

## أثر الاتصال الفعال على مشاركة الموارد البشرية في اتخاذ القرار في المؤسسة The impact of effective communication on the participation of human resources in decision-making in the organization

لطيفة سنون\*

جامعة البليدة 02 لونيبي علي  
tifasehnnoun@gmail.com

الفضيل رتيمي

جامعة البليدة 02 لونيبي علي  
retimi59@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2023/02/06

تاريخ القبول: 2023/02/16

### ملخص:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات ورشادتها بالمؤسسة المنطلق الرئيسي لجميع العمليات الأخرى، لذا يجب الاهتمام بهذه العملية التي تساهم في نجاحها وتطورها، غير أنه لا يمكن اتخاذ قرارات رشيدة دون عملية اتصال التي تعتبر عصب العملية الإدارية بأبعادها المختلفة، كونه ضروري في جميع المنظمات والمؤسسات مهما اختلف نوعها ونشاطها، فالالاتصال الفعال يزيد من فرص تحقيق الأهداف التنظيمية. وتظهر هذه الفعالية من خلال استخدام وسائل الاتصال الحديثة لضمان وصول المعلومة بوضوح وبسرعة، هذا ما يساهم في إيجاد نوع من العلاقة بين الإدارة ورأسمالها البشري وبعث جو تعاوني يؤدي بدوره إلى اتخاذ قرارات مشتركة تصبو إلى تحقيق الأهداف المرجوة في المؤسسة. وعليه سأتطرق إلى مفهوم الاتصال وأنواعه وأهميته وعن اتخاذ القرار في المؤسسة والمشاركة في صنعه مع محاولة الربط بين الاتصال الفعال ومشاركة الموارد البشرية في اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: اتصال-اتخاذ القرار-مؤسسة

### Abstract:

The decision-making process and its guidance in the organization is the main starting point for all other operations, therefore, we should be paid to this process that contributes to its success and development. However, it is not possible to take rational decisions without the communication process, which is the backbone of the administrative process in its various dimensions, as it is necessary in all organizations and institutions, so effective communication increases the chances of achieving organizational goals.

This effectiveness is shown through the use of modern means of communication to ensure that information is delivered clearly and quickly. This is what contributes to creating a kind of relationship

\* المؤلف المرسل

between management and its human capital and creating a cooperative atmosphere that leads in turn to making joint decisions that aspire to achieve the desired objectives in the organization.

Accordingly, I will discuss the concept of communication, its types and importance, as well as decision-making in the organization and participation in its making, with an attempt to link effective communication with the participation of human resources in decision-making within the organization.

**Key words:** communication-decision-making-organization.

## مقدمة:

تولي مختلف الدراسات والاتجاهات النظرية اهتماما كبيرا بمسألة "اتخاذ القرارات" التي تتجلى من خلال مدى دراية متخذ هذه القرارات بالظروف المحيطة به والمتغيرات الواجب التكيف معها تحقيقا للأهداف المرجوة للتنظيم وتحقيقا للنجاعة المطلوبة، كما تتباين هاته الاتجاهات النظرية من خلال الطريقة الواجب اتباعها في هذه العملية الهامة ،

وتشهد المؤسسات اليوم على اختلاف أنواعها وأحجامها، في ظل العولمة والمنافسة الاقتصادية الشديدة، تطورات متسارعة وهامة في مختلف نشاطاتها وهذا من أجل ضمان بقائها وتحسين أدائها والحفاظ على كيانها ومكانتها الاقتصادية كإحدى أهم لبنات السوق، وذلك تحقيقا لأهدافها المسطرة على المدى القصير، المتوسط والبعيد،

ويعتبر الاتصال الفعال اليوم مفتاح نجاح أي مؤسسة وعليه يتوقف بقاؤها من عدمه، ومن أجل ذلك تسعى المؤسسات الحديثة لاعتماد استراتيجية اتصالية ناجعة بهدف التعاون والتنسيق بين مختلف وحداتها، ومساعدة أفرادها على إيصال حاجاتهم ورغباتهم ومشاعرهم للآخرين بما فيهم الإدارة العليا، مما يعود على المؤسسة بالمنفعة ويمكنها من تحقيق أهدافها.

## تساؤل الإشكالية:

إلى أي مدى يمكن أن يسهم الاتصال الداخلي للمؤسسة في إشراك المورد البشري في صنع قراراتها؟

## الفرضية:

اهتمام المؤسسة بالاتصال الداخلي والعمل على تطويره، يوفر للمورد البشري بيئة مواتية لتبادل الآراء والتطلعات، مما يسمح له بالمشاركة في صنع قرارات تخدم المؤسسة.

## الأهداف:

- محاولة التعريف بموضوع الاتصال الداخلي وإبراز أهميته ودوره في تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها، وكذا إبراز الأهمية البالغة التي يشكلها رأس المال البشري على عملية إشراكه في صنع واتخاذ القرارات داخل المؤسسة التي ينتمي إليها.

- محاولة الكشف عن الكيفية التي يتم الاعتماد عليها لصنع القرارات واتخاذها في المؤسسة

الجزائرية ومدى احترامها لمبدأ المشاركة في هذه العملية الحيوية.

-محاولة الكشف عن معوقات العملية الاتصالية الداخلية للمؤسسة والصعوبات التي يواجهها المسؤول فيما يخص اتخاذ القرارات خاصة تلك المتعلقة بصفة مباشرة بمرؤوسيه.  
وقبل التطرق إلى النظريات التي اهتمت باتخاذ القرار، ارتأينا تحديد المفاهيم التالية :

## أولاً: ماهية الاتصال:

### 1. مفهوم الاتصال:

إن إعطاء مفهوم شامل للاتصال ليس سهلاً، وهناك محاولات تناولت هذا المفهوم بالتعريف، غير أنها تبقى مكتملة لبعضها البعض ونظمت من أجل الوصول إلى تعريف أدق للاتصال.

**أصل كلمة اتصال :** كلمة اتصال مشتقة من الأصل اللاتيني communis بمعنى عام<sup>1</sup>.  
يعني الاتصال لغوياً وصل إليه أي بلوغ الهدف (الوصول إليه) وكلمة اتصال تعني في أوسع معانيها نقلاً للمفاهيم بقصد الإقناع والافتتاح، وهي كلمة من جانبين أساسها خلق الترابط في الحركة إن لم يكن على الأقل المساندة<sup>2</sup>

ويعرفه "خضير كاظم محمود" على أنه "وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة بشكل عام، حيث يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات، الآراء والأفكار بين الأفراد عبر وسيلة معينة لغرض تحقيق الهدف المسطر للمنظمة"<sup>3</sup>

ويعرفه "هناك" : "بأنه العملية التي يتفاعل بواسطتها الأفراد بهدف التكامل بينهم والتكامل بين الفرد ونفسه"<sup>4</sup>، في حين يعرفه بعض الكتاب العرب فيعرفونه على أنه "العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد الفكر وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات"<sup>5</sup>.

### 2. تعاريف عامة للاتصال:

فيما يلي سنتطرق إلى بعض التعاريف المقدمة من أجل إعطاء مفهوم أدق للاتصال .

**تعريف تشارلز كولي:** "الاتصال يعني ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد علاقات بشرية،<sup>6</sup> حيث أعطى كولي للاتصال ميزة أنه أساس العلاقات بين البشر في وجهها الشمولي والتي تنمو و تتطور وتأخذ أبعاداً مختلفة مع الزمن خلال تفاعلات مستمرة".

**تعريف محمود عودة:** "الاتصال هو العملية الاجتماعية الأساسية التي تنتقل بواسطته المعاني والأفكار بطريقة مؤثرة"<sup>7</sup>، وهذا التعريف يركز على مبدأ التأثير الذي تحدثه رسائل الاتصال في المستقبل إضافة إلى أنه عملية من العمليات الاجتماعية.

ويعرفه جورج لندبرج: بأنه شكل من أشكال التفاعل الذي يتم باستخدام الرموز سواء كانت إشارات حركات، رسوم، كلمات، لغة الجسد أو أي رمز آخر شريطة أن يؤثر على المتلقي أو

المستخدم فيسلك سلوكا معيناً، فيما يعرفه **علي عجوة** أنه "ذلك التفاعل بالرموز اللفظية وغير اللفظية بين طرفين أحدهما مرسل يبدأ بالحوار والثاني مستقبل يكمل الحوار. وهو عملية إنسانية تفاعلية تحدث بين طرفين أو أكثر يتم من خلالها نقل وتوصيل وتبادل المعلومات، الأفكار والرؤى بين مرسل ومستقبل، ولا نسمي هذا الاتصال اتصالاً فعالاً إلا إذا فهمت الرسالة الاتصالية بين الطرفين، ما يحقق "التغذية الرجعية العكسية"، فتصبح بذلك العملية الاتصالية عملية دائرية حلزونية تنطلق من المرسل وتعود إليه.

**تعريف جيهان رشتي:** هو العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي ومرسل في مضامين اجتماعية معينة، وفي هذا التفاعل يتم نقل أفكار ومعلومات بين الأفراد عن قضية معينة أو معنى مجرد، فنحن حين نتصل نحاول أن نشترك معهم في المعلومات والأفكار، فالإتصال يقوم على المشاركة في المعلومات والصور الذهنية والآراء"<sup>8</sup>.

كما أن الإتصال هو عملية يتم بمقتضاها تفاعل بين مرسل ومستقبل ورسالة في مضامين اجتماعية معينة، أين يتم نقل أفكار ومعلومات ومنبهات بين الأفراد عن قضية، أو معنى مجرد، هذا التعريف يمزج بين العناصر المختلفة للإتصال ويعطي معنى متكامل يدمج بينها في صورة تفاعلية مستمرة داخل الجماعات الاجتماعية الواحدة أو بين جماعات مختلفة.

كل هذه التعاريف لا تمثل سوى جزء بسيط من بين كم هائل من التعاريف المختلفة التي حاولت تعريف الإتصال من وجهات نظر متباينة، كما أن مفهوم الإتصال هو مفهوم شاسع شساعة وجوده في كل الميادين التي يشغلها الأفراد وحصره في مفهوم واحد أمر صعب نسبياً كون أنه مرتبط بأفراد المجتمع، والمجتمعات ليست ثابتة وإنما متغيرة.

**التعريف الإجرائي للإتصال:** هو عملية نقل وتبادل المعلومات والأفكار والآراء والاتجاهات بين طرفين المرسل وآخر المستقبل داخل المؤسسة.

## ثانياً: أنواع الإتصال :

أغلب الآراء تتجه إلى أن هناك نمطين أساسيين للإتصال الداخلي على النحو الآتي:

### 1. الإتصالات الرسمية :

تعتبر الإتصالات الرسمية تلك الإتصالات التي تتم وفق القانون الذي تضعه المؤسسة ووفق التعليمات و القرارات المدونة والمتعارف عليها والتي تفرض على كل الأعضاء الفاعلين في المؤسسة التقيد بمجموعة من القوانين التي تخص النظام العام عامة و نظام الإتصال خاصة. ويعرف معجم **مصطلحات الإعلام**، الإتصال الرسمي بأنه "الإتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة أو مؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها وتقاليدها ويعتمد

على المخططات أو التقارير حيث يوجد في كل منظمة إنسانية ما يعرف بشبكة الاتصالات الرسمية بأنواعها المختلفة والتي يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي لتوضيح كيفية الربط بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يتضمنها الهيكل.<sup>9</sup>

ويضم الإتصال الرسمي أشكالاً متعددة نذكر منها :

### 1.1 الإتصال النازل :

يعبر عن حالة تدفق المعلومات من السلطات العليا في الهرم نحو المصالح الأقل درجة في الهرم و المتمثلة في مجموعة من القرارات والتعليمات والأوامر المراد تنفيذها أو الإعلام بها لتكون ضمن الدراية العامة لكل الأعضاء الفاعلين داخل المؤسسة.

ويقصد بالاتصال النازل أنه مجموعة الرسائل الآتية من الإطارات العليا، هذه الرسائل تتعلق بشكل خاص بسياسات المؤسسة، الإجراءات والقوانين وأيضا بالتعليمات الضرورية لإنجاز الأعمال من طرف المرؤوسين.<sup>10</sup>

#### شكل (1)

اتجاه الاتصال النازل

الإطارات العليا

↓  
المشرفون

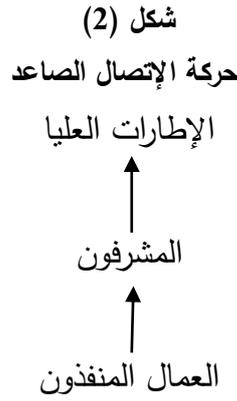
↓  
العمال المنفذون

المصدر: محمد عزوز (2010)، دور الإتصال الداخلي في رفع الأداء الوظيفي لدى مستخدمي الإدارة المحلية، ماجستير علم الاجتماع، الجزائر ، ص59.

### 2.1 الإتصال الصاعد :

يعد الإتصال الصاعد ذلك الإتصال الموجه نحو السلطات العليا في حركة صاعدة للمعلومات والتي قد تتمثل في الشكاوى والتقارير والاقترحات...وتعد الإتصالات الصاعدة بمثابة ردود أفعال للإتصالات النازلة، وظروف العمل والوضعية السائدة في المؤسسة، "إن الإتصالات النازلة تنتج عنها ردود أفعال هي كذلك عبارة عن إتصالات صاعدة"<sup>11</sup>

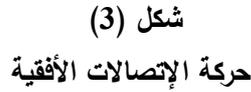
ويسمح الإتصال الصاعد بتحقيق مزايا عديدة منها :<sup>12</sup> حصول الإدارة على تحسين صورة العمل وتمكين الرؤساء من اكتشاف العديد من المشكلات قبل تعمقها وحصول الإدارة على تقارير مفيدة عن الوظائف من طرف المشرفين المباشرين



المصدر: مصطفى عشوي (1992)، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ص147.

### 3.1 الإتصال الأفقي :

يقصد بها تلك الاتصالات التي بين العاملين في مستوى إداري واحد، وذلك بهدف التنسيق بين جهودهم،<sup>13</sup> أي أن الاتصال الأفقي يكون بين الموظفين والعاملين الذين يشغلون نفس المناصب ولهم وظائف متشابهة فهم في مستوى إداري واحد، فتكون حركة الإتصالات هنا هادفة إلى خلق التنسيق والانسجام بين هؤلاء الموظفين من خلال تدفق المعلومات الكافية بين هاته المصالح، كما أن للاتصال الأفقي أهمية كبيرة في تبادل الأفكار والآراء التي يمكن أن تساعد المؤسسة في تطوير وتنمية مواردها البشرية لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة



المصدر: خضير كاظم محمود (2002)، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، لبنان، ط1، ص 127

### 4.1 الإتصال غير الرسمي :

هو نوع من أنواع الإتصال الداخلي الذي ينشأ بصفة عشوائية غير مخططة بين مختلف الفاعلين في المؤسسة وتكون هاته الاتصالات خارجة عن النظام أو القوانين المبرجة والمحددة من طرف المؤسسة وخارجة عن المجال الذي يفرضه، فهي إذن اتصالات شخصية الهدف منها إشباع الحاجات النفسية المعنوية، التي لا يحققها الإتصال الرسمي ربما.

ويعرف الإتصال غير الرسمي بأنه "ذلك النوع من الإتصالات الذي لا يخضع لقواعد وإجراءات مثبتة مكتوبة ورسمية، كما هو الحال في الإتصالات الرسمية، وتتم الإتصالات غير الرسمية

بين مستويات مختلفة داخل المؤسسة متخطية خطوط السلطة الرسمية"<sup>14</sup>

### ثالثا: أهمية الاتصال :

لا يمكن إغفال أهمية الاتصال بالنسبة للقرارات، فالمدير يشكل جانبا هاما من جوانب العملية الإدارية، حيث نجد أن هناك علاقة تبادلية بين الاتصالات والقرارات والتي تبرز في مدى العلاقة بين العمليتين وخضوعهما لظروف واحدة، فالقرار الإداري عادة ما يتخذ بناء على عديد الاتصالات مع أكثر من طرف من الأطراف وهذا ما يزيد من فعالية القرارات.

ويبقى تحقيق الانسجام بين مختلف النشاطات والمستويات الإدارية ضروريا لاتخاذ قرارات سليمة بداية بتحديد وحصر المشكلة والتعرف على كافة جوانبها ومن ثم تحديد الأهداف وبعدها جمع البيانات والمعلومات وغربلتها وتدقيقها وتمحيصها لتأتي مرحلة اقتراح البدائل وتقييمها وتقييم الأخطاء والاعوجاجات.

وأبرز سان سيمون أهمية الاتصال في اتخاذ القرار بقوله: " يجب أن تتطبق مراكز اتخاذ القرارات بالضرورة مع مراكز الاتصالات وأن تكون الأخيرة ملحقة بالأولى"، في حين تطرق ميشال كروزبي إلى الخلل الوظيفي الناتج عن مركزية القرارات حيث قال: "إن الذين لهم الحق في اتخاذ القرارات لا تتوفر لديهم المعلومة والذين تتوفر لديهم المعلومة الضرورية ليس لهم الحق في إيصال معلوماتهم ولا حتى في صنع القرار"، مؤكدا على عدم توفر الرئيس على المعلومات والمعطيات المباشرة لعدد المسائل، ما يفسر تكليفه للمرؤوسين المباشرين بتزويده بالمعلومات، ما يدفعهم إلى إفادته بمعلومات خاطئة ومزيفة، وهو ما يعقد من العملية الاتصالية وبالتالي يؤدي إلى خلل وظيفي في سير المؤسسة ككل.

وأجمعت دراسات هارت وومفورد ودين وبافيت على تأثير العوامل والمتغيرات الاجتماعية على صنع القرار، مشيرين إلى أن هذه العوامل اشتملت على الاتصال الاجتماعي، الأحكام الاجتماعية، الاتساق اللفظي والاتساق الفعلي، تحمل المسؤولية في سلوكيات القيادة، نمو العلاقات السوية مع الأصدقاء وزملاء العمل والقابلية للتكيف والحكمة.<sup>15</sup>

وأسهم سيرت ومارش في إنماء مدخل نظرية صنع القرار عندما حولتا نظريتهما من اعتبار الفرد صانعا للقرار إلى النظر على أن التنظيمات أنساق لصنع القرارات، وعليه تغيرت وحدة التحليل السوسيولوجي من الفرد إلى التنظيم باعتباره صانعا للقرارات،<sup>16</sup> مركزين على أهمية إشراك العاملين في العملية التسييرية وخاصة بصنع القرارات، وأبرز أن المستويات هامة جدا وخاصة في مشاركتها في اتخاذ القرارات حتى تكون فعالة وتحقق أهدافها.<sup>17</sup> ومن جانبه أكد " دورسي أن": القرار الإداري يتخذ بناء على نوع الاتصال الذي يعتبر دعامة أساسية للقرارات، وأن هنالك علاقة اعتمادية متبادلة بين القرار والاتصالات،

وفي الكثير من الأحيان لا يعرف متخذ القرار الأشخاص الذين يجب أن يتصل بهم بسبب عدم تحديد المسؤولية وعدم وضوحها<sup>18</sup> كما حل كلا من **تانبوم وشميت** المستويات المختلفة للمرؤوسين في صنع القرار، والمتمثلة في مختلف أنماط القيادة أو الإدارة.<sup>19</sup> وكشفت دراسة **براون** عن الأساس النظري لمهارات صنع القرار وأبرز نوعية صانعي القرار بناء على القرارات المبرمجة وغير المبرمجة، ولخص عملية اتخاذ القرار في 13 خطوة، كما قدم ت الدراسة مدخلا تنظيميا لصنع القرار وأظهرت المعوقات التي تحول دون اتخاذ القرارات الصائبة، إلى جانب الفروق بين صنع القرار الجماعي والفردى. ويرى **برنارد** أن "تحقيق أهداف المصلحة يكون عن طريق التعاون والتنسيق والاتصال"، فعلى الإدارة جمع وتوزيع عناصر الإنتاج بطريقة تقسيم العمل عن طريق بناء الهيكل التنظيمي وتحديد المسؤوليات، وبالنسبة للسلطة والمسؤولية كونهما متساويان نظريا فإن **برنارد** يرى أن المسؤولية تعطى بينما السلطة يأخذها من يتحملون المسؤولية.

وحاول الباحث "**محمد علي محمد**" كشف ووصف وتشخيص طبيعة نظام الاتصال في التنظيم الصناعي من خلال دراسته التي أجراها على شركة النصر للأصواف والمنسوجات الممتازة للنساء بالإسكندرية، أين تناول أنماط التفاعل الاجتماعي والتشاور، وتقييم العمال لمضمون الرسائل الرسمية، حيث توصل إلى أن شبكات الاتصال التي تنشأ حول الاستشارة في مشكلات العمل تأخذ طابعا غير رسميا يزيد من التماسك فيما بينهم ويقضي على التوتر، إلى جانب عدم اكتراثهم بمنشورات الإدارة وجهلهم لأهدافها المسطرة، كما كشفت الدراسة عن تعدد مصادر وقنوات الاتصال والمعلومات ومنع وصول الشكاوى إلى الإدارة العليا.

وحاول الباحث **مصعب اسماعيل طبش** في دراسته الموسومة بعنوان "دور نظم الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات" -حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة<sup>20</sup> الكشف عن أهم تقنيات الاتصال المستخدمة من طرف الوزارة من أجل الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار و تحديد مدى مساهمة توظيف نظم وتقنيات الاتصال في فعالية اتخاذ القرارات، إضافة إلى الوقوف على المعوقات التي تحد من كفاءتها.

#### رابعا: اتخاذ القرار:

تعد عملية اتخاذ القرار من أهم المحاور التي تركز عليها العملية الإدارية، وأحد الأبعاد الأساسية التي تحدد في ضوء جودتها مدى فعاليتها المنظمات، فكلما تم اتخاذ القرار وفقا للقواعد والأسس العلمية السليمة، كلما زادت قدرة المنظمات على تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية والنجاعة، وهو ما يشير إلى خصائص ومميزات تلك المنظمة

وفيما يلي سنتطرق إلى اتخاذ القرار في المؤسسة والمشاركة في صنعه:

## 1. اتخاذ القرار في المؤسسة :

يعد اتخاذ القرار من المفاهيم السلوكية التي أثارت الكثير من النقاش والخلاف، بدليل وجود تباين في تعريفها وفقا للمعالجات التي عرضتها المدارس الفكرية، فضلا عن تداخل مفهومها مع بعض المفاهيم الأخرى، وهذا ما قادنا إلى محاولة تسليط الضوء على أساس هذه العملية من كونها تمثل نقطة البدء بالنسبة لجميع النشاطات و الفعاليات اليومية في حياة المؤسسات. فالقرار هو جوهر العملية الإدارية ككل ووسيلتها الأساسية من أجل تحقيق أهداف المنظمة، حيث حظي اتخاذ القرار باهتمامات استثنائية في مختلف المجالات والمهام الإدارية كونه يساهم بشكل كبير في تمكين المنظمة من ممارسة أنشطتها الإدارية بكفاءة عالية ونجاعة لا سيما أنه مبني على المستقبل والاستشراف.

## 2. أهم النظريات التي تطرقت إلى عملية اتخاذ القرار:

من أهم النظريات التي تطرقت إلى اتخاذ القرارات حسب تعاقبها التاريخي نذكر ما يلي:  
-نظرية هربرت سيمون :جاءت نظرية سيمون كردة فعل على نظرة الاتجاه الكلاسيكي الاقتصادي لمتخذ القرار، أو ما يطلق عليه "اسم الرجل الاقتصادي" الذي يتميز حسب هذا الاتجاه بالرشادة المطلقة أثناء اتخاذه للقرار، حيث لاحظ حدود مفهوم الرشد، والمعايير الاقتصادية لاتخاذ القرار، ووضح بأن المدير لا يستطيع الوصول إلى الحل أو الحلول المطلقة للمشاكل المطروحة، والتي تخضع لظروف ومواقف متغيرة<sup>21</sup>

ونظرا لصعوبة الرشد الاقتصادي في الواقع، فقد استخدم سيمون مفهوم "الرشد الإداري" بدلا من "الرشد الاقتصادي"، ويعني "الرشد الإداري" أن يتصرف المدير في إطار الظروف المؤثرة على المنظمة، ويتخذ قراراته في ضوء هذه الظروف، وعلى ذلك فإن المدير عندما يتخذ القرار فإنه يختار البديل الأنسب، وهو الذي يحقق أفضل النتائج الممكنة أو يحقق أمثل النتائج في إطار الظروف المؤثرة والعوامل المحيطة بالقرار وتقوم نظرية سيمون على الخطوات التالية:

- هناك عمليات اختيار البديل من عدة بدائل.
- التنظيم الإداري يتضمن فئة عليا، وهي فئة متخذي القرار وفئة سفلي، وهي منفذي القرار.
- إن متخذ القرار هو الذي يجب عليه اختيار البديل الأمثل<sup>22</sup>.

أقر سيمون بأن العمليات الإدارية، هي في حد ذاتها عمليات تحتاج إلى اتخاذ قرارات فيها انطلاقا من تحديد وتشخيص بدائل وفق ظروف معينة واتخاذ أنسبها.<sup>23</sup>

كما أكد سيمون على الإطار العام الذي تتحرك فيه القرارات؛ إذ أن السياسة العامة لاتخاذ القرار توضح في المستويات العليا ثم تنتقل إلى المستويات الدنيا، والتي تقوم على تنفيذها، ويرى سيمون أن السلطة؛ هي الوسيلة الناجحة والناجعة للتأثير على أعضاء التنظيم، حتى ينفذوا القرارات؛ حيث يدخل نظام السلطة كمتغير أساسي في السلوك التنظيمي، ومعنى ذلك أن يقوم التنظيم بتحديد طبيعة وواجبات الفرد وسلطته في اتخاذ القرارات، ثم يضع قيودا تحد من اختياره الحر؛ لكي يمكن تنسيق الأنشطة الأعضاء بين الآخرين<sup>24</sup>

-نظرية النظم واتخاذ القرارات الإدارية: تحتاج الإدارة الفعالة إلى نظام دقيق للاتصال، يكفل توصيل البيانات الصاعدة من المستويات الدنيا إلى مواقع اتخاذ القرارات، ويقابل هذه البيانات النازلة من أعلى الهرم الوظيفي؛ لكي تقود مرحلة التنفيذ.

إن عملية اتخاذ القرارات مهما كانت دقيقة ورشيده، إلا أنها تظل محاطة بعوامل تؤثر عليها بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وقد تكون هذه العوامل داخلية ترتبط بالبيئة الداخلية للمنظمة أو خارجية تتعلق بالمجتمع الذي تعيش فيه، والذي ينبغي أن تتفاعل معه كي تفهم آراءه فيما يتخذ من قرارات، ولكي تستطيع أن تمدّه بالمعلومات التي يحتاج إليها.

فالصورة على هذا النحو الذي نراه هي شبكة متكاملة ومتعددة الاتجاهات، تتضمن خطوط اتصالات متعددة داخل المنظمة إلى خارجها ومن خارجها إلى داخلها " وهي قبل هذا تكفل العلاقات الإنسانية التي تنشأ بين العاملين على اختلاف مستوياتهم وأيضاً بينهم وبين مديرهم لأن هذه العملية شديدة التعقيد، تتداخل فيها جملة من العوائق النفسية والاجتماعية، تتطلب خبرته وكفاءته في مواجهة المواقف والمشاكل المختلفة، واعتماده على الأساليب والخطوات العلمية والموضوعية، للوصول إلى القرارات الصحيحة تحقيقاً لأهداف التنمية الإدارية، ومراعاة احتياجات العاملين بتمكينهم من التعبير عن آرائهم، وطرح أفكارهم، وإشراكهم في صنع القرارات، لأن هذه المشاركة تعتبر من أهم العوامل التي تحقق للعاملين مستوى من الرضا الوظيفي والشعور بالمسؤولية، وبالتالي تحقيق أهداف الأجهزة الإدارية.

### 3. أنواع القرارات:

تختلف القرارات في المؤسسة والتي تتخذ من خلال الممارسة اليومية لها، ويمكننا تقسيمها وفق عام لين رئيسيين مؤثرين وهما: مدى الأهمية، والتوقيت.

#### 1.3. أنواع القرارات حسب الأهمية: <sup>25</sup>

##### -قرارات روتينية :

هي قرارات لا تتمتع بأهمية كبيرة ولا تحتاج لوقت كبير للبحث فيها ويتم تفويضها إلى الإدارات والأ

قسام، كاعتماد الإجازات مثلاً ويفضل أن تفوض هذه القرارات إلى المديرين في المستويات الوسطى، حتى لا تترحم القرارات المهمة التي تحتاج لموافقة من الإدارة العليا في المنظمة، مما قد يؤثر سلباً على ترتيب أولويات المنظمة والقرارات الروتينية يجب عدم تأخيرها بلا سبب لأن ذلك سيؤدي إلى تعطيل العمل دون مبرر، يجب اعتماد سياسة "المكتب النظيف" أي عدم إبقاء أي ورقة على المكتب تحتاج للتوقيع أو التحويل للقسم المختص بلا سبب وهي عكس الفكرة التي يعتقد بها البعض أن الأوراق الكثيرة على المكتب تعني أن هذا الشخص مجتهد في عمله بل على العكس تعني أنه " نقطة اختناق" في انسيابية العمل.

#### - قرارات هامة:

وهي القرارات التي يتوجب أن تكون بيد الإدارة العليا، كالتوسع بالنشاط وفتح فروع جديدة أو الاستثمار في نشاط جديد... الخ، ولا يجب أن تفوض هذه القرارات المهمة لمستويات إدارية دنيا، لأنها تتعلق بالمنظمة ككل، وليست مختصة بقسم دون آخر وهي قرارات لا تتخذ بسرعة بل قد تأخذ دراسات تستمر عدة شهور للوصول إلى نتيجة، وقد تكون بعض القرارات الهامة مؤلمة وصعبة، كما تفعل بعض الشركات أثناء الأزمة الاقتصادية وفصل آلاف الموظفين، وهذا النوع من القرارات يتطلب الجرأة وتحمل المسؤولية عن النتائج المهمة للجميع.<sup>26</sup>

#### 2.3. أنواع القرارات حسب التوقيت:

-قرارات غير مستعجلة: وهي قد تكون روتينية أو هامة، إلا أنها ليست مستعجلة، وتقبل الأخذ والرد والمشاورة أو تشكيل لجان لدراستها والتوصية بالحلول المقترحة، وكثير من القرارات التي تتخذ في المنظمات وهي قرارات عادية، حيث يتوفر الوقت للبحث فيها.

-قرارات مستعجلة: وهي الأقلية من القرارات وقد تكون روتينية أيضاً وقد تكون هامة كتوقيع إجازة طارئة لأحد الموظفين نتيجة وفاة أحد والديه أو اعتماد إجازة مرضية لمورد بشري أصيب في أثناء العمل، إلا أن ما يورق المدراء هو اجتماع أهمية القرار مع استعجاله وهو وضع لا يرغب أي مدير أن يوضع فيه، بأن يتخذ قرارات هامة ومصيرية في ساعات قليلة وهو أمر يتطلب جرأة كبيرة وتركيز وخبرة كبيرين، وأن تساعد الظروف على نجاح القرار فعلى سبيل المثال لو كانت إحدى الشركات تعمل على تصميم جهاز جديد، وقبل الانتهاء بأسابيع وصلت معلومات تفيد بأن المنافس سيعلن عن تصميم مشابه خلال الأيام القادمة، فهنا لا يبق إلا خياران، فإما الإعلان عن الجهاز قبل جاهزيته من أجل الحصول على السبق، وإما الانتظار فقد تكون المعلومات غير دقيقة، حتى يعلن عن الجهاز بشكل رسمي.

### 3.3. أنواع القرارات حسب نوع المشاركة:

ونعني بهذا التصنيف من يخول لهم القانون بصنع القرارات داخل المنظمة والآثار التي تترتب عن ذلك:<sup>27</sup>

- **قرارات فردية:** وهي التي يقوم باتخاذها مدير واحد بصفته المسؤول الأول في المنظمة والقانون يسمح له باتخاذها كقرارات المتعلقة بالتوظيف والترقية والفصل.
- **قرارات تنظيمية:** وهي التي يشارك في اتخاذها العديد من المديرين واللجان في الاجتماعات من قواعد عامة ملزمة تطبق على عدد غير محدود من الأفراد مثل إصدار اللوائح وتحديد السلطات الواجب إتباعها.

### 4.3. أنواع القرارات حسب المستويات الإدارية:<sup>28</sup>

- **قرارات إستراتيجية:** هي تلك القرارات التي تتأثر بمحيط المنظمة الخارجي وعلاقتها المتبادلة ومدى التفاعل معه. وهي تلك التي تهدف إلى تغيير أهداف الشركة في المدى الطويل والشكل العام المرغوب للمنظمة في المستقبل وبعبارة أخرى هي القرارات التي تحدد ما سوف تكون عليه المنظمة في المستقبل مثل حجمها أو مركزها التنافسي أو حصتها السوقية. والإدارة العليا هي المسؤولة عن هذا النوع من القرارات ومن أبرز خصائصها كونها نادرة التكرار وتتعلق بالمنظمة ككل وتتخذ في حالة عدم التأكد.
- **قرارات تكتيكية:** هي القرارات الوظيفية التي يتم اتخاذها في مستوى الإدارة الوسطى للوصول بالأنشطة الوظيفية المختلفة في المنظمة كالإنتاج والتسويق ووظيفة الموارد البشرية وغيرها إلى الأداء الأمثل، وتتميز بكونها تتعلق بالأنشطة قصيرة الأجل وتتطوي على درجة مقبولة من التأكد وهي تكون عادة أقل غموضاً وتعد وأقل تكراراً مثل اتخاذ القرار يخص وضع مصلحة المراقبة على جميع الخطوط الإنتاج، المالية، الإدارة... الخ. أو قرار يخص اختيار برنامج معلوماتي خاصة بالمحاسبة.
- **قرارات تشغيلية:**

وهي المتعلقة بالتأكد من أن المهام والأنشطة قد تم تنفيذها بكفاءة وفعالية وهي تهدف لتسيير الأمور العادية وحل المشاكل اليومية وهي قرارات كثيرة التكرار مثلاً قرار تحديد الكمية اللازمة من المادة الأولية من أجل وضع المخزون في معدل الأمان حساب أجور العمال وتوزيعه وقرار مراقبة جودة المنتج .

### 4. أساليب اتخاذ القرارات:

توجد عدة أساليب تساهم في اتخاذ القرار حيث هناك أساليب تقليدية و أخرى علمية حديثة

نوجز بعضاً منها .:

#### 1.4. الأساليب التقليدية التي تساهم في اتخاذ القرار:

هي تلك الأساليب التي تفتقر للتدقيق العلمي حيث لا تتبع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات وتعود جذور هذه الأساليب إلى الإرادات القديمة التي كانت تستخدم أسلوب التجربة والخطأ في حل مشاكلها معتمدة اعتماداً كلياً على مجرد الخبرة السابقة والمعرفة بالتفاصيل العملية ومراحلها وفيما يلي أهم الأساليب التقليدية التي كشفت عنها الدراسات وأبحاث كتاب الإدارة<sup>29</sup>

2.4. الخبرة: يمر المدير بالعديد من التجارب أثناء أدائه لمهامه في المؤسسة يخرج منها بدروس مستفادة من النجاح و الفشل تنير له الطريق نحو العمل في المستقبل، ما يكسب المدير على مر الوقت

3.4. إجراء التجارب: لقد بدأ تطبيق هذا الأسلوب في مجالات البحث العلمي، ثم انتقل إلى المؤسسة للاستفادة منه في مجال اتخاذ القرار وذلك بأن يتولى متخذ القرار نفسه إجراء التجارب أخذ بعين الاعتبار جميع العوامل الملموسة وغير الملموسة و الاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار حيث يتوصل من خلال هذه التجارب إلى اختيار البديل معتمداً في هذا الاختيار على خبرته العملية، غير أن استخدام في الأسلوب يعتمد على تكاليف كبيرة و يستنفذ الكثير من الجهد والوقت لمتخذ القرار.

4.4. البديهية والحكم الشخصي: يعني هذا الأسلوب استخدام المدير لحكمه الشخصي و اعتماده على سرعة البديهة في إدراك العناصر الرئيسية الهامة للمواقف و المشكلات التي تعرض لها و التقدير السليم لأبعادها و الفهم العميق لكل التفاصيل الخاصة بها.

#### 5.4. دراسة الآراء و الاقتراحات وتحليلها:

يعني هذا الأسلوب اعتماد المدير على البحث ودراسة الآراء و الاقتراحات التي تقدم له حلول للمشكلة وتحليلها ليتمكن على ضوءها من اختيار البديل الأفضل وتشمل هذه الآراء و الاقتراحات تلك التي يقدمها زملاء العمل المدير أو المتخصصون و المستشارون للمشكل محل القرار وتمكين المدير من اختيار البديل الأفضل.

#### 5. المنهج المتبع والتقنيات المستعملة:

المنهج الذي يخدم موضوعنا هو المنهج الوصفي التحليلي، كونه طريقة علمية منظّمة يعتمد عليها الباحث في دراسته لظاهرة اجتماعية معيّنة وفق خطوات بحث معيّنة، يتمّ بواسطتها تجميع البيانات والمعلومات الضرورية بشأن الظاهرة وتنظيمها وتحليلها من أجل الوصول إلى أسبابها ومسبباتها والعوامل التي تتحكّم فيها، وبالتالي استخلاص نتائج يمكن تعميمها مستقبلاً<sup>30</sup> وهو وصف ما هو

قائم من ظواهر ثم محاولة تفسيرها، بمعنى دراسة الواقع كما هو ثم وصفه بالكم أو الكيف أو كليهما<sup>31</sup>

أما بالنسبة للتقنية المستعملة في جمع المعطيات والتي تفرضها أيضا طبيعة الموضوع والمنهج المتبع في الدراسة، فهي تقنية الاستمارة الأنسب لجمع أكبر قدر من المعلومات من ميدان البحث، وذلك من خلال طرح سلسلة من الأسئلة على مجموعة من المستجوبين الممثلين للمجتمع الإحصائي<sup>32</sup>

كما اعتمدنا على الملاحظة بدون مشاركة، أي مراقبة أفراد المؤسسة عن كثب، دون أن نشارك في أي نشاط، معتمدين أساسا على المشاهدة، الإستماع، ومتابعة العملية الإتصالية بين مختلف الفاعلين الإجتماعيين في هذه المؤسسة.

هذا واعتمدنا في دراستنا هذه على العينة القصدية من خلال الاستغناء عن التعامل مع فئة عمال التنفيذ وإجراء مسح جزئي على فئتي الإطارات وأعاون التحكم بحكم طبيعة موضوعنا وبعد مقابلتنا لمسؤولي المصنع الذين أكدوا أنه لا دخل لعمال التنفيذ في اتخاذ القرارات أو صنع القرارات التي تخص سير مصالح المؤسسة على عكس الإطارات وأعاون التحكم .

## 6. مجال الدراسة:

وحدة التحليل التي ستم فيها الدراسة تتمثل في 613 عاملا موزعون على النحو التالي:

31 إطار، 61 عون تحكم. 521 عامل تنفيذ

ووزعنا استمارة بحثنا على 92 عامل، بهدف إيضاح الموضوع وريح الوقت والسماح لنا بالحصول على معلومات ثرية ودقيقة، وتمكين المبحوثين من التعبير عن إدراكهم وتفسيراتهم وتجاربيهم، من خلال الرد على أسئلتنا المفتوحة وملاحظة ردود الفعل، للوصول إلى أقصى درجة من الصدق والعمق.

1.6. المجال المكاني: يتواجد مصنع شرشال ب ص ب رقم 24، واد البلاع، شرشال، تيبازة.

2.6. المجال الزمني: 2021/2020.

**نتائج الدراسة:** سنتطرق فيما يلي بإيجاز إلى أهم النتائج التي توصلنا إليها بعد عرض بعض الجداول الإحصائية:

**جدول (01)**

**إبداء الرأي فيما يخص العمل وعلاقته بالفئة المهنية**

| المجموع |    | إطار   |    | تحكم   |    | الفئة المهنية        |
|---------|----|--------|----|--------|----|----------------------|
|         |    |        |    |        |    | إبداء الرأي في العمل |
| 20.7 %  | 19 | 63.2 % | 12 | 36.8 % | 7  | نعم                  |
| 79.3 %  | 73 | 26 %   | 19 | 74 %   | 54 | لا                   |
| 100 %   | 92 | 33.7 % | 31 | 66.3 % | 61 | المجموع              |

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن الرأي الغالب يتجه نحو الإجابة بـ"لا" بنسبة 79.3 % أي أن أغلب المبحوثين لا يستطيعون إبداء رأيهم بحرية فيما يخص العمل، في حين أن الفئة التي كانت إجابتها "بنعم" بلغت نسبتها 20.7 %، تعود الحصة الكبيرة فيها للإطارات بنسبة 63.2 %، أي أن إبداء الرأي ليس متاحا للجميع بل ينحصر على مجموعة معينة بسبب رداءة الاتصال المطبق في المؤسسة، ومن خلال المقابلات التي أجريناها وجدنا أن معظمهم لديهم أفكار وتطلعات فيما يخص العمل غير أن التحفظ الكبير الموجود بين الرئيس والمرؤوس فيما يخص تسيير المؤسسة يحول دون ذلك.

**جدول (02)**

**أخذ رأي المورد البشري في صنع قرار ذي صلة بمجال عمله وعلاقته بالمستوى التعليمي:**

| المجموع |    | جامعي  |    | ثانوي  |    | المستوى التعليمي      |
|---------|----|--------|----|--------|----|-----------------------|
|         |    |        |    |        |    | أخذ رأي المورد البشري |
| 19.6 %  | 18 | 61.1 % | 11 | 38.9 % | 7  | نعم                   |
| 80.4 %  | 74 | 44.6 % | 33 | 55.4 % | 41 | لا                    |
| 100 %   | 92 | 47.8 % | 44 | 52.2 % | 48 | المجموع               |

من الملاحظ في الجدول أن الاتجاه العام في خانة "لا" بنسبة 80.4 % أي أن الأغلبية لا يؤخذ برأيهم في صنع قرار ذي صلة بمجال عملهم مهما كان مستواهم التعليمي. في حين أن نسبة 19.6 % أجابوا "بنعم"، تمثل فئة الموارد البشرية ذات المستوى الجامعي نسبة 61.1 % من إجمالي المجيبين "بنعم"، فحسب تصريحات هؤلاء من خلال المقابلات التي أجريناها معهم وجدنا أن القرارات التي يسمح لهم بالمشاركة في صنعها تنحصر في قرارات روتينية لا تتجاوز اعتماد الإجازات والتنسيق بين الموارد البشرية فيما يخص وقت الاستفادة منها.

من خلال هذه الإحصائيات نستطيع القول أن إشراك المورد البشري في صنع قرار ذي صلة بمجال عمله في المؤسسة يكاد يكون منعدما فهو محصور في فئة قليلة جدا ذات مستوى تعليمي جامعي دون أن تتجاوز القرارات الروتينية غير المهمة بالنسبة للإدارة العليا. فاندحام الانسجام والتفاعل أو قلته بين الرئيس والمرؤوس من خلال تهميش المرؤوسين وعدم إعطائهم الفرصة لإبداء آرائهم وتطلعاتهم في مجال تخصصهم فيما يخص العمل ، ينقص من فرص اتخاذ القرارات الناجعة والفعالة.

### جدول (03)

#### نمط العمل في الفئة المهنية وعلاقته بالجنس

| المجموع | أنثى    |    | ذكر     |    | الجنس     |
|---------|---------|----|---------|----|-----------|
|         | المجموع | %  | المجموع | %  | نمط العمل |
| 66      | 71.7%   | 7  | 10.6%   | 59 | فردى      |
| 26      | 28.3%   | 20 | 76.9%   | 6  | جماعى     |
| 92      | 100%    | 27 | 29.3%   | 65 | المجموع   |

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلب الباحثين صرحوا أن طبيعة العمل في فئتهم المهنية تتم بطريقة فردية وليست جماعية وذلك بنسبة 71.7%، في حين أن 28.3% من الباحثين مرتاحون في العمل ، تمثل فئة الإناث منهم 76.9%.

فحسب تصريح عدد من الباحثات فإنهن يفضلن العمل الجماعى على الفردى وذلك لما يوفره هذا النمط من تقسيم للمهام فيما بينهن واختصار وقت إنجاز المهام الموكلة إليهن، إضافة إلى أن العنصر النسوى يميل بطبيعته إلى تكوين علاقات عمل جماعية. إن المنظرون في مجال التنظيمات يؤكدون على أن التنظيمات تتأسس انطلاقا من الرغبة في تنظيم شيء ما، ومن حاجة الأفراد إلى بعضهم البعض بغرض تقاسم المهام التي لا يمكن لشخص بمفرده أن إنجازها، وعليه يصبح التنظيم نمطا من أنماط الاستغلال والتبادل الجماعى للكفاءات والمهارات المختلفة ضمن مجموعة اجتماعية ما وليس في جو فردى.

كما أن هذه النتائج محل انتقاد ألفين دود الذي يعتبر أن الاتصال الداخلى هو نقل للبيانات والمعلومات اللازمة من وإلى الإدارة والمؤسسات والمهتمين إجمالاً 33 كما أن هذه النتائج تسير عكس ما ذهب إليه الجمعية الفرنسية التي رأت أن الاتصال الداخلى هو مجموع المبادئ والتطبيقات التي تهدف إلى تشجيع سلوك الاستماع وتسهيل تمرير ونشر المعلومات، والعمل الجماعى المشترك وترقية قيم الفعالية الفردية والجماعية. 34.

#### جدول (04)

##### العلاقة مع الزملاء في مختلف الفئات المهنية وعلاقته بالجنس

| العلاقة مع مختلف الفئات المهنية | الجنس |       | أنثى  |       | ذكر   |       | المجموع |
|---------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|
|                                 | جيدة  | عادية | جيدة  | عادية | جيدة  | عادية |         |
| جيدة                            | 8     | 57    | 10    | 17    | 8     | 57    | 65      |
| عادية                           | 18    | 74    | 10    | 17    | 18    | 74    | 92      |
| المجموع                         | 26    | 131   | 20    | 34    | 26    | 131   | 157     |
|                                 | 32.0% | 80.4% | 25.6% | 77%   | 32.0% | 80.4% | 100%    |

80.4 % من المبحوثين صرحوا بأن علاقتهم مع باقي زملائهم في مختلف الفئات المهنية عادية أي يغلب عليها الطابع الرسمي وهي منحصرة فيما يتعلق بالعمل فقط، حيث أن نمط العمل السائد والغالب في المؤسسة هو نمط العمل الفردي، ما يظهر إهمال المؤسسة للجانب غير الرسمي للعمل رغم أهميته البالغة في تهيئة الظروف التي يمكن للتنظيم الرسمي أن يمارس في ظلها أعماله المحددة وتنمية وتدعيم الاتصالات بين أعضاء التنظيم وأجزائه وتحقيق التماسك والترابط بينها وكذا تحقيق الشعور بالتكامل الشخصي واحترام الذات وحرية الاختيار بالنسبة لأعضاء التنظيم الرسمي حسب بارنارد تشيستر. 35

## خاتمة :

في الختام تجدر الإشارة إلى أن لعملية الاتصالات دور حيوي في حياة المجتمعات أين يسعى أفرادها إلى التواصل فيما بينهم وتبادل الخبرات والمعلومات اللازمة والآراء، حيث تساهم الاتصالات في رفع الكفاءة الإنتاجية للمشروعات من خلال تأثيرها على اتجاهات وسلوك الأفراد من جهة، ودوافعهم للعمل وتقبلهم لأهداف وسياسة الإدارة من جهة أخرى.

ويعتبر العنصر البشري من أهم الركائز التي تقوم عليها المؤسسة من أجل إنجاز مشروعها، وهذا لما للسلوك الإنساني من تأثير كبير على تحقيق الهدف الوظيفي لها، إذ لا يمكن تصور أي سلوك إنساني منظم دون اتصال، هذا الأخير يعد ضرورة تنظيمية وحتمية تظهر نتيجة للتفاعل بين الأفراد في إطار هيكل تنظيمي يقتضي تبادل المعلومات بين مختلف المستويات الهرمية للمؤسسة.

وعلى ضوء ما سبق، يتجلى وبوضوح أن عملية التنمية الإدارية في مجال صنع واتخاذ القرار، إلى تحديد مضمون القرار، ومن يشارك في صنعه ومراحله واتخاذ دينايمكية عملية صنع القرارات وأنواعها والظروف المحيطة بها.

ومن أهم النتائج التي توصلنا إليها ما يلي:

- وجود خلل في شبكة الاتصالات من حيث اللغة المستعملة ونمط الاتصال الشفهي مما يحول دون وصول المعلومة بالشكل المطلوب إلى المرسل إليه سواء كان رئيسا أو مرؤوسا، كما أن المبحوثون ليسوا على دراية بالنظام الداخلي رغم أنهم من فئة الإطارات وأعاون التحكم، مما يؤثر سلبا على درجة انضباطهم واطلاعهم على حقوقهم وواجباتهم.

- غياب الرضا الوظيفي وانعدام روح المبادرة بسبب التهميش وعدم السماح بإبداء الآراء والأفكار، بسبب القيادة الاستبدادية التي لا تشجع على الاتصال حتى تستأثر بكل قرارات المؤسسة، وهو ما يدخل ضمن معوقات الاتصال، كما أن إشراك المورد البشري في صنع قرار ذي صلة بمجال عمله يكاد يكون منعدما فهو محصور في فئة قليلة جدا ذات مستوى تعليمي جامعي دون أن تتجاوز القرارات الروتينية غير المهمة بالنسبة للإدارة العليا، كما أن أغلبية المبحوثين غير راضون على نمط الاتصال الشفهي المطبق مع المرؤوس، أي أنهم يحبذون الاتصال الكتابي الذي يترك أثرا في الإدارة على اعتبار أن الإدارة تكتب ولا تتكلم وأن علاقاتها الرسمية تكون عبر الوثائق المكتوبة .

-أغلب المبحوثين يعملون في فئتهم المهنية بطريقة فردية وليست جماعية وهم غير مرتاحون في العمل ولا يتبادلون الاقتراحات بغض النظر عن الفئة المهنية التي ينتمون إليها أو سنهم أو مستواهم التعليمي، وذلك لكونهم مهمشين ولا يتم أخذ مقترحاتهم وآرائهم وأفكارهم المتعلقة بالعمل بعين الاعتبار، رغم أن بعض المبحوثين يتبادلون اقتراحات لا تتعدى القرارات الروتينية كالإجازات وبعض القرارات التنظيمية مثل إصدار اللوائح والتعليمات، أما فيما يخص القرارات الهامة كالتوسع في النشاط وفتح فروع جديدة فهي منحصرة في يد عناصر محددة في الإدارة العليا فقط و لا يسمح لأي مورد بشري مهما كان منصبه إبداء رأيه في هذا النوع من القرارات.

-علاقة المبحوثين مع باقي زملائهم في مختلف الفئات المهنية عادية أي يغلب عليها الطابع الرسمي وهي منحصرة فيما يتعلق بالعمل فقط، حيث أن نمط العمل السائد والغالب في المؤسسة هو نمط العمل الفردي، إذ أن المؤسسة لا تولي للجانب غير الرسمي للعمل أي اهتمام رغم أهميته البالغة في تهيئة الظروف التي يمكن للتنظيم الرسمي أن يمارس في ظلها أعماله المحددة ومن بين أهم الوظائف التي يمكن للتنظيم غير الرسمي أن يقوم بها داخل التنظيم الرسمي، كما أنهم ليسوا على علاقة صداقة خارج أوقات العمل ولا يناقشون مواضيع العمل خارج أوقاته مهما كانت الفئة المهنية التي ينتمون إليها، أي أن اهتمامهم بالعمل ومواضيعه يكون منحصرا في أوقات العمل الرسمية فقط، هذا ما يدل على غياب التحفيز المعنوي لديهم وفي حال وقوع أية مشكلة يلجأ المبحوثون للاتصال برئيس المصلحة أو بالمدير أو النقابة أو أحد الزملاء هذا ما يبين لنا أنه وفي ظل غياب المرونة في العمل وغياب الاتصال غير الرسمي واعتماد المؤسسة في نظامها على الاتصال الرسمي.

## قائمة المراجع :

- 1 عاطف علي العبد عبيد، 1999، *مدخل إلى الاتصال والرأي العام*، دار الفكر العربي، ط3، ص 11.
- 2 عبد الحق بن جديد، 2007، *الاتصال وإدارة المنازعات الدولية*، *مجلة العلوم الإنسانية*، جامعة بسكرة، دار الهدى، العدد 11، ص 75-85.
- 3 خضير كاظم محمود، 2008، *مبادئ إدارة الأعمال*، إثراء للنشر والتوزيع ، الأردن، ص348.
- 4 عبد الحميد البدي طارق، 2005، *أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها*، دار الفكر، ط2، الأردن، ص146.
- 5 محمد أبوس سمرة، 2009، *الاتصال الإداري والإعلامي*، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ص10.
- 6 منال طلعت محمود، 2001-2002، *مدخل إلى علم الاتصال*، جامعة الإسكندرية، ص20
- 7 خيري خليل الجميلي، 1997، *الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث*، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص10
- 8 محمد السيد فهمي، 2006، *تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية*، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص24.
- 9 عاطف علي العبد عبيد، 1999، *مدخل إلى الاتصال والرأي العام*، دار الفكر العربي، ط3، ص40.
- 10 أحمد طيباوي، 2010، *دور الاتصال الداخلي في بناء ثقافة المؤسسة الجزائرية*، ماجستير إدارة أعمال، البلدية، جانفي ص32.
- 12 أحمد طيباوي، مرجع سبق ذكره، ص 32.

- 12 ناصر دادي عدون، 2004، *الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية*، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص 37.
- 13 محمد بهجت جاد الله الكشك، 1999، *المنظمات وأسس إدارتها*، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، ص 267.
- 14 ناصر محمد العديلي، 1995، *إدارة السلوك التنظيمي*، دار النشر للفجر والتوزيع، الرياض، ط1، ص 470.
- 15 مجدي عبد الكريم حبيب، 1997، *سيكولوجية صنع القرار*، مصر، مكتبة النهضة المصرية، ط01، ص 186.
- 16 لطفي طلعت إبراهيم، 2007، *علم اجتماع التنظيم*، دار غريب، القاهرة، مصر، ص 94.
- 17 عبد الله محمد عبد الرحمن، 1999، *علم الاجتماع الصناعي-النشأة والتطورات الحديثة-*، بيروت، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ط1، ص 170.
- 18 جلال إبراهيم العبد، مرجع سبق ذكره، ص 11.
- 19 حسين عبد الحميد أحمد رشوان، 2004، *علم اجتماع التنظيم*، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، ص 96.
- 20 مصعب اسماعيل طيش، 2008، *دور نظم الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات-حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة*، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 21 Boutaleb kuider. opsit, p16
- 22 فاروق مداس، 2002، *التنظيم وعلاقات العمل*، الجزائر، دار مدني، ص 78-79
- 23 Herbert A Simon . (1983). *administrartion et processus de décision*, paris, présentation pour l'édition française avier greffe, p 09.
- 24 صالح بن نوار صالح بن نوار، 2006، *فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية*، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، ص 82
- 25 منعم زميرير الموسوي، 1995، *اتخاذ القرارات الإدارية-مدخل كمي في الإدارة*، ط1 دار اليازوري العلمية، عمان، ص 35.

- 26 محمد علي شهيب، 1989، *إدارة العمليات والإنتاج في المؤسسات الصناعية والخدمية*، مطبعة جامعة القاهرة، الطبعة الرابعة، القاهرة، ص52
- 27 منصور البدوي، 1998، *دراسات الأساليب الحديثة في اتخاذ القرار*، الدار الجامعية للطباعة، الإسكندرية، ص 58.
- 28 الظاهر نعيم إبراهيم، 2011، *الإدارة الحديثة نظريات والمفاهيم*، عالم الكتب الحديث، الأردن، ص 88.
- 29 نواف كنعان، 1998، *اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق*، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ص 181 – 191.
- 30 عمار بوحوش ومحمد محمود زنيبات، 1999 *مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث*، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص130.
- 31 أبو سمرة محمود، *عماد أحمد البرغوثي*، 2008، منهجية البحث العلمي، *مجلة الجامعة الإسلامية*، جامعة القدس، فلسطين، المجلد 16، العدد 02، ص 27.
- 32 ريمون كيفي ولوك فان كمبنهود، ترجمة يوسف الجباعي، 1998، *دليل الباحث في العلوم الاجتماعية*، المكتبة العصرية، ط1، صيدا ، بيروت ، ص 227.
- 33 محمد ياسين عطوف، 1981، *مدخل إلى علم النفس الاجتماعي*، دار النهار، ص 239
- 34 François Bonen et Bruno Henriet,(1998). DRH...c'est Dé déjà, Edition -3 organisation,p15.
- 35 رتيمي الفضيل وآخرون، 2019، *سوسيولوجية المؤسسة: قراءة نظرية تحليلية*، دار النل للطباعة والنشر، ط2019، 1، البلدة، ص65.