

جامعة العربي التبسي - تبسة - LARBI TEBESSI - TEBESSA UNIVERSITY
كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية - TEBESSA - UNIVERSITE LARBI TEBESSI
قسم: علوم الإعلام والاتصال

مذكرة تخرج مقدم لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة: 2022

التخصص: اتصال تنظيمي

دور الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار

دراسة ميدانية في مديرية التجارة - تبسة-

إشراف :

الدكتور: بوطورة أكرم

من إعداد الطالبة:


- زواي نادية

لجنة المناقشة:

المؤسسة الأصلية	الصفة	الرتبة	الأستاذ
جامعة تبسة	رئيسا	أستاذ تعليم العالي ثاني	علي سلطاني
جامعة تبسة	مشرفا ومقررا	أستاذ محاضراً	بوطورة أكرم
جامعة تبسة	مناقشا	أستاذ محاضراً	بلغيث محمد الطيب

لسنة الجامعية: 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة

شكر وتقدير

والسلام على سيدنا ونبينا محمد خاتم الأنبياء والمرسلين وعلى آله وصحبه
أجمعين.

بعد انتهائي من هذا العمل المتواضع بتوفيق من الله سبحانه وتعالى لا يسعني إلا
أن أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد.
وأخص بالذكر الدكتور "بوطورة أكرم" الذي كان لإشرافه الأثر الواضح في هذه
الدراسة فله مني كل الشكر والامتنان.

كما أتقدم بشكر إلى كل عمال مديرية التجارة بتبسة الذين لم يبخلوا عليا بتعاونهم
أو بإعطائي معلومات حول المؤسسة .

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذة قسم الاعلام والاتصال الذين استفدت
منهم طوال مشواري الأكاديمي.

وأخيرا أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى عائلتي التي ساعدتني على
الصبر وتخطي الصعاب.

ملخص الدراسة

جاءت هذه الدراسة لإبراز دور الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا على الاستبيان الذي وزع على عمال مديرية التجارة بتبسة، الذي شمل 26 عبارة موزعين على ثلاث أبعاد، حيث استخدم المنهج الوصفي وذلك لتناسب مع متطلبات الدراسة، كما شملت عينة الدراسة على 80 عامل من المؤسسة وكان اختيارهم عن طريق المسح الشامل، وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية التكرارات والنسب المئوية، مما أفرز على هذه الدراسة النتائج التالية:

- يساهم الاتصال التنظيمي النازل في اتخاذ القرار داخل مديرية التجارة.
 - يساهم الاتصال التنظيمي الصاعد في اتخاذ القرار داخل مديرية التجارة.
 - يساهم الاتصال التنظيمي الأفقي في اتخاذ القرار داخل مديرية التجارة.
- ومن خلال هذه النتائج توصلنا إلى أن الاتصال التنظيمي يساهم في اتخاذ القرار داخل مديرية التجارة بتبسة.

Résumé de L'étude

Cette étude est faite principalement pour montrer le rôle de la communication organisationnelle dans la précision des décisions. Et pour arriver aux objectifs de l'étude, nous avons opté pour le questionnaire comme outil d'investigation scientifique destiné au personnel travaillant au sein de la direction de la commerce à Tebessa, il a compris 26 expressions divisées à trois dimensions. Nous avons fait la démarche descriptive qui nous a paru la plus pertinente. Ce travail a concerné 80 travailleurs de façon aléatoire dont nous avons fait opté pour l'analyse des statistiques, les répétitions le pourcentage pour arriver aux résultats suivants

La communication organisationnelle descendante contribue à la précision des décisions au sein de la direction de la commerce à Tebessa.

La communication organisationnelle ascendante contribue à la précision des décisions au sein de la direction de la commerce à Tebessa.

La communication organisationnelle horizontale contribue à la précision des décisions au sein de la direction de la commerce à Tebessa.

Et à travers ces résultats, nous sommes arrivés à confirmer que la communication organisationnelle contribue à la précision des décisions au sein de la direction de la commerce à Tebessa.

الفهرس

الصفحة	المحتويات
	شكر وتقدير
	ملخص الدراسة بالعربية
	ملخص الدراسة بالفرنسية
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
أ	مقدمة
	الجانب النظري
	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
6	أولاً: إشكالية الدراسة
8	ثانياً: فرضيات الدراسة
8	ثالثاً: أسباب اختيار موضوع الدراسة
8	رابعاً: أهمية الدراسة
8	خامساً: أهداف الدراسة
9	سادساً: تحديد مفاهيم للدراسة
12	سابعاً: الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي
22	تمهيد
23	أولاً: مفهوم الاتصال التنظيمي
24	ثانياً: أهمية الاتصال التنظيمي وأهدافه
26	ثالثاً: عناصر الاتصال التنظيمي
31	رابعاً: أنواع الاتصال التنظيمي

35	خامسا: وظائف الاتصال التنظيمي
37	سادسا: العوامل المؤثر في الاتصال التنظيمي
39	سابعا: نظريات الاتصال التنظيمي
42	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: اتخاذ القرار
44	تمهيد
45	أولا: مفهوم اتخاذ القرار
46	ثانيا: أهمية اتخاذ القرار
47	ثالثا: عناصر اتخاذ القرار
48	رابعا: أنواع اتخاذ القرار
50	خامسا: مراحل اتخاذ القرار
52	سادسا: العوامل المؤثر في اتخاذ القرار
53	سابعا: نظريات اتخاذ القرار
57	خلاصة الفصل
	الجانب الميداني
	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة
60	تمهيد
61	أولا: منهج الدراسة
62	ثانيا: أدوات جمع البيانات
62	ثالثا: عينة الدراسة
63	رابعا: مجالات الدراسة
67	خلاصة الفصل
	الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج
69	تمهيد
70	أولا: عرض نتائج الدراسة
88	ثانيا: مناقشة وتفسير النتائج

90	خلاصة الدراسة
91	اقتراحات الدراسة
92	قائمة المراجع
96	الملاحق

فهرش الأشكال

الصفحة	العنوان الشكل	الرقم
30	يوضح نظام عناصر الاتصال التنظيمي	1
32	يوضح الاتصال التنظيمي النازل	2
33	يوضح الاتصال التنظيمي الصاعد	3
33	يوضح الاتصال التنظيمي الأفقي	4
65	الهيكل التنظيمي لمؤسسة	5

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
70	تهتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المصالح والمكاتب داخل المؤسسة	1
71	وصول المعلومة للموظفين في الوقت المناسب تساعد على اتخاذ القرار ملائم داخل المؤسسة	2
71	المدير يقوم بزيارات أثناء العمل وتقديم بعض التوجيهات والإرشادات يلعب دور في اتخاذ القرار داخل المؤسسة	3
72	تسعى الإدارة للمحافظة على مصالح العمال عند اتخاذها للقرارات داخل المؤسسة	4
73	تصل إليكم القرارات الصادرة في الوقت المناسب داخل المؤسسة	5
73	يتم مشاركة الموظفين بخصوص اتخاذ قرار ما داخل المؤسسة	6
74	هناك عدة وسائل للاتصال في المؤسسة تساعد على إصدار القرارات وتنفيذها	7
75	يعد الاتصال النازل أكثر أشكال الاتصال سريان داخل المؤسسة	8
75	المعلومات والقرارات التي تنقل إليكم واضحة وفعالة داخل المؤسسة	9
76	يشارك الموظفون في التعبير عن آرائهم في المؤسسة في اتخاذ القرارات	10
77	تتصلون فوراً بالمدير في حالة مواجهتكم لمشكلة في اتخاذ قرار داخل المؤسسة	11
77	ترى بأن الاتصال برؤسائك يقلل من الأخطاء في اتخاذ أي قرار يخص المؤسسة	12
78	تعتبر أن الشكاوى تساهم في خدمة اتخاذ القرارات داخل المؤسسة	13
79	رفع التقارير إلى الإدارة في وقتها المناسب يساهم في اتخاذ القرار	14

79	يتم إشراك الموظفين في اتخاذ القرار داخل المؤسسة	15
80	في حالة مواجهتكم لمشكلة في أمر معين تقوم بالاتصال برئيسك داخل المؤسسة	16
81	تلجأ إلى إشراك مرؤوسيك في اتخاذ كل القرارات داخل المؤسسة	17
82	الاتصال مع باقي الزملاء له دور في حل المشاكل أثناء اتخاذ القرار داخل المؤسسة	18
82	يساعدك الاتصال مع زملائك في اتخاذ قرار بكفاءة وفعالية داخل المؤسسة	19
83	ترى للاتصال دور في إشاعة روح الفريق والتعاون في اتخاذ قرار داخل المؤسسة	20
84	تعقد جلسات مشورة مع الموظفين تناقش من خلالها مشاكل خاصة في عملية اتخاذ قرار داخل المؤسسة	21
84	روح الجماعية بين العمال تخدم عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة	22
85	تستشير زملائك في اتخاذ قرار حول مشكلة تصادفك في العمل داخل المؤسسة	23
86	مناخ العمل يؤهلك لأداء عملك بكفاءة وفعالية في اختيار القرار الصائب داخل المؤسسة	24
86	في حالة مواجهتكم لمشكلة أو استشارة في أمر معين تقوم بالاتصال بأحد زملائك داخل المؤسسة	25
87	للاتصال الأفقي دور في حل المشاكل داخل المؤسسة	26

مقدمة

مقدمة

يعد الاتصال ظاهرة اجتماعية ترتبط بطبيعة الإنسان من منطلق كونه كائن اجتماعي بطبعه لا يستطيع الحياة بمعزل على الآخرين فالإتصال يساعد الإنسان في كل شيء ابتداء من المشاركة الوجدانية، كما أصبح الإتصال ضرورة حيوية في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات على السواء فعلى مستوى الفرد والجماعة فالإتصال الفعال يمثل أحد الدعائم الهامة التي تساهم في زيادة الانسجام والتماسك بين العاملين ضمن مجموعات العمل كما أصبح يلعب دورا حيويا في توحيد جهود العاملين من أجل حل المشكلات الداخلية والخارجية التي تواجههم عندما يحاولون تحقيق أهدافهم المشتركة وتفادي حدوث صراعات، إذ تعتبر هذه الأخيرة أمرا حتميا ذلك لتعدد المؤثرات النفسية والاجتماعية من ناحية، ولكون الإنسان يؤدي عدة أدوار في آن واحد من ناحية أخرى ولا بد أن يحصل التعارض بين هذه الأدوار.

وقد تختلف حدة التناقضات في المنظمات اجتماعية وثقافية مختلفة تدفع بهم للتكتل في جماعات لدى كل واحدة منها اتجاهات وأهداف معينة تسعى لتحقيقها ومع تعارض هذه الأهداف والاتجاهات يولد الصراع، فالصراع هو محصلة للتفاعل الاجتماعي بين أفراد الجماعات وأنماط الإتصال داخل المؤسسة فالصراع التنظيمي هو ظاهرة طبيعية داخل كل منظمة ولا يمكن إنكارها كونها ظاهرة اجتماعية ناتجة عن التفاعل بين الأفراد والجماعات المنظمة، وهو ما يؤدي إلى الفشل في تحقيق أهداف المؤسسة، وإشاعة سلوكيات تغير مرغوب فيها من جانب الأفراد فتتخفف كفاءتهم وترتفع تكاليف العمل.

ولذلك فإن إدارة الصراع التنظيمي عملية مهمة يمكن أن تستفيد من الصراعات إيجابيا وتوجيهها لوجهة الصحيحة، ويمنع وصولها إلى مرحلة الإرباك أو تعطيل العمل.

محتمل بين العاملين وتعزيز التنسيق

والتعاون فيما بينهم، يعتمد بدرجة كبيرة على مدى وجود قنوات اتصال تسمح بنقل المعلومات وتبادل الأفكار والخبرات بيسر وسهولة ويكون الإتصال التنظيمي السهم الأكبر في تحقيق أهداف المؤسسة والتواصل الفعال بين الأفراد والجماعات.

ومن هنا جاءت الدراسة لتسليط الضوء على الاتصال التنظيمي ودوره في اتخاذ القرار داخل مديرية التجارة بولاية تبسة واستجابة لمتطلبات الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى جانبين الأول نظري والثاني تطبيقي حيث تم التطرق فيهما إلى ما يلي:

تضمن الجانب النظري ثلاثة فصول حيث تم تناولت الباحثة في الفصل الأول مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها وأهمية والأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها، إضافة إلى الدراسات السابقة كما تم تحديد لمفاهيم الدراسة، أما الفصل الثاني فقد خصص لمتغير الاتصال التنظيمي حيث ضم سبعة عناصر تمثلت في مفهوم الاتصال التنظيمي أهمية الاتصال التنظيمي وأهدافه، عناصر الاتصال التنظيمي، أنواع الاتصال التنظيمي، بالإضافة إلى وظائف الاتصال التنظيمي، والعوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي، ونظريات الاتصال التنظيمي. في حين خصص الفصل الثالث لمتغير اتخاذ القرار حيث ضم سبعة عناصر تمثلت في مفهوم اتخاذ القرار، أهمية اتخاذ القرار، عناصر اتخاذ القرار، أنواع القرار مراحل اتخاذ القرار، العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار، نظريات اتخاذ القرار

أما الجانب التطبيقي فتضمن فصلين فصل الإجراءات المنهجية وتم فيه تحديد منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات ومجالات الدراسة، وفصل عرض وتفسير النتائج وتم فيه عرض نتائج فرضيات الدراسة وتفسيرها.

واختتمت الدراسة بخلاصة، وعرضنا أهم مقترحات الدراسة، وأرفقنا الدراسة بقائمة المصادر والمراجع المعتمدة والملاحق.

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أسباب اختيار موضوع الدراسة

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: تحديد مفاهيم للدراسة

سابعاً: الدراسات السابقة

أولاً: الإشكالية

للاتصال أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات أو التنظيمات سواء كانت الخاصة أو العمومية، كما أنه أصبح من مميزات ومكونات المؤسسات الحديثة، لما له من فعالية في خلق الانسجام الداخلي وذلك من خلال ضمان تدفق المعلومات بين مختلف الوظائف الإدارية.

والمؤسسات بصفة عامة بحاجة ماسة للعملية الاتصالية في جمع المعلومات ودراسة المشكلات وإعداد التقارير وتوجيه الأشخاص والاتصال معهم، وبدون وجود الاتصال داخل المؤسسات أو المنظمات فإنها تفقد القدرة على العمل وإنجازه.

كما نجد أن الاتصال نعدد واختلفت أشكاله مع اختلاف طبيعة المؤسسات المطبق فيها، فمن بين أنواعه، الاتصال الشخصي، والاتصال الجماهيري، والاتصال التنظيمي،، حيث يعد هذا الأخير عملية اجتماعية وإدارية ونفسية تتم داخل المؤسسة ويساهم في نقل وتحويل الآراء والأفكار بين طرفي الاتصال عبر قنوات الاتصال (الشفوية أو الكتابية أو التقنية) وذلك بخلق التماسك بين وحدات ومكونات البناء التنظيمي للمؤسسة وتحقيق أهدافها من خلال التعرف على أفضل الاختيارات والبدائل بشأن اتخاذ القرار المناسب وذلك بإدماج المعلومات المختلفة التي تمر جميعها خلال عملية الاتصال لاتخاذ القرار الأفضل.

تعد عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الاتصالية والمحور الأساسي والفعال لدراسة المؤسسة ونشاطاتها، لأنها الوسيلة المعبرة عن قدرة المؤسسة في الوصول إلى الأهداف المرجوة.

وعليه فإن عملية اتخاذ القرار وإن كانت الوظيفة الأساسية للقادة فهم لا يستطيعون القيام بها بمعزل عن العمال والمتخصصين في المؤسسة لكي يضمن نجاحها، وتبقى المعلومات المنبع المغذي لعملية اتخاذ القرار.

إن السلوك الاتصالي والموقف الاتصالي يمكن القادة من التعرف على كل كبيرة وصغيرة ما يؤمن لهم قدرًا كبيراً من المعلومات والبيانات التي تقلهم إلى اتخاذ القرار وصنع قرارات فعالة تضمن التوازن والاستقرار وتحقيق متطلبات المؤسسة، وهذا بالإضافة إلى توجيه المرؤوسين في المستويات الإدارية الدنيا وسرعة حل المشكلات ومواجهتها.

وعليه أصبح مقدار النجاح الذي تحققه أية مؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على القدرة والكفاءة على اتخاذ القرارات المناسبة، ومن هنا تتضح أهمية الاتصال التنظيمي ودوره في عملية اتخاذ القرار.

وما يهمنا من خلال هذه الدراسة هو الوقوف على معرفة دور مساهمة الاتصال التنظيمي وأبعاده في اتخاذ القرار داخل مديرية التجارة بتبسة.

ومن هنا نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

هل يساهم الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار داخل مديرية التجارة بتبسة ؟

وتندرج تحته الأسئلة الفرعية التالية:

✓ هل يساهم الاتصال التنظيمي النازل في اتخاذ القرار داخل مديرية التجارة بتبسة ؟

✓ هل يساهم الاتصال التنظيمي الصاعد في اتخاذ القرار داخل مديرية التجارة بتبسة ؟

✓ هل يساهم الاتصال التنظيمي الأفقي في اتخاذ القرار داخل مديرية التجارة بتبسة ؟

ثانياً: فرضيات الدراسة:

1- الفرضية العامة: يساهم الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار داخل مديرية التجارة بتبسة

2- الفرضيات الفرعية:

✓ يساهم الاتصال التنظيمي النازل في اتخاذ القرار داخل مديرية التجارة بتبسة.

✓ يساهم الاتصال التنظيمي الصاعد في اتخاذ القرار داخل مديرية التجارة بتبسة.

✓ يساهم الاتصال التنظيمي الأفقي في اتخاذ القرار داخل مديرية التجارة بتبسة.

ثالثاً: أسباب اختيار موضوع الدراسة:

• إن معايشة الفرد لما يدور حوله يخلق لديه رغبة وفضول يدفعه إلى الخوض في مواضيع مختلفة يحاول من خلالها فهم واقعه، والميل إلى موضوع معين.

• إن اختيار الاتصال التنظيمي كموضوع للدراسة والبحث العلمي، هو محاولة إيجاد دوره في اتخاذ القرار داخل المؤسسة كعنصر أساسي في تطور ورقي المؤسسة.

رابعاً: أهمية الدراسة:

• تتضح من خلال أهمية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في ضمان توفير المعلومات ومدى تحقيق المؤسسة لأهدافها من خلال اتخاذ القرارات السليمة.

• وتظهر في أهمية الاتصال التنظيمي على أنه الوسيلة الفعالة في اتخاذ القرارات.

• كما تهتم هذه الدراسة بإثراء المكتبة الجامعية بمثل هذه الدراسات التي لها علاقة مباشرة بالفرد داخل المؤسسة أو المنظمة.

خامساً: أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

• التعرف على الاتصال التنظيمي السائد داخل مؤسسة ومدى مساهمته في اتخاذ القرار.

• التعرف على الاتصال التنظيمي النازل داخل المؤسسة ومدى مساهمته واتخاذ القرار.

• التعرف على الاتصال التنظيمي الصاعد داخل المؤسسة ومدى مساهمته واتخاذ القرار.

• التعرف على الاتصال التنظيمي الأفقي ومدى مساهمته داخل المؤسسة واتخاذ القرار.

سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة:

إن تحديد المفاهيم الخاصة بالدراسة، من أهم الخطوات العلمية والمنهجية التي ينبغي أن

يتبعها أي باحث، لأنها تمكن الباحث من حصر موضوعه ومعرفة حدوده وتحكم فيه

وضبطه، وفيما يلي سنحاول تحديد المفاهيم الرئيسية المتعلقة بدراستنا، والتي تدور حول

الاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار.

1- تعريف الاتصال:

1-1- الاتصال لغة: كلمة "اتصال" في اللغة العربية مشتقة من جذر وصل والذي يحمل معنيين الأول هو الربط بين شيئين أو شخصين، أي إيجاد علاقة من نوع معين تربط بين الطرفين أما المعنى الثاني فهو البلوغ والانتهاج إلى غاية معينة¹.

1-2- الاتصال اصطلاحاً: الاتصال عملية نقل رسالة من شخص لآخر في المنظمة من خلال استخدام اللغة أو الإشارات أو المعاني أو المفاهيم في السلوك².

والاتصال عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر³.

والاتصال نشاط هادف لنقل المعلومات من شخص إلى آخر، بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما، وتبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثيقة بين العناصر الأساسية⁴.

2- تعريف الاتصال التنظيمي:

هو "عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر قصد إحداث تغيير، فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الفاعلين ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكهم"⁵.

كما يعرف الاتصال التنظيمي بأنه "شبكات مصممة من أجل نقل المعلومات داخل البناء التنظيمي على مختلف مستوياته، وبدونه يتعذر وجود تنظماً سليماً، لان الاتصال هو العملية الوحيدة التي تربط الأفراد ببعضهم البعض داخل جماعة العمل، وهو الممر الذي تعبر عليه كل أنواع المعلومات الفنية والعلاقات الإنسانية"⁶.

¹ فضيل دليو، الاتصال في المؤسسة، دار الفجر، ط1، مصر، 2003، ص57.

² محمود خيضر، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص117.

³ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، دار الجامعية، الإسكندرية، ط6، 1997، ص353.

⁴ حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر، عمان، ط2، 2004، ص239.

⁵ محمد فهمي العطروري، العلاقات الإدارية في المؤسسة العامة والشركات، عالم الكتب، مصر، 1998، ص35.

ويعرف أيضا بأنه العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة، وفي مختلف الاتجاهات بين هابطة وصاعدة وأفقية وعبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي¹.

التعريف الإجرائي: وهو عملية إدارية تنظمه داخل البناء التنظيمي للمنظمة، تتم من خلال نقل وإيصال المعلومات في مختلف اتجاهاته، الهابطة والصاعدة والأفقية، في شكل هيكل تنظيمي.

3- تعريف اتخاذ القرار:

3-1- القرار لغة: كلمة مشتقة من **القر** وتعني **التمكن** فيقال **قر** في المكان، أي قر به وتمكن فيه. وتعني كلمة **قرار** "الفصل أو الحكم في مسألة أو خلاف ما".

ويعني **القرار** ما قر عليه الرأي من الحكم في المسألة: يقال صار الأمر إلى قراره أي انتهى و ثبت².

3-2- اتخاذ القرار: وهو الاختيار الواعي والدقيق لأحد البدائل المتاحة في موقف معين لتحقيق الأهداف المرجوة³.

وهو الاختيار الذي يتم عن طريق أعضاء الجماعة من بين عدد من المقترحات البديلة والمتاحة لهم. وهو الاختيار المدرك بين عدد من البدائل المحتملة لتحقيق أهداف محددة مصحوبة بتحديد إجراءات التنفيذ⁴.

وهو عملية عقلانية رشيدة تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة المواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة⁵.

¹ محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، دار الفجر للنشر والتوزيع، م1، القاهرة، 2003، ص35.

² مجمع اللغة العربية، معجم الوسيط. مكتبة الشروق الدولية، مصر، 2004، ص8.

³ أكرم رضا، كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال، دار التوزيع الإسلامية، بور سعيد، القاهرة، 2000، ص16.

⁴ محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الإسكندرية، 1999، ص173.

⁵ محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003، ص35.

ويعرف اتخاذ القرار أيضا " بأنه الطريقة المنظمة لمواجهة المشكلات والمواقف أثناء العمل عن طريق توفير المعلومات الدقيقة والجيدة وإيجاد البدائل المناسبة واختيار البديل الأفضل من بينها في سبيل تحقيق الهدف المرغوب حسب الموقف وظروفه¹.

التعريف الإجرائي:

وهي عملية عقلية رشيدة، تتم من خلال اختيار البديل الأنسب من بين مجموعة من البدائل المتاحة لمتخذ القرار في المؤسسة .

سابعاً: الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسة الأجنبية

1- دراسة كاتز كوبي وموريس 1950 بعنوان " : دور الاتصال التنظيمي في رفع الإنتاجية

وخلاصة هذه الدراسة هو أن الشركة التي تم فيها البحث استطاعت من خلال الاتصال الفعال أن تقنع العاملين بضرورة إحضار وجباتهم ومشروباتهم إلى مكان عملهم وأن يقضوا فترات الراحة بجوار آلاتهم بدلاً من الذهاب إلى الكافتيريا وتضييع الوقت ، وكان مسؤولي الشركة واضحين وصريحين في هذا المجال بحيث بينوا وأوضحوا كيف أن منحنى الإنتاج ينخفض إلى أقل من نصف المعدل خلال 15 دقيقة السابقة واللاحقة لفترة تناول المشروبات والوجبات ، وكذلك الخرائط الإحصائية التي أوضحت هذا التذبذب في الإنتاج مقنعة مما أدى إلى أن يتقبل العاملون الاستغناء عن الذهاب إلى الكافتيريا عن اقتناع وطيب خاطر .

ثانياً: الدراسة العربية

1- دراسة مصعب إسماعيل طبش : بعنوان " دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة

اتخاذ القرارات " حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة , رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال 2008 .

إشكالية الدراسة:

¹ ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، مرامل للطبعة الالكترونية، ط1، 1993، ص435.

تدور إشكالية الدراسة حول الدور الذي تلعبه نظم وتقنيات الاتصال في مساعدة متخذي القرارات في أداء أعمالهم من خلال التساؤل التالي الى أي مدى تساهم نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة عملية اتخاذ القرار في وزارة التربية في قطاع غزة ؟

وتندرج تحته الفرضيات التالية:

• يساهم توظيف نظم وتقنيات الاتصال في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة

• وسائل الاتصالات الإدارية لها تأثير فعال في خدمة عملية اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة.

• توجد معوقات متعلقة تحد من كفاءة نظم وتقنيات الاتصال الموجودة حاليا في خدمة عملية اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة.

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول محاور استخدام نظم وتقنيات الاتصال في خدمة عملية اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة.

أهداف الدراسة:

✓ تحديد مدى مساهمة توظيف نظم وتقنيات الاتصال في فعالية عملية اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة.

✓ الوقوف على المعوقات التي تحد من كفاءة نظم وتقنيات الاتصال في خدمة عملية اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة.

✓ معرفة مدى اختلاف أفراد العينة حول محاور استخدام نظم وتقنيات الاتصال المختلفة وفقا لبعض الخصائص الديموغرافية والوظيفية (العمر، الخبرة، المستوى)

المنهج الدراسة وأدواته:

استخدم المنهج الوصفي التحليلي، أما أدوات جمع البيانات فاستخدم الاستبيان، كما تم الاستعانة بالبيانات الثانوية المتمثلة في الكتب والدوريات ذات علاقة بموضوع الدراسة.

عينة الدراسة:

اشتملت العينة على مجموعة من الباحثين من وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة و قدرت عينة الدراسة ب 120 فرد تم استخدام المسح الشامل.

نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج هذه الدراسة ما يلي:

– أظهرت الدراسة بأن واقع تقنيات الاتصال المتمثل في الانترنت والبريد الالكتروني بأنه جيد ولكن بحاجة إلى تحسين وتطوير ,أما بالنسبة لوسائل الاتصال الأخرى كالهاتف والجوال والفاكس فإنه جيد.

– كما أظهرت أيضا بان أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بشكل كبير على أن توظيف نظم وتقنيات الاتصال يساهم في سرعة أداء المهام وفي اتخاذ القرارات.

– بينت الدراسة بأن أكثر وسائل فاعلية في اتخاذ القرار هي الاتصالات الكتابية ثم الشفهية تم الاتصالات الالكترونية أما الاتصالات غير اللفظية فإنها غير فعالة في اتخاذ القرارات بالوزارة.

– أظهرت الدراسة بأن هناك معوقات تحد من استخدام تقنيات الاتصال في خدمة القرارات وأكثر هذه المعوقات هي المعوقات المتعلقة بتقنية الاتصال.

– توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات تعزي إلى المستوى الوظيفي.

ثالثا: الدراسات الجزائرية

1- دراسة العربي بن داود " فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية .
دراسة" ميدانية بمركب الرافعات والمجارف c.p.g . مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير
في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية. 2008/2007.

مشكلة الدراسة : جاءت الدراسة هذه لتثير إشكالية تدور حول ما مدى اهتمام المؤسسة
الصناعية محل الدراسة بمسألة الاتصال التنظيمي، وما مدى فعاليته في إنمائها وتطويرها ؟
وتتدرج تحته الفرضيات التالية:

- تهتم المؤسسة محل الدراسة بتحقيق شروط الفعالية الاتصالية.
- فعالية الاتصال النازل تعمل على نقل القرارات والتعليمات والأوامر للعمال.
- كلما كان أسلوب الاتصال المساعد فعالا، كلما كانت الإدارة على علم بآراء،واقترحات.
- الاتصال الأفقي الفعال يؤدي إلى تدعيم المناخ الإجتماعي التنظيمي.

أهداف الدراسة : هدفت الدراسة إلى:

- ✓ إبراز المشاكل التي تحول دون تحقيق فعالية اتصالية.
- ✓ الكشف عن أنماط الاتصال وخصائصه والوسائل، وكذلك القنوات المتبعة في العملية
الاتصالية.

✓ إبراز أهمية الاتصال في المؤسسة ودوره في تحقيق أهدافها.

منهج الدراسة وأدواته :

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للحصول على الوصف الكامل
للموضوع.أما أدوات جمع البيانات فكانت الملاحظة،المقابلة،الوثائق والسجلات،و الاستمارة.
عينة الدراسة :

طبق في هذه الدراسة العينة العشوائية الطبقية وعدد أفرادها 100 فرد مبحوث موزعين
على ست أقسام.

نتائج الدراسة : وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

- الإدارة لا تقوم بإعلام كافة العمال في مختلف المستويات التنظيمية.

- ضعف قنوات الاتصال النازل.

- عدم سرعة وصول المعلومات والقرارات للعمال وفي بعض الأحيان فهي غير كافية.

- العلاقة بين العمال والإدارة علاقة مقبولة.

2- دراسة دارين سوايغ " الاتصال التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرار " دراسة ميدانية

بجامعة منتوري قسنطينة. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص

تنمية الموارد البشرية. 2009/2008.

مشكلة الدراسة: تدور حول هل يساعد فعلا الاتصال التنظيمي على فهم إستراتيجية المؤسسة

مجال الدراسة؟ وهل زيادة مشاركة العمال في اتخاذ القرارات يتوقف على تقبل الإدارة

لمقترحاتهم؟ وتندرج تحته الفرضيات التالية:

• يساهم الاتصال التنظيمي في التأثير على عملية اتخاذ القرار في الجامعة المركزية.

• يساعد الاتصال التنظيمي على فهم إستراتيجية المؤسسة.

• هناك دلالة إحصائية بين تقبل الإدارة لمقترحات العمل وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرار.

أهداف الدراسة:

✓ إبراز أثر الاتصال التنظيمي على اتخاذ القرار.

✓ معرفة مدى مساهمة الاتصال التنظيمي على فهم إستراتيجية المؤسسة، وتقبل الإدارة

لمقترحات العمال.

✓ معرفة كيف تتم عملية اتخاذ القرار في المؤسسة.

منهج الدراسة وأدواته :

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي ،أما أدوات جمع البيانات فكانت المقابلة والاستمارة

والاستبيان.

عينة الدراسة :

طبق في هذه الدراسة العينة العشوائية وعدد أفرادها 68 فرد مبحوث موزعين على الإداريين والتقنيين والمهنيين.

نتائج الدراسة : وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

– يساهم الاتصال التنظيمي في التأثير على عملية اتخاذ القرار في الجامعة المركزية.

– أن الاتصال التنظيمي يوضح فعلا إستراتيجية المؤسسة.

– أن إدارة جامعة منتوري لا تفتح المجال أمام العمال لاقتراح الحلول.

3- دراسة سليم كيفان "فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات

التنظيمية" دراسة" ميدانية المؤسسة الوطنية لصناعة الحبوب ومشقاتها الرياض سطيف"

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الاتصال التنظيمي. 2005/2004.

مشكلة الدراسة: تدور حول إلى أي مدى تؤثر الاتصال التنظيمي الفعال داخل المؤسسة

على اتخاذ القرارات ناجحة وفعالة ورشيده؟ وتدرج تحته الفرضيات التالية:

• الاتصال التنظيمي الفعال داخل المؤسسة على اتخاذ القرارات ناجحة وفعالة ورشيده.

• السبل والطرق التي يستطيع من خلالها تحسين فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة

بتحسين معدلات الإنتاج.

أهداف الدراسة:

✓ معرفة مدى تأثير الاتصال التنظيمي الفعال داخل المؤسسة على اتخاذ القرارات

✓ معرفة مدى فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة على اتخاذ القرارات ناجحة وفعالة

ورشيده.

منهج الدراسة وأدواته :

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي ،أما أدوات جمع البيانات فكانت المقابلة والاستبيان

عينة الدراسة :

طبق في هذه الدراسة العينة العشوائية طبقية وعدد أفرادها 40 فرد مبحوث.

نتائج الدراسة : وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

- الاتصال التنظيمي الفعالية داخل المؤسسة لا تؤدي إلى تحسين معدلات الإنتاج فقط بل تؤدي أيضا إلى ارتفاع مستويات الرضاء للعاملين.

- كلما كانت الاتصالات التنظيمية أكثر غزارة كان ذلك أفضل للمؤسسة بصفة عامة وبأخص في مجال اتخاذ القرارات.

4- دراسة وردة برويس " فعالية الاتصال الإداري في إنجاز عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة الصناعية وانعكاسه على أداء العاملين" دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية بقديلة دائرة جمورة بسكرة" مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتورا في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية. 2015/2014.

مشكلة الدراسة: تدور حول كيف تؤثر الاتصالات الإدارية الفعالة في إنجاز عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة الصناعية وانعكاسه على أداء العاملين؟
وتندرج تحته الفرضيات التالية:

- يعمل نظام الاتصال الإداري الفعالة في إنجاز عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة الصناعية على إزالة الغموض وتقريب الثقة بين الإدارة والعاملين.
- يسمح نظام الاتصال الإداري الفعالة في إنجاز عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة الصناعية بإحداث علاقات اتصالية فيما بينهم لتحقيق أهداف المؤسسة.
- يؤثر الاتصالات الإدارية الفعالة للمؤسسة على سرعة اتخاذ القرار من خلال مشاركة العاملين في اتخاذها.
- يؤدي التكامل بين الاتصال الإداري الفعال وعملية اتخاذ القرارات إلى رفع مستوى أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية.

أهداف الدراسة:

✓ وصف وتشخيص طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة الصناعية ومعرفة مدى انسجام العملية الاتصالية داخلها.

✓ معرفة مدى اهتمام المسؤولين في المؤسسة الصناعية وتطبيقهم للعلاقات الاتصالية والإنسانية.

✓ معرفة اهتمامات المسؤولين المؤسسة في تنظيم وإدارة المؤسسة الصناعية.

✓ إبراز مكانة اتصالات الإدارية واتخاذ القرارات في المؤسسة الصناعية.

✓ محاولة معرفة مدى مساهمة الأفراد والجماعات في عملية اتخاذ القرار كل حسب مجاله العملي في المؤسسة الصناعية.

✓ محاولة معرفة الآثار التي يتركها الاتصال من خلال مشاركة في اتخاذ القرارات على نفوس العاملين وانعكاس ذلك على أدائهم العملي.

منهج الدراسة وأدواته :

استخدم في هذه الدراسة المسح الشامل، أما أدوات جمع البيانات فكان الاستبيان
عينة الدراسة :

طبق في هذه الدراسة المسح الشامل للمؤسسة.

نتائج الدراسة : وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

– أن الاتصال الإداري الفعالة في إنجاح عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة الصناعية على إزالة الغموض وتقريب الثقة بين الإدارة والعاملين من خلال وصول المعلومات للمعنيين في جميع مستويات الإدارة.

– إن اهتمام المسؤولين إلى الإصغاء للعاملين يضمن فعالية القرارات التي يتم اتخاذها لأنها تبنى على معلومات شاملة وواضحة.

ومنه نستخلص بعد الاطلاع على بعض من الدراسات السابقة ما يلي:

– اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة سوايغ وسليم كيفان وبرويس وردة في منهج واحد وهو المنهج الوصفي،.

– أما من حيث حجم العينة أو طريقة اختيار العينة فنجد أن الدراسة الحالية اعتمدت المسح الشامل، كما اعتمدت دراسة وردة برويس عليها أيضا.

- اتفقت الدراسة الحالية من حيث الأهداف الدراسة مع دراسة وردة برويس.
- كما نجد أن الدراسة الحالية شملت نفس متغيرات الدراسات السابقة.

الفصل الثاني ماهية الاتصال التنظيمي

تمهيد

أولاً: مفهوم الاتصال التنظيمي

ثانياً: أهمية الاتصال التنظيمي وأهدافه

ثالثاً: عناصر الاتصال التنظيمي

رابعاً: أنواع الاتصال التنظيمي

خامساً: وظائف الاتصال التنظيمي

سادساً: العوامل المؤثر في الاتصال التنظيمي

سابعاً: نظريات الاتصال التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد

يعد الاتصال بعد تنظيمي يتم وفقه مختلف عمليات التنسيق بين المصالح ومراتب الهيكل التنظيمي في المؤسسة، وهو مفهوم مستقل أو يتفرع عن مفهوم الاتصال عامة حيث يحمل مجموعة من الخصائص تجعله ينفرد بدراسة التنظيمات وأشكال الاتصال داخل المؤسسات والتنظيمات سواء كانت ذات بعد اقتصادي أو اجتماعي أو ثقافي وغيرها ولهذا سوف نتناول الاتصال التنظيمي كمفهوم ومكوناته والأنواع التي تنفرع منه.

فالالاتصال التنظيمي بمثابة القلب النابض للمنظمة، حيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة بها، التي تنقل من خلالها المعلومات إلى جميع أعضاء المنظمة، وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى مفهوم الاتصال التنظيمي وأهميته وأهدافه، وكذا عناصر الاتصال التنظيمي وأنواعه وبعض وظائفه، وإلى أهم العوامل المؤثر في الاتصال التنظيمي، بالإضافة إلى أهم النظريات التي تعنى بالاتصال التنظيمي.

أولاً: مفهوم الاتصال التنظيمي

إن أول المدارس التي تعرضت للاتصال التنظيمي هي مدرسة الأنساق المفتوحة فقد حاولت دراسة الاتصال الرسمي وغير الرسمي على جميع المستويات التنظيمية، واهتمت بتفاعل البيئة الخارجية مع التنظيم وخاصة في مجال تبادل الطاقة بأشكالها المختلفة والحصول على معلومات.

فالالاتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها إذ أن كافة الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الإتصال المختلفة من أجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها، إذ أن الإتصال بمثابة الوسيلة الاجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتفاعل البناء في إطار تحقيق الأهداف المبتغى إنجازها.

" والاتصال التنظيمي هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد، بمعنى على التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات"¹

فهو عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات (من أي نوع) من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بقصد إحداث تغيير.

كما يعرفه حنفي: بأنه نقل المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد و بين بعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية بين المديرين التنظيميين وبين الإدارة العليا وبين الموظفين والمشرفين أي هي شبكة تربط كل أعضاء التنظيم.

ويعرف الاتصال التنظيمي بأنه الاتصال الذي يتم بين الأفراد داخل أي مؤسسة ودراسة العلاقة التي تنظم قيامهم بالأعمال المنوطة بهم من خلال النظام المعمول به داخل كل

¹. خضير : التنظيمي، والتوزيع، 1
2002 .116

مؤسسة ويختلف الاتصال التنظيمي عن الاتصال بشكل عام كونه يتم داخل المؤسسة لتنظيم العلاقات بين العمال وتمكينهم من القيام بمهامهم.¹ ويرى روجزو أن الاتصال الذي يحدث ضمن التنظيم ما هو سوى عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء والتأثير في المواقف والاتجاهات.²

ويرى أحمد بدوي أن الاتصال التنظيمي يدل على مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين ويهدف إلى انجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة، ويتم هذا النوع من الاتصال وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المنشأة.³

ويعتبر الاتصال التنظيمي أو الإداري هو تلك العملية التي بواسطتها يتم نقل المعلومات والخبرات وكل ما هو جديد داخل التنظيم الواحد، ويعتبر هذا النوع من الاتصالات "بمثابة الجهاز العصبي الذي يمكن للإدارة أن تحقق من خلاله عملية اتخاذ القرارات".⁴

والاتصال التنظيمي أيضا هو تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة أو المديرون أو الأفراد العاملون بها لتوفير المعلومات لباقي الأطراف الأخرى.⁵

ويعد الاتصال التنظيمي وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها إذ أن كافة الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الاتصال المختلفة من أجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها.⁶

¹ رويم ومهيري بلخير: معوقات الانسانية والاجتماعية، 285

² أحمد بدوي، معجم المصطلحات للاعلام، دار الكتاب المصري، القاهرة، مصر، 1985، ص44.

³ محمد شبيب، السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1982، ص242

⁴ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص353

⁶ خيضر كاضم محمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2002، ص116.

ومن هنا فإن الاتصال التنظيمي هو عملية لتسهيل تدفق المعلومات والبيانات من أجل صنع قرارات رشيدة، وهو بمثابة وسيلة اجتماعية توجيهية التي يحقق من خلالها الفرد سبل التفاهم والتفاعل في إطار تحقيق الأهداف المبتغى انجازها.

ثانيا: أهمية الاتصال التنظيمي وأهدافه:

1- أهمية الاتصال التنظيمي: يعد الاتصال التنظيمي من أهم المواضيع التي أصبح الباحثون يهتمون بها عند السلوك البشري في المنظمات، حيث لا يمكن تصور السلوك البشري داخل التنظيم دون اتصال لفظي واتصال تنظيمي، الذي يحدث في إطار أي منظمة¹، وفما يلي سنتطرق إلى عرض أهمية الاتصال التنظيمي في المنظمة:

• المساهمة في خلق وعي جماعي متماسك ومتوافق داخل البيئة التنظيمية الواحدة، فيما يتعلق بأهداف المنظمة ومعاييرها واتجاهاتها وعلاقاتها بالمنظمات الأخرى.

• المساهمة في بلورة اتجاهات وسلوكيات تعزز الروح المعنوية للعاملين في المنظمة.

• مساعدة العاملين في المنظمة على مواكبة ما يستجد من تطورات وتجديدات تمس المنظمة

• إبقاء صانعي القرار في المنظمة على اطلاع مستمر على النشاطات التفصيلية الدقيقة وتوفير المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات الصائبة.

• المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضاء، حيث يعمل الاتصال التنظيمي بأشكاله

المختلفة كصمام أمان يمكن من خلاله أن يعبر العاملون عن اتجاهاتهم حول قضايا المختلفة وتوصيل أصواتهم لصانعي القرار في المنظمة.

• توفير فرصة الإبداع والابتكار لدى العاملين في المنظمة من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح الأفكار والمفاهيم التي تسهم في تطوير المنظمة والرقى بها.

• المساهمة في تعزيز حالة الولاء المتواصل للمؤسسة.

• يمكن من توفير المعلومات وتدفق البيانات التي تساعد على اختيار أفضل البدائل للوصول إلى اتخاذ القرار.

¹ عبد الرحمان عزي، عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1992. ص17.

• يساعد على التنسيق والتوجيه.

• الاتصال حقيقة من حقائق الكون المستمرة للأبد فليس لها بداية أو نهاية فنحن في اتصال دائم مع أنفسنا ومجتمعنا والكون المحيط بنا إلى أن يرث الله الأرض ومن عليها، وبالتالي تسهيل الحياة العملية.

• يساعد في دعم العلاقات داخل المنظمة¹.

2- أهداف الاتصال التنظيمي:

✓ يهدف الاتصال التنظيمي إلى تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات، إذ يقوم الاتصال على التنسيق بين تصرفات وأقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الاتصال تصبح أشبه بمجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض، لأداء مهام مستقلة بعضها عن بعض وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق، وتميل المؤسسة الإدارية إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب الأهداف العامة².

✓ تهدف عملية الاتصال إلى تحقيق التأثير في المستقبل حتى تتحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل وقد ينصب هذا التأثير على أفكاره لتعديلها وتغييرها أو على اتجاهات أو على مهارات لذلك يمكن تصنيف أهداف الاتصال التنظيمي إلى:

- **هدف توجيهي:** يتحقق هذا الهدف عندما يتجه الاتصال إلى إكساب المستقبل اتجاهات جديدة، أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيتها. ويعتبر الاتصال الشخصي الأنسب لتحقيق هذا الهدف حسب الدراسات التي أجريت في هذا المجال³.

- **هدف تثقيفي (توعوي):** يكون ذلك حينما يتجه الاتصال نحو توعية وتبصير المستقبلين بأمور تهمهم في إطار تأدية المهام قصد زيادة معارفهم، وتوسيع أفقهم بما يتعلق بمحيط عملهم¹.

¹ محمد ناجي الجوهر، الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، ط1، الإمارات العربية المتحدة، 2001، ص30.

² فضيل دليو، مرجع سابق، ص57.

³ سلوى عثمان الصديقي وهناء حافظ بدوي، الاتصال بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003، ص19.

- **هدف تنظيمي:** يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل, وتوزيع المسؤوليات, ودعم التفاعل بين العاملين في المؤسسة المختلفة للتنظيم.

- **هدف اجتماعي:** يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الجماهير بعضهم ببعض, وبذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين الأفراد, ويسود المنظمة جو من التفاعل والتكامل الاجتماعي, الذي يجعل الفرد مواليا للتنظيم, وقادرا على التعبير عن مخاوفه ورغباته وآرائه دون حرج أو خوف².

ويمكن تلخيص النتائج التي تعود من الاتصال الجيد في الآتي:

1. نقل المعلومات من الرؤساء إلى المرؤوسين
2. التنسيق بين مختلف الجهود التي يبذلها الأعضاء في الإدارة.
3. توصيل المعلومات الهامة إلى القيادة لكي تستعين بها في اتخاذ قراراتها.
4. تعريف أعضاء الجماعة بما يقوم به بعض منهم من أعمال لكي يقتدوا بها أو يمتنعوا عنها.
5. نقل آراء ووجهات النظر أعضاء الجماعة وردود أفعالهم تجاه الأوامر الصادرة إليهم.

ومن هذا يتبين أن الاتصال الجيد يتضمن استمرار التنظيم في حالة جيدة يؤدي إلى تماسك أجزاء البنيان التنظيمي.

ثالثا: عناصر الاتصال التنظيمي:

إن العملية الاتصالية تتم من خلال التعرف على العناصر الأساسية التي تتكون منها عملية الاتصال التنظيمي، وفيما يلي سنتطرق إلى عرض عناصر الاتصال التنظيمي:

¹ ياسين محجر، تأثير برنامج الاتصال التنظيمي على الأداء، دراسة شبه تجريبية على بعض عمال الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ع7، جانفي 2012، ص4.

² فضيل دليو، مرجع سابق، ص90.

1- المرسل: وهو مصدر الرسالة الاتصالية والنقطة التي تبدأ عندها العملية الاتصالية وقد يكون هذا المصدر هو الإنسان أو الآلة أو المطبوعة أو غير ذلك، ويحول هذا المصدر الرسالة التي يريد أن يبعثها إلى رموز تأخذ طريقها عبر القنوات الاتصالية المختلفة¹. وبعد المرسل المسئول إلى وظيفتين:

• يقوم المرسل بتحديد الأفكار والآراء والاتجاهات التي يرغب بإيصالها إلى الآخرين، ومن ثم ينظمها ويختار الأسلوب الأنسب لنقلها.

• يقوم المرسل بتوضيح هذه الأفكار والآراء والاتجاهات لمن هم بحاجة إليها ولكي يكون المرسل فعلا يجب عليه مراعاة ما يلي:

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

- يجب أن يتأكد المرسل من معرفة الذي يريد للشخص أن يحصل عليه من الرسالة فالمعنى الذي سيحصل عليه المستقبل يحدد في الغالب شكل السلوك الذي سيسلكه أو يحدد طبيعة الاستجابة لهذه الرسالة.

- أن يختار المرسل الوقت المناسب لتوجيه الرسالة.

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

- أن يكون المرسل على ثقة بالمستقبل.

- أن يتمتع المرسل بمهارات لغوية تمكنه من صياغة مضمون الرسالة بصورة يسهل فهمها.

- أن يهتم المرسل بالمعلومات المرتدة وتقويم نتائج الاتصال لمعرفة أثره ومدى فعاليته.

- أن يراعي المرسل نوعية وميول واتجاه المستقبل².

2- الرسالة: أما أن تكون الرسالة كتابية أو شفوية بصيغها الرؤساء وإدارة المؤسسة في شكل تعليمات وأوامر وتوضيحات وغيرها مما يخدم أهداف المؤسسة³.

¹ احمد بخوش، الاتصال والعولمة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص8.

² أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرون، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص170.

³ ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، بن عكنون، الجزائر، 2011، ص21.

ولكي تتحقق الرسالة غايتها وهدفها يجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية:

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

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

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

- الابتعاد عن التكرار غير المبرر في المعلومات.

- يجب ألا تكون الرسالة طويلة ومملة.

- توفير الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة.

- اختيار الوقت المناسب لتقديم الرسالة.

- اختيار الجمهور المناسب لاستقبال الرسالة¹.

3- المستقبل: وهو الذي يستقبل الرسالة من خلال حواسه المختلفة، ويختار وينظم

المعلومات ويفسرها ويعطي لها المعاني والدلالة بما يتناسب والتعليمات والخبرات السابقة

ومنها يحاول أن يعطي الاستجابة المناسبة لها في صورة تطبيق للأوامر وتنفيذ للمهام².

ولكي يكون المستقبل فعلاً في عملية الاتصال عليه مراعاة ما يلي:

- أن يقوم بتنمية قدراته على التدارك والاستيعاب أي ثقافته وخبرته ومعرفته بالموضوع الذي

يقوم باستقباله.

- أن يتمتع بحسن الإنصات والاستماع بموضوعية.

¹ علي عياصرة وآخرون، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1 عمان، الأردن، 2006. ص35.

² محمد الصريفي، الاتصالات الإدارية، مؤسسة، حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007، ص42.

– أن يتجنب الأحكام¹.

4- القناة: وتسمى والوسيلة التي تستخدم في نقل الرسالة أو المعلومة، وقد تكون هذه الوسيلة إما لفظية مثل "النشرات أو الخطابات" وإما كتابية "الكتب والمذكرات والتقارير" وحتى تصويرية "الصور والرسوم التصويرية" هذا بالإضافة إلى جملة من الوسائل الهاتف والفاكس والمقابلات الشخصية، كما يمكن أن تكون الوسيلة رسمية أو غير رسمية.

ويتوقف اختيار الوسيلة على عدة عوامل منها:

– مدى أهمية الرسالة.

– درجة سرية الرسالة.

– السرعة اللازمة لإجراء الاتصال.

– تكلفة استخدام الرسالة.

– عدد الأفراد المطلوب الوصول إليهم².

5- التغذية الراجعة: تشكل الأداة الأهم التي يتم التعبير من خلالها عن فهم المستقبل لرسالة المرسل وقبولها أو رفضها، أي أن التغذية الراجعة تجسد التفاعل والتجاوب بين المرسل والمستقبل، ويقصد بالتغذية الراجعة بأنها جميع ردود الأفعال والاستجابات التي يقوم بها المستقبل، والتي تمكن المرسل من التعرف على درجة فعالية عملية الاتصال. وبأنها تمكن المرسل من إصدار الأحكام على قدرته في عملية الاتصال، ومن خلال التغذية الراجعة يتبادل المرسل والمستقبل الأدوار، بحيث يصبح المرسل مستقبلاً ومستقبل مرسلًا.

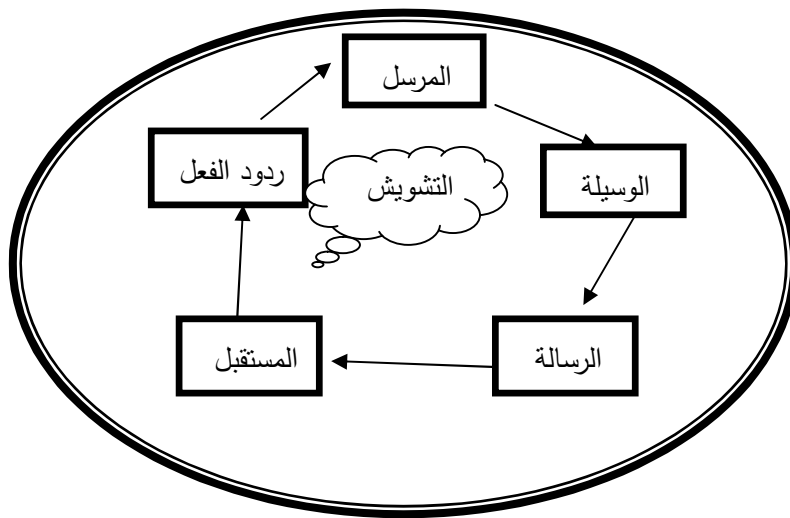
6- التشويش: وهو كل ما من شأنه أن يعيق ويقلل من دقة وفعالية عملية الاتصال وقد يتواجد في أي مرحلة من مراحل الاتصال، وعلى هذا الأساس فإن التشويش عادة ما يكون معنويًا إذا ارتبط بالجوانب الإدراكية والاجتماعية للمرسل أو المستقبل كما قد يكون ماديًا إذا ارتبط بوسائل الاتصال المادية والتقنية.

¹ أمين عبد العزيز حسن، مرجع سابق، ص 178.

² علي عياصرة وآخرون، مرجع سابق، ص 38.

والتشويش مفهوم شامل يشمل كل ما يؤثر في وصول الرسالة بشكل جيد إلى المستقبل وإدراكها، وهذه المؤثرات أو العوامل منفردة أو مجتمعة تلعب دورا حاسما ومهما في التأثير سلبا على عملية الاتصال، ولذلك فإنه من الضروري استيعاب وإدراك أسباب ومحاولة التغلب عليها¹.

الشكل 1: يوضح نظام الاتصال وفق العناصر المكونة له



المصدر: بشير العلاق².

رابعا: أنواع الاتصال التنظيمي:

عملية الاتصال جزء لا يتجزأ من عمل كل مؤسسة، إذ تمارس القيادة ويتحقق التنسيق من خلال الاتصال، إذن فكلما ازداد فهم المدراء لمشكلات الاتصال وتطورات ومهاراتهم فيه

¹ علي عياصرة وآخرون، مرجع سابق، ص 41-42.

² بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العلمية، عمان، 2009، ص 24.

فكلما ازدادت فاعلية المؤسسة، وبهذا تتم الاتصالات وفقا الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما يحدد المسؤولين تقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة وخارجها¹.

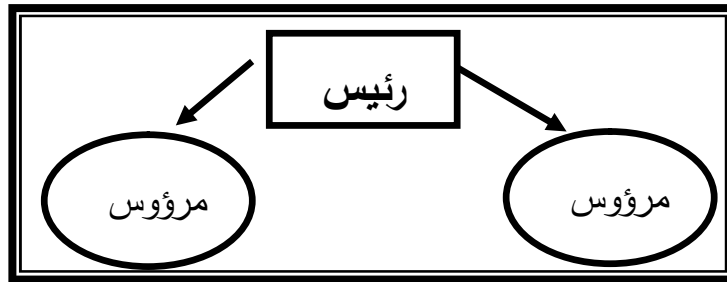
1- الاتصال التنظيمي الرسمي: يتم هذا النوع من الاتصال في محيط المؤسسة الداخلي والخارجي، فالاتصال الداخلي بين أفراد المؤسسة يشبع حاجات أعضائها من المعلومات لتدفعهم إلى الارتباط بالتنظيم، أما الاتصال الرسمي في شقة الخارجي فيتيح فرصة تواصل المؤسسة بالجمهور بصفة رسمية، أين تجد هذه الأخيرة سندا نظريا مهما يتمثل في نماذج وقوالب جاهزة للاتصال الخارجي بهدف دعم وتسخير الظروف المتاحة لخدمة هدف المؤسسة، وينقسم إلى عدة أشكال هي:

1-1-الاتصال النازل (من أعلى إلى أسفل): يتم هذا النوع من الاتصال بطريقة رسمية داخل المنظمة، حيث تتدفق فيه المعلومات من المستويات العليا للتنظيم إلى الأقل منها تبعا للهيكل التنظيمي السائد بالمؤسسة².

يلخص كاتز وكاهن خصائص الاتصال النازل كما يلي:

- الأوامر والتعليمات الخاصة المرتبطة بالعمل
- المعلومات المتعلقة بفهم العمل، ومدى ارتباطه بالأعمال الأخرى بالمنظمة.
- المعلومات المرتبطة بالإجراءات والتطبيقات التنظيمية المتعلقة بالجزاء والعقاب مثلا.
- التغذية العكسية المتعلقة بأداء المرؤوسين.

الشكل 2: يوضح الاتصال النازل



المصدر: رضوان بلخيري وسارة جابري¹

¹ رضوان بلخيري وسارة جابري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، جسور للنشر والتوزيع، ط1، المحمدية، الجزائر، 2014، ص22.

² فضيل دليو، مرجع سابق، 20.

المصدر: رضوان بلخيري وسارة جابري².

2-1- الاتصال الصاعد (من أسفل إلى أعلى): ويقصد به مستويات التنظيم الدنيا والمستويات العليا، ويعد هذا التنظيم. ويمكن تلخيص هذا :
ومهما وتطور ليسلي وليود به

1. تقدمه وخطته المستقبلية.
2. المدير
3. يعاني منها . تحسين
4. سياسة التنظيم عملها . العاملين

يتضمن هذا النوع من الاتصالات عادة إجابة المرؤوسين على ما يصلهم من رؤسائهم وبالتالي يعرف الرؤساء مدى تنفيذ المرؤوسين لتعليماتهم وقراراتهم من خلال التقارير المتضمنة للبيانات والمعلومات حول أداء العمل، أو عن أي مسألة أخرى تخص المحيط الداخلي والخارجي للعمل³.

حيث يتمثل في ما يلي:

- تقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل.
- تقديم شكاوى عن المشاكل الشخصية التي يعاني منها أحد أعضاء التنظيم.
- تقديم تقارير إيجابية أو سلبية عن الآخرين.
- طلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة داخل المنظمة .
- الإجابة عن الأسئلة الواردة من أعلى⁴.

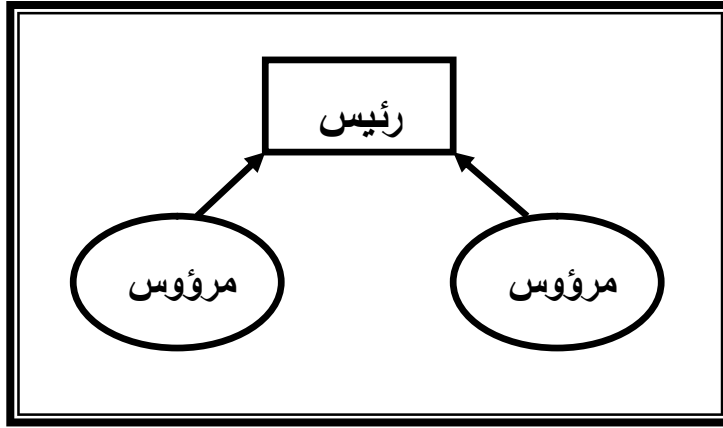
¹ رضوان بلخيري وسارة جابري، مرجع سابق، ص45.

² رضوان بلخيري وسارة جابري، مرجع سابق، ص42.

³ فضيل دليو، مرجع سابق، ص131.

⁴ عبد الرحمان عزي وآخرون، مرجع سابق، ص22.

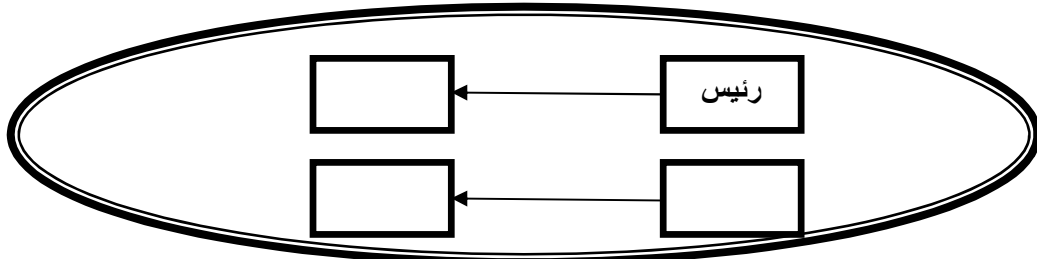
الشكل 3: يوضح الاتصال الصاعد



المصدر: رضوان بلخيري وسارة جابري¹.

1-3- الاتصال الأفقي: ينطوي هذا الاتصال على حالات التفاعل والتبادل المعلومات بين العاملين في الأقسام والمصالح التي تقع على نفس المستوى الوظيفي في الهيكل التنظيمي، فمن شأن هذا النوع من الاتصال تعزيز الفهم المشترك للمهام الواجب تنفيذها، حتى أنه يؤدي إلى نشر علاقات تكاملية بين الزملاء قد تمتد الى خارج المنظمة².

الشكل 4: يوضح الاتصال الأفقي



إن الاتصال في المؤسسة عملية إرسال واستقبال المعلومات بناء على قواعد النظام السلمي أو الهرمي، في شكل تعليمات وأوامر وشروحات، من أجل تنفيذ سياسات المؤسسة وقرارات من جميع المستويات في شكل تقارير وبيانات وشاكرات، وذلك من خلال استعمال وسائل خاصة ورموز متفق عليها بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.

¹ رضوان بلخيري وسارة جابري، مرجع سابق، ص44.

² بشير العلق، مرجع سابق، ص103.

2-الاتصال غير الرسمي: وهو " يتم بين ويكون هذا
تنظيمية وتتميز هذه زها
الرسمية تحددتها الرسمية قياسا
بسرعته قياسا الرسمية " ويمتاز هذا
أنه يختصر 75% ويتسم
الشفهية.

يعرف هذا النوع من الاتصال بهذا الاسم لأنه يدور خارج القنوات والمسارات الرسمية المحددة للاتصال, ويلاحظ أن الاتصال الرسمي منتشر عادة بين العمال التنفيذيين, ويشكل الاتصال غير الرسمي القسط الأكبر من الاتصالات في المؤسسة, ليكون قاعدة للأخبار المبتورة والدعايات التي تنتقل بين أعضاء التنظيم دون قيود.

إن الاتصالات غير الرسمية يمكن أن تشكل سندا للاتصال الرسمي بالمؤسسة, فتساعد بذلك على تحقيق أهداف التنظيم, هذا إلى جانب أنها يمكن أن تشكل حاجزا للاتصال الرسمي إذا كانت الغاية من نوعي الاتصال متناقضة. لذلك يحدد من كاتز وكاهن الخصائص والمميزات التالية للاتصال غير الرسمي في المنظمة:

- الاتصال غير الرسمي تعبير عفوي عن عدة مشاكل وقضايا, وهذا النوع من التعبير يحقق إشباعا نفسيا أكبر من الاتصال الرسمي.
- عندما تلجأ الإدارة إلى مراقبة المعلومات وتصنيفها فإن الاتصال غير الرسمي يقدم معلومات أوفر وأكثر تفصيلا.
- عندما يمتاز الاتصال غير الرسمي بسرعة وسهولة الانتشار, فقد ينتشر الخبر قبل بثه في قنوات الاتصال الرسمي¹.

وبالرغم من هذه المميزات فإن الاتصال غير الرسمي قد يشكل خطورة بالنسبة للتنظيم في ظل غياب الرقابة على الجماعات غير الرسمية التي قد تنشر أفكارا تعيق التنظيم لتحقيق أهدافها الشخصية.

¹ عبد الرحمان عزوي وآخرون، مرجع سابق، ص25.

خامسا: وظائف الاتصال التنظيمي:

إن للاتصال التنظيمي عدة وظائف سوف نبرزها في ما يلي:

1- الاتصال والتوجيه: يعتمد المدير في توجيه العاملين على شبكة الاتصال حيث يستطيع المدير باستخدام سجل الاتصالات المتاحة له أن يحدد للعاملين أهداف التنظيم بصفة عامة، ويشرح لهم الواجبات والأعمال التي تتوقع الإدارة منهم أن يؤديها والإمكانيات التي تضعها الإدارة تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف.

2- التخطيط: يعتبر التخطيط إحدى وظائف الإدارة ويتطلب التخطيط وضع البرامج المناسبة لتحقيق أهداف معينة، ويعتمد التخطيط على توافر المعلومات والبيانات سواء كانت كمية أو كيفية ويعد توفير هذه المعلومات مسؤولية شبكة الاتصال لذلك تبدو أهمية الاتصال في التخطيط باعتباره العملية التي بمقتضاها تتدفق وتتوفر هذه المعلومات التي يتم الاعتماد عليها في التخطيط¹.

3- الإنتاج: لا يمكن بأي حال من الأحوال فصل الاتصال التنظيمي الرسمي في المؤسسة عن عملية الإنتاج، فتسرب المعلومات بين أعضاء التنظيم تحدد سير الإنتاج من حيث كميته ونوعيته كما تحدد التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ والأداء كتوجيه الإنذارات وإبداء الإعجاب.

4- الإبداع: يقصد به صياغة منظومة فكرية وسلوكية جديدة، بغرض التطوير التنظيمي، فما لا شك فيه أن المنظمة لا تعيش في ركود، بل في عالم دائم التغير والحركة وهو يفرض عليها تجاوز بعض التقنيات والأساليب التنظيمية الروتينية والنمطية التي أصبحت تشكل عقبة في مسار نمو وتطور المؤسسة، وهذا التجاوز لا يمكن أن يتم بطريقة سلسة إلا وتعرض لتيار عنيف من المقاومة يتم مع درجة ثورة التغيير المرغوب إحداثها، تظهر وظيفة الاتصال في إقناع عناصر المؤسسة بضرورة تبني طرق إبداعية تواكب مستجدات المحيط الداخلي والخارجي².

¹ هناء حافظ بدوي، إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، ص 207.

² عبد العزيز لموشي، أنماط القيادة التنظيمية وعلاقتها بالاتصال، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص 109.

5- اتخاذ القرار: هناك علاقة وثيقة بين الاتصال واتخاذ القرارات, فالقرار هو اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل المتاحة لمواجهة موقف أو مشكلة معينة, ويعتمد اختيار هذا البديل على قدر ما يتوفر من المعلومات والبيانات الدقيقة عن الموقف أو المشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها, وأيضاً عن البدائل المتاحة, ولذلك تلعب عملية الاتصال دور جوهري في عملية اتخاذ القرار إذ عن طريق الاتصال يمكن توفير المعلومات وتدقيق البيانات التي تساعد على اختيار أفضل البدائل والوصول إلى القرار الذي يتصف بالرشد أو القريب من الرشد.

6- دعم العلاقات داخل المنظمة: تساهم عملية الاتصال في تدفق المعلومات من العاملين إلى الرئيس, وتفهم رغباتهم ومشاكلهم بحيث يستطيع الرئيس أن يصحح الأفكار الخاطئة لدى العاملين عن أهداف وسياسات الإدارة خاصة تلك التي تتصل بهم¹.

7- الصيانة (المحافظة): يسهم الاتصال التنظيمي في الحفاظ على المناخ الملائم للعمل المتقن لتدعيم التفاعلات بين الفاعلين, وتقويم قيم العمل لديهم, "يتمثل دور الاتصال المتعلق بالصيانة في أداء ثلاث مهام تتمحور حول حفظ الذات وما يرتبط بها من مشاعر وعواطف, بتزويد الفاعلين بالأمن وروح الانتماء من خلال السلوكيات الاتصالية المتعددة التي تقوم بها الإدارة تجاههم, مثل الزيارات الميدانية ولوحات التقدير, لأن الاتصال المباشر من طرف الرؤساء مع الفاعلين الموجودين في القاعدة يمنحهم الإحساس بالانتماء التنظيمي والتعلق بالمؤسسة بشكل أكبر, أما مهمة تغيير مواقف الأفراد للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم على مستوى أفقي وعمودي فتتمحور حول تفاعل خصائص الفاعل مع خصائص وظروف بيئة العمل, فغياب الاتصال داخل المؤسسة ينج عنه عدم قدرة الفاعل على نقل أفكاره الخاصة بتحسين العمل, كما لا يمنه التدقيق مع مسؤوله المباشر في إطار مهمته وأهدافه وآفاقه, ولا يستفيد من التفكير الجماعي لزملائه, الأمر الذي دفع به إلى النظر إلى مؤسسته نظرة سلبية لشعوره بالاعتزاز فيها. في حين تعبر مهمة ضمان استمرار العملية².

¹ هناء حافظ بدوي، مرجع سابق، ص 207.

² عبد العزيز لموشي، مرجع سابق، ص 110.

ومنه لا يمكن لأي مؤسسة أو تنظيم أن يستغني عن شبكة الاتصال سواء في مرحلة البناء أو في مرحلة أداء المهام، إذ يعد الاتصال بمثابة الدماغ في جسم الإنسان وفشل العملية الاتصالية يعني الفشل الحتمي لوظائف المؤسسة.

سادسا: العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي:

على اعتبار أن العملية الاتصالية هي عملية اجتماعية يشترك فيها عدد من الافراد، فانها تتأثر بمؤثرات يمكن تقسيمها إلى قسمين ، قسم متعلق بالتنظيم ومحيطه ، وآخر مرتبط بعناصر الاتصال المكونة.

1- العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي حسب طبيعة التنظيم: تضم هذه العوامل عدة مؤثرات:

- **طبيعة العمل:** تفرض طبيعة العمل نوعية الاتصال المستخدم في التنظيم ، حيث تشجع بعض الأعمال الاتصال المباشر، لتتيح الفرصة للمرسل بتوجيه المتلقي إلى القيام بالأعمال بالصورة المناسبة ، أما الأعمال التي تمتاز بالانمطية ، وتقسيم العمل الدقيق بين الأفراد فان المؤسسة في هذه الحال هي التي تؤكد على الاتصالات الرسمية.

- **درجة التعقيد التنظيمي :** تتأثر عملية الاتصال بعدد الوحدات المكونة للتنظيم بالنسبة لمؤسساتها الفرعية التي تضمها المنظمة وبالتوزيع الجغرافي لهذه الوحدات فكا ما بعدت هذه الوحدات عن بعضها البعض كان الاتصال فيما بينها ضعفا إن لم يندم¹.

- **حجم المنظمة :** يرى جراكينوناس أن صغر حجم مجموعة العمل من شأنه أن يتيح للرئيس فرصة فهم العلاقات الاجتماعية بين مرؤوسيه، اما هيربرت سيمون وجيمس ورثي فيتخذان موقفا معاكسا لموقف جراكينوناس حيث يريا أن التقليل من حجم فرق العمل يفرض وجود مستويات رئاسية عديدة في التنظيم، الأمر الذي يتيح مشكلات في الاتصال².

¹ فضيل دليو، مرجع سابق، ص95.

² عبد الرحمان عزوي وآخرون، مرجع سابق، ص26.

- **عمر المنظمة:** كلما كانت المنظمة حديثة النشأة اثر ذلك على عملية الاتصال وأشكاله ، لان المطلوب الملح في البداية إنشائها هو جعل عملية الاتصال ضيقة مما أمكن حتى يتم تحديد كل فرد فيها بشكل دقيق وواضح¹.

2- العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي حسب العناصر المكونة له: وتتمثل العوامل المؤثرة في العملية الاتصالية:

- **المرسل والمتلقي :** إذ أن الاستعدادات والمهارات الاتصالية التي يكون هذين العنصرين منفردين بهيما تحدد نجاح الاتصال أو فشله كذلك فالحالة النفسية لطرفي الاتصال والفروق الفردية التي يمتاز بها كل طرف من شأنها التأثير على نوعية الاتصال.

- **مضمون الرسالة :** إذ تضمنت الرسالة شرط الوضوح والتكامل والإيجاز والتحديد والصدق فان المتلقي سيستوعب مضمون الرسالة².

- **قنوات الاتصال :** من شأن قناة الاتصال أو الوسيلة التأثير على نوعية الاتصال، فالمرسل عليه أن يراعي في اختيار الوسيلة شروطا عديدة تتعلق بقدرات المؤسسة والزمن بث الرسالة فيه من جهة ومن جهة ثانية عليه أن يراعى المتفاوتات الموجودة لدى المستقبلين بحسب خصائصهم العرفية والثقافية والاجتماعية.

في مثل هذه الظروف يكون من الصعب اختيار الوسيلة المناسبة ، لذلك فان التنوع في استخدام الوسائل المناسبة يزيد من فرص مقابلة الفروق الفردية بين الأفراد المستقبلين، الأمر الذي يساعد في نجاح عملية الاتصال.

- **التشويش :** من شأن التشويش أن يقلل من القدرة على معرفة معنى الرسالة ، وهي إما أن تكون متعلقة بالمرسل الذي قد يخل بأحد ضروريات الاتصال ، كأن يقوم بتوجيه الرسالة في

¹ فضيل دليو، مرجع سابق، ص97.

² بشير العلق، مرجع سابق، ص161.

وقت غير مناسب ، أو أنها تتعلق بالمستلم ذاته أو بالقناة أو حتى بمحيط العمل، فوجود التشويش يضعف كفاءة الاتصال وفعاليتها¹.

سابعا: نظريات الاتصال التنظيمي:

1- المدرسة الكلاسيكية: لاحظت المدرسة الكلاسيكية أن بعض المشاكل المؤسسة ترجع إلى الخلل في الهيكل التنظيمي المعتمد، والذي منه توزع المهام وأنماط الاتصال التي يتجسد من خلالها تطبيق الهيكل التنظيمي، وأن المشاكل التي يواجهها المديرون كانت ترجع في الغالب إلى الارتجال في العملية الاتصالية والانفعال والعاطفة بدلا من العقلانية والموضوعية في التسيير الرسمي بدلا من التسيير غير رسمي، أي التحول من العلاقات القرابية إلى العلاقات الصناعية من الاتصال غير رسمي إلى الاتصال الرسمي.

تنظر المدرسة الكلاسيكية للاتصال نظرة ضيقة فهو مرتبط بطبيعة نمط التسيير الذي انتهجه والذي يقوم على إصدار الأوامر من الجهات العليا إلى العاملين، ولا تنظر منهم إلى الامتثال لها، وبالتالي فإن مفهوم لديها يقوم على إرسال الرسائل إلى العاملين في شكل أوامر ولا تنتظر الرجوع من طرفهم، إنما فقط تطبيق ما يرد في الرسائل الفوقية، وبالتالي فإن فرصة الرجوع والاستماع إلى العاملين ضعيفة جدا سوء من حيث الرسائل الخاصة بمشكلات التسيير أو من حيث المشاكل المتعلقة بالجانب الإنساني².

2- نظرية العلاقات الإنسانية: أشارت مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال دراساتها الميدانية إلى أهمية الاتصال الإنساني أولا والذي يبحث في مشكلات العلاقات الإنسانية، وحل عوائق هذا الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين ومشكلات التسيير الناجمة عن عوائق هذا الاتصال والصعوبات الناتجة وراء إهمال العلاقات الإنسانية أو عدم التحكم فيها، وهذا كان واضحا من خلال فتح قنوات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين والاستماع إلى شكاياتهم وملاحظتهم السلبية والايجابية للسلوك التنظيمي والأنماط القيادة والتسيير السائدين وهي أحد أهم الخطوات التي أسهم في البحث المستمر عن الفعالية التنظيمية من هذا

¹ بشير العلق، مرجع سابق ، ص162.

² عبد الرحمان عزوي وآخرون، مرجع سابق، ص50.

الجانب وأثبتت العلاقات الإنسانية والتفاعلات ورضاء ودافعية الأفراد في عملهم، كما أثبتت التجارب أجراها التي رواد هذه النظرية أن المقابلات الشخصية بين القائد ومرؤوسيه ذات أثر واضح على إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية، كما بينت أعمال "إلتون مايو" في مصانع "هاوثورن" كيف يصبح الاتصال وسيلة لبناء نوع آخر من العلاقات تختلف عن العلاقات المفردة في الرسمية والتي تجعل العامل في حالة ترقب وخوف اتجاه الرئيس، بل ويصبح الاتصال هذا وسيلة لبناء علاقات اجتماعية قائمة على الثقة والتعبير الصريح عن اهتمامات العاملين وكل ما يقلقهم في العمل حتى ولو كان شخص الرئيس ووسيلة لإزالة ضغوط العمل وضغوط القيادة وضغوط الرقابة، ووسيلة لمعرفة النقائص في العمل وكفاءة العاملين حتى يتمكن اتخاذ الإجراءات المناسبة مثل تغيير المهام والتكوين والابتعاد عن كل أشكال الإرغام والتهديد¹.

3- نظرية الإدارة الحديثة: قدمت مدرسة الإدارة الحديثة عدة الإسهامات في مجال الاتصال تنطلق أساسا من الاهتمام الكبير الذي حظي به مفهوم الاتصال التنظيمي، فمدرسة النظم تنظر إلى المنظمات باعتبارها أنظمة اجتماعية تحوي أفرادا وأهدافا واتجاهات ودوافع مشتركة لا يمكن أن تنقسم دون وجود اتصالات تؤثر فيها بحيوية، كما أن التوازن الداخلي هو توازن أجزاء العملية الاتصالية وارتباطها بها.

أما النظرية الموقفية التي تبنت موقف عدم وجود طريقة مثلى لأداء العمل، وإنما هناك طرق عديدة لذلك تستند على نوع الأفراد والعمل والظروف المحيطة، ويمكن للأفراد والنظام أن يصوغوا طريقة الأداء.

وأسهمت نظرية المعلومات في التحليل الرياضي للمعلومات التي تقوم بجمعها وتحليلها تصنيفها وتخزينها ومعالجتها.

¹ ناصر قاسمي، المرجع السابق، ص 40-41.

أما "بيتر دراكر" فقد قفز بالاتصال بمرحلة متقدمة بما قدمه من مبادئ وعناصر ادخل فيها الجوانب النفسية والاجتماعية للعملية الاتصالية وهي النظرة التي يتبناها المختصون في هذا الموضوع، وقد تناولها في جوانب أربعة وهي الاتصال كنوع من الإدراك الحسي، وكموع من التوقعات، وكنوع من الشمول، وباعتبارها مختلفا عن المعلومات¹.

¹ناصر قاسمي، المرجع السابق، ص 55-56.

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى عدة مفاهيم حول الاتصال التنظيمي التي كانت متعددة ومتنوعة، فقد حاولنا التدقيق في أهم المفاهيم السائدة حوله، بالإضافة إلى أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي، كذا إبراز العناصر الأساسية التي يقوم عليه الاتصال التنظيمي في المؤسسة، كما تناولنا بيان أهم أنواع الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الذي هو محور دراستنا من خلال تفصيل في أنواعه وإبراز أشكاله في الاتصال التنظيمي الرسمي في، كما تناولنا أهم الوظائف والعوامل التي قد تؤثر في الاتصال التنظيمي في المؤسسة، كما تطرقنا إلى إبراز أهم النظريات التي تحدثت حوله.

ومن خلال هذه العناصر تتضح أهمية ومكانة ودور الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة وأهدافه.

الفصل الثالث: ماهية اتخاذ القرار

تمهيد

أولاً: مفهوم اتخاذ القرار

ثانياً: أهمية اتخاذ القرار

ثالثاً: عناصر اتخاذ القرار

رابعاً: أنواع اتخاذ القرار

خامساً: مراحل اتخاذ القرار

سادساً: العوامل المؤثر في اتخاذ القرار

سابعاً: نظريات اتخاذ القرار

خلاصة الفصل

تمهيد

إن عملية اتخاذ القرار الإداري من أهم القرارات التي يتخذها المدير في المؤسسة, حيث يعتبر اتخاذ القرار القلب النابض للإدارة، فهذه العملية تعتمد بشكل كبير على مهارات وكفاءات وأساليب متخذ القرار في اتخاذ القرارات السليمة، من خلال اختيار البديل الأنسب من بين جميع البدائل المتاحة.

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى مفهوم اتخاذ القرار وأهميته وعناصره وأنواعه ومراحله، وأهم العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار وكذا أهم النظريات التي تحدثت على اتخاذ القرار.

أولاً: مفهوم اتخاذ القرار:

يُعتبر اتخاذ القرار الرُّكن الأساسي في العملية الإداريّة؛ حيث إنّه يشمل أنشطة الإدارة، ووظائفها جميعها، فعلى سبيل المثال، عند أداء الإدارة لوظيفتها في الرقابة، فإنّها تتخذ القرارات لتحديد المعايير المناسبة لقياس نواتج الأعمال، والتعديلات اللازم إجراؤها على الخطّة، والحرص على تصويب الأخطاء في حال وجودها، وما إلى ذلك، وبسبب ما تواجهه الأنظمة الإداريّة الحديثة من تعقيدات في أهدافها -حيث قد يكون هناك تعارض بينها أحياناً- أصبح هناك ازدياد في المشاكل التي تواجه القيادات الإداريّة، وعليه فقد ازدادت الحاجة إلى اتخاذ القرارات التي من شأنها مواجهة هذه المشكلات.¹ ومن هنا لا بدُّ لنا من تعريف القرار لغة، حيث إنّ مصدر للفعل (قرّ)، يُقال: قرّ رأيه على الأمر؛ أي أزمع، وعقد النية عليه، والقرار: هو المُستقرّ الثابت؛ إذ نقول: لا قرار له؛ أي أنه غير ثابت، وهو يُعبّر عن لا يَسْتَقِرُّ عَلَى رَأْيٍ، والقرار لغة يعني: الرأْيُ يُمضيه مَنْ يملكُ إمضاءه، وهو أمر يصدر عن صاحب النفوذ،² أمّا اصطلاحاً فقد ورد تعريفه من قبل العديد من الباحثين، وذلك على النحو الآتي: أورد برنارد تعريفه بأنّه: "عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية، أو رد فعل مباشر"³

وقد عرفه عبد الكريم درويش بأنّه: "النتائج النهائيّ لحصيلة مجهود متكامل من الآراء، والأفكار، والاتّصالات، والجدل، والدراسات التي تمت في مستويات مختلفة في المنظّمة"

وعليه فقد تعددت تعارف اتخاذ القرار من قبل الباحثين و الدارسين وفيما يلي نورد بعضاً منها.

¹ وردة برويس (2014/2015) البية الاتصال الإداري في إنجاز عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية وانعكاساتها على أداء العاملين، بسكرة: جامعة محمد خيضر، صفحة 185.

² آمنة مسغوني، وسهيلة شوية (2014/2015)، آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي، جامعة الشهيد حمه لخضر، 55.

اتخاذ القرار هو "اختيار بديل من بين البدائل، وفقا معايير محددة استجابة لموقف معين وببساطة اتخاذ القرار يعني اختيار بديل من جملة من البدائل"¹.

ويعرف جميل أحمد توفيق **اتخاذ القرار** بأنه "الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر"²
كما أن **اتخاذ القرار** "عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين عدد من البدائل المتاحة لتحقيق هدف محدد"³.

ويعرف **اتخاذ القرار** أيضا بأنه "عملية تتمحور حول المفاضلة والاختيار بين الوسائل البديلة التي تساعد التنظيم على تحقيق أهدافه بأقصى قدر ممكن من فاعلية وكفاءة"⁴.
ويعرف **اتخاذ القرار** أيضا " بأنه الطريقة المنظمة لمواجهة المشكلات والمواقف أثناء العمل عن طريق توفير المعلومات الدقيقة والجيدة وإيجاد البدائل المناسبة واختيار البديل الأفضل من بينها في سبيل تحقيق الهدف المرغوب حسب الموقف وظروفه"⁵.

ثانيا: أهمية اتخاذ القرار:

يرتبط اتخاذ القرار بالحياة اليومية للأفراد، والجماعات، والمنظمات، حيث تبرز أهميته من ناحيتين، هما:⁶
الناحية العلمية: تبرز أهمية عملية اتخاذ القرار في كونها وسيلة ناجحة لتنفيذ استراتيجيات المنظمة، وأهدافها بشكل موضوعي، كما أنها تساهم بشكل فعال في إنجاز العمليات الإدارية كلها، من تنظيم، ورقابة، وتخطيط، وما إلى ذلك من عمليات، إضافة إلى أنها تجسّد الأهداف، والسياسات، وتفسرها، وتنقذها، وهي تجمع المعلومات الضرورية للوظائف الإدارية باستخدام وسائل التكنولوجيا المختلفة.

¹ فرحات غول، الوجيز في اقتصاد مؤسسة، دار الخلدونية، ط1، الجزائر، 2008، ص163.

² جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص104.

³ عمار بخوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للإدارة للكتاب، الجزائر، 1984، ص7.

⁴ طارق المجذوب، الإدارة العامة، منشورات الحلبي الحقوقية، ط1، بيروت، لبنان، 2005، ص635.

⁵ ناصر محمد العديلي، مرجع سابق، ص435.

⁶ . أمانة مسغوني، وسهيلة شوية

الناحية العملية: حيث تساعد القرارات على كشف مواقف الرؤساء، والكشف عن العوامل التي تضغط على مُتخذي القرار، سواء كانت عوامل خارجية، أو داخلية، مما يجعل عملية الرقابة أسهل، إضافة إلى أن مواجهة الضغوط في المستقبل تصبح بصورة أفضل، ومن الجدير بالذكر أن اتخاذ القرارات وسيلة تُقاسُ بها مقدرة وُساء على أداء وظائفهم ومهامهم الادارية.

و لقد تعددت الآراء فيما يخص أهمية اتخاذ القرار، فكل من يرى الأهمية من جانب مختلف، وفي ما يلي نبرز بعض من أهمية اتخاذ القرار في المنظمة:

> تعلق المنظمات أهمية كبير على عمليات اتخاذ القرارات بسبب حقيقة التي تقول أن القرار الخاطئ له تكلفة، وتكتسب هذه العملية أهمية متزايدة بسبب التطورات التي أدخلت على طريق جميع المعلومات وتحليلها وتصنيفها وتخزينها حتى أنها أصبحت حديث الساعة في قاعات الدروس والمؤتمرات العلمية وبرنامج التدريب في الدول متعددة كما جنبت هذه العملية اهتمام العديد من الأطراف في ميادين عملية متعددة كالهندسة والطب والمحاسبة والرياضيات والإحصاء¹.

> تؤدي القرارات الإدارية عن طريق عملية اتخاذ القرارات دورا هاما في تجميع المعلومات اللازمة للوظيفة الإدارية عن طريق استعمال وسائل علمية في تجميع المعلومات المناسبة في الوظيفة الإدارية للوسائل العلمية وتكنولوجية متعددة، والحصول على مختلف المعلومات اللازمة للتنظيم الإداري².

> ان اتخاذ القرار محور العملية الإدارية وهي عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة فعندما نمارس وظيفة التخطيط، فإننا نتخذ قرار في كل مرحلة من مراحلها وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة، فإنها تتخذ قرارات بشكل هيكل تنظيمي وكذلك عند ممارسة وظيفة القيادة فإنه يتخذ قرار سوي في توجيه مرؤوسيه أو تنسيق مجهوداتهم أو

¹ الرواشيدة خلف، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص213.

² عمار عوادي، نظريات القرارات الإدارية بين علم الإدارة والقانون الإداري، دار هومة للطباعة والنشر، ط1، الجزائر، 1999، ص85.

استشارة دوافعهم وتحفيزهم، وعند تأدية وظيفة الرقابة أيضا تتخذ القرارات بشأن تحديد معايير ملائمة بقياس نتائج الأعمال وتصحيح الأخطاء، فهي دورة مستمرة استمرار العملية الإدارية التنظيمية¹.

> تترتب على عملية اتخاذ القرار توظيف للموارد البشرية والمادية، ويقاس على ضوءها كفاءة الرؤساء وقدر تهم على تحمل المسؤولية والبحث في الأمور وتزايد صعوبة اتخاذ القرار، كلما زاد حجم المنظمة وحساسية مهامها ومدى اتصال أهدافها بالجمهور².

ثالثا: عناصر اتخاذ القرار:

تحتاج عملية اتخاذ القرار لوجود عدة عناصر أساسية إذا ما نقصت أحد عناصرها أصبحت عملية اتخاذ القرار غير مفيدة. ويرى بعض المهتمين بهذا الشأن أن العناصر الأساسية لاتخاذ القرار هي:

1- المشكلة: ما لم تكن هناك مشكلة تستدعي حلا فلا ضرورة لأي قرار هذا هو المنطق فإذا لم يكن هناك مشكل يدفع للتفكير والبحث لإيجاد حل له باختبار أحد وأفضل الحلول الممكنة فإنه لا داعي لاتخاذ أي قرار³.

2- متخذ القرار: وهو الشخص المسؤول عن اتخاذ القرار النهائي سواء تعلق الأمر بمسائل متعلقة بالجماعة أو التنظيم أو المتعلقة بمسائله الخاصة. فهو شخص لديه مهمة تحتاج إلى تنفيذ أو مشكلة تتطلب حلا ولديه نظام وقيم واتجاهات وإهتمامات ودوافع ورغبات وأهداف في تحقيق الأفضل ولديه مخزون من الخبرة والمعرفة ومصادر معلومات وقدرات عقلية ومهارات تفكير محددة.

3- بيئة القرار: وهي التي يتم فيها عملية اتخاذ قرار وهو الممر الهام الذي يجب مراعاته للحصول على قرار ناجح يمكن تنفيذه، ويمكن حصر أهم الجوانب المتعلقة بالبيئة والمناخ الذي يتم فيه اتخاذ القرار:

¹ عطية حسين أفندي وأحمد رشيد، الإدارة، دار النهضة العربية، ط1، مصر، 1995، ص185.

² عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم، ط1، الإسكندرية، مصر، 2001، ص187.

³ رافع النصير الزغلول، عماد عبد الرحيم زغلول، علم النفس المعرفي، دار النشر للجامعات، ط1، 2004، ص316.

• الموارد المتاحة لمتخذ القرار والتي يمكن التصرف في حلا للمشكلة التي تعترضه.

• أنواع الأنشطة التي يمكن أن تقوم بها لتنفيذ الحل الذي توصل إليه¹.

4- تعدد البدائل: فالبديل هو الحل الذي يتم اختياره لحل المشكلة أو تحقيق الهدف، وهو ما يشترط ضمناً وجود بدلين متميزين على الأقل يتم المفاضلة بينهما، ويعتبر هذا العنصر جوهر عملية اتخاذ القرار، إذ بدون وجود بدائل فلن يكون هناك اختيار. وهذا يعني أن تكون هذه البدائل متميزة بمعنى أن تؤدي إلى نتائج مختلفة

5- التنبؤ: هو كل ما يتعلق بتقدير ما سيحدث في المستقبل في حالة اتخاذ قرار معين، ذلك أن معظم القرارات تتعامل مع المستقبل واتجاهاته والمتغيرات المحتملة وانعكاساتها². فلكل قرار يتخذ آثار ونتائج تعقبه، وتكون طبيعة هذه النتائج من طبيعية، ونوع القرار المتخذ، فإن كان القرار صائباً كانت النتائج جيدة وإيجابية إلى أصحابها، وتزيد خطورتها بزيادة أهمية القرار.

رابعاً: أنواع القرارات

قد تنوعت التصنيفات التي يقدمها المهتمون في مجال اتخاذ القرار يوضحها ما يلي :

1- أنواع القرارات حسب الجهة التي تتخذ القرار: تقسم إلى قرارات فردية وقرارات

1-1- جماعية القرارات الفردية: هي التي يتخذها فرد واحد دون أن يشترك غيره في اتخاذ القرار وهذا لا يعني أن لا يستشير غيره أولاً يستعين بالآخرين في جمع المعلومات والبيانات ولكنه يعني أن يباشر الفرد مسؤولية اختيار البديل الملائم.

1-2 القرارات الجماعية : هي القرارات التي يشترك في اتخاذها أكثر من فرد، إذ قد يسهم عدد من الأفراد في مراحل صناعة القرارات المختلفة، ولكن المهم أن يتم اختيار البديل

¹ منعم زمزير الموسوي، مدخل علمي لاتخاذ القرار، دار وائل، ط1، عمان. الأردن، 2009، ص17.

² منعم زمزير الموسوي، مرجع سابق، ص 17.

الملائم من قبل أكثر من شخص إما بالاتفاق أو الإجماع، وغما بالأغلبية، ويغلب أن تكون القرارات الفردية أقل أهمية من القرارات الجماعية سواء في حياة الفرد أو المؤسسة¹.

2- أنواع القرارات حسب درجة تكرارها: وهو تصنيف الذي تبناه سيمون حيث يرى أن القرارات تصنف وفق نوعين أساسيين هما:

2-1- القرارات المبرمجة: هي تلك التي تعالج مواقف سبه يومية متكررة بأسلوب نطي أي وفقا لقواعد مصممة مسبقا، ولأنها قرارات متكررة فهي تسير وفق قواعد وإجراءات روتينية، تتبع كلما واجه المدير نفس الموقف ومن أمثلتها تلك القرارات الخاصة بطلب مستلزمات إنتاج ، ترخيص بإجازة ،الإعلان عن مناقصة، ترقية بالأكاديمية .

2-2- القرارات غير المبرمجة: هي تلك التي تعالج مواقف لا تتكرر، مواقف متميزة تحدث بشكل عارض ولا توجد سوابق لمعالجتها ، وتزيد درجة تعقيدها ودرجة المخاطرة المتضمنة بها، وتتطلب بالتالي قدرا معتبرا من التفكير الإبتكاري ، ومن أمثلة هذه القرارات ،دمج شركة مع أخرى، إضافة نشاط جديد لأنشطة المنظمة ودخول سوق أو أسواق جديدة².

3- أنواع القرارات حسب المستويات الإدارية:

3-1- القرارات الإستراتيجية: هي قرارات غير تقليدية تتصل بمشكلات إستراتيجية أي القرارات التي تتعلق بالمستقل والوضع التنافسي للمؤسسة في السوق وفي اغتنام الفرص وتجنب مخاطرة البيئة فيها على جنب كبير من العمق والتعقيد نظر لسرية المعلومات وصعوبة الحصول عليها هذا النوع من القرارات يتطلب البحث المعمق والدراسة المتأنية والمتخصصة وتأخذ هذه القرارات على مستوى قمة الهيكل التنظيمي التي تهتم بتحديد أهداف المؤسسة والموارد اللازمة لتحقيقها³.

¹ رافع النصير الزغلول، مرجع سابق، ص331.

² نبيل حامد مرسي، فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2010، ص163.

³ حسين بلعجوز، مدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص101.

3-2- قرارات تشغيلية: تتعامل القرارات التشغيلية مع الأنشطة اليومية أو قصيرة المدى، في هذا النوع من القرارات تكون المعايير قياسية وثابتة، يمكن القول أن هذا النوع من ال قرارات يتطلب الالتزام بأساليب وقواعد و أوامر معينة تتعلق بعمليات رقابية مخططة مسبقا، هذا يعني أن معايير القرارات قد حددت مسبقا وعلى متخذ القرار الالتزام بها وتطبيقها ومراقبة تنفيذها، وأن هذه القرارات ممكن برمجتها ونظم تكنولوجيا المعلومات ممكن أن تؤديها بسرعة وبكفاءة عالية وهذا بدوره يساعد منظمة الأعمال على تخفيض الكلف التشغيلية، ومن أمثلة القرارات التشغيلية ومراقبة المخزون بمختلف مكوناته¹.

معظم القرارات التشغيلية ذات طابع روتيني يمكن برمجتها بسهولة، حيث يوضع لها قواعد وشروط معينة بحيث يمكن اتخاذ القرار بصفة آلية عندما تنطبق القواعد وتتوافر الشروط المحددة مسبقا.

3-3- القرارات التكتيكية: هي القرارات التي يتم اتخاذها في مستوى الإدارة الوسطى وتتعامل مع الأنشطة متوسطة المدى للوصول بها إلى الأداء المثالي، ومن هذه الأنشطة الوظيفية كالإنتاج و التسويق وإعداد الموازنات وتحليل الأعمال المالية وغيرها.

إن القرارات التكتيكية عبارة عن خليط من كل من نشاطي التخطيط والرقابة، إن مستوى اتخاذ القرارات التكتيكية الذي يتعامل في معظم الحالات مع قرارات شبه مبرمجة، يتطلب نظم تكنولوجيا معلومات خاصة تلائم طبيعة هذا النوع من قرارات مثل نظم دعم القرارات ونظم دعم القرارات الجماعية².

خامسا: مراحل اتخاذ القرار:

إن عملية اتخاذ القرار هي السيرة التي يحتفظ بموجبها الفرد يختار من بين عدة خيارات لذلك تعتبر عملية عقلية مركبة تمر بعدة خطوات متتابعة قبل الوصول إلى نتيجة محددة، وافد اختلف المنظرون في هذا المجال حول عدد وطبيعة تلك المراحل

¹ رافع النصير الزغلول، مرجع سابق، ص335.

² منعم زمير الموسوي. مرجع سابق، ص19.

1-مرحلة التشخيص والتخطيط: يعد تشخيص المشكلة أمرا ضروريا من أجل توضيح الأبعاد الرئيسية للموضوعية و الوقوف على أسبابه، وتهيئ التشخيصية للبحث عن بدائل الحل، إذ يدرك الفرد بأن هناك حاجة لاتخاذ القرار، و يعمل على تطوير استراتيجيات للوصول إلى الأهداف التي سطرها سواء كانت قريبة أو بعيدة المدى. ويتطلب التخطيط تحديد الأهداف العامة و الأهداف الفرعية بدقة، و كذا تحديد الوسائل المناسبة المعينة على تحقيق تلك الأهداف، كما يتطلب تطوير فعل المراقبة الذي يسمح بتأكيد الخطة المتبعة أ تعديلها.

2-مرحلة جمع المعلومات وتحليلها: بعد تحديد الهدف يصبح من الضروري جمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة وتحليلها، وإن أكثر الأخطاء التي تقع فيها بعض الإدارات عند اتخاذ للقرارات يعود سببها إلى عدم وجود المعلومات الكافية أو جمع معلومات خاطئة أو وجود معلومات كثيرة جدا لا علاقة لاكثرها بالمشكلة، وعليه يجب الحصول على معلومات ذات العلاقة بالموضوع، ومن الضروري تحليل طبيعة القرار نفسه، وهل أن القرار يتم ضمن صلاحيات المدير وكيف سيتم اتخاذه؟ ومن الذي يجب استشارته للحصول على المعلومات؟ وهل هناك أساليب كمية ضرورية للمساعدة في اتخاذ القرار؟¹

3-مرحلة التقييم و الاختبار: إن عملية اتخاذ القرار هي أساسا عملية عقلية واعية تتطلب إمعان الفكر والمنطق، إذ أن التفكير السليم يساعد الفرد على استعراض كافة البدائل المتاحة و اختبار البديل المناسب من بينهما وهو ما يتطلب تقويما مبكرا لتلك البدائل والنظر في ايجابيات وسلبيات كل منها، ثم إجراء مقارنة بين النتائج المتوقعة لكل بديل من ناحية، وبين الأهداف المطلوبة تحقيقها من ناحية أخرى، ثم استبعاد جميع البدائل والاستقرار على حل واحد فقط.

4-مرحلة التنفيذ و المتابعة: وتعتبر المرحلة الأخيرة، وهي ثمرة عملية اتخاذ القرار، حيث يتم تنفيذ القرار و متابعته ومراقبة نتائجه، إذ لا جدوى من القرارات مهما كانت قيمتها إذا

¹ جمال الدين لعويصات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص30.

لم يتم تنفيذها، وهو ما يتطلب من متخذ القرار التحرر من كافة الصراعات الداخلية و الضغوط الخارجية وتنفيذ القرار بكل ثقة واستقلاليته. (تروزلت وآخرون، 2008، 902)

سادسا: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

من العوامل التي تؤثر في هذه العملية، وهي عوامل تؤثر في مُتخذ القرار، مما يتسبب في حدوث انحرافات إرادية، ولا إرادية، ومن أبرزها:1

• عوامل نفسية، وشخصية: حيث تتعلق بمتخذ القرار، والمدير، وكل من يشارك في عملية اتخاذ القرار، وهي على نوعين:

- عوامل نفسية، تتمثل في المحيط النفسي لمتخذ القرار، ودور المنظمة في تكوينه، ودوافعه النفسية.

- تؤثر العوامل النفسية على اتخاذ القرار وصوابه، فإزالة التوتر النفسي والاضطراب والحيرة والتردد لها تأثير كبير في إنجاز العمل وتحقيق الأهداف والطموحات والآمال التي يسعى الفرد إليها².

- الشخصية الخاصة بمتخذ القرار، حيث لا بد من أن يكون مُتصفاً بصفات القائد الإداري، كالخبرة، والحنكة، والمقدرة على تجاهل الحلول الفاشلة، والاستعانة بالتجارب الجيدة، وما إلى ذلك.

• التوقيت الخاص باتخاذ القرار: حيث يُعتبر الوقت عنصراً مهماً في اتخاذ القرارات، إلا أن التوقيت المناسب لإعلان هذه القرارات يُعدّ أمراً شديداً الأهمية، وخاصة إذا كان إعلانها يعني إلغاء قرار سابق، كما أنه لا بد من أخذ آراء المتأثرين بالقرار في ما يتعلق بشأنه.

¹ (2007/2006)، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل، قسنطينة: التعليم العالي والبحث العلمي- 76-78.

² سيد صابر تعلب، نظم ودعم القرارات الإدارية، دار الفكر، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص113.

- التشاركية في عملية اتخاذ القرار: حيث تساعد هذه التشاركية على ضمان نجاح القرار، إلا أنها تستمد من نمط المنظمة، وطابعها؛ فعلى سبيل المثال، يعدّ النمط السائد في المنظمات الأمنية هو النمط الاستبداديّ في اتخاذ القرارات.
- عوامل تتعلّق بالبيئة الخارجيّة: كالعوامل السياسيّة، والاقتصاديّة، والتكنولوجيّة، والثقافيّة، وغيرها.
- عوامل تتعلّق بالبيئة الداخليّة: كحجم المنظمة، وقوانينها، ومواردها البشريّة، والماليّة، والعلاقات بين إدارتها، وغيرها.

سابعاً: نظريات اتخاذ القرار

1- المدرسة التقليديّة: تشتهر هذه المدرسة لكونها أولى المدارس الفكرية في علم الغدارة ، ويعود لها الفضل في وضع القواعد والمبادئ الأساسية للوظيفة الإدارية بعد أن كانت تقوم على الصدفة والتجربة المحددة و الحدس والتخمين.

وتسمى هذه المدرسة أيضاً بالمدرسة العلمية وذلك لاعتمادها على قواعد علمية ثابتة في معالجة وحل المشكلات الإدارية بالأسلوب الذي يستخدم وسائل التعريف والتحليل والقياس والتجربة والبرهان...إلخ، حيث هذا التوجه في معالجة المشكلات الإدارية على فلسفة مادية بحتة للأمور، حيث على الفرد العمل أن يقوم كامل طاقته وأن تسخر هذه الطاقة لخدمة الإنتاج، وعلى السلطات العليا في المشروع توفير الجهود الضائعة بما يخدم هذا الغرض وشبهت الإنسان العمل بالآلة أي أهملت الجانب الإنساني.

تعتمد هذه النظرية في اتخاذ القرارات على ناحيتين:

– أن يتوفر بالشخص الذي يتخذ القرار، الرشد بحيث يختار البديل الأفضل الذي يحقق المنفعة القصوى من البدائل الأخرى بعد تحديد الأهداف والحلول البديلة الممكنة التنفيذ.

– على متخذ القرار أن يرتب النتائج المتكونة من كل بديل سلم للأفضلية ليختار البديل الذي يحقق له أكبر الأرباح أو الخسائر¹.

2- المدرسة السلوكية: إن المدرسة السلوكية في إعداد واتخاذ القرارات تعد أول نظرية ترتبط بين اتخاذ القرار والسلوك داخل المنظمة، وقد عرف "سيمون" المنظمة بأنها "هيكل متخذي القرارات أحيانا كإفراد وأحيانا كجماعات.

"إن رواد هذه المدرسة انتقدوا فكرة النظام المغلق والرشد في اتخاذ القرارات الإدارية، حيث نظروا إلى المدرسة على أنها عضو اجتماعي فعال يؤدي وظائفه المتكاملة عن طريق سلسلة من اتخاذ القرارات الإدارية ويرتبط مع غيره بسلسلة من العلاقات تكون النظام الاجتماعي العام، واعتبروا بأن التنظيم هو عبارة عن نظام مفتوح يتأثر ويؤثر بالبيئة المحيطة عبر قيود داخلية خارجية، فهذا التفاعل بين المنظمة والبيئة والعلاقات الناشئة بينهما هي التي تحدد مواصفات وخصائص وأهداف والفرص البديلة وأنواع القيود التي تتعرض لها المنظمة لتحديد مناخ اتخاذ القرار الإداري فيها"

ويعتبر العالم "إلتون مايو" من مؤسسي المدرسة السلوكية ويشتهر بأنه صاحب تجارب هاوثورن، حيث أشرف على قسم البحوث الصناعية بجامعة هارفارد و وصل إلى تقييم الاتجاهات وردود الفعل النفسية التي يلاحظها على العمال في مختلف المواقف، وخاص بأنه لكي يكون المدير ناجحا لا بد من أن يعترف بالفرد ويفهمه كشخص له رغباته ودوافعه وأهدافه الشخصية².

3- نظرية القرارات: يعد "هربرت سيمون" من المفكرين الإداريين الذين انتقدوا بشدة مبادئ الإدارة التي ندى بها "فايول" وقال "إن هذه المبادئ تتعارض مع بعضها، ولا يمكن تطبيقها بصورة عامة. وقد أوضح ذلك في كتابه السلوك الإداري ويرى في نظريته أن جميع العمليات التنظيمية تدور حول اتخاذ القرارات وأن السلوك التنظيمي ماهو إلا نتيجة لا

¹ حسن علي مشرقي، نظريات القرارات الإدارية، دار المسيرة، ط1، عمان، الأردن، 1997، ص40.

² حسن علي مشرقي، مرجع سابق، ص41.

القرارات ، لذلك فإنه يرى ضرورة معرفة كيفية اتخاذ القرارات والمؤثرات التي تحددها من أجل تفهم السلوك التنظيمي"

وقد عرف "سيمون" التنظيم بأنه عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد ومن هذه العلاقات يستند كل فرد جانبا كبيرا من المعلومات والقيم والاتجاهات التي تحكم عملية اتخاذ القرارات كما أن التنظيم يتكون من توقعات الأعضاء لأنواع السلوك المتبادل¹.

ومن خلال التعريف نرى أن "سيمون" يتكلم عن السلوك الإداري، فالمدير لا يعني باتخاذ القرار فقط و إنما ينظر إلى ردود الفعل الناتجة عنه.وبما أن نظرية التنظيم تدور حول اتخاذ القرارات فإنه يرى ضرورة الحد بين الجوانب الرشيدة وغير الرشيدة بمعنى أن المدير يتخذ القرار على أساس المعلومات المتوفرة لديه².

وتقوم هذه النظرية على العناصر التالية:

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

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

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

¹ علي السلمي، تطوير الفكر التنظيمي، دار القلم، ط2، 1980، ص182.

² علي السلمي، مرجع سابق، 182.

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

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

-التوازن: إن هدف التنظيم هو تحقيق التوازن بين المغريات التي يقدمها لأعضائه والمساهمة التي يحصل عليها بالمقابل¹.

إن نظرية اتخاذ القرارات تعتمد على حقيقتين أساسيتين هما:

الجانب النظري لاتخاذ القرارات والجانب العملي الذي يعبر عن الواقع الاجتماعي، ففي الجانب الأول يسعى الإداريون لحل المشكلات ن أما الجانب العملي فإن التحليل الدقيق يشكل المنطقي لكل قرار إداري تتخذه القيادة، والمشكلة هي أن القرارات قد لا تقوم على الخبرة وتحقيق الفائدة والعثور على الحلول المناسبة لجميع المشكلات، وإنما تقوم أيضا على اعتبارات سياسية، وضيق الوقت لاستيفاء الدراسات والتحليل².

¹ كمال محمد مغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر، ط2، عمان، الأردن، 1994، ص62.

² كمال محمد مغربي، مرجع سابق، ص63.

خلاصة الفصل

تم التطرق في هذا الفصل إلى مفهوم اتخاذ القرار بشكل عام، حيث أنها تلك العملية التي يتم فيها اختيار بديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر لحل مشكلة ما لتحقيق هدف معين، وليكون القرار فعالاً لا بد من توفير المعلومة بالقدر الكاف والدقة المطلوبة لمتخذ القرار، وبالتالي الحصول على قرارات رشيدة، كما تطرقنا إلى أهمية وأنواع وأهم العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار، كذلك تناولنا أهم النظريات التي درست اتخاذ القرار وأبرزها نظرية القرارات.

الجانب الميداني

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية

تمهيد

أولاً: منهج الدراسة

ثانياً: أدوات جمع البيانات

ثالثاً: عينة الدراسة

رابعاً: مجالات الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد

إن الدراسة الاجتماعية لا تكون علمية بمجرد المعلومات النظرية حول الموضوع التي تم جمعها من الكتب والمجلات بإتباع الخطوات العلمية التي تعطي للبحث أهمية كبيرة من أجل أن تكون الدراسة دقيقة وصحيحة، حيث تظهر فيه الشخصية العلمية للطالب من خلال اختيار الإجراءات المنهجية المتبعة، وذلك من خلال عرض منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات وعينة الدراسة ، كما سيتم عرض لمجالات الدراسة المكانية والبشرية والزمنية.

أولاً- منهج الدراسة

المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة للإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث، وهو البرنامج الذي يحدد السبيل للوصول إلى تلك الحقائق وطرق اكتشافها¹.

وفي الحقيقة أن مناهج وطرق البحث تختلف باختلاف مواضيع الدراسة وأن الدقة المطلوبة في البحث العلمي تفرض على الباحث أن يختار منهجا ملائما لموضوع بحثه ولهذا فهو يختلف من باحث لآخر حسب طبيعة الموضوع والهدف المراد تحقيقه.

وانطلاق من موضوع دراستنا وفي إطار الكشف عن الحقائق المتعلقة بالاتصال ودوره في عملية اتخاذ القرار دعت الضرورة إلى الاعتماد على المنهج الوصفي لقدرته على وصف الواقع التنظيمي وتحليل معطاته بطريقة تحديد واقع نمط الاتصال ودورها في اتخاذ القرار.

فالمنهج الوصفي هو الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات لظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق تفسيراً كافياً².

ومن خلال هذا المنهج سنحاول وصف الظاهرة وتحليل وتفسير آراء المبحوثين في مديرية التجارة بتبسة.

ثانياً: أدوات جمع البيانات

يستخدم العلماء والباحثون مجموعة من التقنيات والأساليب لاكتشاف وفهم الوقائع والنتائج، إلا أن طبيعة الموضوع وخصوصيته تفرض على الباحث جمع البيانات بالأداة المناسبة للدراسة، فقد يتطلب موضوع ما الملاحظة كأداة أساسية وقد يتطلب آخر المقابلة.

¹ محمد شفيق، البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، دار الكتاب الجامعي الحديث، مصر، ص86.

² عبد الباسط محمد حسين، أصول البحث الاجتماعي، تضامن للطباعة، ط8، القاهرة، مصر، 1982، ص301.

إلا أن دراستنا الميدانية اقتصرت على استخدام أداة أساسية لجمع البيانات والتي تمثلت في الاستمارة وتعتبر هذه الأخيرة من أكثر الأدوات استعمالا في جمع البيانات خاصة في البحوث السوسولوجية "فهي وسيلة للدخول في اتصال بالمبحوثين بواسطة طرح الأسئلة عليهم واحدا واحدا وبنفس الطريقة، بهدف استخلاص اتجاهات وسلوكيات مجموعة كبيرة من الأفراد، انطلاقا من الأجوبة المتحصل عليه¹" وتم إحصائها عن طريق التكرارات والنسب المئوية.

وبناء على ذلك تم إعداد استمارة بحث ووجهت إلى مجتمع البحث، وتم وضع 26 بند ضمن ثلاث أبعاد.

ثالثا: عينة الدراسة

العينة هي مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزءا من الكل ، بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجرى عليها الدراسة . فالعينة إذا هي جزء معين او نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي ، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله، ووحدات العينة قد تكون أشخاصا، كما تكون أحياء أو شوارع أو مدنا أو غير ذلك².

ولاختيار هذه العينة نجد عدة طرق حسب طبيعة وظروف الباحث في هذه الدراسة. ونظرا لصغر حجم أفراد المجتمع البحث الأصلي والذي بلغ 110 عاملا ، فكان من المخطط له أن تكون الدراسة عن طريق المسح الشامل لتكون الدراسة أكثر دقة وشمولية، عند توزيعنا على أفراد العينة البالغ عددهم الكلي 110 تم استرجاع 90 وتم إلغاء 10 عدم ملاءمتها بكامل.

¹ مورييس أنجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي، دار القصبية، ط2، الجزائر، 2006، ص206.

رابعاً: مجالات الدراسة

1- المكاني: لقد تمت هذه الدراسة في مديرية التجارة لولاية تبسة

1-3- نبذة تاريخية عن وزارة التجارة: تكونت وزارة التجارة بعدما كانت وصاية وزارة الاقتصاد قبل أن يتم التعديل 90/189 المؤرخ في 13 يونيو 1990، وبه كانت وزارة التجارة تعمل على تسيير شؤونها ومصالحها.

ومنذ سنة 1963 بدأت التحولات تطراً عليها نستعرضها في مايلي في تلخيص تسلسلي تاريخي يبين تلك التحولات التي جرت عليها منذ الاستقلال إلى غاية يومنا هذا:

- من سنة 1963 إلى 1965 أصبحت وزارة تحت اسم وزارة الاقتصاد وهذه الأخيرة تضم كل من وزارة المالية، وزارة التجارة، وزارة الصناعة وكانت وكانت الوزارة آنذاك تحت إشراف السيد بشير بومعزة رحمه الله.

- من سنة 1965 إلى 1990 تحولت وزارة الاقتصاد إلى وزارة.

- من سنة 1990 إلى 1994 عادت وزارة التجارة إلى تسميتها الأولى وزارة الاقتصاد وتحتوي هذه الأخيرة على هئتين وزاريتين (الوزير المنتدب المكلف بالتجارة بالإضافة إلى الوزير المنتدب المكلف بالخرينة)

- من سنة 1994 إلى 2000 تحولت وزارة الاقتصاد إلى وزارة التجارة.

1-2- نشأة مديرية التجارة :

1- جاء التقسيم الإداري لعام 1974 والذي تحولت بموجبه دائرة تبسة إلى ولاية بعدما كانت إفريقيا تابعة إلى ولاية عنابة وبما أن عدد التجار وصل إلى 17050 من طبيعي معنوي حسب الإحصائيات موزعين إلى غاية 31 ديسمبر 2006 خاصة بالمناطق الحضرية بمعدل 01 تاجر إلى 5 تجار لكل 100 ساكن حسب الكثافة السكانية .

ونظرا لاتساع الرقعة الترابية للولاية وموقعها الحدودي وكافة المبادلات التجارية وتنوعها أدت الضرورة لانشاء مايعرف بمديرية المنافسة والاسعار والتي تنصب كافة مهامها على الاستمرار والتحسين الدائم لمجالات التجارة التي ترقى جودة المنتج الوطني. ونظرا للتطور الاقتصادي الذي شهدته الولاية ، تغيرت تسميتها سنة 2005 لتصبح مديرية التجارة ولقد ركزت هذه المديرية نشاطها في المحافظة على استمرارية تمويل السوق والنظافة واحترام شفافية المعاملات التجارية وقواعد المنافسة الحرة .

1-3- موقع مديرية التجارة لولاية تبسة :

2- نشأت مديرية التجارة سنة 1974 أين شغلت هذه المديرية حيزا استراتيجيا ساعد على تأدية مهامها في أحسن الاحوال . اذ تقع ضمن جملة من المؤسسات العمومية كشركة مناجم الفوسفات ومديرية الصحة والسكان ، مركز التعليم والتكوين عن بعد ، ومديرية الضرائب ، مديرية الخزينة العمومية ، ويعتبر مديرية التجارة موقعا مهما في ولاية تبسة ، اذ يسمح لها بسهولة التنسيق مع المصالح الأخرى ، إذ يسمح لها بسهولة التنسيق مع المصالح الأخرى ، اذ يحدها من الشمال جملة من المؤسسات التعليمية ومن الشرق شركة SOMIPHOS ، أما غربا فيحدها طريق جبل الجرف اما جنوبا فالعديد من المجمعات التجارية ، وتترجع هذه المديرية عى مساحة تقدر بـ 1000 م²، وتؤدي المديرية دور محوري في محاربة كل المخالفات التي من شأنها المساس بالتجارة وعرقلة رقي المنافسة¹.

2-المجال البشري:

ويقصد بالمجال البشري مجتمع البحث الذي سنجري عليه الدراسة والمتمثل في عمال مديرية التجارة لولاية تبسة، وبلغ عددهم 110عاملا، كونهم يحملون خصائص مجتمع البحث الملائمة لتطبيق دراستنا والتي تتمحور حول دور الاتصال في اتخاذ القرار.

- المجال الزمني:

¹ مصلحة الموارد البشرية في مديرية التجارة بولاية تبسة.

أجريت الدراسة الحالية بالموسم الجامع 2022/2021، وقد توزعت كما يلي:

المرحلة الأولى: تم الاهتمام بالجانب النظري لدراستنا أين تم اختيار الموضوع وبناء الإشكالية وتحديد الأهداف المراد الوصول إليها مع تحديد المفاهيم والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات موضوعنا.

المرحلة الثانية: المرحلة الاستطلاعية واستغرقت هذه المرحلة أسبوعين تقريبا، ومن خلالها تعرف الباحث على العدد النهائي للموظفين ، كما تم التعرف على سير العمل بمديرية التجارة ، وتاريخ نشأتها وهيكلتها.

المرحلة الثالثة: تم فيها بناء الاستمارة وتحكيمها توزيعها على مجتمع الدراسة أي في مديرية التجارة بولاية تبسة وتم تفريغ بياناتها وتحليلها.

خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية للدراسة حيث تعرفنا على المنهج الوصفي المناسب لهذه الدراسة ، وكذلك عرفنا الأدوات التي اعتمدنا عليها في جمع المعلومات ن ملاحظة بسيطة واستمارة المقابلة وكذا مجالات الدراسة من خلال العرف على مجتمع البحث وزمن انطلاق الدراسة والمكان الذي أجريت فيه الدراسة، وعرفنا العينة التي أجريت عليها الدراسة.

الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج

تمهيد

أولاً: عرض نتائج الدراسة

ثانياً: مناقشة وتفسير النتائج

خلاصة الدراسة

اقتراحات الدراسة

تمهيد

لقد تطرقنا في الفصول السابقة مختلف الجوانب المنهجية والنظرية، وسوف نتناول في هذا الفصل إجراءات الدراسة الميدانية، التي تعتبر عملية تحليل البيانات وتفسير النتائج من المراحل الأساسية التي يعتمد عليها البحث الاجتماعي، فهي خطوة مهمة تأتي بعد عملية جمع البيانات من طرف المبحوث.

ومن خلال هذا الفصل سوف يتم عرض النتائج وتحليل البيانات التي جمعت بواسطة الاستمارة من تكرارات ونسب وتفسيرها ومناقشتها، ليتم بذلك التوصل إلى النتيجة العامة.

أولاً: عرض نتائج الدراسة

1- عرض النتائج المتعلقة بالاتصال النازل:

جدول رقم 1: تهتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المصالح والمكاتب داخل المؤسسة.

البدائل	التكرار	النسبة
نعم	41	51%
أحياناً	22	27.5%
لا	17	21.5%
المجموع	80	100%

من خلال الجدول نلاحظ بأن 51% من أفراد العينة يرون بأن الإدارة تهتم بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المصالح والمكاتب داخل المؤسسة، في حين نجد نسبة 27.5% يرون بأنه أحياناً تهتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المصالح والمكاتب داخل المؤسسة، أما البقية أي نسبة 21.5% يرون عكس ذلك أي أن الإدارة لا تهتم بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المصالح والمكاتب داخل المؤسسة. ومنه نستنتج أن الإدارة بأن الإدارة تهتم بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المصالح والمكاتب داخل المؤسسة بناء على أغلبية العمال البالغ عددهم 41 مبحوث.

جدول رقم 2: وصول المعلومة للموظفين في الوقت المناسب تساعد على اتخاذ القرار ملائم داخل المؤسسة.

النسبة	التكرار	البدائل
65%	52	نعم
20%	16	أحيانا
15%	12	لا
100%	80	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ بأن اغلبيه أفراد العينة البالغة نسبتهم 65% يرون بأن وصول المعلومة للموظفين في الوقت المناسب تساعد على اتخاذ القرار ملائم داخل المؤسسة، بينما نرى بأن نسبة 20% أحيانا وصول المعلومة للموظفين في الوقت المناسب تساعد على اتخاذ القرار ملائم داخل المؤسسة، أما بنسبة 15% يرون وصول المعلومة للموظفين في الوقت المناسب لا تساعد على اتخاذ القرار ملائم داخل المؤسسة.

ومنه نستنتج بان وصول المعلومة للموظفين في الوقت المناسب تساعد على اتخاذ القرار ملائم داخل المؤسسة بناء على حصيلة أفراد العينة البالغة عددها 52 شخص.

جدول رقم 3: المدير يقوم بزيارات أثناء العمل وتقديم بعض التوجيهات والإرشادات يلعب دور في اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

النسبة	التكرار	البدائل
25%	20	نعم
30%	24	أحيانا
45%	36	لا
100%	80	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ بأن أغلبية أفراد العينة البالغة نسبتهم **45%** أكدوا بأن المدير لا يقوم بزيارات أثناء العمل لتقديم بعض التوجيهات والإرشادات داخل المؤسسة، بينما نرى بأن نسبة **30%** يرون بأن المدير أحيانا ما يقوم بزيارات أثناء العمل لتقديم بعض التوجيهات والإرشادات داخل المؤسسة، أما نسبة **25%** يرون بأن المدير يقوم بزيارات أثناء العمل لتقديم بعض التوجيهات والإرشادات داخل المؤسسة.

ومنه نرى بأن النسب متقاربة مما نستنتج بأن المدير لا يقوم دائما بزيارات أثناء العمل لتقديم بعض التوجيهات والإرشادات ليس له دور في اتخاذ داخل المؤسسة.

جدول رقم 4: تسعى الإدارة للمحافظة على مصالح العمال عند اتخاذها للقرارات داخل المؤسسة.

البدائل	التكرار	النسبة
نعم	14	17.5%
أحيانا	36	45%
لا	30	37.5%
المجموع	80	100%

نلاحظ من خلال الجدول بأن نسبة **45%** من أفراد العينة يرون أحيانا ما تسعى الإدارة للمحافظة على مصالح العمال عند اتخاذها للقرارات داخل المؤسسة، أما بنسبة **37.5%** أجابوا بأن إدارة لا تسعى للمحافظة على مصالح العمال عند اتخاذها للقرارات داخل المؤسسة، وبنسبة **17.5%** يرون بأن إدارة تسعى للمحافظة على مصالح العمال عند اتخاذها للقرارات داخل المؤسسة،

ومنه نستخلص بأن أغلبية العمال أكدوا بأن الإدارة أحيانا تسعى للمحافظة على مصالح العمال عند اتخاذها للقرارات داخل المؤسسة وذلك بناء على أغلبية الإجابات التي وصلت إلى **36** شخص من أصل **80** العدد الإجمالي عينة الدراسة التي وصلت نسبتهم **45%**.

جدول رقم 5: تصل إليكم القرارات الصادرة في الوقت المناسب داخل المؤسسة.

البدائل	التكرار	النسبة
نعم	35	%43.75
أحيانا	22	%27.5
لا	23	%28.75
المجموع	80	%100

من خلال الجدول نلاحظ بأن أغلبية المبحوثين البالغة نسبتهم %43.75 يرون بأن القرارات تصل الصادرة إليهم في الوقت المناسب داخل المؤسسة، بينما يرى البعض الآخر البالغة نسبتهم %28.75 بأن القرارات الصادرة لا تصل في الوقت المناسب داخل المؤسسة، أما نسبة %27.5 من المبحوثين يرون بأن أحيانا ما يتم إيصال القرارات في الوقت المناسب.

ومن نستنتج بأن القرارات الصادرة تصل في الوقت المناسب داخل المؤسسة على أساس الإجابات أغلبية أفراد العينة البالغة عددها 35 مبحوث.

جدول رقم 6: يتم مشاركة الموظفين بخصوص اتخاذ قرار ما داخل المؤسسة.

البدائل	التكرار	النسبة
نعم	48	%60
أحيانا	20	%25
لا	12	%15
المجموع	80	%100

نلاحظ من خلال الجدول بأن أغلبية المبحوثين أكدوا بأن الإدارة تقوم بمشاركة الموظفين بخصوص اتخاذ قرار ما داخل المؤسسة والبالغة نسبتهم **60%**، أما بنسبة **25%** كانت إجابتهم أن أحيانا ما تقوم الإدارة بمشاركة الموظفين بخصوص اتخاذ قرار ما داخل المؤسسة، بينما أجاب البقية أي بنسبة **15%** بأن الإدارة لا تقوم بمشاركة الموظفين بخصوص اتخاذ قرار ما داخل المؤسسة.

ومنه نستنتج بأن الإدارة تقوم بمشاركة الموظفين بخصوص اتخاذ قرار ما داخل المؤسسة البالغة عددهم **48** مبحوث أي بنسبة **60%**.

جدول رقم 7: هناك عدة وسائل للاتصال في المؤسسة تساعد على إصدار القرارات وتنفيذها.

النسبة	التكرار	البدائل
31.5%	25	نعم
23.5%	19	أحيانا
45%	36	لا
100%	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول بأن النسبة التي أكدت على أنه لا يوجد عدة وسائل للاتصال في المؤسسة تساعد على إصدار القرارات وتنفيذها هي **45%**، أما الذين أجابوا بأن هناك عدة وسائل للاتصال في المؤسسة تساعد على إصدار القرارات وتنفيذها كانت نسبتهم **31.5%**، بينما نجد بأن الذين أجابوا انه أحيانا ما يكون هناك عدة وسائل للاتصال في المؤسسة تساعد على إصدار القرارات وتنفيذها كانت نسبتهم **23.5%**.

ومنه نستخلص أنه لا يوجد عدة وسائل للاتصال في المؤسسة تساعد على إصدار القرارات وتنفيذها، وذلك بناء على حصيلة إجابات المبحوثين البالغة عددهم **36** شخص من أصل **80**، التي وصلت نسبتهم بـ **45%**.

جدول رقم 8: يعد الاتصال النازل أكثر أشكال الاتصال سريان داخل المؤسسة.

البدائل	التكرار	النسبة
نعم	47	%58.75
أحيانا	13	%16.25
لا	20	%25
المجموع	80	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين الذين أجابوا بأن الاتصال النازل أكثر أشكال الاتصال سريان داخل المؤسسة بنسبة %58.75، أما بنسبة %25 الذين أجابوا بأن الاتصال النازل ليس أكثر أشكال الاتصال سريان داخل المؤسسة، بينما نرى بأنه أحيانا ما يكون الاتصال النازل أكثر أشكال الاتصال سريان داخل المؤسسة كانت نسبتهم %16.25 ومنه نستنتج بأنه يعد الاتصال النازل أكثر أشكال الاتصال سريان داخل المؤسسة وذلك من خلال أغلبية إجابات المبحوثين البالغة عددهم 47 مبحوث أي بنسبة %58.75.

جدول رقم 9: المعلومات والقرارات التي تنقل إليكم واضحة وفعالة داخل المؤسسة.

البدائل	التكرار	النسبة
نعم	23	%28.75
أحيانا	27	%33.75
لا	30	%37.5
المجموع	80	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين الذين أجابوا بأن المعلومات والقرارات التي تنتقل إليهم ليست واضحة وفعالة داخل المؤسسة نسبتهم **37.5%**، أما الذين أجابوا بأن أحياناً ما تكون المعلومات والقرارات التي تنتقل إليهم واضحة وفعالة داخل المؤسسة بنسبة **33.75%**، فيما نجد بأن البقية أجابوا بأن المعلومات والقرارات التي تنتقل إليهم واضحة وفعالة داخل المؤسسة كانت نسبتهم **28.75%**.

ومنه نستنتج بأن الإجابات متقاربة لكن أغليبيتهم أكدوا بأن المعلومات والقرارات التي تنتقل إليهم ليست واضحة وفعالة داخل المؤسسة البالغ عددهم 30 مبحوث أي بنسبة **37.5%**.

2- عرض النتائج المتعلقة بالاتصال الصاعد:

جدول رقم 10: يشارك الموظفون في التعبير عن آرائهم في المؤسسة في اتخاذ القرارات.

النسبة	التكرار	البدائل
26.25%	21	نعم
25%	20	أحياناً
48.75%	39	لا
100%	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين الذين أجابوا بأنه لا يشارك الموظفون في التعبير عن آرائهم في المؤسسة في اتخاذ القرارات نسبتهم **48.75%**، أما الذين أجابوا بأنه يشارك الموظفون في التعبير عن آرائهم في المؤسسة في اتخاذ القرارات بلغت نسبتهم **26.25%**، في حين نجد بنسبة متقاربة لها أي بـ **25%** أجابوا بأنه أحياناً ما يشارك الموظفون في التعبير عن آرائهم في المؤسسة في اتخاذ القرارات.

ومنه نستنتج بأنه لا يشارك الموظفون في التعبير عن آرائهم في المؤسسة في اتخاذ القرارات وذلك بأغلبية أفراد العينة البالغة عددهم **39** مبحوث أي بنسبة **48.75%**،

جدول رقم 11: تتصلون فوراً بالمدير في حالة مواجهتكم لمشكلة في اتخاذ قرار داخل المؤسسة.

النسبة	التكرار	البدائل
53.75%	43	نعم
16.25%	13	أحياناً
30%	24	لا
100%	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول بأن نسبة 53.75% يتصلون فوراً بالمدير في حالة مواجهتكم لمشكلة في اتخاذ قرار داخل المؤسسة، أما بنسبة 30% لا يتصلون فوراً بالمدير في حالة مواجهتكم لمشكلة في اتخاذ قرار داخل المؤسسة، في حين نجد نسبة 16.25% أحياناً ما يتصلون فوراً بالمدير في حالة مواجهتكم لمشكلة في اتخاذ قرار داخل المؤسسة. ومنه نستنتج بأنه أغلبية المبحوثين البالغة عددهم 43 مبحوث أكدوا بأنهم يتصلون فوراً بالمدير في حالة مواجهتكم لمشكلة في اتخاذ قرار داخل المؤسسة.

جدول رقم 12: ترى بأن الاتصال برؤسائك يقلل من الأخطاء في اتخاذ أي قرار يخص المؤسسة.

النسبة	التكرار	البدائل
62.5%	50	نعم
22.5%	18	أحياناً
15%	12	لا
100%	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول بأن نسبة 62.5 % ترى بأن الاتصال برؤسائهم يقلل من الأخطاء في اتخاذ أي قرار يخص المؤسسة ، أما بنسبة 22% يرون بأن الاتصال برؤسائهم أحيانا ما يقلل من الأخطاء في اتخاذ أي قرار يخص المؤسسة ، في حين نجد نسبة 15% لا ترون بأن الاتصال برؤسائهم يقلل من الأخطاء في اتخاذ أي قرار يخص المؤسسة.

ومنه نستنتج بأنه أغلبية المبحوثين البالغة عددهم 50 مبحوث ترى بأن الاتصال برؤسائهم يقلل من الأخطاء في اتخاذ أي قرار يخص المؤسسة.

جدول رقم 13: تعتبر أن الشكاوى تساهم في خدمة اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

البدائل	التكرار	النسبة
نعم	46	57.5%
أحيانا	22	27.5%
لا	12	15%
المجموع	80	100%

نلاحظ من خلال الجدول بأن نسبة 57.5 % تعتبرون أن الشكاوى تساهم في خدمة اتخاذ القرارات داخل المؤسسة ، أما بنسبة 27.5% تعتبرون أن الشكاوى أحيانا ما تساهم في خدمة اتخاذ القرارات داخل المؤسسة ، في حين نجد نسبة 15% لا تعتبرون أن الشكاوى تساهم في خدمة اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

ومنه نستنتج بأنه أغلبية المبحوثين البالغة عددهم 46 مبحوث تعتبرون أن الشكاوى تساهم في خدمة اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

جدول رقم 14 رفع التقارير إلى الإدارة في وقتها المناسب يساهم في اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

النسبة	التكرار	البدائل
56.25%	45	نعم
23.75%	19	أحيانا
20%	16	لا
100%	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول بأن نسبة 56.25 % يؤكدون أن رفع التقارير إلى الإدارة في وقتها المناسب يساهم في اتخاذ القرار داخل المؤسسة ، أما بنسبة 23.75% أن رفع التقارير إلى الإدارة في وقتها المناسب أحيانا ما يساهم في اتخاذ القرار داخل المؤسسة في حين نجد نسبة 20% أن رفع التقارير إلى الإدارة في وقتها المناسب لا يساهم في اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

ومنه نستنتج بأنه أغلبية المبحوثين الذين أجابوا وأكدوا أن رفع التقارير إلى الإدارة في وقتها المناسب يساهم في اتخاذ القرار داخل المؤسسة البالغة عددهم 45 مبحوث. جدول رقم 15: يتم إشراك الموظفين في اتخاذ القرار داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	البدائل
28.75%	23	نعم
22.5%	18	أحيانا
48.75%	39	لا
100%	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين الذين أجابوا بأنه لا يتم إشراك الموظفين في اتخاذ القرار داخل المؤسسة البالغة نسبتهم **48.75%**، أما الذين أجابوا بأنه يتم إشراك الموظفين في اتخاذ القرار داخل المؤسسة بلغت نسبتهم **28.75%**، في حين نجد بأنه أحيانا ما يتم إشراك الموظفين في اتخاذ القرار داخل المؤسسة البالغة نسبتهم **22.5%**.
ومنه نستنتج بأنه أغلبية المبحوثين البالغة عددهم **39** مبحوث أجابوا وأكدوا بأنه لا يتم إشراك الموظفين في اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

جدول رقم 16: في حالة مواجهتكم لمشكلة أو في أمر معين تقوم بالاتصال برئيسك داخل المؤسسة.

البدائل	التكرار	النسبة
نعم	56	70%
أحيانا	14	17.5%
لا	10	12.5%
المجموع	80	100%

نلاحظ من خلال الجدول بأن نسبة **70%** أجابوا بأنهم في حالة مواجهتهم لمشكلة أو في أمر معين يقومون بالاتصال برئيسهم داخل المؤسسة ، أما بنسبة **17.5%** أجابوا بأنهم في حالة مواجهتهم لمشكلة أو في أمر معين لا يقومون بالاتصال برئيسهم داخل المؤسسة في حين نجد نسبة **12.5%** أجابوا بأنهم في حالة مواجهتهم لمشكلة أو في أمر معين أحيانا ما يقومون بالاتصال برئيسهم داخل المؤسسة.

ومنه نستنتج بأنه أغلبية المبحوثين البالغة عددهم **65** مبحوث والذين أكدوا على انه بأنهم في حالة مواجهتهم لمشكلة أو في أمر معين يقومون بالاتصال برئيسهم داخل المؤسسة

جدول رقم 17: تلجأ إلى إشراك مرؤوسيك في اتخاذ كل القرارات داخل المؤسسة.

البدائل	التكرار	النسبة
نعم	37	%46.25
أحيانا	25	%31.25
لا	18	%22.5
المجموع	80	%100

نلاحظ من خلال الجدول بأن نسبة 46.25 % أجابوا بأنهم يلتجئون إلى إشراك مرؤوسيهـم في اتخاذ كل القرارات داخل المؤسسة ، أما بنسبة 31.25% أجابوا بأنهم أحيانا ما يلتجئون إلى إشراك مرؤوسيهـم في اتخاذ كل القرارات داخل المؤسسة، في حين نجد نسبة 22.5 % أجابوا بأنهم لا يلتجئون إلى إشراك مرؤوسيهـم في اتخاذ كل القرارات داخل المؤسسة.

ومنه نستنتج بأنه أغلبية المبحوثين البالغة عددهم 37 مبحوث الذين أجابوا وأكدوا بأنهم يلتجئون إلى إشراك مرؤوسيهـم في اتخاذ كل القرارات داخل المؤسسة.

3- عرض النتائج المتعلقة بالاتصال الأفقي

جدول رقم 18: الاتصال مع باقي الزملاء له دور في حل المشاكل أثناء اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

البدائل	التكرار	النسبة
نعم	57	71.25%
لا	17	21.25%
أحيانا	6	7.5%
المجموع	80	100%

نلاحظ من خلال الجدول بأن نسبة 71.25 % أجابوا بأن الاتصال مع باقي زملائهم له دور في حل المشاكل أثناء اتخاذ القرار داخل المؤسسة ، أما بنسبة 21.25% أجابوا بأن الاتصال مع باقي زملائهم أحيانا ما يكون له دور في حل المشاكل أثناء اتخاذ القرار داخل المؤسسة ، في حين نجد نسبة 7.5% أجابوا بأن الاتصال مع باقي زملائهم ليس له دور في حل المشاكل أثناء اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

ومنه نستنتج بأنه أغلبية المبحوثين البالغة عددهم 57 مبحوث والذين أجازوا وأكدوا بأن الاتصال مع باقي زملائهم له دور في حل المشاكل أثناء اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

جدول رقم 19: يساعدك الاتصال مع زملائك في اتخاذ قرار بكفاءة وفعالية داخل المؤسسة.

البدائل	التكرار	النسبة
نعم	57	71.25%
أحيانا	18	22.5%
لا	5	6.25%
المجموع	80	100%

نلاحظ من خلال الجدول بأن نسبة **71.25 %** أجابوا بأن يساعدهم الاتصال مع زملائهم في اتخاذ قرار بكفاءة وفعالية داخل المؤسسة ، أما بنسبة **22.5%** أجابوا بأنه أحيانا ما يساعدهم الاتصال مع زملائهم في اتخاذ قرار بكفاءة وفعالية داخل المؤسسة ، في حين نجد نسبة **6.25%** أجابوا بأن لا يساعدهم الاتصال مع زملائهم في اتخاذ قرار بكفاءة وفعالية داخل المؤسسة.

ومنه نستنتج بأنه أغلبية المبحوثين البالغة عددهم **57** مبحوث والذين أجابوا وأكدوا بأن يساعدهم الاتصال مع زملائهم في اتخاذ قرار بكفاءة وفعالية داخل المؤسسة.

جدول رقم 20: ترى للاتصال دور في إشاعة روح الفريق والتعاون في اتخاذ قرار داخل المؤسسة.

النسبة	التكرار	البدائل
72.5%	58	نعم
17.5%	14	أحيانا
10%	8	لا
100%	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول بأن نسبة **72.5 %** يرون بأن للاتصال دور في إشاعة روح الفريق والتعاون في اتخاذ قرار داخل المؤسسة ، أما بنسبة **17.5%** يرون بأن للاتصال أحيانا ما يكون له دور في إشاعة روح الفريق والتعاون في اتخاذ قرار داخل المؤسسة، في حين نجد نسبة **10%** يرون بأن ليس للاتصال دور في إشاعة روح الفريق والتعاون في اتخاذ قرار داخل المؤسسة.

ومنه نستنتج بأنه أغلبية المبحوثين البالغة عددهم **58** مبحوث والذين أجابوا وأكدوا يرون بأن للاتصال دور في إشاعة روح الفريق والتعاون في اتخاذ قرار داخل المؤسسة.

جدول رقم 21: تعقد جلسات مشورة مع الموظفين تناقش من خلالها مشاكل خاصة في عملية اتخاذ قرار داخل المؤسسة.

النسبة	التكرار	البدائل
35%	28	نعم
46.25%	37	أحيانا
18.75%	15	لا
100%	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول بأن نسبة 46.25 % يرون بأنه لا تعقد جلسات مشورة مع الموظفين تناقش من خلالها مشاكل خاصة في عملية اتخاذ قرار داخل المؤسسة، أما بنسبة 35% يرون بأنه تعقد جلسات مشورة مع الموظفين تناقش من خلالها مشاكل خاصة في عملية اتخاذ قرار داخل المؤسسة، في حين نجد نسبة 18.75% يرون بأنه أحيانا ما تعقد جلسات مشورة مع الموظفين تناقش من خلالها مشاكل خاصة في عملية اتخاذ قرار داخل المؤسسة.

ومنه نستنتج بأن أغلبية المبحوثين البالغة عددهم 37 مبحوث والذين أجابوا وأكدوا بأنه لا تعقد جلسات مشورة مع الموظفين تناقش من خلالها مشاكل خاصة في عملية اتخاذ قرار داخل المؤسسة.

جدول رقم 22: روح الجماعية بين العمال تخدم عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

النسبة	التكرار	البدائل
77.5%	62	نعم
16.75%	13	أحيانا
6.25%	5	لا
100%	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول بأن نسبة 77.5% يرون بأن روح الجماعة بين العمال تخدم عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة ، أما بنسبة 16.75% يرون بأن روح الجماعة بين العمال أحيانا ما تخدم عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة ، في حين نجد نسبة 6.25% يرون روح الجماعة بين العمال لا تخدم عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

ومنه نستنتج بأن أغلبية المبحوثين البالغة عددهم 62 مبحوث والذين أجابوا وأكدوا بأن روح الجماعة بين العمال تخدم عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

جدول رقم 23: تستشير زملائك في اتخاذ قرار حول مشكلة تصادفك في العمل داخل المؤسسة.

البدائل	التكرار	النسبة
نعم	47	58.75%
أحيانا	26	32.5%
لا	7	8.75%
المجموع	80	100%

نلاحظ من خلال الجدول بأن نسبة 58.75% يستشيرون زملائهم في اتخاذ قرار حول مشكلة تصادفهم في العمل داخل المؤسسة، أما بنسبة 32.5% لا يستشيرون زملائهم في اتخاذ قرار حول مشكلة تصادفهم في العمل داخل المؤسسة، في حين نجد نسبة 8.75% أحيانا ما يستشيرون زملائهم في اتخاذ قرار حول مشكلة تصادفهم في العمل داخل المؤسسة.

ومنه نستنتج بأن أغلبية المبحوثين البالغة عددهم 47 مبحوث والذين أجابوا وأكدوا بأنهم يستشيرون زملائهم في اتخاذ قرار حول مشكلة تصادفهم في العمل داخل المؤسسة.

جدول رقم 24: مناخ العمل يؤهلك لأداء عملك بكفاءة وفعالية في اختيار القرار الصائب داخل المؤسسة.

النسبة	التكرار	البدائل
55%	44	نعم
23.75%	19	أحيانا
21.25%	17	لا
100%	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول بأن نسبة 55% يرون بأن مناخ العمل يؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة وفعالية في اختيار القرار الصائب داخل المؤسسة، أما بنسبة 23.75% يرون بأن مناخ العمل أحيانا ما يؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة وفعالية في اختيار القرار الصائب داخل المؤسسة، في حين نجد نسبة 21.25% يرون بأن مناخ العمل لا يؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة وفعالية في اختيار القرار الصائب داخل المؤسسة.

ومنه نستنتج بأن أغلبية المبحوثين البالغة عددهم 44 مبحوث والذين أجابوا وأكدوا بأن مناخ العمل يؤهلهم لأداء عملهم بكفاءة وفعالية في اختيار القرار الصائب داخل المؤسسة.

جدول رقم 25: في حالة مواجهتكم لمشكلة أو استشارة في أمر معين تقوم بالاتصال بأحد زملائك داخل المؤسسة.

النسبة	التكرار	البدائل
57.5%	46	نعم
35%	28	أحيانا
7.5%	6	لا
100%	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول بأن نسبة **57.5%** يرون بأنه في حالة مواجهتهم لمشكلة أو استشارة في أمر معين يقومون بالاتصال بأحد زملائهم داخل المؤسسة، أما بنسبة **35%** يرون بأنه في حالة مواجهتهم لمشكلة أو استشارة في أمر معين أحيانا ما يقومون بالاتصال بأحد زملائهم داخل المؤسسة ، في حين نجد نسبة **7.5%** يرون بأنه في حالة مواجهتهم لمشكلة أو استشارة في أمر معين لا يقومون بالاتصال بأحد زملائهم داخل المؤسسة. ومنه نستنتج بأنه أغلبية المبحوثين البالغة عددهم **46** مبحوث والذين أجابوا وأكدوا يرون بأنه في حالة مواجهتهم لمشكلة أو استشارة في أمر معين يقومون بالاتصال بأحد زملائهم داخل المؤسسة.

جدول رقم 26: للاتصال الأفقي دور في حل المشاكل داخل المؤسسة.

النسبة	التكرار	البدائل
60%	48	نعم
36.25%	29	أحيانا
3.75%	3	لا
100%	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول بأن نسبة **60%** يرون بأن للاتصال الأفقي دور في حل المشاكل داخل المؤسسة، أما بنسبة **36.25%** يرون بأن للاتصال الأفقي أحيانا ما يكون له دور في حل المشاكل داخل المؤسسة، في حين نجد نسبة **3.75%** يرون بأن للاتصال الأفقي ليس له دور في حل المشاكل داخل المؤسسة.

ومنه نستنتج بأن أغلبية المبحوثين البالغة عددهم **48** مبحوث والذين أجابوا وأكدوا يرون بأن للاتصال الأفقي دور في حل المشاكل داخل المؤسسة،

ثانيا: مناقشة وتفسير نتائج الفرضيات

1- مناقشة تفسير نتائج الفرضية الأولى: يساهم الاتصال النازل في اتخاذ القرار

هذه الفرضية تم اختبارها ميدانيا من خلال أفراد مجتمع البحث كليا وتحليلها كليا أثبتت أنها تحققت، فنتائج الجداول رقم (1- 2- 5- 6- 8) توضح ذلك فالاتصال النازل يساهم في اتخاذ القرار داخل مديرية التجارة بولاية تبسة. فالإدارة تهتم بإيصال المعلومات إلى كل المصالح والمكاتب، فتوفر المعلومات مهم في عملية اتخاذ القرار، ففاعلية القرارات تتوقف على مدى توافر وتكامل المعلومات الضرورية ومدى دقتها وسلامتها بحيث يمكن استخدامها والاستفادة منها، ووصول المعلومة للموظفين في الوقت المناسب تساعد على اتخاذ القرار الملائم داخل المؤسسة، فالمعلومات تعتبر العمود الفقري للعمل الإداري في أي مؤسسة.

كما أن قيام الإدارة بعمليات الاتصال بسرعة وكفاءة، من خلال فاعلية قنواته يؤدي إلى السرعة في اتخاذ القرارات المناسبة وبالتالي تنعكس أيجابيا على سرعة الأداء ولاسيما عندما تصل التعليمات الإدارية في الوقت المناسب.

2- مناقشة تفسير نتائج الفرضية الثانية: يساهم الاتصال الصاعد في اتخاذ القرار

هذه الفرضية تم اختبارها ميدانيا من خلال أفراد مجتمع البحث كليا وتحليلها كليا أثبتت أنها تحققت، فنتائج الجداول رقم (11- 12- 13- 14- 16- 17) توضح ذلك فالاتصال الصاعد يساهم في اتخاذ القرار داخل مديرية التجارة بولاية تبسة.

فالعاملون في المؤسسة محل الدراسة يتصلون فورا بالمدير في حالة مواجهتهم لمشكلة في اتخاذ قرار داخل المؤسسة، فالاتصال بالرؤساء يقلل من الأخطاء في اتخاذ أي قرار يخص المؤسسة، كما أن رفع التقارير إلى الإدارة في وقتها المناسب، بالإضافة إلى إشراك الموظفين يساهم حتما في اتخاذ القرار، فالمناقشات بين المرؤوسين والرؤساء تعمل على اكتشاف جوانب القصور الوظيفي، وتمكن من الوقوف على نقاط الضعف والسعي إلى معالجتها.

إن اهتمام المسؤولين إلى الإصغاء للعاملين يضمن فعالية القرارات التي يتم اتخاذها لأنها تبنى على معلومات شاملة وواضحة وبذلك تنعكس أجابا على معنويات العاملين بالمؤسسة. وهذا ما أثبتته دراسة "وردة برويس" ¹ 2015.

3- مناقشة تفسير نتائج الفرضية الثالثة: يساهم الاتصال الأفقي في اتخاذ القرار

هذه الفرضية تم اختبارها ميدانيا من خلال أفراد مجتمع البحث كليا وتحليلها كفيما أثبتت أنها تحققت، فنتائج الجداول رقم (18- 19- 20- 22- 23- 24- 25- 26) توضح ذلك فالالاتصال الأفقي يساهم في اتخاذ القرار داخل مديرية التجارة بولاية تبسة.

فالالاتصال الأفقي الذي يتم بين الوحدات التنظيمية المتكافئة في التدرج الهرمي بالمؤسسة، يعتبر من الاتصالات الضرورية لتحقيق التنسيق الجيد، حيث يتم تبادل المعلومات والبيانات والآراء ووجهات النظر حول المسائل والموضوعات المشتركة بينها، وتنسيق ما يجب اتخاذه من إجراءات وقرارات وحل مشكلات التي تهم الأطراف المعنية²، فالالاتصال مع باقي الزملاء له دور في حل المشكلات أثناء اتخاذ القرارات ويساهم في اتخاذ القرارات بكفاءة وفعالية.

إن الاتصال الأفقي يوفر السند المعنوي والاجتماعي، حيث أن التفاهم المتبادل بين الزملاء يعد من عوامل تماسك وقوة جماعة العمل، فالروح الجماعية بين العمال تخدم عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

¹ ورده برويس، فعالية الاتصال الإداري في إنجاز عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية الصناعية وانعكاسها

² العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008/2007، ص155.

خلاصة الدراسة

وما نخلص اليه بناء على ما سبق عرضه من خلفية نظرية في ما يتعلق بالاتصال التنظيمي واتخاذ القرار واعتمادا على المعالجة الإحصائية، في إطار الهدف الرئيسي للدراسة الحالية وهو معرفة مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار داخل مديرية التجارة بتبسة، حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

> يساهم الاتصال النازل في اتخاذ القرار داخل مديرية التجارة بتبسة.

> يساهم الاتصال الصاعد في اتخاذ القرار داخل مديرية التجارة بتبسة.

> يساهم الاتصال الأفقي في اتخاذ القرار داخل مديرية التجارة بتبسة.

وبناء على النتائج المتوصل إليها في الدراسة الحالية تبين أن الاتصال التنظيمي يعتبر الركيزة الأساسية داخل المؤسسة كونه يعمل على تسهيل سير الإدارات وزيادة الانسجام والتعاون بين أفرادها.

فنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف على الاتصال التنظيمي الذي يلعب دورا جوهريا في عملية اتخاذ القرار، ويساهم في كفاءته وفعاليته ذلك أن اتخاذ القرار داخل المؤسسة يكون بناء على اتصال تنظيمي جيد يوفر المعلومات والبيانات التي تؤدي إلى اتخاذ القرارات المناسبة تضمن التوازن والاستقرار وتحقيق متطلبات المؤسسة.

اقتراحات الدراسة:

ومنه ارتأينا إدراج بعض الاقتراحات نذكر منها ما يلي:

> الابتعاد عن المركزية في اتخاذ القرار والعمل على تطبيق اللامركزية المعقولة التي حققت نتائج جيدة.

> الاعتماد على أسلوب التشاور والحوار بين أفراد المؤسسة.

> الاعتماد على الأساليب العلمية والموضوعية في اختيار الموظفين.

- > إجراء دراسات حول الاتصال الإداري والثقافة التنظيمية لدى العاملين.
- > بناء برامج تدريبية في تطبيق أساليب الإدارة التي تحقق أهداف المؤسسة.

قائمة المصادر والمراجع

المصادر:

- 1- أحمد بدوي، معجم المصطلحات للاعلام، دار الكتاب المصري، القاهرة، مصر 1985.
- 2- مجمع اللغة العربية، معجم الوسيط. مكتبة الشروق الدولية، مصر، 2004.

المراجع:

قائمة الكتب:

- 3- احمد بخوش، الاتصال والعولمة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
- 4- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، ط6، الإسكندرية مصر، 1997.
- 5- أكرم رضا، كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال، دار التوزيع الإسلامية، بور سعيد القاهرة، 2000.
- 6- أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرون، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001.

- 7- بشير العلق، **الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة**، دار اليازوري العلمية، عمان، 2009.
- 8- جمال الدين لعويسات، **الإدارة وعملية اتخاذ القرار**، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع الجزائر، 2000.
- 9- جميل أحمد توفيق، **إدارة الأعمال**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 10- حسن علي مشرقي، **نظريات القرارات الإدارية**، دار المسيرة، ط1، عمان، الأردن 1997.
- 11- حسين بلعجوز، **مدخل لنظرية القرار**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 12- حسين حريم ، **السلوك التنظيمي**، دار الحامد للنشر، عمان، ط2، 2004.
- 13- خيضر كاضم محمود، **السلوك التنظيمي**، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2002.
- 14- رافع النصير الزغلول، عماد عبد الرحيم زغلول، **علم النفس المعرفي**، دار النشر للجامعات، ط1، 2004.
- 15- رضوان بلخيرى وسارة جابري، **مدخل للاتصال والعلاقات العامة**، جسور للنشر والتوزيع ط1، المحمدية، الجزائر، 2014.
- 16- الرواشيدة خلف، **صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 17- سلوى عثمان الصديقي وهناء حافظ بدوي، **الاتصال بين النظرية والتطبيق**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 18- سيد صابر تغلب، **نظم ودعم القرارات الإدارية**، دار الفكر، ط1، عمان، الأردن 2011.
- 19- طارق المجذوب، **الإدارة العامة**، منشورات الحلبي الحقوقية، ط1، بيروت، لبنان 2005.
- 20- عبد الباسط محمد حسين، **أصول البحث الاجتماعي**، تضامن للطباعة، ط8، القاهرة مصر، 1982.

- 21- عبد الرحمان عزي، عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر 1992.
- 22- عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم، ط1، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 23- عطية حسين أفندي وأحمد رشيد، الإدارة، دار النهضة العربية، ط1، مصر، 1995.
- 24- علي السلمي، تطوير الفكر التنظيمي، دار القلم، ط2، 1980.
- 25- علي عياصرة وآخرون، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1 عمان، الأردن، 2006.
- 26- عمار بخوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للإدارة للكتاب الجزائر، 1984.
- 27- عمار عوابدي، نظريات القرارات الإدارية بين علم الإدارة والقانون الإداري، دار هومة للطباعة والنشر، ط1، الجزائر، 1999.
- 28- فرحات غول، الوجيز في اقتصاد مؤسسة، دار الخلدونية، ط1، الجزائر، 2008.
- 29- فضيل دليو، الاتصال في المؤسسة، دار الفجر، ط1، مصر، 2003.
- 30- كمال محمد مغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر، ط2، عمان، الأردن، 1994.
- 31- محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية، مؤسسة، حورس الدولية، الإسكندرية، 2007.
- 32- محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث ط1 الإسكندرية، 1999.
- 33- محمد شفيق، البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، دار الكتاب الجامعي الحديث، مصر.
- 34- محمد شبيب، السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر 1982.
- 35- محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1 عمان، 2003.
- 36- محمد فهمي العطروري، العلاقات الإدارية في المؤسسة العامة والشركات، عالم الكتب مصر، 1998.

37- محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، دار الفجر للنشر والتوزيع، م1، القاهرة 2003.

38- محمد ناجي الجوهر، الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، ط1، الإمارات العربية المتحدة، 2001.

39- محمود خيضر، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.

40- منعم زمزير الموسوي، مدخل علمي لاتخاذ القرار، دار وائل، ط1، عمان. الأردن 2009.

41- موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي دار القصة، ط2، الجزائر، 2006.

42- ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، بن عكنون الجزائر، 2011.

43- ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، مرامل للطباعة الالكترونية، ط1 1993.

44- نبيل حامد مرسي، فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2010.

45- هناء حافظ بدوي، إدارة وتنظيم المؤسسات ، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، مصر.

قائمة الرسائل والمجلات:

46- عبد العزيز لموشي، أنماط القيادة التنظيمية وعلاقتها بالاتصال، مذكرة ماجستير جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.

47- ياسين محجر، تأثير برنامج الاتصال التنظيمي على الأداء، دراسة شبه تجريبية على بعض عمال الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ع7، جانفي 2012.