



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرقم التسلسلي: / 2025

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بغنوان:

أثر الاتصالات الإدارية في تحسين اتخاذ القرار
دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة

إشراف الأستاذ:

- صالح محرز

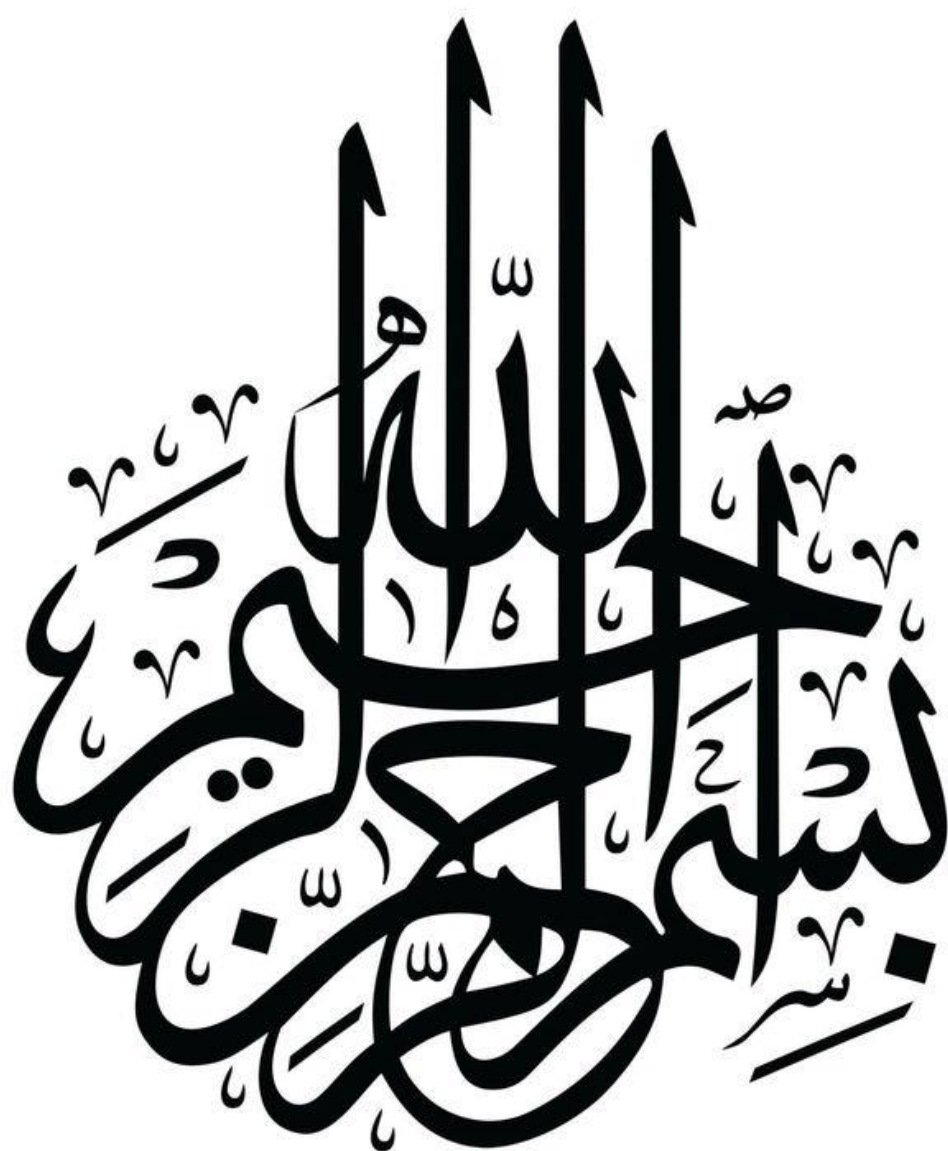
من إعداد:

- ريان بوحملة

- زينب غنيات

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
إيمان كشروود	أستاذ محاضر - ب	رئيسا
صالح محرز	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا
يحي درار	أستاذ محاضر - أ	عضوا مناقشا





إهداء

ما أجمل أن يجود المرء بأعلى ما لديه أن يهدي الغالي للأعلى

إلى اللذان قال فيهما الرب جل وعلا

"واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما

رباني صغيرا"

إلى جنتي في الأرض، رمز الحنان والعطاء

أمي الغالية"

إلى من ختم اسمي به ومن يزيدي انتسابي له وذكره فخرا

واعترازا "أبي الغالي"

إلى إخوتي الأعزاء مروى، رزن، منار

إلى من كانت شريكتي في تقديم هذا العمل ريان

إلى الذين كانوا لي خير سند وخير رفيقات إسراء، هديل، غادة،

ريهام

وفقههم الله

إلى كل من نساه القلم وحفظه القلب

زينب غنيات





إهداء

"بسم الله خالقي وميسر اموري وعصمت أمري، لك كل الحمد والامتنان"

أهدي هذا النجاح لنفسي أولاً ثم إلى كل من سعى معي لإتمام هذه المسيرة
دمتم لي سنداً لا عمراً.

أهدي نجاحي إلى من أحمل اسمه بكل فخر، إلى من سعي طوال حياته لتكون
أفضل منه، إلى من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل "أبي الغالي"
إلى التي ساندتني وألهمتني لمواصلة مسيرتي، وسهلت لي الشدائد بدعائها، إلى
السراج الذي أنار لي الطريق "أمي الغالية"

إلى من بهم أكبر وعليهم اعتمد ومن بوجودهم أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها
وإلى من عرفت معهم معنى الحياة إخواني وأخواتي: أمين، أيمن، مروى، صفاء،
بسملة، جنى

إلى زميلتي زينب التي تشاركنا لحظات التعب والفرح طيلة مشوار هذا العمل
إلى الأصدقاء القريبين إلى القلب: عائشة، سندس، إسراء، هديل، ريهام
وأخيراً، نحمد الله الذي وفقنا لنصل إلى مشارف التخرج، لم تكن الرحلة قصيرة ولا
سهلة، لكن بعون الله وتوفيقه ها نحن نلامس ختامها.

فالحمد لله رب العالمين.

ريان بوحملة



شكر وتقدير

الحمد والشكر لله عز وجل على توفيقه لإتمام هذه المذكرة

يقول الرسول عليه الصلاة والسلام " من لا شكر الناس لا يشكر الله "

يسعدنا ويشرفنا في البداية أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ " محرز صالح " لنا نعم

المشرف والموجه بكل المسؤولية وطيبة القلب وسعة الصدر ونوجو من الله أن يجزيك

على الرعاية والاهتمام الذي قدمته إلينا

كما نتوجه بخالص الشكر إلى اللجنة المناقشة على قبولها

لمناقشة هذا العمل وكل الأساتذة لما حظينا به من اهتمام وتوجيه طوال مدة دراستنا في القسم

كما لا ننسى أن نتقدم بخالص الشكر إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل المتواضع سواء

من قريب أو من بعيد

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى أثر الاتصالات الإدارية في تحسين اتخاذ القرار في مؤسسة اتصالات الخواثر وحدة تبسة، وذلك من خلال معالجة الإشكالية: " ما مدى تأثير الاتصالات الإدارية في تحسين اتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الخواثر وحدة تبسة؟" ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا على توزيع استبيان على عينة مكونة من 54 فردا لجمع المعلومات، حيث تم تحليلها بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

وقد تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين الاتصالات الإدارية واتخاذ القرار في مؤسسة اتصالات الخواثر وحدة تبسة، كما أدى استخدام الاتصال الإداري في المؤسسة إلى تحسين عملية اتخاذ القرار في المؤسسة حيث يتم اختيارها بدقة وموضوعية أكثر.

كلمات مفتاحية: الاتصالات الإدارية، اتخاذ القرار، مؤسسة اتصالات الخواثر

Abstract :

This study aims to determine the extent to which administrative communication impacts decision-making improvement at Algeria Telecom – Tébessa Unit. The research addresses the following problem: "To what extent does administrative communication influence decision-making improvement at Algeria Telecom – Tébessa Unit ?" To achieve the study's objectives, a questionnaire was Distributed to a sample of 54 individuals to collect data, which was then analyzed using the Statistique Package for the Social Sciences (SPSS). The study found a strong correlation Between administrative communication and decision-making at Algeria Telecom – Tébessa Unit. The use of administrative communication in the organisation has led to improvements in the decision-making process, making decisions more accurate and **objective**.

Keywords : Administrative communication, decision-making, Algeria Telecom.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
إهداء	/
الشكر والتقدير	/
فهرس المحتويات	I
فهرس الجداول	IV
فهرس الأشكال	VI
فهرس الملاحق	VII
المقدمة	أ-ج
الفصل الأول: الإطار النظري حول عملية الاتصال الإداري واتخاذ القرار في المؤسسة	
تمهيد	1
المبحث الأول: مدخل نظري حول الاتصال الإداري	
المطلب الأول: ماهية الاتصال الإداري	2
أولاً: تعريف الاتصال الإداري	2
ثانياً: أهمية وأهداف الاتصال الإداري	3
ثالثاً: خصائص الاتصال الإداري	6
رابعاً: مهارات الاتصال الإداري	6

7	المطلب الثاني: ركائز عملية الاتصال الإداري
7	أولاً: عناصر عملية الاتصال الإداري
12	ثانياً: أنواع ووسائل الاتصال الإداري
16	ثالثاً: وظائف الاتصال الإداري
19	رابعاً: معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة
	المبحث الثاني: عملية اتخاذ القرار في المؤسسة
22	المطلب الأول: ماهية عملية اتخاذ القرار
23	أولاً: تعريف عملية اتخاذ القرار
24	ثانياً: أهمية وخصائص عملية اتخاذ القرار
26	ثالثاً: أنواع عملية اتخاذ القرار
30	المطلب الثاني: أساسيات عملية اتخاذ القرار في المؤسسة
31	أولاً: مراحل عملية اتخاذ القرار في المؤسسة
35	ثانياً: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار في المؤسسة
36	ثالثاً: أثر الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة
37	رابعاً: معوقات عملية اتخاذ القرار في المؤسسة
	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
40	المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية
40	أولاً: الدراسات المتعلقة بالاتصال الإداري
41	ثانياً: الدراسات المتعلقة باتخاذ القرار
42	ثالثاً: الدراسات المتعلقة بالاتصال الإداري وعلاقته باتخاذ القرار
44	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
44	أولاً: الدراسات المتعلقة بالاتصال الإداري
45	ثانياً: الدراسات المتعلقة باتخاذ القرار

48	المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والحالية
49	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة
51	تمهيد
	المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة اتصالات الجزائر
52	المطلب الأول: لمحة عن قطاع اتصالات الجزائر
53	المطلب الثاني: التعريف بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر وحدة تبسة وهيكلها التنظيمي
	المبحث الثاني: تقديم الإطار المنهجي للدراسة
59	المطلب الأول: تصميم الدراسة الميدانية
59	أولاً: مجتمع وعينة الدراسة
60	ثانياً: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات
63	ثالثاً: صدق وثبات أداة الدراسة
65	المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
65	أولاً: تحليل نتائج المتغيرات الشخصية
69	ثانياً: تحليل نتائج محاور الدراسة
75	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
75	أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي
76	ثانياً: اختبار الفرضيات
84	خلاصة الفصل
85	خاتمة عامة
89	قائمة المراجع
93	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	الجداول	الصفحة
1	المقارنة بين القرارات المبرمجة الغير مبرمجة	28
2	درجات سلم ليكارت	63
3	طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي	63
4	معامل الارتباط بيرسون بين كل محور وآخر	64
5	معامل ثبات ألفا كرونباخ	64
6	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	65
7	توزيع أفراد العينة حسب العمر	66
8	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	67
9	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	68
10	تحليل آراء أفراد العينة على عبارات المحور الاول	69
11	تحليل أفراد العينة على عبارات المحور الثاني	72
12	اختبار التوزيع الطبيعي لمحاو الدراسة	76
13	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية	76
14	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	77

78	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	15
79	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	16
80	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	17
81	اختبار فرضية الفروق الإحصائية	18

فهرس الأشكال

الرقم	الأشكال	الصفحة
1	مخطط لعناصر الاتصال الإداري	10
2	النموذج العام للاتصال	11
3	الاتصال الهابط	13
4	الاتصال الصاعد	14
5	الاتصال الأفقي	15
6	مخطط مراحل اتخاذ القرار الإداري	34
7	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة	58
8	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	66
9	توزيع أفراد العينة حسب العمر	67
10	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	68
11	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	69

فهرس الملاحق

الرقم	الملاحق	الصفحة
1	قائمة محكمي الاستبانة	94
2	استمارة استبيان	95
3	مخرجات spss	98
4	اتفاقية التربص	110
5	إدن بالطبع	112

مقدمة

تمهيد

يعتبر الاتصال الإداري عملية يتم من خلالها تبادل الرسائل بين الأفراد التي تربطهم علاقة معينة من مختلف المستويات، فقد أصبح الاتصال الإداري أحد الدعائم الرئيسية في العملية الإدارية في أي مؤسسة إذ لا يمكن لأي عمل إداري أن ينجز إنجازا علميا سليما دون الاعتماد بشكل أو بآخر عن المعلومات التي يتم الحصول عليها في ظل اتصال إداري ناجح ومخطط له.

ويعد الاتصال الإداري العمود الفقري للمؤسسة، حيث لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها دون وجود وسائل اتصال إدارية خاصة بها، فهو يعد أساسي لجميع وظائف الإدارة ووسيلة مهمة لتحقيق الغايات، فمن خلاله يتم نقل الأفكار والمعلومات والتعليمات والآراء بكل سهولة.

فعملية الاتصال الإداري من أهم الوسائل في المؤسسة التي لا يمكن لأي إدارة القيام بمهامها دون استخدامها لذلك كلما كانت عملية الاتصال الإداري أكثر فعالية كلما تم نقل المعلومات إلى الأطراف المسؤولة بشكل سليم وفي الوقت المناسب لاتخاذ قرار صحيح وسليم.

إن اتخاذ القرار من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية في المؤسسة فهي من أهم مكونات العملية الإدارية فأى خطأ أو قصور في القرار يترتب عليه انهيار كل مترتبات الحدث، فهي نشاط مستمر يوظف كل المعلومات المتاحة عن الأوضاع المحيطة، وإن مقدار النجاح الذي تحققه المؤسسة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين، وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، فنجاح المؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على مدى كفاءة وفعالية متخذي القرار في اختيار بديل مناسب، ومن هنا يأتي دور وأهمية الاتصال الإداري الذي يقوم به من خلال حصوله على المعلومات اللازمة والصحيحة في الوقت المناسب لتوفير البدائل المتاحة لاتخاذ القرار الأفضل.

ومن هذا الإطار جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على ميدان مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة لرصد آراء المبحوثين حول "أثر الاتصالات الإدارية في تحسين اتخاذ القرار".

أولاً - إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق طرحه وتسلط الضوء على العلاقة بين الاتصال الإداري واتخاذ القرار في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة حيث يمكن طرح إشكالية الدراسة على النحو التالي:

• ما مدى تأثير الاتصالات الإدارية في تحسين اتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة؟

التساؤلات الفرعية: من خلال الإشكالية السابقة يمكن طرح جملة من التساؤلات الفرعية نوجز أهمها:

1. هل يساعد الاتصال الهابط في اتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة؟
2. هل يساعد الاتصال الصاعد في اتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة؟
3. هل يساعد الاتصال الأفقي في اتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة؟
4. هل تساهم وسائل الاتصال الإداري في اتخاذ القرار بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة؟

ثانيا-فرضيات الدراسة: من خلال إشكالية الدراسة يمكن طرح الفرضيات التالية:

➤ الفرضية الرئيسية: يمكن طرح الإشكالية الرئيسية للدراسة التالية:

• توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين الاتصال الإداري وعملية اتخاذ القرارات الرشيدة في المؤسسة محل الدراسة

➤ الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين الاتصال الهابط واتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين الاتصال الصاعد واتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين الاتصال الأفقي واتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين وسائل الاتصال الإداري واتخاذ القرار محل الدراسة.

5. - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال الإداري على اتخاذ القرار تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الأقدمية في العمل، المستوى التعليمي) في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة.

ثالثا- أسباب اختيار الدراسة:

إن اختيار أي موضوع للدراسة لا يكون صدفة أو تلقائية وإنما يعود لمبررات وأسباب عديدة إما موضوعية أو ذاتية.

➤ أسباب موضوعية:

- قابلية الموضوع للدراسة والبحث معرفيا ومنهجيا.
- الدور الفعال الذي يلعبه الاتصال الإداري في المؤسسة.

➤ أسباب ذاتية:

- الشعور بالأهمية والقيمة الحقيقية لهذا الموضوع
- الرغبة الشخصية في معالجة الموضوع

رابعا- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- معرفة أثر الاتصالات الإدارية في تحسين عملية اتخاذ القرار.
- التعرف على أنواع ووسائل الاتصال الإداري التي تساعد عملية اتخاذ القرار.
- معرفة المعوقات التي تحد من كفاءة الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

خامسا: أهمية الدراسة

تكمل أهمية الدراسة من خلال الاعتبارات التالية:

- معالجة الدراسة لموضوع الاتصالات الإدارية وأثرها في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيقها نحو الأفضل.

- الاتصالات الإدارية أداة رئيسية لتوفير المعلومات التي تتيح اختيار البديل المناسب من البدائل المتاحة وبالتالي دورها الفعال في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

سادسا: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة إلى جانبين هما:

1. **الحدود الزمنية:** كان المجال الزمني في دراستنا مقتصرًا في دراسة أثر الاتصالات الإدارية في تحسين

عملية اتخاذ القرار لمؤسسة اتصالات الجزائر خلال الفترة ما بين مارس وماي سنة 2025.

2. **الحدود المكانية:** المجال المكاني للدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

سابعا: منهج الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري من خلال الوصف النظري لمختلف المفاهيم المتعلقة بالاتصال الإداري وعملية اتخاذ القرار، وإبراز مجموعة من الدراسات السابقة مع ذكر أهم أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، بالإضافة إلى منهج دراسة حالة الجانب التطبيقي بالإسقاط على مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة، لمعرفة أثر الاتصالات الإدارية في تحسين اتخاذ القرار.

وتم الاعتماد في سرد الموضوع على مختلف المراجع من كتب ومجلات ومذكرات، وتم الاعتماد على التحليل بواسطة سلاسل زمنية، وبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS للتعرف على طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

ثامنا: هيكل الدراسة

بهدف دراسة معالجة الموضوع تم تقسيم البحث إلى فصلين، الفصل الأول نظري والفصل الثاني تطبيقي، يتمثل الفصل الأول في جانب النظري يحتوي على ثلاث مباحث، تم التطرق في المبحث الأول إلى مدخل نظري حول الاتصال الإداري، وتم تقسيمه إلى مطلبين تضمن المطلب الأول ماهية الاتصال الإداري، والمطلب الثاني ركائز عملية الاتصال الإداري، وفي المبحث الثاني تم تناول عملية اتخاذ القرار في المؤسسة من خلال مطلبين، تضمن المطلب الأول ماهية عملية اتخاذ القرار، والمطلب الثاني أساسيات عملية اتخاذ القرار في المؤسسة، والمبحث الثالث والذي تضمن الدراسات السابقة فقد تضمن ثلاث مطالب تضمن المطلب الأول الدراسات السابقة العربية و المطلب الثاني الدراسات السابقة الأجنبية، والمطلب الثالث أوجه التشابه واختلاف بين الدراسات السابقة والحالية.

أما الجانب التطبيقي في الفصل الثاني تحت عنوان دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة، يتكون من مبحثين فيتضمن المبحث الأول تقديم عام حول مؤسسة اتصالات الجزائر ويتكون من مطلبين تضمن المطلب الأول لمحة عن قطاع اتصالات الجزائر والمطلب الثاني تضمن التعريف بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر وحدة تبسة وهيكلها التنظيمي، وتضمن المبحث الثاني تقديم الإطار المنهجي للدراسة في ثلاث مطالب تضمن المطلب الأول تصميم الدراسة الميدانية، وتضمن المطلب الثاني عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، وتناول المطلب الثالث اختبار فرضيات الدراسة.

الإطار النظري

حول عملية الاتصال الإداري

واتخاذ القرار في المؤسسة

تمهيد:

يمثل الاتصال الإداري وسيلة جوهرية من أجل اتخاذ قرارات صائبة، إذ يعتبر من الأمور المهمة في المؤسسة حيث لا يمكن نقل وتمرير التعليمات والتوجيهات إلى العاملين في تلك المؤسسة إلا من خلال وجود شبكة اتصالات منظمة تخدم هذا الجانب.

كما تعد عملية الاتصال في الأجهزة الإدارية بمثابة الخيط الذي يربط بين الإدارات المختلفة، فلا يمكن اتخاذ القرارات داخل المؤسسة بمعزل عن الاتصال اتخاذ توجد علاقة وطيدة بين الاتصال الإداري واتخاذ القرارات حيث يعمل الاتصال الإداري على نقل وتبادل المعلومات بين مختلف الأفراد في سير العمل وبالتالي مما يزيد من تدفق المعلومات وذلك باتخاذ القرارات الصحيحة.

للتعرف أكثر على استعمال الاتصال في اتخاذ القرارات سوف يتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل نظري حول الاتصال الإداري

المبحث الثاني: عملية اتخاذ القرار في المؤسسة

المبحث الأول: مدخل نظري حول الاتصال الإداري.

يمثل الاتصال الإداري عنصرا أساسيا في نجاح المؤسسات، إذ يعد وسيلة مهمة لتبادل المعلومات والأفكار والمعاني بين الموظفين فبدونه لا تكتمل العملية الإدارية، نظرا لدوره المحوري في ضمان التواصل الفعال داخل المؤسسة، كما يعد ركيزة أساسية تمكن المؤسسة من تحقيق مختلف أهدافها بكفاءة عالية.

المطلب الأول: ماهية الاتصال الإداري.

الاتصال هو تبادل معلومات بين مرسل ومستقبل من خلال وسيلة اتصال شرطان يوجد تفاهم بين الطرفين يؤدي إلى هدف.

أولاً- تعريف الاتصال الإداري: الاتصال الإداري هو عملية تفاعل مستمر بين الأفراد داخل المؤسسة حيث يتم نقل وتبادل كل الرموز الثقافية المتعلقة بالتسيير الأطراف المعنية في المؤسسة.

1. تعريف الاتصال: هناك العديد من التعاريف والمفاهيم حول الاتصال الإداري نذكر منها:

أ. الاتصال لغويا: الاتصال مشتقة من الفعل Communicate وهي تعني يشيع عن طريق المشاركة. وهناك من يرى أن كلمة الاتصال ترجع إلى الكلمة اللاتينية Communisme وتعني Common أي مشترك أو عام.¹

ب. الاتصال اصطلاحا: هو عملية نقل رسالة من شخص لآخر في المنظمة سواء يتم ذلك من خلال استخدام اللغة أو الإشارات أو المعاني أو المفاهيم أو السلوك.

2. تعريف الاتصال الإداري: تعددت تعريفات الاتصال الإداري، ومن بينها:

- تعريف الأول : "هي العملية التي بموجبها يقوم شخص بنقل أفكار أو معاني أو معلومات على شكل رسائل كتابية أو شفوية مصاحبة بتغييرات الوجه ولغة الجسم وعبر وسيلة اتصال، تنقل هذه الأفكار إلى شخص آخر وبدوره يقوم بالرد على هذه الرسالة حسب فهمه لها"²

- تعريف الثاني : "الاتصال الذي يتم بين الأفراد داخل أي مؤسسة ودراسة العلاقة التي تنظم قيامهم بالأعمال المنوطة بهم من خلال النظام المعمول به داخل كل مؤسسة."³

¹ د. مدحت محمد أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، (المجموعة العربية لتدريب والنشر، ط2، القاهرة، 2009)، ص14.

² عبد الله حسن مسلم، مهارات الاتصال الإداري والحوار، (دار المعنز للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015)، ص15.

³ أ. فائزة رويم، معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة، (مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد السابع، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر، جانفي 2012)، ص51.

- **تعريف الثالث:** "بأنه ما هو إلا نقل المعلومات وأفكار في كل المستويات التنموية بين المديرين وبين الإدارة العليا وبين المديرين والعاملين، أي هي شبكة ربط تربط كل أعضاء التنظيم داخل المنظمة وخارجها".¹

- **تعريف الرابع:** "عرف بأنه عصب كل عملية إدارية في أية منظمة تسعى إلى تعزيز المناخ والثقافة التنظيميين فيها، وهذه العملية تتم من خلال شبكة منظمة تقوم بنقل البيانات أو المعلومات بين طرفين اثنين من أجل تحقيق الأهداف".²

- **تعريف الخامس:** "هو عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين وهو اتصالا رسميا أو غير رسمي".³

وبناء على ما سبق، يمكننا تلخيص مفهوم الاتصال الإداري في التعريف التالي:

الاتصال الإداري هو عملية تفاعلية يتم من خلالها تبادل المعلومات والأفكار بين الأفراد داخل المؤسسة باستخدام قنوات ووسائل مناسبة للوصول لأهداف المنظمة.

ثانيا-أهمية وأهداف الاتصال الإداري.

نظرا لأهمية الاتصال الإداري ودوره في تحقيق أهداف المنظمة، نتطرق فيما يلي إلى أبرز أهميته وأهدافه.

1 -أهمية الاتصال الإداري :

تتمثل أهمية الاتصال الإداري فيما يلي:⁴

- في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المؤسسة ونموها وتطورها.
- تساهم الاتصالات في إحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المؤسسة من خلال التقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات الإدارية.

¹ عبد الإله عتيق محمد الرشدي، أبعاد الاتصالات الإدارية وأثرها على تحسين جودة الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية)، (المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد الثالث عشر، العدد الثالث، الكويت، مارس 2022)، ص422.

² نفس المرجع، ص420.

³ فائزة رويم، مرجع سابق، ص51.

⁴ د. عيسى قبوقب، وردة برويس، فعالية الاتصال الإداري في المؤسسة الصناعية، (مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد15، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015)، ص83.

- الاتصالات هي المفتاح المؤدي للإدارة، فتتسيق الجهود يعد أساسا للنظام التعاوني حيث يتم على أساس هذا التنسيق تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال.
- يتم من خلال عملية الاتصال، اطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه كما يستطيع التعرف أيضا على مدى تقبلهم لآرائه وأفكاره وأعماله لنشاطات المدير في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين.
- يعتبر الاتصال في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمات العامة، والاتصال في حد ذاته ليس غاية، وإنما وسيلة فعالة تساعد على تحقيق الأهداف والخطط والتنفيذ الفعال للتنظيم الإداري.
- تحقيق الرقابة الإدارية من خلال قنوات ووسائل الاتصال.
- الاتصال الجيد يساعد على أداء الأعمال بطريقة أفضل كما هو مخطط لها كما يساعد على كسب ثقة الأفراد والجماعات داخل المنظمة خصوصا عند إجراء التغيير في أساليب العمل وأعمال تطويرية كلية أو جزئية.
- الاتصال الفعال يعتبر وسيلة لتحفيز الآخرين في العمل حيث أن نجاح المنظمة يعتمد بشكل كبير على فعالية الاتصال.

2- أهداف الاتصال الإداري:

- الاتصال وسيلة أساسية في التبادل الفكري فهي عملية علائقية يتم فيها تبادل ونقل المعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين والإدارات، ويسعى الأفراد في التنظيم الواحد لتغيير حياتهم الاجتماعية وتحقيق الهدف العام من الاتصال وهو التأثير في المستقبل وأما الأهداف الأخرى فهي كالآتي:
- أ. أهداف إدارية: وتتمثل أهم الأهداف في العناصر الآتية:¹
- تحسين العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاعل بين العاملين في المنظمة.
 - المشاركة في اتخاذ القرار، فالاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفين إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.
 - تسهيل عمليات اتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي من خلال توفير المعلومات للأفراد والجماعات.

¹بودالي بن عون، بولرباح زرقط، دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في المنظمة، (مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 14، العدد 2، جامعة الأغواط، الجزائر، سبتمبر 2020)، ص ص 156 - 157.

- تمكين المرؤوسين من التعرف على الأهداف والغايات المطلوب من المؤسسة تحقيقها من خلال البرامج والخطط والسياسات التي تم وضعها من أجل ذلك، بالإضافة إلى المسؤوليات الموكلة للموظفين والصلاحيات الممنوحة لهم في سبيل تحقيقها.

- تعريف المرؤوسين بالتعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال ودواعي تأجيلها أو تعديل خطط تنفيذها.

ب. أهداف تعليمية: تتمثل فيما يلي:¹

- إكساب الفرد (المستقبل) اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيتها.

- تبصير ونوعية المستقبلين بأمور تهمهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم واتساع أفقهم لما يدور حولهم من أحداث.

- إكساب الفرد المستقبل خبرات جديدة أو مهارات ومفاهيم.

ج. أهداف اجتماعية: تتمثل اهم نقاط في:²

- زيادة احتكاك الجماعات والأفراد ببعضهم البعض لتقوية الصلات الاجتماعية بينهم.

- الإلمام بالكثير من الأهداف في وقت واحد كمواجهة المشكلات التي يعاني منها الأفراد بالمجتمع سواء ما تعلق بمشكلات التكيف الاجتماعي أو إشباع الحاجات الأساسية.

- تحقيق التفاعل بين أفراد الجماعة ويتم ذلك من خلال تعاون الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المشتركة ويسمى هذا السلوك تعاوناً ويعزز الأفراد بعضهم البعض ويعكس التنافس أو التعارض بتضارب الأفراد بعضهم البعض والمواقف التي تواجهها الجماعة ليست تعاونية خالصة ولا تنافسية (تنافسية) إلا أن الاتصال الفعال بين أعضاء المنظمة يقلل من النزاع والتنافس ويتحقق بهذا التفاعل المطلوب.

- التعرف على مدى تنفيذ الأعمال، والمعوقات التي تواجهها ومواقف المرؤوسين من المشكلات وسبل علاجها.

- تساعد في عملية ضبط السلوك التنظيمي للعاملين إذ تعتبر خطوط الهياكل التنظيمية والسياسات مؤشرات يلتزم العاملون باتباعها في عملية اتصالاتهم برؤسائهم، في تقديمهم لمقترحاتهم وتؤدي التنظيمات غير الرسمية نفس الوظيفة إذ تضبط سلوك أعضائها.

¹ نفس المرجع، ص 157

² محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، (دار الشروق للنشر والتوزيع، ط4، رام الله، فلسطين، 2003)، ص202.

- تعزز عملية الاتصالات الدافعية لدى العاملين لأنها تقوم بتحديد ما يجب عليهم القيام به، وكيف يمكنهم تحسين أدائهم، إذ أن تحديد الأهداف وتوفير التغذية العكسية عن سير التقدم في تحقيق الأهداف وتعزيز السلوك المطلوب يستثير الدافعية.

ثالثاً: خصائص الاتصال الإداري في المؤسسة

تتمثل خصائص الاتصال الفعال فيما يأتي:¹

- **الدقة:** من خلال الابتعاد عن إعطاء بيانات ناقصة أو قاصرة أو غير كافية أو مبهمة أو مبالغ فيها.
- **الوضوح:** يجب أن تكون الرسالة مباشرة ومصاغة بمنطقية كبيرة، ومن أجل ذلك يراعى تجنب تضمين الجملة الواحدة أفكاراً كثيرة.
- **الإيجاز:** فالاتصالات الإدارية الجيدة ينبغي أن تكون مختصرة، كي تتجزأ الكثير بكلمات قليلة، والإيجاز لا يعني بالضرورة وحسراً كتابة جمل قصيرة أو حذف تفاصيل ضرورية، بل يعني اختيار الكلمات بعناية ودقة وجعل كل كلمة من الكلمات هادفة وذات مغزى لتسهيل الاتصال.
- **النشاط:** من خلال اعتماد أسلوب يبنى على الدقة والوضوح والضبط والإيجاز من خلال اختيار الكلمات والجميل هذا الأسلوب يجعل الاتصال بعيداً عن الفوضى، وقابلاً بقوة للاستذكار.
- **الشمول:** إن السعي لصياغة رسالة واضحة ومبسطة تقود أحياناً إلى الوقوع في فخ عدم الشمول، وعلى المرسل حينما يود أن يعد رسالة أن يفترض نفسه أنه المستقبل لها، وأن يعدها على ضوء ذلك.

رابعاً: مهارات الاتصال الإداري

إن تنفيذ عملية الاتصال بفاعلية يحتاج إلى جملة من المهارات المتنوعة من الواجب إتقانها:²

- 1- مهارة التحدث:** إن الاتصال اللفظي المباشر ذو أهمية في التأثير على مواقف الأفراد في عملية الاتصال، وهذا يتطلب إتقان مهارات التحدث وأن يكون لدى العاملين الخبرة الكافية لاستخدام تقنيات الصوت المختلفة، بحيث تتناسب درجة شدة وانخفاض نبرة صوت المتحدث مع المواقف والظروف المحيطة.
- 2- مهارة الكتابة:** تساعد الكتابة على توصيل التعليمات والأفكار بطريقة مقروءة وواضحة، وذلك عن طريق النشرات والتعليمات المكتوبة ن الكتابة كوسيلة اتصال تمتاز بعدد من الخصائص والسمات التي لا تتوفر في غيرها من الوسائل منها سهولة الرجوع إلى المادة المكتوبة، وإمكانية استخدامها في أي وقت.

¹ فوزي سعد نجم البدرى وآخرون، الاتصالات الإدارية وأثرها في فاعلية القرارات الإدارية، (مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، المجلد 3، العدد 3، جامعة بغازي، ليبيا، 2020)، ص 19-20.

² محمد عبد الله العنزي، أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، (رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن، 2010)، ص 22.

3- مهارة الاستماع: يعتبر الاستماع الفعال مهارة مثل أي مهارة أخرى تتطلب من الفرد الممارسة والخبرة لإتقانها، حيث يساهم في تقليل حدة التوتر بين الأطراف عملية الاتصال أثناء النقاش أو الحوار، حيث يؤدي الاستماع الجيد إلى إعطاء الفرصة للآخرين للتعبير عن وجهات نظرهم والمشاكل التي يواجهونها، كما يعزز التعاون والثقة بين الأفراد، ويعطي إحساساً لدى المتحدث بأنه يلقي الاحترام والتقدير من المستقبل، وبأن الموضوع حديثه جدير بالاهتمام.

4- مهارة القراءة : الهدف من القراءة الوصول إلى المعنى بسرعة، ولكي تتحقق فاعلية عملية القراءة والاستيعاب، فإن ذلك يتطلب أن تمتد تلك المهارة إلى أكثر من مجرد الإدراك البصري لما هو مكتوب، لتصل إلى القدرة على حل الرموز المكتوبة وفهم المقصود منها، والقدرة على الربط بين أجزاء المادة المقروءة والتحليل وقراءة ما بين السطور، بالإضافة إلى تنمية مهارة السرعة في القراءة والمقدرة على اللفظ الصحيح، والتخلص من آثار المعرفة والخبرات السابقة.¹

المطلب الثاني: ركائز عملية الاتصال الإداري.

تعد عملية الاتصال وسيلة هادفة تتم استخدامها المنظمة لتحقيق أهدافها، فكلما كانت عملية الاتصال الإداري ناجحة كلما كانت المعلومات تصل بشكل صحيح لجميع الأطراف المسؤولة.

أولاً- عناصر الاتصال الإداري:

تعتمد عملية الاتصال على مجموعة من العناصر المتصلة والمتداخلة والمتشابكة مع ظروف نفسية واجتماعية تؤثر على انتقال الأفكار والمعلومات بين الأفراد والجماعات، فهي تؤثر وتتأثر ببعضها البعض فلا بد من تكاملها، فلا تتم إذا غاب أحد هذه العناصر، وتشمل هذه العملية ما يلي:²

1. المرسل: مصدر الرسالة والنقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال، ويقصد به الشخص أو مجموعة الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يود التأثير في الآخرين بشكل معين ليشاركوه في أفكار أو اتجاهات معينة ويتطلب هذا من المرسل أن يحدد الفكرة التي يرغب في توصيلها ثم القيام بدراستها وجمع المعلومات عنها وتنظيمها وتحديد الوسيلة التي يستعملها لنقلها، ثم القيام بشرحها وتوضيحها.

ويتأثر ذلك بفهمه وإدراكه للأمور وبخبراته السابقة، واهتماماته وميوله وقيمه وانفعالاته على الأفكار التي يقوم بإرسالها، ويحدد ديفيد برلو أربعة شروط يجب أن تتوفر في المرسل وهي:

أولاً: مهارات الاتصال من مهارات الكتابة والقراءة والاستماع والقدرة على التفكير ووزن الأمور.

ثانياً: اتجاهات المصدر إذا كان سلبياً نحو ذاته أو ايجابياً، الثقة بالنفس تولد عند المتعاملين معه ثقة فيما يقوله أو يفعله.

¹ نفس المرجع، ص 23.

² شوشة مسعود، دلاسي أحمد، الاتصالات الإدارية في المنظمات (المفهوم والأنواع والوسائل والنظريات)، (مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 7، العدد 22، جامعة الأغواط)، ص 78.

ثالثا: مستوى معرفة المصدر عن الموضوع تؤثر في رسالته.

رابعا: النظام الاجتماعي والثقافي يتأثر القائم بالاتصال بمركزه الاجتماعي والثقافي.

2. الرسالة: يمكن أن نقول إن الرسالة هي الموضوع أو المحتوى الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل، أو هي الهدف الذي تهدف عملية الاتصال إلى تحقيقه، وهي المنبه الذي ينقله المصدر إلى المستقبل، وتتضمن أفكار وأراء ومعاني تتعلق بموضوعات معينة يتم التعبير عنها رمزيا سواء باللغة المنطوقة أو غير المنطوقة.

وهي عبارة عن الرموز التي تحملها أفكار ومعلومات المرسل وتأخذ عدة أشكال، مثل: الكلمات والحركات والأصوات، الأرقام، الصور، تعبيرات الوجه والجسم وغيرها. وتتوقف فاعلية الاتصال على الفهم المشترك للموضوع واللغة التي تقدمها.

3. الوسيلة: هي القناة التي تمر خلالها الرسالة من المرسل إلى المستقبل، فهي الوسيط بينهما وبدونها تتوقف عملية الاتصال، تعرف بأنها قنوات للاتصال ونقل المعرفة وعلى المرسل تحديد نوعية الوسيلة الأكثر تعبيرا وتأثيرا وفعالية على المستقبل، مراعاة معرفة واتجاهات وسلوكه. وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال منها الشفهية كالمقابلات الشخصية، الاجتماعات، المنشورات الدورية، اللوائح وأدلة وإجراءات العمل وهي وسائل اتصال رسمية يعترف بها هيكل تنظيم المؤسسة، وهناك اتصالات غير رسمية تمر من خلال قنوات لا يعترف بها هيكل التنظيم كالأحاديث الودية، الإشاعات، المناقشات أثناء فترات الراحة.¹

4. المستقبل: هو الجهة أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة، ويستقبلها من خلال حواسه المختلفة ويقوم بحل رموزها، ويختار وينظم المعلومات ويحاول أن يفسرها ويعطي لها معاني ودلالات وينعكس ذلك في أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها، ويجب ألا يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل ولكن بما يقوم به المستقبل سلوكيا، فالسلوك هو الدليل على نجاح الرسالة وتحقيق الهدف.²

5. التغذية العكسية أو الراجعة: وهو يعني رد فعل المستقبل اتجاه الرسالة التي يتلقاها، إلا أنه يعتبر في حد ذاته رسالة من نوع خاص تتعلق بتأثير رسالة سابقة.

وهناك أربعة طرق للنظر إلى رجع الصدى، فقد يكون ايجابيا أو سلبيا، وقد يكون داخليا ينبع من احساس المرسل بفاعلية الرسالة وتأثيرها، وقد يكون خارجيا ينبع من المتلقين، وقد يكون فوريا أو مؤجلا، ويمكن أن يكون حرا يصل إلى المستقبل بدون عوائق وقد يكون مقيدا، أي يقوم المستقبل ببناء على ما تلقاه من معلومات، وفهمه وتفسيره لها بالرد عليها.³

¹بودالي بن عون، بولرباح زرقط، مرجع سابق، ص155.

²نفس المرجع، ص78.

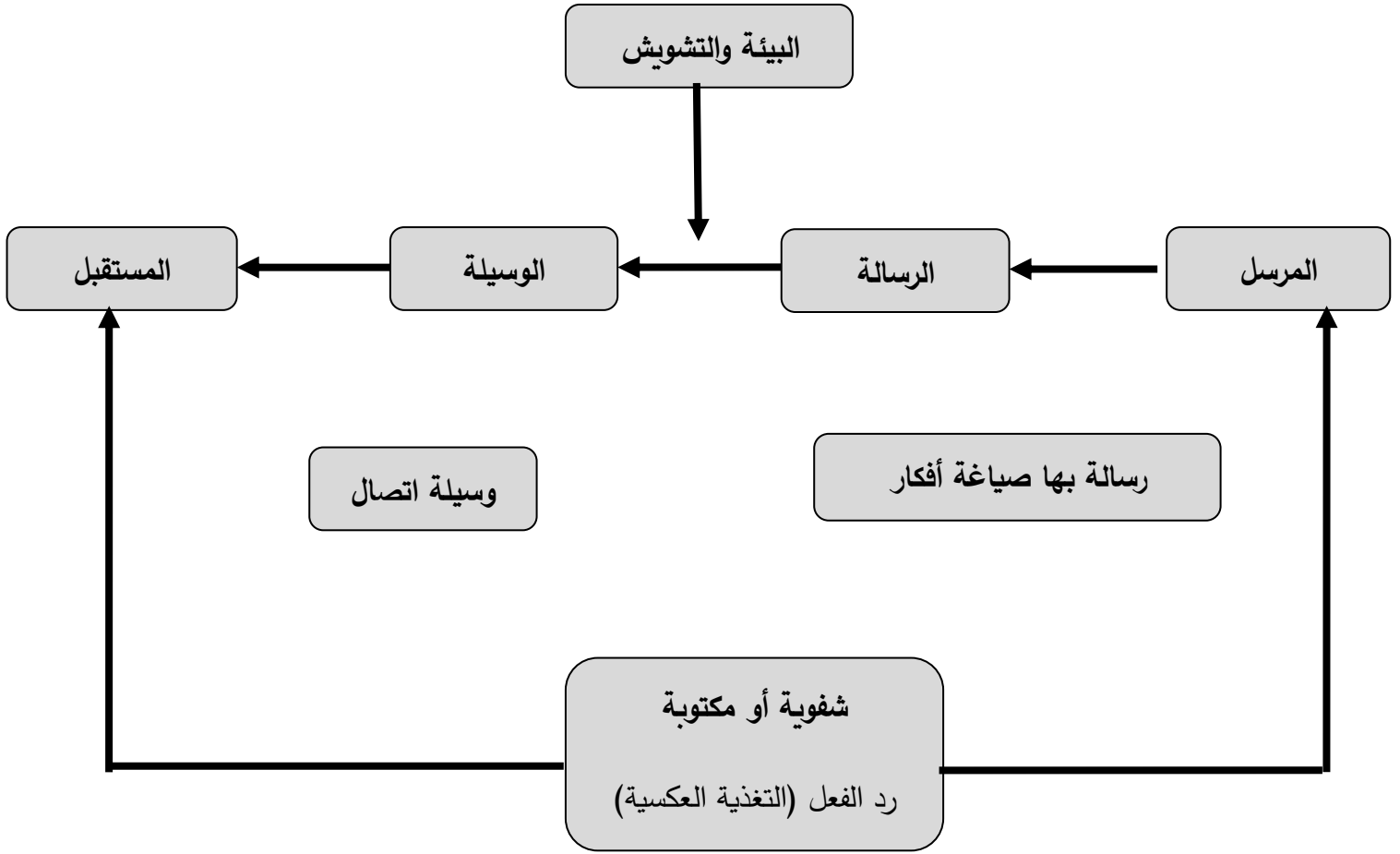
³نفس المرجع، ص78.

6. بيئة الاتصال: يحيط بعملية الاتصال بيئة غزيرة في مكوناتها، فهناك عناصر أخرى محيطة بالمرسل والمستقبل، وهناك أحداث ووقائع تتم أثناء الاتصال، وتتمثل البيئة الاتصالية في المكان والزمان والأشخاص، ولا يمكن فصل السياق الاجتماعي والسياسي والثقافي عن عملية الاتصال، كل هذا قد يسهل أو يعيق أو يضيف أو يحذف أو يشوش على الاتصال.¹

¹ نفس المرجع، ص 79.

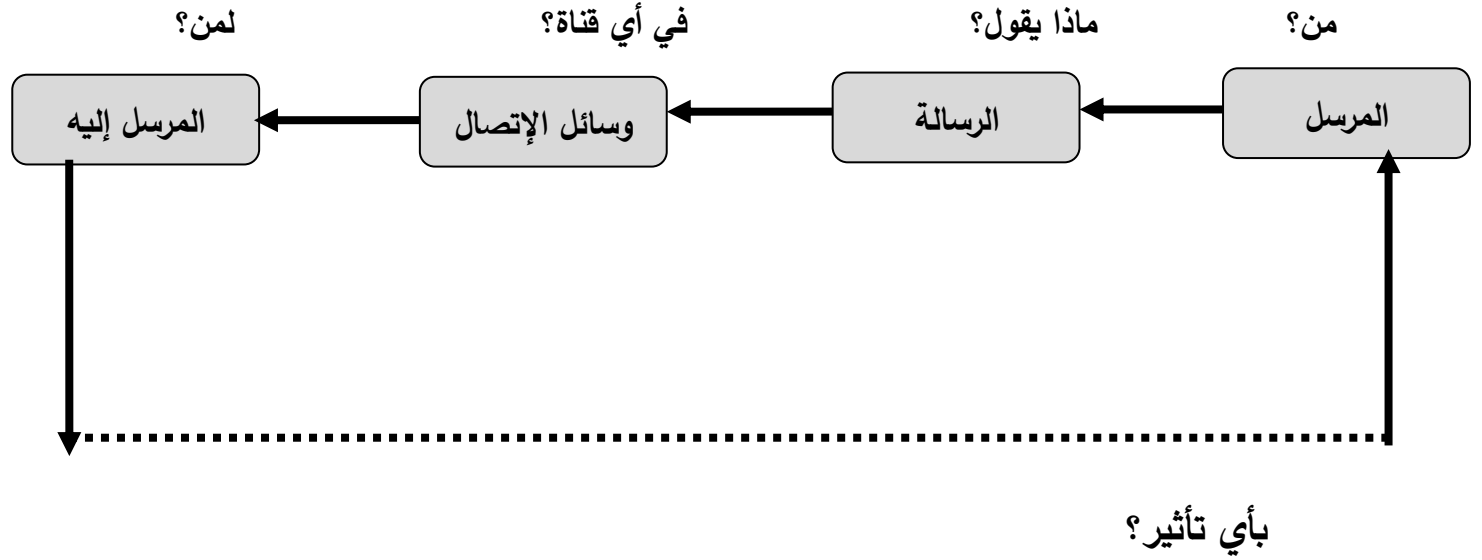
يمكن تلخيص عناصر الاتصال الإداري في الأشكال التالي

الشكل (1): مخطط لعناصر الاتصال الإداري



المصدر: بودالي بن عون، بولرباح زرقط، دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في المنظمة، (مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 14، العدد 02، جامعة الأغواط، الجزائر، سبتمبر 2020)، ص 156.

الشكل (2): النموذج العام للاتصال



المصدر: بودالي بن عون، بولرباح زرقط، دور الاتصالات الإدارية في إتخاذ القرارات في المنظمة، (مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 14، العدد 02، جامعة الأغواط، الجزائر، سبتمبر 2020)، ص 156.

ثانياً: أنواع ووسائل عملية الاتصال الإداري.

يعتبر الاتصال الإداري حجر الأساس في أي منظمة ناجحة، حيث يربط بين الإدارات المختلفة ويضمن التنسيق الفعال بين الموظفين، فمن خلاله يتم تبادل المعلومات وإصدار التعليمات واتخاذ القرارات التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة، ولضمان فعالية هذا الاتصال يتم استخدام عدة أنواع ووسائل تتناسب مع طبيعة المؤسسة واحتياجاتها.

1-أنواع الاتصال لإداري:

إن أنواع الاتصال الإداري تتعدد ما بين اتصالات رسمية، تتم وفق التسلسل الهرمي للمؤسسة واتصالات غير رسمية، تعتمد على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط بين أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه، ولكل نوع من هذا الاتصال قنواته الخاصة وذلك على النحو التالي:¹

أ-الاتصال الرسمي:

يتم عبر قنوات الاتصال الرسمي للمؤسسة مثل إصدار التعليمات والأوامر والقرارات والتوجيهات من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الوسطى والدنيا أو مثلاً لشكاوى والاقتراحات وطلب الإجازات وطلب الترقيات التي تتم من المستويات الدنيا إلى الأعلى ثم إلى العليا وهكذا الاتصال يتم من خلال القنوات التي حددتها المؤسسة، باعتبارها قنوات رسمية يجب إتباعها وهي تحدد خطوط السلطة والواجبات والمسؤوليات وكافة التعليمات والإجراءات الواجب إتباعها، وهناك ثلاث اتجاهات لهذه الاتصال:

1-الاتصال الهابط:

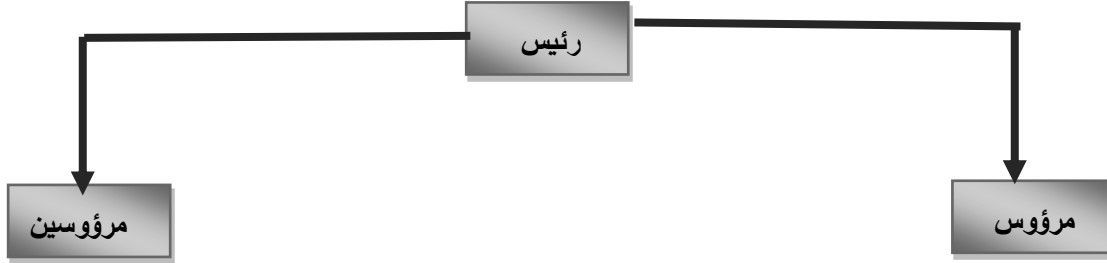
هو عملية إرسال المعلومات من الجهات الإدارية العليا إلى الجهات الدنيا متضمنة تعليمات محدودة، ونظم القوانين، وأساليب تطوير الأداء، وقواعد الجزاء والعقاب، ومختلف الأوامر وتعليمات الخاصة بتنفيذ القرارات اليومية.²

¹ وفاء محمد الزبيدي، أنماط الاتصال وعلاقته باتخاذ القرار الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة، (مجلة البحث العلمي في التربية، العدد التاسع عشر، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 2018)، ص 233.

² ناصر القاسمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية (ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2016)، ص 10.

يمكن تلخيص الاتصال الهابط في الشكل التالي:

الشكل (3): يمثل الاتصال الهابط



المصدر: بودالي بن عون، بولرباح زرقط، دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في المنظمة، (مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 14، العدد 02، جامعة الأغواط، الجزائر، سبتمبر 2020)، ص 158.

أ-2-الاتصال الصاعد:

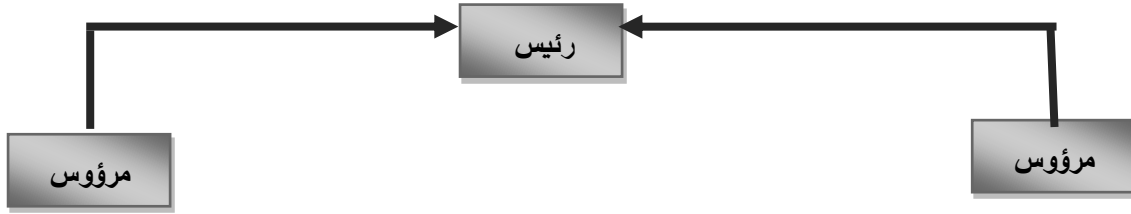
إن هذا النوع من الاتصالات يتيح للعاملين فرصة توضيح أفكار وطرح مشاكلهم للقيادات الإدارية العليا قصد اتخاذ القرارات المناسبة.

يعتبر هذا النوع من الاتصال مكملًا لنوع الأول، وتتضمن عملية التصعيد إرسال كافة المعلومات المتعلقة بطريقة تنفيذ العمل و الآراء والاتجاهات المختلفة عن كل ما يتصل بالأداء الجيد إلى الأعلى، وتعتبر الاتصالات المتجهة إلى أعلى بمثابة السبيل الوحيد الذي يمكن للإدارة استخدامه للتأكد من أن المعلومات المطلوبة قد تم إيصالها للعاملين أولاً وأن هذه المعلومات قد تم فهمها واستيعابها ثانياً، وأنها استطاعت أن تحرك سلوكهم في الاتجاه المرغوب ثالثاً، وهذا النوع من الاتصالات يعطي الإدارة صورة واضحة عن درجة شعور العاملين بالرضا أو الاستياء بغض النظر عن الوسيلة المستخدمة: سجلات، تقارير، شكاوي، استقصاءات، مقابلات.¹

¹ سامية عواج، الاتصال في المؤسسة (المفاهيم-المحددات-الإستراتيجيات)، (مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2019)،

يمكن تلخيص الاتصال الصاعد في الشكل التالي:

الشكل (4): يمثل الاتصال الصاعد



المصدر: بودالي بن عون، بولرباح زرقط، دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في المنظمة، (مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 14، العدد 02، جامعة الأغواط، الجزائر، سبتمبر 2020)، ص 158.

أ-3-الاتصال الأفقي:

هو عبارة عن قنوات الاتصال التي تسمح بتدفق الرسائل وتبادل المعلومات والأفكار بين الذين يحتلون مواقع متكافئة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة (رؤساء الأقسام، مدير والإدارات) وهذا الاتصال يمكن أن يكون شفهيًا أو مكتوبًا كما تستدعي الحاجة.

ويستخدم عندما يكون الاتصال عبر خطوط الوحدات التنظيمية على نفس المستوى الإداري سواء كان رسميًا أو غير رسمي وترتبط الرسائل المنقولة على هذا المستوى من النشاطات التنظيمية ومشاركة المعلومات وحل المشاكل. وبالرغم من الأهمية الكبيرة للقنوات الأفقية في المنظمات المتقدمة إلا أنها تعاني من بعض الصعوبات مثل اضطراب العمال للتعامل مع العديد من الزملاء وتطوير علاقات عمل فعالة مع رؤساء الأخرى على اختلاف شخصياتهم وسلوكياتهم.¹

يمكن تلخيص الاتصال الأفقي في الشكل التالي:

¹وفاء محمد الزبيدي، مرجع سابق، ص 234.

الشكل 5: يمثل الاتصال الأفقي



المصدر: بودالي بن عون، بولرباح زرقط، دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في المنظمة، (مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 14، العدد 02، جامعة الأغواط، الجزائر، سبتمبر 2020)، ص 159.

ب-الاتصال غير الرسمي:

وهي تلك الاتصال التي تتم بين العاملين في المؤسسة نتيجة لتكوين علاقات واتصالات بين هؤلاء الأفراد بهدف تحقيق رغبات أو حاجات اجتماعية أو اقتصادية. ويمكن التغلب أو تطويع الاتصال غير الرسمي عبر رسم سياسة للاتصالات تتسم بالمرونة والفاعلية، وذلك عبر تطبيق نظام المشاركة في عملية صنع القرارات والسياسات. لاسيما تلك القرارات التي تؤثر بشكل مباشر على حياة العاملين الوظيفية أو المالية.

وينكر أن الاتصال غير الرسمي هي جزء من واقع الحياة في المنظمات، ومن العبث أن تحاول الإدارة القضاء عليها، ويمكن أن تكون لها نتائج إيجابية وتكمل الاتصالات الرسمية، وقد تلحق الضرر بالمنظمة إذا ما أصبحت مصدرا ثابتا للإشاعات والأقاويل، ويتطلب الأمر من المديرين الحذر واليقظة والاستماع إلى ما يدور ويقال، وإطلاع العاملين باستمرار على ما يجري في المنظمة، والإصغاء إليهم.¹

2-وسائل الاتصال الإداري:

وتنقسم وسائل الاتصال التي تستعملها المؤسسة لضمان السير الحسن إلى:²

أ-وسائل الاتصال المكتوبة: ازداد دور الاتصالات الكتابية مع ازدياد حجم المؤسسات اليوم، وأكثر ما يميز الاتصالات المكتوبة أنه يمكن حفظها والرجوع إليها وقت الحاجة، كما أنها تحقق شرط الوضوح وتحول دون التلاعب بالرسائل أو تشويه المعلومات فيما لو تم نقلها بوسائل (أخرى، وخاصة إذا كانت الرسائل كاملة ومختصرة ودقيقة في اصطلاحاتها بالإضافة إلى أن العامل يستطيع أن يتم عن الرسالة حتى يفهمها بشكل دقيق، ويؤخذ على الاتصالات الكتابية أنها تؤدي إلى تراكم كم كبير من الأوراق من حيث فهرسته أو تصنيفها وحفظها والرجوع إليها، ولكن مع التطور الهائل للحاسوب فإن حل هذه المشكلة أصبح سهلا،

¹ نفس المرجع، ص 235.

² سامية عواج، مرجع سابق، ص 90.

ويوجد العديد من وسائل الاتصالات المكتوبة كالتعليمات والأوامر، لوحة الإعلانات، التقارير، جريدة المؤسسة.

ب- وسائل الاتصال الشفوية: وهي الاتصالات التي تتم بشكل مباشر بين شخصين أو أكثر، ميزة هذه الاتصالات أنها تؤدي إلى نقل المعلومات دون تشويش إلى الأطراف المعنية، كما أنها تمكن المرسل من التعرف على رد فعل المستقبل من خلال كشف تعابير الوجه من قبول أو رفض وبواسطة هذه الطريقة يستطيع المرسل التأكد من وصول الرسالة للمستقبل بالشكل الذي أراده، وتتميز الاتصالات الشفوية أيضا بالسرعة عادة، ويتم إتباعها في الظروف التي تقتضي ذلك، وتكمن أهميتها في كونها تحافظ على قدر كبير من السرية حيث يخشى أن تتسرب المعلومات فيما لو تم إرسالها كتابة، ويكون ذلك مهما في حالة المعلومات ذات الأهمية العالية أو التي تقتضي السرية، ويوجد العديد من وسائل الاتصال الشفوي كالمقابلات والاجتماعات، والندوات.¹

ج- الاتصال الإلكتروني: وهو الذي يتم عن طريق الانترنت والاجتماعات عن بعد، وتعتبر شبكة الانترنت أحد أفضل طرق تداول المعلومات في العالم ومن أهم الأسباب في الوصول إلى طريق المعلومات السريع وهي شبكة اتصالات عالمية تربط بين الآلاف من شبكات الكمبيوتر إما عن طريق خطوط الهاتف أو عن طريق الأقمار الصناعية.²

ثالثا: وظائف الاتصال الإداري.

هناك عدة تصنيفات لوظائف الاتصالات:³

التقسيم الأول:

من وجهة نظر المرسل والمستقبل

• من وجهة نظر المرسل تتمثل وظائف الاتصالات فيما يلي :

1-نقل الفكرة: هو عملية إيصال رسالة أو معلومة من شخص لآخر إما كتابيا أو شفويا.

2-التعليم: هو عملية تزويد المتعلم بسلوكيات ومفاهيم تعزز مكتسباته وتطور قدراته.⁴

¹ نفس المرجع، ص 88.

² عيسى قيقوب، ورثة برويس، مرجع سابق، ص 90.

³ محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية، (مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2008)، ص 24.

⁴ أ.د. الطيب دبة، أصول نظريات التعلم في التراث العربي، (مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 7، العدد 2، جامعة الأغواط، الجزائر، جوام 2020)، ص 729.

3-الإقناع: هو عملية فكرية وشكلية يحاول فيها أحد الطرفين التأثير على الآخر وإقناعه لفكرة معينة أو توجيهه معين بمؤثرات محددة.¹

4-الإعلام: يعتبر بمثابة الاتصال بين المرسل والمستقبل عن طريق وسيلة إعلامية تنقل بواسطتها الرسالة الإعلامية من طرف لآخر.²

5-الترفيه: هو الخبرة في قضاء الوقت ممتع وقضاء وقت فراغ يكون من محض الإرادة الحرة للفرد ومن خلاله يحصل على إشباع فوري ومباشر.³

•من وجهة نظر المستقبل تتمثل وظائف الاتصالات فيما يلي:⁴

1-فهم ما يحيط به من أحداث وظواهر.

2-تعلم مهارات جديدة.

3-الاستمتاع والهروب من مشاكل الحياة (الترفيه).

4-الحصول على معلومات جديدة تساعد في إنجاز القرارات الصائبة.

التقسيم الثاني:

وهو التقسيم القائم على التحليل اللغوي وبناء على هذا التصنيف يمكن تحديد الوظائف التالية للاتصال:⁵

1- تأكيد العلاقة بين المعاني والرموز التي لم تكن مفهومة قبل عملية الاتصال.

2- إضافة معاني جديدة لكلمات معينة وهذا ما يسمى بالمستوى الدلالي للغة فمثلا كلمة (دكتور) قد تعني الطبيب المعالج للمرضى أو الأشخاص من حملة الدكتوراه أو الأشخاص الماهرين في تخصصات معينة.

¹ صباح قصة، دور الإستعمالات الإقناعية الإشهارية في إعادة بناء الصورة الذهنية لدى المؤسسة الخدمائية (مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الإنسانية، بسكرة، الجزائر، 2019)، ص32.

² ربيعة نبت، كريمة مقاسي، دور الإعلام في ترسيخ قيم المواطنة، (مجلة المجتمع والرياضة، المجلد5، العدد1، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، جانفي2022)، ص163.

³ الترفيه: عكاك فوزية، الترفيه وأوقات الفراغ لدى الشباب، (مجلة المربي، العدد21، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2018)، ص96.

⁴ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص24.

⁵ نفس المرجع، ص25.

3-احلال معاني أخرى سبق تعلمها فمثلا نجد أن المعلنون يحاولون عبر وسائل الاتصال الجماهيري احلال معاني جديدة محل أخرى قديمة تتعلق بالسلع التي يعلنون عنها.

4-دعم واستقرار معاني المفردات من خلال الاستخدام المتكرر لكلمات معينة وما يتبع ذلك من استشارة معانيها في الذاكرة مما يؤدي إلى تقوية الروابط الاصطلاحية بين الرموز ودلالاتها.

التقسيم الثالث:

وهذا التقسيم قائم على دراسة العلاقات الإنسانية القائمة في المجتمع حيث تتمثل وظائف الاتصال فيما يلي:

أ- الاتصال كوظيفة رقابية: ويتمثل فيما يلي:¹

- هذا بالإضافة إلى الوظائف السابق ذكرها الاتصالات فإن الوظيفة الأكثر شيوعا للاتصال في المنظمات في استخداما الاتصال كوسيلة رقابية وذلك من خلال مساهمته في تحقيق الآتي:
- 1.توفير المعلومات اللازمة للمستويات الإدارية المختلفة والتي تستخدم لتقييم النتائج.
 - 2.توفير المعلومات لإدارة المنظمة بما يمكنها من إدارة مواردها بدرجة عالية من الفاعلية.
 - 3.توفير البيانات والمعلومات اللازمة لتخطيط المستقبل.
 - 4.توفير المعلومات للجهات الخارجية ذات المصلحة بما يمكن من تكوين انطباع سليم عن المنظمة.
 5. إعطاء كافة المستويات الإدارية الإحساس الصادق عن نشاط المنظمة ومدى تقدمها والعوامل التي تحد من فاعليتها.

ب-وظائف تثقيفية: وتتمثل فيما يلي:²

- من خلالها يهدف الاتصال إلى تزويد الناس بالثقافة الجماهيرية التي تساعد على تضامن المجتمع بشتى أنواع مؤسساته.

ج-وظيفة تعليمية: وتتمثل فيما يلي:³

يؤدي الاتصال هذه الوظيفة لاتخاذ القرارات فتسهل عملية اتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي من خلال توفر المعلومات للأفراد والجماعات وعلى خلاف المشاعر والتأثير فالاتصال في هذه الحالة توجيه تقني، حيث ركزت البحوث التجريبية في هذا المجال من الاتصال على العمليات والنشاطات الخاصة بمعالجة المعلومات وسبل أو طرق التحسين دقة القنوات الاتصال التي تحمل إلى الفرد والجماعات والقرارات التنظيمية.

¹ نفس المرجع، ص ص 26-27.

² نفس المرجع، ص 27.

³ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، (دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006)، ص 288.

د- وظيفة اجتماعية:

وهنا يسهم الاتصال في تكوين العلاقات الإنسانية عن طريق تسهيل تبادل المعلومات بين الناس وكذا المساهمة في توحيد الأفكار والاتجاهات والعمل على تغيير السلوك الإنساني.¹ ومن خلال عملية الاتصال سواء كان رسمي أو غير رسمي يستطيع العاملون التعبير عن إحباطاتهم وقناعاتهم للإدارة، ولبعضهم البعض، ومن شأن ذلك أن يخدم حالة التوازن المطلوبة في سلوك الفرد، بالإضافة إلى ذلك إن الاتصال عن طريقه يستطيع الأفراد مقارنة الاتجاهات وحل الغموض بشأن أعمالهم، والأدوار التي يقومون بها، كذلك مناطق الصراع بين الأفراد والجماعات، فإذا لم يكن العامل أو الموظف راضيا عن أجره فإنه غالبا ما يتصل بالآخرين بشكل غير رسمي ان كانت حساسية مبررة أم لا.²

هـ- وظيفة سياسية:

حيث يساهم الاتصال في تشكيل الرأي العام والرد على الدعاية المغرضة وتوطيد العلاقة بين القائد وشعبه.³

رابعاً: معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة

يقصد بمعوقات الاتصال كافة المؤثرات التي تعيق وتؤخر وصول المعلومات للمستقبل أو تؤدي إلى تحريفها أو تزيفها أو التقليل من أهميتها فتحول دون الوصول إلى الهدف من الاتصال، وهذه المعوقات كثيرة ومختلفة يمكن الإلمام ببعضها من خلال تصنيفها إلى معوقات شخصية ومعوقات تنظيمية وأخرى بيئية وهي:⁴

1- المعوقات الشخصية: وهي المعوقات التي ترجع إلى مرسل ومستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثراً عكسياً، وذلك نظراً إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له، وكذلك فقدان الثقة بين الأفراد مما يؤدي على عدم تعاونهم وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض، مما يعقد عملية الاتصالات ويحد من فعاليتها.

2- المعوقات التنظيمية: يتأثر الاتصال الإداري كثيراً بالبيئة التنظيمية السائدة كغموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو لتبيان المستويات والاختصاصات أو لبعد مراكز التنفيذ فهذا يؤدي إلى ضياع

¹ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 27.

² محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 287.

³ محمد الصيرفي مرجع سابق، ص 27.

⁴ فائزة رويم، مرجع سابق، ص 53-55.

المعلومات. بالإضافة إلى عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات، وعدم الاستقرار التنظيمي يؤدي أيضا إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمنظمة.

3-المعوقات البيئية: ويقصد بالمعوقات البيئية المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي سببها مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها، والجو النفسي الاجتماعي السائد بالمنظمة هو بدوره له تأثير قوي جدا على الاتصال كاتسامة بسوء العلاقات الشخصية بين العمال أو طغيان التحيز والعنصرية والتنافس وعدم التفاهم والتعاون.¹

4-المعوقات النفسية(السيكولوجية): المعوقات النفسية ذات أثر كبير في تحديد مستوى كفاءة وفاعلية الاتصال. غالبا ما يقوم الاتصال على افتراض أن مستقبل الرسالة يمتلك من الاستعداد الفكري والذهني والقابلية الإدراكية ما يجعله ذا قدرة على استيعابها وإدراك ما تتطوي عليه من مدلولات معينة، غير أن مثل هذه الافتراضات غالبا ما تغفل الجانب النفسي للفرد، ولذا فإن عملية الاتصال لا تتم بنجاح إلا إذا أخذت بنظر الاعتبار اختيار الوقت الملائم لنقل الرسالة والقابلية الشخصية لمستقبلها، فالفراد يتباينون في مدى قابليتهم واستعدادهم الذاتي في الإدراك والاستيعاب الفكري والذهني. ولذا فإن تحقيق أنماط الاتصال الفعال بينهم لا تتم بنجاح إلا إذا أخذت بنظر الاعتبار الفروقات الفردية والاستعدادات الإدراكية والذهنية للأفراد، فالذكاء والثقافة العامة والخبرة المتراكمة وغيرها من المتغيرات ذات أثر كبير في نجاح الاتصال الكفؤ والفاعل بين الافراد داخل المنظمة وخارجها.²

5-صعوبات نقل المعاني عن طريق الرموز والكلمات: من الجدير بالذكر أن الاتصال غالبا ما يتم عن طريق صياغة الرموز والكلمات والعبارات، فالكلمات والرموز ذات معان متعددة، وغالبا ما يرسم السلوك المتحقق للفرد في ضوء المعاني التي توصل إلى فهمها واستيعابها من خلال الرموز أو الكلمات المشار إليها، ومن هنا يتضح بأن الكلمات ذات المدلولات المختلفة والتباين الواضح بين الأفراد في استقبال المفاهيم وإدراكها كلها تشكل معوقات أو عقبات في تحقيق الاتصال الكفء والفاعل في الكلمات المتباينة في المعاني والمفاهيم لا تحقق السلوك الموحد لجميع الأفراد، هذا إضافة إلى التباين الفردي في استيعاب وإدراك هذه الكلمات، فمثلا قد يكون لمتغير المنطقة الجغرافية، (ريف، حضر) أثر كبير في استقبال المفاهيم الواحدة بصورة إدراكية مختلفة، كما قد يؤثر متغير الثقافية العامة التي يتمتع بها الفرد في قدرته على الفهم والإدراك، لذلك لابد أن يشار إلى ضرورة اختيار الرموز والكلمات والمعاني والمفاهيم بصورة تتسجم مع

¹ نفس المرجع، ص56.

² خليل محمد حسن الشماخ، حضير كاظم محمود نظرية المنظمة، (دار النشر والتوزيع والطباعة، ط3، عمان، 2007)، ص214.

متطلبات تحقيق الاستيعاب الأمثل للأفراد المستقبليين للمعلومات والآراء داخل المنظمة المعنية، زمن شأن أن يسهم في الحد من أثر التباين الفردي واختلاف معاني الرموز في الوقت ذاته.¹

6- المعوقات المتعلقة بالفئات الاجتماعية: ترتبط هذه العقبة في الاتصال بالحالات الناشئة عن تكوين الاتجاهات الفئوية بين جماعات العمل المختلفة، فالعاملون قد يشكلون فئة تتعارض وفئة المدراء، مثلاً الأفراد في المستويات الإدارية العليا ينظرون إلى المستويات التنفيذية أو الإشرافية بمستوى أدنى، وهكذا بالنسبة للعمال الماهرين وغير الماهرين، وكذلك بالنسبة للعاملين في الأمور المكتبية والعاملين في الخطوط الإنتاجية فالإدارة الهادفة لتحقيق الاتصال الكفاء والفاعل لابد أن تأخذ الأشكال المتباينة للتكوين الشرائحي في جماعات العمل بنظر الاعتبار، والاتجاه بجهد واسع لتذليل المشكلات الناتجة عن ذلك حيث لا مبرر للإدارة إطلاقاً من تعزيز التناحر والصراع بين جماعات العمل أو خلقها للولاءات أو عداوات متباينة داخل المنظمة الواحدة، لا سيما وأن طرق التغيير قد تخلق اتصالات متنافرة وغير هادفة لتحقيق نجاح المنظمة.²

7- تعدد المستويات الإدارية وبعد المسافة: يمكن أن يلعب بعد المسافة جغرافياً بين المرسل والمستلم (المستقبل) دوراً في الاخفاق في تحقيق نتائج الاتصال، لا سيما في المنظمات كبيرة الحجم، إذ أن المسافة الجغرافية البعيدة غالباً ما تشكل أداة قاهرة تحد من إمكانية استيعاب مدلولات الرسالة ومعانيها الضمنية الصحيحة، لذا غالباً ما يتم الاعتماد على الوسائل المكتوبة التي تثير هي الأخرى مشاكل افتشاء والتفسير، وغالباً ما يتم استخدام الهاتف أو الوسائل الآلية الأخرى قدر المستطاع لتذليل عقبة البعد الجغرافي بين المرسل والمرسل إليه، كما أن لتعدد المستويات الإدارية الدور ذاته في خلق معوقات الاتصال المطلوب إذ كلما تعددت المستويات الإدارية التي تمر عبرها الرسالة، وخصوصاً المرسلة بالطريقة الصاعدة من الأدنى إلى الأعلى كلما لعبت الحلقات الإدارية في الهياكل التنظيمية الوسيطة الدور المعرقل في إيصالها للإدارة العليا خوفاً من المراكز الإدارية أو الاعتبارات الأخرى غير الموضوعية التي تحتملها الظروف الشخصية للقائم بها، ومن هنا يبدو بأن المشكلات صغيرة الحجم، التي لا يصار إلى استيعاب أثرها مرحلياً، قد تشكل على المدى البعيد مشكلات كبيرة ذات كلفة عالية في اتخاذ القرار المناسب بشأنها.³

8- تقييم مصدر الاتصال: لمصدر الاتصال دور كبير في استيعاب الرسالة المرسلة إليه فهو يستلم الرسالة المعنية، وليفسرهما فقط في ضوء المعاني والرموز والدلالات التي تحتويها وإنما على وفق خبرته، وثقافته، ودرجة استيعابه، كما أنه يأخذ بنظر الاعتبار المرسل والأهداف المتوقعة من قبله جراء قيامه بإعداد الرسالة، ففي مجال الصراعات الناشئة بين النقابات والإدارة، مثلاً الإدارة لو أصدرت قراراً منصفاً للعامل في مجال

¹ نفس المرجع، ص 214.

² نفس المرجع، ص 215.

³ نفس المرجع، ص ص 215-216.

معين فإن الشك يساور النقابين من أن الإجراء هذا اتفاق معين حول العمال، كما أن الإدارات حينما تمارس النقابات موقفا لصالح العمال، فإنها غالبا ما تفسره في ضوء الصراعات القائمة بين كل منها، لذا فإن تقييم مصدر الاتصال غالبا تكون عائقا أساسيا في استقبال الرسالة بوضوح واستيعاب المفاهيم الأساسية التي تتطلبها عليها.

9-تأثير المستلم بحالاته الانفعالية: حينما يشعر الفرد في ظروف عمله بقدر معين من القلق أو الخوف أو عدم الأمان، فإن ما يسمعه يشكل لديه إثارة وتهديدا قياسا بسمعه لذات الموقف عندما يكون على درجة عالية من الاستقرار والتوازن الذهني والفكري لذلك فإن عمليات الاتصال لا تحقق أهدافها بنجاح إلا إذا اتسمت بإمكانية أخذها بظر الاعتبار لمتغيرات الحالات الانفعالية والنفسية للأفراد، فحالات الغضب و الانفعال من شأنها أن تؤدي إلى استقبال المعلومات والبيانات بصورة سلبية، بينما تكل الحالات الاعتيادية قاعدة ايجابية لاستقبال ذات البيانات بصورة سليمة.¹

المبحث الثاني: عملية اتخاذ القرار في المؤسسة

تعتبر عملية اتخاذ القرار العمود الفقري الذي تتمحور حوله باقي عناصر العملية الإدارية فهو نقطة الحسم لكل عملية إدارية من تخطيط وتنظيم ومتابعة، حيث أصبح مقدار النجاح الذي تحققه أي مؤسسة يعتمد على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة، كما أن اتخاذ القرار بشكل عام من أهم الأمور وأكثرها أثرا في حياة الأفراد والمنظمات الإدارية المحلية والعالمية، حيث تتضح أهمية اتخاذ القرار في ارتباطه بتحقيق الأهداف على اختلاف أنواعها طالما كان هناك مجال للاختيار بين أكثر من بديل للوصول إلى هدف ما.

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى دراسة عملية اتخاذ القرار في المؤسسة في مطلبين وهما:

المطلب 1: ماهية عملية اتخاذ القرار

المطلب 2: أساسيات عملية اتخاذ القرار في المؤسسة

المطلب الأول: ماهية عملية اتخاذ القرار

تمثل القرارات الإدارية المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير حيث تتعلق كلها بعملية الاتصال ومدى توفيره للمعلومات، وتختلف القرارات من مؤسسة إلى أخرى بحسب أهداف البرنامج المسطر ولقد اختلف العلماء حول تحديد مفهوم القرارات باختلاف الأهداف.

¹ نفس المرجع، ص ص 216-217.

أولاً: تعريف عملية اتخاذ القرار

اتخاذ القرار هو في قلب الإدارة يتواجد في جميع وظائف المؤسسة، حيث يكون له تأثير كبير على نجاح المؤسسة أو فشلها.

أ. تعريف القرار:

هناك العديد من التعاريف والمفاهيم حول عملية اتخاذ القرار نذكر منها:

القرار لغة: هو الفصل أو الحكم في مسألة ما أو قضية أو خلاف، كما عرف القرار أنه يعني اختيار الطريقة والمسلك والمنهج أو الحل الأفضل من بين عدة طرق أو مسالك أو مناهج أو حلول متكافئة.¹

القرار اصطلاحاً: هناك تعاريف متعددة للقرار ومن بينهم:

تعريف الأول: عرف القرار على انه تكثيف العديد من البدائل، أي أنه عبارة عن اختيار بديل بين بديلين أو أكثر من البدائل المتاحة، وأنه يؤشر باستمرار، قدرات المدير الناجح في مجال اتخاذ القرار.²

تعريف الثاني: القرار هو اختيار تصرف معين بعد دراسة وتفكير.³

تعريف الثالث: عرف القرار بأنه اللحظة في عملية تقييم البدائل المتعلقة بالهدف والتي عندها يكون توقع متخذ القرار بالنسبة لعمل معين بالذات يجعله يتخذ اختياراً يوجه إليه قدراته وطاقته لتحقيق غايته.⁴

ب. تعريف عملية اتخاذ القرار:

شهدت عملية اتخاذ القرار العديد من التعاريف من بينها:

التعريف الأول: هي عملية فكرية نفسية سلوكية تتضمن السعي لجمع أكبر عدد ممكن من المعلومات المتعلقة بالبدائل الممكنة للحل ثم اختيار البديل المناسب ضمن استراتيجيات مناسبة للوصول الى الهدف المرغوب.⁵

¹ ماجد سعيد محمد الغامدي، درجة تطبيق خطوات اتخاذ القرار بإدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة، (مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 03، سبتمبر 2021، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية)، ص 554.

² خليل محمد حسن الشماخ، حضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص 241.

³ أحمد زكي بدوي، مفاهيم أساسية في علم الاجتماع والعمل الاجتماعي، (ط1، دار الكتب الوطنية، بنغازي، 2002)، ص 98.

⁴ د. مؤيد الحسين الفضل، نظريات اتخاذ القرارات منهج كمي، (دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013)، ص 16-17.

⁵ محمود سليم عبد الرحمان، ياسر عيسى المومني، دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات دراسة ميدانية على جامعتي البرموكو علجون وطنية، (مجلة دفاثر بواذكس، العدد 6، سبتمبر 2016، ص 189).

التعريف الثاني: هي عملية اختيار بديل الأفضل من بين مجموعة من البدائل أو هي عبارة عن تصرف أو مجموعة من التصرفات يتم اختيارها من بين عدد من البدائل الممكنة، لذا فنجاح الإدارة يتوقف على مدى سلامة ورشد القرارات.¹

التعريف الثالث: هي عملية اختيار بديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمنظمة.²

التعريف الرابع: هي عملية اختيار حذر لبديل بين مجموعة من بدائل بحيث يحقق هذا البديل أقصى عائد باستخدام نفس الموارد.³

التعريف الخامس: "اتخاذ القرارات هو في قلب الإدارة يتواجد في جميع وظائف المؤسسات، بحيث يحقق للمؤسسة الاستمرارية في نشاط والعمل، وبالفعل لا تتحرك الأنشطة والأعمال وتنفيذ إلا من خلال سلسلة من القرارات المتخذة في شتى المجالات، بشكل مترابط ومتكامل في سبيل تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.⁴ وبناء على ما سبق، يمكن تلخيص تعريف عملية اتخاذ القرار في التعريف التالي:

تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية منظمة تمر بخطوات علمية ومحددة للوصول إلى حل أمثل واختيار بديل أفضل من بين كل البدائل المتاحة لتحقيق الأهداف المرجوة.

ثانيا: أهمية وخصائص عملية اتخاذ القرار

اتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير ويمكن من خلالها إنجاز كل أنشطة المؤسسة حيث تتبع أهمية اتخاذ القرارات الإدارية من جوانب مختلفة تجعل لها خصائص تميزها عن العمليات الإدارية الأخرى.

¹وهيبة بشارف، مجلة تنوير للدراسات الأدبية والإنسانية: الضغوط النفسية وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار لدى المسير المالي الجزائري، (العدد 09)، جوان 2019، مستغانم، الجزائر)، ص 32.

²فوزي سعد نجم البدري، مرجع سابق، ص 20.

³ماجد سعيد محمد الغامدي، مرجع سابق، 554.

⁴Brahim Yahiaoui, **Contribution de système information a la prise de décision : Cas des entreprises de Bejaia**, pour l'obtention du diplôme de Magister, Département des sciences de gestion, Université Bejaia, 2015-2016, P12.

1. أهمية عملية اتخاذ القرار:

اتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير، والتي يمكن من خلالها إنجاز كل أنشطة المنظمة وتحديد مستقبلها، ولا يمكن أداء أي وظيفة بالمنظمة ما لم يصدر بصدد قرار يحدد من يقوم بها، ومتى، وأين، ومع من، وبأي تكلفة، وغير ذلك، تتجلى أهمية اتخاذ القرار في النقاط التالية:¹

أ- **اتخاذ القرارات عملية مستمرة:** في المجال الإداري نلاحظ أن عملية التسيير، ما هي إلا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات في مختلف الأقسام الموجودة كالتنظيم والإنتاج، التخطيط، التسويق....

ب- **اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله:** تعتبر عملية اتخاذ القرار أداة المدير التي من خلالها يمكنه ممارسة العمل الإداري داخل المؤسسة، حيث يقرر ما يجب أن يعمل به؟ ومتى يقوم به؟ وأين يقوم به؟ حيث أنها كلما كانت قدرة المدير في اتخاذ القرارات كلما زادت فعالية الأداء.

ج- **القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة:** ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل، ومثل هذه القرارات يكون لها تأثير كبير على نجاح المنظمة أو فشلها.

د- **اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية:** تمثل عملية اتخاذ القرارات أساسا في جميع الوظائف الإدارية كالتخطيط، التنسيق، الرقابة، التوجيه....

ر- **اتخاذ القرارات عملية متداخلة:** فعملية اتخاذ القرار عملية منظمة ومتداخلة تبدأ دورتها عند اختيار ومفاضلة وتعديل البيانات حيث يتم تقديم معلومات مفيدة في اتخاذ القرار فهي على درجة عالية من التداخل في هذه العمليات.

ز- **اتخاذ القرارات عملية ديناميكية:** عملية اتخاذ القرار مكمله لباقي الوظائف الأخرى التي يقوم بها الفرد كما أنها تدل على عملية ديناميكية حركية حقيقية.

2. خصائص عملية اتخاذ القرار:

إن عملية اتخاذ القرارات أهم العمليات الإدارية وحتى تكون هذه العملية فاعلة لا بد أن تتسم بخصائص تميزها عن غيرها من العمليات الإدارية الأخرى ومن هذه الخصائص ما يلي:²

¹ ماجد سعيد محمد الغامدي، مرجع سابق، ص 555، وأيضا محمود سليم عبد الرحمن، ياسر عيسى المومني، مرجع سابق، ص 191.

² نفس المرجع، ص 555-556.

أ- يعتبر اتخاذ القرار سلوك هادف لأنه يوجه عن طريق أهداف مرسومة ويسعى إلى تحقيقها، واتخاذ حلول للمشكلات والعقبات التي تعترض سبيل المؤسسة في تحقيق هذه الأهداف.

ب- تعتبر عملية عقلية وفكرية منتظمة، أي تخضع لنمط وخطوات الأسلوب العلمي.

ج- تعتبر عملية فنية في وقت واحد تتخذ من أسلوب البحث العلمي طريقاً لها في مواجهة المشكلات الإدارية التي تعترض المؤسسة، وفنية تحتاج إلى تدريب وخبرة وإلى مهارات عملية فنية عالية في الاتصال والإقناع والتنظيم والتحليل وتقويم المعلومات من أجل استخلاص النتائج.

ح- عملية انسانية تستهدف تحقيق أقصى إشباع ممكن للحاجات الأساسية، وتعمل أساساً من خلال السلوك الإنساني، وتتوقف كفاءتها إلى حد كبير على مدى كفاءة ونوعية هذا السلوك وما يندرج تحته من دوافع ورغبات واتجاهات، وأفكار، وقدرات، ومهارات.

د- تعتبر عملية ديناميكية ومستمرة ومتراكبة ومتصلة الحلقات تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تبدأ من مرحلة التصميم وتنتهي بمرحلة اتخاذ القرار، ونعني بالمتراكبة ارتباط الماضي بالحاضر وكلاهما بالمستقبل.

ر- إن عملية اتخاذ القرارات الإدارية تتأثر بشخصية متخذ القرار وشخصيات ودوافع وميول أو اتجاهات وحاجات ورغبات وأهداف المشاركين معه في صنع اتخاذ القرار الإداري سواء كان مجموعة كبيرة أو صغيرة.

ز- إن القرارات التي تتخذ لمواجهة المشكلات أو المعضلات في المؤسسات الإدارية متعددة ومتنوعة تشمل جوانب الإدارة كافة ووظائفها من تخطيط وتنظيم وتوجيه، ورقابة، ومتابعة، وتقويم.

ثالثاً: أنواع القرارات

تصنف القرارات بموجب عدد من التصنيفات أهمها:

1. تصنيف القرارات وفقاً للوظائف الأساسية للمؤسسة:¹

تتعلق بكافة القرارات المتصلة بوظائف المؤسسة مثل قرارات الإنتاج، التسويق، الأفراد، التمويل وقرارات متعلقة بالوظائف الإدارية ذاتها.

¹ طارق عبد الرؤوف عامر وإيهاب عيسى المصري، صناعة واتخاذ القرار، (مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2016)، ص19.

2. تصنيف القرارات وفق أهميتها: حسب هذا المعيار هناك ثلاث أنواع:¹

- **قرارات استراتيجية:** هي القرارات التي تتعلق بكيان التنظيم الإداري ومستقبله والبيئة المحيطة به، وتتميز القرارات الإستراتيجية بالثبات النسبي طويل الأجل، وبضخامة الاستثمارات أو الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذها، وبأهمية الآثار والنتائج التي تحدثها في مستقبل التنظيم، ما يتطلبه اتخاذها من عناية خاصة وتحليلات لأبعاد مالية واقتصادية واجتماعية. ونظرا لأهمية آثار ونتائج القرارات الإستراتيجية على حاضر المنظمة ومستقبلها، فإن الاختصاص في اتخاذها يكون منوطة بالإدارة العليا.

- **قرارات تكتيكية:** هي القرارات التي يتخذها في الغالب رؤساء الأقسام أو الإدارات أو ما يسمى بالإدارة الوسطى وغالبا ما تهدف هذه القرارات إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف وترجمة الخطط أو بناء الهيكل التنظيمي أو تحديد مسار العلاقات بين الموظفين، أو تقسيم العمل أو تفويض الصلاحيات. كما أن هذه القرارات تتعلق بكيفية استغلال الموارد اللازمة للاستمرار في العمل سواء كان مصادر مالية أو بشرية بما يحقق أعلى معدل من الأداء.²

- **قرارات تنفيذية:** وهي القرارات التي تتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه والنشاط الجاري في المنظمة وتعتبر هذه القرارات من اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية، كما أن هذه القرارات تتميز بأنها لا تحتاج إلى المزيد من الجهد من قبل متخذها، بل يتم اتخاذها في ضوء الخبرات السابقة لمتخذها، كما أن اتخاذها يتم بطريقة فورية تلقائية وهي قرارات قصيرة المدى فهي تتعلق بأسلوب العمل الروتيني وتتقرر باستمرار.³

تصنيف القرارات وفقا لإمكانية برمجتها: تصنف إلى:⁴

- **قرارات مبرمجة:** هي القرارات التي يتم اتخاذها بشكل روتيني أو متكرر، وتتخذ في مواقف محددة، وتخضع لقواعد معينة، وهذا النوع من القرارات غالبا ما تكون مستمدة من الخبرات السابقة أو المعرفة الفنية بخصوص الأعمال التي يتم تنفيذها في مواقف محددة، أو أساليب إحصائية، وتتطلب اتخاذ إجراءات فورية، وهذه القرارات غالبا ما يتم اتخاذها من قبل المستوى الإشرافي التنفيذي في الإدارة، ويكثر استخدامها في الإدارة الوسطى، ويقل استخدامها في الإدارة العليا.

- **قرارات غير مبرمجة:** هي القرارات التي لا يمكن معها تطبيق القواعد والإجراءات المحددة سلفا. تشمل حالة من علم اليقين، وذلك أن القرارات جديدة أو أنها غير محددة بشكل واضح، هذه القرارات غالبا ما يتم

¹ ماجد سعيد محمد الغامدي، مرجع سابق، ص 562.

² نفس المرجع، ص 562.

³ نفس المرجع، ص 562.

⁴ نفس المرجع، ص 563.

اتخاذها من قبل الإدارة العليا، فإنها تحتاج إلى مهارات متطورة في اتخاذ القرارات. ويمكننا القول: بأن القرارات الغير المبرمجة تكون غير روتينية وغير متكررة وقرارات إبداعية وبالتالي تتطلب من متخذها جهدا أكبر في جمع المعلومات وطرح البدائل والمقارنة بين هذه البدائل ومن ثم الاختيار من بينها. وتجدر الإشارة هنا أن متخذي القرارات غير المبرمجة لا يكونون في الغالب واثقين بدرجة عالية من القرار الذي يتخذونه لذا فإن درجة المخاطرة تكون عالية.

ويمكن مقارنة بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة في الجدول التالي:

الجدول (1): المقارنة بين القرارات المبرمجة والغير مبرمجة

القرارات المبرمجة	القرارات غير المبرمجة
- متكررة وروتينية.	- غير متكررة أو روتينية.
- الظروف مستقرة وثابتة نسبيا.	- الظروف فيها متغيرة وغير مستقرة وثابتة.
- البيانات تتسم بالثبات النسبي أو شبه مؤكد.	- البيانات غير مؤكدة نسبيا.
- الوقت والجهد المطلوب محدود.	- الوقت والجهود المبذولة فيها كبيرة نسبيا.
- تتخذ في مختلف المستويات الإدارية.	- غالبا ما يتم اتخاذها في المستويات الإدارية العليا.
- غالبا ما يتم تحويل الصلاحيات إلى المستويات الوسطى والدنيا.	- غير قابلة للتحويل في الغالب.
- تتعلق بتمشية الأنشطة التشغيلية للمنظمة.	- تتعلق بالبعد الإستراتيجي للمنظمة.

المصدر: خليل محمد حسن الشماع، حضير كاظم محمود، **نظرية المنظمة**، (دار النشر والتوزيع والطباعة، ط3، عمان، 2007)، ص247.

3. تصنيف القرارات وفقا لظروف اتخاذها:¹

يمكن تصنيفها وفقا لهذا المعيار إلى:

- **قرارات تتخذ في ظروف التأكد:** كل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار تكون معروفة بتأكد كامل مع وجود استقرار أو ثبات، وبالتالي تكون النتائج مضمونة ومؤكدة.
- **قرارات تتخذ تحت ظروف المخاطرة:** يكون احتمال حدوث كل حالة معروفا أو يمكن تقديره، وبذلك يستطيع متخذ القرار تحديد درجة المخاطرة في قراره بدلالة التوزيعات الاحتمالية، وبذلك يكون المدخل المناسب لاتخاذ القرار هو استخدام مفهوم القيمة المتوقعة.
- **قرارات تتخذ تحت ظروف عدم التأكد:** يتخذ على اساس من غموض كامل حيث لا تتوفر معلومات كافية وصحيحة، وبالتالي فإن النتائج المتوقعة الحصول عليها تكون غير مؤكدة، ولا يمكن صياغتها على شكل توزيع احتمالي مما يؤدي إلى كارثة.

4. تصنيف القرارات وفقا لطريقة اتخاذها:²

- **قرارات فردية:** قرارات غالبا ما يتم اتخاذها من قبل الرئيس أو المدير دون أن يستعين بمشاورة أو مشاركة الآخرين تمثل هذه القرارات النزعة الفردية أو الاستبدادية في اتخاذ القرار.
- **قرارات جماعية:** تتمثل بالقرارات التي تستفيد من المشاركة والمشاورة والتفاعلية في اتخاذ القرار هذا النمط من القرارات يساهم في تفجير طاقات الأفراد واعطائهم مساحة من التعامل والتفاعل في بناء القرارات المراد اتخاذها للظواهر المختلفة.

5. تصنيف القرار وفقا لأساليب اتخاذها:³

تصنف إلى:

- **قرارات كيفية:** يتم اتخاذها بالاعتماد على الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي للمدير متخذ القرارات وخبراته وتجاربه ودراساته للأراء والحقائق المرتبطة بالمشكلة، ومن هنا فإن مثل هذه القرارات تتأثر بالاعتبارات التقديرية الذاتية مثل أحاسيس وإدراك واتجاهات المدير الذي يتخذها.
- يفترض القائلون بهذا التصنيف عدم توافر المعلومات المطلوبة والمحكمة التي تمكن متخذي القرارات الوصفية من وضع البدائل واختيار البديل الأنسب من بينهما، وأن عملية البحث عن البديل المناسب للتنتم

¹ نفس المرجع، ص 564.

² نفس المرجع، ص 564.

³ نفس المرجع، ص 564.

من خلال الاختيارات المتتالية للبدائل. إلا أن اعتماد متخذ القرارات على التقديرات الذاتية التي تحكمها عوامل شخصية تؤدي به في الغالب إلى اتخاذ الحل إرضائي بدلا من الحمل المثالي.

- **قرارات كمية:** هي قرارات يتم اتخاذها بالاعتماد على الرشد والعقلانية لمتخذها، والاعتماد على الرشد والعقلانية لمتخذها، والاعتماد كله على القواعد والأسس العلمية التي تساعد على القرار الذي يؤدي لزيادة ومضاغفة عائدات وأرباح المنظمة من بين مجموعة من البدائل المتاحة، ويفترض في مثل هذه القرارات وضوح الأهداف ومعقوليتها، وموضوعية متخذها، وكفاية المعلومات المطلوبة ودقتها، وتوفر الخبرات والاختصاصات، والاعتماد على الأسلوب العلمي الذي يمكنهم من تحديد المشكلة وتوضيح الأهداف وإيجاد البدائل.¹

5. وفقا للنمط القيادي لمتخذها:

بناء على هذا المعيار تقسم القرارات إلى:²

- **قرارات ديمقراطية:** يعرض المدير على مرؤوسيه المشاركة في عملية صنع القرار.
- **قرارات توسلية:** يقوم المدير بتفويض سلطته لمرؤوسيه، ويتنازل عن حقه في صنع القرار.
- **قرارات أوتوقراطية:** يحتكر فيها المدير كافة السلطات ويمتنع عن تفويض السلطة كما لا يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

5. وفقا لطريقة ايصالها للعاملين:

بناء على هذا المعيار تنقسم القرارات إلى:³

- **قرارات مكتوبة:** يصدرها المدير في شكل لوائح وقوانين مكتوبة تنظم العمل الإداري.
- **قرارات شفوية:** قرارات يلقيها المدير في اجتماع العاملين تتعلق بحسن سير العمل.

المطلب الثاني: أساسيات عملية اتخاذ القرار في المؤسسة

تحظى عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة باهتمام كبير من قبل المسيرين، نظرا لدورها الأساسي في توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها المنشودة، ويعتمد نجاح هذه العملية على إتباع متخذ القرار لمراحل

¹ نفس المرجع، ص 565.

² نفس المرجع، ص 565.

³ نفس المرجع، ص 566.

محددة تضمن الوصول إلى قرارات سليمة ومدروسة، كما أن عملية اتخاذ القرار تتأثر بعدة عوامل، مما يستوجب مراعاتها لتحقيق أفضل النتائج الممكنة.

أولاً: مراحل عملية اتخاذ القرار في المؤسسة

يمكن إجمال مراحل عملية اتخاذ القرار فيما يلي:

المرحلة الأولى: تحديد المشكلة وتعيين الانحراف:

تبدأ عملية اتخاذ القرارات بتحديد المشكلة وتعيين الانحراف، الذي يعني وجود تعارض بين الهدف المنشود والأمور الفعلية، فكلما زاد هذا الانحراف كبرت المشكلة، لهذا من الواجب تحديد هذا الانحراف على الوجه الصحيح، وبعد تحديد الفارق الموجود بين ما يجب أن يكون وما هو كائن يتم تحديد مدى الخطر الذي ينجم من هذه الوضعية. ومن أجل التدقيق أكثر في القضية، يعتمد متخذي القرارات إلى تصنيف هذه المشكلات إن كانت مشكلة عابرة ناتجة عن حدث معين، أو أنها مقدمة لمشكلة تواجه فعلاً المنظمة.¹

المرحلة الثانية: جمع البيانات والمعلومات:

إن فهم المشكلة فهماً حقيقياً، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنياً من مصادرها المختلفة ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها.²

المرحلة الثالثة: تشخيص المشكلة وتحليلها:

تخضع المعلومات المجموعة بشأن المشكلة إلى دراسة متأنية، فجودة ودقة المعلومات تقرر جودة القرار ذاته، لهذا من الواجب أن تكون المعلومات دقيقة قدر الإمكان وبناء على نوع المشكلة المطروحة يمكن تصنيف المعلومات إلى أربعة أصناف للتقييم هي: الحقائق، الاستدلالات، التخمين الافتراضات، لذا ينبغي على صانعي القرارات فرز هذه المعلومات على أساس هذه الأصناف.

لأسباب الأساسية، وللعلم أن المهم مقارنة أي مشكلة قد تحدث في المؤسسة مع أخرى يمكن أن تكون قد حدثت في الماضي، ومن ثم من الأحسن مقارنة هذه المشكلات وملاحظة القرارات المتخذة لحلها.³

¹الأمين بلقاضي، مراحل ووسائل صنع واتخاذ القرارات في المنظمات الفعالة، (مجلة معارف، العدد 21، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة، ديسمبر 2016)، ص 122.

²د. نوال عبد الكريم الأشهب، اتخاذ القرارات الإدارية، (دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015)، ص 35.

³الأمين بلقاضي، مرجع سابق، ص 123.

المرحلة الرابعة: تحديد مظاهر وأسباب المشكلة:

على متخذ القرار مسؤولية تحديد مظاهر المشكلة واسبابها فالمظاهر بالنسبة لمشكلة الخسائر التي تحققها المنشأة تتمثل: في إنخفاض رقم المبيعات، إزدياد نسبة الردودات، فكلها مظاهر للخسائر المحققة أما الأسباب فقد تكون مادية مثل: الحملات الإعلانية وعدم تعويض العاملين في شكل أجور مناسبة ففي هذه المرحلة يجب الفصل بين الأسباب والمظاهر فقد يؤدي الخط بينهم إلى معالجة الظواهر دون المشكلات الأساسية فالطريقة اليابانية في إتخاذ القرار تركز على التحديد الدقيق للمشكلة أكثر من التركيز على البديل المناسب.¹

المرحلة الخامسة: إنشاء معايير للحلول الناجحة:

توضع المعايير بصفة عامة بغية مقارنة الحلول البديلة لمشكلة ما قيد الدراسة مع مجموعة معايير معينة متفق عليها. وهذا من شأنه التشجيع على الابداع والخلق في تصميم طرق الحل المختلفة لاختيار الأفضل منها، وينبغي أن تتفق وظيفة المعايير على وظيفة المعايير الأهداف المنشودة.²

المرحلة السادسة: إيجاد البدائل المناسبة:

اتخاذ القرار في المؤسسات يتطلب إيجاد بدائل متعددة حتى يمكن الاختيار من بينها ما يكون أنسب بديل أوحل، وعدم وجود بدائل لا يمكن للمدير أن يتخذ القرار المناسب والفعال وعملية إيجاد البدائل ليست أمرا سهلا، حيث تطلب قدرا لا بأس به من التفكير والابداع والمناقشة، فالحلول أو البدائل ما هي إلا مجموعة من الوسائل المتاحة والمتوفرة للمديرين أو المسؤولين لحل المشكلة.³

المرحلة السابعة: تقييم البدائل واختيار أفضلها:

تتمثل الصعوبة في أن مزايا وعيوب هذه البدائل لاتضح بصورة واضحة وقت بحثها ولكنها لا تظهر فعلا إلا في المستقبل لأن هناك صعوبة في تقييم البدائل والنتائج المتوقعة من كل بديل نظرا لضيق الوقت المتاح. والخطورة تكمن بأن هناك معطيات جديدة داخلية وخارجية قد تعترض سير متخذ القرار مما يؤدي إلى فشل البديل. يفترض بالتقييم أن يقوم وفقا لمعايير وأسس موضوعية من أجل تبيان مزايا وعيوب كل بديل من هذه البدائل.⁴

¹ د. سيد صابر تعلب، نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، (دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى عمان، الأردن، 2011)، ص 295.

² الأمين بلقاضي، مرجع سابق، ص 124.

³ د. مفتاح محمد دياب، اتخاذ القرارات الإدارية وأهميته في مؤسسات المعلومات، (المجلة الدولية للدراسات الإنسانية، المجلد الأول، العدد الثاني، جامعة طرابلس، ليبيا، 2022)، ص 51.

⁴ بلحاج فتيحة، الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار، (المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 07، الجزائر، 2016)، ص ص 272-273.

المرحلة الثامنة: تنفيذ القرار

يعني وضع الحل البديل المختار قيد التنفيذ ومواصلته حتى النهاية، وتبدأ العملية بتعيين المسؤوليات للأفراد الذين سيناط إليهم تنفيذ القرار، إذا كان تنفيذ القرار يتم بواسطة جماعة ما، فمن الواجب دراسة كل هذه العناصر خلال المراحل السابقة لعملية التنفيذ، وإلا كانت النتائج عكسية، في حين قد تكون مشاركة الأفراد أحسن وأسهل وتكون أحسن بكثير إذا ما خصصت لهم بعض المكافآت، ومن المهم إيصال تفاصيل القرار واجراءات تنفيذه إلى العمال بعناية ووضوح تام، وبطريقة تحثهم على الإخلاص في العمل، الشيء الذي يساعد على تحسين الأداء، ويلزم أن يتحلى العاملين بالمنظمة بالقدرة على إيجاد الحلول السريعة للمشكلة التي تطرأ أثناء التنفيذ، اعتمادا على خبراتهم السابقة، إضافة إلى هذا من المهم جدا اتخاذ القرارات بشأن أي مشكلة بعد الانتهاء من اجتماع لحل المشكلة، أو حتى عن اتخاذ القرار بطريقة فردية لأن عدم اتخاذ قرار لمشكلة ما يعد فشلا.¹

المرحلة التاسعة: مراقبة التغذية الراجعة والإشراف عليها:

توفر التغذية الراجعة أو الاسترجاعية، وسائل تقارير فعالية القرار المنفذ، لهذا تعمل المنظمات على إنشاء آلية لهذا نوع من الاتصال في المنظمة، والتي تكون على شكل تقارير دورية عن سير العمل ونجاحا لتنفيذ أو عدمه، علاوة على ذلك تصبح هذه الآلية كأداة صيانة وقائية بغية منع وقوع المشكلات، أو للتدخل السريع بوضع التعديلات اللازمة في سير العمل ومعالجة المشكلات.²

يقوم متخذ القرار بالتقييم النهائي للقرار الذي تم تنفيذه بهدف التعرف على إيجابياته وسلبياته ومدى تحقيقه للهدف الموضوع له، فإذا كانت إيجابيات القرار لدى التنفيذ أكثر من سلبياته فيكون القرار ناجحا وإلا فإن تعديل القرار، أو تطويره، أو التراجع عنه واقتراح بدائل أخرى يعد أمرا منطقيا.³

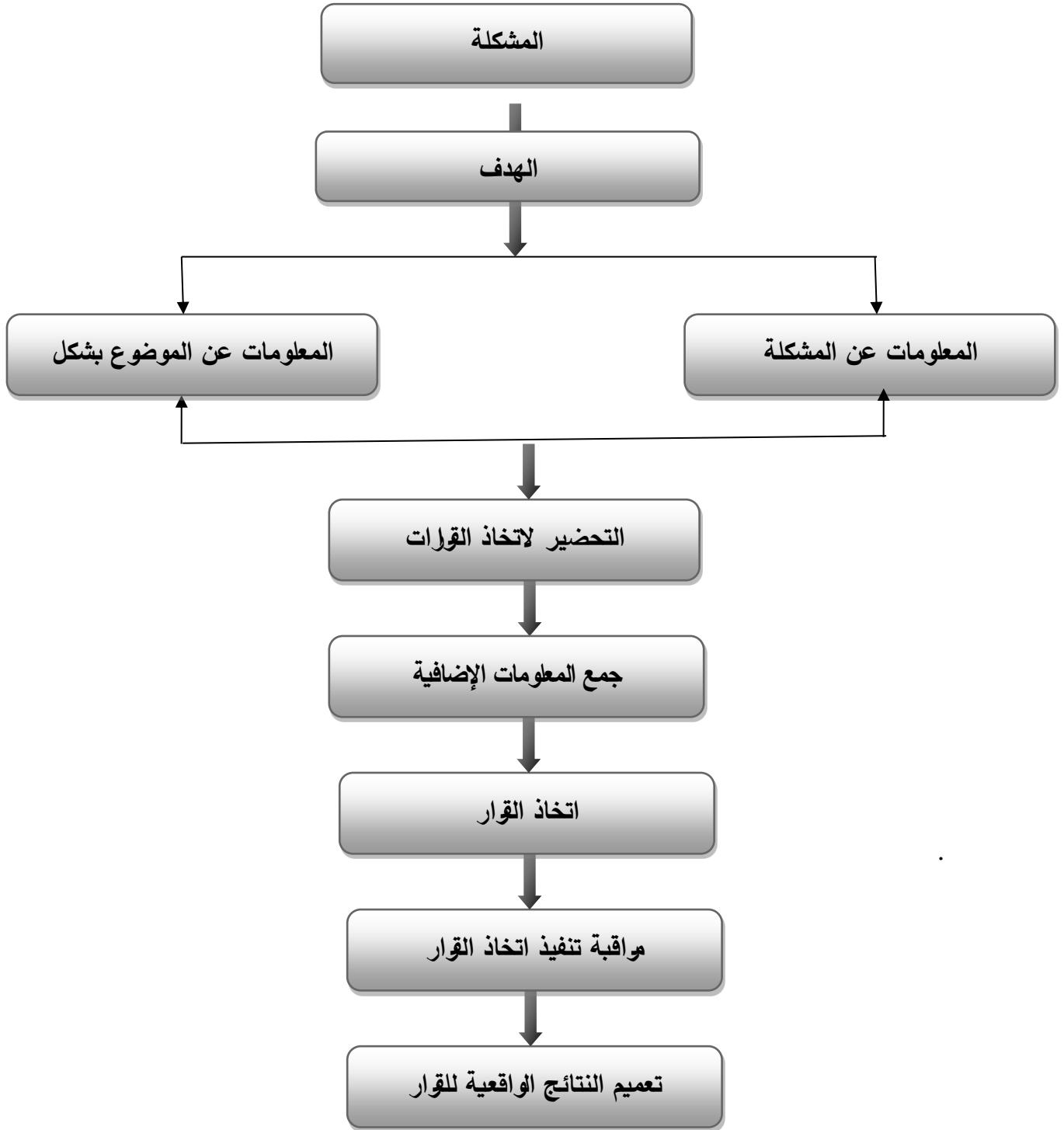
¹الأمين بلقاضي، مرجع سابق، ص 126.

²نفس المرجع، ص 125-127.

³مفتاح دياب، مرجع سابق، ص 52.

ويمكن تلخيص المراحل السابقة الذكر في الشكل الآتي

الشكل (6): مخطط مراحل اتخاذ القرار الإداري



المصدر: بلحاج فتيحة، الأسس النظرية والعلمية في إتخاذ القرار، (المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 07، 2016)، ص 274.

ثانياً: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة

تتأثر عملية اتخاذ القرار بالعديد من العوامل والتغيرات، سواء تلك المرتبطة بالبيئة الداخلية للمنظمة أو بالبيئة الخارجية المحيطة بها، إلى جانب العوامل الشخصية والنفسية لصناع القرار. ويمكن أن يؤدي تأثير هذه العوامل، خاصة عند اجتماعها، إلى اتخاذ قرارات خاطئة أو تأخر في إصدارها. وتتمثل هذه العوامل في:¹

1-عوامل البيئة الخارجية: وهي العوامل الناتجة عن محيط الخارجي للمنظمة، وليس للمنظمة أي سيطرة على هذه العوامل بل على العكس هي التي تؤثر بالمنظمة، ومنها الظروف الاقتصادية، السياسية للمجتمع، الأطراف ذات العلاقة، التشريعات والقوانين الحكومية، والتطورات التكنولوجية.

2-عوامل البيئة الداخلية: وهي العوامل التنظيمية للمنظمة، ومنها عدم وجود نظم معلومات داخل المنظمة، عدم وجود هياكل تنظيمية واضحة، درجة المركزية في اتخاذ القرارات، مدى وضوح الأهداف ومدى توافر الإمكانيات المالية والبشرية.

3-عوامل شخصية ونفسية: وهي العوامل الخاصة بكل من له صلة باتخاذ القرار، من متخذي القرار ومساعدتهم، ومشاركهم في صنع القرار، فمنها النفسية المتعلقة بالحالة النفسية للشخص، وما لها من أثر على عملية اتخاذ القرار، وأما الشخصية فهي المتعلقة بشخصية وقدرات متخذ القرار، فكل إداري له أسلوبه بالرغم من احتمالية تساوي الكفايات والمهارات.

إضافة إلى كل هذه العوامل سابقة، قد نجد عوامل أخرى وهي كالتالي:²

4- تأثير متخذ القرار: تتصل عملية اتخاذ القرار بشكل وثيق بصفات الفرد النفسية ومكونات شخصيته وأنماط سلوكه التي تتأثر بظروف بيئية مختلفة كالأوضاع العائلية أو الاجتماعية أو الاقتصادية، مما يؤدي إلى حدوث أربعة أنواع من السلوك عند متخذ القرار هي المجازفة والحذر والتسرع والتهور، كذلك فإن مستوى ذكاء متخذ القرار وما اكتسبه من خبرات ومهارات وما يملك من ميول وانفعالات تؤثر في اتخاذ القرار.

¹البني يونس علي شعبان، عبء المعلومات وعلاقته باتخاذ القرار في المدارس الخاصة من وجهة نظر الإداريين في العاصمة عمان، (رسالة الماجستير كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، جانفي 2017)، ص ص 16-17.

²بلحاج فتيحة، مرجع سابق، ص ص 275-276.

وتختلف درجة التأثير باختلاف نوعية المديرين، إذ نجد أن بعض المديرين ينتابهم الارتباك عند تحديد المشكلة أو تحديد البدائل وبعضهم الآخر يتردد في اتخاذ القرار، كما أن بعضاً منهم يكون متسرعاً في الاستجابة لشروط اتخاذ القرار ومتطلباته، بينما يتعامل بحذر وببطء دون تهور لتجنب الوقوع في الأخطاء.

يضاف إلى ذلك أهداف متخذ القرار الشخصية ومدى إدراكه لأهداف التنظيم غالباً ما تؤثر في نوعية القرار المتخذ وأسلوب اتخاذه، حيث أنها تعكس أفكاره وقيمه معتقداته وأهدافه المادية والاجتماعية والسياسية التي قد تتفق مع أهداف التنظيم أو قد تتعارض معه في بعض النواحي وبهذا فإن متخذ القرار قد يتأثر بعوامل واعتبارات غير موضوعية لا تتعلق بالمشكلة أساساً لكنها تعكس أفكاره وطريقة استيعابه للأمور متأثراً بتكوينه الشخصي ودوافعه واتجاهاته وقيمة الاجتماعية من تنافس أو رغبة في التعاون مع الأفراد الآخرين في التنظيم عند إصدار القرار، كما يتأثر بتقاليد البيئة التي يعيش فيها وعاداتها ويعكس من خلال تصرفاته قيمها ومعتقداتها التي يؤمن بها.¹

5- **تأثير مواقف اتخاذ القرار:** تختلف مواقف اتخاذ القرار الإداري من حيث تأكد الإدارة أو متخذ القرار من النتائج المتوقعة للقرار ويقصد بالموقف الحالة الطبيعية للمشكلة من حيث العوامل والظروف المحيطة بالمشكلة والمؤثرة عليها ومدى شمولية البيانات ودقة المعلومات المتوفرة للإدارة عنها.²

ثالثاً: أثر الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة: وتتمثل فيما يلي:³

تعتبر الاتصالات الإدارية من الوسائل الهامة التي يمكن للمدير متخذ القرار عن طريقها للحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة لاتخاذ القرار، ومن هنا فإن سلامة القرارات الإدارية ورشدها تعتمد بدرجة كبيرة على سلامة وفاعلية الاتصالات التي يجريها المدير متخذ القرار للحصول على هذه المعلومات. وتتحد فاعلية الاتصالات بمدى قدرة المدير على تنمية الفهم بينه وبين موظفيه حتى تصبح الأهداف مفهومة لدى كل واحد منهم. كما تعتمد على طريقة المدير في الاتصال، والتي تسهل مهمة حصوله على المعلومات المطلوبة.

وتتأثر قرارات المدير بمدى قدرته على الوقوف على رد فعل رسالته من جانب مستقبلها، وردود الفعل التي يظهرها موظفوه تجاه المعلومات التي يرسلها، كما تتأثر قراراته من ناحية أخرى بمدى استجابته لمتطلبات الموقف في اتصالاته، فتوقيت الاتصالات مثلاً له أهمية كبيرة، وهذا يتطلب من متخذ القرار أن يغتتم الفرصة عندما تلوح لنقل كل ما هو مفيد أو ذو قيمة أو يساعد على فهم المعلومات، وأن يراعي العوائق

¹ نفس المرجع، ص 275-276.

² نفس المرجع، ص 276.

³ ثواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)، (دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003)، ص ص 289-290.

التنظيمية والنفسية التي قد تعطل الاتصالات، وأن يتفهم كل الظروف المحيطة بالموقف بما في ذلك شخصيات من يتصل بهم واتجاهاتهم ومدى فهمهم لكلامه، إذ يمكن أن تكون قنوات الاتصال غير الرسمي التي تنشأ نتيجة العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تقوم بين أفراد المجموعة غير الرسمية فعالة في حصول المدير على معلومات قد لا يمكنه الوصول إليها من خلال قنوات الاتصال الرسمي، وذلك لكون هذه المعلومات ليست في متناول أيدي كل العاملين في التنظيم وبصورة علنية إما لأنها معلومات سرية أو لأن المعلومات محل الإشاعة من باب الفضائح التي لن يكشف عنها رسمياً.¹

إن علاقة الاتصال باتخاذ القرار تتمثل في أن سلامة القرار الذي يتخذه القائد الإداري وفعاليته يتوقفان على مدى دقة المعلومات المتوفرة، ووسيلة الاتصال التي يتم عن طريقها نقل هذا القرار إلى الجهات المعنية، ومدى تأثيره على كواردها وتصرفاتهم وسلوكهم، إن المطالب التي يحملها نظام الاتصال من البيئة الاجتماعية والاقتصادية السياسية المحلية منها والدولية تشكل منطلقاً رئيسياً لعملية صنع القرار على أي مستوى من مستويات التنظيم، لذا فإن نظام الاتصال يلقي على عاتقه مسؤولية نقل المعلومات بالشكل الصحيح، كما يحقق الاتصال الجيد مزايا كثيرة للقائد الإداري الناجح، فعدم وجود وسائل اتصال فعالة بين القائد الإداري ومروسيه وردود أفعالهم بالنسبة للقرارات التي يتخذها، ولا يمكنه أيضاً التعرف على مشكلاتهم وشكواهم، فالإتصال الجيد طريق القائد لاتخاذ القرارات الفعالة على قدر كاف من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة.²

رابعا: معوقات عملية اتخاذ القرار في المؤسسة

قد تواجه عملية اتخاذ القرار أحد المعوقات التالية:³

1. معوقات مرتبطة بالمشكلة:

وتتمثل في الخلط بين المشكلة ومظاهر هذه المشكلة فعدم تحديد المشكلة تحديدا دقيقا يؤدي إلى استعمال الحل غير مناسب.

2. معوقات ترتبط بالبدائل:

والبديل هو الوسيلة الممكنة أمام متخذ القرار من أجل حل المشكلة ومن معوقات البدائل ما يلي:

- التسرع في اقتراح البدائل وتبنيها دون دراسة متأنية وكافية.
- التركيز على حل أو بديل واحد.
- ظهور بدائل أو توقعات لم تدرس في المرحلة الأخيرة من مراحل القرار.

3. معوقات مرتبطة بالعاملين:

¹ نفس المرجع، ص 290.

² فوزي سعد نجم البدرى، مرجع سابق، ص 23.

³ ماجد سعيد محمد الغامدي، مرجع سابق، ص 569.

وتتمثل فيما يلي:

- عدم قبول واقتناع الأفراد بالقرار الذي تم اتخاذه لعدم مشاركتهم في صنعه وينتج عن ذلك مقاومة القرار عند التنفيذ.

4. معوقات مرتبطة بمتخذ القرار: وتتمثل فيما يلي:

- عدم القدرة على تحديد الأهداف بدقة.
- عدم القدرة على تحديد النتائج المتوقعة من البدائل، إذ تتطلب عملية المفاضلة وجود معايير يأخذها متخذ القرار في حسابه عند المفاضلة، حيث توفر المعايير الموضوعية السبيل المرجح لاختيار البديل.
- قلة خبرة متخذ القرار واعتقاده بأن القرار يجب أن يكون مثاليا بدرجة 100% بمعنى عدم وجود أية عيوب للبديل الذي وقع عليه الاختيار.
- شعور متخذ القرار بالتناقض الذهني يشكل أكبر نعوق لاتخاذ القرار.
- تغييب العقل وعدم الاهتمام بالتفكير العلمي، ومن ثم اتخاذ القرار بناء على العواطف المتحيزة، والتبعية بتبني قرارات متشابهة اتخذت من قبل.
- اغفال متخذ القرار لاحتمالات مقاومة التغيير من جانب المنقذين.

5. معوقات مشتركة بين العاملين ومتخذ القرار: وتتمثل فيما يلي:¹

- ضعف الثقة: يعد ضعف الثقة وعدم الوفاق بين المديرين والمرؤوسين من الأسباب التي لا تشجع على اتخاذ القرار وتحمل مسؤولية إصداره، إذا صدر قرار في مثل هذا المناخ يكون غير فعال ولا يحقق نتائجه المرجوة.

6. معوقات تنظيمية: وتتمثل فيما يلي:²

- عدم وضوح الأهداف الأساسية.
- عدم وضوح السلطات والمسؤوليات.
- عدم وضوح العلاقات التنظيمية بين العاملين.
- المركزية الشديدة.
- طرق الاتصال.
- التنظيم الرسمي وطبيعة العلاقات الأساسية السائدة في المنظمة.

¹ نفس المرجع، ص 570.

² نفس المرجع، ص 570.

7. معوقات مرتبطة بالمعلومات والإحصاءات: تتمثل في:¹

تأثر القرارات التي تتخذ في المنظمة سلبا وإيجابا بالبيانات والمعلومات والحقائق المتوفرة لمتخذ القرار والمتعلقة بالمشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها، ولكن هذه المعلومات يعترضها النقص والقصور الذي يشكل معوقا أساسيا لاتخاذ القرار، والتي تعود إلى:

- عيوب في شبكة الاتصالات يعوق انسياب المعلومات.
- عدم جمع معلومات وبيانات كافية عن طبيعة المشكلة أو الموضوع لضيق الوقت المتاح.
- نقص العمالة الفنية المتخصصة.
- تناقص قيمة المعلومات بمرور الزمن.

8. معوقات مرتبطة بتوقيت اتخاذ القرار:

يعتبر عامل الوقت من العوامل الرئيسية في عملية اتخاذ القرارات خاصة أن كثير من القرارات لها تأثير كبير على روح العمل بالمنظمة، وعليه اتخاذ القرار في عجلة من الوقت ودون دراسة كافية يؤدي على قرارات غير ناضجة لا تحقق الهدف المرجو منها، كما أن اتخاذ قرارات بعد فوات الأوان يؤدي إلى نفس النتيجة السابقة.²

9. معوقات مرتبطة بالتكلفة والعائد:

التكلفة أو النفقات المرتبطة لصناعة القرارات وتقويم البدائل المقترحة لحل المشكلة، فإذا كانت التكلفة أكبر من العائد فإنها تشكل عائقا لمتخذ القرار.³

10. معوقات البيئة الخارجية:

المنظمة تعتبر نظام مفتوح، يتأثر بالبيئة ولا يؤثر فيها. فنمط القيم السائدة في المجتمع والثقافة السائدة وعدم الانفكاك عن الموروث يؤثر سلبيا وإيجابيا في اتخاذ القرار، وعليه فالبيئة غير الداعمة والمساندة تشكل معوق أمام متخذ القرار.⁴

¹ نفس المرجع، ص 570.

² نفس المرجع، ص 571.

³ نفس المرجع، ص 571.

⁴ نفس المرجع، ص 571.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

لابد لكل دراسة أن تكون لها دراسات سابقة وإن اختلفت في مضمونها وشكلها لكن هذا لا ينفي وجود بعض العناصر الشبيهة لهذه الدراسة، فهي أحد أهم الأجزاء الذي يحتويها البحث العلمي، حيث كل دراسة تكمل الدراسات السابقة وتفتح المجال لدراسات مستقبلية أخرى، وفي هذا المبحث سيتم التطرق إلى الدراسات السابقة العربية ومنها الأجنبية لاستعراض أهم الدراسات المتعلقة بالاتصال الإداري واتخاذ القرار في المؤسسة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية

سيتم من خلال هذا المطلب التطرق لأهداف ونتائج الدراسات السابقة العربية المتعلقة بالاتصال الإداري واتخاذ القرار.

أولاً: الدراسات المتعلقة بالاتصال الإداري

-الدراسة الأولى:

من إعداد الطالبتين: زغودي نورة، سيوان سعيدة

تحت عنوان "الاتصال الإداري ودوره في تفعيل أداء العاملين بالمكتبات الجامعية (دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية بجامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي)"، مكرمة ماستر، قسم علوم الاعلام والاتصال وعلم المكتبات، تخصص الإدارة العلمية للمؤسسات الوثائقية، جامعة العربي بن مهيدي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، أم البواقي، الجزائر، 2017-2018.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة الاتصال الإداري وتأثيره على أداء العاملين بالمكتبة المركزية لجامعة أم البواقي، والتأكيد على الاستخدام الفعلي للمكتبة المركزية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، كما هدفت إلى معرفة دور الاتصال الإداري ومدى تأثيره على فاعلية المكتبة التي تكمن في أساس العلاقة الرابطة بين المسؤول والمكتبي من خلال التفعيل الصحيح لعملية الإداري بين الطرفين في المكتبة المركزية لجامعة أم البواقي.

توصلت هذه الدراسة الى أن الاتصالات الإدارية أهم عنصر في المكتبات الجامعية والتي تعمل على تحقيق التواصل بين العاملين بنجاح وفعالية كما أن الاتصالات الإدارية تؤثر على العاملين بالمكتبة المركزية بالإيجاب وذلك من خلال تنمية مهارتهم.

-الدراسة الثانية:

من إعداد الطالب: بونداري عبد القادر

تحت عنوان "دور الاتصالات الإدارية الداخلية في تعزيز أداء العاملين داخل المنظمة (دراسة حالة من وجهة نظر عينة من أساتذة واعوان إدارة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة

أدرار) مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة العقيد أحمد دراية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أدرار، الجزائر، 2020-2021.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الاتصال الداخلي في جامعة العقيد أحمد دراية أدرار ومعرفة مستوى أداء العاملين وسبل تحسينه من خلال الاعتماد على الاتصال الفعال، كما هدفت التعرف على طبيعة العلاقة بين الاتصال الداخلي وأداء العاملين.

توصلت الدراسة إلى أن الاتصال عملية لحل المشاكل والخلافات وتحقيق التفاهم بين العمال، بالإضافة إلى وجود علاقة بين الاتصالات الإدارية الداخلية وتحفيز العاملين بالمنظمة خاصة من خلال التوجيهات والتعليمات التي يقدمها الرئيس لمؤوسيه، كما تم التوصل أيضا الى أنه هناك علاقة تربط بين الاتصال الداخلي وتعزيز أداء العاملين، هي علاقة تأثير وتأثر، أي كلما كان الاتصال فعالا يؤدي دورا حيويا ومؤثرا في أداء العاملين.

ثانيا: الدراسات المتعلقة باتخاذ القرار

-الدراسة الثالثة:

من إعداد الطالبة: قاسمي العطرة

تحت عنوان "عملية اتخاذ القرار وأثرها على أداء العاملين في المؤسسة (دراسة ميدانية للمؤسسة الجهوية للميزانية بورقلة)" ، مذكرة ماستر، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ورقلة، الجزائر، 2020-2021.

هدفت هذه الدراسة إلى واقع اتخاذ القرار ومدى تأثيره على عملية أداء العاملين في المؤسسة بالإضافة إلى تفعيل الدور الرئيسي الجيد لاتخاذ القرار في مؤسساتنا وتكوين نماذج أداء للوظائف بجدية وتكون قادرة على التنافس الجيد مع العالم الغربي والتفوق عليه سواء في عملية الابتكار والتجديد أو التسيير.

توصلت هذه الدراسة إلى أن عملية اتخاذ القرار العمود الفقري والمحرك الأساسي للمؤسسة من حيث التأثير على أداء العاملين وطبيعة شخصية المسير أو المنظم مع العاملين في عملية الأداء وبتطبيق الأسلوب الحاسم يؤثر على العاملين بكل حماس وفعالية أثناء القيام بالمهام.

– الدراسة الرابعة:

من إعداد الطالبتين: ذوايبية سعاد، بولعراس رانية

تحت عنوان " القائد الإداري وإشراك العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة العمومية ببلدية قلعة بوضيغ"، مذكرة ماستر، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة 8ماي 1945، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قالمة، الجزائر، 2021-2022.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور القائد في إشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات والتعرف أيضا على النمط القيادي السائد الذي يؤثر على مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى محاولة معرفة مدى التأثير الإيجابي للاتصال بين القادة المديرين والعمال عند اتخاذ القرارات.

توصلت هذه الدراسة إلى أن الاتصالات الإدارية هي أداة للتأثير في سلوك المرؤوسين وتوجيه جهودهم في الأداء ولقد أصبحت فعالية القائد تعتمد بالدرجة الأولى على فعالية الاتصالات التي يجريها مع مرؤوسيه والتي تتحدد بمدى قدرة القائد على تنمية الفهم بينه وبين عماله حتى تصبح الأهداف واضحة لكل واحد منهم.

ثالثا: الدراسات المتعلقة بالاتصال الإداري وعلاقته باتخاذ القرار

– الدراسة الخامسة:

من إعداد الطالبة: مريم معناني

تحت عنوان " أثر الاتصالات الإدارية على عملية اتخاذ القرار بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر " مذكرة ماستر، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر، 2018-2019.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى فعالية وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة ومعرفة أثر أهمية الاتصالات الإدارية في خدمة اتخاذ القرار بالإضافة إلى معرفة المشاكل والصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرار.

توصلت هذه الدراسة إلى أن توفر نظام اتصال فعال يمكن من وصول المعلومات إلى الأطراف المسؤولة للقرارات داخل المؤسسة في الوقت المناسب وبالمواصفات والكمية والنوعية المطلوبة.

-الدراسة السادسة:

من إعداد الطالب: محمد عبد الله العتري

تحت عنوان " أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية" رسالة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، الأردن، 2010.

تهدف الدراسة إلى التعرف على طبيعة الاتصالات الإدارية المستخدمة في وزارة العدل الكويتية من وجهة نظر العاملين في الإدارة خلال معرفة أنماط ووسائل ومهارات الاتصالات الإدارية والتعرف أيضا على خصائص المعلومات المتوفرة والنتيجة عن الاتصالات من حيث توقيت الحصول عليها ودقتها وشموليتها ووضوحها ومرونتها ، الخروج بمقترحات وتوصيات تساهم في فهم وإثراء الاتصالات الإدارية بأنواعها في وزارة العدل وتوجيهها نحو توفير معلومات تساهم في اتخاذ قرارات إدارية ناجحة والتعرف على أثر فاعلية الاتصالات وخصائص المعلومات الناتجة عنها في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية في وزارة العدل الكويتية.

توصلت هذه الدراسة إلى إتاحة المعلومات الناتجة عن الاتصالات الإدارية بين العاملين من خلال ما تعمله من خصائص إيجابية، توفير بيانات واضحة عن المواقف اللازم اتخاذ قرارات بشأنها ما سهل نجاحها، كما أنها جعلت القرارات الإدارية أكثر قبولا من العاملين، وهذا كله يعني وجود أثر لخصائص المعلومات في وزارة العدل الكويتية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية.

-الدراسة السابعة:

من اعداد الطالب: وزيع جمال، زقاي محمد الأمين

تحت عنوان " دور الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرار"، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد الملحقة الجامعية مغنية، كلية العلوم التجارية، تلمسان، الجزائر، 2015-2016.

هدفت هذه الدراسة إلى اكتساب مفاهيم حول الاتصال وعملية اتخاذ القرارات بالإضافة إلى إبراز مدى أهمية الاتصال في المؤسسة من خلال بناء استراتيجية فعالة للاتصال ومعرفة واقع عملية الاتصال ودورها في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة.

توصلت الدراسة أن الاتصال الإداري يلعب دور كبير في اتخاذ القرار عن طريق أنماط الاتصال الإداري ومن بينها الاتصال النازل يساعد في اتخاذ القرار وكذا وسائل الاتصال من بينها الوسائل الكتابية كالمصقات والتقارير وكذا الاجتماعات وحتى الهاتف كلها تساعد في اتخاذ القرار.

إن اتخاذ قرارات رشيدة ليس من الأمر السهل، فسلامة القرارات وجودتها تعتمد على مدى ارتكاز البدائل على المعلومات وإمكانية الحصول عليها وهذا يعتمد على عملية الاتصالات الإدارية المتبادلة.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

أولاً: الدراسات المتعلقة بالاتصال الإداري

- الدراسة الثامنة:

دراسة (Miller، 2000) بعنوان:

"The Importance Of Administrative Communication Skills."

(أهمية مهارات الاتصال الإداري)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف لإدراك موظفي ومديري ومستخدمي نظم المعلومات لأهمية مهارات الاتصال الإداري في أمريكا وتوضيح اختلافات في إدراكهم.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها أن موظفي نظم المعلومات يفتقرون إلى مهارات الاتصال الإداري التي يحتاجونها لكي يتفاعلوا بنجاح مع المستخدمين والمديرين خلال عملية تطور النظام ومهارات الاتصال أكثر أهمية من تطور المهارات التقنية بالنسبة للعاملين في مؤسسات نظم المعلومات وهناك اختلافات كبيرة بين موظفي نظم المعلومات والمستخدمين في الاتصالات الشفهية والكتابية وفي مهارات الاتصال.

- الدراسة التاسعة:

دراسة (Mohsen et al, 2005) بعنوان:

"A quantitative Survey Of Resident Physicians' Knowledge Of Communication Skills In Hospitals In Iran. "

(مسح كمي لمدى معرفة الأطباء المقيمين في المستشفيات في إيران بمهارات الاتصال)

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى معرفة الأطباء في إيران بمهارات الاتصال، وذلك كون الصداقة والعلاقة الودية بين الطبيب والمرض أصبحت شيئاً حيويًا في تقديم الرعاية الصحية وزيادة درجة رضا المرضى عن مستوى الخدمات الصحية.

توصلت هذه الدراسة إلى أن درجة توافر مهارات الاتصال لدى عينة الدراسة كانت غير مرضية عموماً، وأن الأطباء في إيران لديهم معرفة محدودة بمهارات الاتصال، كما كشفت الدراسة عن أن توافر مهارات الاتصال لدى ثقة الذكور أكثر من الإناث.

- الدراسة العاشرة:

كما قام (Yamaguchi,2005) بإجراء دراسة بعنوان:

"Interpersonnel communication styles and procédural justice in management for Works in Japan."

(أساليب الاتصال بين الأفراد والعدالة الإجرائية في الإدارة للعاملين في اليابان.)

هدفت الدراسة الى الكشف عن العلاقة بين تكتيكات الاتصال بين الأفراد، والعدالة الإجرائية، وظروف الاستقرار الوظيفي للعاملين في اليابان، وتحديد التكتيكات التي تستخدم في الاتصال بين الأفراد من الممكن استخدامها بفاعلية لتطوير مدى ادراكهم للعدالة الإجرائية وتقليل مستوى عدم التأكد لديهم بالنسبة الاستقرار الوظيفي.

توصلت هذه الدراسة الى عدم وجود علاقة مباشرة بين تكتيكات الاتصال بين الأفراد وعدم التأكد من الاستقرار الوظيفي، في حين كشفت الدراسة عن وجود علاقة مباشرة بين تكتيكات الاتصال والعدالة الإجرائية التي بدورها تؤثر في مستوى الاستقرار الوظيفي لدى العاملين.

ثانياً: الدراسات المتعلقة باتخاذ القرار

-الدراسة الحادية عشر:

كما أجرت (lésa,2009) دراسة بعنوان:

The impact of information Overlord on managers' performance and Décision –Making Ability.

(أثر العبء الزائد للمعلومات على أداء المديرين وقدرتهم على اتخاذ القرارات.)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر العبء والحمل الزائد للمعلومات على أداء المديرين وقدرتهم على اتخاذ القرارات، وتحديد الاستراتيجيات التي من شأنها مساعدة الإدارة العليا على القيام بوظائفها في كافة الظروف والمتغيرات، وللوصول إلى الهدف الرئيسي من هذه الدراسة تم البحث في خمسة عوامل رئيسية تتعلق بالمهام التي يؤديها المديرين وهي: 1- خصائص المعلومات التي يحتاجها المدير كمتطلبات لأداء أعمالهم. 2- أنواع المهام التي يؤديها المديرون من خلال المعلومات التي حصلوا عليها. 3- التكنولوجيا التي يستخدمها المديرون لتنفيذ هذه المهام. 4- الخصائص الشخصية التي تساعد أو تعيق من قدرة المديرون على إدارة المعلومات. 5- العوامل والمتغيرات التنظيمية التي تؤثر على كفاءة وفاعلية المديرون.

توصلت الدراسة إلى أن العبء والحمل الزائد للمعلومات التي يتعامل معها المديرون بصورة يومية يؤثر سلبا على كفاءة وأداء المديرون كما أن دور المديرون قد تغير بسبب انخراطهم لوقت طويل في إدارة ومتابعة الكم كبير من المعلومات، على حساب متابعة شؤون العاملين والعملية الإنتاجية، واتخاذ القرارات الإدارية المناسبة المتعلقة بأنشطة المؤسسة الإنتاجية والتنظيمية.

-الدراسة الثانية عشر:

دراسة (Kretzer,2012) بعنوان:

"Data-Focused Décision Making."

(اتخاذ القرارات المبني على استخدام البيانات)

هدفت الدراسة إلى وصف وفهم كيفية جعل قادة المدارس أكثر قدرة على استخدام البيانات في اتخاذ القرارات، وجعلها جزء لا يتجزأ من العملية التربوية داخل إحدى المدارس المتوسطة، من خلال النظر في كيفية تضمين أساسيات تحليل وتفسير البيانات في عمليات صنع القرار في المدرسة، وإشراك المعلمين في استخدام البيانات من أجل تعزيز تعلم الطلاب، وتم تطبيق برنامج وإجراء مقابلات للمدراء لتطبيق الدراسة.

توصلت الدراسة بأن استخدام وتحليل أصبح حجرا الزاوية وسياسة وطنية لتحسن التعليم، وأن من المتوقع أن يكون مدراء المدارس هم المسؤولين عن استخدام البيانات، وأوضحت الدراسة أن الاستخدام الفعال للبيانات تنقل المعلمين من خطط التعلم والتوجه نحو مركزية الطالب في عملية التعليم، والتدخلات التي من شأنها تحسين الإنجاز. مع التأكيد على أهمية بيانات التقييم المستخدمة لتوجيه القرارات التعليمية

السليمة ما لم يكن هناك قيادة قوية قائمة على موقع من المسؤولية لتوجيه أعضاء هيئة التدريس والموظفين في استهداف مجالات التحسين، وتنفيذ الخطط، ورصد التقدم المحرز، وتعديل الإجراءات. وأوصت الدراسة أيضا باستخدام البيانات الإلكترونية في عمليات صنع القرار لتعزيز المخرجات.

-الدراسة الثالثة عشر:

أجرى (janczak,2005) دراسة بعنوان:

"The Strategic Decision-Making Process in Organizations"

(عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي في المؤسسات)

هدفت الدراسة إلى وصف تطور عمليات صنع القرار الاستراتيجي في المنظمات واقتراح دمج وجهة نظر جديدة لهذه العمليات. وسعت كذلك إلى تقديم عدد من الأدبيات السابقة والدراسات التي ركزت على عمليات التنمية الاستراتيجية. واستكشاف تصورات متعددة الأبعاد ووضع الاستراتيجيات وتقديم الاستفسارات لخصائص عمليات إدارية معينة، مثل الإبداع وتنمية الموارد العقلانية. وتقدم الدراسة إجراء تقييم لطبيعة العلاقة بين عملية صنع القرار والأداء. وأخيرا، فإن الدراسة تشدد على الحاجة إلى تحديد مستويات مختلفة من التحليل، والحاجة إلى عملية مستمرة لتحليل الأزمنة المنوطة بالعمل الإداري، والحاجة لتقييم الأحداث المرتبطة بالقرار الإداري مع تعقيداتها الطبيعية.

وتوصلت الدراسة إلى أن المطلوب في مجال القرارات الاستراتيجية أن تنتهج ما يعرفه باسم "عملية"، أو أن تقوم بتبني نماذج جديدة، كما يطلب أن تسلط الدراسة الضوء إلى الدروس المستفادة في على الاتجاهات الجديدة في البحث العلمي وتطوير نماذج عملية استنادا إلى الدروس المستفادة في المؤسسة والتي تركز على اتخاذ القرارات الاستراتيجية لانقالها من التركيز على المحتوى إلى التركيز على العملية بمفهومها.

المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

من خلال عرض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الاتصال الإداري واتخاذ القرار، تم عرض دراسات عربية وأجنبية، ونظرا لتشابه المواضيع بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية سيتم التطرق في هذا المطلب إلى أوجه التشابه والاختلاف بينهما.

أولاً: أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

- كل من الدراسة الحالية أثر الاتصالات الإدارية في تحسين اتخاذ القرار، والدراسات السابقة تبين لنا دور وأثر الاتصالات الإدارية في المؤسسة.
- كل من الدراسات السابقة والحالية تبرز لنا أهمية الاتصال الإداري الذي يلعب دور كبير في اتخاذ القرار عن طريق أنماط ووسائل الاتصال الإداري.
- كل من الدراسات السابقة والحالية تبين لنا مدى أهمية اتخاذ القرار في المؤسسة لأنه العمود الفقري والمحرك الأساسي للمؤسسة.
- تتفق الدراسات الأجنبية المتعلقة باتخاذ القرار مع الدراسة الحالية في كونها تناولت كيفية عملية اتخاذ القرار في المؤسسة.

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

- بالنسبة لدراسات التي تتعلق بالاتصال الإداري ركزت الدراسات السابقة على المؤسسات التعليمية والصحية أكثر، في حين قطاع الخدمات بالتحديد مؤسسة الاتصالات لم ينل اهتمامهم فجاءة هذه الدراسة لتسليط الضوء على هذه المؤسسة.
- بالنسبة للدراسات السابقة التي تتعلق بالاتصال الإداري منها من قامت بدراسة كفاءات دور أو أثر الاتصال الإداري في تعزيز وتفعيل أداء العاملين، أما في الدراسة الحالية فهي متخصصة في دراسة أثر الاتصالات الإدارية في تحسين اتخاذ القرار.
- بالنسبة للدراسات السابقة الأجنبية فهي تختلف عن الدراسة الحالية من ناحية الأهداف والمجال المكاني والزمني التي تمت فيه الدراسات.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يمكن أن نلخص إلى أن الاتصال الإداري يحظى بأهمية كبيرة اليوم في المنظمات، إذ يجب العناية بالعملية الاتصالية من أجل تحقيق أهداف المنظمة التي وجدت من أجلها، فالاتصال الإداري يتم بواسطته نقل وتبادل المعلومات التي من خلالها تساعد أفراد المنظمة في اتخاذ القرارات، فنجاح عملية اتخاذ القرار يعتمد على دقة المعلومات اللازمة وإمكانية الحصول عليها في الوقت المناسب وذلك للوصول لقرارات فعالة.

الاتصال الإداري واتخاذ القرار متكاملتان وبالتالي هناك علاقة وطيدة تجمعهما تتمثل في أن صحة القرار يتوقف على وسيلة الاتصال التي يتم من خلالها نقل المعلومات بشكل صحيح لمتخذ القرار

الفصل الثاني

دراسة حالة مؤسسة اتصالات

الجزائر وحدة تبسة

تمهيد:

تم التطرق في الإطار النظري لمفهوم الاتصال الإداري واتخاذ القرار في المؤسسة من خلال عرض مختلف المفاهيم المتعلقة بهما في الفصل الأول من الدراسة، وبعد التطرق إليه ننتقل إلى الجانب التطبيقي.

يتطرق هذا الفصل إلى الدراسة التطبيقية وتدعيم ما تم التطرق إليه في الجانب النظري، ولمعرفة أثر الاتصالات الإدارية في تحسين اتخاذ القرار في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة، ولذلك سيتم التعرف على مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة ونشأتها وتطورها وعلى هيكلها التنظيمي، وسيتم إعداد وتوزيع استمارة على موظفين المؤسسة ويتم تحليلها إلى بيانات بواسطة برنامج Spss.

ولهذا قسم هذا الفصل إلى مبحثين كالتالي:

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة اتصالات الجزائر

المبحث الثاني: تقديم الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر مؤسسة " اتصالات الجزائر " من بين أهم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ذات طابع خدماتي، وعليه سنقوم بإعطاء نظرة عامة عن مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال نشأة المؤسسة وهيكلها التنظيمي، وذلك من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: لمحة عن قطاع اتصالات الجزائر.

إن المؤسسات الخدماتية تلعب دورا هاما في تطور في التطور الاجتماعي والاقتصادي للبلد، وعليه سنقوم بإعطاء نظرة عامة على مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال ما يلي:¹

أولا: نشأة المؤسسة

لقد نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر بموجب المرسوم رقم 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 في إطار الإصلاحات التي مست قطاع البريد والمواصلات الى قسمين هما: بريد الجزائر واتصالات الجزائر وتعتبر مؤسسة اقتصادية بدأت مزاوله نشاطها في 01 جانفي 2003 وهي من الناحية القانونية عبارة عن شركة ذات أسهم برأس مال قدره 61.275.180.000 دج 2B018083 المقيدة في سجل التجاري برقم

تشمل مؤسسة اتصالات الجزائر 48 وحدة موزعة على التراب الوطني تقوم بتقديم مجموعة من المنتجات الخدمية بشكل طبيعي أو معنوي.

ثانيا: تطور المؤسسة

يتمثل تطور المؤسسة اتصالات الجزائر في أنها شركة ذات أسهم ملكيتها 100% لدولة أنشأت عبر تقسيم وزارة البريد والمواصلات سابقا وبدأت ببيع الهاتف الثابت، ثم توفير شبكة الانترنت الداخلية للمؤسسة الدولة.

ثالثا: تعريف المؤسسة

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني في مجال الاتصالات وهي مؤسسة حديثة النشأة تهدف أساسا للوصول إلى تكنولوجيا أحدث في ميدان الاتصال.

¹معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

المطلب الثاني: التعريف بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر وحدة تبسة وهيكلها التنظيمي.

يمكن التعرف على المديرية العملية لاتصالات الجزائر التابعة لولاية من خلال التعرف على موقعها وهيكلها التنظيمي وعليه سيتم تقسيم هذا المطلب إلى العناصر التالية، موقع المديرية العملية لاتصالات الجزائر تبسة، الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر وكالة تبسة.

أولاً: موقع المديرية العامة لاتصالات الجزائر وحدة تبسة

تعتبر المديرية العملية لاتصالات الجزائر بتبسة مؤسسة خدماتية تقدم لزيائنها خدمة الهاتف الثابت والانترنت، يقع مقرها في وسط المدينة، وهو موقع مميز يسمح لأي زائر أو زبون التعرف على موقعها بسهولة تامة، وتوظف المديرية (262 موظف) بمختلف مستوياتهم الإدارية. تنشط هذه المديرية ضمن شبكة التوزيع التابعة للإدارة المركزية للجزائر العاصمة والإدارة الإقليمية بباتنة، وهي تشرف على نشاطاتها التي تمارسها في موقعها الجغرافي الخاص بولاية تبسة.¹

ثانياً: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة.

يعتبر الهيكل التنظيمي الإطار الموزع والمحدد لمسؤوليات الأفراد بالمديرية على اختلاف مسؤولياتهم، ويمكن عرض أهم المسؤوليات فيما يلي:²

1- الخلايا: توجد في مؤسسة اتصالات الجزائر أربعة خلايا مختلفة المهام وهي تقوم بتنفيذ الأوامر الصادرة من مدير مديرية العملية وذلك بغية تحقيق الاهداف المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها وتتمثل فيما يلي:

1-1- الخلية التفتيشية: وتقوم بالوظائف التالية:

-فتح التحقيقات مثل: فتح التحقيق حول سرقة الكوابل.
- تطبيق القانون.

1-2- خلية العلاقات الخارجية: وتقوم بالوظائف التالية:

-تحسين صورة المؤسسة أمام الزبائن أو المستثمرين.
-تمثيل المؤسسة.

1-3- خلية أمن الداخلي للمؤسسة: وتقوم بالوظائف التالية:

¹معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

² معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

- توفير الوسائل اللازمة لحماية المكاتب.
- تحديد فرقة حراسة تسهر على امن الإدارة وجميع هياكلها.
- 1-4- الخلية النوعية:** وتقوم بالوظائف التالية:
 - مراقبة مخطط عمل المؤسسة المبرمج.
 - السعي وراء الأهداف المسطرة.
- 2- الدوائر:** توجد فبمؤسسة اتصالات الجزائر أربعة دوائر مختلفة المهام وهي تقوم بتنفيذ الأوامر التي تتلقاها من مدير مديرية العملية وذلك لغية تحقيق الأهداف المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها وتتمثل فيما يلي:
- 2-1- الدائرة المالية والمحاسبة الشؤون القانونية والتأمينات:**
 - 2-1-1- مصلحة المالية:**
 - تقوم هذه المصلحة بتسديد الفاتورات الخاصة بالمشاريع والضرائب المختلفة.-
 - 2-1-2- مصلحة المحاسبة:**
 - تقوم هذه المصلحة بتسجيل مختلف العمليات المحاسبية بالتسلسل في دفتر المحاسبة (دفاتر يومية - جدول حسابات - نتائج) كما تعمل على تسوية وضعية الزبائن من خلال استلام المستحقات ودفع الالتزامات على مستوى الولاية والإدارة المركزية بالعاصمة.
 - 2-1-3- مصلحة الشؤون القانونية والتأمينات:**
 - أ-مصلحة التأمين: تقوم هذه المصلحة بتأمين ممتلكات والعقارات والإعلان أي نوع من أضرار التي تمس اتصالات الجزائر تقيمها هذه المؤسسة لتعطي الاضرار.
 - ب- مصلحة الشؤون القانونية: تقوم هذه المصلحة بتقديم الشكاوي لمصالح الأمن والدرك الوطني وإعطاء أوامر لمصالح الأمن من الدفاع عن ممتلكات المؤسسة.
 - 2-1-4- مصلحة الميزانية:** من وظائفها ما يلي:
 - استلام ملفات الاستلام بالنفقات من مختلف المصالح والاقسام.
 - فحص ومراقبة جميع الوثائق المكونة لملف النفقة والتأكد من صحة العمليات المحاسبية.
 - إعداد وضعية إقفال جميع الحسابات وإرسالها إلى كل من المديرية المركزية العاصمة.

2-2- دائرة الموارد البشرية:

وتتكون هذه الدائرة من ثلاثة مصالح وأوكلت لكل مصلح مهام ووظائف خاصة في مجموعة مكاتب تعمل فيما بينها وتنسيق المهام لإكمال العملية الإدارية في أحسن الظروف ويشرف علف على كل مصلحة رئيس يعمل على إتمام مهامه والتنسيق بين المكاتب لتحسين خدمات المصلحة وهو مكلف بتنفيذ الأوامر الصادرة من رئيس الدائرة أو من مدير المؤسسة وذلك بغية تحقيق أهدافها المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها.

2-2-1- مصلحة الموارد البشرية:

وهذه المصلحة تنقسم إلى ثلاثة مكاتب وهي على النحو التالي:

2-2-1-1- مكتب تسيير المستخدمين:

تقوم هذه المصلحة بتسيير الموارد البشرية وذلك بتطبيق اللوائح أو القوانين الخاصة بالعمل كما تقوم بقضاء شؤون العمل الاجتماعية كالتأمين من حوادث العمل كما تقوم بتقسيم أصناف الأجور حسب العمال وتدرس إمكانية التوظيف والتسريع وتعمل بالتنسيق مع مصالح أخرى وتضم مصلحة المستخدمين ومكتب التسيير ومكتب الأجور.

2-2-1-2- مكتب الأجور: ويقوم بالوظائف التالية:

- القيام بعمليات دفع المنح الجزافية ذات المنفعة العامة.
- معالجة المنازعات والشكاوى.
- تسوية الأجور والعلاوات ذات الطابع الاجتماعي.
- مطالبة مكتب المحاسبة بإرسال كل وثائق المحاسبة شهريا.
- العمل على حل المشاكل الخاصة بالعمال والمتعلقة بالأجور العمومية كالمنح.

2-2-1-3- مكتب تسيير: ويقوم بالوظائف التالية:

- تسيير ملفات التوظيف بجميع فروعها.
- تسيير كل ما يتعلق بالحياة المهنية للموظفين.
- متابعة العقود الإدارية الخاصة بالعمال.
- تسيير ملفات الترقية المختلفة.
- تسيير نفقات التكوين للمستخدمين عند مختلف الهيئات.

2-2-2-2-مصلحة تسيير الممتلكات: ويقوم بالوظائف التالية:

-تسيير المخزون.

- تعداد وإحصاء ممتلكات المؤسسة.

2-2-3-مصلحة اللوجستية:

-تعتبر من أهم المصالح في مديرية اتصالات الجزائر حيث تقوم بالتجهيز والصيانة وهي تنقسم إلى ثلاثة مكاتب:

2-2-3-1-مكتب النقل: ويقوم بالوظائف التالية:

- نقل الأجهزة والعتاد.

- صيانة وتجهيز الأجهزة الإدارية.

2-2-3-2-مكتب البناء: ويقوم بالوظائف التالية:

- تجهيز كل المكاتب بالوسائل والأدوات لتسيير المصالح.

- إرسال الموظفين للقيام بالمهمة الإدارية.

-تأمين الأجهزة وخاصة تجهيزات الإدارة.

2-2-3-3- مكتب الإمداد: ويقوم بالوظائف التالية:

- شراء احتياجات المؤسسة.

- تسيير وسائل المؤسسة.

2-4- الدائرة التقنية:

2-4-1-مصلحة الشبكة:

- تقوم هذه المصلحة بتسيير شبكات الاتصال وتنقسم إلى ثلاث مكاتب:

2-4-1-1- تركيب الخطوط

2-4-2-2- مكتب دراسة المراجع

2-4-2-2- مكتب مراقبة الإنتاج

2-4-2-2- مصلحة الممتلكات القاعدية

تقوم هذه المصلحة بإعداد الدراسات والمخططات الهاتفية للشبكة وذلك بصيانة واستغلال وبناء كل المراكز الهاتفية وتظم هذه المصلحة ما يلي:

2-4-1-1- مكتب الإرسال والاستبدال

2-4-2- مكتب دراسة المحيط ومعطيات الشبكة

2-4-3- مصلحة شبكات الأنترنت

تقوم هذه المصلحة بمتابعة والصيانة الاتصالات والتكنولوجيا.

2-3- الدائرة التجارية:

2-3-1- مصلحة علاقات الزبائن

تقوم هذه المصلحة بمعالجة شكاوي الزبائن.

2-3-2- مصلحة الفوترة وما قبل المنازعات

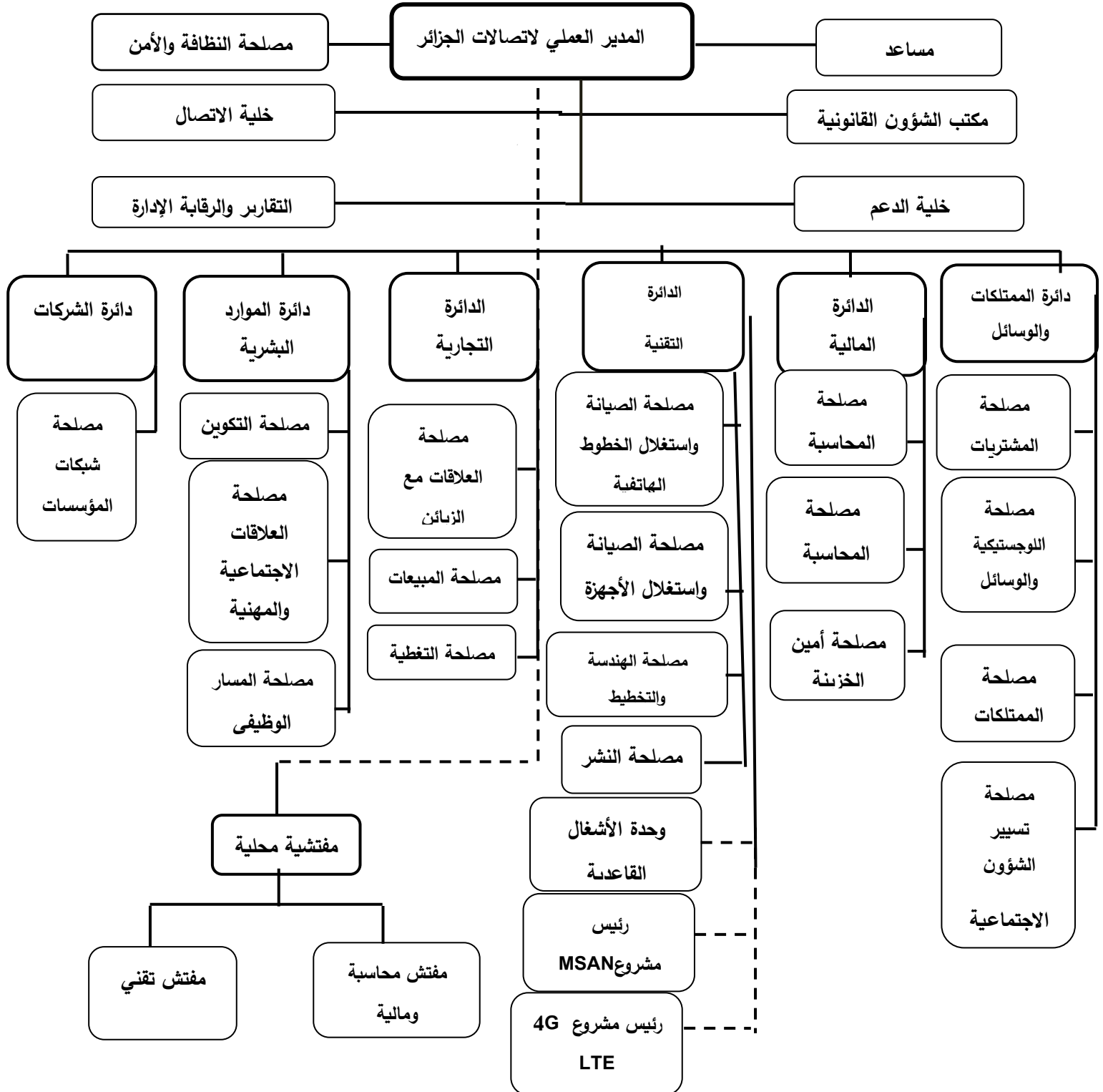
تقوم هذه المصلحة بإعداد الفاتورات للزبائن وتدرس ملفات الزبائن المدينون ثم تحولهم إلى المنازعات.

2-3-3- مصلحة متابعة المبيعات على مستوى الوكالات التجارية

تقوم هذه المصلحة بإحصائيات أسبوعية والشهرية والسنوية لكل أنواع الممتلكات

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة

الشكل (7): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة



المصدر: قسم الموارد البشرية للمديرية العامة لاتصالات الجزائر وحدة تبسة.

المبحث الثاني: تقديم الإطار المنهجي للدراسة

تشكل الأساليب والإجراءات المنهجية مقياساً لجمع ومعرفة المعلومات التي يرجى من خلالها الوصول إلى نتائج نهائية وإيجاد حلول للتساؤلات الخاصة بموضوع الدراسة.

المطلب الأول: تصميم الدراسة الميدانية

يناقش هذا المطلب مجتمع الدراسة والعينة، وتحديد المتغير وكيفية قياسها وطريقة جمع المعلومات والأدوات المستخدمة في الجمع حيث من الأمور المهمة في اختيار العينة أن تكون ممثلة للمجتمع الأصلي، لكي لا يواجه الباحث صعوبات من حيث كبر حجم المجتمع يتم استعمال العينة بدلاً من دراسة المجتمع الكلي، وهذا ما تم اتباعه في هذا البحث.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة هو المجتمع الكلي لهذه الدراسة وهو يمثل جميع مفردات الظاهرة التي تدرس الذين يمثلون مشكلة الدراسة، ويتكون من الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة، ويبلغ حجم المجتمع الكلي للدراسة 262 موظف موزعين على مختلف المصالح والأقسام الإدارية بالمؤسسة.

وتم اختيار العينة على أساس أنها تحقق أغراض الدراسة، فهي عبارة عن مجموعة من الوحدات التي يتم اختيارها من مجتمع الدراسة لتمثل هذا المجتمع محل الدراسة، ويعود سبب عدم الاعتماد على مجتمع الدراسة كاملاً لصعوبة الوصول إلى بعض الموظفين نظراً لتعدد مسؤولياتهم، وقد تم اختيار عينة عشوائية قدرت بـ 150 من مجتمع الدراسة المقدر بـ 262 باستعمال طريقة ستيفن ثامبسون لقياس حجم العينة حسب المعادلة الآتية:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\frac{N-1}{d^2} \times z^2 \right] + p(1-p)}$$

N = حجم المجتمع

d = نسبة الخطأ وتساوي 0.05

Z = الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

ولجمع البيانات تم توزيع الاستمارات شخصيا بمساعدة المشرف من طرف المؤسسة بحيث تم توزيع 150 استمارة أنظر الملحق رقم (2) على عينة متمثلة لمجتمع منتقاة بطريقة عشوائية من المجتمع الاصلي، وبعد استبعاد الغير الصالحة منها تم استرجاع ثلث الاستمارات اي ما يقدر ب 54 استمارة

ثانيا: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

سيتم التطرق في هذا العنصر إلى مصادر وأساليب جمع المعلومات لعرض نتائج الدراسة وذلك من خلال الإجابة على أسئلة الاستبيان وعرض أبرز النتائج ومن ثم تحليلها، قصد التعرف على أثر الاتصالات الإدارية في تحسين اتخاذ القرار في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة.

1- الأدوات المستخدمة:

تعتبر أدوات جمع البيانات الوسيلة الهامة التي تعتمد عليها كافة العلوم في جميع الحقائق، ويتوقف صدق ودقة النتائج المتوصل إليها في أي بحث على دقة الأدوات المستخدمة ودرجة مصداقيتها، وقد حاولنا استخدام بعض الأدوات التي تمكننا من الوصول إلى البيانات المستهدفة بأكثر دقة وموضوعية وذلك حسب طبيعة الموضوع، وكيفية استجابة المبحوثين، وقد اعتمدنا على الملاحظة البسيطة والمقابلة الحرة والاستمارة.

تم الاعتماد على نوعين من المصادر لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة كما يلي:

1-1 المصادر الثانوية:

وتحتوي على الكتب والدراسات المنشورة والملتقيات والرسائل الجامعية ذات العلاقة بالدراسة، حيث تم تغطية الجانب النظري من الدراسة والذي يعتبر جزءا أساسيا في إجراء الدراسة الميدانية.

1-2 المصادر الأولية:

تم استخدام تقنية الاستبيان لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، لمعرفة مدى إدراكهم لأهمية موضوع الدراسة وكذلك معرفة آرائهم، حيث تم وضع شرح مبسط لأجزاء الاستبيان كما يلي:

1-2-1 المحور الأول: ويضم البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في: الجنس، السن، الأقدمية في العمل، المستوى التعليمي.

1-2-2 المحور الثاني: يضم متغيرات الدراسة وهي:

أ-الاتصالات الادارية: تتضمن أربعة أبعاد، حيث تم الاعتماد على العديد من الدراسات السابقة مع القيام ببعض التعديلات عليها لتناسب الدراسة الحالية:

- البعد الأول: الاتصال الهابط، يحتوي على أربع فقرات.

- البعد الثاني: الاتصال الصاعد، يحتوي على أربع فقرات.

- البعد الثالث: الاتصال الأفقي، يحتوي على أربع فقرات.

- البعد الرابع: وسائل الاتصال، يحتوي على أربع فقرات.

ب- اتخاذ القرار: ويتضمن أربعة عشر فقرة حيث تم الاعتماد على الدراسات السابقة في صياغة فقراته مع القيام ببعض التعديلات عليها حتى تتناسب مع دراستنا.

1- أساليب التحليل الاحصائي:

بعد أن تم تحصيل العدد النهائي للاستبيانات بعد أن تم تحصيل العدد النهائي للاستبيانات المقبولة تم الاعتماد في عرض وتحليل البيانات على برنامج الجداول الالكترونية (EXCEL) لمعالجة البيانات التي تكون في شكل جداول يترجمها إلى رسوم بيانية وأعمدة ودوائر، لتسهيل عملية الملاحظة والتحليل الجيد للبيانات التي تم تجميعها، كما تم استخدام بعض الاساليب الاحصائية المتاحة في برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتحليل بيانات الاستمارة تم استخدام العديد من اساليب التحليل الاحصائي وذلك على النحو التالي:

- أساليب الإحصاء الوصفي للتعرف على خصائص العينة من خلال التكرارات والنسب المئوية.

- معامل الثبات ألفا كرو نباخ: للتأكد من ثبات أداة الدراسة؛ ويعبر عنه بالمعادلة

الموالية:

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum v_i}{v_t} \right)$$

حيث:

A: يمثل ألفا كرو نباخ

N: يمثل عدد الأسئلة

v_t : يمثل التباين في مجموع محاور الدراسة.

v_i : يمثل التباين لأسئلة المحاور

- استخدام المتوسط الحسابي المرجح لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل فقرة أو بعد من فقرات وأبعاد الدراسة، حيث يقدم لنا ترتيبا لفقرات حسب أعلى متوسط مرجح لمعرفة الفقرات أو الأبعاد المهمة؛ ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$x = \sum_{N}^n x_i$$

- استخدام الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف استجابة أفراد الدراسة نحو كل فقرة، وهو أيضا يوضح التشتت الحاصل في إجابات أفراد الدراسة، حيث أنه كلما اقتربت قيمته من الصفر، كلما دل ذلك على تركيز الإجابات وعدم تشتتها، أما إذا كان قيمته تساوي أو تفوق الواحد الصحيح فإن ذلك يعد مرتكز

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum (x_i - x)^2}}{N}$$

الإجابات وتشتتها؛ ويعبر عنه بالعلاقة الموالية:

- مصفوفة الارتباط لسبيرمان Spearman لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

- تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

- التوزيع الطبيعي: استخدم لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي ام لا، لان اجراء بعض الاختبارات الإحصائية يتطلب أن يكون توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي.

وصيغت الاستمارة وفقا لسلم ليكارت والمتكون من الدرجات الخمسة للموافقة الموالية:

الجدول رقم (2): درجات سلم ليكارت

الإجابات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من خلال الجدول السابق أنه يعطي مجال أوسع للإجابة، حيث تمثل إجابة موافق بشدة الدرجة الأكبر أي 0.5، وموافق الدرجة 04، ومحايد الدرجة 03، و غير موافق الدرجة 02، و غير موافق بشدة الدرجة أقل وهي 01.

الجدول رقم (3): طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط المرجح	[1.79 – 1]	[2.59 – 1.8]	3.39[-2.6]	[4.19 – 3.40]	[5 – 4.20]
اتجاه الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من خلال الجدول السابق أن طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) حيث يتم حساب المدى $(1-5=4)$ ومن طول الخلية $(0.80=5/4)$ ، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى البداية المقياس وهي وحدة (01)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية.

ثالثا: صدق وثبات اداة الدراسة

لقد تم إجراء العديد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته، مستخدمين في ذلك تحكيم الاستبيان من طرف محكمين اساتذة متخصصين في هذا الموضوع، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

01-الصدق الظاهري: قامت الطالبتين بالتأكد من صدق فقرات الاستبيان من خلال عرض

الاستبيان على الاستاذ المشرف وذلك بإبداء رأيه وملاحظته ومقترحاته حول محتويات الاستبيان، والحكم على درجة ملائمة الفقرات ومناسبتها من حيث الانتماء للمجال الذي وضعت فيه.

02-الصدق البنائي: يجب حساب معامل الارتباط لمعرفة الصدق البنائي للاستمارة اي العلاقة

بين الدرجة الكلية لعبارات المحاور وبالدرجة الكلية الذي تنتمي اليه اما فيما يخص ثبات اداة الاستمارة حيث تم حساب معامل الارتباط بين المحاور باستخدام معامل بيرسون، والاختبار معامل الثبات تم الاعتماد على اختبار الفاكرونباخ وقد كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (4): معامل الارتباط بيرسون بين كل محور واخر

محور 2	محور 1	المحاور
0.536	1	معامل ارتباط بيرسون محور 1
1	0.536	معامل ارتباط بيرسون محور 2

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

يشير الجدول إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة بين المحور الأول والمحور الثاني، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.536. تعني هذه القيمة أن هناك علاقة خطية معتدلة بين المحورين.

اما فيما يخص تحليل ثبات الدراسة الاستمارة بصيغتها النهائية فيمكن ابراز نتائج ذلك من خلال الجدول الموالي حيث تم حساب قيمة الفا كرونباخ لكل محور ثم الاستمارة ككل والهدف من قياس مدى ثبات الاستبيان في التطبيق الميداني.

جدول رقم (5): معامل ثبات الفا كرونباخ

المحور	محتوى المحور	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
الأول	الاتصالات الإدارية	16	0.724
الثاني	اتخاذ القرار	14	0.758
	الاستبيان ككل	30	0.797

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

- تشير قيم معامل ألفا كرونباخ إلى ثبات جيد لأداة الدراسة، حيث بلغ للبعد الأول 0.724، وللبعد الثاني 0.758، بينما بلغت القيمة الكلية للاستبيان 0.797، مما يدل على اتساق داخلي مقبول وموثوقية مناسبة للتحليل.

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

بعد قيامنا بتفريغ الاستبيانات المسترجعة والصالحة للدراسة في برنامج SPSS، سنعرض فيما يلي مختلف النتائج المتحصل عليها والخاصة بالعينة المستجوبة والتي شملت 54 موظفا في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة.

أولا: تحليل نتائج المتغيرات الشخصية

سنعرض خصائص العينة المستجوبة وذلك من خلال متغيرات الجنس، السن، الأقدمية في العمل، المستوى التعليمي.

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسب %	التكرارات	الجنس
42.6%	23	ذكر
57.4%	31	أنثى
100%	54	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

الشكل رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Microsoft Word 2024

يبين الجدول رقم (5) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين الذكور قد بلغ 23 مستجوبا بنسبة قدرها 42.6%، أما عدد المستجوبين الإناث فبلغ 31 مستجوبا بنسبة قدرها 57.4%.

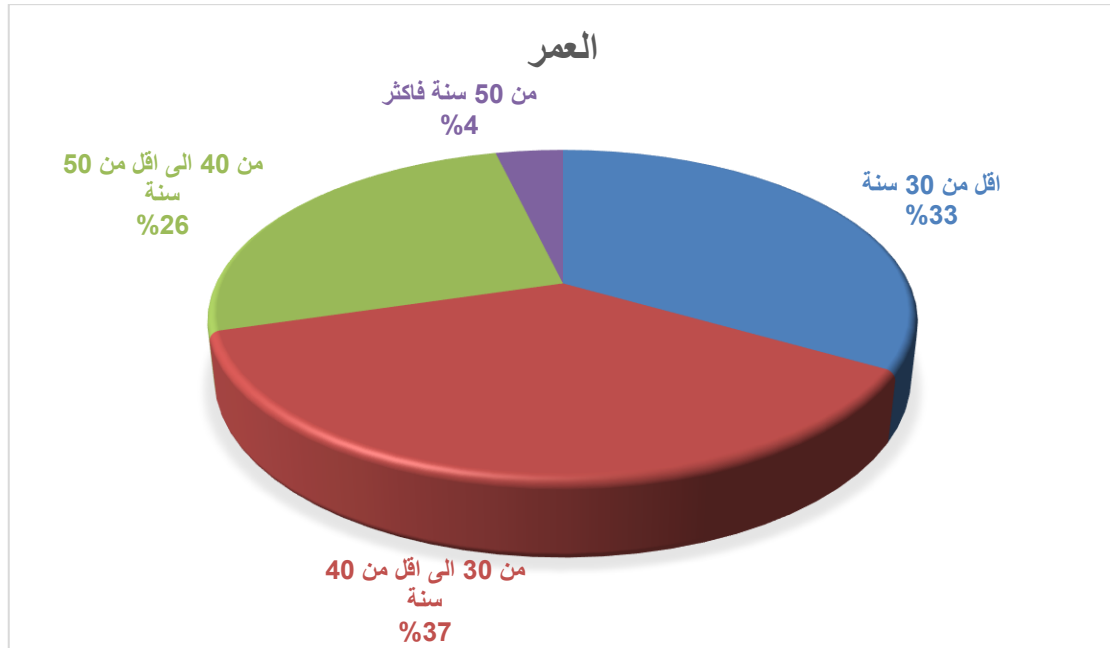
2- توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

الجدول رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرارات	النسب
اقل من 30 سنة	18	33.3%
من 30 الى اقل من 40 سنة	20	37.0%
من 40 الى اقل من 50 سنة	14	25.9%
من 50 سنة فأكثر	2	3.7%
المجموع	54	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

الشكل رقم (9): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Microsoft Word 2024

يشير الجدول رقم (6) إلى أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي فئة "من 30 إلى أقل من 40 سنة" بنسبة

37%، تليها فئة "أقل من 30 سنة" بنسبة 33.3%. بينما تمثل الفئات الأكبر سناً نسباً أقل، حيث

تبلغ فئة "من 40 إلى أقل من 50 سنة" نسبة 25.9%، وتعد فئة "50 سنة فأكثر" الأقل تمثيلاً بنسبة

3.7%. ويُستنتج من ذلك أن العينة يغلب عليها الطابع الشبابي والمتوسط عمرياً.

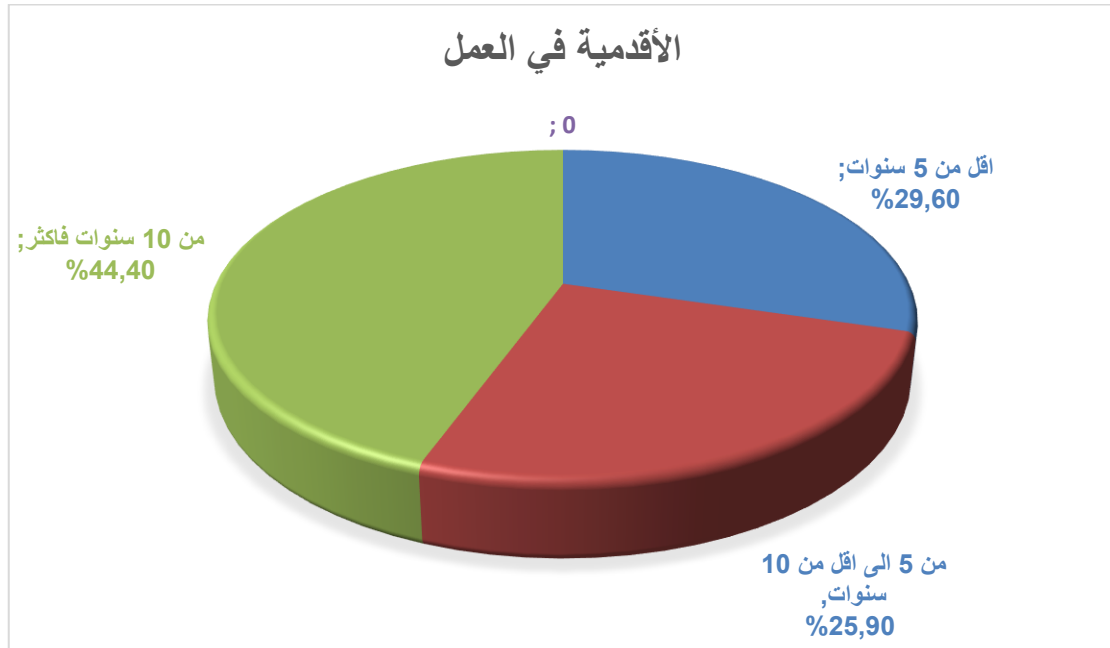
3- توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي

الجدول رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

المؤهل العلمي	التكرارات	النسب
أقل من 5 سنوات	16	29.6%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	14	25.9%
من 10 سنوات فأكثر	24	44.4%
المجموع	54	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Microsoft Word 2024

يشير الجدول رقم إلى أن النسبة الأكبر من الأفراد لديهم خبرة "10 سنوات فأكثر" بنسبة 44.4%، مما يدل على أن جزءاً كبيراً من العينة يتمتع بخبرة طويلة في العمل. في المقابل، يمثل ذوو الخبرة "أقل من 5 سنوات" نسبة 29.6%، بينما يشكل ذوو الخبرة "من 5 إلى أقل من 10 سنوات" نسبة 25.9%. يُفهم من ذلك أن العينة تتسم بتنوع في مستويات الخبرة، مع ميل نحو الأقدمية.

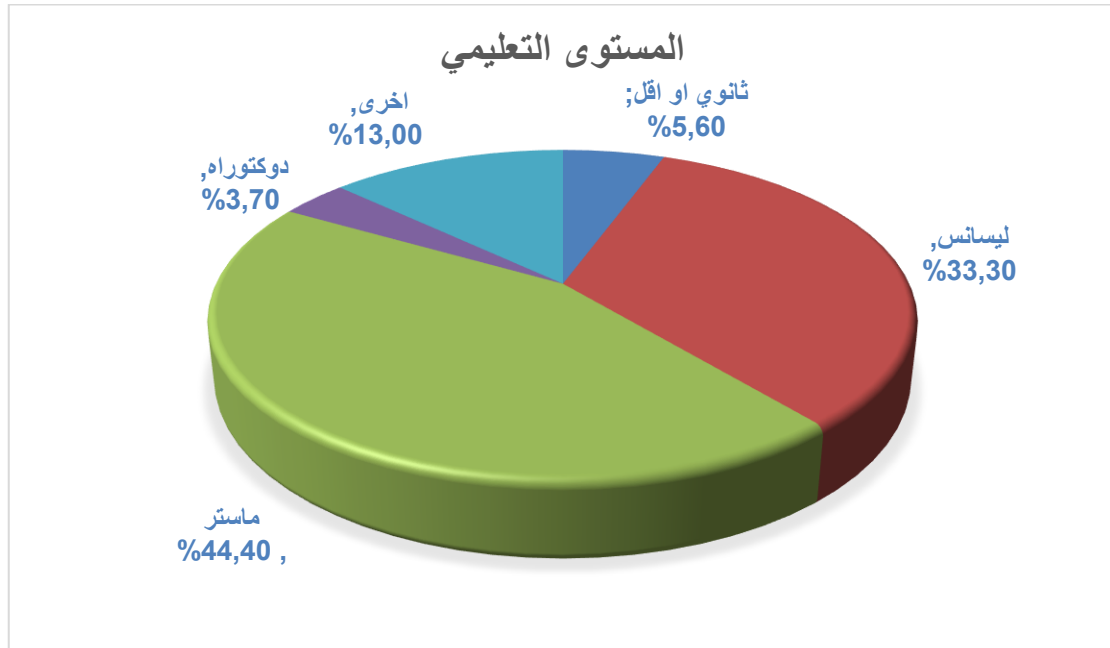
4- توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (9): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المركز الوظيفي	التكرارات	النسب
ثانوي أو أقل	3	5.6%
ليسانس	18	33.3%
ماستر	24	44.4%
دكتوراه	2	3.7%
أخرى	7	13.0%
المجموع	54	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

الشكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يوضح الجدول رقم (8) أن أغلب الأفراد يحملون شهادة الماستر بنسبة 44.4%، تليها شهادة الليسانس بنسبة 33.3%، مما يشير إلى ارتفاع المستوى الأكاديمي لدى غالبية العينة. في المقابل، تمثل الفئات ذات التعليم "الثانوي أو أقل" و"الدكتوراه" نسباً ضئيلة (5.6% و 3.7% على التوالي)، بينما سجلت فئة "أخرى" نسبة 13%. ويُستنتج من ذلك أن العينة يغلب عليها الطابع الجامعي، مع تمثيل محدود للفئات التعليمية الدنيا والعليا.

ثانياً: تحليل نتائج محاور الدراسة:

1- تحليل آراء أفراد العينة على عبارات المحور الأول

الجدول رقم (10): تحليل آراء أفراد العينة على عبارات المحور الأول

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه العبارة
/	الاتصال الهابط	3.7454	.62663	/	مرتفع
01	يتصل المدير بالموظفين بشكل مستمر.	3.5741	1.03890	13	مرتفع جداً
02	يتم إعطاء تعليمات للموظفين بشكل مباشر.	3.6852	.96786	11	مرتفع جداً

مرتفع جداً	6	.80007	4.0370	تصل الإرشادات والتوجيهات من المدير في الوقت المناسب	03
مرتفع	12	1.00610	3.6852	يتم التواصل بين المدير والموظفين غالبا عن طريق الاجتماعات	04
متوسط	/	.63583	3.4028	الاتصال الصاعد	/
مرتفع	15	1.13901	3.2037	يتصل الموظفين بالمدير بشكل مستمر.	05
مرتفع	8	.78708	3.9444	تقدم اقتراحات ووجهات نظر لحل المشاكل في المؤسسة.	06
مرتفع	14	.98504	3.5370	يتم الأخذ بعين الاعتبار كل اقتراحاتك ووجهات نظرك من طرف إدارة المؤسسة.	07
مرتفع	16	1.22631	2.9259	وجود صعوبة عند الاتصال برئيسك المباشر.	08
مرتفع		.49985	4.1898	الاتصال الأفقي	/
مرتفع	7	.69941	4.0370	يتصل الموظفون ببعضهم البعض من نفس المستوى الإداري بشكل مستمر.	09
مرتفع	4	.72876	4.1852	تبادل المعلومات بين زملائك يعزز من فهم المشكلات.	10
مرتفع	2	.67733	4.3519	المشاركة في المعلومات بين الموظفين تشجع على التعاون.	11
مرتفع	5	.55198	4.1852	تسهل الاتصالات بين الموظفين بنفس المستوى الإداري الحصول على المعلومات	12
مرتفع	/	0.3689	4.1343	وسائل الاتصال	/
مرتفع	9	.64563	4.1296	تستخدم المؤسسة الوسيلة الاتصالية الشفهية: "وجهها لوجه، الهاتف، الاجتماعات".	13
مرتفع	10	.67422	3.8704	تستخدم المؤسسة الوسيلة الاتصالية الكتابية: "الإعلانات، المناشير".	14

15	تستخدم المؤسسة الوسيلة الاتصالية الإلكترونية: "البريد الإلكتروني".	4.2407	.69866	3	متوسط
16	تساعد وسائل الاتصال المستخدمة في وصول المعلومات بدقة للعاملين.	4.2963	.63334	1	متوسط
المجموع	16	3.8680	0.3304	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

1 نتائج آراء أفراد العينة على عبارات المحور الأول:

1. محور الاتصال الهابط

يعكس هذا المحور أداءً جيدًا في التواصل من الإدارة إلى الموظفين، حيث تراوحت المتوسطات بين (3.57) و(4.03)، وكلها ضمن الدرجة "مرتفعة جدًا" باستثناء واحدة "مرتفعة". العبارة (03) حصلت على أعلى متوسط في هذا المحور (4.03، الترتيب 6)، مما يدل على وصول الإرشادات من الإدارة في الوقت المناسب، وهو مؤشر على التنظيم والانضباط الإداري. كما أن العبارة (02) بمتوسط (3.68، الترتيب 11) و(01) بمتوسط (3.57، الترتيب 13) تعكسان انتظام التواصل المباشر والدوري، بينما حصلت العبارة (04) على ترتيب أقل (3.68، الترتيب 12) ما قد يشير إلى تفاوت في فعالية الاجتماعات كوسيلة تواصل.

2. محور الاتصال الصاعد

يسجل هذا المحور تفاوتًا واضحًا، حيث تراوحت المتوسطات بين (2.92) و(3.94). العبارة (06) حصلت على أعلى متوسط (3.94، الترتيب 8)، مما يشير إلى وجود توجه من الموظفين نحو تقديم اقتراحات بناءة، لكن بالمقابل، جاءت العبارة (08) في ذيل الترتيب (2.92، الترتيب 16)، مما يعكس وجود صعوبات حقيقية في الوصول إلى الرؤساء. أما العبارتان (05) و(07) فسجلتا متوسطات متوسطة (3.20، الترتيب 15) و(3.53، الترتيب 14) على التوالي، ما يشير إلى ضعف في التفاعل الإداري مع آراء الموظفين.

3. محور الاتصال الأفقي

يعد هذا المحور من أقوى المحاور في نتائج الاستبيان، حيث حققت جميع العبارات متوسطات تفوق 4.0، مما يعكس فعالية الاتصال بين الموظفين من نفس المستوى الإداري. العبارة (11) جاءت في المركز الثاني بمتوسط (4.35)، تليها العبارتان (10) و(12) بمتوسطات

(4.18، الترتيب 4 و 5)، ما يؤكد أهمية تبادل المعلومات في تعزيز الفهم والتعاون. حتى العبارة (09) سجلت متوسطاً عالياً (4.03، الترتيب 7)، مما يعكس ديناميكية وتواصل مستمر داخل الفرق.

4. محور وسائل الاتصال

أظهر هذا المحور أعلى المتوسطات في الاستبيان، وتحديدًا في العبارة (16) بمتوسط (4.29، الترتيب 1)، مما يدل على فعالية وسائل الاتصال في إيصال المعلومات بدقة. كذلك، سجلت العبارة (15) المرتبطة بالوسائل الإلكترونية متوسطاً عالياً (4.24، الترتيب 3)، ما يشير إلى اعتماد متزايد على التكنولوجيا. أما الوسائل الشفهية (13) والكتابية (14) فجاءتا بنتائج جيدة (4.12، الترتيب 9 و 3.87، الترتيب 10)، مما يعكس تنوعاً في استخدام القنوات الاتصالية.

تشير النتائج إلى أن المؤسسة تتمتع بشبكة اتصال متكاملة نوعاً ما، حيث يبرز بوضوح قوة الاتصال الهابط والأفقي وفعالية الوسائل المستخدمة، بينما يعاني الاتصال الصاعد من بعض نقاط الضعف المرتبطة بقابلية الوصول والتفاعل، هذه النتائج توصي بتعزيز قنوات التعبير من الموظفين نحو الإدارة، وتحسين آليات الاستماع والتغذية الراجعة، بما يضمن توازناً أكبر في حركة الاتصال داخل المؤسسة.

2- تحليل آراء أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

الجدول رقم (11): تحليل آراء أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه العبارة
17	توفير المعلومات تساعد في اتخاذ القرار في الوقت المناسب.	4.3519	.55482	1	مرتفع جداً
18	مشاركة الموظفين عند اتخاذ القرار.	3.6111	.95989	12	مرتفع
19	التواصل المباشر يساهم في توضيح الأفكار بشكل أفضل قبل اتخاذ القرار.	4.1481	.76250	6	مرتفع
20	تحديد الوقت المناسب في اتخاذ القرار.	3.9815	.78885	8	مرتفع
21	استخدام المعلومات المتاحة بفاعلية تساعد القرارات في الوقت المناسب.	4.1481	.59582	5	مرتفع

22	اتخاذ القرار يتم بالاعتماد على مجموعة من البدائل.	3.9815	.78885	9	مرتفع
23	يتم جمع المعلومات قبل اتخاذ القرار.	4.2593	.64968	2	مرتفع جداً
24	استشارة متخصصين مؤهلين علمياً عند اتخاذ بعض القرارات.	3.9630	.80007	10	مرتفع
25	تلقي الدعم ومن محيط العمل عند اتخاذ القرار.	3.7037	.86066	11	مرتفع
26	اتخاذ القرار بصورة منطقية.	3.9815	.73947	7	مرتفع
27	يتم اتخاذ القرارات في المؤسسة بشكل ديمقراطي.	3.4259	1.02058	14	متوسط
28	تمتاز القرارات المتخذة من طرف الموظفين بالفعالية.	3.5926	.96189	13	مرتفع
29	اتخاذ القرار بكل ثقة ودون تردد.	3.8148	.87035	10	مرتفع
30	الالتزام باللوائح والقوانين عند اتخاذ القرار	4.1667	.66588	4	مرتفع
المجموع	14	3.9378	0.3924	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

2- نتائج آراء أفراد العينة على عبارات المحور الثاني:

- العبارة (17)

تحصلت على أعلى متوسط (4.35) وبترتيب أول، ما يدل على اتفاق قوي بين المبحوثين حول أهمية توفر المعلومات في الوقت المناسب كعامل حاسم لاتخاذ القرار السليم. وهذا يعكس إدراكاً واضحاً لدور المعلومات في دعم كفاءة القرار.

- العبارة (23)

جاءت في الترتيب الثاني بمتوسط مرتفع (4.26)، مما يؤكد أن عملية جمع المعلومات تسبق عادة اتخاذ القرار داخل المؤسسة، وهو مؤشر إيجابي على الطابع المنظم لاتخاذ القرارات.

- العبارة (30)

احتلت المرتبة الرابعة (4.16)، ما يدل على التزام المؤسسة بالقوانين واللوائح عند اتخاذ القرارات، ويعكس هذا الطابع النظامي والمؤسسي لعملية اتخاذ القرار.

-العبارة(21)

بمتوسط (4.14) وترتيب خامس، تشير إلى أن المعلومات المتاحة يتم استخدامها بفعالية، ما يعزز من فعالية القرار في الوقت المناسب، ويؤكد على ترشيد استخدام المعطيات المتوفرة.

-العبارة(19)

جاءت في الترتيب السادس بمتوسط (4.14)، مما يبرز أهمية التواصل المباشر في تسهيل الفهم قبل اتخاذ القرار، ويشير إلى اعتماد المؤسسة على النقاشات والمداولات.

-العبارة(26)

بترتيب سابع ومتوسط (3.98)، تعكس وجود منطقية في أسلوب اتخاذ القرار، وهو أمر يعكس النضج الإداري في المؤسسة.

-العبارة(20)

شاركت نفس المتوسط مع العبارة (22) (3.98)، وتدل على الاهتمام بتوقيت اتخاذ القرار، وهي نقطة مهمة في ديناميكية القرار الفعال.

-العبارة(22)

تعكس هذه العبارة استخدام البدائل عند اتخاذ القرار، ما يشير إلى توفر منهجية تحليلية متعددة الخيارات، وهو مؤشر على النضج المؤسسي.

-العبارة(24)

بمتوسط (3.96) وترتيب تاسع، تشير إلى أن المؤسسة تستعين بالخبرات المتخصصة عند الحاجة، ما يعزز من جودة القرارات المتخذة.

-العبارة(29)

تحصلت على متوسط (3.81)، مما يدل على وجود قدر من الثقة لدى الموظفين عند اتخاذ القرار، لكنه لا يصل إلى درجة عالية، ما قد يعكس ترددًا أو تحفظًا في بعض الحالات.

-العبارة(25)

بمتوسط (3.70) وترتيب الحادي عشر، تشير إلى توفر الدعم من المحيط المهني عند اتخاذ القرار، لكن بدرجة أقل نسبيًا، ما قد يدل على تباين في مدى التعاون الجماعي أو المؤسسي.

-العبارة(18)

سجلت متوسط (3.61)، مما يدل على مشاركة مقبولة للموظفين في القرار، لكنها ليست بالمستوى العالي، ما يشير إلى إمكانية تعزيز البعد التشاركي في المؤسسة.

-العبارة(28)

بمتوسط (3.59)، تعكس هذه العبارة تقييمًا معتدلاً لفعالية القرارات التي يتخذها الموظفون، وقد يعكس ذلك تفاوتاً في الصلاحيات أو الدعم الممنوح لهم.

-العبارة(27)

حصلت على أدنى متوسط (3.42)، مما يشير إلى أن أسلوب اتخاذ القرار الديمقراطي لا يزال محدوداً في المؤسسة، وقد تكون القرارات أكثر مركزية أو فوقية.

تشير نتائج هذا المحور إلى أن المؤسسة تعتمد على أسس علمية وموضوعية في عملية اتخاذ القرار، خصوصاً فيما يتعلق بتوفير وجمع المعلومات، والالتزام بالقوانين، واستخدام المنطق والبدائل. غير أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، والثقة في فعالية القرارات، ومستوى الديمقراطية في اتخاذها، ما زالت تحتاج إلى تطوير. هذه النتائج توضح وجود بنية جيدة لاتخاذ القرار، لكنها تتطلب تعزيزاً في الجوانب التشاركية والدعم الإداري لضمان فعالية أكبر.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات:

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الاتصالات الإدارية على عملية اتخاذ القرار وبما أن الاختبارات التي سوف يتم استخدامها في اختبار فرضيات الدراسة هي اختبارات معلمي هو تشترط توفر التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، فإننا سنقوم أولاً من التأكد من أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، ولذا نستخدم كل من اختبار التوزيع الطبيعي الذي يعتمد على اختبار كولومجروف - سيمرنوف (KS)، وعليه إذا كان مستوى المعنوية $Sig > 0.05$ فإنه تصاغ الفرضيات التالية:

الفرضية الصفريّة H_0 : المحور يتبع التوزيع الطبيعي

الفرضية البديلة H_1 : المحور لا يتبع التوزيع الطبيعي

الجدول رقم (12): اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

المحور	قيمة Z	قيمة Sig
الاتصالات الإدارية	0.101	0.200
عملية اتخاذ القرار	0.108	0.177

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن توزيع جميع الإجابات كان توزيعاً طبيعياً، نسبة حيث أن نسبة الاحتمالية لكل محاور الدراسة كانت أكبر من 0.05، وهي موافقة لقاعدة الاختبار المعتمدة في الدراسة.

ثانياً: اختبار الفرضيات

1- اختبار الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الإداري وعملية اتخاذ القرارات الرشيدة في المؤسسة محل الدراسة.

H0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الإداري وعملية اتخاذ القرارات الرشيدة في المؤسسة محل الدراسة.

H1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الإداري وعملية اتخاذ القرارات الرشيدة في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (13): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية Df	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	2.349	1	2.349	21.002	0.000
الخطأ	5.815	52	0.112		
الإجمالي	8.164	53			
المتغير الثابت	B	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الاتصال الإداري	0.637	0.139	0.536	4.583	0.000
معامل الارتباط: 0.536		معامل التحديد: 0.288		المتغير التابع: اتخاذ القرار	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (V26)

تشير نتائج اختبار الفرضية إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الإداري وعملية اتخاذ القرار، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (21.002) بمستوى دلالة (0.000)، وهي أقل من 0.05، مما يدفع إلى رفض الفرضية الصفرية (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1). كما أن معامل الارتباط (0.536) يدل على علاقة ارتباط متوسطة موجبة، ومعامل التحديد (0.288) يوضح أن الاتصال الإداري يفسر نحو 28.8% من التباين في اتخاذ القرارات. وتشير قيمة t المرتفعة (4.583) لمتغير الاتصال الإداري إلى أهميته الإحصائية، وبذلك تُرفض الفرضية الصفرية (H0) وتُقبل الفرضية البديلة (H1) القائلة أن: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الإداري وعملية اتخاذ القرارات الرشيدة في المؤسسة محل الدراسة.

2- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الهابط واتخاذ القرار في المؤسسة.

H0: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الهابط واتخاذ القرار في المؤسسة.

H1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الهابط واتخاذ القرار في المؤسسة.

الجدول رقم (14): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية Df	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	2.656	4	0.664	5.908	0.001
الخطأ	5.507	49	0.112		
الإجمالي	8.164	53			
المتغير الثابت	B	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الاتصال الهابط	0.192	0.083	0.307	2.2322	0.024
معامل الارتباط: 0.886		معامل التحديد: 0.784		المتغير التابع: اتخاذ القرار	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (V26)

تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الهابط واتخاذ القرار في المؤسسة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (5.908) ومستوى الدلالة (Sig = 0.001)، وهي أقل من 0.05. كما أن قيمة t لمتغير الاتصالات الإدارية (2.232) عند Sig = 0.024 تدعم وجود تأثير معنوي. وبذلك تُرفض الفرضية الصفرية (H0) وتُقبل الفرضية البديلة (H1)، القائلة أنه: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الهابط واتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الصاعد واتخاذ القرار في المؤسسة.

H0: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الصاعد واتخاذ القرار في المؤسسة.

H1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الصاعد واتخاذ القرار في المؤسسة.

الجدول رقم (15): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية Df	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	2.656	4	0.664	5.908	0.001
الخطأ	5.507	49	0.112		
الإجمالي	8.164	53			
المتغير الثابت	B	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الاتصال الصاعد	0.056	0.082	0.091	0.686	0.042
معامل الارتباط: 0.886		معامل التحديد: 0.784		المتغير التابع: اتخاذ القرار	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (V26)

تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الصاعد واتخاذ القرار في المؤسسة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (5.908) عند مستوى دلالة (Sig = 0.042)، وهي أقل من 0.05. كما أن معامل الارتباط المرتفع (0.886) يعكس قوة

العلاقة، وبالتالي تُرفض الفرضية الصفرية (H_0) وتُقبل الفرضية البديلة (H_1) ، القائلة أنه: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال المساعد واتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة.

4- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الأفقي واتخاذ القرار في المؤسسة.

H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الأفقي واتخاذ القرار في المؤسسة.

H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الأفقي واتخاذ القرار في المؤسسة.

الجدول رقم (16): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية Df	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	2.656	4	0.664	5.908	0.001
الخطأ	5.507	49	0.112		
الإجمالي	8.164	53			
المتغير الثابت	B	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الاتصال الأفقي	0.192	0.104	0.244	1.844	0.001
معامل الارتباط: 0.886		معامل التحديد: 0.784		المتغير التابع: اتخاذ القرار	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (V26)

تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين 0.001الاتصال الأفقي واتخاذ القرار في المؤسسة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (5.908) عند مستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.001$) ، وهي أقل من 0.05. كما أن معامل الارتباط المرتفع (0.886) يعكس قوة العلاقة، وبالتالي تُرفض الفرضية الصفرية (H_0) وتُقبل الفرضية البديلة (H_1) . القائلة أنه : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الأفقي واتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة.

5-اختبار الفرضية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين وسائل الاتصال الإداري واتخاذ القرار في المؤسسة.

H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين وسائل الاتصال الإداري واتخاذ القرار في المؤسسة.

H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين وسائل الاتصال الإداري واتخاذ القرار في المؤسسة.

الجدول رقم (17): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية Df	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	2.656	4	0.664	5.908	0.001
الخطأ	5.507	49	0.112		
الإجمالي	8.164	53			
المتغير الثابت	B	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
وسائل الاتصالات الإدارية	0.261	0.142	0.245	1.843	0.000
معامل الارتباط: 0.570		معامل التحديد: 0.325		المتغير التابع: اتخاذ القرار	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (V26)

تشير نتائج اختبار الفرضية الرابعة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين وسائل

الاتصال الإداري واتخاذ القرار في المؤسسة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (5.908) ومستوى

الدلالة (Sig = 0.001) أقل من 0.05. كما تدعم قيمة t لمتغير اتخاذ القرار (1.843) مع مستوى

دلالة (Sig = 0.000) وجود تأثير معنوي. وعليه، تُرفض الفرضية الصفرية (H_0) وتُقبل الفرضية

البديلة (H1) القائلة أنه: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

بين وسائل الاتصال الإداري واتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة.

6- اختبار فرضية الفروق الاحصائية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال الإداري على اتخاذ القرار تعزى لمتغير (الجنس، العمر، الأقدمية في العمل، المستوى التعليمي في مؤسسة).

H0: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال الإداري على اتخاذ القرار تعزى لمتغير (الجنس، العمر، الأقدمية في العمل، المستوى التعليمي) في مؤسسة.

H1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال الإداري على اتخاذ القرار تعزى لمتغير (الجنس، العمر، الأقدمية في العمل، المستوى التعليمي) في مؤسسة.

1-6: متغير الجنس

H0: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال الإداري على اتخاذ القرار تعزى لمتغير (الجنس) في مؤسسة.

H1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال الإداري على اتخاذ القرار تعزى لمتغير (الجنس) في مؤسسة.

الجدول رقم (18): اختبار فرضية الفروق الاحصائية

المتغير	درجة الحرية Df	قيمة T	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	النتيجة
الجنس	53	0.053	0.504	0.71	لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية
المتغير	درجة الحرية Df	قيمة T	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	النتيجة
العمر	53	0.575	0.504	0.568	لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية

المتغير	درجة الحرية Df	قيمة T	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	النتيجة
الاقدمية في العمل	53	0.199	0.504	0.008	يوجد فرق ذو دلالة إحصائية
المتغير	درجة الحرية Df	قيمة T	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	النتيجة
المستوى التعليمي في المؤسسة	53	1.184	0.504	0.024	يوجد فرق ذو دلالة إحصائية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V26)

تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى إلى عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية في تأثير متغير الجنس على العلاقة بين الاتصال الإداري واتخاذ القرار، حيث بلغت قيمة الدلالة ($\text{Sig} = 0.71$) وهي أعلى من 0.05. وبذلك تُقبل الفرضية الصفرية (H_0) وتُرفض الفرضية البديلة (H_1)، القائلة أنه: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال الإداري على اتخاذ القرار تعزى لمتغير (الجنس) في مؤسسة محل الدراسة.

2-6 متغير العمر

H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال الإداري على اتخاذ القرار تعزى لمتغير (العمر) في مؤسسة.

H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال الإداري على اتخاذ القرار تعزى لمتغير (العمر) في مؤسسة.

تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر والاتصال الإداري المؤثر في اتخاذ القرار، حيث بلغت قيمة الدلالة ($\text{Sig} = 0.568$) وهي أكبر من 0.05. وبذلك تُقبل الفرضية الصفرية (H_0) وتُرفض الفرضية البديلة (H_1)، القائلة أنه: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال الإداري على اتخاذ القرار تعزى لمتغير (العمر) في مؤسسة محل الدراسة.

3-6 متغير الأقدمية في العمل

H0: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال الإداري على اتخاذ القرار تعزى لمتغير (الأقدمية في العمل) في مؤسسة.

H1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال الإداري على اتخاذ القرار تعزى لمتغير (الأقدمية في العمل) في مؤسسة.

تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الأقدمية في العمل والاتصال الإداري المؤثر في اتخاذ القرار، حيث بلغت قيمة الدلالة ($\text{Sig} = 0.008$) وهي أقل من 0.05. وبذلك تُرفض الفرضية الصفرية (H_0) وتُقبل الفرضية البديلة (H_1)، القائلة أنه: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال الإداري على اتخاذ القرار تعزى لمتغير (الأقدمية في العمل) في مؤسسة محل الدراسة.

4-6 متغير المستوى التعليمي في المؤسسة

H0: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال الإداري على اتخاذ القرار تعزى لمتغير (المستوى التعليمي) في مؤسسة.

H1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال الإداري على اتخاذ القرار تعزى لمتغير (المستوى التعليمي) في مؤسسة.

تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير المستوى التعليمي والاتصال الإداري المؤثر في اتخاذ القرار، حيث بلغت قيمة الدلالة ($\text{Sig} = 0.024$) وهي أقل من 0.05. وبذلك تُرفض الفرضية الصفرية (H_0) وتُقبل الفرضية البديلة (H_1)، القائلة أنه: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال الإداري على اتخاذ القرار تعزى لمتغير (المستوى التعليمي) في مؤسسة محل الدراسة.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل التطرق إلى تقديم عام حول مؤسسة اتصالات الجزائر في المبحث الأول، حيث تضمن لمحة عن قطاع الاتصالات والتعريف بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر وحدة تبسة وهيكلها التنظيمي، أما المبحث الثاني فقد احتوى على دراسة الميدانية لاتصالات الجزائر وحدة تبسة لمعرفة أثر الاتصالات الإدارية في تحسين اتخاذ القرار، حيث تم القيام في هذا المبحث الوصف الإحصائي لعينة الدراسة من خلال عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة، فتم التوصل إلى أن البيانات الشخصية المتمثلة في الجنس والعمر لا تؤثر على اتخاذ القرار بينما الأقدمية في العمل والمستوى التعليمي له أثر على اتخاذ القرار، واتضح أن كل من الاتصال الهابط والصاعد والأفقي ووسائل الاتصال تؤثر على اتخاذ القرار كما هو موضح في الدراسة التطبيقية، حيث جاءت مستويات الدلالة الإحصائية فيها أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) واتضح إجمالاً أنه هناك علاقة بين الاتصال الإداري واتخاذ القرار في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة.

الخاتمة العامة

تعتبر الاتصالات الإدارية واتخاذ القرارات وظيفتين أساسيتين في الإدارة حيث أن الاتصالات الإدارية تلعب دورا حاسما في تحسين عملية اتخاذ القرار في المنظمات من خلال تعزيز تدفق المعلومات وتسهيل التواصل بين الأفراد، حيث أن مشاركة العمال في هذه العملية تعمل على توطيد فكرة العمل وتوفير روح التعاون وحب العمل وبناء الثقة وسعي المسؤولين إلى اقترابهم من مرؤوسيهـم يعزز الروابط بينهم مما يؤدي إلى تحسين الأداء والكفاءة والفاعلية.

إن تأثير الاتصالات الإدارية على عملية اتخاذ القرار يتجلى في عدة جوانب، حيث تساهم في توفير المعلومات الدقيقة والكافية لصناع القرار، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات مدروسة ومبنية على أسس علمية، إذ أن الاتصال وسيلة يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين الأفراد لتحقيق نتائج حسنة وعلاقة جيدة بينهم فمن هذا نتوصل أنه بغياب الاتصال يصبح التنظيم عديم الجدوى والاتصال ضروري لتوصيل المعلومات التي تبني عليها القرارات، لذلك من المهم أن تولي المنظمات اهتماما كبيرا لتحسين الاتصالات الإدارية من خلال تدريب الموظفين على مهارات الاتصال الفعال وتحسين قنوات الاتصال وتعزيز ثقافة التواصل المفتوح والشفاف بهذه الطريقة، يمكن للمنظمات أن تستفيد من أثر الاتصالات الإدارية في تحسين عملية اتخاذ القرار، وتحقيق أهدافها بشكل أكثر فاعلية.

ولقد هدفنا من هذه الدراسة تحديد دور وأثر الاتصالات الإدارية في تحسين عملية اتخاذ القرار لمؤسسة اتصالات الجزائر ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى بعض النتائج.

أولا: نتائج الدراسة

تم تقسيم النتائج المتوصل إليها إلى قسمين هما النتائج النظرية والنتائج التطبيقية.

1.النتائج النظرية:

تحتوي النتائج النظرية على مجمل النتائج التي لخصت من المحور النظري، وهذه النتائج

كما يلي:

- يعد الاتصال الإداري عنصرا محوريا في نجاح العملية الإدارية التي بموجبها نقل وتبادل المعلومات والبيانات والآراء من شخص إلى آخر لغرض الوصول إلى فهم مشترك لتحقيق أهداف معينة.

- تلعب قنوات الاتصال الفعالة دورا جوهريا في دعم عملية اتخاذ القرار حيث لا يمكن تسيير أمور المؤسسة ما لم يكن هناك أنظمة اتصالات داخلها.
- الاتصال التصاعدي يوفر رؤية ميدانية واقعية تعزز من فعالية القرار الإداري.
- تكامل الاتصال الأفقي والعمودي داخل المؤسسة يخلق بيئة تنظيمية متوازنة تسهل اتخاذ قرارات تشاركيه ومبنية على تنسيق وتعاون فعال بين مختلف الأقسام.
- خلق مناخ داعم لاتخاذ قرارات سليمة تستند إلى الواقع العملي وذلك بتعزيز الشفافية والثقة داخل المؤسسة لتهيئة بيئة عمل صحية تحفز الموظفين على التعاون والإبداع.
- تعتمد عملية اتخاذ القرار على اختيار البديل المناسب من خلال المناقشة بهدف التوصل لاختيار بديل من بديلين أو أكثر باعتبار ان البديل هو أكثر قدرة على حل المشكلة القائمة.

2. النتائج التطبيقية:

تم التوصل إلى مجموعة من النتائج في الدراسة التطبيقية تتمثل فيما يلي:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الإداري وعملية اتخاذ القرارات الرشيدة في المؤسسة محل الدراسة.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الهابط واتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الصاعد واتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الأفقي واتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين وسائل الاتصال الإداري واتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة.

- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال الإداري على اتخاذ القرار تعزى لمتغير (الجنس) في مؤسسة محل الدراسة.
- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال الإداري على اتخاذ القرار تعزى لمتغير (العمر) في مؤسسة محل الدراسة.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال الإداري على اتخاذ القرار تعزى لمتغير (الأقدمية في العمل) في مؤسسة محل الدراسة.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال الإداري على اتخاذ القرار تعزى لمتغير (المستوى التعليمي) في مؤسسة محل الدراسة.

ثانياً: التوصيات

- بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج نظرية وتطبيقية، نقوم بتقديم جملة من التوصيات لموضوع الدراسة.
- أفضل طرق الاتصال هي المقابلة الشخصية لأنها أكثر سرعة وفعالية وتؤدي إلى حلول سريعة للمشاكل.
- احترام آراء ومقترحات أفراد المؤسسة.
- تشجيع أساليب الاتصال الصاعد والهابط بما يعزز ثقة الموظفين ويزيد من مشاركتهم الفعالة في صنع القرار.
- تحفيز الموظفين على إبداء الرأي والمشاركة في النقاشات التنظيمية.
- يتطلب من الإدارة إعلام الموظفين بكل ما يتعلق بشؤون العمل وإشراكهم في اتخاذ القرارات.
- غرس في ذهن العاملين مفهوم صنع القرار وإبراز أهميتهم في اتخاذ القرار الجماعي.



قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب:

1. أحمد زكي بدوي، مفاهيم أساسية في علم الاجتماع والعمل الاجتماعي، (ط1، دار الكتب الوطنية، بنغازي، 2002).
2. خليل محمد حسن الشماخ، حضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، (دار النشر والتوزيع والطباعة، ط3، عمان، 2007).
3. سامية عواج، الاتصال في المؤسسة (المفاهيم-المحددات-الإستراتيجيات)، (مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2019).
4. سيد صابر تعلب، نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، (دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى عمان، الأردن، 2011).
5. طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري، صناعة واتخاذ القرار، (مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2016).
6. عبد الله حسن مسلم، مهارات الاتصال الإداري والحوار، (دار المعتر للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015).
7. محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية، (مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2008).
8. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، (دار الشروق للنشر والتوزيع، ط4، رام الله، فلسطين، 2003).
9. مدحت محمد أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، (المجموعة العربية لتدريب والنشر، ط2، القاهرة، 2009).
10. مؤيد الحسين الفضل، نظريات اتخاذ القرارات منهج كمي، (دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013).

11. ناصر القاسمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، (ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2016).

12. نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)، (دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003).

13. نوال عبد الكريم الأشهب، اتخاذ القرارات الإدارية، (دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015).

ثانيا: المذكرات

14. صباح قصة، دور الإستثمارات الإقناعية الإشهار في اعادة بناء المؤسسة الخدمائية، (مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الإنسانية، بسكرة، الجزائر، 2019).

15. لبنى يونس علي شعبان، عبء المعلومات وعلاقته باتخاذ القرار في المدارس الخاصة من وجهة نظر الإداريين في العاصمة عمان، (رسالة الماجستير كلية العلوم التربية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، جانفي 2017).

16. محمد عبد الله العنزي، أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط كلية الأعمال، الأردن، 2010).

ثالثا: المجلات

17. الأمين بلقاضي، مراحل ووسائل صنع واتخاذ القرارات في المنظمات الفعالة، (مجلة معارف، العدد 21، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيازة، ديسمبر، 2016).

18. الطيب دبة، أصول نظريات التعلم في التراث العربي، (مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 7، العدد 2، جامعة الأغواط، الجزائر، جوان 2020).

19. بلحاج فتحة، الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار، (المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 07، الجزائر، 2016).

20. بودالي بن عون، بولرباح زرقط، دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في المنظمة، (مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 2، جامعة الأغواط، الجزائر، سبتمبر 2020).

21. ربيعة نبت، كريمة مقاوسي، دور الإعلام في ترسيخ قيم المواطنة، (مجلة المجتمع والرياضة، المجلد 5، العدد 1، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، جانفي 2022).

22. شوشة مسعود، دلاسي أحمد، الاتصالات الإدارية في المنظمات (المفهوم والأنواع الوسائل والنظريات)، (مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 7، العدد 22، جامعة الأغواط، 2018).

23. عبد الإله عتيق محمد الرشدي، أبعاد الاتصالات الإدارية وأثرها على تحسين جودة الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية)، (المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، لمجلد الثالث عشر، العدد الثالث، الكويت، مارس 2022).
24. عكاك فوزية، الترفيه وأوقات الفراغ لدى الشباب، (مجلة المربي، العدد 21، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018).
25. عيسى قبوقب، فعالية الاتصال الإداري في المؤسسة الصناعية، (مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 15، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015).
26. فائزة رويم، معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة، (مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد السابع، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر، جانفي 2012).
27. فوزي سعد نجم البدري، (مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، المجلد 3، العدد 3، جامعة بغازي، ليبيا، 2020)، الاتصالات الإدارية وأثرها في فاعلية القرارات الإدارية
28. ماجد سعيد محمد الغامدي، درجة تطبيق خطوات اتخاذ القرار بإدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة، (مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 03، جامعة أم القرى سبتمبر 2021).
29. محمود سليم عبد الرحمان، ياسر عيسى المومني، دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات دراسة ميدانية على جامعتي البرموكو علجون وطنية، (مجلة دفاتر بواذكس، العدد 6، سبتمبر 2016).
30. مفتاح محمد دياب، اتخاذ القرارات الإدارية وأهميته في مؤسسات المعلومات، (المجلة الدولية للدراسات الإنسانية، المجلد الأول، العدد الثاني، جامعة طرابلس، ليبيا، 2022).
31. وفاء محمد الزبيدي، أنماط الاتصال وعلاقته باتخاذ القرار الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة، (مجلة البحث العلمي في التربية، العدد التاسع عشر، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 2018).
32. وهيبة بشارف، الضغوط النفسية وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار لدى المسير المالي الجزائري، (مجلة تنوير للدراسات الأدبية والإنسانية، العدد 09، مستغانم جوان 2019).

المراجع الأجنبية:

1. Brahim Yahiaoui, **Contribution de système information a la prise de décision** : Cas des entreprises de Bejaia, pour l'obtention du diplôme de Magister, Département des sciences de gestion, Université Bejaia, 2015-2016, P12.

الملاحق

الملحق رقم (1)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

تحكيم استمارة

الأساتذة الذين تفضلوا بتحكيم الاستبيان الخاص بمذكرة ماستر بعنوان:

أثر الاتصالات الإدارية في تحسين اتخاذ القرار

دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة

قائمة محكمي الاستبانة:

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الامضاء
1	دريس يحيى	أستاذ التعليم العالي	
2	بوعلاق نوال	أستاذ التعليم العالي	
3	حناشي توفيق	أستاذ التعليم العالي	
4	قاطر فارس	أستاذ محاضر - أ -	

الملحق رقم (2)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشيخ العربي التبسي -تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

استبيان الدراسة

تحية طيبة.

في إطار إعداد مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال والموسومة ب : " أثر الاتصالات الإدارية في تحسين عملية اتخاذ القرار دراسة حالة - مؤسسة اتصالات الجزائر - " يسعدنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان للإجابة عليه بدقة وبكل موضوعية بغية التوصل للنتائج المرجوة مؤكدين لسيادتكم بأن النتائج لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وشكرا على حسن تعاونكم.

تحت إشراف الأستاذ:

- صالح محرز

من إعداد الطالبتين:

- زينب غنيات

- ريان بوحملة

المحور 1: البيانات الشخصية والوظيفية

الرجاء وضع علامة (x) في الخانة المناسبة:

1-الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2-السن: أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐

من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة ☐ من 50 فأكثر ☐

3- الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐

من 10 سنوات فأكثر ☐

4- المستوى التعليمي: ثانوي أو أقل ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دكتوراه ☐ أخرى ☐

المحور 2: متغيرات الدراسة

الأبعاد	الرقم	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبدا
---------	-------	----------	-----------	-------	-------	-----------	----------------

أولا: الاتصالات الإدارية.

الاتصال الهابط	01	يتصل المدير بالموظفين بشكل مستمر .					
	02	يتم إعطاء تعليمات للموظفين بشكل مباشر .					
	03	تصل الإرشادات والتوجيهات من المدير في الوقت المناسب .					
	04	يتم التواصل بين المدير والموظفين غالبا عن طريق الاجتماعات					
الاتصال الصاعد	05	يتصل الموظفون بالمدير بشكل مستمر .					
	06	تقدم اقتراحات ووجهات نظر لحل المشاكل في المؤسسة.					
	07	يتم الأخذ بعين الاعتبار كل اقتراحاتك ووجهات نظرك من طرف إدارة المؤسسة.					
	08	وجود صعوبة عند الاتصال برئيسك المباشر .					
الاتصال الأفقي	09	يتصل الموظفون ببعضهم البعض من نفس المستوى الإداري بشكل مستمر .					

					10 تبادل المعلومات بين زملائك يعزز من فهم المشكلات.	
					11 المشاركة في المعلومات بين الموظفين تشجع على التعاون.	
					12 تسهل الاتصالات بين الموظفين بنفس المستوى الإداري الحصول على المعلومات	
					13 تستخدم المؤسسة الوسيلة الاتصالية الشفهية: "وجهها لوجه، الهاتف، الاجتماعات".	
					14 تستخدم المؤسسة الوسيلة الاتصالية الكتابية: "الإعلانات، المناشير".	
					15 تستخدم المؤسسة الوسيلة الاتصالية الإلكترونية: "البريد الإلكتروني".	
					16 تساعد وسائل الاتصال المستخدمة في وصول المعلومات بدقة للعاملين.	وسائل الاتصال

ثانيا: عملية اتخاذ القرار.

					17 توفير المعلومات تساعد في اتخاذ القرار في الوقت المناسب.	
					18 مشاركة الموظفين عند اتخاذ القرار.	
					19 التواصل المباشر يساهم في توضيح الأفكار بشكل أفضل قبل اتخاذ القرار.	
					20 تحديد الوقت المناسب في اتخاذ القرار.	
					21 استخدام المعلومات المتاحة بفاعلية تساعد القرارات في الوقت المناسب.	
					22 اتخاذ القرار يتم بالاعتماد على مجموعة من البدائل.	
					23 يتم جمع المعلومات قبل اتخاذ القرار.	
					24 استشارة متخصصين مؤهلين علميا عند اتخاذ بعض القرارات.	
					25 تلقي الدعم ومن محيط العمل عند اتخاذ القرار.	
					26 اتخاذ القرار بصورة منطقية.	
					27 يتم اتخاذ القرارات في المؤسسة بشكل ديمقراطي.	
					28 تتمتع القرارات المتخذة من طرف الموظفين بالفعالية.	
					29 اتخاذ القرار بكل ثقة ودون تردد.	
					30 الالتزام باللوائح والقوانين عند إتخاذ القرار.	

الملحق رقم (3)

اختبار الارتباط

Correlations

		عملية اتخاذ القرار	الاتصالات الإدارية
الإصلاات_الإدارية	Pearson Correlation	1	,536**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	54	54
عملية_اتخاذ_القرار	Pearson Correlation	,536**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	54	54

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

اختبار ألفا كرونباخ للمحور الأول

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,724	16

اختبار ألفا كرونباخ للمحور الثاني

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,758	14

ألفا كرونباخ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.797	30

المتوسطات والانحرافات

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
يتصل المدير بالموظفين بشكل مستمر	3.5741	1.03890	54
يتم اعطاء تعليمات للموظفين بشكل مباشر	3.6852	.96786	54
تصل الارشادات والتوجيهات من المدير في الوقت المناسب	4.0370	.80007	54
يتم التواصل بين المدير والموظفين غالبا عن طريق الاجتماعات	3.6852	1.00610	54
يتصل الموظفون بالمدير بشكل مستمر	3.2037	1.13901	54
تقدم اقتراحات ووجهات نظر لحل المشاكل في المؤسسة	3.9444	.78708	54
يتم الاخذ بعين الاعتبار كل اقتراحاتك ووجهات نظرك من طرف اداره المؤسسة	3.5370	.98504	54

وجود صعوبه عند الاتصال برئيسك المباشر.	2.9259	1.22631	54
يتصل الموظفون ببعضهم البعض من نفس المستوى الاداري بشكل مستمر.	4.0370	.69941	54
تبادل المعلومات بين زملائك يعزز من فهم المشكلات.	4.1852	.72876	54
المشاركة في المعلومات بين الموظفين تشجع على التعامل.	4.3519	.67733	54
تسهيل الاتصالات بين الموظفين بنفس المستوى الاداري الحصول على المعلومات.	4.1852	.55198	54
تستخدم المؤسسة الوسيله الاتصاليه الشفهييه وجها لوجه الهاتف الاجتماعات.	4.1296	.64563	54
تستخدم المؤسسة الوسيله الاتصاليه الكتابيه الاعلانات المناشير.	3.8704	.67422	54
تستخدم المؤسسة الوسيله الاقتصاديه الالكترونيه البريد الالكتروني.	4.2407	.69866	54
تساعد وسائل الاتصال المستخدمه في وصول المعلومات بدقه للعاملين.	4.2963	.63334	54
توفير المعلومات تساعد في اتخاذ القرار في الوقت المناسب.	4.3519	.55482	54
مشاركه الموظفين عند اتخاذ القرار.	3.6111	.95989	54
التواصل المباشر يساهم في توضيح الافكار بشكل افضل قبل اتخاذ القرار.	4.1481	.76250	54
تحديد الوقت المناسب في اتخاذ القرار.	3.9815	.78885	54

استخدام المعلومات المتاحة بفعاليه تساعد القرارات في الوقت المناسب.	4.1481	.59582	54
اتخاذ القرار يتم بالاعتماد على مجموعه من البدائل.	3.9815	.78885	54
يتم جمع المعلومات قبل اتخاذ القرار.	4.2593	.64968	54
استشاره متخصصين مؤهلين علميا عند اتخاذ بعض القرارات.	3.9630	.80007	54
تلقي الدعم من محيط العمل عند اتخاذ القرار.	3.7037	.86066	54
اتخذ قرار بصورة منطقيه.	3.9815	.73947	54
يتم اتخاذ القرارات في المؤسسه بشكل ديمقراطي.	3.4259	1.02058	54
تمتاز القرارات المتخذة من طرف الموظفين بالفعاليه.	3.5926	.96189	54
اتخاذ القرار بكل ثقه ودون تردد.	3.8148	.87035	54
الالتزام باللوائح والقوانين عند اتخاذ القرار.	4.1667	.66588	54

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
وسائل_الاتصال	54	4.1343	.36894
الاتصال_الهابط	54	3.7454	.62663
الاتصال_الصاعد	54	3.4028	.63583
الاتصال_الافقي	54	4.1898	.49985

Valid N (listwise)	54		
-----------------------	----	--	--

تحليل البيانات الشخصية والوظيفية

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	23	42.6	42.6	42.6
انثى	31	57.4	57.4	100.0
Total	54	100.0	100.0	

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اقل من 30 سنة	18	33.3	33.3	33.3
من 30 الى اقل من 40 سنة	20	37.0	37.0	70.4
من 40 سنة الى اقل من 50 سنة	14	25.9	25.9	96.3
من 50 سنة فاكثر	2	3.7	3.7	100.0
Total	54	100.0	100.0	

الاقدمية في العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	16	29.6	29.6	29.6
من 5 الى أقل من 10 سنوات	14	25.9	25.9	55.6
من 10 سنوات فأكثر	24	44.4	44.4	100.0
Total	54	100.0	100.0	

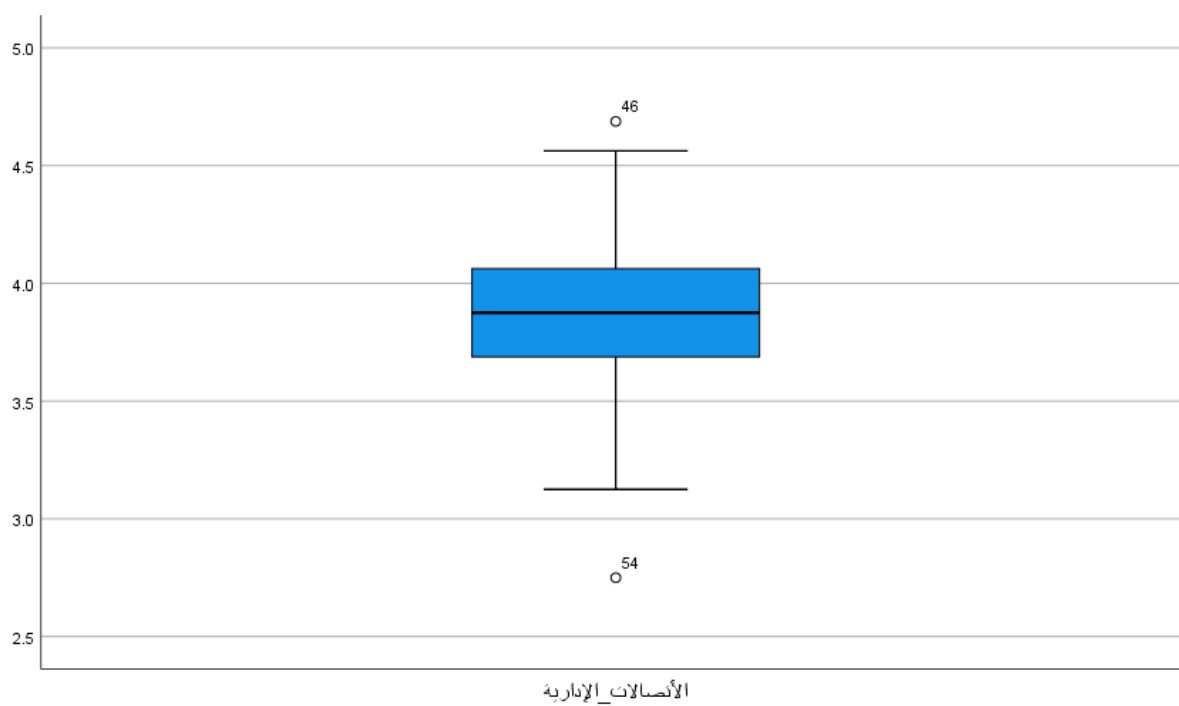
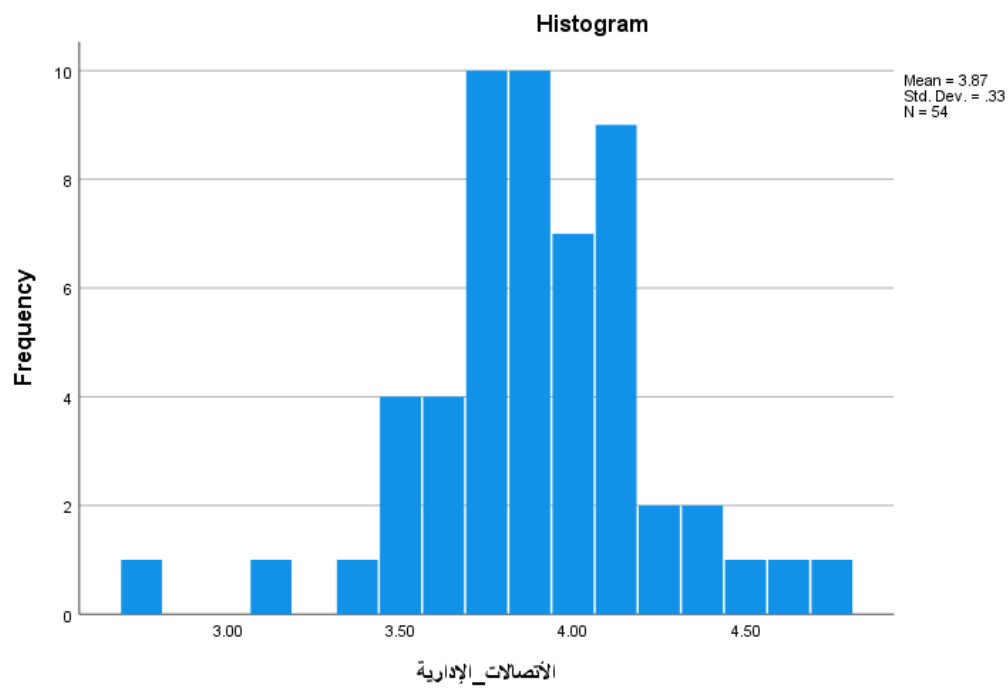
اختبار التوزيع الطبيعي

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الاتصالات_الإدارية	.101	54	.200*	.962	54	.087
عملية_اتخاذ_القرار	.108	54	.177	.965	54	.113

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction



إختبار الفرضيات

Correlations

		عملية_اتخاذ_الق رار	وسائل_الإتص ال	الأُتصال_الها بط	الأُتصال_الص اعد	الأُتصال_الا فقي
Pearson Correlation	عملية_اتخاذ_الق رار	1,000	,412	,392	,220	,343
	وسائل_الإتصال	,412	1,000	,171	,092	,435
	الأُتصال_الهابط	,392	,171	1,000	,443	,010
	الأُتصال_الصاعد	,220	,092	,443	1,000	-,123
	الأُتصال_الافقي	,343	,435	,010	-,123	1,000
Sig. (1-tailed)	عملية_اتخاذ_الق رار	.	,001	,002	,055	,006
	وسائل_الإتصال	,001	.	,108	,254	,001
	الأُتصال_الهابط	,002	,108	.	,000	,470
	الأُتصال_الصاعد	,055	,254	,000	.	,188
	الأُتصال_الافقي	,006	,001	,470	,188	.
N	عملية_اتخاذ_الق رار	54	54	54	54	54
	وسائل_الإتصال	54	54	54	54	54
	الأُتصال_الهابط	54	54	54	54	54
	الأُتصال_الصاعد	54	54	54	54	54
	الأُتصال_الافقي	54	54	54	54	54

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,570 ^a	,325	,270	,33526

a. Predictors: (Constant), الاتصال_الافقي, الاتصال_الهابط, الاتصال_الصاعد, وسائل_الاتصال

b. Dependent Variable: عملية_اتخاذ_القرار

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,656	4	,664	5,908	,001 ^b
	Residual	5,507	49	,112		
	Total	8,164	53			

a. Dependent Variable: عملية_اتخاذ_القرار

b. Predictors: (Constant), الاتصال_الافقي, الاتصال_الهابط, الاتصال_الصاعد, وسائل_الاتصال

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	1,143	,608		1,882	,001			

الملاحق

وسائل_الإِتصال	,261	,142	,245	1,843	,000	,412	,255	,216
الأَتصال_اله_ابط	,192	,083	,307	2,322	,024	,392	,315	,272
الأَتصال_ال_صاعد	,056	,082	,091	,686	,042	,220	,098	,081
الأَتصال_الا_فقي	,192	,104	,244	1,844	,001	,343	,255	,216

a. Dependent Variable: عملية_اتخاذ_القرار

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,199 ^a	,040	-,039	,40003

a. Predictors: (Constant), المستوى التعليمي, الأقدمية في العمل, الجنس, السن

b. Dependent Variable: عملية_اتخاذ_القرار

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,323	4	,081	,504	,733 ^b
	Residual	7,841	49	,160		
	Total	8,164	53			

a. Dependent Variable: عملية_اتخاذ_القرار

b. Predictors: (Constant), المستوى التعليمي, الأقدمية في العمل, الجنس, السن

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	3,767	,309		12,200	,000			
	الجنس	,042	,116	,053	,363	,718	,076	,052	,051
	السن	-,059	,102	-,130	-,575	,568	-,099	-,082	-,081
	الاقدمية في العمل	,020	,100	,043	,199	,008	-,072	,028	,028
	المستوى التعليمي	,063	,053	,168	1,184	,024	,153	,167	,166

a. Dependent Variable: عملية_اتخاذ_القرار

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,536 ^a	,288	,274	,33441

a. Predictors: (Constant), الاتصالات_الإدارية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,349	1	2,349	21,002	,000 ^b
	Residual	5,815	52	,112		
	Total	8,164	53			

- a. Dependent Variable: عملية_اتخاذ_القرار
b. Predictors: (Constant), الاتصالات_الإدارية

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,474	,540	2,731	,009
	الاتصالات_الإدارية	,637	,139	,536	,000

- a. Dependent Variable: عملية_اتخاذ_القرار

الملحق رقم (4)



المادة الأولى: هذه الاتفاقية تضبط علاقة جامعة الشهيد العربي النعيمي - تبسة - ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة: اتصالات الجزائر
مقرها: تبسة

ممثلة من طرف: المسيرة حسن بن ساري الوظيفة: رئيسة قسم الدراسات والبحوث

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم:

1- عتيات زينب 2- يوحنا زيان

ماستر التخصص إدارة أعمال

عنوان المذكرة: التأثيرات الاقتصادية الإدارية في تحسين اتخاذ القرار

الأستاذ المشرف: محرز صالح

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم:

1- عتيات زينب 2- يوحنا زيان 3- ...

4- ... 5- ...

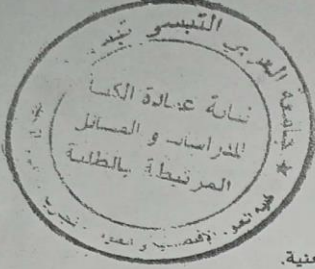
ليسانس التخصص: ...

عنوان تقرير التربص: ...

الأستاذ المشرف: ...

وذلك طبقا للمرسوم رقم: 88-90 المؤرخ في: 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

المادة الثانية: يهدف هذا التبرص الى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين



المادة الثالثة: التبرص التطبيقي يجرى في مصلحة

دائرة الدراسات والبحوث

الفترة من: 13-04-2020 الى 25-04-2020

المادة الرابعة: برنامج التبرص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمتابعة تنفيذ التبرص التطبيقي هؤلاء الاشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الامثل للتنفيذ الامثل للبرنامج وكل غياب للمتبرص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية.

المادة السادسة: خلال التبرص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتبرص مجموع الموظفين في وجباته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن تربصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الامن والنظافة وتبين لهم الاخطاء الممكنة.

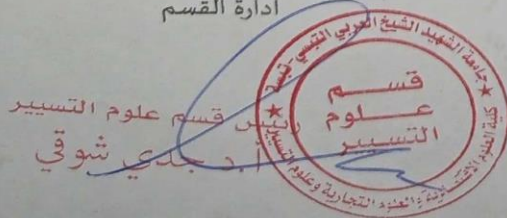
المادة السابعة: في حالة الاخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في اثناء تبرص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة: تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتبرص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التبرص.

المادة التاسعة: في حالة حادث ما على المتبرصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة الى القسم.

المادة العاشرة: تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجوب والا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية القل ، المسكن ، المطعم.

ادارة القسم



ادارة المؤسسة المستقبلة



الملحق رقم (5)



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي الدويهي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نهابة عمادة الكلية متعلقة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التعليم والتفهم

أذن بالطبع لمذكرة التخرج ماستر / تقارير التريص ليسانس

أنا المضي أسفله الأستاذ (هـ) صباح

المشرف على مذكرة التخرج: ماستر / تقرير تريص ليسانس
للسنة الجامعية: 2025/2024

فئة ليسانس

فريق العمل	الاختصاص	عنوان التقرير بالتفصيل
1*		
2*		
3*		
4*		
5*		

فئة الماستر

فريق العمل	الاختصاص	عنوان المذكرة بالتفصيل
1* غياث رين	إدارة أعمال	أثر الملاحظات الإدارية في تحسين اتخاذ القرار
2* يوحنا ريان		

أوافق على تقديم المذكرة أو تقرير التريص وهذا بعد المراجعة الكاملة .

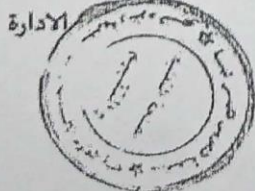
تاريخ الامضاء

2025/05/20

الامضاء

اللقب والاسم للأستاذ المشرف

أ.د. صباح
أستاذ ماستر
جامعة العربي الدويهي - تبسة



الإدارة

الإدارة