

مجلة أنثروبولوجية (الأوبان) المجلد 18 العدد 01/15 2022

ISSN/2353-0197 EISSN/2676-2102

الاتصال التنظيمي بين القيم الدينية والقيم الإدارية وأثره على ترشيد القرار الإداري  
**Organizational communication between religious values and  
administrative values and its effect on rationalizing administrative  
decision**

خضرة بن أحمد<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان

khadra.benahmed@univ-tlemcen.dz

مخبر الانتماء: مخبر حوار الديانات و الحضارات في حوض البحر المتوسط

فرقة البعد الحضاري للعلاقات الدولية

د. نادية أمينة كاري<sup>2</sup>

<sup>2</sup> جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان

nadiaamina.kari@univ-tlemcen.dz

تاريخ القبول: 2020/11/04

تاريخ الاستلام: 2020/10/24

ملخص:

يهدف هذا البحث إلى استعراض الاتصال التنظيمي من خلال القيم التي استمدتها من الفكر الاسلامي وفي الفكر الإداري وتحديد آثارها في عملية اتخاذ القرار، كما نسعى من خلاله إلى البحث في العلاقة الطردية القائمة بين الاتصال التنظيمي وأهميته في ترشيد القرار الإداري بتفعيل نظم الاتصال التنظيمي الذي يؤدي إلى التدفق السريع والنوعي للمعلومات الشيء الذي يسهل تحديد البدائل والتحكم في اختيار البديل الأفضل الذي يحقق أقصى منفعة ، ولذا يمكن القول أن الاتصال التنظيمي يلعب الدور المحوري في ترشيد القرارات الإدارية.  
الكلمات الدالة: الاتصال التنظيمي؛ الفكر الاداري؛ الفكر الاسلامي؛ ترشيد القرار الإداري.

#### Abstract:

The research aims to review organizational communication in Islamic thought and in administrative thought and to identify the decision-making process from the administrative and Islamic perspective, and to demonstrate the positive

\*المؤلف المرسل: خضرة بن أحمد، الاميل: khadra.benahmed@univ-tlemcen.dz

relationship existing between organizational communication and its importance in rationalizing the administrative decision by activating organizational communication systems that lead to rapid flow and The qualitative information that facilitates identifying alternatives and controlling the selection of the best alternative that achieves the maximum benefit, and therefore it can be said that organizational communication plays the pivotal role in rationalizing administrative decisions.

**Keywords:** Organizational communication, management thought, Islamic thought, rationalization of administrative decision.

#### مقدمة:

يقوم الاتصال التنظيمي بالدور الحيوي والفعال في تحقيق الرفاهية وتوفير حاجيات المجتمع، فهو يمثل أحد أهم المجالات التي تعتنى بها المنظمات العصرية باختلاف تخصصاتهم، في عمليات التفاعل وبناء العلاقات داخل المنظمة ذاتها أو في تشكيل الروابط ومد الجسور بين المنظمة وموظفيها وكذا محيطها الخارجي، والاتصال التنظيمي في الفكر الإسلامي لا يختلف عنه في الفكر الإداري، بحيث إهتم الدين الإسلامي بالاتصال وجعل منه وظيفة كبيرة في تسيير العمليات الإدارية في عهد النبي محمد صلى الله عليه وسلم وكذلك من بعده، وكذلك يمكن القول أن الدين الإسلامي سبق النظريات المعاصرة في الاهتمام بالاتصال لقوله سبحانه وتعالى: { يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا ۗ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ ۗ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ } [سورة الحجرات، الآية: 13]، فالاتصال التنظيمي في الإسلام لا يختلف في عناصره عن الاتصال في الفكر الإداري لكنه يتميز في أصوله وأساسه، حيث يستند على مصدرين روحيين هما القرآن الكريم والسنة الشريفة.

فالغرض من الاعتماد على الاتصال التنظيمي في تسيير العمليات الإدارية ومن بينها عملية اتخاذ القرارات هو توفير المعلومات المناسبة إلى الأطراف المسؤولة عن اتخاذها بالشكل المرين وفي الوقت المناسب الشيء الذي يتيح للقائد الإداري تحديد البديل الأفضل والذي يهدف إلى ترشيد القرارات الإدارية، حيث أن عدم قدرة العملية الاتصالية على نقل وتوصيل المعلومات بالشكل المطلوب من شأنه أن يعيق توجيه عمليتي اتخاذ وترشيد القرارات الإدارية، ولهذا فإنه من الضروري تفعيل كل ميكانيزمات العملية الاتصالية لضمان سلاستها ومرونتها وصحتها والتي سترتب عنها معلومة دقيقة من شأنها توجيه عملية اتخاذ القرار

الإداري السليم، حيث تتمثل ميكانيزمات العملية الاتصالية في أطرافها من جهة وفي القيم والمعايير الضابطة لها من جهة أخرى ولهذا سوف نحاول من خلال هذا البحث أولاً استخلاص القيم التنظيمية التي تساهم في تفعيل العملية الاتصالية على اعتبار أنها مستمدة أساساً الثقافة التنظيمية للمؤسسة وحيث أن الثقافة التنظيمية هي محصلة للقيم التنظيمية والقيم الثقافية فإنه يمكننا القول بأن هذه القيم قد تعتمد الفكر الإسلامي والإداري كمرجعية تأصيلية لها، وعليه يمكن طرح الإشكالية التالية: كيف يمكن للاتصال التنظيمي المستمد من الفكر الإداري والإسلامي المساهمة في ترشيد القرار الإداري؟ وفي محاولتنا للإجابة عنها ارتأينا التطرق إلى المحاور التالية: المحور الأول: الاتصال التنظيمي بين الفكر الإداري و الفكر الإسلامي، المحور الثاني: القرار الإداري من منظور الفكر الإداري والفكر الإسلامي، المحور الثالث: تأثير الاتصال التنظيمي على ترشيد القرار الإداري.

وفي محاولتنا للإجابة عن الإشكالية المطروحة افترضنا ما يلي:

- قيم الاتصال التنظيمي مستمدة من الثقافة التنظيمية و المستمدة من الفكر الإداري والفكر الإسلامي، حيث أنه لا يمكن تسجيل اختلاف بين الفكرين.
- توجد علاقة طردية بين تفعيل الاتصال التنظيمي وعملية ترشيد القرارات الإدارية، كم أنه كلما زاد الاعتماد على الاتصال التنظيمي زادت رشاده القرارات الإدارية.

#### أولاً: الاتصال التنظيمي بين الفكر الإداري والفكر الاسلامي:

**1. تعريف الاتصال التنظيمي:** يعرف الاتصال التنظيمي على أنه العملية التي بواسطتها يتم نقل المعلومات والخبرات وكل ما هو جديد داخل التنظيم الواحد، ويعتبر هذا النوع من الاتصالات بمثابة العصب الذي يمكن للإدارة أن تحقق من خلاله عملية اتخاذ القرارات، ويمثل الاتصال التنظيمي أيضاً كل الوسائل التي تستخدمها المنظمة أو المدير أو الأفراد العاملين بها لتوفير المعلومات لباقي الأطراف الأخرى، وهي وسائل تخدم أغراض وأهداف المنظمة بصفة أساسية من حيث أنها بمثابة المصدر والموارد الأساسي للمعلومات بين مراكز اتخاذ القرارات بالتنظيم ومراكز تنفيذ المهام على حد سواء فعملية الاتصال التنظيمي تخدم الإدارة في توصيل الأوامر والتعليمات إلى العاملين على اختلاف مستوياتهم (شريط، 2009، صفحة 53).

لقد أكدت دراسات كل من "كانت" 1977 و"كلاوس" و"باس" 1982: أن عمل المدير هو الاتصالات فالتفاعل المباشر مع العاملين والزملاء والمديرين والاجتماعات المتعددة والمختلفة تمثل 80% من نسبة الوقت المخصص لنشاط المدير في المنظمة.

كما يشير "بارنارد" أن الاتصال التنظيمي من الوظائف الهامة لأي منشأة والذي يتطلب التنسيق بين الإطار الرسمي وتقبل الجانب الغير رسمي مع اختيار الأشخاص (بوعطيط، 2009، صفحة 47).

**2: أنواع الاتصال التنظيمي:** يتضمن الاتصال التنظيمي على قسمين أساسيين هما الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي وكل قسم يتفرع إلى أنواع مختلفة.

**أ. الاتصال التنظيمي الداخلي:** وهو الاتصال الذي يتم داخل نطاق التنظيم سواء كان ذلك بين أقسامه وفروعه المختلفة أو بين العاملين، وفي جميع المستويات و يمكن تقسيمه إلى نوعين:

**1.1. الاتصال التنظيمي الرسمي ويتفرع إلى:**

- **الاتصال التنظيمي النازل (من الأعلى إلى الأسفل):** ويتمثل هذا الاتصال في نقل المعلومات بين مستويين مختلفين في الإدارة، أي من المستويات الإدارية العليا إلى مستويات التنفيذ عبر مختلف المستويات الفاصلة بينهما ويتم ذلك في شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات وقرارات؛ وقد حدد "كاتز" و"كان" أغراض الاتصال الهابط في: توفير التوجيهات والتعليمات الخاصة بالمهام والمهن؛ توفير المعلومات عن التطبيقات والإجراءات التنظيمية؛ وإمداد المرؤوسين بالتغذية الرجعية عن أدائهم.

- **الاتصال التنظيمي الصاعد (من الأسفل إلى الأعلى):** ويتمثل هذا النوع من الاتصال في مجمل الاتصالات التي تصدر عن فئة العمال والمنفذين المتواجدين بأدنى السلم الإداري في اتجاه المسؤولين والأطر داخل التنظيم، وتحتوي هذه الاتصالات الصاعدة على انشغالات العمال ومشاكلهم المهنية والتطبيقية واقتراحاتهم المختلفة.

ولقد أكد كل من "نشتير برنارد" و"ماري فوليت" على أهمية هذا النوع من الاتصالات لأنه يتيح للعاملين فرصة توضيح أفكارهم وطرح مشاكلهم للقيادة الإدارية العليا قصد اتخاذ القرارات المناسبة (شريط، 2009، صفحة 54).

أ.2. الاتصال التنظيمي الأفقي ( في نفس المستوى): يتمثل الاتصال الأفقي في الاتصالات التي تتم بين مختلف الإدارات والأجزاء والأفراد والفئات المهنية المختلفة والتي تكون على مستويات تنظيمية واحدة أو متقاربة في الهيكل التنظيمي، ويوفر الاتصال انسياب المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية المتشابهة والتي تكون على خط تنظيمي واحد، لا يؤدي إلى تنسيق والتكامل نحو تحقيق أهداف المنظمة (نورة، 2012، الصفحات 48-49).

ويؤكد "هنري فايول" على أهمية هذا النوع من الاتصال نظرا لدوره الفعال في اختصار الوقت شريطة أن يتم ذلك بناء على سياسة موضوعية وأن يحظر الرؤساء بالنتائج التي تسفر عنها الاتصالات الأفقية فيما بينهم وبين إدارتهم والإدارات الأخرى (شريبط، 2009، صفحة 55).

أ.3. الاتصال التنظيمي متعدد الاتجاهات: وهو الذي يكون في صورة معقدة، ويمكن تشبيهه بنجمة متشابكة بحيث تكون الاتصالات فيه مختلفة الاتجاهات، أي راسية، أفقية، ومائلة وهي الطريقة الأكثر نجاعة وفعالية في مواجهة تعقد التنظيم الحديث، ويساهم في إيصال مجموعة متشعبة من المعلومات في كل الاتجاهات وعلى كل المستويات، ويناسب هذا النوع من الاتصالات التنظيمات الصغيرة ذات العلاقات الديمقراطية والتي تقوم على وجود قنوات مقننة ولكن مفتوحة بين مختلف المستويات الإدارية (شريبط، 2009، صفحة 55).

أ.4. الاتصال التنظيمي المحوري: ويطلق عليه تسمية الاتصال المحوري أو المائل وكلهما تفيد معنى واحد والذي يمثل في أنها تناسب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كان يتصل المدير المكلف بأحد أقسام إدارة التسويق (بوعطيط، 2009، صفحة 48).

أ.5. الاتصال التنظيمي غير الرسمي: هو الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون هذا الاتصال بدون قواعد تنظيمية محددة و واضحة وتتميز هذه الاتصالات بسرعة إنجازها في وقت قياسا بالاتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط وإجراءات رسمية محددة و يتميز هذا النوع بديمومة الحركة والتجديد والتغيير ويتم في اتجاهات متعددة ومختلفة؛ وعدم تحكم الإدارة في موضوعه وطريقته أو تملك القدرة على السيطرة عليه سيطرة تامة؛ و ارتباطه بالطبيعة البشرية والبيئة الإنسانية، كما أن الاتصال التنظيمي غير

الرسمي يحدث بطريقة غير مضبوطة وغير مقننة ويكون شفوي غير مؤكد أو ملزم (بوعطيط، 2009، صفحة 49).

ب. الاتصال التنظيمي الخارجي: ويتمثل في كل الاتصالات التي تقوم بها المنظمة أو العاملين فيها مع المنظمات الأخرى أو مع زبائنها أو المتعاملين معها، وهذه الاتصالات تمثل في حقيقتها صيغة معقدة من التفاعل مع المتغيرات البيئية المختلفة المحيطة بالمنظمة سواء كانت البيئة الكلية العامة أو البيئة الخاصة، فضلاً عما تفرضه تلك البيئة من تهديدات خطيرة قد تؤدي إلى إنهاء أو فشل البرامج التي تضعها المنظمة، وعليه فالاتصالات الخارجية تمثل القوة الكبيرة التي تمثلها المنظمة في تكيف مكانها وقوتها مع ما تفرضه البيئة ضمن شروط ومؤشرات تنافسية مختلفة تفرضها على خطط وبرامج واستراتيجيات المنظمة، والغرض إنجاح عملية الاتصال الخارجي و لهذا فهي بحاجة إلى دعم جماعي وإسناد من قبل العاملين في المنظمة بمختلف مستوياتها التنظيمية (العربي، 2008، صفحة 160).

وينقسم الاتصال الخارجي للمنظمة إلى ثلاثة أنواع: اتصال عملياتي واتصال استراتيجي واتصال حول السمعة.

ب.1. اتصال خارجي عملياتي: يكون هذا النوع من الاتصال من منطلق إحساس أعضاء المؤسسة وشعورهم بوجود تقديم خدماتهم لها في نطاق اتصالي مباشر مع المحيط لاعتبارهم ممثلين لهذه المؤسسة و امرأة عاكسة لها أمام الجمهور العام وذلك من خلال إعطاء صورة ايجابية عن المؤسسة ومحاولة الحصول على معلومات يتم دمجها ضمن شبكة المعلومات التي تستخدمها المنظمة كمدخلات وتحويله إلى مخرجات (مبني، 2009، صفحة 59).

ب.2. اتصال خارجي استراتيجي: ويشمل هذا النوع صنفين من الاتصال، الصنف الأول يتولى إنشاء وتكوين الشبكات لان هدف المؤسسة هو البحث عن مكان لها في المحيط والتواجد وتحقيق الذات وتنمية العلاقات مع المحيط الخارجي، إذ يعتبر كوسيلة دفاعية ونظام إنذار يمكن أن تحدم المؤسسة في حالة وجود صعوبات أو أزمات؛ أما الصنف الثاني فيسمى بالسمع الخارجي حيث تضع المؤسسة قنوات للجب المعلومات من البيئة المحيطة وهذا يجمع معطيات عن المنافسين والتطورات الحاصلة في البيئة والتغيرات

الاجتماعية كل هذه تشكل مادة هامة يمكن الاستعانة بها في عملية اتخاذ القرارات (مبني، 2009، صفحة 59).

ب.3. اتصال خارجي حول الصورة (السمعة): يستعمل بكثرة لأنه يمثل الاتصال الخارجي للمنظمة بكافة أشكاله فهذا النوع من الاتصال محصور بنشاط الأفراد كل من منطلق مسؤوليته واتجاهه أو يشتمل هذا النوع على ثلاثة أساليب للقيام به الإعلان العلاقات العامة، والعلاقة بوسائل الاعلام.

### 3. أسس الاتصال التنظيمي في الفكر الإسلامي:

أ. الأساس العقائدي: يعتبر الأساس العقائدي هو الموجه للسلوك بشكل عام و للسلوك الإداري بشكل خاص والعقيدة هي مثل عليا يؤمن بها ويضحي من أجلها، ولذلك يجب على القائد الإداري أن يكون صاحب فهم للعقيدة الإسلامية من خلال ممارسته لعملية الاتصال في المنظمة، وفي حالة إغفال القائد هذا البعد يؤدي إلى فشله الإداري، فالعقيدة هي سر نجاحه وتدفعه للعمل والتضحية وتقوي حرصه على العاملين وتميز العقيدة بشموليتها وتوازنها وبهذا فهي تلبي احتياجات النفس والروح والعقل والجسم، وهذا كله يبين لنا أهمية العقيدة وضرورة الاهتمام بها في مجال الاتصال التنظيمي، وجعلها معيار في الحكم على جميع الممارسات الإدارية لأنها أساس لكل فهم وتصور إنساني.

ب. الأساس التشريعي: الشريعة هي الطريقة أو المنهج قال الله تعالى: { لِكُلِّ جَعَلْنَا مِنْكُمْ شَرْعَةً وَمَنْهَاجًا } [سورة المائدة، الآية: 48]، ويتعلق بالأحكام التي فرضها الله عز وجل من خلال (مستحب، جائز، مكروه، حرام) والشرع هو المنهج الذي اقتضاه الله لعباده ويرتبط الأساس التشريعي بالأساس الاعتقادي إذ لا اعتقاد صحيح إلا من خلال إتباع المنهج الذي شرعه الله لعباده، فعلى القائد تحري الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه من خلال عملية الاتصال هل هو مباح أم حرام (الرويلي، 2019، صفحة 17).

ج. الأساس القيمي والأخلاقي: تعد القيم الأخلاقية هي المرجعية التي يستند إليها الأفراد في الحكم على سلوكياتهم و تصرفاتهم التي يمارسونها ويوجهونها فهي "المعاني التصويرية التي تكون في حسن الإنسان ذات الشأن العظيم، ولهذا فهي توجه سلوكه، بل تدفعه للتضحية في سبيلها، فهي بمثابة الميثاق والدستور الذي لا يتنزل عنه فلا يمكن تحقيق الاتصال الفعال إلا من خلال توافر ضوابط خلقية وقيمية ليلتزم بها

أفراد المنظمة ويهدف الأساس القيمي والأخلاقي إلى تحقيق السعادة للأفراد ونشر الفضائل والمعاملة الحسنة ويدخل في هذا الأساس العدل والصدق والرحمة والمشاركة وكل هذا مطلوب في عملية الاتصال وعلى القائد التحلي بهذه الصفات الفضلة (الرويلي، 2019، صفحة 18).

**د. الأساس التنظيمي:** يعد من أهم الأسس التي تعتمد عليها الإدارة، ولهذا الأساس جذور في الثقافة الإسلامية، إذ إن الحضارة الإسلامية لم تتحقق دون توافر تنظيم إداري فعال للدولة الإسلامية، له من الصفات السامية والمقومات الأساسية ما جعله يتفوق على غيره من التنظيمات السابقة واللاحقة كفاءة وكفاية، فالاتصال الفعال يعتبر من أهم العمليات الإدارية وعندما تقل فاعليته يؤدي إلى عدم تحقيق المنظمة لأهدافها التي وجدت من أجلها (الرويلي، 2019، صفحة 18).

#### 4. مصادر الاتصال في الفكر الإسلامي:

**أ. القرآن الكريم:** القرآن الكريم نزل على خاتم الأنبياء محمد صلى الله عليه وسلم و ذلك ليصبح دستوراً للبشرية ومخرجاً لها من الظلمات إلى النور، ومن الضياع إلى الهدى، وهذا الكتاب يجد فيه كل ذوي حاجة حاجتهم، فيجد فيه الاقتصادي ما ينشده كما يجد السياسي ضالته كما يجد فيه الإداري ما يهديه إلى طريق الرشاد، ويمثل الدين الإسلامي نموذجاً مثالياً في معنى وضوح الرسالة فالقرآن المجيد الذي يمثل المصدر الرئيسي والأول للتشريعات، هذا الدين ومنهجه وتوجيهاته ومبادئه هو نموذج عظيم في الاتصالات، وذلك لأنه يتسم بوضوحه في الرسالة والتشريعات والمناهج وذلك من أهم ضرورات الاتصال، لا بد وان يتصف القائد بمهارات الاتصال وهي الإنصات والإصغاء إلى الآخرين.

**ب. السنة النبوية الشريفة:** إن السنة النبوية تعتبر المصدر الثاني من مصادر الشريعة الإسلامية، وعلى نفس النهج الإلهي في وضوح رسالته مضى الرسول الكريم مقتفياً أكثر هذا المنهج في اتصاله مع الناس، فكان الوضوح في أحكامه وتوجيهاته وقراراته وأحاديثه ورسالته بصفة عامة من أبرز الخصائص التي كانت تميزه (الالوسي، 2017، صفحة 05).

**ج. الإجماع:** لا بد أن يستند الإجماع على الدليل لان القول في الأمور الشرعية من غير دليل خطأ والأمة الإسلامية لا تجمع على خطأ كما جاء في الأحاديث الكثيرة ومن حيث أهمية الاتصال التنظيمي



الحرص على وجود إجماع على الأمور التي تعتبر كمصدر قوة للإلتصال التنظيمي وهذا لن يتم إلا الرجوع للشريعة الإسلامية والاقتراس منها والسير على هديها (الرويلي، 2019، صفحة 19).

ثانيا: القرار الإداري بين منظور الفكر الإداري والفكر الاسلامي:

1. تعريف القرار الإداري: القرار هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الأمثل بينها. (خليل، 2006، صفحة 58)

2. تعريف القرار الرشيد: هو القرار الذي يؤمن الحد الأقصى في تحقيق أهداف التنظيم ضمن معطيات البيئة التي يعمل بها وذلك فإن الأهداف ووسائل تحقيقها يجب أن كون معروفة، كما يجب أن تتوفر في متخذ القرار الرشيد القدرة والكفاءة التي تمكنه من تحديد النتائج المحتملة بكل بديل وترتيب تلك النتائج تبعا لأهمية كل منها بالنسبة له ولأهداف التنظيم ثم اختيار البديل الأفضل تبعا لتقديراته ومعرفته . (خليل، 2006، صفحة 65)

3. عملية اتخاذ القرار الإداري: عملية اتخاذ القرارات الإدارية تشير إلى العملية التي تبني على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين أي اختيار البديل ، كما أن القول بأن اتخاذ القرار هو عملية متعلقة بالاختيار بين البدائل فقط يقود إلى مفهوم خاطئ للقرار ويتجاهل العملية الطويلة والمعقدة التي تنطوي على الاستكشاف والتحليل والتي تسبق عملية المفاضلة الأخيرة فالقرار الإداري نتاج عملية منهجية عقلانية بعيدة عن العواطف وهو ضابط يحكم السلوك البشري في نطاق الجماعة ، يصدر بهدف حل مشكلة معينة، ويتم اختيار القرار الإداري الأنسب من بين عدة بدائل (عزي، 2012، صفحة 31).

ولاتخاذ القرار الإداري يجب أن توفر ركنين أساسيين هما:

- أن يكون هناك أكثر من بديل متاح إزاء موقف معين وتكفي حتى تكون بصدد قرار أن يكون هناك بديلين كحد أدنى وأن يكون الشخص ملزم بالاختيار بينهما؛
- أن يختار الشخص ويدرك بين البدائل المتاحة لمواجهة الموقف فالقرارات تكون مقصودة وشعورية فهي لا يمكن أن تكون عفوية. (خليل، 2006، صفحة 65)

#### 4. نماذج اتخاذ القرار الإداري:

وتتمثل نماذج اتخاذ القرار فيما يلي:

- **نموذج الرشيد التام:** نموذج الرجل الاقتصادي ويعد أكثر النماذج التقليدية قدما في اتخاذ القرارات ويركز على أفكار المدرسة التقليدية في الاقتصاد، حيث يعمل متخذ القرارات في بيئات التأكد التام؛ كما يمتاز متخذو القرارات بالرشيد التام بحيث أنهم يستطيعون مراقبة بيئة القرار بشكل واضح فيحددون المشكلة وأهداف القرار بدقة؛ و يستطيع متخذو القرار معرفة جميع الخيارات المحتملة والنتائج المترتبة عليها؛ كما يمتلك متخذو القرار الفرصة لاختيار البديل الذي يحقق أفضل النتائج، وهذا النموذج الرشيد يركز على فرضيات هي: أهداف المقرر واضحة، الفرد الرشيد يقوم باختيار بين حلول ممكنة، البدائل جد محددة ومعلومة لديه، نتائج مختلفة البدائل معلومة.

- **نموذج الرشيد المحدود:** لقد أدرك المنظرون السلوكيون و على رأسهم "سيمون" و "مارج" أن هناك محددات عقلية ومعرفية تحد من قدرة الإنسان على جمع المعلومات ومعالجتها، وذكر أيضا أن الوقت الذي كانت فيه البيانات التي تعمل ضمنها المؤسسة تمتاز بالبساطة والتأكد، وقلة التغيرات وبطئها قد مضى، نظرا للتقدم التقني والمعرفي وهو ما زاد من تعقيد البيئة وصعوبة توفر وامتلاك المعلومة لمتخذ القرار تمكنه من اتخاذ القرار الرشيد (خليل، 2006، صفحة 65)

#### 5. مراحل صنع القرار الإداري: عملية صنع القرارات الإدارية تتم وفق الخطوات التالية:

أ. **الوعي بالمشكلة والتعرف عليها:** تعتبر عملية التعرف على المشكلة وتحديد لها أول خطوة لتكوين القرار الإداري ثم يتم تشخيصها ودراستها للتعرف على الحلول والبدائل اللازمة لها، وهي تعبر عن موقف غامض يحتاج إلى التوضيح، وتحتاج هذه المرحلة إلى الخطوات التالية:

- **تحديد المعايير:** وذلك بمقارنة ما هو موجود مع المعايير الموضوعية من طرف المؤسسة.

- **وصف الانحراف:** يجب القيام بالوصف الدقيق، إذ لا بد من ذكر الانحراف دون معرفة الانحراف ومكانه وذلك من أجل الحصول على صورة دقيقة له.

- معرفة أسباب الانحرافات: في كثير من الأحيان يكون تحديد المشكلة أهم وأصعب المراحل، ومن الضروري أن يذهب التحليل إلى أبعد من مجرد معالم المشكلة التي يتم التعامل معها والتعرف على الأسباب الحقيقية (عزي، 2012، صفحة 32).

ب. تحديد الأهداف: لا يمكن قياس نجاح عملية اتخاذ القرار بدون تحديد الأهداف التي تعتبر في حد ذاتها معايير للقياس، كما تساعد هذه المرحلة على فرز المعلومات.

ج. جمع البيانات والمعلومات: خلال هذه المرحلة تجمع البيانات والمعلومات عن المشكلة والبدائل المختلفة كلها من خلال فحص البيانات والإحصائيات وذلك بتبويبها وتحليلها منهجيا بعيدا عن التجريد، ثم استخراج النتائج بطرق علمية ووسائل تكنولوجية والاستفادة منها بصورة فعالة ورشيحة في تحديد البدائل والحلول اللازمة لحل المشكلة .

د. وضع البدائل المناسبة: إن من شأن تحليل المشكلة يترتب عنه مجموعة من الحلول والتي تمثل البدائل التي تتميز بسمتين هما: يجب أن يسهم البديل بدرجة ما في حل المشكلة وأن يكون ممكنا من الناحية العلمية أو التنفيذية.

هـ. تقييم البدائل: وتتميز هذه المرحلة بدراسة كل بديل وتحديد النتائج الايجابية والسلبية وفق معايير محددة مثل: إمكانية التنفيذ، مناسبة الوقت، مدى استجابة الرؤوسين، الزمن الذي يستغرقه تنفيذ بديل ما، وتتطلب هذه المرحلة التنبؤ بحدوث مستقبل الظروف والعوامل التي تؤثر على القرار (عزي، 2012، صفحة 32).

و. اختيار البديل الأفضل: في هذه المرحلة القرار جاهز للتنفيذ فالحل تم اختياره من بين عدة بدائل ومتخذ القرار على علم بجميع النتائج المحتملة للتنفيذ (مراد، 2006/2007).

ز. التنفيذ: في هذه المرحلة يقوم متخذ القرار بتنفيذ الخطة الموضوعية أو الحل المختار وتنفيذ القرار يتطلب تعاون الكل من خلال مشاركتهم مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم، كما تتطلب هذه المرحلة مراعاة مجموع معايير أهمها الإعلان عن القرار وإصدار التعليمات المناسبة وتحديد المهام وتخصيص الموارد (مادية وبشرية)، وأخيرا المتابعة والتقييم؛ كما تتطلب هذه المرحلة متابعة تنفيذ القرار خطوة بخطوة عن طريق

التوجيه الذي يمارسه متخذ القرار على المعنيين بتنفيذ القرار، كما يتطلب القيام بأعمال الملاحظة لكيفية التنفيذ مما يتطلب المزيد من الأعمال الإدارية مثل الاتصال والإرشاد.

#### 6. القرار الإداري من منظور الفكر الإسلامي:

اعتبر أغلب علماء الإدارة بأن عملية اتخاذ القرار هي عملية فكرية عقلية، يسعى من خلالها متخذ القرار الاختيار البديل المناسب من مجموعة البدائل المتاحة، ولأن المنهج الإسلامي بصفة عامة يقوم على النظرة المتكاملة للعملية الإدارية بما تحويه من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة ولأنه نظام مفتوح يتفاعل مع جميع مؤثرات البيئة فإن فلسفته في اتخاذ القرار تركز على ما يلي (بعجي، 2020، صفحة 560):

- ليست هناك قرارات صحيحة أو مؤكدة، نظرا لظروف عدم التأكد التي تحيط بعملية اتخاذ القرار؛  
- ليست هناك قرارات ثابتة معيارية، يمكن تطبيقها في جميع الظروف والأحوال، لأن الظروف متغيرة، والمواقف التي تواجه متخذ القرار متباينة؛

- يتحكم في اتخاذ القرار قدرات الإنسان العقلية، والفكرية المحدودة، فمحدودية مدارك الإنسان، ومعالجته للمشكلات غالبا ما تكون من زوايا محددة، ولضمان قرارات أقرب للإرشاد وجب على القائد (متخذ القرار المسلم) إشراك غيره في صنع القرار، في الحديث الشريف الذي يرويه "أنس بن مالك" رضي الله عنه، عن رسول الله صلى الله عليه وسلم: "ما خاب من استخار ولا ندم من استشار ولا عال من اقتصد".

ولا شك أن الإسلام أمر بالشورى إذ يقول سبحانه وتعالى: {وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ} [سورة الشورى، الآية: 38]، ومعنى الشورى في القرار الإسلامي هو تبادل الأفكار اتجاه قرار معين وما يترتب على ذلك من طرح للأفكار ونقد لآراء الآخرين بغية الوصول إلى أفضل القرارات، فالإسلام جعل لكل قائد مجموعة من الخبراء والعلماء والحكماء ليستشيرهم عند الرغبة في اتخاذ القرار وسماهم التشريع الإسلامي أهل (الحل والعقد) (مراد، 2006/2007، صفحة 45).

#### ثالثا: أثر الاتصال التنظيمي على ترشيد القرار الإداري:

الاتصال واتخاذ القرار يشكلان جانبين مهمين من جوانب العملية الإدارية ويعتمد كل واحد منهما على الآخر ويتأثر به، وهذا يعبر عنه سيمون عندما قال " يجب أن تنطبق مراكز اتخاذ القرار بالضرورة مع

مراكز الاتصالات وأن تكون الأخيرة ملحقة بالأولى. (نواف، 2007، صفحة 97) وتتوقف عملية اتخاذ القرار على كمية وسلامة المعلومات التي تتاح أمام صانعي القرارات في أي مستوى من مستويات الإدارية، ولذلك يلعب الاتصال دورا جوهريا في عملية اتخاذ القرارات إذ عن طريقه يمكن توفير المعلومات وترفق البيانات التي تساعد على اختيار أفضل البدائل والوصول إلى القرار الذي يتصف بالرشد، لا ينبغي إغفال دور الإدارة والتخطيط في عملية الاتصال بحيث يقوم التخطيط الجيد والاستراتيجي الذي يصب في تحقيق أهداف المؤسسة على نظام الاتصال الفعال.

### 1. الاتصال التنظيمي ودوره في المسح البيئي:

أ. تعريف بيئة المنظمة: يقصد بمحيط المؤسسة كل الثوابت والمتغيرات الموجودة خارج المؤسسة وذات علاقة حالية أو محتملة بالمؤسسة. وتفهم المحيطات على أنها القوى والعوامل الفاعلة والمؤثرة داخليا وخارجيا في المؤسسات ونشاطاتها. (إبراهيم، 2005، صفحة 125)

ويصنف "روبينس" بيئة المؤسسة إلى بيئة عامة تمثل كل ما يحيط بالمؤسسة وتؤثر فيها بشكل غير مباشر عن طريق العوامل السياسية والاقتصادية والقانونية، وبيئة خاصة تغطي الجزء الذي يؤثر في المؤسسة مباشرة وهم الأطراف ذات المصلحة كالزبائن والمنافسين والمستهلكين ونقابات العمال؛ هذا التصنيف يعتمد على طريقة التأثير حيث يعتبر ما يؤثر بصفة مباشرة بيئة خاصة وما يؤثر بصفة غير مباشرة بيئة عامة (Robins, 1999, p. 196).

ب. البيئة الداخلية للمنظمة: وتتكون البيئة الداخلية من متغيرات داخل المنظمة نفسها وتخضع لرقابة الإدارة العليا، وتشمل البيئة الداخلية كل من الهيكل التنظيمي ويتضمن الاتصالات، السلطة القيادية، أو الثقافية وتشمل المعتقدات والقيم المشتركة فيما بين أعضاء المنظمة أما بالنسبة للموارد وتشمل أصول الشركة من أصول مادية ومهارات وقدرات بشرية ومواهب إدارية.

ج. البيئة الخارجية للمنظمة: تحتوي البيئة الخارجية على متغيرات (الفرص والتهديدات) وهي تقع خارج حدود التنظيم وليست تحت سيطرت ورقابة الإدارة العليا وهي تحتوي على عنصرين أو مجموعتين وهما:

- البيئة العامة: حيث تتضمن البيئة العامة كل القوى الخارجية المؤثرة على القرارات التنظيمية القصيرة وطويلة المدى وتشمل القوى الاقتصادية والتكنولوجية والثقافية والاجتماعية والقوى السياسية والشرعية (السعيد، 2012، صفحة 154).

- البيئة الخاصة أو بيئة العمل: وتشمل العناصر والمجموعات ذات التأثير المباشر على عمليات التنظيم الأساسية ومن بعض عناصرها المساهمين، الحكومة، جماعات المصلحة الاتحادات التجارية. ويتم تحليل وتشخيص البيئة الخارجية عن طريق جمع المعلومات لاكتشاف والتعرف على مجموعة من الأبعاد والدلالات الإستراتيجية، ومن أجل الحصول على المعلومات المطلوبة وجب تفعيل أنظمة الاتصالات كتفعيل المناقشات بين المديرين وإعداد التقارير وعقد الاجتماعات، وتوظيف نظم المعلومات الحديثة باستخدام تكنولوجيات الاتصال الحديثة وذلك قصد تحديد الأهداف التي يجب السعي إلى تحقيقها؛ بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها؛ وتحديد نطاق السوق ومجالات المعاملات المتاحة أمامها؛ وبالتالي المساهمة في تحديد السمات الأساسية لثقافة المجتمع أو المجموعات التي ستعامل معها المنظمة من خلال الوقوف على أنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة (بلقيدوم، 2013، صفحة 81)؛ كما يساعد نظام الاتصال الفعال في اكتشاف الفرص والتهديدات الآتية من البيئة الخارجية وهما نقطتين أساسيتين في رسم إستراتيجية المنظمة، ويتم ذلك من خلال استعراض المعلومات التي تم جمعها، ثم مناقشتها بواسطة المديرين المعنيين حيث يتم تقديم تقارير عن البيانات الأساسية والتركيز على الاتجاهات المستقبلية لكل عنصر منهما- البيانات- والتنبؤ بكل عنصر مؤثر في المؤسسة وتحدد الإشارة إلى أنه كلما كانت البيانات والمعلومات دقيقة وواضحة كلما أمكننا التنبؤ بسلوكها في المستقبل (أحمد، 1999، صفحة 38).

وهذا ما يستلزم اتخاذ مجموعة من القرارات الإدارية في جميع مجالات التسيير والتنظيم وعلى جميع المستويات الإدارية، فكلما اتصفت المعلومات والبيانات المتوفرة عن عملية المسح البيئي (تحليل البيئة الخارجية وتشخيصها) بالدقة والوضوح والسرعة في التدفق ووصولها في الوقت المناسب لمتخذ القرار كلما أدى هذا إلى اتخاذ القرار السليم وتساهم في ترشيده بما يخدم الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

2. نظام المعلومات الإدارية وترشيد القرار الإداري: تسمى نظم المعلومات الإدارية "بالعدة التي من خلالها تستعمل المؤسسة من أجل تسيير عملها وتطويرها" (reix, 2009, p. 11). كما يمكن القول أن نظم المعلومات هي لغة اتصال المنظمة مصممة لتقديم بصفة حديثة وهادفة، سريعة واقتصادية معظم جوانب نشاطاتها الماضية أو الآتية، فجودة القرارات التي تتخذ في جميع المستويات الإدارية تتوقف على مدى توفر المعلومات المتاحة لمتخذي القرارات.

3. دور الاتصال التنظيمي في تحديد مشاكل المنظمة: لعل أحد أهم الخطوات في عملية اتخاذ القرار هي تشخيص المشكلة، ويلعب الاتصال المؤسسي الدور المحوري في هذه العملية، وترتيبها حسب الأولويات، فالمشاكل في المنظمة ليست بنفس الأهمية، فمن خلال تبني نظام اتصال فعال يسهم في تدفق المعلومات والبيانات الدقيقة التي تتعامل مع مختلف المشاكل بنظرة شمولية، تتمكن القيادة الإدارية من وضع أجندتها من خلال جدولة وترتيب مشاكلها حسب الأهمية ودرجة الخطورة (محمد، 1995، صفحة 136)

كما أن الاتصال الفعال الذي من شأنه أن يسهم في تدفق المعلومات المناسبة والدقيقة الذي يساعد المنظمة على تفعيل آليات التكيف داخلها لمواجهة المشاكل من خلال فهم واستيعاب المعلومات، وتوصيلها ونقلها في وقتها المناسب إلى الأشخاص المناسبين. وبما أن المنظمة مفتوحة على أجزائها وعلى بيئتها الخارجية، يسهل عليها انسياب المعلومات، وتحقيق التغذية، مما يساعدها على التكيف مع المتغيرات الخارجية وتطوير أدائها وتحقيق أعلى درجات الرضا الوظيفي.

الخاتمة:

من خلال هذا البحث توصلنا إلى أن الاتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإسلامي لا يختلف عنه في الفكر الإداري غير انه يتميز عنه في أصوله و أسسه، بحيث يستند على مصدرين روحين أساسين هما القرآن الكريم و السنة النبوية، والاتصال التنظيمي في الفكر الإسلامي سابق لنظريات التنظيم المعاصرة في تسيير الأمور الإدارية في عهد النبي وبعده، كما أن اتخاذ القرار من المنظور الإسلامي يحتاج إلى القائد البصير الذي يستطيع اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب، بالاعتماد على نظام اتصال فعال يساهم في وصف وتشخيص مشكلات المنظمة في بيئتها الداخلية والخارجية بشكل دقيق وفعال من خلال جمع

المعلومات ذات الدقة والتنوع العالية التي تمكن من الوقوف على الفرص والتهديدات وتحديد مختلف البدائل لاتخاذ القرارات الرشيدة التي تحقق أهداف المنظمة.

#### قائمة المراجع:

- 1-H.mentabeg .*structure et lynamiquedes organisations éditions des oigansation .paris.*
- 2-Robert reix.(2009) .*Systems D'informations et management des organizations,universimontepellier GREGO.2009 .*
- 3-Robins .(1999) .*M.Monagensent,6thed,newjusey prentcehell,ednewyork .*
- 4-السيد فهمي محمد. (1995). *تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية*. الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية، مصر.
- 5-العرباوي محمد خليل. (2006). *ادارة اتخاذ القرار الاداري*. الاردن: دار كنوزالمعرفة للنشر و التوزيع.
- 6-أيسر فائق الحسيني الألوسي. (2017). *المدخل لدراسة الفكر الإسلامي*. محاضرات منشورة. كلية العلوم الإسلامية - جامعة الأنبار.
- 7-بلوط حسين إبراهيم. (2005). *المبادئ و الاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات*. بيروت: دار النهضة العربية.
- 8-بن دادة العربي. (2008). *فاعلية الاتصالات التنظيمية بالمؤسسة العمومية الجزائرية*. مذكره ماجستير غير منشورة. قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، الجزائر.
- 9-جلال الدين؛ بوعطيط. (2009). *الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي*. مذكره ماجستير غير منشورة. قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية، الجزائر.
- 10-خلاص مراد. (2007/2006). *اتخاذ القرار في تبيير الموارد البشرية و استقرار الاطارات في العمل*. مذكره ماجستير غير منشورة، 45. قسنطينة، كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية قسم علم النفس و علوم التربية و الارطفونيا جامعة منتوري، الجزائر.
- 11-سعاد بعجي. (2020). *أثر قيم وأخلاقيات العمل في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية -من منظور إسلامي-*. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 12 (03)*.
- 12-سهام عزبي. (2012). *دراسة المقاربة الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية*. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 3.
- 13-شاوش نورة. (2012). *الاتصال والعلاقات الاجتماعية المهنية في التنظيمات الإستشفائية*. مذكره ماجستير غير منشورة. معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر.



- 14- صباح بلقيدوم. (2013). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة (NTIC) على التسيير الاستراتيجية للمؤسسات. رسالة دكتوراه غير منشورة. قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر.
- 15- قاسمي السعيد. (2012). التفاعل بين البيئة والرسالة في الاقتصادية الجزائرية "دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية". سطيف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
- 16- كنعان نواف. (2007). اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية و التطبيق. الاردن: دار الثقافة للنشر.
- 17- ماهر أحمد. (1999). دليل المدير خطوة بخطوة في الادارة الاستراتيجية. الاسكندرية، مصر: دار الجامعة.
- 18- محمد شريف شريط. (2009). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي. مأكرة ماجستير غير منشورة. قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - قسم علم النفس والعلوم التربوية والأطوفونيا.
- 19- نورالدين ميني. (2009). الاتصال التسويقي في المؤسسة الجزائرية. مأكرة ماجستير غير منشورة. قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية: الجزائر.
- 20- هبة فرحان سلمان الرويلي. (2019). التأصيل الإسلامي للاتصال الإداري -دراسة تحليلية-. مجلة البحث العلمي في التربية(20).