

## الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في عملية اتخاذ القرار Organizational communication in the organization and its role in the decision-making process

خالد خالفي/مخبر القاولاتية والتنمية المحلية. جامعة خميس مليانة، أستاذ محاضر "أ"، k.khalfi@univ-dbkm.dz  
حكيم خلفاوي/مخبر الصناعة، التطور التنظيمي للمؤسسات والإبداع، جامعة خميس مليانة، أستاذ،  
h.khalfaoui@univ-dbkm.dz  
لمياء بن زرعع/جامعة علي لونيسسي البليدة 2، دكتوراه علوم، blamia2014@gmail.com

تاريخ النشر: 2022/04/10

تاريخ المراجعة: 2021/06/10

تاريخ الإيداع: 2021/05/06

### ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة الإرتباطية ما بين الإتصال التنظيمي وعملية إتخاذ القرار داخل المؤسسة، بإعتبار أن الإتصال التنظيمي تعتمد عليه المؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها (إقتصادي، إجتماعي، ثقافي...).

ولقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى ثلاث نتائج أساسية وهي: أن للإتصال التنظيمي دور فعال وأساسي في عملية إتخاذ القرار داخل المؤسسة، بالإضافة أنه يساهم وبشكل مباشر في ترقية الأداء الوظيفي لدى الموظفين. كما اعتبر من أبرز الاتصالات التي تعتمد عليها معظم الإدارات في تسيير العملية الاتصالية بين جميع أفرادها داخل المنظمة، بدءا بالمدير مرورا الى أصغر موظف في الإدارة وعليه فأن عملية الاتصال داخل الإدارة تعمل على تحقيق الرضا لدى مختلف الموظفين وهذا لما توفره من سرعة تدفق معلوماتها ووصولها بسهولة ويسر.

الكلمات المفاتيح: إتصال تنظيمي، إتخاذ القرار، إتصال، مؤسسة

تصنيف JEL: M12، M15

### Abstract

This study aims to highlight the correlational relationship between organizational communication and the decision-making process within the organization, considering that organizational communication depends on the institution, regardless of the nature of its activity (economic, social, cultural...). We have reached through this study three basic results, namely: that organizational communication has an effective and essential role in the decision-making process within the organization, in addition to that it directly contributes to the promotion of the job performance of the employees. It was also considered one of the most prominent communications that most departments rely on in the conduct of the communication process between all its members within the organization starting with the director, passing through to the youngest employee in the administration, and accordingly, the communication process within the department works to achieve satisfaction with the various employees and this is because it provides the speed of the flow of information and its easy access. And pleased

**Key words:** Organizational communication, decision making, communication, organization

**Jel Classification Codes :** M12, M15

— مقَدِّمة:

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

كما تعتبر العملية الاتصالية عملية مهمة في الحياة البشرية ، وفي المنظمات على اختلاف أنواعها ، حيث يعتبر الشريان النابض لسير عمل المؤسسات ونجاحها، ولعل أبرز أنواع الاتصالات الموجودة في المحيط الإداري هو الاتصال التنظيمي حيث يعد من أبرز أنواع الاتصالات المساهمة في نقل المعلومات والآراء بين الرؤساء والموظفين.

الاتصال التنظيمي هو عملية إنسانية وجماعية يعمل من خلالها على بناء العلاقات الأساسية كما يعمل على تمكين تلك العلاقات ويخلق روح العمل الجماعي ، كما يساهم بدوره في تفعيل وترشيد مختلف القرارات التنظيمية داخل المؤسسة، وعليه ومن خلال كل هذا يمكن طرح السؤال الرئيسي وهو ما مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة ؟

#### -أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تعالج موضوع الإتصال التنظيمي وعلاقته برضا الموظفين داخل الإدارة ، كما تكمن أهمية الدراسة أيضا في كونها ستساهم في الكشف على نوعية العلاقات داخل الإدارة بين الموظفين والمسؤولين ، و يمكن أيضا معرفة نوعية الحوار المتبع داخل الإدارة، كما ترجع أهمية الاتصال التنظيمي أيضا في تحسيس و توعية المسؤولين و الموظفين بالأهمية البالغة التي يكتسبها الاتصال في المؤسسة و المساهمة أيضا في عملية صنع القرار واتخاذ.

#### -أهداف الدراسة:

من بين الأهداف التي جعلتنا نختار هذه الدراسة نذكر:

- التعرف على المكانة التي توليها المؤسسة للموارد البشرية العاملة بها.
- تهدف الدراسة الى التعرف على أثر الاتصال التنظيمي في تسيير الاتصال بين العاملين داخل المؤسسة، ودوره في عملية اتخاذ القرارات المناسبة من أعلى سلم الهرم الإداري ( مسؤولين ) مرورا بالموظفين.
- معرفة مدى رضا الموظفين حول الجو العام داخل المؤسسة .
- تشخيص واقع الاتصال بين الموظفين ورؤسائهم ومدى فعاليته بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

#### -منهج الدراسة:

استعملنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل الإحاطة بالجانب النظري للموضوع و الربط بين المتغيرين التابع و المستقل.

#### -الدراسات السابقة:

**الدراسة الأولى:**دراسة العربي بن داود بعنوان"فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية" دراسة ميدانية بمركب الرافعات و المحارف C.P.G عين سمارة قسنطينة.

حيث تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى قدرة المؤسسة على تحقيق فعالية عالية و استجابة جيدة في العملية الإتصالية التي تحدث بين الإدارة و العمال و معرفة المعوقات التي تشوش على الرسالة الإتصالية و تفقدتها فعاليتها كما عاجلت هذه الدراسة السؤال الرئيسي وهو:مدى اهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة بمسألة الإتصال التنظيمي وما مدى فعاليته في إنمائها وتطورها؟

كما اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة موضوعه، وكانت العينة المستخدمة هي العينة العشوائية الطبقية و التي ضمت حوالي (101) عامل (13) موزفا في ادارة الموارد البشرية، ومنه فالجموع هو (114) فردا، وعليه **ومن بين** النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية بمركب المحارف و الرافعات بعين سمارة -بقسنطينة- هو أن المؤسسة الصناعية لا تولي إهتماما بفعالية الإتصال بين الإدارة و العمال. كما يمكن الإستعانة بهذه الدراسة من أجل دراسة فعالية الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة وربطها بموضوع بحثنا.

**-الدراسة الثانية:** دراسة سليم كفان بعنوان دراسة مدى فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية.

ومن بين أهداف الدراسة هو إيجاد الوعي عن المديرين بالقيمة الكبيرة التي يتميز بها الإتصال في المؤسسة الاقتصادية و بذلك فهو إحدى الركائز المهمة التي يضطلع بها القائد الإداري فهو بمثابة عصب المؤسسة، كما عاجلت هذه الدراسة السؤال الرئيسي وهو: إلى أي مدى يؤثر الإتصال التنظيمي الفعال داخل المؤسسة على اتخاذ قرارات ناجحة وفعالة ورشيدة؟ كما اعتمد الباحث في دراسته هذه على المنهج الوصفي وعلى العينة العشوائية الطبقية حيث ضمت حوالي (80) من المرؤوسين (عامل) و (40) فردا من الرؤساء الإطارات وعليه فإن المجموع الكلي هو حوالي 120 عامل من المؤسسة، وكانت النتائج المتوصل إليها هو أن للإتصال التنظيمي الفعال الدور الكبير خاصة في مجال ترشيد و تفعيل القرارات التنظيمية، وعليه يمكن الإستعانة بهذه الدراسة من أجل دراسة متغير الإتصال التنظيمي في المؤسسة وإسقاطه على موضوع دراستنا.

**-الدراسة الثالثة:** دراسة الهادي علي خليفة قرّة بعنوان "الإتصال التنظيمي ودوره في ترقية الأداء الوظيفي دراسة حالة بكلية الدراسات العليا في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج إندونيسيا-دراسة وصفية تحليلية-

من بين أهداف هذه الدراسة نجد معرفة كيف يمكن للاتصال التنظيمي العمل على تحسين الأداء الوظيفي في جامعة مولانا مالك إبراهيم مالانج أندونيسيا كما كانت أسئلة الدراسة هي: ماهي عوامل الإتصال التنظيمي على أداء الموظفين في الجامعة، وما هو دور الإتصال التنظيمي على أداء الموظفين في الجامعة؟ كما إعتد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في عرض المفاهيم والأطر الفلسفية.

كما نجد انه من النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة هو أن الإتصال التنظيمي يعمل على تحسين الأداء الوظيفي في جامعة مولانا مالك مالانج اندونيسيا كما تجرى العملية الإتصالية بطريقة منظمة وعلى مراحل محددة و أول تلك المراحل تحديد الهدف، ويتم بعدها تحديد الإحتياجات الإدارة بجامعة الدراسات العليا ثم تنفيذ خطة الإدارة وتختتم العمل الوظيفي المخصص له بالتقييم.

-الدراسة الرابعة: دراسة "أميمة عناب" بعنوان الإتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة.

تهدف هذه الدراسة إلى تبين العراقيل التي تعترض الإتصال التنظيمي بكلتي الأداب و اللغات و العلوم الإجتماعية و الإنسانية بجامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، حيث كان السؤال الرئيسي يتمحور حول: ما هي معوقات الإتصال التنظيمي بكلتي الأداب و اللغات و العلوم الإجتماعية و الإنسانية من وجهة نظر الأساتذة؟ و استعملت الباحثة المنهج الوصفي، حيث اعتمدت على عينة تتكون من (125) أستاذ من أعضاء هيئة التدريس باستعمال الاستبيان ا.و أظهرت النتائج على أن معوقات الإتصال التنظيمي بكلتي الأداب و اللغات و العلوم الإجتماعية و الإنسانية هي معوقات تنظيمية و إجتماعية و نفسية.

كما يمكن الإستعانة بهذه الدراسة في محاولة تحليل محاور الدراسة وما مدى مطابقتها مع موضوع دراستنا.

## I- الاتصال التنظيمي :

### I-1- مفهوم الاتصال التنظيمي :

تطرق العديد من الباحثين لمفهوم الاتصال التنظيمي، حيث توصلوا لوضع العديد من التعاريف نذكر منها: يعرف الاتصال التنظيمي بأنه "عملية إتصال داخل المنظمات، وهو أيضا عملية نشر المعلومات بين الافراد و الجماعة في اطار حدود معينة من أجل تحقيق أهدافها وأغراضها" (حجاب، 2004، ص54) - الإتصال التنظيمي في المؤسسة هو إيصال المعلومات من عضو إلى آخر يمر من مركز إتخاذ القرار المباشر إلى مراكز أخرى لتنفيذ العمل أو إيصال القرارات إلى مختلف الأجهزة و الأطراف والهدف من كل ذلك هو إحداث تغيير في تصرفات الأفراد و الجماعات. (ساسي، 2015، ص52)

وعليه ومن خلال ما سبق نرى بأن الاتصال التنظيمي نجده بكثرة في المؤسسات و المنظمات التي تعمل علي خلق و تفعيل ديناميكية الاتصالات ما بين موظفيها، وهذا من أجل ضمان فعالية واستمرارية المؤسسة و كذا خلق روح العمل البناء بين كل عضو من أعضائها.

**I-2- أ أدوات الاتصال التنظيمي: من بين أدوات الإتصال نذكر: (قرة، 2016، ص ص 26، 27)**  
**I-2-1- الوسائل الكتابية:**

وهي أدوات التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل و المتصل به عن طريق الكلمة المكتوبة مثل الأنظمة و المنشورات و التقارير و التعليم والمذكرات و المقترحات و الشكاوي ويعتبر هذا الأسلوب هو المعمول به في أغلب المنظمات كما توجد أربعة شروط للرسالة المكتوبة وهي أن تكون كاملة ومختصرة وواضحة وصحيحة . كما تتميز الرسائل الكتابية بمزايا أهمها: إمكانية الاحتفاظ بها و الرجوع لها عند الحاجة وحماية المعلومات من التحريف وقلة التكلفة أما أهم عيوبها فهي البطء في إيصال المعلومات ، وتأكد احتمال الفهم الخاطئ لها خصوصا عندما يكون للكلمة أكثر من معنى.

**I-2-2- الشفهية:**

وهي أدوات التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل و المتصل به بشفافية عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة مثل المقابلات الشخصية و المكالمات الهاتفية و الندوات و الاجتماعات والمؤتمرات ويعتبر هذا الأسلوب أقصر للتحريف وسوء الفهم.

يعتبر نمط الإتصال الكتابي وكذا الشفهي من بين أنواع الإتصالات المتداولات في الإدارات، بإعتبارها من بين الوسائل التي تحققان الفعالية والسرعة في الحصول على المعلومة.

**I-2-3- الوسائل غير اللفظية:**

وهي الوسائل التي تتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل و المتصل به عن طريق الإشارات أو الإيماءات و السلوك (تعبيرات الوجه ) وحركة العينين و اليدين وطريقة الجلوس... الخ ويطلق عليها أيضا لغة الجسم وقد تكون هذه التلميحات مقصودة أو غير مقصودة من مصدر الاتصال وتصل نسبة استخدامها في الاتصال ما يقارب 90 % من المعاني وبصفة خاصة في الوسائل التي تتعلق بالأحاسيس و الشعور. (حمو، 2005، ص30)

وعليه يمكن القول بأن أي شخص في الإدارة قائم بالعملية الاتصالية يحتاج لأي نوع من أنواع الاتصالات سواء كانت كتابية أو شفوية أو غير لفظية لنقل محتوى الرسالة الاتصالية.

**I-3- أهداف الاتصال التنظيمي: من بين أهداف الاتصال التنظيمي نذكر:**

- ساهم الاتصال التنظيمي في جعل الادارة تقوم بأعمالها الأساسية من خلال تقسيم العمل و وضع السياسات والخطط
- يهدف الاتصال التنظيمي إلى الاقتناع بأمر ما أو بأي طريقة ما. ( خضير، 2002، ص123)

- اطلاع المرؤوسين على تعليمات الأهداف المطلوب تنفيذها و التعرف على مدى التنفيذ والمعوقات ،بالإضافة إلى تسهيل عملية اتخاذ القرار .
- مساعدة الادارة في القيام بأعمالها الرئيسية مثل وضع السياسات والخطط وتقسيم العمل ،و التوفيق بين جهود العاملين .
- توفير المناخ الايجابي الذي يرغب العاملين في الانجاز ،و ينظم قيادة وتوجيه الموارد البشرية والفنية والمالية
- تهدف الاتصالات التنظيمية إلى ربط المديرات والدوائر و الأقسام مع بعضها وتنسيق وصول وتدفق المعلومات من أجل تحقيق الأهداف. ( شعبان،2009،صص158،156)
- يلعب الاتصال التنظيمي دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرارات ، فإتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل واختيار الأفضل والأحسن وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها .
- يساعد الاتصال الموظفين في التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين حيث يستطيع الموظف إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف، كما يمثل الاتصال جزءا هاما في عمل المدير، فهو يساعد على الاتصال بالموظفين في جميع المستويات الإدارية ( بن داود،2008،ص147)
- وعليه فإن الاتصالات التنظيمية تعتبر شيء هام في حياة الفرد والجماعات وكذا المنظمات، كما أنها تلعب دورا كبيرا في تحقيق الأهداف الضرورية للعمال والمديرين بكل دقة و وضوح.

#### I-4- أنواع الاتصال التنظيمي:

هناك عدة أنواع من الاتصالات التنظيمية ومن بين هذه الأنواع ما يلي: (ماهر،2004،صص70-74)

#### I-4-1- الاتصال من المنظمة إلى العاملين:

تقوم المنظمة أو من يمثلها من مديرين بإعطاء توجيهات وتعليمات تمس العمل والسياسات وطرق التنفيذ ، وعادة ما تكون هذه الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل ، وفيما يلي أمثلة لمثل هذه الاتصالات : لوحة الإعلانات ، المنشورات الدورية، دورات التدريب ، مجلة المنظمة ، دليل الاجراءات.

#### I-4-2- اتصالات من العاملين إلى المنظمة:

يقوم العاملون أو من ينوب عنهم من المشرفين بإبلاغ المنظمة أو المستويات الادارية العليا بالتقدم في الانجاز ، ومشاكل العمل وغيرها، وعادة ما تكون مثل هذه الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى ومن الأمثلة الشائعة لمثل هذا النوع من الاتصالات ما يلي : نظم الاقتراحات ، صندوق الشكاوي ، الاجتماعات ، بحوث الاتحاد والرضا عن العمل ، مقابلات الشكاوى و النظام ، مقابلات ترك العمل .

#### I-4-3- اتصالات لتميز شخصية المنظمة ورفع الولاء لها:

تقوم المنظمة بالعديد من الإجراءات أو المهام ، وتستخدم العديد من الأساليب التي يمكن من خلالها إعطاء شخصية مميزة وفريدة لأسلوب العمل و الادارة والعلاقات داخل المنظمة وتسعى المنظمة بجانب ذلك إلى رفع ولاء العاملين وانتمائهم لها.

ومنه يمكن القول بأن كل أنواع هذه الإتصالات السالفة الذكر تلعب دورا كبيرا في تعزيز ديناميكية الحوار داخل الإدارات، من خلال تعزيز لغة الحوار بين العاملين بداخلها وخلق مبدأ تكافؤ الفرص في العمل في إطار مد جسور التواصل فيما بينهم.

I-5- أهمية الإتصال التنظيمي: إن أهمية الاتصال بالنسبة للمدير والمنظمة تتبع من عدة نواحي أهمها ما يلي:  
(حمو، 2015، ص32)

- إن القدرة على انجاز الأهداف تتوقف على كفاءة الاتصالات التي يبرزها المدير في عمله.
- إن الاتصالات تمثل جزءا كبيرا من أعمال المدير اليومية .
- أنها تفيد في نقل المعلومات والبيانات والاحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة بما يساهم في اتخاذ القرارات الادارية وتحقيق نجاح المؤسسة وتطورها .
- أنها ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المؤسسة .
- أنها تساهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المؤسسة ، وتوحيد جهودها بما يمكنها من تحقيق أهدافها .
- وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمؤسسة .

- وسيلة رقابية وارشادية لنشاطات المدير في مجال توجيه فعاليات العاملين .

- يمكن إعتبارها من بين أهم الإتصالات المتداولة في المؤسسات بشتى أنواعها.

- وسيلة لتحفيز العاملين للقيام بالأدوار المطلوبة منهم .

إن للاتصال التنظيمي أهمية بالغة داخل أي منظمة بإعتباره من بين الإتصالات المساهمة في خلق التفاعل و إبداء الآراء و كذا التعبير عن المشاعر، وإعطاء الإقتراحات فيما يخص الجو العام السائد داخل المنظمة.

### I-6- معوقات الاتصال التنظيمي:

هناك العديد من المعوقات التي تحول دون تحقيق العملية الاتصالية داخل المنظمة ومن بينها نذكر :

**I-6-1- معوقات نفسية شخصية :** عادة تنشأ هذه المعوقات في البعد السيكولوجي بين الأفراد والاختلاف في الخبرة والمفاهيم والقيم والتحيز والتوقعات، وكذلك الحالة النفسية النابعة من داخل الشخص نفسه ، كالحوف والاضطراب والقلق والحزن، أو وجود مشاكل هي أيضا من المعوقات لعملية الاتصال وتؤثر على درجة الاستيعاب و الفهم. تتضمن عدم توفر الثقة بين أعضاء التنظيم أو في الشخص نفسه وفي عمله وكيفية تفسيره للرسالة تتوقف على حالة الفرد النفسية وطريقة تفكيره، و الخوف.

**I-6-2- معوقات مادية:** وتتعلق مثلا بصوت الآلات داخل المعمل أو المسافة بين الأفراد أو الأصوات القادمة من الخارج ، وهنا يمكن معالجة الموقف من خلال محاولة نقل المعلومات بطريقة تناسب مع نوع الموقف الذي تتم فيه عملية الاتصال ، وكذلك الأخذ في الحساب نوع العائق وكيفية التغلب عليه . (برقية،2016،ص220)

إن الحالة النفسية وكذا الإجتماعية تؤثر كثيرا في أداء الموظف داخل المنظمة فمثلا شعوره بحالة من الإكتئاب تجعله مشوش الأفكار و بالتالي عدم قدرته على العمل، كما أن الحالة الإجتماعية تلعب دورا كبيرا لدى الموظف فشعوره بالسعادة داخل منزله يعكس بالإيجابية في مردوره العملي و العكس صحيح، بالإضافة للعائق المادي من خلال بيئة العمل غير سوية التي تخلق نوع من عدم الراحة في العمل و بالتالي سوء فهم الرسالة الاتصالية.

**I-6-3- معوقات تنظيمية:** لاتصال التنظيمي معوقات كثيرة، حيث يمكن تقسيم هذه المعوقات على النحو التالي: ( حامد، حامد،2020،ص80)

-تعدد المستويات الإدارية ويقصد به طول المسافة بين القاعدة وقمة الهرم في الهيكل التنظيمي.



-عدم وضوح نظام الإتصال الموجود.

-قلة المعوقات المتداولة في المؤسسة كما ونوعا.

-ضغوط العمل المتزايدة على العاملين.

-عدم إشراك العاملين الموجودين.

-كبر حجم المؤسسة وقصر الهيكل التنظيمي.

إن العائق التنظيمي داخل المنظمة يؤثر وبشكل كبير على أداءها، حيث أن العامل التنظيمي من بين أولى إهتمامات اي منظمة من أجل نجاحها وإستمرارها، ولذلك نجد المنظمات تسعى من أجل تفادي أي إختلال في طريقة التنظيم والعمل وكذا تقسيم المهام بين الموظفين.

## II- اتخاذ القرار:

### II-1-تعريف عملية اتخاذ القرار:

تعد عملية إتخاذ القرار من العمليات المعقدة فليست كل القرارات سهلة أو واضحة ويشير الباحثون إلى أنه على الرغم من أن إتخاذ القرار هو عملية معرفية إلا أن الإتجاهات ومنظومة القيم و الحالة الوجدانية إضافة للعوامل الإجتماعية المحيطة بالفرد تؤثر على عملية إتخاذ القرار بشكل مباشر أو غير مباشر.4(المنصور، 2016، ص 61)

- اتخاذ القرار هو قلب الإدارة وأن مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من منطق سيكولوجية الإنسان ، ويضيف بأن عملية اتخاذ القرار هي بمثابة عملية البحث عن حل بسيط للمشكل المطروح (العياضي، 2019، ص 217)

و القرار لغة هو من مادة قرر،و القرار هو: الرأي الذي يتخذه ويمضيه من يملك إتخاذه وإمضاءه، وهو القدرة على مواجهة موقف يمثل مشكلة أو تحدي للفرد وهو يحتاج إلى الفهم كما يحتاج إلى المعلومات التي تسمح بمناقشة الحلول و البدائل ويرتبها وفق الأفضلية.( جلال، 2009، ص6)

إن عملية إتخاذ القرار هي جوهر العمليات الإتصالية مهما كان نوعها، حيث تعتمد جميع المنظمات من أجل تسير شؤونها وهذا من أجل التعبير عن إنشغالات وإقتراحات الموظفين داخل أي منظمة.

## II-2- أهمية اتخاذ القرار:

يتوقف مقدار النجاح الذي تحقّقه أي منظمة على قدرة وكفاءة المسؤولين الإداريين على اتخاذ القرارات الإدارية وفهمهم لها ولأساليب اتخاذها ، ومما لديهم من مفاهيم تضمن رشداً للقرارات وفعاليتها وإدراك أهمية وضوحها ودقتها ومتابعة تنفيذها وتقويمها ، كما يعتبر اتخاذ القرار محور العملية الإدارية ، ذلك أنّها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة وأنشطتها حيث يتم اتخاذ قرارات عند ممارسة كل الوظائف الإدارية ، وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها ، سواء تعلق الأمر بوظيفة التخطيط أو التنظيم أو الوقاية ، ويرى سيمون " أن عملية اتخاذ القرار لاتقف عند النقطة التي يتم فيها تحديد الهدف العام للمنظمة ، ذلك أنّ مهمة اتخاذ القرار تعم جميع نواحي المنظمة الإدارية ، كما هو الحال تماماً وبنفس القدر للفعل أو التنفيذ، وفي الواقع فإن مهمة اتخاذ القرار مرتبط بشكل تام مع المهمة الأخيرة. (مداحي، 2018، ص235)

وعليه يمكن القول بأن اتخاذ القرارات هو محور العملية الإدارية ، حيث أنّ الإدارة تتخذ القرارات في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة ، وهذا من أجل اختيار أفضل الطرق والأساليب لتفعيلها ، كما أنّ الإدارة عندما تضع برنامج يتلاءم والمحيط العام للإدارة فإنّها تكون بذلك قد استطاعت تحقيق فحوى العملية التنظيمية واختيار أفضل الطرق والأساليب لنجاح المؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها.

## II-3- مراحل عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة:

تمر عملية اتخاذ القرار في أي مؤسسة بعدة مراحل من أجل ضمان وصول محتوى الرسالة الاتصالية بين الموظفين ومن بين هذه المراحل نذكر:

### II-3-1- جمع المعلومات عن المشكلة:

تعتبر عملية تحديد المشكلة أول عملية لتكوين القرارات الإدارية، ولكي تحدد مشكلة ما من المشاكل، لابد من محاولة التعرف عليها أولاً، ثم تشخيصها ودراساتها للتعرف على الحلول و البدائل اللازمة لحلها ولهذا يجب التعرف على فحوى المشكلة، كما أنّ اختيار المشكلة عن موقف غامض يحتاج إلى التوضيح، أو هي حالة من عدم الإنفاق و التوازن ما بين ماهو حالي وما يجب أن يكون عليه. (عزي، 2012، ص27)

### II-3-2- مرحلة البحث عن البدائل:

يقصد بمرحلة البحث عن البدائل العمل على إيجاد الحلول والمسالك لحل المشكلة القائمة وهذه المرحلة شاقة ودقيقة وتتطلب من الرئيس شأنها شأن مرحلة تشخيص المشكلة الاستعانة بأراء غير المتخصصين منهم والمبتكرين ، كما يجب على صانع القرار أن يضع في اعتباره جميع البدائل الممكنة ، وهذا عن طريق خبراته السابقة في المواقف المماثلة ، وكذلك عن طريق مقارنة الحلول التي يتبعها غيره من المديرين في الوحدات الأخرى ، كما لا بد على المدير أن يعمل قدر المستطاع للوصول إلى بدائل وحلول ابتكارية وفعالة ، وهذا من خلال درايته بكل المشاكل المحيطة والعمل على إيجاد حلول فعالة . (شيخا،1993،ص354)

### II-3-3-مرحلة تقييم البدائل:

هي عملية تحدد المزايا والعيوب المتوقعة لكل بديل من البدائل المتاحة وتنبأ هذه الخطوة بالمستقبل الذي يظهر مزايا وعيوب كل بديل بمرور الوقت ، وتنطوي هذه المرحلة على ما يلي :

\* تحديد العوامل الاستراتيجية لكل بديل والتي يركز عليها عند القيام بعملية التنبؤ .

\* التنبؤ بالنتائج المتوقعة لكل بديل مما يجعل عملية التقييم صعبة .(عميرة،2008،ص24)

إن عملية إتخاذ القرار داخل المنظمة تمر بمراحل متكاملة من أجل ضمان نجاحها بدأ بجمع المعلومات عن المشكلة من أجل معرفة نوع المشكل الذي يسود المنظمة، ومرارا بالبحث عن البدائل قصد إيجاد الحلول لمعالجة هذه المشكلة، وختاما بتقييم البدائل ومدى مطابقتها مع نوعية المشكل المراد حله.

### II-4-خصائص عملية اتخاذ القرارات:

لعملية اتخاذ القرار خصائص جمة ومن بينها:(مناصرية،2008،صص 16-17)

- تتسم القضايا الاستراتيجية بالتوجه المستقبلي ، فقراراتها تستند غالبا على تنبؤات المديرين المستقبلية ، وليس مجرد معرفتهم الحالية ، والتركيز على السيناريوهات المستقبلية التي سوف تمكن المنظمة من اختيار أفضل البدائل .
- تعدد التأثيرات أو نتائج القضايا الاستراتيجية : فالقرارات الاستراتيجية تمتلك تأثيرات معقدة بالنسبة لغالبية مجالات النشاط في المنظمة ، فالقرارات بشأن مزيج العملاء ، التركيز التنافسي ، أو الهيكل التنظيمي على سبيل المثال تؤثر بالضرورة على أنشطة ونتائج أعمال العديد من وحدات الأعمال الاستراتيجية أو المصالح أو الأقسام ، فجميع هذه المجالات سوف تتأثر بإعادة تخصيص الموارد والمسؤوليات الناتجة عن اتخاذ هذه القرارات .

- تتطلب القضايا الاستراتيجية أخذ متغيرات البيئة الخارجية في الاعتبار : إن جميع منظمات الأعمال تمارس أنشطتها في ظل نظام مفتوح ، وبالتالي فإنها تتأثر بالظروف والأحداث الخارجية التي تقع خارج نطاق سيطرتها ، لذا فإن تحقيق المكانة السوقية الملائمة يتطلب النظر إلى ما هو أبعد من أنشطة وعمليات المنظمة الداخلية لتحليل وتفسير سلوكيات المنافسين والعملاء والمدبرين والممولين والأجهزة الحكومية ..... إلخ .

ومنه يمكن القول بأن خصائص إتخاذ القرار هي الميزة الأساسية التي تتميز بها المنظمة من أجل رفاهيتها وازدهارها في الأجل الطويل فالقرارات الاستراتيجية البنائة تلزم المنظمة بالسير في اتجاهات محددة لفترات طويلة، وتمتد آثارها لسنوات طويلة أيضا، ما يؤثر على صورتها ووضعها التنافسي وحجم أنشطتها، ومن ثمة قدرتها على والتوسع والازدهار .

## II-5-العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرار في المؤسسة:

هناك عدة عوامل تؤثر على البيئة المحيطة بالمؤسسة ، حيث أن عملية إتخاذ القرار هي الأخرى تتأثر سواء بالبنية الداخلية للمؤسسة أو الخارجية منها وعلاقتها مع مؤسسات أخرى ومن بين العراقيل التي تؤثر على عملية إتخاذ القرار نجد:

II-5-1-العوامل الاقتصادية: تتمثل في المستوى العام للنشاط الاقتصادي العالمي من حيث موقف الدورات الاقتصادية والاتفاقات والتكتلات العالمية ومعدلات التبادل، وحالات التضخم والانكماش ومستويات القدرة الشرائية للنقود والسياسات المالية والنقدية للدولة .

II-5-2-العوامل السياسية: المتمثلة في درجة الاستقرار السياسي الذي يساعد على التنبؤ بالنتائج المتوقعة لمختلف البدائل والاتجاهات الإيديولوجية للحكومة ، ومدى تدخل الدولة في النشاط السياسي وفي نشاط المنظمات .

II-5-3-العوامل التكنولوجية: وتتمثل في وجود نظام فعال للاتصالات وشبكة معلومات على المستوى الوطني تساعد في تدفق المعلومات بين المنظمات. (مداحي، مرجع سبق ذكره، 238)

تعتبر كل من العوامل الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية وكذا الاجتماعية منها من بين أكثر العوامل المؤثرة بصفة مباشرة بعملية إتخاذ القرار في المؤسسة ، إذ أن كل من هذه العوامل إذا لم يجد لها الحلول الممكنة فإنها ستزيد من تفاقم الأزمات بالنسبة لعملية إتخاذ القرار داخل أي مؤسسة.

### III - مساهمة الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار:

#### III-1- عناصر الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار:

تعتبر عملية الاتصال بعناصرها المختلفة بكل من المرسل والمستقبل و الرسالة وما تتضمنه من ترميز للرسالة عند إرسالها وفك رموزها عند استلامها و اختيار وسيلة نقلها ، وعلى تبادل المعلومات جوهر القاعدة المستخدمة في عملية اتخاذ القرار ، حيث أن العملية المخصصة لتبادل المعلومات هي عملية الاتصال التنظيمي ، وتعتبر ذات دور هام في اتخاذ القرارات التنظيمية ، ولها أثر مباشر في سلامة القرارات وفي ضمان فعاليتها على المستوى المؤسسي. (الطراونة،2014،ص ص 385-386)

#### III-2- منظومة الاتصال وعلاقتها باتخاذ القرار في المؤسسة:

يقوم الاتصال التنظيمي بالتأثير على سلوك الأفراد والموظفين داخل التنظيم ، وهذا من خلال تقوية الروح المعنوية والشعور بالانتماء إلى الجماعة والاندماج فيها وبالمقابل من ذلك يساعد الاتصال الرئيس الإداري على توجيه الأفراد إلى أهداف المؤسسة ، وشرح برنامج العمل لهم ومختلف الأساليب الضرورية للقيام بالأعمال المسندة لهم وهو بذلك يتعرف على الصعوبات التي تعترضهم، و بالتالي حل المشكلات في وقتها .

يعتبر الاتصال أحد المداخل الرئيسية في عملية صنع القرار وترشيده وبالتالي ضمان استقرار المؤسسة وتطورها ، وهو الشرط أو الحلقة المعقودة في الكثير من المؤسسات. (عبادي،2018،ص 71)

#### III-3- التنسيق ما بين الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار:

تعد عملية بناء و اتخاذ القرارات دور من أدوار الاتصال ، فمجرد اتخاذ القرار لا يعني شيئا بالنسبة للمؤسسة ، و إذا لم تتم عملية نقله وتوصيله إلى من يهمهم الأمر من وحدات و أفراد ، وعليه هنا يجب أن نشير إلى أهمية الربط بين عمليتي اتخاذ القرار والاتصال، و ذلك من خلال الدور التكاملي بين العمليتين في ربط كافة عناصر المؤسسة من جهة إلى جانب التفاعل والتداخل بين العمليتين من جهة أخرى ، ولا بد من توفر نظام اتصال فعال يعتمد على اختيار وسائل الاتصال المناسبة ، ويعتمد أيضا على مقومات تعمل على توضيح القرارات، ومشاركة العمال في اتخاذ القرارات ، وتعتبر كل من عملية الاتصال واتخاذ القرار بمثابة ضرورة حيوية ودعائم أساسية في مزاوله كافة الممارسات والأنشطة الإدارية الأخرى ، وكما يلزم مزاوله الاتصال عملية اتخاذ قرارات عديدة بشأن هذه العملية. (كورتل،بوغليظة،2010،ص195)

#### III-4- دور الإتصال التنظيمي في رفع من نجاح إتخاذ القرار:

إذا كانت الإتصالات ضرورية ولازمة للعملية الإدارية بجوانبها المتعددة فهي أكثر ضرورة وأهمية لعملية إتخاذ القرارات، لأن الإتصالات وإتخاذ القرار يشكلان جانبين هاميين من الجوانب العملية الإدارية حيث أن هناك علاقة متبادلة بينهما تتمثل في:

أ- تزويد متخذ القرارات بالمعلومات و تنمية الفهم بينه وبين المتعاملين.

ب- معرفة ردود فعل العاملين إتجاه القرارات و التأكد من فهم مضمونها.

ج- ضمان عدم تحريف المعلومات .(علوان ، فراحي ، 2018، ص302)

وعليه يمكن القول بأن علاقة الاتصال باتخاذ القرار تتمثل في أن القرار الذي يتخذه القائم بالعملية الإتصالية لا بد عليه أن يكون أكثر فعالية من أجل ضمان سلامة القرار وفعالته، حيث أن نجاح الإتصال التنظيمي و إتخاذ القرار في المنظمة مرتبط بمدى دقة المعلومات المتوفرة ، ووسيلة الاتصال التي يتم عن طريقها نقل هذا القرار إلى الجهات المعنية .

#### IV - نتائج الدراسة: من بين النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة هي:

-الإتصال التنظيمي هو نمط من أنماط الإتصالات الفعالة داخل المؤسسات وخاصة الإقتصادية منها.

-يعتبر الإتصال التنظيمي ديناميكية الإتتالات في المؤسسة وبالتالي مساهمته بدرجة كبيرة في إتخاذ القرارات الإدارية .

-إعتماد الإتصال التنظيمي في أي مؤسسة يجعلها تحسن من الأداء الوظيفي وبالتالي المرونة في إتخاذ القرار.

#### V - خاتمة :

مما سبق يمكن القول بأن للاتصال التنظيمي دور فعال في تسيير شؤون المؤسسة بشتى أنواعها ، على اعتبار أنه العامل المساهم في عملية اتخاذ القرار لدى كل فرد من أفراد المؤسسة ، كما أنه يعتبر من الاتصالات التي تعمل على خلق ديناميكية العلاقات داخل أي مؤسسة مهما كان حجمها ونشاطها ، وعليه فإن من أبرز خصائص الاتصال التنظيمي دوره في عملية الإشراف و التنظيم على اتخاذ قرار معين يخدم مصالح الموظف و كذا مصالح المؤسسة ، كما أن هذا النوع من الاتصالات يعتبر قلب الإدارة في عملية التسيير ، حيث يوجه مختلف أفكاره وقراراته عن طريق هذا النوع من الاتصالات ، وبالتالي يعتبر من بين الاتصالات الهادفة في تسيير شؤون أي مؤسسة .

**التوصيات:** إنطلاقاً من محتوى الدراسة وبناء على ماتوصلنا إليه من نتائج نقدم مجموعة من الإقتراحات و التوصيات التالية:

-توعية المؤسسات الناشئة بضرورة اعتماد نمط الإتصال التنظيمي داخل مؤسساتهم من أجل تسهيل عملية إتخاذ القرار.

-جعل الحوار هو الأسلوب الأساسي في التعامل مع الموظفين، وخلق ديناميكية الإتصال التنظيمي الفعال وبالتالي سهولة إتخاذ القرار.

### قائمة المراجع:

- حجاب، منير. (2004). المعجم الإعلامي . ط1. دار الفجر للنشر و التوزيع. القاهرة ، مصر.
- ساسي، بلال. (2015). "فعالية الإتصال التنظيمي للقيادة الإدارية وعلاقته بتنمية المنظمة الإقتصادية"، مجلة الحكمة للدراسات الإجتماعية، المجلد 03، العدد 06.50-70.
- فزة، الهادي علي خليفة. (2016). "الاتصال التنظيمي ودوره في ترقية الاداء الوظيفي دراسة حالة في كلية الدراسات العليا في جامعة مولانا مالك ابراهيم الاسلامية الحكومية مالانج اندونيسيا ( دراسة تحليلية وصفية )". مذكرة ماجستير غير منشورة كلية الدراسات العليا . جامعة مولانا مالك ابراهيم الاسلامية. ماليزيا.
- حمو، مُجَّد سلطان. (2005). الاتصالات الادارية. ط1. دار الراية للنشر والتوزيع، عمان. الاردن.
- حمود، خضير كاظم. (2002). السلوك التنظيمي. دار الصفاء للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- فرح، شعبان. (2009) الاتصالات الادارية. ط1. دار أسامة للنشر والتوزيع . عمان الأردن.
- بن داود، العربي، (2007-2008) . فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمركب الرفاعات والمجارف عين السمارة قسنطينة، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- حمو، مُجَّد سلطان. (2015). الاتصالات الإدارية. ط1. دار الراية للنشر والتوزيع . عمان .الأردن .
- برقية، سهيلة (2016). "أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة"، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، العدد 24، جامعة قاصدي مرباح ورقلة. 215-222.
- حامد، علي .حامد ،هارون . (2020). "معوقات الإتصال التنظيمي في منظمات الأعمال دراسة وصفية تحليلية". مجلة كلية الفنون و الإعلام. العدد التاسع. جامعة مصراتة، ليبيا. 54-90
- المنصور، زينة (2015) "الذكاء وعلاقته بمهارة إتخاذ القرار دراسة ميدانية على عينة من طلاب جامعة دمشق". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية جامعة دمشق سوريا.
- العياضي، عبد الحكيم. غضبان أحمد حمزة(2019) "نظم المعلومات وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار لدى مدراء المركبات الرياضية لولايي برج بوعرييج و المسيلة"، مجلة علوم وتقنيات النشاط البدني والرياضي. المجلد 10. العدد الأول. جامعة الجزائر 3. 212-225.
- جلال، خالد أحمد. (يناير 2009). "أساليب إتخاذ القرار وتقدير الذات لدى كل من مديري المدارس وطلاب الجامعة". المؤتمر العلمي حول دور العلوم الأساسية في التنمية البشرية . جامعة سبها. ليبيا.

- مداحي، عثمان. (2018). "أهمية ودور المعلومات في اتخاذ القرارات"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد الثالث عشر، جامعة البليدة 02، المجلد 07 الجزائر. 244-234.
- عزوي، سهام. (2012) "دراسة المقارنة الكمية في إتخاذ القرارات الإدارية- دراسة حالة مؤسسة عمومية المستشفى الجامعي مصطفى باشا ووكالة التأمين سلامة". مذكرة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03.
- شيخا، ابراهيم عبد العزيز (1993). أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، مصر.
- عميرة، أيمن. (2008) "دور المراجعة الداخلية في اتخاذ القرار في ضل حوكمة المنظمات الاقتصادية دراسة حالة سوناطراك". مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة الجلفة، المجلد 04، العدد 02 الجزائر. 1-39.
- مناصرية، اسماعيل. (2008). "دور نظام المعلومات الادارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم AIGL"، مذكرة الماجستير. كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير والعلوم الاقتصادية. جامعة مُجَّد بوضياف، المسيلة.الجزائر.
- الطراونة، حسين أحمد. اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال، دار الأيام، عمان، الأردن، 2014.
- عبادي، إيمان. (2018). "الاتصال ودوره في ترشيد قرارات المؤسسة في ظل المخاطر". مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية. مركز جيل البحث العلمي. العدد 42. 69-86.
- كورتل، فريد بلخير. بوغليظة، إهام. (2010). الاتصال واتخاذ القرارات. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- علوان سميرة، فراحي فيصل. (2018). الإتصال التنظيمي وعلاقته بإتخاذ القرار. مجلة التدوين. العدد 11. السداسي الثاني. جامعة مُجَّد بن مُجَّد وهران 2. 282-304.