

جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية
فرع علوم الإعلام والاتصال



الإتصال التنظيمي ودره في تفعيل عملية إتخاذ القرار
بجامعة تيزي وزو

دراسة حالة لقسم العلوم الإنسانية قطب - تامدة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال تنظيمي

إشراف:

كريمة سبيلي

إعداد الطالبتين:

- كهينة معزوز

- حسينة معزوز

السنة الجامعية: 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله الذي ينتمي إليه حمد الحامدين وإليه يزداد شكر الشاكرين، الحمد لله الذي خلق الإنسان وعلمه البيان والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، ونشكر الله تعالى الذي خاضنا في ذا البحث المتواضع، لكل من علمني ومن أزال غيمة جهل مررت بها.

أساتذة الكرام والأفاضل

رئيسة تخصص قسم العلوم الإنسانية

برياح العلم الطيبة أبعث تحية شكر وتقدير فجزيل الشكر نهديك ورب العرش يحميك ولا أنسى أن أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة المشرفة سبيلي كريمة التي قامت بتوجيهنا طيلة هذه الدراسة أخص بالشكر لجميع أساتذتي الذين صنعوا المجد لي واستقيت منكم كل العلوم والمعارف والتجارب لأقف في هذه الدنيا كالأسد في عرينه عزيزا كريما لا ينخدع في المظاهر والقشور بل يبحث دوما عن الجوهر.

وأخيرا أتقدم بالشكر إلى كل من مد لي يد العون ولمساعدة في إخراج هذه الدراسة على أكمل وجه.

الإهداء

الحمد لله نحمده ونستعينه حمدا طيبا والصلاة والسلام على خير الأنبياء محمد صلى الله عليه وسلم.

ها أنا وصلت إلى حصد ثمرة نجاحي بعد تعب طويل

أهدي ثمرة هذا الجهد إلى من قال فيهما عز وجل: "وقل ربّي ارحمهما كما ربياني صغيرا" إلى من فرحت لفرحي وحزنت لحزني إلى نبع الحنان والعطف والأمان أُمّي الغالية حفظها الله لي إلى الرجل العظيم والمثل الأعلى الذي عمل بجهد من أجل تعليمي وتلبية حاجياتي ومنه تعلمت السعي إلى تحقيق غايتي وطموحي أبي العزيز أطل الله في عمره وأدامه سراجا وهاجا وسندا لي.

إلى عمي أرزقي وزوجته اللذان دعموني في دراستي ولم يبخلوا علي بكل المعنويات والماديات أطل الله في عمركم.

إلى أخواتي وإخوتي الأعزاء، لا يمكنني تصور حياتي بدون وجودكم، أنتم قوتي ودعمي في كل الأوقات وفقكم الله.

إلى صديقاتي وزملائي الذين دعموني حفظكم الله.

إلى صديقاتي وزملائي الذين دعموني حفظكم الله.

إلى كل من رافقني في درب الدراسة وذاق معي طعم النجاح وساندني من قريب أو بعيد بكلمة صغيرة أو فعل كبير.

كهينة

الإهداء

مرت قاطرة البحث بكثير من العوائق، ومع ذلك حاولت أن أخطاها بثبات وبفضل من الله
وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة
وها أنا أختتم بحث تخرجي بكل همة ونشاط وجهد.

إلى أُمي العزيزة التي رعتني وكبرتني بحنانها وسهرت من أجلي الليالي والتي كان فرحتي
فرحها وحزني حزنها، حفظها الله ورعاها.

إلى الرجل العظيم السند الكبير إلى من كرس حياته من أجل تعليمي وتلبية حاجياتي أبي
الغالي أدامه الله سندا لي.

إلى من شاركوني الحزن الدافئ وكانوا لي ابتسامة، إخوتي أخواتي حفظهم الله ورعاهم.
إلى عمي أرزقي وزوجته اللذان لم يبخلوا بجهدهما عليا ودعماني ماديا ومعنويا أتقدم لهم
بجزيل الشكر والعرفان والتقدير وأسأل الله الكريم رب العرش العظيم أن يرعاهم ويحفظهم.
إلى صديقتي ورفيقات دربي التي لم تفرق بيننا الظروف ولا المسافات وكانا معي من بداية
دراستنا إلى نهايتها كهينة، وردية، ليديا.

أتمنى من المولى عز وجل أن يوفقهن ويحفظهن ويديم صداقتنا للأبد.

إلى أستاذتي الفاضلة سبيلي كريمة وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون وفي
أصعدة كثيرة.

إلى كل أساتذتي الكرام ممن كان لهم الدور الأكبر في مساندتي ومدي بالمعلومات
القيمة، أهدي لكم بحث تخرجي

حسيبة

داعية المولى عز وجل أن يطيل في أعماركم

فهرس المحتويات:

الصفحة	المحتويات
	شكر و عرفان
	إهداء
	إهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
	ملخص الدراسة
أ	مقدمة
الإطار المنهجي	
2	1- الإشكالية.
3	2-أسباب اختيار الموضوع.
4	3-أهمية الدراسة.
5	4-أهداف الدراسة.
5	5-منهج الدراسة وأدواته.
6	6-مجتمع البحث وعينة الدراسة.
8	7-مفاهيم الدراسة.
10	8-الدراسات السابقة.
الإطار النظري	
15	الفصل الأول : الاتصال التنظيمي
16	تمهيد:
17	1-مفهوم الاتصال التنظيمي.

18	2-عناصر الاتصال التنظيمي.
21	3-أنواع الاتصال التنظيمي.
22	4-أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي.
27	5-أساليب ووسائل الاتصال التنظيمي.
18	6-خصائص الاتصال التنظيمي.
29	7-العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي.
31	8- معوقات الاتصال التنظيمي.
34	خلاصة الفصل.
35	الفصل الثاني: اتخاذ القرار
36	تمهيد
37	1-مفهوم اتخاذ القرار.
38	2-أنواع القرارات.
42	3-أهمية اتخاذ القرار.
44	4-خطوات عملية اتخاذ القرار.
46	5-أساليب اتخاذ القرار.
48	6-العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.
49	7-عناصر عملية اتخاذ القرار.
50	8-نظريات اتخاذ القرار.
54	خلاصة الفصل.
	الفصل الثالث: علاقة الاتصال التنظيمي بعملية اتخاذ القرار

55	تمهيد:
56	1- دور الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار.
58	2- علاقة المعلومات باتخاذ القرارات.
59	3- خصائص المعلومات في اتخاذ القرار.
60	4- أنواع المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرار.
61	5- علاقة الاتصال التنظيمي بعملية اتخاذ القرار.
62	6- علاقة الاتصال الغير الرسمي باتخاذ القرار.
63	7- أهمية المعلومات للاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار.
66	خلاصة الفصل.
الجانب الميداني	
69	تمهيد
69	أولاً: التعريف بمجتمع الدراسة.
69	1- نبذة عن جامعة مولود معمري -تيزي وزو-.
69	2- تعريف جمعة مولود معمري -تيزي وزو-.
71	3- الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية.
73	ثانياً: التحليل الكمي والكيفي للبيانات.
73	1- عرض وتحليل الجداول البسيطة.

106	2-التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة.
118	3-نتائج الدراسة.
120	4-التوصيات والاقتراحات.
121	خاتمة.
122	قائمة المصادر والمراجع.
	الملاحق.

فهرس الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	يوضح نظام الإتصال وفق العناصر المكونة	ص21
2	يوضح الإتصال النازل	
3	يوضح أهداف الإتصال التنظيمي	ص26
4	يوضح أنواع القرارات	ص42
5	يوضح نوعية المعلومات وعلاقتها بإتخاذ القرارات	ص59
6	يوضح الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية	ص71
7	دائرة نسبية توضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	ص73
8	دائرة نسبية توضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب	ص77
9	دائرة نسبية توضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	ص79

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	-يبين تخصصات وعروض التكوين في قسم العلوم الانسانية.	72
02	-يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	73
03	-يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.	75
04	- يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب.	77
05	- يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية.	79
06	-يبين الاتصال الغالب في القسم.	80
07	-يبين كيفية تفسير المعلومة في حالة عدم فهمها.	81
08	-يبين صيغة الاتصال الصاعد في القسم.	82
09	-يبين إذ كانت صعوبة عند الاتصال برئيس القسم.	84
10	-يبين هل يوجد اتصال بين قسم العلوم الإنسانية والأقسام الأخرى.	85
11	-يبين طريقة الإعلان عن القرارات والتعليمات الصادرة.	87
12	-يبين الوسيلة الأنسب للاتصال.	89
13	-يبين كيفية تلقي الأوامر من الرئيس.	90
14	-يبين مدى مساهمة الأوامر والتعليمات الشفهية في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.	91

92	-يبين مساهمة الاتصال عن طريق مواقع التواصل والتكنولوجيا الحديثة في اتخاذ القرار .	15
93	-يبين مساهمة الأوامر الصادرة في اتخاذ القرار .	16
94	-يبين وجود تعاون بين العمال والإدارة في العمل .	17
95	-يبين حرص القسم على إشراك العاملين في اتخاذ قرار معين .	18
96	-يبين استماع القسم للشكاوي .	19
97	-بين مطالبة القسم لرأي المبحوثين في مسائل العمل .	20
98	-يبين المشاركة في عملية اتخاذ القرار في القسم .	21
99	-يبين هل يوجد صعوبات في فهم القرارات .	22
100	-يبين تسهيل الاتصالات المختلفة بين الزملاء في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار .	23
101	-يبين وصول المعلومات من الرئيس في الوقت المناسب .	24
102	-يبين مساعدة المشاركة في اتخاذ القرارات اللازمة في القسم .	25
103	-يبين رضا المبحوث على القرارات التي يصدرها المدير .	26
104	-يبين دور الاتصال في نقل البيانات اللازمة لاتخذ القرار .	27
105	-يبين علاقة الاتصال بعملية اتخاذ القرار .	28
106	-يبين وجود تعاون بين العمال والإدارة باختلاف المناصب	29

107	-يبين لجوء القسم لطلب رأيهم في مسائل العمل باختلاف أقدميتهم في العمل.	30
109	-يبين المشاركة في عملية اتخاذ القرار في القسم باختلاف أعمار المبحوثين.	31
110	-يبين تسهيل الاتصالات المختلفة بين الزملاء اتخاذ القرار باختلاف الجنس.	32
111	-بين رضا المبحوثين على القرارات التي يصدرها المدير حسب متغير الأقدمية.	33
113	-يبين تلقي الأوامر من الرئيس باختلاف متغير الأقدمية.	34
114	-يبين مساهمة الأوامر والتعليمات الشفهية في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار باختلاف الأقدمية.	35
116	-يبين مساهمة الاتصال عن طريق مواقع التواصل والتكنولوجيا الحديثة في اتخاذ القرار باختلاف السن.	36

ملخص الدراسة:

الإتصال ضرورة إنسانية بالدرجة الأولى تفرضها إحتياجات ومتطلبات الإنسان، سواء إجتماعية كانت أو مادية، فهو يحقق القدرة على مشاركة الآخرين خبراتهم وأفكارهم، ويساعد على الإطلاع ومعرفة إحتياجات الغير.

فالإتصال التنظيمي عملية ديناميكية، تمسّ كل قطاعات المجتمع، إذ يحتل مكانة مهمة في المؤسسات وصار بابا رئيسيا في تنمية مواردها ويساهم في تحقيق أهدافها وفي أداء مهامها ناهيك عن كونه يقدم قاعدة بيانات هامة لإتخاذ القرارات ورسم الإستراتيجيات، فهو الوسيلة الفعالة والأساسية في هذه العملية، التي تعد حصيلة جهود متكاملة من الآراء والأفكار عبر مختلف مستويات المؤسسة، التي بموجبها يتم الإختيار بين بدلين أو أكثر للوصول إلى بديل أفضل وتحقيق الهدف المرسوم، ونظرا لأهمية الإتصال التنظيمي في عملية إتخاذ القرار وعلاقته بها ، فقد قمنا بطرح الإشكال التالي: **ما هو دور الإتصال التنظيمي في تفعيل عملية إتخاذ القرار في جامعة مولود معمري بولاية تيزي وزو؟**

وقد إنتهجنا المنهج الوصفي للقيام بوصف دقيق للظاهرة والوقوف على مختلف حيثياتها ولتجسيد هذا البحث، فقد قسمنا الدراسة إلى ثلاث فصول مستهلا بالفصل الأول، وهو خاص بالإطار المنهجي للدراسة، حيث يضم الإشكالية، أسباب إختيار الموضوع، أهمية الدراسة أهداف الدراسة، منهج الدراسة وأدواته، مجتمع الدراسة وعينة البحث، مفاهيم الدراسة، الدراسات السابقة، أما الفصل الثاني، فتناولنا فيه الإطار النظري، وقسمناه بدوره إلى ثلاث فصول الأول كان عن الإتصال التنظيمي، حيث تطرقنا إلى مفهومه وعناصره وأهميته وأهدافه وأساليبه وخصائصه، وكذلك العوامل المؤثرة والمعوقات التي تواجهه.

أما الفصل الثاني، فقد كان معنونا بإتخاذ القرار، وتطرقنا فيه إلى مفهوم عملية إتخاذ القرار، الأنواع والأهمية الأساليب والخطوات والعناصر وكذا العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرار ونظرياته.

أما الفصل الثالث، فكان عن علاقة الإتصال التنظيمي بعملية إتخاذ القرار، فيه تحدثنا عن دور علاقة الإتصال التنظيمي في إتخاذ القرار، أنواع المعلومات المستخدمة في إتخاذ القرار، خصائص المعلومات في إتخاذ القرار.

أما الإطار التطبيقي، فقد قسمناه إلى بحثين، المبحث الأول فيه قمنا بتعريف جامعة مولود معمري بولاية تيزي وزو، أما المبحث الثاني، فيه قمنا بتحليل وعرض أسئلة الإستبيان إلى جداول بسيطة ومركبة، وقمنا بقراءة كل جدول، حيث توصلنا إلى عدة نتائج، وأخيرا الخاتمة وقمنا بإقتراح بعض التوصيات.

الكلمات المفتاحية: الإتصال التنظيمي، إتخاذ القرارات، تفعيل

Résumé de l'étude :

La communication est avant tout une nécessité humaine imposée par les besoins et les exigences de l'être humain, qu'ils soient sociaux ou matériels. Elle permet de partager les expériences et les idées des autres et aide à comprendre et à connaître les besoins des autres.

La communication organisationnelle est un processus dynamique qui touche tous les secteurs de la société. Elle occupe une place importante au sein des institutions et constitue un levier essentiel pour développer leurs ressources, contribuer à la réalisation de leurs objectifs et à l'exécution de leurs missions. De plus, elle fournit une base de données importante pour la prise de décision et l'élaboration de stratégies. La communication organisationnelle est donc un outil essentiel et efficace dans ce processus, résultant d'un effort intégré d'opinions et d'idées à travers les différents niveaux de l'institution. Elle permet de choisir entre deux ou plusieurs alternatives afin de parvenir à la meilleure option et d'atteindre l'objectif fixé.

Compte tenu de l'importance de la communication organisationnelle dans le processus de prise de décision et de sa relation avec celui-ci, nous avons posé la problématique suivante : Quel est le rôle de la communication organisationnelle dans la dynamisation du processus de prise de décision à l'Université Mouloud Mammeri dans la wilaya de Tizi Ouzou ?

Nous avons adopté une approche descriptive pour décrire précisément le phénomène et examiner ses différents aspects. Pour réaliser cette recherche, nous avons divisé l'étude en trois chapitres, en commençant par le premier chapitre, qui est consacré au cadre méthodologique de l'étude. Celui-ci comprend la problématique, les raisons du choix du sujet, l'importance de l'étude, les objectifs de l'étude, la méthode et les outils de l'étude, la population d'étude et l'échantillon de recherche, les concepts de l'étude ainsi que les études antérieures.

Dans le deuxième chapitre, nous avons traité du cadre théorique, que nous avons divisé en trois sections. La première section porte sur la communication organisationnelle, où nous avons abordé sa définition, ses éléments, son importance, ses objectifs, ses méthodes et ses caractéristiques, ainsi que les facteurs influençant et les obstacles qu'elle rencontre.

Le deuxième chapitre traite de la prise de décision, où nous avons abordé la définition du processus de prise de décision, ses types, son importance, ses méthodes, ses étapes et ses éléments, ainsi que les facteurs influençant la prise de décision et ses théories.

Le troisième chapitre traite de la relation entre la communication organisationnelle et le processus de prise de décision. Nous y avons discuté du rôle de la relation entre la communication organisationnelle et la prise de décision, des types d'informations utilisées dans la prise de décision, ainsi que des caractéristiques des informations nécessaires à ce processus.

En ce qui concerne le cadre pratique, nous l'avons divisé en deux sections. Dans la première, nous avons présenté l'Université Mouloud Mammeri dans la wilaya de Tizi Ouzou. Dans la deuxième section, nous avons analysé et présenté les réponses au questionnaire sous forme de tableaux simples et composites, puis nous avons interprété chaque tableau. Nous avons ainsi tiré plusieurs conclusions, et enfin, nous avons proposé quelques recommandations dans la conclusion.

Mots-clés : Communication organisationnelle, prise de décisions, dynamisation.

Study Summary:

Communication is primarily a human necessity imposed by the needs and requirements of individuals, whether they are social or material. It enables the ability to share experiences and ideas with others and helps in understanding and recognizing the needs of others.

Organizational communication is a dynamic process that affects all sectors of society. It holds an important place within institutions and has become a key factor in developing their resources, contributing to the achievement of their objectives, and performing their tasks. Moreover, it provides a significant database for decision-making and strategic planning. Organizational communication is an essential and effective tool in this process, which results from an integrated effort of opinions and ideas at various levels within the institution. It allows for choosing between two or more alternatives to reach the best option and achieve the desired goal.

Given the importance of organizational communication in the decision-making process and its relationship with it, we posed the following research question: What is the role of organizational communication in activating the decision-making process at Mouloud Mammeri University in Tizi Ouzou?

We adopted a descriptive method to provide an accurate description of the phenomenon and examine its various aspects. To conduct this research, we divided the study into three chapters, beginning with the first chapter, which focuses on the methodological framework of the study. It includes the research problem, reasons for choosing the topic, the importance of the study, its objectives, the research method and tools, the study population and sample, key concepts, and previous studies.

In the second chapter, we addressed the theoretical framework, which is divided into three sections. The first section deals with organizational communication, where we discussed its concept, elements, importance, objectives, methods, and characteristics, as well as the influencing factors and obstacles it faces.

The second chapter focuses on decision-making, where we explored the concept of the decision-making process, its types, importance, methods, steps, and elements, as well as the factors influencing decision-making and its theories.

The third chapter examines the relationship between organizational communication and the decision-making process. We discussed the role of organizational communication in decision-making, the types of information used in decision-making, and the characteristics of information in the decision-making process.

As for the practical framework, we divided it into two sections. The first section provides an introduction to Mouloud Mammeri University in the Tizi Ouzou province. In the second section, we analyzed and presented the questionnaire responses in simple and composite tables, and we interpreted each table. Based on this, we reached several conclusions. Finally, we presented some recommendations in the conclusion.

Keywords: Organizational communication, decision-making, activation.

مقدمة:

يعد الاتصال ظاهرة اجتماعية ترتبط بطبيعة الإنسان من منطلق كونه كائن اجتماعي بطبعه لا يستطيع العيش في معزل عن الآخرين فالإتصال يساعد الإنسان في كل شيء هذا بناء على المشاركة الوجدانية، كما أصبح الإتصال ضرورة حيوية في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات على السواء، فعلى مستوى الفرد والجماعة فالإتصال الفعال يمثل أحد الدعامات والركائز الهامة التي تساهم في تحقيق الانسجام والتماسك بين العاملين ضمن مجموعات العمل، كما أصبح يلعب دورا حيويا في توحيد جهود العاملين من أجل حل المشكلات الداخلية والخارجية التي تواجههم عندما يحاولون تحقيق أهدافهم المشتركة وتقادي حدوث صراعات، ولقد تزايدت أهمية الإتصال في العصر الحالي بتزايد عدد وحجم المنظمات، فهي تعبر عن التفاعل الإنساني الذي يساعد على تعزيز الروابط والتعاون فيما بينهم، مما يسمح بتبادل الأفكار ونقل المعلومات والخبرات بيسر وسهولة وبناء عليه فإن الإتصال يعتبر عملية ديناميكية سواءا في المنظمات أو المؤسسات نظرا للدور الذي يلعبه كونه نسق مفتوح تتأثر وتتوثر في البيئة الداخلية والخارجية فهي تواجه صعوبات ومعوقات تحد من فعالية الإتصال مما يؤدي إلى نقص المعلومة، الذي يحول دون اتخاذ قرارات رشيدة وسليمة.

فالكثير من الإداريين يواجهون العديد من المشاكل لأبد من إيجاد حلول سريعة لها والتي تتمثل في مجموعة من البدائل المتاحة التي تتيح لهم إمكانية اتخاذ قرارات رشيدة، هذا ما يؤكد أن عملية اتخاذ القرار هي جوهر العملية الإدارية.

ومن هذا جاءت الدراسة لتسليط الضوء على الإتصال التنظيمي ودوره في تفعيل عملية اتخاذ القرار بجامعة مولود معمري -تيزي وزو- قطب تامة قسم العلوم الإنسانية، واستجابة لمتطلبات الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى مجموعة من الفصول التي ستشمل على عرض نظري للموضوع من خلال: **الفصل الأول** الذي تناول الجانب المنهجي والذي تضمن

إشكالية الدراسة وتساؤلاتها والأهمية والأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، إضافة إلى الدراسات السابقة وتحديد مفاهيم الدراسة، **والفصل الثاني** فقد خصص لمتغير الاتصال التنظيمي حيث ضم ثمانية عناصر تمثلت في: مفهوم الاتصال التنظيمي، عناصر الاتصال التنظيمي وأنواعه، إضافة إلى أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي والأساليب والخصائص والمعوقات والعوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي، في حين خصص **الفصل الثالث** لمتغير اتخاذ القرار حيث اشتمل على ثمانية عناصر تمثلت في: مفهوم اتخاذ القرار، أنواع اتخاذ القرار، أهمية اتخاذ القرار، خطوات اتخاذ القرار، أساليب وعوامل مؤثرة في اتخاذ القرار، وعناصر ونظريات عملية اتخاذ القرار. أما **الفصل الرابع** اشتمل على العلاقة بين الاتصال التنظيمي وعملية اتخاذ القرار حيث ضم ثمانية عناصر تمثلت في دور الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار وعلاقة المعلومة في اتخاذ القرار. خصائص المعلومة في اتخاذ القرار وأنواع المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرار وعلاقة الاتصال التنظيمي بعملية اتخاذ القرار، عناصر الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار ودوره في رفع من نجاح اتخاذ القرار وعلاقة الاتصال الغير الرسمي باتخاذ القرار وكذا أهمية المعلومات للاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار، أما **الجانب التطبيقي** فتضمن تعريف مؤسسة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والهيكل التنظيمي لها.

- التحليل الكمي والكيفي للبيانات.
- عرض وتحليل الجداول البسيطة.
- التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة.
- نتائج الدراسة.
- التوصيات والاقتراحات.

واختتمت الدراسة بخلاصة ورافقتها بقائمة المصادر والمراجع المعتمدة والملاحق.

الإطار المنهجي

اسباب اختيار الموضوع :

ترجع أسباب اختيارنا الموضوع الدراسة الاتصال التنظيمي ودوره في تفسير إتخاذ القرار لجامعة مولود معمري تيزي وزو قطب تامدة لقسم العلوم الإنسانية لمجموعة من الأسباب الذاتية والموضوعية التي تمثلت في :

أ-الأسباب الذاتية :

الميل إلى التعرف على تأثير الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار جامعة مولود معمري تيزي وزو قطب تامدة لقسم العلوم الإنسانية .
قرب موضوعنا وعلاقتة بمجال تخصصنا .

الرغبة في معرفة ماهية الاتصال التنظيمي ومكانته ودوره في عملية اتخاذ القرار
معرفة دور عملية إتخاذ القرار في جامعة مولود معمري

ب-الأسباب الموضوعية :

ابرار اهمية الاتصال التنظيمي في تسهيل عملية اتخاذ القرار .
التعرف على ميكانيزميات الاتصال الفعال الى تواجدها في عملية اتخاذ القرارات .
مدى مساهمة عناصر الإتصال وأشكاله في تفعيل القرار الرشيد والتسليم .
معرفة أهمية اتخاذ القرار في جامعة مولود معمري تيزي وزو .

أهمية الدراسة :

تتدرج أهمية دراستنا في أن موضوع بحثنا من المواضيع المهمة اذ يعد الاتصال التنظيمي اتخاذ القرار مسألة مهنة في فعالية الإدارات والمؤسسات ، فالاتصال يمثل أحد الاسس العامة التي يقوم عليها أي تنظيم مهما اختلف طابعها. فالاتصال التنظيمي يساعد في تكييف العملية الإدارية وقتا نسق منتظم تنتقل فيه المعلومات والقرارات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى من أجل إنجاح التظاهرات التغلب على جميع المعوقات الداخلية والأزمات الطارئة.

في المؤسسة.

في عملية اتخاذ القرار وفهم علاقتها ببعضها البعض، فقد تساهم هذه الدراسة في التوصل الى فهم هذه العلاقة وكيفية اتخاذ القرارات في المؤسسة

4. أهداف الدراسة :

إنطلاقا من أهمية موضوع الدراسة كانت الأهداف المرجو التوصل إليها كالتالي :

- التعرف على نوع الاتصال السائد داخل المؤسسة ودوره في عملية اتخاذ القرار
- التعرف على العلاقة بين الاتصال التنظيمي وعملية اتخاذ القرار.
- التعرف على دور الاتصال التنظيمي في تفعيل عملية اتخاذ القرار.
- التعرف على فاعلية الاتصال التنظيمي في إتخاذ القرارات .

5 منهج الدراسة وأدواته:

تتدرج دراستنا ضمنى الدراسات الوصفية التحليلية، التى تهدف إلى وصف الظاهرة وتشخيصها للوصول إلى القوانين التي تحكم نوع الدراسة، وبالتالي فإن المنهج الذي يتطلب منا استخدامه للوصول إلى النتائج المرجو هو منهج دراسة حالة.

الذي يعرفه الباحث طه عبد العاطفي نجم على أنه: "هو ذلك المنهج الذي يقوم على الدراسة المتعمقة والشاملة لمعرفة وحدة أو عدة محدودة من المفردات أو الوحدات التي يمكن التعامل مع عناصرها وخصائصها بهذا المنهج"¹

و يهتم هذا الأسلوب بدراسة حاله فرد ما أو جماعة أو أسرة أو مؤسسة اجتماعية أو مجتمع. محلي ، فعن طريق استخدام عدد من أدوات البحث تجمي المعلومات والبيانات عن الواقع . الحالي للحالة والأوضاع السابقة لها ومعرفة العوامل التي أنرت فيها والظروف التي مرت بها وتحليل نتائج هذه البيانات والمعلومات ومن ثم تتوصل إلى صورة شاملة و متكاملة لوحدة الدراسة" وتعود أسباب اختيارنا لهذا المنهج ، أننا نريد البحث عن معلومات بخصوص المؤسسة

ككل كما نريد الكشف عن واقع الاتصال التنظيمي داخلها وعلاقته بعملية إتخاذ القرار . والبحث التي تعتمد على منهج دراسة حالة تكون متعمقة وشاملة لجميع الجوانب موضوع البحث حيث تغطي كل أو معظم المتغيرات ويربط الحاضر بالماضي ، كما تكشف عن المسببات وتربطها بأسباب : إن تدرس الجزء في إطاره الكلي.

أدوات الدراسة:

تعتبر أدوات البحث العلمي من الوسائل التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات والبيانات المستهدفة في البحث.

ولقد اعتمدنا في دراستها هذه على استمارة الإستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات المتعلقة بالموضوع.

¹ . طه عبد العاطفي نجم، المنهج البحث العلمي، ط1، دار الأصالة للنشر، الاسكندرية ،مصر 2015 ، ص153

والإستبيان هو : " عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات وآراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين وبعد أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية التي تتطلب الحصول على معلومات أو معتقدات أو تصورات أو آراء الأفراد ومن أهم ما يتميز به هو توفير الكثير من الوقت والجهد على الباحث .¹

مجتمع البحث وعينة الدراسة :

مجتمع البحث: " كامل أفراد أو أحداث أو معاهدات موضوع البحث أو الدراسة " . (محمد عبيدات وآخرون : منهجية البحث العلي و القواعد والمراحل والتطبيقات . دار وائل للتشر ، عمان 1999 ، ص 83)

أو هو المجموعة الكلية من العناصر الي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة". (عبد الرحمان يدوي، مناهج البحث العلم، مكتبة الإبداع ، الجزائر دون سنة نشر، ص 18 .

وباعتبار أن دراسة ظاهرة اجتماعية يعيشها عدد كبير وهائل من الأفراد ليست بالأمر السهل على الباحث، إذ لا يمكن دراستها بشكل مجرد ، ولا يمكن فهمها يكامل ارتباطاتها وجزر

وجزئياتها وشموليتها ، من طرف عدد قليل من الباحثين قد تواجههم مجموعة من الصعوبات المادية وكذلك ضيق الوقت ، أين يقطر الباحث إلى أخذ عينة ممثلة لهذا الجزء وتعرف العينة على أنها : " هي جزء من الكل بمعنى أنها تأخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجرى عليها الدراسة ، فالقينة إذا هي جزء معين أو نسبة معينة من

محمد عبيدات وآخرون، مرجع سابق ص 63¹

أفراد المجتمع الأصلي ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله فوحدات العينة قد تكون أشخاص أو شوارع أو مدن وغير ذلك¹.

ويعرفها عبد الرحمان بدوي على أنها جزء من الظاهرة الواسعة والمعبرة من عن الكل وتستخدم كأساس لتقدير الكل الذي يصعب أو يستحيل دراسته بصورة كلية ،لأسباب تتعلق بواقع الظاهرة

أو الكلفة أو الوقت حيث يمكن تعميم نتائج دراسة العينة على الظاهرة كلها "

هناك أكثر من طريقه يمكن استخدامها لإختبار العينة موضوع الدراسة . و يعتبر نوع العينة المختارة من الأمور العامة التي يجب على الباحث أن يوليها اهتماما خاصا،و بشكل عام لا يوجد طريقة يمكن تفضيلها على غيرها من الطرق ، فلكل طريقة مزاياها ، ويعود ذلك إلى طبيعة البحث وظروف الباحث وطبيعة مجتمع الدراسة.

ولهذا ستعتمد في بحثنا هذا على العينة العشوائية البسيطة التي يتطلب استخدامها مزورة حصر كامل العناصر التي يتكون منها مجتمع الدراسة الأصلي ومعرفتها ليتم لاحقا لاختيار من بين تلك العناصر.....

و بموجبها هذه الطريقة يعطى اكل عنصر من عناصر مجتمع الدراسة الأصلي فرصة الظهور نفسها في العينة المختارة ، وتكون فرصة الظهور لكل عنصر معروفة ومحددة مسبقا².

¹موريس إنجلي ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ترجمة بوزيد صحراوي، دار القصة، الجزائر
²محمد عبيدات وآخرون، مرجع سابق ذكره، ص88.

مفاهيم الدراسة

- الإتصال:

لغة:

الأصل في كلمة اتصال اللاتيني communication مشتق من أصل اللاتيني للفعل communiquer بمعنى يذيعه أو يشبع طريق يعود هذا اللفظ إلى جذور الكلمة اللاتينية عن الطريق المشاركة كما يعود هذا اللفظ إلى جذور الكلمة اللاتينية communis، التي تعني الشيء المشترك.¹

إما في اللغة العربية الاتصال كلمة مشتقة من مصدر وصل الذي يحمل معنيين في الصلة والبلوغ، فالأولى تعني الربط بين كائنين أو أكثر أي إيجاد العلاقة بين طرفين تربط بينهما، أما الثاني فهو يعني البلوغ والانتماء إلى غاية ما (مو عجم الوسيط، عربي عربي، صفحة

اصطلاحاً:

اصطلاح لا الاتصال عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة تنقل من خلال وسيلة الاتصال إلى الطرف الآخر.² وهو كذلك العملية الاجتماعية التي بمقتضا تتبادل المعلومات والآراء والأفكار في رموز دالة بين في أفراد أو الجماعات داخل المجتمع وبين الثقافة المختلفة لتحقيق أهداف معينة .

¹ عماد محمد إعلام، إجلال إسماعيل حلمي، يا عمي اجتماع التنظيم: مدخل نظرية والدراسة مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2013، ص 92

² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، دار الجامعة، الإسكندرية، الطبعة السادسة 1997، ص 353.

التعريف الإجرائي:

هل اتصال في بحثنا وهو تبادل أفكار والمعلومات والقرارات داخل تنظيم الإدارية

- القرار:

لغة:

و بمعنى ممكن وإطمئنان وقرار الأمر زمني عنه امضاه وتعزز امر والقرارات ينتمي اليه الامر¹

اصطلاحا::

هو العملية التي يتم فيه تحديد ورسم المقررات التي ينبغي اتباعها في النشاط بهدف تحقيق نتائج معينة في فترة زمنية معينة، وأنه عملية منتظمة تتضمن اتخاذ مجموعة من إجراءات والقوانين والقرارات والبدائل المناسبة للوصول إلى أهداف معينة وأخيرا نهائية خلال فترة زمنية محددة باستخدام كل الوسائل والإمكانيات المتاحة سواء كانت مادية أو معنوية²

التعريف الإجرائي:

القرار في بحثنا هو عملية الاختيار بين بديلين أوأكثر بهدف تحقيق نتائج معينة أو حل مشكلة ما.

الدراسات السابقة:

الدراسة بورقدون فريدة بوتالة ياسمين بعنوان "معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية العمومية الجزائرية " مذكرة ماستر كلية العلوم الإنسانية والإنسانية جامعة اكلي محند اولحاج بصيرة، 2015، 2014.

¹ طاهر بن تونس، محاضرات في علم النفس العمل و التنظيم وتسيير الموارد البشرية، شركة الأصالة، الجزائر 2021، ص83

² رافع ناصر الزغول وعماد عبد الرحيم ازغول، علم النفس المعرفي، دار الشروق النشر و التوزيع، الطبعة العربية الأولى، الإصدار خامس 2014، ص4

تدور الاشكالية البحث حول انواع الإتصال السائد في المؤسسة الإقتصادية العمومية ومعوقات الاتصال فيها.

اهم نتائج التي توصلت إليها الدراسة:

تعدد في اتجاهات الإتصال الصاعد،النازل،الافقي،بالإضافة إلى الإتصال الغير الرسمية الذي يكون مكمل لاتصال الرسمي،فيما يخص فعالية هذه الاتصال فإن هناك علاقة الإتصال النازل من الإدارة إلى العمال ويكون هذا الإتصال في شكل قرارات وأوامر والإدارة لا تهتم بشرح وتوضيح هذه القرارات والالوامر والإدارة لا تفتح أبوابها اما واي مناقشة لقراراتها اما في ما يخص الإتصال الصاعد فهم يشكون من ضعف نسبي وقنواته أقل انفتاح ولا تسمح إلا بصعود الرسائل المتعلقة بالعمل. اعتماد على الرسائل الشفهية أكثر من كتابية وهذا له أثر سلبية على سلامة الرسالة وتعرفها لتحريرنتيجة تنقلها من مستوى لآخر

اما المعوقات التي تم التطرق إليها في الدراسة فقد اثبتت الدراسة على أن لها تأثير سلبي على الإتصال يعيق تحقيق اتصال فعال ،كما أن هذه الدراسة توصلت إلى حقيقة وهي أن هناك تشابه في واقع الاتصال عبر جميع تسيير الذاتي و تسيير الاشتراكي،إضافة إلى أنه رغم هي المؤسسة الجزائرية إلى إدخال وسائل اتصال متطورة الا ان قلة الصيانه وتاثير قللت من فعاليتها

أوجه الاستفادة من الدراسة:

افادتنا هذه الدراسة حين طرحها للاشكالية ومن حيث النتائج التي توصلت إليها فإرتكازها على أنماط الاتصال السائد في المؤسسة وكذلك تطرقها للمعوقات التي تحول دون تحقيقه، هذا من جهة ومن جهة النتائج التي توصلت إليها كون واقع الاتصال

متشابهة إلى حد بعيد منذ بعيدة ولا يزال نحيط في مشكلات اجتماعية وتقنية.¹

تدور إشكالية إشكالية البحث حول تأثير عملية اتخاذ القرار على أداء العاملين في المؤسسة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

يعتبر الأسلوب الحاسم وسيلة ناجحة في اتخاذ القرارات الإدارية أكثر من الأسلوب المرن وتسلسلي خاصة في تركيز هذا الأسلوب على القرارات الفردية التي تعطي حرية العامل في أداء عمله بإتقان ومن خلال عقد الندوات التوجيهية وكذلك الخيارات السابقة للعاملين.

تعتبر عملية اتخاذ القرار العمود الفقري والمحرك الأساسي للمؤسسة من حيث التأسيس على أداء العاملين والطبيعة شخصية المسير أو المنظم مع العاملين في عملية الأداء وبتطبيق الأسلوب حاسم يؤثر على العاملين بكل حماس وفعالية أثناء و القيام بالمهام.

أوجه الاستفادة من الدراسة

استفدنا من هذه الدراسة من حيث طرحها الإشكالية ومن حيث النتائج التي توصلت إليها وذلك بتركيزها على معرفة اتخاذ القرار في التنظيم والتسيير، وكذلك تأثيرها على أداء العاملين.

2- دراسة قاسمي العطرة :

¹دراسة قاسمي العطرة ، "عملية اتخاذ القرار وآثارها على أداء العاملين في المؤسسة"مذكرة ماستر ، علوم اجتماعية ، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة قاصدي مريح بورقلة.

3- دراسة دارين سوايغ بعنوان :

الاتصال التنظيمي وتأثيره على اتخاذ دراسة ميدانية بجامعة منتوري قسنطينة¹.

تدور أشكالية البحث حول مدى فهم استراتيجية مؤسسة والزيادة مشاركة العمال في اتخاذ القرار ومدى تقبل الإدارة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

كانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- يساهم الإتصال التنظيمي في تأثير على عملية اتخاذ القرار في جامعة مركزية.
- ان الاتصال التنظيمي وضح فعلا استراتيجية المؤسسة.
- أن إدارة جامعة منتوري لا تفتح المجال أمام العمال لاقتراح الحلول.

أوجه الاستفادة من الدراسة:

أفادتنا هذه الدراسة من حيث طرحها للإشكالية ومن حيث النتائج التي توصلت إليها فإن توصلت إلى إبراز اثر الاتصال التنظيمي على اتخاذ القرار.

- معرفة كيف تتم عملية اتخاذ القرار في المؤسسة.
- معرفة مدى مساهمة الاتصال التنظيمي على فهم استراتيجية المؤسسة.

¹مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التخصص تنمية الموارد البشرية 2008-2009.

الإطار النظري

الفصل الأول

الاتصال التنظيمي

تمهيد:

- 1- مفهوم الاتصال التنظيمي.
 - 2- عناصر الاتصال التنظيمي.
 - 3- أنواع الاتصال التنظيمي.
 - 4- أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي.
 - 5- أساليب ووسائل الاتصال التنظيمي.
 - 6- خصائص الاتصال التنظيمي.
 - 7- العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي.
 - 8- معوقات الاتصال التنظيمي.
- خلاصة الفصل.

تمهيد:

يلعب الإتصال التنظيمي دور هاماً في الربط بين مختلف العناصر الفاعلة في المؤسسة ، على المستوى العمودي بين القائد و مرؤوسي او الأفقي بين الأقسام والعاملين أنفسهم ، حيث يسمح بتتقل المعلومة بين مختلف الأطراف، من أجل تنسيق المهام والإطلاع على ما يجري داخل بيئة العمل اليومية، هذا ما ساعد القادة والمسؤولية في تعديل أمورهم وتحسينها و توجيه وإرشاد العمال بالشكل الأفضل لبلوغ الغايات والأهداف المنشودة، فعملية التواصل في جوهر العملية الإتصال التنظيمي، والعمود الفقري العملية التسيير والوسيلة الأساسية والرئيسية في حياة الفرد والمنظمة و أيضاً أنه عملية رئيسية وضرورة حيوية داخل المنظمة في بناء علاقات إنسانية طيبة داخل المؤسسة، فالمدیر مثلاً هو المسؤول الأول على المنظمة أو المؤسسة وهو الذي يسيرها وفق منهجه و هو الذي يتخذ القرارات الخاصة بتلك المؤسسة ويسمح لهم باتخاذ القرارات الصائبة والسليمة ، فالإتصال التنظيمي يعني لنا فرصة لتبادل الآراء والأفكار و الخبرات والمشاعر بين العمال أنفسهم أو بين الإدارة والعمال. هذا ما يجعل عمله التيسيري لا يمكن أن يخلو من عملية التواصل، ففي هذا الفصل سوف تحاول أن نتطرق إلى مفهوم الإتصال التنظيمي، وأهميته وأهدافه وكذا عناصر وأنواع الإتصال التنظيمي وإلى أهم الخصائص والأساليب وأنواع الإتصال التعليمي و أهم العوامل ، مؤثرة في الإتصال التنظيمي.

مفهوم الاتصال التنظيمي:

الاتصال التنظيمي هو الذي يتم في المؤسسات فيما بينها وبين جمهورها الداخلي والخارجي ، فالإتصال الداخلي معني أكثر و أساسا بالاتصال الداخلي للمؤسسات هذا من خلال نشر المعلومات بين أفراد المؤسسة و جمهورها ، فأبرز و سائل الاتصال التنظيمي بعدها تتم من خلال اتصال الشخصي والندوات والمحاضرات والبريد والتقارير، وهو ذلك الاتصال الذي يتواجد في المؤسسة وعن طريقها يتم إيصال المعلومات نقلها بصفة مستمرة بين الأفراد بعضهم البعض في مختلف المستويات والتنظيمية بين الموظفين والإداريين والمشرفين¹.

ويعد وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة أو المؤسسة في تحقيق أهدافها إذ أن كافة الأفراد العاملين الأنشطة في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الاتصال المختلفة هذا من أجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها ، إذ أن الإتصال بمثابة الوسيلة الاجتماعية.

التي يحقق من خلالها الفرد سبل التفاهم والتفاعل البناء إطار تحقيق الهدف المراد انجازه.² وأيضا هو ذلك الإتصال الذي يحدده المدير في المؤسسة و يتمثل في الاتصال الرسمي الذي يتحدد بين المسؤولين. و السلطات ، وفي المقابل الاتصال الغير الرسمي والذي يتحدد بين العاملين على أسس شخصية³.

و يعرف شنين بأنه : كافة الأنشطة الموجهة من قبل المديرين والعاملين والمستشاريين نحو البناء والمحافظة على تنظيم سليم⁴.

¹ بسام عبد الرحمان والمشاغبة ، نظريات الاتصال، أسامة للنشر و التوزيع ، عمان الأردن، طبعة مزيده و طبعة 2015، ص3

² خضير لكاطم محمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع ط1 ، 2002، ص116

³ صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية ، 2005، ص 243.

⁴ عبد الله المنصور وسامي عمر المسائي، دلرة التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي، من منشورات جامعة الباحة، كلية العلوم الإدارية والمالية، 2016، ص15

ويرى أحمد بدوي أن الإتصال التنظيمي يدل على مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين ويهدف إلى إنجاز مشروع موحد لبلوغ أهداف مشتركة ، و يتم هذا النوع من الاتصال وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات و تقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المنشأة¹.

عناصر الاتصال التنظيمي:

العملية الاتصالية تتم من خلال التعرف على العناصر اساسية التي تتكون منها عملية الاتصال التنظيمي، حيث هنا سنعرض عناصر الإتصال التنظيمي والتي تتمثل في :

المرسل : وهو مصدر الرسالة الاتصالية والنقطة التي تبدأ عندها العملية

الاتصالية ، وقد يكون هذا المصدرالانسان أو آلة أو غيرها، ويقول هذا المصدر الرسالة التي يريد أن يبعثها إلى رموز تأخذ طريقها أو مسارها عبر القنوات الاتصالية المختلفة ويعد المرسل هو المسؤول عن وظيفتين هما².

1-يقوم المرسل بتحديد الأفكار والآراء والاتجاهات التي ترغب بإيصالها للآخرين

ثم يختار ، والاسلوب الأنسب لنقلها. يقوم بتوضيح هذه الأفكار والآراء لمن هم بحاجة إليها وهنا فقد بجا مراعاة ما يلي:

- أن يختار المرسل الوقت المناسب لتوجيه الرسالة
- أن يكون على ثقة ودراية بالمستقبل
- ان يختار المرسل وسيلة التعبير المناسبة حيث يستطيع المستقبل فهمها .
- أن يراعي المرسل نوعية وميول واتجاه المستقبلي³

¹أحمد بدوي، معجم المصطلحات الإعلام، دار الكتاب المصري القاهرة ، مصر 1982،ص244

²أحمد بخوش، الإتصال والعولمة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة ، مصر 2001 ص120

³أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرون ، قباء للطباعة والنشر القاهرة مصر ،2001ص120

2-الرسالة : أما أن تكون الرسالة فتابي أو شفوية يصيحها الرؤساء وإدارة المؤسسة في شكل تعليمات أو توصيات وأوامر وغيرها مما يخيم أهداف المؤسسة . ولكي تحقق الرسالة هدفها وغايتها يجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية :

- دقة بناء وإخراج الرسالة سواء كان ذلك في إحياء الألفاظ والمصطلحات أو في استخدام العبارات الفعالة في الجمهور المعني بالرسالة
- الابتعاد عن التكرار الغير المبرر في المعلومات
- يجب الا تكون الرسالة طويلة ومملة
- اختيار الوقت المناسب لتقديم الرسالة.

3-الوسيلة أو القناة :

هي الآداة الناقلة للرسالة أو الوعاء الذي تصب . فيه الأفكار والمعاني ، وعلى المرسل أن يختار الوسيلة الأكثر تعبيرا وتأثيرا و فعالية على المستقبل، ويمكن أن يكون كتابي كالخطابات و المنشورات والتقارير و اللوائح والمذكرات مثل وآخر شفاهي كالمقابلات والندوات والمكالمات الهاتفية¹.

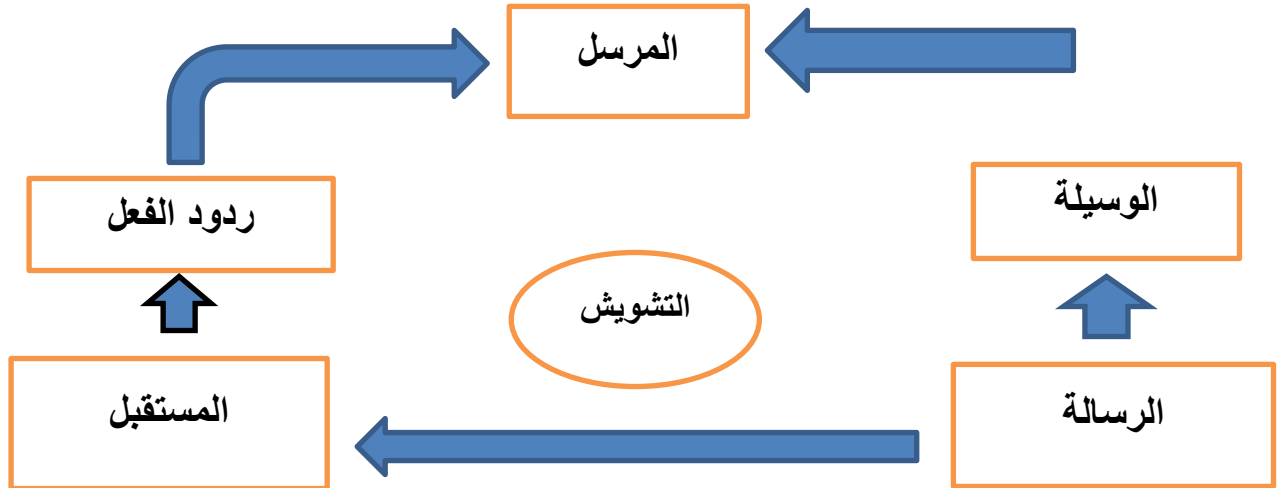
4-المستقل : وهو الشخص الذي يكون على الطرف الآخر من عملية الاتصال والذي يستقبل رسالة المرسل، فيحللها الى معلومات وأفكار واضحة و حاول أن يفسرها ويعطي لها المعاني والالفاظ المناسبة²

5- التغذية الرجعية أو الإستجابة :وهي قبول الرسالة أو رفضها بنعم أولا حيث قد تكون هذه الإستجابة بفترة زمنية سريعة أو بطيئة أو متأثرة وقد تكون إيجابية أو سلبية، فقد تكون الاستجابة على شكل إشارة باليد أو في شكل حركات أو الايماءات ،

¹ظاهر بن توني ، محاضرات في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية ، شركة الأصالة ، وط 1 الجزائرية، 2021،ص169
² بشار حري، الموجه السابق، من 149

فاستجابة الناجحة هي التي تكون عند فهم محتوى الرسالة وهدف المرسل وأيضا تفرز نوع الوسيلة.¹

الشكل بوضح نظام الإتصال وفق العناصر المكونة:



الاتصال النازل:

الذي يتم من الأعلى إلى الأسفل، و يتم بطريقة رسمية داخل المؤسسة وتتدفق فيه المعلومات من المستويات العليا للتنظيم ، وصولاً إلى أدنى مستوى ويطلق عليه الاتصال المنبه للأسفل ومنه تتدفق المعلومات :

والرسائل من أعلى التنظيم إلى أدناه . من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى أو من الإدارة الوسطى إلى الدنيا . أو في العليا إلى الدنيا مباشرة وهذا النوع يستخدم في التوجيه والتعليم وله هدفان هما :

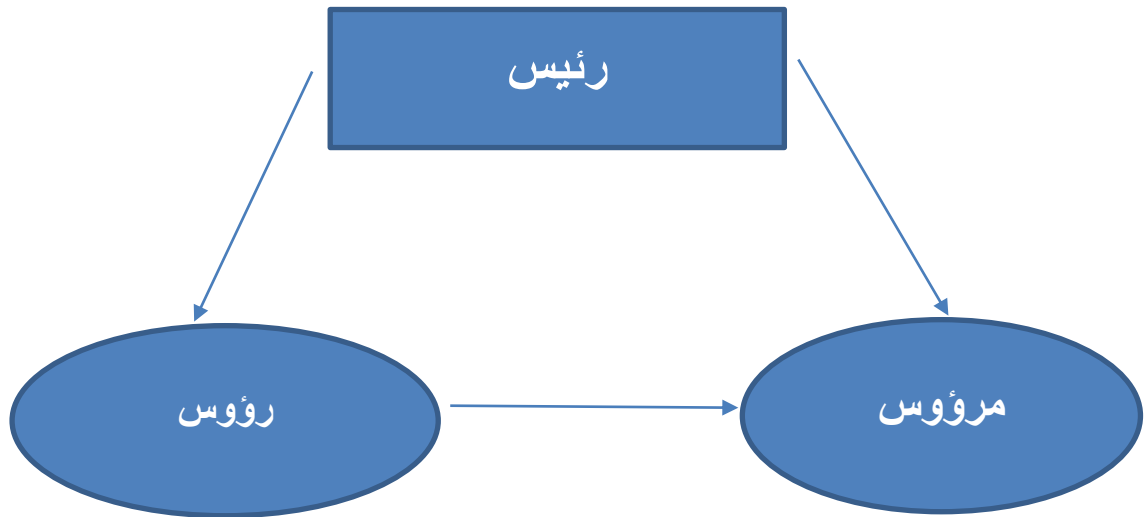
توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة واضحة وصحيحة حتى يستطيع فهمها.و قبول المتلقين المعلومات من طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوسين. ومن

¹بشار حري الموجه السابق، من/////

هذا النوع في الإتصال التنظيمي نحو النشريات الخاصة بالموظفين الكتيبات التقارير النمطية الاجتماعات الرسمية وغيرها

لاتصال الصاعد: و تقصد به الوسائل الهادفة في المستويات الدنيا إلى العليا ويعد هذا الإتصال حاسما ومهما في التنظيم ويتضمن هذا النوع في الإتصالات المسألة التي تحقق المحيط الداخلي والخارجي العمل، ويتمثل في تقديم التقارير عن الأداء وظروف العمل تقديم الشكاوي وغيرها

– الشكل (01): يوضح الإتصال النازل



المصدر: رضوان بلخير و سارة جابري

أنواع الإتصال التنظيمي:

هناك في المؤسسة نوعان من الإتصال وهما الإتصال الرسمي والغير الرسمي حيث الأول نجد أن الإدارة العليا هي التي تحدد قواعده و محتواه والقنوات التي يسير غيرها، أما الثاني فهو غير رسمي وهو وليه العلاقات الاجتماعية بين الأفراد وخارج رقابة الإدارة ، فالإتصال التنظيمي الرسمي هو الذي تيم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية عبر

خطوط السلطة التي تربط كل أجزاء المنظر بعضها البعض ومنه فإنه يمكن أن يتم في الأعلى إلى الأسفل حيث ينقل جميع و مرو المستويات الأعلى وإلى المستويات الأولى.¹

وهو ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة ويمكن ان نعرفه الاتصال الرسمي بأن تلك القنوات الرسمية التي تحددها الإدارة في إستبيان المعلومات وتوجد في الهيكل التنظيمي ويتم في خطوط و قنوات خاضعة لقوانين و أحكام و قواعد تفرقها المنظمة.²

و يعتمد هذا النوع من الاتصالات على التقارير و الاجتماعات الرسمية فقد يكون صاعد أوهابط أو أفقي وتبتعد العلاقات في هذا النوع من الاتصالات ،من الطابع الشخصي وتتقيد بلوائح معينة.

والاتصال الغير الرسمي هو اتصال موازي للاتصال الرسمي ينشأ من العلاقات الاجتماعية بين العمال خارج مسؤولية الإدارة.

ويتميز بالتغيير والتحديد والحركة الدائمة والمستمرة، وعبر اتجاهات مختلفة ومتعددة ويكون هذا النوع من الاتصال مرتبط بالطبيعة البشرية والبيئة الإنسانية ومنه تفرع لاتصال النازل الذي.

4.4 أهمية الاتصال التنظيمي : ان نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها مني أن الاتصالات التنظيمية وينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها وانها تتوقف على نظام الاتصالات بها ، وهذا بناتها وما عملية تعتمد عليها العمليات الإدارية لكافة في المنظمة.

تعد الاتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية، وفي إدارة تحقيق أهداف ، ذلك لأن الاتصالات تساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها و تعريف المشكل

¹ أحمد بن وي، معجم المصطلحات الاعلام، دار الفتاء المصري ، القاهرة 1985 ص1
² عمر ومني عقيلي، الإدارة أصول ومفاهيم ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص404

وسبل علاجها وتقييم الأداء وإنتاجية العمل ،و بفضل الإتصالات التنظيمية يتمكن كل أفراد المنظمة من الحصول على مختلف المعلومات والبيانات العامة بالمنطقة، فما يساعد على توضيح التغيرات والتجديدات والإنجازات و تطوير الأفكار وتعديل الإتجاهات وإستقصاء ردود الأفعال المنظمة في القيام بعملية تخطيط العمل أفضل شبكة الاتصالات المتوفرة ما يسعى المديرون والأفراد الوضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم ويتم تحديدها من خلال إجتماعات وقرارات مكتوبة.

فالاتصال الشامل حسب رو قولي (1988) ينطلق في قاعدة نظرية واضحة في أن كل تعبير و تعالى يحب أن بعد تعتصر حيوي بالنسبة لهوية وشخصية المؤسسة. المواصله المشاركة في القرارات يمكن لمختلف أطراف المؤسسة .

و حسب فضيل دليو يمكننا استنتاج جدوى الإتصال الشامل من الإمتحانات التالية:

ذاتيتها بشكل متوازي مع تحقيق أهداف المؤسسة.

- الإتصال بالمحيط الاجتماعي الأوسع يجعل المؤسسة في المكان المناسب لها مما يساعد على تحقيق أهدافها.
- المساهمة في توفير الفرصة لإعلام الرؤساء بما تم إنجازه أو بما يتم إنجازه و بالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ أو الانحرافات التي لم تكن في الحساب وكيفية وبذلك تتحدد أهمية الإتصال في تضيق الفجوة وتحقيق ، والتنفيذ وتحقيق التواصل الانساني بين العاملين وزيادة التعاون والتفاهم بينهم¹ .

يعد الاتصال التنطيني من أهم المواضيع التي أصبح الباحثون يهتمون بها عند السلوك

¹بشار حري الإجازة، في الإعلام والإتصال ، BMC من منشورات الجامعة لافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية 2020، د ط، ص 42-43

البشري في المنظمات حيث لا يمكن تصور السلوك البشري داخل التنظيم دون اتصال لفظي أو إتصال تنظيمي الذي يحدث في إطار أي منظمة¹.

فأهمية الإتصال التنظيمي يكمن في المساهمة في خلق وعي جماعي متماسك ومتوافق داخل البيئة التنظيمية الواحدة، توفير فرص الإبداع والإبتكار لدى العاملين في المنظمة من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح الأفكار و المفاتيح التي تساهم في رقي المنطقة.

• المساهمة في تعزيز حالة الولاء المتواصل للمؤسسة

• ساعد على التنسيق والتوجيه

• سيساعد في دعم العلاقات داخل المنظمة²

4.2 أهداف الإتصال التنظيمي:

. يهدف الإتصال التنظيمي إلى تحقيق التنسيق بين وحدات الأعمال والتعرفات و ان يقوم هذا العنصر في التنسيق بين تصرفات وأقسام المؤسسة المختلفة ، فبدون الإتصال تصبح المؤسسة أشبه مجموعة العمال يعملون منفصلين بعضهم عن البيني الأداء مهام مستقلة وبالتالي تفقد تصرفات التنسيق.³

المشاركة في المعلومات :

يساعد الإتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد بدورها في تعريف الأفراد بنتائج أداؤهم.

• توجيه سلوك الأفراد في ناحية تحقيق الأهداف.

• اتخاذ القرارات : حيث يلقي الإتصال دور كبير في عملية واتخاذ القرارات فاتخاذ قرار معين يحتاج إلى تقييم وتنفيذ البديل للوصول إلى حل تلك المشكلة التعبير عن المشاعر و

¹ عبد الرحمان عزي، عالم الإتصال، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون الجزائر ، 1992، ص 35
² محمد ناجي الجوهره الإتصال التنظيمي ، دار الكتاب الجامعي، ط الإمارات العربية المتحدة، 2001ص36
³ محمد ناجي الجوهر ، مرجع سابق، ص49

العواطف الوجدانية، وهذا الإتصال يساعد الأفراد على التعبير عن رغباتهم وميولاتهم سواء كانت شخصية أو عاطفية وهذا التعبير عن رأيهم و موقفهم حيث العامل يستطيع أن يبدي رأيه في موقف دون حرج أو خوف¹ .

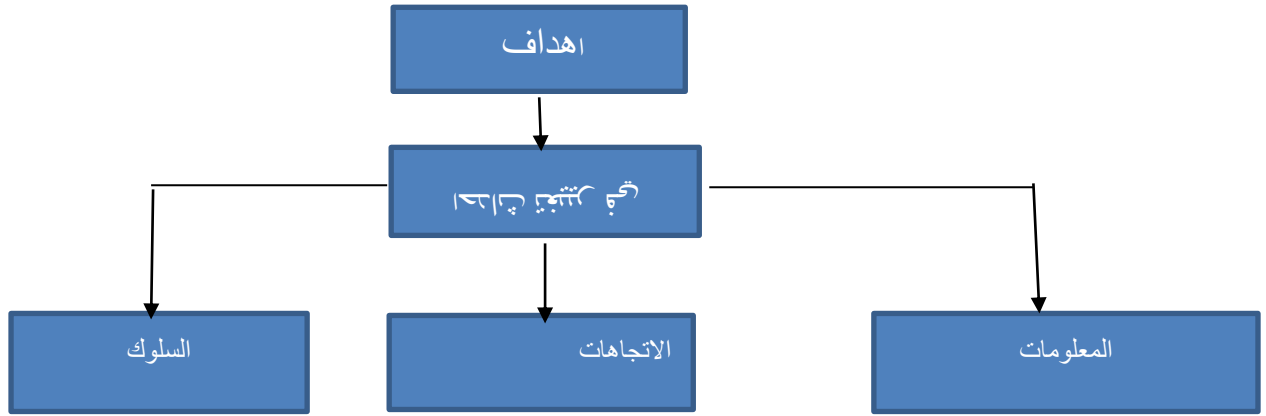
• هدف توجيهي يتحقق هذا الهدف عندما تتجه الإتصال والى اكتساب المستقبل إتجاهات جديدة ، أو تعديل إتجاهات قديمة وتربيتها، والإتصال الشخصي يعتبر هوانسب و الأمثل لتحقيق هذا الهدف من الدراسات التي أجريت في هذا المجال².

• وتوفير الآراء والأفكار والتوجيه والإرشادات وتنمية القدرات تحقيق التفاهم بين العاملين وبين أعضاء الإدارة العليا

• تهيئة المناخ التنظيمي الجيد وتحقيق الرضا في العمل³ .

¹بشار حزي، مرجع سابق ص43
²سلوى عثمان الصديقي وهناء حافظ بدوية، الإتصال بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر 2002، ص19
³محمد الصيرفة ، الإدارة والعلاقات الإنسانية ، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية د. 2007، ص110

شكل رقم 01 : يوضح أهداف الإتصال التنظيمي



تعزيز السلوك وهذه	تعزيز وتقوية الاتجاه	تزويد المستقبل بمعلومات .
المرحلة تلي	تعزيز اتجاه المستقبل	تعزيز وتقوية الإتجاه
		مرحلة
تغيير المعلومات	تغيير اتجاه المستقبل	الموجودة لدى المستقبل
ثم مرحلة تغييرات	تعزيز إتجاه المستقبل	تزويد المستقبل بمعلومات .
الاتجاهات		تصحيح معلومات أو مفاهيم المستقبل
		خاطئة لد تغيير إتجاه المستقبل .

المصدر : محمد الصيري، الإتصالات الإدارية : مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع،

مصر، 2006 ، ص 15

5. أساليب ووسائل الاتصال التنظيمي:

تتوزع أساليب ووسائل الاتصال التنظيمي في المؤسسة فمنها الكتابة والتقنية والإلكترونية:

-الوسائل الكتابية :

يعتمد الاتصال الكتابي على الكلمات والعبارات والمصطلحات المكتوبة في نقل البيانات والمعلومات و بين المرحل والمستقبل بواسطة الكلام المكتوب . والمذكرات أو عبر الفاكس والبرقيات أو عين شبكة الانترنت أو رسالة قصيرة¹ .

. كما تتميز أنها مسجلة ومدونة ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية و ينقل عناية . كبيرة في إعدادها وصيانتها وحتى تكون واضحة وجيدة يمكن استعمال اللغة البسيطة والكلمات المألوفة(برياوي كمال ، مجلة أما راياك ، دوراه تمال الفاعلي في عملية التغير التنظيمي ، العدد 10 المجلد الرابع، 2013، ص81)

وتتمثل اشكاله في :

- لوحة الاعلانات والنشرات .
- التقارير المكتوبة.
- صناديق الإقتراحات والشكاوي .
- محلة مطويات ودوريات المؤسسة .

الوسائل الشفهية: تم الاتصال الشفهي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل. الأسلوب عن الكتابي بكونه أكثر سهولة وإقناعا المرسل إليه ، كما يحدث أو يتم في كل مكان في المنظمة².

وتتمثل اشكاله في :

¹ذياب بعد جبر المطرق ، فاعلية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتهما ، رسالة ماجستير السعودية، 2012.
²محمد صالح العناوي، رواية محمد حسن، السلوك التنظيمي ، كلية التجارة الإسكندرية ، 1988، ص 193

- المقابلات الشخصية
- الندوات
- الاجتماعات والمؤتمرات .
- المكالمات الهاتفية .

3 - الوسائل الإلكترونية :

هي رسائل متطورة بواسطتها تنتقل المعلومة بسرعة كبيرة و تسمح للمؤسسة بإنشاء علاقات و شراكة في مختلف الحاصل الشبكة الأنترنت ، وذلك عن طريق توفر

- الأقمار الصناعية.
- شبكة الكمبيوتر
- خطوط الهاتف¹

6- خصائص لاتصال التنظيمي :

تتمثل خصائص الاتصال التنظيمي في :

الاتصال ذوا بعدد متعددة:

فكل الرسائل لها بعدان من المعاني معنى ظاهر يبرز من خلال محتوى الرسالة ومعن آخر باطن تعدده طبيعة الصلة بين أطراف الاتصال.

الاتصال عملية مستمرة : نظرا أن الاتصال يتمثل على سلسلة من الأفعال التي ليس لها بداية أو نهاية محددة فإنها دائمة التغير والحركة، فهو عملية تفاعل اجتماعي يتم فيها تبادل المعلومات وتتنظر إلى الأحداث والعلاقات على أنها متغيرة ولا تحتمل أي إهمال أو تأخير لأنه يتوقف على سرعة انجازها بكفاءة وخالية نجاح العملية الإدارية .

¹الظاهرين تونس، مرجع سبق ذكره. ص100

الاتصال يشكل نظاما تاما :

يتكون الاتصال من وحدات متداخلة ، وتعمل جميعا حينما تتفاعل مع بعضها البعض من بعض العناصر أول تعمل بشكل :

الاتصال تفاعلي آلي ومتغير: الاتصال نشاط بيني عل تفاعل مع الآخرين حيث يقوم الشخص بالارسال و الاستقبال في الوقت نفسه ، ويمكن أن يتصل بشخص آخر ثم ينتظر اخر حتى تصل الرسالة ثم يقوم بارسال رساله إليه أو لرسالته.¹

العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي :

هناك عدة عواما تؤثر في الاتصال التنظيمي سواء بالسلبى أو الايجاب حسب طبيعة التنظيم

والعناصر المكونة لاتصال

والهدف منه ومن بينما نذكر:

حسب طبيعة التنظيم:

- طبيعة العمل تعرف طبيعة العمل توعية الاتصال المستخدم في التنظيم حيث تشجيع بعض الأعمال .. الاتصال المباشر لنتيح الفرصة لمرسل التوجيه المتلق القيام بالأعمال في الصورة المناسبة، أما الأعمال التى تمتازبالقطبية وتقسيم العمل الدقيق بين أفرادها ، فإن المؤسسة هي التي تؤكد على الاتصالات الرسمية²
- **حجم المنظمة والمسافة بين فروعها :** تتأثر هل هذه الحالة عملية الاتصال بحجم المنظمة. حيث تسود الاتحادات الرسمية في المنظمات والأحمره الحكومية بحيث تسير بمبدأ التسلسل المرمى ، كما تتأثر بعدد الوحدات التي تتضمنها وبالتوزيع

¹معمر سومة طوبال، الاتصال كاداة للتعرف بالمؤسسة ، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال المركز الجامعي العقيد اكلي امجد بلحاج 1012\2014
²بشير طلع، الاتصال في المنظمات العامة، النظرية والممارسة، دار بارودي العلمية للنشر والتوزيع، 2009ص38

الجغرافي لها العالية فالإدارات الناجحة من التي تشجع تدفق المعلومات بين الوحدات الإدارية بصفة مستمرة لكي تكون القرارات رشيدة و الإجراءات سليمة.

عمر المنظمة : كلما كانت المنظمة حديثة النشأة، أثر ذلك عن الاتصال وأشكاله الآن المطلوب

الملح في بداية انتهائها مو جعل الاتصال - مما أمكن حتى يتم تحديد كل فرد فيها بشكل دقيق واضح . وإلا فإن المنظمة ستعيش في قوضى تصفي الصيابية على أدوار الوحدات المكونة لتنظيم.¹

حسب مميزات الاتصال والهدف منه:

- **ظروف الموقف:** مائل عدة اعتبارات اجتماعية تؤثر على الافراد فقد يكون الاستعداد اي ارسال او تلقي الاتصال إيجابا او سلبيا، فالاتصال يكون اسهل عندما بحي الطريقان كل منهما الآخر.
- **الهدف :** إذا كان الهدف من الاتصال عبارة عن تبادل المنفعة وإشباع رعيان طرفية) تكون عملية الاتصال أسهل وإن اتو اتو الان لاتصل بنا مو رفتم طرف واحد فيكون من المغفرة

حصول القائدة

- **التوقيت :** التوقيت الغير مناسب يحيط عملية الإتصال ، فا لأتصال منط قبل الانصراف في يوم العمل الذي يسن العمالة غير مجدى كانت كل طرف يعنى في برنامج المطة .

¹فصيل دليو، الاتصال في المؤسسة، ///المؤسسة الزهراء، الجزائر 2003.

3 - حسب العناصر المكونة له :

المرسل والمتلقي : إذ أن الاستعدادات والمهارات الاتصالية التي تكون هذين العنصرين، تحدد نجاح الاتصال أو فشله ، كذلك الحالة النفسية للظرفين والفروق الفردية التي يتميز بها كل طرف من شأنها التأثير على نوعية الاتصال.¹

• **الرسالة:** كلما تميزت الرسالة أو المضمون بوضوح التكامل، الإيجاز، الصحة والدقة كلما زادت فعاليتها ونجاحها وكلما كان تأثيرها أكبر على المدى الطويل وعلى كافة المستقبلي الرسالة وإدراكهم لمحتواه

• **الوسيلة :** إن استخدام الوسائل المناسبة للاتصال وتدريب العاملين على الاستخدام الكفاءة وكيفية الاستفادة منها كذلك تنمية قدراتهم على تحليل البيانات فهمها تداولها

• **التسويش:** من تلك العوائق التي تحول دون القدرة على الإرسال أو الاستقبال ويتجسد في أن تداخل في " يقصد أو غير قصد يطرأ على إرسال المعلومات في رحلتها من المرسل إلى مستقبل.²

8 - معيقات الاتصال التنظيمي

يتوقف نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها على مدى نجاحها في عملية الإتصال وبالرقم لها. تعدد أشكالها ووسائل الاتصال وتنوعها في هذه المؤسسات، إلا أنه قد لا يحقق الأثر المطلوب و الأهداف المرجوة كونه يضع أو تعترضه جملة من المعوقات الي تتمثل في :

¹ صبرين رماش، **الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، رسالة دكتوراة في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منشوري قسنطينة 2008\2009 ص90.

² رويم فائزة، مهري بلخير، العلوم الإنسانية والاجتماعية ، عدد خاص ملتقي الأولى، المعانات.////

- المعوقات الشخصية :

هي المعوقات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثراً عكسياً، وذلك الفروق الفردية إلى تحمل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للرسالة والاستجابة لها : كذلك فقدان الثقة بين الأفراد يؤدي إلى عدم تعاونهم بالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض مما يعقد عملية الاتصالات ويحدد من فعاليتها¹.

- المعوقات التنظيمية :

الكبر حجم نطاق الإشراف وكثرة المستويات الإدارية مما يؤثر على وصول المعلومات بطريقة صحيحة، أضف . غياب السياسة والقط حيات، أيضاً إلى ذلك عدم وجود هيكل تنظيمي يؤدي إلى وضوح الاختصاصات في المنظمة التي توضح أهداف الاتصالات الإدارية في المنظمة وتساعد على تحديد السلطة والملحيات والمسؤوليات وتقع التداخل بين الوحدات التنظيمية².

- المعوقات الفنية والعادية :

تنصب هذه المعوقات على الجوانب الخاصة بالفعل أو الواجب الذي كلف فيه الفرد، فالمعوقات المادية ترتبط بالأشياء الملموسة للأدوات الاتصالية أما الجوانب الفنية فهي مكملة للجانب المادي، فقد تحدث الوسيلة الاتصالية، تتمثل: في تلغمت الكلام أو سوء الطباعة، أو عدم الوضوح.

¹ رويم فائزه مرجع سبق ذكره، ص 287.

² أحمد ماير، كيف نرفع مهاراتك الإدارية في الإتصال ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع الإسكندري، 2005، ص 77

- المعوقات المتصلة بمراحل الاتصال :

من أجل تحقيق فعالية الاتصال الإداري .يضمن الاهتمام بمراحل الاتصال وفي حالة حدوث تداخل أو عدم فهم فان ذلك يعتبر معوقا حيث تتمثل هذه المعوقات في المرسل وتحويله للرسالة شالوسيلة والمستقبل والتغطية العكسية .¹

- المعوقات البيئية :

نقصد بها المشكلات التي تحد من فاعلية الإتصال والي ترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها.

ومن بين هذه العوامل اللغة التي يستخدمها واستخراجه المعاني الكلمات في ضوء قيمة عاداته وتقاليده بالإضافة إلى عدم كفاية وكفاءة أدوات الاتصال وعدم وجودها . نشاط اجتماعي على نطاق كبير في كثير من المنظمات² .

¹ نامر قاسمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية تطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعة لنشر والتوزيع الجزائر 201 : ص20
² رويم فائزة، مهري بلخير، مرجع سبق ذكره، ص288

خلاصة الفصل :

من خلال هذا تبرز أهمية الإتصال التنظيمي داخل المؤسسات التي تعتبر العمود الفقري لأي تنظيم إداري مهما كانت أهدافه وبالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات من أجل الرقي بها، وذلك بالأخذ وإعطاء الإتصال التنظيمي أهمية ضمنى أساليب تسييرهم من خلال ضمان السير السهل لكل عمليات التفاعل وتبادل المعلومات بين العاملين في المؤسسة بما يساعد على النشاط والحركية الجيدة والفعالية الأعمال المؤسسة وتحقيق أهداف الأفراد فيها وأهداف المؤسسة ككل.

الفصل الثاني

إِتخاذ القرار

تمهيد

- 1- مفهوم اتخاذ القرار.
 - 2- أنواع القرارات.
 - 3- أهمية اتخاذ القرار.
 - 4- خطوات عملية اتخاذ القرار.
 - 5- أساليب اتخاذ القرار.
 - 6- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.
 - 7- عناصر عملية اتخاذ القرار.
 - 8- نظريات اتخاذ القرار.
- خلاصة الفصل.

تمهيد:

تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية مهمة وأساسية في الإدارة ، وهي أحد أهم أنشطتها وهذا إن لم تقل أهميتها، وهي ضرورة حتمية لتحقيق الأهداف التي من أجلها أنشأت المنظمة وذلك لارتباط كل وظائف المنظمة في اتخاذ القرار.

1. مفهوم اتخاذ القرار:

اتخاذ القرار هو جوهر العملية الإدارية ويتطلب قدرة كبيرة على التحليل والدراسة للعوامل المختلفة التي تؤثر في القرار كما يتطلب قدرة على التخيل واقتراح حلول مختلفة مع اعتبار أن القرارات هو الخيار بين بدائل يتم المفاضلة بينها القطاع مشكلة معينة¹.

ويعرفها الدكتور محمد المصري على أنها ترتبط بظاهرة الرشد الإداري Ministrative Rationality في المنظمات ، ويلعب الترشد الإداري دورا هاما عند دراسة وتقييم المفاضلة بين البدائل المتاحة والممكنة ويصبح القرار الإداري رشيد إذا جاء متوافقا لمبرراته وللهدف الذي يسعى إلى تحقيقه بمعنى أن يكون موضوعيا ومقصودا ومحسوبا بدقة².

ويعرف أيضا إتخاذ القرار على أنه حصيلة جهود متكاملة من الآراء والأفكار على مختلف مستويات المؤسسة غير مجموعة من الخطوات المتسلسلة بهد في اختيار الحل الأمثل للمشكلة التي تواجه المنشأة³.

وكالتعريف شامل لعملية إتخاذ القرار نقول أنها هي عملية المقاتلة بين مجموعة بدائل، إذ ينبغي أن تختار حل من بين عدة حلول وأن يكون هذا الأخير مرغوب فيه من طرف العمال وأن يأتي بنتيجة مرضية في النهاية ، وهي عملية جد معقدة وصعبة في آن واحد.

2. انواع القرارات :

طبقت القرارات حسب أربعة تصنيفات وهي المبرمجة وغير المبرمجة والتصنيف حسب المستوى التنظيمي ، وحسب درجة الثقة بالمعلومات في اتخاذها .

¹ عبد العزيز محمد الحميدي، عملية منع القرارات، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، قسم الى ، قسم العلوم الإدارية المملكة العربية السعودية، 2007، ص9

² سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة : مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم و القيادة والرقابة الدار الجامعية، الإسكندرية ، 1999، ص93.

³ محمد بشير إبراهيم احمد، أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة و دورها في اتخاذ القرارات الإدارية، دراسة تطبيقية على نقص المؤسسات الحكومية، بالسودان .

المبرمجة وغير المبرمجة :

- قسم كوثر koont وزملائه إلى نوعين هما: القرارات المبرمجة hoganmal decisions

No Programmed decisions

فالقرارات المبرمجة تشير إلى القرارات المخططة سلفا ، والتي تتعامل مع حل المشكلات المتكررة أو الروتينية " حيث يتم تحديد أساليب وطرق وإجراء ان حل ، أو التعامل مع أي مشكلة سلفا يو من أبرز أمثلتها التعيين والتوظيف والإجازات¹.

أما القرارات غير المبرمجة فهي تلك القرارات التي تمل في مدة زمنية غير متكررة . اي ظروف غير متشابهة لذلك تستدعي جهدا معينا من التفكير إلى جانب المتطلبات الحصول على قدر معين من المعلومات وتعمل المنظمة كلها اضافية ومن هذه القرارات انشاء مشروع جديد ، أو إجراء توسعات أو القيام بشراء معدات جديدة أو طرح منتجات تتعلق القرارات غير المبرمجة بالأبعاد الإستراتيجية للمنظمة خصوصا القرارات ذات العلاقة بمستقبلها كما تلعب القيادة الإدارية في جديدة إلى الأسواق ، ولذلك. المستويات العليا دور أكبر من انتاج وإتخاذ هذه القرارات نظر علاقتها بمستقبل المنظمة ثم إن جزء من وقت إدارة المنطقة يخصص لتحويل القرارات غير المبرمجة إلى قرارات مبرمجة يسبب الخيارات المتراكمة في إتخاذها وتنفيذها².

¹ عبد الغفار حننفي ، أساسيات إدارة منظمات الأعمال والوظائف والممارسات الإدارية لدار الجامعية ، مصر 2006، ص 81

² خليل محمد الشماع ، خيصر كاظم . محمود ، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر و التوزيع الأردن، 2007، ص 246

2.2. التصنيف حسب المستوى التنظيمي:

معظم الأدبيات لعدد الفروق التي تميز مختلف قرارات مستويات التسيير، كما تشير في ذات الوقت لاختلاف طبيعة المعلومات التي تعتمد عليها هذه المستويات، تعتمد هذه الادبيات عموما على التقسيم الذي اعتمده Ans off وتنقسم القرارات إلى:¹

- **القرارات التشغيلية:** وهي القرارات التي تتخذ في المستويات التنظيمية الدنيا، والمتعلقة بالعمليات التشغيلية للمنظمة، وهي أقرب لاتباع تعليمات وارشادات منها إلى الاختيار بين البدائل وعادة ما تكون متعلقة بالتأكد من المهام والأنشطة التي قد تم تنفيذها بكفاءة وبفعالية، ويؤخذ هذا النوع من القرارات في ظل ظروف وتأكد تام ونتائجها معروفة مسبقا، مثل تعطل في خط الإنتاج ما يحتاج تصليحه من إجراءات نمطية معينة.

- **القرارات التكنيكية:** هي قرارات تأخذ على مستوى اداري اعلى مما تؤخذ فيه القرارات التشغيلية، فعند هذا المستوى يقوم المديرون باتخاذ قرارات لحل مشكلات التنظيم والرقابة على الأداء وفرض قرارات متعلقة بالتأكد من الاستخدام الفعال لموارد المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها ولا توجد في هذا النوع من القرارات إجراءات معروفة مسبقا يجب اتباعها، ولكن متخذ القرار يقوم بتجميع المعلومات اللازمة لتشخيص وحل المشكلة واستخدام حكمه الشخصي ورصيده من الخبرة في اختيار البدائل، في هذه الحالة يتم اتخاذ القرارات في ظروف تتسم بعدد نسبي.

- **القرارات الاستراتيجية:** هي قرارات تأخذ مستوى قمة الهيكل التنظيمي بواسطة الإدارة العليا في المؤسسة وهي قرارات تغطي مدى زمني أطول مقارنة بالقرارات السابقة، وتتعلق القرارات الاستراتيجية بالوضع التنافسي للمؤسسة في السوق، وفي اغتنام الفرص وتجنب مخاطر

¹ حسين بلعجوز، نظرية القرار لمدخل اداري وكمي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2008، ص 208.

البيئة أكثر من غيره كما تهتم بالقرارات الاستراتيجية بتحديد المؤسسة والموارد اللازمة لتحقيقها والسياسات التي تحكم عمليات التوزيع.

2. 3. القرارات حسب درجة الثقة بالمعلومات في اتخاذها:

وتنقسم بدورها إلى:¹

- **القرارات المؤكدة:** وتمثل القرارات التي تتسم بدرجة عالية من التأكيد من حيث المعلومات المتوفرة بشأنها بحيث لا تتضمن أي متغيرات غير مؤكدة الحصول مثل دعوة المدير لعقد اجتماع اعتيادي أو طارئ لمؤوسين، بعد أن يتأكد من عدم وجود أي ظرف طارئ يحول دون حضور أي منهم لذلك الاجتماع.

- **القرارات في ظل المخاطرة:** وتمثل هذه القرارات بتحديد احتمال حصول حالات معينة في ضوء تحقيق النتائج المرتقبة لكل بديل والاحتمالات هي النسبة المئوية لعدة مرات حدوث نتيجة معينة.

- **حالة عدم التأكد:** وهي القرارات التي لا يتم بتحديد الاحتمالات حدوثها بنسبة معينة وفقا لطبيعة البدائل المتاحة لذلك أولها اقل تحديد أو وضوحا في حالة المخاطرة، إذ أن المدير أو الرئيس لا يستطيع أن يتخذ القرارات بصورة الاحتمالات نظرا لتحكم العديد من المتغيرات غير المحتسبة بشأنها، إذ أن حالات عدم الاستقرار أو الثبات في الظروف التي يتخذ بها القرارات كبيرة ولا تتسم بالدقة الواضحة ولذلك غالبا ما يتم استخدامه العديد من الخبرات المتراكمة لديه أو الاستعانة بالمستشارين والخبراء المتخصصين أو يترك المعلومات والإحصاءات تسهم بقدر معين في تقليص دائرة المجهول للمستقبل /////، أو الظروف والمتغيرات غير المتحكم فيها أو المترتبة بشأن القرارات التي تزعم في اتخاذها.

¹ محمود حسن الهواسي، وحيد شاكر البرزنجي، مبادئ علم الادارة الحديثة، مطبعة ابنر العربي، العراق، 2014، ص 50.

2. 4. القرارات الفردية والقرارات الجماعية:

- القرارات الفردية: هي القرارات التي ينفرد المدير بأخذها دون أن يشارك أو يتشاور مع المعنيين بموضوع القرار، والعديد من المؤلفين يعتبرون هذا النوع كأسلوب أوتوقراطي تسلطي في الإدارة، إلا أن واقع الاعمال وما يميزه من سرعة وتنافس يحتم على المدير في العديد من الحالات اخاذ قرارات فردية.

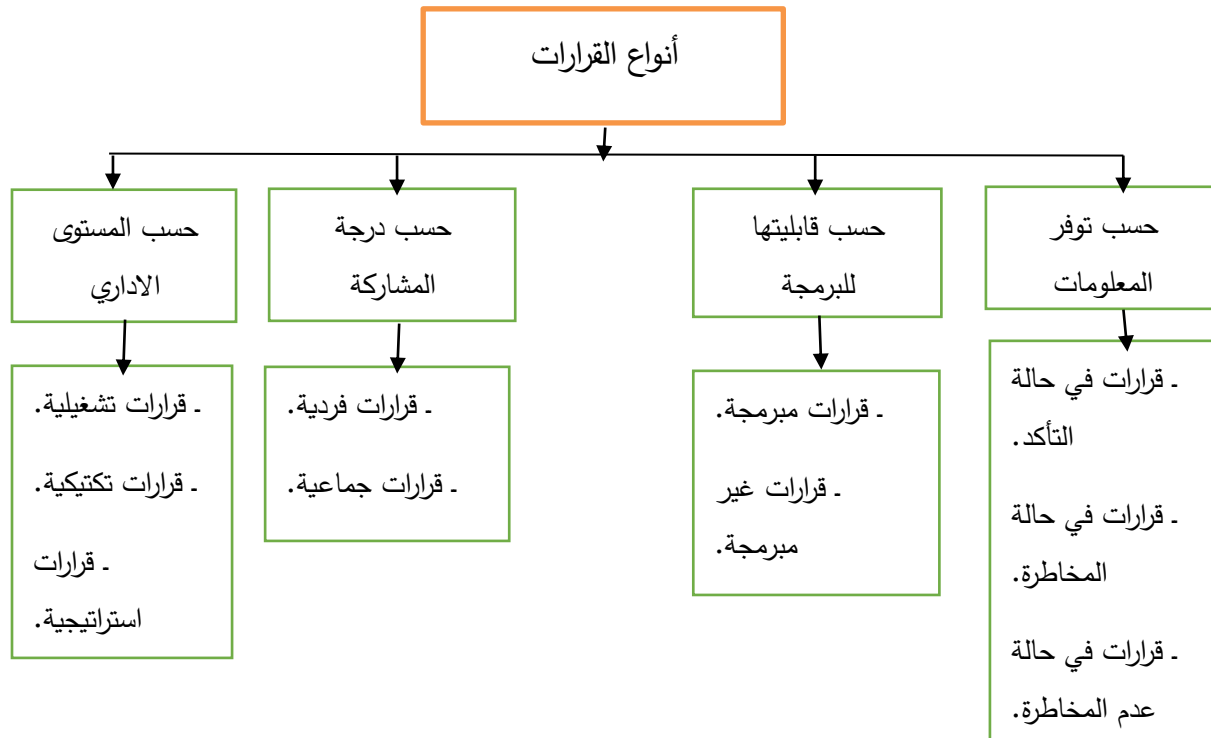
- **القرارات الجماعية:** فهي تمثل نتاج تفاعل ومشاركة آراء عدد معين من الأفراد العاملين في المنظمة وهذا يعكس (حسب العديد من المؤلفين) روح التعامل الديموقراطي في منظمات الاعمال، وكذا تنمية الروح الجماعية واكتساب الأفراد نوعا من الانتماء للمنظمة مما ينعكس بالإيجاب على الأهداف المرجوة.

وتتضمن درجة المشاركة في اتخاذ القرار المداخل التالية:¹

- المدخل الفردي: وهو أسلوب القائد المحافظ المستبد في اتخاذ القرارات.
- المدخل الاستشاري: وهو أسلوب القائد الديموقراطي في اتخاذ القرارات.
- المدخل الجماعي: وهو أسلوب القائد الديموقراطي في اتخاذ القرار.

¹ ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء، الأردن، 2007، ص 79.

شكل رقم : يلخص أنواع القرارات السالف ذكرها.



3. أهمية اتخاذ القرار:

يرتبط اتخاذ القرار بالحياة اليومية للأفراد والجماعات والمنظمات حيث تبرز أهميته من ناحيتين وهما:

1. **من الناحية العلمية:** وتبرز هذه الأهمية في كونها وسيلة ناجحة لتنفيذ استراتيجيات المنظمة وأهدافها بشكل موضوعي، كما أنها تساهم بشكل كبير وفعال في انجاز العمليات الإدارية المختلفة كلها من تنظيم وتخطيط ورقابة، فالتخطيط يقوم على اختيار سلسلة أو مجموعة من القرارات الإدارية التي تتعلق بوضع افتراضات حول الأحداث المستقبلية وردود الأفعال التي تنتج عن الواقع، والتنظيم يقوم على اتخاذ مجموعة من القرارات الإدارية والتي تتعلق بالهيكل التنظيمي والإجراءات التنظيمية وطبيعة العلاقة بين العمال وتقسيم العمل ونقل عملية اتخاذ القرار إلى جميع وحدات التنظيم.

2. من الناحية العملية: حيث تساعد القرارات على كشف مواقف الرؤساء والكشف عن العوامل التي تضغط على متخذي القرار سواء كانت عوامل داخلية أو خارجية مما يجعل عملية التوجيه والرقابة أسهل، فالتوجيه يعتمد على سلسلة من القرارات الإدارية التي تتعلق بكيفية إصدار الأوامر والتعليمات والأحكام باستخدام وسائل الاقناع والتحفيز.

والرقابة تعتمد على تحديد مجالات الرقابة ومختلف معاييرها وكذا الزمان الملائم لذلك والجهات التي تشرف عليها، فتقييم العمل هنا يتوقف على نوعية وجودة القرارات المتخذة من حيث الكفاءة التي تنفذ بها.¹

وأهمية عملية اتخاذ القرار تعد جوهر العملية الإدارية الذي يوجه عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة، ومن خلاله يمكن دراسة المشكلة او الحالة التي قد تكون جيدة للغاية واختيار أفضل البديل للمضي قدما فهو نشاط حيوي للإدارة كونه يعد العصب المحرك لجميع العمليات الإدارية والتي تمثل نشاط المنظمة، حيث يقول "سيمون" Simon إن اتخاذ القرارات هي قلب الإدارة، فالقرارات ما هي إلا سلسلة متصلة ببعضها البعض وكل قرار كبير يتبعه سلسلة متصلة من القرارات إلى الحد الذي تكون فيه القرارات صغيرة جدا، ويرى أيضا أن جميع العمليات التنظيمية تدور حول اتخاذ القرارات وأن السلوك التنظيمي ما هو إلا نتيجة لاتخاذ القرارات.²

والقرارات الإدارية تؤدي عن طريق عملية اتخاذ القرار دورا هاما في جمع المعلومات اللازمة للوظيفة الإدارية عن طريق استعمال وسائل علمية في جمع المعلومات المناسبة والحصول على مختلف المعلومات اللازمة للتنظيم الإداري، وإنّ اتخاذ القرار محور العملية الإدارية وهي عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة فمثلا لما نمارس وظيفة التخطيط فإننا

¹ هيام الرفوع، أهمية اتخاذ القرار، مقال منشور على الموقع الالكتروني التالي: <https://mewdoo3.com> ، تم الدخول إلى يوم 22 أبريل 2024 على الساعة الرابعة مساءً.

² عمار عوايدي، نظريات القرارات الإدارية بين علم الإدارة والقانون الإداري، دار هومة للطباعة والنشر، ط1، الجزائر، 1999، ص 4 - 5.

نتخذ قرار في كل مرحلة من مراحل وأيضاً لها تضع الإدارة التنظيم المناسب لمهامها المختلفة فغنها تتخذ قرارات في شكل هيكل تنظيمي.

4. خطوات اتخاذ القرار:

إنّ عملية اتخاذ القرار تتم وفق مجموعة من المراحل الأساسية التي تتمثل في:

- **المرحلة الأولى:** التعرف على المشكلة حيث تبدأ هذه العملية بالإحساس بالمشكلة والشعور بالانقص فيها، فهي حالة من عدم التوافق والتوازن بين الواقع المرغوب، ويمكن أن تكون هناك صعوبات أو عقبات تدور وتحول بين الفرد وتحقيق أهدافه ألا وهي الفرق بين الوضع الحالي والوضع الراهن، فالمشكلة يمكن تصنيفها إلى مشكلات شخصية وتتعلق بجوانب حياة الفرد سواء كانت رغبات يسعى لتحقيقها مثلاً رغبته في زيارة مكان ما أو شراء سيارة مثلاً فهذا كله يتطلب إلى اتخاذ قرارات صائبة وسليمة.

- **تحديد المشكلة:** وتأتي هذه المرحلة بعد مرحلة التعرف عليها، وتحديد المشكلة تعني توضيحها وتفسيرها وتحليلها مع تبيان أهدافها وأسبابها وغيرها. وتساهم هذه المرحلة في الوصول إلى حل مناسب لها فاتخاذ القرار يعتمد على وضوح تحديد المشكلة.

- **تحديد الأهداف:** فالأهداف هي الغايات الأساسية والمنشودة التي يسعى إليها صاحب أو صانع القرار للوصول إليها، فتحديد الأهداف هو موضوع وأمر مهم جداً حيث أنه مؤشراً مهماً كونه يساعد صاحبه على حل المشكلة وهو المؤشر الذي يتلاءم مع القرارات ومدى نجاحها.

- **جمع البيانات والمعلومات:** فهذه المرحلة تتطلب الحصول على معلومات وبيانات مناسبة تتصف بالوضوح والدقة فتوفر هذه البيانات تعد أحد أهم مدخلات عملية اتخاذ القرار، حيث أنها تلعب دوراً هاماً في هذه العملية، فأهميتها لا تقتصر على تحديد المشكلة فقط بل تتعداه

إلى توليد البدائل وتقويم إيجابيات وسلبيات كل بديل، وتساعد في تبيان متطلبات هذا النجاح والعقبات التي تعترضها، ولما يكون القرار مهما فمتخذ القرار يستخدم طرق عدة لجمع المعلومات مثلا الملاحظة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة والكتب والمراجع والمقابلات والاستبيانات.¹

- **تطوير البدائل لمسارات سلوكية:** فالبدائل هي الحلول التي يسعى إليها متخذي القرار لتحقيق الأهداف بعدد كبير، فكلما زاد عدد هذه البدائل كلما زاد الوصول إلى بديل ناجح ومناسب، فوجود الكثير من هذه البدائل تجعل عملية اتخاذ القرار نشاطا عقليا راقيا وواعيا وله معنى واضح، فتوليد البدائل يتطلب امتلاك متخذ القرار لقدر كبير ووافي من الإبداع والتجديد.

- **تقويم البدائل:** هذه العملية تهدف إلى اختيار أحد البدائل الذي يحقق أكبر قدر من المنفعة وأقل قدر من الضرر والخسارة، إن جميع البدائل التي يتم الوصول إليها ليست كلها مناسبة من حيث السلبيات والإيجابيات بل عليه ان يقوم بتقويم هذه البدائل كي يستطيع أن يختار البديل الأنسب.

- **اختيار البديل الأنسب (المناسب):** هنا يجب على متخذ القرار أن يقوم باختيار البديل الأنسب باعتماده على خبرته ومهارته، حيث يتخذ الفرد الواعي قراره في ضوء عوامل عديدة منها أن البديل الذي يتم اختياره يحقق له هدفا أو أهداف أكثر أهمية من تلك التي يحققها غيره من البدائل والذي يعطي له أفضل الفوائد بأقل جهد وتكلفة.

- **تنفيذ القرار وتقويمه:** فهذه المرحلة هي الأخيرة في مراحل عملية اتخاذ القرار، وهي بذرة هذه العملية حيث لا قيمة للقرار إذ لم يتم تنفيذه فعدم التنفيذ يجعل الجهد والوقت يضيع سدا وهباءً، وتبقى الفائدة من تنفيذ القرار ناقصة إذ لم يتم متابعته وتقييم آثاره، حيث لا بد أن

¹ هيام الرفوع، مرجع سبق ذكره، ص 186.

تكون هناك متابعة ومراقبة لنتائج القرار مع رصد التغيرات التي يحدثها التنفيذ، ففشل القرار يمكن أن يكون من سوء الاختيار أو سوء التنفيذ مثلاً¹، والعمل على تنفيذ القرار ومتابعة تطوره، وهذا حتى يتمكن المفكر من معرفة نقاط القوة والضعف فيه ومعرفة العقبات والقيام بمعالجتها وبالتالي فهم النتائج والقدرة على تعديل القرار ان أمكن.

حسن انتقاء البديل والحل الأنسب هذا بالأخذ بعين الاعتبار العوامل الأخلاقية والاجتماعية والسياسية والنفسية تبعا للمعايير اللازمة.²

5. أساليب اتخاذ القرار:

حتى يتم اتخاذ قرار ناجح ومناسب للموضوع المرتبط به يجب أن يعتمد على أسلوب من الأساليب الخاصة في اتخاذ القرارات ومن أهمها نجد:

- **الأسلوب الحاسم:** فهو من أساليب اتخاذ القرار المباشرة، والتي تعتبر من الأساليب التي تستخدم بشكل يومي، ولكنها لا تتناسب مع بيئة الأعمال، وذلك لان متخذ القرار يعتمد في هذا الأسلوب على رأيه الشخصي ولا يفكر بالرجوع إلى الآراء الأخرى، أو استشارة أحد الأفراد والمحيطين به سواء في المنزل أو بيئة العمل وعادة ما يرتبط هذا الأسلوب مع القرارات التي تتخذ في الأمور الشخصية والخاصة بالأفراد.

- **الأسلوب المرن:** وهو من الأساليب المهمة في اتخاذ القرار، إذ يتميز بأنه معاكس للأسلوب الحاسم فيه يقوم متخذ القرار بمشاوره أشخاص آخرين، ويحرص على معرفة آرائهم وافكارهم حول موضوع اتخاذ القرار، ولا يتم فيه الانفراد رأي شخصي ومباشر بل يتم طرح

¹ آلاء جزار، مراحل اتخاذ القرار، مقال منشور على الموقع الالكتروني التالي: <https://mawdoo3.com> ، تم الدخول إليه يوم 23 أبريل 2024، على الساعة 23:00.

كافة الآراء الممكنة والمقبولة من أجل اختيار الرأي المناسب منها، وعادة ما يستخدم هذا الأسلوب مع القرارات التي ترتبط بمجموعة من الأفراد.¹

- **الأسلوب الوصفي:** والذي يقوم على وصف الحقائق والعلاقات الموجودة بين عوامل ومتغيرات حالة معينة وذلك لغرض دراسة صفاتها على حدى قصد تحديد مزايا وعيوب العناصر المكونة لها، ثم تحديد أوزانها مع مقارنة النتائج لاختيار عامل من العوامل دون غيره، ومنه يتم اختيار قارهم النهائي وهذا الأسلوب يتم بطريقة التصنيف أو الأولويات للبدائل الحل.

- **أسلوب التحليل الجدي:** والذي يقوم على المفاضلة بين البدائل ويستخدم معيارين هما: التكلفة الحدية والعادية لتحديد العائد الأقصى ومعرفة مقدار التغيير الذي سيحدث عند إضافة عنصر من عناصر الإنتاج التي تسيطر عليه الإدارة.²

- **الأسلوب الواقعي:** ويعني الاعتماد على الملاحظة والتجريب والتركيز على الصور والحقائق.³

- **الأسلوب العلمي:** والذي يتناول المشكلات بشكل تدريجي وإيجاد السبل الجديدة والاستعانة بالمعلومات المتاحة والبحث عن الحلول.

- **أسلوب الخبرة والمعرفة:** فالأفراد يتعلمون من تجاربهم، فالمدیر مثلاً يمر بعدة تجارب عند أدائه لمهامه الإدارية، فيخرج بدروس مفيدة من الناجح والفشل وتيسر له الطريق نحو العمل للأفضل في المستقبل.⁴

¹ مجد خضر، أساليب إتخاذ القرار، مقال منشور على الموقع الإلكتروني التالي: <https://mawdoo3.com> ، تم الدخول إليه يوم 13 ماي 2024 على الساعة 21:20.

² عبد الغفار حنفي وآخرون، تنظيم إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،
³ أسماء جواني، دور نظم المعلومات في صنع القرار الإداري، رسالة ماستر تخصص سياسات عامة مقارنة، قسم العلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2015، ص 22.

⁴ سليم جلدة بطرس، أساليب إتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 66 - 68.

6. العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

تتأثر القرارات الإدارية بمختلف أنواعها بالعديد من العوامل، والتي لا محالة أن تبقى آثارها السلبية على القرارات المتخذة لفترات زمنية طويلة، وفي هذه الحالة يستوجب على متخذ القرار أن يؤجل عملية اتخاذ القرارات بسبب تلك العوامل المؤثرة، ومن بين هذه العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار ما يلي:

- تأثير المحيط الخارجي بمكوناته على القرار المتخذ:

مما هو معلوم في أي تنظيم رسمي أن كل من الظروف الكلية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية بما في ذلك الظروف الجزئية أصحاب المصلحة (موردين، مساهمين وزبائن ..) تؤثر مباشرة على المؤسسة ومتعاملاتها في مجال اتخاذ القرارات وهو ما سينعكس على نوعية القرارات المتخذة.

في ظل وجود مؤثرات خارجية تؤثر على سيرورة المؤسسة فغنه لضمان الفعالية في اتخاذ القرارات السليمة أن يحضر تلك المؤثرات ويعمل بما في وسعه من أجل التحكم فيها بعقلانية وبعدها يتخذ القرار المناسب، لأنه ليس في معزل عنها بل لا بد له أن يواجه تلك الظروف بما يخدم مصلحة المؤسسة وأطراف المؤسسة وأطراف المصلحة فيها.¹

عملية اتخاذ القرار ليست كما نراها بل هي لا تتصف بالسهولة والبساطة فقد يخطأ المدير في اتخاذ بعضها وهذا بسبب العوامل التي قد تؤثر على المدير نفسه أو المحيط البيئي لظروف اتخاذ خاصة العوامل ////////////// السلوكية وهي:

¹ سفيان دلفوف، محاضرات في مادة نظرية اتخاذ القرار، مطبوعة مدعمة بأمثلة وسلاسل محلولة، جامعة وهران، الجزائر، 2017، ص 8.

الاعتماد بالدرجة الأولى على الخبرات السابقة، عدم الاهتمام من يتخذ القرارات من مقاومة التغيير من قبل المرؤوسين، مدى القبول أو الاقناع بالقرار من قبل المرؤوسين، الذاتية والاعتماد على العواطف.¹

كما يوجد العوامل التضمنية وخصائص المؤسسة: وهي تتعلق بالمؤسسة نفسها طريقة تسييرها والهيكل التنظيمي لها يؤثر في عملية اتخاذ القرار وهي:

عدم توفير نظام جيد للمعلومات، الاعتماد على المركزية وحجم المنظمة الكبير، الأهداف العامة للمؤسسة غير واضحة ودقيقة، وجود بعض الغموض في العلاقات التضمنية بين الإدارة والعاملين والأقسام، التطور الكبير في المؤسسة ومعدلات النمو، مستوى المنافسة في السوق، عامل الزمن، التحولات والتغيرات الاقتصادية والسياسية، وجود تعارض بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها.²

7. عناصر عملية اتخاذ القرار:

تتضمن عملية اتخاذ القرار مجموعة من العناصر التي تتمثل في:³

- **متخذ القرار:** سواء كان فرد مدير للمؤسسة أو للجماعة وتكون له السلطة الكاملة بموجب القانون في اتخاذ القرار ضمن الهرم التنظيمي في أي مستوى اداري بالمؤسسة.
- **موضوع القرار:** وهو المشكلة التي يتم بشأنها اتخاذ القرار لأجل معالجة ووضع حل مناسب.

¹ عبد السلام بوقحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002، ص 140.

² عبد السلام بوقحف، المرجع نفسه، ص 140.

³ فريد كورمل، الهام بوعليظة، الاتصال واتخاذ القرار، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، دون سنة، ص 154 - 155.

- **الأهداف والدوافع:** القرار المتخذ هو سلوك ناتج عن دوافع معينة لإشباع حاجة، وهذا يعني أن الهدف من اتخاذ القرار هو اشباع حاجة ما هو المبرر لاتخاذ القرار وكلما زادت أهمية اشباع الحاجة زادت أهمية القرار المتخذ.

- **المعلومات والبيانات:** حتى يتم دراسة المشكلة وتحديد أبعادها بشكل واضح لا بد من جمع المعلومات والبيانات بخصوصها، سواء كانت هذه المعلومات تتعلق بالماضي أو الحاضر أو المستقبل، وهذا يعتمد على طبيعة المشكلة ذاتها والمعلومات والبيانات ليست ضرورية قبل اتخاذ القرار فقط، وإنما بعد اتجاه أيضا وذلك للتأكد من عملية تنفيذه وتحقيق الأهداف المرجوة.

- **التنبؤ:** ويعني التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل وخاصة تتعلق المشكلة بأمور مستقبلية يحتاج فيها متخذ القرار إلى معلومات وبيانات محتمل حدوثها مستقبلا.

- **البدائل:** اتخاذ القرار عادة ما يتضمن اختياراً واحداً من مجموعة بدائل متاحة وهو الذي يتمثل حلاً للمشكلة التي من شأنها أن يتم اتخاذ القرار فيها، فتعدد البدائل تعطي الفرصة لاختيار الأفضل.

- **القيود:** تتم عملية اتخاذ القرار ضمن قيود تفرضها البيئة المحيطة على متخذ القرار ولا مفر لمتخذ القرار من تقييم هذه القيود ودراستها لتفادي سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها.

8. نظريات اتخاذ القرار:

8.1. المدرسة التقليدية:

تشتهر هذه المدرسة لكونها أولى المدارس الفكرية في علم الإدارة ويعود لها الفضل في وضع القواعد والمبادئ الأساسية للوظيفة الإدارية بعد أن كانت تقوم على الصدق والتجربة

المحددة والحدس والتخمين، وتسمى هذه المدرسة أيضا بالمدرسة العلمية ذلك لاعتمادها على قواعد علمية ثابتة في معالجة وحل المشكلات الإدارية بالأسلوب الذي يستخدم وسائل التعريف والتحليل والقياس والتجربة والبرهان، حيث هذا التوجه في معالجة المشكلات الإدارية على فلسفة مادية بحثة للأمور، حيث على الفرد العمل أن يقوم بكامل طاقته وأن تسخر هذه الطاقة لخدمة الإنتاج، وعلى السلطات العليا في المشروع توفير الجهود الضائعة بما يخدم هذا الغرض وشبهت الانسان العامل بالآلة أي أهملت الجانب الإنساني وتعتمد هذه النظرية في اتخاذ القرار على ناحيتين وهي:

- أن يتوفر الشخص الذي يتخذ القرار الراشد بحيث يختار البديل الأفضل الذي يحقق له المنفعة القصوى من البدائل بعد تحديد الأهداف والحلول البديلة الممكنة للتنفيذ.

- على متخذ القرار ان يرتب النتائج المتكونة من كل بديل سليم للأفضلية ليختار البديل الذي يحقق له أكبر الأرباح والخسائر.¹

- المدرسة السلوكية إن المدرسة السلوكية في اعداد واتخاذ القرار تعد اول نظرية ترتبط بين اتخاذ القرار والسلوك داخل المنظمة، وقد عرف "سيمون" المنظمة بانها هيكل متخذي القرار أحيانا كأفراد أو أحيانا كجماعات.

إن رواد هذه المدرسة انتقدوا فكرة النظام المغلق والرشد في اتخاذ القرارات الإدارية، حيث نظروا إلى المدرسة على أنها عضو اجتماعي فعال يؤدي وظائفه المتكاملة عن طريق سلسلة من اتخاذ القرارات الإدارية ويرتبط مع غيره بسلسلة من العلاقات تكون النظام الاجتماعي العام، واعتبروا بان التنظيم هو عبارة عن نظام مفتوح يتأثر ويؤثر بالبيئة المحيطة عبر قيود داخلية وخارجية فهذا التفاعل بين المنظمة والبيئة والعلاقات الناشئة

¹ حسن علي مشرقي، نظريات القرارات الإدارية، دار المسيرة، ط1، عمان، الأردن، 1997، ص 40.

بينهما هي التي تحدد مواصفات وخصائص وأهداف الفرص البديلة وأنواع القيود التي تتعرض لها المنظمة لتحديد مناخ اتخاذ القرار الإداري فيها.

ويعتبر العالم "إلتون مايو" من مؤسسي المدرسة السلوكية ويشتهر بأنه صاحب تجارب "هاوثورن"، حيث أشرف على قسم البحوث الصناعية بجامعة هارفارد، ووصل إلى تقييم الاتجاهات وردود الفعل النفسية التي يلاحظها على العمال في مختلف المواقف وخاصة بأنه لكي يكون المدير ناجحاً لا بد من أن يعترف بالفرد ويفهمه كشخص له رغباته ودوافعه وأهدافه الشخصية.¹

8. 2. نظرية القرارات: يعد "هربرت سيمون" من المفكرين الإداريين الذين انتقدوا بشدة مبادئ الغدارة التي ندى بها "فايول" وقال: "إن هذه المبادئ تتعارض مع بعضها ولا يمكن تطبيقها بصورة عامة"، وقد أوضح ذلك في كتابه (السلوك الإداري) ويرى في نظريته أن جميع العمليات التنظيمية تدور حول اتخاذ القرارات وأن السلوك التنظيمي ما هو إلا نتيجة القرارات، لذلك فإنه يرى ضرورة معرفة كيفية اتخاذ القرارات والمؤثرات التي تحددها من أجل تفهم السلوك التنظيمي.

وقد عرف "سيمون" التنظيم بأنه عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد ومن هذه العلاقات يستند كل فرد جانباً كبيراً من المعلومات والقيم والاتجاهات التي تحكم عملية اتخاذ القرارات، كما أن التنظيم يتكون من توقعات الأعضاء لأنواع السلوك المتبادل.²

ومن خلال التعريف نرى أن "سيمون" يتكلم عن السلوك الإداري، فالمدير لا يعني باتخاذ القرار فقط وإنما ينظر إلى ردود الفعل الناتجة عنه، وبما أن نظرية التنظيم تدور حول اتخاذ

¹ حسن علي شرقي، مرجع سابق، ص 41.

² علي السلمي، تطوير الفكر التنظيمي، دار القلم، ط2، 1980، ص 182.

القرار فإنه يرى ضرورة الحد بين الجوانب الرشيدة وغير الرشيدة بمعنى أن المدير يتخذ القرار على أساس المعلومات المتوفرة لديه.¹ وتقوم هذه النظرية على العناصر التالية:

- **اتخاذ القرار:** إن التنظيم يتكون من هيكل الاتصالات والعلاقات بين الأفراد ويقوم على أساس هرمي بحيث يتعلق كل قرار بنشاط معين لتحقيق هدف معين الذي يصبح خطوة او مرحلة في تحقيق هدف آخر.

- **البيئة:** عند اتخاذ أعضاء التنظيم لقراراتهم فإنهم يستمدون معايير وقيم الاختيار من التنظيم، إلا أن البيئة هي التي تحدد بدائل الاختيار المتاحة.

- **الجماعة:** إن اتخاذ القرارات عمل جماعي ولا بد من تقسيم العمل وتنسيق الجهود على هذا الأساس.

- **التخصيص:** يتخصص أعضاء الإدارة العليا في التنظيم باتخاذ القرارات، أما الآخرون فيتولون التنفيذ.

- **التأثير:** لكي يتمكن التنظيم من تحقيق أهدافه فلا بد من التزام الأعضاء بالقرارات المتخذة في المستويات العليا، لذلك يمارس التنظيم مؤثرات معينة كالسلطة وخلق الولاء والاتصال والتدريب ووضع معايير الكفاءة ...

- **التوازن:** عن هدف التنظيم هو تحقيق التوازن بين المغريات التي يقدمها لأعضائه والمساهمة التي يحصل عليها بالمقابل.²

عن نظرية اتخاذ القرار تعتمد على حقيقتين أساسيتين هما:

¹ علي السلمي، مرجع سابق، ص 182.

² كمال محمد مغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر، ط2، عمان، الأردن، 1994، ص 62.

الجانب النظري لاتخاذ القرارات والجانب العملي الذي يعبر عن الواقع الاجتماعي، في الجانب النظري يسعى الإداريون لحل المشكلات أما في الجانب العملي فإن التحليل الدقيق بشكل منطقي لكل قرار إداري تتخذه القيادة، والمشكلة عن أي قرار قد لا تقوم على الخبرة وتحقيق الفائدة والعثور على الحلول المناسبة لجميع المشكلات، وإنما تقوم على اعتبارات سياسية وضيق الوقت لاستيفاء الدراسات والتحليل.¹

¹ كمال محمد مغربي، المرجع نفسه، ص 63.

خلاصة:

في هذا الفصل تم التطرق إلى مفهوم عملية اتخاذ القرار بشكل عام، ألا وهي العملية التي يتم فيها الاختيار بين بديل وأكثر لحل مشكلة ما، أو لتحقيق هدف أو أهداف وغايات معينة، فمن خلال ما سبق يمكن القول إن اتخاذ القرار الصائب والرشيد يحتاج إلى فعالية الاتصال التنظيمي وليكون القرار فعالاً لا بد من توفير المعلومات بقدر كافي والدقة المطلوبة لصانع القرار، وبالتالي الحصول على قرارات رشيدة، كما تطرقنا إلى مراحل وأهم أساليب اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.

الفصل الثالث

علاقة الاتصال التنظيمي بعملية اتخاذ القرار

تمهيد:

- 1- دور الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار.
 - 2- علاقة المعلومات باتخاذ القرارات.
 - 3- خصائص المعلومات في اتخاذ القرار.
 - 4- أنواع المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرار.
 - 5- علاقة الاتصال التنظيمي بعملية اتخاذ القرار.
 - 6- عناصر الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار ودوره في الرفع من نجاح عملية اتخاذ القرار.
 - 7- علاقة الاتصال الغير الرسمي باتخاذ القرار.
 - 8- أهمية المعلومات للاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار.
- خلاصة الفصل.

1. دور الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار:

تمثل البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها عن طريق وسائل الاتصال المختلفة أهم العناصر الأساسية في تقدير القادة للموقف، وبالرغم من صعوبة الحصول على البيانات الكاملة والصحيحة فإن البحث الدائم عن هذه البيانات وبكل الوسائل المتاحة أمر ضروري لنجاح كل العمليات الإدارية بالمؤسسة الصناعية، وتختلف البيانات والمعلومات المستخدمة باختلاف نوع القرار ومن أجل هذا ينبغي أن تصدر الإدارة تعليماتها للوحدات التابعة لها لموافاتها بأهم البيانات والمعلومات التي ينبغي استبقاؤها لموافاتها لاتخاذ القرار وتنفيذه، ولا تزال مشكلة الإدارة في أي مؤسسة صناعية في الوقت الحالي هي مشكلة الاتصال التنظيمي أي بمعنى جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، حيث أن تلك المعلومات هو الذي يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة والعكس صحيح.

فالقرارات لا يمكن أن تكون صحيحة وذات فاعلية ما لم تكن مبنية على أساس وافر وكافي من المعلومات والبيانات اللازمة لمتابعة اتخاذ القرار وتنفيذه من أوله وتصحيح كل خطأ يقع أو يوشك أن يقع، فالقائد دائماً يجد نفسه بحاجة لمراجعة قراره السابق حيث أن معرفة نظام المرؤوسين قبل اتخاذ القرار ربما تجعله يبحث عن حل آخر على أساس أن بدون ذلك سوف يجد نفسه لو أصر على القرار أمام بديلين الأول يكون القرار موضع قبول من يسهم دون استياء والثاني يكون موضع رفض، في هذه الحالة يكون القرار مصدراً لاستياء بالغ ومثل هذه المشكلة¹، فيمكن حلها بالاتصال التنظيمي لاتخاذ قرارات فعالة وعليه فإن دور الاتصالات في اتخاذ القرار له قدر كافي على التزويد بالحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة ذلك من خلال ما يلي:²

¹ عبد الحليم عبد العظيم، القيادة ودورها في صنع القرار، دراسة مقارنة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1996، ص 56 - 57.
² علي أحمد، الأسس التطبيقية للعلاقات الإنسانية، دط، دس، ص 46 - 47.

أ. تزويد القائد بالمعلومات والبيانات الصحيحة: هذه المعلومات أصبحت ضرورية إذا أراد القائد اتخاذ قرارات سليمة حتى انه في الوقت الحاضر ظهر بشكل من أشكال الإدارة يسمى بإدارة المعلومات، أي أن كل سلوك وتصرف للإدارة في مؤسسة صناعية يعتمد على الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة بعيدا عن التمييز والضعفوطات.

ونظرا لأهمية المعلومات والبيانات بالنسبة لإدارة المؤسسة الصناعية فهي تحرص على وجود نظام فعال للاتصالات التنظيمية وخاصة في المؤسسات الصناعية الكبرى، يسمح بالحصول على المعلومات وحفظها في صورة جيدة حتى يسهل للقائد والعامل الحصول عليها عند طلبها.

ب. تمكين القائد الإداري من التأثير في مرؤوسيه: فالقائد لا يمكنه التأثير في مرؤوسيه والقيام بوظيفة الإشراف والتوجيه على أكمل وجه بدون نظام اتصال فعال بينه وبين مرؤوسيه، فمثلا لكل قائد أفكاره واتجاهاته التي يريد إيصالها للعاملين، فالقائد عند قيامه بالإشراف على العمل والعاملين يقوم بإصدار توجيهاته وأوامره التي يريد إيصالها إلى هؤلاء العاملين، فهي تتعلق بما يتخذه من قرارات بفضل ما يملكه من معلومات وبيانات التي توفرها له وسائل الاتصال التنظيمي.

فعلاقة الاتصال التنظيمي الفعال بعملية اتخاذ القرار يقول بان سلامة القرار الذي يتخذه القائد وفعاليته يتوقفان على مدى صحة ودقة المعلومات والبيانات المتاحة، مع وسيلة الاتصال التنظيمي التي يتم عن طريقها نقل هذا القرار إلى الجهات المعنية، ومدى تأثيرهم على تصرفاتهم وسلوكهم.¹

¹ شمس عليوة السيد، مهارات التفاوض، سلوكيات الاتصال والمساومة الدبلوماسية والتجارية في المنظمات الإدارية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1987، ص 15.

2. علاقة المعلومات باتخاذ القرار:

إنّ عملية اتخاذ القرار تحتاج إلى نطاق واسع من نوعيات المعلومات ومن الأنشطة التي تقوم بها الغدارة في الماضي والحاضر وما تنوي القيام به في المستقبل ومعلومات عن الأفراد ومعلومات عن الأحداث ونتائجها، وعن مشاريع التنمية ومعلومات عن الإحصائيات كي تسترشد بها، فنوعية المعلومات وكميتها المتوفرة مؤهلة لتدعيم اتخاذ القرار لان كل قرار ناجح يتوقف على دقة المعلومات وفعاليتها، فكلما كانت المعلومات دقيقة ومضمونة كلما كان القرار سليماً وكلما كانت المعلومات غير دقيقة وغير مضمونة كان القرار غير ناجح وسليم، فإن // على بعض المعلومات يجعل القرار غير متحكم فيه فالقرار تفضيل عقلاني بين المعلومات الدقيقة.¹

ولقد بينت المعلومات والدراسات أن عدد كبير من المؤسسات الجزائرية تشكو من عدم وصول المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

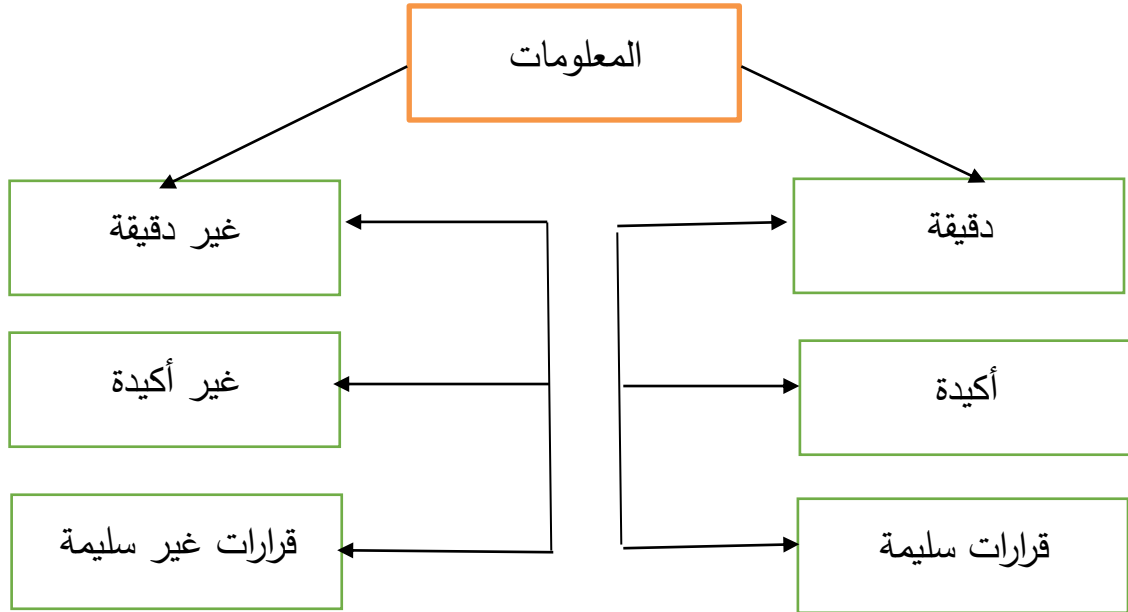
يقول البروفيسور "أكوف": لطى يعرف المدير ما هي المعلومات التي يحتاجها يجب أن يعرف كل أنواع القرارات التي ينبغي عليه اتخاذها بالفعل، ولا بد أن يكون لديه النموذج المناسب، لان كل نوع من القرارات يحقق غرضاً ما غالباً ما لا تتوفر له الشروط، حيث نجد معظم المسيرين التكنوقراطيين لا يوجد لديهم الا تصورا ما لعدد قليل جداً من أنواع القرارات التي ينبغي اتخاذها، وأن هذه التصورات يترتب عنها قصور وعيوب إلى حد ما، لأنه كلما قلت المعلومات قل فهم المشكلة وكلما احتجنا إلى متغيرات أكثر لاتخاذ القرار.

ولقد وصف "جوزيف غرنكل" صانع القرار بأنه بعيد عن المعلومات التفصيلية التي تصف الواقع وأنه أسير المستشارين والإجراءات البيروقراطية، فمثلاً من 130 بقية تصل الرئيس لا يطلع إلى على 2 برقية فقط.

¹ أحمد زردومي، أهمية المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص 204.

كما أن المعلومات الذاتية التي يستخدمها الشخص نتيجة الخبرة العلمية والمعرفة الشخصية لها فوائد كثيرة، حيث تساعده على اتخاذ القرار لكنها غير كافية لاتخاذ القرار المناسب لأنها تنقص اعتبارات أخرى تستند إليها المعلومات بشكل أفضل.¹

شكل (01): نوعية المعلومات وعلاقتها باتخاذ القرار.



3. خصائص المعلومات في اتخاذ القرار:

إن أهم الخصائص التي تتميز بها المعلومات في اتخاذ القرار تتمثل في:²

- **الدقة:** وهنا نعني نسبة الصدق والأمانة في المعلومات، هذا يعود إلى المصادر التي جمعت فيه أو تم الحصول منه على مثل هذه المعلومات.
- **التوقيت السليم:** ويعني الزمن الذي تم فيه جمع المعلومات والزمني الذي وصلت إليه المعلومات وهل وصلت في الوقت المناسب أم لا.

¹ مرجع سابق، ص 205.

² علي حسين، نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، دط، 2008، ص 44 - 45.

- **الملائمة:** وهي ملائمة المعلومات مع احتياجات الغدارة وهي الإدارة العليا والوسطى والإدارة الدنيا.

- **عدم التحيز:** أي أن المعلومات لا يوجد فيها أي تحيز أو تحريف أو تغيير في المعلومات نتيجة الميل إلى الرغبة.

- **قابلية القياس:** ويعني قياس المعلومات والبيانات بشكل كمي أو كيفي.

4. أنواع المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرار:

إن أهم المعلومات المستعان بها في اتخاذ القرار عديدة ومذكر منها ما يلي:¹

- **المعلومات الشخصية:** وهي تلك المعلومات أو المعرفة الشخصية التي لا نستطيع تأكيد صحتها ببراهين تجريبية أو موضوعية.

- **المعلومات الأساسية:** وهي المعلومات التي تشكل الهيكل الأساسي لعملية اختيار البدائل منها:

. معلومات تحدد البدائل وهي المعلومات التي يتم الاختيار بنيتها أو يتم الحث عن بدائل.

. معلومات تحديد أوضاع المستقبل: وهي التي يطبق فيها البديل ثم اختياره وتمثل المؤثرات الخارجية والتي لا يستطيع متخذ القرار السيطرة عليها.

- **المعلومات التفصيلية:** تزداد قدرة الإداري في معالجة المشاكل الإدارية وصياغتها والعمل على حلها إذا ازدادت كمية المعلومات المتاحة، تتعدى حدود المعلومات الأساسية وتتضمن المعلومات التفصيلية ما يلي:

¹ علي خلف حجابة، اتخاذ القرارات الإدارية، دار قنديل للتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص 120.

. المعلومات التي تقدر احتمالات وجود حالة محددة مثل الحالات الطبيعية أو الحصول على نتيجة معينة.

. معلومات الأداء وتنقسم على قسمين:

- المعلومات المتعلقة بالتعبير عن العائدات التي يعطيها كل بديل وكل حالة من حالات الطبيعة.

- المعلومات المتعلقة بالقيود المفروضة على تنفيذ البدائل.

5. علاقة الاتصال التنظيمي باتخاذ القرار:

يرى "إيميل فهمي شنودة" أن مشكلة الإدارة الأولى في يومنا هذا هي مشكلة الاتصالات أي مشكلة البيانات والمعلومات اللازمة للعملية الإدارية، فإذا كانت الاتصالات ضرورية ولازمة للعملية الإدارية بجوانبها المتعددة فهي أكثر ضرورة وأهمية لعملية اتخاذ القرار لأن اتصالات واتخاذ القرار يشكلان جانبين مهمين من جوانب العملية الإدارية، ويعتمد كل واحد منهما على الآخر ويتأثر به، وقد أكد Dorsey John على أهمية العلاقة بين الاتصالات واتخاذ القرار، إذ أن الاتصالات هي التي تنقل البيانات والمعلومات والحقائق اللازمة لاتخاذ قرار معين، وأن نقل هذه البيانات والمعلومات قد يتم عن طريق التسلسل الرئاسي وفق القاعدة الهرمية، وقد يتم النقل أيضا بطرق أخرى لا تلزمه في سيرها قنوات الاتصال الرسمي كما هو في الاتصالات غير الرسمية.¹

6. عناصر الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار ودوره في رفع من نجاح اتخاذ القرار:

تعتبر عملية الاتصال بعناصرها المختلفة كل من المرسل والمستقبل والرسالة وما تتضمنه من ترميز للرسالة عند إرسالها وفك رموزها عند استلامها واختيار وسيلة نقلها في تبادل

¹ العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير فب علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة منتوري قسنطينة، 2007، الجزائر.

المعلومات جوهر القاعدة المستخدم في اتخاذ القرار، حيث أن العملية المخصصة لتبادل المعلومات هي عملية الاتصال التنظيمي، وتعتبر ذات دور مهم في اتخاذ القرار التنظيمي ولها أثر كبير في ضمان فعاليتها خاصة على المستوى المؤسسي.¹

وإذا كانت الاتصالات عملية ضرورية للعملية الإدارية بجوانبها المتعددة فهي أكثر ضرورة وأهمية لعملية اتخاذ القرار، لأن الاتصال والقرارات يشكلان جانبين هامين وأساسيين من الجوانب العملية الإدارية حيث هناك علاقة متبادلة بينهما وتتمثل في:

- معرفة ردود أفعال العاملين اتجاه القرارات والتأكد من فهم مضمونها.

- ضمان عدم تحريف المعلومات.²

وعليه يمكن القول ان علاقة الاتصال باتخاذ القرار تتمثل في أن القرار المتخذ لا بد أن يكون أكثر فعالية من اجل ضمان سلامة القرار، حيث نجاح الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار في المؤسسة أو المنظمة مرتبط بمدى صحة ودقة المعلومات المتوفرة.

7. علاقة الاتصال الغير الرسمي باتخاذ القرار:

ونظرا لأهمية الاتصال الغير الرسمي فإنه يمكن لمتخذ القرار ان يستغني بشكل كبير عن هذا النوع من الاتصال هذا نظرا لما ينتجه من بيانات ومعلومات قد تغيب في حالة الاتصال الرسمي، وتتحدد درجة استفادة المنظمة من هذا النوع من الاتصال تبعا لحجمها وطبيعة عملها والهدف الذي تسعى لتحقيقه. إذا ما توفر نظام اتصال غير رسمي إلى جانب نظام اتصال رسمي فذلك سيجعل المنظمة قادرة على جمع كم هائل وكبير من المعلومات والبيانات، وبالتالي تكون قادرة على اتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب.

¹ الطروانة حسن أحمد، اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الاعمال، دار الأيام، عمان، الأردن، 2014.

² علوان سميرة فراحي فيصل، الاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار، مجلة التدوين، العدد 11، السداسي الثاني، جامعة محمد بن محمد، وهران 2، 2018، ص 282 - 305.

فنظرا للدور أمله الذي يلعبه الاتصال غير الرسمي إلى جانب الاتصال الرسمي في عملية اتخاذ القرار فإنه من غير المنطقي إهمال هذا الدور، وهذا يتضح من خلال التطورات وتكنولوجيا المعلومات التي ساهمت في تعاظم دور المعلومات وتزايد أهميتها حتى أحظت بالمواصفات الكمية النوعية والدقة، وغالبا ما يتاح هذا من خلال الاتصال غير الرسمي فالرد هو محور العملية الإدارية، فعذا كانت هناك قرارات تخالف أهدافه ورغباته فإنه يحاول التأثير عليها بكل السبل والوسائل لجعلها تلبى رغباته وحاجاته، وأيضا يلجأ إلى الاتصال غير الرسمي للتعبير عن آرائه.¹

8. أهمية المعلومات للاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار:

يمكن اعتبار المعلومات من أهم الموارد الرئيسية بالنسبة للمؤسسة وهذا نظرا للأهمية البالغة التي تشغلها في مختلف أنشطة المؤسسة الصناعية بمختلف مستوياتها، بحيث تزداد هذه الأهمية كلما اتجهنا إلى المستويات العليا ويمكن تلخيص أهمية المعلومات للاتصالات والقرارات فيما يلي:

- تتبع أهمية المعلومات للمؤسسة الصناعية كونها تدخل في كل نواحي النشاطات والاعمال التي تمارسها خاصة عند اتخاذ القرارات التي تتعلق بأنسب الطرق والأساليب لاستخدام الموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف وتقييم الإنجازات الفعلية التي يمكن للمؤسسة الصناعية أن تحققها، ومن المعروف أن هناك تباين في الموارد واختلاف واضح في نوعيتها وكمياتها ما قد يصيبها من عدم انتظام في التدفق إلى المنشأة، كما يجب الأخذ في الحسبان ذلك التغير الذي يحدث والواقع أن إدارة المؤسسة الصناعية تصبح على درجة كبيرة من التعقيد لتعدد العوامل والمؤثرات التي تؤثر بشكل ملحوظ في اتخاذ القرار، وبذلك فإن أهمية

¹ هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراية، عمان، 2009.

المعلومات لإدارة المؤسسة الصناعية في مختلف مستوياتها تكمن في كونها تقلل من شدة هذا التعقيد.¹

- المعلومات تساعد إدارة المؤسسة الصناعية على تصور ما يحيط بها من مواقف وتفسير ما يحدث من ظواهر وأحداث وصولاً إلى التنبؤ الدقيق بما يمكن أن يحدث في المستقبل، ومن ثم يمكن بإمكان إدارة المؤسسة الصناعية تعظيم قدرتها على إجراء اتصالات واتخاذ القرارات ورسم الخطط الملائمة، والرقابة على مختلف أوج النشاط والسيطرة على المواقف المتوقعة بتأمين الأهداف المحددة بأعلى كفاءة وأدنى تضحية.²

- المعلومة أداة للربط الداخلي بين مختلف أعضاء المؤسسة الصناعية التي بفضلها يمكن الاتصال ببعضهم البعض، أي يسمح بانتقال وتبادل المعلومات داخل المؤسسة الصناعية من تأمين التنسيق والربط بين مختلف مستويات التنظيم وبين مختلف أعضاء افراد المؤسسة الصناعية، كما تسمح بالربط بين مختلف وظائفها، فالمعلومة تشكل عاملاً مهماً في الفهم الاجتماعي للمؤسسة الصناعية، باعتبار أنها تسمح للاتصال الداخلي بإبقاء مناخ اجتماعي عملي تعاوني وتحفيزي ملائم يسهل وجود نظام للاتصال التنظيمي الفعال الشيء الذي يسمح بتقوية قيم المؤسسة الصناعية.

- المعلومات أداة للربط الخارجي، أي أن الاستعمالات المختلفة لتكنولوجيا المعلومات المفتوحة مرتبطة مباشرة بمحيط المؤسسة الصناعية، حيث من الممكن أن تكون المعلومة مدمجة داخل منتج ما للمؤسسة الصناعية أو نجدها في طرق استعماله، كما يمكن أيضاً أن توجد نظم للمعلومات المشتركة بين المؤسسة الصناعية أو مع زبائنها لتسهيل عملية

¹ سليم إبراهيم الحبوطة، مبادئ نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 1988، ص 407.
² أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، الاتصالات، المعلومات والقرارات، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2008، ص 206.

معالجة البيانات والمعلومات المتعلقة بالبيع والشراء بينهما لربح الوقت والتكلفة، فالمعلومة أداة للربط الخارجي مع محيطها لإمكانية الربط بين المؤسسات المختلفة.¹

¹ أحمد محمد المصري، المرجع نفسه، ص 206.

الجانِب المِيداني

الجانب الميداني

تمهيد

أولاً: التعريف بمجتمع الدراسة.

1- نبذة عن جامعة مولود معمري -تيزي وزو-.

2- تعريف جمعة مولود معمري -تيزي وزو-.

3- الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية.

ثانياً: التحليل الكمي والكيفي للبيانات.

1- عرض وتحليل الجداول البسيطة.

2- التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة.

3- نتائج الدراسة.

4- التوصيات والاقتراحات.

خاتمة.

تمهيد:

في هذا الفصل سنطرق إلى الجانب الميداني من خلال التعريف بمجتمع الدراسة " جامعة مولود معمري تيزي وزو وقطب تامدة قسم العلوم الإنسانية"، وكذا عرض وتحليل النتائج، ثم الاستنتاج العام.

أولاً: التعريف بمجتمع الدراسة.

1-نبذة عن جامعة مولود معمري تيزي وزو:

تعتبر جامعة مولود معمري من بين الجامعات الجزائرية التي أنجبت العديد من الباحثين والمفكرين التي ساهمت في ارتقاء البلاد عامة والجامعة خاصة.

2-تعريف جامعة مولود معمري تيزي وزو:

تأسست جامعة مولود معمري تيزي وزو بموجب الخريطة الجامعية لسنة 1974-1977م وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 17-77 الصادر بتاريخ 20 جوان 1977، وسميت بهذا الاسم تخليدا للكاتب الأمازيغي "مولود معمري"، وهي مؤسسة عامة متعددة التخصصات، حيث شقى لها الرئيس الراحل "هوارى بومدين" كمرکز جامعي أولاً، وكان مقرها آنذاك مركز العجزة لوادي عيسى، ثم ضمت إليها ثانوية حسناوة 1978م كمصلحة للمركز الجامعي وتضم اليوم جامعة مولود معمري أكثر من 19392 طالب، و09 كلية إضافة إلى حرم تامدة 29 قسم وهي:

- كلية الهندسة والبناء.
- كلية الآداب و اللغات.
- كلية العلوم.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

- كلية العلوم البيولوجيا والزراعة.
- كلية العلوم التجارية تسيير واقتصاد.
- كلية الهندسة الكهربائية والكمبيوتر.
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- كلية الطب.

الجدول رقم 01: تخصصات وعروض التكوين في قسم العلوم الإنسانية.

شعبة علم المكتبات	ليسانس: علم المكتبات	ماستر: لم يفتح بعد
شعبة تاريخ	ليسانس: تاريخ عام	ماستر: -التاريخ الحديث والمعاصر - التاريخ الجزائري الحديث
شعبة علوم الاعلام والاتصال	ليسانس: -إعلام -اتصال	ماستر: -سمعي بصري -اتصال جماهيري -اتصال تنظيمي

3-الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية:

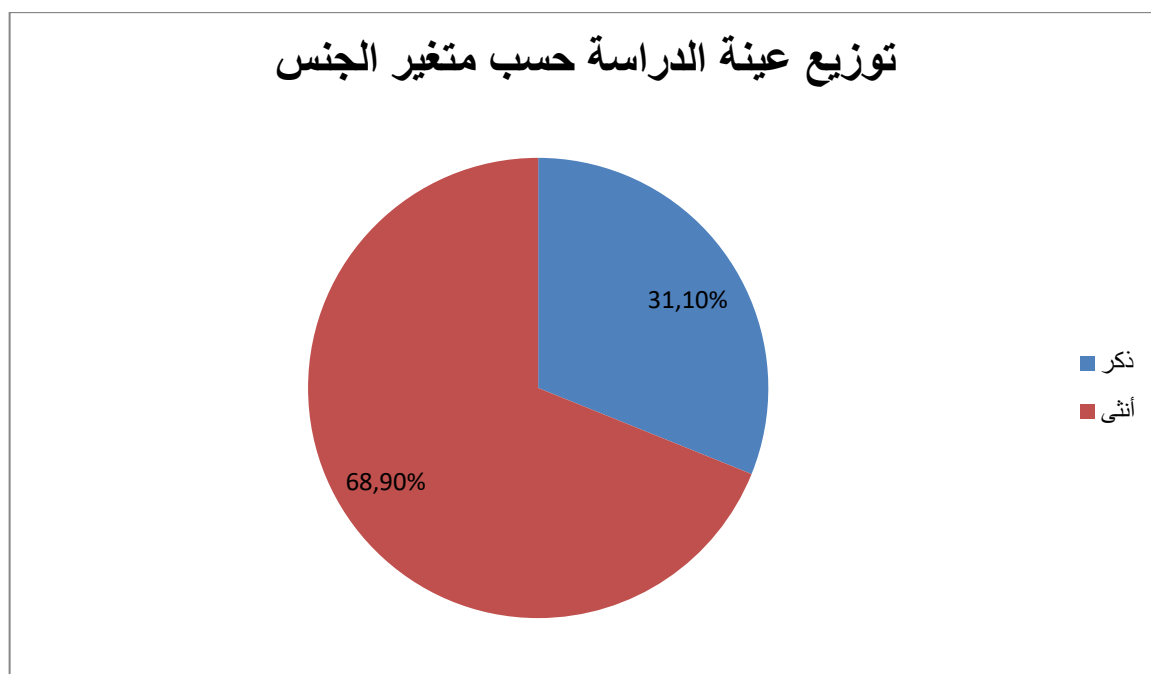
ثانيا: التحليل الكمي والكيفي للبيانات

1- عرض وتحليل الجداول البسيطة:

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجدول رقم 02: يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغيرات	التكرار	النسبة %
ذكر	14	31.1%
أنثى	31	68.9%
المجموع	45	100%



نلاحظ من خلال الجدول رقم 02 و الشكل التالي الذي يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس أن عدد الإناث يفوق عدد الذكور، حيث بلغ عددهم 31 أنثى التي مثلت أكبر

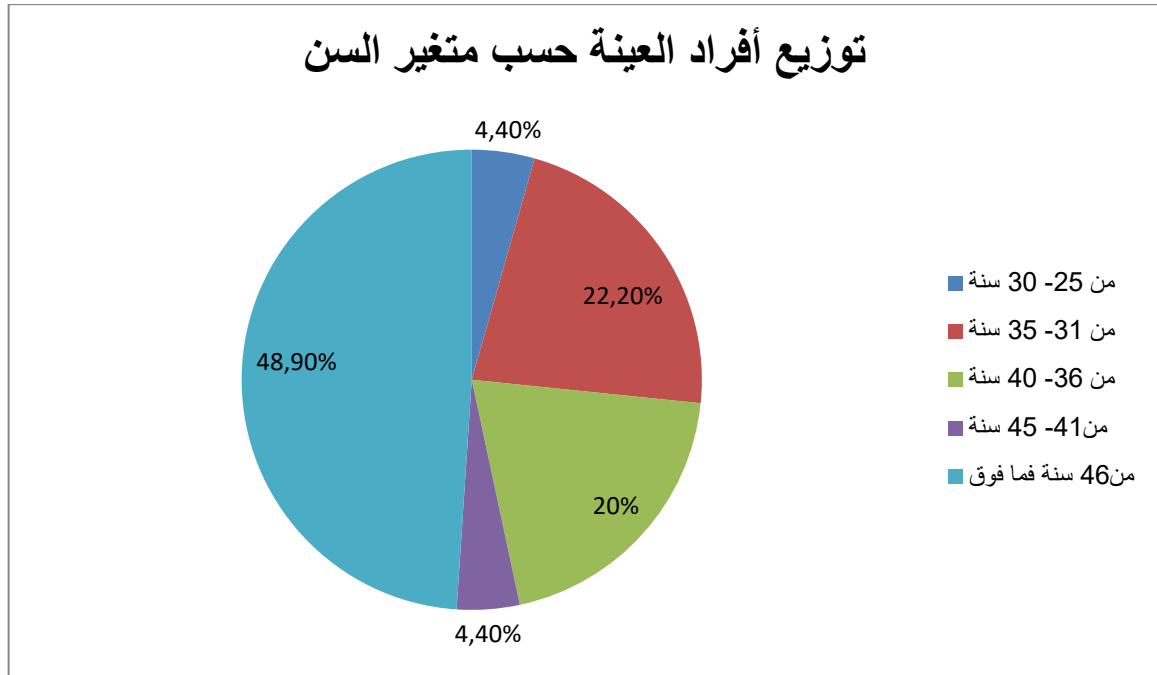
الجانب الميداني

نسبة وهي 68.9%، في حين بلغ عدد الذكور 14 ذكر بنسبة 31.1% وهذا يعطي دلالة على غالبية الجنس الأنثوي في الإدارة.

ومنه نستنتج أن الإناث مثلت أكبر نسبة واحتلت أكثر المناصب في قسم العلوم الإنسانية وهذا راجع إلى كون الإدارة من بين الأماكن السهلة والمتيسرة للمرأة في العمل فيها.

الجدول رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

المتغيرات	التكرار	النسبة %
من 25 - 30 سنة	2	4.40%
من 31 - 35 سنة	10	22.2%
من 36 - 40 سنة	9	20%
من 41 - 45 سنة	2	4.40%
من 46 سنة فما فوق	22	48.90%
المجموع	45	100%

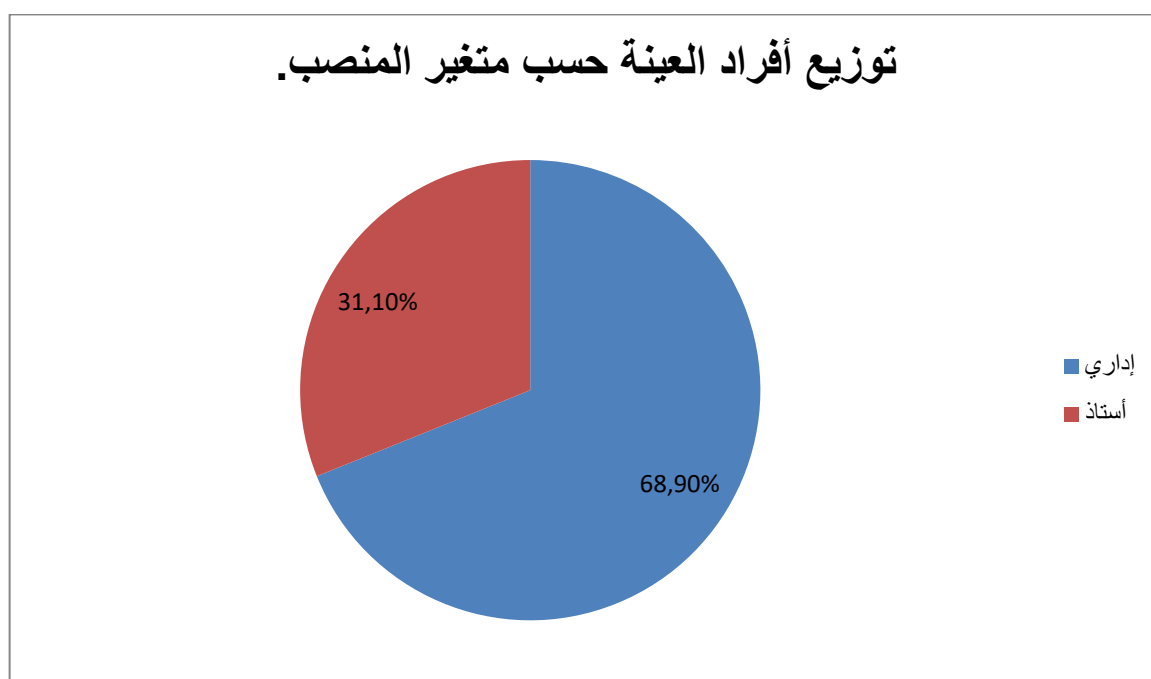


يبين لنا من خلال الجدول رقم 3 و الشكل التالي أن أفراد العينة التي تتراوح أعمارهم من 25-30 سنة يمثلون نسبة 4.40% الذي يبلغ عددهم 2 فرد، ثم تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم من 31-35 سنة بنسبة 22.2% حيث بلغ عددهم 10 أفراد، ثم تليها الفئة التي تتراوح من 36-40 سنة بنسبة 20% الذي يبلغ عددهم 9 أفراد، ثم تليها الفئة التي عمرها من 41-45 سنة بنسبة 4.40% حيث بلغ عددهم 2 فرد، ثم تليها الفئة التي عمرها من 46 سنة فما فوق بنسبة 48.90% بعدد 22 فرد الذين يمثلون الأكثرية في عينة الدراسة.

ومنه نستنتج أن القسم أغلبية عماله أعمارهم هي من 46 سنة فما فوق، أي لا يعتمد على الفئة الشبابية بنسبة كبيرة لأنهم أصحاب الخبرة والكفاءة العالية.

الجدول رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب.

المتغيرات	التكرار	النسبة %
إداري	31	68.9%
أستاذ	14	31.1%
المجموع	45	100%

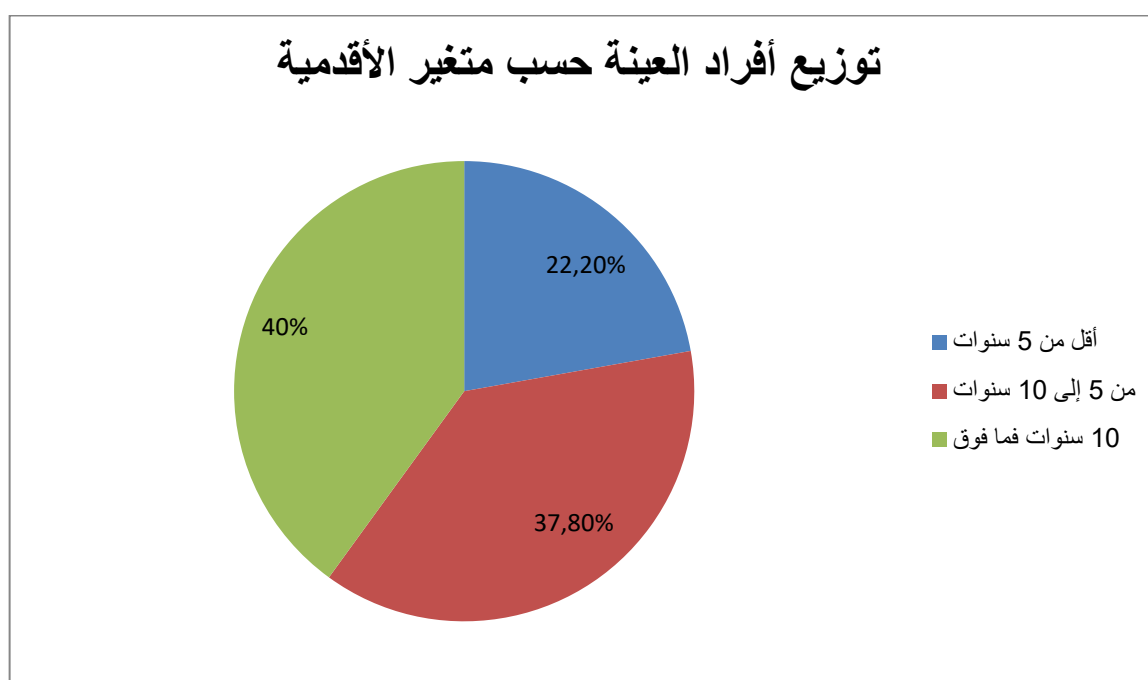


نلاحظ من خلال الجدول رقم 04 و الشكل التالي الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب حيث أن الإداريين يمثلون أكبر نسبة وهي 68.9% بعدد 31 فرد في حين بلغ عدد الأساتذة 14 أستاذًا بنسبة 31.1%، وهذا لعدم تمكنهم من ملأ الاستمارة في الوقت الذي وزعناها فيه بسبب الامتحانات.

منه نستنتج أن أغلبية أفراد العينة عبارة عن إداريين أي أن أغلبية أسئلة الاستمارة المتعلقة باتخاذ القرار تهمهم أكثر من غيرهم.

الجدول رقم 05: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية

المتغيرات	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	10	22.2%
من 5 إلى 10 سنوات	17	37.8%
10 سنوات فما فوق	18	40%
المجموع	45	100%



يبين لنا من خلال الجدول رقم 05 و الشكل التالي الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية أن الذين كانت مدة عملهم من 10 سنوات فما فوق هم أكبر نسبة وهي 40%، أما نسبة 37.8% فهم الذين تتراوح مدة عملهم أقل من 5 سنوات فهم الأقلية بأقل نسبة وهي 22.2%.

الجانب الميداني

ومنه نستنتج أن الذين كانت مدة عملهم أكثر من 10 سنوات هم الأغلبية في القسم سواء من أساتذة أو إداريين، لأن القسم يعتمد أكثر من أصحاب الخبرة في العمل والكفاءة المهنية لأنهم أصحاب الثقة في العمل يمكن الاعتماد عليهم.

المحور الثاني: عادات وأنماط الاتصال في قسم العلوم الانسانية

الجدول رقم 06: يبين الاتصال الغالب في القسم

المتغيرات	التكرار	النسبة %
الاتصال النازل	31	68.9%
الاتصال الصاعد	8	17.8%
الاتصال الأفقي	6	13.3%
المجموع	45	100%

يبين لنا من خلال الجدول رقم 06 أعلاه أن نسبة 68.9% هي أعلى نسبة حسب إجابة المبحوثين وهي أن الاتصال النازل هو الغالب في القسم، أما الذين أجابوا على أن الاتصال الصاعد هو الغالب فكانت نسبتهم 17.8% ثم الاتصال الأفقي وذلك نسبة 13.3%.

ومنه نستنتج أن الاتصال الغالب في قسم العلوم الإنسانية هو الاتصال النازل لأنه المتحكم في العملية الاتصالية ولأن أغلبية القرارات والأوامر تنزل من رئيس القسم إلى الإداريين من أجل تطبيقها وهذا حسب هرم العملية الاتصالية.

الجدول رقم 07: يبين كيفية تفسير المعلومة في حالة عدم فهمها.

المتغيرات	التكرار	النسبة %
رئيس القسم	16	35.6%
نائب رئيس القسم	2	4.4%
رئيس التخصص	27	60%
المجموع	45	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 07 الذي يمثل كيفية تفسير المعلومة في حالة عدم فهمها أن أعلى نسبة وهي 60% تمثل رئيس التخصص، أي أن الأغلبية يلجؤون إليه لتفسير وشرح المعلومات والقرارات، ثم رئيس القسم الذي بلغت نسبته 35.6% أي أنه هو المتمكن بعد رئيس التخصص من تفسير المعلومة إذا كانت غير مفهومة عند رئيس تخصص أيضاً، أما نائب رئيس القسم فكانت نسبته 4.40% وهي أدنى نسبة أي أنه لا يتمكن من تفسير المعلومات في أغلبية الأحيان.

ومنه نستنتج أن أكثرية الإداريين والأساتذة يتجهون إلى رئيس التخصص لكي يقوم بتفسير وشرح وتوضيح المعلومات والقرارات والأوامر الصادرة من رئيس القسم أو الهيئة الأعلى منه في حالة عدم فهمها أو وضوحها أو الرغبة في المعرفة أكثر حول الموضوع أو القرار الصادر.

الجدول رقم 08: يبين صيغة الاتصال النازل في القسم

المتغيرات	التكرار	النسبة %
تعليمات	16	35.6%
توضيحات	9	20%
توجيهات	11	24.4%
أوامر	9	20%
المجموع	45	100%

تبين لنا من خلال الجدول رقم 08 أعلاه أن صيغة الاتصال النازل في القسم أغلبيتها عبارة عن تعليمات وهي ما مثلته نسبة 35.6% صادرة من رئيس القسم، ثم توجيهات بنسبة 24.4% ثم توضيحات بنسبة 20% وأوامر بنسبة 20% أيضا وهي نفس النسبة في كلا الاقتراحين.

ومنه نستنتج أن صيغة الاتصال النازل في القسم عبارة عن تعليمات يصدرها رئيس القسم أو الهيئة الأعلى منه ويعلن عنها رئيس القسم لتكون في علم الإداريين لتطبيقها وتنفيذها لتكون عملية اتخاذ القرارات لأنه لا معنى لقرار أو تعليمة ما لم تنفذ وتطبق على أرض الواقع.

الجدول رقم 09: يبين صيغة الاتصال الصاعد في القسم

المتغيرات	التكرار	النسبة %
شكاوي	12	26.7%
استفسار	25	55.6%
تقارير	8	17.8%
المجموع	45	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 09 أن صيغة الاتصال الصاعد في القسم عبارة عن استفسار وذلك بنسبة 55.6% إذ أنهم كانوا دائماً يحاولون تفسير المعلومات والقرارات الغير واضحة من أجل تطبيقها، ثم الشكاوي بنسبة 26.7% إذ أنهم كانوا يشكون من أمور أو خلافات قد تعرقل سير العملية الاتصالية في القسم، ثم التقارير بنسبة 17.8%.

ومنه نستنتج أن صيغة الاتصال الصاعد في القسم بكثرة عبارة عن استفسار، أي أنه في حالة عدم فهم التوجيهات والتعليمات والتوضيحات والأوامر النازلة من رئيس القسم أو غيره فإنهم يحاولون تفسيرها ومعرفة أكثر عنها ليتم تحقيق نتائج أفضل ولاتخاذ قرارات سليمة وفي محلها.

الجدول رقم 10: يبين إن كانت صعوبة عند الاتصال برئيس القسم

المتغيرات	التكرار	النسبة %
نعم	3	6.7%
أحيانا	24	53.3%
لا	18	40%
المجموع	45	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 10 أن المبحوثين في بعض الأحيان يجدون صعوبة في الاتصال برئيس القسم وذلك حسب إجاباتهم على الاقتراح أحيانا الذي يمثل نسبة 53.3% كأعلى نسبة من بين كل الاقتراحات، في حين كان الاقتراح لا بنسبة 40% أي أنهم لا يواجهون أي مشكل في الاتصال به، أما أقل نسبة فهي الذين أجابوا بنعم يواجهون صعوبات عند الاتصال برئيس القسم وهي ما مثلت 6.7%.

ومنه نستنتج أنهم عندما يتصلون برئيس القسم قد تواجههم مجموعة من الصعوبات والعراقيل لكن ليس بصفة دائمة بل في بعض الأحيان وقد يكون هذا راجع إلى ربما انشغاله بأمور أخرى، أو وجوده في اجتماع مع غيره من الإداريين أو تحضيره لأمور أو قرارات أخرى قد تساعد في تسيير القسم لوجهة أفضل.

الجانب الميداني

الجدول رقم 11: يبين هل يوجد اتصال بين قسم العلوم الإنسانية والأقسام الأخرى.

المتغيرات	التكرار	النسبة %
نعم	25	55.6%
لا	20	44.4%
المجموع	45	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 11 أن قسم العلوم الإنسانية يتصل بباقي الأقسام الأخرى بصفة كثيرة وذلك حسب إجابة المبحوثين على اقتراح نعم بنسبة 55.6% كأعلى نسبة، بينما أجاب الآخرون على لا بعدم الاتصال بباقي الأقسام بنسبة 44.4%.

ومنه نستنتج أن قسم العلوم الإنسانية يتصل بباقي الأقسام خاصة قسم العلوم الاجتماعية باعتبارها كلية واحدة مشتركة عند وجود أمور أو قرارات أو مشاكل مشتركة بينهم يستلزم حلها، دراستها والتخطيط لها أو عند طلب مساعدتهم في أمور أو مسائل معينة.

الجدول رقم 12:

المتغيرات	التكرار	النسبة %
نعم	7	15.6%
لا	6	13.3%
أحيانا	32	71.1%
المجموع	45	100%

الجانب الميداني

نلاحظ من خلال الجدول رقم 12 أن الاتصال بين الزملاء في القسم لا يتم بصفة دائمة وذلك أن الاقتراح أحيانا حاز على أكبر نسبة وهي 71.1%، وهناك من أجاب بنعم الاتصال بينهم دائم بنسبة 15.6% أي أنهم يتواصلون دائما فيما بينهم، وهناك من يرى أن الاتصال بين الزملاء منعدم كليا في القسم وذلك حسب اجابتهم بلا بنسبة 13.3%

ومنه نستنتج أن القسم يتوفر على خاصية الاتصال بين الزملاء لكن ليس بصفة دائمة بل أحيانا فقط، وقد يكون هذا راجع إلى ظروف العمل أو كونهم لم تصح لهم الفرصة للتعرف على بعضهم البعض بسبب ضغوطات العمل أو وجود بؤرة وحدود بينهم ترجع لأمر شخصية لا يمكن تجاوزها.

المحور الثالث: الوسائل السائدة للاتصال في قسم العلوم الإنسانية.

الجدول رقم 13: يبين طريقة الإعلان عن القرارات والتعليمات الصادرة.

المتغيرات	التكرار	النسبة %
الاجتماعات	17	37.8%
التقارير	5	11.1%
الملصقات	9	20%
مواقع التواصل الاجتماعي	14	31.1%
المجموع	45	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 13 أن أغلبية القرارات والتعليمات الصادرة من رئيس القسم يتم الإعلان عنها عن طريق الاجتماعات بنسبة 37.8%، وكذلك عن طريق مواقع التواصل

الاجتماعي بنسبة 31.1% إذ أنها الأسهل والأسرع في إيصال المعلومة وتنقلها بينهم، ثم عن طريق الملصقات بنسبة 20% وهي أقل نسبة لأنها تأخذ وقت للإعلان عنها وكذا تعد طريقة تقليدية غير مستعملة من قبل الأكثرية.

ومنه نستنتج أن قسم العلوم الإنسانية يعتمد على الاجتماعات بصفة كثيرة للإعلان عن القرارات والتعليمات الصادرة من رئيس القسم، وذلك بحضوره مع الأعضاء المعنيين أين يقوم بالاطلاع على تلك القرارات والتعليمات بصفة مباشرة أين يمكنهم مناقشة تلك القرارات وطرح أسئلة أو طلب استفسارات في حالة وجود غموض في تقسيم الوقت دون وجود واسطة بينهم.

الجدول رقم 14: يبين الوسيلة الأنسب للاتصال

المتغيرات	التكرار	النسبة %
الاجتماعات	9	20%
التعليمات المكتوبة	4	8.9%
الهاتف	6	13.3%
مواقع التواصل الاجتماعي	26	57.8%
المجموع	45	100%

نلاحظ من خلال الجدول وحسب رأي المبحوثين أن أنسب وسيلة للاتصال بينهم وبين رئيس القسم هي مواقع التواصل الاجتماعي بنسبة 57.8% كأعلى نسبة ثم الاجتماعات بنسبة 20% ثم الهاتف بنسبة 13.3% إذ يمكن من إيصال المعلومة في وقت وجيز وعن بعد

أيضا، ثم التعليمات المكتوبة بنسبة 8.9% لأنها أصبحت من وسائل الاتصال القديمة كما أنها قليلة الاستعمال في الوقت الراهن.

ومنه نستنتج أن مواقع التواصل الاجتماعي من فايسبوك وإيميل واتساب.... وغيرها من أنسب الوسائل الاتصالية لأنها توصل المعلومة بسرعة وفي وقت وجيز رغم كل المسافات والحواجز، كما يتم الرد في نفس الوقت، فهي تسهل عملية نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل، وهي من أفضل الرسائل التي تعتمد عليها الإدارة في وقتنا الحالي.

الجدول رقم 15: يبين كيفية تلقي الأوامر من الرئيس

المتغيرات	التكرار	النسبة %
شفهيا	23	51.1%
كتابيا	14	31.1%
عن طريق الهاتف	8	17.8%
المجموع	45	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 15 أن أغلبية الأوامر التي يتلقاها المبحوثين تكون شفوية وهذا ما بينته إجاباتهم وذلك بنسبة 51.1% في حين كان البعض الآخر كتابيا وذلك ما وضحه المبحوثين من خلال إجاباتهم التي تمثل 31.1%، أما أقل نسبة فكانت للاقتراح عن طريق الهاتف أي أن أقلية الأوامر يتلقاها المبحوثين عن طريق الاتصال بهم عبر الهاتف.

ومنه نستنتج أن رئيس قسم العلوم الإنسانية يلقي أغلبية أوامره على المبحوثين في كثير من الأحيان شفويا، ربما لكونها آنية أو أنها عبارة عن أمور أو تغييرها يجب معالجتها في نفس

الوقت التي أصدرت فيه، أو هي عبارة عن تصليحات متعلقة بالإدارة يجدر تطبيقها في الوقت الراهن قبل أن تفقد معناها فهي لا تستلزم كتابتها على شكل تقارير أو غيرها.

الجدول رقم 16: يبين مدى مساهمة الأوامر والتعليمات الشفهية في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.

المتغيرات	التكرار	النسبة %
نعم	13	28.9%
أحيانا	30	66.7%
لا	2	4.4%
المجموع	45	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 16 أن الأوامر والتعليمات الشفهية لا تساهم دائما في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار وذلك حسب إجابة أغلبية المبحوثين على الاقتراح أحيانا بنسبة 66.7%، في حين أن البعض قالوا أنها تساهم بشكل جيد في اتخاذها حسب إجابتهم على نعم نسبة 28.9%، بينما يرى البعض الآخر أنها لا تساهم كل باقي عملية اتخاذ القرار لأنهم أجابوا على لا وذلك بنسبة 4.4%.

ومنه نستنتج أن الأوامر والتعليمات الشفهية لا تساهم بشكل دائم في عملية اتخاذ القرارات، لأنه ربما في بعض الأحيان تكون مفاجئة غامضة غير واضحة لم تكن في حسب المبحوث، وقد تكون أيضا في بعض الأحيان عرضة للنسيان أو التغير من طرف المبحوث

لكونها غير مكتوبة، وفي بعض الأحيان لا يحس المبحوث بالراحة اتجاهها إن لم تلقى من طرف رئيس القسم نفسه، وبالتالي كل هذا يؤدي إلى عرقلة عملية اتخاذ القرار.

الجدول رقم 17: يبين مساهمة الاتصال عن طريق مواقع التواصل والتكنولوجيا الحديثة في اتخاذ القرار.

المتغيرات	التكرار	النسبة %
نعم	22	48.9%
أحيانا	19	42.2%
لا	4	8.9%
المجموع	45	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 17 أن الاتصال عن طريق مواقع التواصل والتكنولوجيا الحديثة يساهم في اتخاذ القرار وهذا ما بينته أغلبية إجابة المبحوثين على الاقتراح نعم بنسبة 48.9% لأنها الأسرع والأبسط لنقل المعلومة، بينما يرى البعض الآخر أنها لا تساهم دائما بل أحيانا و هذا بنسبة 42.2% وربما يعود ذلك إلى أن بعض التعليمات قد تكون غير مفهومة وغير واضحة مما يصعب تطبيقها، أما البقية فقالوا أنها لا تساهم أبدا في اتخاذ القرار وهم أقل نسبة وهي 8.9%.

ومنه نستنتج أن الاتصال عن طريق مواقع التواصل والتكنولوجيا الحديثة يساهم بشكل جيد في عملية اتخاذ القرار. لأنه بواسطتها يمكن الإطلاع على التعليمات والقرارات في نفس وقت صدورها، ومن خلالها يمكن مناقشتها وطرح استفسارات حول ذلك القرار ومعالجته للوصول إلى أفضله وكل هذا يحصل في أقل وقت ممكن.

الجدول رقم 18: يبين مساهمة الأوامر الصادرة في اتخاذ القرار.

المتغيرات	التكرار	النسبة %
نعم	14	31.1%
أحيانا	29	64.4%
لا	2	4.4%
المجموع	45	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 18 أن أغلبية الأوامر الصادرة لا تساهم دائما في اتخاذ القرار وذلك حسب إجابة المبحوثين على الاقتراح أحيانا بنسبة 64.4% كأعلى نسبة، في حين يرى الآخرون أنها تساهم بشكل جيد في اتخاذها لأنهم أجابوا بنعم بنسبة 31.1% أما البقية فقد قالوا أنها لا تساهم أبدا في اتخاذ القرار وهم ما مثلتهم نسبة 4.4%.

ومنه نستنتج أنه ليست كل الأوامر الصادرة من رئيس القسم أو غيره تساهم بصفة دائمة في اتخاذ القرار بل أحيانا لا يحصل ذلك، وقد يعود هذا إلى غموض فيها وقلة المعلومات عنها أو تنقلها فيما بينهم مما يسبب تغير فيها ما يؤدي إلى تشكيك المبحوث في صحتها وحيرته في تطبيقها أو العدم.

المحور الرابع: مشاركة العاملين وتفعيل الإدارة مقترحات قسم العلوم الإنسانية.

الجدول رقم 19: يبين وجود تعاون بين العمال والإدارة في العمل.

المتغيرات	التكرار	النسبة %
نعم	23	51.1%
أحيانا	18	40%
لا	4	8.9%
المجموع	45	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 19 أن الإدارة والعمال يتعاونون فيما بينهم في العمل وذلك لم يكن بشكل دائم بل أحيانا حسب إجاباتهم بنسبة 40% أما البعض فيرون أنها تتعاون معهم دائما حسب إجاباتهم على نعم بنسبة 51.1%، بينما هناك من يرى أنها لا تساعدهم ولا يساعدها في العمل بنسبة 8.9%، ويعود هذا إلى منصب كل واحد ودوره في تلك الإدارة فاختلاف المنصب قد يشكل فروق في العمل.

ومنه نستنتج أن التعاون بين الإدارة وعمالها متبادل فيما بينهم فهذا أمر ضروري ولا بد منه فالعمل الجيد والسليم أساسه التعاون فعلى الإدارة أن تساعد الإداريين مثلا عند استفسارهم عن قرار أو تعليمة غير واضحة تستلزم التفسير الجيد، كما أن الإدارة قد تحتاج إلى استشارتهم في أمر ما وطلب رأيهم للوصول إلى قرار واضح وصارم يتمشى مع ذلك الوضع.

الجدول رقم 20: يبين حرص القسم على اشتراك العاملين في اتخاذ قرار معين.

المتغيرات	التكرار	النسبة %
نعم	19	42.2%
أحيانا	8	17.8%
لا	18	40%
المجموع	45	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 20 أن أغلبية مفردات عينة الدراسة يؤكدون بأن القسم يحرص على إشراك العاملين في اتخاذ قرارات معينة بنسبة 42.2% في حين نجد نسبة 40% نفوا قطعياً إشتراكهم في عملية اتخاذ القرار، بينما نجد نسبة 17.8% من المبحوثين نجدهم أحيانا فقط ما تتخذ الإدارة رأي المبحوثين في قراراتهم.

ومنه نستخلص أن أغلبية مفردات عينة الدراسة يؤكدون بأن القسم يحرص على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وذلك من خلال أن المبحوثين يشاركون مع رئيس القسم في مختلف الأوامر والآراء التي يصدرونها في حق العمال أو الموظفين وذلك القرار يكون حاسم وصائب ولا يمكن التراجع والتباعد عنه خصوصا بين الإدارة والعمال مثلاً.

الجدول رقم 21: يمثل استماع القسم للشكاوي

المتغيرات	التكرار	النسبة %
دائماً	15	33.3%
أحياناً	27	60%
لا	3	6.7%
المجموع	45	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 21 أن أغلبية مفردات عينة الدراسة راضون أحياناً عن استماع القسم للشكاوي بنسبة 60% في حين نجد نسبة 33.3% يؤكدون بأن القسم يستقبلهم دائماً لاستماع الشكاوي وبنسبة 6.7% من المبحوثين نفوا كلياً استقبال القسم لاستماع الشكاوي.

ومنه نستخلص أن أغلبية مفردات عينة الدراسة راضون أحياناً عن استماع القسم للشكاوي وذلك من خلال أن أغلبية الإداريين والموظفين في غالب الأحيان فقط ما يتسنى لهم بالاستماع والإصغاء لتلك القرارات والشكاوي أو الأوامر التي يصدرونها لأن أغليبيتهم لا يميلون إلى ذلك.

الجدول رقم 22: يبين مطالبة القسم لرأي المبحوثين في مسائل العمل.

المتغيرات	التكرار	النسبة %
نعم	3	6.7%
أحيانا	25	55.6%
لا	17	37.8%
المجموع	45	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 22 أن مطالبة القسم لرأي المبحوثين في مسائل العمل أحيانا ما يلجؤون إليهم بنسبة 55.6% في حين نجد نسبة 37.8% من المبحوثين نفوا قطعيا لجوءهم لطلب القسم لرأيهم في مسائل العمل ونسبة 6.7% أجابوا وأكدوا بأنهم يلجؤون إلى القسم لطلب رأيهم في مسائل العمل.

ومنه نستخلص أن أغلبية مفردات عينة الدراسة راضون أحيانا عن مطالبة القسم لرأي المبحوثين في مسائل العمل وقد يعود ذلك إلى معرفة الأفكار التي تدور في رؤوسهم ومدى مشاركتهم في القرارات التي ينجزونها في القسم وإصدار التعليمات والتوجيهات التي يشاركون فيها.

الجدول رقم 23: يبين المشاركة في عملية اتخاذ القرار في القسم.

المتغيرات	التكرار	النسبة %
نعم	25	55.6%
أحيانا	20	44.4%
المجموع	45	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 23 أن أغلبية المبحوثين أكدوا بأن الإدارة تقوم بمشاركة العمال في اتخاذ القرارات في القسم بنسبة 55.6% في حين نجد نسبة 44.4% أحيانا ما يشاركون في اتخاذ القرارات في القسم.

ومنه نستخلص أن أغلبية مفردات عينة الدراسة يؤكدون بأن المشاركة في عملية اتخاذ القرار في القسم وذلك يعود إلى إحساس المبحوث بانتمائه إلى ذلك القسم وأن لديه دور مهم وفعال في ذلك القسم هذا ما يجعله ينمي ويكتف يزد من دوره في تفعيل عملية اتخاذ القرار.

الجدول رقم 24: يبين هل يوجد صعوبات في فهم القرارات.

المتغيرات	التكرار	النسبة %
نعم	21	46.66%
لا	17	37.77%
أحيانا	7	15.55%
المجموع	45	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 24 أن أغلبية مفردات عينة الدراسة يؤكدون بأنهم يجدون صعوبات في فهم القرارات والذين تقدر نسبتهم بـ 46.66% وتليها نسبة الأفراد المبحوثين الذين أجابوا بأنه لا توجد صعوبات في فهم القرارات بنسبة 37.77% في حين نجد نسبة 15.55% أجابوا بأنها أحيانا ما يجدون صعوبات في فهم القرارات.

ومنه نستخلص أن أغلبية مفردات عينة الدراسة يؤكدون بأن هناك صعوبات في فهم القرارات. وذلك يعود إلى عدم وضوح ذلك القرار وقلة المعلومات الصادرة حوله وعدم فهمها.

الجدول رقم 25: يبين تسهيل الاتصالات المختلفة بين الزملاء في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.

المتغيرات	التكرار	النسبة %
نعم	27	60%
أحيانا	18	40%
لا	45	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 25 أن أغلبية مفردات عينة الدراسة يؤكدون بأن الاتصالات المختلفة بين الزملاء تسهل في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بنسبة 60% في حين نجد نسبة 40% يرون بأنه أحيانا ما تقوم الاتصالات المختلفة بين الزملاء في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.

من خلال هذه البيانات الإحصائية يتضح لنا أن أغلبية مفردات عينة الدراسة يؤكدون بأن الاتصالات المختلفة بين الزملاء تسهل في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات وذلك من خلال توفيرهم الكم الهائل من المعلومات وتزويدهم بالأفكار اللازمة لمتخذي القرار هذا ما يجعل الإدارة أو المؤسسة تقوم بإتاحة الفرص لهم.

الجدول رقم 26: وصول المعلومات من الرئيس في الوقت المناسب

المتغيرات	التكرار	النسبة %
نعم	32	71.1%
لا	13	28.9%
المجموع	45	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 26 أن أغلبية المبحوثين أكدوا بأن المعلومات تصلهم من الرئيس في الوقت المناسب بنسبة 71.1% في حين أن نسبة 28.9% من المبحوثين أجابوا بأن المعلومات لا تصلهم من الرئيس في الوقت المناسب.

ومنه نستخلص أن أغلبية مفردات عينة الدراسة يؤكدون بأن المعلومات تصلهم من الرئيس في الوقت المناسب وذلك من خلال سهولة تلك المعلومات والقرارات الصحيحة والسليمة ويجب وصولها في الوقت المناسب لتلقي الرسائل والأوامر في أقرب وقت ممكن.

الجدول رقم 27: يبين مساعدة المشاركة في اتخاذ القرارات اللازمة في القسم.

المتغيرات	التكرار	النسبة %
نعم	31	68.9%
أحيانا	14	31.1%
المجموع	45	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 27 أن أغلبية المبحوثين يؤكدون بأن المشاركة تساعد على اتخاذ القرارات اللازمة في القسم والذين بلغت نسبتهم 68.9% في حين نجد الذين أجابوا بأنه أحيانا ما تساعد المشاركة على اتخاذ القرارات اللازمة في القسم بلغت نسبتهم 31.1%.

ومنه نستخلص أن أغلبية مفردات عينة الدراسة يؤكدون بأن المشاركة تساعد على اتخاذ القرارات اللازمة في القسم وذلك من خلال الاتصال والتواصل بين العمال والإدارة داخل المؤسسة في إطار جو من التفاهم والمشاركة فيما بينهم، حيث من خلال التواصل يتم التعبير عن آرائهم ووجهات النظر والمشاركة والحوار حول قضايا أو مسائل معينة تؤدي إلى إحداث جملة من القرارات والعبارات السليمة والتي بفضلها ترقى المؤسسة.

الجدول رقم 28: يبين مدى رضا المبحوث على القرارات التي يصدرها المدير.

المتغيرات	التكرار	النسبة %
نعم	18	40%
أحيانا	23	51.1%
لا	4	8.9%
المجموع	45	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 28 أن رضى المبحوثين على القرارات التي يصدرها المدير حسب إجابة المبحوثين على الاقتراح أحيانا بنسبة 51.1% أي في بعض الأحيان فقط ما يرضون عن هذه القرارات التي يصدرها عليهم المدير، في حين نسبة 40% أجابوا وأكدوا

بأنهم بأنهم نعم يروضون عن هذه القرارات التي يصدرها المدير عليهم، بينما نسبة 8.9% هي النسبة الصغيرة، التي نجدها لا ترضى عن هذه القرارات التي يصدرها المدير.

ومنه نستخلص أن أغلبية مفردات عينة الدراسة راضون أحيانا عن القرارات التي يصدرها المدير عليهم، وقد يعود ذلك إلى طبيعة القرارات الصادرة من طرف الإدارة إذا كانت تخدم انشغالاتهم ومتطلبات العمال وتوفر لهم الأمور اللازمة لإنجاز المهام.

الجدول رقم 29: يبين دور الاتصال في نقل البيانات اللازمة لاتخاذ القرار.

المتغيرات	التكرار	النسبة %
نعم	24	53.3%
أحيانا	11	24.4%
لا	10	22.2%
المجموع	45	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 29 أن أغلبية مفردات عينة الدراسة يؤكدون بأن للاتصال دور في نقل البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات والذين تقدر نسبتهم ب 53.3% ثم تليها نسبة الأفراد المبحوثين الذين يعتبرون بأن الاتصال أحيانا ما يكونون راضون عن مسألة دور الاتصال في نقل البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات بنسبة 24.4% في حين نجد النسبة الأصغر والتي تقدر ب 22.2% نفوا قطعيا وجود دور للاتصال في نقل البيانات اللازمة لاتخاذ القرار.

من خلال هذه البيانات الإحصائية يتضح لنا أغلبية مفردات عينة الدراسة يؤكدون بأن للاتصال دور في نقل البيانات اللازمة لاتخاذ القرار وذلك من خلال تواصل الأفراد مع بعضهم البعض وتشاورهم في مختلف الأفكار والآراء والقرارات التي يصدرونها وتوفير المعلومات والبيانات المناسبة والتي تؤدي إلى اتخاذ قرارات صائبة وسليمة تضمن تحقيق التوازن والاستقرار بين الإدارة وموظفيها مثلاً.

الجدول رقم 30: يبين علاقة الاتصال بعملية اتخاذ القرار.

المتغيرات	التكرار	النسبة %
علاقة تبادلية	18	40%
علاقة تفاعلية	27	60%
المجموع	45	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 30 أن أغلبية مفردات عينة الدراسة يؤكدون بأن طبيعة العلاقة الموجودة بين الاتصال وعملية اتخاذ القرار هي علاقة تفاعلية والذين تقدر نسبتهم ب 60% ثم تليها نسبة الأفراد المبحوثين الذين يعتبرون بأن طبيعة العلاقة الموجودة بين الاتصال وعملية اتخاذ القرار هي عملية تبادلية وهي تمثل النسبة الأصغر والتي تقدر ب 40%.

من خلال هذه البيانات الإحصائية يتضح لنا أن أغلبية مفردات الدراسة يؤكدون بأن طبيعة العلاقة الموجودة بين الاتصال وعملية اتخاذ القرار هي علاقة تفاعلية وذلك من خلال عملية التفاعل والتواصل بين الإدارة والعمال داخل المؤسسة في إطار اتخاذ القرارات حيث من

الجانب الميداني

خلال التواصل يتم إبداء مختلف الآداء ووجهات النظر التي تأخذها الإدارة بعين الاعتبار لضمان اتخاذ القرارات المناسبة التي تساهم في تقدم ورقي المؤسسة وضمان بقائها وتطورها.

التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة:

المحور الرابع: مشاركة العاملين وتفعيل الإدارة مقترحات قسم العلوم الإنسانية.

الجدول رقم 31: يبين وجود تعاون بين العمال والإدارة باختلاف المنصب.

أستاذ		إداري		متغير المنصب التعاون بين العمال والإدارة في العمل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
40%	18	11.11%	05	نعم
26.66%	12	17.77%	08	أحيانا
2.22%	01	2.22%	01	لا

نلاحظ من خلال الجدول رقم 31 أن النسبة الأكبر للإجابة بنعم كانت للأساتذة حين بلغت 40% وعند الإداريين 11.11% وبأحيانا الأساتذة أيضا أكبر نسبة وهي 26.66% والإداريين 17.77% وبلا نفس النسبة عند الأساتذة والإداريين وهي 2.22%.

ويمكن تفسير هذه العبارة أنه حققت نسبة كبيرة بالإجابة بنعم بالنسبة للأساتذة ربما لأنهم الأكثر لجوءا للإدارة لطلب مساعدتهم في توضيح وتوفير قرارات أو أوامر أو تعليمات غير واضحة وغامضة عندهم تستلزم التوضيح.

الجدول رقم 32: يبين لجوء القسم لطلب رأيهم في مسائل العمل باختلاف أقدميتهم في العمل.

الأقدمية	أقل من 5 سنوات		من 5 إلى 10 سنوات		10 سنوات فما فوق	
	الطلب	القسم	لرأيهم	في	مسائل	العمل
دائماً	0	0	0	0	0	0
أحياناً	07	15.55%	14	31.11%	06	13.33%
أبداً	04	8.88%	06	13.33%	08	17.77%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 32 أن النسبة الأكبر للإجابة بأحياناً القسم يتطلب رأيهم في مسائل العمل وهم الذين كانت مدة عملهم في المؤسسة من 5 إلى 10 سنوات، ثم الذين كانت مدة عملهم أقل من 5 سنوات بنسبة 15.55%، ثم من كانت مدة عمله من 10 سنوات فما فوق بنسبة 13.33%، في حين كانت الإجابة أبداً بنسبة 17.77% لمن كانت مدة عمله 10 سنوات فما فوق، ثم نسبة 13.33% لمن كانت مدة عمله من 5 إلى 10 سنوات، وأخيراً من كانت أقل من 5 سنوات في منصب عمله بنسبة 8.88%.

ويمكن تفسير إجابة المبحوثين بأن الإدارة تلجأ أحياناً لطلبي رأيهم في مسائل العمل لمن كانت مدة عمله من 5 إلى 10 سنوات في المؤسسة كونهم الأكثر خبرة والأكثر مسؤولية في كثير من الأحيان، ويمكن إشراكهم في اتخاذ القرارات الإدارية لإحساسهم بأهميتهم في المؤسسة وتوطيد الثقة بينهم وبين المؤسسة.

الجانب الميداني

الجدول رقم 33: يبين المشاركة في عملية اتخاذ القرار في القسم باختلاف أعمار المبحوثين. %

السن المشاركة في عملية اتخاذ القرار في القسم	30-25 سنة		35-31 سنة		40-36 سنة		45-41 سنة		من 46 فما فوق	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
دائما	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
أحيانا	02	%4.44		%15.55	09	%20	03			
أبدا	01	%2.22		%8.88	03	%6.66	07	15.55 %		

نلاحظ من خلال من خلال الجدول رقم 33 أن النسبة الأكبر للإجابة بأحيانا يتم الماركة في عملية اتخاذ القرار في القسم وهم الذين كانت أعمارهم ما بين 40-36 سنة بنسبة 20%، ثم الذين كانت أعمارهم من 35-30 سنة بنسبة 15.55%، ثم نسبة 8.88% لمن كانت أعمارهم من 46 سنة فما فوق بنسبة 11.11%، ثم من 35-31 سنة 8.88% ثم نسبة 6.66% لمن كان عمرهم بين 40-36 سنة، وأخيرا من هم من 25-30 سنة بنسبة 2.22% وربما يعود سبب هذا الاختلاف إلى وظيفة ودور كل واحد فيهم في الإدارة.

الجانب الميداني

ويمكن تفسير إجابة المبحوثين بأن الإدارة أحيانا تشركهم في عملية اتخاذ القرار في القسم لمن كانت فئة عمرهم من 36-40 سنة لأنهم الفئة الأكثر رشدا في المجتمع ويمكن الاعتماد عليهم والوثوق بأرائهم واستغلالها من أجل اتخاذ قرار رشيد وعقلاني يؤدي إلى تطور وازدهار المؤسسة.

الجدول رقم 34: يبين تسهيل الاتصالات المختلفة بين الزملاء واتخاذ القرار باختلاف الجنس.

الجنس		ذكر		أنثى	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
تسهيل الاتصالات المختلفة بين الزملاء في اتخاذ القرار					
نعم		8	17.77%	17	37.77%
لا		0	0	0	0
أحيانا		6	13.33	14	31.11%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 34 أن النسبة الأكبر للإجابة بنعم تسهل الاتصالات المختلفة بين الزملاء اتخاذ القرار وهي للإناث بنسبة 37.77% ثم الذكور بنسبة 17.77% وهناك من يرى أنها أحيانا فقط تسهل هذه الاتصالات اتخاذ القرار وأعلى نسبة كانت للإناث بنسبة 31.11% ثم الذكور بنسبة 13.33%.

ويمكن تفسير النتيجة أن أعلى نسبة للإناث كونهم الأكثر وجودا وغلبة في الإدارة حيث قالوا أن الاتصالات المختلفة بين الزملاء تسهل عملية اتخاذ القرار لأنها الأسهل والأنسب للاتصال.

الجانب الميداني

الجدول رقم 35: يبين رضى المبحوثين على القرارات التي يصدرها المدير حسب متغير الأقدمية.

الأقدمية		أقل من 5 سنوات		من 5 إلى 10 سنوات		10 سنوات فما فوق	
الرضى على القرارات التي يصدرها المدير	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
	4	8.88%	8	17.77%	1	2.22%	
	7	15.55%	12	26.66%	10	22.22%	
	0	0%	0	0%	3	6.66%	
نعم							
أحيانا							
لا							

نلاحظ من خلال الجدول رقم 35 أن النسبة الأكبر للإجابة بأحيانا يتم الرضى عن القرارات التي يصدرها المدير حسب متغير الأقدمية الذين كانت مدة عملهم من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 26.66% ثم الذين كانت مدة عملهم من 10 سنوات فما فوق بنسبة 22.22%، ثم تليها نسبة 15.55% لمن كانت مدة عملهم أقل من 5 سنوات ثم نسبة 17.77% للذين يؤكدون عن رضى المبحوثين عن القرارات التي يصدرها المدير من 5 إلى 10 سنوات ونسبة 8.88% لمن كانت مدة عملهم أقل من 5 سنوات وتليها نسبة 2.22% ل 10 سنوات فما فوق وأخيرا نسبة 6.66% لمن كانت مدة عملهم 10 سنوات فما فوق.

ويمكن تفسير إجابة المبحوثين بأن أحيانا يكونون راضون عن القرارات التي يصدرها المدير عليهم في الإدارة وذلك لأصحاب الخبرة في العمل من 5 إلى 10 سنوات، لأنها

الفئة الأكثر خبرة وأقدمية في المؤسسة يمكن الوثوق بهم أكثر من غيرهم فهم يعرفون أكثر عن تلك المؤسسة وعن قراراتها وكيفية تفسيرها وتطبيقها وأهم الدور الذي تلعبه في تفعيل عملية اتخاذ القرار.

المحور الثالث: الوسائل السائدة للاتصال في قسم العلوم الإنسانية:

الجدول رقم 36: يبين تلقي الأوامر من الرئيس باختلاف متغير الأقدمية.

متغير الأقدمية تلقي الأوامر من الرئيس		أقل من 5 سنوات		من 5 إلى 10 سنوات		10 سنوات فم فوق	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
شفهيا		4	8.88%	11	24.44%	10	22.22%
كتابيا		5	11.11%	4	8.88%	2	4.44%
عن طريق الهاتف		2	4.44%	5	11.11%	2	4.44%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 36 أن النسبة الأكبر للإجابة بتلقي الأوامر من الرئيس شفهيًا حسب متغير الأقدمية هي التي كانت مدة عملهم في المؤسسة من 5 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة 24.44% ثم التي كانت مدة عملهم 10 سنوات فما فوق بنسبة 22.22% ثم تليها نسبة 8.88% بأقل من 5 سنوات، في حين كانت الإجابة بتلقي الأوامر من الرئيس كتابيًا بنسبة 11.11% لأقل من 5 سنوات، ونسبة 8.88% لمن كانت مدة عملهم من 5 إلى 10 سنوات ونسبة 4.44% للذين أعمارهم من 10 سنوات فما فوق، وتليها نسبة تلقي الأوامر

الجانب الميداني

عن طريق الهاتف بنسبة 11.11% لمن كانت مدة عملهم من 5 إلى 10 سنوات، ثم نسبة 4.44% لفئة لأقل من 5 سنوات وأخيرا 10 سنوات فما فوق بنسبة 4.44%.

ويمكن تفسير إجابة المبحوثين بأن تلقي الأوامر من الرئيس شفهيًا لمن كانت مدة عملهم من 5 إلى 10 سنوات هذا لأنها آنية التطبيق في ذلك الوقت وإن تأخروا في تطبيقها تفقد أهميتها ومصداقيتها.

الجدول رقم 37: يبين مساهمة الأوامر والتعليمات الشفهية في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار باختلاف متغير الأقدمية.

متغير الأقدمية		أقل من 5 سنوات		من 5 إلى 10 سنوات		10سنوات فما فوق	
مساهمة الأوامر والتعليمات الشفهية في توفير المعلومات اللازمة في اتخاذ القرار		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم		5	%11.11	6	%13.33	2	%4.44
أحيانا		6	%13.33	13	%28.88	11	%24.44
لا		0	0	1	%2.22	1	%2.22

نلاحظ من خلال الجدول رقم 37 المتعلق بمساهمة الأوامر والتعليمات الشفهية في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار حسب متغير الأقدمية، نلاحظ أن نسبة 28.88% أجابت بأحيانا والذين كانت مدة عملهم من 5 إلى 10 سنوات ثم تليها نسبة

الجانب الميداني

24.44% لـ 10 سنوات فما فوق، ونسبة 13.33% لمن كانت لديهم أقل من 5

سنوات. ونسبة 11.11% لمن كانت لديهم أقل من 5 سنوات، ونسبة 13.33% لـ 5

إلى 10 سنوات، ثم تليها نسبة 4.44%

لمن كانت لديهم مدة عملهم من 10 سنوات فما فوق، وأخيرا نجد نسبة 2.22%

لمن كانت لديهم مدة عملهم من 5 إلى 10 سنوات.

الجدول رقم 38:

من 46 فما فوق		45-41 سنة		40-36 سنة		35-31 سنة		30-25 سنة		منتغير العمر مساهمة الاتصال عن طريق مواقع التواصل و التكنولوجيا الحديثة في اتخاذ القرار
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
4.44%	2	8.88%	4	6.66%	3	22.22%	10	4.44%	2	نعم
11.11%	5	8.88%	4	15.55%	7	4.44%	2	0	0	أحيانا
2.22%	1	4.44%	2	4.44%	2	2	0	12.22%	1	لا

نلاحظ من خلال الجدول رقم 38 أن الاتصال عن طريق مواقع التواصل والتكنولوجيا الحديثة يساهم في اتخاذ القرار وذلك حسب إجابة المبحوثين بنعم بنسبة 22.22% لمن كانت أعمارهم من 31 إلى 35 سنة ثم نسبة 8.88% لمن كانت إعمارهم من 41 إلى 45 سنة، ثم نسبة 6.66% لمن كانت أعمارهم من 36 إلى 40 سنة ثم نفس النسبة عند كلا من الفئتين العمرية وهي من 25 إلى 30 سنة ومن 46 سنة فما فوق بنسبة 4.44% في حين أنها لا تساهم دائما في عملية اتخاذ القرار بل أحيانا وهذا ما عبرت عنه الفئة العمرية 36 إلى 40 سنة بنسبة 15.55% ثم نسبة 8.88% لمن كانت أعمارهم 41 إلى 45 سنة، ثم من كانت أعمارهم 46 فما فوق بنسبة 11.11% ثم تليها نسبة 4.44% لمن كانت أعمارهم من 31 إلى 35 سنة. في حين يرى البقية أنها لا تساهم في عملية اتخاذ القرار، نجد نفس النسبة عند كلا من الفئتين العمرية وهي من 25 إلى 30 سنة ومن 46 إلى سنة فما فوق وهي 2.22% ونفسها عند الفئة العمرية وهي 36 إلى 40 ومن 41 إلى 45 بنسبة 4.44%.

ويمكن تفسير إجابة المبحوثين بأن مساهمة الاتصال عن طريق مواقع التواصل والتكنولوجيا الحديثة في اتخاذ القرار للفئة التي كانت أعمارهم من 31 إلى 35 سنة لأنها الأسرع والأنسب لإيصال المعلومات. إذ أنها تصل في وقت وجيز ويمكن الاطلاع عليها وتطبيقها في نفس ذلك الوقت أي أنها آنية ولها مصدر موثوق فكل هذا يساهم في تفعيل عملية اتخاذ القرار.

نتائج الدراسة:

-يعتبر الاتصال النازل من العوامل الأساسية التي تساهم في نقل القرارات والتعليمات والتوجيهات من الإدارة إلى المرؤوسين معتمدة على الوسائل المكتوبة، التي تتميز بكونها مسجلة ومدونة ويمكن استخدامها كوسيلة اثبات قانونية.

-يعتبر الاتصال الصاعد من العمليات الإدارية التي ينقل بها العمال او من ينوب عندهم إلى الإدارة لاقتراحات ولانشغالات ولاهتمامات في بيئة العمل.

-يعتبر الاتصال النازل من بين أكثر أنواع الاتصال التنظيمي الغالب في قسم العلوم الإنسانية.

-يجمع الاتصال التنظيمي بين تنظيم الاتصالات بغرض توزيع المسؤوليات من جهة ومن جهة أخرى زيادة الاحتكاك بين العاملين في الإدارة.

-يعد الاتصال التنظيمي ضروري في المؤسسات الإدارية مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها لذا يجب العناية بالعملية الاتصالية بغية تحقيق التفاعل.

-يمثل الاتصال أحد أساسيات العملية الإدارية وهو بذلك لا بد أن ينسجم في أهدافه النهائية مع الأهداف العليا للمؤسسة التي تمثل واحدة من وظائفها أي تحقيق الفعالية.

-ينوب رئيس تخصص قسم العلوم الإنسانية في شرح وتفسير المعلومات والقرارات الغير مفهومة للمبحوثين.

-صيغة الاتصال الصاعد الغالب في القسم عبارة عن استفسارات وشكاوي.

-يواجه المبحوثين ف بعض الأحيان صعوبة عند الاتصال برئيس قسمهم.

-أغلبية الأوامر التي يتلقاها المبحوثين من الرئيس تكون شفوية.

- يوجد تعاون بين أعضاء قسم العلوم الإنسانية والإدارة لكن ليس بصفة دائمة.
- تسهل الاتصالات المختلفة بين الزملاء في القسم من توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.
- وصول المعلومة من الرئيس في الوقت المناسب.
- حرص القسم على اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار لكن ليس بصفة دائمة بل أحيانا.

خاتمة:

يعتبر اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجهوية والوظائف الأساسية للمدير، فهو يعتمد على توفير البيانات والمعلومات والخبرات السابقة التي تعطي حلول للمشاكل المطروحة داخل التنظيم واتخاذ القرار لا يكون إلا بتوفرها وإلا كان القرار لا عقلاني وغير رسيد، ومشاركة العمال في هذه العملية له عدة أوجه من بينها إحساس العامل بأهميته لمؤسسته، توطيد الثقة بين العمال والمؤسسة لأنه عدم الأداء الجيد للعامل داخل المؤسسة قد يؤثر على استقرارها خاصة عندما يكون العامل له علاقة بالمؤسسة، كما أن اتخاذ القرار الجماعي له فعالية أكثر من القرار الفردي وكل هذا ينعكس على أداء العاملين ويحسبهم بأهميتهم وانتمائهم لها. كما أن للاتصال التنظيمي دور فعال داخل المؤسسة كونه يخلق نوع من المرونة في التنظيم خلال التسيير الجيد للمهام عند اتخاذ القرارات، حيث أن نجاح عملية الاتصال داخل المؤسسة لا تقع على عائق الإدارة في حد ذاتها إنما هي مسؤولية الجميع وكل من له علاقة بالمؤسسة أو الإدارة.

التوصيات والاقتراحات:

في ضوء ما توصلنا إليه يمكن إدراج جملة من التوصيات تلتخص أهمها في:

- ضرورة وجود استراتيجية اتصالية فعالة داخل أي مؤسسة كانت.
- ضرورة تشجيع الاتصال الأفقي بالتنسيق بين مختلف الأقسام الإدارية والمصالح وتحديد وسائل وأساليب الاتصال المناسبة لضمان تدفق المعلومات.
- العمل على تشجيع الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى.
- احترام آراء ومقترحات أفراد المؤسسة.
- إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية.
- فتح قنوات الاتصال بين أعضاء التنظيم مما يساهم في خلق التوازن والاستقرار داخل المؤسسة.
- الابتعاد قدر الإمكان عن المركزية في اتخاذ القرارات.
- رفع الكفاءة الاتصالية لعمال المؤسسة من خلال تقديم برامج تدريبية وتكوينية لاتخاذ قرارات فعالة.
- تطبيق سياسة الباب المفتوح بين العمال والمدير لكي يشعر الفرد العامل بأنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة مما ينعكس إيجابيا على أدائه.
- اعتماد أسلوب الحوار والمشاركة والتشاور بين أفراد المؤسسة.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر والمعاجم باللغة العربية.

1- المعاجم:

- 1- بدوي أحمد، معجم المصطلحات للإعلام، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1985م.
- 2- بدوي أحمد، معجم المصطلحات، دار الكتاب المصري، القاهرة مصر، 1982م.
- 3- معجم الوسيط، عربي عربي.

2- الكتب:

- 4- أبو بكر مصطفى محمود، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشأة المتخصصة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003م.
- 5- أحمد علي، الأسس التطبيقية للعلاقات الإنسانية، دون سنة النشر.
- 6- أنجلس مورييس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي، الطبعة 2، دار القصة، الجزائر، 2006م.
- 7- بخوش أحمد، الاتصال والعولمة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2008م.
- 8- بدوي عبد الرحمان، مناهج البحث، مكتبة الابداع، الجزائر، دون سنة نشر.
- 9- بلحيزي رضوان وجابري سارة، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، جسور للنشر والتوزيع، الطبعة 1، المحمدية الجزائر، 2014م.
- 10- بلعجوز حسين، نظرية القرار لمدخل إداري وكمي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2008م.
- 11- بن تونس طاهر، محاضرات في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، شركة الأصالة، الجزائر، 2021م.

- 12- بوقحف عبد السلام، أساسيات التنظيم والإدارة، الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002م.
- 13- جلدة بطرس سليم، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009م.
- 14- حافظ حجاز محمد، دعم القرارات في المنظمات، قامج للطباعة الإسكندرية، دون سنة.
- 15- الحبوطة سليم إبراهيم، مبادئ نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 1988م.
- 16- حجامه علي خلف، اتخاذ القرارات الإدارية، دار قنديل للتوزيع، عمان الأردن، الطبعة 1، 2010م.
- 17- حزي بشار، الاجازة في الاعلام والاتصال **BMC**، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020م.
- 18- حسن الهواسي محمود، البرزنجي وحيد شاكر، مبادئ الإدارة الحديثة، مطبعة ابن العربي، العراق، 2014م.
- 19- حسن أمين عبد العزيز، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرون، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة مصر، 2001م.
- 20- حسين علي، نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر، عمان الأردن، 2008م.
- 21- حمدي رضا هاشم، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراية، عمان، 2009م.
- 22- الحناوي محمد صالح، رواية محمد حسن، السلوك التنظيمي، كلية التجارة، الإسكندرية، 1998م.

- 23- حنفي عبد الغفار وآخرون، تنظيم إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 1996م.
- 24- حنفي عبد الغفار، أساسيات إدارة منظمات الأعمال: الوظائف والممارسات الإدارية، الدار الجامعية، مصر، 2006م.
- 25- دادي عدون ناصر، الاتصال وكفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010م.
- 26- دلفوف سفيان، محاضرات في مادة: نظرية اتخاذ القرار مطبوعة مدعمة بأمثلة وسلاسل محلولة، جامعة وهران، الجزائر، 2017م.
- 27- دليو فضيل، الاتصال في المؤسسة، مؤسسة الزهراء، الجزائر، 2003م.
- 28- ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء، الأردن، 2007م.
- 29- زردومي أحمد، أهمية المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010م.
- 30- الزغول رافع النصير والزغول عماد عبد الرحيم، علم النفس المعرفي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، الإصدار الخامس، 2014م.
- 31- السلمي علي، تطوير الفكر التنظيمي، دار القلم، الطبعة 2، 1980م.
- 32- شروخ صلاح الدين، منهجية البحث العلمي، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006م.
- 33- الشماع خليل محمد، خيضر كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007م.
- 34- الصيرفي محمد، الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورسالدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2006م.

- 35- الصيرفي محمد، الإدارة والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007م.
- 36- الطراونة حسن أحمد، اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال، دار عمان، الأردن، 2014م.
- 37- عباصرة معن محمود، بني أحمد مروان محمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، الطبعة 1، 2008م.
- 38- عبد الباقي صلاح الدين، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2005م.
- 39- عبد الحميد محمد، نظريات الاعلام واتجاه التأثير عالم الكتب، القاهرة، 1998م.
- 40- عبيدات محمد وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، 1999م.
- 41- عثمان الصديق سلوى وحافظ يدوي هناء، الاتصال بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر، 2003م.
- 42- عزي عبد الرحمان، عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 1992م.
- 43- عطوي جودت عزت، أساليب البحث العلمي، دار الثقافة، عمان، 2009م.
- 44- عقيلي عمر وصفي، الإدارة أصول ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997م.
- 45- العلاق بشير، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2009م.
- 46- علي مشرق حسن، نظريات القرارات الإدارية، دار المسيرة، الطبعة 1، عمان الأردن 1997م.

- 47- عليوة السيد شمس، مهارات التفاوض سلوكيات الاتصال والمساومة الدبلوماسية والتجارية في المنظمات الإدارية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1987م.
- 48- عوايدي عمار، نظريات الإدارة بين علم الإدارة والقانون الإداري، دار هومة للطباعة والنشر، الطبعة 1، الجزائر، 1999م.
- 49- فرج شعبان، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2009م.
- 50- قاسي ناصر، الاتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة 4، بن عكنون الجزائر، 2011م.
- 51- كاظم محمود خيضر، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2002م.
- 52- كرونل فريد ويوغليظة الهام، الاتصال واتخاذ القرار، دار كنوز المعرفة العملية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 1، دون سنة النشر.
- 53- ماسيمي ناصر، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011م.
- 54- ماهر أحمد، السلوك التنظيمي: مدخا بناء المهارات، دار الجامعية الإسكندرية، الطبعة 6، 1997م.
- 55- ماهر أحمد، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006م.
- 56- محمد المصري سعيد، التنظيم والإدارة: مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999م.
- 57- محمد مغربي كمال، السلوك التنظيمي، دار الفكر، الطبعة 2، عمان الأردن، 1994م.

58- المشابقة بسام عبد الرحمان، نظريات الاتصال، أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، طبعة

59- منصور عبد الله والماسني سامي عمر، إدارة التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي، من منشورات جامعة الباحة، كلية العلوم الإدارية والمالية، 2016م.

60- ناجي الجوهر محمد، الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الطبعة 1، الإمارات العربية المتحدة، 2001م.

61- نعم طه عبد العاطي، مناهج البحث العلمي، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، م2006.

62- النمر سعود، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق التجارية، الطبعة 6، الرياض 2006م.

63- نهر هادي والخطيب أحمد محمود، إدارة الاتصال والتواصل والنظريات والعمليات والوسائط والكفايات، الأردن، دار الحامد للنشر، 2009م.

3-الموسوعات:

64- منير حجاب محمد، الموسوعة الإعلامية، المجلد الأول، دار النجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003م.

4-الرسائل والأطروحات:

65- بن محمد الحميطي عبد العزيز، عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، 2007م.

66- جواني أسماء، دور المعلومات في صنع القرار الإداري، مذكرة ماستر تخصص سياسات عامة مقارنة، قسم العلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2015م.

- 67- رماش ميريثة، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتورة قسنطينة، 2008-2009م.
- 68- سعد جبر المطرفي ذياب، فاعلية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتهما، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، السعودية، 2012م.
- 69- طبش مصعب إسماعيل، دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008م.
- 70- كنفي جميلة، الذكاء الاجتماعي وعلاقته بمهارات الاتصال التنظيمي بالجامعة الجزائرية، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015م.
- 71- المانع محمد بن علي، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2006م.
- 72- معمر طوبال سومية، الاتصال كأداة للتعرف بالمؤسسة، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال المركز الجامعي العقيد أكلي الحاج، البويرة، 2011-2012م.

5-المجلات:

- 73- البشير محمد، أحمد إبراهيم، (أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الحكومية بالسودان، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، العدد 8، المجلد 4.
- 74- رويم، فائزة ومهيري، بلخير، (معيقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، ورقلة.
- 75- الطاهر رجب، الخرتوشي مسعود، (أهمية الاتصال التنظيمي في رفع كفاءة المؤسسات الليبية)، مجلة كلية الأدب، العدد الرابع والعشرون، الجزء 2، ديسمبر 2017م.

76- علوان سمير، فراحي فيصل، (الاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار)، مجلة التدوين، العدد 11، السداسي الثاني، جامعة محمد بن محمد، وهران 2، 2018م.

6-المواقع الالكترونية:

77- [HTTPS://mewdoo3](https://mewdoo3) 22/04/2024.

78- [HTTPS://mewdoo3](https://mewdoo3) 23/04/2024.

ثانيا: المصادر والمراجع باللغة الأجنبية:

79- Alex Michelle, les sciences de l'information et de la communication, édition hachette Paris, 2001.

الملاحق