

## إستراتيجية الاتصال واتخاذ القرارات : مقارنة سوسولوجية

سليماني سهام

تحت تأطير الدكتور بن عيسى علال

جامعة البليدة 2

### ملخص:

يشكل الاتصال جوهر العمليات التي تربط أجزاء المؤسسة ببعضها وتحقيق التكامل والتوازن في وظائفها، إذ لا يمكن لأي قسم العمل بمعزل عن بقية الأقسام.

بمعنى أن المؤسسة تتكون من مجموعة أنساق فرعية تتفاعل فيما بينها يؤثر كل منها في الآخر، تتفاعل هذه الأنساق مع البيئة الخارجية للمؤسسة لتحقيق أهداف النسق العام، ويساعد نظام الاتصال الفعال إلى حد كبير في اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب، حيث ان نجاح القرار يعتمد على الدقة والمرونة والقابلية للتنفيذ، وهذا ما يحققه الاتصال.

ومن هنا تتضح أهمية وفعالية الاتصال في تحقيق الاستمرارية والتبادل المشترك، مما يؤدي إلى المشاركة في القرارات.

**الكلمات الدالة :** الاتصال، إستراتيجية، القرار، المؤسسة.

### Résumé:

La communication constitue le noyau essentiel des opérations qui relie entre eux, les différents secteurs de l'institution assurant la complémentarité et l'équilibre de ses fonctionnalités, sachant qu'il est pratiquement inadéquat de travailler en solitaire par rapport aux autres secteurs.

Ce qui sous-tend que l'institution est composée d'un groupement de systèmes ou structures sectorielles qui interagissent entre eux et ceci entraîne une incidence de l'un sur l'autre.

Ces structures agissent également sur l'environnement extérieur de l'institution pour atteindre les objectifs du système de manière

générale. De même qu'un système de communication performant contribue grandement à prendre les décisions les plus efficaces et dans les temps opportuns.

Attendu que l'efficacité de la décision est basée sur la précision, la flexibilité et la rapidité d'exécution, c'est cela le résultat de la bonne communication.

De là apparaît l'utilité et toute l'importance de la communication dans la réalisation de la continuité, ce qui entraîne l'association de chaque partie dans les prises de décision.

**Mots-clés:** communication, stratégie, décisions, entreprise.

#### مقدمة :

يعد الاتصال من المفاهيم الاجتماعية والنفسية التي تغلغت في كافة ميادين الحياة العامة ولا الخاصة، ولا لا يمكن أن يستغني عنها الفرد فهو يتفاعل مع غيره من خلال وسائل الاتصال للتعبير عن أبعاده التفاعلية الاجتماعية، ولا كون الاتصال وظيفة اجتماعية مهمة، الهدف منها تنظيم وتوجيه مجموع المعاملات الاتصالية التي تحدث في المجتمع، فإنه بات مهما في المؤسسة مهما كان النشاط الذي تؤديه في المجتمع من منطلق أنها وحدة اجتماعية متكونة من مجموعة أفراد تجمعهم علاقات العمل والتي تتطلب تنظيماً وفق ما يخدم نشاط المؤسسة وهذا طبعاً لا يتحقق إلا باستخدام عامل الاتصال كأداة للوصول إلى الغاية المطلوبة.

وعليه يعتبر الاتصال جوهر المؤسسة، فمن خلاله يتم توفير المعلومات والأفكار والبدائل لاتخاذ القرارات والآراء عبر أجزائها، وتعتبر الاتصالات همزة الوصل الرابطة بينها وبين الموظفين وبين الجمهور الخارجي المتواجدة فيه. وأي قصور في نظام الاتصال من شأنه أن يعطل أو يؤخر سيرورة العمل بالمؤسسة، فالقرارات بالمؤسسة والأطراف المتدخلة باتخاذها تتعلق كلها بالعملية الاتصالية.

لذا فمتخذو القرارات بالمؤسسة ينظرون إلى الاتصال باعتباره أكثر من مجرد إيصال الأوامر وتلقي البيانات، إذ يجب أن يكون تبادل البيانات في جميع الاتجاهات بهدف تحقيق سيولة معلوماتية أسرع، هذا في المجال الداخلي، أما في مجال الاتصال الخارجي للمؤسسة

فهو يشكل المحور المفضل لتنسيق التبادلات مع العالم الخارجي لكي يكون متوازن النمو دون صراعات.

والملاحظ أن الاتصال في المؤسسة أصبح يثير اهتمام الجمهور الداخلي والخارجي فيما يتعلق بمدى تقبلهم للقرارات والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذها من خلال تقديم البدائل وهذه العملية تساهم في إيجاد نوع من العلاقة بين الجمهور والمؤسسة.

وبالتالي فالإتصال يعمل على خلق جو تعاوني، مما يؤدي لتسهيل عملية تبادل المعلومات والبيانات، كما يساعد على إيجاد نوع من التفاهم المشترك والثقة المتبادلة، مما يؤدي إلى اتخاذ القرارات المشتركة ومن ثم تحقيق الأهداف.

فنجاح أي مؤسسة لا يتوقف على كفاءة أفرادها فحسب وإنما على التكامل القائم بينهم و اتخاذ القرار الجماعي. وستناول في هذه الدراسة سوسيولوجيا الإتصال ودوره في اتخاذ القرارات.

تتلخص مشكلة البحث في دراسة دور الإتصال في عملية اتخاذ القرارات من خلال ما توفره المعلومات عمدا يحدث في بيئة المؤسسة لمواجهة المشاكل التي يمكن أن تعترض المؤسسة، ومن هنا تم صياغة إشكالية البحث وفق ما يلي:

ما دور الإتصال في اتخاذ القرارات لمواجهة مشاكل المؤسسة؟

فرضية البحث: إن اتخاذ المؤسسة للقرارات المناسبة المبنية على أساس بيانات ومعلومات جيدة من شأنه مواجهة المشاكل التي تواجه المؤسسة.

## I- سوسيولوجيا الإتصال المؤسسي

### 1- الإتصال المؤسسي :

قبل التطرق لمفهوم الإتصال المؤسسي لابد التعرض للإتصال بصفة عامة، والمؤسسة بصفة خاصة ومن تم الانتقال إلى الإتصال المؤسسي.

#### 1-1 مفهوم الإتصال:

بذل العديد من الباحثين والمختصين جهودا كبيرة لوضع ولا تحديد معنى محدد للإتصال وبالتالي تعددت التعاريف التي وضعت له ومن بينها تعريف علماء الاجتماع للإتصال الذي يعتبروه:"ظاهرة اجتماعية وقوة رابطة لها دورها في تماسك المجتمع وبناء العلاقات

الاجتماعية" (أبو شنب، 2009، الصفحات 19-20) يقصد بالاتصال من خلال هذا التعريف أنه عبارة عن ظاهرة اجتماعية لها دور مهم في بناء العلاقات الاجتماعية.

وعرفه قاموس الإدارة العامة بأنه "نقل المعلومات بين الموظفين ورؤسائهم على مختلف الاتجاهات والمستويات الإدارية في المنظمة" (بوحنية، 2010، الصفحات 30-31) و هذا يدل على ان الاتصال هو نقل وتبادل المعلومات بين الرئيس والمرؤوس وبين مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة.

تتفق طبيعة الاتصال مع طبيعة أي منظمة فيمثل الاتصال احد الدعائم التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق أهدافها وتنسم ظاهرة الاتصال بالاستمرارية والحركية كونه عملية ديناميكية.

يعد الاتصال من الأمور المهمة في المؤسسة والتي تعتبر من الوسائل التي تحقق التكامل بين الأعضاء والإدارات وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة الاتصال ، فبدون الاتصال تكون الأقسام والإدارات وحتى أعضاء المؤسسة معزولين عن بعضهم البعض وبالتالي عدم تبادل المعلومات والقرارات ووصولها للأفراد فالالاتصال يعتبر أحد الركائز التي تقوم عليها المؤسسة.

## 2-1 مفهوم المؤسسة

المؤسسة نظام يركز على تواجد عدة عناصر مترابطة فيما بينها بعلاقات مع بقاء الكل منظم ومتساند بغية تحقيق هدف موحد وعليه فإن المؤسسة ما هي إلا مجموعة من الأنظمة الفرعية المترابطة فيما بينها بالعديد من العلاقات التبادلية. بمعنى أنها نظام مفتوح على محيطه يتفاعل معه من خلال علاقات تبادلية بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف، وفي هذا الإطار يمكن أن تتركب المؤسسة من عدة أنظمة فرعية متناسقة فيما بينها كنظام العمل ونظام المعلومات ونظام صنع واتخاذ القرارات.

وفي تعريف جوزف لتر Joseph Litter بأن لفظ المؤسسة يطلق حينما يكون الأفراد قادرين على التواصل بينهم، ورغبتهم في المشاركة بالعمل بغية تحقيق هدف عام موحد، وبصفة عامة فإن لتر ركز على اعتبار المؤسسة وحدة اجتماعية متكونة من أفراد يمارسون العمل بصفة مشتركة (العضائية، 1996، صفحة 11)

أما التعريف الوظيفي فيصنفها بأنها "كيان يقوم على مبدأ تنظيم معظم نشاط أعضاء مجتمع أو جماعة حسب نموذج تنظيمي محدد مرتبط بشكل وثيق بمشاكل أساسية أو بحاجات مجتمع أو اجتماعية أو بأحد أهدافه. وتتشكل المؤسسة غالبا تلبية لفكرة أو حاجة اجتماعية فتخلق لدى أفرادها شعورا بالاختلاف والتميز تجاه الآخرين وتضطرهم إلى الدفاع عنها لأنها تصبح تعبيراً عن وجودهم ودورهم الاجتماعي.

أن المؤسسة تستمد ديمومتها من الوظيفة الاجتماعية التي تؤديها ومن مصالح الجماعة المرتبطة بها.

من خلال التطرق إلى مفهومي الاتصال ولا المؤسسة كل على حدا توصلنا إلى أهم التعريفات التي وردت عن الاتصال المؤسسي، يمكن اعتبار اتصال المؤسسة من الفروع الجديدة في العلوم الاجتماعية، وحسب تعريف جولد هاربر Gold Harber فهو عبارة عن "عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء للتأثير في المواقف والاتجاهات" (عزي، 1992، صفحة 19) بمعنى أن اتصال المؤسسة عبارة عن عملية يتم من خلالها تبادل الرسائل بين الأفراد الذي تربطهم علاقات معينة من مختلف المستويات التنظيمية، أما على المستوى الخارجي فتتبادل المؤسسة وأفرادها الاتصال والرسائل مع المحيط الخارجي، وبهذا يمكن القول بأن اتصال المؤسسة هو عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها.

## 2- إستراتيجية اتصال المؤسسة

الإستراتيجية هي أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات التي تأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف الداخلية والخارجية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة للاستمرارية لمواجهة المحيط الخارجي وبرامج الاتصال داخل وخارج المؤسسة، كما أنها تعتمد على التقدير ولا التنسيق بين الأهداف والوسائل المتاحة.

توضع إستراتيجية الاتصال من طرف مصلحة الاتصال وكذا مختلف المصالح الأخرى، وهي خطوة تستهدف المؤسسة بأكملها، وتمثل هذه الإستراتيجية الاتصالية فلسفة في مجال الاتصال الصورة والعلاقة الموجودة أو القابلة للتحسين، وتعتبر إستراتيجية الاتصال في المؤسسة من بين العوامل المساعدة في تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق وأداء الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

إن التطورات المتسارعة في مختلف الميادين وتغيرات وديناميكية محيط المؤسسة جعلت من الاتصال لدى بعض المختصين غير محدود في الإستراتيجية ومراقبة تنفيذ المشاريع، بل يجب أن يكون جزء لا يتجزأ من التفكير الإستراتيجي وإدخال البعد الاتصالي في هذا الاتجاه يعتبر ضروريا.

وتستجيب الإستراتيجية المتعلقة بالاتصال لأكثر من هدف فهي تبين طريقة و هوية المؤسسة في النشاط سواء مع المتعاملين داخلها أو خارجها ومن الميزات التي يجب أن تتوفر في هذه الإستراتيجية:

-الانسجام بين الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي. (Dominique Beau, 1992, p.

54)

إن طبيعة المؤسسة كنسق مفتوح على محيطه الاجتماعي، تجعلها تتفاعل مع هذا الأخير بمختلف معطياته، لهذا تعمل تعمل المؤسسة على وضع إستراتيجية اتصالية تأخذ بعين الاعتبار هذه المعطيات المتعلقة بالمحيط الخارجي بالإضافة إلى المعلومات ووسائل المؤسسة الخاصة كمصادر معلوماتية تساهم في توفير أرضية بناء إستراتيجية اتصالية. (دليو ف، 2003، الصفحات 90-91)

تسير المؤسسة وفق أهداف طويلة المدى تعمل من خلال تحقيقها على تعزيز مكانتها في بيئتها الخارجية، وهو ما يدفع بها لاعتماد إستراتيجية الاتصال التي تمكن المؤسسة من توقع السلوك التنظيمي ومحاولة جعله سلوكا إيجابيا يتوافق والهدف التي تسعى إلى بلوغها، كما يسمح بالتأقلم مع متطلبات بيئتها الخارجية.

### 3- دور الاتصال في المؤسسة

ينعكس دور الاتصالات في المنظمة على أداء العاملين نظرا لاعتمادها على الاتصالات في مزاوله كافة العمليات الإدارية، فالاتصال نشاط حركي وغرضي، لذلك تترابط عمليات الاتصال مع مفهوم المنظمة كما يتضح مما يلي:

■ **المنظمة نشاط حركي:** تستمر المنظمة في مزاوله نشاطها لتحقيق الهدف الذي ترمي إليه من هذا النشاط، ولا هذا يتطلب التفاعل مع ما يجري حولها في البيئة الخارجية، لأن السكوت معناه الخروج من دائرة المنافسة، ولا هذه الصفة تتفق وطبيعة الاتصال.

- **المنظمة غرضية:** تقوم المنظمة لتحقيق هدف ما سواء كان ربحي أو خيرين ويتفق ذلك مع طبيعة الاتصال.
- **المؤسسة نظام مفتوح:** لا تستطيع المنظمة البقاء بمعزل عن التغيرات الاجتماعية والتقنية، والظروف الخارجية التي تؤثر عليها لذلك يجب أن تواكب هذه التغيرات بنظرية ديناميكية، او يتفق ذلك مع طبيعة الاتصال.
- **المنظمة شبكة معلومات:** تزاوّل المنظمة نشاطها من خلال إرسال واستقبال كمية هائلة من المعلومات، وتتم بالمعلومات الداخلية والخارجية لضمان سير العمل، وهذا عبارة عن اتصال.
- **المنظمة تجمع بشري:** تحتاج المنظمة لأفراد لإدارتها وآخرون للقيام بالعمل وغيرهم لتزويدها بالمعلومات التي تساعد على نموها، وأفراد من داخل المنظمة وخارجها للقيام بالمهام المختلفة، ويحتاج التواصل والتفاهم بين هذه الفئات إلى الاتصال.
- **المشكلات:** تواجه المنظمة عند القيام بمهامها مشكلات متعددة تؤثر على كفاءة الداء تبعاً لفعالية أو عدم فاعلية الاتصالات، والاستفادة من مميزات الاتصالات في تذليل المشكلات. (عامر، 1986، الصفحات 51-52)

#### 4- أهمية الاتصال بالمؤسسة

إن الحديث عن الاتصال بالمؤسسة يجعلنا نتطرق إلى مدى اهتمام مسؤول الاتصال بهذا الموضوع مما يعني أن على الإدارة أن تضع الاتصال ضمن أولوياتها، ومن هنا يرى كارل دويبر Carl Duerr أن "وظيفة الإدارة هي الاتصال لذلك يجب أن يلقى كل الاهتمام من قبلها، فالإتصال هو مفتاح الإدارة، كما أنه ليس فقط نقل المعلومات من نقطة لأخرى، لكل العناصر الأساسية في الإتصال بحد ذاته هي الحوار والتفاعل" (Duerr, 1972, p. 76).

وعليه يأخذ الإتصال مكانة مهمة في نشاط الإدارة، فهو الأداة التي تستعملها لتنظيم علاقتها مع جماهير المؤسسة على المستويين الداخلي والخارجي، ليس فقط من الجانب الإعلامي وإنما أيضاً في تحقيق مناخ من الاحتكاك والتقارب بين القمة والقاعدة بهدف تعزيز العمل الجماعي وتوجيه كل الطاقات نحو خدمة المؤسسة.

فبالنسبة للمؤسسة الإدارية تعتمد كافة العمليات الإدارية على نظام الاتصال، مما يسمح باتخاذ القرارات، التوجيه. إذ عن طريق الاتصال يمكن توفير المعلومات والبيانات التي تساعد

على اختيار أفضل البدائل، والوصول إلى القرار الذي يتصف بالرشد. (كشك، 1995، صفحة 223)

من هنا يمكن اعتبار الاتصال الأداة التي تمكن من قياس درجة الممارسة الديمقراطية بالمؤسسة، والتي يمكن اكتشافها من خلال مجموع المعاملات التي يجب أن تتم بشفافية في الحوار وحرية التعبير.

فالاتصال داخل المؤسسة يساهم في إضفاء القوة بداخلها، حيث أنه الأداة التي تؤثر من خلالها المؤسسة على أفرادها (خاطر، 1882، صفحة 140)

وعليه يساهم وجود سياسة اتصالية قائمة على دراسة معمقة لمحيطها بمعنى أن الاتصال يسمح بتشكيل محيط اجتماعي قائم على التكامل والتوازن بين مختلف جماهيره.

## II-فعالية الاتصال في اتخاذ القرارات

ظلت القرارات ملازمة للإنسان منذ القدم لإشباع حاجاته، وكانت في الماضي تعتمد على الحدس والتخمين والتجارب والخبرات، أما اليوم فهي علم له أصوله ومبادئه، بحيث أصبح يمكن تحديد القرار وفق معطيات علمية تجعله يحقق الهدف المنشود وبأقل المخاطر.

وتعد القرارات جوهر المؤسسة والمحور الرئيسي لوظائفها من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه.

هناك العديد من المدارس والنظريات التي اهتمت بالقرارات كالمدرسة الكلاسيكية وغيرها، ووفقا لنظرية النظم فإن المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح أي نظام مكون من أنظمة فرعية أو عناصر تتفاعل مع بعضها البعض و تسعى لتحقيق هدف محدد ومفتوح بمدى تفاعلها مع المحيط.

### 1- مفهوم القرار:

لغتاً: عرف القرار ب "انتهى الأمر و تبث" (عوابدي، 1999، الصفحات 14-15)

اصطلاحاً: عرف شاويش القرار بأنه "اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة على أساس توقعات معينة لمتخذ القرار" (شاويش، 1993، صفحة 245) بمعنى أنه اختيار أنسب البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة.



وعرفه نيجرو nigro بأنه: "الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين" (كنعان، 1985، صفحة 83)

ونجد تعريف سايمون simon للقرار بأنه "اختيار بديل من البدائل المتاحة لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جديدة ناتجة عن عالم متغير" (الفضل، 2000، صفحة 22)

فاتخاذ القرار يعني قيام الفرد بالمفاضلة بين بعض البدائل الذي يتم اختيارها في ضوء معايير محددة لاختيار البديل الأكثر ملائمة للتعامل مع المشكلة وعليه فاتخاذ القرار هو عملية عقلانية تتبلور في البحث والمقارنة بين البدائل واختيار أحسنها وأمثلها.

## 2- الخطوات المنهجية لاتخاذ القرار:

إن اتخاذ اي قرار يتم وفق العديد من المراحل والخطوات المنهجية التي يمكن عرضها في الخطوات التالية:

1- **تحديد المشكلة:** "المشكلة هي انحراف أو عدم توازن بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون" (سيد، 1997، صفحة 3)، بمعنى أنها عبارة عن خلل يتواجد نتيجة اختلاف الحالة القائمة عن الحالة المرغوب فيها.

فعند تحديد المشكلة يجب التعمق في دراستها لمعرفة جوهر المشكلة الحقيقي وليس الأغراض الظاهرة التي توحى للإدارة أنها المشكلة الرئيسية. (ياغي، 2011، صفحة 103)

وفي حالة معرفة المشكلة فإن القرار المتخذ يكون قرار سليم لمدى ملاءمته للمشكلة التي صدر بصددتها.

2- **تحليل المشكلة:** بعد التعرف على المشكلة وتحديدتها يأتي تحليلها بمعنى جمع البيانات والمعلومات التي لها صلة بها. ومن الضروري تصنيف المشكلة لغرض معرفة الفرد الذي سيقوم باتخاذ القرارات بشأنها والأطراف المشاركة في اتخاذها، وعلى متخذ القرار ان ينتقي البيانات ذات العلاقة المباشرة بالمشكلة مع التأكد من صحة البيانات.

3- **تحديد البدائل:** إذا تم إنجاز الخطوتين السابقتين بنجاح أمكن تحديد البدائل أو القرارات الممكن اتخاذها ذلك أن التشخيص السليم للمشكلة وحصرها في نطاق واضح، وتحليلها يفصح عن أهم الأسباب التي أدت إليها ومن تم التعرف على أهم البدائل والحلول المختلفة.

و يعد البديل الوسيلة الموجودة أمام متخذ القرار لحل المشكلة، ويشترط في البديل أن يكون له القدرة على حل المشكلة.

4- **اختيار البديل الأمثل:** تمثل هذه المرحلة أشق المراحل التي يجتازها متخذ القرار، فبعد أن يتم تحديد البدائل على الوجه الذي بيناه يبقى القيام بعملية التفضيل والاختيار بينها، ويتم ذلك بمقارنة البدائل من حيث المزايا والعيوب ثم اختيار البديل الأفضل، ويتوقف الاختيار على توافر عناصر معينة في متخذ القرار مثل الكفاءة وقوة الشخصية وقدرته على التصرف السليم، الوقت المناسب للاختيار والظروف المحيطة بالعمل، ومدى الضغوط التي تمارس على متخذ القرار داخل المؤسسة وخارجها.

وتسمى هذه المرحلة مرحلة الحسم أو مرحلة الاستقرار النهائي (اتخاذ القرار).

### 3- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

إن الهدف من إتباع خطوات عملية اتخاذ القرار هو الوصول إلى القرار السليم، و هناك عوامل متعددة تؤثر على القرار في مراحلها المختلفة مما قد يعيق صدور القرار بالصورة الصحيحة، أو قد تؤدي إلى التأخر في صدوره، أو يلقي العديد من المعارضة سواء من المنفذين أو المتعاملين مع المؤسسة لعدم تحقيق غاياتهم، ومن هذه العوامل: (أبوب، 1999، صفحة 65)

أ- **البيئة الخارجية:** باعتبار أن المؤسسة نظام مفتوح فغنها تؤثر وتتأثر بمحيطها الخارجي، ومن العوامل البيئية التي قد تؤثر في اتخاذ القرار هي الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية السائدة في المجتمع والعادات الاجتماعية.

ب- **البيئة الداخلية:** يتأثر القرار بالعوامل البيئية الداخلية للمؤسسة من حيث حجم المؤسسة وعدد العاملين فيها والمتعاملين معها، ولذلك تعمل الإدارة على توفير الظروف والبيئة المناسبة لكي يتحقق نجاح القرار المتخذ، وهذا ما يتطلب من الإدارة أن تحدد وتعلن الهدف من اتخاذ القرار وتشجع فيه القدرة على الإبداع، ومن العوامل البيئية التي تؤثر على اتخاذ القرارات تلك التي تتعلق بالهيكل التنظيمي وطرق الاتصال والتنظيم الرسمي وغير الرسمي. (مشرقي، 1997، صفحة 30)

ت- **متخذ القرار وظروفه:** تتصل عملية اتخاذ القرار بشكل وثيق بصفات الفرد النفسية ومكونات شخصيته وأنماط سلوكه التي تتأثر بظروف بيئية مختلفة، مما يؤدي إلى حدوث سلوكيات عند متخذ القرار كالمجازفة والحذر والتهور. كما يتأثر القرار أيضا بتقاليد البيئة التي يعيش فيها وعاداتها. ويقصد بالظروف الحالة الطبيعية للمشكلة من حيث العوامل المحيطة بالمشكلة والمؤثرة عليها، ومدى شمولية البيانات المتوفرة، مما يؤدي إلى اتخاذ القرار.

#### 4- الاتصال واتخاذ القرارات بالمؤسسة

تمثل البيانات التي يتم الحصول عليها عن طريق وسائل اتصال المؤسسة المختلفة أهم العناصر في تقدير الموقف، وبالرغم من صعوبة الحصول على البيانات الكاملة والصائبة فإن البحث الدائم عن هذه البيانات وبكل الوسائل المتاحة أمر ضروري لنجاح وفاعلية كافة العمليات الإدارية بالمؤسسة، وتختلف البيانات المستخدمة لاختلاف نوع القرار ومن أجل هذا ينبغي أن تصدر الإدارة تعليماتها لها لموافقتها بأهم البيانات التي ينبغي إستفاؤها لاتخاذ القرارات وتنفيذها، ومن ثم تقوم كل وحدة بالبحث عن البيانات المطلوبة منها وإرسالها إلى الرئيس الذي تتجمع البيانات من مختلف الأقسام ثم تتولى تحليلها وتقويمها بحيث تصبح صالحة لأن تكون عنصر من عناصر اتخاذ القرار السليم، فلا تزال مشكلة المؤسسات في الوقت الراهن هي الاتصال مع جمع البيانات اللازمة لاتخاذ القرار، فالقرارات لا يمكن أن تكون صائبة وذات فاعلية ما لم تكن مبنية على أساس وافر من نظام جيد للاتصالات يكفل نقل البيانات والمعلومات اللازمة لمتابعة القرار خطوة بخطوة وعليه فالاتصال الفعال يحقق مزايا كثيرة للمؤسسة. ويعني عدم وجود وسائل اتصال تنظيمية بين الرئيس ومرؤوسيه أن يعيش في عزلة عنهم.

تلعب المعلومات دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرار من حيث كمية المعلومات المتدفقة في الوقت المناسب وبالصورة الصحيحة، وهذا يتطلب توافر نظام اتصالات إدارية فعال للقيام بمهمته، حيث تتوقف فعالية القرارات المتخذة في المقام الأول على مدى توافر وتكامل المعلومات الضرورية، ومدى دقتها وسلامتها، وكذلك مدى تنظيمها.

تعتبر قدرة التنظيم على توفير المعلومات الضرورية لترشيد عملية اتخاذ القرارات، وهكذا تعتبر المعلومات بمثابة العمود الفقري للعمل الإداري في أي منظمة، وعليه فإن جودة القرارات التي تتخذ في جميع المستويات الإدارية تتوقف على مدى توافر المعلومات المتاحة بمرونة.

وبالتالي يعتبر اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية، وتتوقف عملية اتخاذ القرار على كمية وسلامة المعلومات التي تتاح أمام صانعي القرارات، في أي مستوى من المستويات الإدارية، بحيث إذا توقف تدفق هذه المعلومات بسبب أو بأخر، فإن صانع القرار يقف عاجزا أمام المواقف الإدارية التي تتطلب تصرف من نوع ما، كما توجد علاقة وثيقة بين الاتصال واتخاذ القرارات، فالقرار هو اختيار بديل من مجموعة من البدائل المتاحة لمواجهة الموقف أو

المشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها، ولذلك يلعب الاتصال دور جوهري في عملية اتخاذ القرارات، إذ عن طريقه يمكن توفير المعلومات التي تساعد على اختيار أفضل البدائل والوصول إلى القرار الذي يتصف بالرشد أو القريب من الرشد، ومنه لا يمكن إغفال دور الإدارة في عملية الاتصال.

#### 5- المشاركة في اتخاذ القرارات

من الصعب إعطاء مفهوم أو تعريف دقيق لمصطلح المشاركة، ذلك أن المفهوم يحمل في طياته عدة معاني، فقد نظر علماء الاجتماع فيما إذا كان ممكن الوصول إلى تعريف لكلمة "المشاركة" يكون مقبولا لتوضيح ما تعنيه مشاركة العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، ولم يكن ممكنا الوصول إلى مثل هذا التعريف، فكلمة المشاركة أعطيت لها تفسيرات مختلفة ومتعددة. ومهما يكن فإن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة سمح بمقارنة تأثير العمال في إعداد القرارات المتخذة على مستوى المؤسسة في مختلف القضايا. (دليو ف، 2006، صفحة 13)

ويشير فرانش French إلى أن المشاركة تشير إلى عملية يتبادل فيه طرفان أو عدة أطراف التأثير كل في الآخر في وضع بعض المخططات أو رسم السياسات واتخاذ القرارات، وهي مقتصرة على القرارات التي لها تأثيرات إضافية على كافة أولئك الذين يتخذون القرار وعلى من يمثلهم" (دليو ف، 2006، صفحة 18). فحسب هذا التعريف فمفهوم المشاركة هو تبادل الأفكار بين طرفين.

تبرز أهمية المشاركة في اتخاذ القرار من حيث جعل القرارات أكثر واقعية وأكثر قبولا للتنفيذ لمن شارك في اتخاذها عن رغبة وإقناع، كما أن دعوة العامل للمشاركة في اتخاذ القرار تعتبر إحدى الوسائل التي تعين الإدارة على سد الحاجات النفسية للموظفين، فتنمو قدراتهم ويتحملون نصيب من المسؤولية.

إذ تختلف درجة المشاركة في اتخاذ القرارات باختلاف نمط السلوك الذي يمارسه المدير والنهج الذي يسير عليه لإشراك مرؤوسيه في حل المشكلات التي تواجهه في اتخاذ قرارات. فقد يتيح المدير لمرؤوسيه الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار مستعينا بما لديهم من معارف وخبرات على الإطاحة بأبعاد المشكلة وإيجاد الحل المناسب لها.

وللمشاركة في عملية اتخاذ القرارات مزايا عديدة فهي تساعد على تحسين نوعية القرار وجعله أكثر ثباتا لدى الفاعلين، كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وأفراد التنظيم

من ناحية، وبين التنظيم والجمهور المتعامل معه من ناحية أخرى، فالمشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي إلى علاقات إنسانية سليمة وجيدة مع العاملين وعلاقات عامة وحسنة مع الجمهور.

#### خاتمة :

مما سبق يمكن القول أن للاتصال أهمية ودور بالغ في المؤسسة من خلال توفير البيانات والمعلومات اللازمة للعملية الإدارية، وإذا كان الاتصال ضروري في المؤسسة فهو أكثر ضرورة في عملية اتخاذ القرارات، لأن الاتصال واتخاذ القرارات يشكلان جانبيين هامين من جوانب العملية الإدارية، ويعتمد كل واحد منهما على الآخر ويتأثر به، بمعنى وجود علاقة اعتمادية تبادلية بين القرار والاتصال.

فالالاتصال يعد الأسلوب الوحيد الذي يعمل على نقل المعلومات التي من خلالها يتم اتخاذ القرار وكذا إيصال هذه القرارات للمستويات المختلفة والمستهدفة من خلال العديد من الوسائل، وتنفيذ سياسات المؤسسة سعياً لتحقيق أهدافها، بفتح قنوات الاتصال لجميع أعضائها ومنحهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات من أجل التوصل إلى قرارات ناجحة.

ومن هنا فإن سلامة القرارات تعتمد بدرجة كبيرة على فاعلية الاتصال.

#### الهوامش

- (1) جمال أبو شنب، العلاقات الإنسانية-دراسة في مهارات الإتصال والتعامل-. الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2009.
- (2) قوي بوحنية، الإتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة. الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
- (3) مهدي زويلف، علي العضائيلة، إدارة المنظمة: نظريات وسلوك. عمان، دار مجدلاوي، 1996.
- (4) عبد الرحمن عزي، عالم الإتصال، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992.
- (5) Dominique Beau, S. D , Stratégie d'entreprise et communication, Dunod, 1992.
- (6) فضيل دليو، إتصال المؤسسة، إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة، القاهرة، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2003.

- (7) يس عامر، الإتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، الرياض، دار المريخ للنشر، 1986.
- (8) Duerr, C. La Cinétique de la direction, Paris: édition public-union, 1972.
- (9) محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، مصر، الإسكندرية، دار الطباعة الحرة، 1995.
- (10) أحمد خاطر، مقدمة في إدارة المؤسسات الإجتماعية، القاهرة، دار الكتاب الجامعي الحديث، 1982.
- (11) عمار عوابدي، نظرية القرارات الإدارية بين علم الإدارة العامة والقانون الإداري، الجزائر، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 199.
- (12) مصطفى نجيب شاويش، الإدارة الحديثة، عمان، دار الفرقان، 1993.
- (13) نواف كنعان، إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، الرياض، مطابع الفرزدق التجارية، 1985.
- (14) عبد الكريم مؤيد وشعبان الفضل، ترشيد القرارات الإدارية بأسلوب التحليل الكمي، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 2000.
- (15) الهواري سيد، إتخاذ القرارات: تحليل المنهج العلمي مع الإهتمام بالفكر الإبتكاري، ط 1، القاهرة، مكتبة عين شمس والمكتبات الكبرى، 1997.
- (16) محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، ط 2، الأردن، دار وائل للنشر، 2011.
- (17) نادية أيوب، نظرة القرارات الإدارية، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 1999.
- (18) حسين علي مشرقي، نظريات القرارات الإدارية، مدخل كمي في الإدارة ط 1، عمان، دار المسيرة، 1997.