

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر ل.م.د تخصص إدارة الأعمال

الموسومة بـ:

الاتصال التنظيمي ودوره في اتخاذ القرارات في المؤسسة  
اقتصادية  
دراسة حالة المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه – سعيدة -

إشراف الأستاذ:  
- شويرفات عبد القادر

إعداد الطالبة:  
- غربي أحلام

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/09/25

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الصفة	المؤسسة الجامعية	اسم و لقب الأستاذ
مشرفا	جامعة * الدكتور الطاهر مولاي * سعيدة *	شويرفات عبد القادر
ممتحنا	جامعة * الدكتور الطاهر مولاي * سعيدة *	محمود العوني
رئيسا	جامعة * الدكتور الطاهر مولاي * سعيدة *	عتيق الشيخ

السنة الجامعية: 2022/2021



## الإهداء

أرسم خط خطوطا من النور لأكتب سطورا إلى المولى عز وجل التي فاضت عن جوانبي  
نعم من عليا بها.

إلى من نطق لساني باسمهما أولا .. إلى من غمراني بالحب والحنان ... إلى من يفرحان  
لفرحي ومن يحزنان لحزني ، أُمي الغالية وأبي الحبيب.

إلى أحب الناس إلى قلبي أختي بشرى .

إلى من كان سندي في هذه الحياة ، إلى من كان رمزا للأمان، وقرّة عيني أخي الحبيب عبد  
المجيد.

إلى شريكتي في الفرح و الأوقات الصعبة زوجة أخي وأعز ما أملك أمانة.

غربي أحلام

## الشكر و التقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى آله  
وصحبه أجمعين أما بعد.

أشكر الله العليّ القدير على توفيقه بإتمام هذا العمل، فهو عز وجل أحق بالشكر والحمد  
سبحانه وتعالى.

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أنسب الفضل لأصحابه، فأخص بالذكر أستاذي المشرف  
الدكتور شويرفات عبد القادر، الذي منحني الكثير من وقته ولم يبخل علي بتوجيهاته  
ونصائحه القيمة فله جزيل الشكر و العرفان بالجميل على تحمله وصبره لي طيلة إنجاز هذه  
الدراسة ، فألف شكر.

وأقدم بالشكر والعرفان لأعضاء لجنة المناقشة لكل شخص منهم.  
والشكر موصول لكل إلى جميع أساتذة مسيرتي الدراسية في كلية العلوم الاقتصادية و العلوم  
التجارية و علوم التسيير.

وشكري لكل من ساعدني ولو بالكلام الطيب...

## الملخص:

لقد حاولنا من خلال دراستنا هذه الكشف عن دور الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية، حيث اتخذنا من المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه "منطقة سعيدة" مجالاً للدراسة الميدانية، حيث تهدف هذه الدراسة إلى معرفة علاقة الاتصال التنظيمي بعملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة الاقتصادية. ولقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة الدراسة من خلال اختيارنا للعينة القصدية، وتمثلت أدوات جمع البيانات في الملاحظة البسيطة والمقابلة. وفي الأخير توصلت للدراسة إلى فعالية الاتصال التنظيمي لها دور جد مهم وفعال في عملية اتخاذ القرارات.

## الكلمات المفتاحية:

دور، الاتصال التنظيمي، عملية اتخاذ القرارات، المؤسسة الاقتصادية.

## **Abstract :**

We have tried through this study to reveal the role of organizational communication in the process of making decisions in the economic institution, where we made the Algerian public water corporation "Saida region" an area for field study, as this study aims to know the relationship of organizational communication with the decision-making process within the economic institution.

In our study, we relied on the descriptive analytical approach, and the study sample was through our selection of the intentional sample, and the data collection tools consisted of simple observation and interview.

Finally, the study concluded that the effectiveness of organizational communication has a very important and effective role in the decision-making process.

**key words:**

Role, organizational communication, decision-making process, economic enterprise.

	شكر
	إهداء
	ملخص
	قائمة المحتويات
أ	مقدمة
	<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية</b>
07	تمهيد.....
08	المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول الدراسة.....
34	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية حول الدراسة.....
39	خلاصة الفصل الأول.....
	<b>الفصل الثاني: دراسة حالة بالمؤسسة الجزائرية للمياه بسعيدة</b>
40	تمهيد.....
41	المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة الجزائرية للمياه.....
51	المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج.....
60	خلاصة الفصل الثاني.....
61	خاتمة.....
63	قائمة المصادر والمراجع.....
	الملاحق.....

## قائمة الملاحق

قائمة الملاحق :

الصفحة	اسم الملحق	الرقم
	استمارة المقابلة	01
	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه "منطقة سعيدة"	02
	رمز المؤسسة	03

# مقدمة

**I. تمهيد:**

يعتبر الاتصال عملية ضرورية في حياة البشر وفي التنظيمات و المؤسسات على اختلاف أنواعها فالطبيعة البشرية تسعى إلى التواصل و الاندماج و الانضمام إلى جماعات مهما اختلف نوعها وتشكل عملية الاتصال أحد الدعائم الأساسية التي يتم من خلالها التفاعل الإنساني وتحدد هذه العملية مدى تقدم المجتمعات الذي يتوقف على مدى فعالية الاتصال داخل التنظيم ويعتبر هذا الأخير عملية ضرورية داخل المؤسسة ومعيارا هاما لقياس تطور ونجاح المؤسسات أو فشلها ويتضح هذا الفشل في مجال انتقال المعلومات بين الإدارة و العمال وكذا الاتصال التنظيمي الذي يمارس الأطارات و المشرفين ما يؤدي بالضرورة إلى التأثير سلبا على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة .

يعتبر الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة عامل مساهم في نقل الأفكار و الآراء وكذا الانشغالات بشتى أنواعها وهذا من أجل تعزيز العلاقات الاجتماعية بين كل فرد من أفرادها بغية تحقيق الأهداف ، كما يعتبر من أهم الاتصالات الناجحة على المستوى الإداري لما له من الدور البارز في نقل المعلومات على الشكل التنظيمي وهذا لتسهيل عملية خلق التفاعل بين الموظفين وتعزيز روح العمل الجماعي ومن أجل تسهيل عملية اتخاذ القرارات داخل الإدارة.

تعد عملية اتخاذ القرار من أهم الأدوار التي يقوم بها أفراد المنظمة، كما تعد أيضا الاتصالات التنظيمية جوهر وأساس العمليات والوظائف وعن طريقها ترتبط أجزاء وأقسام المؤسسة ببعضها البعض وتتحقق الأهداف المسطرة. فنظام الاتصال الفعال في المؤسسة يعد من أكثر الوسائل في تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ يجب أن تتوفر لدى المسؤول القدرة على استخدام وسائل الاتصال الحديثة؛ ضمانا لوصول البيانات والمعلومات بوضوح وبالسرعة المطلوبة؛ لان نجاح عملية اتخاذ القرار تعتمد بالدرجة الأولى؛ على دقة المعلومات اللازمة وإمكانية الحصول عليها في الوقت المناسب ومن ثم تحقيق الأهداف .

الاتصال التنظيمي هو عملية إنسانية وجماعية يعمل من خلالها على بناء العلاقات الأساسية كما يعمل على تمكين تلك العلاقات ويخلق روح العمل الجماعي ، كما يساهم بدوره في تفعيل وترشيد مختلف القرارات التنظيمية داخل المؤسسة.

**II. الإشكالية :**

✓ ما هو دور الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة الاقتصادية؟

**III. الأسئلة الفرعية :**

وللإجابة على هذه الإشكالية نطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية وتتمثل في:

- ما الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرار؟
- كيف يساهم الاتصال الخارجي في تفعيل عملية اتخاذ القرارات؟

• هل يؤثر اتخاذ القرار على السير الحسن للمؤسسة " في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه "منطقة سعيدة"؟

وللإجابة على التساؤلات المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات والتي تعتبر إجابات للتساؤلات السابقة التالية وسنحاول تأكيدها أو نفيها من خلال هذا العمل.

#### IV. فرضيات الدراسة :

- ❖ يحضى الاتصال الداخلي بأهمية كبيرة في عملية اتخاذ القرار بحيث لا يمكن تسيير أمور المؤسسة ما لم تكن هناك أنظمة اتصالات جيدة داخل المؤسسة؛
- ❖ يساهم الاتصال الخارجي في تفعيل عملية اتخاذ القرارات من خلال وصول المعلومات إلى الأطراف المسؤولة في الوقت المناسب ؛
- ❖ يؤثر اتخاذ القرار على السير الحسن للمؤسسة و ذلك من خلال مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات .

#### V. أسباب اختيار الموضوع :

لقد تعددت الدراسات التي تناولت موضوع الاتصال في الحياة التنظيمية للمؤسسات جاءت هذه الدراسة لسد النقص لأنها تناولت الاتصال التنظيمي ودوره في خدمة اتخاذ القرار ولهذا كانت مبرراتنا في اختيار هذا الموضوع:

- ❖ تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص ؛
- ❖ التحسس بالدور المنوط الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في اتخاذ قرارات المؤسسة ؛
- ❖ الميل للتعرف على مدى تأثير الاتصال التنظيمي على عملية اتخاذ القرار في المؤسسات؛
- ❖ يحضى الاتصال التنظيمي بأهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة ؛
- ❖ معرفة مدى تطابق ما هو نظري مع ما هو تطبيقي بالإضافة إلى معرفة الحقيقة لمدى ممارسة هاتين العمليتين و الوقوف على بعض المشاكل التي تواجه كل من الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار.

#### VI. أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في:

- ◆ كونها تعالج موضوع الاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرارات في المؤسسة؛
- ◆ تساهم في الكشف على نوعية العلاقات داخل الإدارة بين الموظفين والمسؤولين؛
- ◆ معرفة نوعية الحوار المتبع داخل الإدارة؛

- ◆ توضيح العلاقة الوثيقة بين الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار وهذا ما تهتم به هذه الدراسة حيث أنه يجب أن يكون اتخاذ القرار من طرف المسؤولين نتاج على جهد مشترك من طرف جميع أعضاء المسؤولين؛
- ◆ الكشف عن الصعوبات التي تعترض الاتصال التنظيمي ومساهمة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

كما ترجع أهمية الاتصال التنظيمي أيضا في تحسيس و توعية المسؤولين و الموظفين بالأهمية البالغة التي يكتسبها الاتصال في المؤسسة و المساهمة أيضا في عملية صنع القرار واتخاذها .

## VII. أهداف الدراسة :

- محاولة تطبيق مدى استيعابنا للمادة العلمية التي تلقيناها خلال السنوات الماضية من خلال دراستنا لهذا الموضوع دراسة منهجية؛
- معرفة مدى اهتمام المؤسسة بموضوع الدراسة بموضوع الاتصال التنظيمي الذي ساعد في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة ؛
- معرفة العلاقة الموجودة بين الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار؛
- التعرف على مدى إسهام الاتصال في فعالية وترشيد القرارات وصلاحياتها ؛
- معرفة واقع الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة ومدى توافقه مع ما يتخذ من قرارات داخل المؤسسة .

## VIII. حدود الدراسة :

**الحدود الموضوعية:** ركزت هذه الدراسة في جانبها الموضوعي على توضيح دور الاتصال التنظيمي في اتخاذ قرارات المؤسسة.

**الحدود المكانية:** تندرج هذه الدراسة في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه "منطقة سعيدة".

**الحدود الزمنية :** تمت هذه الدراسة من 2022/08/25 إلى غاية 2022/09/15 .

- IX. **المنهج المستخدم :** للإجابة عن إشكالية الدراسة المطروحة ، ونظرا لأهمية الدراسة وطبيعة الموضوع وللإلمام بأهم جوانبه استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي ، فهو أكثر المناهج موافقة مع موضوع الدراسة والأكثر شيوعا وانتشارا واستخداما في مختلف الدراسات ، إذ يركز على ما هو كائن في الوصف والتفسير للظاهرة المدروسة ، حيث يقوم على جمع البيانات الكمية والكيفية وتبويبها وتحليلها وتفسيرها ومن تم استخلاص النتائج بالإضافة إلى الجمع ما بين الدراسة النظرية والميدانية ، كما انتهجنا أسلوب دراسة الحالة(الدراسة الميدانية).

## X. أدوات الدراسة

وتتمثل أدوات الدراسة فيما يلي:

● **المقابلة:** هي وسيلة رئيسية في جميع البيانات فهي أكثر شيوعا وفعالية وتعرف المقابلة على أنها اتصال وجها لوجه يتم من خلالها طرح أسئلة من طرف الباحث ومحاولة الإجابة عنها من طرف المبحوثين فهي تشمل أسئلة محدودة للحصول على إجابات دقيقة بشأنها.

● **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة وسيلة هامة لجمع المعلومات حول الموضوع محل الدراسة والتي تسمح لنا بالوصول إلى استنتاجات دقيقة.

● **الوثائق الخاصة :** وهي الوثائق المتحصل عليها من المؤسسة موضوع الدراسة.

وفي البحث العلمي هي مشاهدة الظاهرة محل الدراسة عن قرب، في إطارها المتميز وفق ظروفها الطبيعية، حيث يتمكن الباحث من مراقبة تصرفات وتفاعلات المبحوثين، ومن التعرف على أنماط وطرق معيشتهم ومشاكلهم اليومية

## XII . تقسيمات الدراسة:

قمت بإنجاز هذه الدراسة من خلال التطرق إلى فصلين رئيسيين حسب منهجية IMRAD كما يلي :

**الفصل الأول:** تطرقنا فيه إلى الأدبيات النظرية من مفاهيم أساسية لها صلة بموضوع الاتصال التنظيمي و دوره في اتخاذ القرار و أدبيات تطبيقية متمثلة في دراسات سابقة .

**الفصل الثاني :** نتناول فيه موضوع الدراسة من الجانب التطبيقي ، من إجراء مقابلة إلى تحليل نتائجها و مناقشتها .

## XIII . صعوبات الدراسة:

- ضيق الوقت لإنجاز هذه الدراسة ؛
- إيجاد صعوبة في الدراسة التطبيقية و ذلك في التعامل مع عمال المؤسسة المستقبلة لإجراء التربص .

الفصل الأول:  
الأدبيات النظرية  
والتطبيقية

**تمهيد:**

يعتبر موضوع الاتصال من المواضيع التي تناولها الباحثين بالدراسة وهذا في جميع الميادين العلمية وهذا نظرا للأهمية الكبيرة التي يكتسبها هذا الموضوع ، هذا فيما يخص الاتصال بصفة عامة ولكن ما يهمنا نحن هنا هو الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة و الذي يعتبر أمر ضروري وأساسي جدا لأنه يربط أعضاء المنظمة أو المؤسسة فيما بينهم لينشر بينهم المعلومات والأفكار والحقائق حتى يتمكنوا من أن يؤديوا أعمالهم بالكفاءة اللازمة ، كما أن الاتصالات الإدارية السليمة و الدقيقة لها تأثير كبير على اتخاذ القرارات المنظمة و هي ضرورية لتحديد المواقف و المشاكل بشكل واضح، فهما يشكلان جانبيين هامين من جوانب العملية الإدارية و كل منهما يتأثر بالأخر، فلا يستطيع متخذ القرار القيام بعمله ما لم تتوفر له معلومات أو ما لم يتم باتصالاته لاتخاذ قرارات داخل المنظمة، بمعنى لا يمكن أن تكون هناك قرارات صائبة و صحيحة دون وجود اتصالات جيدة داخل المؤسسة، فالاتصالات هي التي تنقل البيانات و المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.

ولدراسة ما سبق فقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلي مبحثين وهي كالآتي:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول الدراسة

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية حول الدراسة

**المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول الدراسة**

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى بعض المفاهيم التي تدخل في سياق الموضوع ، و هذا من أجل توضيح أكثر و تبسيط المفاهيم فيما يدور حول موضوع هذه الدراسة ، حيث تم تقسيمه إلى 3 مطالب رئيسية ، فالمطلب الأول يستعرض بعض المفاهيم الأساسية عن الاتصال التنظيمي، أما المطلب الثاني يخص مفهوم اتخاذ القرارات ، أما المطلب الثالث دور الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرارات .

**المطلب الأول: ماهية الاتصال التنظيمي**

### الفرع الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي:

لقد تعددت محاولات تعريف الاتصال التنظيمي، و اختلفت باختلاف المداخل النظرية و التخصصات العلمية، إلا أنها تذهب في أغلبها إلى أن الاتصال التنظيمي هو ذلك النوع من الاتصال المرتبط بكل المعلومات المتداولة داخل التنظيم أو المؤسسة، وعلى ذلك فإن الإلمام بكل التعريفات، قد يشكل صعوبة كبيرة لدى كل باحث؛ و بالتالي فنحن نقتصر على بعضها فقط دون التوسع فيها.

تعريف " ريدينغ " Redding و "سانبورن" Sanborn ( 1964 ) « يعد الاتصال التنظيمي بمثابة ترحيل و استقبال المعلومات ضمن تنظيم معين .»

تعريف تاير ( 1968 ) " Theyer " « الاتصال التنظيمي هو تدفق للبيانات المساندة لاتصالات التنظيم و العمليات الاتصالية البيئية .»

و يذهب " Ceusa Maria " « إلى أن الاتصالات التنظيمية تشمل كل أشكال الاتصال المستعملة من طرف التنظيم ، لكي يتفاعل و يتصل مع الجمهور، و إن أول شكل من أشكال الاتصال داخل المؤسسة هو كأي مكان آخر « يتكون من مجموع التصرفات داخل تفاعل كل الفاعلين في التنظيم ، أو هي العملية التنظيمية التي تنظم تدفق المعلومات بين أجزاء المشروع المختلفة . »

هو الاتصال الذي يحدث في إطار منظمة ما، فهو عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر و ذلك لتبادل المعلومات و الآراء، و للتأثير في المواقف، والاتجاهات.

فمن خلال هذه التعريفات، نستطيع أن نستخلص أن هذا الاتصال له أهدافه، و وظائفه الخاصة، التي تشكل عمليات التفاعل بين الأفراد المشاركين في هذا التنظيم. هو نتيجة للتفاعل الحادث بين الأفراد في إطار الهيكل التنظيمي . الذي يقتضي تبليغ المعلومات؛ و الأوامر؛ و التعليمات؛ و المطالب ، إلى مختلف الجهات المعنية؛ فإن وجود هيكل للاتصال (حصة محمد المساعد و أحلام عبد السميع العقبأوى، 2011، ص 16)

### الفرع الثاني: عناصر الاتصال التنظيمي

1- المرسل : وهو الجهة التي تصدر منها الرسالة والتي يريد صاحبها أن يوصلها إلى المستقبل وقد يكون المرسل شخصيا أو هيئة أو جمعية أو مؤسسة. (غريب عبد السميع غريب، 2004، ص18)

2- الرسالة : هو المحتوى الذي يراد نقله من المرسل إلى المستقبل، وتكون هذه الرسالة عبارة عن معلومات أو أفكار مطلوب توصيلها إلى المستقبل ليعرفها او مهارات ينبغي أن يكتسبها أو اتجاهات سلوكية ينبغي إتباعها. (محمد سيد فهمي، 2006، ص31)

3- الوسيلة ( القناة ): هي القناة أو القنوات التي تمر من خلالها الرسالة بين المرسل والمستقبل، ولا بد للرسالة أن تسلك إحداها وإلا توقفت عملية الاتصال .

4- المستقبل: وهو الذي يستقبل الرسالة المرسله ويصبح مستقبلا والمستقبل يصبح مرسلا من خلال علاقة تبادلية مستمرة والحقيقة أن الاتصال يصبح ناجحا حين يفهم المرسل والمستقبل المعلومات نفسها. (حسن عاد مكأوي، 2006، ص51)

5-التغذية الرجعية ( الاستجابة ): ويقصد يرجع الصدى إعادة المعلومات للمرسل حتى يستطيع أن يقرر ما إذا كانت الرسالة حققت أهدافها من عدمه. (عازة محمد سلام، 2008، ص 08)

### الفرع الثالث: أهمية الاتصال التنظيمي

- إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظم الاتصالات بها وهذا يعني أن الاتصالات التنظيمية لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها، وإنما عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المنظمة و تتجلى أهميتها في :
- تناول المشكلات التي تحدث في المؤسسات على اختلافها ؛
- تؤثر في الكفاءة الإنتاجية للفرد عندما يكون الاتصال فعالا تتوافر فيه شروط الاتصال الناجح حيث التحديد والوضوح في الأهداف والمعايير؛
- يساعد في فهم أهداف وواجبات المؤسسة وتحقيق التعاون فيما بين العاملين؛
- تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين وبعضهم البعض؛
- بفضل الاتصالات التنظيمية يتمكن كل أفراد المنظمة الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بالمنظمة، كما يساعد على توضيح التعبيرات والتجديدات والإنجازات وتطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال.

### الفرع الرابع: أهداف الاتصال التنظيمي

في هذا الصدد يورد صالح بن نوار جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال إلى تحقيقها .

#### 1\_ تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات :

يتم الاتصال بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق وتميل المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

#### 2 -المشاركة في المعلومات :

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

-توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.  
 -توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.  
 -تعريف الأفراد بنتائج أدائهم. (عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار الزهران للنشر والتوزيع، 1999. 228ص)

### 3- اتخاذ القرارات :

حيث يلعب الاتصال دورا كبيرا في اتخاذ القرارات فاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

### 4- التعبير عن المشاعر الوجدانية :

يساعد الاتصال الفاعلين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، حيث يستطيع العامل بإبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف.

5- ويمكن إضافة هدف آخر للاتصال لا يقل أهمية من سابقه والمتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي فعندما تنتشر الإشاعة بشكل كبير يصبح مفعولها كارثي بالنسبة إلى المنظمة ككل.

ويمكن أن نضيف بعض أهداف الاتصال التنظيمي فيما يلي:

➡ يهدف إلى تماسك أفراد التنظيم وحل النزاعات بين الأفراد، وإعطائهم قيمة والعمل على بناء روح الجماعة؛

➡ تحسين إنتاجية وفعالية العمل، فالحصول على المعلومات يخلق الدافعية والرضا عن العاملين الشيء الذي يدفعهم إلى تقديم مردودية جيدة تساعد على فعالية المؤسسة. (صالح بن نوار: الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة دراسات ( العلوم الإنسانية ) العدد الثاني والعشرين، 2004 ص 120)

### الفرع الخامس: أنواع الاتصال

لقد تعددت تصنيفات أنواع الاتصال حسب نوع المعايير وسنذكر في هذا المطلب تصنيفين الأول حسب معياري الرسمية والغير رسمية ونذكر بعد ذلك تصنيف محمد منير حجاب الذي قسمه إلى أربعة أنواع تبعا المؤشرات اللغة المستخدمة، الاتجاه، درجة التأثير والمصدر.

أولا: أنواع الاتصال حسب معيار الرسمية والغير رسمية:  
 الاتصال الرسمي:

وهي الاتصالات التي تحصل من خلال خطوط السلطة الرسمية والمعتمدة بموجب اللوائح والقرارات المكتوبة ، وقد تكون داخلية (داخل المنظمة) وقد تكون خارجية (مع منظمات أخرى) وقسمت الاتصالات الرسمية إلى أربعة أنواع رئيسية هي (حمود، 2010، ص 44)

أ. **الاتصالات العمودية:** وتنقسم بدورها إلى اتصالات نازلة وصاعدة، على الوجه الآتي:

■ **الاتصالات النازلة:** وتتضمن الاتصالات بين الرئيس ومرؤوسيه، حيث يحقق هذا النوع من الاتصالات تعريف العاملين بطبيعة العمل وكيفية أداءه.

وتتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الاتصال، مثل المذكرات واللقاءات الجماعية، ومناقشة الموازنات ، ومنشورات المنظمة وهكذا وغالبا ما تكون فعالية التغذية العكسية فيها منخفضة ، إذ أنها تتكون أساسا من تسلم الأوامر وتنفيذها من قبل المرؤوسين عمليا.

■ **الاتصالات الصاعدة:** وتتضمن نشاطات الاتصال الصادر من المرؤوسين إلى الرئيس ، وتضم نتائج تنفيذ الخطط، وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ، والملاحظات الآراء الصاعدة إلى الرئيس. وهي تعزز عن طريق سياسة الباب المفتوح من قبل المدير وصناديق المقترحات وغيرها.

ب. **الاتصالات الأفقية أو الجانبية:** وتمثل الاتصالات القائمة بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة. ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة ، وتؤدي الثقة المتبادلة بنجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المطلوبة إلى تعزيز هذه الاتصالات، وتحقيق فعالية انجازها الأهداف المراد تحقيقها.

ج. **الاتصالات المقابلة أو المحورية :** تشمل الاتصالات بين المدراء وجماعة العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيميا. ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الاجتماعية الجارية بين مختلف التقسيمات في المنظمة . وإنما يظهر من خلال ولا يظهر هذا النوع من الاتصالات عادة في الخرائط التنظيمية، الصيغ المتعارف عليها و المألوفة في الاتصالات، وخصوصا في المنظمات الكبيرة .

د. **الاتصالات الخارجية:** يعرف الاتصال الخارجي على أنه الجهود المخططة للتأثير في الرأي العام من خلال الأسلوب الجيد و الأداء المسؤول الذي يعتمد على الاتصال الثنائي المتبادل أي من علاقة التأثير والتأثر .

فالالاتصال الخارجي يعتبر وظيفة من وظائف الإدارة التي تقيم اتجاهات الجمهور وتحدد سياسات و إجراءات الفرد و المنظمة مع الصالح العام و كذا تخطيط وتنفيذ برامج عمل لتحقيق الفهم والقبول العام.

**الاتصال غير الرسمي :**

الاتصالات غير الرسمية هي الاتصالات التي تنشأ في أي منظمة بطريقة تلقائية ما بين العاملين من علاقات اجتماعية و صداقات شخصية، فيصل هؤلاء الأفراد بعضهم البعض على هذا الأساس الشخصي التلقائي.

وقد تكون بعض هذه الاتصالات نازلة ويعرضها صاعدة وبعضها على المستوى الأفقي دون قيد أو شرط مادامت هناك علاقات تربط بين الأطراف المتصلة.

وهذا النوع من الاتصال يعتبر ظاهرة عادية تحدث دائما في أي مجتمع من الأفراد، بل ويعتبر حقيقة من ضرورات الحياة الاجتماعية. ومن خصائص هذا النوع السرعة الكبيرة التي تنتقل بها المعلومات إذ أن طبيعة خط سيره خلال اللقاءات والاجتماعات والاحتفالات تجعل نقل الأخبار يتم في وقت قصير جدا (أبو النصر ، 2010، ص 10).

ثانيا: ويمكن تصنيف الاتصال إلى أربعة أنواع تبعا لمؤشرات اللغة المستخدمة، الاتجاه ، درجة التأثير والمصدر حسب ما جاء به محمد منير حجاب (دليو، 2010، ص 21)

### 1- الاتصال اللغوي: وينقسم إلى نوعين:

#### أ- لفظي (شفهي أو كتابي):

○ **الاتصال الشفهي:** هو تلك العملية التي تهدف إلى التعبير المباشر واللفظي عن صعوبات التسيير سواء كانت شخصية أو جماعية وتتعلق بالرضا أو عدم الرضا عن العمل أو عن أخطاء معينة في التسيير أو عن أحد جوانب الصراع التنظيمي ، ومن وسائله: التعليمات الشخصية، المقابلات، برامج التدريب، الاستشارات، اجتماعات اللجان، المحاضرات، والمؤتمرات، الهاتف، نظام المخاطبة العامة، فيديو، النقابات

....

○ **الاتصال المكتوب:** التقارير السنوية ، مطبوعات النقابات ، الأوامر والتعليمات السنوية ، بيان الأجر ، دليل العاملين ، لوحات الإعلانات ، الكتيبات ، الملصقات ، المعاملات المتتوالدة باليد ، الجرائد الناطقة باسم المنظمة بغير لفظي (إشارات، حركات، صمت، صور، رسوم، نقوش)

ب- **الاتصال الغير لفظي:** هو تلك الرسالة الرمزية الموجهة إلى الجهات العليا متضمنة عدم الرضا عن العمل في أحد جوانبه و متضمنة رد فعل لوضع غير مرضي يكون في شكل سلوكيات تنظيمية سلبية مثل تغيب، تأخر، جمود، مقاومة تغيير، وتكون وسائله نابعة عن الأفعال والتصرفات الإرادية و اللاإرادية كالتلميح غير اللفظي تعبيرات الوجه و حركات اليد(قاسيمي، 2011، ص 10)..

وهذا لا يعني في الواقع وجود فصل تام بينهما حيث يفضل عادة استعمالهما معا لزيادة فاعلية الاتصال .

### 2- الاتصال وفقا للاتجاه:

يصنف كذلك إلى نوعين:

✓ اتجاه واحد: عندما تكون السرعة أو النظام مطلوبين أو رغب المرسل ألا تكشف أخطاؤه أو لا يستمع لنقد الآخرين أو يرغب في حماية قوته وهيبته مثال الاتصال الصاعد أو النازل.

✓ **في اتجاهين:** لزيادة ثقة الأفراد وقدرهم على فهم الرسالة أو الأثر الذي أحدثته فيهم والسماح بإمكانية تعديل الرسالة بما يخدم الهدف ومن أمثلة هذا النوع المقابلات والندوات والاجتماعات... (دليو، 2010، ص 21)

3- من حيث درجة أو مدى التأثير: فيقسمه إلى ثلاثة أنواع:

- شخصي: مباشر، وجها لوجه ودون قنوات وسيطة.
- تنظيمي: وهو خاص بالمنظمات ويأخذ أشكالا عديدة مثل اجتماعات صنع القرارات، الندوات التوجيهية و برامج التدريب المهني و حفلات التكريم...
- وجماهيري : وهو أوسعها وأكثرها مدى لاستعماله لوسائل الاتصال الجماهيري.

3- أنواع الاتصال وفقا لطبيعة مصدره:

✚ رسمي :

يرتبط بالبناء التنظيمي للمؤسسة وهو إما صاعدا أو هابطا، أو أفقي .

✚ غير رسمي :

يتم خارج مسارات الاتصالات الرسمية وهو أما مكمل للاتصال أو معيق له .

ومن المهم في جانب عملية الاتصال التنظيمي التفكير جيدا في الوسيلة المستخدمة والمفاضلة فيما بينها وفقا لأهمية وطبيعة الرسالة المراد إيصالها. كما لا بد أن يراعي في العمل التنظيمي عند استخدامه وسيله من هذه الوسائل بعض الجوانب المتعلقة بدرجات السرية، السرعة، الجهد والوقت، الجانب الاقتصادي ( إن الاتصال الناجح سواء بالطريقة المباشرة أو غير المباشرة و بالوسائل المكتوبة أو المسموعة ينبنى أساسا على سعة الفهم لمختلف جوانب الاتصال وسواء أكان المستهدفين أفرادا بعينهم أو جماعات أو الجمهور بصفة عامة، مما يحتم على القيادات التنظيمية المسؤولة تنمية معارفهم والسعي لاكتساب مهارات جديدة باستمرار والإلمام الواعي بالأنظمة واللوائح المنظمة.

الفرع السادس: وسائل الاتصال التنظيمي

1- الاتصال الشفوي : يتم الاتصال الشفوي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه ويعتمد على الوسائل المباشرة للاتصال وجها لوجه بين المرسل والمتلقي عن طريق الكلمات المنطوقة، كما يوفر ضمان فهم موضوع الرسالة.

طرق الاتصال الشفوي :

الاجتماعات : وتعد وسيلة هامة في الاتصالات الشفهية بين الإدارة والعاملين، وتلجأ الإدارة إليها عند الرغبة في مناقشة أمور ذات أهمية أو تأثير مباشر على العاملين.

الحديث الشفوي أو الإتصال الشخصي : هو الإتصال الشخصي المباشر وجها لوجه بين المرسل والمستمع أو اللقاء المباشر بين الرئيس والمرؤوس. (محمد يسري إبراهيم دعبس، 1999، ص 297)

2- الاتصال الكتابي: يشكل وسائل عديدة تتفاوت في الأهمية وتتوقف على حجم المنظمة وعدد العاملين فيها والمستوى الثقافي والبيئية، وكذلك القدرة المالية للمنظمة، ومن أهم هذه الوسائل:

- الأوامر والتعليمات والبلاغات الإدارية والبرقيات.

- المذكرات والتقارير الدورية الشكاوي والمقترحات التي يتقدم بها العاملون.

### 3- الاتصالات الإلكترونية:

أحدثت تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات تحولا كبيرا في أساليب الاتصال والتواصل مع الآخرين، سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات، فقد برزت تقنيات اتصال فعالة وسريعة مثل شبكات الانترنت وأجهزة الهواتف النقالة، والبريد الصوتي والإلكتروني، ومؤتمرات الفيديو، والشبكات التلفزيونية التفاعلية، والفضائية وغيرها، حيث أسهمت هذه جميع هذه التطورات النوعية في مجال الاتصال في تمكين الأفراد والمؤسسات من تبادل كميات هائلة من البيانات والمعلومات بالوقت الحقيقي، ما وفر المال والجهد للمنظمات (أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، 335. ، ص2010)

#### الفرع السابع: معوقات الاتصال التنظيمي

يقصد بالمعوقات الاتصال كافة المؤثرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات، او تعطلها او تأخر إرسالها أو استلامها.

#### أولاً-معوقات تنظيمية:

- 1- عدم وضوح الأهداف التنظيمية بالإضافة إلى عدم وجود توصيف دقيق للواجبات والمهام الوظيفية بالمنظمة؛
- 2- عدم استقرار التنظيم، وما يتبعه من تغيرات و تداخلات في خطوط السلطة، و عدم استقرار قنوات الاتصال؛
- 3- نقص الخبرة والكفاءة: افتقار المنظمة إلى أفراد متخصصين لوضع نظام سليم للاتصال يتناسب مع ظروفه. (مي العبد الله، 2010، ص29)

#### ثانياً: المعوقات الشخصية

- 1- صعوبات اللغة : قد تصبح اللغة عندما لا تكون مفهومة لدى المستقبل عائقا للاتصال كاستخدام مصطلحات فنية متخصصة أو كلمات غير محددة تؤول إلى أكثر من معنى .
- 2- البعد المكاني بين المرسل والمستقبل : يؤثر بعد المسافة بين العاملين في المنشآت الكبيرة وذات الفروع والأقاليم الشاسعة سلبا على عملية الاتصال.
- 3- تعدد المستويات الإدارية بين المرسل والمستقبل : قد تخضع رسائل الاتصال إلى كثير من التغيير والتزييف والإضافة في أثناء انتقالها عموديا من المسؤولين إلى العمال أو العكس غير عدة مستويات إدارية خاصة.

#### ثالثاً: المعوقات البيئية

ويقصد بالمعوقات البيئية المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي سببها مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها منها. على سبيل المثال عدم تكييف درجة الحرارة والإضاءة. (علاء محمد القاضي، بكر محمد حمدان، 2010، م75-76)

#### المطلب الثاني: ماهية اتخاذ القرارات

#### الفرع الأول: مفهوم اتخاذ القرارات

اتخاذ القرار هو جوهر العملية الإدارية، ويتطلب قدرة كبيرة على التحليل والدراسة للعوامل المختلفة التي تؤثر في القرار، كما يتطلب قدرة على التخيل واقتراح حلول مختلفة، مع اعتبار أن القرارات هو الخيار بين بدائل يتم المفاضلة بينها لعلاج مشكلة معينة (قواسمية، 2019، ص 9).

وقد حدد برنارد مفهوم عملية اتخاذ القرار بأنها عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا التكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر. (كنعان، 2009، ص 83)

وعرفها نيل على أنهما " عبارة عن محاولة لتقليل عنصر الصدفة من خلال اتخاذ القرارات والإجراءات التي من شأنها التأثير على النتيجة لصالح واحد". (Jones، 2015، p5 – كما تعتبر عملية اتخاذ القرار على أنها: " مجموعة أنشطة يتم إتباعها لتحديد المشكلة، وبدل الحل، وتقييم البدائل، واختيار البديل المناسب لحل المشكلة، وأهم خطوة تشير إلى اتخاذ القرار في اختيار البديل المناسب" (ماهر، 2007، ص 22).

كما يعرف أيضا " هي سلسلة من الخطوات المتابعة تبدأ بتشخيص المشكلة وتنتهي بتقييم فاعلية البديل".

#### الفرع الثاني: مراحل اتخاذ القرارات

تتم عملية اتخاذ القرار وفق مجموعة من المراح الأساسية، حيث خص سيمون المعالم الأساسية لعملية اتخاذ القرارات على النحو التالي (العزاوي، 2006، ص 111):

**المرحلة الأولى:** مرحلة البحث والاستطلاع، ويقصد بها مواقف مناسبة لاتخاذ القرارات.

**المرحلة الثانية:** مرحلة التصميم، ويقصد بها عملية البحث عن بدائل مختلفة لمواجهة الموقف.

**المرحلة الثالثة:** مرحلة الاختبار، ويقصد بها اختيار بديل من بين البدائل السابقة أي اختيار البديل الأكثر ملائمة والأكثر احتمال للنجاح. ( ماهر ، 2007 ، ص 46).

#### الخطوات المختصرة لعملية اتخاذ القرار

1. تحديد المشكلة؛

2. جمع بيانات وحقائق من المشكلة لتحديد بدائل الحلول؛

3. اختيار الحل الأمثل؛

4. تطبيق الحل ومتابعته .

#### أولاً: تحديد المشكلة:

إن أول خطوة في عملية اتخاذ القرار في التعرف على المشكلة و مسبايتها ودراسة أعراضها وجمع المعلومات عنها وتحليلها، وذلك لتحديد الأهداف المراد تحقيقها، وتوجد ثلاثة أنواع من المشكلات قد تواجه أي إداري وهي: (حسين، 2008، ص 22)

1. مشاكل تقليدية: وهي تلك المشاكل التي تتعلق بالنشاطات التي تمارس يوميا مثل حضور الموظفين وانصرافهم، توزيع أعمالهم، ومنح الإجازات.

2. مشاكل حيوية: وهي التي تؤثر بشكل مباشر وحيوي على سير العمل مثل مشاكل التخطيط والسياسات والاستراتيجيات المتبعة.

3. مشاكل طارئة: وهي مشاكل عرضية تحدث بسبب التقلبات والتغيرات البيئية أو بسبب قصور الأداء. من الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، هي تحديده الطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي الحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها (قواسمية، 2019، ص 68).

والأسلوب العلمي لذلك، هو تشخيص المشكلة بتتبع أسبابها وظروف حدوثها و معدل تكررها وصولاً إلى الأسباب الحقيقية التي أدت لظهور الأعراض المرضية. ومن هذا المنطلق يمكن تحديد المشكلة الحقيقية تحديداً دقيقاً (قواسمية، 2019، ص 50)

### ثانياً : جمع البيانات وتقييم البدائل:

إن ظهور المشكلة الإدارية يتطلب من المدير اتخاذ القرار الأفضل لحلها وهذا يعني أن يتم اختيار الحل من بين عدة حلول متاحة ولكل حل من هذه الحلول بعض المزايا والعيوب ، إذ لا تساوى الحلول جميعاً من

حيث قدرها على تحقيق الهدف، ومن هنا تأتي أهمية الدراسات التحليلية للمشكلة ، وتعتبر هذه المرحلة من المراحل الفكرية الصعبة، وذلك لأن عملية المفاضلة بين البدائل ليست عملية واضحة وسهلة، لأن مزايا و عيوب كل بديل لا تظهر وقت بحثها لكن تبرز عند تنفيذ الحل مستقبلاً، ومن هنا يأتي الشك وعدم التأكد من صلاحية البدائل المطروحة للحل (العجمي، 2010، ص238).

ولأن متخذ القرار قد يقع في مشكلة المفاضلة بين البدائل لأفها عوامل غير ملموسة وكذا ضيق الوقت للتوقع حول نتائج بديل من بين بقية البدائل، لذا من الأفضل عليه أن يأخذ بعين الاعتبار النواحي التالي: ( قواسمية، 2019، ص. 19 )

- إمكانية تنفيذ البديل ومدى توفر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذه.
- التكاليف المادية لتنفيذه والأرباح التي يتوقع تحقيقها و الخسائر التي يمكن أن تتولد عنه.
- الانعكاسات النفسية والاجتماعية لتنفيذه ومدى استجابة المرؤوسين للبديل وحسن توقيت تنفيذه
- اختيار البديل الذي يؤدي إلى الاستغلال الأمثل لعناصر الإنتاج المادية والبشرية المتاحة بأقل مجهود ممكن.
- اختيار البديل الذي يضمن تحقيقه السرعة المطلوبة عندما يكون الموضوع عاجلاً

### ثالثاً : البحث عن الحل (اختيار البديل المناسب):

لا بد لصاحب القرار هنا من التفكير والإبداع لإيجاد الحلول والبدائل المختلفة، وأن يأخذ بالحسبان الأحداث غير المتوقعة التي قد تواجهه أثناء التنفيذ (قواسمية، 2019، ص 63)

ومن مميزات البديل أنه يساهم في الحل وفي تحقيق النتائج التي يسعى لها صاحب القرار مكانية توفر الحل عند اختياره دون غيره من البدائل الأخرى، وأن يسأل صاحب القرار نفسه ماذا ستحقق هذه البدائل؟ ما هي كفاءتهما؟ وما هي نوعية انجازاتها المتوقعة؟ هل

ومن هنا نذكر بعض النصائح التي وضعها أحمد ماهر: (ماهر، 2003، ص 287)

✚ اعتمد على رصيد خبرتك السابقة في معالجة مشاكل متشابكة واسأل نفسك هل كنت موفقا في التعرف على بدائل الحلول؟ وما هي هذه البدائل .

✚ تعرف إذا كان أحد زملائك قد تعرض لنفس المشكلة وكيف أمكنه علاجها .

✚ اسأل الآخرين أن يساعدوك وابحث عن النصيحة منهم.

✚ اسأل مرؤوسيك أن يقترحوا بعض الحلول.

✚ قم بعقد لجان لبحث المشكلة والحلول البديلة لها .

✚ قم بمناقشة المشكلة في اجتماعات و شجع مشاركة الآخرين في اقتراح الحلول.

✚ ابحث في الكتب والمراجع عن حلول علمية للمشكلة.

رابعا : تنفيذ ومتابعة الحل (البديل):

تتضمن هذه الحملة من النموذج العام في اتخاذ القرارات ، تطبيق ما تم اختياره لحل المشكلة على أن عملية تنفيذ أي بديل، أو حل ليست عملية بيسيرة، ذلك أن اتخاذ القرار بشأن حل مشكلة ما، لا بد أن يصاحبه تغيير أو تعديل في الظروف المحيطة بالمشكلة، والتي غالبا ما تكون عاملا مؤثرا في ظهور المشكلات، كذلك في إن مما يجب مراعاته في عملية تنفيذ البديل لحل المشكلة، أن يتم إسناد مهمة تنفيذ الحمل إلى شخص أو الأشخاص الذين لديهم المهارات الكافية لتنفيذ هذا الحل مع إعطائهم فرص الصلاحية والمرونة التي تمكنهم من تنفيذ الحل بما يتلاءم وظروف التنفيذ. (قواسمية، 2019، ص 111)

وقد عرف عيسى محمود حسن هذه المرحلة على أنها المرحلة التي يتم فيها اتخاذ القرار وإدخال الحل حيز التنفيذ، وذلك بناء على الخطوات السابقة وتنفيذ البديل الأفضل، القرار، يعني تنفيذ البديل الأنسب تنفيذا فعالا بما في ذلك تحديد وقت التنفيذ وتقسيم وقت التنفيذ إلى مراحل، مع حساب تكلفة كل مرحلة ، هذا مع الاستمرار والمتابعة أثناء مراحل التنفيذ، لوضع اليد مباشرة على أي انحراف أو تشويش قد تنشأ أثناء عملية الانجاز . (حسن،

2010:228

الفرع الثالث: أنواع اتخاذ القرارات

تصنيف القرارات وفقا للوظائف الأساسية للمنظمة:

- قرارات تتعلق بالعنصر البشري: تتضمن القرارات التي تتناول مصادر الحصول على الموظفين، وطرق الاختبار والتعيين، وكيفية تدريب وأسس تحليل وتوصيف الوظائف، وأسس دفع الأجور والحوافز، وطرق الترقيّة، وكيفية معالجة الشكاوي والتأخير والغياب ودوران العمل، وعلاقة المنظمة بالنفقات والإتحاد العمالية والمؤسسات ذات العلاقة بالعنصر البشري.

- **قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية ذاتها:** كالقرارات الخاصة بالأهداف المراد تحقيقها والإجراءات الواجب إتباعها والسياسات، وبرامج العمل وقواعد اختيار المديرين وتدريبهم وترقيتهم وفصلهم وأساليب التحفيز وأساليب الاتصال، والمعايير الرقابية والنظ القيادي الملائم والمركزية واللامركزية.
- **قرارات تتعلق بالإنتاج:** وتتضمن القرارات الخاصة باختيار موقع المصنع وأنواع الآلات المستخدمة وكيفية الحصول عليها، وتصميم المصنع الداخلي وطريقة الإنتاج ومصادر الحصول على المواد الخام، والتخزين وحجمه وطرق دفع الأجور للعمال).  
**باغي محمد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 92.**

## 2. تصنيف القرارات وفقا لأهميتها:

- **قرارات إستراتيجية (حيوية):** هي القرارات التي تتعلق بكيان التنظيم الإداري ومستقبله والبيئة المحيطة به ، وتتميز بالثبات النسبي طويل الأجل، وبضخامة الاستثمارات أو الإعتمادات المالية اللازمة لتنفيذها، وبأهمية الآثار والنتائج التي تحدثها في مستقبل التنظيم، وما يتطلبه اتخاذها من عناية خاصة وتحليلات الأبعاد الاقتصادية ومالية واجتماعية. ونظرا لأهمية آثار و نتائج القرارات الإستراتيجية على حاضر المنظمة الإدارية ومستقبلها، فإن الاختصاص في اتخاذها يكون منوطا بالإدارة العليا، ذلك لأن قيمة القرارات الإدارية وأهميتها تختلف حسب المستويات الإدارية التي تصدر عنها.
- **قرارات تكتيكية:** وتتعلق بمشكلات روتينية متكررة، حيث توفر المعلومات، كما أنها تعني بتحقيق أهداف قصيرة الأجل ورسم سياسات للوصول إلى الأهداف التي وضعتها القرارات الإستراتيجية والإدارة الوسطى هي المسؤولة عن إتخاذها.
- **قرارات تشغيلية:** نعلى القرارات التشغيلية بتنفيذ مهام محددة لضمان إجراء التنفيذ بكفاءة وفعالية، وتتخذ هذه القرارات من قبل الرؤساء في مستويات الإدارة الدنيا، والقرارات التنفيذية غالبا ما تكون مربحة حسب معايير مسبقة لأغراض التنفيذ.  
**(كوتزل فريد، مرجع سابق، ص 165).**

## 3. تصنيف القرارات وفقا لإمكانية برمجتها أو جدولتها:

- ❖ **قرارات مبرمجة أو المعدة :** ومثل هذه القرارات تتخذ لمواجهة المشكلات اليومية التي لا يحتاج اتخاذ القرار فيها إلى تفكير طويل أو جهد ذهني كبير مثل العمليات الكتابية وغير الفنية، وغالبا ما تعد بما الإجراءات الشكلية التي تمر بها عملية إتخاذ مثل هذه القرارات البسيطة، ومن أمثلة ذلك: القرارات الصادرة بالترقية بالأقدمية ، أو منح إجازة إعتيادية، أو التصريح بالخروج قبل موعد العمل الرسمي .....الخ.
- ❖ **قرارات غير مبرمجة :** هي قرارات غير مجدولة وغير معدة، لا تتكرر بمعنى أن المشكلات والمواقف التي تقتضي إتخاذها لا تتكرر باستمرار وإذا تكررت يكون خلال فترات متباعدة. ميز بأنها تهتم بالمشكلات المعقدة التي تحتاج إلى تفكير طويل، كما تتطلب من متخذها جمع البيانات والمعلومات الوافية والدقيقة، من أمثلة هذه

القرارات: القرار الصادر بإنشاء فرع جديد للمؤسسات، افتتاح كلية جديد في إحدى الجامعات.

#### 4. تصنيف القرارات وفقا لأساليب اتخاذها :

✓ **قرارات كيفية (وصفية):** هذا النوع يتم اتخاذه بالاعتماد على الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي للمدير متخذ القرار وخبراته وتجاريه ودراسته للآراء وحقائق مرتبطة بالمشكلة. ومن هنا فإن مثل هذه القرارات تتأثر بالاعتبارات التقديرية الذاتية مثل أحاسيس وإدراك واتجاهات وخلفية المدير الذي يتخذها.

✓ **القرارات الكمية (المعيارية):** هذه القرارات يتم اتخاذه بالاعتماد على الرشد والعقلانية لمتخذيها، والاعتماد على القواعد والأسس العلمية التي تساعده على اختيار القرار الذي يؤدي إلى زيادة ومضاعفة عائدات وأرباح المنظمة من بين مجموعة من البدائل المتاحة. ويفترض في اتخاذ مثل هذه القرارات وضوح الأهداف ومعقوليتها، وموضوعية متخذيها، وكفاية المعلومات المطلوبة ودقتها.

#### 5. تصنيف القرارات وفقا لظروف اتخاذها :

○ **القرارات التي تتخذ تحت ظروف التأكد:** هي قرارات تتخذ بعد توفر المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار، وغالبا ما يكون الموقف الذي يوجد فيه متخذ مثل هذه القرارات واضحا، إذ يكون أمامه عدد من البدائل المتاحة، ويتم اختيار البديل الذي يحقق أعلى عائد وتتميز مثل هذه القرارات بسهولة اتخاذها.

○ **القرارات التي تتخذ تحت ظروف عدم التأكد:** ومثل هذه القرارات لا تتوفر لمتخذها كل المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار، أو حتى لا تتوفر له أية معلومات عن المشكلة مما يجعل الاحتمالات المرتبطة بالأحداث المتوقعة عن هذه المشكلة غير معروفة، فيتخذ المدير قرارا غامضا (مشوشا لحلها). وغالبا ما تفرض ظروف عدم التأكد على متخذ القرار إتباع بعض الأساليب الرياضية والإحصائية لتحديد نسبة الاحتمالات المتوقعة من نتائج القرارات، والوصول إلى أحد البدائل المتاحة. ( طيش مصعب بسماويل 2008، ص 56)

#### 6. تصنيف القرارات وفقا للنمط القيادي لمتخذيها:

✓ **القرارات (الانفرادية) :** وهذه القرارات يتم اتخاذه من قبل المدير بشكل إنفرادي ويعلنها على موظفيه دون إعطائهم أية فرصة للمشاركة في اتخاذها. فالمدير وحدة الذي يحدد ويضع لها الحلول ثم يختار أحد الحلول الذي يراه مناسباً، وقد ذلك بعلم مرؤوسيه بهذا القرار لتنفيذه. وبهذا لا يعطي مرؤوسيه أية فرصة لمناقشته فيما يقرر، ولا يضع في اعتباره رد فعل المرؤوسين نحو القرار المتخذ من قبله. وقد كشفت بعض الدراسات التي قام بها في الباحثين في هذا الحال عن أن المديرين الذين ينفردون باتخاذ مثل هذه القرارات كان ينقصهم في الغالب بعد النظر والحكم الصائب على الأمور، كما تنقصهم القدرة على التكيف مع المواقف الإدارية ومواجهتها بفعالية.

✓ **القرارات الديمقراطية والقرارات (بالمشاركة):** يتم اتخاذها عن طريق المشاركة من خلال إشراك المستويات المختلفة من العاملين في التنظيم، وكل من يعنيه أمر القرار من خارج التنظيم. وتتميز مثل هذه القرارات بفعاليتها ورشدها، ذلك لأن مشاركة المرؤوسين في صنعها يساعد على قبولهم لها وعدم معارضتهم لها بعد إصدارها.

#### 7- قرارات على أساس الإنشاء:

❖ **القرارات المنشئة:** يحدث منها مراكز قانونية جديدة، أو تعديل أو تغيير فيها أو تعيين موظف أو منح رخصة.

❖ **القرارات الكاشفة:** تؤكد المراكز القانونية الموجودة بالفعل، أي تترتب آثارها من تاريخ نشأة المراكز القانون.

#### الفرع الرابع: أساليب اتخاذ القرارات

##### 1. الأساليب التقليدية الغير الكمية:

هي تلك التي تفتقر لتدقيق و تمحيص العلمي و ولا يتبع المنهج العلمي في عملية اتخاذ القرارات ، وتعود جذورها إلى الأساليب الإدارية القديمة التي كانت تستخدم أسلوب المحاولة و الخطأ (التجربة ) في حل مشكلاتها ، معتمدة اعتمادا كليا على الخبرة السابقة و التقدير الشخصي للإداريين ومن أهم الأساليب التقليدية هي:

##### • أسلوب الحكم الشخصي :

وهو استخدام المدير حكمه الشخصي، واعتماده على السرعة البديهية في إدراك العناصر الرئيسية الهامة للمواقف و المشكلات التي تعرض لها، والتقدير السليم لإبعادها، وفي فحص و تحليل و تقييم البيانات و المعلومات المتاحة، الفهم العميق و الشامل لكافة التفاصيل الخاصة من مزاياه قصر الوقت المستغرق و التكاليف المترتبة على ذلك ، يعطي المزيد من المرونة و حرية التحرك ، يعطي مجالا أوسع للاستفادة من القدرات الشخصية لمتخذ القرار .

##### • أسلوب الخبرة والمعرفة :

إن الأفراد يتعلمون من تجاربهم ، ويمر المدير بالعديد من التجارب أثناء أدائه لمهامه الإدارية يخرج منها بدروس مستفادة من النجاح وال فشل تسير له الطريق نحو العمل في المستقبل . ترجع جذور هذا الأسلوب إلى المدرسة التجريبية التي ترى أنه يمكن لمتخذ القرار الاستفادة من خبرات الآخرين داخل المنظمة أو خارجها. (د. محمد حسن احمد، ص 83).

ومن مزايا هذا الأسلوب انه لا تقتصر الخبرة في هذا الأسلوب على خبرة المدير متخذ القرار و لكنه يمكنه أيضا الاستفادة من خبرات المديرين السابقين و زملائه وتجاربهم في حل المشاكل الإدارية ، ولكن ما يعاب عليه أنه هناك بعض المخاطر قد تترتب على اعتماد المدير على خبرته السابقة فهذه الخبرة قد يشوبها بعض الأخطاء ، وتتأثر بمستوى إدراك المدير للأسباب الخفية لأخطائه ، كما أن المشكلات قد تكون مختلفة عن المشكلات الماضية و في هذه الحالة لا يمكن الاستفادة من الخبرات السابقة

##### • أسلوب إجراء التجارب:

بدأ تطبيعه في مجالات البحث العلمي ثم انتقل إلى الإدارة للاستفادة منه في مجال اتخاذ القرار ، وذلك أن يتولى متخذ القرار نفسه إجراء تجارب أخرى في الاعتبار جميع العوامل الملموسة و الاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار ، حيث يتوصل من خلال هذه التجارب إلى اختيار بديل الأفضل معتمدا على خبرته العلمية . من مزاياه يساعد متخذ القرار على اختيار البدائل المتاحة لحل المشكلات ، وإجراء تجارب على البديل و إجراء تغييرات عليه ، لكن ما يعاب هو أنه أسلوب باهض الثمن ، فادح التكاليف ويستنفذ الكثير من الوقت و الجهد .

### • أسلوب دراسة الآراء والاقتراحات وتحليلها ( الحكم الجماعي ):

وتعني اعتماد المدير على البحث و دراسة الآراء و المقترحات تلك التي يقدمها المستشارون و المتخصصون و التي تساعد على اختيار البديل الأفضل ، من مزاياه أنه أقل تكلفة من الأساليب التقليدية الأخرى و أقل جهد ووقت وكذلك الأدوات المستخدمة ، كما يمكن المدير من استنباط الكثير من الاستنتاجات المتعلقة بالعوامل غير الملموسة (د محمد حسن احمد ، ص 84-85)

### 2. الأساليب العلمية في اتخاذ القرار ( الأساليب الكمية):

في هذا الأسلوب يتم الاعتماد على النماذج الرياضية و الحاسبات الالكترونية ، التي تقوم على تحليل البيانات و المعلومات بهدف الوصول إلى القرار المناسب ، في معزل عن الاجتهادات و الخبرات و الآراء الشخصية و هو أسلوب يهدف إلى تقنين القرارات بمقاييس كمية رقمية بغرض الوصول إلى اتخاذ القرار المناسب ، ومن أهم الأساليب المستخدمة هي:

#### • بحوث العمليات :

يقصد بها استعمال الأساليب الكمية مثل : المحاكاة ، بهدف بناء و تحليل مشكلة ما للوصول إلى حل رياضي مثالي ، ويرجع استخدام هذا الأسلوب إلى الحرب العالمية الثانية ، حيث زادت أهمية اتخاذ القرارات الإدارية بعدها ، ويهدف استخدامها إلى تطبيق الأسلوب العلمي على دراسة الاحتمالات .

ومن مزايا هذا الأسلوب تعطي وصفا دقيقا للمشكلة محل القرار ، ويحدد البيانات اللازمة للتعرف على أفضل الحلول مع الإحاطة بأكثر عدد ممكن من العبارات ، وما يعاب عليه هو أنه يعتمد على تبسيط المشكلة محل القرار من خلال صياغتها في صورة نموذج رياضي و يتطلب توافر المعرفة الكافية لدى متخذ القرار من النماذج الرياضية .

#### • نظرية الاحتمالات:

تقوم هذه النظرية على استخدام فكرة الاحتمالات البناء النماذج الرياضية ، واختيارها في سبيل التخفيف من درجة عدم التأكد ودرجة المخاطرة ، بعد قيام الإدارة بجمع المعلومات اللازمة في هذا المجال .

من مزاياه أنه يساعد متخذ القرار في مواقف وحالات عدم التأكد وحالات المخاطرة في تحديد درجة احتمال حدوث أحداث معينة ، تؤثر في تنفيذ القرار أو في تحقيق النتائج المرغوبة (نفس المرجع ص 86-87)

ولكن ما يأخذ عليه عدم توافر بيانات ومعلومات دقيقة ، واعية و خاصة التاريخية التي تساعد متخذ القرار على تقدير الاحتمالات .

### • أسلوب شجرة القرارات:

وسيلة تستعمل لتحليل القرارات، تعبر عن الاختبارات البديلة بمصطلحات كمية ، يمكن التوصل إليها أثناء عملية التمحيص لمشكلة ما ، ويتم تمثيل سلسلة من القرارات الخيارية في شكل فروع ، وتمثل النتائج اللاحقة الممكنة في شكل مزيد من التفرعات ، وترجع جذورها إلى مدخل النظم في اتخاذ القرارات و الذي يقوم على التفاعل بين الأدوات و الوسائل و البيئة المحيطة باتخاذ القرار.

وعليه فان ترشيد اتخاذ القرار يتطلب الاستعانة بالأساليب التقليدية و العملية على حد سواء في اتخاذ القرارات، لأن ترشيد القرارات لا يتم إلا من خلال التكامل بين الأسلوبين لمواجهة المشكلات الإدارية المعقدة لإيجاد الحلول الصائبة لهذه المشكلات.

### الفرع الخامس: أهمية اتخاذ القرارات

تتبع أهمية اتخاذ القرارات من ارتباطها الشديد بحياتنا اليومية كأفراد وجماعات ومؤسسات صغيرة وكبيرة محلية ودولية فلا يمكن أداء نشاط ما لم تتخذ بصدده قرار فاتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير أو المسير والتي يمكن من خلالها انجاز كل أنشطة المؤسسة الصناعية وتحديد مستقبلها ولا يمكن أداء أي وظيفة في المؤسسة الصناعية ( كالإنتاج مثلا أو التسويق ) أو أداء أي وظيفة كالتخطيط والاتصال التنظيمي والتنظيم وغيره ما لم يصدر قرار يحدد من يقوم بها ومتى وأين ومع من وبأي تكلفة وغير ذلك. (أحمد ماهر 2007-2008، ص 34).

والقرارات الاتصالية التنظيمية داخل المؤسسة هي جوهر عمل القادة وهي نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المؤسسة الصناعية وفي علاقاتها وتفاعلها مع بيئتها الخارجية فتوقف اتخاذ القرارات مهما كان نوعها يؤدي إلى تعطيل عمل وتوقف النشاطات لذا فعالية اتخاذ القرار هي محور العملية الاتصالية التنظيمية داخل المؤسسة وعليه فإن أهمية اتخاذ القرار داخل المؤسسة الصناعية يكمن في:

#### أ- أهمية القرار على مستوى الفرد:

تبرز أهمية اتخاذ القرار في حياة الأفراد في العديد من القدرات التي يتخذها الفرد في حياته اليومية التي يتأثر بها ويؤثر فيها على الآخرين فوظيفة المدير التنفيذي على سبيل المثال تتصف باتخاذ القرارات أو تأجيلها أو عدم اتخاذها فالمدير يتخذ قرار عندما يوقع كتابا بحل مشكلة أو إنجاز عمل ما أو يطلب من مرؤوسيه أداء مهمة أو يشكل لجنة لبحث مشكلة ما أو يوافق على إجازة موظف.

ب- أهمية القرارات على مستوى الجماعات: تبرز من خلال تأثير سلوك الفرد بسلوك أعضاء الجماعات الإنسانية التي ينضم إليها ومن أمثلة ذلك الجماعات الصغيرة التي تؤثر في سلوك الفرد كاللجان مثل لجنة التخطيط، المتابعة، الاتصال التنظيمي.... الخ والمجالس كمجلس التخطيط والاتصال.

ج- أهمية اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة : فتزداد بزيادة درجة تعقيدها نتيجة تضخم حجم المؤسسات وانفتاحها على البيئات المختلفة وسرعة التغيرات التي أصبحت تتميز بها الإدارة العامة ويرجع السبب في أهمية هذا الموضوع إلى أنها تتأثر وتؤثر على الأفراد والجماعات داخل التنظيم وخارجه فتؤثر بالتالي في الوضع الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع ككل. ( عزت عطوي 126).

د- أهمية اتخاذ القرار على المستوى المحلي والعالمي:

يلقى موضوع اتخاذ القرار اهتماما متزايدا على المستوى المحلي والعالمي على حد سواء ويتمثل هذا الاهتمام العالمي فيما تصدره منظمة الأمم المتحدة والهيئات المختصة التابعة لها من قرارات وما تنشره من دراسات وأبحاث وأراء حول هذا الموضوع كما تتمثل في المعاهد والمنظمات الدولية التي ظهرت في عقد السبعينيات من هذا القرن والتي تهتم بعلم اتخاذ القرارات وتعمل على ترشيد وتطوير أساليب اتخاذ القرار من خلال الاستعانة ببحوث العمليات والإحصاء والحسابات الإلكترونية، وعلى المستوى المحلي يلقي موضوع اتخاذ القرار اهتماما بالغا لدى كتاب الإدارة والاتصال التنظيمي، ولدى المعاهد والمنظمات المتخصصة ضمن مجال الاتصال التنظيمي

ويتضح هذا من خلال: الجهود العملية التي تقوم بها معاهد إدارة العالم العربي والمنظمة العربية للعلوم الإدارية من خلال ما ننشره من أبحاث ودراسات وما تعقده من ندوات في مجال الاتصال التنظيمي بشكل عام واتخاذ القرار بشكل خاص.

وعليه من خلال ما سبق يمكن القول أن اتخاذ القرار هو محور العملية الإدارية وذلك لأنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والاتصال التنظيمي، فهي عملية تتم في كل المستويات التنظيمية وفي كل نشاط من أنشطة المؤسسات الصناعية، فكل المستويات الإدارية يواجهون ظروف تتطلب منهم اتخاذ القرارات والقرار الجيد يساعد القادة في نجاح أي مؤسسة صناعية لذا فإن عملية اتخاذ القرار اكتسبت أهمية متزايدة بسبب التطورات التي دخلت على ظروف جمع المعلومات وتحليلها وتصنيفها وتخزينها، كما جديت هذه العملية العديد من الأطراف في ميادين عملية متعددة. ( نواف كنعان، 2003، ص)

المطلب الثالث: دور الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرارات

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

الفرع الأول: علاقة الاتصال الرسمي باتخاذ القرار

إن الاتصال التنظيمي الرسمي هو تلك العملية التي يتم مقتضاها تبادل المعلومات عبر الوسائل و التقنيات التي يحددها المرسل عبر القنوات الرسمية ، التي توجد في إطار الهيكل التنظيمي وفق الخطوط التي تضمنها المستويات الإدارية من جهة والقوانين والقواعد التنظيمية التي تعمل بها المنظمة من جهة أخرى ، حيث يتخذ الاتصال اتجاهات أساسية في التنظيم ( النازل والصاعد والأفقي) والتي سنحاول التطرق لعلاقتها باتخاذ القرار.

**أولاً: علاقة الاتصال النازل في اتخاذ القرار:** هو ذلك النمط من الاتصال التنظيمي الرسمي الذي يكون اتجاهه من الأعلى إلى الأسفل، ويستخدم هذا الأسلوب من قبل القادة والمدراء لتخصيص الأهداف، وتوفير المعلومات، والتعليمات والتعريف بالسياسات والإجراءات، و معلومات حول مستوى الأداء، كما أنه قد يكون شفويا، أو مكتوباً أو مرئياً أو أي شكل ألع، والمعلومات التي تتخذ هذا الشكل غالباً ما تكون عرضة للتحريف وسوء الفهم ، لذلك يجب متابعتها ومراقبة ردود أفعال المتلقين في شكل تغذية رجعية للتأكد من وصول هذه وفهمها بشكل صحيح. (الهاشمي ، 2006، ص218)

والاتصال النازل يمكن القائد الإداري من التأثير في مرؤوسيه، إن القائد الإداري لا يمكنه التأثير في مرؤوسيه والقيام بوظيفة التوجيه والإشراف على أكمل وجه بدون نظام اتصال فعال بينه وبين مرؤوسيه، فلكل قائد اتجاهاته وأفكاره ومعتقداته التي يريد توصيلها للعاملين، كما أن القائد عند قيامه بالإشراف على العمل والعاملين يصدر توجيهاته وأوامره التي يريد توصيلها لهؤلاء العاملين، وهي تلك المتمثلة فيما يتخذه من قرارات ، وذلك بموجب ما لديه من معلومات وبيانات توفرها له وسائل الاتصال في منظمته . (السبيعي، 2003، ص 51)

**ثانياً: علاقة الاتصال الصاعد في اتخاذ القرار:**

يتجسد هذا النوع من الاتصال في مختلف المعلومات التي ينقلها العاملون في المستويات التنظيم إلى الإدارة العليا، حيث يعطي المرؤوس لرئيسه بيانات عن عمله، والمشاكل التي تصادفه في العمل وتستدعي تدخل السلطات العليا، وتكون هذه المعلومات عادة في شكل تقارير وشكاوي . مع تطور الفكر التنظيمي تعدى هذا الأسلوب من الاتصال بشكله البسيط إلى إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات عن طريق إبداء الرأي و تقاسم اقتراحات حول نظام العمل بهدف تطوير الأداء وتحسينه، وقد أكد هذا الرأي كل من الباحثين شستر يونالد Bernard Chester و ماري باركر قوليت Follet Parer Mary أهمية الاتصال الصاعد باعتبار القيادة تتمثل في قبول التعليمات الصادرة إليهم طوعاً وعن قناعة أكثر منه بسبب سلطة الرؤساء في إصدار القرارات اللازمة للمستويات التنفيذية (قواسمية، 2019، ص219)

إن جعل القائد عارفاً بحقيقة ما يجري داخل منظمته ، لعل أسوأ القادة الإداريين هم الذين يتكاسلون عن معرفة ما يجري داخل منظماتهم، حيث يتوقعون داخل مكاتبهم الخاصة، وقد تكون المعلومات التي تصل إليهم عما يجري حولهم ناقصة أو متغيرة أو مشوهة، وهذا يؤدي بهؤلاء القادة إلى اتخاذ القرارات الخاطئة والتصرفات غير المنطقية .

والقائد الإداري هو الذي يحرص على توافر وسائل اتصال فعالة تمكنه من معرفة حقيقة ما يجري داخل منظمته بصورة صادقة دون تأخير، فالمعلومات و الحقائق قد تصل إلى القائد

الإداري ولكنها تصل متأخرة أي بعد الوقت المناسب، مما يترتب عليه عدم جدوى ما يتخذه من قرارات.

**ثالثاً: علاقة الاتصال الأفقي باتخاذ القرار:** وهو تلك العملية التي تتم بين العاملين في نفس المستوى ، بغرض التشاور وتبادل الخبرات والمعلومات دون الرجوع إلى المستويات العليا ويمكن تعريفه أيضاً على أنه تلك الاتصالات الجانبية بين الأفراد والمجموعات في المستويات المقابلة، مما يزيد من تماسك وترابط الجماعة، ويلجأ الأفراد هذا النوع من الاتصالات للارتياح النفسي الذي يتحقق من خلاله، عكس الاتصالات الصاعدة التي تفرض كاتصال رسمي، وللاتصالات الأفقية مزايا نذكر منها:

1. تعمل على تنسيق الجهود لتحقيق التكامل والترابط في الجهود كفريق واحد لخدمة مصالح المؤسسة ؛

2. الاستفادة من خبرات المديرين على اختلاف مستوياتهم، وكذا الاستفادة العاملين من خبرات بعضهم البعض.

3. حيوية الاتصال بين المديرين، وبين مختلف شرائح العمال. (قواسمية، 2019، ص 208 )

ويظهر دور الاتصالات في اتخاذ القرار من حيث الاستشارات و تبادل الخبرات بين الموظفين الذي يقعون في نفس المستوى الإداري، وذلك من خلال تناسق موظفي نفس المستوى وتفاوت خرافم في المجال.

#### الفرع الثاني: علاقة الاتصال الغير رسمي باتخاذ القرار

نظراً لأهمية الاتصال الغير الرسمي فإنه يمكن لمتخذ القرار أن يستفيد بشكل كبير من هذا النوع من الاتصال ، نظراً لما ينتجه من معلومات وبيانات قد تغيب في حالة الاتصال الرسمي، وتحدد درجة استفادة المنظمة من هذا النوع من الاتصال تبعاً لحجمها وطبيعتها عملها والهدف الذي تسعى لتحقيقه، إذا ما توفر نظام اتصال غير رسمي إلى جانب نظام اتصال رسمي فذلك سيجعل المنظمة قادرة على جمع كم كبير من المعلومات والبيانات ، و بالتالي تكون قادرة على اتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب ونظراً للدور المهم الذي يلعبه الاتصال غير الرسمي إلى جانب الاتصال الرسمي في عملية اتخاذ القرار ، فإنه من غير المنطقي إغفال هذا الدور ، ويتضح ذلك من خلال التطورات وتكنولوجيا المعلومات التي ساهمت في تعاضد دور المعلومات وتزايد أهميتها متى كانت بالمواصفات الكمية والنوعية والدقة، وغالباً ما يتاح هذا من خلال الاتصال غير الرسمي الفرد هو محور العملية الإداري وإذا كانت هناك قرارات تخالف أهدافه ورغباته فإنه يحاول التأثير عليها بكل السبل والوسائل لجعلها تلبي رغباته وحاجاته، وكذا فإنه يلجأ إلى الاتصال غير الرسمي كوسيلة للتعبير عن آرائه . (بركان، 2016، 10)

#### الفرع الثالث: دور الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار:

تعتبر الاتصالات الإدارية من الوسائل الهامة التي يمكن لمتخذ القرار عن طريقها الحصول على المعلومات المطلوبة لاتخاذ قراراته، ومن هنا فإن سلامة القرارات الإدارية ورشدها تعتمد بدرجة كبيرة على سلامة وفاعلية الاتصالات التي يجريها العامل للحصول

على هذه المعلومات. وتتحدد فاعلية الاتصالات بمدى قدرة العامل على تنمية الفهم بينه وبين زملائه حتى تصبح الأهداف مفهومه لدى كل واحد منهم ... كما تعتمد على طريقة الفرد في الاتصال، والتي تسهل مهمة حصوله على المعلومات المطلوبة ولهذا يتوجب على العامل أن يشجع مرؤوسيه على أن يقدموا ما عندهم من معلومات، وذلك بأن يحسن الإصغاء إليهم، ويعطيهم الفرصة للتعبير الكامل عما يجول في أنفسهم ويشعرهم بأن حديثهم يلقي عنده ما يستحقه من تقدير وفهم واستيعاب، وبذلك يطلع العامل على اقتراحاتهم ومشكلاتهم، ووجهات نظرهم، وإذا ما أحسن الإصغاء لزملائه، فإنه يضمن فعالية القرارات التي يتخذها، لأنها قد تبنى على معلومات تنقل إليه من خلال الحديث الشفوي.

### المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية حول الدراسة

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى بعض ما توصل إليه الباحثين السابقين في مجال دراستنا لما له علاقة بها، فقد تم تقسيمه إلى ثلاث مطالب رئيسية، و في كل مطلب تم التطرق إلى دراسة سابقة و تم ترتيبهم حسب تاريخ إجراء الدراسة.

#### المطلب الأول :الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

##### دراسة ماركوس ميكائيل وكاجا تامبر

##### تعريف الدراسة: اتخاذ القرار التنظيمي

تهدف هذه الدراسة من منظور لومانيان لاتصالات القرار ، جامعة Jyvaskyla، 2014 ، إلى إيلاء الكثير من الاهتمام لكيفية اتخاذ القرارات وتعزيزها. ركزت جهود أقل على كيفية توصيل القرارات داخل المنظمات وكيف تؤثر عليها الفعالية والأداء التنظيمي. يمكن اعتبار الاتصال بمثابة العمود الفقري لاتخاذ القرارات، والذي يمكن أن يفيد المنظمة بأكملها من الإدارة العليا إلى المستويات الأدنى. يمكن اعتبار اتصال القرار جزءًا خاصًا جدًا من الاتصال التنظيمي.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن اعتبارها أيضًا القوة الموجهة للفعالية التنظيمية. تحتاج المنظمات إلى جعل عمليات صنع القرار مرئية.

**دراسة النتائج:** كانت النتيجة الأولى هي أن المديرين الذين تمت مقابلتهم أخذوا في الاعتبار قرارات التغيير في السياسات التوافقية ، واعتبروا القرارات "شيئًا أكبر" من ذلك.

- ✓ القرار تغيير في السياسة وهو يجبرنا على تغيير الروتين اليومي.
- ✓ القرار هو صفقة للسياسة وميثاق جماعي لشيء ما.
- ✓ وجد المديرين أيضًا أن القرار يمكن أن يكون معلومات جماعية تؤدي إلى حل.
- ✓ أولئك الذين لم يكونوا متأكدين من كيفية تحديد القرار قالوا إن القرارات هي عمل طبيعي وشيء جزء من وظيفة المشرف.

- ✓ على مستوى ما، تعتبر القرارات مع القواعد والمبادئ التوجيهية.
- ✓ وجد القائد أن التصرف وفقاً للمعايير واللوائح هو أيضاً قرار.

### المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة العربية

#### الفرع الأول: دراسة مسعودة بلوط و نوال موساوي

**تعريف الدراسة :** الاتصال التنظيمي و اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية الجزائرية , دراسة ميدانية بمدرسة الجلود جيجل ، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل , مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع سنة 2015 , تهدف هذه الدراسة إلى التطرق لموضوع الاتصال التنظيمي هذا الأخير يعتبر عصب العملية الإدارية بأبعادها المختلفة , فهو ضروري في جميع المنظمات مهما اختلف نوعها أو نشاطها , هذه التنظيمات ليست منعزلة عن المجتمع ككل بل هي جزء منه .

و رغم كثرة المقاربات التي تناولت الاتصال التنظيمي في المؤسسات كنسق مغلق أو كأنساق مفتوحة , إلا أن المؤسسات ذات الطابع الإنتاجي لم تلق نفس الحظ من الدراسة مقارنة بالمؤسسات الإدارية , و اتجهت الدراسات و تحولت إلى منظمات الأعمال , خاصة في ميدان الخدمات لتبقى الدراسات الخاصة بالمؤسسة الصناعية جد شحيحة .

**دراسة النتائج :** و قد كانت نتائج الدراسة بأنه قد أكد تحقيق الفرضيات الفرعية للدراسة صدق الفرضية العامة للبحث و التي مفادها أن الاتصال التنظيمي يساهم بشكل كبير في تفعيل عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة الصناعية حيث أوضحت نتائج الدراسة الميدانية ذلك , حيث أن الاتصال التنظيمي في المؤسسة الصناعية يوفر المعلومات و البيانات الضرورية لسير العمل و إنجاز المهام المطلوبة , كما يرسى دعائم المشاركة الجماعية و التعاون بين العاملين في المؤسسة , مما يحقق الراحة و الاستقرار النفسي للأفراد و كل هذا يحتم عليهم بدل المزيد من الجهد قصد تقديم أداء أفضل , كما يساهم الاتصال التنظيمي في تحقيق التنسيق بين مختلف الوحدات و الأقسام و مراقبة الأفعال و التصرفات و بالتالي تجاوز الأخطاء الإدارية المحتملة .

#### الفرع الثاني: دراسة أمال بودماغ

**تعريف الدراسة :** دور الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الخدمائية , دراسة ميدانية على عينة من موظفي بلدية سيقوس ولاية أم البواقي , جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي , سنة 2016 هدفت هذه الدراسة إلى الرغبة في توسيع المعارف في مجال الاتصال التنظيمي و دوره في عملية اتخاذ القرارات , و كذا محاولة التعرف على المؤسسة عن قرب و معرفة أهم مهامها و وظائفها , و طبيعة نشاطها بالإضافة إلى الوقوف عند الواقع المهني و ما يدور فيه من مشاكل و ضغوطات و صراعات .

**دراسة النتائج :** هنالك عدد من النتائج التي نستطيع استخلاصها من هذا البحث وهي : أن نوع الاتصال التنظيمي السائد في بلدية سيقوس هو الاتصال النازل بنسبة 60% , و أن النمط الاتصال التنظيمي الأكثر استخداما في بلدية سيقوس هو الاتصال الرسمي بنسبة 60% , و في بلدية سيقوس يتم وصول المعلومة في الوقت المناسب بنسبة 71.4% , و إن وسائل الاتصال التنظيمي المعتمد عليها داخل بلدية سيقوس هي الاجتماعات بنسبة 72.1% , كما لاحظنا أن الاتصال التنظيمي يحظى بمكانة هامة داخل بلدية سيقوس نظرا لدوره الفعال في عملية اتخاذ القرارات بمختلف مراحلها هذا من جهة , و من جهة أخرى تسعى المؤسسة من خلاله إلى تحقيق جملة الأهداف المسطرة و المرجوة .

**المطلب الثالث : ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة**

**الفرع الأول: دراسة ماركوس ميكائيل وكاجا تامبر**

يمكن أن نسجل بخصوص هذه الدراسة الملاحظات التالية:

• تختلف هذه الدراسة عن دراستنا من حيث الإشكالية :

كيف يتم إبلاغ القرار في قسم هندسة الأتمتة في Metso Paper؟

• اعتماد الباحثان إضافة إلى المقابلات على الإستبيان تم تحليل البيانات الكمية باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS .

**الفرع الثاني: : دراسة مسعودة بلوط و نوال موساوي**

يمكن أن نسجل بخصوص هذه الدراسة الملاحظات التالية:

تختلف هذه الدراسة عن دراستنا من حيث الإشكالية حيث ركزت الطالبتان على معرفة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرارات في المؤسسة؛

اعتماد الطالبتان في هذه دراسة إضافة إلى الملاحظة و المقابلة و الاستمارة على الأساليب الإحصائية التالية:

- الأسلوب الكمي: هو أسلوب تكميم المعلومات أو البيانات التي تم التوصل إليها وترتيبها في جداول يتم تحويلها إلى أرقام ونسب ذات دلالات يمكن قراءتها سوسيولوجيا لقياس مؤشرات فرضيات موضوع البحث ؛
- الأسلوب الكيفي: وهو تحليل وتفسير البيانات انطلاقا من الواقع والتعليق عليها وربط ذلك بما ورد من نظريات ومقاربات ودراسات سابقة أو متشابهة بغرض معرفة صدقها الامبريقي؛
- التكرارات والنسب المئوية: وذلك لوصف أفراد عينة الدراسة.

## الفرع الثالث: دراسة أمال بودماغ

يمكن أن نسجل بخصوص هذه الدراسة الملاحظات التالية:  
تختلف هذه الدراسة عن دراستنا من حيث المنهج حيث اعتمدت الطالبة إضافة إلى المنهج الوصفي اعتمدت على المنهج المسحي وهو يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا والتعبير عنها تعبيرا كيفيا أو تعبير كمي.  
ومن خلال ما سبق إن ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة هو اعتمادنا في تحرير موضوعنا وفق طريقة IMRAD.

## خلاصة الفصل :

إن ما يمكن استخلاصه من الفصل الأول هو أن الاتصال التنظيمي من الوسائل الهامة التي يمكن لمتخذ القرار عن طريقها الحصول على المعلومات المطلوبة لاتخاذ قراراته، و من هنا فإن سلامة القرارات الإدارية ورشدها تعتمد بدرجة كبيرة على سلامة و فاعلية الاتصالات التي يجريها العامل للحصول على هذه المعلومات، وتتحدد فاعلية الاتصالات بمدى قدرة العامل على تنمية الفهم بينه و بين زملائه حتى تصبح الأهداف مفهومه لدى كل واحد منهم... كما تعتمد على طريقة الفرد في الاتصال، و التي تسهل مهمة حصوله على المعلومات المطلوبة و لهذا يتوجب على الرئيس أن يشجع مرؤوسيه على أن يقدموا ما عندهم من معلومات، و ذلك بأن يحسن الإصغاء إليهم، و يعطيهم الفرصة للتعبير الكامل عما يجول

في أنفسهم و يشعرون بأن حديثهم يلقى عنده ما يستحقه من تقدير و فهم و استيعاب، و بذلك يطلع الرئيس على إقتراحاتهم و وجهات نظرهم، و إذا ما أحسن الإصغاء لزملائه، فإنه يضمن فعالية القرارات التي يتخذها لأنها قد تبنى على معلومات مهمة تم تقديمها إليه .

**الفصل الثاني:**  
**دراسة حالة بالمؤسسة**  
**الجزائرية للمياه بسعيدة**

**تمهيد :**

بعد التطرق في الجانب النظري إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالاتصال التنظيمي و مختلف أنواعه، عناصره، ووسائله المتبعة من طرف المؤسسة للمساهمة في عملية اتخاذ القرار الأمثل ، بالإضافة إلي بعض المعوقات التي قد تعرقل سير عملية الإتصالية داخل المؤسسة ، لكن الدراسة النظرية تستلزم وجود تدعيمات واقعية ، ومن أجل ألا تبقى دراستنا هاته محصورة في الجانب النظري فقط سنحاول في هذا الفصل معرفة دور الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة ، لما له من دور في توفير المعلومات وبالتالي تحقيق أهدافها والوصول إلى حل مختلف مشاكلها وقد إختارنا إسقاط دراستنا على المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه "منطقة سعيدة".

**المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة الجزائرية للمياه**

سنحاول التعرف على المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه من خلال نشأته و هيكله التنظيمي.

**المطلب الأول: تقديم المؤسسة**

المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه بسعيدة مؤسسة ذات طابع تجاري وصناعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 101/01 المؤرخ في 21 أفريل 2001 تحت وصيانة وزارة الموارد

المائية حيث تتميز المؤسسة الجزائرية للمياه بكونها مستقلة ماليا وذات الشخصية المعنوية تخضع في علاقتها بالدول لجميع القواعد والنظم الإدارية وأهم ما يميزها تاجر مع الغير وفي سنة 2006 تمت تحويل الذمم العينية.

### الفرع الأول: تعريف المؤسسة:

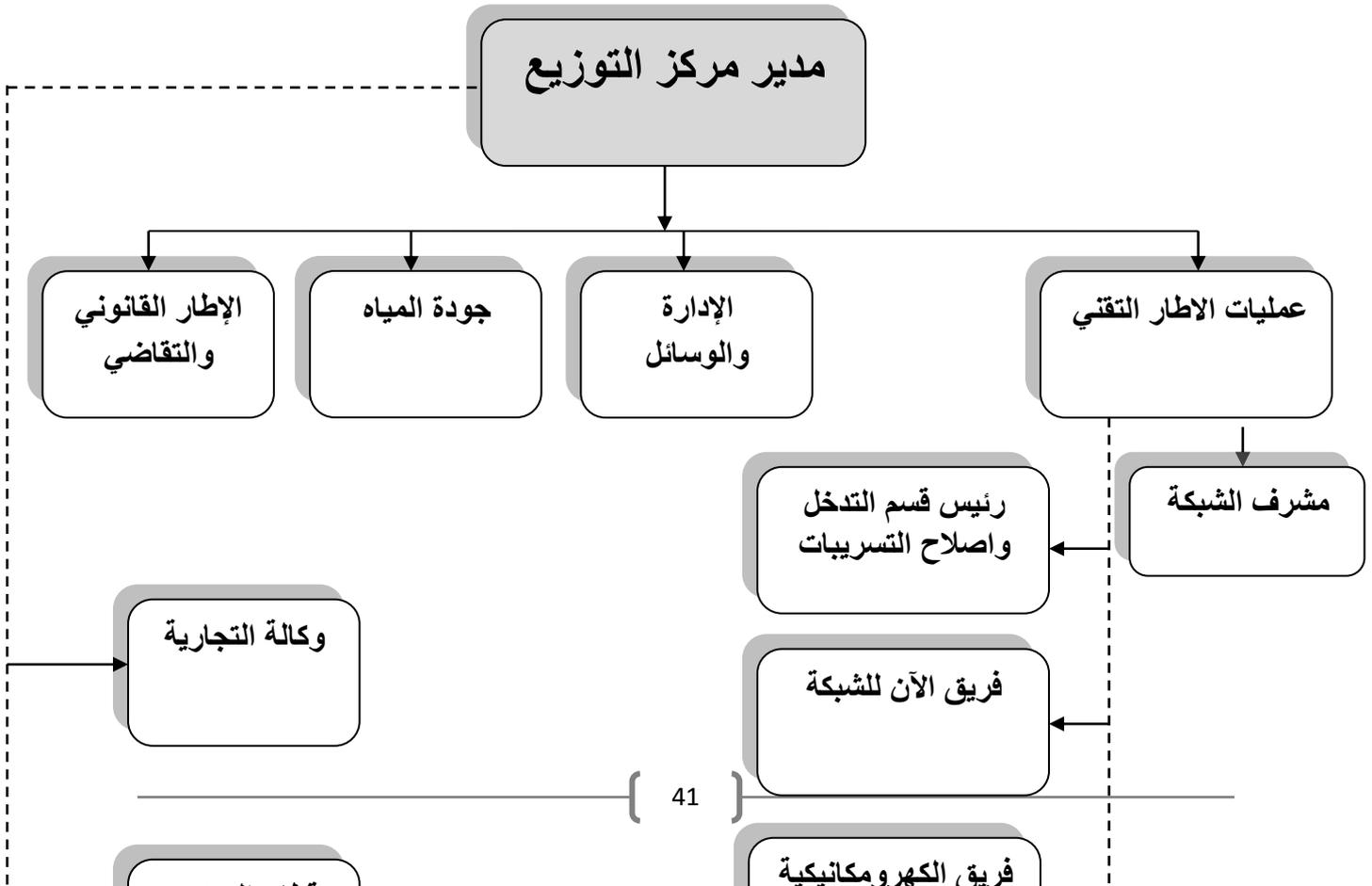
تعرف حاليا بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه بسعيدة و هي مؤسسة اقتصادية تجارية بحثة تقع في بحى عمروس سعيدة وتعتبر من أهم المؤسسات الحساسة التي لها دور فعال في الاقتصاد الوطني وكذلك تعتبر بالنسبة للمجتمع أهم ركيزة لاستمرار الحياة فقد عملت المؤسسة بكل تقنياتها لبدل مجهود لإيصال المياه لمنازل المواطنين وجميع المؤسسات الخاصة و العامة.

### الفرع الثاني: مهام المؤسسة

- ✓ تنفيذ السياسة الوطنية لمياه الشرب على كامل التراب الوطني ؛
- ✓ تسيير عملية إنتاج مياه الشرب ونقصها وتوزيعها ومعالجتها وتخزينها وتجديد الهياكل القاعدية التابعة لها وتنميتها عبر مختلف البلديات؛
- ✓ مراقبة نوعية المياه الموزعة.

### الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

فالهيكل التنظيمي للمؤسسة هو وسيلة لتحقيق الأهداف المرجوة إذا تم استخدامه بشكل جيد ومناسب والعكس صحيح، وقد تم إعداد هيكل تنظيمي لمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه و الشكل التالي يوضح:



## المصدر: الوثائق المؤسسة

لهذه المؤسسة كغيرها من المؤسسات عدة مصالح و لكل مصلحة مهام ووظائف و تتمثل فيما يلي:

- (1) **مدير مركز التوزيع:** هو المسؤول والمسير للمؤسسة نجده على رأس المخطط الهيكلي التنظيمي للمؤسسة والذي له الحق في اتخاذ القرارات و إصدار الأوامر و من مهامه التمتع بسلطة التي تمكنه بالقيام بمسؤولياته الكاملة لتحقيق الأهداف.
- (2) **الشؤون القانونية والتقاضي:** تعتبر من أهم المصالح الموجودة لدى المؤسسة بصفتها الواجهة القانونية التي تضمن هوية المؤسسة سواء مع الزبائن أو المتعاملين معها. كما أن المصلحة تعتبر همزة وصل بين كل المصالح و تقوم بدراسة ملفات ديون الزبائن بحيث تكون دراسة كل ملف على حدة و من ثم استدعاء الزبون لتسوية وضعيته بصفة ودية عن طريق أعداره ( نموذج عن وثيقة أعدار) كما تقوم المؤسسة بتقديم تسهيلات وهذا عن طريق الدفع بالتقسيط ( نموذج عن تعهد شرفي للدفع بالتقسيط والاعتراف بالدين ، و نموذج الاعتراف بالدين) و إذا لم يستجيب الزبون للاستدعاء أو لم يتم التوصل لنتيجة فان الملف يحال مباشرة إلى القضاء للفصل في.
- (3) **جودة المياه:** يشرف عليه رئيس حيث يقوم بمراقبة وتحليل المياه للتأكد من سلامتها من الجراثيم المضرة بالصحة، وذلك من أجل إيصال مياه صالحة للشرب للمواطنين، ومراقبة نوعية المياه الموزعة عبر الشبكات من الآبار و الخزانات فهناك مخبر التحليل الفيزيائي ، و مخبر التحليل الكيميائي، و مخبر تحليل المعادن.
- (4) **عمليات الإيطار التقني:** وهي المشرفة على مراقبة عملية توزيع المياه و الصيانة و معالجة و متابعة امتداد شبكات المياه و تجسيده بمخططات بيانية لإعطاء صورة تقنية لنشاط المؤسسة و السهر على كل ما يطلبه العمل التقني.
- (5) **الوكالة التجارية:** بما أن المؤسسة تحمل طابع تجاري وصناعي فإن هذا يستلزم وجود وكالة تجارية تشرف على الشؤون الاقتصادية والتجارية في المركز، كما تقوم بمتابعة الملفات ومراسلات مستهلكي الماء.

ومن مهامها:

- ✓ القيام بعملية بيع الماء بالمقابل ؛
- ✓ وضع إستراتيجية للمؤسسة .
- (6) **قطاع التوزيع:** وهي المنافذ التي تختارها المؤسسة من أجل وصول المياه إلى المستهلكين بطريقة تتناسب مع رغباتهم و متطلباتهم .

**التعليق:**

نلاحظ من خلال الشكل أن التنظيم المسطح أي تنظيم أفقي بحيث أن الهيكل تنظيمي يتميز بوجود مستويات قليلة و غير المتداخلة بين الموظفين والمديرين وتتمثل الفكرة في أن العمال سيكونون أكثر إنتاجية عندما يكونون مشاركين بشكل مباشر أكثر في عملية صنع القرار بدلاً من خضوعهم للإشراف من قبل العديد من مستويات الإدارة.

ونموذج التنظيم المسطح يشجع على مشاركة الموظفين عبر عملية صناعة القرار اللامركزية. ومن خلال رفع مستوى مسؤولية الموظفين على مستوى القاعدة وإزالة طبقات الإدارة الوسطى، فإن التعليقات والملاحظات تصل جميع الموظفين المشاركين في اتخاذ القرارات بشكل أسرع. وتصبح الاستجابة المتوقعة لملاحظات العملاء أكثر سرعة. ونظرًا لأن التفاعل بين العمال هو أكثر تواترًا، فإن هذا الهيكل التنظيمي يعتمد بشكل عام على علاقة شخصية أكبر بكثير بين العمال والمديرين.

**المطلب الثاني: الاتصال في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه "منطقة سعيدة"**

**الفرع الأول:الاتصال الداخلي للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه "منطقة سعيدة" :**

**(1) أهداف الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه "منطقة سعيدة" :**

من خلال الدراسة الميدانية و المقابلة والملاحظات التي أجريتها في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه "منطقة سعيدة" تبين لي أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق عدة أهداف خاصة بالاتصال الداخلي حسب مدير الموارد البشرية مدير الموارد البشرية وتتمثل في:

\_ يهدف الاتصال داخل المؤسسة إلى ضمان التسيير الحسن لمختلف المستويات الإدارية والمصالح عن طريق التدفق الكافي للمعلومات التي يحتاجها مجمل الموظفين والعمال من خلال تبادل الأفكار والآراء مع جمهورها الداخلي وذلك من أجل تسهيل عملية الاتصال الداخلي .

\_ السرعة في إيصال المعلومة إلى المصالح المعنية لتطبيق الأوامر بأسرع وقت ممكن .

\_الاتصال بين المدير والموظفين أو فيما بينهم يؤدي إلى تدفق المعلومات وانتشارها على كافة المستويات، وذلك بطريقة تجعل العمل الداخلي قائم على تقسيم المهام فلكل موظف مهامه الخاصة به، والاتصال يعتبر بمثابة الشبكة التي تجمع هذه الوظائف بهدف تفعيلها للعمل الداخلي وتنظيم المؤسسة .

**(2) أنواع الاتصال الداخلي للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه "منطقة سعيدة":**

كما سبق وأن فصلت في الجزء النظري لهذه الدراسة، فإن الاتصال داخل أي مؤسسة يأخذ أنواعا واتجاهات عدة ، ومن خلال دراستي الميدانية في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه " ميزت بين نوعين من الاتصال:

**الاتصال الرسمي:** يلعب هذا النوع من الاتصال دورا هاما في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه حيث من خلاله يتم نقل مختلف التعليمات وتبليغ القرارات والأوامر، قصد الحفاظ على السير الحسن لمختلف المصالح والمديريات ، ويتخذ هذا الشكل عدة اتجاهات:

**الاتصال النازل :** يتم بين الإدارة العليا والمصالح التابعة لها ويكون في شكل تعليمات وأوامر وتوجيهات وتقارير .... وذلك لشرح الخطط والبرامج وتحديد الاختصاصات وتوضيح الأعمال.

**الاتصال الصاعد :** ويتمثل هذا النوع في الرد على المعلومات التي تصدر من الإدارة العليا للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وذلك لتبليغهم بأنه قد تم تطبيق التعليمات أو الأوامر.

**الاتصال الأفقي :** إن الاتصال الأفقي في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه مهم جدا ولا يمكن تجاوزه أو تجاهله، ويظهر هذا من خلال الاتصالات الجارية بين الفئات المتكافئة داخل المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه مثلا اتصال الموظفين من نفس المستوى المتواجدين بالوكالات على مستوى الولاية أو داخل الوكالة الواحدة لتبادل وجهات النظر حول العمل ، وعادة ما تعتبر وسيلة سريعة لنقل المعلومات لأنه في الغالب لا تتبع الإجراءات التنظيمية الروتينية فقد يكون في شكل طرح للآراء والأفكار والانشغالات المرتبطة بأداء المهام .

**الاتصال غير الرسمي:** ويتم هذا الاتصال خارج حدود الاتصالات الرسمية ولا يلتزم بقنواتها، فقد لاحظت خلال دراستي الميدانية في المؤسسة أن معظم الموظفين المتواجدين على مستوى الوكالة الواحدة أو بين الوكالات يلجؤون إلى هذا النوع من الاتصالات وذلك لوجود علاقات ايجابية بحكم الاحتكاك اليومي أثناء العمل.

من خلال تحليلي لأهم أنواع واتجاهات الاتصال الرسمي نستنتج أنه يطغى على المعاملات اليومية بين الموظفين في المؤسسة ، كما أن الاتصال النازل و الأفقي مهمين في تبادل مختلف المعلومات وإبلاغ مختلف القرارات والمهام الراغب تأديتها سواء كان الاتصال عن طريق تقارير، مقابلات ، هاتف،... الخ.

أما عن الاتصال الصاعد فقد يتجلى في قيام الموظفين بتقديم تقارير حول وضعية وشؤون العمل وكيفية تسييره وقد كان هذا الاتصال متواجد بنسبة قليلة مقارنة بالاتصال النازل والأفقي.

### 3) وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه : - الوسائل الشفوية:

- ✓ الهاتف : أكد السيد مدير الموارد البشرية كمال الدين أن الهاتف يحظى بمكانة جد مهمة في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه ، باعتباره وسيلة اتصالية سريعة وغير مكلفة، وتساهم في سريان المعلومات بين مختلف الوكالات، المصالح، المكاتب، حيث لا يكاد يخلو مكتب منه كما يستعمل في الإعلام و الاستعلام عن كل كبيرة و صغيرة.
  - ✓ المقابلات : و هي من بين الوسائل التي يلجأ إليها المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه في عملية الاتصال وتختلف حسب الموضوع حيث نجد :  
✓ مقابلات التوظيف: وهي خاصة بالمقدمين بطلبات عمل .  
✓ مقابلات انضباطية : كأن يقوم رئيس المصلحة بمقابلة مع أحد موظفيه بغرض الاستفسار عن سلوك أو تصرف خاطئ قام به كالتغيب أو عدم القيام بمهامه .
  - ✓ مقابلات شكاوى: وهي تخص العمال، في حالة وجود شكوى يقوم رئيس المصلحة باستقبال المعنى بالأمر والعمل على إيجاد الحل.
  - ✓ الإجتماعات : وتجري هذه الاجتماعات من أجل المشاكل واتخاذ القرارات وإعطاء الآراء وإستفسارات وهذا من أجل السير الحسن للعمل، وبعد انتهاء الاجتماع يصدر القرار بتحويل الكلام إلى وثيقة رسمية .
- الوسائل المكتوبة :

- ✓ الفاكس: وهو من بين الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في نقل وإستقبال المعلومات إلا أنه نادرا ما يستعمل في الإتصال الداخلي.
- ✓ لوحات الإعلان: تستعملها المؤسسة قصد إعلان وتوجيه الجمهور الداخلي، حيث تنشر بها الوثائق الداخلية الهامة التي تتضمن بعض التعليمات والقرارات التي تأتيهم من الإدارة العليا أو قصد إعلامهم بالنشاطات المختلفة أو انعقاد الاجتماعات ، أو جدول الأعمال.
- ✓ التقارير: عادة يقوم بكتابتها نواب المدير أو رؤساء الأقسام والمصالح أما عن محتواها فهو متعلق بأوضاع العمل.
- ✓ التعليمات : وعادة ما تتضمن الاستفادة من العطل الخاصة ببعض المناسبات الوطنية والدينية وتعليمات أخرى مثل الالتزام بأوقات العمل بالنسبة للعمال.... الخ.

### - الوسائل التكنولوجية:

\_ البريد الإلكتروني : تعتبر وسيلة فعالة وحيوية لكنها غير مستعملة بكثرة في المؤسسة وذلك راجع لغياب ثقافة الاتصال واستعمال البريد الإلكتروني في تبادل المعلومات بين الموظفين.

على الرغم من أن استعمال المؤسسة للوسائل التكنولوجية معتبر إلا أننا نستطيع القول أنه ومن خلال استعماله لباقي وسال الاتصال المكتوبة والشفوية يحقق الهدف من العملية الاتصالية وهو نقل وتبادل المعلومات بفعالية و اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب . وما يلاحظ عن هذه الوسائل أنها تجسد الاتصال النازل والصاعد، أي أنها تعمل على تغذيته من خلال مختلف الأوامر والقرارات الصادرة من المستويات العليا إلى المستويات الأدنى وفقا للسلم التنظيمي للمؤسسة.

#### (4) معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة :

تعاني المؤسسة جملة من المعوقات الاتصالية وتتمثل في:

\_ اختلاف العقليات للموظفين يؤدي إلى صعوبة الاتصال فيما بينهم أثناء العمل، حيث لكل موظف طباعه ومزاجه وفي هذه الحالة قد يصعب التعامل فيما بينهم؛

\_ وجود فروق فردية بين الموظفين بحيث أنهم يختلفون في قدراتهم الفكرية وتنعكس هذه الاختلافات على طريقة إدراكهم، كما أن تفسير الفرد وفهمه لمضمون الاتصال يتوقف على حالته النفسية وطريقة تفكيره؛

\_ الغياب المعرفي لوسائل الاتصال عدم الفهم الصحيح للدور الذي يلعبه الاتصال بالمؤسسة مما يشكل صعوبة في التواصل؛

\_ الاتصال بين القمة والقاعدة يكون نسبي أي في حالات صدور قرارات أو أوامر العمل فقط .

#### الفرع الثاني: الاتصال الخارجي في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه "منطقة سعيدة":

##### (1) دور الاتصال الخارجي في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه "منطقة سعيدة":

يتضح لنا من خلال الدراسة الميدانية أن الاتصال الخارجي في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه "منطقة سعيدة" هو تبادل المعلومات بين المؤسسة ومحيطها الخارجي ، وأيضاً هو إثبات وجودها في ذهن جمهورها ، كما أن الفعالية الاتصالية في المؤسسة تساهم بشكل كبير في زيادة العلاقة بين المؤسسة وجمهورها الخارجي وهذا حسب ما أدلى به مدير الموارد البشرية من خلال المقابلة ، كما أكد على أهمية الاتصال الخارجي بالمؤسسة وذلك في كونه أنه يساهم في السير الحسن للمؤسسة ويخدم مصلحتها ، وبالتالي تحقيق أهدافها ، لذلك تسعى المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه على تفعيل اتصالها الخارجي.

##### (2) وسائل الاتصال الخارجي في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه:

يتبين لنا من خلال الدراسة الميدانية أن المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه تهتم بإيصال المعلومات لمحيطها الخارجي ، وذلك من خلال تعدد وسائل الاتصال الخارجي ، وذلك من أجل توضيح العلاقة بين تنوع وسائل الاتصال الخارجي وفعاليتها في المؤسسة ، وهو ما يفسر أن هناك الاتصال غير الرسمي والذي عادة ما يكون موازيا ومكملا للاتصال الرسمي ، إضافة إلى الأساليب الاتصالية المستخدمة في اتصالها بجمهورها الخارجي نجد الأسلوب الكتابي مثل الإعلانات والأسلوب الإلكتروني مثل البريد الإلكتروني ، وعليه فإن مؤسسة المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه تعمل على المزج بين مختلف الوسائل الاتصالية .

### (3) آليات وسبل تحسين الاتصال الخارجي في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه :

يتضح لنا أن المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه تعمل على تحسين اتصالها الخارجي ، وذلك من خلال تنظيم زيارات دورية للمحيط الخارجي بالإضافة إلى قيامها بأخذ آراء المتعاملين لمعرفة آرائهم حول المؤسسة ، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تهتم بتحسين صورتها الخارجية لدى متعاملها، و أكد مدير الموارد البشرية أنه لدى المؤسسة رقم أخضر لاستقبال تدخلات المواطنين ، وعليه فنجاح عملية الاتصال الخارجي سيؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة ، فهو عملية اجتماعية لا يمكن أن تعيش بدونها أي مؤسسة .

### (4) عوائق الاتصال الخارجي بمؤسسة المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه:

يتبين لنا من خلال الدراسة الميدانية أن المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه لا تعاني من صعوبات تعيق اتصالها الخارجي وهو ما صرح به مدير الموارد البشرية ، في حين نجد أن أحد أسباب عدم إمام المستخدمين بتقنيات الاتصال الحديثة تشكل عائقا أمام الاتصال الخارجي ، أما عن أصعب خطر يهدد المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وهو ما أدلى به مدير الموارد البشرية هو مسالة التحكم في التقدم التكنولوجي ، وعليه فإن إدارة المؤسسة تعمل على التغلب عن عوائق الاتصال بتنسيق وتخطيط برامج تساعد في تحقيق ما تصبو إليه من أهداف باعتبارها مؤسسة خدماتية.

### المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج

في إطار الدراسة التطبيقية التي قمت بها ، وبهدف الإلمام بجوانب الموضوع ومحاولة معرفة الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرارات في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه "منطقة سعيدة" ، استخدمنا أداة المقابلة (الملحق رقم 01) إضافة إلى الملاحظة التي اعتمدها من خلال تواجدي في الميدان.

### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع بحثنا يتمثل في الأفراد العاملين في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه "منطقة سعيدة" و بما أننا لا نستطيع دراسة كل أفراد مجتمع البحث، هذا ما يلزمنا القيام بمعاينة وذلك بإنقاء العينة الممثلة لمجتمع البحث، وقد استخدمنا في دراستنا هذه مقابلة، حيث تم اختيار عنصر من مجتمع البحث معروف، اختيارنا للعينة تم على أساس الطريقة القصدية، فقد اخترنا مدير الموارد البشرية الذي يمثل صورة نمطية من مجتمع البحث.

### المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج

انقسمت المقابلة إلى ثلاث محاور رئيسة وهي كالتالي:

- ✓ المحور الأول: خصصت أسئلة هذا المحور حول الاتصالات الداخلية في المؤسسة.
  - ✓ المحور الثاني: خصصت أسئلة هذا المحور حول الاتصالات الخارجية في المؤسسة.
  - ✓ المحور الثالث: كانت أسئلة هذا المحور تدور حول اتخاذ القرارات في المؤسسة.
- أما الملاحظة فقد كانت في إطار الملاحظة بغير المشاركة وتدوين كل ما تم ملاحظته.

### التعليق على أجوبة المحور الأول: الاتصالات الداخلية

السؤال الأول: ما هو نمط السائد في المؤسسة (رتب 1.2.3)

- من مستوى لآخر
- من أعلى لأسفل
- من أسفل لأعلى

التعليق:

لقد أكد السيد مدير الموارد البشرية أن النمط السائد في المؤسسة هو الاتصال الأفقي أي من مستوى لآخر مؤكدا على أهميته و ذلك في تبادل المعلومات بين الموظفين في المستوى الواحد أو بين مدراء الأقسام، و من ثم الاتصال النازل من خلال إصدار التوجيهات، والأوامر، والسياسات، والأنظمة، والقرارات المتعلقة بالمؤسسة من الرؤساء إلى المرؤوسين، ومن ثم الاتصال الصاعد هي الاتصالات التي تكون من المرؤوسين إلى الرئيس، وتأخذ شكل الآراء أو التقارير أو البحوث أو الشكاوى والاقتراحات.

ومن هنا يمكننا القول أن عملية الاتصال الداخلي السائد في المؤسسة العمومية الجزائرية و للمياه "منطقة سعيدة" هو الاتصال الأفقي و ذلك لأن هذا النوع مهم في سرعة انتقال المعلومة وتحسين جودة المعلومات.

السؤال الثاني: يتم التواصل مع المستخدمين بطريقة شفوية مباشرة

التعليق :

لقد أجاب مدير الموارد البشرية على أنه في بعض الأحيان يتم التواصل مع المستخدمين بطريقة شفوية مباشرة و ذلك لأنه يساعد على اتخاذ القرارات السريعة في المشكلات والأزمات، وبالتالي يساهم في توفير الوقت والمال والمجهود في آن واحد.

**السؤال الثالث: يتم التواصل مع المستخدمين عن طريق المراسلات والإعلانات**

**التعليق:** أجاب مدير الموارد البشرية على أنه في غالب الأحيان من الوثائق الداخلية التي تستعمل في المؤسسة المراسلات في تعليماتها الضرورية للسير الحسن لمصالحها، وأيضا الإعلانات باعتبارها وسيلة سهلة التنفيذ و التسيير ، توضع عادة داخل المؤسسة أو في أماكن الراحة ، وتسمح بنشر المعلومات المختلفة مثل ، معلومات متعلقة بالصحة، الأمن ، حقوق وواجبات العمال، المعلومات الاقتصادية والاجتماعية لظروف العمل...

و منه نستنتج أن المؤسسة تبقى على اتصال دائم مع عمالها و ذلك لتفادي الوقوع في المشاكل بسبب عدم الوصول للمعلومات للعمال .

**السؤال الرابع: حول من يستدعي لحضور الاجتماعات المهمة**

**التعليق :** أكد مدير الموارد البشرية على أنه في غالب الأحيان :

في غالب الأحيان على إلزامية حضور أصحاب المصلحة في الاجتماعات المهمة وذلك بهدف الوصول إلى القرار الأمثل في الوقت المناسب .

و في بعض الأحيان يتم حضور المهندسين في الاجتماعات لما تواجه المؤسسة مشكلة ما باعتباره الشخص الذي يقوم بحل المشاكل في العمل.

أما بخصوص العمال التنفيذيين نادرا ما يتم استدعاءهم إلى الاجتماعات المهمة و تقوم الإدارة بالاتصال بهم بهدف تقديم القرارات لهم و أوامر للتنفيذ.

و منه نستنتج أن الإدارة تستدعي أصحاب المصلحة لحضور الاجتماعات المهمة بهدف اتخاذ القرارات المهمة و ذلك بكونهم الأشخاص الذين لديهم الهيمنة على الإدارة و تسيير العمل، ويتم في بعض الأحيان استدعاء المهندسين باعتبارهم هم من يديرون العمل من خلال المقومات المتاحة للوصول إلى أقصى استفادة فنية و اقتصادية .

**السؤال الخامس : يطالب رؤساء المصالح والمجموعات بتقديم تقارير دورية**

**التعليق :** أجاب السيد مدير الموارد البشرية أنه في بعض الأحيان يطالب رؤساء المصالح والمجموعات بتقديم تقارير دورية لمعالجة المسائل المطروحة و الصعوبات التي تواجهها المؤسسة .

**السؤال السادس : هل تعتبرون الاتصال بالقاعدة العمالة وسيلة؟**

رقابية

توجيهية

**التعليق :** يؤكد السيد مدير الموارد البشرية على أن الاتصال التنظيمي يعتبر وسيلة رقابية لنشاطات المرؤوسين جراء ما تحمله الوسائل الاتصالية للمعلومات لتجعل العامل على معرفة كبيرة لما يقوم به من دور في المؤسسة من حيث درجة دقة البيانات يؤدي إلى الاستمرارية في العطاء الموصولة ومقدار تغطيتها لجوانب العمل .

**السؤال السابع :** تعتمد المؤسسة سجلا أو خلية لإستقبال اقتراحات وشكاوي العمال

**التعليق :** أكد مدير الموارد البشرية على وجود خلية لاستقبال اقتراحات و شكاوي العمال و ذلك بهدف إعطائهم الفرصة لتقديم آرائهم وأفكارهم واقتراحاتهم فيما يخص المؤسسة بشكل كتابي ويتم الفرز من طرف مصلحة الاتصال واستخدام الاقتراحات والانتقادات وكل ما يحل المشاكل العملية للعمال ثم إرسال كل اقتراح ذو أهمية إلى المدير العام ومكافئة صاحب الفكرة لتحفيزه و بهذا تكون المؤسسة على اتصال دائم بعمالها و معرفة ما يدور في أذهانهم و إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة .

**التعليق على أجوبة المحور الثاني: الاتصالات الخارجية**

**السؤال الأول :** تتواصل المؤسسة مع بقية المؤسسات عبر القنوات الرسمية

**التعليق :** أجاب السيد مدير الموارد البشرية أن المؤسسة غالبا تتواصل مع بقية المؤسسات عن طريق الاتصالات الرسمية فيما يخص المهام والأنشطة الرئيسية التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة و ذلك باعتبارها سرية و تكون موثقة بوثيقة رسمية.

**السؤال الثاني :** تستخدم المؤسسة العلاقات الشخصية عند الاتصال مع المؤسسات ذات العلاقة بنشاطها

**التعليق :** أجاب السيد مدير الموارد البشرية أنه في بعض الأحيان تستخدم المؤسسة العلاقات الشخصية عند الاتصال مع المؤسسات ذات العلاقة بنشاطها بحيث يتم هذا الإتصال خارج حدود الاتصالات الرسمية ولا يلتزم بقنواتها و هذا يتم في حالة الاحتياج لاتخاذ قرار معين في أسرع وقت ممكن و تكون المؤسسة بحاجة الحصول على معلومات في أقرب وقت ممكن .

**السؤال الثالث :** تقوم المؤسسة بالإعلان عن انقطاع الخدمة عن المواطنين و الزبائن

**التعليق :** غالبا ما تقوم المؤسسة بالإعلان عن انقطاع الخدمة عن المواطنين و ذلك بهدف تفادي حدوث المشاكل مع الزبائن و بقاء المؤسسة على اتصال مع جمهورها الخارجي و إعلامهم بكل ما هو جديد .

**السؤال الرابع :** لدى المؤسسة موقع على الانترنت أو بريد إلكتروني للتواصل مع الزبائن

**التعليق :** صرح مدير الموارد البشرية أنه لدى المؤسسة موقع على الانترنت و يريد إلكتروني للتواصل مع الزبائن ومنه نستنتج أن المؤسسة تعمل على المزج والتنويع في أساليبها الاتصالية تماشياً مع مختلف مستويات وذلك من أجل إنجاز العملية الاتصالية ، كما يعطي للمؤسسة مجال للاحتكاك والانسجام والتعاون بينها وبين مختلف المؤسسات وكذا جمهورها الخارجي واتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

**السؤال الخامس :** لدى المؤسسة رقم أخضر لاستقبال تدخلات المواطنين والزبائن

**التعليق :** أجابني مدير الموارد البشرية بأنه يوجد لدى المؤسسة رقم أخضر لاستقبال تدخلات المواطنين والزبائن والاجابة على انشغالاتهم و منه نستنتج أن المؤسسة تعمل على الاهتمام بزبائنها من خلال محاولتها للقيام بتحسين صورتها الخارجية لدى متعاملها

**السؤال السادس :** تتدخل المؤسسة لخدمة الزبائن في الوقت المحدد

**التعليق :** أكد مدير الموارد البشرية بأن المؤسسة غالباً ما تتدخل لخدمة الزبائن في الوقت المحدد و ذلك من أجل إبقاء الثقة بينها و بين زبائنها و مساعدة العميل في الحصول على ما يريد أو يرغب بحيث لا يمكن أن تحقق المؤسسة نجاحها ما لم تكن لديها القدرة على تلبية احتياجات زبائنها.

**السؤال السابع :** تدخلات المؤسسة لخدمة الزبائن وتصليح الأعطاب تتسم بالنجاح

**التعليق :** صرح مدير الموارد البشرية أن تدخلات المؤسسة لخدمة الزبائن وتصليح الاعطاب غالباً ما تتسم بالنجاح وعلى ضرورة أن تحرص إدارة المؤسسة تبني الإجراءات التصحيحية المناسبة من اجل معالجة المشاكل والأخطاء في العمل وبالوقت المناسب. والعمل على مراعاة حاجات الزبائن من اجل الاستجابة بشكل سريع لأذواقهم وتفضيلاتهم المطلوبة، في و من هنا نستنتج أن المؤسسة تعمل على تحسين اتصالها الخارجي مع زبائنها.

**التعليق على أجوبة المحور الثالث: اتخاذ القرارات في المؤسسة .**

**السؤال الأول :** تتخذ المؤسسة قراراتها بناء على التقارير الواردة من مختلف المصالح

**التعليق :** أجاب السيد مدير الموارد البشرية أنه في بعض الأحيان تتخذ المؤسسة قراراتها بناء على التقارير الواردة من مختلف المصالح مثل القرارات المتعلقة بالتمويل، إعداد ميزانية عامة .... وغيرها .

**السؤال الثاني :** تبلغ القرارات المتخذة بشأن الأشخاص عبر القنوات الرسمية وفي وقتها المحدد

**التعليق :** أجاب مدير الموارد البشرية أنه في بعض الأحيان تبلغ القرارات المتخذة بشأن الأشخاص عبر القنوات الرسمية وفي وقتها المحدد لما لها من أهمية و يجب أن تكون سرية.

**السؤال الثالث :** تقوم المؤسسة بدوريات تفقدية خاصة لشبكتها ومنشأتها  
**التعليق :** أجاب مدير الموارد البشرية على أنه في الغالب تقوم المؤسسة بدوريات تفقدية خاصة لشبكتها ومنشأتها من أجل جمع أكبر قدر من الحقائق و المعلومات و ذلك بهدف اتخاذ قرار بخصوص مشكلة ما و اختيار أفضل بديل .

**السؤال الرابع :** تعتمد المؤسسة على شكاوي الزبائن واقتراحاتهم في القيام بعمليات التدخل والإصلاح للخدمات المقدمة

**التعليق :** أكد مدير الموارد البشرية على أنه في الغالب تعتمد المؤسسة على شكاوي الزبائن واقتراحاتهم في القيام بعمليات التدخل والإصلاح للخدمات المقدمة وأكد أيضا على مدى فاعلية نظام معالجة شكاوي الزبائن في تحقيق ولاء الزبائن .

**السؤال الخامس :** تتخذ إدارة المؤسسة قراراتها المتعلقة بالإنجاز بعد استشارة المختصين في الجانب التقني

**التعليق :** أجاب مدير الموارد البشرية على أنه غالبا ما تتخذ إدارة المؤسسة قراراتها المتعلقة بالإنجاز بعد استشارة المختصين في الجانب التقني و ذلك بهدف أن تكون الرشادة في اتخاذ القرارات.

### خلاصة الفصل :

من خلال النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا الميدانية حول موضوع الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار والذي يعد من المواضيع الهامة التي انشغلت بها المنظمات في الآونة الأخيرة باعتبار الاتصال التنظيمي عنصر هام من عناصر العملية الإدارية التي يقوم عليها أي تنظيم، أن لاتصال التنظيمي دور مهم في اتخاذ القرارات الإدارية وللاتصال الفعال أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة، وأيضا أنماط الاتصال التنظيمي تساعد في اتخاذ القرار خاصة الاتصال الأفقي ووسائل الاتصال تساهم بشكل كبير في هذه العملية، و أكثرها إسهاما المراسلات و الإعلانات .

كما لا يمكن إنكار أهمية الاتصال بالنسبة للقرار لأنهما يكملان بعضهما، حيث كمية وسلامة المعلومات و البيانات اللازمة تساعد على اتخاذ القرارات التي ستكون لا محالة قرارات ناجحة ورشيده.

# الختمة

## الخاتمة :

إن المعلومات في الوقت الحالي تعتبر المادة الأولية التي تبنى عليها مختلف القرارات وعلى هذا الصعيد تم التعرض لكل ما يرتبط بعملية الاتصال ونقلها للمعلومات وبشكل أوسع لنظام الاتصال ومدى مساهمته في ترشيد قرارات المؤسسة.

ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع يمكننا التأكد من صحة الفرضيات المدرجة كالآتي:  
**الفرضية الأولى:** "يحضى الاتصال الداخلي بأهمية كبيرة في عملية اتخاذ القرار بحيث لا يمكن تسيير أمور المؤسسة ما لم تكن هناك أنظمة اتصالات جيدة داخل المؤسسة" هي فرضية صحيحة حيث يعمل الاتصال الداخلي على توفير البيانات والمعلومات التي تعتبر بدائل وحلول تسعى لحل المشاكل المطروحة داخل المنظمة، واتخاذ القرار لا يكون إلا بتوفرها و بالتالي يكون القرار عقلاني .

**الفرضية الثانية:** "يساهم الاتصال الخارجي في تفعيل عملية اتخاذ القرارات من خلال وصول المعلومات إلى الأطراف المسؤولة في الوقت المناسب " هي فرضية صحيحة و ذلك باعتبار الاتصال الخارجي طريق القائد لاتخاذ القرارات المثلى وذلك يتمثل في :  
تزويد القائد بالمعلومات والبيانات الصحيحة؛

جعل القائد على العلم بحقيقة ما يجري في المحيط الخارجي مؤسسة؛

تمكن القائد الإداري من التطلع على رغبات و ميولات الزبائن و على أساسها يتم اتخاذ القرار الأمثل و من هنا يتم إشباع رغبات الزبائن .

**الفرضية الثالثة:** "يؤثر اتخاذ القرار على السير الحسن للمؤسسة و ذلك من خلال مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات " هي فرضية صحيحة و ذلك من خلال توفير لهم الحرية التامة في تبادل المعلومات من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة فهي تولي اهتمام كبير للعمال من خلال استشارتهم في اتخاذ القرار حيث ترفع من روحهم المعنوية و تحقق لهم رضا وظيفي، و بالتالي يكون هناك مناخ جيد فيتحقق الهدف.

وبناء على الدراسة الميدانية تم الوصول إلى مجموعة من النتائج ويمكن تلخيصها كما يلي:

- نمط الاتصال السائد في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه "منطقة سعيدة " هو الاتصال الأفقي و ذلك لأن هذا النوع مهم في سرعة انتقال المعلومات و البيانات بين الموظفين.
- المؤسسة غالبا ما تتخذ القرارات على مستوى السلطة المركزية دون الاعتماد على بقية المصالح و هو ما يقلل من جودة القرارات المتخذة خصوصا المتعلقة بالزبائن ؛
- القرارات المتعلقة بالأفراد لا تتخذ غالبا عبر القنوات الرسمية و في الوقت المحدد وهذا من شأنه التأثير على أداء المورد البشري ؛

- تقوم المؤسسة بدوريات خاصة لتفقد شبكاتها و منشآتها وهو ما يجعل القرارات المتخذة بشأنها دقيقة و فعالة ؛
- تعتمد المؤسسة على نظام فعال لمعالجة شكاوى الزبائن و استقبال ما من شأنه تحسين العلاقة بينها و بين الزبائن؛
- تعتمد المؤسسة في عملية الإنجاز على رأي المختصين في الجانب التقني تحقيقا للكفاءة و ترشيدا للموارد الاقتصادية.

إن موضوع الاتصال موضوع حساس ونظرا لأهميته البالغة يجب أخذه بعين الاعتبار مهما كان نوع وطبيعة نشاط المؤسسة سواء إنتاجي أو خدماتي مما يلزم علينا تقديم بعض التوصيات والاقترحات لعلها تساهم ولو بشيء قليل في سد الثغرات الموجودة في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه "منطقة سعيدة" وتدارك النقائص الموجودة على مستوى الاتصال فيها وتحسين فعاليته :

\_ إعطاء قيمة أكبر لعملية الاتصال التنظيمي و خاصة بالنسبة للإطارات و المشرفين و التي تهمهم هذه العملية أكثر من غيرهم.

\_ ضرورة تدعيم اللامركزية في اتخاذ القرارات من أجل ضمان الجودة في القرارات المتخذة؛

\_ إدراج قسم خاص بالإعلام والاتصال قد يكون تابع لمديرية الموارد البشرية يهتم بالاتصال الداخلي ومديرية التسويق تهتم بالاتصال الخارجي أو وضع مديرية قائمة بحد ذاتها تتفرع منها مصلحتين للاتصال الداخلي والاتصال الخارجي؛

- القيام بدراسة السوق التي توضح خصائص المحيط الخارجي المتعامل معه وردة فعله ووضع إستراتيجية اتصال تتماشى مع ميولاته وطبيعة الزبائن وخصائص فيما يتعلق بالتكفل التام باهتماماتهم وتطلعاتهم، ومحاولة إقناعهم بجودة المنتجات؛

-تصميم نظام معلومات يستجيب لمتطلبات نظام الاتصال الفعال وهذا ما يسهل على متخذ القرار عملية اتخاذ القرار الرشيد و اختيار أفضل بديل من بين البدائل المتاحة؛

-وضع مجلة للمؤسسة أو جريدة خاصة بها تتضمن أخبار حول جديد المؤسسة بصفة عامة وكذا النشاطات التي تقوم بها الإدارة؛

-اطلاع الجمهور الداخلي والخارجي بما يجري في المؤسسة حتى لا يحدث خلط أو التباين أو عدم دراية بالقرارات وبالتالي تضمن السير الحسن للعمل وتوعية العمال بضرورة تقديم ما لديهم من جهود وتقديم عمل ذو جودة؛

- تحسين صورة المؤسسة في ذهن الزبائن ويتم ذلك عن طريق الوسائل الإعلامية مثل : التلفزيون والإذاعة من خلال تمويل حصص تلفزيونية، والصحافة المكتوبة كنشر مقالات للتعريف بالمؤسسة ومنتجاتها؛

-توسيع دائرة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة لغرض الحصول على المعلومات بالقدر الكافي والتي تساهم في ترشيد قرارات المؤسسة؛  
-إن التقلبات السريعة التي يشهدها العصر الحالي أصبح من غير الممكن أن تكون مؤسسة ما القدرة على اتخاذ قرارات فعالة ودون أن تكون على يقظة إستراتيجية وذلك للحصول على معلومات إستراتيجية.

#### آفاق الدراسة:

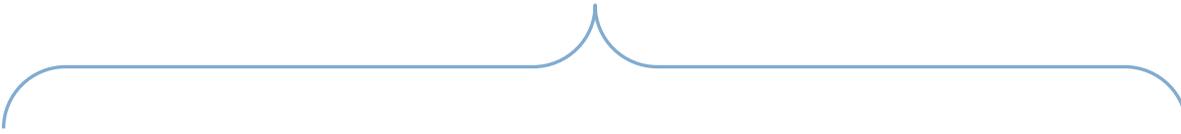
نظرا للأهمية البالغة والمكانة التي يحضى بها الاتصال في المؤسسات الحديثة والمشاكل التي تعانيها من تقلبات المحيط ونقص المعلومات والتي على أساسها تبنى القرارات ولهذا الغرض نقتراح بعض المواضيع لتكون كبحوث مستقبلية منها :

-دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة.

- دور معلومات اليقظة في ترشيد قرارات المؤسسة.

- تقنيات الاتصال الحديثة ومساهمتها في كسب ميزة تنافسية.

- الرقابة واليقظة الإستراتيجية في المؤسسة.



# قائمة المصادر والمراجع



أولاً: الكتب بالعربية

1. أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة، نظريات ونماذج واستراتيجيات حديثة، ط 1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2010
2. أحمد ماهر، اتخاذ القدرات بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
3. أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004.
4. حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد، ط1، عمان، 2009.
5. حسن عماد مكاوي، ليلي حسن السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط6، الدار المصرية اللبنانية، لبنان، 2006.
6. حصة محمد آل مساعد وأحلام عبد السميع العقباني، مهارات الاتصال والتفاعل، عالم الكتب، ط1، القاهرة.
7. حضير كاظم حمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
8. خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
9. عازة محمد سلام، مهارات الاتصال، ط1، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، مصر، 2008.
10. عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار الزهران للنشر والتوزيع، 1999
11. عزت عطوي، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.
12. علاء محمد القاضي، بكر محمد حمدان، مهارات الاتصال، ط1، دار الأعصار العلمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2010
13. غريب عبد السميع غريب، الاتصال والعلاقات خاصة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، 2004.
14. فريد كرتل، وآخرون، الاتصال واتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
15. فضيل دايو، الاتصال (مفاهيمه، نظرياته، وسائله)، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2004.
16. محمد حسن احمد، إدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة، ط1، القاهرة.
17. محمد سيد فهمي، فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006.

18. محمد يسري إبراهيم دعبس، الاتصال والسلوك الإنساني، البيطاش للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999
19. مدحت محمد أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2010.
20. مي العبد الله، نظريات الاتصال، ط2، دار النهضة العربية، لبنان، 2010.
21. ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
22. نواف كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2003.
23. الهاشمي لوكيا، السلوك التنظيمي، دار الهدى، الجزائر، 2006.
24. ياغي محمد عبد الفتاح، اتخاذ القرارات التنظيمية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

#### ثانياً: الرسائل والمذكرات الجامعية:

1. طيش مصعب بسماويل، دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير تخصص إدارة أصال، الجامعة الإسلامية غزة، 2008.
2. قواسمية وآخرون، الاتصال التنظيمي وعلاقته بعملية اتخاذ القرار بالهيئات الرياضية، دراسة ميدانية باللجنة الأولمبية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019-2020.

#### ثالثاً: المجالات

1. بركان دليلة، تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار، مجلة اقتصادية وإدارية، العدد 10، 2011
2. صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة دراسات العلوم الإنسانية العدد 22، 2004 .



الملاحق

الملحق رقم 01: يوضح استمارة المقابلة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة

قسم علوم التسيير



### مقابلة حول:

الاتصال التنظيمي ودوره في اتخاذ القرارات

دراسة حالة المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه "منطقة سعيدة".

أنا طالبة السنة ثمانية ماستر تخصص إدارة الأعمال نريد مقابلتكم في حدود إجراء دراسة حول الاتصال التنظيمي ودوره في اتخاذ القرارات ، قصد توفيرها في إطار علمي يرمي إلى انجاز الجانب التطبيقي لمذكرة التخرج. لذا نرجوا منكم الإجابة على أسئلتنا بكل صدق ونزاهة ، ونحيطكم علما أن هذه المعلومات التي سوف تدلون بها سوف تستخدم في إطار هذا البحث العلمي فقط.

من إعداد الطالبة:

غربي أحلام

الأستاذ المشرف:

شويرفات عبد القادر

المحور الأول: الاتصالات الداخلية

1/- ما هو نمط السائد في المؤسسة (رتب 1.2.3)

- من أعلى لأسفل
- من أسفل لأعلى
- من مستوى لآخر

2/- يتم التواصل مع المستخدمين بطريقة شفوية مباشرة

نادرا  أحيانا  غالبا

3/- يتم التواصل مع المستخدمين على طريق المراسلات والإعلانات

نادرا  أحيانا  غالبا

4- يستدعي لحضور الاجتماعات المهمة

• رؤساء المصالح: نادرا  أحيانا  غالبا

• المهندسين: نادرا  أحيانا  غالبا

• العمال التنفيذيين: نادرا  أحيانا  غالبا

5- يطالب رؤساء المصالح والمجموعات بتقديم تقارير دورية

نادرا  أحيانا  غالبا

6- هل تعتبرون الاتصال بالقاعدة العمالة وسيلة؟

رقابية  توجيهية

7- تعف المؤسسة سجلا أو خلية لاسلكية لاقتراحات وشكاوي العمال

نعم  لا

المحور الثاني: الاتصالات الخارجية

1- تتواصل المؤسسة مع بقية المؤسسات عبر القنوات الرسمية

نادرا  أحيانا  غالبا

2- تستخدم المؤسسة العلاقات الشخصية عند الاتصال مع المؤسسات ذات العلاقة بنشاطها

نادرا  أحيانا  غالبا

3- تقوم المؤسسة بالإعلان عن انقطاع الخدمة عن المواطنين

نادرا  أحيانا  غالبا

4- لدى المؤسسة موقع على الانترنت أو بريد إلكتروني للتواصل مع الزبائن

نعم  لا

5- لدى المؤسسة رقم أخضر لاستقبال تدخلات المواطنين والزبائن

نعم  لا

6- تتدخل المؤسسة لخدمة الزبائن في الوقت المحدد

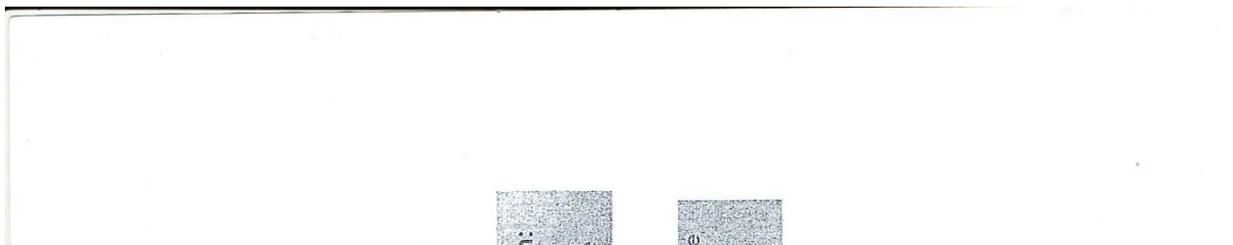
نادرا  أحيانا  غالبا

7/- تدخلات المؤسسة لخدمة الزبائن وتصليح الأعطاب تتسم بالنجاح

نادرا  أحيانا  غالبا

المحور الثالث				
الرقم	البند	البدائل		
		نادرا	أحيانا	غالبا
01	تتخذ المؤسسة قراراتها بناء على التقارير الواردة من مختلف المصالح			
02	تبلغ القرارات المتخذة بشأن الأشخاص عبر القنوات الرسمية وفي وقتها المحدد			
03	تقوم المؤسسة بدوريات تفقدية خاصة لشبكاتها ومنشآتها			
04	تعتمد المؤسسة على شكاوي الزبائن واقتراحاتهم في القيام بعمليات التدخل والإصلاح للخدمات المقدمة			
05	تتخذ إدارة المؤسسة قراراتها المتعلقة بالإنجاز بعد استشارة المختصين في الجانب التقني			

الملحق رقم 02: يوضح الهيكل التنظيمي



الملحق رقم 03: يوضح رمز المؤسسة



	الإهداء
	الشكر و التقدير
	الملخص
	Abstrat
	قائمة المحتويات
	قائمة الملاحق
	مقدمة.....
أ	تمهيد.....
ب	الإشكالية.....
ب	الأسئلة الفرعية.....
ب	فرضيات الدراسة.....
ج	أسباب اختيار الموضوع.....
ج	أهمية الدراسة.....
د	أهداف الدراسة.....
د	حدود الدراسة.....
هـ	منهج الدراسة.....
هـ	أدوات الدراسة.....
و	تقسيمات الدراسة.....
	<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية</b>
7	تمهيد.....
8	المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول الدراسة.....
8	المطلب الأول: ماهية الاتصال التنظيمي.....
8	الفرع الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي.....
9	الفرع الثاني: عناصر الاتصال التنظيمي.....
10	الفرع الثالث: أهمية الاتصال التنظيمي.....
10	الفرع الرابع: أهداف الاتصال التنظيمي.....
12	الفرع الخامس: أنواع الاتصال التنظيمي.....
16	الفرع السادس: وسائل الاتصال التنظيمي.....
17	الفرع السابع: معوقات الاتصال التنظيمي.....
18	المطلب الثاني: ماهية اتخاذ القرارات.....
18	الفرع الأول: مفهوم اتخاذ القرارات.....
19	الفرع الثاني: مراحل اتخاذ القرارات.....
22	الفرع الثالث: أنواع اتخاذ القرارات.....
25	الفرع الرابع: أساليب اتخاذ القرارات.....
28	الفرع الخامس: أهمية اتخاذ القرارات.....
30	المطلب الثالث: علاقة الاتصال التنظيمي باتخاذ القرار.....

30	الفرع الأول: علاقة الاتصال الرسمي باتخاذ القرار.....
33	الفرع الثاني: علاقة الاتصال الغير الرسمي باتخاذ القرار.....
34	الفرع الثالث: دور الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرارات.....
34	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية حول الدراسة.....
35	المطلب الأول: الدراسة باللغة الأجنبية.....
35	المطلب الثاني: الدراسات باللغة العربية.....
36	الفرع الأول: دراسة مسعودة بلوط ونوال موساوي.....
37	الفرع الثاني: دراسة أمال بودماغ.....
37	المطلب الثالث: ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة.....
37	الفرع الأول: دراسة ماركوس ميكائين وكاجا تامير.....
38	الفرع الثاني: دراسة مسعودة بلوط ونوال موساوي.....
39	الفرع الثالث: دراسة أمال بودماغ.....
39	خلاصة الفصل.....
	<b>الفصل الثاني: دراسة حالة بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه "منطقة سعيدة"</b>
40	تمهيد.....
41	المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة.....
41	المطلب الأول: تقديم المؤسسة.....
41	الفرع الأول: تعريف المؤسسة.....
41	الفرع الثاني: مهام المؤسسة.....
42	الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
44	المطلب الثاني: الاتصال بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه "منطقة سعيدة".....
44	الفرع الأول: الاتصال الداخلي بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه "منطقة سعيدة".....
49	الفرع الثاني: الاتصال الخارجي بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه "منطقة سعيدة".....
51	المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج.....
51	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.....
57	المطلب الثاني: تحليل و مناقشة النتائج.....
58	خلاصة الفصل.....
59	الخاتمة.....
63	قائمة المصادر و المراجع.....
	قائمة الملاحق
	الفهرس