

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت-
كلية الحقوق والعلوم السياسية



مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

الشعبة: العلوم السياسية
التخصص: إدارة الموارد البشرية
بعنوان:

دور الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة

تحت اشراف الأستاذ(ة)
د. ساعد رشيد

من اعداد الطالبة:
بن داود فاطمة

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا	أستاذ محاضر - أ.	عمر كعيوش
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر - أ.	ساعد رشيد
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر - أ.	خلفة نصير
مدعو	أستاذ محاضر - أ.	بن يحي عتيقة

السنة الجامعية: 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ
أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۗ وَاللَّهُ بِمَا
تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾

شكر وتقدير

أُتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني على إنجاز

هذا العمل المتواضع وأخص بالذكر الأستاذ المشرف "ساعد

مرشيد" الذي لم يخل عليًا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عونًا

لي في إتمام هذه المذكرة

الهراء

إلى الينبوع الذي لا يمل من العطاء، إلى من حاكت سعادتي من خيوط منسوجة من قلبها إلى

والدتي العزيزة.

إلى من شقي وسعى لأنعم بالراحة والهناء الذي لم يخل على بشيء من أجل دفعي إلى

طريق النجاح، الذي علمني أن أمرتني سلم الحياة بحكمة وصبر، والدي العزيز.

إلى من حبهم في عروقي ويلهج بذكرهم فؤادي إلى أخواتي وإخوتي . . .

إلى من سرنا سويًا ونحن نشق الطريق معًا نحو النجاح والإبداع، إلى من تكاثفنا يدا بيدٍ

نقطف نرهرة تعلمنا، نرميلاتي وأصدقائي . . .

إلى من علمونا حروفًا من ذهب وكلمات من دمرر وعبارات من أسمى وأجلى عبارات

العلم، إلى من صاغوا لنا علمهم حروفًا تير لنا سيرة العلم والنجاح، إلى أساتذتي الكرام .

فهرس الموضوعات

أ	شكر وتقدير
ج	اهداء
أ	مقدمة
ج	أهمية الدراسة:
ج	أهداف الدراسة:
ج	مبررات اختيار الموضوع:
د	الدراسات السابقة:
ي	إشكالية الدراسة:
ي	فرضيات الدراسة:
ي	منهج الدراسة:
ك	نطاق الدراسة:
ك	التقسيم:

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للاتصال الإداري

15	المبحث الأول: ماهية الاتصال الإداري
15	المطلب الأول: مفهوم الاتصال الإداري
18	المطلب الثاني: أهمية الاتصال الإداري
20	المطلب الثالث: وسائل الاتصال الإداري
27	المبحث الثاني: طبيعة عملية الاتصال الإداري ووظائفه
27	المطلب الأول: مبادئ الاتصال الإداري

29	المطلب الثاني: أنواع الاتصال الإداري
34	المطلب الثالث: وظائف الاتصال
35	المطلب الرابع: معوقات الاتصال
40	المبحث الثالث: السياق التاريخي لتطور الاتصال الإداري
40	المطلب الأول: الاتصال الإداري في المدرسة الكلاسيكية
41	المطلب الثاني: الاتصال الإداري في المدرسة السلوكية
46	المطلب الثالث: الاتصال الإداري في المدارس الحديثة
49	خلاصة الفصل:

الفصل الثاني:

مدخل مفاهيمي ونظري لعملية اتخاذ القرار.

52	المبحث الأول: ماهية عملية اتخاذ القرار
52	المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار
55	المطلب الثاني: أهمية عملية اتخاذ القرار
57	المطلب الثالث: عناصر عملية اتخاذ القرار وخطواته
68	المبحث الثاني: أنماط عملية اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيه
68	المطلب الأول: أنماط عملية اتخاذ القرار
69	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار
73	المطلب الثالث: معوقات عملية اتخاذ القرار
79	المبحث الثالث: النظريات المفسرة لعملية اتخاذ القرار
79	المطلب الأول: النظرية الحديثة لاتخاذ القرارات
80	المطلب الثاني: نظرية تشستر بيرنارد chester barnard

82.....	المطلب الثالث: مدرسة كارنجي carengie school
85.....	المطلب الرابع: تشارلز لندبلوم.
86.....	المطلب الخامس: امتيائي اتزيوني.
87.....	المبحث الرابع : علاقة الاتصال الإداري بعملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.
87.....	المطلب الأول: اتخاذ القرار والعملية الاتصالية.
89.....	المطلب الثاني: نظرية اتخاذ القرار في الاتصال.
91.....	المطلب الثالث: علاقة عملية الاتصال باتخاذ القرار.
92.....	المطلب الرابع: دور الاتصال في رفع فعالية اتخاذ القرارات.
99.....	خلاصة الفصل:
100.....	خاتمة
102.....	قائمة المراجع.

مقدمة

يعد الاتصال من بين المواضيع التي تلقى اهتماما ومتابعة من طرف العديد من الباحثين الجزائريين في وقت يشهد فيه العالم تغيرات في مختلف المجالات الاقتصادية، السياسية والعلمية والثقافية.

وتزايد اهتمام المختصين بهذا الموضوع باعتباره مدخل لدراسة السلوك الإنساني في المنظمات فبدونه لا يمكن تصور أي سلوك بشري منظم.

كما يعد الاتصال الإداري شريان المؤسسة النابض، حيث لا يمكنها تحقيق أهدافها دون وجود شبكة اتصال ادارية خاصة بها، بل أنه من الصعب جدا أن يتصور الانسان وجود أي مؤسسة مهما كان نوعها دون وجود أشكال من الاتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين.

فوظائف الإدارة المختلفة كالتخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والتنسيق والإشراف والمتابعة والرقابة تؤدي جميعها بواسطة الاتصالات، كما أن المبادرة باتصال جيد وفي الوقت المناسب، تكون وراء نجاح الكثير من النشاطات والأعمال الرسمية خاصة في التنظيم.

وقد تم تشبيه دور الاتصالات الإدارية في تسير الموارد البشرية بأن يعمل داخل المنظمة كما تعمل الدورة الدموية في الجسم.

كما أن تنظيم الاتصالات الإدارية السليمة والنقية تأثير كبير على فعالية المنظمة، وهي ضرورية لتحقيق المواقف والمشاكل الإدارية بشكل واضح، ووضع حلول مناسبة مع حساب كل التوقعات والنتائج المرتبة عن ذلك، فعملية اتخاذ القرار تبنى على مجموعة من المعطيات ذات الصلة بالموضوع المطلوب أو المشكل المراد حله وبالتالي اتخاذ القرار وبشأنه، وعليه فإن عدم قدرة نظم الاتصالات الإدارية على نقل وتوصيل المعلومات وبالسرعة والدقة المطلوبين يمثل عائق أمام عملية اتخاذ القرار.

فالمسير الذي يمكن على اتصال دائم، بما يجري من أحداث في البيئة التي يعمل بها وقادر على ممارسة وظائفه بفعالية هو الذي يتخذ القرار المناسب في الوقت المناسب، لحل المشاكل التي تواجهه ويساهم في بقاء مؤسسته تعمل بجدارة بين المنافسين الآخرين، فاتخاذ القرارات هو نشاط مواجهة وحل المشاكل التي تواجهها الإدارة ومن ثم هو نشاط يتطلب بداية الاعتراف بوجود مشكلة وتظهر العديد من المشاكل نتيجة وجود فجوة بين الواقع وما يجب أن يكون، مما يدعو إلى ضرورة اتخاذ إجراء معين.

أهمية الدراسة:

تتضح أهمية البحث من خلال أهمية الاتصال في المنظمة ومكانته في ضمان توفر المعلومة، ومدى تحقيق المنظمة لأهدافها باتخاذ القرارات الرشيدة من خلال مختلف نماذج اتخاذ القرارات ومختلف التقنيات المطبقة في ذلك.

أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:

- اكتساب مفاهيم حول الاتصال وعملية اتخاذ القرارات.
- معرفة واقع عملية الاتصال ودورها في عملية اتخاذ القرار المنظمة.
- إبراز أهمية الاتصال في المنظمة من خلال بناء استراتيجية فعالة للاتصال.

مبررات اختيار الموضوع:

تحيط بالباحث جملة من الأسباب تجعله يفضل موضوعا عن آخر، خاصة إذا تعلق الأمر بالدراسات الأكاديمية، لكن لا تخرج في مجملها عن أسباب ذاتية وموضوعية وهي:

1- الدوافع الذاتية:

تتمثل في الميل الشخصي لمثل هذه المواضيع التي تتعلق عموماً بالجانب الإداري، وكذا دافع الفضول المعرفي اتجاه هذا الموضوع نظراً لحيويته، حيث أجد هذا الموضوع قد شغل اهتمامي البحثي طيلة تكويني في مرحلة الليسانس ومن أجل الوصول إلى التحكم في أدبيات الدراسة لهذا الموضوع كان هذا اختياري، كما أعتقد أن السعي للتحكم في هذا الموضوع هو مفتاح النجاح في أي منصب إداري يمكن أن أتقلده في المستقبل.

2- الدوافع الموضوعية:

يعتبر الاتصال التنظيمي عصب العملية الإدارية في المنظمة ووسيلة الرؤساء والمرؤوسين لإنجاز مهامهم؛ محاولة تشخيص واقع وعوائق الاتصال التنظيمي التي تحد من فاعلية القرار الإداري؛ ستحاول الدراسة العمل على توضيح العلاقة التي تجمع بين الاتصال الإداري وعملية اتخاذ القرار الإداري، من خلال التطرق إلى تحليل طبيعة ودور الاتصال الإداري في جميع المستويات الإدارية، وكذا عرض درجة مساهمته في عملية اتخاذ القرار ضمن إطار المنظمة.

الدراسات السابقة:

1. دراسة (السبيعي 2003) دور نظم الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في الأجهزة

الأمنية

﴿ مشكلة الدراسة: هل للاتصالات الإدارية دور في اتخاذ القرارات بالأجهزة الأمنية في

المملكة العربية السعودية.

﴿ الفرضية العامة : لنظم الاتصالات الإدارية دور في اتخاذ القرارات بالأجهزة الأمنية .

﴿ منهج الدراسة : استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي

﴿ الأدوات المستخدمة : استمارة استبيان .

﴿ عينة الدراسة : المجتمع الإحصائي مكون من 750 فرداً من القادة الإداريين

والعسكريين العاملين بمنطقة الرياض وعينة الدراسة تكونت من 208 فرداً.

﴿ نتائج الدراسة: تنمية مهارات العاملين في استخدام وسائل الاتصالات، والاهتمام بالفروق الفردية بين العاملين عقد دورات ولقاءات بن الرؤساء والمرؤوسين لزيادة فعالية الاتصال الإداري وتحديث وسائل الاتصال توجد فروق ذات دلالة إحصائية إزاء فعالية وسائل الاتصالات تعزى للمستوى التعليمي والرتبة العسكرية .

توجد فروق ذات دلالة إحصائية إزاء مهارات الاتصال لدى العاملين تعزى للمستوى التعليمي وعدد الدورات التدريبية توجد فروق ذات دلالة إحصائية إزاء المعوقات والتي تحد من كفاءة نظم الاتصالات وتعزى هذه الفروق إلى المستوى التعليمي.

﴿ تعقيب على الدراسة : اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الباحث السبيعي من حيث التشابه في المتغيرين الإتصال الإداري واتخاذ القرار وكذلك من حيث استخدام أداة الدراسة وهي الاستبانة.

2. دراسة (بركان دليلة 2011) تأثير الاتصالي غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار - دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للمياه .

﴿ مشكلة الدراسة : كيف يؤثر الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار في المنظمة الاقتصادية . - الفرضية العامة : يؤثر الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار في المنظمة الجزائرية .

﴿ الفرضيات الجزئية :

تؤثر الثقة بين الإطارات على عملية اتخاذ القرار في المنظمة الجزائرية.

- تؤثر العلاقات الشخصية على عملية اتخاذ القرار في المنظمة الجزائرية .
- تؤثر الإشاعة على عملية اتخاذ القرار في المنظمة الجزائرية .
- يؤثر نظام القيم على عملية اتخاذ القرار في المنظمة الجزائرية.

﴿ منهج الدراسة : اعتمد الباحث على المنهج الوصفي .

﴿ الأدوات المستخدمة : اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المقابلة من أجل تقديم

معلومات مباشرة عن كيفية تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار

﴿ عينة الدراسة : عينة عشوائية بنسبة 15% من عمال الشركة والمقدر عددهم بـ 278

عامل أي حوالي 42 عامل ما فيهم إطارات وعمال تحكم وعمال تنفيذيين .

﴿ نتائج الدراسة :

✓ أجمع كل أفراد العينة على وجود الثقة بينهم، لكن هذه الثقة تتركز أكثر فيمن لهم الخبرة

الكفاءة في العمل وهذا لاستشارتهم أثناء اتخاذ القرار، كما أن هذه الثقة المتبادلة تمكن

من الحصول على المعلومات والبيانات بسهولة وبالتالي الاختيار الأمثل للبدائل.

✓ لا يمكن الاستغناء عن الثقة في عملية اتخاذ القرار، وغياب عنصر الثقة يجمد القرارات

ويصعبها.

✓ أما فيما يخص عامل العلاقات الشخصية وتأثيره على عملية اتخاذ القرار فقد أجمع كل

أفراد العينة أنه يتم الفصل بين علاقاتهم الشخصية والمهنية أثناء اتخاذ القرار

✓ كما أجمع المستجوبون على أن الإشاعات في الشركة غالبا ما تدور حول الزيادة في

الأجور أو تغيير في المناصب أو الترقيات والقرارات تتخذ دون مراعاة لهاته الإشاعة .

✓ للقيام بعملية اتخاذ القرار يجب إبعاد العلاقات الشخصية ليكون اختيار البديل وتنفيذه

أكثر مصداقية.

✓ عدم إغفال الإشاعات والسكوت عليها.

✓ ومنه كشفت الدراسة عن صحة الفرضية التي تقر بوجود علاقة بين الاتصال غير

الرسمي وعملية اتخاذ القرار.

﴿ تعقيب على الدراسة : تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة " بركان " من حيث استخدام

نفس المتغيرين الاتصال واتخاذ القرار كما أفادتني هذه الدراسة في صياغة الفرضيات

وتحديد المؤشرات .

3. دراسة (مصعب إسماعيل طبش 2008) دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في

خدمة اتخاذ القرارات دراسة ميدانية بوزارة التربية والتعليم في قطاع غزة -

﴿ مشكلة الدراسة : تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة البحث عن الدور الذي تلعبه نظم

وتقنيات الاتصال في مساعدة متخذي القرارات في أداء أعمالهم، ومدى استفادتهم من

ثورة الاتصالات المنتشرة في هذا العصر. ، من خلال الإجابة عن السؤال التالي : إلى

أي مدى تساهم نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة عملية لاتخاذ القرارات في وزارة

التربية والتعليم .

﴿ الفرضية العامة : يساهم توظيف نظم وتقنيات الاتصال في فعالية اتخاذ القرارات

الإدارية في وزارة التربية والتعليم

﴿ الفرضيات الجزئية :

• وسائل الاتصال المكتوبة لها تأثير فعال على خدمة عملية اتخاذ القرار في وزارة التربية والتعليم.

• وسائل الاتصال الشفوي لها تأثير فعال على خدمة عملية اتخاذ القرار في وزارة التربية والتعليم

• وسائل الاتصال غير اللفظي لها تأثير فعال على خدمة عملية اتخاذ القرار في وزارة التربية والتعليم .

• وسائل الاتصال المصورة لها تأثير فعال على خدمة عملية اتخاذ القرار في وزارة التربية والتعليم.

• وسائل الاتصال الإلكتروني لها تأثير فعال على خدمة عملية اتخاذ القرار في وزارة التربية والتعليم

﴿ منهج الدراسة : استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى المعرفة الدقيقة

حول مشكلة الدراسة .

﴿ أدوات الدراسة : استخدم للباحث الاستبانة والمقابلة الشخصية مع بعض مدراء الوزارة .

﴿ عينة الدراسة : يتألف مجتمع الدراسة من الموظفين تتراوح درجاتهم بين مدير عام ورئيس شعبة في وزارة التربية والتعليم بقطاع غزة البالغ عددهم 120 موظف من خلال توزيع 120 استبانة وتم استرجاع 90 استبانة وتم استبعاد 5 استبانات لعدم جدية الإجابة على الأسئلة، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة 58 بنسبة 71 % من المجتمع الأصلي.

﴿ نتائج الدراسة :

✓ أظهرت الدراسة بأن واقع نظم وتقنيات الإتصال المستخدمة بالوزارة جيدة ولكنها تحتاج إلى تحسين وتطوير.

✓ أظهرت الدراسة بأن نسبة العينة يميلون إلى الموافقة وبشكل كبير على توظيف تقنيات الاتصال الحديثة يساهم في سرعة أداء المهام وفي اتخاذ القرارات .

✓ أظهرت الدراسة أن أكثر وسائل الاتصال فعالية في اتخاذ القرار هي الاتصالات الكتابية ثم الاتصالات الشفهية يليها الاتصالات المصورة والاتصال الإلكتروني، بينما الاتصالات غير اللفظية فإنها غير فعالة في اتخاذ القرارات في الوزارة .

✓ أظهرت الدراسة بأن أكثر تقنيات الاتصال استخداما بالوزارة حسب الترتيب (الهاتف، الفاكس) وقلة استخدام الأنترنت

﴿ تعقيب على الدراسة : تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث استخدام تقريبا نفس المتغيرات بالرغم من أن هذه الدراسة درست نظم وتقنيات الاتصال، كما أفادتني هذه الدراسة في تحديد الفرضيات وصياغتها، ومعرفة أكثر الوسائل استخداما في هذه المنظمة والتي من شأنها التأثير على عملية اتخاذ القرار .

4. دراسة (أحمد صالح الهزيمة 2009) دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في

المؤسسات الحكومية - دراسة ميدانية في المؤسسات العامة لمحافظة أربد -

﴿ مشكلة الدراسة : تكمن مشكلة الدراسة في قياس أثر المعلومات في فعالية اتخاذ

القرارات في المؤسسات الحكومية بمحافظة أربد

﴿ الفرضية العامة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعلومات وعملية اتخاذ القرارات

﴿ الفرضيات الجزئية:

• نفرض أن هناك علاقة بين طرائق جمع المعلومات وسرعة اتخاذ القرارات

• نفرض أن هناك علاقة بين ملائمة المعلومات وفعالية اتخاذ القرارات

﴿ منهج الدراسة : استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي

﴿ أدوات الدراسة : استخدم الباحث الاستبانة

﴿ عينة الدراسة : شملت عينة البحث ثلاث فئات وهم المديرين ورؤساء الأقسام وعدد من

الموظفين أي الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية وعددهم 29

﴿ نتائج الدراسة :

✓ توجد قناعة لدى العاملين بأن نظام المعلومات وتقنياتها المستخدمة حديثا دورا فعالا في

عملية اتخاذ القرار في المؤسسات والدوائر الحكومية في محافظة أربد

✓ يقر معظم العاملين في الدوائر أن استخدام التقنيات الحديثة لنظم المعلومات يؤدي إلى

سرعة الحصول على معلومات قيمة ومن ثم السرعة اتخاذ القرار

✓ كلما زادت فائدة المعلومات زادت قيمتها وهذا له أثر بارز في الإنتاج المحلي وتلبية

مطالب واحتياجات المواطنين وتحقيق المنفعة العامة

✓ هناك إجماع عند الأشخاص الذين تم استفتائهم على أن نظام المعلومات ضروري في

كل مؤسسة، لكن استخدام هذا النظام يواجه صعوبة ومقاومة كونه يتعارض مع

المصالح الخاصة أحيانا.

﴿ تعقيب على الدراسة :

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث استخدام نفس متغير اتخاذ القرار، بالإضافة إلى الاستفادة من متغير المعلومات في فصل العلاقة بين اتخاذ القرار والمعلومات دون أن ننسى التشابه من حيث استخدام نفس مؤشرات اتخاذ القرار (الفعالية وسرعة اتخاذ القرار)

إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق يتبادر في أذهننا طرح الإشكالية التالية:

﴿ ما هو دور الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة؟

وللإجابة على الإشكالية وتوضيح مضمونها طرحنا جملة من الأسئلة الفرعية جاء بيانها

كالتالي

- 1- ما المقصود بعملية الاتصال الإداري؟
- 2- فيما تتجل أهمية الاتصال الإداري داخل المؤسسة؟
- 3- أين يكمن دور الاتصال في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة؟
- 4- ما هو مفهوم عملية اتخاذ القرار؟
- 5- ما هي معوقات عملية اتخاذ القرار؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية طرحنا الفرضيتين التاليتين؟

- 1- يضمن الاتصال الفعال داخل المنظمة اتخاذ القرارات الرشيدة.
- 2- تتحدد بيئة اتخاذ القرار من خلال مدى توفر المعلومات اللازمة

منهج الدراسة:

ولمحاولة تغطية هذا الموضوع اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي: من خلال وصف وتحليل الحقائق وتبسيط المعلومات بصورة تساعد القارئ على فهم الموضوع.

نطاق الدراسة:

لا يخفى أن الموضوع بحثنا هذا الموضوع واسع النطاق، لذلك فإن محور البحث هو عن علاقة الاتصال بعملية اتخاذ القرار في المؤسسة.

التقسيم:

نظرا لأهمية الدور الاتصالي الإداري في العصر الحديث و م يقدمه من خدمات للمؤسسة من نقل قرارات و تعليمات.... الخ . و هذا لزيادة العلاقة الموجودة بين الاتصال الإداري و عملية اتخاذ القرار و تحقيقا لذلك فقد قسمت الدراسة الى فصلين :

الفصل الأول : بعنوان الاتصال الإداري فيندرج ضمنه ثلاث مباحث أساسية هم :

- **المبحث الأول :** بعنوان ماهية الاتصال الإداري يحتوي على مفهوم الاتصال بصفة عامة ، أهميته ووسائله .
- **المبحث الثاني :** بعنوان طبيعة عملية الاتصال الإداري ووظائفه يحتوي على مبادئ الاتصال الإداري ، أنواعه و كذا وظائفه و معوقاته للحد منها .
- **المبحث الثالث :** بعنوان الاتصال الإداري في الفكر الإداري يتضمن أربع مدارس توضح تطور الاتصال من مرحلة الى أخرى و تسليط الضوء على جوانب أغفلتها مدارس دون الأخرى .

و الفصل الثاني : بعنوان اتخاذ القرار في المؤسسة يندرج ضمن أربع مباحث هم :

- **المبحث الأول :** بعنوان ماهية عملية اتخاذ القرار تطرقنا فيه الى مفهومه و أهميته ، عناصره و خطواته .
- **المبحث الثاني:** فخصصنا فيه أنماط عملية اتخاذ القرار و العوامل المؤثرة فيه كعنوان له يحتوي هو الآخر على أنماط و العوامل المؤثرة فيه و أخيرا صعوبات عملية اتخاذ القرار .

- **المبحث الثالث:** تحت عنوان النظريات المفسرة لعملية اتخاذ القرار يندرج ضمن أربع نظريات لكل منها منظورها أو اتجاهها اما يتفق أو يخالف أو يكمل النظرية التي سبقته.
- **المبحث الرابع:** فقط تم تبين فيه العلاقة الموجودة بين الاتصال الاداري و عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة ، اذ يحتوي على أربع عناوين هي اتخاذ القرار و العملية الاتصالية ، نظرية اتخاذ القرار في الاتصال ، و كذا علاقة عملية اتصال باتخاذ القرار و أخيرا دور الاتصال في رفع فعالية اتخاذ القرارات.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للاتصال

الإداري

يعتبر موضوع الاتصال من المواضيع التي تناولها الباحثين في دراستهم وهذا في جميع الميادين العلمية، ويعود هذا إلى الأهمية التي يكتسبها الموضوع، باعتباره أساس التنظيم الاجتماعي وركائز العلاقة التي تنشأ بين الأفراد مهما كانت غاياتهم وأهدافهم وأماكن تواجدهم فلا بد أن تكون هناك اتصال بينهم، فلا يمكن تصور مؤسسات تخلو منها عملية الاتصال بشتى أشكاله، سواء اكانت هذه المؤسسات اقتصادية، اجتماعية، خدماتية... إلخ ومن خلاله يمكن الأفراد من تأدية أعمالهم ونشاطهم ، ويعرفهم ببيئتهم الداخلية والخارجية ، ويسمح لهم بإنشاء نظام تعاوني داخلي للمنظمة ، الذي بموجبه يزيد من كفاءاتهم وقدراتهم وإنتاجهم والذي يعود بالفائدة على المنظمة .

المبحث الأول: ماهية الاتصال الإداري

أصبحت الاتصالات الإدارية محل اهتمام الكثير من المفكرين و الدارسين في مختلف فروع المعرفة الإدارية، و قد كان ذلك الاهتمام من جراء الدور الكبير الذي تسهم به الاتصالات في احداث التفاهم المرغوب على جميع المستويات، تحقيق لكفاءة الاتصالات الإدارية، و يتحدد مداها بالغرض من الاتصال و المستوى الذي يتم فيه موضوع الاتصال.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال الإداري.

الاتصال هو عملية نقل المعلومات والأفكار بين الأفراد، هذه الأخيرة تختلف من حيث المضمون وعملية النقل، الإرسال والاستعمال، وتسعى إلى إحداث تأثير في المستقبل ودفعه إلى إحداث رجع صدى والذي يتمثل في التعامل ومعالجة المعلومات المحصل عليها أو تنفيذها، والمعلومات تختلف من حيث المضمون.

اولا : التعريف اللغوي للاتصال:

المعنى القديم الذي كانت تحمله كلمة اتصال هو الوصول أو البلوغ، فالاتصال كلمة مشتقة من مصدر وصل الذي يحمل معنيين رئيسيين: الربط بين كائنين أو شخصين وذلك على عكس الانفصال والقطع والبعد، والمعنى الآخر هو البلوغ، أو الانتهاء إلى غاية ما.

وأما المعنى الحديث فهو مأخوذ من الفرنسية أو الإنجليزية حيث تستعملان لفظا واحدا للدلالة عليه وهي (communication) وهي تؤدي معاني كثيرة منها: البلوغ والمواصلات والاتصال¹، نحاول تحليل مفهوم الاتصال باعتباره تعبيرا لغويا، حيث ورد من الكلمة اللاتينية (communis) والتي تعني في اللغة الإنجليزية (common) أي مشترك أو اشتراك فمنها

¹ زهير إحدادن، مدخل العلوم والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر، 1991، ص 09.

نحاول أن نواصل أو نتواصل، فأنا نحاول أن نؤسس اشتراكا مع شخص أو مجموعة من الأشخاص اشتراكا في المعلومات والأفكار والاتجاهات¹.

ثانيا: التعريف الاصطلاحي للاتصال الإداري:

يعرف (برنارد برلسون)²، الاتصال على أنه عملية نقل المعلومات والرغبات والمشاعر والمعرفة والتجارب، أما شفويا أو باستعمال الرموز والكلمات لصور والإحصائيات يقصد الإقناع أو التأثير على السلوك، وإن عملية النقل في حد ذاتها هي الاتصال.

و يعرفه ريد فيلد³: الإتصال..... هو المجال المتسع لتبادل الحقائق والآراء بين البشر ويعرفه (لوندبرج): الاتصال.... هو نوع من التفاعل الذي يتم عن طريق الرموز وقد تكون الرموز حركية أو مصورة أو تشكيلية أو منطوقة أو أيت رموز أخرى تعمل كمثير لسلوك لا يثيره الرمز ذاته مالم تتوافر ظروف خاصة لدى الشخص المستجيب له.

ويعرف (ريفيس): الاتصال يشمل كل أشكال التعبير التي تخدم أغراض التفاهم والتبادل.

ويعرف (برلو): إن الغاية الأساسية للمرء هي تعديل العلاقة الأصلية بين كيانه وبين البيئة التي يجد فيها نفسه وعلى وجه التحديد يستهدف المرء أساسا تقليل احتمال تحوله إلى مجرد هدف تصوب إليه القوى الخارجية، وزيادة احتمالات ممارسته هو للقوة فغاية المرء الأساسية من الاتصال هي أن يصبح عاملا مؤثرا في الآخرين وفي بيئته المادية وفي نفسه، عاملا حاسما يحسب له حساب. اننا نتصل بالآخرين للتأثير فيهم عن بعد⁴.

¹ محمود عودة، السيد محمود خيرى، أساليب الاتصال والتعبير الاجتماعي، بيروت، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، القاهرة، 1988، ص06.

² نبيل عارف الجردي، مقدمة في علم الاتصال مكتبة الإمارات، دمشق الطبعة التاسعة، 2002، ص29.

³ شون ماكبرايد وآخرون، أصوات متعدده وعالم واحد، الاتصال والمجتمع اليوم وغدا، الشركة الوطنية لنشر والتوزيع، ص575، 576.

⁴ شون ماكبرايد وآخرون، نفس المرجع، ص575، 576.

يعرف الاتصال في علم النفس بأنه: " عملية نقل انطباع أو تأثير من منطقة الى منطقة أخرى ، أي من فرد الى فرد آخر أو من البيئة الى الفرد ، و ذلك من خلال عدة أساليب جوهرها الكلام و استخدام الحواس التي تشعر الآخرين بالاهتمام.¹

و يعرف الاتصال أيضا " بأنه عبارة من عملية تحويل و اختيار جزء معين من المعلومات على شكل رسالة صادرة من مصدر معين الى شخص آخر ، هو المستفيد أو المستقبل.

- كما يعرف " بأنه عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الطرفين بتحويل أفكار و معلومات معينة الى رسالة شفوية أو مكتوبة ، تنقل من خلال وسيلة اتصال الى الطرف الآخر ".²

- نلاحظ من خلال التعاريف بأنه قد تم حصر الاتصال في نقل المعلومات و الأفكار و المعاني بين الأفراد من خلال الرموز سواء الصور أو الاحصائيات و ذلك بهدف التأثير و الاقناع.

- يعرف الاتصال الإداري على أنه : الاتصال الذي يتم بين الأفراد داخل أي منظمة ، و دراسة العلاقة التي تنظم قيامها بالأعمال المنبثقة بهم ، من خلال النظام المعمول به داخل كل منظمة ³

- يعرف الاتصال الإداري حسب معجم مصطلحات الإدارة العامة بأنه : " وظيفة إدارية تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط و تنظيم و تنسيق و توجيه و رقابة و تبادل الأفكار و الآراء و المعاني بقصد احداث تصرفات معينة ، و إيجاد فهم مشترك لطبيعة الأعمال و المهام الواجب تأديتها ⁴

1 شعبان فرج : الاتصالات الإدارية ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009 ، ص 05

2 خضير كاظم حمود : مبادئ إدارة الأعمال ، اثراء للنشر و التوزيع ، الشارقة ، د ، س ، ص 349.

3 حائزة رويم ، معوقات الاتصال في المؤسسة المهنية و سبل المواجهة ، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، العدد السابع ، جامعة قصدي مرياح ، ورقلة ، جانفي 2012 ص 51.

4 زيد عبوي: معجم مصطلحات الإدارة العامة ، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007 ، ص 60.

المطلب الثاني: أهمية الاتصال الإداري.

يتوقف نجاح المنظمة ليس فقط على كفاءة أفرادها ، و إنما أيضا على التعاون القائم بينهم و تحقيق العمل الاجتماعي ، هذا الدور يقوم به الاتصال في بناء و تشغيل الهيكل لجماعة العمل من خلال الإدارة ، ففي كل المستويات التنظيمية تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة ، لنقل المعلومات و الأفكار و الاتجاهات و الانطباعات بين الأفراد بعضهم بعض و بين الجماعات ، لذلك يشار للاتصال على أنه شبكة تربط كل أعضاء التنظيم بعضهم ببعض¹

و تكمن أهمية الاتصال الإداري في المنظمة فيما يلي:

1. تخطيط العمل:

حينما يسعى المديرون الى وضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم فلا يمكن وضعها في الواقع ما لم يتم من خلال اجتماعات ومقابلات مكتوبة أي يتم تحديده بواسطة أنظمة الاتصالات.

2. البعد من التخمين والتقدير الشخصي:

عند إتباع الأسلوب المناسب للاتصال حيث أن وجود نظام الاتصال يجبر المدير على استخدام الأسلوب المباشر للاتصال مع العاملين المحددين باستخدام النماذج والأشكال الملائمة

3. التنفيذ الكفء للعمل:

ان تسيير أمور العمل وتنفيذها يحتاج من الأفراد ومديرهم قدرا عاليا من الحديث والاستماع والمناقشة وكتابة التقارير وعليه يعتمد التنفيذ على قدرات الأفراد على الاتصال.

1 عبد الغفار حنفي ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2007 ، ص 407.

4. الرقابة على العمل:

من خلال أساليب الاتصال المختلفة يمكن جمع المعلومات المناسبة التي تدل على مدى التزام العاملين والمسيرين بالخطط الموضوعية وتوافر المعلومات يحدد مقدار الانحراف بين التنفيذ المخطط، وعليه نكتشف الاتصالات الإدارية هذه الانحرافات قصد تصحيحها.

5. توفر المعلومات المتكاملة:

تسعى أنظمة الاتصالات الإدارية الى جمع وتبويب وتصنيف وتحليل وعرض المعلومات في شكل مرتب للعاملين والمديرين بفرض التصرف الملائم واتخاذ القرار السليم.

6. تحقيق السرعة في تبادل المعلومات:

إذ أن وجود الاتصال الإداري بتحقيق إجراءات محددة ومسؤوليات واضحة على أطراف الاتصال، وذلك أنها تحدد من اين يبدأ الاتصال وبأي أسلوب وفي ظل أي ظروف ومن الأطراف المشاركة فيه.

7. تحقيق السرعة في المعلومات:

اذ يساعد الاتصال الإداري على الأخص في حالة توافر توثيق المعلومات متكاملة كما يظهر ذلك من خلال توفير معلومات سليمة مما يؤدي الى صحة التصرف واتخاذ القرار.

8. تحقيق الديمقراطية في العمل:

إذ يحقق الاتصال الإداري نظام ثوري وتبادل الرأي بين أطراف التنظيم، كما يحقق فرص للشعور بالديمقراطية في العمل.

ومن هذا نرى أن للاتصال الإداري أهمية بالغة داخل المنظمة وخارجها، وهذا راجع إلى اعتبار ان الفرد لا يمكن أن يعيش إلا بالاتصال، فإن المنظمة هي الأخرى لا يمكنها العيش بمعزل عن هذا الأخير. خاصة باعتبار أن الفرد جزء من المنظمة، والمنظمة جزء من الفرد،

ولهذا نجد أنه لا يمكن للمنظمة ولا للفرد من الوصول الى الأهداف او الغايات إلا من خلال الاتصال.¹

المطلب الثالث: وسائل الاتصال الاداري

توجد وسائل متعددة للاتصالات في نقل الأوامر والأفكار والآراء والاتجاهات والبيانات والمعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة واختيار أي منها يتوقف على الظروف المتاحة في المنظمة، بهدف إيصال المعلومات المتعلقة بالسياسات و التعليمات التطبيقية التي تبين إجراءات على تنفيذ الأعمال و القرارات المتعلقة بمعالجة مختلف الوسائل الإدارية .2

ونوع المادة المراد نقلها وتتضمن وسائل الاتصال عدة أنواع منها:

1. الاتصال الكتابي:

ويعتمد الاتصال الكتابي على الكلمات والعبارات والمصطلحات المكتوبة في نقل البيانات والمعلومات موضوع الاتصال وإذا كانت الاتصالات الشفهية تبلغ نسبتها حوالي 75 ليس معنى ذلك قلة أهمية الاتصالات الكتابية، حيث يستخدمها الموظفون على اختلاف مستوياتهم الإدارية، إذ يقومون يوميا بكتابة الرسائل والمذكرات والتقارير لتحقيق أهداف معنية ولتسهيل الأعمال الإدارية والمكتبية.

ويتميز الاتصال الكتابي بمزايا عديدة أهمها: أنه وسيلة إثبات يمكن الرجوع إليها عند الحاجة، وكذلك يتيح للمتصل أن ينقل مضمون الاتصال لعدد كبير من الأفراد كما ان بعض المواضيع توجب يكون الاتصال كتابيا لما فيها من تحديد المسؤوليات والاختصاصات وتحديد طرق العمل.

¹ ناصر دادي عدون الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية دراسة نظرية وتطبيقية دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص14.

² عمر السعيد و آخرون : مبادئ الإدارة الحديثة ، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2003 ، ص 123

أما عيوب الاتصال الكتابي فهي تتمثل في: البطء في نقل مضمون الاتصال في حالة عدم استخدام التكنولوجيا، وكذلك يستغرق وقتاً طويلاً في عملية الإعداد والصياغة وأيضاً قد يكون هناك فهم خاطئ في إدراك المقصود وبخاصة حينما يكون للكلمة أكثر من معنى، فلا يتبادر إلى ذهن المستقبل إلا المعنى الذي يتفق وطبيعة ثقافته وخبرته في العمل.

أ. الرسالة الوظيفية:

وهي التي تنقل المعلومات العقلانية، الفنية، العلمية، القانونية، الإدارية، الاجتماعية... إلخ، أي أن الرسائل الوظيفية هي التي تنقل الجانب الموضوعي من المعلومات وتتركز حول العمل أساساً، كالتعليمات التي يعطيها مدير الإنتاج مثلاً.¹

ب. التقرير:

هي إما أن تكون دورية تحتوي على إحصائية وبيانات تقدم في فترات دورية معينة «شهرية أو سنوية» وإما تقارير عن موضوعات معينة مثل: تقارير التفتيش أو المتابعة أو الإنتاج، وهناك بيروقراطية فاسدة بالنسبة لفئات العمل، وهي التقارير السرية وغالبا ما تحمل هذه التقارير أحكاماً ظالمة طبقاً لمعلومات كاذبة نتيجة الإشاعات والاحقاد مما يقلل من معنويات العامل.

ت. المذكرات والمقترحات:

وهي المكاتبات التي يعدها المرؤوسين لرؤسائهم، لتوضيح بعض المعاني مثل تفسير أمر من الأمور وعلى مسؤول الاهتمام باقتراح المرؤوسين وأن يقدر أصحاب المقترحات الصائبة وأن يشجعهم على تقدير آراءهم واقتراحاتهم دائماً وإضافة إلى ما سبق فإن المذكرات والاقتراحات الصادقة والجديّة تعتبر وسيلة هامة من وسائل الاتصال في المنظمة الإدارية.

¹ لدرع خديجة وعبد الرحيم ليل التصلبات الإدارية كأداة لاتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية

ث. الشكاوى:

وتعتبر من الوسائل الاتصالية الهامة بالنسبة للمنظمات، وتساعد العاملين أن يتقدموا بالشكاوى وهذا عن طريق الرسائل والمنشورات، أو داخل الصناديق المخصصة للشكاوى وتعد هذه الوسيلة ذات أهمية خاصة للإدارة، حيث انها تجعلها على علم بظروف وبيئة العمل الواقعية ومقترحات أصحاب الخبرة مما يجعلها تتبنى بعض الاقتراحات الجادة في تحسين الجودة ورفع الكفاءة الإنتاجية وإنجاز الأعمال.

ج. ملصقات الحائط:

تنظم هذه الملصقات داخل المدخل الرئيسي للمؤسسة، وتحتوي على قسمين، القسم الأول للتعليمات الدائمة والآخر للملاحظات الجديدة أو التعليمات المؤقتة والتي تبقى معلقة مدة 8 ايام تقريبا وهذه التعليمات هي عبارة عن أخبار وإرشادات توضح إجراءات تتعلق بالعمل.

ح. مجلات المنظمة:

تستخدم مجلة أو جريدة المنظمة كوسيلة لأخبار العاملين بها عن الأنشطة التي تجري بداخلها سواء كانت أخبار رسمية او اجتماعية أو رياضية أو ترفيهية، تعتبر المجلة وسيلة جيدة لأشراك العاملين في أنشطة المنظمة من خلال المقالات والأخبار وتوجيه الأسئلة وكتابة التعليقات وغيرها.

تكمن مزايا الاتصال الكتابي في أنها تحفظ المعلومات من الضياع والتعريف، والتزوير، وتتمكن من العودة إليها إذا دعت الضرورة إلى ذلك، كما أنها تختصر الوقت وتوفر الجهد والمال، إلا أنها ورغم محاسنها هذه يعاب عنها أنها في بعض الأحيان تعطل نقل المعلومات بالسرعة اللازمة لوصولها من خلال ما تم عرضه يتبين ان الاتصال الكتابي يتم بين المرسل والمستقبل بواسطة الكلام المكتوب ويتخذ وسائل متباينة أهمها الشكاوى والاقتراحات والدوريات والمجلات والكتب...الخ.

2. الاتصال الشفوي:

ويمثل هذا الاتصال الجزء الأكبر اليومي في أي منظمة، فالفرد يستغرق في هذا النوع من الاتصال نسبة 75 من مجموعة اتصالاته، وهذا الاتصال يتم فيه تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل شفاهة أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة، وقد يكون عن طريق الإشارات والرموز، والاتصال المباشر يعتبر أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة ويسرا وصراحة، وهو أكثر فعالية من اشكال الاتصال الأخرى، حيث انه طريق ذو اتجاهين لتبادل الراي.

يسمح لمصدر الرسالة الوقوف على وجهات نظر مستقبلها ومواقفه واتجاهاته واستجابته كما يوفر الاتصال المباشر فرصة فهم مضمون الرسالة من خلال السماح بطرح الأسئلة وإعطاء الفرصة لمناقشة كافة تعبيرات وجه مستقبل الرسالة وانفعالاته لكي نحدد ما إذا كنا نقلنا المعنى المقصود من عدمه.

غير أن هناك عدة سلبيات للاتصال الشفوي من أهمها: عدم وجود الإثبات المكتوب للحديث من أجل الرجوع إليه فيما بعد وأيضا يتطلب الاتصال الشفوي القدرة على الحديث الكلام الواضح المفهوم والمعبر وعلى ترتيب المعلومات خصوصا إذا كانت المسألة معقدة والوضوح شائكا كما يتطلب الخبرة والتجربة والممارسة، كما ان الاتصال الشفوي لا يصلح دائما في نقل بعض المعلومات التي تخص الأمور المالية والإنتاجية مثلا.

وللاتصالات الشفوية عدة طرق أهمها:

أ- المقابلات الشخصية:

تعتبر المقابلات الشخصية أحد الأساليب الفعالة في الاتصال، كما تعد المقابلة الناجحة وسيلة مجدية لنجاح من يتقنها إذ أن جانبا مهما من المهارة في الإدارة يتوقف على القدرة في إجراء المقابلات المستمرة والناجحة، وتتسم المقابلات الشخصية بأنها أقرب من التفاهم

والوصول إلى النتائج، وتهدف المقابلات الشخصية إلى التعرف على الحقائق والاقتراحات أو الشكاوى وقياس مدى استعداد الموظف على التعلم والتدريب.

ب- الندوات:

تمثل الندوات إحدى وسائل الاتصال الرسمي الشفهي المباشر، وتعتبر من أقدم طرق الاتصال الشفهية التي تستخدمها المنظمات لتعريف العاملين بالتغيرات الجديدة التي ستطرأ على ظروف العمل أو في حالة مناقشة موضوعات هامة تحتاج إلى وجهات نظر مختلفة ومتعددة وعادة ما تنتهي الندوات بتوصيات حول الموضوع محل الندوة، وتخرج التوصيات تعبر عن وجهة نظر المشاركين في الندوة.

ت- الاجتماعات والمؤتمرات:

تعتبر الاجتماعات والمؤتمرات أحد أساليب الاتصال الشفهي الرسمي حيث يلتقي الأفراد في مواعيد دورية لتبادل الأفكار والآراء والمعلومات، وقد يتم التحضير للمؤتمر أو الاجتماع لكافة العاملين في المنظمة أو قادة الوحدات التابعة للمنظمة مرة كل سنة، حيث يناقش التقرير السنوي الذي يعبر عن المنجزات الفعلية في ضوء الخطة الموضوعية أو التطلعات بالنسبة للسنوات القادمة.

ث- المكالمات الهاتفية:

كل شخص يدرك أهمية الهاتف في الحياة اليومية سواء في مجال العلاقات الاجتماعية أو في مجال الأعمال، ويعد الاتصال الهاتفي في الوقت الحاضر أحد أساليب الاتصال في المنظمات كبيرة الحجم يحققه من السرعة والمرونة في إنجاز الأعمال وتمرير المعلومات وحل المشاكل التي تعترض سير العمل ويعاب على الاتصال الهاتفي كوسيلة اتصال عدم مشاهدة طرف الاتصال عند إجراء المكالمات الهاتفية، حيث تساعد تعبيرات الوجه في تفاهم معنى

الرسالة المتبادلة وعلى الرغم من ذلك يعتبر الاتصال الهاتفي وسيلة فعالة، إذ أجد استخدامهم بمهارة أثناء التحدث وإصغاء أو المناقشة.

ج- الاتصالات الإلكترونية:

هي قرارات أو معلومات تصل إلى العاملين عن طريق التقنيات الحديثة، فالاتصالات الإلكترونية من الممكن أن تعزز نمو وفعالية الاتصال بين العاملين إلى أنها من الممكن أن تحاط بعدم الفهم الصحيح إذ لم تكتب بطريقة واضحة، مثل الاتصالات الكتابية، وغلبا ما تكثر الاتصالات الإلكترونية مع المنظمات الافتراضية التي تستخدم التجارة الإلكترونية لتحقيق الاتصال مع العاملين والمدراء والعملاء.

ومع ظل التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصال خصوصا في ظل تطبيق أغلب دول العالم المتقدم لمبادئ الحكومة الإلكترونية لذا يجب على المنظمات الحكومية والخاصة مراعاة أهمية هذا النوع من الاتصالات عن طريق تدريب جميع الموارد البشرية على استخدام التقنيات الحديثة وجعلها وفقا لموسا.

نستخلص مما سبق أن الاتصال الشفوي له مزايا عديدة أهمها أنه أكثر فعالية مقارنة مع الاتصالات الأخرى لأنه يتم وجها لوجه بين المرسل والمستقبل وبالتالي لا يستغرق المدة الطويلة والتي يستغرقها الاتصال الكتابي وفي مقابل ذلك لا يملك الإثبات الكتابي لكي يتم الرجوع إليه إن تطلب الأمر.

3. الإتصال بالرموز¹ : communication by symboles:

- استعمال الرموز السمعية audible symbols: الرموز الكلامية عبارة عن حوادث خارجية تحدث عن طريق توجيه لعضلات الصوتية لتذبذب نبضات وتنقل بواسطة التذبذبات الهوائية وتلتقط من قبل الشخص المستقبل للرسالة.

¹ علي سلمى، إدارة الموارد البشرية، مكتبة الإدارة، 1996، ص 147.

- استعمال الرموز البصرية kisible symbols: توجد الرموز البصرية نتيجة لتحريك عضلاتنا فتكون نماذج في اجسام خارجة عن أجسامنا، وهذه الأجسام الخارجة تعكس الضوء المرئي بطريقة خاصة.

المبحث الثاني: طبيعة عملية الاتصال الإداري ووظائفه

تعتمد المنظمة على الاتصال كدعامة رئيسية في الإدارة كمنطلق للمهام التي تؤدي من خلال مزاوله عملية الاتصال ، للاتصال مبادئ و أنواع ووظائف نذكر منها :

المطلب الأول: مبادئ الاتصال الإداري

يحتاج الاتصال لكي يتم على أكمل وجه إلى مبادئ يقوم عليها، ومهارات يعمل الأفراد على اكتسابها وتطويرها وهذه المبادئ والمهارات هي:

يعتبر الاتصال عنصرا يتخلل جميع العمليات الإدارية، وهو في الوقت نفسه يعتبر فنا يشكل كل إداري بطريقته الخاصة وتوجد مبادئ رئيسية للاتصال يصلح تطبيقها في جميع الأحوال وبالنسبة لجميع الأشخاص، وتساعد المدير بناء نظام اتصال جيد وبيئة تركيز على الجوانب الحرجة المتصلة بالاتصال وهذه المبادئ هي:¹

1. مبدأ الوضوح:

ان تكون جميع الاتصالات بين الأفراد بلغة مفهومة للموصل والمستقبل، وإن تطبيق هذا المبدأ ينتج عنه التغلب على مشاكل عديدة فالاتصال مثل: عدم الفهم، أو وجود افتراضات غير واضحة.²

2. مبدأ الاهتمام والتركيز:

أي وجود انتباه كامل من المرسل عندما يقوم بعملية إرسال رسالة ومن المستقبل عندما يقوم بعملية الاستقبال أو تلقي الرسالة لأنه من المعروف أن عدم وجود إصغاء كامل عند تلقي الرسالة فإنها لم تصل كما ينبغي، وإن إعطاء الاهتمام الكامل للرسالة ليست مسألة سهلة، ويرجع ذلك إلى كثرة عدد الرسالة التي تستدعي الاهتمام وتتنافس فيما بينهما ونطاق وقدرة الفرد

¹ - فريد كورتل وإلهام بوغليطة، "الاتصال واتخاذ القرار"، نفس المرجع سبق ذكره، ص 69-70.

² عبد الغفار حنفي، مرجع سابق الذكر ، صفحة 417

على الانتباه والتركيز والتمسك بهذا المبدأ يساعد على التغلب على عديد من الحواجز كعدم الاهتمام ونقص أو ضعف الرسالة المنقولة ضعف الذاكرة، وأيضا تطوير عملية الاستماع والقراءة.

3. مبدأ التكامل والوحدة:

يجب أن يخدم الاتصال أهداف المنظمة، لأنه يعتبر في حد ذاته وسيلة وليس غاية، أي أنه أحد وسائل المدير لضمان الحفاظ على التعامل كمدخل لتحقيق اهداف المنظمة، ومن المهم أن يقوم الرئيس المباشر ينقل الرسالة وتغيير وتوضيح المعلومات وفي هذه الحالة فإن المرؤوسين سيحترمون المركز الوظيفي للرئيس ويعتمدون عليه فيما يتعلق بالمعلومات الرسمية وهذا تدعيم لسلطة¹.

4. مبدأ استراتيجية استخدام النظام غير الرسمي:

تقوم التنظيمات غير الرسمية بسبب الحاجة لنقل البيانات ونشرها وتنشأ هذه التنظيمات بموافقة او بدون موافقة المديرين، ويكون لها تأثيرها النافع أو الضار على المنظمة لذلك لا يجب تجاهلها بل الاستفادة منها في نقل واستقبال المعلومات المكملة للاتصال الرسمي، فتدفق الرسائل قد يتم رسميا من الرئيس الى المرؤوسين ومن المرؤوسين إلى الرئيس وهذا المنفذ قد لا يكون ملائما أولا يوثق به لنقل كل أنواع الرسائل، لذلك يجب أن يستفيد المديرين من المدخل غير الرسمي في الإبلاغ ومن خلال الآخرين.²

¹ فريد كورتل، الهام بوغليطة، الاتصال واتخاذ القرار، المرجع سابق، ص 69، 70.

² عبد الغفار حنفي، مرجع سابق الذكر، صفحة 418

المطلب الثاني: أنواع الاتصال الإداري

تتعدد أنواع الاتصالات الإدارية ما بين الاتصالات رسمية واتصالات غير رسمية ولكل نوع من هذه الاتصالات قنواته الخاصة وذلك على النحو التالي:¹

1. الإتصالات الرسمية:

هي عمليات الاتصال التي تنتقل وجهة نظر ورغبات و تعليمات المستويات العليا الى المستويات الدنيا²

تتم من خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار الهيكل التنظيمي الذي تحدد فيه اتجاهات وقنوات الاتصالات وعن طريق التسلسل التنظيمي الرسمي، تتجه التعليمات والأوامر والمعاملات الرسمية والتقارير المختلفة وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاثة اتجاهات أساسية هي:

أ. الإتصالات النازلة

هو أكثر أبعاد الاتصالات شيوعا في تنظيمات العمل ، و يشير الى عملية التوجيهات والمعلومات من المستويات الإدارية العليا في التنظيم الى المستويات الدنيا .³

يتدفق هذا الاتصال من قمة التنظيم الى أدنى المستويات الإدارية في المنشأة ويعرف هذا الاتصال عادة بالتوجيهات، والتي تنطوي على القواعد والأوامر والتعليمات وتعد التعليمات هنا من أدوات الاتصال إلى الأسفل، وهو نوع من الأوامر تكون عادة مكتوبة، وتقدم المعلومات بالطريقة التي يوصى بها آراء معين من المهام.

كما تعتبر الاجتماعات الرسمية والقرارات المفاجئة من طرق الاتصال من أعلى إلى أسفل فهذا النوع من الاتصالات الإدارية أساسي في أي تنظيم.

¹ علي السلمي ، " إدارة الموارد البشرية مكتبة الادارة، 1996 ص 174

² بلال خلف السكران ، القيادة الإدارية الفعالة ، عمان ، دار المسيرة للنشر و التوزيع 2010 ص 375

³ بوحنية قوي : الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر ، 2010

بالإضافة الى العديد من الصيغ المألوفة في الاتصال مثل المذكرات والمنشورات وغالبا ما تكون التغذية العكسية في هذا النوع من الاتصالات منخفضة.

نستخلص مما سبق ان الاتصالات الهابطة هي اتصالات تتم من الأعلى للأسفل الهرم الإداري بهدف نقل المعلومات والبيانات من الإدارة الى العاملين بالشأن العام وإعطاء التوجيهات والأساسات لتسيير العمل وطرق التنفيذ.

ب. الإتصالات الصاعدة:

واغلب هذه الاتصالات من تقارير العمل التي يرفعها الرؤساء المباشرين إلى الإدارة العليا أي التي تتجه من المستويات التنفيذية إلى المستويات العليا في أي جهاز إداري، وتهدف الى إعطاء الفرصة للمرؤوسين في إيصال المعلومات لرؤسائهم وخاصة فيما يتعلق بالنتائج المحققة في المنظمة وكلما زادت الاتصالات الصاعدة أي الواردة للإدارة، عن الاتصالات النازلة والصادرة عنها كلما أدى ذلك الى كفاية المنظمة وزيادة إنتاجيتها هذا النوع من الاتصالات يزيد من دور المرؤوس في المشاركة في العملية الإدارية، وكيفية تحسين الأمور، ويمكن أن تتم عن طريق تقارير تقييم الأداء صناديق الاقتراحات والاجتماعات، نظام حل الشكاوي وسياسة الباب المفتوح.

ت. الإتصالات الأفقية:

يكون في هذا النوع من الاتصالات ، تدفق بين الأقسام المختلفة في نفس المستوى الإداري ، للتنسيق بين مهامها و أعمالها .¹

هي الاتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد والجماعات في نفس المستوى الإداري ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة خصوصا

¹ علي حسن الشهري ، الاتصالات الدارية و دورها في الأداء الوظيفي من جهة نظر منسوب الامن الجنائي في مدينة رياض ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة) كلية الدرايات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية 2005 ، ص 41

إذا ما تعلق بتسويق العمل وتبادل المعلومات وحل المشكلات مثل الإقلاع من حدة الصراعات والاحتكاكات ودعم صلات التعاون بين العاملين.

لذا يعتبر الاتصال الأفقي ذا أهمية بالغة، ويؤدي الى زيادة فاعلية التنظيم في المجالات التالية.

- القيام ببعض المهام الغير محددة والتي تحتاج لجهود مجموعة من الأفراد أو الفريق للقيام بها، فهو يساعد على توفير الدعم الاجتماعي والعاطفي لكل فرد ويضيف إلى الفريق قوة ورسانة يشكل الاتصال الأفقي حلقة مغلقة من حيث انها تلبي حاجات الأفراد للاستماع ونقل المعلومات دون الاهتمام بالمستويات التنظيمية الأخرى.
- من المهم النظر للاتصال الأفقي من خلال النظر إلى وظيفة الرقابة في التنظيم، فالاتصال الأفقي يعتبر نوعا من الرقابة الحقيقية على قدرة القيادة العليا في التنظيم، وكلما كان النظام أكثر كلما كانت المعلومات حkra على مجموعة معينة.

ث. الإتصالات القطرية(المتقاطعة):

وتتم بين الافراد بغض النظر على مراكزهم ووحداتهم قصد تقليل الوقت اللازم لنقل ونشر الرسالة و تتساق بشكل قطري بين أفراد في مستويات إدارية مختلفة بينهم علاقات رسمية في المنظمة¹

2. الإتصالات غير رسمية:

يحدث هذا النوع من الاتصال خارج اطار قنوات الاتصال الرسمي،ويمكن اعتباره مساعدا للاتصال الرسمي،فلا يمكن فهمه في الاتصال الهابط أو الصاعد يمكن توضيحه بالاتصال غير الرسمي ويتمثل هذا الاتصال فيما ينقل داخل التنظيم أو خارجه من معلومات قد تكون صحيحة أو مفتعلة يطلقها أفراد عن قصد أو دون قصد،فالإشاعات المقصودة مع كونها

¹ ناصر قسيمي : الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر ،

مدمرة وهدامة أحيانا لمصالح التنظيم إلا أنه يمكن استخدامها لتلعب دورا بناءا، فإذا كانت الإدارة العليا بصدد إصدار نظام أو تعليمات أو توجيهات تستطيع ان تتنبأ بوجود فعل أفراد التنظيم قبل أن يتم اعتماد النظام بشكل رسمي نهائي، وفي هذه الحالة تستطيع الاحتياط للمشكلات التي قد تنجم عن تطبيق النظام أو الإجراءات المقصودة.

ولا يحدث الاتصال غير الرسمي داخل التنظيم فقط ولكنه يتعداه إلى الخارج إذ تتفاعل إدارات التنظيمات مع الإدارات الأخرى من خلال اللقاءات الرسمية او الاجتماعية أو الحفلات... إلخ وكثيرا ما تحل المشكلات من خلال اجتماع عمل يتم خارج التنظيم في لقاء اجتماعي بعيدا عن الموقع الرسمي والعلاقات الرسمية.

ويعتقد والتون بأن قنوات الاتصال غير الرسمي تبدأ في الانتعاش عندما تختفي المعلومات من خلال القنوات الرسمية أو تكون المعلومات الهابطة أو الصاعدة غامضة وغير واضحة عند ذلك تتطلق الإشاعات داخل التنظيم الأمر الذي يسبب إحراجا للقائمين عليه وبلبلة في صفوف أقسامه ووحداته وإذا كان مصدر المعلومات قنوات الاتصال غير الرسمية، فإن ذلك يدل على عدم فاعلية الاتصال الرسمي.

كما يمتاز هذا النوع من الاتصالات بسرعه قياسية باتصالاته الرسمية وقد أشارت بعض البحوث إلى أنه يختصر أكثر من 75 من الوقت في نقل المعلومات، ويتسم باعتماده على وسائل الاتصال الشفهية.

ويمكن خصر أهم أسباب وجود الاتصال غير الرسمي في النقاط التالية:

- إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للفرد التي لا يسمح بها التنظيم الرسمي المحكوم بجملة من القوانين التي لا تترك مجال لإشباع هذه الحاجات.
- الفضول الذي يدفع الأفراد لمعرفة كل ما يدور حولهم من أمور أو من أجل الحصول على معلومات إضافية حول المنظمة.

- توافق أهداف الأعضاء بأهداف الجماعات غير الرسمية، والتي تتمثل عادة في الترابط بين الأعضاء وتحقيق التكامل الفردي والجماعي عن طريق تبادل الآراء والأفكار والمعلومات.

ويعتمد الاتصال غير الرسمي على مجموعة من القنوات قد تكون مكتوبة أو شفوية وقد تكون عن طريق اللقاءات الجماعية، اتصالات هاتفية أو اتصالات شخصية مباشرة وتتفاوت استخدام قنوات الاتصال غير الرسمي بحسب عدد أفراد الجماعة، طبيعة العمل حجم المنظمة ومهما كان حجم المنظمة وطبيعة نشاطها فإن الاتصال غير رسمي ذو أهمية بالغة لذلك لا بد من وجوده كوسيلة مكملة للاتصال الرسمي والمسير الناجح هو الذي يستطيع الاستفادة منه في نقل واستقبال المعلومات التي يحتاجها وينقسم الاتصال غير رسمي إلى نوعين:

- النوع الأول: الاتصال الذي يتفق في أهدافه مع الاتصال الرسمي.

- النوع الثاني: هو الذي تختلف أهدافه عن أهداف الاتصال الرسمي.

لقد لفت النوع الثاني انظار أصحاب النظرة التقليدية في الإدارة، حيث ان اهتمامهم كان منصبا على النواحي السلبية من الاتصال غير الرسمي، حتى أسس هذا المفهوم مقترنا بالمشكلات والجوانب السيئة أما باحثوا النظرة الحديثة فلا يعتبرون ان الاتصال غير رسمي معرقل أو خطر على النظام بل يمكن أن يكون إيجابيا.

المطلب الثالث: وظائف الاتصال.

1. وظائف الاتصال الإداري.

ترتبط وظائف الاتصال الإداري بمحتوى الاتصال بحد ذاته، ومدى استعماله لتحقيق أهداف المنشأة وتأثيره في العملية الإدارية، وهناك وظائف عديدة للاتصال الإداري نذكر منها ما يلي: حدد "فراس" و "مونج" و "راسل" ثلاث وظائف أساسية للاتصال وهي: ¹

أ. **وظيفة الإنتاج:** هي التي تحدد سير الإنتاج من حيث كمية ونوعية وتحدد التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ والأداء بتوجيه الإنذارات بسبب التغيب والتقاعد في العمل، والإعلان عن مكافأة الأداء الجيد، وعقد الاجتماعات لمناقشة المشاكل ورفع الإنتاج وتحسينه.

ب. **وظيفة الإبداع:** الاتصال يهدف إلى التخفيف من عملية المقاومة، وإقناع الأطراف بتبني إبداعات جديدة في ميدان العمل، ودعم عملية تقديم الأفكار والاقترحات والمشاريع الجديدة.

ت. **وظيفة الصيانة** تضمن استمرارية العملية الإنتاجية المنظمة وتحفظ الذات وما يرتبط بها من عواصف، وكذلك تغير موقف الأفراد من القيم التي يلونها للتفاعل على ما يحدث بينهم على المستوى الأفقي والعمودي.

كما يرى "تاير" أن للاتصال أربعة: ²

أ. **وظيفة إعلامية:** أي تدفق المعلومات على كافة المستويات الإدارية والتنفيذية، وذلك لاتخاذ القرار الناجح والذي يتطلب معلومات صحيحة.

¹ بوحنية قوي: الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010 ص 35، ص

² أيمن عبد الله النور: فاعلية مواقع التواصل الاجتماعي في الاتصال التنظيمي خلال أزمة كورونا، دراسة حالة الإعلام والاتصال بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية، المجلد 5، العدد 02، السودان، 2020، ص 499.

ب. **وظيفة انضباطية:** وذلك بتحكم الإدارة في نقل المعلومات باعتبارها مركز سلطة.
ت. **وظيفة إقناعية:** الفكر الإداري أكد على أهمية الإقناع في الأداء الوظيفي، وذلك من خلال الجودة والنوعية. وظيفة تكاملية: الإدارة تعتمد على الاتصال لربط أهداف المنظمة وأهداف الأفراد وطموحاتهم وخلق مناخ للتعامل وتخفيف النزاعات.

ومنه نستنتج أن الاتصال الإداري له عدة وظائف وكل واحدة منهم تقوم بعمل معين، فالوظيفة الإنتاجية تركز على عملية الإنتاج وكيفية زيادة الأداء والمحافظة على وتيرته، والوظيفة الإبداعية تشجع العاملين على طرح المبادرات وتدعم الأفكار والمشاريع المقترحة، وتمولها، أما وظيفة الصيانة فهي التي تعمل على ترميم التصدعات التي تحدث بين جماعة العمل أو في بيئة العمل، وتحافظ على العلاقة الإيجابية بينهم، أما الوظيفة الإعلامية فهي طريقة لنقل المعلومات والبيانات عبر مختلف قنوات الاتصال لتسهيل اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق النجاح والتميز للمنشأة، كذلك بالنسبة للوظيفة الانضباطية والاقناعية والتكاملية فالأولى تنظم وتحمي التنظيم من الانحرافات و الإشاعات وكل ما يعيق سيره بالشكل المطلوب، والثانية بتحسين جودة الإنتاج وتحقيق الكفاءة في الإنجاز والأداء، والثالثة بخلق التجانس والتآلف والتفاهم بين مختلف المستويات الإدارية، وربط الأهداف الخاصة بالأهداف العامة لتحقيق هدف مشترك من أجل النهوض بالمنظمة والارتقاء بها.

المطلب الرابع: معوقات الاتصال

توجد العديد من المعوقات التي تقف أمام عملية الاتصال الإداري ، و تحد من فعاليته و تقول دون تحقيق الإدارة لأهدافها ، و التي يجب التحقيق منها و عدم الوقوع فيها لتحقيق فعالية الاتصال ، و تتمثل هذه المعوقات فيما يلي :

1. المعوقات الشخصية : تتحدد في النقاط التالية :

أ. **معوقات في المرسل :** و من أهم الأخطاء التي يقوم بها المرسل و تعوق من وصول الرسالة بالشكل المطلوب نذكر ما يلي :

- تصرفات الراسل تكون لمصلحته الشخصية غالبا و لا تكون لمصلحة العامل .
- سوء فهم و ادراك الراسل للمعلومات التي يرسلها و اختلاف ادراك فهم الآخرين لهم.
- الحالة الانفعالية الراسل تؤثر في شكل المعلومات التي يقوم بإرسالها.
- عمليات الحكم الشخصي و التقدير و الإضافة و الحذف و التعبير الذي يقوم به الراسل للمعلومات التي لديه.

- الاعتقاد بأن المرسل اليه بنظرة الى المعلومات بنفس الشكل الذي ينظر هو اليها:¹

ب. **معوقات بالنسبة للرسالة :** تحدث للرسالة عوائق تؤدي لعدم فهم المستقبل المعنى و هذه المعوقات هي :

- استعمال ألفاظ و رموز لها معان تختلف عن ثقافة المستقبل .
- كثرة المعلومات التي تتناولها الرسالة مما يشنت من انتباه المستقبل .
- نقص المعلومات الواردة في الرسالة و عدم كفايتها لتحقيق الهدف من العملية الاتصالية.
- عدم ارسال الرسالة في الوقت المناسب مما يؤدي الى تجاهل المستقبل لمحتواها.²

ت. **معوقات في وسيلة الاتصال (القناة) :**

¹ مصطفى يوسف كافي وآخرون : المفاهيم الادارية الحديثة (مبادئ الإدارة)، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، ط 1 عمان ، 2013 ، ص 338.

² نجلاء محمد صالح : مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية - الأسس النظرية والعملية، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، ط 1 ، 2012 ، ص 33.

تتسبب عدم مناسبة وسيلة الاتصال لمحتوى الرسالة و لطبيعة الشخص المرسل في فشل الاتصال . و من أهم معوقات:

- اختيار وسيلة الاتصال التي تتناسب مع الموضوع محل الاتصال .
- عدم ملائمة وسيلة الاتصال للوقت المتاح للاتصال .
- اختبار وسيلة اتصال التي لا تتناسب مع الأفراد القائمين بالاتصال .
- عدم اتباع الراسل الإجراءات الرسمية في استخدام وسيلة الاتصال .
- المساواة بين استخدام الوسائل المكتوبة و الوسائل الشفوية للاتصال¹

ث. معوقات متصلة بالمستقبل :

- عدم تمكن المستقبل ما تفسير الرسالة والتوصل إلى المعنى الصحيح الذي يقصده المرسل ، بحيث يتأثر هذا التفسير بشخصية المستقبل وخلفيته العامة وخبرته.
- عدم الإصغاء الجيد ، وكذلك جيل المستقبل الى اصدار الأحكام على رسالة المرسل قبل قراءتها أو سماعها.
- كثافة المعلومات التي يستقبلها الفرد، يحول دون استطاعته على دراستها بدقة، ويتأخر في الرد ما يجعله يلجأ الى التعميم أو تنقية واختزال المعلومات².

ج. معوقات متعلقة بالتغذية العكسية:

ويمكن عرض هذه المعوقات فيما يلي:

- الإستجابة لا تتناسب مع الرسالة.
- عدم الانصات الجيد لمحتوى الرسالة.
- المقاطعة المستمرة للمرسل يؤدي إلى زيادة الحوافر بين المرسل والمستقبل.

¹ مصطفى يوسف كافي وآخرون : مرجع سابق، ص 336- 337

² حسين محمود حريم : مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2010 ، ص 33 - 34.

- سوء الفهم للهدف الحقيقي من العملية الاتصالية.
- الإنفعال الزائد يؤدي إلى إعاقة تبادل المعلومات¹

2. معوقات تنظيمية :

وتتعلق بشكل رئيسي بالهيكل التنظيمي :

- عدم وجود هيكل تنظيمي واضح مما يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاصات والسلطات والمسؤولية.
- عدم كفاءة الهيكل من حيث المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الاتصال مما يؤدي إلى ترشيح المعلومات.
- عدم الاستقرار التنظيمي، والتغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد .
- عدم وجود إدارة للمعلومات أو التصور فيها ، مما يؤدي إلى عجز في جمع المعلومات وتصنيفها و توزيعها . بحيث تسلم في رفع كفاءة عملية الاتصال.²

3. معوقات نفسية واجتماعية:

و من بين المعوقات النفسية التي تؤثر في عملية الاتصال ما يلي:

- كبر عدد العمال في المؤسسات واختلاف العوامل النفسية والاجتماعية فيهم، و ضعف الإدارة في عملية التقريب بينهم وخلق هوية متميزة للمؤسسة.
- نقص الفهم لدى أفراد المنظمة، وتأويل القرارات حسب الشخص وما يميزه من الجانب النفسي و الاجتماعي.

¹ نجلاء محمد صالح : مرجع سابق ص 53.

² عبد الكريم بن خالد بن عبد القادر: الاتصال التنظيمي وعلاقته بدمج الموظفين الجدد في المؤسسة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، طه ، عمان، 2008، ص 45-46.

- تدخل الجماعات غير الرسمية في إعداد التقارير الرسمية المساعدة، وتزييفها بغرض إخفاء النقص في الأداء .
 - تميز بعض القادة بصفات شخصية غير ملائمة لشغل منصبهم وأداء أدوارهم الاتصالية كما هو مطلوب¹
 - وجود فروق في المكانة الاجتماعية بين القائد وموظفيه.
 - عدم اهتمام القائد الإداري بمشاعر موظفيه في عرضه لموضوعه².
- 4. معوقات بيئية :**

وعلى المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد ، سواء داخل المنظمة أو خارجها ومن بينها: اللغة المستخدمة، و عدم وجود نشاط اجتماعي في المنظمات³.

¹ ناصر دادي عدون : الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية دراسة نظرية وتطبيقية، دار النهضة العامة ، الجزائر ن ص 83 - 84.

² نواف كنعان: القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ط1 ، عمان 2002 ، ص 408 - 409.

³ رويم فايذة مهيري بلخير: معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة ورقلة، ص 28.

المبحث الثالث: السياق التاريخي لتطور الاتصال الإداري.

لقد تعددت المداخل لدراسة موضوع الاتصالات مع تعدد المدارس الإدارية ويمكن تصنيف دراسات الاتصال والنظريات ضمن المداخل الأساسية التي عرفها الفكر الإداري إلى:

المطلب الأول: الاتصال الإداري في المدرسة الكلاسيكية.

تتألف أساساً من اتجاهين رئيسيين هما؛ الإدارة العلمية والمدرسة البيروقراطية:

1- الإدارة العلمية:

تعتبر التي بنيت على نظرية الرجل الاقتصادي، أين عومل الموظف على أنه آلة ميكانيكية، وتم إغفال الجانب الإنساني و الحوافز المعنوية في الاتصالات الإدارية، من أهم روادها تاييلور وما قام به من دراسات للإرهاق والسأم بالإضافة إلى "جهود هنري جانيت" في تصميم خرائط متعددة للرقابة، فالإدارة العلمية أن الاتصالات وجدت لتسهيل عملية القيادة والرقابة في المنظمة، من خلال القنوات الرأسية الرسمية، كما أكدت أن الاتصالات يجب أن تكون رسمية، متسلسلة ومخطط لها، وهدفها القيام بالعمل وزيادة الإنتاجية والكفاءة، فالتاييلوريون رأوا الاتصالات باتجاه واحد، رأسية من أعلى إلى أسفل، ومرتبطة بالعمل فقط، والتنازل الوحيد عندهم هو من أجل التغذية الراجعة، المتمثلة بالتقارير الدورية التي يجب تزويد المركز بها، وبشكل عام فإن موضوع الاتصال في هذا المدخل، أغفل في جوانبه الإنسانية من حيث النظر للعمال، وكذا إغفال الاتصال غير الرسمي للتنظيم، لكنه في المقابل قدم إضافات جديدة من حيث توضيحه لحدود السلطة والهيكل التنظيمي، ومن ثم ضرورة انسياب الاتصالات بناء على محددات السلطة والهيكل.¹

¹ علي عياصرة، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسة التربوية، عمان، دار ومكتبة حامد، 2006، ص50.

2- المدرسة البيروقراطية:

والتي قدم نموذجها ماكس فيبر، فقد حدد أهداف المنظمة من خلال تقديم خدمات نافعة للمتعاملين، وركز على مبادئ منها؛ تقسيم العمل التدرج الوظيفي...، يهتم هذا الاتجاه بالقنوات الرسمية للاتصال، والتركيز على الوسيلة الاتصالية المكتوبة، وما تؤديه من دور هام في عملية الأرشيف وتوثيق المنظمة، وعيب عليه أن خط الاتصالات فيه يجب أن يسير من أعلى إلى أسفل على شكل أوامر عمل و تعليمات، الشيء الذي يكون مدعاة إلى مركزية القرار في المستويات الإدارية العليا، ومنه عدم إتاحة الفرصة لسير خط الاتصالات بشكل صاعد.¹

هذا الالتفات المبكر إلى الاتصال كعملية في المنظمة لم يستفد منه الكلاسيك بالشكل الكافي، نظرا للمنظمة كنظام مغلق ضمن محيط هادئ يتفاعل معها في حدود، وباعتبار الأفراد يعتمدون لتصورهم على أهدافهم في الجانب المادي من أجور ومكافئات..، جعلت هذه المدرسة لا تهتم بالاتصال إلا في حدود التوجيهات والضغط من أجل تنسيق نشاط المنظمة، دون الاهتمام بالجوانب النفسية و الاجتماعية للأفراد على مستوى المنظمة.²

و كتنقيح لمساهمة النظرية الكلاسيكية في الاتصالات، يمكن القول أنها مساهمة محدودة اهتمت بالشكل الرسمي للاتصالات، دون الخوض في الاعتبارات السلوكية لأطراف الاتصال ومعوقات الاتصال وأساليبه.

المطلب الثاني: الاتصال الإداري في المدرسة السلوكية.

جاءت كردة فعل على المدرسة السابقة متهمة إياها بإهمال العنصر البشري، وتركز هذه المدرسة على أهمية الفرد داخل المنظمة، ودوره في تحديد السلوك التنظيمي، و تهتم بدراسة

¹المرجع نفسه، ص51.

2 ناصر دادي عدون ، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية - دراسة نظرية وتطبيقية - الجزائر ، دن ، 2004 ، ص 23-24

العلاقة بين الأفراد وعلاقات الرؤساء بالمرؤوسين.¹ بدأت هذه المدرسة بدراسات مصنع هاوثورن إلكتروني التي أجراها إلتون مايو ورفاقه، والتي أكدت على أهمية الديناميكية الداخلية للجماعات، وأهمية المجموعات غير الرسمية والمؤثرات الفردية كمحددات للرضا والإنتاجية وركزت على قنوات الاتصال غير الرسمية، وبشكل خاص على استخدام الاتصال وجها لوجه كوسيلة من وسائل ديناميكية نقل المعلومات الدقيقة.²

1. نظرية العلاقات الإنسانية

التي تعد امتداداً للدراسة السابقة، فقد توصلت إلى تحديد عدد من المتغيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي على مستوى المنظمة وهي:

- القيادة
- الاتصالات
- المشاركة.

هذه المتغيرات تلعب دوراً مهماً في تحديد شكل و مضمون سلوك الأفراد، وتؤثر بشكل كبير على مستوى أدائهم لإعمالهم.³

كما أنها تبعت تجارب الهاوثوريون في الثلاثينات، حيث تحول الاهتمام إلى الأشياء غير الرسمية، وقليلاً بالأشياء الرسمية، وقد انقلب مفهوم الاتصالات فيها من كونه وسيلة اتصال من أعلى إلى أسفل بغرض إعطاء تعليمات العمل، إلى كونه وسيلة للتعرف على العالم الداخلي للعمل وللأفراد، وسيلة لإقناعهم بأدائهم، ووسيلة لرفع كفاءة العمل والرضا عنه. وفيما يتعلق

¹ ميلود طببيش، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة دراسة ميدانية بإذاعة سطيف الجهوية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية وعلوم الاجتماع، جامعة قسدي مبراح - ورقلة، 2011، ص71.

² علي عباصرة، المرجع السابق الذكر، ص52

³ ميلود طببيش، المرجع السابق الذكر، ص73

بنموذج الاتصال، فإن الجهود تركزت على فهم سبب التشويش والفجوة التي ظهرت باستمرار بين المرسل والمستقبل، وكذلك تركزت الدراسات على صفات المرسل والمستقبل مثل الدافعية، والتلميحات واما إذا كانت هذه الصفات غير الرسمية تؤثر في المرسل والمستقبل.¹

2. مدرسة النظام الاجتماعي:

يمثل هذا المدخل نظاما للعلاقات الثقافية المتداخلة، بمعنى أن هذا النظام الاجتماعي يضم بين جوانبه حلقات متداخلة من الخلفيات الثقافية و الحضارية لأفراد والمطلوب هنا هو العمل على توحيد هذه المجموعات في نظام اجتماعي متكامل، بغرض التغلب على القيود البيولوجية والمادية الخاصة بالفرد وبيئته، وذلك عن طريق التعاون.

وكثيرا ما يحدث خلط بين هذه المدرسة ومدرسة السلوك الإنساني نظرا لان المدرستين من تطور الفكرة الإداري القائم على أساس العلوم السلوكية. ويعتبر "شيستر برنارد و هنري سيمون" ابرر روادها، أين طورا ما يمكن أن يسمى بنظرية التعاون. تستند على أن إشباع احتياجات الفرد الطبيعية والحيوية والاجتماعية تحتم التعاون مع الآخرين.

ويعتبر الكثير من باحثي الإدارة أن "برنارد شيستر" هو صاحب النظرية الأساسية للاتصال، ذلك أنه من أوائل من تعرضوا بالشرح والنقد والتمحيص لطبيعة الاتصال، مكوناته، خصائصه، وعلاقته بنظام السلطة التنظيمية الرسمية وغير الرسمية، ويعرض في كتابه وظائف المدير " مجموعة من الأفكار ومنها:

- يعرف برنارد التنظيم الرسمي بأنه : جملة من المكونات المعقدة الفيزيائية والبيولوجية والشخصية،
- وعليه لم يحصر المنظمة في مجموعة من القواعد و الإجراءات، بل أعطاها طبيعة تعاونية و ربطها بالمضمون الاجتماعي؛

¹ علي عياصرة، المرجع السابق الذكر، ص52.

- المنظمة غير الرسمية: تتضمن أشياء غير مدركة، وقد تتعارض مع أعمال المنظمة الرسمية، كما أن المنظمات غير الرسمية قد تكون سببا في ظهور المنظمات الرسمية، وهذه الأخيرة ضرورية بالنسبة للتنظيم غير الرسمي؛

دور التقنية في الاتصال : يرى أن غياب وسيلة للاتصال قد تلغي إمكانية تبني وتحقيق بعض الأهداف والتي تعتبر الغرض من تأسيس المنظمة أصلا؛

يؤكد على أهمية صيانة نظام الاتصالات لأداء المنظمة، ومن هنا يجب أن تتولى هذا العمل الهيئة التنفيذية، باعتباره عملا استراتيجيا، وذلك عن طريق اختيار موظفين يتولون مهام تقنيات الرقابة.¹

وقد ذهب شيستر بيرنارد إلى القول بأن أول وظيفة للمدير تتمثل في توفير نظام سليم للاتصالات، إذ أولى الإجراءات الإدارية، ولا يمكن أداء أي عمل إداري آخر دون تحقيق نظام يرى أن هذه العملية هي فعال وسليم للاتصالات وتوفير مناخ مناسب، ذلك لأن عملية اتخاذ قرار معين في أي منظمة، تتوقف سلامته على المعلومات والبيانات والمناخ الاجتماعي والنفسي داخل المنظمة، وبالاطلاع على المبادئ السبعة التي وضعها برنارد للاتصال في المنظمة لا نجد ما يوجه إلى تلك الجوانب رغم انه قد وضع ارتباطا وثيقا بين التنظيم الهيكلي للمنظمة وشبكة الاتصال ويتضح . هذا من مبادئه

- أن تكون قنوات الاتصال معروفة لجميع أفراد المنظمة؛
- أن تكون هناك خطوط للسلطة الرسمية واضحة ومعروفة؛
- أن يكون خط الاتصال أقصر ما يمكن حتى يمكن تحقيق السرعة وعدم الوقوع في الأخطاء؛

¹ المرجع نفسه، ص 53-56

- أن تمر المعلومات على جميع مراكز خط الاتصال، وإلا حدث سوء فهم و احتكاك وازدواج في المعلومات؛
 - أن يكون الأشخاص في مراكز الاتصال ملائمون لهذا العمل؛
 - عدم مقاطعة خط الاتصال، وذلك بالعمل على وجود الأشخاص باستمرار في خط الاتصال؛
 - أن توضح التعليمات سلطة الشخص الذي قررها ويكون ذلك معروفا.¹
- 3. المدرسة الموقفية:**

مع البيئة التي يعطي هذا الاتجاه مرونة كبيرة في التعامل مع العاملين داخل المنظمة، أو مع المتعاملين تعمل خلالها، وتؤكد على أنه لا توجد طريقة مثلى للتنظيم، وذلك من خلال ملاحظة أن المنظمة، هي نظام من الاتصالات والتفاعلات الإنسانية القابلة للتكيف والتغير حسب متطلبات البيئة والضغوط الممارسة عليها. وقد تطور هذا الاتجاه مع بداية السبعينات بعد تعدد الدراسات والأبحاث، ومما دعت إليه هذه المدرسة، هو وجوب تطبيق المبادئ و المفاهيم الإدارية بشكل يتلاءم مع الظروف التي تمر بها أنه يجب اختيار المنهج الذي يتلاءم وطبيعة المرحلة أو الموقف الذي تمر به المنظمة²، كما أنها تقدم تأكيداً لأهمية اختلاف الظروف والبيئة المحيطة على عملية الاتصال، ويمكن للنظام والأفراد تقبل هذا الاختلاف في طرق العمل والأداء لو أحسن توفير المعلومات، أي لو أحسن استخدام الاتصالات.³

¹ ناصر دادي عدون، المرجع السابق الذكر، ص25

² العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري - قسنطينة، 2008، ص 126

³ لويزة فرحاتي، الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر - باتنة، 2008، ص 19.

المطلب الثالث: الاتصال الإداري في المدارس الحديثة.

1- الإدارة بالأهداف:

بإيجاز هي أسلوب يقوم بموجبه كل من الرئيس و المرؤوسين وبشكل مشترك بتحديد الأهداف الأخيرة، ويقومان دورياً بتحديد التقدم نحو بلوغ هذه الأهداف، وتقوم الإدارة بأهداف على مبدأ الإدارة بالاشتراك، وهو أسلوب ديمقراطي في القيادة، ومنه فهذا الأسلوب يدل على نموذج اتصال ناضج ومتطور من الاتصالات بين الرئيس والمرؤوسين، فالتخطيط المشترك وما يتطلب من تغذية راجعة مستمرة وتقييم مستمر، يتطلب اتصال دائم ومستمر بين الرئيس والمرؤوسين، وتعتبر الإدارة بالأهداف جوهر الإدارة باعتبار أن الغرض الأساسي من الإدارة، هو تحقيق أهداف محددة، لذا يكون على المدير الناجح أن يحدد بدقة الأهداف التي تمثل النتائج النهائية المراد تحقيقها.¹

من أهم مبادئها:

- يتفق الرئيس و المرؤوسين على وضع الأهداف المراد تحقيقها خلال فترة معينة يعقبها، وتقييم النتائج التي يتم التوصل إليها أولاً بأول؛
- أن يعمل المرؤوسون على التنسيق الدائم والاتصال بالرئيس، بمشاورته وإبلاغه بما تحقق والمشكلات التي تعترض التنفيذ
- أن يمنح الرئيس المباشر التفويض الكافي لمرؤوسيه، لتمكينهم من إنجاز الأهداف المتفق عليها، ويجب على الرئيس أن يبتعد على المركزية و الإملاءات
- تشجيع المرؤوسين على الإبداع والابتكار وتحمل المسؤولية؛
- تطبيق الأسلوب الديمقراطي عند تبادل الأفكار والمشاورات وبحرية تامة؛

¹ علي عياصرة، المرجع السابق الذكر، ص60.

- بعد انتهاء الفترة المحددة، يجتمع الرئيس و المرؤوسين لتقييم ما تم انجازه، وإصلاح العقبات والمشاكل بهدف تجنبها في المرات القادمة؛
- الرئيس المباشر يقوم بتقييم أداء مرؤوسيه بدقة وعدالة.

فالإدارة بالأهداف تسعى إلى معرفة العوامل التي تعيق تحقيق الأهداف، بغية تحقيق الإجراءات المناسبة للتغلب عليها، ومن ثم تقييم النتائج بصورة دورية، لوضع أهداف جديدة للمنظمة إذا دعت الضرورة إلى ذلك.

وتعتبر الإدارة بالاستثناء جزء من الإدارة بالأهداف، فالإدارة بالاستثناء هي تعبير عام، يستخدم في وصف عملية تزويد الإدارة بالمعلومات، التي لا تراجع فيها سوى الانحرافات الهامة عن الميزانيات أو الخطط كأساس لاتخاذ الإجراءات الإصلاحية بشأنها.¹

2- إدارة الجودة الشاملة:

إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية حديثة نسبياً، ظهرت نهاية عقد الثمانينات، أين بدأت تتبلور أدواتها ومفاهيمها وفلسفتها...، أما الآن تعدت إدارة الجود الشاملة مرحلة الفلسفة والتعريف والتطبيقات الخاصة بالرقابة وتأكيد الجودة، إلى أفاق جديدة تشمل استراتيجيات تغيير المعتقدات الرئيسية والقيم والثقافات السائدة في المنظمة، باستخدام إجراءات إدارية حديثة وزيادة المشاركة والحماس، وتوجيه الأفراد التوجيه الأمثل نحو أداء الأعمال بالطرق الصحيحة ومن الخطوة الأولى. نشأتها الأولى كانت في مجالات التصنيع والإنتاج غير أن كتاب الإدارة والمشتغلين بها، قد انتقوا جميعاً على أن مصطلح إدارة الجود الشاملة يطلق على المنتج سواء كان صناعياً أو خدمياً، ويعتبر المستشار الأمريكي "ديمينغ" بمثابة الأب الذي قاد إدارة الجود الشاملة، نظراً للإسهامات العديدة والهادفة التي قدمها في تطوير الجودة في أمريكا، من خلال

¹ العربي بن داود، المرجع السابق الذكر، ص127.

تطبيق الخرائط الإحصائية، وقد ركز على ضرورة قيام المنظمة بتقليل الانحرافات التي تحصل أثناء العمل.¹

يرى الكثير من الباحثين أنها جاءت كردة فعل أمريكي عنيف على التفوق السلع و اليابانية، إذ تحولت جميع المنظمات الأمريكية إلى ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة، فهي تركز على تحقيق جودة الأداء في جميع مراحل عمل المنظمة، وإدخال تحسينات مستمرة على العمليات الإنتاجية، وتؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة أن الاتصال داخل المنظمة يمثل جوهر العملية الإدارية، لذلك يجب العمل على تشجيع مساهمة الموظفين في إدارة الجودة وكذا دعم العلاقة بين الإدارة العليا و المستهلكين، ومساندة الإدارة العليا بالاستشارة الإدارية.²

¹ نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الجزائر ، دار الأمة، 2011، ص 203-207

² علي عياصرة، المرجع السابق الذكر، ص 61-62.

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل الى الاتصال بشكل عام و الى أهميته البالغة داخل المنظمة لما يوفره من معلومات و بيانات للإدارة العليا تمكنه من اتخاذ قرارات رشيدة بالإضافة الى كونه أداة اجتماعية يتم من خلالها بناء علاقات بين العمال فيما بينهم و بين الإدارة كذلك ، تحقيق التنسيق بين مختلف هياكل المنظمة.

الفصل الثاني:

مدخل مفاهيمي ونظري لعملية

اتخاذ القرار.

يعتقد الكثير من علماء الإدارة أن اتخاذ القرارات هو أساس الإدارة وقلبها النابض، وفي كثير من الأحيان يجزم المديرون على أن اتخاذ القرارات هو عملهم الأساسي لأنهم باستمرار يختارون العمل الواجب القيام به أين ومتى وكيف يقوم به؟

وعليه فإن باقي الوظائف الإدارية ما هي إلا نتاج لاتخاذ قرارات معينة.

كذلك يؤكد العديد من الباحثين أن جوهر الممارسة الإدارية بالمؤسسات هو اتخاذ القرارات لأجل حل المشاكل اليومية التي تواجهها الإدارة، لذلك يقضي المدير أغلب وقته في التفكير في حل المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها لأجل تحقيق الأهداف المرسومة بتكاليف وانحرافات أقل، وهذا لا يتم إلا بإدراك المدير لأسس وأساليب اتخاذ القرارات وإدراك أهم الاعتبارات الواجب أخذها في الحسبان عند اتخاذ قرار، ولهذا سنحاول من خلال هذا الفصل دراسة عملية اتخاذ القرار آخذين في الحسبان أهم النظريات التي أتت في هذا الصدد.

المبحث الأول: ماهية عملية اتخاذ القرار.

لعل أهم عوامل النجاح الذي تحققه أي منظمة، انما يتوقف في المقام الأول على القرارات المتخذة، وفعاليتها على معالجة القضايا المطروحة من جهة، وتجنب الوقوع في المشاكل من جهة أخرى، وهذا من خلال فهم جدوى اتخاذ القرارات وحسن صناعتها، مع اختيار أنسب للأساليب لاتخاذها.

المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار.

هناك تعاريف متعددة لاتخاذ القرار من بينها:

- القرار هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها.¹
- أو هو الاختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل من بين إثنين أو أكثر من مجموعات البدائل السلوكية.²
- هي عملية ذهنية أو حركية أو كليهما تتم من خلال الوصول إلى القرار المناسب كما أن عملية اتخاذ القرار تقوم على أساس إختيار بين عدة بدائل أو خيارات حيث يمثل البديل الذي يتم اختياره هذا القرار.

نستنتج من خلال التعاريف السابقة أن عملية اتخاذ القرار لا تكتمل إلا إذا توفرت مجموعة من العناصر وهي التفكير لأن اتخاذ القرار عملية ذهنية بالإضافة الى ضرورة توفر عدة بدائل كما تعتبر هذه العملية من العمليات التي تعالج مشكلات العمل، وجوهر هذه العملية هي الخطوات التي تمر بها، إذ أن معظم القرارات تتخذ بناء على مشاكل تحدث داخل العمل أو خارجه وتستدعي من متخذي القرار إيجاد الحلول المناسبة لها.

¹ سليم بطرس جلد،، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية، ط1، عمان، دار الراية، 2008، ص37.

² نفس المرجع، ص37.

عرف محمد الصيرفي اتخاذ القرار على أنه: عملية الاختيار الفعلي بين البدائل الممكنة للتصرف وهو بهذا الشكل يمثل جوهر وظيفة التخطيط كما يمكن أن ترى النور إلا من خلال اتخاذ القرار ومن هنا فإن المديرين أحيانا يرون أن اتخاذ القرارات وظيفتهم الرئيسية...¹

هي ركز على أنه المدير يعتبر اتخاذ القرار كوظيفة أساسية في المنطقة وهي السبيل الوحيد لاختبار البدائل الممكنة

وجاء في كتاب القيادة الإدارية بقلم: أسامة خيرى أنه عملية ذهنية أو حركية أو كليهما يتم من خلالهما الوصول إلى القرار المناسب كما أن اتخاذ القرار يقوم على أساس الاختيار من بين البدائل حيث يمثل البديل الذي يتم اختياره هذا القرار أن هناك هدفا أو غاية من وراء اتخاذ القرار...²

وهو عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين، ويشمل ستة عناصر هي:

- الموقف
- متخذ القرار
- الهدف
- البدائل
- قواعد الاختيار
- عملية اختيار الحل الأمثل بين البدائل...³

¹ محمد الصيرفي: القرار الإداري و نظم دعمه، ط1، دار الفكر الجامعي، 2007، ص 131

² أسامة خيرى: القيادة الإدارية، ط1، دار الراية للنشر و التوزيع، 2013، ص 185

³ أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة: الإدارة الحديثة: نظريات و استراتيجيات و نماذج حديثة، ط 1، عالم الكتب الحديث جدار للكتاب العالمي، الأردن، 2009 ص 253.

عملية اتخاذ القرار هي عملية اختيار بديل واحد من بين بدليلين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمنظمة.

إن عملية اتخاذ القرار هي سلسلة من الأعمال المنسقة ومجموعة من الخطوات والتفاعلات والتأثيرات التي تتم داخل عملية البحث عن حل ما لمشكلة ما في أي تنظيم.

ومن جهة أخرى يرى صاحب فكرة ان الإدارة هي اتخاذ القرار هيريت سيمون أن عملية اتخاذ القرار في جوانبها النظرية تتم وفقا للمراحل التالية.

- تحديد الأهداف : إذ أن القرار لا يمكن اتخاذه دون تحديد الأهداف.

- التعرف على الاختيارات المتوفرة.

- معرفة الظروف المواتية لنجاح الخطة (حتى ينجح القرار يجب أن ينبع من بيئته)

- تقويم كل طريق للعمل وإعطائها رقما يساير قيمتها.

- إقامة موازنات بين الاختيارات للتعرف على الأهم منها.

- وضع قائمة لتباين عيوب ومزايا كل خطة.

من خلال ما سبق يتبين أن عملية اتخاذ القرار عملية منظمة لأن، أي قرار يتخذ ما هو إلا الناتج النهائي لحصيلة مجهود متكامل من الآراء والأفكار، ومن ثم ينظر إلى القرارات التي تتخذ في المنظمات على أنها إنتاج جماعي لا نتيجة فكر أو رأي شخص.

الفرق بين عملية اتخاذ القرار وعملية صنع القرار.

- **صناعة القرار:** هي عبارة عن عملية طرح البدائل أو حلول محتملة ومناقشتها لحل مشكلة موضوع البحث أو الدراسة.

- **اتخاذ القرار:** هي عبارة عن عملية اختيار بديل من بين بدليلين أو أكثر، أو اختيار خطة عمل من بين عدة خيارات متاحة أمام المدير بقصد حل المشكلة.

إذن فعملية اتخاذ القرار ببساطة عملية تحديد الفكر أو الرأي حول مواجهة مشكلة أو قضية معينة بعد أن تمت مناقشتها في عملية صناعة القرار ليكون خطة عمل لحل المشكلة.

المطلب الثاني: أهمية عملية اتخاذ القرار.

يواجه المدراء في المشروعات الاقتصادية يوميا عددا من المشاكل والحالات ومشكلة تعدد وتعدد أهداف التنظيمات الإدارية الحديثة تحتاج إلى اتخاذ قرارات بشأنها هذا ما زاد أهمية القرارات في المنظمة بيان دور القرارات وارتباطها لجوانب العملية الإدارية المختلفة من تخطيط تنظيم تنسيق واتصالات وهذا ما سنتطرق إليه.

1. أهمية القرارات الإدارية من زاوية الإدارة:

زيادة أهمية القرار الإداري في الوقت الحاضر عما كانت عليه في الماضي، إذ كانت في الماضي عدد القرارات التي تستخدمها الإدارة محدودا نوعا ما وهذا لضيق نشاطها وبساطة مشاكلها أما في الوقت الحاضر فقد اختلف الوضع فأصبحت الدولة تتدخل في جميع المجالات حيث أصبح على الإدارة المعاصرة تقديم الخدمات للجمهور في جميع المجالات.

- تعتبر القرارات الإدارية وسيلة عملية وناجحة لتصنيف وتنفيذ الاستراتيجيات العامة في المنظمة.
- تؤدي دورا هاما من خلال تجميع البيانات اللازمة للوظيفة عن طريق استعمال وسائل عدة.
- تكشف عن سلوك مواقف المسؤولين الإداريين وتكشف عن قوى العوامل الداخلية والخارجية.

2. أهمية القرارات الإدارية من زاوية القانون الإداري:

تعتبر القرارات الإدارية وسيلة قانونية هامة وناجحة لتحقيق مهام الإدارة وذلك من

خلال:

- اعتبارها أنجح وسيلة قانونية في يد السلطة الإدارية لتحقيق المصلحة العامة وذلك لسلطة إصدار القرارات بمفرده.

- تمنح القرارات لسلطة عامة امتياز من الامتيازات المقررة والممنوحة للإدارة لتحقيق المصلحة العامة.

- اعتبار أن القرارات الإدارية أعمال إدارية فهي ميدان واسع لممارسات جل أنواع الرقابة من خلال اتخاذ وإصدار القرارات تظهر إرادة الإدارة التي يمكن التحقق من شرعيتها.

ورغم اختلاف أهمية القرارات الإدارية سواء كان هذا الاختلاف من وجهة نظر الإدارة أو من وجهة نظر القانون، إلى أن غايتها الأولى والأخيرة هي الوصول إلى الهدف وحل المشاكل بشتى أنواعها وأشكالها وأوقاتها سواء كانت حالية أو مستقبلية.

إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، وإن مقدار النجاح الذي تحققه أية مؤسسة إنما يتوقف أولاً على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها. وبما لديهم من مفاهيم تضمن أن تكون القرارات الإدارية ذات فاعلية أكيدة ويدرك أهمية وضوحها ودقتها وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها. وتكمن أهمية اتخاذ القرار فيما يلي: - إن اتخاذ القرارات له أهمية بالنسبة للفرد أو المؤسسات المختلفة حيث أنه لا يمر يوم في حياة الفرد إلا وعليه اتخاذ قرار وكذلك في المؤسسات التي تضع نصب عينيها النجاح وتحقيق الأهداف المرجوة الخطط التي وضعتها.

إن اتخاذ القرار هو العامل الأساسي للتقدم والنجاح في القيادة الإدارية لأن صفات القائد من النجاح رته على اتخاذ القرار عندما يعلن قراره عليه استخدام قوة دوره في تهيئة الظروف الملائمة ليكون القرار هو الناجح وجذب الناس إلى أن هذا القرار هو القرار النافع.¹

تعد عملية اتخاذ القرار الإداري جوهر العملية الإدارية ومحور نشاط الوظيفة الإدارية وهي عملية اختيار إستراتيجية أو لإجراء، وهذه العملية منظمة ورشيده وبعيدة كل البعد عن العواطف، ومبنية على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار مرضي أو مناسب.²

المطلب الثالث: عناصر عملية اتخاذ القرار وخطواته

الفرع الأول: عناصر عملية اتخاذ القرار

تتضمن عملية اتخاذ القرار مجموعة من العناصر تبرز فيما يلي:³

1- **متخذ القرار:** سواء كان فردا مديرا للمؤسسة أو جماعة وتكون له السلطة الكاملة بموجب القانون في اتخاذ القرار ضمن الهمم التنظيمي في أي مستوى إداري بالمنظمة.

2- **موضوع القرار:** وهو المشكلة التي يتم بشأنها اتخاذ القرار لأجل معالجة ووضع حل مناسب.

3- **الأهداف والدوافع:** القرار المتخذ هو سلوك ناتج عن دافع معين لإشباع حاجة، وهذا يعني أن الهدف من اتخاذ القرار هو إشباع حاجة ما، وهو المبرر لاتخاذ القرار وكلما زادت أهمية إشباع الحاجة زادت أهمية القرار المتخذ.

4- **المعلومات والبيانات:** حتى تتم دراسة المشكلة وتحديد أبعادها بشكل واضح لا بد من جمع المعلومات والبيانات بخصوصها سواء كانت هذه المعلومات تتعلق بالماضي أو الحاضر أو المستقبل وهذا يعتمد على طبيعة المشكلة ذاتها والمعلومات والبيانات ليست

¹ معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 122-123.

² - كاسر نصر المنصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 31
³ فريد كورتل و الهام بوغليطة، "الاتصال و اتخاذ القرارات" نفس المرجع سبق ذكره ص 154-155

ضرورية قبل اتخاذ القرار فقط وإنما بعد اتخاذه أيضا وذلك للتأكد من عملية تنفيذه وتحقيق الأهداف الموجودة.

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

6-البدائل: اتخاذ القرار عادة ما يتضمن أخبارا واحدة من مجموعة البدائل المتاحة، وهو الذي يمثل حلا للمشكلة التي من شأنها أن يتم القرار فيها فتعدد البدائل يعطي الفرصة لاختيار الأفضل.

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

الفرع الثاني: خطوات عمليات اتخاذ القرار

تتصف عملية اتخاذ القرار في النشاط الإداري بالكثير من التداخل والتعقيد، وهذا ما فرض على متخذ القرار أن يكون عقلانيا، ويقتضي ذلك ابتعاده عن العشوائية والارتجالية في اتخاذ القرار. ولا يتحقق ذلك إلا بإتباعه لخطوات معينة مهما كان مدى تداخلها، وتشابكها حتى وإن اختلف الباحثون في صياغة أشكالها فهي لا تخرج عن المألوف في جوهرها. ويمكن تصنيفها إلى عدة مراحل لـوحظ اشتراكها في جميع المنظمات وإن اختلفت في ترتيبها من منظمة إلى أخرى ومن منظر لآخر حسب الاعتبارات التي تم الاعتماد عليها. كما قد تختلف هذه الخطوات في ترتيبها بين الواقع العملي ومما ورد حولها نظريا، ويرجع ذلك لاختلاف العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار والتي سيتم تناولها في نقاط هذا البحث. وفيما يلي عرض لأهم الخطوات اللازمة لعملية اتخاذ القرار.

أولاً: تحديد الهدف من اتخاذ القرار

على الرغم من أنها لم ترد في معظم الكتب كخطوة من اتخاذ القرار، إلا أن لها من الأهمية ما استدعى إدراجها كخطوة في هذا البحث. وتتضمن حل المشكلات التي تواجه متخذ القرار مهما كانت مستواه التنظيمي ومهما كانت الوظيفة التي ينتمي إليها في المنظمة الاقتصادية أو هي وضع البرامج والسياسات والإجراءات الخاصة بتخطيط عمل معين. قد تكون المشكلة متعلقة بالموارد البشرية كاختيار أو تدريب العمال، أو متعلقة بتطوير العمل الإداري والتنظيمي، أو رفع الإنتاجية أو بتخفيض تكاليف المشروع¹. ويمكن إدراج هذه العناصر أو الأهداف ضمن الغاية التي تريد المنظمة الوصول إليها من جراء اتخاذها لهذه القرارات في كل حالة وتحديد ما هو مطلوب إنجازها من كل طرف. ويقوم متخذ القرار، خلال هذه الخطوة أيضاً بالتساؤل حول ما ينبغي التوصل إليه، والإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق ذلك. وتختلف طريقة تنفيذ متخذ القرار لأهداف القرار حسب نوعها، فإن كانت أهدافاً إلزامية.

وجب عليه تنفيذها دون أن يحيد عن الإجراءات المقررة. أما إن كانت اختيارية فإن المطلوب منه تحقيق

الهدف المقرر بغض النظر عن الطريقة التي يستخدمها.

ثانياً: تحديد المشكلة الحقيقية

تم إدراج خطوتي تحديد الهدف. من اتخاذ القرار وتحديد المشكلة الحقيقية في معظم الكتب التي تم الاعتماد عليها، ضمن خطوة موحدة، غير أن أهمية الثانية في حساب نتائج البحث اقتضت ضرورة فصلها عن الأولى دون إهمال ما لهذه الأخيرة من أهمية. وتكمن أهم نقطة في تحديد المشكلة الحقيقية² في الفصل بينها وبين أعراضها، لأن العرض دليل على وجود المشكلة ولكن حله لا يعن حلاً لها. لذلك فمن الضروري التعمق في المشكلة للوصول

¹ زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، (الكويت: منشورات ذات السلاسل، 2001)، ص 212.
² عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، (الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1984)، ص 161 - 163.

إلى أصلها من أجل معالجتها. وهذا ما أكده جون ديوي John Dewey إذ قال أن "صياغة السؤال بشكل جيد، يعني حلا لنصف المشكلة بصرف النظر سلامة الجانب الرياضي لها"¹. وتكمن أهمية تحديد المشكلة الحقيقية في تحديد فعالية الخطوات التي تليها، وسلامة القرارات التي تنتج عنها.² وينطلق متخذ القرار في هذه المرحلة من اكتشاف المشكلة والتي تعتمد على عدة عوامل أهمها عامل الزمن، أي تلك الفترة المخصصة لهذه الخطوة، ويجب ألا تكون أجل الوصول إلى الحل الصحيح لها. ثم يقوم بتحليل المشكلة بالاعتماد على ظواهرها الخارجية، إضافة إلى خبرة متخذ القرار السابقة، وقدرته الشخصية كبعد أولي لتحليلها. وأخيرا ينتقل إلى التحليل الدقيق لأبعادها.³

ثالثا: تحليل المشكلة

تتضمن هذه المرحلة جزأين متصلين هما: تصنيف المشكلة وتجميع أو توفير المعلومات المتعلقة بها. وتعني عملية التصنيف تحديد مسؤولية اتخاذ القرار الاستشارية والتنفيذية⁴، أي معرفة متخذي القرار والمستشارين فيه ومن يجب إبلاغهم به. وهذا التحديد يضمن الفعالية في اتخاذ القرارات، ولا يتحقق ذلك إلا إذا كان هذا التصنيف يهدف إلى حل المشكلات من وجهة نظر المنشأة ككل، ولا يهدف إلى حل المشكلة العاجلة والجزئية على حساب المصلحة العامة للمنشأة. يتم بعد ذلك تحليل المشكلة عن طريق تجزئتها إلى عناصرها ثم إيجاد العلاقة السببية بين تلك العناصر. حيث تمثل المشكلة الأساسية النتيجة المطلوب الوصول إليها، والمعبر عنها بالمتغير التابع مثلا إدخال سلعة جديدة في السوق. أما أجزاءها فتكمن في العناصر المالية والتسعيرية والإنتاجية المؤثرة في هذه النتيجة والمسماة بالمتغيرات المستقلة.⁵ وتعتمد عمليتي التصنيف والتحليل على جمع وتحليل المعلومات، هذه الأخيرة هي ضرورة من ضرورات عملية

1 عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن، إدارة الأعمال، (الإسكندرية: دار الجامعة، 1991) ص 166.

2 توفيق، جميل أحمد. إدارة أعمال - مدخل وظيفي. الإسكندرية: دار الجامعة، 2000 ص 113.

3 الشرقاوي، علي. العمارة الإدارية - وظيفة المديرين. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002 ص 136 - 138.

4 الشرقاوي، المرجع نفسه ص 138.

5 محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة - النظريات و العمليات و الوظائف، ط 3 (عمان: دار وائل للنشر، 2006)، ص 313.

اتخاذ القرارات، وهي عملية مساعدة لدراسة الحقائق وتحديد علاقتها وأهميتها للمشكلة. وعند حصول متخذ القرار على هذه المعلومات يكون قادرا على تحديد مدى ملاءمتها، صلاحيتها وكفايتها وذلك بناءً على خبرته في تحليلها وتفصيلها.

ومن عيوب هذه المرحلة أن متخذ القرار غالبا ما يحصل على معلومات غير كاملة؛ فيكون بذلك أمام خيارين: إما أن يتخذ الإجراءات الضرورية للحصول على معلومات إضافية، أو أن يكتفي بهذه المعلومات شرط أن يعتمد على الاستنتاج أو القياس في اتخاذه لقراراته لتغطية العجز في المعلومات، لأن ما هو أسوأ من اتخاذ قرارات بناءً على معلومات غير كاملة هو اتخاذه على أسس غير سليمة.¹ ويمكن تجميع هذه المعلومات والبيانات عن طريق عدة وسائل من بينها؛ دراسة وتحليل السجلات والملفات والتقارير التي يعدها المختصون في المنظمة. بالإضافة إلى الإحصائيات ونتائج البحوث والدراسات التي يتم إجراؤها داخل المشروع أو عن طريق الأجهزة المتخصصة. أو بطرق غير رسمية بالاعتماد على الملاحظات الشخصية للمديرين حول مواقف معينة. وهناك من يعتمد على إجراء مقابلات واستقصاءات مع عمال المنظمة أو عملائها.² إن إدراك متخذ القرار للمشكلة الحقيقية بالاعتماد على تحديدها وتصنيفها وتحليلها يشكل عاملا أساسيا في صياغة الحلول البديلة لها.³

رابعاً: البحث عن البدائل

تختلف طريقة وضع البدائل باختلاف طريقة اتخاذ القرارات والتي يمكن أن تكون جماعية، فردية أو تشاركية. ومهما كان الاختلاف فإن الاتفاق هو سيد الموقف على الأقل في المبادئ الأساسية. وتتمثل هذه المرحلة في وضع الحلول الممكنة للمشكلة المحددة. ويعتمد متخذ القرار في ذلك على خبرته السابقة، أي بالاستفادة من العناصر الناجحة في الحلول السابقة للمشاكل المماثلة إذا كانت القرارات روتينية. وقد يتم حل المشاكل جزئيا بهذه الطريقة،

¹ علي الشرفاوي ، العملية الإدارية - وظيفة المديرين ، (الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة للنشر ، 2002) ص 139.

² هاشم ، زكي محمود . أساسيات الإدارة ، الكويت : منشورات ذات سلاسل ، 2001 ص 214

³ خليل محمد حسن الشماع ، مبادئ الإدارة - مع التركيز على إدارة الأعمال ، (عمان : دار المسيرة ، غير متوفرة) ص 119

أي جزء من الحل يستمد من الخبرة والجزء الآخر من الحاضر¹. ومن الأفضل الدمج بين هذين الجزأين للحصول على الحل المتكامل. أما إذا كانت غير روتينية أو غير رتيبة فهي تبرر أهمية عامل الفكر الإبداعي لدى المجموعة أو الفرد متخذ القرار، حسب الحرية المتوفرة في طرح الأفكار الجديدة، على أن تقدم التنبؤات حول نتائج كل بديل للتمكن من المقارنة العلمية الدقيقة عند دراستها لاختيار البديل الأفضل.² إن أهمية هذه المرحلة تجعل المنظمة بحاجة إلى كل البدائل الممكنة، إلا أنها أحيانا تصادف بعض القيود والعقبات التي تحد من حرية التصرف لمتخذ القرار، ومن بين هذه القيود³.

- **القيود الزمنية:** إذ أن القرار مقيد باتخاذها في وقت محدد لا يجب تجاوزه وهذا ما قد يدفع متخذ القرار إلى التخلي عن البدائل التي تحتاج إلى فترة زمنية طويلة.

- **القيود المالية:** قد يضطر متخذ القرار إلى تخفيض عدد البدائل المطروحة مراعاة للظروف المالية للمنظمة. كما قد يستبدل بديل بعينه نظرا لأن دراسته وتحليله يحتاج إلى مبالغ مالية تفوق طاقة المنظمة. تقضي نظم المعلومات على هذا النوع من القيود بسبب قدرتها على معالجة عدد هائل من البدائل بدون الحاجة إلى مبالغ إضافية.

بالإضافة إلى قيود أخرى يمكن أن تفرضها الإدارة العليا للمنظمة، أو الأنظمة السياسية السائدة، أو قد لا تسمح بها الظروف الاقتصادية للبلد، أو الإمكانيات التكنولوجية في المنظمة، أو قد لا تتلاءم ومصالح وقناعات العمال فيها.⁴ في ظل نظم المعلومات يمكن التخلص من مشكل العمال عن طريق التدريب الذي يتطلبه هذا النوع من النظم كما يمكن الحصول على التكنولوجيات التي من شأنها أن تخفض من حجم الهوة.

¹ حنفي ، الصحن المرجع السابق ص 170

² الشرقاوي ، المرجع السابق ، ص 140 - 141

³ المرجع نفسه ص 141 - 142

⁴ هاشم ، المرجع السابق ص 218.

خامسا: تقييم البدائل واختيار البديل الأفضل

تعتمد هذه العملية على مقارنة البدائل المتوفرة بغرض اختيار البديل الذي يحقق النتائج الأكثر فعالية. ويمكن لهذا البديل المختار أن يكون أمثلا وهو الحالة النادرة. أما في غالب الأحيان فتكون المقارنة على أساس موازنة مزايا وعيوب كل بديل على أساس التحليل الناقد والبناء لها.¹

ويتم هذا الاختيار وفق معايير مساعدة يمكن إيجاز محتواها فيما يلي:²

- المخاطرة: يتم التقييم على أساس هذا المعيار بالموازنة بين المخاطر والمكاسب المتوقعة لكل بديل، فمثلا إذا قدر المحلل بناءً على المعلومات المتوفرة لديه حجم الأرباح والتكاليف المتوقعة للمشروع، فلا بد أن يبقى هناك هامش لعدم صحة هذه التقديرات، وهو ما يمثل عامل المخاطرة.
- الاقتصاد: يتعلق هذا المعيار بتكلفة وضع البديل المختار موضع التطبيق، ويتم من خلال هذا المعيار اختيار البديل الذي يحقق أكبر النتائج بأقل تكاليف ممكنة.
- التوقيت: عندما يتطلب اتخاذ القرار السرعة ليكون فعالا يكون من الضروري الاقتصاد في الوقت. أما إذا كان الهدف الأسمى لاتخاذ القرار اعتبارات أخرى تتطلب الدقة وبذل الجهد أكثر من السرعة، فإن عامل التوقيت يصبح ثانويا عند اختيار البديل الأفضل. ويعتبر عامل التوقيت، على أهميته خصوصا في الوقت الحاضر، من العوامل التي يصعب تقديرها، لذلك فهو يعتمد في الغالب على التقدير الشخصي لمتخذ القرار وليس على التحليل المنظم. ويراعى بالنسبة لهذا المعيار ألا يضاف وقت للتوقيت المحدد مسبقا إلا إن كان ينتج عن ذلك تحقيق نتائج أفضل وأكثر تأكيدا، وإلا فإن القرار الأفضل هو التنفيذ في الوقت المحدد مع التريث عند البدء.

¹ الشماع ، المرجع السابق ص 120
² المرجع نفسه

- الموارد: إن تفضيلات متخذ القرار تتوقف أيضا على ما يتوافر لديه من موارد مالية وبشرية وغيرها. وعلى اعتبار أن الموارد تكون في الغالب نادرة، فعلى الإداري أن يراعي ذلك عند الاختيار. إما أن يختار البديل في حدود إمكانياته، أو أن يوفر ما ينقصه من المتطلبات المالية والبشرية لتنفيذ البديل المختار إذا تم اختياره لاعتبارات أخرى. ومن بين الموارد الأكثر أهمية التي يجب أخذ قيودها بعين الاعتبار عند الاختيار الموارد البشرية. إذا وقع الاختيار على بديل يتطلب نوعيات معينة من الأفراد لا تتوافر لدى المنظمة، فمن الضروري توفير القدرات والمهارات المطلوبة إما بتدريب العمال المستخدمين أو بتوظيف عمال جدد تتوافر فيهم هذه القدرات مع مراعاة التكلفة والوقت. بالإضافة إلى المعايير المساعدة السابقة يعتمد متخذ القرار على معايير أخرى تختلف باختلاف القرار محل الدراسة، حيث توضع لهذه المعايير أوزان محددة ليكون الاختيار بين البدائل المختلفة دقيقا. وتعكس هذه المعايير والأوزان المحددة لها الهدف من القرار. وتستخدم إحدى الطرق المعروفة البدائل كما في المثال التالي.

فإذا كان القرار المراد اتخاذه مثلا هو شراء جهاز كمبيوتر جديد وكانت البدائل المتاحة عدة شركات منها ... Intel, B, Sony, Sharp وتحدد المعايير بالمتانة الخدمة، مدة الضمان، التصليح الفوري في السنة الأولى نوعية التغليف...، وتكون الأوزان كالتالي، 10، 8، 3، 4... على الترتيب. ويتم الحصول على ترتيب الاختيارات بضرب الأوزان المحددة لكل معيار بالقيم التقديرية لمعايير القرار التي حصل عليها كل جهاز. ثم نقوم بمقارنة المجاميع التي حصل عليها كل جهاز.¹

تعتبر عملية اختيار البديل الأفضل ذروة عملية اتخاذ القرار، لذلك فهي عملية صعبة أحيانا بالنسبة لمتخذ القرار في مستوى الإدارة العليا والسبب في ذلك أن المسؤولية النهائية لانتهاء ذلك البديل الذي يحقق أعلى مستوى من النتائج المرضية تقع عليه وعليه أيضا أن

¹ محمد ، موفق حديد . الإدارة – المبادئ و النظريات و الوظائف. الأردن : الحامد للنشر و التوزيع ، 2001 ص 129 – ص 266

يراعي مسألة تحقيق الأمثلية الجزئية لكل قسم أو لكل فرد. قد يكون متخذ القرار في كل هذه المواقف مترددا بسبب المخاطر التي يتعرض والتي يعود سببها إلى عدم توافر المعلومات المدروسة والكافية لذلك، وقد يكون حاسما في الظروف المعاكسة.¹

سادسا: تنفيذ البديل المختار

هناك من يعتقد أن عملية اتخاذ القرار تنتهي باختيار البديل الأمثل، لكن الواقع أن العملية لا تنتهي إلا بتحويل القرار إلى عمل فعال. ومتى تحقق تطبيق هذا القرار في الواقع يكون قد حقق فعاليته. ويتم التنفيذ بجهود الأفراد الذين تعهد لهم هذه المهمة، حيث يقوم المديرون بإبلاغ الأفراد في المستويات الإجراءات الواجب اتخاذها والتغييرات المتوقعة حدوثها. هذا الإبلاغ لا يكفي للأفراد للقيام بالتنفيذ الفعال، لذلك فعلى المدراء أن يحفزوا ويرغبوا هؤلاء الأفراد، وذلك عن طريق إشراكهم في تنمية البدائل حتى يحس هؤلاء بأن القرار قرارهم. ولا تعتبر عملية الإشراك هذه مرغوبة فقط، بل أن وجودها ضروري، حيث أن الأفراد في المستويات الدنيا أقدر من الإدارة العليا على تفهم الصعوبات التي تظهر في هذا المستوى. كما أن تحقيق هذه القرارات لأهداف هذه الفئات يجعلهم أكثر حرصا على الفعال. أما إذا كانت الأهداف تصب في مصلحة المدير، فقد لا يجد الحماسة الكافية من الأفراد للتنفيذ²

سابعا: تقييم فعالية القرار

تتضمن هذه المرحلة مقارنة النتائج المعيارية أو المحددة مسبقا كأهداف مع النتائج التي تم التوصل إليها، وذلك للتحقق فيما إذا كان القرار المتخذ هو العلاج الشافي للمشكلة محل الاهتمام.³ وتظهر خلال هذه المرحلة أهمية وظيفة المراقبة⁴، حيث تقرر السلطة المعنية نجاح

¹ الشماع، المرجع السابق، ص 121

² توفيق، المرجع السابق ص 117، ص 118

³ القريوتي، المرجع السابق، ص 315

⁴ محمد، المرجع السابق ص 269، ص 270

القرار أو إعادة النظر فيه، إما بالتعديل أو بصنع قرار جديد وذلك حسب الفجوة بين المخطط والمتوصل إليه. ولضمان فعالية القرار

تعمل الجهات القائمة على اتخاذ القرار على تكييف النتائج المتوقعة لهذا القرار مع الظروف المحيطة، وذلك بتذليل كل العقبات التي تعترضه بعد الكشف عنها.¹

تختلف أهمية مرحلة عن أخرى باختلاف طبيعة المشكلات وأنواع القرارات وباختلاف أهميتها بالنسبة للمنظمة، إلا أن هذه الاختلافات ليست جذرية بل تتدرج ضمن إطار موحد.² وبناءً على ذلك يمكن اعتبار الخطوات العلمية لهذه العملية هي: فهم ومراقبة بيئة القرار تحديد المشكلة، تحديد أهداف القرار، تشخيص المشكلة، تطوير بدائل الحلول، تأسيس المعايير تقييم بدائل الحلول، اختيار أفضل بديل، وأخيراً تنفيذ القرار. إن ملاحظة بسيطة لهذه الخطوات تبين أنها لا تختلف كثيراً عما سبق ذكره. كما أن دراسة خاشقجي على البيئة السعودية أثبتت عدم وجود اختلافات كبيرة في تسلسل هذه المراحل في الواقع العملي بالمقارنة مع الخطوات العلمية عدا بعض الهفوات الناجمة عن التغيرات البيئية والاجتماعية والثقافية والتي قد تختلف من بيئة لأخرى.³ عدا عن ذلك، يمكن تقليص هذه المراحل في شكل نموذج تجميعي متضمن للمراحل السابقة ممثلاً بنموذج سايمون الذي صنفها إلى:⁴

1. مرحلة الذكاء: وتتضمن تحليل البيئة والبحث عن المشكلة؛
2. مرحلة التصميم: وتتعلق بإيجاد بدائل الحلول لهذه المشكلة وتطويرها وتحليلها؛
3. مرحلة الاختيار: وتعني اختيار أفضل بديل بناء على المعيار المختار؛
4. مرحلة المراجعة: وتتعلق بتنفيذ البديل المختار ومراجعته.

¹ ثابت عبد الرحمان ادريس ، إدارة الأعمال – نظريات و نماذج و تطبيقات ، (الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2005) ص 265.
² هاني يوسف خاشقجي ، " عملية صنع القرار الاداري في القطاع العام في المملكة العربية السعودية دراسة تحليلية مقارنة) ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز : الاقتصاد و الإدارة ، الرياض : م 3 ، 1990 ص 217
³ هاني يوسف خاشقجي ، المرجع نفسه
⁴ رايموند مكليود ، جورج شيل ، ترجمة : سرور علي ابراهيم سرور ، نظم المعلومات الإدارية ، (الرياض : دار المريخ ، 2006) ص 565 - 566

وقد تم إدراج هذه الخطوات لسببين؛ أولاً لتطابقها مع خطوات منهج النظم، وبذلك يتفق تطور النظام مع عملية اتخاذ القرار، أما الثاني فمتعلق بأهمية هذا النموذج بالنسبة لإشكالية البحث.

إن اتخاذ القرار وفق خطوات منهجية مهما اختلفت مضامينها أو اختلف عددها، فهي تتم عن تنظيم يهدف إلى إعطاء هذه العملية بمالها من الأهمية طابع العلمية، وإن كان هذا ليس الشرط الوحيد لذلك. كما أن تعقد واتساع وتشابك هذه العملية يطرح التساؤل فيما إذا كانت ناتجة عن جهد شخص واحد، أم أن طبيعتها وأهميتها نتائجها تفرض تضافر جهود العديد من الجهات والأفراد في المنظمة.

المبحث الثاني: أنماط عملية اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيه.

اتخاذ القرار هو عملية مهمة في الحياة الشخصية. يتعين على الافراد والمسؤولين في المجالات المختلفة اتخاذ القرارات التي تؤثر على مسارات حياتهم. وبشكل عام يمكن تحديد ذلك من خلال الأنماط التالية:

المطلب الأول: أنماط عملية اتخاذ القرار

النمط الأوتوقراطي في اتخاذ القرار الإداري: إن في ذلك النمط يتفرد القائد بسلطة اتخاذ القرارات التي يراها مناسبة بإرادته المتفردة دون مشاركة من المرؤوسين، حيث يقوم بإجبار مرؤوسيه على تنفيذها.

ويعاب على ذلك النمط ما يلي:

- التركيز على استخدام السلطة في تنفيذ ما يصدر إليهم من قرارات دون مناقشة واقتناع
- القضاء على روح التجديد والابتكار لدى العاملين وتغلب الطابع الروتيني في تنفيذ الأعمال.
- ارتفاع ظاهرة التنظيمات غير الرسمية لعدم ولاء المرؤوسين للقائد.
- نقشي روح المعارضة السلبية والأمراض الإدارية، كارتفاع نسبة الغياب ومعدلات دورات العمل وأداء العمل بالصورة التي تجنب المرؤوسين المسألة.
- عدم المقدرة على خلق قيادات إدارية جديدة أو العمل على اكتشافها.¹

النمط الديمقراطي في اتخاذ القرار الإداري: يتم اتخاذ القرار ضمن هذا النمط حسب الأغلبية وليس بالضرورة أن يكون المدير هو مصدر القرار بل يمكن أن يكون مصدر القرار أي فرد من العاملين في المنظمة.²

¹ أسامة خيرى ، القيادة الإدارية ، ط1 ، دار الراية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013 ، ص 190 – 191
² ملاح محمود ذياب ، إدارة خدمات الرعاية الصحية ، ط1 ، دار الفكر ، عمان ، 2010 ، ص 14

النمط الحر في اتخاذ القرار الإداري: في ذلك النمط يعتبر القائد نفسه كأحد المرؤوسين حيث يقتصر دوره على تحديد الهدف وما يتعلق به من سياسات تاركا لهم حرية المناقشة واقتراح البدائل واتخاذ ما يروونه من قرارات مناسبة.¹

النمط المثالي لاتخاذ القرار الإداري: لاشك أن النمط المثالي لاتخاذ القرار الإداري هو ذلك النمط الذي يحقق أكبر قدر من المزايا بأقل قدر من العيوب، هو ذلك النمط القادر على تحقيق الهدف بأحسن وسيلة وبأقل تكلفة، وفي حدود الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة عن طريق استخدامها الاستخدام الأمثل.²

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية حاسمة في النشاط الإداري، ويرجع ذلك إلى نشوئها وتطورها ووصولها إلى هدفها في ظل ظروف متغيرة ومتحولة. ويتعلق ذلك بكل الوسائل المادية والبشرية والتنظيمية والبيئية المحيطة بها ويحاول متخذي القرار في المنظمات توفير كفاءات بشرية على دراية كاملة بالقرارات المتخذة، وأساليب ملائمة لكل نوع من المشاكل التي تواجهها المنظمة. وهذا كله في سبيل الحصول على معلومات دقيقة وواضحة للمساعدة في اتخاذ القرار. ويتم إيجاد هذه المعلومات إما داخل المنظمة أو خارجها، أو ما يسمى ببيئة المنظمة. قد تكون هذه الأخيرة في صالح المنظمة فتستغلها أحسن استغلال، أو تكون في غير صالحها فتحتاط منها كل الاحتياط، وذلك بإجراء مسح كامل لها بالاعتماد على شبكات اتصال فعالة سواء كانت رسمية أو غير رسمية. إذا لم تتوفر هذه العوامل بكفاءة أو توفرت بكفاءة أقل مما هو مطلوب، فإنها تؤدي إلى عوائق تؤثر سلبا على القرارات المتخذة في المنظمة وعلى أهدافها بالتحديد، حيث تتفاوت خطورتها حسب قدرة المنظمة على التخلص منها، أو على الأقل

¹ أسامة خيرى ، المرجع السابق ص 192

² المرجع نفسه ، ص 192

التخفيف من حدتها. قد تختلف هذه العوامل من منظمة إلى أخرى، إلا أنها لا تخرج في مجملها عن من ماييلي :¹

أولاً : العوامل الداخلية

تتصف هذه العوامل بإمكانية السيطرة عليها أو على الأقل التحكم بها، فهي تقع داخل حدود المنظمة وفي متناولها وتتعلق بما يلي:

1- سياسة المنظمة وحجمها ومدى نموها ونمط وسلامة بنائها

تختلف سياسة المنظمات حسب أهدافها، فإما أن تهدف إلى تحقيق أعلى الأرباح، أو أعلى المبيعات وبالتالي التوسع في السوق، أو يكون شأنها الأكبر تخفيض التكلفة، وأي كان هدفها فعلى القرارات المتخذة من طرف المدراء ألا تخرج عن نطاق هذه السياسة والتي قد تكون أحيانا في غير صالح القرار المتخذ². كما يعتبر حجم المنظمة ومدى نموها من العوامل المؤثرة على هذه العملية، حيث كلما المنظمة وزاد نموها كبر حجم البيئة المحيطة وزاد عدد العاملين بها والمستفيدين من خدماتها والمنافسين لأنشطتها، فتصبح بذلك تواجه تحديات أكبر تفرض عليها اتخاذ القرارات بطرق أكثر حداثة وباستخدام أدوات أكثر تطورا.³ أما بالنسبة للنمط التنظيمي السائد في المنظمات وذلك يختلف، خصوصا في ظل التطورات الجديدة لنظم المعلومات المحسوبة من منظمة إلى أخرى حسب تأثير هذه النظم على البناء التنظيمي، فقد يكون مركزيا يحقق فعالية أكبر باستخدام قرارات مركزية، أو يحققها في ظل اللامركزية، أو في الجمع بينهما، ويبدو تأثير هذا العامل حليا كلما كبر حجم المنظمة.⁴ وتصبح هذه العوامل عوائقا إذا لم تستطع المنظمة توفير متطلبات الوضع الجديد.

¹ نجم عبد الله الحميدي ، سلوى أمين السامرائي ، عبد الرحمان العبيد ، نظم المعلومات الإدارية – مدخل معاصر ، (عمان دار وائل للنشر ، 2005) ص 287 – 288)

² خاشقجي ، المرجع السابق ص 224

³ رفعت الفاعوري ، " تحليل أسباب الخطأ في اتخذت القرارات في البنوك التجارية الأردنية – دراسة استكشافية استخدام تحليل المسار " ، (الأردن : جامعة اليرموك) ص 121

⁴ ادريس ، المرجع السابق ، ص 273

2 - الإمكانيات المالية

يقال أن عملية اتخاذ القرار هي مصيدة المديرين، ومن العوامل التي تحر متخذي القرارات إلى هذه المصيدة العوامل المالية والاقتصادية والسيكولوجية، حيث يميلون إلى تبرير ذالهم وصحة قرارهم دون النظر إلى العواقب التي قد تؤدي بهم إلى ما يعرف بالتكاليف المغرقة sunk cost¹. أما إذا أراد المدير استخدامها كطوق نجاة، فإنه يقيم البدائل المختارة بالاعتماد على الإمكانيات المالية المتوفرة للمنظمة، إلا أنها هذه المرة قد تساهم في حرمان المنظمات من اتخاذ قرارات أكثر فعالية.² لذلك فعلى متخذي القرارات استغلال الموارد المالية بعقلانية دون التخلي عن الهدف الأسمى للمنظمة وهو تحقيق الفعالية

لقد ازدادت أهمية هذا العنصر اليوم ليس بسبب ما يكلفه اتخاذ القرار لأول وهلة فحسب، ولكن بسبب ارتفاع تكلفة الخطأ فيه وما ينجر عن ذلك من آثار سلبية على المنظمة ككل.

3 - مدى وفرة المعلومات

يعد توفر المعلومات عاملاً حاسماً في فعالية اتخاذ القرار، ليس المعلومة فحسب بل كميتها ونوعيتها وتوقيتها وهذا المطلب ربطها بالتكنولوجيا الحديثة التي أصبحت شرطاً لنجاح المنظمات و عائقاً لفشلها³، ويرجع ذلك إلى جودة القرار المتخذ بتوفر هذه المعلومات والذي ينعكس على كل من تقليل التكلفة وعدم إهدار الوقت وتجنب القرارات السيئة التي قد تؤدي إلى صراعات داخل المنظمة.⁴ إذن فجودة القرار رهن بجودة المعلومات، وهذه الأخيرة رهن بالتكنولوجيا الحديثة، ولكن ليس كل استخدام للتكنولوجيا له آثار إيجابية على المنظمة وعلى عملية اتخاذ القرار، لذلك فمن الضروري التنبه لآثارها السلبية.⁵

1 الفاعوري ، المرجع السابق 121

2 المرجع نفسه ، ص 274

3 المرجع نفسه ، ص 274

4 الفاعوري ، المرجع السابق ، ص 121

5 علي الشريف ، محمد فريد الصحن ، اقتصادية الإدارة - منهج القرارات ، (القاهرة : الدار الجامعية ، 1988) ، ص 12 ص 13

4- نوعية القوى البشرية المتاحة

يتعلق الأمر بالمديرين ومساعدتهم والمرؤوسين وكل من يساهم القرار. لتأثير المدير على كيفية اتخاذ القرارات أهمية بالغة حيث أن قلة تركيزه وعدم قدرته على الربط بين مخزونه المعرفي وما يحصل عليه من معلومات، ووجهة نظره تجاه التغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة به ومدى مقاومته أو تشجيعه للتجديد وغيرها من العوامل تؤثر على أي قرار يتخذه هذا المدير، أما بالنسبة للمرؤوسين فإن عوامل كثيرة تؤثر على مستوى أدائهم انطلاقاً من رضاهم النفسي والاجتماعي واستقرارهم الأسري، وهي عوامل يمكن للمنظمة التحكم فيها عن طريق الاهتمام بالجوانب الاجتماعية للعمال وتشجيعهم باستخدام الحوافز والمكافآت وإشراكهم في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى العوامل المتعلقة بالكفاءة والتدريب، خصوصاً إذا كانت عملية اتخاذ القرار تتم باستخدام تقنيات عالية في المراحل المختلفة العملية، وتوفير العدد الكافي من الموظفين عند التنفيذ، ومدى إقناعهم بالقرارات التي ينفذونها....¹ إن توفر هذه العوامل يساهم في فعالية القرارات المتخذة أما غيابها فيشكل معضلة كبيرة أمام المنظمة وأمام عملية اتخاذ القرار فيها.

لا يمكن حصر العوامل الداخلية المؤثرة على عملية اتخاذ القرار في هذه النقاط بل هي كثيرة ومتعددة، ويمكن أن نضيف إلى هذه القائمة نوع المشكلة التي يجب حلها، وطبيعة القرار المتخذ ومدى أهميته، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، ونوع نظام المعلومات المستخدم ومدى كفاءته.

ثانياً: العوامل الخارجية

كما توجد في البيئة الخارجية للمنظمة، فرص، توجد كذلك تهديدات، وتعتبر العوائق الناتجة عن هذه التهديدات أكثر تأثيراً على فعالية القرارات المتخذة نظراً لعدم قدرة المنظمة على

¹ ادريس ، المرجع السابق ص 213 - 217

التحكم بها. وتتمثل هذه الظروف في عدم ملاءمة الاتجاهات السياسية للبلد، أو في الظروف الاجتماعية السائدة فيه، أو في الظروف الاقتصادية المتعلقة بالمنافسة والاحتكار والضغط المفروضة على المنظمة. العملاء أو الموردين، وفي الظروف التكنولوجية المتغيرة والمتطورة. ويكون للمنظمة في هذه الحالة القدرة على التنبؤ أو محاولة تجنب هذه الظروف بالاعتماد على الوسائل الملائمة لزيادة فعالية اتخاذ القرار.¹

المطلب الثالث: معوقات عملية اتخاذ القرار

لقد عرفنا أن اتخاذ القرارات ليس بالعملية السهلة وذلك لوجود عدة مشاكل ومعوقات متعددة ومتشعبة منها ما هو مرتبط بمتخذ القرار بحد ذاته أو بالبيئة المحيطة به سواء داخليا أو خارجيا وأهم هذه العقبات ما يلي:

1. ضغوطات خارجية على متخذ القرار الإداري:

تمارس ضغوطات خارجية على متخذ القرار لتفضيل حلول وتحقيق أهداف مطلوبة ومرغوبة دون الاهتمام بالاعتبارات والجوانب الأخرى اللازم مراعاتها أثناء عملية اتخاذ القرار الإداري.²

2. التردد والخوف من إصدار القرار:

قد يتردد القائد من إصدار القرار حيال اختيار حل معين، ومن أسباب ذلك ما يلي:³

- عدم القدرة على تحديد الأهداف أو المشكلات بدقة.
- عدم القدرة على تحديد النتائج المتوقعة من البدائل.
- تعدد الأساليب والأجهزة الرقابية على تصرفات متخذ القرار، كما يولد الخوف والشك
- والسلبية.

¹ عماد عبد الوهاب الصباغ ، نظم المعلومات - ماهيتها و مكوناتها ، (عمان: دار الثقافة ، 2004) ص 11
² عمار عوابدي. نظرية القرارات الإدارية بين علم الإدارة العامة و القانون الإداري. الجزائر : المؤسسة الجزائرية للطباعة ، 1992 ص 81 - ص 82
³ رافده الحريري . مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية . عمان : دار المناهج ، 2008 ، ص 334.

- عدم وضوح السلطات والمسؤوليات وممارستها على وجه غير مرضي.

3. عدم قدرة متخذ القرار على الإلمام بجميع الحلول الممكنة :

مما يجعله يختار حلاً أقل قيمة من الحلول الأخرى.¹

4. عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار:

إن سلامة وفعالية القرار الإداري تتوقف بالدرجة الأولى على دقة وكفاءة المعلومات التي ستبنى على أساسها القرار، كما أن معظم الإدارات تعاني من نقص المعلومات المطلوبة إلى جانب عدم دقتها أو حداقتها، إلى جانب عدم توفر الأساليب العلمية. الحديثة للحصول عليها وتنسيقها، فنجد مثلاً التردد في تقديم المعلومات أو الإحجام عن إعطائها وفي بعض الأحيان إنكار وجودها وذلك نابع عن شعور خاطئ بتملكها أو الإدعاء بسريتها، أو لوجود رغبة في التظاهر بالأهمية أو الخوف من نتائج سلبية إذا ما تم تقديمها.²

5. انعدام الانسجام والتفاعل بين الرئيس والمرؤوسين: وبرز انعدام الثقة وغياب مبدأ التعاون.³

يمكن معالجة هذه المشكلة بفتح شعب للإحصاء في جميع المؤسسات، وتعميم عقد الندوات والمؤتمرات العلمية لمناقشة المواضيع الهامة التي يمكن من خلالها التعرف على وجهات النظر المختلفة أو بحث نقاط الضعف والقوة في السياسة المتبعة الحالية، كما قد يكون لمشاركة الخبراء وأساتذة الجامعات دوراً مهماً في تطعيم التطبيق العملي لأفكار جديدة تخدم المنظمة وأهدافها.⁴

¹ سليم بطرس جلدة. أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة. ط 1. عمان: دار الراية 2008، ص 44-45

² نواف كنعان. اتخاذ القرارات الإدارية. عمان: كلية الحقوق الجامعية الأردنية، 1998.

³ عامر الكبيسي. المعوقات الإدارية في الدول النامية و الطريق الى حلها " مجلة العلوم الإدارية، 1972، ديسمبر، 14، العدد 3، ص 123

⁴ عمار عوابدي. نظرية القرارات الإدارية بين علم الإدارة العامة والقانون الإداري. الجزائر: المؤسسة الجزائرية للطباعة، 1992، ص 81

6. عدم تخصيص الوقت الكافي لدراسة لبدائل وتقييمها : مما يجعل متخذ القرار في عجلة

لاتخاذ القرار خلال وقت قصير دون تنبؤ بالنتائج وقد يكون القرار المتخذ غير سليم.¹

7. وجود البيروقراطية:

إن البعض يستعمل تعبير بيروقراطي لتوجيه نقد الإداريين عندما يرغبون في توجيه اللوم أو الأسباب إلى أحد العاملين، كما يرى هارولد لاسكي (Harold Laski) أن البيروقراطيين يجمعون السلطة في أيديهم اعتمادا على ما لديهم من معلومات فنية هذا ما يحد من حرية الأفراد العاملين بالإضافة إلى عزوف بعض القادة إلى تفويض سلطاتهم إلى معاونين لهم لأنهم يتصورون أن معاونيهم ليسوا على مستوى المسؤولية، كما يعتقد البعض أن التفويض يقلل من هيبته ومكانته الشخصية كما نجد كذلك من مظاهر البيروقراطية تهرب متخذ القرار من تحمل مسؤولية اتخاذ قرار ما فيتخذون موقفا سلبيا من إبداء الرأي في موضوعات تعرض عليهم متذرعين بعمل مذكرات أو بطلب بيانات أو بالإدعاء بعدم الاختصاص أو الالتجاء إلى تعقيدات مكتبية والتي كما يشخصها البعض بمرض التدوين وما قد يزيد الطينة بلة تأدية الخدمة من أجل تحقيق مكانة شخصية²، بالإضافة إلى استناد متخذي القرارات على القواعد التي ترشدهم في تسيير دقة العمل والمستمدة من القوانين واللوائح والقواعد التنظيمية العامة، فيجد متخذ القرار نفسه عاجزا عن تعديل أو إلغاء أحكام معينة، وعليه تفرض المشاكل القانونية نفسها طالما بقيت القواعد القانونية القديمة لا تتلاءم مع الأهداف الجديدة، وما يزيد الأمر صعوبة وجود إدارات تعالج المشكلة علاجاً جزئياً بترميم القواعد القديمة بدلا من تغييرها بل وقد تحتفظ بها بدل تغييرها ما يجعلها عقبة في وجه متخذي القرار. وعليه ينبغي تبسيط الإجراءات القانونية من خلال القيام بدراسات شاملة لكافة القوانين المتصلة بنشاط الإدارة مع مراعاة عدم التعارض والتناقص في أحكامها، وكذلك إصدار نصوص في صيغة مرنة تتيح لمتخذ القرار الملائمة

¹ رافده الحريري ، المرجع السابق ص 242

² خميس السيد إسماعيل . " القيادة الإدارية دراسة نظرية مقارنة " . مجلة العلوم الإدارية ، 1972 ، أبريل 14 العدد الأول ص 120 - 126

والتقدير بين البدائل المختلفة لاختيار القرار المناسب طبقا لما تقتضيه المصلحة العامة بدلا من التنفيذ بصيغ جامدة¹ ما يؤدي إلى الروتين الذي يعتبره البعض المنافس القوي للقرار الإداري الواعي²

8. سوء استخدام الطاقات البشرية والمادية وسوء تفسير القوانين والتعليمات:

ويقصد بسوء استخدام الطاقات البشرية والمادية عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ويرجع ذلك إلى: النقص في الكفاءات إلى جانب التعنت في تفسير التعليمات والنصوص القانونية، والتمسك الشديد بالألفاظ والمعاني اللغوية لها وعدم المرونة في تفهم القصد والغاية.³

9. الجوانب الشخصية والنفسية لمتخذ القرار: والتي ترتبط بشكل وثيق بدوافعه واتجاهاته و انفعالاته وسلامته صحيا ونفسيا .⁴

10. القيم الفلسفية والاجتماعية والأخلاقية لمتخذ القرار: في عملية اتخاذ القرار، فمنهم من يميل إلى التركيز على الجوانب الإنسانية، أما البعض يميل إلى القيم الروحية والدينية وعليه فإن القرار السليم يجب أن يتخذ في حدود أهداف المنظمة بعيدا عن الأهواء والنزعات الشخصية.⁵

ويلاحظ أن عملية اتخاذ القرارات تزداد صعوبة من خلال التغيير الاجتماعي السريع ومن خلال عوامل أخرى منها:⁶

¹ خميس السيد إسماعيل، المرجع السابق ص 131

² نواف كنعان . اتخاذ القرارات الإدارية. عمان: كلية الحقوق الجامعية الأردنية، 1998 ص 123

³ عامر الكبيسي ، المرجع السابق ص 123 ، ص 124 .

⁴ رافدة الحريري ، المرجع السابق ص 242 .

⁵ فايز حسين . عناصر صنع القرار ، سيكولوجية الإدارة العامة. الأردن : دار أسامة ، 2008 ص 275

⁶ رافدة الحريري ، المرجع السابق ، ص 242 – ص 243

- صعوبة التنبؤ بالمستقبل وبما يمكن أن يكون عليه الموقف تماما في نهاية كل مرحلة من مراحل التغيير.
- صعوبة التحكم في عوامل التغيير وفي مقدمتها التقدم العلمي والتكنولوجي والانفجار السكاني وعدم مسايرة الموارد المادية والمالية.
- سرعة التغيير في حاجات المواطنين ومطالبهم وما ينجم عن ذلك من مشكلات في الاستهلاك والإسكان والمواصلات والتعليم والصحة.

11. عدم سلامة طرق وأساليب اختيار القيادات الإدارية: إن الأجهزة الإدارية تحتاج إلى

قيادات التي يجب إعدادها واختيارها¹ ، وعليه هناك عدة أساليب لذلك منها :²

- ملء المناصب الإدارية بالعسكريين الذين عجزوا على مواجهة المشاكل المعقدة في ظل مراحل التغيير وعلى اتخاذ قرارات سليمة لحلها، فكان لها كل الميل للنزعة المركزية الشديدة، وانعدام الاستشارة والاهتمام بالسرعة والحسم، كل ذلك كان له الأثر على أساليب ونوعية القرارات المتخذة وأصبحت عملية اتخاذ القرارات في ظل هذا الوضع عملية مرتجلة غير موضوعية وعشوائية.
- إن معايير اختيار القيادات الإدارية تتحكم فيها عوامل نابعة من طبيعة أنماط السلوك الاجتماعي السائد مثل المحسوبية، ففي بعض الأحيان يعتمد اختيار القيادات الإدارية على قوة النظام العائلي والطبقي.
- أسلوب قائم على الانسجام بين النشاط الممارس وتخصص متخذ القرار ما يضمن النجاح في تحقيق الأهداف مثلا اختيار الطبيب لإدارة مستشفى هو الضمان الوحيد لنجاح هذا المستشفى، واختيار مهندس كيميائي لإدارة مصنع للكيماويات هو الضمان لتشغيل هذا المصنع بكفاءة التفوق الفني)

¹ خميس السيد إسماعيل ، نفس المرجع السابق ص 112

² نواف كنعان ، المرجع السابق ، ص 339 – ص 341

وعلى أساس ما سبق تم إبراز مختلف المشاكل النابعة من طرق اختيار القيادات، التي بدورها تنعكس على عملية اتخاذ القرارات والسبيل لعلاج هذه المشكلة هو الاختيار الدقيق للقيادات الإدارية التي تتوفر فيها سمات القيادة والقادرة على تحقيق أهداف المنظمة.

12. عدم اهتمام القيادات بالأساليب الكمية لاتخاذ القرارات:

إن اهتمام القيادات الإدارية بالأساليب الكمية في اتخاذ القرارات يكاد يكون معدوماً ظناً منها أنها غير مجدية أو صعوبة تطبيقها، ما يجعل ذلك عائقاً في وجه اتخاذ القرار.

المبحث الثالث: النظريات المفسرة لعملية اتخاذ القرار.

يبحث هذا المبحث في مجموعة النظريات أو النماذج المتعلقة باتخاذ القرارات الإدارية فيما يلي:

المطلب الأول: النظرية الحديثة لاتخاذ القرارات

يعتبر العلماء والباحثين والمهتمين بعلم الإدارة أن أي تطوير أو إصلاح للإدارة يرتبط بمدى النجاح في اتخاذ القرارات الممكنة وبالتالي يصبح الاهتمام بترشيد عملية اتخاذ القرارات وتحديثها هو اهتمامها بتنمية العملية الإدارية، كما أكد رواد الفكر السلوكي في كتاباتهم على أهمية البيئة المحيطة (السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية...إلخ)

والمعوقات مع القرارات وطريقة اتخاذها.¹

ومن رواد هذا الفكر هيربرت سايمون حيث يرى سايمون أن السلوك نتيجة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجري في التنظيم، وبالتالي فإن فهم ذلك السلوك والتنبؤ به يقتضيان دراسة كيف تتخذ القرارات ومعرفة المؤشرات التي تحددتها.

وقد قسم سايمون صور الرشد في القرارات إلى ستة أنواع فيما يلي:²

1. القرار الرشيد موضوعيا *objectively rational* وهو ذلك القرار الصحيح الذي يهدف إلى تعظيم قيمة معينة في موقف معين.
2. القرار الرشيد شكليا *subjectively national* وهو ذلك القرار الذي يعظم طريقة التوصل إلى القيمة معينة في إطار المعرفة والمعلومات.
3. القرار الرشيد بطريقة واعية *conscious rational* وهو ذلك القرار الذي يقوم على عملية واعية لتطويع الوسائل لتلائم الغايات المرجوة

¹ خليل محمد العزاوي ، " إدارة اتخاذ القرار الإداري " ، دار الكنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط 1 ، 2006 ص 103 - 104
² عبد الرزاق بن حبيب ، " اقتصاد و تسيير المؤسسة " ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر ، ص 126

4. القرار الرشيد قصداً deli beratly rational وهو القرار الذي يقوم على عملية مقصودة

لجعل الوسائل ملائمة للغايات

5. القرار الرشيد تنظيمياً organisation national

6. القرار الشخصي الرشيد personaly rational وهو القرار الذي يوجه تماماً لتحقيق

الأهداف الشخصية للمدير متخذ القرار

وفي هذا الإطار اعتبر سايمون ان الرشد الإداري او القرار الرشيد هو ذلك القرار الذي يجمع بين صفتي الرشد التنظيمي والرشد الشخصي مع الأخذ بعين الاعتبار ان المدير متخذ القرار هو شخص يشغل مركزاً إدارياً رسمياً داخل التنظيم ولذلك عليه أن يوازن بين أهدافه الشخصية وأهداف المنظمة التي يعمل بها

ويترتب على ذلك القرارات التنظيمية التي تتأثر بمجموعة من العوامل التالية:

1. عوامل شخصية مرتبطة بسلوك واهداف واتجاهات ونظام القيم الفردية

2. عوامل تنظيمية غير شخصية مرتبطة بالمنظمة وبنيتها

المطلب الثاني: نظرية تشستر بيرنارد chester barnard

وهو يعتبر صاحب مدرسة النظام الاجتماعي لأنه حل الكيان التنظيمي تحليلاً منطقياً مستخدماً في ذلك مفاهيم علم الاجتماع على الإدارة، فقد نظر الى المنظمة على انها « نظام رسمي لمجموعة جهود او قوي منسقة لشخصية او أكثر » نظر الى الجانب غير الرسمي وحدده بانه نظام تعاوني لتحقيق الأهداف وقد ألف كتاب «وظائف المدير التنفيذي» الذي يركز فيه على العوامل النفسية والاجتماعية والأخلاقية ودورها الهام في الإدارة

¹ فريد كورتل الهام بوغليطة ، " الاتصال و اتخاذ القرارات " ، نفس المرجع سبق ذكره ، ص 184-185

وركز في كتابه هذا على الجوانب السلوكية للتنظيم لدرجة تفوق الجوانب الرسمية حيث ركز على عنصر النظام وعنصر الافراد كمحورين أساسيين للتنظيم واعتبر ان المنظمة موجودة عندما تتصف بالصفات التالية:

1. القدرة على الاتصال بين الافراد العاملين في المنظمة
 2. وجود الرغبة في المشاركة لإنجاز العمل عند هؤلاء الافراد ودون الضغط او إكراه
 3. أن يكون هدف الرغبة في المشاركة لإنجاز العمل من اجل تحقيق الأهداف المشتركة وبالمقابل فقد اعتبر ان التنظيمات غير الرسمية مهمة للأسباب التالية:
 - أ. يعتبر التنظيم غير الرسمي مركزا للمعلومات التي لاتصل للمنظمات الرسمية ووسيلة للاتصالات المتبادلة
 - ب. سبب للتماسك ولالإلتحام بين افراد التنظيم وتعاونهم لتحقيق اهداف المنظمة
 - ت. وسيلة لحماية كرامات الافراد من تأثيرات المنظمة
- وحدد بواعث العمل ب:

1. الباعث المادي: ويتضمن الرواتب والمزايا المادية
2. المناخ الطبيعي للعمل ويتضمن العلاقات التنظيمية وظروف العمل
3. الشهرة والتميز والسلطة
4. مبادئ مثالية مثل كرامة العمل والشعور بالكفاءة

وعرف مفهوم السلطة: بانها قبول المرؤوس سلطة شخص الذي يصدر الأمر او قبول القرار وفرق أيضا بين السلوك الفردي والسلوك التنظيمي فيرا بيرنارد أن الأول يتميز بالعضوية اما الثاني فيعتمد على العقلانية والقصد وفرق أيضا بين القرار الشخصي والقرار التنظيمي واعتبر ان القرار الشخصي هو قرار المساهمة في اعمال المنظمة ولا يفوض، اما القرار

التنظيمي هو عملية تجرد القرار من صفاته الشخصية لأنها جزء من العمل التنظيمي وعليه فقد حدد بيرنارد ثلاثة أنواع للقرارات

1. **القرارات التنازلية:** وهي القرارات التي تأتي من مستويات عليا في المنظمة على شكل أوامر
2. **القرارات التصاعدية:** وهي القرارات التي تتبع من المستويات الدنيا وترفع المسؤولية باتخاذ القرار النهائي بشأنها وتسمى بالحالات الإستثنائية
3. **القرارات الناتجة عن المبادلة والمبادرة الشخصية للإداري**

المطلب الثالث: مدرسة كارنجي carengie school

وهي مدرسة فكرية في اتخاذ القرارات، ومن روادها المشهورين هيربرت سايمون وجيمس مارتش ورتشارد سايرت وهم أساتذة الإدارة في جامعة كارنجي ميلون بالولايات المتحدة الأمريكية¹

إن أفكار مدرسة كارنجي هي امتداد لأفكار سايمون حيث تستند على ثمرة كتابه السلوك الإداري وركز رواد هذه المدارس على قرار الفرد عضو التنظيم ومشاركته فقالوا: إذا كانت درجة تحقيق توقعات الفرد تساوي نسبة مساهمته في المنظمة فإنها تؤدي الى الرضى الوظيفي، اما اذا كانت اقل من مساهمته في المنظمة فانها تؤدي الى عدم الرضى الوظيفي

أفكار هيربرت سايمون في مجال اتخاذ القرارات

اعتبر هيربرت سايمون ان اتخاذ القرارات هي الإدارة وان العملية الإدارية لا تخرج عن كونها عملية اتخاذ القرارات واعتبر ان الإدارة هي اتخاذ القرارات حيث ينتج عنها ثلاث سياسات

1. سياسة تشريعية معتمدة على قيم واخلاقيات الإدارة العامة
2. سياسات إدارية وتكون عامة وشاملة ومنفتحة للتغيير

¹ خليل محمد العزاوي ، " إدارة اتخاذ القرار الإداري " ، المرجع نفسه سبق ذكره ، ص 105-106

3. سياسات عملية وتشغيلية ومعظمها احكام وقوانين وتعليمات تحدد سلطة المرؤوسين النظرية المثالية الجزئية لسايمون.

حيث يرى سايمون ان عملية اتخاذ القرارات على أي مستوى اداري تتكون من ثلاث مراحل وهي:

1. مرحلة البحث والإستطلاع: وهي عملية بحث عن مواقف مناسبة للإتخاذ القرارات
2. مرحلة التصميم: وهي عملية إيجاد بدائل مختلفة او محتملة للعمل لمواجهة هذه المواقف
3. مرحلة الإختيار: وهي عملية إختيار البدائل الأكثر احتمالا للنجاح في تحقيق الأهداف

ومن المفاهيم الأساسية للنظرية ان متخذ القرار يتأثر بعوامل إنسانية مرتبطة بسلوكه واتجاهاته وبالبدائل المقترحة واثار ونتائج كل بديل

عناصر نظرية التنظيم والسلوك الإداري لـ سايمون:

قدم سايمون نظريته عن التنظيم والسلوك الإداري باعتبارها دراسة لعملية اتخاذ القرارات في المنظمات الإدارية ومن اهم عناصرها:¹

- ان وراء كافة أنواع الاعمال الإدارية عملية اختيار وتحديد.
- ان اتخاذ القرارات يشمل التنظيم الإداري كله بنفس القدر الذي يعمم الأداء الفعلي للأعمال.
- ينقسم أعضاء المنظمة الى فئتين المنفذين الذين يؤدون الاعمال وينفذون القرارات وفئات متخذي القرارات
- عملية اختيار البدائل هي من وظيفة متخذي القرار
- التركيز والاهتمام على المنفذين لأنهم سبب في نجاح او فشل المنظمة

¹ خليل محمد العزاوي ، " إدارة اتخاذ القرار الإداري " ، المرجع نفسه سبق ذكره ، صفحة 110

- ان عملية اتخاذ القرار هي دائماً بحث عن الوسط حيث لا يوجد بديل قادر على تحقيق الأهداف تحقيقاً تاماً
- أهمية انتشار هرم سلطة يتدرج من القمة للقاعدة.

صنف سايمون القرارات الى نوعين:

1. قرارات مبرمجة programmed décision: وهي روتينية بسيطة متكررة وظروفها ثابتة وتتخذ عادة من قبل الإدارة الدنيا وتستخدم فيها الأساليب التقليدية
2. القرارات الغير مبرمجة mon programmed décision وتتصف بانها غامضة ومعقدة لأنها تتعلق بمشكلات ذات طبيعة غير متكررة وغير مألوفة وظروفها متغيرة وتحتاج الى جهد ذهني كبير وتفكير وابداع حيث تستخدم فيها الأساليب الحديثة مثل البرامج الخطية وبحوث العمليات وتتخذ هذه القرارات عادة من قبل الإدارة العليا.

من رواد مدرسة كارنجي:

نموذج سايمون ومارتس: حيث يرى هيربرت سايمون وجيمس مارتس ان القاعدة التي تقوم عليها النظريات الفكرية غير واقعية لان المدير متخذ القرارات ليس على علم كامل بجميع البدائل ونتائجها كما انه لا يستطيع ان يتنبأ بأثار كل بديل ونتائجه لذلك قام سايمون ومارتس بنموذج لاتخاذ القرارات مكونا من أربعة عناصر مترابطة وهي:¹

1. **مستوى الطموح:** هو المستوى او الهدف الذي يرسمه المدير متخذ القرار بنفسه ويعمل على الوصول اليه
2. **القيمة المتوقعة للمكافآت:** وهي قيم المنافع المتوقعة التي يسعى المدير اليها من خلال قراره
3. **البحث المتواصل:** وهي عملية البحث عن معلومات تتعلق بالمشكلة التي تنتظر الحل حتى يصل المدير الى البديل المقبول والملائم

¹ فريد كورتل و الهام بوغليطة ، " الاتصال و اتخاذ القرارات " ، نفس المرجع سبق ذكره ، ص 184-185

4. **مستوى الرضى والإقناع:** وهو رضى المدير بالبديل الذي يحقق الأهداف بصورة مرضية نموذج سايرت ومارتش لعملية اتخاذ القرار يحتوي هذا النموذج على أربع أسس لاتخاذ القرارات:

انتقادات:

الحل الجزئي للنزاع عن طريق تجزئة المشكلات الأساسية الى مشكلات فرعية بحيث تجزء الأهداف وكذلك البحث عن الحل الوسط

1- **تجنب عدم التأكد:** ويريان بان المنظمات تتفادى عدم التأكد عن طريق قيامها بالبحث عن حل المشكلات الملحة بدلا من وضع استراتيجيات بعيدة المدى من خلال المساومة أو التفاوض والبحث في البيئة عن الحلول المرضية

2- **البحث الموجه للمشكلات:** ويتم عن طريق اكتشاف البديل واعداد وصياغة الأهداف بما ينسجم مع البدائل المتاحة

3- **التعلم التنظيمي** من خلال حصول هذه المنظمات على درجة معينة من التعلم التنظيمي يبقى مرتبطا بعملية التكيف هذه.

انتقادات موجهة إلى مدرسة كارنجي:

يعتبر البعض ما قدمته هذه المدرسة ليست نماذج معيارية بل هي نماذج وصفية ولم يتطرقوا لما يجب أن تظهر عليه هذه المنظمات واعتبروها بأنها مقصرة فيما يتعلق بالعوامل الفعالة في الحاجات الإنسانية فهو لم يوضح منظمات سلم الحاجات الإنسانية.

المطلب الرابع: تشارلز لندبلوم.

وجه لندبلوم انتقادات للنموذج العقلاني التقليدي حيث رأى أن الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات الذي يفترض العقلانية الكاملة هو أسلوب غير واقعي وقدم لنا المدخل التدريجي incremental approach وفيها أن المدير المتخذ القرار يؤكد فقط على السياسات الحالية

من محاولة المسح الشامل وتقييم جميع المبادئ وإعتبار عدد قليل من البدائل وتقييم عدد محدود منها وإعادة تحديد تلك المشكلة وإيجاد قرارات تدريجية لحل المشكلة.¹

المطلب الخامس: امتيائي اتزيوني.

صاحب نموذج المسح المختلط حيث يقدم وصفا واقعيا للاستراتيجية التي يستخدمها المدير متخذ القرار في مجالات متنوعة استراتيجية للمدير الفعال للملاحقة والتعقيب لذلك هذا النموذج يجمع بين الاستراتيجية العقلانية والتدريجية ويعطي مرونة في مراجعة القرار في أي مرحلة من مراحل اتخاذ القرار.²

النموذج السلوكي في المنظمة العامة:

- المرحلة الأولى: بناء النموذج عن طريق تجميع المعلومات.
- المرحلة الثانية: اختيار النموذج من خلال عملية مقارنة مجموعة الأحداث يتنبأ بها مع مجموعة الأحداث التي تقع فعلا.

¹ نواف كنعان ، " اتخاذ القرارات الإدارية ، بين النظرية و التطبيق " ، نفس المرجع سبق ذكره ص 224
² أحمد محمد غنيم ، " إدارة الأعمال " ، المكتبة العصرية ، المنصورة ، 2001-2002 ص 140

المبحث الرابع : علاقة الاتصال الإداري بعملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

ان الاتصال الإداري هو تلك العملية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات عبر الوسائل و التقنيات التي يحددها المرسل ، و التي سنحاول في هذا المطلب التطرق لعلاقتها باتخاذ القرار .

المطلب الأول: اتخاذ القرار والعملية الاتصالية.

يرى الكثير من علماء الإدارة أن مشكلة الإدارة الأولى في يومنا هذا هي مشكلة الاتصالات أي مشكلة توفير البيانات والمعلومات اللازمة لعملية الإدارية.¹

وإذا كانت الاتصالات ضرورية ولازمة للعملية الإدارية بجوانبها المتعددة فهي أكثر ضرورة وأهمية لعملية اتخاذ القرارات لأن الاتصالات واتخاذ القرارات يشكلان جانبين من جوانب العملية الإدارية ويعد كل واحد منهما على الآخر ويتأثر به، بمعنى ان هناك علاقة متبادلة بين القرار والاتصال وهذا ما عبر عنما قال: انه يجب أن تنطبق مراكز اتخاذ القرارات فقد أشار دوسي، إلى أن القرار الإداري يتخذ بناء على نوع من الاتصال الذي يعتبر دعامة أساسية للقرارات، وأن هناك علاقة اعتمادية متبادلة بين القرار والاتصالات، إذ أن الاتصالات هي التي تنتقل البيانات والمعلومات والحقائق اللازمة لاتخاذ قرار معين وأن نقل هذه البيانات والمعلومات قد يتم عن طريق التسلسل الرئاسي وفق للقاعدية الهرمية، وقد يتم النقل أيضا بطرق أخرى لا تلتزم في سيرها قنوات الاتصال الرسمي كما هو في الاتصالات غير الرسمية.

1- تأثير الاتصالات الإدارية على عملية اتخاذ القرار:

تعتبر الاتصالات الإدارية من الوسائل الهامة التي يمكن للمدير اتخاذ القرار عن طريقها للحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة لاتخاذ القرار ومن هذا فإن سلامة القرارات الإدارية ورشدها تعتمد بدرجة كبيرة على سلامة وفعالية الاتصالات التي يجربها المدير القرار

¹ نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، بين النظرية والتطبيق، المرجع السابق، ص224.

للحصول على هذه المعلومات، وتتعدد فعالية الاتصال بمدى قدرة المدير على تنمية الفهم بينه وبين موظفه حتى تصبح الأهداف مفهومة لدى كل من واحد منهم، كما تعتمد على طريقة المدير في الاتصال والتي تسهل مهمة حصوله على المعلومات وذلك بأن يحسن الاصفاء إليهم، ويعطيهم الفرصة للتعبير الكامل عما في نفوسهم ويشعرهم بأن حديثهم يلقى عنده ما يستحقه من تقدير وفهم واستيعاب.

وتتأثر قرارات المدير بمدى قدرته على الوقوف على ردة فعل رسالته من جانب مستقبلها وردود الفعل الذي يظهرها موظفوه اتجاه المعلومات التي يرسلها والتي تكون في صورة أسئلة واستفسارات أو أو انتقادات أو مقترحات.

ومن الطرق الأخرى لحصول المدير متخذ القرار على المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار طرق الاتصال غير الرسمي، اذ لا يمكن ان تكون قنوات الاتصال غير الرسمي التي تنشأ نتيجة العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تقوم بين أفراد المجموعة غير الرسمية فعالة في حصول المدير على معلومات قد لا يمكنه الوصول اليها من خلال قنوات الاتصال الرسمي، وذلك لكون هذه المعلومات ليست في متناول ايدي كل العاملين في التنظيم وبصورة علنية اما لأنها معلومات سرية او لأن خطوط الاتصال الرسمية لا تكون كافية لنشر هذه المعلومات.

ومن خلال ما سبق يتبين لنا ان الاتصال لموارد عامة الأساسية لعملية اتخاذ القرار، فض خلال الاتصال يتحصل المدير متخذ القرار على المعلومات اللازمة والضرورية التي تمكنه من تحديد البديل المناسب من أجل الوصول إلى قرارات سليمة تقود المنظمة إلى تحقيق أهدافها.

المطلب الثاني: نظرية اتخاذ القرار في الاتصال.

تحدد هذه النظرية مجموعة من المؤشرات التي تساعد في وضع المستوى الملائم الذي القرار.

أ. **وضوح الرؤية.** بمعنى توفر المعلومات والبيانات الكافية عن المشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها، ويتحدد في ذلك خصائص معينة ينبغي توفرها:

- ان يكون واضحاً.

- أن يكون واقعياً.

- أن يكون قابلاً لتنفيذ.

- أن يكون محدد بوقت معين.

- أن يتسم ببساطه.

- ان يراعي الجوانب الإنسانية في إطار العمل.

- أن تنتج عنه مكاسب مادية أو معنوية داخل التنظيم.

- ان يكون قابلاً للمتابعة والتقويم.

ب. أن يتصدى لاتخاذ القرار شخص مناسب من حيث التخصص والخبرة والمهارة.

ت. اتباع أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات ما أمكن ذلك.

ث. استخدام الحواسيب في تخزين المعلومات في المؤسسات الكبيرة أو ذات الوظائف

المتعددة للاستفادة منها في اتخاذ القرارات لتحقيق المشاركة والاستفادة القصوى من

الوقت والجهد ومنه نستنتج أن هناك مجموعة من المؤشرات لا بد من توفرها حتى يكون

القرار فعالاً وسليماً.

حيث يرى سيمون بأن الرجل العقلاني في تكون كل الإمكانيات السيئة والخطيرة معروفة لديه، وان كل إمكانيات الاختيار هي جزء من معطيات متوفرة وللوصول على الاختيار الأمثل يجب توفر مجموعة من المقاييس التي تسمح بمقارنة الاختبارات، ويكون الاختبار مرضيا في حالة توفر جملة من المقاييس التي تحدد القدر الأدنى من الخيارات المرضية، حيث رغم إشارته إلى مراحل القرار وشروطه وكيفية اتخاذه فقد لاحظ أن الانسان عاجز عن اتباع نموذج عقلاني بحت، كما هو في النظرية الكلاسيكية التي انتقدها بسبب عدم القدرة على التحكم في كل الخيارات الممكنة لكن بدل من التساؤل عن مدى عقلانية المقرر فإن سيمون يتوجه للبحث عن الأمثل بل يبحث ويرى سيمون أن السلوك العقلاني في اتخاذ القرار مرتبط بالمعلومات الناقصة النتائج بالقدرة البشرية في التوجه نحو معالجة المعلومات والوقت لمتاح لاتخاذ القرارات، فلا يمكن أن تتخذ قرار عقلانيا ضمن عقلانية الاتصال، هذه العقلانية التي تتبع عملية التحضير للقرار وعملية صناعة القرار ثم عملية اتخاذ القرار وعملية صناعة القرار ثم عملية اتخاذ القرار ثم عملية تنفيذ ومدى نجاحه ورجع الصدى الخاص به وأخيرا عملية تصحيح القرار إذا يستلزم الأمر ذلك، وكل هذه المراحل تتحرك ضمن نظام عقلائي فإنه يشوش ويشوه عملية تنفيذ القرار وينقص من عقلانية، ثم عن عقلانية الاتصال ودقته تكشف عن الكثير من العيوب والصعوبات الميدانية وأحيانا يكون اتخاذ القرار غامضا لأن المقررين يردون تحليل الخيارات من كل الجوانب والمعلوماتية الإضافية تقلل الشكوك، لأن الأصل هو نقص المعلومات بينما الغموض يكمن في فائض المعلومات، ذلك الفائض الذي لا يتفق عليه المقررون وعدم التفاهم الذي يرجع إلى المعلومات التي يكمن الحصول عليها لاتخاذ القرار.

من خلال ما سبق يتضح لنا أن سيمون يرى أن عملية اتخاذ القرار مرتبطة ارتباطا وثيقا بنظام اتصالي عقلائي وفعال حيث أن توفر المعلومات الكافية يسمح بتوفر العديد من البدائل وبالتالي اختبار البديل الأنسب ومنه إصدار القرار المناسب والمرضي.

المطلب الثالث: علاقة عملية الاتصال باتخاذ القرار.

إن الاتصال عملية أساسية وحيوية ومستمرة باستمرار المنظمة، وللاتصال دور مهم في تخطيط وتنظيم الأنشطة من خلال اتخاذ العديد من القرارات والتنسيق والإشراف والمتابعة عليها بالإضافة إلى العديد من المعطيات الأخرى كالرقابة والتقييم، فأهمية الاتصال تبرر في اتخاذ القرارات، وهذا ما يؤكد العلاقة الموجودة بينهما فكيف ذلك؟¹

يعتقد الكثير من علماء الإدارة أن مشكلة الأولى المعاصرة هي مشكلة الاتصال في الإدارة ويركزون في اعتقادهم هذا علي أن الإدارة تواجه مشكلة صعبة في توفير البيانات و المعلومات اللازمة لممارسة العملية الإدارية ولاشك في أن الاتصالات ضرورية و لا يمكن اغفال أهميتها بمثل ما تكون عليه القرارات بالنسبة للمدير لأن عملية الاتصالات واتخاذ القرارات يشكلان جانبيين هامين من جوانب العملية الإدارية فكلاهما يعتمد علي الآخر ويتأثر به، بمعن أن هناك علاقة تبادلية بين الاتصالات والقرارات تبرز مدي الصلة بين العمليتين و خضوعها لظروف واحدة، أو عندما نجد أن المدير هو المطالب بالاثنين معا بصفته يشغل المركز القيادي المعين في التنظيم.

والقرار الإداري عادة ما يتخذ بناء علي العديد من الاتصالات مع أكثر من طرف وهذا مما يدعم من أهمية وقوة القرارات بل وزيادة فاعلية هذه القرارات، و ما يؤكد العلاقة الوثيقة بين الاتصالات والقرارات هو أن الاتصالات هي التي تنقل البيانات و المعلومات والحقائق اللازمة لاتخاذ القرارات ، وأن الانتقال السهل لهذه البيانات والمعلومات يمر من خلال قنوات الاتصال التي تشملها الهياكل التنظيمية ومن خلال التسلسل الرئاسي أو التابع الهرمي القائم، سواء من المستويات الدنيا الي العليا أو العكس، وما لم تكن هذه القنوات بالقدر الكافي من اليسر والسهولة فقد يصعب علي متخذ القرار أداء دوره المطلوب.

¹ أحمد محمد غنيم، إدارة أعمال، المرجع نفسه، ص142.

وبمثل ما تكون هذه الاتصالات رسمية بين أطراف التنظيم ومراكزه القيادية نجد احتمال وجود اتصالات أخرى غير رسمية قد يكون لها نفس الأهمية والتأثير على عملية اتخاذ القرارات.

إن للاتصال علاقة وثيقة باتخاذ القرارات، وهذا ما دفعنا إلى البحث عن دور الاتصال في رفع فعالية اتخاذ القرارات.¹

المطلب الرابع: دور الاتصال في رفع فعالية اتخاذ القرارات.

إذا كانت الاتصالات ضرورية ولازمة للعملية الإدارية بجوانبها المتعددة، فهي أكثر ضرورة وأهمية لعملية اتخاذ القرارات، لأن الاتصالات واتخاذ القرارات يشكلان جانبيين هامين من جوانب العملية الإدارية ويعتمد كل واحد منهما على الآخر ويتأثر به، بمعنى أم هناك علاقة متبادلة بين القرار والاتصال فالإتصال دور في رفع فعالية اتخاذ القرارات يتضح فيما يلي:²

1- تزويد متخذ القرار بالمعلومات وتنمية الفهم بينه وبين رؤوسه:

تعتبر الاتصالات الإدارية من الوسائل الهامة التي يمكن للمدير متخذ القرار عن طريقها الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة لاتخاذ القرار، ومن هنا فإن سلامة القرارات الإدارية وفعاليتها تعتمد بدرجة كبيرة وفعالية الاتصالات التي يجريها المدير متخذ القرار اتخاذ قرارات سليمة، حتى أنه في الوقت الحاضر ظهر شكل من أشكال الإدارة تسمى الإدارة بالمعلومات أي أن كل سلوك وتصرف وقرار للإدارة يعتمد على الحقائق والبيانات والمعلومات الصحيحة والدقيقة والملائمة للاحتياجات وفي الوقت المناسب والكافية للاحتياجات، كما يجب أن يبتعد المعلومات ونظراً لأهمية المعلومات والبيانات بالنسبة للإدارة الحديثة فهي تحرص على وجود نظام فعال للاتصال وخاصة في المؤسسات الكبرى يسمح بالحصول على

¹ فريد كورتل، إلهام بوغليطة، الاتصال واتخاذ القرارات، المرجع السابق، ص 190.

² فريد كورتل، المرجع نفسه، ص 193.

المعلومات والبيانات وحفضها بصورة جيدة حتى يسهل للمدير متخذ القرار ولغيره من العاملين الحصول عليها عند طلبها.

وتتخذ فعالية الاتصالات بمدى قدرة المدير على تنمية الفهم بينه وبين موظفيه حتى تصبح الأهداف مفهومه لدى كل واحد منهم، كما تعتمد على طريقة المدير في الاتصال والتي تسهل مهمة حصوله على المعلومات المطلوبة.

ولهذا يتوجب على المدير ان يشجع مرؤوسيه على أن يقدموا ما عندهم من المعلومات وذلك بأن يحسن الاصغاء إليهم ويعطيهم الفرصة للتعبير الكامل عما في نفوسهم ويشعرهم بان حديثهم يلقي عنده ما يستحقه من التقدير وفهم واستيعاب، وبذلك يطلع المدير على اقتراحاتهم ومشكلاتهم ووجهات نظريهم، وإذا ما أحسن المدير الاصغاء لمرؤوسيه فانه يضمن فعالية القرارات التي يتخذها، لأنها قد تبني على معلومات تنقل اليه من خلال الحديث الشفوي.

ومن الطرق الأخرى لحصول المدير متخذ القرار على المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار طرق الاتصال غير رسمي ادا يمكن ان تكون قنوات الاتصال غير الرسمي التي تنشأ نتيجة العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تقوم بين افراد المجموعة غير رسمية فعالة في حصول المدير على معلومات بسرعة اكبر من الاتصال الرسمي، بل قد تمكن المدير من الحصول على معلومات قد لا يمكنه الوصول اليها من خلال قنوات الاتصال الرسمي وذلك لكون هذه المعلومات ليست في متناول ايدي كل العاملين في التنظيم وبصورة علنية اما انها معلومات سرية او ان خطوط الاتصال الرسمية لا تكون كافية لنشر هذه المعلومات او لان المعلومات محل الاشاعة من باب الفضائح التي لن يكشف عنها رسميا.

ومن الوسائل التي تساعد المدير متخذ القرار على توجيه الاتصالات غير رسمية والاستفادة منها في ترشيد قراراته، وإمامه بطريقة عمل الاتصالات غير رسمية ومسالكها والدور التي تلعبه هذه الاتصالات والموضوعات التي تتناولها والحذر عن تفسير المعلومات التي تنقلها

وفهم المعاني التي تمكن وراء الالفاظ التي تستخدم في هذه الاتصالات، والعمل على التغذي الاتصالات الغير رسمية بالحقائق والبيانات الصحيحة بدلا من الاشاعات، حتى تتوفر لهذه الاتصالات التي تطلقها المجموعات الغير الرسمية تغذية عكسية مفيدة.

ويرى فريق من كتاب الإدارة ان هناك بعض المخاطر قد تترتب على استخدام الاتصالات الغير الرسمية من قبل المدير في الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، وان ضرر هذه الاتصالات أكثر من نفعها في مجال اتخاذ القرارات وحثهم في ذلك ان هذه الاتصالات تعمل على نقل الشائعات والمعلومات غير صحيحة وان وسائل التي تستخدمها لا تكون دقيقة كالاتصالات الرسمية.

إلا أن فريقا اخر من كتاب الإدارة وهو الغالبية يرى ان أصحاب الراي يبالغون في التحذير من اخاطر الاتصالات الغير الرسمية، ويؤكد هذا الفريق ان شبكة الاتصالات الغير الرسمية داخل التنظيم لها مزايا عديدة يمكن الاستفادة منها اذا احسن المدير استخدامها بحكمة لحل مشاكل التنظيم، فقد اثبتت بعض الدراسات التي تمت في هذا المجال ان الاتصالات الغير الرسمية يمكن ان تحمل الاخبار والمعلومات الصحيحة والحقائق بجانب ترويج الاشاعات، وهذا ما توصل اليه "دافز" نتيجة احدى دراسات من ان 90% من المعلومات والاخبار التي تنقل لمراكز اتخاذ القرارات عبر قنوات الاتصالات الغير الرسمية صحيحة، ولاحظ من خلال الدراسة ان الاتصالات الغير الرسمية تنقل الاخبار قبل وصولها بالطريق الرسمي الى المديرين بسرعة أكثر من مخاطرها، الا انهم يرون انه يجب على المديرين مراعاة الحذر عند استخدام شبكة الاتصال الغير الرسمي خشية الحصول على معلومات زائفة او محرفة، وخشية تخريب شبكة الاتصال الرسمي، وحتى يتسنى لهم توجيه الاتصالات الغير رسمية لخدمة المنظمة الاستفادة من الخدمات التي يمكن ان تقدمها في اتخاذ القرارات.

ولعل ما يؤكد أهمية الاتصالات الغير الرسمية تأثيرها في نقل المعلومات والحقائق المطلوبة لاتخاذ القرارات، ما اسفرت عنه نتائج الاستقصاء الذي اجري لتقويم المؤتمرات القادة

الإداريين من تأكيد الدور الإيجابي للاتصالات الغير الرسمية في الوصول الى نتائج إيجابية وفورية في أمور عجزت الاتصالات الرسمية عن ان تصل فيها الى نتيجة، فقد كانت مؤتمرات القادة الإداريين وسيلة اتصال غير رسمية بين القادة اتاحت الفرصة لتنمية الاتصالات الغير الرسمية بينهم وساعدة على حل كثير من المشاكل والموضوعات المتعلقة بينهم واتخاذ القرارات الصائبة نحوها او إنجازها، حيث لا تتيح ضغوط العمل في المكتب الفرصة امام القادة محلها.

2- معرفة ردود فعل المرؤوسين اتجاه القرارات والتأكد من فهم مضمونها:

تتأثر قرارات المدير بمدى قدرته على الوقوف على رد فعل رسالته من جانب مستقبلها، وردود الفعل التي يظهرها موظفوه تجاه المعلومات التي يرسلها والتي تكون في صورة أسئلة او استفسارات او انتقادات او مقترحات، وهذه كلها تفيد في تعديل ما قاله او تغيير كيفية الإلقاء به، او اقتضى الموقف ذلك كما تتأثر قرارات المدير من ناحية أخرى بمدى استجابة للمتطلبات الموقف في اتصالاته مثلا له أهمية كبيرة، وهذا يتطلب من متخذ القرار ان يغتنم الفرصة عندما تتوفر لنقل كل ما مفيد او ذو قيمة او يساعد على فهم المعلومات، وان يراعي العوائق التنظيمية و النفسية التي قد تعطل الاتصالات وان يتفهم كل الظروف المحيطة بالموقف بما في ذلك شخصيات من يتصل واتجاهاتهم وكدى فهمهم لكلامه.

3-ضمان عدم تحريف المعلومات:

ان التحريف الذي تتعرض له المعلومات والذي يؤثر سلبا على اتخاذ القرارات يعود لأسباب عدة لابد من تجنبها واهمها في:

أ. غزارة وكثافة الاتصال:

كثيرا ما يواجه العامل سيلا متدفقا من المعلومات التي يوجهها اليه مديره والتي لا يتمكن من فهمها، فليس من الضروري ان زيادة المعلومات يساعد على تحقيق فهم أفضل، كما ان

الغزارة والكثافة الشديدة في المعلومات لا تمكن العامل من متابعة جميع الحقائق وقد يخطئ او يتأخر في الاستجابة، او يلجئ الى التعميم او تصفية وتنقية المعلومات.

ب. حجز المعلومات والإشاعة:

يرغب اغلب المديرين بالسيطرة على ما يدور في المؤسسات التي يؤطرونها وذلك يسعى الجميع الى مراقبة المعلومات المتداولة داخل الحيز، فمن يملك المعلومات أكبر حول موضوع ما يستطيع اتخاذ قرارات تؤهله للتكيف بالشكل أفضل مع الإشكاليات التي يمكن ان تحيط بذلك الموضوع على عكس الفرد الذي لا يسيطر الا على معلومات اقل، حيث يكون عرضة لاتخاذ قرارات غير مناسبة او غير رشيدة.

وهناك حقيقة أساسية وهي ان كمية المعلومات المرسلة من المستويات العليا في المنظمة تتضاءل كلما انتقلنا الى المستويات الدنيا نتيجة قيام كل مستوى بحجب جانب من تلك المعلومات التي تتعارض ومصالحه، وكذلك الحال بالنسبة لما يصدر من معلومات من المستويات الدنيا ونتيجة لهذه الحقيقة وللازدواج عملية الاتصال يمكن تلخيص الموقف فيما يلي:

افتقار الإدارة العليا الى المعلومات الكافية والسليمة عن اتجاهات العاملين ومشاكل العمل مما يفقدها القدرة الكاملة على التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات.

افتقار الإدارة الدنيا الى المعلومات الصحيحة والكاملة عن أهدافها وسياسات ونوايا الإدارة العليا مما يقلل من فعالية جهودها.

ت. زيادة عدد مستويات الإدارية داخل التنظيم:

إذا زاد عدد المستويات الإدارية، فان المعلومات الصاعدة من مراكز التنفيذ الى الإدارة العليا او التعليمات والقرارات الهابطة من الإدارة العليا الى المستويات الدنيا تتعرض للعديد من

عمليات التفسير والتأويل والحذف والإضافة المتعددة في مضمونها مما يعقده الكثير من حقيقة معناه، ويضعف من تأثيرها ويحد من فعالية الاتصال بوجه عام.

أما إذا قل عدد المستويات الإدارية داخل التنظيم، التي تمر بها المعلومات فإن هذه المعلومات تنجو إلى حد كبير من أضرار تلك المخاطرة، علاوة على حصر عمليات الاتصال في عدد محدود من العاملين مما يزيد من فرص التفاهم المتبادل ويرفع بالتالي من كفاءة وفعالية الاتصال.

ث. تحريف مضمون الرسالة:

في بعض الأحيان يعطي المديرين للعاملين الفرصة بنقل المعلومات إليهم بطريقة غير الطريقة الرسمية والمستعملة في المنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى القيم بنقل معلومات غير صحيحة عن العاملين وفي بعض الأحيان ينقلون المعلومات التي ترضي المدير، أما باقي المعلومات أو الحقائق فلا تنقل أو تذكر بأنهم لا يريدون ذلك، وأن مثل هذا التصرف سيئ ويفسد العلاقة بين العاملين وبالتالي يؤثر على مصلحة المنظمة.

ج. عدم وضوح الرسالة المراد نقلها:

إن الاتصال الفعال يتطلب من المرسل أن يوضح في رسالته أفكاره بدقة حتى تكون مؤثرة، وأن يحرص على أن يكون مضمون الرسالة واضحاً في ذهنه قبل أن يقوم بتبليغه. وحتى يتفادى التحريف الذي تتعرض له المعلومات لا بد من تقديم الحلول التالية:

توضيح مضمون الرسالة المراد نقلها، مع ضرورة إشراك المعنيين بتنفيذ القرارات في صياغتها من البداية وحتى النهاية كلما كان ممكن، لأن ذلك يسهل فهمها ويقلل الغموض والتساؤلات حول ماهيتها ومقاصدها، وكذلك من الضروري تجزئة التعليمات والتوجيهات على مراحل تتناسب مع مقتضيات العمل ومستجداته بدل دفعها للعاملين مرة واحدة.

- زيادة التفاعل وتبادل الرأي بين الإدارة والعاملين بحيث تكون الاتصالات ذات اتجاهين من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى، وأن يشعر المديرون بمسئوليتهم وواجباتهم في تعريف العاملين بما يجري داخل المنظمة.
- التأكيد على أهمية الاتصالات وجها لوجه لنوعية المعلومات التي تعطيه هذه الاتصالات والتي لا يمكن لاتصالات الكتابية الرسمية أن تقارن بها.
- قبول الإدارة لسماع كل الأخبار وليس فقط الأخبار الجيدة، إذ يساعد هذا على حرص العاملين على أن يمسكوا المعلومات كما هي دون تخزين، أو يهدف أن تسمح الإدارة ما ترغب وأن من شأن ذلك أن يبقى جميع الأوضاع على حقيقتها.
- مراعاة طبيعة ومستوى إدراك ملئقى الرسالة إذ يختلف الأفراد الذين توجه لهم الاتصالات بأشكالها المختلفة، مما يوجب على المعنيين أخذ ذلك بعين الاعتبار عند اجراء عملية الاتصالات.

اختيار الوقت المناسب لتقديم المعلومات وتبليغ القرارات ونقصد باختيار الوقت المناسب أن تصل المعلومات والقرارات إلى الجهة التي من المفروض أن تتلقها بمجرد اعلانها من طرف الإدارة حتى لا تترك مجال لتوصيل البيانات ومعلومات وأخبار خاطئة عن طريق الإشاعات ومن أطراف لها مصلحة في تحريف هذه المعلومات معينة لحل مشكلة ما واتخاذ قرار معين، فالمعلومات لا بد أن تقد في الوقت المناسب أما إذا تأخرت عن موعدها فالظروف سريعة التغير لا تنتظر.

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى عملية اتخاذ القرار بشكل عام حيث قلنا إنها تلك العملية التي يتم فيها اختيار بديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر لحل مشكلة ما أو تحقيق هدف معين وليكون القرار فعالا لابد من توفر المعلومة بالقدر الكافي والدقة المطلوبة لمتخذ القرار وبالتالي الحصول على قرارات رشيدة كذلك تم التطرق لعدة نظريات من أبرزها النظرية الحديثة.

خاتمة

تعد الاتصالات الإدارية واتخاذ القرارات وظيفتين من الوظائف الرئيسية للإدارة، حيث تهدف أي منظمة إلى ربط العاملين ببعضهم البعض وكذا ربطهم بالبيئة الخارجية المتعامل معها وتصحيح المعلومات والآراء واتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف المسيطرة فإن كانت الاتصالات الإدارية ضرورية للعملية الإدارية بجوانبها المتعددة فهي أكثر ضرورة وأهمية لعملية اتخاذ القرارات لأن اتخاذ القرار السليم ليس بالأمر السهل، فسلامة القرار الإداري وجودته تعتمد على مدى ارتكاز البدائل على المعلومات وبيانات متوفرة وممكن الحصول عليها من خلال عملية الاتصال.

كما أن المنظمة الجزائرية سواء خدماتية أو اقتصادية لا يوجد فرق كبير بينهما إلا فيما يخص التفاوت في درجة استخدام أساليب الاتصال ومدى رضاهم عن هذه الأساليب وعن القرارات التي تتخذ في المؤسسات وإمكانية إقامة علاقات شخصية داخل مكان العمل، حيث أن كلتا المؤسسات واعية بأهمية الاتصالات وتقدر أهميتها فيما يخص عملية اتخاذ القرارات، إلا أنها في أرض الواقع لا توليه اهتماما رغم حاجاتها الماسة إليه، مما يتوجب على المنظمة الجزائرية إعادة تحديد طرق وأنماط تسييرها مع تدعيمها بنظام اتصال فعال يستعمل أحدث التكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث توفر هذه التكنولوجيا السرعة وفعالية كبيرة لجمع المعلومات مما يرفع قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات سليمة.

لهذا فالمعلومات في الوقت الحالي تعتبر المادة الأولية التي تبنى عليها مختلف القرارات، وعلى هذا الصعيد تم التعرض لكل ما يرتبط بعملية الاتصال ونقلها للمعلومات، ومدى مساهمتها في ترشيد قرارات المنظمة.

وخلاصة قولنا ان دراستنا الموضوع الاتصال الإداري كأداة لاتخاذ القرارات في المنظمة الجزائرية سواء الاقتصادية والخدماتية قد كشف عن بعض الجوانب الهامة التي نأمل ان تكون نقطة البداية لدراسات لاحقة أكثر دقة.

قائمة المراجع

الكتب:

1. أحمد الخطيب ، عادل سالم معاينة : الإدارة الحديثة : نظريات و استراتيجيات و نماذج حديثة ، ط 1 ، عالم الكتب الحديث جدار للكتاب العالمي ، الأردن ، 2009
2. أحمد محمد غنيم ، " إدارة الأعمال " ، المكتبة العصرية ، المنصورة ، 2001-2002
3. أسامة خيرى : القيادة الإدارية ، ط1 ، دار الـرية للنشر و التوزيع ، 2013
4. بلال خلف السكران ، القيادة الإدارية الفعالة ، عمان ، دار المسيرة للنشر و التوزيع
2010
5. بوحنية قوي : الاتصـالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر ، 2010
6. توفيق ، جميل أحمد. إدارة أعمال - مدخل وظيفي. لاسكندرية : الدار الجامعية ،
2000
7. ثابت عبد الرحمان ادريس ، إدارة الأعمال - نظريات و نماذج و تطبيقات ، (الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2005
8. حسين محمود حريم : مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2010
9. خضير كاظم حمود : مبادئ إدارة الأعمال ، اثناء للنشر و التوزيع ، الشارقة ، د ، س
10. خليل محمد العزاوي ، " إدارة اتخاذ القرار الإداري " ، دار الكنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط1 ، 2006
11. خليل محمد حسن الشماع ، مبادئ الإدارة - مع التركيز على إدارة الأعمال ، (عمان : دار المسيرة ، غير متوفرة
12. رافده الحريري . مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية . عمان : دار المناهج ، 2008

13. رايموند مكليود ، جورج شيل ، ترجمة : سرور علي إبراهيم سرور ، نظم المعلومات الإدارية ، (الرياض : دار المريخ ، 2006
14. رفعت الفاعوري ، " تحليل أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في البنوك التجارية الأردنية - دراسة استكشافية استخدام تحليل المسار " ، (الأردن : جامعة اليرموك
15. زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، (الكويت : منشورات ذات السلاسل ، 2001)
16. زهير إحدان، مدخل العلوم والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر، 1991
17. زيد عبوي: معجم مصطلحات الإدارة العامة ، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007
18. سليم بطرس جلدة. أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة. ط 1 . عمان : دار الولاية 2008
19. سليم بطرس جلدة،، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية، ط1، عمان، دار الولاية، 2008
20. الشرقاوي ، علي . العماية الإدارية - وظيفة المديرين . الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة للنشر ، 2002
21. شعبان فرج : الاتصالات الإدارية ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009
22. شون ماكبرايد واخرون، أصوات متعددو وعالم واحد، الاتصال والمجتمع اليوم وغدا، الشركة الوطنية لنشر والتوزيع
23. عبد الرزاق بن حبيب ، " اقتصاد و تسيير المؤسسة " ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر
24. عبد الغفار حنفي ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2007
25. عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن ، إدارة الأعمال ، (الإسكندرية : الدار الجامعية ، 1991)
26. عبد الكريم بن خالد بن عبد القادر: الاتصال التنظيمي وعلاقته بدمج الموظفين الجدد في المؤسسة، دار الولاية للنشر والتوزيع ، طه ، عمان، 2008

27. علي السلمي ، " إدارة الموارد البشرية مكتبة الادارة، 1996
28. علي الشرقاوي ، العملية الإدارية - وظيفة المديرين ، (الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة للنشر ، 2002
29. علي الشريف ، محمد فريد الصحن ، اقتصادية الإدارة - منهج القرارات ، (القاهرة : الدار الجامعية ، 1988
30. علي سلمى، إدارة الموارد البشرية، مكتبة الإدارة، 1996
31. علي عياصرة، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسة التربوية، عمان، دار ومكتبة حامد، 2006
32. عماد عبد الوهاب الصباغ ، نظم المعلومات - ماهيتها و مكوناتها ، (عمان: دار الثقافة ، 2004
33. عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، (الجزائر : المؤسسة الوطنية للكتاب ، 1984)
34. عمار عوابدي . نظرية القرارات الإدارية بين علم الإدارة العامة و القانون الإداري . الجزائر : المؤسسة الجزائرية للطباعة ، 1992
35. عمار عوابدي. نظرية القرارات الإدارية بين علم الإدارة العامة و القانون الإداري. الجزائر : المؤسسة الجزائرية للطباعة ، 1992
36. عمر السعيد و آخرون : مبادئ الإدارة الحديثة ، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2003
37. فايز حسين . عناصر صنع القرار ، سيكولوجية الإدارة العامة. الأردن : دار أسامة ، 2008
38. كاسر نصر المنصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007
39. محمد ، موفق حديد . الإدارة - المبادئ و النظريات و الوظائف. الأردن : الحامد للنشر و التوزيع ، 2001

40. محمد الصيرفي : القرار الإداري و نظم دعمه ، ط1 ، دار الفكر الجامعي ، 2007
41. محمد قاسم القريوتي ، مبادئ الإدارة - النظريات و العمليات و الوظائف ، ط 3 (عمان : دار وائل للنشر ، 2006
42. محمود عودة، السيد محمود خيري، أساليب الاتصال والتعبير الاجتماعي، بيروت، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، القاهرة، 1988،
43. مصطفى يوسف كافي وآخرون : المفاهيم الادارية الحديثة (مبادئ الإدارة)، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، ط 1 عمان ، 2013
44. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007
45. ملاح محمود ذياب ، إدارة خدمات الرعاية الصحية ، ط1 ، دار الفكر ، عمان ، 2010
46. ناصر دادي عدون الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية دراسة نظرية وتطبيقية دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004،
47. ناصر قسيمي : الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر ، 2011
48. نبيل عارف الجرذي، مقدمة في علم الاتصال مكتبة الإمارات، دمشق الطبعة التاسعة، 2002
49. نجلاء محمد صالح : مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية - الأسس النظرية والعملية، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، ط1 ، 2012
50. نجم عبد الله الحميدي ، سلوى أمين السامرائي ، عبد الرحمان العبيد ، نظم المعلومات الإدارية - مدخل معاصر ، (عمان دار وائل للنشر ، 2005
51. نواف كنعان . اتخاذ القرارات الإدارية. عمان: كلية الحقوق الجامعية الأردنية، 1998
52. نواف كنعان: القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ط1 ، عمان 2002
53. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الجزائر ، دار الأمة، 2011

54. هاشم ، زكي محمود . أساسيات الإدارة , الكويت : منشورات ذات سلاسل ، 2001

المجلات:

1. أيمن عبد الله النور : فاعلية مواقع التواصل الاجتماعي في الاتصال التنظيمي خلال أزمة كورونا، دراسة حالة الإعلام والاتصال بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية، المجلد 5، العدد 02، السودان، 2020.
2. حائزة رويم ، معوقات الاتصال في المؤسسة المهنية و سبل المواجهة ، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، العدد السابع، جامعة قصدي مرباح ، ورقلة ، جانفي 2012
3. خميس السيد إسماعيل . " القيادة الإدارية دراسة نظرية مقارنة " . مجلة العلوم الإدارية، 1972 ، أبريل 14 العدد الأول
4. رويم فايذة مهيري بلخير: معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة ورقلة.
5. عامر الكبيسي. المعوقات الإدارية في الدول النامية و الطريق الى حلها " مجلة العلوم الإدارية ، 1972 ، ديسمبر ، 14 ، العدد 3
6. هاني يوسف خاشقجي ، " عملية صنع القرار الاداري في القطاع العام في المملكة العربية السعودية دراسة تحليلية مقارنة) ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز : الاقتصاد و الإدارة ، الرياض : م 3 ، 1990.

قائمة المذكرات:

1. العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري - قسنطينة، 2008
2. علي حسن الشهري ، الاتصالات الدارية و دورها في الأداء الوظيفي من جهة نظر منسوب الامن الجنائي في مدينة رياض ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم

الإدارية (غير منشورة) كلية الدرايات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،
السعودية 2005.

3. لويزة فرحاتي، الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة
الماجستير في تسيير الموارد البشرية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم
التسيير، جامعة الحاج لخضر - باتنة، 2008

4. ميلود طبيش، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة دراسة
ميدانية بإذاعة سطيف الجهوية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع
(غير منشورة ، كلية العلوم الإنسانية وعلوم الاجتماع، جامعة قسدي مرباح - ورقلة،
2011

الملخص:

الاتصال الفعال في المنظمة يقود ويساعد إلى حد كبير في إتخاذ قرارات إدارية صائبة، حيث متخذ القرار لا يستطيع القيام بعمله ما لم تتوفر لديه معلومات دقيقة بالإضافة إلى ضرورة الحصول عليها في الوقت المناسب، وهو ما يوفره الإتصال الفعال وإلى جانب ذلك ما يحصل عليه من خلال الإتصالات الرسمية وغير الرسمية والتي تلعب بدورها دورا هاما في إتخاذ القرارات.

ومنه نهدف من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه هذه الإتصالات الرسمية وغير الرسمية في عملية إتخاذ القرارات، ولقد تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة ، ومن أهم نتائج الدراسة :

✓ أظهرت الدراسة بأن أكثر الوسائل الإدارية فعالية في إتخاذ القرارات هي الإتصالات الكتابي المتمثلة في (التقارير)، ثم الإتصالات الشفوية المتمثلة في المقابلات والإجتماعات) كشفت الدراسة بأن تزويد متخذ القرار بأكبر قدر من المعلومات الصحيحة له دور فعال في عملية إتخاذ القرار في المنظمة .

✓ أظهرت الدراسة بأن الإتصال المباشر يزيد من فعالية إتخاذ القرارات .

✓ و أن معظم العلاقات الشخصية تزيد أحيانا من مهمة المشاركة في إتخاذ القرارات

Abstract :

Effective communication in the organization leads and helps to a large extent in making sound administrative decisions, as the decision-maker cannot do his job unless he has accurate information in addition to the need to obtain it in a timely manner, which is provided by effective communication and in addition to what he obtains through formal and informal communications, which in turn plays an important role in decision-making.

We aim through this study to identify the role played by these communications "formal and informal in the decision-making process, and the descriptive analytical approach has been used in this study, and the most important results of the study:

- ✓ The study showed that the most effective administrative means in decision-making are written communications (reports), then oral communications represented in interviews and meetings) The study revealed that providing the decision-maker with the most correct information has an effective role in the decision-making process in the institution.
- ✓ The study showed that direct communication increases the most personal relationships sometimes increase the task of participating in decision-making.

قائمة المراجع
