

تأثير الاتصال التنظيمي في تفعيل اتخاذ القرار داخل المؤسسة

The impact of organizational communication in activating decision-making within the organizationد. بوخنان سليمة¹

Boukhenane salima

¹ جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة (الجزائر)، boukhenanes@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2025/01/10 تاريخ القبول: 2025/01/29 تاريخ النشر: 2025/12/31

ملخص:

في ضوء عملية تنفيذ الواجبات يتم تكليف المدراء بعدد من الأدوار، البعض من هذه الأدوار يتعلق بالأدوار الشخصية، الأدوار المعلوماتية وأدوار اتخاذ القرار و يعتمد نجاح المنظمات على كفاءة وفعالية هؤلاء المدراء عند إنجازهم لوظائفهم.

ويستلزم تقرير تقييم دور الاتصال في اتخاذ القرار في أي منظمة فهم العلاقة بين اتخاذ القرار والاتصال وذلك إذا تم تحديد بعض الأدوار الرئيسية للاتصال في صنع القرار، وتكمن أهمية الاتصال في تحديد مدى تعقيد القرار المقصود من خلال الاعتماد على فرق إدارة شركات الاتصال التي تكون قادرة على تحديد المسؤولية المشتركة، ويتجلى دور الاتصال في التأكيد على حل المشكلات داخل المنظمة.

كلمات مفتاحية: الإتصال التنظيمي، إتخاذ القرار، تأثير الإتصال، الفعالية، الكفاءة، الرضا.

Abstract:

in the process of executing their duties, managers are charged with a number of roles. Some of these roles relate to interpersonal roles, informational roles and de decisional roles.

the success of an organization is dependent on the effectiveness and efficiency with which the managers undertake their functions. the report entails evaluation of the role of communication in making decision within an organization, the correlation between decision making and communication is underscored in the background study, some of the key

roles of communication in decision making are identified. the importance of communication is identifying the complexity of the intended decision is underscored .through the communication ،firms management teams are able to identify the involved complexity .the role of communication in solving problems within an organization is underscored.

Keywords: organizational communication، tacking decisions، impact of communication، effectiveness and efficiency، satisfaction.

المؤلف المرسل: د. بوخنان سليمة، الإيميل: boukhennanes@mail.com

1. مقدمة:

تعد الاتصالات في عصرنا الحالي، بمختلف أشكالها، أمراً ضرورياً في شتى مجالات الحياة، إذ إن الإنسان بطبيعته كائن اجتماعي يسعى للتواصل. تشكل الاتصالات وسيلة لنقل وتبادل الأفكار والمعلومات، وتبرز أهميتها في المؤسسات الإدارية، حيث تسهم بشكل كبير في تحديد كفاءة العمل التنظيمي. تحتاج المؤسسات إلى نظام إداري فعال يساعدها على تحقيق أقصى طاقاتها الإنتاجية وتحسين صورتها العامة.

كلما كان أسلوب الاتصال الإداري أكثر كفاءة، زادت فرصة نجاح الجهاز الإداري في أداء مهامه وتحقيق أهدافه. كما يلعب الاتصال دوراً محورياً في توضيح المعلومات الضرورية للعاملين سواء في الوقت الحالي أو المستقبل. لذلك، من الضروري أن يمتلك المسؤول القدرة على استخدام وسائل الاتصال الحديثة لضمان إيصال المعلومات بوضوح وسرعة. ويعتمد نجاح اتخاذ القرارات بدرجة كبيرة على دقة المعلومات المتوفرة وسرعة الحصول عليها، مما يعزز من الفعالية التنظيمية.

أهمية الدراسة : تبرز أهمية هذه الدراسة في تناول أحد المواضيع الحيوية المتعلقة بالاتصال التنظيمي وتأثيره على عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة. كما تسعى الدراسة إلى توضيح طبيعة العلاقات بين الموظفين والمسؤولين في الإدارة، وتوجيه العاملين نحو أداء مهامهم بشكل أفضل، مع تحديد واجباتهم بوضوح.

تهدف الدراسة أيضاً إلى معالجة العوائق التي قد تؤثر سلباً على كفاءة الاتصال الداخلي والخارجي داخل المؤسسات الاقتصادية. بالإضافة إلى ذلك، تسلط الضوء على العلاقة بين الاتصال التنظيمي وتعزيز عملية

اتخاذ القرارات، باعتبارها سلسلة متكاملة تبدأ بتحديد المشكلة، مروراً بجمع المعلومات والبحث عن البدائل، واختيار الحل الأنسب، وصولاً إلى مرحلة التنفيذ والمتابعة.

أهداف الدراسة : تهدف الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية، من أبرزها:

- دراسة تأثير فعالية الاتصالات الإدارية وخصائص المعلومات الناتجة عنها على تحسين جودة القرارات الإدارية.

- تحديد أبرز العوامل التي تؤثر على كفاءة القرارات التي يتخذها مديرو الإدارة العليا.

- تقييم مستوى رضا الموظفين عن المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة.

- تحليل طبيعة الاتصال بين الموظفين ورؤسائهم ومدى تأثيره على عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

- استكشاف دور وضوح الاتصال التنظيمي في دعم اتخاذ قرارات مستنيرة وتشجيع الموظفين على طرح وجهات نظرهم ومقارنتها بآراء الآخرين.

- دراسة العلاقة بين الاتصال التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة.

2. الإطار المفاهيمي

1.2 الاتصال التنظيمي:

ناقش العديد من الباحثين مفهوم الاتصال التنظيمي، مما أدى إلى صياغة عدة تعريفات لهذا المفهوم، ومن أبرزها تعريف بلال ساسي. حيث يصف الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة بأنه عملية نقل المعلومات بين الأعضاء، بدءاً من مركز اتخاذ القرار المباشر وصولاً إلى المراكز المسؤولة عن تنفيذ المهام، أو توجيه القرارات إلى مختلف الوحدات والأطراف. ويهدف هذا التواصل بشكل أساسي إلى إحداث تغييرات إيجابية في سلوكيات الأفراد والجماعات داخل المنظمة.⁽¹⁾

عرّف كل من Dance و Zelko الاتصال التنظيمي على أنه نظام مترابط يتضمن الجوانب الداخلية والخارجية للتواصل، ويركز بشكل خاص على تنمية المهارات المتعلقة بهذه العملية.⁽²⁾

عرّف فضيل دليو الاتصال التنظيمي على أنه عملية تهدف إلى ضمان تدفق البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية. يتم ذلك من خلال جمع المعلومات ونقلها في مختلف الاتجاهات داخل الهيكل

التنظيمي، سواء كانت هابطة، صاعدة، أو أفقية، وكذلك إلى الخارج، مما يسهم في تحقيق التواصل الفعال بين الأطراف المعنية.⁽³⁾ يرى الوصادا فاسكس أن الاتصال التنظيمي يتجسد في جميع العلاقات التي تسهم في التفاعل بين مختلف المستويات داخل المؤسسة، بهدف تحقيق أهداف محددة.

أما جمال الدين العويصات، فيعرف الاتصال التنظيمي على أنه العملية التي يتم من خلالها تعديل سلوك الجماعات داخل التنظيمات، حيث يؤدي الاتصال عدة وظائف مهمة، منها جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، ثم تنفيذ هذه القرارات ومحاولة التأثير على الاتجاهات.

وفي تعريف آخر، يصف أحمد ماهر الاتصال التنظيمي بأنه النوع من التواصل الذي يتم داخل المنظمات الإدارية المختلفة، ويتبع مسارات وقنوات تخضع للاعتبارات التي تفرضها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المعمول بها في تلك المنظمة.⁽⁴⁾

2.2 عملية اتخاذ القرار

يعتبر اتخاذ القرار الأساس الذي تقوم عليه الإدارة، حيث يجب أن تستند مفاهيم الإدارة إلى المنطق السيكولوجي للإنسان. كما يُنظر إلى اتخاذ القرار كحل مباشر للمشكلة المطروحة.⁽⁵⁾ القرار في اللغة مشتق من الجذر "قَرَر"، ويعني الرأي الذي يقره الشخص المخول باتخاذ وتنفيذه. يتطلب اتخاذ القرار القدرة على مواجهة مواقف تمثل تحديات أو مشكلات للفرد، ويحتاج إلى الفهم العميق إضافة إلى المعلومات التي تتيح مناقشة الخيارات المتاحة وترتيبها حسب الأولوية.⁽⁶⁾، ويُعرف إبراهيم شيحا القرار بأنه الاختيار الواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو المقارنة بين حلول مختلفة لمعالجة مشكلة معينة واختيار الحل الأكثر مناسبة. من جانبه، يرى مُحمَّد عبد الفتاح الصيرفي أن اتخاذ القرار هو عملية عقلية تتمثل في الاختيار بين مجموعة من البدائل التي تتوافق مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المراد تحقيقها.⁽⁷⁾

ويعتبر بشير العلاق أن عملية اتخاذ القرار هي عملية اختيار تستند إلى مجموعة من المعايير مثل: زيادة حصة السوق، خفض التكاليف، توفير الوقت، وزيادة الإنتاج والمبيعات. هذه المعايير تتنوع وتختلف حسب طبيعة القرار، حيث يتم اتخاذ القرارات بناءً على هذه المعايير التي تؤثر بشكل كبير في اختيار

البديل الأنسب.⁽⁸⁾، ويُعرّف مُجّد أحمد غنيم اتخاذ القرار على أنه عملية استخدام مجموعة من المعايير الموضوعية لاختيار بديل من بين عدة بدائل محتملة.⁽⁹⁾

3. الدراسات السابقة للاتصال التنظيمي واتخاذ القرار

دراسة بن زروق جمال (2000) المعنونة بـ "الاتصال التنظيمي ومسار التغيير داخل المنشأة الجزائرية من منظور نسقي اتصالي" هدفت إلى تحديد التحولات والتغيرات التي نتجت عنها العديد من المشاكل والاضطرابات، خاصة في علاقات الأفراد داخل المؤسسة، فضلاً عن تحديد دور الاتصال داخل التنظيمات. شملت الدراسة عينة من 85 عاملاً في المؤسسة الجزائرية لصناعة الحديد، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الإحصائي الكمي، وقد أظهرت النتائج أن معظم المشاركين في الدراسة ينظرون إلى التغيرات التي تحدث في منشأتهم بشكل سلبي، ويرجع ذلك إلى حالة الخوف والشك التي تسود حياتهم اليومية. كما تبين أن العاملين في المنشأة لديهم رغبة شديدة في معرفة كل ما يجري داخل مؤسستهم لتلبية احتياجاتهم الإعلامية. بالإضافة إلى ذلك، فإن التغيرات الحركية والديناميكية في الاقتصاد الوطني في السنوات الأخيرة قد أثرت بشكل كبير على الاتصال التنظيمي داخل المنشآت الجزائرية وعلاقات الأفراد داخلها.⁽¹⁰⁾

في دراسة مُجّد العنزي (2010) بعنوان "أثر الإيصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية: دراسة ميدانية بوزارة العدل الكويتية"، كانت أهداف الدراسة تتلخص في التعرف على طبيعة الاتصالات الإدارية المستخدمة في وزارة العدل الكويتية من منظور العاملين في الإدارة، وذلك من خلال استكشاف أنماط ووسائل ومهارات الاتصال الإداري. كما هدفت الدراسة إلى فحص خصائص المعلومات التي تنتج عن هذه الاتصالات، مثل توقيت الحصول على المعلومات، طرق نقلها، شموليتها، وطموحها ومرونتها وسهولة الحصول عليها، وقد اعتمد الباحث على الاستبانة لجمع البيانات من عينة تضم 163 عاملاً، واستخدم التحليل الإحصائي للكشف عن العلاقات بين متغيرات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: أن المعلومات الناتجة عن الاتصالات الإدارية بين العاملين كانت تحمل خصائص إيجابية ساعدت في اتخاذ

قرارات إدارية ناجحة، كما أظهرت الدراسة وجود فروقات في أثر فاعلية الاتصالات الإدارية على توفير معلومات تسهم في تحسين فاعلية القرارات الإدارية.⁽¹¹⁾

دراسة مسعودة بلوط (2016) بعنوان "الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية الجزائرية" هدفت إلى دراسة مدى تأثير الاتصال التنظيمي على تحسين عملية اتخاذ القرار، ومحاولة الكشف عن العوامل السائدة في المؤسسة التي تؤدي إلى عدم وضوح الاتصال بين العمال والإدارة العليا، ومدى تأثير ذلك على قدرتهم في اتخاذ القرارات السليمة في مثل هذه الظروف. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وشملت عينة مكونة من 153 عاملاً، واستخدمت أدوات الملاحظة، المقابلة، والاستمارة لجمع البيانات، وقد أظهرت الدراسة أن الاتصال التنظيمي في المؤسسة الصناعية يسهم بشكل كبير في توفير المعلومات والبيانات اللازمة لتيسير سير العمل وإنجاز المهام المطلوبة، كما يعزز من روح المشاركة الجماعية والتعاون بين العاملين في المؤسسة.⁽¹²⁾

دراسة زيزي رمال (2016) بعنوان "دور الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار" التي أجريت في جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، هدفت إلى استكشاف الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، والتعرف على نمط الاتصال المعتمد ومدى تأثيره على القرارات التي يتخذها المسؤولون. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على أدوات الملاحظة، المقابلة، والاستمارة. شملت العينة 60 عاملاً، وقد أظهرت النتائج أن الوسائل الاتصالية الأكثر استخداماً في المؤسسة هي الوسائل الكتابية مثل التقارير، الإعلانات، والاستدعاءات، تلتها الوسائل الشفوية مثل الهاتف والاتصال المباشر. كما كشفت الدراسة عن غياب مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات، حيث يتم اتخاذ القرارات بين المدير ورؤساء المصالح فقط.⁽¹³⁾

في دراسة بارة الخير (2017) بعنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي"، هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير العلاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي، بالإضافة إلى قياس مستويات الولاء التنظيمي لدى العاملين في معهد التكوين شبه الطبي من خلال ربطه بمستويات الاتصال التنظيمي. كما سعت الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تعيق وجود الولاء التنظيمي لدى العاملين، وقد شملت العينة 48

عاملاً من معهد التكوين شبه الطبي، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة للبحث. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي لدى العاملين في المعهد، حيث أظهرت نتائج الاتصال التنظيمي نسباً تتجاوز 57,78 %. أما بالنسبة للولاء التنظيمي، فقد بلغت نسبه أكثر من 80% فيما يتعلق بإخلاص العاملين في عملهم داخل المنظمة. كما أكدت الدراسة على أن الاتصال التنظيمي الجيد يعزز من الثقة والمصادقية بين العمال والإدارة، مما يساهم في زيادة نسبة الولاء التنظيمي داخل المؤسسة.⁽¹⁴⁾.

4. عناصر الاتصال التنظيمي الفعال

لا يمكن دراسة الاتصال دون التطرق إلى مكوناته الأساسية لفهمه وتعزيز فعاليته. تتكون عملية الاتصال من ثلاثة عناصر أساسية على الأقل: المرسل، الرسالة، والمستقبل. ومع ذلك، في الواقع العملي، تعد عملية الاتصال أكثر تعقيداً وصعوبة، حيث تشمل عناصر إضافية أخرى، مثل:

1- المرسل المرسل هو الشخص أو الجماعة التي تنقل الرسالة أو المعلومات أو الأفكار أو البيانات إلى الطرف الآخر بهدف التأثير في سلوكه بطريقة معينة. وقد يكون المرسل فرداً أو مجموعة داخل المؤسسة. ويتحمل المرسل المسؤولية عن أداء وظيفتين أساسيتين:

- أولاً، يجب على المرسل تحديد الأفكار والآراء والاتجاهات التي يرغب في إيصالها للآخرين، ثم تنظيم هذه الأفكار واختيار الطريقة الأنسب لنقلها.

- ثانياً، يجب أن يوضح المرسل هذه الأفكار والآراء للأشخاص الذين يحتاجون إليها.

لكي يكون المرسل فعالاً، يجب أن يراعي عدة عوامل:

- أن يعرف تمامًا ما يريد إيصاله، ويتأكد من أنه يدرك المعنى الذي يجب أن يتلقاه المستقبل.

- أن يختار التوقيت المناسب لإرسال الرسالة، بالإضافة إلى اختيار وسيلة التعبير الأنسب التي تساعد المستقبل على فهم الرسالة.

- يجب أن يتمتع المرسل بثقة المستقبل، بالإضافة إلى مهارات لغوية تتيح له صياغة محتوى الرسالة بطريقة يسهل فهمها.

ومن أجل نجاح المرسل في عملية الاتصال، يجب أن تتوفر لديه مجموعة من الصفات الأساسية مثل: القدرة البلاغية واللغوية، القدرة على التأثير والإقناع، القدرة على التعبير بوضوح عن أفكاره ومعلوماته، المعرفة الكافية بموضوع الرسالة، والمكانة الاجتماعية والشخصية المتميزة التي تمنحه مصداقية

2- الرسالة : الرسالة هي المعاني التي يسعى المرسل إلى توصيلها إلى المستقبل بهدف تحقيق غرض معين، وقد تكون هذه المعاني في شكل لفظي شفوي أو مكتوب، أو قد تكون غير لفظية مثل الإشارات وغيرها. يجب على المرسل أن يكون قادرًا على صياغة معاني الرسالة بما يتناسب مع مستويات المستلمين. ولضمان تحقيق الرسالة لأهدافها، ينبغي أن تتمتع بعدد من الخصائص الأساسية، مثل:

- دقة بناء الرسالة وإخراجها، سواء في اختيار الألفاظ والمصطلحات التي تؤثر في المستقبل أو في استخدام العبارات المؤثرة في الجمهور المعني.

- خلو الرسالة من الأخطاء المطبعية في حالة الاتصال الكتابي أو المطبوع، أو من الأخطاء النحوية والتعبيرية في الاتصال الشفوي أو المسموع.

- تجنب التكرار غير الضروري للمعلومات.

- اختيار الوقت المناسب لإرسال الرسالة، والتأكد من وصولها إلى الجمهور المناسب الذي يمكنه استقبالها بفعالية.

3- القناة : تُعرف الوسيلة أيضًا بأنها القناة التي يتم من خلالها نقل الرسالة أو المعلومة. قد تكون هذه الوسيلة لفظية مثل النشرات أو الخطابات، أو كتابية مثل الكتب والمذكرات والتقارير، أو تصويرية مثل الصور أو الرسوم التوضيحية. بالإضافة إلى ذلك، هناك العديد من الوسائل الأخرى مثل الهاتف، الفاكس، والمقابلات الشخصية. يعتمد اختيار الوسيلة على عدة عوامل، منها: أهمية الرسالة، درجة سرية الرسالة، السرعة المطلوبة لإتمام الاتصال، تكلفة استخدام الوسيلة، وعدد الأفراد الذين يجب الوصول إليهم.⁽¹⁵⁾

4-المستقبل : المستقبل هو الشخص أو الجهة التي تستقبل الرسالة. يتعين على المرسل التأكد من أن المستقبل قادر على تفسير الرسالة وفهم محتواها. لكي يكون المستقبل فعالاً في عملية الاتصال، يجب أن يعمل على تحسين قدراته في الإدراك والاستيعاب، كما ينبغي أن يتجنب إصدار الأحكام الذاتية المسبقة.

5-التغذية الراجعة : التغذية الراجعة تمثل التفاعل والاستجابة بين المرسل والمستقبل. هي جميع أنواع ردود الأفعال التي يقوم بها المستقبل، وتتيح للمرسل تقييم مدى فعاليته في عملية الاتصال. تعد التغذية الراجعة مصدراً مهماً للمعلومات لأنها تساعد المرسل على فهم أدائه وتعديل سلوكه بناءً على ذلك. كما تساهم في الحفاظ على توازن التنظيم مع بيئته، وتعمل كأداة هامة تربط الإدارة بالعاملين.

5. أهداف ووظائف الاتصال التنظيمي

يكتسب الاتصال التنظيمي أهميته في المؤسسات من خلال دعم العمليات والأنشطة التي تتطلب اتخاذ قرارات، وتنظيم، وتنسيق، ومتابعة، ورقابة، وتوظيف. كل هذه الأنشطة تحتاج إلى نظام فعال للاتصال داخل المنظمة باعتبارها نظاماً مفتوحاً. تهدف عملية الاتصال في أي منظمة إدارية إلى تحقيق عدة أهداف:

1. تسهيل اتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي من خلال توفير المعلومات اللازمة للأفراد والجماعات.
2. تمكين الموظفين من التعرف على الأهداف والغايات التي يسعى التنظيم لتحقيقها من خلال البرامج والخطط والسياسات التي وضعت لهذا الغرض، بالإضافة إلى المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة لهم لتحقيق تلك الأهداف.
3. تعريف الموظفين بالتعليمات المتعلقة بكيفية تنفيذ الأعمال وأسباب تأجيلها أو تعديل خطط تنفيذها.
4. التعرف على مدى تقدم تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها، بالإضافة إلى مواقف الموظفين من المشكلات وسبل معالجتها.

وتساهم عملية الاتصال التنظيمي في الإدارة من خلال عدة طرق، منها:

- أ. دعم عملية ضبط السلوك التنظيمي لدى الموظفين، حيث تشكل الهيكل التنظيمي والسياسات مؤشرات يلتزم بها العاملون في تواصلهم مع رؤسائهم وفي تقديم مقترحاتهم. كما تلعب التنظيمات غير الرسمية نفس الدور في ضبط سلوك الأعضاء.
- ب. تعزيز الدافعية لدى العاملين من خلال تحديد ما يتعين عليهم القيام به، إذ أن تحديد الأهداف وتوفير التغذية الراجعة حول تقدم تحقيق الأهداف يزيد من حوافزهم.
- ج. تعتبر عملية الاتصال وسيلة للتعبير عن مشاعر الأفراد وحاجاتهم الاجتماعية، ونجاحاتهم أو إحباطاتهم، مما يساهم في الحفاظ على توازن سلوكهم.
- د. المساهمة في خلق وعي جماعي متماسك وموحد داخل البيئة التنظيمية بخصوص أهداف المنظمة، ومعاييرها، واتجاهاتها، وعلاقاتها بالمنظمات الأخرى.⁽¹⁶⁾
- هـ- مساعدة الموظفين في المنظمة على متابعة التطورات والتجديدات التي تطرأ على المنظمة والتي تؤثر على البيئة العملية.
- و- تمكين الإدارة العليا من متابعة الأنشطة التفصيلية الدقيقة وتوفير المعلومات والبيانات الضرورية التي تدعم اتخاذ قرارات مدروسة.
- ي- المساهمة في معالجة حالات عدم الرضا من خلال تفعيل الاتصال التنظيمي بكافة أشكاله لضمان اطلاع الإدارة على قضايا العاملين.
- ز- دعم وتعزيز الولاء المستمر للمنظمة من خلال تحسين جودة الاتصال بين العاملين والإدارة.⁽¹⁶⁾

6. خصائص الاتصال التنظيمي

يعد الاتصال التنظيمي عنصراً حيوياً في أي منظمة نظراً لأثره الكبير في تحسين الأداء العام للعاملين وتعزيز الرضا بين مختلف الأطراف المعنية. لذلك، يجب على كل مؤسسة أن تكون حريصة عند تصميم برامجها الاتصالية، مع التركيز على تحسين الاتصال واختيار القنوات المناسبة داخل المنظمة. من خلال ذلك، يمكن تحقيق التفاهم والتنسيق بين الفرق المختلفة. يعد الاتصال الوسيلة الأساسية لتسهيل

تبادل المعلومات والأفكار بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة، مما يساهم في تعزيز التفاعل والاحتكاك بينهم. يمكن تلخيص مفهوم الاتصال التنظيمي في النقاط التالية:

أ-عملية إنسانية : يلعب الاتصال دورًا مهمًا في بناء الثقة والاحترام والتفاهم بين الأفراد. في الواقع، يسعى الإنسان دائمًا للتواصل مع من حوله في المجتمع، حيث يتبادل الاتصال مع الآخرين بهدف التعلم، وتوسيع الفهم، والتأثير، وغير ذلك من الأهداف التي تعزز التفاعل بين الأفراد.

ب-الاتصال عملية ديناميكية : تعتبر عملية الاتصال سلسلة مترابطة من الحلقات، حيث لا يمكن تقييم الموقف الاتصالي فقط استنادًا إلى العناصر الأساسية لعملية الاتصال. يجب أن نأخذ في الاعتبار العوامل الاجتماعية، والنفسية، والثقافية، بالإضافة إلى التغيرات البيئية التي تؤثر على السياق العام للموقف الاتصالي.

ج-عملية اجتماعية : يعتبر الاتصال عملية اجتماعية أساسية لا يمكن لأي مجموعة أو منظمة إنسانية الاستغناء عنها. ومن ثم، فإن الاتصال يعد الأداة التي يعتمد عليها الإنسان لتنظيم واستقرار وتحويل جوانب حياته الاجتماعية.

د-عملية تفاعل بين طرفين : سواء كان الاتصال بين فردين أو بين شخص ومجموعة، فإن الهدف من هذا التفاعل هو ضمان مشاركة المستقبل في فهم الرسالة وقبولها. وبالتالي، يصبح الاتصال التنظيمي عملية تفاعلية تتميز بالاستجابة المتبادلة بين المرسل والمستقبل.

هـ-عملية مستمرة : بمعنى أن الاتصال لا يقتصر على فترة زمنية محددة خلال بداية نشوء المنظمة، بل يستمر طوال فترة وجودها. وبالتالي، يشمل الاتصال سلسلة من الأفعال التي لا تبدأ أو تنتهي في نقطة معينة، بل يتسم بالتحرك والتطور المستمر..

و-عملية اجتماعية نفسية : يمكن للقادة الاستفادة منها لتحفيز الفريق وتحقيق الأهداف المرجوة، بالإضافة إلى توجيه العلاقات الإنسانية داخل المنظمة.

ي-عملية معقدة : الاتصال هو عملية تفاعل اجتماعي تحدث في سياقات وأوقات ومستويات متعددة، ويتميز بتعقيده بسبب تنوع أشكاله وعناصره ومتطلباته التي يجب أن تُنظر بعناية عند القيام به. الاتصال

التنظيمي يتضمن تفاعلات معقدة تشمل الرموز التي يتم تبادلها بين المرسل والمستقبل، بناءً على الخبرات الشخصية، الخلفيات، التصورات، والثقافة السائدة. ومن المهم أن نلاحظ أنه لا يمكن أن تتطابق عمليات الاتصال بشكل كامل، حيث أن كل حالة اتصال تعتبر فريدة وتعتمد على ظروفها الخاصة.

7. كفاءة الاتصال التنظيمي والعلاقات المهنية داخل المؤسسة

تولي المنظمات الفعالة أهمية كبيرة للتحكم في عملية الاتصال باعتبارها أحد العناصر الأساسية للإنتاج، حيث يتم توجيهها بشكل يضمن الكفاءة والفعالية التنظيمية. وفي العديد من الأحيان، تتأثر الحالة المعنوية والعلاقات الإنسانية للأفراد على مختلف المستويات التنظيمية، فضلاً عن إنتاجيتهم، بمدى فعالية الاتصال داخل المنظمة. من هنا يظهر دور الاتصال الحاسم في حياة المنظمة لضمان استمراريتها وتطورها، وتحقيق التعاون والتفاعل والانسجام بين مختلف أطرافها، فضلاً عن تأثيره في اتخاذ القرارات السليمة.

وفي كتابه المنشور عام 1975، "Organizational Effectiveness Behaviour View"، قدم R/MSTEERS استراتيجية لتطوير عمليات الاتصال والعلاقات المهنية داخل المنظمة، حيث استند إلى مجموعة من التوصيات في كل اتجاه من اتجاهات الاتصال التنظيمي: صاعد، هابط، وأفقي.

على مستوى الاتصال الهابط، تشمل التوصيات:

- تقديم التعليمات المتعلقة بكل وظيفة بشكل واضح، لضمان فهم الموظف الدقيق لما يتوقع منه والمغزى من العمل الذي يؤديه.

- انتظار الحصول على تغذية راجعة متكررة بشأن جودة الأداء المحقق للحفاظ على التركيز على تحقيق الهدف.

- تنويع قنوات الاتصال لزيادة فرص وصول الرسائل وتبليغها بفعالية.

- إعادة وتكرار الرسائل المهمة لضمان فهمها وتبليغها بشكل صحيح.

ب على مستوى الاتصال لصاعد : (مرؤوسين -رئيس)

- من الضروري توفير بيئة مناسبة تسمح للمرؤوسين بإيصال رسائلهم وآرائهم، بما في ذلك الآراء السلبية، دون الخوف من التعرض للعقوبات.
- يجب أن يدرك المسؤول أن المعوقات الوظيفية تُلاحظ وتُشعر بها المرؤوسون بشكل أسرع وأوضح من المسؤولين.
- كلما كانت الحوافز الاجتماعية والمهنية أقل، كلما زادت مساحة حرية التعبير داخل المنظمة.
- من المهم أخذ المعلومات الصاعدة من المرؤوسين بعين الاعتبار، والعمل على تعزيزها أو تجسيدها، مما يساهم في زيادة فعالية الاتصال داخل المنظمة.

ج- على مستوى الاتصال الأفقي : (نفس المستوى الوظيفي)

- يجب أن تكون الروابط بين أعضاء الفريق أو الوحدة قوية بما يكفي لبناء ثقة متبادلة بينهم.
- يجب إعطاء الأولوية للتعاون بين مختلف وحدات المنظمة وعدم النظر إلى نجاح وحدة على أنه مرتبط بفشل وحدة أخرى.
- تعزيز وتطوير الاجتماعات يساهم في تبادل المعلومات بين مختلف وحدات المنظمة.
- من الأفضل، عندما تسمح الظروف، أن يتم اتخاذ القرارات بشكل مشترك بين الوحدات والفروع المختلفة. (17)

8. اتخاذ القرار

يعد اتخاذ القرار عملية أساسية في الإدارة، حيث يقع على عاتق القادة الإداريين في كافة المستويات التنظيمية. فعملية اتخاذ القرارات تعد من أهم جوانب الإدارة، حيث يعتمد نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها على القدرة في اتخاذ قرارات صحيحة وفعالة. وتعتبر العملية الإدارية متمثلة في إدارة وظائف التخطيط، التنظيم، الرقابة، والتوجيه.

1.1 أهمية اتخاذ القرار:

لا يمكن القيام بأي نشاط داخل المنظمة دون اتخاذ قرار مسبق. يعتبر اتخاذ القرارات العنصر الأساسي في عمل المدير، حيث يتم من خلاله تنفيذ كافة أنشطة المنظمة وتحديد مسارها المستقبلي.

فوظائف مثل التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه لا يمكن إتمامها إلا بعد اتخاذ قرارات تحدد من سينفذها، ومتى، وأين، ومع من، وما هي التكلفة، وغيرها من التفاصيل. وتبرز أهمية اتخاذ القرارات في النقاط التالية

أ- اتخاذ القرارات عملية مستمرة: في المجال الإداري، يُعتبر التسيير مجموعة مستمرة من القرارات المتنوعة في مختلف المجالات مثل التخطيط والتنظيم والتسويق، وغيرها.

ب- اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله: يعتبر اتخاذ القرارات الأداة الأساسية للمدير في ممارسة عمله الإداري داخل المؤسسة، حيث يقوم باتخاذ القرارات التي تحدد ما يجب أن يُنجز، متى، ومن سيقوم بذلك. كلما كانت قدرة المدير على اتخاذ قرارات فعالة أكبر، زادت فعالية الأداء في المنظمة.

ج- القرارات الاستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة: ترتبط القرارات الاستراتيجية بالمدى البعيد ولها تأثير كبير على نجاح المنظمة أو فشلها. مثل قرار شركات السيارات اليابانية بإنتاج سيارات صغيرة الحجم، الذي جعل من الصعب على الشركات الأمريكية منافستها، مما يبرز دور القرارات الاستراتيجية في تحديد مصير المنظمة ومكانتها على مستوى العالم.

د- اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية: تمثل القرارات أساس جميع الوظائف الإدارية مثل التخطيط، التنسيق، الرقابة، والتوجيه.

هـ- اتخاذ القرار أساس الإدارة أو وظائف المنظمة: كل وظيفة داخل المنظمة تتضمن مجموعة من القرارات، مثل قرار تحديد المسؤول عن الإنتاج في فترة زمنية معينة، والكمية الأنسب للإنتاج.

2.8 خطوات عملية اتخاذ القرار

أ- تحديد المشكلة : من الضروري أن يقوم المدير بتحديد المشكلة بدقة فائقة، بحيث يتعمق في فهم الجوانب الأساسية للمشكلة. يتعين عليه أن يكون حريصاً جداً على تعريف المشكلة بشكل صحيح وأن يتجنب الانشغال بالمشكلات الواضحة والمباشرة، حتى يصل إلى جوهر المشكلة الحقيقية. بمجرد أن يحدد المدير المشكلة بوضوح، سيكون قادراً على العمل على تعديل وتحسين الوضع الراهن..

ب- تحليل المشكلة : الخطوة الأولى في عملية اتخاذ القرار تتمثل في تحديد المشكلة وجمع الحقائق ذات الصلة بها، ثم تصنيف هذه الحقائق لتحديد الشخص المسؤول عن اتخاذ القرار، ومن يجب استشارته أثناء

اتخاذها، ومن يجب إبلاغه بالقرار النهائي. دون هذا التصنيف المسبق، يصبح من الصعب تحويل القرار إلى عمل فعال وتحقيق النتائج المتوقعة

ج- تحديد البدائل : يتطلب اتخاذ قرار فعال توفر عدة خيارات للاختيار من بينها. سواء كان المدير يختار من بين خطط بديلة أو مرشحين لوظائف أو تجهيزات، فإن وجود بدائل متعددة يجعل عملية الاختيار بعد تحديد البديل أسهل. (18)

د- تقييم كل بديل : يعد تحديد المزايا والعيوب المحتملة لكل خيار من الخطوات الأساسية في عملية اتخاذ القرار، حيث يتطلب ذلك التنبؤ بما سيحدث في المستقبل، لأن المزايا والعيوب لا تظهر إلا مع مرور الوقت. وتشتمل عملية التقييم على

1- تحديد العوامل الاستراتيجية لكل بديل التي ستركز عليها عملية التنبؤ.

2- التنبؤ بالنتائج المتوقعة لكل خيار يقترحه المسؤولون.

3 - اختيار الحل الأنسب بناءً على أربعة معايير يجب مراعاتها عند اتخاذ القرار

هـ- المخاطرة يجب أن يتضمن كل خيار تقييمًا للمزايا المرتبطة به، حيث أن كل قرار يتضمن مخاطر، وكذلك عدم اتخاذ القرار يحمل مخاطره الخاصة. الأهم في هذه العملية هو التركيز على النسبة بين المكاسب المحتملة والمخاطر المتوقعة، بدلاً من التركيز فقط على المكاسب أو المخاطر بشكل منفصل

و- الإقتصاد في الجهد : من المهم تحديد الإجراءات التي يمكن أن تحقق أفضل النتائج باستخدام أقل جهد ممكن، وبالتالي إحداث التغيير المطلوب بأدنى تأثير على سير عمل المنظمة.

ي- التوقيت : من الضروري أن تحدد المنظمة اللحظة المناسبة لتنفيذ القرار الملائم..

ز- قيود الموارد : من أبرز القيود التي تواجهها المنظمة هو العنصر البشري الذي يتولى تنفيذ القرارات. فنجاح اتخاذ القرارات يعتمد بشكل كبير على رؤية الأفراد وكفاءتهم، مهاراتهم، وقدرتهم على فهم المشكلة المطروحة. وفي بعض الأحيان، قد تواجه المنظمة مواقف تتطلب مهارات وخصائص تفوق ما يمتلكه الأفراد الحاليون، مما يستدعي بذل جهد أكبر لمواجهة هذه التحديات من خلال عملية استقطاب موضوعية. (19)

3.8 أنماط اتخاذ القرار : تختلف عملية اتخاذ القرار حسب الطرق المتبعة والأساليب المعتمدة، حيث يتم استخدام مجموعة متنوعة من الأنماط في هذا السياق. يمكن الإشارة إلى أن هناك العديد من الأنماط التي يعتمد عليها المدراء أو متخذي القرارات في مختلف المواقف.

أ- نمط المشاركة في اتخاذ القرار : هذا النمط من القرارات يوفر فرصة للمشاركة الجماعية لجميع الأفراد في المنظمة، حيث يتمكنون من التعبير عن آرائهم والمشاركة في اتخاذ القرار بهدف الوصول إلى درجة عالية من الرضا لدى الجميع. غالبًا ما يحظى هذا النوع من القرارات بقبول واسع من جميع الأطراف المعنية. كما أن طرق تنفيذه تتميز بالسهولة والمرونة، حيث يشعر كل فرد بالمسؤولية عن التنفيذ، مما يساهم في تحقيق رضا نفسي وراحة واضحة لدى المشاركين. يتمتع هذا النمط بنجاح كبير في تحقيق الأهداف المرجوة.

ب- نمط الاستشارة (ذوي الخبرة والاختصاص) : يعتمد هذا النمط من القرارات على استشارة الخبراء والمستشارين ذوي الكفاءة، حيث يلجأ المدير أو المسؤول إلى الاستفادة من بيوت الخبرة أو الجهات الاستشارية للحصول على آرائهم وحلولهم أو البدائل التي تتناسب مع المواقف المختلفة، مما يساعد في اتخاذ القرارات الأكثر ملاءمة وفعالية.

ج- المركزية في اتخاذ القرار : تتمثل المركزية في تركيز السلطة في يد المدير أو الرئيس عند اتخاذ القرارات، وذلك بناءً على طبيعة المنصب الذي يشغله في المنظمة. وغالبًا ما تتسم هذه القرارات بطابع فردي ودكتاتوري، حيث لا يُشرك الآخرون في اتخاذها ولا يُستعان بآرائهم.

د - اللامركزية في اتخاذ القرار : تتمثل اللامركزية في تفويض المدير أو الرئيس لبعض الصلاحيات أو السلطات التي يتمتع بها بصفته الوظيفية إلى مستويات إدارية أخرى، بحيث يتخذ المسؤولون في هذه المستويات قرارات مرتبطة بجوانب معينة من دون الحاجة للرجوع إلى المستويات التنظيمية العليا. (20)

هـ- نمط اللجان : يعد نمط اللجان في اتخاذ القرارات من الأساليب الشائعة في العديد من المنظمات الإنسانية. غالبًا ما يتم تشكيل لجان دائمة أو مؤقتة لمعالجة التحديات التي تواجه المنظمات. تشمل هذه اللجان الاستشارية التي تقدم الدعم والنصيحة للإدارة المعنية، أو اللجان التنفيذية التي تتولى اتخاذ القرارات وتنفيذ الأنشطة المرتبطة بها. بغض النظر عن النوع المتبع، يمثل هذا النمط أحد الأساليب الأكثر نجاحًا

وانتشاراً في العديد من المنظمات، حيث يعتمد المديرون على آراء اللجان لتبادل الأفكار والمشورة بين المتخصصين والخبراء، مما يساهم في إيجاد بدائل لحل المشكلات أو تحسين الوضع الراهن. كما أن اختيار نمط اتخاذ القرار يعتمد بشكل رئيسي على طبيعة عمل المنظمة وأهدافها، فضلاً عن تأثيره على الشخص المسؤول عن اتخاذ القرار. قد يؤدي الاعتماد على نمط واحد بشكل حصري إلى حدوث سلبيات تؤثر على فعالية القرارات المتخذة.⁽²¹⁾

4.8 أساليب اتخاذ القرار :

تعد عملية اتخاذ القرار من المهام الأساسية للقائد، حيث تتطلب منه اتباع أساليب دقيقة ومنهجية تعتمد على الحكم السليم والقياس، بدلاً من الاعتماد على الحدس أو التخمين. فالقائد هو المسؤول عن اتخاذ القرار وتحمل عواقبه ونتائجه. تنقسم أساليب اتخاذ القرار إلى عدة أنواع، بناءً على الطريقة التي يتبعها القائد في اتخاذ قراراته:

أ- التجربة والخبرة : يكتسب المدير مهارات اتخاذ القرار من خلال الخبرات والتجارب التي مر بها، والقرارات التي اتخذها في السابق. كما تساهم البرامج الإدارية التي أدارها في تعزيز هذه المهارات، بالإضافة إلى الوقت الذي يخصصه للتفكير والتحليل وتقييم المواقف السابقة. هذه العملية تساهم في تكوين صورة واضحة وشاملة في ذهنه، مما يعزز معرفته وخبرته في اتخاذ القرارات

ب- الحكم الشخصي : يعتمد هذا الأسلوب على تقدير متخذ القرار الشخصي، ورؤيته للأمور بناءً على خبراته السابقة، خلفياته الثقافية، والمعلومات المتاحة له. فهو يفتقر إلى الأسس العلمية، ويعتمد نجاحه على قدرة متخذ القرار على فهم المعلومات المتوفرة، وتحليلها بشكل صحيح لتحديد الخيار الأنسب.⁽²²⁾

9. دراسة الآراء وتحليلها

يعتمد هذا الأسلوب على دراسة المدير للآراء والاقتراحات التي تُعرض عليه بشأن المشكلة، وتحليلها بعناية لاختيار البديل الأنسب. تشمل هذه الآراء ما يقدمه المستشارون والمتخصصون، والتي تساعد في تسليط الضوء على المشكلة وتوجيه المدير نحو اتخاذ القرار الأمثل.⁽²³⁾

أ-إجراء التجارب : يتمثل هذا الأسلوب في أن يتولى الشخص المسؤول عن اتخاذ القرار تنفيذ التجارب بنفسه، مع مراعاة كافة العوامل الملموسة وغير الملموسة، بالإضافة إلى الاجتماعات ذات الصلة بالمشكلة التي يتم اتخاذ القرار بشأنها. من خلال هذه التجارب، يتمكن من تحديد البديل الأمثل استنادًا إلى خبرته العلمية.

ب-شجرة القرارات: يعتمد هذا الأسلوب على التفاعل بين الأدوات والوسائل المستخدمة في عملية اتخاذ القرار ضمن البيئة المحيطة. يفترض وجود سلسلة من التأثيرات التي تؤثر في اتخاذ القرارات، حيث يؤدي اتخاذ قرار فرعي إلى تأثيرات قد تنشأ عنها ردود فعل تتسلسل في سلسلة متتابعة داخل هذا المدخل وبيئته. ويتم تمثيل هذه السلسلة باستخدام رموز تمثل كل نقطة من نقاط اتخاذ القرار.⁽²⁴⁾

ج-نظرية المباريات: تعد هذه النظرية من النظريات الرياضية التي تُستخدم لاتخاذ القرارات الأمثل. فهي تصف وضعًا من الصراع المشترك بين أطراف متعددة، حيث يسعى كل طرف للاستفادة من أفضل الاستراتيجيات للوصول إلى الحلول المثلى التي تمكنه من تحسين وضعه في مواجهة الأطراف الأخرى المشاركة في النزاع.

10. العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

توجد العديد من العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وتشمل المعوقات والصعوبات والضغط التي تحيط بالقرار وتؤثر عليه بشكل سلبي بدرجات متفاوتة. بعض هذه العوامل تكون داخلية، تؤثر على اتخاذ القرارات داخل المؤسسة المعنية، مثل العوامل الإنسانية التي تشمل المدير نفسه، المساعدين، المستشارين، والمرؤوسين وغيرهم ممن يهمهم القرار. من بين المؤثرات النفسية في اتخاذ القرار، هناك ما يتعلق بالدفعات الداخلية للشخص، وأخرى تتعلق بالبيئة النفسية المحيطة به، والتي تؤثر بشكل خاص في مرحلة اختيار البديل المناسب من بين الخيارات المتاحة.

أ-العوامل الشخصية : تتعلق هذه العوامل بشخصية متخذ القرار وقدراته، مثل درجة ذكائه، تفضيلاته، وقيمه، بالإضافة إلى مستوى الموضوعية التي يتمتع بها في اتخاذ القرار. كما يشمل ذلك تكوينه الشخصي وقدرته على اكتشاف المشكلات وابتكار الحلول. الأفراد الذين لديهم عقلية جامدة يواجهون صعوبة في

تحديد المشكلات وإيجاد حلول لها حتى في حال توافر البيانات والمعلومات والتدريب الكافي على حل المشكلات. كما أن اكتشاف الفرص وتحديد الحلول يتطلب شخصاً قادراً على تحمل المخاطر وتحمل المسؤولية.

ب-العوامل السلوكية : والتي يمكن حصرها في:

-قيم متخذ القرار : يظهر تأثير القيم في اتخاذ القرارات من خلال كيفية إدراك الأفراد للمواقف والمشكلات، وكيفية اختيار البدائل المتاحة، وكذلك في تقييم الإنجاز على المستوى الفردي والتنظيمي، فضلاً عن العلاقات بين الأطراف المعنية بالقرار (المهتمين بالمشكلة).

-تأثير العوامل العاطفية : لا يعتبر اكتشاف المشكلات واتخاذ القرارات عملية موضوعية تماماً، إذ تتداخل معها بعض العوامل العاطفية. على سبيل المثال، إذا كان متخذ القرار في مؤسسة إنتاجية متخصصاً في أحد فروع الهندسة، فقد يرى أن التركيز على الجوانب التقنية هو السبيل الأمثل لتطوير المؤسسة، بينما قد تكون النظرة مختلفة إذا كان المدير متخصصاً في أحد مجالات العلوم الإنسانية.

ج-العوامل التنظيمية : تشكل الأنظمة :

تلعب الأنظمة والإجراءات والسياسات المعتمدة في المنظمة دوراً كبيراً في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وتشمل هذه العوامل ما يلي:

-السلطة : يؤثر نمط السلطة في المنظمة وطريقة استخدامها على سلاسة أو تعقيد عملية اتخاذ القرار. ففي المنظمات التي تتمركز فيها السلطات بيد الإدارة العليا أو التي تُدار بشكل مركزي، غالباً ما تكون عملية اتخاذ القرارات بطيئة، حيث يتم إغفال آراء الأطراف المعنية بالمشكلة.

-المعلومات : توفر المنظمة لأفرادها مزيجاً من المعلومات والقيم والأهداف التي تؤثر بشكل كبير في اتخاذ القرارات. فكلما كانت المنظمة تميل إلى تبادل المعلومات ونشرها بين أعضائها، كانت القرارات أكثر فاعلية. وعلى النقيض، فإن حصر المعلومات وعدم نشرها داخل المنظمة يؤدي إلى اتخاذ قرارات أقل جودة.

-التدريب : يلاحظ أن المنظمات التي تهتم بتدريب أعضائها على اتخاذ القرارات وحل المشكلات تشهد تحسناً في جودة قراراتها. فالتدريب المستمر يزود الأفراد بالمهارات الضرورية لاتخاذ القرارات بشكل أكثر فاعلية.

-معايير الكفاءة : المنظمات التي تحدد بوضوح المسؤول عن اتخاذ القرار والمعايير التي توجه المديرين أثناء اتخاذهم للقرارات تكون أكثر فعالية من المنظمات التي لا توفر هذه المعايير

- الهيكل التنظيمي تؤثر خصائص الهيكل التنظيمي على عملية اتخاذ القرار من جوانب عدة، منها: في المنظمات التي تركز على الرسمية في العمل، تكون قرارات المديرين مرتبطة بمستوى السلطة دون النظر إلى مزايا أو جدارة القرار المتخذ

- في المنظمات المعقدة الهيكل : فإن القرار المتخذ يتأثر بالاعتبارات السياسية في اتخاذ القرار .

-الولاء للمنظمة : كلما كان هناك تماسك أكبر بين الأفراد والمنظمة، زادت مشاركتهم في اتخاذ القرارات وأصبحوا أكثر حماسة لتنفيذها وضمان نجاحها.

توجد عدة عوامل تؤثر في اتخاذ القرار، ومنها:

- أهداف المنظمة: يكمن محور اتخاذ القرار في اختيار الوسائل الأكثر فعالية لتحقيق أهداف المنظمة، سواء كانت تكتيكية أو استراتيجية.

- الثقافة السائدة في المجتمع: يجب أن تؤخذ الأطر الاجتماعية والثقافية بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار.

- الواقع والمعلومات المتاحة: لا يكفي الاعتماد على المحتوى القيمي أو الأخلاقي فقط، بل يجب أن يتم مراعاة الحقائق والواقع، بالإضافة إلى ترجيح الوسائل أو البدائل المناسبة. كما يرى "سيمون" أن القرارات تتضمن بعداً أخلاقياً إلى جانب البعد الواقعي.

- تأثير عنصر الزمن: يشكل عامل الزمن ضغطاً كبيراً على متخذ القرار. كلما طالت الفترة الزمنية المتاحة له، زادت البدائل المتاحة وكانت النتائج أقرب إلى الصواب، مع إمكانية أفضل لتحليل المعلومات. أما إذا كانت الفترة الزمنية قصيرة، فإن متخذ القرار يجب أن يتصرف بسرعة، مما يقلل من البدائل المتاحة.⁽²³⁾

--تأثير أهمية القرار : تزداد الحاجة إلى جمع معلومات وافية كلما كانت أهمية القرار أكبر. وتتأثر الأهمية النسبية لكل قرار بعدد الأفراد الذين يتأثرون به ودرجة التأثير عليهم، بالإضافة إلى تكلفته والعائد المتوقع. فعندما تكون التكاليف أو العوائد المرتبطة بالقرار عالية، تزداد أهميته. كما أن الوقت المطلوب لاتخاذ القرار يزيد مع أهميته، حيث يحتاج المسؤولون إلى مزيد من الوقت لاكتساب الخبرة وفهم العوامل المختلفة التي تؤثر في القرار

.-المخاطرة : كل قرار يتضمن احتمالات لنتائج غير متوقعة، ويمكن أن تنشأ المخاطر من عدة عوامل مثل نقص المعلومات، عدم دقة التقديرات، أو نقص المعرفة بالنموذج المستخدم. أما بالنسبة لمركزية أو لا مركزية اتخاذ القرارات في المنظمة: إذا كانت غالبية القرارات تُتخذ في القمة التنظيمية، فهذا يعني أن اتخاذ القرار ذو طابع مركزي. بينما إذا كانت معظم القرارات تُتخذ في المستويات الأدنى من الهيكل الإداري، فإن العملية تصبح لا مركزية، مما يسمح بمرونة أكبر في اتخاذ القرارات ويسهل التحركات السريعة التي تتطلبها الظروف الحالية. (24).

-مستويات المشاركة في عملية اتخاذ القرار : تساهم المشاركة في عملية اتخاذ القرار في خلق بيئة ملائمة تؤدي إلى الوصول إلى قرار أكثر استقرارًا، مما يقلل من احتمالية إغائه أو تعديله وتجنب الآثار السلبية المرتبطة به. كما أنها تساعد في تعزيز تقبل المرؤوسين للقرار بعد اتخاذه، مما يقلل من معارضتهم له، وتساهم في التخفيف من التحديات التي قد تواجه التنفيذ

-عوامل البيئة الخارجية للمنظمة : تشمل العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الظروف الاقتصادية، السياسية، القانونية، الثقافية، والتكنولوجية، بالإضافة إلى العوامل البيئية الخاصة مثل المنافسة، الموردين، الوسطاء، الموزعين، والعملاء. كما يجب أخذ ردود فعل الأطراف المتأثرة بالقرار والرأي العام في الاعتبار.

-عوامل البيئة الداخلية للمنظمة : تتضمن العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار شكل وحجم المنظمة، نظم التخطيط والرقابة، المخاوف، الإمكانيات المتاحة بما في ذلك الإمكانيات التسويقية، درجة التأكد، وعامل الوقت.

شخصية المدير متخذ القرار وتمثل في : قيمه وإلهامه، اتجاهاته ودافعيته، مزاجه ونظريته العامة للأشياء (تقديره)، خبرته وثقته بنفسه .

-مقترحات لزيادة فاعلية اتخاذ القرار .

11. علاقة الاتصال التنظيمي بعملية اتخاذ القرار

في ظل الظروف البيئية الحالية وما يصاحبها من تعدد وتعقيد المشكلات، أصبح من الضروري أن يعتمد المدير في اتخاذ القرارات وحل المشكلات على التعرف على الفرص والتهديدات من خلال جمع المعلومات واستخدامها بشكل مناسب. لذا، يُعتبر اتخاذ القرار جزءاً أساسياً من الاتصال التنظيمي، حيث يساهم الاتصال في دعم متخذ القرار بنقل المعلومات الضرورية من خلال تشخيص وتحليل المشكلة. وبذلك، تستطيع المؤسسات الصناعية اتخاذ قرارات فعالة وفي الوقت المناسب.

1.11 أهمية المعلومات للاتصال التنظيمي واتخاذ القرار :

تعد المعلومات من أهم الموارد الأساسية للمؤسسة، وذلك نظراً للدور الكبير الذي تلعبه في مختلف أنشطتها على جميع مستوياتها. ويمكن تلخيص أهمية المعلومات في مجال الاتصالات واتخاذ القرارات على النحو التالي:

- تتمثل أهمية المعلومات للمؤسسة في كونها تدخل في جميع جوانب الأنشطة التي تقوم بها، خاصة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأفضل الطرق والأساليب لاستخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف وتقييم الإنجازات الفعلية للمؤسسة.

تساعد المعلومات إدارة المؤسسة الصناعية على فهم المواقف المحيطة بها وتفسير الظواهر الحالية. ونتيجة لذلك، تتمكن الإدارة من تعزيز قدرتها على التواصل واتخاذ القرارات ووضع الخطط المناسبة، فضلاً عن السيطرة على المواقف المستقبلية من خلال تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة عالية وبأقل قدر من التضحية.⁽²⁵⁾

تعد المعلومات عاملاً أساسياً في تعزيز الفهم الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية، إذ تساهم في ربط مختلف مستويات التنظيم والأنشطة المتنوعة للأفراد داخل المؤسسة. كما أنها تساهم في ربط وظائف المؤسسة

المختلفة، مما يسهل الاتصال الداخلي ويخلق بيئة اجتماعية عملية، تعاونية ومحفزة. هذا يساعد في وجود نظام فعال للاتصال التنظيمي ويعزز من قيم المؤسسة

تعتبر المعلومات أداة هامة للربط الخارجي مع البيئة المحيطة بالمؤسسة، حيث يمكن أن تكون جزءاً من المنتج نفسه أو تظهر في سعره أو خصائصه أو طرق استخدامه. كما توجد نظم معلومات مشتركة بين المؤسسة ومورديها أو بعض زبائنهم، بهدف تسهيل معالجة البيانات والعمليات المتعلقة بالبيع والشراء، مما يساعد في توفير الوقت وتقليل التكاليف

- تعتبر المعلومات من أهم المصادر التي تدعم القرارات التنافسية، حيث تواجه المؤسسة الاقتصادية بيئة معقدة تتسم بالتغيرات السريعة والمتقلبة، مما يجعل المنافسة بين المؤسسات أكثر تحدياً. وتنوع استراتيجيات البقاء في السوق وفقاً للقدرة التنافسية للمؤسسات.

2.11 خصائص المعلومات في اتخاذ القرار :

أبرز الخصائص التي تتمتع بها المعلومات في عملية اتخاذ القرارات هي كالتالي:

أ-الدقة : تشير هنا إلى مدى دقة وموثوقية المعلومات، وهو ما يعتمد على المصادر التي تم جمع المعلومات منها أو الحصول عليها، بالإضافة إلى ما إذا كانت هذه المعلومات موثقة أم لا

ب-التوقيت السليم : يشير ذلك إلى الوقت الذي تم جمع فيه المعلومات، وما إذا كانت قد وصلت في الوقت المناسب أم لا.⁽²⁵⁾

ج-الملاءمة : يشير ذلك إلى مدى توافق المعلومات مع احتياجات الإدارة. فالإدارة العليا تركز على المعلومات الموجزة والمختصرة، بينما الإدارة الوسطى تهتم بملخص نتائج الأعمال والنشاطات اليومية للإدارة الدنيا لمقارنتها مع الأهداف المحددة. أما الإدارة الدنيا، فهي بحاجة إلى تفاصيل دقيقة وشاملة عن الأداء اليومي والساعي وحتى الشهري لتقييم مدى الالتزام بالمهام الموكلة للعاملين.⁽²⁶⁾

د -عدم التحيز: يجب أن تظل المعلومات خالية من أي تغييرات أو تحريفات ناتجة عن الميول الشخصية أو العواطف.

هـ-قابلية للقياس : يشير ذلك إلى إمكانية قياس المعلومات والبيانات بشكل كمي أم لا ؟

3.11 دور الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار :

تختلف المعلومات والبيانات التي يتم استخدامها بناءً على نوع القرار. ولذلك، يجب على الإدارة أن توجه الوحدات التابعة لها بتزويدها بأهم البيانات والمعلومات التي تحتاجها لدعم عملية اتخاذ القرار وتنفيذه. من هنا، يلعب الاتصال دورًا هامًا في توفير الحقائق والمعلومات الدقيقة، وذلك من خلال الآتي :

أ- تزويد القائد بالمعلومات والبيانات الصحيحة : أصبحت هذه المعلومات ضرورية لاتخاذ قرارات صحيحة من قبل القائد. ونظرًا لأهمية المعلومات والبيانات في إدارة المؤسسة الاقتصادية، فإنها تولي اهتمامًا كبيرًا بوجود نظام فعال للاتصالات التنظيمية، مما يسهل على القائد وغيره من العاملين الحصول عليها عند الحاجة

ب- إطلاع القائد بما يجري في المؤسسة : يعد من أسوأ القادة الإداريين أولئك الذين يهتمون متابعة ما يحدث في مؤسساتهم ويكتفون بالبقاء في مكاتبهم الخاصة. حيث قد تصل إليهم معلومات غير كاملة أو متحيزة أو مشوهة، مما يؤدي بهم إلى اتخاذ قرارات غير صائبة وتصرفات غير منطقية. (24)، القائد الناجح هو الذي يهتم بتوفير وسائل اتصال تنظيمية فعالة تساعد على فهم الواقع الفعلي للأوضاع داخل مؤسسته.

ج- تمكين القائد الإداري من التأثير في رؤوسه : لا يمكن للقائد أن يؤثر في رؤوسه أو يؤدي وظيفة التوجيه والإشراف بشكل فعال دون وجود نظام اتصال فعال بينه وبينهم. العلاقة بين الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار تتجسد في أن فعالية وسلامة القرار الذي يتخذه القائد تعتمد على دقة المعلومات المتاحة ووسيلة الاتصال التنظيمي المستخدمة لنقل هذا القرار إلى المعنيين، بالإضافة إلى تأثيره على تصرفاتهم وسلوكياتهم.. (27)

12. خاتمة:

يعد الاتصال التنظيمي من العناصر الأساسية في العملية الإدارية لأي تنظيم، حيث يسهم في الربط والتنسيق بين أهداف المؤسسة وأهداف موظفيها. كما يعد وسيلة لتوصيل وتوضيح السياسات والأهداف

والخطط والتعليمات التي تعتمد عليها القرارات، مما يعزز تحسين الخدمة ويسهم في نجاح المؤسسة واستمرارها في مواجهة المنافسة الشديدة في السوق.

6. قائمة المراجع:

- 1- بلال ساسي، فعالية الاتصال التنظيمي للقيادة الإدارية وعلاقته بتنمية المنظمة الاقتصادية، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، الجزائر، المجلد 03، العدد 50، 06.
- 2- منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الإتصال، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2002، ص20.
- 3- فضيل دليو، الإتصال : مفاهيمه ونظرياته ووسائله، دار الفجر، القاهرة، ص 16 - 21 .
- 4--جمال الدين العويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2009، ص39 .
- 5- زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة، الهندرة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص95.
- 6- محمد حسن أحمد، إدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص107.
- 7- ابراهيم عبد العزيز شيجا، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1993، ص195
- 8- بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، دار البازوري، عمان الأردن، ط1، 1998، ص148.
- 9- عبد الحكيم العياضي، غضبان أحمد حمزة، نظم المعلومات وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار لدى مدراء المركبات الرياضية لولائيي برج بوعرييج والمسيلة، مجلة علوم وتقنيات النشاط البدني والرياضي، المجلد 10، العدد الأول، جامعة الجزائر 3، 2019، ص217.
- 10- جمال بن زروق، الاتصال التنظيمي ومسار التغير داخل المنشأة من منظور نسقي اتصالي، مجلة التواصل، جامعة باجي مختار، العدد2، صص206-225.
- 11- محمد العنزي، أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، أطروحة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
- 12- مسعودة بلوط، الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بمديعة الجلود، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة جيجل، الجزائر، 2016.
- 13- رمال زيزي، دور الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار، دراسة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تنمية وتسيير الموارد البشرية، أم البواقي، الجزائر، 2016.
- 14- بارة الخير) الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية بالمعهد الشبه الطبي بمدينة عين البيضاء، دراسة مكملة لتيل شهادة الماستر، علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، عين البيضاء الجزائر 2017
- 15- ناصر دادي عدون، الاتصال وكفاءته في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط1 201، ص36.
- 16- محمد ناجي الجوهر، الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية، ط1، 2000، ص 30.
- 17- الهاشمي لوكيا، السلوك التنظيمي، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، قسنطينة الجزائر، ص226.
- 18- شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009، ص30
- 19- محمود فياض وآخرون، مبادئ الإدارة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص. ص191-192.
- 20- عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص ص52
- 21- ثروت مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص ص 41-42.

- 22- إبراهيم أحمد أبو عرقوب، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار المجذلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 1993، ص50.
- 23 -فاطمة آل مفتاح، سعدعبد الله الخريف، أساليب إتخاذ القرارات أثناء الأزمات، دراسة ميدانية على عينة من القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود، ، المجلة العربية للإدارة، المملكة العربية السعودية، المجلد 44، تحت النشر، ص ص2-3..
- 24- عبد المعطي مُجّد عساف، الاتصال الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص232.
- 25- إبراهيم عبد العزيز الدعيلج، الإدارة العامة والإدارة التربوية، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط1، 2009 ص292.
- 26-جلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص155.
- 27- وفاء الشلبي، إيناس ماهر، إدارة الموارد في ظل متغيرات العصر، دار الفكر، عمان، الأردن، ط1، ص ص 99-122 .