

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا



الميدان: العلوم الإنسانية والاجتماعية

شعبة: العلوم الاجتماعية

الموضوع:

## الإتصال الإداري وعلاقته باتخاذ القرار في المؤسسة

دراسة ميدانية بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية - ورقة -

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علم النفس

التخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذة:

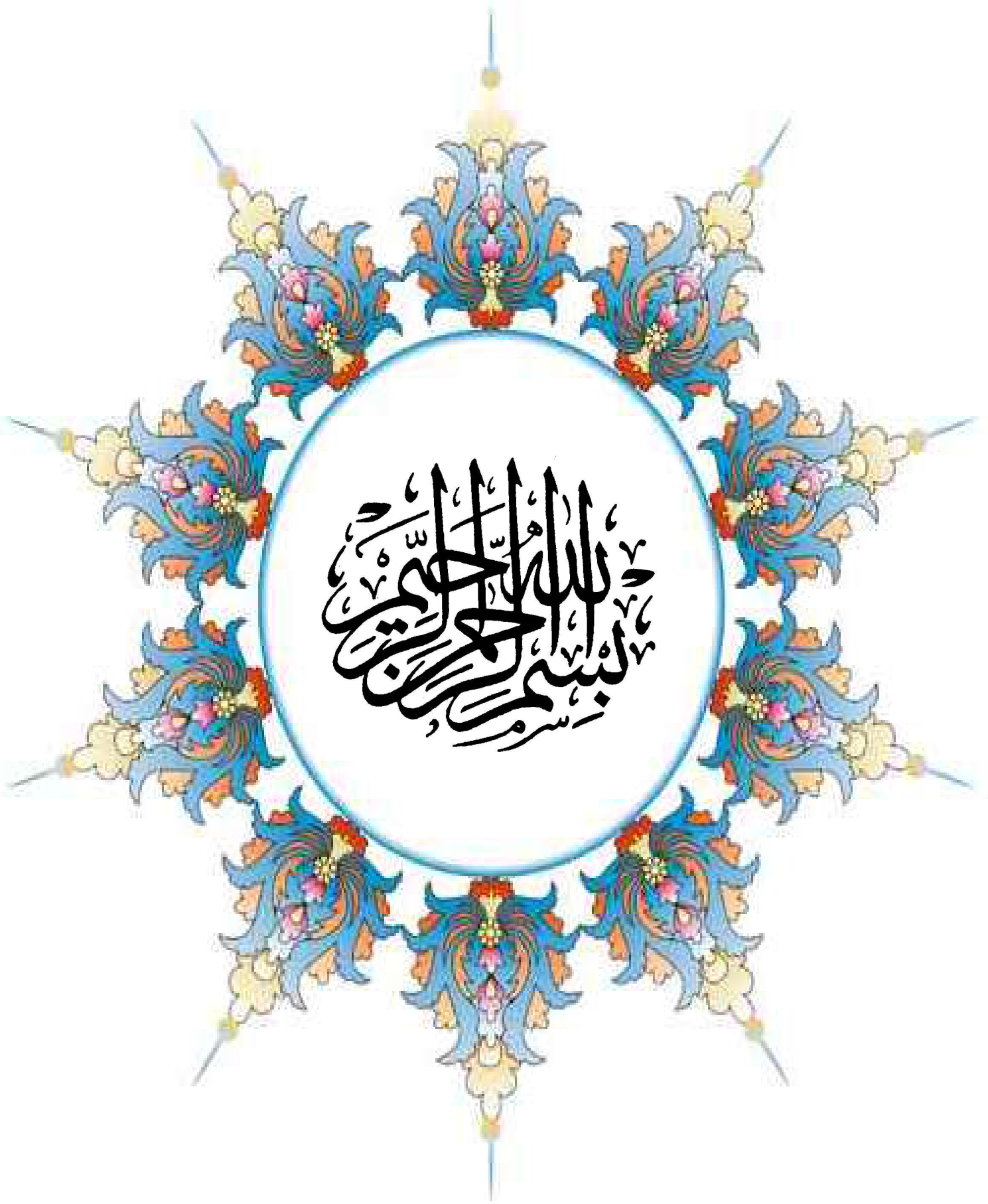
د/ بلمقدم فاطمة

إعداد الطالب:

قدور أسامة

السنة الجامعية: 2019 / 2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# شكر و تقدير

لقوله تعالى: {لئن شكرتم لأزيدنكم}  
{ إبراهيم 07 }

وعلا بقول الحبيب المصطفى صلى الله عليه وسلم {من لم يشكر الناس لم يشكر الله}.  
أحمد الله حمدا كثيرا و أشكره شكرا جزيلا، الذي كان فضله و عطائه كريما، أحمده لأنه سهل  
المبتغى و أعانني على إتمام هذا العمل و نل الصعاب و هون المتاعب، و الذي بعد إتمامه  
رمت أفكارى على مرسى النهاية فخرج بذلك هذا العمل إلى النور فوجدت نفسي منقاد بشرف  
الوفاء و خالص العرفان و جميل التقدير إلى الأستاذ المشرفة "بلمقدم فاطمة " على قبولها  
بصدر رحب الإشراف على هذا البحث و مسابرتها لي في خطوات العمل الذي رافقت انجازه، لما  
قدمته لي من توجيه رشيد، و فيما بذلت من جهد جهيد، بأسلوبها المتميز الفريد و رحابة  
صدرها، و علو همتها و كريم خلقها، و حسن تعاملها و دقة ملاحظتها، و إخلاصها في  
عملها، فشكرا من قلب صادق محب حامل جميل العرفان، فأدعو لها الله سبحانه و تعالى بخير  
الجزاء، و طول البقاء في صحة و عافية، أدامها الله ذخرا وخدمة للعلم.  
كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذة عمار ثليجي بالأغواط وخاصة: أساتذة قسم النفس وعلوم  
التربية والأرطفونيا ماستر2الذين كانوا سندا لي طوال سنوات الدراسة الجامعية، وإلى من علمني  
أن العلم فوق الجميع، وأن التواضع لا يلبسه إلا الرفيع، وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا  
العمل المتواضع.

ولا يفوتني أن نرسل أجمل رسائل الشكر إلى كل زملائي في قسم النفس وعلوم التربية

والأرطفونيا ماستر2

و في الختام أشكر كل من ساعدني في إتمام هذا العمل من قريب أو من بعيد و أقول للجميع

جزاكم الله عنا خير الجزاء.....آمين.

# إهداء

الحمد لله أكرم وأنعم، الحمد لله الذي فتح ويسر، الحمد لله الذي وفقني لإنجاز هذا العمل المتواضع

أهدي ثمرة عملي إلى التي رفع الله مقامها وجعل الجنة تحت أقدامها - **أمي** - الغالية الحنونة حفظها الله ورعاها ورزقها الخير كله.

إلى الذي جعل الأرض مفروشا بالورود ومنحني إرادة الأسود - **أبي** - القدوة الصبور حفظه الله ورزقه حجة، صحة وعافية وأطال الله عمره.

إلى رفيقة العمرة ومنازة الدرب وسند الحياة والروح زوجتي - **حنان** - قرّة عين أولادي رزقتني الله وإياها المحبة والسعادة والهناء.

إلى أختي الحبيبة الغالية - فاطمة - قدوتي ومهجتي وزاد روحي، وإلى زوجها الفذ - أنور أمين - وأبنائها الأعراف.

إلى أحباب قلبي وزهور حديقتي ورفاقي إخوتي ( حذيفة وزوجته المصون وأبنائه، أحمد يماني، عبيدة، أصيلة، سراج).

إلى أبنائي قرّة عيني نبض فؤادي وبسمة ثغري (ناصح أثير، فداء) صانهم الله ورعاهما.

إلى كل عائلتي الكبرى - قدور وبوقرينات - أبناء عمي الجمعي رحمه الله وعماتي وأبنائهم وخالتي عزالدين وخالاتي وأبنائهم حفظهم الله ورعاهم.

إلى كل زميلات وزملاء العمل بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية ورقلة بمختلف مصالحها.

إلى كل زميلاتي وزملاء المشوار الدراسي الأعراف وأساتذتي الأفاضل بجامعة عمار ثليجي الأغواط. إلى كل من جمعني معهم حب التطوع والعمل المؤسساتي ، إلى كل من جمعني معهم حب النعم الأصيل.

أهديكم جميعا هذا الانجاز

أسامة

ب

**ملخص الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الاتصال الإداري و علاقة باتخاذ القرار

و ذلك انطلاقا من التساؤل التالي: " هل توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائية بين الاتصال الإداري

و اتخاذ القرار بمؤسسة مديرية المواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية ورقلة "، و الذي يندرج تحت

التساؤلات الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائية بين الاتصال النازل و اتخاذ القرار في مديرية المواصلات

السلكية واللاسلكية؟

- هل توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائية بين الاتصال الصاعد و اتخاذ القرار في مديرية المواصلات

السلكية واللاسلكية؟

- هل توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائية بين الاتصال الأفقي و اتخاذ القرار في مديرية المواصلات

السلكية واللاسلكية؟

ومنه خلصنا إلى فرضيات كإجابة عن التساؤلات المطروحة ونستنتج من خلال دراسة متغيرات الدراسة إلى

مدى أهمية الاتصال الإداري بين الموظفين والرؤساء وعلاقته المهمة في اتخاذ القرارات اللازمة من أجل

السير الحسن والأداء الأفضل.

## RUSUME

This study aims to reveal the relationship between administrative communication and a relationship with decision-making, based on the following question: "Is there a correlation relationship statistically between administrative communication?"

And take the decision at the National Telecommunications Administration Corporation of Ouargla, which falls under the following sub-questions:

- Is there a statistically significant correlation between descending communication and decision-making in the Directorate of Telecommunications?
- Is there a statistically significant correlation between upward communication and decision-making in the Directorate of Telecommunications?
- Is there a statistically significant correlation between horizontal communication and decision-making in the Directorate of Telecommunications?

From it, we concluded hypotheses as an answer to the questions raised, and we conclude by examining the variables of the study to the extent of the importance of administrative communication between employees and superiors and its important relationship in the union of the necessary decisions for good functioning and better performance.



الفهرس

# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	الإهداء
ب	شكر و عرفان
ج	ملخص الدراسة باللغة العربية
د	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
01	مقدمة
	<b>الفصل الأول: المدخل العام للدراسة</b>
05	1-بناء الإشكالية
06	2-الفرضيات
07	3-أسباب اختيار الموضوع
07	4-أهمية الدراسة
08	5-أهداف الدراسة
08	6- ضبط و تحديد المفاهيم
13	7- عرض الدراسات السابقة
19	خلاصة
	<b>الفصل الثاني: الاتصال الإداري</b>
21	تمهيد
21	1- مفهوم الاتصال
22	2- نظريات الاتصال
25	3- أهمية الاتصال الإداري
26	4-العناصر الرئيسية لعملية الاتصال الإداري
30	5-أهداف الاتصال الإداري

32	6-وظائف الاتصال الإداري
34	7- أنواع الاتصال الإداري وخصائصه
39	8-أساليب الاتصال الإداري
41	9-معوقات الاتصال
46	خلاصة
	<b>الفصل الثالث: اتخاذ القرار</b>
48	تمهيد
48	1تعريف عملية اتخاذ القرار
51	2-مراحل و خطوات اتخاذ القرار
53	3-أنواع القرارات و أشكالها
55	4-خصائص عملية اتخاذ القرار
56	5-العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار
57	6-الأمر الواجب مراعاتها عند اتخاذ القرار
58	7-أساليب اتخاذ القرار
71	خلاصة
	<b>الفصل الرابع: المدخل العام للدراسة</b>
74	تمهيد
74	أولاً: المنهج المستخدم في الدراسة
75	ثانياً: مجالات للدراسة
75	1- المجال المكاني
76	2- المجال الزمني
77	3- المجال البشري

78	خلاصة
/	الاستنتاج العام
81	خاتمة
/	المراجع
/	الملاحق

# مقدمة

## مقدمة:

إن موضوع الاتصال الإداري في علم الإدارة وتسيير الموارد البشرية يشغل حيزا هاما من اهتمام المؤلفين في المجال المعرفي والمدراء والقادة في الإدارات وتتبع هذه الأهمية لكون العلاقة بعمل الإنسان اليومي وارتباطه باتخاذ القرارات على اختلاف أنواعها وذلك لارتباط هذا الموضوع بأجزاء العملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه، ورقابة، قيادة واتصالات وغيرها من النشاطات الإدارية الأخرى.

فالأفراد هم محور هذا الموضوع الأساسي، سواء بالنسبة للذين يتخذون القرارات بتوجيه أعمالهم ونشاطاتهم، أو بالنسبة للمرؤوسين الذين يشاركون في اتخاذ القرارات، أو بارتباطه بتحقيق الأهداف على اختلاف أنواعها فهكذا تستمر عملية اتخاذ القرارات، طالما كان هناك عمل ونشاط لتحقيق الأهداف المرجوة ومطلوبة.

• ومن الأهمية بمكان ربط متغير الاتصال كسلوك إداري بصنع واتخاذ القرارات التنظيمية، في ضوء

المشاركة في اتخاذ القرار والمهارات الإدارية ودورها في ترشيد القرارات.

ولتناول الموضوع فقد اشتمل البحث على جانبين الجانب النظري و الجانب التطبيقي ، حيث احتوى

الأول على ثلاث (3) فصول و احتوى الثاني على فصل واحد و هي على النحو التالي:

- **الفصل الأول** جاءت فيه الإشكالية وصياغتها، و فيه تقديم موضوع الدراسة من خلال تحديد

الإشكالية و التساؤلات و الأهداف التي نسعى لتحقيقها و بعدها التعاريف الإجرائية للمفاهيم،

و أخيرا الدراسات السابقة و خلاصة.

- أما **الفصل الثاني** تضمن الاتصال الإداري، التمهيد، مفهوم الاتصال الإداري نظرياته أهميته

والعناصر الرئيسية لعملية الاتصال الإداري، أهدافه و وظائفه وأنواعه وأساليبه وأهم المعوقات

و الخلاصة .

- **الفصل الثالث** ويتضمن التمهيد، اتخاذ القرار مع تعريف عملية اتخاذ القرار مراحلها وخطواته، أنواع القرارات وأشكالها، الخصائص والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الأمور الواجب مراعاتها عند اتخاذ القرار، وأساليبه ثم الخلاصة.
- **الفصل الرابع** و يتضمن التمهيد، المنهج المستخدم في الدراسة، ثم مجالات الدراسة، أدوات جمع البيانات، الأساليب الإحصائية و أخيرا الخلاصة

# الجانب النظري

# الفصل الأول: المدخل العام للدراسة

أولا: بناء الإشكالية

ثانيا: الفرضيات

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

رابعا : أهمية الدراسة

خامسا : أهداف الدراسة

سادسا : ضبط و تحديد المفاهيم

سابعا : عرض الدراسات السابقة

خلاصة

## أولاً: بناء الإشكالية

إذا كان الاتصال هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات والأفكار والمعاني من شخص إلى آخر ومن قسم إلى آخر فهو يعد بمثابة الدورة الدموية التي تؤمن المعلومات والبيانات لكافة العناصر التنظيمية في المؤسسة.

فال اتصال الإداري يمكن القادة والمدراء من التعرف على كل صغيرة وكبيرة مما تؤهلهم إلى اتخاذ قرارات فعالة تضمن لهم التوازن والاستقرار وتحقيق المتطلبات الوظيفية للمنظمة أو المؤسسة، بالإضافة إلى توجيه المرؤوسين في مختلف المستويات الإدارية الدنيا وسرعة حل المشاكل ومواجهتها.

وال اتصالات هي مسؤولية إدارية من الدرجة الأولى، ولكي تحقق الإدارات هذا فإنها بحاجة إلى إدراك طبيعة شبكات الاتصال في مؤسساتها، أي تحدد من ناحية فعالية الاتصال وأفضل الوسائل المؤدية إليه. ومن ناحية أخرى فإن إدراك طبيعة الشبكات يسهل على المتصل إعداد رسالته المناسبة، لتكون ذات تأثير أكبر، كما أن الاتصال الجيد يتيح فرصة التعرف على أفضل الاختيارات والبدائل بشأن اتخاذ القرار المناسب وذلك بإدماج المعلومات المختلفة لاتخاذ القرار الأفضل.

فعملية اتخاذ القرار تعد جوهر العملية الإدارية والمحور الأساسي الفعال لدراسة الإدارة ونشاطاتها. وهي لا تقل أهمية عن باقي العمليات الإدارية لأنها الوسيلة المعبرة عن قدرة المؤسسة في الوصول إلى الأهداف المرجوة. كما أن هذه الأخيرة تنتشر في جميع المستويات الهرمية، و يقوم بها كل إداري، من خلال المسؤولية اللازمة لأداء الدور الذي يقوم به وفي ضوء هذا جاءت هذه الدراسة التي نتناول من خلالها علاقة الاتصال الإداري في تحقيق كفاءة وفعالية عملية اتخاذ القرار داخل مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية بولاية ورقلة.

وعليه نطرح التساؤل العام الآتي: " هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الاتصال الإداري و اتخاذ القرار بمؤسسة مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية ورقلة "

وتتطوي تحته تساؤلات فرعية:-

1- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الاتصال النازل و اتخاذ القرار في مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية؟

2- هل توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائية بين الاتصال الصاعد و اتخاذ القرار في مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية؟

3- هل توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائية بين الاتصال الأفقي و اتخاذ القرار في مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية؟

**ثانيا: الفرضيات:**

**الفرضيات:**

تعتبر الفرضيات خطوة من خطوات البحث العلمي المهمة، تصاغ بأسلوب منسق وواضح يظهر العلاقة بين المتغيرات التي يحاول الباحث الإجابة على تساؤلات الإشكالية.

**الفرضية العامة:**

توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائية بين الاتصال الإداري و اتخاذ القرار بمؤسسة مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية ورقلة "

**الفرضيات الفرعية:**

1- توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائية بين الاتصال النازل و اتخاذ القرار في مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية؟

2- توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائية بين الاتصال الصاعد و اتخاذ القرار في مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية؟

3- توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائية بين الاتصال الأفقي و اتخاذ القرار في مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية؟

### ثالثا: أسباب اختيار الموضوع:

لا يمكننا تصور أي بحث علمي دون معرفة أسباب اختيار الموضوع سواء كانت أسباب ذاتية أو موضوعية ومن مجمل الأسباب التي أدت بالباحث إلى اختيارها الموضوع ما يلي:

- ✓ إمكانية معالجة الظاهرة سوسولوجيا و دراستها دراسة ميدانية.
- ✓ الرغبة بالبحث والتوسع في مجال الاتصال وعلاقته باتخاذ القرار في مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية ورقلة
- ✓ الرغبة في طرح الموضوع والتعمق في إشكالاته الراهنة والمستقبلية.

### رابعا: أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية أي دراسة علمية في مدى مساهمتها في إبراز المشكلة المطروحة بعد تحديد متغيراتها تحديدا واضحا ودقيقا يعكس بوضوح أبعاد الدراسة ليتسنى فيما بعد معرفة القيمة النظرية و التطبيقية للدراسة ككل، و من مجمل الأهمية اختار الباحث ما يلي:

- محاولة الوصول إلى نتائج علمية حول الموضوع.
- محاولة البحث في أهمية الاتصال و علاقته باتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
- أبراز جوانب الموضوع المختلفة والتي لها علاقة مباشرة بالاتصال الإداري و اتخاذ القرار.
- تبيان الأثر الحيوي الذي قد يلعبه الاتصال الإداري و ذلك من خلال جعل العاملين ذو مهارات وقدرات وقابلية عالية نحو تحمل المسؤولية والعمل الجيد و المثمر.

- التطرق لموضوع الاتصال الإداري الذي يعتبر من المواضيع الهامة و العنصر المحرك لأي نشاط أو مؤسسة.

**خامسا: أهداف الدراسة:** هو معرفة العلاقة بين الاتصال الإداري واتخاذ القرار في مؤسسة مديرية المواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية ورقلة

◀ معرفة العلاقة بين الاتصال المساعد واتخاذ القرار في مؤسسة مديرية المواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية ورقلة.

◀ معرفة العلاقة بين الاتصال النازل واتخاذ القرار في مؤسسة مديرية المواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية ورقلة.

◀ معرفة العلاقة بين الاتصال الأفقي واتخاذ القرار في مؤسسة مديرية المواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية ورقلة.

#### سادسا: ضبط و تحديد المفاهيم

هناك مقولة مشهورة لفوليش " قبل أن نتحدث معي حدد مصطلحاتك"، وهذه المقولة توجب علينا استحضارها في دراستنا، بحيث تتعدد المفاهيم وتتداخل وتعني و تناقض بعضها البعض حول القضية الواحدة، فالمصطلح والمفهوم في علم الاجتماع حمل عدة دلائل وتفسيرات، كما إن عملية الهبوط بالمفهوم لمستوى الإجرائية والصعود به من الإجرائية لمستوى التجريد، من أهم المشكلات التي يواجهها الباحث ومنه نتطرق لأهم المفاهيم المتناولة في البحث:

## 1- المفاهيم الرئيسية:

## 1-1- الاتصال الإداري:

## أ- لغة:

في اللغة العربية الاتصال كلمة مشتقة من مصدر وصل، الذي يحمل معنيين: الصلة والبلوغ. فالأولى يعني الربط بين شخصين و إيجاد علاقة معينة تربط بين الطرفين . أما الثاني فهي البلوغ أو الانتهاء إلى غاية ما.

بمعنى عمومي أو شائع، ويعني في اللغة Communis و كلمة اتصال مشتقة من الأصل اللاتيني الإنجليزية Communism مشتركة أو إشراكي، ( هالة منصور: 2000 ،ص11 )، وبذلك فإن الأصل اللاتيني للكلمة يمكن أن يعبر عن ما يؤول إلى المجموع أو ينتقل إليهم أو منهم بصورة مشتركة.

## ب- اصطلاحاً:

- هو عملية إرسال واستقبال للمعلومات بين الطرفين (مرسل ومستقبل) وهذا يعني التفاعل والمشاركة بينهما حول معلومة أو رأي أو اتجاه أو سلوك، وكلمة اتصال هي مشتقة من الأصل اللاتيني للفعل communicat، وهي تعني المشاركة وهناك من يرى أن كلمة الاتصال ترجع للكلمة اللاتينية communis، وتعني Common أي مشترك أو عام.

وفي كلتا الحالتين، نجد أن كلمة الاتصال مرتبطة بفكرة أو شيء أو فعل ما (جابر محمد، 1983، ص 11).

وترى "جيهان رشتي" أن الاتصال هو : العملية التي يتفاعل بمقتضاها المتلقي ومرسل الرسالة في مضامين اجتماعية معينة، وفي هذا التفاعل يتم نقل أفكار ومعلومات بين الأفراد عن قضية معينة أو معنى مجرد ، فنحن عندما نتصل نحاول أن نشرك الآخرين ونشترك معهم في المعلومات والأفكار فالاتصال يقوم على المشاركة في المعلومات والصور الذهنية والآراء (جيهان رشتي، 1975، ص53)

- ويرى " عاطف عدلي العبد" أن الاتصال هو: "تنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من طرف لآخر من خلال عملية ديناميكية مستمرة ليس لها بداية أو نهاية"

- أما سمير حسين فيعرف الاتصال على أنه: "النشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية أو الذبوع أو الانتشار أو المؤلفوة لفكرة أو موضوع أو قضية عن طريق انتقال المعلومات والأفكار والآراء أو الاتجاهات من شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم بنفس الدرجة لدى كل من الطرفين ... " (عاطف عدلي العبد، 1993، ص12).

من كل هذه التعريفات نستطيع تعريف الاتصال الإداري على أنه: تلك العملية التي من خلالها إيصال المعلومات والأفكار من مختلف الأقسام أو الإدارات الفرعية المكونة للهيكل التنظيمي للإدارة أو العكس والتي على أساسها تتخذ القرارات.

## 1-2- اتخاذ القرار

ترتكز مختلف التنظيمات الإدارية على القرار باعتباره البنية الأساسية في التنظيم الداخلي لكل مؤسسة فكل جديد تأمل مؤسسة معينة في إنشائه لابد إن يضع القرار من طرف الهيئات، و القرارات تختلف من مؤسسة إلى أخرى بحسب أهداف البرنامج المسطر و لقد اختلف العلماء حول تحديد مفهوم القرارات باختلاف الأهداف، و يمكن أن نعرض أهم هذه التعاريف و التي لها علاقة بموضوع البحث و تعطي في النهاية صورة واضحة عن عملية اتخاذ القرار.

- اتخاذ القرار: هو نشاط إنساني معقد مثله مثل عمليات التفكير الإنساني المختلفة، ويختلف الأفراد في قدراتهم واستعداداتهم لاتخاذ القرارات، وغالبية الأفراد يعتبرون إن اتخاذ القرار هو عملية تتطلب نوعا من التّوي، والتفكير الواعي ويبدأ اتخاذ القرار بشعور من الشك وعدم التأكد من الفرد حول ما يجب فعله في مشكلة ما أو تنتهي باختيار احد الحلول التي تم بحثها و التي تزيل حالة الشك وعدم التأكد أو بمعنى آخر التوصل إلى حل المشكلة. (ميسون سليم السقا، 2009، ص 25)

- كما يعرف اتخاذ القرار بأنه تعبير يشير إلى عملية الاختيار التي يتم بموجبها اختيار و تبني حل معين لمشكلة ما بين عدد من الحلول البديلة، وتتم عملية الاختيار استنادا إلى هدف ينبغي على متخذ القرار تحقيقه، ضمن قيود و شروط محددة، وهذه العملية تستوجب الدقة و الحذر في اختيار المؤشرات الكمية و الكيفية لاتخاذ القرار و قيوده و قواعد صنعه و سبل تنفيذه.

- و يعرف كذلك بأنه عملية اختيار بديل من عدة بدائل أخرى و هذا يتطلب اتخاذ إجراءات و من الممكن إن يكون ذلك تحت ضغوط و ظروف غير مؤكدة، و هذا ممكن أن يعرض متخذ القرار للخطر للوصول إلى الهدف المطلوب. (سعاد حرب قاسم، 2011، ص 54-53)

و تعرف أيضا عملية اتخاذ القرار على أنها العملية الإدارية برمتها لأنها تمثل اختيارا مدروسا للغايات و السبل من البدائل الممكنة في المواقف و لأن القرارات لا تعني شيئا إن لم يستجيب لها المرؤوسين ويكون عملهم موجها بها فإن الصعوبة في اتخاذ القرارات تأتي من البحث عن القرار الإداري الفعال لا يتخذ بغرض تأكيد الإداري للسلطات التي يمتلكها وإنما يأتي من المنطلقات التالية:

- خدمة لأهداف المؤسسة و غاياتها، محاولة لتطوير المؤسسة و تفعيلها، معالجة لمشكلة تواجهها المؤسسة اختيارا واعية لأفضل البدائل المطروحة في الموقف. (سامي سلطي عريفج، 2001، ص 82)

- من كل هذه التعريفات نستنتج أن اتخاذ القرار هو: هو عملية مستمرة يتم من خلالها اختيار بديل من بين عدة بدائل وذلك لتحقيق هدف معين.

### 1-3 التعاريف الإجرائية:

#### 1- التعريف الإجرائي للاتصال الإداري:

هو عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية ورقلة، وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين الموظفين قصد تحقيق الأهداف.

2- **التعريف الإجرائي للاتصال النازل:** هو تلك المعلومات والقرارات والتعليمات التي تكون من طرف المدير أو رئيس المصلحة بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية ورقلة إلى الموظفين الذين هم تحت إدارته ومسؤوليته ويعبر عنه بدرجات محور الاتصال النازل في المقياس.

3- **التعريف الإجرائي للاتصال الصاعد:** هو تلك المعلومات والطلبات التي تكون من طرف الموظفين بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية ورقلة إلى رئيس المصلحة أو المدير قصد تبليغه بمعلومة تخص المصلحة أو طلب يخص الموظف أو مجموعة الموظفين ويعبر عنه بدرجات محور الاتصال الصاعد في المقياس

4- **التعريف الإجرائي للاتصال الأفقي:** وهو تلك العملية التواصلية التي تكون بين الموظفين وتبعث روح الجماعة فيما بينهم من أجل الاتفاق على طريقة عمل معينة أو عليه تقديم المهام من موظف إلى آخر قصد إتمام المهمة وفق التوصيات والتعليمات الإدارية

### 5- التعرف الإجرائي لاتخاذ القرار:

هو عملية مستمرة يتم من خلالها اختيار بديل من بين عدة بدائل وذلك لتحقيق هدف معين يتناسب مع الظروف المحيطة.

### 2- المفاهيم الفرعية:

#### 2-1- المؤسسة:

**لغة:** ورد في معجم لسان العرب لابن منظور في فعل أسس، الأس و الأسس و الأساس: كل شيء مبتدأ و الأسس و الأساس أصل البناء و الأسس أصل كل شيء، و أس الإنسان قلبه لأنه أول متكون في الرحم، و قد أس البناء يؤسسه و أسسه تأسيسا، وهي كلمة مشتقة من أصل كلمة Enterprise. (الظاهر

بن خرف الله وآخرون، 2003، ص 27)

## أ- اصطلاحا:

- يعرفها " دوكز " أنها عبارة عن مجموعة بشرية متكونة من أخصائيين يعملون معا لأداء مهمة مشتركة.(فضيل دليو، 2003، ص 15).
- المؤسسة بصورة عامة هي تركيبة يبتدعها الإنسان بالتعاون مع الأفراد الآخرين في المجتمع، فالحب مثلا ظاهرة طبيعية، أما الزواج فهو مؤسسة اجتماعية ويشمل مفهوم المؤسسة على كل التنظيمات القائمة في المجتمع كالزواج والعائلة والملكية والمشروع الاقتصادي والهيئات الدينية والسياسية والقانونية.(طاهر بن خرف الله، 2003، ص 27).
- ب- إجرائيا: هي عبارة عن بناء يشجع الأعضاء أو الأفراد فيه على المشاركة في الأداء والتفكير و المنافسة داخل هيكل تنظيمي محدد.

## سابعاً: عرض الدراسات السابقة

1/دراسة هجان (2006م) رسالة دكتوراه بعنوان: "وسائل الاتصال الإداري المستخدمة في مدارس التعليم العام في

المملكة العربية السعودية"

أهداف الدراسة:

- التعرف على وسائل الاتصال الإداري المستخدمة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية
- التعرف على الأسباب التي تؤثر على فاعلية الاتصال الإداري في هذه المدارس وذلك من وجهة نظر التربويين العاملين في المدارس.

- عينة الدراسة: وتم اختيار عينة عشوائية من (228) معلم و (102) مدير مدرسة.

-أدوات الدراسة: اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة للدراسة

المنهج المستخدم: المنهج الوصفي التحليلي

أهم نتائجها:

- يجب استخدام كل من وسائل الاتصال الإداري الشفهية، في مدارس التعليم العام.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بثُ رؤية أفراد العينة إزاء كل من وسائل الاتصال الإداري الشفهية والكتابية ومعوقات الاتصال الشخصية والتنظيمية والبيئية تعزي إلى كل من الوظيفة، والمرحلة التعليمية، والتخصص، والمؤهل العلمي، والخبرة في مجال التعليم.

2/دراسة صالح بن نوار دكتوراه 2004 / 2005 بعنوان : "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين" أجريت الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي - مركب المحركات والجرارات- قسنطينة.

**أهداف الدراسة:**

واعتقد الباحث بان موضوع دراسة ينبو إلى أن النجاح في العمل وبرقيق النتائج المطلوبة لا يهدي ولا يمنح وإنما يؤخذ بعد أن نوفر له كافة أسباب النجاح وان نحسن التخطيط. إذن فكان اختيارهم هذا الموضوع بدافع تحديد أهم الآليات والحوافز والدوافع التي يعتقد الصناعيين أنها تساهم في نمو وتطوير المؤسسات الوطنية وفعاليتها.

**عينة الدراسة:**

قسم الباحث مجتمع الدراسة الفئتين أو عينتين العينة الأولى متمثلة في الإداريون وعددهم قسم الباحث مجتمع الدراسة إلى فئتين أو عينتين، الفئة الأولى متمثلة في الإداريون وعددهم 175 هذه الفئة طبقت عليهم استمارة مقابلة. أما الفئة الثانية بلغ عددها (1299) عاملا واعتمد الباحث على أسلوب المسح بالعينة . بنسبة %12. أدوات الدراسة: - الاستمارة: استخدام الباحث استمارة خاصة بالإطارات والمسؤولين، وكانت استمارة المقابلة تضمنت 12سؤال مفتوح.

بالعامل إلى مجهود اكبر في عمله لإنتاج المؤسسة.

يعتبر الاتصال الأفقي عامل رئيسي لإشاعة روح الجماعة، فهو يساعد العمال على إبداء آرائهم في المسائل التنظيمية الخاصة، بهم يزيد من دافعيتهم إلى للعمل.

**3/دراسة العربي بن داود عنوان الدراسة:** (فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجزائرية) و تمت الدراسة

بمركب الرفعات و المجازف بعين السمارة ولاية قسنطينة تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

الدراسة الحالية تسعى إلى تحقيق هدف أساسي أو عام يتجلى من خلال مدى اهتمام المؤسسة لتحقيق فعالية

الاتصال بين الإدارة و العمال. و معرفة أو إبراز أهمية الاتصال في المؤسسة و دوره في تحقيق أهدافها.

-الكشف عن أنماط الاتصال و خصائص و الوسائل، و كذلك القنوات المتبعة في العملية الاتصالية.

-كذلك إبراز المشاكل التي تحول دون تحقيق فعالية اتصالية.

لخصت الدراسة إلى النتائج التالية:

العلاقات الإنسانية الجيدة داخل التنظيم الصناعي هي بمثابة المحفزات الهامة التي تؤدي بالعمال إلى بذل مجهود

اكبر في عمله لإنجاح المؤسسة.

يعتبر الاتصال المفتوح عامل رئيسي لإشاعة روح الجماعة , فهو يساعد العمال على إبداء آرائهم بالمسائل

التنظيمية الخاصة بهم، مما يزيد من دافعيتهم للعمل.

- أما فيما يخص في عملية اتخاذ القرار والمشاركة فيه، لقد توصلت النتائج إلى غالبية المبحوثين مستثنون من

هذه العملية وذلك راجع حسبهم أن هذه العملية هي من مهام المدير وحده.

**4/ دراسة تتعلق باتخاذ القرار: دراسة سنبل سنة 1994 تحت عنوان:** "مشاركة عضو هيئة التدريس في صنع

القرار الجامعي بجامعة أم القرى"

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى مشاركة هيئة التدريس بجامعة أم القرى في صناعة القرار الجامعي و تشخيص

للعوائق التي تؤدي إلى إحجام عضو هيئة التدريس عضو هيئة التدريس عن المشاركة، واستخدم الباحث المنهج

الوصفي و بلغت عينة الدراسة (193) فردا بنسبة (3) من المجتمع الكلي للدراسة، واعد الباحث استبياناه لتحقيق أهداف الدراسة، و توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- يشارك أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات الأكاديمية المرتبطة بالمواد الدراسية التخصصية و طرق التدريس  
- يشارك أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات الدالية المرتبطة بشراء المراجع والدوريات والكتب، والوسائل التعليمية وما شابه ذلك.

- هناك أمور كثيرة تتعلق بالنواحي الأكاديمية والمالية لا يشارك فيها عضو هيئة التدريس.

- عدم وجود قنوات معروفة لصنع القرار.

- احتكار القرار من قبل الذين يشغلون مناصب إدارية.

• **دراسة تتعلق بصنع القرار و اتخاذه:** هدفت الدراسة إلى معرفة الواقع الحالي لأداء مجالس أقسام كليات التربية

لمهامها، طبقا لما حدده قانون تنظيم الجامعات رقم 49 لسنة 1972م ، و الوقوف على اهم المعوقات التي تحد من مشاركة مجالس أقسامها في صنع القرارات الخاصة بها، وأهم العوامل المجتمعية المؤثرة على اتخاذ القرار في تلك

المجالس - استخدم الباحث المنهج الوصفي، أما لمجتمع الدراسة فكان كليات التربية بمصر وقام الباحث بإعداد

استبياناه لهذا الغرض، وتوصل الباحث إلى عدد من النتائج من أهمها:

- استئثار المجلس بالوقت المخصص لاجتماع المجلس.

- ندرة مشاركة أعضاء المجلس في تحديد موضوعات جداول الأعمال بجانب عدم وصول هذه الجداول قبل

الاجتماع بوقت كاف وفيما يتعلق بمعوقات مشاركة أعضاء مجالس الأقسام في صنع قراراتها.

5- دراسة ديلو رينزو عنوان الدراسة: "العلاقة بين التعاون و المشاركة و الرقابة الفعالة على زيادة فعالية و سرعة

صنع القرارات".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى فعالية مجالس الأقسام في عملية اتخاذ القرارات بكليات المعلمين السبع عشرة في المملكة العربية السعودية، إضافة إلى تحديد دور المتغيرات التالية: المرتبة العلمية و الجنسية و الخبرة في كليات المعلمين على فعالية مجالس الأقسام في عملية اتخاذ القرارات، وأجريت الدراسة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغ عددهم (334) عضواً أي بنسبة 34 بالمائة من مجتمع الدراسة وهم أعضاء هيئة التدريس في كليات المعلمين وقد طبق الباحث عليها مقياس تم بناؤه، وتوصلت الدراسة إلى:

- منح المجالس المزيد من الصلاحية.

- ضرورة تفعيل مجالس الأقسام كوحدات إدارية لها سلطة اتخاذ القرار.

- ضرورة توفير المعلومات الكافية عن كل موضوع أو قضية تعرض على مجالس القسم.

#### مناقشة الدراسات السابقة:

احتوت الدراسات السابقة على عدد من الأفكار التي مدت الباحث ببعض التوجيهات والأفكار المهمة في مجال الدراسة الحالية، فقد أشارت غالبية الدراسات إلى أن الاتصال الإداري لو دخل في جميع المحالات، لذا وجب دراسته وتطبيقه في ميدان الإدارة الرياضية لما يلعبه في أحداث التغيرات والتطور وتحقيق الأهداف داخل المؤسسة.

تدل الدراسات السابقة على أهمية الدراسة وموضوعها، وقد استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب أهمها ما يلي:

- تحديد الجوانب التي سبق دراستها والجوانب التي لم تتناول بعد.

- المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة وبيان أهميتها.

- المساعدة على تحديد منهج الدراسة والأدوات الأكثر ملائمة.

- الاستفادة من توصيات الدراسات السابقة والنتائج المتوصل إليها.

- من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أنها تناولت في مجملها نقاطا وأبعاد مختلفة أدت بالإشارة إلى موضوع معين، ولا توجد من بينها دراسة واحدة تكون قد تعرضت للموضوع أو تناولته كوحدة واحدة حيث أن لكل منها مجال مختلف عن الدراسة الحالية، حيث أن هذه الأخيرة ركزت على دور الاتصال الإداري في اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

## خلاصة:

من خلال دراستنا تم التعرض لمختلف ما يميز منهجية البحث العلمي بدءاً من تحديد الإشكالية وفيها تم التعرض المصطلحات المرتبطة بالموضوع، ومن ثم التساؤلات والأسباب التي أدت بنا لاختيار الموضوع إلى أهداف الدراسة تلتها إبراز أهمية الموضوع، أما عن الدراسات السابقة فقد كانت متنوعة فمنها من تخدم جانب الاتصال الإداري و اتخاذ القرار بشكل كبير، كما تم تحديد المفاهيم اللازمة في الدراسة هذه المفاهيم التي ارتبط تحديدها بالجانب النظري للدراسة.

بحيث يعد أهم فصل من بين جميع الفصول لأنه أساس نجاح البحث العلمي لأنه يتضمن إشكالية البحث.

# الفصل الثاني: الاتصال الإداري

تمهيد

1- مفهوم الاتصال

2- نظريات الاتصال

3- أهمية الاتصال الإداري

4- العناصر الرئيسية لعملية الاتصال الإداري

5- أهداف الاتصال الإداري

6- وظائف الاتصال الإداري

7- أنواع الاتصال الإداري وخصائصه

8- أساليب الاتصال الإداري

9- معوقات الاتصال

خلاصة

## تمهيد:

إن من أكبر المشاكل في التعامل الإنساني في المنظمة، هي تحقيق القدرة على الإشراف الذي يضمن تحقيق التفاعل الإيجابي المتكامل بين مختلف المستويات أو الرتب في العمل لغرض تحقيق الأهداف الموسومة والمشاركة. لذا فإن للاتصالات أهمية بالغة وملحة في إدارة الأعمال، والاتصال الفعال بصورة عامة بين الأفراد داخل المنظمة أو المؤسسة الواحدة أو بين المجموعات المختلفة يحقق تقدماً ونموً واضحاً للأفراد والمؤسسات أو المجموعات، فهو يمكن المدراء من تحليل الأمور والمعضلات بطريقة سليمة وتمكنهم من التوصل إلى نتائج وحلول صحيحة مناسبة ومنه يمكن أن نشير إلى أن أخطاء التواصل قد تؤدي إلى نتائج مكلفة قد تدفع بمؤسسة العمل إلى مائلات سيئة.

## الاتصال الإداري:

**1- مفهوم الاتصال:** هو عملية إرسال واستقبال للمعلومات بين الطرفين (مرسل ومستقبل) وهذا يعني التفاعل والمشاركة بينهما حول معلومة أو رأي أو اتجاه أو سلوك، وكلمة اتصال هي مشتقة من الأصل اللاتيني للفعل communicat وهي تعني المشاركة وهناك من يرى أن كلمة الاتصال ترجع للكلمة اللاتينية communis وتعني Common أي مشترك أو عام.

وفي كلتا الحالتين، نجد أن كلمة الاتصال مرتبطة بفكرة أو شيء أو فعل ما (جابر محمد، 1983ص 11) . وترى "جيهان رشتي" أن الاتصال هو : العملية التي يتفاعل بمقتضاها المتلقي ومرسل الرسالة في مضامين اجتماعية معينة، وفي هذا التفاعل يتم نقل أفكار ومعلومات بين الأفراد عن قضية معينة أو معنى مجرد ، فنحن عندما نتصل نحاول أن نشرك الآخرين ونشرك معهم في المعلومات والأفكار فالإتصال يقوم على المشاركة في المعلومات والصور الذهنية والآراء (جيهان رشتي، 1975ص 53) .

ويرى "عاطف عدلي العبد" أن الاتصال هو: "تنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من طرف لآخر من خلال

عملية ديناميكية مستمرة ليس لها بداية أو نهاية"

أما سمير حسين فيعرف الاتصال على أنه: "النشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية أو الذبوع أو الانتشار أو المؤلفون لفكرة أو موضوع أو قضية عن طريق انتقال المعلومات والأفكار والآراء أو الاتجاهات من شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم بنفس الدرجة لدى كل من الطرفين " ... (عاطف محمود العبد، 1993، ص12).

من كل هذه التعريفات نستطيع تعريف الاتصال الإداري على أنه: تلك العملية التي من خلالها إيصال المعلومات والأفكار من مختلف الأقسام أو الإدارات الفرعية المكونة للهيكل التنظيمي للإدارة أو العكس والتي على أساسها تتخذ القرارات.

## 2- نظريات الاتصال:

### 2-1- نظرية أرسطو:

هو صاحب نظرية متطورة نحو فهم ظاهرة الاتصال رغم بعده عن عصرنا الحالي بحوالي 2500 عام، فهو أول من وضع إطاراً نظرياً لعملية الاتصال من خلال ثلاثة عناصر هي: الخطيب والخطبة والمستمع. وبترجمة هذه العناصر لتتفق مع عناصر الاتصال المباشر: يمكن القول أنها تتضمن مرسلاً ورسالة ومستقبلاً، بالإضافة إلى بروز ثلاثة مبادئ هي: تدفق الاتصال ذي الاتجاه الأحادي اعتماد نجاح الاتصال على قدرات المرسل.

عدم معرفة كيفية استقبال الرسالة ( حبيب راكان، وآخرون، 2002، ص 56 ) والاتصال بالنسبة لأرسطو اتصال غير مباشر، يحاول فيه المتحدث أن يقنع غيره، وأن يتحقق هدفه مع مستمعه، عن طريق صياغة قوية للحجج التي يعرفها. (برنت روبن، 1992، ص 68)

**2-2- نظرية كينيث بيرك Burke.k**

تتنمي هذه النظرية إلى الاتجاه الدرامي في دراسة الاتصال البلاغي، من خلال النظر إلى الحدث وأهم مفاهيم الدراما المثيرة لحوافز الفعل الاتصالي، بمعنى وجود علاقة قائمة بين الحدث والمعنى بالاتصال. ويرى "حبيب وآخرون" " أن هذا النموذج مكون من خمسة أركان هي: (عبد الكبير أحمد، 2012/2013، ص 08) - الحدث الذي يشمل الفعل الحادث والمشهد المشكل لخلفية الحدث، وموقف فعل الاتصال القائم بالاتصال ومشاركته في فعل العمل الاتصالي.

- الوسائل والأدوات المستخدمة.

- الهدف المسبب لإحداث الفاعل للعمل الاتصالي.

- ويتضمن هذا النموذج النقاط المتعلقة بنموذج (أرسطو) ولكنه يتميز بوجود عناصر: الوقت، الوسيلة والسبب.

**2-3- نظرية لازويل LASSWELL :**

يرى (روبن برنت) أن صاحب هذه النظرية قد فسر عملية الاتصال بالعبارة : من يقول ماذا ولمن وبأي وسيلة وبأي أثر. ( برنت روبن، 1992، ص 68)

**2-4- نظرية شانون وويفر SHA NOON WEAVER**

هذه النظرية تتضمن مصدرا ومرسلا وإشارة ومستقبلا وهدفا ويرتبط بالإشارة وسيلة اتصال تقع تحت تأثير التداخل أو التشويش، وينقسم هذا التشويش أو الضوضاء إلى تشويش طبيعي أو مادي وآخر دلالي، ومن أمثلة النوع الأول حدوث صوت مزعج كصوت الجمهور أو صوت المذياع أثناء الحديث مما يشوش على المعنى، أو يمنع وصوله ومن أمثلة النوع الثاني اختلاف مدلولات الألفاظ ضمن عبارات الحديث، مما يحدث تفاوتاً في فهم المعنى المقصود، والتأثر به. (أحمد سالم، 2004، ص 22)

**2-5- نظرية بيرلو berlo**

لا يختلف هذا النموذج عن النماذج السابقة في توجيه تدفق الاتصال حيث يتألف من أربعة عناصر هي المصدر، الرسالة، الوسيلة والمستقبل، وهذا النموذج بترابط مكوناته يقدم بعدا جديدا لعملية الاتصال،

بالإشارة إلى هذا المنظور لا يمكن تحديد بداية عملية الاتصال أو نهايتها، لأنها تحدث متصلة وهذا النموذج دال على أن الهدف من عملية الاتصال التأثير على الآخرين، وان الاتصال أداء شخصي يعتمد على قدرات المرسل، واتجاهاته . (سعد بن عبد الرحمان الدايل وعبد الحافظ محمد سلامة، 2003، ص80 )

**2-6- نظرية شرام SHRAMM**

هذه النظرية قد أشارت إلى أن عملية الاتصال اللفظي عملية دائرية، تبدأ بإرسال للرسالة اللفظية بعد تحليلها للوقوف على مناسبتها للموقف، والهدف، ثم يستقبلها المستقبل ليقوم هو الآخر بتحليلها للوقوف على مضمونها، وإبراز قرار يتعلق بردة الفعل المناسبة، و التي هي بمثابة رسالة جديدة يستقبلها المرسل الأول (عبد الكبير احمد، 2013/2012، ص09 )

**2-7- نظرية ويستلي وماكلين westeley et Maclean**

هذه النظرية تعتبر الأكثر شمولاً لعناصر عملية الاتصال، ومتغيراتها الرئيسية، والأكثر مناسبة لنظم مستويات الاتصال من الناحية الوصفية، إذ انه يعد الأدوار الاتصالية المختلفة، والمتوقعة جزء من البيئة المرتبطة بحدث الاتصال أو إحداثه، كما أنها نظرية تهتم بالتغذية الراجعة من حيث فهم أثره على بيئة الاتصال ومكوناتها، و تشير إلى عنصر اتصالي مهم، وهو ما يسمى بالقصدية والبال على وجود رسائل هادفة، ومقصودة لإحداث أثر محدد ووجود رسائل غير هادفة ، ولا تقصد التأثير المباشر في المتلقي. (عبد الكبت أحمد، 2013/2012، ص09)

## 3- أهمية الاتصال الإداري:

إن أي منظمة عبارة عن نسق إجماعي مفتوح يضم أفرادا وجماعات تعمل معا لتحقيق آمال ورغبات وأهداف مشتركة، ويمثل الاتصال- تبادل المعلومات والآراء والمشاعر والمقترحات والخطط والسياسيات ... وغيرها بين أجزاء المنظمة- روح المنظمة والعنصر الحيوي في ديناميكية التجمع البشري، فالالاتصال الفعال هو مفتاح الإدارة، وعليه يتوقف بقاؤها. (حسين حريم، 2004 ص 243)، إضافة إلى أن أي عمل في الاتصال يؤثر على المنظمة

بطريقة ما، فهو يعمل على الربط بين أهداف الفرد والجماعات وأهداف المنظمة ، فهناك علاقة طردية بين الاتصال من ناحية، وبين الأداء والإبداع والالتزام الوظيفي.

وما يؤكد أهمية الاتصال في المنظمة، مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية \_ إلتون مايو \_ حيث أن الدراسة الاجتماعية لا بد أن تبدأ بملاحظة دقيقة لما يسمى الاتصال، فهذه المشكلة بدون شك هي نقطة التي تواجه الحضارة اليوم ( طلعت إبراهيم لطفى، 1982 ،ص 69 )، فيشير التون مايو إلى أهمية الاتصال باعتباره أحد العوامل الرئيسية لقيام العلاقات الإنسانية داخل المنظمة . وأشارت العديد من البحوث والدراسات بأن الاتصال يستغرق ما بين 75%-90%، من ساعات العمل اليومية لذلك يعتبر بمثابة الدم المتدفق عبر الشرايين الحياتية للمؤسسة إذ لولا الاتصال لا تستطيع المنظمة (المؤسسة) أن تحقق سبل الاستقرار والبقاء، بل أنها تتعرض حتى للضمور وتموت الحركة الدائبة للمؤسسة (علي عيا صرة، 2006 ،ص 27)

فالدراسة الراهنة تشير إلى دور الاتصال (الإداري) في تطوير الإدارة بقيام علاقة إيجابية بين الموظفين والإدارة، خاصة إذا وجدت الإدارة طريقة مثلى لتحقيق أهدافها، والمتمثلة في تدعيم الاتصالات الرسمية، وهذا التحقيق والتعاون المتبادل والمترايط بينها وبين الموظفين مبني على أساس الثقة المتبادلة بينهما.

فمن خلال ما سبق نلاحظ أن أهمية الاتصال تتبع من كونه أحد المواضيع الهامة والضرورية في التنظيم، فهو ينتشر في جسم الوظيفة الإدارية كلها ولا يوجد عمل يتم عن طريق التعاون مع الآخرين ، إلا وكان الاتصال عاملاً حاسماً فيه، فهو يعمل على تحقيق النجاح والفعالية الإدارية، ويمكن إيجاز الأهمية التي ينطوي عليها الاتصال في المنظمة. ( خضتَ كاظم محمود، 2002 ،ص 118 )

- الاتصالات وسيلة هادفة في ضمان التفاعل والتبادل المشترك للأشطة المختلفة للمنظمة.
  - الاتصالات عبارة عن نشاطات إدارية واجتماعية ونفسية داخل المنظمة.
  - تعتبر الاتصالات بين الأفراد والعاملين وسيلة ضرورية في توجيه وتغيير السلوك على الصعيدين الفردي والجماعي في المنظمة.
  - تعتبر الاتصالات وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة داخل المنظمة.
  - يتم من خلال الاتصال إطلاع الرئيس على أنشطة مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم لآرائه وأفكاره، وصيغ عمله داخل المنظمة.
  - يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة للاتصال مما يساهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية، وتحقيق المنظمة لنجاحها ونموها وتطورها.
- 4- العناصر الرئيسية لعملية الاتصال الإداري:**

من الضروري لاستكمال عملية الاتصال التعرف على عناصره المختلفة ولا يمكننا الحديث عن هذه العملية

"الاتصال " إلا إذا بينا ولو بشكل وجيز العناصر الأساسية التي تتكون منها عملية الاتصال:

**4-1- المرسل:** هو الجهة الذي ينقل الرسالة، المعلومات أو الأفكار أو البيانات إلى الطرف الآخر، وهذا قصد إثارة

سلوكيات محددة لديه، وقد يكون المرسل فرد أو جماعة داخل المؤسسة ( FRANCIS VANOYNE 1973 )

(P13)، وليس من الضروري أن يكون المرسل هو المدير ، بل قد يكون أحد المرؤوسين الذي يتولى عملية بث لهذه

المعلومات ، وفي بعض الأحيان يعتبر المرسل المسؤول عن إعداد وتوجيه المعلومات والمفاهيم والأفكار .

- يقوم المرسل بتحديد الأفكار و الآراء والاتجاهات التي يرغب بإيصالها إلى الآخرين، ومن ثم ينظمها ويختار الأسلوب الأنسب لنقلها .

- يقوم المرسل بتوضيح هذه الأفكار والآراء والاتجاهات لمن هم في حاجة إليها ولكي يكون المرسل فعالا يجب

عليه مراعاة ما يلي : (أمين عبد العزيز حسن، 2001،ص176 )

أ- يجب أن يعرف المرسل ما يريد إيصاله، فإذا لم تكن الرسالة واضحة في ذهنه ، فسيكون في الغالب عاجزا عن شرحها أو إيصالها لأي شخص .

ب- يجب أن يتأكد المرسل من معرفته للمعني الذي يريد الشخص الآخر أن يحصل عليه من الرسالة، فالمعني الذي سيحصل عليه المستقبل يحدد في الغالب شكل السلوك الذي سيسلكه أو تحدد طبيعة الاستجابة لهذه الرسالة .

ج- أن يختار وسيلة التعبير المناسبة بحيث يستطيع المستقبل فهمها .

#### 4-2- الرسالة:

هي الركن الثاني في عملية الاتصال وأهم عنصر من عناصر الاتصال، فهي تتمثل في الأفكار والكلمات والمعلومات والبيانات التي يتم تناقلها ، أو هي تلك المعاني التي يراد توصيلها إلى مستقبلها من أجل تحقيق هدف معين وقد تأخذ هذه المعاني صورة لفظية ، شفوية أو مكتوبة، أو غير لفظية كالإشارات وغيرها فيجب على المرسل أن يتقن صياغة معاني الرسالة حسب مستويات مستقبلها (أمين عبد العزيز حسن، 2001ص177) ولكي تحقق الرسالة غايتها وهدفها كان لابد أن تتوفر فيها الخصائص التالية : (علي عياصرة وآخرون، 2006، ص35،34 )

أ - دقة بناء وإخراج الرسالة ، سواء كان ذلك في اختيار الألفاظ والمصطلحات المؤثرة نفسيا في المستقبل أو في استخدام العبارات الفعالة في الجمهور المعني بالرسالة .

ب- عدم وجود بدائل متوفرة وجاهزة للرسالة، ففي حالة وجود بديل أو أكثر للفكرة أو المضمون فإنه يتوجب على المرسل التأكد من عدم لجوء المستقبل إلى الفكرة أو المضمون الذي تحمله الرسالة الأخرى خاصة إذ ما تميزت عليها ببعض الجوانب المؤثرة.

ج- خلو الرسالة من الأخطاء المطبعية في حالة الاتصال المكتوب أو المطبوع أو النحوية التعبيرية في الاتصال الشفوي والمسموع، وحتى المكتوب.

#### 4-3- القناة:

وتسمى أيضا الوسيلة، وهي القناة أو الأداة التي تستخدم في نقل الرسالة أو المعلومة، وقد تكون هذه الوسيلة إما لفظية مثل : "النشرات أو الخطابات" و إما كتابية كالكتب والمذكرات و التقارير وحتى تصويرية كالصور أو الرسوم التوضيحية ، هذا بالإضافة إلى جملة من الرسائل كالهاتف ، الفاكس، المقابلات الشخصية كما يمكن أن تكون الوسيلة رسمية أو غير رسمية فالرسمية منها هي التي يعترف بها الهيكل التنظيمي للإدارة كالتقرير والخطابات مثلا . أما الوسائل غير الرسمية كالأحاديث الودية، والحفلات، والمناقشات في فترات الراحة فهي مهمة أيضا، وعليه فكلاهما ضروري بالنسبة للإدارة، ويتوقف اختيار الوسيلة على عدة عوامل منها - مدى أهمية الرسالة -درجة سرية الرسالة -السرعة اللازمة لإجراء الاتصال -تكلفة استخدام الرسالة.

#### 4-4- المستقبل:

وهو الشخص أو الجهة التي توجه إليه الرسالة، ويجب على المرسل إليه أن يقوم بحل أو فك رموز الرسالة بغية التوصل إلى تفسير لمحتواها وفهم معناها، ويتلقى المستقبل الرسالة من خلال السمع أو البصر ويجب ألا يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل، ولكن بما يقوم به المستقبل من سلوكيات تدل على نجاح الاتصال وتحقيق الهدف.

ولكي يكون المستقبل فعلا في عملية الاتصال عليه مراعاة التالي ( أمين عبد العزيز حسن، 2001، ص

(177،178)

- إن يقوم بتنمية قدراته على الإدراك والاستيعاب ( أي ثقافته وخبرته ومعرفته بالموضوع الذي يقوم باستقباله)

- إن يكون حساسا في الإنصات والاستماع بموضوعية.

- وتجدد الإشارة إلى أن الاتصال عملية مشتركة بين المرسل والمستقبل ويتم التفاعل بينهم من خلال تبادل الرسائل

في نفس الموقف الاتصالي، بمعنى أن المرسل يصبح مستقبل والمستقبل يصبح مرسل وهكذا يتم تبادل الأدوار

بشكل متتابع، وبخاصة عندما يتم الحوار بينهما، وبالتالي فإن عملية الاتصال لا تتم باتجاه واحد بل باتجاهين.

- وعلى المرسل إليه بعد تسلمه الرسالة أن يقوم بفك الترميز ثم فهم الرسالة أو عدم فهمها ثم بعد ذلك يقرر القبول

أو الرفض.

#### 4-5- التغذية الراجعة:

تشكل التغذية الراجعة الأداة الأهم التي يتم التعبير من خلالها عن فهم المستقبل لرسالة المرسل وقبولها أو

رفضها، أي أن التغذية الراجعة تجسد التفاعل والتجاوب بين المرسل والمستقبل، ويقصد بالتغذية الراجعة أنها جميع

أنواع ردود الأفعال والاستجابات التي يقوم بها المستقبل، والتي تمكن المرسل من التعرف على درجة فعاليته في

عملية الاتصال ( علي عياصرة، محمد محمود عودة الفاضل، 2006، ص41،44)

وبعبارة أخرى أنها تمكن من إصدار الأحكام على قدرته في عملية الاتصال، ومن خلال التغذية الراجعة يتبادل

المرسل والمستقبل للأدوار، بحيث يصبح المرسل مستقبل مرة أخرى ويصبح المستقبل مرسلا تارة ومستقبلا تارة

أخرى، ومن خلالها تتم دورة عملية الاتصال.

## 4-6- التشويش:

وهو كل ما من شأنه أن يعيق ويقلل من دقة وفعالية عملية الاتصال وقد يتواجد في أي مرحلة من مراحل الاتصال أو من خلال أي عنصر من مكونات عملية الاتصال وعلى هذا الأساس فإن التشويش عادة ما يكون معنوياً إذا ارتبط بالجوانب الإدراكية والاجتماعية للمرسل أو المستقبل كما قد يكون مادياً إذا ارتبط بوسائل الاتصال المادية والتقنية.

والتشويش مفهوم شامل يشمل كل ما يؤثر في كفاءة وفعالية وصول الرسالة بشكل جيد إلى المستقبل وإدراكها، وهذه المؤثرات أو العوامل منفردة أو مجتمعة تلعب دوراً حاسماً ومهماً في التأثير سلباً على عملية الاتصال ولذلك فإنه من الضروري استيعاب وإدراك أسبابها وأثارها ومحاولة التغلب عليها.

## 5- أهداف الاتصال الإداري:

يرى الباحثون إن الاتصال الإداري هو عملية تبادل المعلومات بين إدارات وأقسام المنظمة، وجوهرها الخارجي من منظمات وأفراد، من أجل تحقيق أهداف معينة (عبد الله إبراهيم الغمار وآخرون: 1995، ص21)، والأهداف التي تسعى الاتصالات إلى تحقيقها تتمثل في:

تنسيق الاتصال بين تصرفات وأفعال المؤسسة، تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض لأداء مهام مستقلة عن بعضهم البعض، وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق، وتميل المؤسسة الإدارية إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

## 5-1- المشاركة في المعلومات:

يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم، وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

أ- توجيه سلوك الأفراد وناحية تحقيق الأهداف.

ب- توجيه الأفراد في أداء مهامهم، وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.

### 5-2- اتخاذ القرارات:

يلعب الاتصال دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرارات، فلا تأخذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة

لتحديد المشاكل، وتقييم البدائل، واختيار البديل الأفضل والأحسن، وتنفيذ القرارات، وتقييم نتائجها. (نجيبة

هبوب، 2002/2001، ص 23.24).

### 5-3- التعبير عن المشاعر الوجدانية:

يساعد الاتصال الموظفين أو العاملين في التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، حيث

يستطيع الموظف إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف، كما يمثل الاتصال جزءا هاما في عمل المدير، فهو

يساعده على الاتصال بالموظفين في جميع المستويات الإدارية، بهذا يتغلغل الاتصال في جميع وظائف وأنشطة

المؤسسة. كذلك يمكن إدراج هدف آخر للاتصال، لا يقل من حيث الأهمية عن سابقه، هذا الهدف يتمثل في التقليل

من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة وسط العمال، فعند انتشارها في وسط العمال بشكل كبير، تكون الكارثة في

المنظمة ككل.

ولتجنب ذلك هناك بعض الإجراءات نذكرها فيما يلي: (صالح بن نوار، 2005/2004، ص 68)

- توخي الصدق والإخلاص عند مزاوله عملية الاتصال

- مراعاة الأمانة في استلام وتسليم ونقل المعلومات دون زيادة أو نقصان.

- تشجيع الآراء البناءة.

**6-وظائف الاتصال الإداري:**

يقصد بوظيفة الاتصال الإداري مدى استعمال الاتصال في لمختلف الظروف لتحقيق أهداف معينة وتأثير هذا الاتصال في عملية التنظيم بصفة عامة، وبناء على ذلك ستقوم بعرض أهم وظائف الاتصال داخل المنظمة بحيث هي شكل من أشكال التنظيم والإدارة، وقد حدد "سكوت وميشيل" الوظائف الرئيسية التي تؤديها عملية الاتصال داخل المنظمة فيما يلي: ( علي عياصرة، محمد محمود عودة الفاضل، 2006، ص28)

**6-1-الانفعالات (العواطف):**

تعتبر شبكات الاتصال من ابتكار الناس، وان كثير مما يتصل به الناس مع بعضهم البعض يحتوي على مضمون عاطفي أو انفعالات، وقد اتضح بان الحاجة إلى التفاعل مع الآخرين كأحد العوامل الدفاعية لعاملين، إذ من خلال عملية الاتصال - سواء كان رسمي أو غير رسمي - يستطع العاملون التعبير عن إحباطاتهم وقناعاتهم للإدارة ولبعضهم البعض، ومن شان ذلك أن يخدم حالة التوازن المطلوبة في سلوك الفرد (محمد قاسم القرويتي، 2006، ص287) - الكتب مضر للفرد - بالإضافة إلى ذلك إن الاتصال عن طريقه يستطيع الأفراد مقارنة الاتجاهات وحل الغموض بشأن أعمالهم، والأدوار التي يقومون بها، كذلك مناطق الصراع بين الأفراد والجماعات، فإذا لم يكن العامل أو الموظف راضيا عن أجره، فإنه غالبا ما يتصل بالآخرين بشكل غير رسمي إن كانت أحاسيسه مبررة أم لا.

**6-2-الدافعية:**

أن الوظيفة الرئيسية الثانية للاتصال هي تحفيز وتوجيه ورقابة وتقييم أداء أعضاء المؤسسة، ويلاحظ ذلك في مجال القيادة على حقيقة أن هذه الأخيرة هي عملية تأثير يحاول الرؤساء من خلالها السيطرة على سلوك المرؤوسين وأدائهم، ويعد الاتصال الوسيلة الرئيسية المتاحة للدافعية بالنسبة للرؤساء، وان نشاطات القيادة وممارستها إصدار

الأوامر، ومكافأة السلوك والأداء، ومراجعة الأداء، وتقويمه حيث يتضمن حديد المهمات وتدريب المرؤوسين، وتطوير القيام بعملية الاتصال.

### 6-3- المعلومات:

أي جانب الوظائف العاطفية والتحفيزية، يؤدي الاتصال وظيفة تتعلق بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات فتسهل عملية اتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي من خلال توفير المعلومات للأفراد والجماعات وعلى خلاف المشاعر والتأثير فالاتصال في هذه الحالة توجيه تقني، حيث ركزت البحوث التجريبية في هذا المجال من الاتصال على العمليات والنشاطات الخاصة بمعالجة المعلومات وسبل أو طرق تحسين دقة قنوات الاتصال التي تحمل إلى الفرد والجماعات والقرارات التنظيمية.

وتعدد نوعية المعلومات التي يحتاجها الإداري، والتي تشكل حور عملية الاتصال، ومنها : (محمد قاسم القريوتي، 2006، ص 288)

- معلومات عن البيئة الخارجية التي يعمل فيها التنظيم -معلومات عن التنظيمات المشابهة والمتعاونة والمنافسة.

### 6-4- الرقابة:

يرتبط الاتصال بالهيكل التنظيمي ارتباطاً وثيقاً، حيث تحاول المنظمات السيطرة أو فرض الرقابة على نشاطات الأفراد من خلال الهيكل التنظيمي باستخدام قنوات الاتصال الرسمي، على اعتبار أن الهياكل التنظيمية تميل إلى روتينية اتخاذ القرار باستخدام البرامج، وان معظم أنماط البرامج أو إجراءات العمل المقننة لها تمثل جزءاً أساسياً من الاتصال الواسع لهذه البرامج، كما ادعى - مارش وسيمون- أن النشاطات والقرارات الروتينية يبادر بها عن طريق الاتصال الرسمي، وان نوع الأداء والنتائج يمكن إرجاعها وتكوينها من خلال القنوات الرسمية، مما يعني أن قنوات الاتصال الرسمي تمثل وسيلة هيكلية رئيسية للرقابة داخل المؤسسات. (علي عياصرة، محمد محمود عودة الفاضل، 2006، ص 29-30)

وخلاصة القول أن الاتصال في المنظمات سواء كان مكتوب أو شفوي، رسمي أو غير رسمي، فإنه موجه نحو تأدية الوظائف الأربعة السابقة الذكر على الأقل.

### 7- أنواع الاتصال الإداري وخصائصه:

تتعدد أنواع الاتصالات الإدارية ما بين اتصالات رسمية، تتم وفق التسلسل الهرمي للمنظمة اتصالات غير رسمية، تعتمد على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط بين أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه، ولكل نوع من هذه الاتصالات قنواته الخاصة وذلك على النحو التالي: ( ألة لوزي موسى ،1999،ص117-113)

#### 7-1- الاتصال الرسمي: وهو الاتصال الذي يتم بين الأفراد داخل التنظيم ( الإدارة، حسب ما تقرره

اللوائح التنظيمية، داخل الهيكل التنظيمي الرسمي، وتعتبر الاتصال اتصالاً رسمياً لأنه محدد بمراكز تنظيمية

محددة، ويتم من خلالها انتقال المعلومات والبيانات من خلال القنوات الرسمية للاتصال والتي بتحددتها خطوط

السلطة داخل المؤسسة ( محمد فتحي، 2003،ص 106)، وهناك ثلاث قنوات للاتصال الرسمي وهي:

#### 7-1-1- الاتصال النازل:

وهو اتصال داخلي رسمي ويعد هذا النوع الاتصالي من ابرز أنواع الاتصال، وأكثرها انتشاراً في المؤسسات،

حيث بواسطته تنساب المعلومات والبيانات، وتنتقل من المستويات الإدارية الأعلى إلى المستويات الدنيا بغية

توظيف أهداف المؤسسة وسياساتها ويتضمن هذا الاتصال ما يلي: (محمد فتحي، مرجع سابق، ص110-111)

- إصدار الأوامر والمعلومات بشأن الوظيفة التي يؤديها المرؤوسين.

- توجيهات وشرح جزئيات العمل، والعمل على التنسيق بين الأعمال المختلفة.

- الأهداف والقرارات والسياسات المطلوب تنفيذها.

- إبلاغ المرؤوسين بمستوى أدائهم، ومدى تقدمهم ونقاط الضعف في الأداء.

بمعنى أن أهميته تكمن في إصدار التوجيهات والمعلومات أي أن مركز اتخاذ القرار هو الذي يحسم السلطة القانونية أو الرسمية، ولا بد أن تعطى له الأهمية، لان القيادة هي التي تطلع العاملين على نوعية المهام التي يقومون بها، والتغيرات التي يمكن إدخالها على برامج العمل، وطرق العمل التي ينبغي إتباعها عند تطبيق التعليمات الواردة من أعلى، وتقديم الاقتراحات المتعلقة بمعالجة المشاكل التي تبرز من حين إلى آخر. ( عمار بوحوش، 1984، ص99-100).

الاتصال المبني على أسس عملية موضوعية يوضح الخطط والمعلومات ويمكن العمال من فهمها كما يمكن العمال من العمل وفق التعليمات الدقيقة والمحددة، ويبث فيهم الشعور التكاملي في الأعمال إذا الدور الذي يلعبه الاتصال الهابط هو النقل الجيد والسليم للمعلومات من أعلى المستويات الإدارية إلى أدناها التي يمثلها الموظفون. لهذا يمكن القول بان على المدير أن يكون مسلحا بالمعلومات قبل أن يتصل بالعمال وهذا حتى يستطيع الإجابة على تساؤلاتهم والرد عليهم، كذلك وضع خطط للاتصال التي تساعد على تنمية السياسات والإجراءات، فالمدير الناجح هو الذي يحاول أن يشاطر عامليه المعلومات التي يشعر أنهم يحتاجونها، وتعد الاجتماعات أو اللقاءات وجها لوجه، والمكالمات الهاتفية والمذكرات المكتوبة والتوجيهات من أكثر الوسائل استخداما في الاتصال الهابط، وهناك وسائل اتصال أخرى متوفرة للاستخدام في هذا النوع من الاتصال مثل: النشرات، الملصقات، المطبوعات، الرسائل إلى البيوت، أفلام التدريب، والتقارير السنوية... الخ.

### 7-1-2- الاتصال الصاعد:

وهي الاتصالات من أسفل المستويات الإدارية إلى أعلاها وهي تتضمن المعلومات التي تستدعي التدخل لحل المشكلة وتذليل العقبات التي تعترض التنفيذ أو تلك التي تؤدي إلى إدخال برامج تدريبية أو إعادة التنظيم أو تقدير العاملين والثناء عليهم. (عبد الكريم درويش، وليلى تكلا، 1976، ص477)، وعن طريقها يمكن توفير

المعلومات والبيانات أمام المديرين في المستويات الأعلى، بما يتدرج لهم الفرصة لإدراج القرارات السليمة القائمة على معلومات وبيانات دقيقة.

والملاحظ أن الرئيس الذي يشجع هذا النوع من الاتصالات التي تكون لديه صورة شاملة عن المنظمة والعاملين بها وكيفية سير العمل، وهذا ما يساعده على اتخاذ قرارات رشيدة، ويتوقف مدى تدفق المعلومات الصاعدة إلى الرئيس على اتجاهاته نحو العاملين، وقد أثبتت التجارب والدراسات العلمية انه كل ما زادت الاتصالات الصاعدة وكثرة على الاتصالات النازلة كلما كانت هناك ديمقراطية في الإدارة وهذا يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتطور المنظمة.

(عبد الكريم درويش، وليلى تكلا، مرجع سابق، ص478)

ويتضمن الاتصال الصاعد ما يلي: (مصطفى عشوي، 1992، ص146-147)

- تقديم شكاوي وطلب مساعدة والتعليمات التي يحتاجها العمال.

- تقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل.

- تقديم تقارير ايجابية أو سلبية عن الآخرين.

- الإجابة عن الأسئلة الواردة من الأعلى.

- طلب توضيحات واستفسارات في سياسة أو في أداء عمل ما.

وبما أن الاتصال من أسفل إلى أعلى غير توجيهي بل على شكل استفسارات وتقارير واتخاذ تقارير واتخاذ القرارات فهو يمثل نظام المعلومات المرتدة.

### 7-1-3-الاتصال الأفقي:

هو ذلك الاتصال الذي يتم بين الوحدات التنظيمية المتكافئة في التدرج الهرمي بالمنظمة، ويعتبر هذا النوع من الاتصال أمر ضروريا لتحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات التنظيمية، حيث يتم تبادل المعلومات والبيانات والآراء

ووجهات النظر حول المسائل والموضوعات المشتركة بينها، وتنسيق ما يجب اتخاذه من إجراءات وتدابير لحل المشكلات التي تهم الأطراف المعنية. (محمد منير حجاب، 2004، ص 11)

وعملية توفير هذا النوع من الاتصال الرسمي يعد من الأمور التي تغفل أو تنسى معظم الأحيان ، وخصوصا عند القيام بتصميم إطار أو هيكل معظم المؤسسات والمنظمات على الرغم من أن أهميتها للنجاح لا تقل عن أهمية الاتصال إلى أعلى وإلى أسفل ، لأن الاتصال بين إدارات المؤسسة يعد ضروريا لعملية التنسيق والتكامل بين الوظائف المختلفة والمتنوعة. (علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، ص 65-66)

ويعد ذلك النوع من الاتصال ضروريا، وعلى درجة من الأهمية في تنسيق العمل، وتبادل الآراء ووجهات النظر وطرح الأفكار ومناقشتها بين الأفراد بعضهم البعض حيث يعتقد البعض أن ذلك النوع من الاتصال يعد مثال للعديد من المشكلات، ويعتقد البعض الآخر بأنه يمكن التخلص من بعض تلك المشكلات عن طريق استخدام التخصص الوظيفي والتنسيق في العمل والتعاون من خلال دعم المنظمة لفرق العمل، وتنمية روح العمل كفريق دائم ... بغية أن الاتصال الأفقي يوفر السند المعنوي والاجتماعي حيث أن التفاهم التبادل بين الزملاء يعد من عوامل تماسك وقوة جماعة العمل.

بالإضافة إلى أمور التنسيق في العمل تظهر هنا أيضا أهمية هذا النوع من الاتصال الذي يلجأ إليه العمال بغية الحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاتصالات العمودية، ومن جهة أخرى يرى البعض أنه يسهل ويشجع قيام علاقات صداقة قوية بين العمال داخل المؤسسة وخارجها، وكما يرى "هنري فايول" أنه من أجل تحقيق سرعة نقل المعلومات، ضرورة تشجيع الاتصال الأفقي المباشر كوسيلة للتحقيق فعالية الإدارة والعلاقات (الاتصالات) الإنسانية السليمة إلا أنه يعتبر من بين أهم الوسائل التي يلجأ إليها العمال لتبادل الأفكار والآراء ببعضهم البعض، مع مراعاة شرطين: (عبد الرحمان عزي وآخرون، 1992 ص 24)

أ- ينبغي أن يحصل العامل على موافقة مسؤوله قبل إعطاء أي بيانات أو معلومات لمصلحة أخرى، والتحكم أكثر

في هذه العملية يمكن وضع سياسة تحدد أنماط الاتصالات التي تسمح بتبادلها على هذا المستوى.

ب- وجوب إعلام المسؤول بنتائج الاتصالات الأفقية

### 7-2- الاتصال غير الرسمي:

إن عملية الاتصال داخل المؤسسة لا تقتضي فقط على الاتصالات الرسمية، بل تتعداها إلى الاتصالات الغير رسمية، والتي غالبا ما تكون لها أهميتها الخاصة في التنظيم، وعملية الاتصال الغير رسمي تمليها مجموعة من العوامل منها الاجتماعية والنفسية التي ترتب أنماطا معينة، من التفاعل والتعامل والاتصال، بالإضافة إلى الوجود الطبيعية للصدقات والعلاقات الشخصية والثقة المتبادلة بين بعض العاملين، وهو الأمر الذي يستحيل التخلص منه ولذلك ينمو إلى جانب الاتصالات الرسمية نوع آخر من الاتصالات يسمى بالاتصالات الغير رسمية وهي تلك الاتصال التي تتم بأسلوب غير رسمي أو خارج قنوات الاتصال الرسمية. (محمود فهمي العطر وزبي، 1969، ص 357).

ونأخذ هذه الاتصالات عادة احد الاتجاهات التي تقرها الاتصالات الرسمية، فقد تأخذ شكل الاتصالات النازلة، كان يريد مثلا مدير المستشفى بلاغ نصيحة إلى احد الأطباء التابعين له، ولا يريد أن يبلغها له بصفة رسمية، فيوعز بها إلى احد الزملاء، حتى يتولى نقلها إليه بصفة شخصية، وقد تأخذ شكل الاتصالات الصاعدة كان يريد مهندس فني تقديم اقتراح إلى رئيسه بصفة غير رسمية، ولكن لعدم ارتياحه له يسر الخبر إلى صديقه الذي تربطه بالرئيس علاقة طبيعة لكي يقوم بدوره بنقل الاقتراح إليه أو تأخذ شكل الاتصالات الأفقية، كاتصال مدير المبيعات بمدير الإنتاج لكن دون استعمال وسائل الاتصال التي يقرها التنظيم. (إبراهيم عبد العزيز شيحا، 1997، ص 397).

كذلك الأحاديث التي تدور بين الزملاء عن مشاكلهم، وطموحاتهم وأمالهم وتمنياتهم، أو الشكاوي التي تصل

مباشرة إلى الرئيس دون احترام التسلسل الهرمي... الخ

## 8-أساليب الاتصال الإداري:

من بين أساليب الاتصال الإداري- أسلوب الاتصال الكتابي أي أن الاتصال الكتابي يتم بث المرسل والمرسل إليه بواسطة الكلام المكتوب مثل الوسائل والتقارير والمذكرات أو عبر الهاتف أو البرقيات أو عبر شبكة المعلومات العالية للانترنت، أو رسالة قصيرة على الهاتف وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات المنظمات كبيرة الحجم، وذات الاتساع في التنظيم والمستويات الإدارية الهرمية. (أبو سمرة، 2008، ص 72)، والاتصال الكتابي يعتمد على العبارات والمصطلحات المكتوبة في نقل البيانات والمعلومات موضوع الاتصال وإذا كانت الاتصالات شفوية تبلغ نسبتها حوالي 75% فليس معنى ذلك قلة أهمية الاتصالات الكتابية حيث يستخدمها المسيرين على اختلاف مستوياتهم الإدارية والتنظيمية، إذ يقومون يوميا بكتابة الرسائل والمذكرات والتقارير وتعبئة النماذج لتحقيق أهداف معينة ولتسهيل القيام بالأعمال الإدارية. (العميان، 2005، ص 235-233)

-أما عيوب الاتصال الكتابي فهي تتمثل في: البطء في نقل مضمون الاتصال في حالة عدم استخدام التكنولوجيا، وكذلك يستغرق وقتا في عملية الأعداد والصياغة وأيضا يتبادر إلى ذهن المستقبل إلى معنى الذي يتفق وطبيعة ثقافته ودراسته وخبرته في العمل ويتحقق الاتصال الكتابي بإتباع عدة طرق تشمل التقارير بالمذكرات والمقترحات والأوامر والتعليمات، والمنشورات والكتب الدولية. (العميان، مرجع سابق، ص 233-235)

- أما أسلوب الاتصال اللفظي (عبد الباقي، 2001، ص 269-270) هذا الاتصال يمثل الجزء الأكبر اليومي في أية منظمة فالفرد يستغرق في هذا النوع من الاتصال ما نسبة 75%، من مجموع اتصالاته وهذا الاتصال يتم فيه تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل شافهتا أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة وهو ما يسمى باللفظ. والاتصال المباشر يعتبر اقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة

وصراحة، وهو أكثر فعالية من أشكال الاتصال الأخرى، حيث انه طريق ذو اتجاهات لتبادل الرأي يسمح لمصدر الرسالة الوقوف على وجهات نظر مستقبلها ومواقفه واتجاهاته واستجاباته، كما يوفر الاتصال المباشر فرصة فهم

مضمون الرسالة من خلال السماح بطرح الأسئلة وإعطاء الفرصة لمناقشة كافة تعبيرات وجه مستقبل الرسالة وانفعالاته لكي تحدد ما إذا انقلنا معنى المقصود من عدمه.

- غير أن هناك عدة سلبيات للاتصال اللفظي من أهمها عدم وجود الإثبات المكتوب للحديث للرجوع إليه فيما بعد، وأيضاً يتطلب الاتصال اللفظي قدرة على الحديث الكلام الواضح المفهوم المعبر، وعلى ترتيب المعلومات خصوصاً إذا كانت المسألة معقدة وللاتصال اللفظي عدة طرق من بينها المقابلات الشخصية: احد الأساليب الفعالة، كما تعد المقابلة الناجحة وسيلة مجدية لنجاح من يتقنها إذ أن جانباً مهماً من المهارة في الإدارة يتوقف على القدرة على إجراء مقابلات الشخصية لتعرف على الحقائق أو الاقتراحات أو الشكاوي أو التظلم في المنظمة والوقوف على استعداد المسيرين وقدراتهم وقياس مدى استعداد الموظف على العمل والتدريب. ( ماهر، 2007، ص367)، والمقابلة عادة ما تكون وجهاً لوجه، ولأنها تختلف عن الوسائل الأخرى لأنها تمتاز بجانب الأخذ بالرد والتحليل والتفاهم ولذلك تعقد عادة بين الرؤساء والمديرين.

- أما الاجتماعات والمؤتمرات: هي احد وسائل الاتصال اللفظي وهي عبارة عن مواعيد دورية يلتقي فيها الأفراد ويتبادلون الأفكار والآراء والمعلومات، وفيها يناقش التقرير السنوي الذي يعبر عن المنجزات التي قامت دال المؤسسة في ضوء الخطة الموضوعية كذلك علاج المشكلات المختلفة، وتعتبر الاجتماعات إحدى للاتصال الديمقراطية حيث يتاح للجميع فرصة المشاركة والتعبير عما يدور بداخلهم. ( القوزي محمد علي، 2007، ص 49)

- أما الاتصال الغير اللفظي: هو نوع من أنواع الاتصال لا تستخدم فيه الألفاظ والكلمات بل تستخدم فيه الحركات باليد والجسم مثل تعبيرات الوجه والعين وتستخدم فيه أيضاً الوسائل البصرية كلها مثل الملصقات والصور وأشربة الفيديو وغيرها أن كل ما سبق يستقبله المتلقي عن طريق العين، لذلك فالالاتصال غير اللفظي لا يتم إلا عن طريق الاتصال الشخصي المرئي رؤية المرسل والمستقبل حتى يستطيع المرسل في هذه الحالة الاستجابة لذا التعبيرات والتعامل معها، ومن عوامل لصاح الاتصال غير اللفظي (جلعوط، 2006، ص 26-27)

- الابتسامه: امن الابتسامه من العوامل الهامة والأساسية في نجاح الاتصال الغير لفظي لأنها تساعد على الألفة والمودة بين المرسل والمستقبل وتزيل الحاجز النفسي بينهما وكذلك تواصل العينين: أن التواصل بالعينين بين المرسل والمستقبل هام لاستمرار الحديث بين الاثنين ويحدث هذا أحيانا في حياتنا العملية عندما يحدثنا شخص فنشغل عنه بالحديث أو العمل في شيء آخر. أما الإنصات: إن الإنصات الجيد من العوامل التي تساعد على التواصل الجيد بين الطرفين.

### 9- معوقات الاتصال:

يمكن النظر إلى معوقات الاتصال بأنها كل الأشياء التي تمنع من تبادل ونقل المعلومات أو تعطلها، أو تؤخذ إرسالها أو استلامها، أو تؤثر في كمياتها، وبالتالي تشتت المعلومات وتشوهها وتحول دون انسيابها بالشكل المطلوب، وبالتالي تحول دون تحقيق اتصال فعال. وبالتالي فإن أي شيء يمنع فهم الرسالة يعد حاجزا وعائقا. Bennis warren Leadership 2011,p142) للاتصال، ومن هذه المعوقات نذكر منها:

### 9-1- المعوقات التنظيمية:

تنشأ المعوقات التنظيمية من طبيعة التنظيم غير الجيد الذي بدوره يتسم الذي يشعر بدوره بالعجز عن مواكبة مطالب واحتياجات المنظمة، حيث يمثل التنظيم الرسمي الإطار أو الهيكل الذي يضم المجموعات المختلفة من أوجه النشاط الذي يمارس داخل المنظمة، والذي يعمل الأفراد في حدودها طبقا لطبيعة الهيكل التنظيمي.

وعلى العموم تتمثل المعوقات التنظيمية فيما يلي: (إبراهيم عبد العزيز شيحا، 1993، ص402)

أ- البعد المكاني بين المرسل والمستقبل:

إن ازدياد عدد الوظائف واتساع نطاقها، وتعدد وحدتها وكبر حجم المنظمة يؤثر بلب شك على عملية الاتصال، فالموظف يجد صعوبة إذا أراد الاتصال بالمدير، وهناك أمثلة كثيرة يحول فيها بعد المسافة بين القائد الإداري والعاملين دون إمكان الاتصال، وحصول القادة الإداريين على المعلومات الكافية عن سير العمل ومدى ما يتعرض للتنفيذ من عقبات، ورغم التقدم التكنولوجي في وسائل الاتصال واتسامها بالسرعة، فإن الاتصالات التي تتم عن

طريق هذه الوسائل -كالهاتف مثلا- قد لا تصلح بديلا عن المقابلات الشخصية، ولا يمكن اعتبارها وسيلة هامة وفعالة في كثير من المواقف، إذ هي تقتصر إلى ميزة كشف التعبير الذي يطرأ على وجه المرسل له أو مستقبل الرسالة.

ب- تعدد المسؤوليات الإدارية بين المرسل والمستقبل:

قد يكون تعدد المستويات الإدارية في الجهاز الإداري من أكبر العقبات في عملية الاتصال، ما تتعرض المعلومات أثناء مرورها بين المستويات المتعددة إلى عملية ترشيح حتى تصل إلى المدير الأعلى أو بالعكس حتى تصل إلى قاعدة المنظمة. ( إبراهيم عبد العزيز شيحا، مرجع سابق، ص 402. 403). فيتأثر الاتصال الصاعد مثلا عندما تعتمد بعض المستويات في التنظيم إلى حجب الأخبار أو المعلومات السارة عن الرؤساء الإداريين ذلك أن كل مستوى يريد أن يظهر أما م المستويات العليا في صورة حسنة، ويشعرها أن العمل يسير سيرا طبيعيا ومنتظما حتى تكتشف أحوال الإدارة السيئة أمام هؤلاء الرؤساء، ويخفون عنهم بالتالي ما يواجه الإدارة من عقبات أو مشاكل ويتأثر الاتصال الهابط أيضا عندما تعتمد بعض المستويات في التنظيم إلى تحريف ما يريد الرئيس نقله إلى المستويات الدنيا من معلومات.

هكذا تعتبر ظاهرة تعدد المستويات الإدارية عقبة من عقبات الاتصال الجيد لاحتمال تحريف مضمون الرسالة المراد نقلها، وذلك ما لم تكن قنوات الاتصال أمنية وغيرورة على برقيق متطلبات العمل الإداري وحريصة على انضمامه ونجاحه.

ج- طبيعة العمل:

فالمنظمات تختلف عن بعضها البعض من حيث النشاط الذي تمارسه كل واحدة، ولهذا فإن الأنشطة التي تمارسها تؤثر على أنواع وأنماط الاتصال، فالأعمال المتداخلة المتشابهة تتطلب اتصال مباشر، وقد يبدو الاتصال غير الرسمي فيها بشكل واضح، فالاتصال المباشر يكون أكثر بساطة وسهولة.

د- حجم الجماعة:

لحجم الجماعة المستقبلية اثر على لصاح عملية الاتصال أو فشلها ( بوفلجة غيات، 2006، ص 42)، إذ كلما كان حجم الجماعة صغيرا كلما كان بالإمكان تركيز العناية، واستقبال الاستفسارات والرد عليها، بينما تزيد صعوبة الاتصالات مع زيادة حجم الجماعة المستقبلية.

9-2- المعوقات النفسية:

وتتمثل في الأساليب الشخصية المعرقله للاتصال الحسن، فقد تكون هذه المعوقات في صورة إدراكات اختيارية للفرد، أي أن الفرد يميل إلى اختيار ما يسمعه ويعيه ويتذكره، بينما هناك معلومات أخرى لا تلفت انتباهه لهذا فهو لا يدركها ولا يتذكرها وكأنه لا تعنيه، وبالتالي فان هذا يؤثر على طبيعة الاتصالات ومدى فعاليتها.

أ- معوقات في المرسل:

تتحصر الأخطاء في المرسل إلى عدم التبصر بالعوامل الفردية أو النفسية التي تعمل بداخله، والتي تؤثر في حجم الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها إل المرسل إليه، وهذه العوامل هي: الخبرة، والتعلم، والفهم، والإدراك، والشخصية، والعمليات والوجدانية والعقلية، أما أهم الأخطاء التي يقع فيها المرسل فهي:

- أن دوافع المرسل تؤثر في طبيعة وحجم المعلومات التي يقوم بإرسالها إلى المستقبل.
- اعتقاد المرسل أن سلوكه في كامل التعقل والموضوعية.
- التحيز لطبيعة الأمور والأحداث.

ب- معوقات في المستقبل:

يقع المرسل إليه في الخطأ عند استقباله للمعلومات التي يرسلها المرسل، وتتشابه الأخطاء التي يقع فيها المستقبل مع تلك الأخطاء التي يقع فيها المرسل ( احمد ماهر، 2002، ص 359، 361).

وقد يتأثر المرسل إليه بدا يصله في الرسالة تبعا لحالته النفسية، فإذا كان يشعر بالارتياح وارتفاع في حالته المعنوية

فانه يفسر مضمون الرسالة بكيفية مختلف عما إذا كان يشعر بالخوف أو الضيق نتيجة انخفاض روحه المعنوية.

فالمستقبل يفسر مضمون الرسالة بطريقة يغلب عليها التفاؤل أو يغلب عليها التشاؤم حسب ارتفاع أو انخفاض

حالته النفسية، بدلا من النظر للأمور نظرة موضوعية، مما يشكل عقبة كبرى إزاء عملية الاتصال.

ج- فقدان عنصر الثقة والتعاون بين أعضاء التنظيم:

قد ينتج عن العوائق النفسية اثر يلبي على الاتصالات، فيسود المنظمة جو ينتفي فيه التفاهم والتعاون بين

أعضاء التنظيم، قادة ومرؤوسين، أو بين الأخيرين في المستويات الإدارية المختلفة.

د- المبالغة في عملية الاتصال أو الإقلال منها:

إذا كانت الاتصالات تعد عاملا مهما وحيويا في التنظيم، و أمر لازما لاستمرار الحياة في جميع أطرافها - إلا أن

الإفراط أو الإقلال منها يؤدي عادة إلى عدم فعاليتها بل إلى فشلها. فمن ناحية تؤدي كثرة الاتصالات في الأمور

الهامة والتافهة إلى أن يصبح الاتصال عبئا ثقيلًا على المستقبل، ويكون في الكثير من الحالات مضيعة للوقت، فقد

يعتمد بعض المديرين إلى كثرة اللقاءات والاجتماعات بخصوص موضوعات تبتعد كثيرا عن المشكلات الحقيقية

للتنظيم رغبة منه في إبراز إمكانية أو إرضاء غروه، ولا شك أن الإغراق في عملية الاتصال يؤدي إلى عزوف

المرؤوسين عن حضور الاجتماعات أو عدم اكرائهم بموضوع الاتصال.

هـ- الفروق الشخصية أو الذاتية بين المرسل والمستقبل ( معوقات اللغة) فالمرسل حينما يريد إبلاغ المستقبل

بمعلومات معينة، فانه يصيغها في كلمات شفوية أو مكتوبة تتعدد وفقا لمشاعره وسلوكه وخلفيته وخبرته السابقة،

ومركزه الوظيفي، وقيمه وعاداته، والمرسل إليه حينما يستقبل هذه الكلمات فانه يستقبلها تبعا لمشاعر وسلوكه...

والاختلاف في هذه المشاعر والقيم والعادات وغيرها. قد يؤدي إلى فهم المرسل إليه لموضوع الاتصال على نحو ما

لم يكن يقصده المرسل.

وعملية الاتصال ليست هينة وإنما هي عملية معقدة يتوقف سلامة القيام بها على مدى تالف أو تنافر المتغيرات التي سبق الإشارة إليها بين كل من المرسل والمرسل إليه. (إبراهيم عبد العزيز شيحا، مرجع سابق، ص 406-405).

### 9-3- المعوقات الفنية والمادية: (الوسيلة، الرسالة)

وتتنصب هذه المعوقات على الجوانب الخاصة بالعمل أو الواجب المكلف به الشخص ويمكن القول أن الجانب المادي من هذه المعوقات يرتبط بالأشياء الملموسة في الاتصال كالأدوات الاتصالية والعناصر المادية ذات الصلة الوثيقة ببيئة الاتصال، أما الجوانب الفنية فهي مكملة للجانب المادي، وتعطى لعملية الاتصال بعد أكثر ضبط وتنظيماً وترتبط بالجوانب الشكلية ( علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، ص 73-70).

### 9-4-معوقات بيئية:

من المعروف أن المنظمة عبارة عن نظام مفتوح، فهي عبارة عن كيان متكامل يتكون من مجموعة من الأجزاء ذات العلاقة المتداخلة، والتي يؤثر فيها، وذلك لضمان نجاحها واستمرارها، فالمنظمة تأخذ مداخلاتها من البيئة. وبالمقابل تعطيها مخرجاتها، وتقرر أنشطتها بناء على احتياجات المجتمع، فعملية التفاعل بين المنظمة والبيئة لن تتم إلا في ظل تدفق كميات هائلة من المعلومات بصفة مستمرة لخدمة أهداف النظام ككل ليتسنى للمنظمة القيام بمزاولة أنشطتها وعملها بدون معوق

## خلاصة:

من خلال كل ما سبق نخلص إلى أن عدم توفر الكفاءات الإدارية المتخصصة يؤدي إلى تدني كفاءة نظام الاتصالات داخل المؤسسة أو المنظمة، كما أن قلة الإمكانيات المادية والمعرفية في مجال الاتصالات تؤدي إلى تدني نظام الاتصالات داخل المنظمة، كما أن التحديد الدقيق للمهام والمسؤوليات يساعد على تحسين فعالية الاتصالات في المؤسسة، ونظرا لأهمية الاتصال الإداري داخل المنظمة بات من الضروري الاهتمام به وبكل ما يتطلبه من آليات ووسائل وطرق من أجل تحقيق الأهداف وضمان حسن سيرورة العمل بين مختلف المستويات التنظيمية وتحقيق الأداء الوظيفي الذي يعود على المردود بالاجابية المرجوة وتخطي كل العوائق والسلبيات التي قد تعيق الأداء والتواصل الفعال.

## الفصل الثالث: اتخاذ القرار

تمهيد

1- تعريف عملية اتخاذ القرار

2- مراحل و خطوات اتخاذ القرار

3- أنواع القرارات وأشكالها

4- خصائص عملية اتخاذ القرار

5- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

6- الأمور الواجب مراعاتها عند اتخاذ القرار

7- أساليب اتخاذ القرار

خلاصة

**تمهيد:**

اتخاذ القرار عملية مهمة جدا وخطوة أساسية في كل المعاملات الإدارية، لأن اتخاذ القرار أمر تقوم عليه الأنشطة التي تتمثل في الركن الإداري، مثلا قرار أداء للرقابة، أو إصدار القرارات والتعليمات بتحديد بعض المعايير المناسبة في تقييم العمل، وعملية اتخاذ القرار تتغلغل بصورة مستمرة في نشاط المؤسسة وفي جميع عناصر العملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة. وهي لا تقتصر على عامل دون غيره أو مستوى إداري دون سواه، فأبي إداري يتوجب عليه أن يمارسها لأداء مهامه، كي يتسنى له اتخاذ قرارات يتطلب توفر لديه المعلومات الدقيقة في المكان والزمان المناسبين.

**اتخاذ القرار:****1- تعريف عملية اتخاذ القرار:**

ترتكز مختلف التنظيمات الإدارية على القرار باعتباره البنية الأساسية في التنظيم الداخلي لكل مؤسسة فكل جديد تأمل مؤسسة معينة في إنشائه لابد إن يضع القرار من طرف الهيئات، و القرارات يختلف من مؤسسة إلى أخرى بحسب أهداف البرنامج المسطر و لقد اختلف العلماء حول تحديد مفهوم القرارات باختلاف الأهداف، و يمكن أن نعرض أهم هذه التعاريف و التي لها علاقة بموضوع البحث و تعطي في النهاية صورة واضحة عن عملية اتخاذ القرار.

- اتخاذ القرار: هو نشاط أنساني معقد مثله مثل عمليات التفكير الإنساني المختلفة، ويختلف الأفراد في

قدراتهم واستعداداتهم لاتخاذ القرارات، و غالبية الأفراد يعتبرون أن اتخاذ القرار هو عملية تتطلب نوعا من

النَّوي، و التفكير الواعي و يبدأ اتخاذ القرار بشعور من الشك و عدم التأكد من الفرد حول ما يجب فعله في

مشكلة ما، أو تنتهي باختيار احد الحلول التي تم بحثها و التي تزيل حالة الشك و عدم التأكد أو بمعنى آخر

التوصل إلى حل المشكلة. (ميسون سليم السقا، 2009، ص25)

- كما يعرف اتخاذ القرار بأنه تعبير يشير إلى عملية الاختيار التي يتم بموجبها اختيار و تبني حل معين لمشكلة ما بين عدد من الحلول البديلة، وتتم عملية الاختيار استنادا إلى هدف ينبغي على متخذ القرار تحقيقه، ضمن قيود و شروط محددة، وهذه العملية تستوجب الدقة و الحذر في اختيار المؤشرات الكمية و الكيفية لاتخاذ القرار و قيوده و قواعد صنعه و سبل تنفيذه.
- و يعرف كذلك بأنه عملية اختيار بديل من عدة بدائل أخرى و هذا يتطلب اتخاذ إجراءات ومن الممكن إن يكون ذلك تحت ضغوط و ظروف غير مؤكدة، و هذا ممكن أن يعرض متخذ القرار للخطر للوصول إلى الهدف المطلوب (سعاد حرب قاسم، 2011، ص 54-53).
- و تعرف أيضا عملية اتخاذ القرار: هي العملية الإدارية برمتها لأنها يمثل اختيارا مدروسا للغايات و السبل من البدائل الممكنة في المواقف، و لأن القرارات لا تعني شيئا إن له يستجيب لها المرؤوسين و يكون عملهم موجها بها فإن الصعوبة في اتخاذ القرارات تأتي من البحث عن القرار الإداري الفعال لا يتخذ بغرض تأكيد الإداري للسلطات التي يمتلكها و إنما يأتي من المنطلقات التالية:
- خدمة لأهداف المؤسسة و غاياتها، محاولة لتطوير المؤسسة و تفعيلها، معالجة لمشكلة تواجهها المؤسسة اختيارا واعية لأفضل البدائل المطروحة في الموقف. (سامي سلطي عريفج، 2000، ص 82)
- أسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين و من هذا نستنتج إن اتخاذ القرارات يتم من خلال إتباع عدة خطوات متتابعة تشكل أسلوبا منطقيا في الوصول إلى حل امثل، أن لأي موقف أو مشكلة عامة حولا بديلة يجب تحديدها وتحليلها ومقارنتها على مدى قواعد ومقاييس محددة، إن طريقة اكتشاف البدائل و تحديد قواعد الاختيار و اختيار الحل الأمثل، تعتمد كلية على هدف أو مجموعة من الأهداف يمكن تحقيقها، والمعيار الرئيسي لقياس مدى فعالية القرار.

و تدرج عملية اتخاذ القرار في إطار معين يشمل 06 عناصر هي:

1-الموقف (المشكلة)

2-متخذ القرار

3-الهدف

4-البدائل

5-قواعد الاختيار

6-عملية اختيار الحل الأمثل بين البدائل.(عبد الهادي الجوهري، 2001،ص82 )

تعتبر عملية اتخاذ أو صنع القرار وظيفة إدارية وعملية تنظيمية، فهي إدارية لأنها من المسؤوليات التي يتحملها المدبرون، وهي تنظيمية كونها عملية ناتجة عن مجموعة جهود لكثير من الأفراد و الجماعات وتتأثر وتؤثر بالكثير إن لم نقل جميع المسؤوليات والوظائف الأخرى ذات العلاقة الهدفية في المؤسسة.

إن عملية اتخاذ القرار يجب إن لا تخضع لعامل الصدفة، بل يجب إن تعكس ظروف العمل وأن تكون متزنة ومتلائمة معه، وإن تتميز بالدوام و الاستمرارية، وهذا يحقق عنصر الاستقرار حيث ييح القرار جزء من كيان المؤسسة وهذا ما نسميه "مبدأ الالتزام" لأن المدير الذي يتخذ قرارا يكون دائما مسئولا عن درجة صحته أو عدمها، بل إن نجاح المدير يتوقف على النتيجة من تطبيق ما يتخذه من قرارات. وتتميز أيضا بأنها نشاط ذهني أو فكري للأفراد ومقدرتهم على التصور والتعلم والتذكر واستيعاب العوامل المحيطة بطريقة تساعدهم على اتخاذ القرارات الرشيدة وهذه الصفة تعكس رغبات المديرين في تحقيق الأهداف المحددة.( موسى خليل، 2005،ص 209).

ومن خلال هذه التعاريف و التي تدور في محلها حول مضمون اتخاذ القرارات تلاحظ أن هذه العملية في غاية الصعوبة والأهمية، ويتوقف نجاح المؤسسة وفشلها عليه وعلى مدى فعالية اتخاذ القرارات المتخذة، ومن خلال ما سبق من التعاريف ومحتوياتها يمكن أن نصل إلى تعريف شامل لعملية اتخاذ القرار، فاتخاذ القرار عبارة عن لحظة اختيار قرار واحد من بين مجموعة من البدائل أو القرارات المدروسة من قبل الهيئة المدروسة.

## 2- مراحل و خطوات اتخاذ القرار:

يختلف علماء الإدارة في تحديد خطوات اتخاذ القرار، حيث يقتصر البعض على ذكر 03 خطوات وهي:

- تحديد البدائل - تقييم كل بديل - اختيار أفضل بديل.

بينما يرى كل من "نيومان" و "كيربي" أن صناعة القرار تتطلب أربعة خطوات هي - التشخيص - البحث -

العرض - الاختيار، بحيث تمهد كل خطوة بعدها، هذا و يتطلب صناعة القرار الرشيد الخطوات التالية:

أ- التعرف على المشكلة.

ب- تحليل المشكلة.

ج- تنمية البدائل.

د- تقييم البدائل.

هـ- الاختيار من بئ البدائل.

و- اتخاذ القرار.

وسنقدم شرحا موجزا فيما يلي لكل خطوة من الخطوات السابقة:

2-1- التعرف على المشكلة: يقع على عتب المستويات الإدارية العليا التعرف على المشكلات وكل ما يحيط

بها من عوامل ومتغيرات، ذلك لان معرفة المشكلة و تحديدها يجعل من القرار الذي سيتخذ بشأنها قرار سليما،

لذا يتطلب الأمر إن يكون لدى الرؤساء الاستعداد الكافي للتعرف على المشكلة و تحديدها.

**2-2- تحليل المشكلة:** أي تحديد إبعاد المشكلة و تقييمها لمعرفة من سيتخذ القرار؟ ولمن يبلغ؟ من الذي

يجب استشارته؟ وما العوامل المؤثرة في المشكلة؟ و يتطلب هذا توفير كافة البيانات و المعلومات عن المشكلة لاتخاذ القرار السليم بشأنها.

**2-3- تنمية البدائل لحل المشكلة:** وتختلف باختلاف المشكلة و لكن الحلول البديلة هي الطريق الوحيد

لجلب الفروض الأساسية إلى مستوى الواقع و تستلزم تفكيرا و قدرة على التخيل حتى يمكن العثور على الحلول البديلة التي تصلح لمواجهة الموقف أو حل المشكلة.

**2-4- تقييم البدائل:** أي تحديد المزايا و العيوب المتوقعة لكل حل بديل الأمر الذي يستلزم التنبؤ بالنتائج

المتوقعة، بهدف ترجيح احد الحلول البديلة التي تصلح لحل المشكلة في إطار الظروف التي تحيط بها وهي من أدق مراحل عملية اتخاذ القرار.

**2-5- الاختيار من بين البدائل:** وهذا البديل هو أكثر الحلول احتمالا بالنجاح وهذه العملية ليست بهذه

البساطة في الحياة العملية.

**2-6- اتخاذ القرار:** قد يعتقد البعض أن اختيار أفضل بديل هو الوصول بعملية اتخاذ القرار للنهاية ولكنها لا

تنتهي إلا بوضع القرار موضع التنفيذ، أي تحويله إلى عمل فعال، الأمر الذي يتطلب من المرؤوسين فهم

التغيرات المتوقع حدوثها في سلوكهم وتصرفاتهم وكذلك التغيرات المتوقعة في سلوك و تصرفات الآخرين مع

ضرورة إحساس المرؤوسين أن القرار هو قرارهم وترغيبهم المستمر الذي يتطلب ضرورة إشراكهم في عملية

اتخاذ القرار. (حافظ فرج، 2003، ص 98).

و يمكن أن تتحدد مراحل اتخاذ القرار وفق الخطوات التالية:

- تحديد الهدف أو المشكلة التي تحتاج قرار بشأنها.

- تحليل طبيعة الهدف أو المشكلة وذلك بجمع المعلومات الكاملة عنها.

- إيجاد بدائل مقترحة لحل المشكل المطلوب اتخاذ القرار بشأنها و تقييم هذه البدائل.

- اختيار أفضل البدائل.

- تنفيذ القرار و مراقبة عملية التنفيذ و نتائجه. (جمال الدين لعويسات، 2003، ص 87).

**3- أنواع القرارات وأشكالها:** هناك عدة تصنيفات للقرارات وأنواعها وفيما يلي عرض لأهم التصنيفات:

**3-1- القرارات المتعلقة بالمادة أو المحتوى و القرارات المتعلقة بالطريقة:**

أما ما يتعلق منها بالمادة أو المحتوى فيمكن تمثيله ببناء وتنظيم المنتهج البرامج التعليمية ومدى تحقيق هذه

البرامج والمشروعات للأغراض المنشودة من التربية، و أما فيما يتعلق منها بالطريقة فيتمثل

في كيفية تحسين المدير لاستخدام وقته وجهده وعلى أي حد يشرك غيره في اتخاذ القرار وكيف يقوم

بالعمل في مكتبه. (جودت عزت عطوي، 2004، ص 148).

**3-2- تقسيم وفق معيار طبيعتها:**

هناك قرارات تنظيمية و قرارات شخصية فعندما يتصرف المدير في إطار دوره كمسؤول رسمي فإنه يتصرف

في إطار قواعد النظام الرسمي المعلن والمعروف للمجتمع، وهذا النوع من القرارات يمكن التفويض فيه

للمستويات الإدارية و التي تأخذ قراراتها في النظام المقرر.

أما القرارات الشخصية فإنها القرارات التي يتخذها المدير في إطار تقديره كفرد و من ثم هي لصيقة بشخصه،

وهذا النوع من القرارات عادة لا يوفق فيه.

**3-3- تقسيم حسب درجة إمكان جدولتها:**

هناك قرارات روتينية متكررة ومن ثم فإنها ليست حالات معينة أو مميزة أو فريدة من نوعها، و هناك قرارات التي لا يمكن جدولتها وفقا لروتين معين لكونها تميز بان موضوعاتها ليست متشابهة أو متماثلة، وتلك تستلزم النظر في كل حالة على حدة وفق ظروفها وموضوعها وتتطلب عملية اتخاذ القرار وفق الموقف المعين.

**3-4- تقسيم حسب محتواه من درجة التأكد:**

فبالنسبة لبعض القرارات تكون البيانات المؤسسة عليها متاحة و دقيقة و كاملة، و النتائج المتوقعة منها مؤكدة وبعض القرارات الأخرى يتوافر عنها بيانات اجتماعية ومن ثم فان نتائجها ليست مؤكدة و تأخذ قراراتها في إطار من المخاطرة بإمكان الحصول على النتائج المرجوة أو عدم الحصول عليها، على إن مثل هذه القرارات يمكن جدولتها في إطار نسب من الاحتمالات إن هذا التقسيم في الحقيقة تقسيم المدلول نوعية البيانات المتاحة عن الموقف موضوع القرار و الذي أصبح يدرس الآن تحت ما يعرف بنظرية القرار

و التي تدور أساسا حول المنطق الرياضي للاختيار تحت ظروف عدم التأكد.(عبد الهادي

الجوهري،1987،ص 90-89).

**3-5- تقسيم حسب الموضوع محل القرار:**

فهي قد تكون قرارات أجندة أي القرارات التي تحدد المشاكل ووضع الأولويات لبحثها، و قد تكون قرارات تغطي للإجراءات والأساليب المناسبة للوصول إلى حلول للمشاكل المقررة، و قد تكون قرارات تخصصية كما قد تكون تنفيذية متعلقة بتحديد من يقوم بماذا ومتى و أين و كيف.

**3-6- تقسيم حسب درجة التغير المطلوبة:**

و تفهمنا لطبيعة الموقف محل القرار ولأثار المرتبة عليه، و يمكن تفهم هذا النوع من التقسيم في إطار

امتداد لبعدين هما:

- **البعد الأفقي**: يبين درجة التأثير التي يحدثها القرار ومن ثم فإنه يقع على امتداده قرارات بتداني ما يحدثه من تغيير إلى درجة الجدية.

- **البعد الرأسي**: يبين درجة تفهم طبيعة الموقف طبيعة الموقف موضوع القرار والنتائج المترتبة على اتخاذه، ومن ثم فإنه يقع على امتداده قرارات يتعاضم فهمنا لمتابعتها. (عبد الهادي الجوهري، نفس المرجع السابق، ص91-90).

#### 4- خصائص عملية اتخاذ القرار:

يتفق غالبية العلماء على إن هناك 08 مرحل مشتركة لعملية اتخاذ القرارات في جميع المنظمات و هي:

- مرحلة تعريف المشكلة و أسبابها و التي تستلزم اتخاذ قرار إداري.
- مرحلة تحديد الأهداف المرغوب تحقيقها.
- مرحلة البحث عن البدائل المتاحة والممكنة التي يمكن أن تقود على تحقيق الهدف المرغوب.
- مرحلة تحديد معايير التقييم أو المفاضلة بين البدائل الممكنة وترتيب هذه المعايير حسب أهميتها النسبية.
- مرحلة تقييم البدائل على أساس المعايير المحددة.
- مرحلة اختيار أفضل البدائل وتوقع الآثار السلبية التي يمكن أن تترتب على تطبيقه.
- الاستعداد لمواجهة الثار السلبية للبدل المختار، ولأي تغير قد يطرأ في ظروف المستقبل.
- اتخاذ القرار بالبدء في التنفيذ. (سعيد محمد المصري، 1999، ص 96-95).

## 5- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار أهمها:

5-1- كمية المعرفة الأساسية أو المعلومات المتاحة: والتي تتصل بالمشكلة أو بالموضوع المطلوب اتخاذ

القرار بشأنه، إذ تتحدد درجة الرشد في القرارات على مدى توفير المعلومات التي يمكن الثقة فيها، و

الاعتماد عليها في اتخاذ القرار، ولا يقتصر الأمر عند هذا الحد، بل يتعداه إلى إن هذه المعلومات يجب

أن تكون متوفرة لدى جميع الأفراد المشتركين في عملية اتخاذ القرار، هذا بالإضافة إلى مدى قدرة

الأعضاء العقلية على استيعاب المعلومات التي تتوفر لديهم.

5-2- عوامل تتصل بدوافع و قيم و ولاء الأعضاء: إذ تؤكد بعض البحوث إن الإنسان لا يمارس سلوكا

عقليا أو رشيدا بالدرجة التي تتصورها، فهناك دوافع لا شعورية توجه سلوكه نحو غايات شخصية معينة،

بل وتحدد له التي يختارها لتحقيق هذه الغايات كما تلعب القيم دور في عملية صنع القرار، فكلما كانت قيم

الأعضاء المشتركين في اتخاذ القرارات و اتجاهاتهم مختلفة، ساعد ذلك على اختلافهم حول أفضل

القرارات لتحقيق الهدف. (إبراهيم عبد الرحمن المليجي، 1997، ص 196-195).

5-3- مدى سهولة وتوفر قنوات الاتصال داخل التنظيم: فكلما كانت قنوات الاتصال تسمح وتسهل

مرور ونقل المعلومات اللازمة، كلما أدى ذلك إلى سهولة عملية اتخاذ القرار، و تجدر الإشارة إلى انه

ليست العوامل السابقة هي كل العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار بل هناك عوامل أخرى تتصل

بالتنظيم والقيود التي يفرضها التنظيم على سلوك أعضائه عند قبولهم للاشتراك في هذا التنظيم بمبدأ

التوازن بين الحوافز أو البواعث وبين الإسهام الفردي، وهو نفس المبدأ الذي يتوقف عليه استمرارهم في

التنظيم. (إبراهيم عبد الرحمن، نفس المرجع، ص 196-195).

وتتأثر عملية اتخاذ القرار كذلك بالبيئة، فهي تؤثر على مراحل اتخاذ القرار فتسمح بظهوره أو تحده منه.  
(حسين عبد الحميد رشوان، 2004، ص 93).

#### 6- الأمور الواجب مراعاتها عند اتخاذ القرار:

إن الأمور الواجب مراعاتها لاتخاذ القرار هي كالتالي:

- توخي الحذر و الحرص الشديدين عند تحديد المشكلة.

- تجنب مأزق الحصول على قرارات مثالية، ويجب أن يعرف الإداري أن الكمال لله وحده وأن قدرته

محددة وبالتالي يطلب منه الوصول إلى قرارات قريبة من المثالية.

- استخدام الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات عند مواجهة مشكلات معقدة في بيئات عنيفة.

- تعلم طريقة التفويض وهو العامل الرئيسي في لصاح الإداري و أن يتجنب الإداري عمل كل شيء بنفسه.

- أن يتأكد الإداري أن نجاح مجموعة من مرؤوسين و معاونين هو نجاح له ولمنظمته في النهاية. (جودت

عزت عطوي، مرجع سابق، ص 104).

- يجب إن يؤدي كل قرار إلى نتيجة تسهم في تحقيق الهدف، الذي يتطلب منا معرفة هذا الهدف حتى

يساعد ويبسط من مهمة اتخاذ القرار.

- إن العمليات التي يقوم بمقتضاها اتخاذ القرار تتكون من مفاهيم وأفكار ذهنية لذلك يجب التحول من العمل

الذهني إلى العمل المادي.

- عملية اتخاذ القرارات تستلزم وقتا كافيا حتى يمكن إعطاء المشكلة موضع القرار التفكير الكافي و التقييم

السليم قبل البدء فيها و لكن هذا لا يعني تأجيل اتخاذ القرارات إلى ما لا نهاية لأن التأخر في اتخاذ القرارات

عن الحد المألوف يؤدي إلى سحب السلطة من متخذ القرار و في نفس الوقت فالقرارات السريعة أو الفجائية لا

تعني عمل جيد و لكنها في العادة تعكس التجربة والحكم الشخصي والفهم اللاشعوري لمتخذ القرار .

- ينبغي على متخذ القرار إلا يخشى ما يترتب على اتخاذ القرار من تغييرات لأنها عمله الأساسي وإن تترك الأمور كما هي يعتبر هروب من اتخاذ القرار. (حافظ فرج احمد، محمد صبري حافظ، مرجع سابق، ص 98).

#### 7- أساليب اتخاذ القرار:

تخضع عملية اتخاذ القرار إلى أسلوبين أساسيين يحددان الخطوات الأساسية في تناول المشكلة يطلق على أحدها المنهج العلمي الكمي و الآخر السلوكي، يتم تناول كل واحد منهما على حدا.

7-1- المنهج العلمي الكمي: و يعتبر الأسلوب المخطط ابرز الأساليب يدور حول الخطوات التالية في عملية اتخاذ القرار و حل المشكلات.

7-2- الملاحظة: العرضية أو المقصودة للحقائق، الآراء والأغراض المحيطة بالظاهرة، وترتبط بالملاحظة بقدرة الفرد على الإدراك و الثقة في استخدام المعلومات في التشخيص الأولي لمسببات الظاهرة و يشير "مينر" إلى أهمية الفرد على معالجة المعلومات ومن ثم الوصول إلى حل فعال للمشكلة، وحيث يقول أن قدرة الفرد على إيجاد حل للمشكلة تحددها بدرجة كبيرة قدرته على التذكر المباشر.

7-3- التحديد الدقيق للمشكلة: وترتبط بالقدرة على التحديد الدقيق لمجموعة العوامل، المتغيرات العوائق المحيطة بجوانب المشكلة أكثر ضرورة في إيجاد حل لها، والذي قد يكون نوع من المهارات التجريبية والرياضية، وحيث يقتضي إثارة الجديد من التساؤلات، الجديد من الاحتمالات تناول القديم من التساؤلات بمنظور جديد مختلف، ضرورة تمتع بخيال خلاق مما يعد تقدم حقيقي للعلم.

7-4- تحديد البديل: حيث يتم فحص المعلومات وتصنيفها طبقاً لأهميتها وحصر لجميع الفروض وتحديد مدى ارتباطها بجوانب المشكلة واختيار أفضلها، وفي هذه المرحلة يتم فحص وتصنيف المعلومات إلى مجموعتين رئيسيتين أحدهما إستراتيجية الفحص و تتناول مجموعة المعلومات المتراكمة والثاني إستراتيجية

التركيز، وتتضمن التدرج في تناول المشكلة مع توجيه النشطة نحو البحث عن المعلومات ووضع الفروض.

7-5- اختيار البديل الأمثل: يحدد مدى طبيعة المشكلة ونوعية النموذج الملائم لها، وحيث يرتبط اختيار

وفحص مجموعة البدائل المطروحة واختيار أصلحها و اللجوء إلى استخدام إجراءين أحدهما اتجاه التحليل

و يمثله الاستقراء الرياضي والجبر، الحساب والثاني العددي باستخدام الكمبيوتر وحيث تتم مقارنة النتائج التي

تم الحصول عليها مقارنة بقيم المتغيرات الضابطة المؤدية إلى امثل الحلول. (محمد حسن

مرسي، 2004، ص101-102).

7-6- المنهج السلوكي: لا يفترض إن كل قرار يتم الوصول إليه ناجم عن ممارسات فكرية منطقية و

بالأحرى استناد على مبادئ الاستدلال الصحيح، و ليكن قد يعترض القائم على صنع القرار إلى العديد من

المؤشرات منها الجهل، الكبرياء، الحاجة الشديدة أو الضغوط، مما يحد به اللجوء إلى احد الأساليب العديدة

لصنع القرار و منها:

7-7- الأسلوب الانفعالي: ينجم عنه قرارات تعكس مشاعر متباينة قوية لصنع القرار، الكبرياء، الحقد،

الخوف، وحيث يتم التركيز على الأعمال التي تؤدي إلى استشارة أعظم قدر من الاستحسان من جانب الأفراد.

7-8- الأسلوب التفاوضي: الاتفاق جوهره، وحيث تصبح النتيجة النهائية التي يتم التوصل إليها عرضة لقبول

أو رفض الجماعات المشتركة في النقاش.

7-9- الاتجاه الديمقراطي: يعتمد على المشاركة الفعالة لجميع الأفراد الذين يؤثر فيهم القرار، و حيث تم

مناقشة القضايا المطروحة و اتخاذ القرار و استنادا إلى الأدوار الوظيفية لكل فرد و مدى ارتباطها بالقضايا.

(محمد حسن مرسي، مرجع سابق 101-102).

## 2-8- مقومات عملية اتخاذ القرار

عملية اتخاذ القرار هي التي تضع السياسة العامة و السياسة الإدارية و القرارات لتحقيق الأغراض و الأهداف التي ترتضيها الجماعة داخل المنظمات و بالتالي القرارات الإدارية السليمة المستمرة هي القرارات المستمدة من ضمير المنظمة و المعبرة عن اتجاهاتها.

و قد اجمع علماء الإدارة إن عملية اتخاذ القرارات الإدارية هي العملية التي تنطوي على نشاط فردي مستقل به القائد الإداري وحده و لكنها في حقيقة الأمر النشاط التعاوني يضم جهود جماعة يشترك فيها القائد الإداري مع من يتبعوه و ينتهي بإصدار القرار الذي يعلن عنه باسم القائد وحده معبرا عن إرادة الجماعة التي يقودها.

فعملية اتخاذ القرارات عملية جماعية يشترك فيها العديد من الأفراد و تقوم على التفاهم و التوافق في الإدارة بينهم، وقد اتجهت الكتابات المعاصرة في الإدارة في التركيز على العمل الجماعي في جميع صور النشاط الإداري ومراحله ويؤكد البعض انو بجانب القرار الجماعي يوجد السند القانوني الذي يسانده. (سامية محمد فهمي، 1996، ص 80-81).

و استنادا إلى هذا الرأي يقول العلامة "تشر برنارد" أن الرئيس العلى ليس هو صاحب السلطة كامنة في التوافق الجماعي القائم و الناجح من الولاء الاجتماعي في نطاق التنظيم.

و تماشيا مع هذا الرأي يرى "برنارد" إن الموظفين الذين يشغلون أماكنهم في المستويات الدنيا المدرج الرسمي يملكون في الحقيقة قوة اكبر من القوى التي يملكها الرؤساء و القادة في المستويات العليا التي يتحدد على أساسها كيان القرارات الإدارية لأنهم الأقرب إلى مواقع العمل التي يتم فيها تحقيق الأهداف التي تنطوي عليها برامج الخطة المتفقة عليها.

بل إن الأهم من ذلك إن القرار الإداري لا تنشئه ديناميكية العمل الجماعي وحدها، ولا تصفو إرادة القائد المستوحاة من مركزه و صفاته و قدراته و مواهبه فحسب، ولكنها عملية تفاعلية تقوم على أساس إمكانية التوفيق بين هاتين القوتين، قوة الجماعة، و قوة القائد و توجيهها في اتجاه واحد لتحقيق الأهداف العامة.

أما سلطة القائد الإداري في إصدار القرارات وهي تستمد من مسؤولية القيادة نفسه، فوظيفته تنطوي من الناحية الرسمية على مسؤولية ضخمة وعلى سلطة تتناسب مع هذه المسؤولية، وهي صفة ليست لصيقة بشخصية القائد الإداري ولكنها مرتبطة بمسؤوليات وظيفته.

ولذلك يقال دائما إن القيادة الإدارية الناجحة دائما ترتبط بخدمة الجماهير والقائد الحقيقي هو الشخص الذي ينظر غالى مركزه الوظيفي باعتباره موقعا يستلهم منه قوة يضيفها إلى القوة المستمدة من الجماهير ليصل إلى أفضل القرارات.

## 2-9- مقومات القرار الإداري:

يعتمد القرار الإداري على أربع مقومات هي:

- اتفاق الجماعة على تصرف تختاره الجماعة وقائدها وعلى الهدف المراد تحقيق نتيجة لهذا التصرف (سامية محمد فهمي، مرجع سابق، ص 83-82)
- أن يكون الاختيار مدروسا أي قائما على دراسة لبدائل أو عدة بدائل ولوسائل وأساليب التنفيذ لكل منها.
- تحديد الوسائل والأساليب التي تستخدم عند تنفيذ القرار.
- تحديد الأهداف المراد تحقيقها.

ويمكن تفسير كل من هذه الموثقات في الآتي:

**أولاً: القرار الإداري أساسه إرادة الجماعة:**

و يقصد بهذا إن تتفق الجماعة و قائدها على تصرف معين تختاره ليكون قرارهم الإداري.

ولا يكفي القرار المختار قد انعقدت عليه الجماعة وقائدها وحسب، ولكن يكون متماشيا مع أهداف وإرادة

المجتمع المتمثلة في أحكام القانون كما سبق الإيضاح عند دراسة طبيعة عملية إصدار القرارات الإدارية فإذا لم

يتواجد هذا الأساس انتفى من القرار الإداري أو مقوماته.

**ثانياً: يختار القرار الإداري من بديلين أو أكثر:**

فالاختيار العفوي المبني في الأذهان قبل نشوء فكرة إصدار هذا القرار لا يعتبر اختياراً، فلا بد من وجود بديلين

على الأقل أو عدة بدائل لاختيار الفضل منها.

ولا بد من جمع البدائل ووسائل تنفيذها فإذا وجد القائد نفسه أمام مسلك واحد لا بديل لو فلا بد أن يرميه اللوائح

و التنظيمات.

**ثالثاً: القرار المراد اتخاذه يكون هدفاً:**

إن البحث عن القرار المنشود من بين عدة قرارات يجب أن يكون هدفاً أي أن يكون الدافع له هو تحقيق هدف

معين أو لمجموعة من الأهداف المحددة في إطار السياسة العامة للدولة و السياسة الإدارية في حدود القانون.

**رابعاً: تحديد الوسائل و الأساليب التي تستخدم عند تنفيذ القرار:**

إن القرار الذي يقع عليه الاختيار يجب أن يتضمن تحديداً واضحاً لوسائل و إجراءات التنفيذ.

فالقرار الذي يدفع الإشارة إلى الخطة التي سوف تتبع عند تنفيذه وعلى أسلوب وطريقة هذا التنفيذ لا يعتبر قرار

بل اقرب إلى الوعود أو الإعلام. (سامية محمد فهمي، مرجع سابق، ص 83)

## 2-10- نظريات اتخاذ القرار:

**تمهيد:** لقد تعاقب العديد من العلماء والمفكرون عبر عدة فترات زمنية على وضع أسس تحاليل ونظريات للقرار، ومع تقدم التفكير العلمي تقاربت هذه النظريات وظهرت أفكار جديدة اقرب إلى الواقع، وقبل الخوض في هذه النظريات بالتفصيل نوجزها في ثلاث اتجاهات.

## 1-الاتجاه الراشد:

بالنسبة لهذا الاتجاه متخذ القرار رجل اقتصادي راشد من جميع النواحي، وهي أول نظرية ظهرت للوجود تعني للقرار، حسبها الرجل الاقتصادي يبحث عن الفائدة القصوى، ومبدئياً فالمشكلة محددة تحديدا جيدا، ومتخذ القرار ملم بكل المعلومات والبيانات وعلى النتائج المتوقعة من تنفيذ القرار، وللجل الاقتصادي الوقت الكافي لتحلل المشكلة من جميع النواحي (التي تظل دون تغيير تنتظر الحل). (خلاصي مراد، 2007، ص19)

هذا الاتجاه انتفت أسباب وجوده ولد يعد صالحا فلا الرجل الاقتصادي راشد بمعنى الكلمة ولا الظروف المحيطة بالمشكلة تظل حبيسة إلى أن يصدر الرجل الراشد قرارا لحلها ولا يوجد إنسان دون إحساس وشعور وشخصية بمنع من اتخاذ قرار راشد.

## ب- الاتجاه الاحتمالي:

ينطلق هذا الاتجاه من نفي الرشد عن الإنسان ولكل ترد عدة احتمالات.

-أصحاب الاتجاه الرياضي جعلوا لكل وضعية عدة معايير للاختبارات الممكنة ولكن أن تقيمها كميا (رياضيا) لاختيار أحسنها أو انسبها (نظرية اللعبة)

"هربرت سيمون" ادخل سنة 1978 مصطلح الرشد المحدود فبالنسبة له متخذ القرار يعتمد على معلومات غير كاملة ولا يتحكم في عواقب قراراته، لا يبحث عن النتيجة المثالية بل يقوم باختبار مقبول لاتخاذ قراراته اعتمادا على إمكانياته وتوافقا مع محيطه.

## ج- الاتجاه النفسي:

أخر النظريات وأقربها إلى الواقع، تعتمد على الإستراتيجية العقلية لمتخذ القرار لحل المشكلة في نطاق شخصيته ودوافعه، هذه النظرية تأخذ بعين الاعتبار ذاتية موضوعية متخذ القرار.

وكان الزمان يعود ثانية فأول نظرية تتكلم عن الرشد الكامل لمتخذ القرار الرجل الاقتصادي، و آخرها تجعل متخذ القرار إنسان غير راشد تتحكم فيه أهواؤه وعواطفه ودوافعه فهو عبد لها.

وفيما يلي نعرض أهم النظريات وعلماء هذا الميدان (خلصي مراد، ص20)

## 2-10-1- نظرية هربت الكسندر سيمون:

تجلت نظرية "سيمون" في اتخاذ القرارات لأول مرة في شكل كامل السلوك الإداري وجه سيمون خلالها انتقادات لمن سبقوه من كتاب وباحثين واعتبر أنهم انطلقوا من المثالية في كل شيء، بينما نظر هو إلى الإدارة بمنظور عقلائي تتحكم فيه قواعد متعلقة ومرتبطة بالمحيط، فهو ينظر إلى المسير بأنه يملك تصرفا عقلائيا منطقيًا ولكنه محدود من طرف المحيط، فالعقلانية أحيانا مقننة ومشروطة بتحقيق غايات وأهداف يسعى إليها متخذ القرار من خلال تأديته لمجموعة من الأدوار والأفعال قد تصطدم مع سبب من الأسباب، حيث تبرز قيم وأهداف شخصية تؤثر على الموقف وعلى المعلومات الموجودة في المحيط، فهو ينظر إلى السلوك الإداري بأنه: "نظام مفتوح متفاعل مع البيئة يؤثر ويتأثر بالظروف".

إن القرار ضروري أن يرتبط وينسجم مع السياسة والخطوط العامة للإدارة كما انه ضروري أن تتسم بالمعرفة والعقلانية التي تمكنه من طرح البدائل أو ما يسمى عقلانية القرار المناسبة.

فإذا كان شخصان لهما نفس القيم و المعلومات والأهداف وتحكمهم نفس الظروف والمتغيرات، فمن الناحية المنطقية يصلان إلى نفس القرار تقريبا إذا ما اتبعا المنهج العلمي في اتخاذ القرارات.

هذا وقد ميز سيمون بين رشد الشخص الذي يسعى إلى تعظيم إمكانيات الحصول على المنفعة في حالة معينة

بالاعتماد على المعلومات المتاحة وبين الرشد الموضوعي الذي يعكس السلوك الصحيح الذي يسعى إلى تعظيم المنفعة والذي يقوم على أساس توافر المعلومات الكافية عن البدائل المتاحة لاختيار الأحسن لكل منها. (خلصي مراد، مرجع سبق ذكره، ص20)

كما ميز سيمون بين الرشد الإداري و الرشد التقني المتمثل في تطور المعرفة التقنية واستخدامها في التصميم، ومهما يكن فالمسير غير راشد بشكل تام ولا متأثر بالمحيط بشكل مبالغ فيه ولا يوجد قرار كامل. و يقول سيمون أن عملية الإدارة ما هي إلا عملية اتخاذ قرارات، ما المدير إلا متخذ القرار، و يعني سيمون من خلال هذا القول أن جميع العمليات التنظيمية تدور حول اتخاذ القرارات وأن السلوك التنظيمي ما هو إلا نتيجة لاتخاذ القرارات.

## 2-10-2- نظرية ريتشارد شنايدر:

يتميز شنايدر عن أصحاب نظريات الأنظمة و القرارات بمنهج تحليلي إزاء المواضيع المطروحة، حيث اهتم بمتابعة الأحداث المحيطة بالقرار، كما ركز على فكرة القدرة على التعامل مع المواقف المتحركة إن عملية تحليل القرار مبنية على تحليل العمليات والقدرة على التعامل مع المواقف المشتركة، إضافة إلى تحليل طبيعة التغيير بين نقطتين زمنييتين فالتعامل مع الأحداث يساعد على التحليل، والتحليل يساعد على وصف العلاقة القائمة بين الظواهر يطرح التساؤلات: لماذا ظهر الموقف بهذا الشكل؟ وكيف غير لاحقاً؟ هذا وتبرز عملية التحليل التفاعلي قبل اتخاذ القرارات، وكل تحليل إلى مدخل عام لفهم الظواهر الكبرى والصغرى الذي يؤدي إلى فهم مثمر يساعد على اتخاذ القرارات.

تعتمد صنع القرارات حسب هذه النظرية على إبعاد نفسية سلوكية متعددة الأشكال معقدة ومتشابكة مع أبعاد أخرى اجتماعية وسياسية وتاريخية وأخرى تكنولوجية و اقتصادية.

ويرى شنايدر إن التحليل يعتمد على توظيف المعلومات التي تسبق القرارات، كما أنه يحلل إبعاد التحول أثناء خطوات اتخاذ القرار و من ثم يحدد خطوات القرار ( خلاصي مراد، ص 22).

### 2-10-3- النظريات السلوكية. و تشمل 03 نظريات:

#### أ- نظرية الدافع الغريزي:

يعتقد بعض العلماء إن التفكير المنطقي للإنسان ما هو إلا قشرة رقيقة تغطي السلوك الإنساني، وأن الكثير من تصرفاتنا مدفوعة عبارة عن نماذج نسجت في داخل أدمغنا، وعظامنا، وعضلاتنا، بالضبط مثل الدبور الذي لديه غريزة عشه أو الطيور التي تغرد بالطريقة المميز بها. البشر أيضا لهم تصرفاتهم الغريزية يقومون بها تلقائيا، مثل البحث عن الطعام، التزاوج، الابتعاد عن مسببات الألم، وبالرغم من أن نظرية الدافع الغريزي توصف هذه النماذج لكن لا تفسرها. فمن الصعب أو غير كاف إن تعتمد على تصرفات البشر الراشدين بما فيها من العواطف والقيم و الطموح ومواقف وميول.

#### ب- نظرية الحافز السببي: غالبا ما نعتبر أنفسنا مخلوقات راشدة قادرة على الاختيار وفقا لمعايير حقيقية أو

موضوعية، نحن نشعر أن معظم قراراتنا نتيجة لضرورة منطقية وليست نتيجة لهوى النفس أو نزواتها. وبالرغم من معرفتنا أن الاحتياجات والرغبات الشخصية هي القوى المحركة لتصرفات البشر إلا أننا نؤكد أننا نعلم على السبب لتحقيق ما نريده بكفاءة وبدون ألم أو خسارة، وبوجود السبب نستطيع الحصول على ما نريده في جدول الموارد المتاحة و كثير منا تعلم كيفية تطبيق تقنيات المنطقية في وضع قراراتهم بغض النظر عما تمليه عليهم رغباتهم الشخصية. (خلاصي مراد، مرجع سابق، ص 28).

يقول الناقدون لهذه النظرية إن ما نسميه "سببا" ما هو إلا هاوية من الرغبة اللاواعية قليلا والحالات التي تغلب العقل، وهم يؤكدون أن العلاقات الإنسانية حكمها قوى عاطفية غير منطقية، و إنما يلعبه المنطق من دور هذه التصرفات الإنسانية إنما هو دور ثانوي.

المؤيدون للنظرية الحافز السلبي يرون إن جميع تصرفاتنا تعتمد على المعادة و المحاكاة و الاقتراح و غيرها من نماذج التفكير الشبه المنطقي، لكنها نادرا ما تعتمد على المنطق، أما تصرفاتنا المخططة ما هي إلا نتيجة للتحليل الذي نقوم به لمعرفة أي من أولياتنا تخدم أهدافنا على أفضل ما يمكن، وأن أولياتنا هذه تتأثر بالعادة والتدريب أكثر من تأثرها بالتفكير المنطقي.

### ج- نظرية المجال الحركي:

يشير علماء السلوك إلى اثر عوامل البيئة على سلوك النسيان، ويرون أننا نتصرف كرد فعل لمجال متحرك من الضغوط و التوتر ونتيجة لإحساسنا بان البيئة تتكثرت أو عجزت عن إشباع حاجاتنا و رغباتنا بشكل كاف. أهم ما جاءت به نظرية السلوك:

تعتمد هذه النظرية على مجموعة من المبادئ و المفاهيم في ظل أسلوب علمي يقوم على التحليل والتجربة والبرهان وتتمثل في مايلي:

\*الإنسان كائن معقد له دوافع متعددة مختلف استجابة فرد معين عن آخر لنفس المنه وبنفس الطريقة.

\*كل سلوك لو سبب لها يسعى السلوكيون لمعرفة أسباب السلوك وإدراك السلوك العوامل المؤثرة فيه فهم

يركزون على الفرد وتفهم شخصيته وتصرفاته وأسباب اختلاف هذه التصرفات. (خلاصي مراد، مرجع

سابق، ص29)

\*تحليل سلوك الفرد من داخلو باعتباره كائن نفسه اجتماعي لو دوافع وميول واتجاهات.

\*تحليل الدوافع باعتباره مؤشرات داخلية تدفع للتصريحات بطريق ما، فالتصرفات المختلفة تستجيب لمنبهات داخلية أو خارجية باعتبارها دوافع ذاتية كما أن هناك دوافع عامة تتحكم في تصرفات الأفراد للعمل على إشباع حاجات باعتبارها دافعة، وفي حالة عدم إشباع تلك الحاجات نتيجة توتر وقلق أو فشل فإن ذلك يكون محل التحليل العلمي لتلك الردود الفعلية، كما أن هناك دوافع مرتبطة بالاتجاهات والرغبات، والميول والأهداف تنمو وتعتدل وفقا للديناميكية السائدة في المجتمع من استقرار وتوتر.

\*تأثير القيم الثقافية من معتقدات وعادات حيث تصبح بمثابة محددات نشطة للسلوك وفقا لفلسفة وأراء الشخص وتفصيل بعض القيم والعادات والتي تمكنه من إدراك بعض حاجاته لتحقيق مآربه الاجتماعية والنفسية أثناء التفاعل مثل الآخرين سواء أفراد أو جماعات لان السلوك مرتبط أيضا بمميزات المحيط أو الوسط الاجتماعي.

\* السعي إلى فهم التحفيز وتنمية القدرات و المهارات للشخص العامل في موقع عمله حيث يمارس تخصصه المهني أن تظهر كفاءته وقدراته من اجل الوصول إلى المناصب العليا والمرموقة دون أن يسبب ضررا للغير حيث يسعى إلى استعمال قدراته الذهنية الإدراكية و المعرفية التي تدفعه لتحقيق الذات من اجل الاحترام و التقدير لما لذلك من دور رئيسي في ممارسة بعض الوظائف.

يرى بعض السلوكيين إن الإدارة عبارة عن سلسلة من اتخاذ القرارات وأي قرار يتوقف على حالة متخذ، فكلما كان متخذ القرار غير منفعل كانت لو قيمة عالية من العقلانية، وكلما كان متخذ القرار غير منفعلا كلما زادت فرص التأثير النفسية والانفعالات غير العقلانية باعتبارها مشحونة بالتأثيرات العاطفية دون غيرها، بمعنى أن القرار يتأثر بشخصية متخذة أو صانعة فكل عمليات اتخاذ القرار تتأثر بأفعال وردود الأفعال التي يعاني منها متخذ القرار. (خلاصي مراد، مرجع سابق، ص30)

**2-10-4- اتخاذ القرار و المنظور الإسلامي:**

يحتاج العمل الإسلامي دوماً إلى القائد البصير الذي يستطيع اتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب والذي يدرس مدى المصالح والمفاسد المرتبة على قراره.

والقران الكريم يبين لنا في الكثير من المواضيع أن القائد ينبغي لو أن يتأسس بذوي الخبرة ثم عليه أن يتخذ القرار متوكلاً على الله سبحانه وتعالى، لقوله تعالى: (( فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين)).

**الشورى ومكانتها في القرار الإسلامي:** لاشك أن الإسلام أمر بهذه الشورى إذ يقول سبحانه وتعالى: ((وأمرهم شورى بينهم)). سورة الشورى الآية (38)، ومعنى الشورى في القرار الإسلامي هو تبادل الأفكار اتجاه قرار معين، وما يترتب على ذلك من طرح للآراء ونقد للآراء الآخرين بغية الوصول إلى أفضل القرارات. بل إن الإسلام جعل لكل قائد مجموعة من الخبراء والحكماء والعلماء والقادة ليستشيرهم عند الرغبة في اتجاه القرار وسماهم الشرع "أهل الحل والعقد". (خلاصي مراد، مرجع سابق، ص31).

**2-11- اتخاذ القرار وارتباطه بالمستقبل:**

يتعلق اتخاذ القرار بالمستقبل المجهول الذي يتميز بالشك، وعلى هذا فاتخاذ القرارات يكون بمثابة مخاطرة أو مضاربه تتوقف نتيجتها على مطابقة الافتراضات التي عملت عن المستقبل بالمستقبل ذاته وفي الحقيقي فان هذه المشاكل في ذاتها تكون المبرر من ضرورة اتخاذ قرارات فلو كانت المشكلة والبدايل كلها معروفة، والنتائج معروفة ومطابقة للنتائج التي تستحدث فعليا، مع عدم وجود ارتباطات سابقة لما كانت هناك ضرورة لاتخاذ القرار.

ويوضح "قرانك نايت" العلاقة الأساسية بين عدم التأكيد واتخاذ القرار فيقول: "انه في ظل عدم التأكيد يصبح أداء الأعمال جزء ثانوي في الحياة وتصبح المشكلة الحقيقية هي اتخاذ القرار عن المطلوب وكيف يتم هذا العمل". ولما كانت القرارات هي جوهرها اكبر من مجرد افتراضات تصف الواقع لأنها بالضرورة تصف حالة مستقبلية فهناك تفضيل لها على حالة أخرى، وتوجه السلوك نحو البديل المختار، ومعنى هذا باختصار أن لها قيمة بالإضافة إلى محتواها الواقعي إن التخطيط للمستقبل عمل مرهق فالناس لا ثقة فيم يقال لها من توقع للمستقبل ولا تفتنع، فهم يستطيعون اختيار من يرون لهم دون التضحية حينما يخبرون ما يمكن أن يحدث فعلا فلا يقتنعون وقد تكون التنبؤات خاطئة وهذا يدفع إلى القول بأن القرارات:

- تصف حالة مستقبلية.
- تعتمد القرارات على ما يمكن أن يحدث مستقبلا في غياب القرار الذي يمكن أن يتخذ في الواقع.
- إن التفكير التنبؤي يتم قبل اتخاذ القرار.
- إن التفكير يرتبط بالمجهول (هناك حافظ بدوي، 1999، ص213-212).

## خلاصة:

إن عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة تحضا باهتمام كبير من طرف المسيرين بسبب الدور الاستراتيجي الذي تقوم به وهو توجيه المؤسسة وترشيها للوصول إلى الأهداف المسطرة، بتوفر أهم عنصر و هو العنصر البشري الذي يلعب الدور الحاسم في هذه العملية، لأن اتخاذ القرار يأتي عبر مراحل ودراسات انطلاقا من تحديد المشكل ودراسته وتحليله ثم تحديد البدائل الممكنة المفاضلة بينها ثم اختيار البديل الأفضل من بينها وتنفيذ هذا البديل. حيث أن القرار له أصناف عديدة تتعدد أساليب اتخاذ القرار حسب نوع القرار في حد ذاته أو نظرا لنوع المشكل أو طبيعة نشاط المؤسسة أو غيرها، ومنه نستنتج أن اتخاذ القرار ليس أمرا سهلا ولا يستهان به وهو العمود الفقري لكل مؤسسة تريد تحقيق أهداف والوصول إلى النتائج المرجوة، لهذا من يجب على المؤسسات أن تهتم كثيرا للقرارات المتخذة من أجل التطوير والازدهار بما يتماشى ومتطلبات العصر.

الجانب التطبيقي

# الفصل الرابع

تمهيد

أولاً: المنهج المستخدم في الدراسة

ثانياً: مجالات الدراسة

1-المجال المكاني

2-المجال الزمني

3-المجال البشري

خلاصة

## تمهيد:

إن الجانب الميداني يعطينا صورة واضحة و دقيقة عن موضوع الدراسة، وذلك كون البناء المنهجي للبحث مسألة أساسية في جميع العلوم من أجل المساعدة في معرفة جزئيات موضوع الدراسة، وبالتالي التعمق أكثر فيه. و لقد خصصنا هذا الفصل للجانب الميداني للدراسة والذي يتحدد بالطريقة التي قد تكون ملائمة و الأدوات المستعملة و العينة المختارة و لأجل جمع البيانات والمعلومات و الإجابة على التساؤلات المطروحة و محاولة منا إيجاد تفسير للظواهر والأحداث بطريقة علمية منظمة.

## أولاً: المنهج المستخدم في الدراسة:

- المنهج هو طريقة البحث التي يعتمدها الباحث في جمع البيانات والمعلومات المكتتبية أو الحقلية و تصنيفها و تحليلها و تنظيرها. (حسان محمد الحسن، مناهج البحث العلمي، دار وائل، عمان، الاردن، ط1، 2005، ص11)
  - يعرف المنهج أيضا بأنه " عبارة عن أسلوب من أساليب التنظيم الفعالة لمجموعة من الأفكار المتنوعة والهادفة للكشف عن حقيقة تشكل هذه الظاهرة أو تلك". (محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، دار وائل، عمان، الأردن، ط1، 1999، ص35).
  - كما يعرف أيضا على انه "طريقة من طرق التحليل و التفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية".
- أما المنهج الذي تم اعتماده في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي و الذي يركز على وصف دقيق و تفصيلي لظاهرة محددة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية.

- يعرف المنهج الوصفي أيضا هو " أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة و ذلك من أجل الحصول على نتائج عملية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية و بما ينسجم مع معطيات الفعلية للظاهرة". (حمد عبيدات و آخرون، مرجع سابق، ص60).

ولقد اتبعت الباحثة هذا المنهج بحيث أن البحث لا يقتصر على مجرد الوصف فقط بل تعدها إلى محاولة تفسير التطوير التنظيمي و انعكاسه على أداء العاملين بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلوكية الوطنية ورقلة، و لكونه أكثر المناهج استخداما في دراسة الظواهر الاجتماعية و الإنسانية و من خلاله يمكننا وصف و تحليل و تفسير متغيرات الدراسة و الإجابة عن مختلف التساؤلات المطروحة والخروج باستنتاجات عامة حول الموضوع المدروس.

### ثانيا: مجالات للدراسة

تشتمل مجالات الدراسة على المجال الجغرافي الذي يعبر عن النطاق المكاني الذي تم فيه إجراء الدراسة، زيادة إلى المجال البشري الذي يشير إلى مجتمع البحث الذي تشملهم الدراسة، بالإضافة إلى المجال الزمني وهو الوقت الذي استغرقتة الدراسة الميدانية.

### 1-المجال المكاني:

لكل دراسة حيز جغرافي تتم في حدوده،وبالنسبة للدراسة الحالية تم إجرائها بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلوكية الوطنية ورقلة و هي مؤسسة تقع في مقر ولاية ورقلة، وهو مؤسسة ذات طابع إداري خدماتي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي

## 1-1 التعريف بالمؤسسة

- تعريف مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية ورقلة:

أنشئت مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية على مستوى الولايات بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98-193 المؤرخ في 12 صفر 1419 الموافق لـ 07 يونيو سنة 1998، حيث تشمل مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية بورقلة على أربعة مصالح

- مصلحة الاستغلال - مصلحة الصيانة - مصلحة الإدارة والإمداد - مصلحة الإعلام الآلي

تضطلع المديرية على مهام عديدة منها:

تسيير وتراقب استعمال شبكات المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية على كامل تراب الولاية، تسهر على حسن سير واستغلال تجهيزات المراسلات السلوكية واللاسلكية الوطنية، تتابع باستمرار استغلال الشبكات ومراقبتها وصيانتها، تسيير الوسائل البشرية والمادية للمواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية المستعملة على مستوى الولاية، انجاز الشبكات الرقمية والراديو كهربائية والفضائية والإعلام الآلي، ضبط التقنيات الحديثة وتكيفها، تركيب وتشغيل تطبيقات الإعلام الآلي وتطوير الشبكات وقواعد المعطيات ومواقع الويب التي تشرف على تسييرها. (تقرير نهاية التربص لرتبة عون استغلال سنة 2013)

## 2- المجال الزمني

أجريت هذه الدراسة ، في الموسم الجامعي 2019/2020، و لقد قسمت إلى قسمين:

1-2- القسم النظري و انطلق فيه الباحث من بداية شهر مارس 2020 حيث تم فيه صياغة الإشكالية وتحديد

المفاهيم وضبط المؤشرات و تحديد الدراسات السابقة المناسبة للدراسة.

## 2-2- القسم الميداني و الذي تم توزيعه على مرحلتين و هي:

• **المرحلة الأولى:** قام الباحث بالزيارة الاستطلاعية لمجال الدراسة و ذلك للحصول على المعلومات العامة حول مجتمع البحث الذي ستأخذ منه العينة، وكان ذلك بتاريخ أبريل 2020 ، و في نفس الفترة من الدراسة تم التركيز على القراءات وجمع البيانات والمعلومات التي لها علاقة بموضوع الدراسة بهدف بناء الإشكالية وضبط المتغيرات والمؤشرات بشكل صحيح.

• **المرحلة الثانية:** مرحلة النزول الفعلي و التطبيقي لميدان الدراسة و كان ذلك في يوم ماي 2020، لكن نظرا للظروف العالمية بسبب جائحة كورونا كوفيد 19 والحجر الصحي لم تتم هذه المرحلة

## 3- المجال البشري:

هو مجتمع البحث الذي أجريت عليه الدراسة و الذي يتكون من مجموع عمال مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية ورقلة، وقد بلغ عددهم 95 مبحوث عامل وعاملة موزعين بين مختلف المصالح الإدارية للمديرية. و كنت سأعتمد على أسلوب المسح الشامل لدراسة جميع المبحوثين.

و لحصر المجتمع من كل جوانبه استدعى استخدام طريقة المسح الشامل، وذلك لصغر حجم مجتمع الدراسة، وتفيدنا أيضا في جمع معلومات شاملة حول جوانب مشكلة الدراسة.

فالمسح الشامل هو الذي يشمل جمهور الدراسة بأكمله و تغطي كل مفردة من مفرداته. (إبراهيم المجيد عبد مروان، أسس البحث العملي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الوراق، الأردن، 2011، ص131).

## خلاصة

في هذا الفصل تم التطرق إلى أهم الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية بدءاً بتحديد الهدف من الدراسة وتحديد مجالات الدراسة (المكاني، الزماني، البشري)، ثم المنهج الذي اعتمدت في دراستنا هذه هو المنهج الوصفي، كما تطرقنا إلى مجال الدراسة الذي أجري بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية ورقلة عن طريق المسح الشامل و الذي تم من خلاله التعرف على مجمل خصائص مجتمع البحث.

## الاستنتاج العام:

من خلال ما سبق ومن خلال دراستي النظرية والاستعانة ببعض الدراسات السابقة ومعايشتي لظروف العمل بمديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية ورقلة، حول علاقة الاتصال الإداري بعملية اتخاذ القرار، تبين أن أنماط الاتصال الإداري ومن بينها النازل له علاقة كبيرة في اتخاذ القرار، وكذلك باعتماد وسائل الاتصال من بينها الكتابية والتعليمات والتقارير والاجتماعات واللقاءات المباشرة وحتى الالكترونية الحديثة.

كما أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار من خلال تقبل الإدارة لبعض انشغالاتهم ومقترحاتهم والتجاوب معها مقبول إلى حد ما وهذا ما يبرز العلاقة خاصة عند المسؤول المباشر الذي يقبل الرأي والرأي المخالف وله قدرة على الاستماع والحوار.

كما تبرز الدراسة وبعض الدراسات أن الاتصال الأفقي له علاقة كبيرة جدا بين الموظفين ويبرز ذلك من خلال اللحمة والتعايش بين الموظفين ومدى التفاهم وصيرورة العمل ومردوبيته، خاصة أن مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية تعمل بنظام المداومة الذي يفرض هذا النوع من الاتصال، لدى فإن عملية اتخاذ القرارات السليمة تنتج من الاتصال الإداري الواضح والمعتمد على ركائز مضبوطة ومحددة معتمدة على دقة المعلومة وصحتها

خاتمة

خاتمة:

يعمل الاتصال الإداري على توفير البيانات والمعلومات التي تعتبر بدائل وحلول تسعى لحل المشاكل المطروحة داخل المؤسسة. واتخاذ القرار لا يكون إلا بتوفرها وبالتالي يكون هذا الأخير أي القرار غير عقلائي، ومشاركة العمال في هذه العملية له عدة أوجه منها شعور العامل بأهميته في المؤسسة، وتوطيد الثقة بين العمال والمؤسسة وتطوير فكرة العمل وتنميته، وتعويدهم على المشاركة في كل ما يمس المؤسسة، وإذا تم توفير جو من العلاقات الإنسانية وروح التضامن وحب العمل وسعي المسؤولين إلى اقتراحهم من مرؤوسيهما حتما يعزز الروابط بينهم ويجعلهم يعملون بجد دون ملل، وهذا يؤدي إلى تحسين الأداء.

لذا يجب إعطاء فرصة للجميع لعرض أفكارهم ومقترحاتهم حتى تتخلص من استياء الجميع حول ما يتم إصداره من قرارات تكون في أغلب الأحيان لا تميل إلى العدالة بل تخدم مصالح الأقلية لا الأغلبية وهذا شيء يضر أكثر من أن ينفع وبالتالي سيأخذ المؤسسة نحو الخسارة لا الربح كما هو مفروض

المراجع

# قائمة المراجع

الرقم	1. المصادر
1.	القرآن الكريم
	2. <u>الكتب بالعربية:</u>
1.	أحمد سالم، وسائل و تكنولوجيا التعليم، مكتبة الرشد، الرياض، 2004
2.	أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، ط7، الإسكندرية، 2003
3.	أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال و تحديات القرن الحادي و العشرين، دار قباء للطباعة و النشر، القاهرة، مصر، 2001
4.	برنت روين، الاتصال و السلوك الإنساني، معهد الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1999
5.	جابلا محمد، الاتصال الجماهيري و المجتمع الحديث، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1983
6.	جيهان رشتي، الأسس العلمية لنظريات الاتصال، دار الفطر، ط2، القاهرة، 1975
7.	حسين حريم، السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2004
8.	خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2004
9.	رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004
10.	رشيد زرواني، تدريبات في منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار هومة، الجزائر، 2002
11.	سعد بن عبد الرحمان الدايل و عبد الحافظ محمد سلامة، مدخل إلى تكنولوجيا التدريب، ط1، دار الخرجي، الرياض، 2003
12.	سعاد حرب قاسم 2011
13.	السلمي علي، السلوك التنظيمي في الإدارة، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1972
14.	طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع الصناعي دار عكاظ للطباع و النشر جدة، السعودية، ط1، 1982
15.	عاطف عدلي العبد، الاتصال العام، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، 2001
16.	عبد الحي حسن، مناهج البحث و الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة، الإسكندرية، مصر، 2000
17.	علي عياصرة، الاتصالات الإدارية و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد، عمان، الأردن، 2006
18.	سامي سلطي عريفج، الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن،

2001	
19.	عبد الهادي الجوري و إبراهيم أبو الفار، إدارة المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث الأزاريطة، الإسكندرية، 2001
20.	موسى خليل، الإدارة المعاصرة - الوظائف - الممارسة، المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر و التوزيع، ط1، بيروت، لبنان، 2005
21.	حافظ فرج أحمد، محمد صبري حافظ، إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب، ط1، القاهرة، 2003
22.	جكال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة للنشر و التوزيع، بوزريعة، الجزائر، 2003
23.	جودت عزت عطوي، الدارة المدرسية الحديثة، دار الثقافة للنشر و التوزيع، ط1، 2004
24.	عبد الهادي الجوهري، علم الاجتماع الإدارة، دار المعارف، ط2، كورنيش النيل، القاهرة، 1987
25.	عبد الكريم درويش و ليلى نكلا، أصول الإدارة العامة ، القاهرة، 1979
26.	عبد الرحمان عزي 1992
27.	عبد الله إبراهيم الغمار، 1995
28.	سعيد محمد المصري، التنظيم و الإدارة ، مدخل معاصر لعمليات التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 1991
29.	فضيل دليو : اتصال المؤسسة ، دار الفجر للنشر والتوزيع , القاهرة, ط1 ، 2003
30.	إبراهيم عبد الرحمان المليجي، تنظيم المجتمع بين النظرية و التطبيق، المكتب العلمي للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 1997
31.	محمد حسن مرسي، أساسيات الإدارة التربوية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، ط1، الإسكندرية، 2004
32.	سامية محمد فهمي، الدار في المؤسسات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، الإسكندرية، 1996
33.	العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2001
34.	هالة منصور، الاتصال الفعال، د ط، المكتبة الجامعية، مصر، 2000
35.	FRANCIE VANOYNE 1973
36.	Bonnis Warren Leadership 2011
/	<u>الأطروحة العلمية</u>
37.	سلوق صلاح الدين، أهمية الاتصال الإداري في اتخاذ القرار داخل المؤسسة الرياضية، جامعة باتنة، 2016 / 2017

الملاحق

المحور الأول: للاتصال النازل دور في اتخاذ القرار

1 - هل تهتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المصالح ومراكز الولاية؟

نعم  لا  أحيانا

2 - المعلومات التي تنقل إليكم هل هي واضحة وفعالة؟

نعم  لا

3 - هل تميل إلى إشراك مرؤوسيك في اتخاذ القرار؟

نعم  لا  أحيانا

4 - هل تعقد جلسات حوار ومشاورة مع الموظفين تناقش من خلالها مشاكل خاصة بعملية اتخاذ

القرار؟

نعم  لا

5 - في رأيك هل تطبق نتائج هذه الجلسات؟

نعم  لا

6 - هل يشارك الموظفون في التعبير عن آرائهم حول اتخاذ القرار؟

نعم  لا  أحيانا

7 - هل تصل إليكم القرارات الصادرة في الوقت المناسب؟

نعم  لا

8 - هل المدير يقوم بزيارات إنشاء العمل وتقديم بعض التوجيهات والإرشادات؟

نعم  لا  أحيانا

المحور الثاني: للاتصال الصاعد دور في اتخاذ القرار

9- هل تصل تتصل دوريا برؤسائك؟

نعم  لا

10- هل العلاقة بينك وبين رئيسك حسنة؟

نعم  لا

11- هل توجد آليات مناسبة لتحسين العلاقة بين المرؤوسين و الرئيس؟

نعم  لا

12- هل تتصلون فورا بالمدير في حالة مواجهتكم لمشكلة في عملية اتخاذ القرار؟

نعم  لا

13- هل سبق لك وان قدمت طلب لرئيسك المباشر فيما يتعلق بمشكلة عملية اتخاذ القرار؟

نعم  لا

14- هل توجد استجابة ورد لطلب قدم لرئيسك فيما يتعلق بمشكلة عملية اتخاذ القرار؟

نعم  لا

15- هل هناك أساليب متعددة تستعملها للاتصال برؤسائك لتنظيم عملية اتخاذ القرار؟

نعم  لا

16- هل ترى بأن الاتصال برؤسائك يقلل من الأخطاء في عملية اتخاذ القرار؟

نعم  لا

المحور الثالث: الاتصال الأفقي دور في اتخاذ القرار

- 17- هل تتصل مع زملائك داخل الإدارة؟  
نعم  لا
- 18- هل يوجد تفاعل واستجابة مع زملائك للمشاركة في عملية اتخاذ القرار؟  
نعم  لا
- 19- هل الاتصال مع باقي الزملاء له دور في حل المشاكل أثناء عملية اتخاذ القرار؟  
نعم  لا
- 20- هل هناك روح جماعية بين الموظفين في عملية اتخاذ القرار بكفاءة وفعالية؟  
نعم  لا
- 21- هل هناك روح جماعية بين الموظفين في عملية اتخاذ القرار؟  
نعم  لا
- 22- هل ترى للاتصال دور في إشاعة روح الفريق والتعاون في عملية اتخاذ القرار؟  
نعم  لا
- 23- هل تدرك أهمية الاتصال بين مختلف الفئات والمستويات الإدارية؟  
نعم  لا