جامعة الدكتور يحي فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم :علوم التسيير

الموضوع :

دور الاتصال الإداري في اتخاذ القرارات الإدارية

دراسة حالة : كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية

وعلوم التسيير(جامعة المدية)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص:إدارة أعمال عمومية

مـــــن إعـداد الطالبتين : **تحت إشراف الدكتور :**

❖ **تومي رندة** **فلاق علي**

❖ **بلخيري حدة**

أعضاء لجنة المناقشة

بوسهوة نذير	**جامعة المدية**	**عضوا ممتحنا**
فلاق علي	**جامعة المدية**	**مشرفا ومقررا**
شكرين محمد	**جامعة المدية**	**رئيسا**

السنة الجامعية : 2016-2017

الإهداء

أهـــــدي هـــذا العمـــل المتواضـــع

إلى أغلـــى ما أملك في الوجـــود والـــدي حفظـــه الله وأطال فـي عمـره

وأمـي رحمهـا الله واسكنهـا فسيـح جنانـه

إلـــى إخوتـــي: مختـــار عبـــاس أميـــن عمـرأحمد إيمـان مباركـــة

إلى جدتـــي حفظهـا اللـــه

والى كـل أفـــراد عائلـــة بلخيري خاصـــة عمي علي وزوجته بارك الله فيهما

إلى كل صديقاتي :أحلام , حكيمة *سمية*فاطمة*سهيلة *صبرينة

صباح ريحانة * سلمى* حسيبة

إلى كـــل زميلاتـــي طالبـــات السنـــة الثانيـــة ماستـــر

تخصص إدارة أعمال عمومية

حدة

كلمة شكر

يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم "لا يشكر الله من لا يشكر الناس"

من منطق هذا الحديث أتوجه إلى الله تبارك وتعالى بالحمد والثناء والشكر كما يحبه ويرضاه على أن وفقني في هذا العمل ، على ما فيه من ضعف البشر وقصر النظر ، فما كنت فيه من صواب فهو من محض فضله سبحانه وتعالى ومنه علينا فله الحمد والشكر ونسأل الله العفو والغفران .

أتقدم بالشكر لمن مد لنا يد العون وكان مشرفنا بأسمى عبارات الشكر والتقدير **للدكتور فلاق علي** الذي رافقنا بتوجيهاته

ونصحه طيلة مدة انجاز المذكرة

كما أتقدم بالشكر الجزيل للدكتورة **حيولة إيمان** التي قدمت لنا يد العون

وأختي **آسيا** التي ساعدتنا في كتابة هذه المذكرة

واشكر جزيل الشكر كل من علمني حرفا طوال مشواري الدراسي

من معلمين وأساتذة

نفعنا الله بعلمهم وجزاهم الله خير الجزاء

الاهداء

إلى الشمعة التي تضيء دربي، إلى أطيب قلب وأجمل ما في الوجود إلى الأمل الذي طالما عشـــت به ولأجلـــه

إليك أمـــي الحنونـــــة رعـــاك الله

إلى الذي لم يبخل عليا يوما بدعمه المادي والمعنوي ، فكان سبب نجاحي ، إلى النبـــع الصافـي والمثـل العالـــي

إليك أبـــي العزيـــز حفظـك الـلـه

إلى إخوتي الأعزاء **رابح * عبد القادر* محمد**

إلى أخواتي **فريدة * أسيا *خديجة * ليلى**

والى الكتاكيت الصغار **أحمد أمين* موسى *منصف *اروي** *حفظهم الله

إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات ، إلى من سأفتقدهم إلى من جعلتهم الحياة أخواتي في الله ، **مليكة *صبرينة* صارة *فتيحة**

إلى كل من جمعتني بهم الحياة وكان لهم وقع في حياتي

ولم تسع صفحتي هذه لأذكرهم

رندة

الفهرس :

كلمة شكر

إهداء

قائمة الجداولوالأشكال

مستخلص

مقدمة عامة.....أ-خ

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للاتصال الإداري

تمهيد..... 02

المبحث الأول : ماهية الاتصال الإداري

المطلب الأول :مفهوم الاتصال الإداري وعناصره.....03

المطلب الثاني : أهمية الاتصال الإداري وأهدافه.....08

المطلب الثالث: خصائص الاتصال الإداري.....11

المبحث الثاني : مراحل وأنواع الاتصال الإداري ووظائفه

المطلب الأول : مراحل الاتصال الإداري.....13

المطلب الثاني : أنواع الاتصال الإداري.....15

المطلب الثالث : وظائف الاتصال الإداري .....20.

المبحث الثالث : أساليب ومقومات الاتصال الإداري ومعوقاته

المطلب الأول : أساليب الاتصال الإداري.....22

المطلب الثاني : مقومات الاتصال الإداري.....23

المطلب الثالث : معوقات الاتصال الإداري 24

خلاصة الفصل:..... 28

الفصل الثاني : أساسيات حول اتخاذ القرارات الإدارية

تمهيد..... **30**

المبحث الأول : ماهية اتخاذ القرارات الإدارية

المطلب الأول : مفهوم وأهمية اتخاذ القرارات 31

المطلب الثاني : خطوات اتخاذ القرارات الإدارية.....32

المطلب الثالث : أنواع القرارات الإدارية.....37

المبحث الثاني : أساليب وعوامل اتخاذ القرارات الإدارية

المطلب الأول: أساليب اتخاذ القرارات الإدارية.....42

المطلب الثاني : نماذج اتخاذ القرارات الإدارية.....45

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية.....47

المبحث الثالث : علاقة الاتصال الإداري باتخاذ القرارات الإدارية

المطلب الأول :علاقة الاتصال الرسمي باتخاذ القرار.....52

المطلب الثاني:علاقة الاتصال الغير رسمي باتخاذ القرار.....55

المطلبالثالث:اثر الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات.....56

خلاصة الفصل :..... 57

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية

تمهيد..... **59**

المبحث الأول : تقديم كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

المطلب الأول : لمحة تاريخية عن كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير 60

المطلب الثاني :الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير 62

المطلب الثالث :المجلس العلمي في الكلية..... 65

المبحث الثاني :طريقة وأدوات الدراسة المستخدمة

المطلب الأول :طريقة الدراسة المستخدمة..... 68

المطلب الثاني :أدوات الدراسة المستخدمة..... 69

المبحث الثالث :تحليل النتائج ومناقشتها

المطلب الأول :النتائج المتوصل إليها..... 75

المطلب الثاني :اختبار صحة الفرضيات..... 86

خلاصة الفصل:..... 90

خاتمة عامة..... 92

قائمة المراجع..... 95

قائمة الملاحق

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
1-2	مقارنة بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة	38
1-3	إحصاء الهياكل البيداغوجية لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	64
2-3	تعداد استبيانات الدراسة	68
3-3	الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة	71
4-3	نتائج اختبار درجات ثبات النموذج	72
5-3	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية التي ينتمي إليه	73
6-3	وصف لعينة البحث وفقا للعوامل الديمغرافية	76
7-3	تقييم أفراد العينة للاتصال الإداري في الكلية	79
8-3	اتخاذ القرارات بالنسبة لأفراد العينة	82
9-3	تقييم أفراد العينة لدور الاتصال الإداري في اتخاذ قراراتهم	84
10-3	تحديد معاملات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع	86
11-3	اختبار تأثير الاتصال الإداري على اتخاذ القرارات الإدارية	87
12-3	نتائج اختبار التباين الأحادي للفرضية	88

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	عناصر عملية الاتصال	07
2-1	معوقات الاتصال	27
1-2	خطوات اتخاذ القرارات الإدارية	36
2-2	تصنيف القرارات تبعا لدرجة التأكد	40
1-3	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	63
2-3	العلاقة بين المتغير التابعوالمتغير المستقل	70
3-3	توزيع الأفراد وفقا لمتغير الجنس	77
4-3	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المستوى التعليمي	77
5-3	توزيع أفراد العينة وفقا للفئة المهنية	77
6-3	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الخبرة	78
7-3	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الحالة المدنية	78

قائمة الملاحق:

الرقم	العنوان	الصفحة
1	استمارة الاستبيان	
2	قيمة معامل الفا كرونباخ	
3	جداول الأسئلة الشخصية	
4	نتائج أسئلة المحور الأول	
5	نتائج أسئلة المحور الثاني	
6	نتائج أسئلة المحور الثالث	
7	اختبار الفرضية الرئيسية	
8	اختبار الفرضية الفرعية	

مستخلص:

تناولت دراستنا هذه دور الاتصال الإداري في اتخاذ القرارات الإدارية ,وذلك من خلال تحديد مدى فعالية وسائل الاتصال المستخدمة في المنظمة وأهميتها في اتخاذ القرارات, وكذلك ضرورة إبراز حاجة المنظمة محل الدراسة(كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير) إلى الاتصال الإداري الفعال, باعتباره المحفز الأساسي لضمان سير الإدارة , فبفضله يتم اتخاذ القرارات الإدارية بكل كفاءة وفعالية.

وفي الأخير استنتجنا أن الاتصال الإداري يسهل من عملية اتخاذ القرارات الإدارية,و يمكن متخذ القرار من الحصول على المعلومات المطلوبة لاتخاذ قراراته ,كما أن الاتصال الإداري يساعد على تحقيق السرعة والدقة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية .

résumé:

Cette étude a traite le râle de la communication administrative dans la prise de décisions de gâtion en déterminant efficacité des moyens de contact utilisés dans l'organisation et son importance dans la prise de ces décision ainsi que la nécessité de mettre en évidence le besoin de l'organisation à l'étude (Faculté des sciences économiques et commerciale et des sciences de gestion) à la communication administrative comme le principale catalyseur pour assurer le bon déroulement de l'administration et Grace à ce élément les décisions sont prises avec toute l'efficience et l'efficacité .

Enfin ,on a conclus que la communication administrative facilite le processus de prise les décision ce qui permet à les décideurs d'obtenir les information nécessaires pour prendre la bonne décision avec rapidité et précision et donc améliore l'efficacité du travail administratif .

مقدمة عامة :

يعد الاتصال الإداري من أساسيات المنظمة باعتباره حلقة الوصل بين مختلف المستويات الإدارية ,حيث يكفل له نقل المعلومات والقرارات والتوجيهات بين أعضاء التنظيم الإداري من اجل تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية .فهو عملية أساسية في مختلف أجزاء المنظمة باعتباره الطاقة المحركة لجميع العمليات والمستويات الإدارية , كون بناء المنظمة وتحقيق أهدافها الجزئية والكلية يعتمد بالأساس على الاتصال الفعال, فهو الركيزة الأساسية للمنظمات باختلاف أنواعها, حيث يعمل على تسهيل التسيير والانسجام وتحقيق التكامل والتعاون بين أفراد المنظمة .

فالدور الذي يقوم به الاتصال الإداري لا يقتصر فقط على إيصال المعلومات والبيانات إلى الأفراد بل يمتد أيضا إلى إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن كل مايجول في فكرهم حتى تكون الإدارة على علم بالآراء والاتجاهات وردود الأفعال, الأمر الذي بدوره يساعد المسؤول والمرؤوس على حد سواء في اتخاذ القرار المناسب .

إذ انه من أهم الوسائل التنفيذية التي لايمكن لأي إدارة القيام بواجباتها دون استخدامه, فهو يشكل العنصر المشترك لجميع العمليات الإدارية حيث كلما كانت عملية الاتصال الإداري أكثر كفاءة وفعالية كلما أمكن ذلك من تمرير المعلومات إلى الأطراف لاتخاذ القرارات داخل المنظمة بشكل مرن وفي الوقت المناسب .

كما أن هذه الأخيرة تبنى أساسا على معطيات وأهداف معينة من أهمها توفر المعلومات الصحيحة بالكم والنوع المناسب ذات الصلة بالموضوع المطلوب لاتخاذ القرار , وعدم قدرته على نقل وتوصيل المعلومات بالسرعة والدقة المطلوبة تمثل عائقا للمنظمة في مزاولة نشاطها .

وعلى ضوء ماسبق يمكن طرحالإشكالية الرئيسية التالية: **كيف يساهم الاتصال الإداري في اتخاذ القرارات الإدارية ؟**

وتحت هذا السؤال يمكن إدراج الأسئلة الفرعية التالية :

- ماذا نعني بالاتصال الإداريوما أهميته ؟

- كيف يمكن للعوامل البيئية التأثير على اتخاذ القرارات الإدارية ؟

-هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الإداري واتخاذ القرارات الإدارية ؟

– هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تأثير الاتصال الإداري على اتخاذ القرارات الإدارية للمتغيرات الشخصية ؟

فرضيات الدراسة:

وقصد تسهيل الإجابة على هذه التساؤلات المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

– الاتصال الإداري هو عملية نقل وتبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإداريةباستخدام قنوات إرسال مناسبة .

– يمكن للعوامل البيئية التأثير على اتخاذ القرارات الإدارية من خلال فرضها للقرارات المفاجئة .

– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الإداري واتخاذ القرارات الإدارية .

– توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تأثير الاتصال الإداري على اتخاذ القرارات الإدارية للمتغيرات الشخصية .

أهدافالدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

– التعرف على نمط الاتصال السائد في المنظمة ومدى مساهمته في اتخاذ القرارات الإدارية .

– تحديد مدى فعالية وسائل الاتصال المستخدمة في المنظمة وأهميتها في اتخاذ القرارات .

– معرفة دور الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات الإدارية .

– ضرورة إبراز حاجة المنظمة محل الدراسة (كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير) الى الاتصال الإداري الفعال .

أهمية الدراسة:

تتضح أهمية هذه الدراسة من خلال دور الاتصال في المنظمة والذي بدوره يضمن لها توفر المعلومات بدقة لاتخاذ القرارات الصائبة من بين مختلف البدائل والتقنيات المطبقة لتحقيق أهدافها المسطرة .

منهج الدراسة:

من أجل دراسة إشكالية الموضوع وتحليل أبعادها ومحاولة اختبار صحة الفرضيات المقدمة, اعتمدنا في الجزء النظري على المنهج الوصفي التحليلي ,واعتمدنا على منهج دراسة الحالة في الفصل الثالث .

دوافع الدراسة:

من بين الأسباب التي دفعت بنا إلى اختيار هذا الموضوع مايلي:

- الرغبة الشخصية في الإلمام بموضوع دور الاتصال الإداري في اتخاذ القرارات كونه من المواضيع الحساسة في الإدارة المعاصرة .

- الرغبة في معرفة مدى اهتمام المنظمة محل الدراسة بالاتصال الإداري .

دراسات سابقة:

-سكودارلي حياة (2011) عنوان الدراسة :"**الاتصال ودوره في ترشيد قرارات المؤسسة:دراسة حالة المخبر الصيدلاني الجزائري** " شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية ، معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، البويرة .

كان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة اكتساب مفاهيم حول الاتصال وعملية اتخاذ القرارات كذلك معرفة واقع الاتصال ودوره في اتخاذ القرارات في المؤسسة المستقبلية مع إبراز مدى أهمية الاتصال في المؤسسة من خلال بناء إستراتيجية فعالة للاتصال ,وقد توصل البحث إلى عدة نتائج أبرزها :المؤسسات حاليا تعاني من عدة مشاكل تواجه أو تحد من تحقيق أهداف الاتصال بكفاءة وفعالية مما يؤدي إلى نقص المعلومات وبالتالي نقص فعالية القرارات, وان التطور والتغيير في البيئة الحديثة أصبح يفرض على المؤسسة استخدام تقنيات الاتصال الحديثة التي تتماشى مع التقدم التكنولوجي الحاصل لغرض اتخاذ قرارات فعالة .

- هزاع شيب خالد (2003) عنوان الدراسة :" **دور نظم الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات :دراسة حالة جوازات منطقة الرياض** " مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية , جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا الرياض ، السعودية .وكان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة التعرف على تقنيات الاتصال الحديثة الأكثر استخداما في جوازات منطقة الرياض والوقوف على المعوقات التي تحد من نظم الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات في جوازات منطقة الرياض وكذلك التعرف على المقترحات التي تزيد من كفاءة الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات بجوازات منطقة الرياض ,وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها :إن أكثر وسائل الاتصالات الإدارية فعالية في اتخاذ القرارات هي الاتصالات الكتابية تليها الاتصالات الشفهية ,ثم الاتصالات غير اللفظية ,أما بالنسبة لوسائل الاتصالات المصورة فكانت ذات فعالية متوسطة في عملية اتخاذ القرارات وإن أهم المعوقات التي تحد من كفاءة نظم الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القراراتفي جوازات منطقة الرياض على التوالي المعوقات الشخصية تليها المعوقات التنظيمية وأخيرا المعوقات البيئية .

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيمل يلي :

1-**الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية .

2- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على أراء عينة محددة من أساتذة وموظفي الإدارة بالكلية .

3- **الحدود الزمانية:** امتدتهذه الدراسة من السنة الجامعية 2016 إلى 2017

صعوبات الدراسة:

تمثلت أبرز الصعوبات التي اعترضت السير الحسن للدراسة في :

1- صعوبة توزيع وجمعاستمارة الاستبيان على العينة المختارة لأجل الدراسة .

2- عدم الإلمام بالبرامج الإحصائية .

3- صعوبة الحصول على المعلومات من قبل مسؤولي جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية .

هيكل الدراسة:

تماشيا وأسسإعداد البحث العلمي فإننابدأنا موضوع دراستنا بمقدمة عامة تشمل أهم مايتعلق بالموضوع المختار , ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة قمنا بتقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول على النحو التالي :

الفصل الأول تحت عنوان: الإطار المفاهيمي للاتصال الإداري والذي تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث :

المبحث الأول تحت عنوان :ماهية الاتصالالإداري والذي تم التطرق فيه من خلال مطالبه الثلاثة إلىمفهوم الاتصال الإداري وعناصره وأهميته وأهدافه وخصائصه .

أما في المبحث الثاني والذي هو تحت عنوان :مراحل وأنواع الاتصال الإداري ووظائفه والذي تم التطرق فيه إلى ثلاثة مطالب وهي: مراحل الاتصال الإداري ,أنواع الاتصال الإداري ,وظائف الاتصال الإداري .

.أما المبحث الثالث والذي جاء تحت عنوان:أساليب ومقومات الاتصال الإداري ومعوقاته فقد تم تقسيمه إلى ثلاثة مطالبكالآتي:أساليب الاتصال الإداري ,مقومات الاتصال الإداري ,معوقات الاتصال الإداري .

الفصل الثاني جاء تحت عنوان أساسيات حول اتخاذ القرارات الإدارية والذي تم تقسيمه بدوره إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول تحت عنوان ماهية اتخاذ القرارات الإداريةوالذي تم التطرق من خلاله إلى مفهوم وأهمية اتخاذ القرارات الإدارية , ثم تناولنا خطوات وأنواع القرارات الإدارية .

أما المبحث الثاني فقد جاء تحت عنوان أساليب وعوامل اتخاذ القراراتالإدارية ممثلا في ثلاث مطالب تتضمن أساليب ونماذج اتخاذ القرارات الإدارية واهم العوامل المؤثرة فيها .

و المبحث الثالث جاء بعنوان علاقة الاتصال الإداري باتخاذ القرارات الإدارية والذي بدوره تم تقسيمه إلى ثلاث مطالبوهي علاقة الاتصال الرسمي باتخاذ القرار وعلاقة الاتصال الغير رسمي باتخاذ القرار,اثر الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرارات.

أما الفصل الأخير فقد كان عبارة عن دراسة ميدانية تهدف إلىإسقاط الجانب النظري على الواقع العملي والتي تم إجراءها بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية, حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث

واختتمنا هذه الدراسة بخاتمة عامة تضمنت جملة من النتائج والتوصيات وأفاق الدراسة المستقبلية .

تمهيد:

كان الاتصال ولازال عنصرا هاما في الحياة حيث برزت أهميته وفعاليته مع زيادة التقدم التكنولوجي ، وموضوع الاتصال من أكثر المواضيع التي شغلت اهتمام العلماء والباحثين في فروع معرفية شتى ومجالات علمية مختلفة ، حيث لم يعد الاتصال اليوم مجرد هدف يرجى تحقيقه بل أصبح وسيلة وضرورة ملحة لتحقيق الغايات لكونه عملية يتم وفقها نقل الأفكار والمعلومات .

وعملية الاتصال ليست بسيطة وسهلة كما يعتقد الكثيرون بل هي عملية معقدة وصعبة تتضمن عددا من العناصر والخطوات والتي يجب التخطيط لها مسبقا .

حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي :

المبحث الأول : ماهية الاتصال الإداري .

المبحث الثاني : مراحل وأنواع الاتصال الإداريووظائفه .

المبحث الثالث :أساليب ومقومات الاتصال الإداري ومعوقاته .

المبحث الأول : ماهية الاتصال الإداري

يحظى موضوع الاتصال باهتمام الكثير من العلماء والباحثين في شتى الميادين ، فهو يعتبر المتغير الحاكم في قيامأي مجتمع إنساني ، وهو القوة الدافعة في العلاقات البشرية ، فهو احد أهمالعناصر الحاكمة في فهم العلاقات الإنسانية بصفة عامة وفي عمليات التفاعل الاجتماعي بصفة خاصة ، ولقد تعددت واختلفت مفاهيمه وتعاريفه باعتباره عملية صعبة ومعقدة وتتضمن عددا من الخطوات والعناصر الأساسية لهذه العملية .

المطلب الأول : مفهوم الاتصال وعناصره

على الرغم من اتفاق العلماء على اعتبار الاتصال عملية أساسية في حياة المجتمع بل ركيزة أساسية من ركائزه فان ثمة اختلاف حول مفهومه وعناصره ، فكل عرفه حسب منطلقه الفكري .

أولا : مفهوم الاتصال الإداري

تعريف 1 : كلمة اتصال communication مشتقة من الكلمة اللاتينية communis وتعني المشاركة في الرأي أو الحديث أو اتخاذ القرار... أي أن الاتصال هنا يعني الاشتراك في المعلومات أو تبادل المعلومات والمشاعر والاتجاهات[1].

تعريف 2: تعرف جمعية إدارة الأعمال الأمريكية الاتصال بأنه أي سلوك ينتج عنه تبادل المعنى [2].

---

[1] د.محمد الصيرفي ،**الاتصالات الإدارية** ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ،2008، ص14-15 .

[2] صباح حميد على ،غازي فرحان أبو زيتون، **الاتصالات(أسس ومفاهيم ومراسلات)** ، ط1، 2007، ص17 .

تعريف 3 : هو عملية تتكون من سلسلة من الأنشطة تتضمن الاستماع ، التأمل والتعبير والاختيار ، وكذلك التغييرات في الشعور والسلوك .

من هنا يمكن تعريف الاتصال كونه عملية مخطط لها تستهدف تحفيز الآخرين وخلف دوافع عندهم من اجل تبني مواقف والقيام بممارسات جديدة ، كما ينظر إليهبأنهعملية منهجية ، أي انه يحدث عبر فترة زمنية محددة ، فما حدث في الماضي سيكون له تأثير على ما يحدث الآن ، وما يحدث سيؤثر على ما سيحدث في المستقبل [1].

تعريف 4 :وتلتقي معظم تعريفات الاتصال عند عناصر مشتركة أهمها :

- الاتصال هو عملية تفاعل اجتماعي يستخدمها الناس لبناء معان تشكل في عقولهم صورا ذهنية للعالم ويتبادلون هذه الصور الذهنية عن طريق الرموز, وهو المشاركة في فكرة أو اتجاه أو موقف ، ولا يشترط أن تكون المشاركة بالاتفاق والتطابق ، بل المشاركة هنا تعني الأفكار والمشاعر والاتجاهات والمواقف في حال الاتفاق كما في حال الاختلاف [2] .
- **تعريف5**:الاتصال هو عملية مستمرة تتضمن قيام احد الأطرف بتحويل أفكاره ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة ، تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر [3].

تعريف شامل :

هو نشاط تفاعلي تبادلي يتم بين طرفين أو أكثر ، بهدف نقل معلومات أو أفكار أو رغبات أو اتجاهات من بين مختلف المستويات الإدارية ، وذلك باستخدام قنوات إرسال مناسبة ، بهدف إحداث الاستجابة المطلوبة .

---

[1] سعيد بن عامر، **الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها**، ط3،مصر الجديدة ، القاهرة ، 2000 ،ص26 .

[2] فضيل دليو وآخرون، **الاتصال في المؤسسة**، ، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية,الخروب،قسنطينة، 2003، ص9 .

[3] زاهر محمد ديري، **السلوك التنظيمي** ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ،2011 ، ص 226 .

ثانيا : عناصر الاتصال .

تشمل عملية الاتصال على ثمان نقاط رئيسية هي : المرسل ، الرسالة ، الوسيلة ، المستقبل ، التشويش ، رجع الصدى والموقف الاتصالي .

1-المرسل :وهو الشخص لديه مجموعة من الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها إلى طرف آخر [1] .

2- الرسالة : هي الصورة النهائية التي تأخذها مجموعة من الصياغات لتحويل المعاني والأفكارإلى رموز في شكل كلمات وحروف وأرقام وتعبيرات وجه وحركة جسم وغيرها[2] .

وتنقسم الرسالة إلى :

- **الرسالة المكتوبة** : وتتمثل في المفاهيم والأفكار والآراء مصاغة على شكل لغة مكتوبة تتم قراءتها .
- **الرسالة غير المكتوبة** : وتمثل الرسالة شفوية أو بشكل مشاعر وأحاسيس غير مكتوبة مثل النبرة ، معالم الوجه . . ..
- **3- الوسيلة أو قناة الاتصال** : تعلب وسيلة الاتصال بين المرسل والمرسل إليه دورا بارزا في فهم الرسالة المرسلة ، لذلك على المرسل أن ينتقي ويختار الوسيلة الأكثر تعبيرا وتأثيرا وفعالية في المرسل إليه (المستقبل) [3] .

---

[1] احمد ماهر ،**كيف ترفع مهاراتك في الاتصال** ، ط1، الدار الجامعية ،الإسكندرية ،2010، ص27 .

[2] مصطفى محمود أبو بكر, عبد الله بن عبد الرحمان البريدي ,الدار الجامعية , **الاتصال الفعال (مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال**) , الإسكندرية, 2008 ,ص43 .

[3] صلاح الدين عبد الباقي، **مبادئ السلوك التنظيمي** ، الدار الجامعة ، 2005 ، ص252 .

4- المستقبل : وهو الذي يتسلم الرسالة المنقولة ، وهو الشخص المقصود من قبل المرسل أو أي شخص يختار لنفسه أن يكون المستقبل مثل جمهور الفضائيات والتلفزيون والانترنت ، والمستقبل ليس شخصا سلبيا دوما بل هو شخص فاعل Active في معظم الحالات [1].

5 – التشويش : مهما كانت نوع عملية الاتصال أو مستواها أو الوسيلة المستخدمة فان هناك بعض عناصر التشويش التي يحتمل أن تتدخل في العملية الاتصالية مما يمكن أن يؤثر على نجاح العملية الاتصالية [2].

6- رجع الصدى (التغذية العكسية) : وتمثل عملية فهم الرسالة والقدرة على الإجابة عليها . وتشير هذه العملية (التي تسمى أيضا المعلومات المرتدة، أو المرتجعة، أو العائدة) إلى قرار تسليم الرسالة بشكل صحيح واستيعاب مفاهيمها بشكل واضح .

وتشكل عملية الاتجاه المتبادل في تسليم الرسالة والرد عليها توكيدا دقيقا على إدراكها واستيعاب مدلولاتها .

أما أسلوب التسليم بدون رد فقد يتضمن جملة من الأخطاء أو عدم الدقة في فهم الرسالة وإدراكها [3].

7- **الموقف الاتصالي (البيئة أو الظرف)** : إن الموقف الذي تتم فيه عملية الاتصال عنصر هام في نجاح الاتصال وفشله ، فالظروف أو البيئة تحدد لنا أسلوب الاتصال ووسائله وحجمه ونوعه [4] .

---

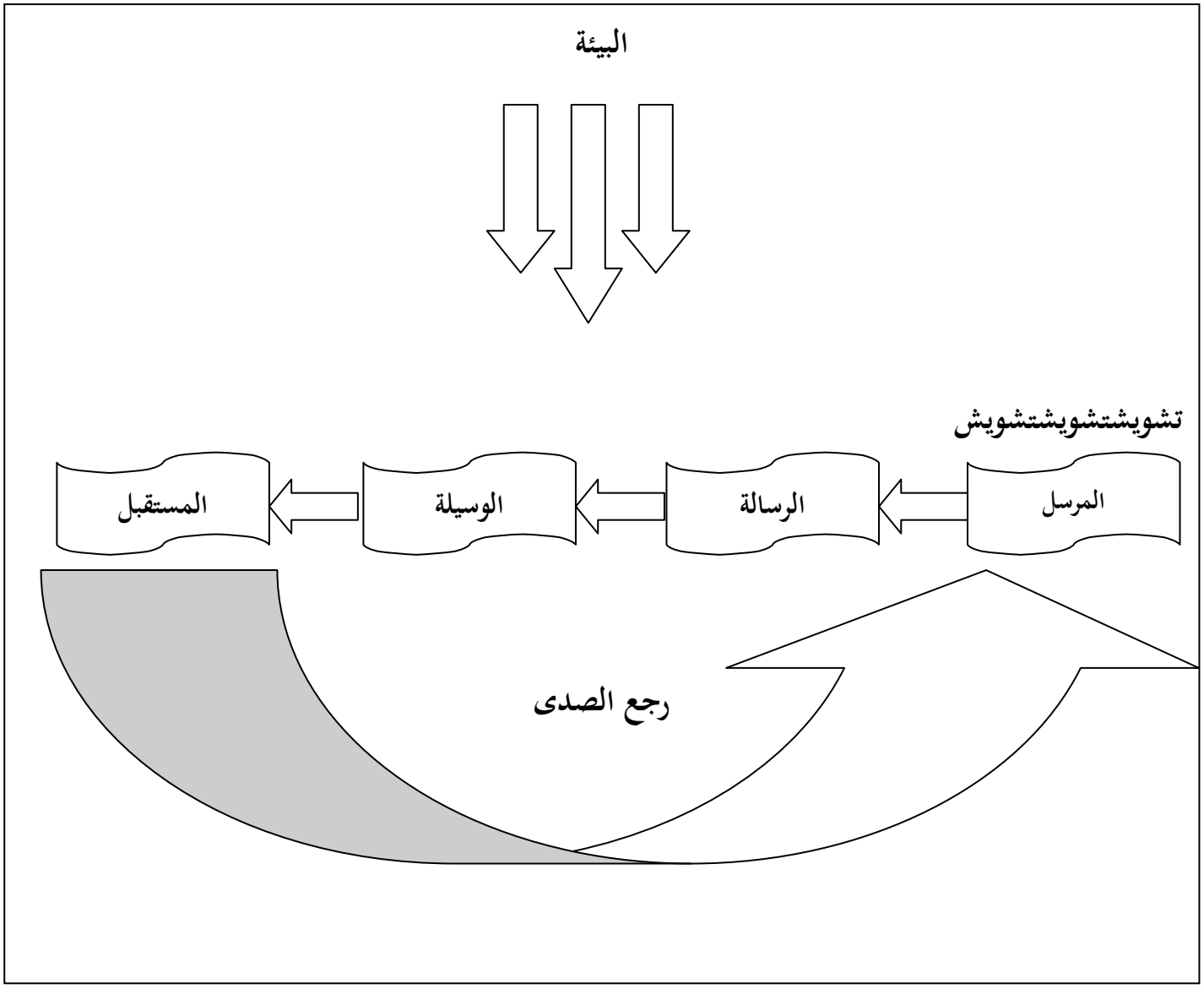
[1] محمد أبو سمرة ، **الاتصال الإداري والإعلامي** ، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع،عمان، الأردن ، 2009، ص39 .

[2] سهيل عبيدات , **إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة** , ط 1 , عالم المكتب الحديث للنشر والتوزيع ,اربد ,الأردن ,2007, ص103 .

[3] خضير كاظم حمود، **الاتصال الفعال في إدارةالأعمال** ، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان ، 2010، ص42 .

[4] سهيل عبيدات ، مرجع سبق ذكره ، ص 103 .

الشكل(1-1): يوضح عناصر عملية الاتصال.



المصدر :احمد ماهر ,كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال, مرجع سابق, ص25.

المطلب الثاني : أهمية الاتصال الإداري وأهدافه .

يعتبر الاتصال الإداري وسيلة للمديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية المتنوعة وكذلك يعد أداة لتحقيق أهداف المؤسسة .

أولا : أهمية الاتصال .

قلما يتصور الفرد أو يتخيل وجود منظمة ما بدون اتصالات ، فهو يمثل الدم الدافق بالحياة والذي يسري في عروق المنظمة وكيانها ، إذ أن المنظمة مهما امتلكت من الموارد المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية ،فإنها تبقى قاصرة في تحقيق الاستثمار الأمثل لتلك الموجودات دون توفر الاتصالات ، ويمكن القول بشكل عام أن الاتصالات بأي صورة كانت رسمية هي على درجة عالية من الأهمية في المنظمة, وقد أثبتت الدراسات والأبحاث بأن الاتصالات تمثل ما يقارب 75 % من نشاط المنظمة .

ولذلك فهي تعد بمثابة الدم الدافق عبر الشرايين الحياتية للمنظمة،إذ بدون الاتصالات تموت، أو تضمر الحركة الدائبة للمنظمة، وجميع أنشطتها الأخرى .

ويمكن إيجاز الأهمية التي تنطوي عليها الاتصالات في المنظمة بما يأتي :[1].

- الاتصالات نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة ، حيث أنها تسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المنظمة .
- تعد عملية الاتصالات وسيلة أساسية لا نجاز الأعمال والمهامات والفعاليات المختلفة في المنظمة .
- الاتصالات وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة .

[1] خضير كاظم محمود ، مرجع سبق ذكره ، ص35-36 .

- يتم من خلال عملية الاتصال اطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف أيضا على مدى تقبلهم لأرائهموأفكارهم ، وصيغ عمله داخل المنظمة . وبمعنى أكثر وضوحا ، فان الاتصال يمثل وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الرئيس في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين.
- يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة مما يسهم بشكل أوبأخر في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المنظمة ، ونموها وتطورها.

ثانيا : أهداف الاتصال الإداري

تهدف عملية الاتصالات الإدارية في أية منظمة إدارية مهما كان نوعها إلى ما يلي:[1].

- تسهيل عملية اتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي .
- تمكين المرؤوسين من التعرف على الأهداف والغايات المطلوبة من التنظيم أن يحققها من خلال البرامج والخطط والسياسات .
- تعريف المرؤوسين بالتعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال ودواعي تأجيلها أو تعديل خطط تنفيذها .
- التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها ومواقف المرؤوسين من المشكلات وسبل علاجها .

هذا وتخدم عملية الاتصالات التنظيم الإداري بطرق عدة على النحو التالي :

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

---

[1] هاشم حمدي رضا، **تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية** ، ط1، دار الراية ،عمان ، 2009، ص96-97 .

- تعزز عملية الاتصالات الدافعة لدى العاملين لأنها تقوم بتحديد ما يجب عليهم القيام به وكيف يمكنهم تحسين أدائهم .إذأن تحديد الأهداف وتوفير التغذية العكسية عن سير التقدم في تحقيق الأهداف وتعزيز السلوك المطلوب يستشير الدافعية .
- تعتبر عملية الاتصالات وسيلة يعبر الأفراد من خلالها عن مشاعرهم وحاجاتهم الاجتماعية ونجاحاتهم واحباطاتهم ومن شأن ذلك أن يخدم حالة التوازن المطلوبة في سلوك الفرد.
- تنمية المعلومات والفهم الجيد بين جميع الموظفين [1].
- تشجيع كل موقف من شأنه تحفز الموظفين والرضا الوظيفي .
- تصحيح أي معلومات خاطئة أو مواقف مضللة أو غموض في السياسات أو إشاعة مغرضة .
- إعداد الموظفين لأي تغيير في الأساليبأو البيئة بواسطة تزويدهم بالمعلومات الضرورية مقدما .
- تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم لتحسين الإنتاجأو بيئة العمل ، وأخذ هذه الاقتراحات بجدية من قبل الإدارة العليا .
- تحسين العلاقات بين العمال والإدارة بالمحافظة على قنوات الاتصال مفتوحة .
- تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العمال بتعزيز الاتصالات بينهم.

[1] منال طلعت محمود ،**أساسيات في علم الإدارة**، المكتب الجامعي الحديث ،الإسكندرية ، 2003، ص169 .

المطلب الثالث : خصائص الاتصال الإداري

يتميز الاتصال بمجموعة من الخصائص من أهمها ما يلي :

1- الاتصال عملية ديناميكية : حيث تعتبر عملية الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تمكننا من التأثير في الناس والتأثر بهم مما يمكننا أن نغير من أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع .

2- الاتصال عملية مستمرة : حيث لا يوجد بداية أو نهاية لعملية الاتصال فنحن في عملية الاتصال دائم مع أنفسنا ومع مجتمعنا ، فنحن في اتصال دائم ومستمر ولهذا المعنى فانه يمكننا القول بان : الاتصال هو قلب العملية الإدارية .

3- الاتصال عملية دائرية : ويعني ذلك أن الاتصال لا يسير في خط مستقيم من شخص لأخر فقط بل انه عادة ما يسير في شكل دائري حيث يشترك الناس جميعا في الاتصال في نسق دائري فيه إرسال واستقبال واخذ وعطاء وتأثير وتأثر .

4- الاتصال عملية لا تعاد : ونحن نقصد هنا انه من غير المحتمل أن يتبع الناس رسائل متشابهة في الشكل والمعنى عبر الأزمان المختلفة لأن الكلمات في تغيير وكذلك المعاني بل الحياة كلها.

5- لا يمكن إلغاء الاتصال : ونحن نقصد هنا انه من الصعب إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية حتى وان كان غير مقصود فقد تتأسف للمستقبل أو تعتذر بإرسال رسالة معدلة أخرى لكن من الصعب أن تسحب كلامك أو الرسالة الاتصالية إذ ما تم توزيعها.

6- الاتصال عملية معقدة : بالإضافة إلى أن الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة فهي معقدة أيضا لما تحويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال وإلا سيفشل الاتصال[1].

---

[1] محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص19-23 .

7- ذات اتجاهين : يقصد بالاتجاهين أن هناك مرسل ومستقبل وأن عملية الاتصال لا تحدث بين طرف واحد ولا بد أن يشاركه طرف آخر ، ولكي تتم عملية الاتصال يجب أن يفهم المستقبل الرسالة ، وأحيانا يتم الاتصال بين الطرفين وقد يفهم المستقبل الرسالة .

8- عملية إدراكية وتفسيرية : شرط أساسي لكي تؤدي عملية الاتصال الأهداف المرجوة منها يجب أن يفهم المستقبل الرسالة ويدركها بالمعنى الذي يدركه المرسل ، وأن عملية الإدراك تؤثر فيها مجموعة من العوامل الذاتية مثل:ميول ،دوافع،قيم، معتقدات، اتجاهات، خبرات، معارف، مهارات...الخ

ولذلك يجب على المرسل قبل أن يقوم بإرسال رسالة لا بد من تفهم كل هذه العوامل الذاتية للمستقبل ، وبناء على هذه المعلومات يتم إعداد الرسالة وصياغتها بالطريقة والأسلوب والوسيلة والوقت المناسب التي تمكن المستقبل فهمها وإدراكها كما لو كان هو المرسل .

9- عملية هادفة : عملية الاتصال ليست هدف في حد ذاتها وإنما وسيلة لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف وتتمثل هذه الأهداف في الاستعلام ، الأخبار ، التحري [1].

[1] مصطفى كامل أبو العزم عطية، **السلوك التنظيمي** ،المكتب الجامعي الحديث ،الإسكندرية ، ص189-1

المبحث الثاني :مراحل وأنواع الاتصال الإداري ووظائفه

إن عملية الاتصال الإداري ماهية إلا الطريقة التي يستخدمها المرسل للوصول إلى المستقبل من خلال رسالة معينة وهذا الأمر يتطلب خطوات يجب إتباعها ، وكذلك للاتصال أنواع ووظائف عديدة من خلالها تظهر فعالية وكفاءة الاتصال الإداري .

المطلب الأول : مراحل الاتصال الإداري

تمر عملية الاتصال الإداري بالمراحل التالية :

1- مرحلة إدراك الرسالة : يتخذ المرسل أو المصدر في هذه المرحلة قراره بإرسال الرسالة الاتصالية التي تنتج عن فكرة أو مشاعر أو مؤشر يدفعه إلى إرسال رسالته إلى المستقبل .

2- مرحلة الترميز : وهي مرحلة تحويل المعاني إلى رموز لغوية ، هنا يقوم المصدر بصياغة أو تحويل أفكاره أو مشاعره أو نواياه إلى رسالة اتصالية تكون على شكل رموز لفظية منطوقة أو مكتوبة أو غير لفظية (إشارات حركية) ويعتمد نجاح الرسالة على مدى اختيار الرموز المناسبة للمستقبل والموقف الاتصالي الاجتماعي[1].

3- مرحلة اختيار وسيلة أو قناة الاتصال : عملية اختيار الرسالة أو الوسائل التي تناسب الرسالة وطبيعة الجمهور المستهدف، فقد يختار المرسل واحدة أو عدة وسائل مثل :الوسائل التالية : سمعية كالإذاعة أو بصرية المطبوعات أو سمعية بصرية كالتلفزيون والسينما ، والفيديو والكمبيوتر ،ويعتبر اختيار الوسيلة المناسبة واستخدام أكثر من قناة لنقل الرسالة من العوامل المهمة لنجاح الاتصال .

4- مرحلة فك الرموز : وهي عملية تحويل رموز الرسالة الاتصالية الواصلة إلى المستقبل إلى معان، فهي مرحلة استقبال الرسالة وتحليل رموزها وتفسيرها وفهم معانيها ومدى تطابقها مع حاجته وقيمته وأفكاره، لذا يجب على المستقبل أن يفهم الرسالة أولا ومن ثم يرد عليها

---

[1] معمن محمد عياصرة، **القيادة والرقابة والاتصال الإداري** ، دار حامد للنشر والتوزيع،عمان، 2007،ص 166 .

5- مرحلة استجابة أو ردود الفعل على الرسالة : فالاستجابة تعني مدى قبول أو رفض الرسالة من قبل المستقبل، وقد تكون الاستجابة مباشرة أو غير مباشرة ، أو ضعيفة ، أو قوية أو سلبية أو ايجابية أو عقلة أو مادية وتكمن أهمية الاستجابة في أنها تخبرها عن مدى نجاح الاتصال أو فشله ، فهي تخبر المرسل فيما إذا سمعت أو شاهدت أوقرأتأو فهمت رسالته أم لا ، فالاستجابة أحد أهداف الاتصال الرئيسية ، ففي هذه المرحلة يقوم المستقبل بعد الاستجابة للمرسل بصياغة استجابته (فهمه وأفكاره ومشاعره) في رسالة اتصالية ويبثها للمصدر فيصبح المستقبل مرسلا ، والمرسل مستقبلا ، وقد تكون الاستجابة ضربة باليد أو تصفيقا مدويا أوإغلاق مفتاح الراديو أو التلفزيون ، أو اتصالا هاتفيا أو صرخة مزلزلةأو بكاء أو رسالة خطية.

6- مرحلة فك الرموز : وهي عملية تحويل رموز الرسالة الاتصالية الجديدة إلى معان ، ففي هذه المرحلة يقوم المستقبل الجديد (المرسل الأصلي) باستقبال استجابة المرسل (المستقبل الأصلي) التي هي على شكل رسالة اتصالية في فك رموزها ويفهم معناها ، فان تبين له أن رسالته قد فهمت من قبل المستقبل اطمأن إلى نجاح اتصاله وان يتبين عكس ذلك عاد وأرسل رسالة اتصالية جديدة ومعدلة وواضحة ، بشكل يؤدي إلى استيعابها من قبل المستقبل ، ففي هذه الحالة يصبح المرسل مستقبلا والمستقبل مرسلا، وهكذا دواليك تستمر عملية الاتصالات سؤالا وجوابا وأخذ و عطاء بشكل تفاعلي مستمر حتى تحقيق الهدف الكلي من الاتصال [1].

[1] معمن محمد عياصرة ، مرجع سبق ذكره ، ص167.

المطلب الثاني : أنواع الاتصال الإداري

يمكن تصنيف شبكات أو أنواع الاتصال الإداري وفقا للمعايير الآتية :

- ❖ اللغة المستخدمة
- ❖ الاتجاه
- ❖ درجة التأثير
- ❖ مصدر الاتصال

وكلمة لغة من وجهة نظر خبراء العلاقات العامة خاصة لا تقتصر فقط على اللغة اللفظية وحدها، فأي منهج منظم ثابت يعبر به الإنسان عن فكرة تجول بخاطره وإحساس يحسه في صدره هو لغة قائمة بذاتها وعلى ذلك يمكن تقسيم الاتصال الإنساني :

أولا : حسب اللغة المستخدمة

1- اتصال لفظي :وهو الذي يستخدم فيه اللفظ أو الكلمة كوسيلة لنقل رسالة المصدر إلى المستقبل ، وينقسم إلى نوعين :

أ: اتصال شفهي : وفي هذا النوع من الاتصال يصل اللفظ منطوقا إلى المستقبل ويدركه بحاسة السمع ومن أمثلة هذا النوع المحاضرات والندوات والمناقشات والمقابلات والخطب ، ويتميز الاتصال الشفهي بقدرته على توفير الوقت ، كما انه يسمح بالمواجهة ،ويختلف نوعا من الصداقة والتعاون والألفة بين طرفي الاتصال.

ب: اتصال كتابي :ويعمل على نقل المعلومة المطلوبة إلى عدد كبير من الأفراد بالإضافة إلى انه يمكن الرجوع إليه وقت الحاجة ،كما يسمح بتوصيل جميع المعلومات المراد إيصالها سواء كانت تعليمات أم أوامر أم بيانات أم إحصائيات ...الخ،وتقديمها بصورة تفصيلية واضحة وتوصيلها بفاعلية إلى أفراد الجمهور المقصود [1].

[1] محمد منير حجاب ،**الاتصال الفعال للعلاقات العامة** ،ط1،دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2007، ص34-36.

2- اتصال غير لفظي : هي عملية اتصال تبادلي والتي قد لا تعتمد على الكلمات أو تعتمد على الكلمات التي تحمل معنى مختلف عن معناها المباشر أو الشائع، والاتصال غير اللفظي هو احد أشكال الاتصالات المؤثرة ولكنه لم يلقى الاهتمام أو الفهم الكامل في المنظمات ، ويعتمد الاتصال غير اللفظي على استخدام تعبيرات الوجه ، وحركات الجسم ، والإشارات [1].

ثانيا : أنواع الاتصال وفقا للاتجاه :

- اتصال في اتجاه واحد .
- اتصال في اتجاهين

يؤثر اتجاه الاتصال على عملية الاتصال بصرف النظر عن المضمون ،فعندما يكون الاتصال في اتجاه واحد فهذا يعني أن المسؤول لا يتلقى أي ردود أفعالأي لا يتفاعل مع المستقبل ، أماإذا كان الاتصال في اتجاهين فهذا يعني اكتمال عملية الاتصال ، فالمستقبل يستقبل الرسالة ويفسرها ويفهمها ويستجيب لها وينقل ردود أفعال إلى المرسل الذي يتأكد بدوره من مدى إدراك المستقبل لمحتوى رسالته ومن مدى تحقيق هدفه الاتصالي [2].

ـثالثا : أنواع الاتصال من حيث درجة تأثيره

يقسم الخبراء الاتصال من حيث درجة تأثيره إلى :

- ❖ الاتصال الشخصي
- ❖ الاتصال الجمعي
- ❖ الاتصال الجماهيري

ـأ: الاتصال الشخصي : ويقصد به العملية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات بين الأفراد بالطريقة المباشرة وجها لوجه وفي اتجاهين ودون قنوات وسيطة ، حيث يصبح المرسل والمستقبل على اتصال

---

[1] جمال الدينمحمد المرسي ، ثابت عبد الرحمن إدريس، **السلوك التنظيمي** ، الدار الجامعية طبع نشر وتوزيع ،الإسكندرية ،2004،ص630 .

[2] محمد منير حجاب ، مرجع سبق ذكره ، ص36 .

ببعضهما وجها لوجه وفي مكان محدد، ويتميز بأن المرسل فيه يصبح مستقبلا والعكس ، ومن أمثلة هذا الاتصال اتصال الطبيب بمرضاه محدودون ويمكنهم أن يحسوا المعاملة الطيبة التي يعاملهم بها الطبيب ، وفي نفس الوقت فان الطبيب يلمس ثقة الأهاليوإقبالهم عليه أوإعراضهم عنه نتيجة لهذا التعامل .

ب: الاتصال الجمعي : وهو عنصر أساسي في إدارة المؤسسات ،ويساعد المؤسسة على تحقيق وظائفها ،ويأخذ الاتصال الجمعي أشكالا عديدة مثل :اجتماعات صنع القرارات واجتماعات الأقسام وندوات التوجيه وبرامج التدريب وغير ذلك من الوظائف التي تتعلق بمهام العمل.

ج: الاتصال الجماهيري : ويقصد به العملية التي تتم بمقتضاها نقل الأفكار والمعلومات والاتجاهات إلى عدد كبير جدا من الأفراد باستخدام وسيلة أو أكثر من وسائل الاتصال الجماهيرية ، ويتم هذا الاتصال بطريقة غير مباشرة ، وفي اتجاه واحد ولعدد كبير من الأفراد المتواجدين في مكان غير محدود[1].

رابعا : أنواع الاتصال وفقا لطبيعة مصدر الاتصال :

ينقسم إلى :- اتصال رسمي

_ اتصال غير رسمي

-الاتصالات الرسمية :

تنقسم الاتصالات الرسمية إلى أربعة أنواع رئيسية هي :

أ: الاتصالات العمودية : وتنقسم بدورها إلى اتصالات نازلة وصاعدة ، وعلى الوجه الآتي :

1- الاتصالات النازلة : يكون اتجاه الاتصالات الرسمية فيه من الأعلى للأسفل ، في شكل خطط وقرارات وأنباء معلومات ، وتتضح أهميته في شرح الأهداف والسياسات ، وتنفيذ الخطط ، وتحديد الاختصاصات ، إلا انه يؤخذ على هذا النوع من الاتصال ، انه في حال اتصاف القيادة فيه بالشدة والعنف في إصدارالأوامر

والتعليمات والتوجيهات ، فان ذلك ينتقل لبقية وحدات المنظمة مما يحد من اتصال القاعدة بالقيادة ، ويؤدي لانعزال القيادة وحدوث بعض الآثار السيئة المترتبة على هذا الانعزال[2] .

---

[1] منير حجاب ، مرجع سبق ذكره ، ص40-42 .

[2] متعب جابر خبراني ،**نحو نموذج فاعل للاتصالات الإدارية** ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الملك سعود ، 2007، ص 26

2- الاتصالات الصاعدة : تتكون من الرسائل الصادرة من المساعدين إلى رؤسائهم المباشرين ، والذين قد يمررونها بدورهم إلى المستويات العليا ، تأخذ الاتصالات الصاعدة شكل الاستفسارات أو التقارير أو المعلومات التي قد يرى المستوى الأدنىأنها ذات أهمية للمستوى الأعلى ،كما قد تأخذ شكل المقترحات أو الشكاوي ، أو الرد على أسئلة المسؤول الأعلى[1].

ب: الاتصالات الأفقية أو الجانبية

ويتم هذا النوع من الاتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري، كأن يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق بغية التنسيق والتكامل ، وهذا النوع من الاتصالات ضرورية لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة .

كما أن هذا النوع من الاتصال يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب ، الأمر الذي يسمح ويعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم [2].

جـ : الاتصالات المتقابلة أو المحورية

تشمل الاتصالات بين المدراء وجماعة العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيميا ، ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الاجتماعية الجارية بين مختلف التقسيمات في المنظمة ، ولا يظهر هذا النوع من الاتصالات عادة في الخرائط التنظيمية ، وإنما يظهر من خلال الصيغ المتعارف عليها والمألوفة في الاتصالات ، وخصوصا في المنظمات الكبيرة [3].

---

[1] جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس ، مرجع سبق ذكره ،ص 617 .

[2] بوعطيط جلال الدين ، **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي** ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة قسنطينة، 2009،ص45 .

[3] خضير كاظم محمود ، مرجع سبق ذكره، ص 44.

د- الاتصالات الخارجية

وتضم الاتصالات الجارية بين المدراء والأطراف الأخرى خارج المنظمة مثل : المستهلكين ، العملاء ، الموردين والموزعين وغيرهم ، وتسهم الاتصالات الخارجية في زيادة فاعلية وكفاءة الأداء ، وتحقيق الفرص المتاحة والاستثمار الأفضل للموارد [1].

ومن المؤكد أن هذه الاتصالات الخارجية ، والتي تتم عبر قنوات رسمية وأخرى غير رسمية ، سواء التقليدية منها أو الالكترونية ، الشفهية أو التحريرية ، تستهدف بالدرجة الأولى تحقيق الأتي :

- إشباع حاجات العملاء ورغباتهم من خلال توفير سلع وخدمات تستجيب لهذه الحاجات والرغبات .
- توطيد العلاقات وتعزيزها مع اللاعبين في سلسلة قيمة الصناعة كافة لبلوغ الأهدافالمشتركة .
- تزويد الجمهور بالحقائق حول أنشطتهاوفعالياتها ، والحصول على تغذية عكسية منه .
- إبرام الاتفاقيات والمعاهدات بين الأطراف ذات العلاقة كافة لتحقيق منافع متبادلة .
- التوفيق بين مصالح كافة الأطراف ذات الصلة بأنشطة المنظمة ، والتي تتمثل في إشباع رغبات المستهلكين وحاجاتهم ، والأرباحلأصحاب المنظمة ، ثم رفاه المجتمع [2] .
- **الاتصالات غير الرسمية**
- تمثل الاتصالات غير الرسمية أحد أكثر أنواع الاتصالات شيوعا في العالم ، فهذه الاتصالات لا تخضع للتنظيم الرسمي حيث تنساب المعلومات والمعاني في الاتصالات غير الرسمية خارج نطاق التنظيم الرسمي ما ينجم عن ذلك سرعة ومرونة عاليتين في نقل البيانات والمعلومات وتبادلها بين عدد اكبر من الناس .

---

[1] خضير كاظم محمود ، مرجع سبق ذكره ، ص44 .

[2] حميد الطائي ، بشير العلاق ،**أساسيات الاتصال نماذج ومهارات** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن ، 2009،ص68 .

وتعد قنوات الاتصالات غير الرسمية الأقصر بين جميع قنوات الاتصالات الأخرى ، ما يتيح قدرا عاليا من التغذية العكسية التي تكون أشبه بالفورية ، وهو ما يضفي قيمة نوعية راقية على هذا النوع من الاتصالات ، وغالبا ما تعتمد الاتصالات غير الرسمية على الوسائل الشفوية في الاتصال ،علاوة على اعتمادها على الوسائل التحريرية [1] .

المطلب الثالث :وظائف الاتصال الإداري

يمكن القول أن للاتصال أبعادا اجتماعية وثقافية وتعليمية وتنموية عديدة ، ومن هذه الأبعاد تنبثق وظائف الاتصال التي يمكن حصرها في النقاط التالية :

– الوظائف التعليمية والمعرفية

وتتمثل في نقل المعلومات والخبرات والأفكار إلى الآخرين ، بهدف تنويرهم ورفع مستوياتهم العلمية والمعرفية والفكرية ، وتكييف مواقفهم إزاء الأحداث والظروف الاجتماعية ، وتحقيق تجاوبهم مع الاتجاهات الجديدة ، وإكسابهم المهارات المطلوبة التي تساعدهم في حياتهم الشخصية والوظيفية .

– الوظائف الاقناعية

وهذه الوظيفة للاتصال تساعد النظام الاجتماعي والسياسي في تحقيق الاتفاق أو الإجماع بين أفراد المجتمع وفئاته المختلفة عن طريق الإقناع وضمان قيام كل فرد بالدور المطلوب منه اتجاه المجتمع ومؤسساته المختلفة ، أما القصد من وظيفة الإقناع للاتصال فهي إحداث التحولات أو التغييرات المطلوبة في وجهات نظر المجتمع حول حدث معين أو فكرة معينة تساعد النظام الاجتماعي أو السياسي ، أو تثبيت وجهات نظر وأفكار قائمة والتأكيد عليها[2] .

---

[1] حميد الطائي ، بشير العلاق ، مرجع سبق ذكره ، ص61.

[2] محمد الدبس السردي،**الاتصالات والعلاقات العامة** ، ط1،اثراء للنشر والتوزيع ،2011 ، ص33-34 .

- الوظائف الترفيهية

حيث يلعب الاتصال دورا في الترويج عن أفراد المجتمع وتخفيف أعباء الحياة اليومية ومتاعبها عنهم ، وذلك من خلال البرامج الترفيهية التي من شانها الترويع عن نفوس الناس وإدخال السرور إلى نفوسهم من خلال برامج فنية متعددة وجذابة تستهوي جمهور المستقبلين ، وتلعب وسائل الاتصال الجماهيرية دورا بارزا في هذه الوظائف .

-الوظائف الثقافية

من خلال نقل التراث الثقافي من جيل إلى آخر ، ومن فرد إلى فرد، ومن مجتمع إلى مجتمع والإضافة عليه ، وتكييفه مع الأهداف والتطلعات الاجتماعية الجديدة ، ليكون أداة فاعلة للتغيير الثقافي ، وكذلك المساهمة في تنشئة جيل جديد متفاعل من ثقافة وتراث المجتمع .

وتعد الوظيفة التي يقوم بها الاتصال أحد معايير تصنيف أنواع الاتصال ، ومن هذه التصنيفات التصنيف القائم على التحليل اللغوي وبناءاعلى هذا التصنيف يمكن تحديد الوظائف الأساسية التالية للاتصال .

أولا :تأكيد العلاقة بين المعاني والرموز التي لم تكن مفهومة من قبل عملية الاتصال ، وربما يكون ذلك واضحا في اكتساب الأطفال اللغة حيث يتم ربط المعنى بالكلمة المعبرة بالكلمة المعبرة عنها وهذا ما يسمى بالمستوى الإعرابي للغة .

ثانيا : إضافة معان جديدة لكلمات معينة ، وهذا ما يسمى بالمستوى الدلالي للغة ، فمثلا إذا أخذنا كلمة (دكتور) فإنها تعني للكثيرين الأطباء المعالجين للمرضى ، بينما نفس الكلمة تعني عند مجموعة أخرى من الناس معاني جديدة مثل الحاصلين على درجة الدكتوراه وذي التخصصات الدقيقة ... الخ

ثالثا : إحلال معان أخرى مكان معان سبق تعلمها ، فالمعلمون مثلا عبر وسائل الاتصال الجماهيري أو الشخصي يحاولون إحلال معان جديدة محل أخرى قديمة تتعلق بالسلع التي يعلنون عنها ، وكذلك الحالي في السياسة وغيرها .

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

المبحث الثالث : أساليب ومقومات الاتصال الإداري ومعوقاته

لا يتحقق الاتصال الإداري بمجرد وضوح الهدف من الاتصال فقط فإنما يجب توفر الطرق والوسائل المختلفة بإرسال واستقبال المعلومات ، وإضافةإلى وجود مجموعة من المقومات الأساسية ، من اجل تحقيق فعالية الاتصال لكن قد تواجهه بعض المعوقات التي تتمثل في العوامل والمواقف التي تؤثر سلبا على عملية الاتصال .

المطلب الأول : أساليب الاتصال الإداري

تتم عملية الاتصال بين المرسل والمستقبل ، وبالتالي نقل مضمون الرسالة أو المعلومات أو الأفكار ، وإحداث التغيير عبر أساليب مختلفة يطلق عليها أساليب الاتصال ، هذه الأساليب هي :

أولا :أسلوب الاتصال الشفهي

وهي الوسائل التي بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به شفاهة عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة مثل :(المقابلات الشخصية ، والمكالمات الهاتفية ، والندوات والاجتماعات ، المؤتمرات) ، ويعتبر هذا الأسلوب اقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة وسيرا وصراحة ، إلا انه يعرض المعلومات للتحريف وسوء الفهم.

ثانيا :أسلوب الاتصال الكتابي

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الكلمة المكتوبة مثل : (الأنظمة والمنشورات والتقارير والتعاليم والمذكرات والمقترحات والشكاوى ...الخ) ويعتبر هذا الأسلوب هو المعدل به في اغلب المنظمات الحكومية[1] .

[1] نعيم إبراهيم الظاهر، **أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها** ،ط1، عالم الكتب الحديث ،اربد، 2010،ص 275-276.

ثالثا : أسلوب الاتصال التصويري

ويجري هذا الأسلوب من أساليب الاتصال عن طريق استخدام الصور والرسوم من اجل نقل مضمون الرسالة المراد توصيلها ويتحقق بعدة وسائل مختلفة أهمها التلفزيون ، والفضائيات والانترنت والسينما والصور التي تنشر الصحف والمجلات والإعلانات والملصقات[1].

المطلب الثاني : مقومات الاتصال الإداري

لكي تتحقق لعملية الاتصال النجاح لا بد أن ترتكز على مجموعة من المقومات أو الركائز هي :

- يجب أن يتوافر المرسل القدرة على نقل الفكرة بأسلوب واضح بعيدا عن الغموض واللبس .
- يجب أن يكون الشخص المستقبل مستعد ومهيأ لاستقبال الفكرة التي يقوم المرسل بإرسالها .
- يجب أن يتوافر للشخص المستقبل القدرة على فهم واستيعاب فحوى الرسالة (المعنى المقصود) .
- يجب أن يتوافر للمستقبل القدرة على تنفيذ ما جاءت به الرسالة .
- إزالة العوائق والحواجز التي تقترض الرسالة أثناء عملية الاتصال [2].
- اختيار قناة الاتصال المناسبة .
- لا بد أن تكون الفكرة المراد نقلها واضحة ومحددة في ذهن المرسل[3].
- توفير نظام معلومات فعال يتضمن تدفق واستمرارية وكفاية البيانات والمعلومات المطلوب إرسالها بطريقة سهلة مفهومة .
- دراسة قدرات العاملين المستقبلين من الجوانب الفنية والعلمية والسلوكية .
- وضوح الهدف من الرسالة بصورة تتناسب مع المعاني المستخدمة .
- ضرورة توفير لغة مشتركة ومفهومة بين العاملين الداخليين في عملية نقل المعلومات.

---

[1] محمد أبو سمرة، مرجع سبق ذكره ، ص75 .

[2] مصطفى كامل أبو العزم عطية ، مرجع سبق ذكره ، ص188-189 .

[3] عبد الرحمان توفيق،**المناهج التدريبية المتكاملة (أسس الخدمة المتميزة)**ط3، 2004، ص35 .

دقة ووضوح المعلومات المطلوب إرسالها من شخص لآخر .

اختيار الوقت المناسب لنقل المعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة التعرف على مختلف الظروف العملية والبيئية المحيطة بمستقبل الرسالة لضمان قبوله وتنفيذه لمضمون الرسالة الاتصالية [1].

المطلب الثالث : معوقات الاتصال الإداري

نعني بمعوقات الاتصال تلك العوامل والمواقف التي تعرقل وتحد من فعالية الاتصالات الإدارية أو تحول دون نجاحها ، وتحقيق أهدافها على الوجه المنشود .

أولا :معوقات ترجع للمنظمة : وهي معوقات ترجع إلى أسباب نابعة من طبيعة المنظمة التي يتم فيها الاتصال وتتمثل في كبر حجم المنظمة وكثرة عدد العاملين بها ، وانتشار أفرع المنظمة جغرافيا .

أ :كبر حجم المنظمة وكثرة عدد العاملين بها : يؤدي كبر حجم المنظمة إلى تعدد في المستويات الإدارية وتشعب في الأقسام والإدارات والفروع ، ومن ثم تعدد في خطط الاتصالات وتشعبها ، الأمر الذي قد يؤدي إلى تداخل وتشابك هذه الخطوط ، مما يؤثر سلبا على عملية الاتصالات ، ويصبغها بالبطء والتعقيد والجمود .

كما أن كثرة عدد العاملين بالمنظمة يجعل الاتصالات غير ميسرة حيث يصعب التأكد من وصول محتوى الاتصال إلى جميع المخاطبين به .

ب: انتشار أفرع المنظمة جغرافيا : فبعض المنظمات لها فروع عديدة في مناطق نائية ومترامية الأطراف ، وهذا يحول بين القادة وبين الحصول على المعلومات الكاملة المتعلقة بسير العمل ، ومدى تقدم التنفيذ ، وما يعترض من عقبات ، كما أن بعد المسافة بين مصدر الرسالة وجهة استقبالها يزيد من احتمالات ما يمكن أن يطرأ عليها من تغيير أو تحريف [2].

---

[1] مصعب إسماعيل طبش ، **دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات** ، مذكرة شهادة الماجستير ، جامعة غزة، إدارة أعمال ، كلية التجارة ,2008 ، ص31

[2] سعيد السيد علي ،**العملية الإدارية** ، دار الكتاب الحديث ، 2007، ص362 .

ثانيا : معوقات ترجع إلى طرفي الاتصال : وهذه المعوقات تنشأ نتيجة تعرض عملية الاتصال للعديد من التأثيرات النفسية والاجتماعية التي ترجع إما إلى الرئيس الإداري وإما إلى المرؤوسين ذاتهم ، وإما إلى كليهما معا ، وقد ترجع إلى البيئة أو المحيط الذي تتم فيه تلك العملية [1].

ومن هذه المعوقات ما يلي :

– **المبالغة والإفراط في الاتصال** : يتأثر نظام الاتصال بتزايد عدد الاتصالات المنقولة داخل التنظيم ، ولا يعني زيادة عدد الاتصالات بالضرورة زيادة تدفقه وفعاليته [2].

– **عدم استعداد الرؤساء لتقبل آراء المرؤوسين :** ويرجع ذلك لعدم إيمان هؤلاء الرؤساء بمبدأ الديمقراطية في الإدارة نتيجة ما يتسمون به من غرور وتسلط واستبداد ، ورغبتهم في التعامل مع الآخرين من موقع السلطة أو الرئاسة ، إرضاءلمركب النقص أو العظمة الذي يتصفون به، أو نتيجة خشيتهم من أن يفقدهم اتصالهم بمرؤوسيهم احترامهم وتقديرهم كرؤساء إداريين ، أو تمس مراكزهم التي يحيطونها بسياج من الرهبة والهيمنة ...الخ.

– عدم اهتمام الرؤساء بمشاعر المرؤوسين .

– فاصل المكانة أوالدرجة.

–التخصص.

– درجة التفاهم بين العاملين .

ثالثا : معوقات خارجية : ونقصد بها تلك المعوقات التي لا ترجع إلى المنظمة ، ولا تتعلق بطرفي العملية الاتصالية وتتمثل أساسا في لغة الاتصالات ووقتها والقيم والعادات والتقاليد السائدة .

– **معوقات لغوية** :صعوبات في نقل المعاني عن طريق الرموز ، فالكلمات الواحدة قد تعني أشياء مختلفة للأفراد ، كما أن هناك أشياء بالتالي يصعب فهمها أو استيعابها على الأفراد [3].

---

[1] سعيد السيد علي ، مرجع سبق ذكره ، ص363 .

[2] محمد فريد الصحن ، سعيد محمد مصري ، **إدارة الأعمال** ، جامعة الإسكندرية ، 1997 ، ص268 .

[3] عبد الرحمان توفيق ، مرجع سبق ذكره ، ص37 .

– **وقت الاتصال** : لكي يؤدي الاتصال الهدف المنشود منه يجب أن يتم في الوقت المناسب ، وإجراء الاتصال قبل وقته فانه يجعله عرضة للإهمال والنسيان ، فينعدم أثره عندما يحين وقته الطبيعي ، كما أن إتمام الاتصال بعد فوات الوقت المناسب له يؤدي إلى فقده لقيمته وفعاليته ويدفع المستقبل إلى عدم الاكتراث بمضمونه أو محتواه ، كما أن تأخير الاتصال كثيرا ما يؤدي إلى انتشار الشائعات الضارة بالمنظمة وبكفاءتها الإنتاجية .

وتحديد الوقت المناسب للاتصال يجب أن يكون متوافقا مع ترتيب إجراءات العمل في الإدارة ، مع حالة المرسل إليه وظروفه ومدى استعداده لتقبل الرسالة وقت إرسالها .

– **القيم والعادات** : مما لا شك فيه أن الاختلاف في البيئة الاجتماعية وما يترتب من اختلاف القيم والعادات والتقاليد السائدة أثر غير منكور في إتمام عملية الاتصالات ونجاحها ، فعلى سبيل المثال :هل تكون درجة نجاح اتصال من يتحدث عن نفس القضية في مجتمع متحرر [1] .

رابعا : معوقات أخرى

– **معوقات مادية** : وتنشأ هذه المعوقات نتيجة تدخل عوامل وأمور في البيئة المادية التي يتم فيها الاتصال مثل الضوضاء والتشويش وعدم توافر المكان الهادئ المريح المناسب للاتصال .

– معوقات تقنية : مثل عدم توافر أو صلاحية أجهزة ووسائل الاتصال المختلفة مثل الحاسوب والهاتف والتلكس والفاكس وغيرها [2].

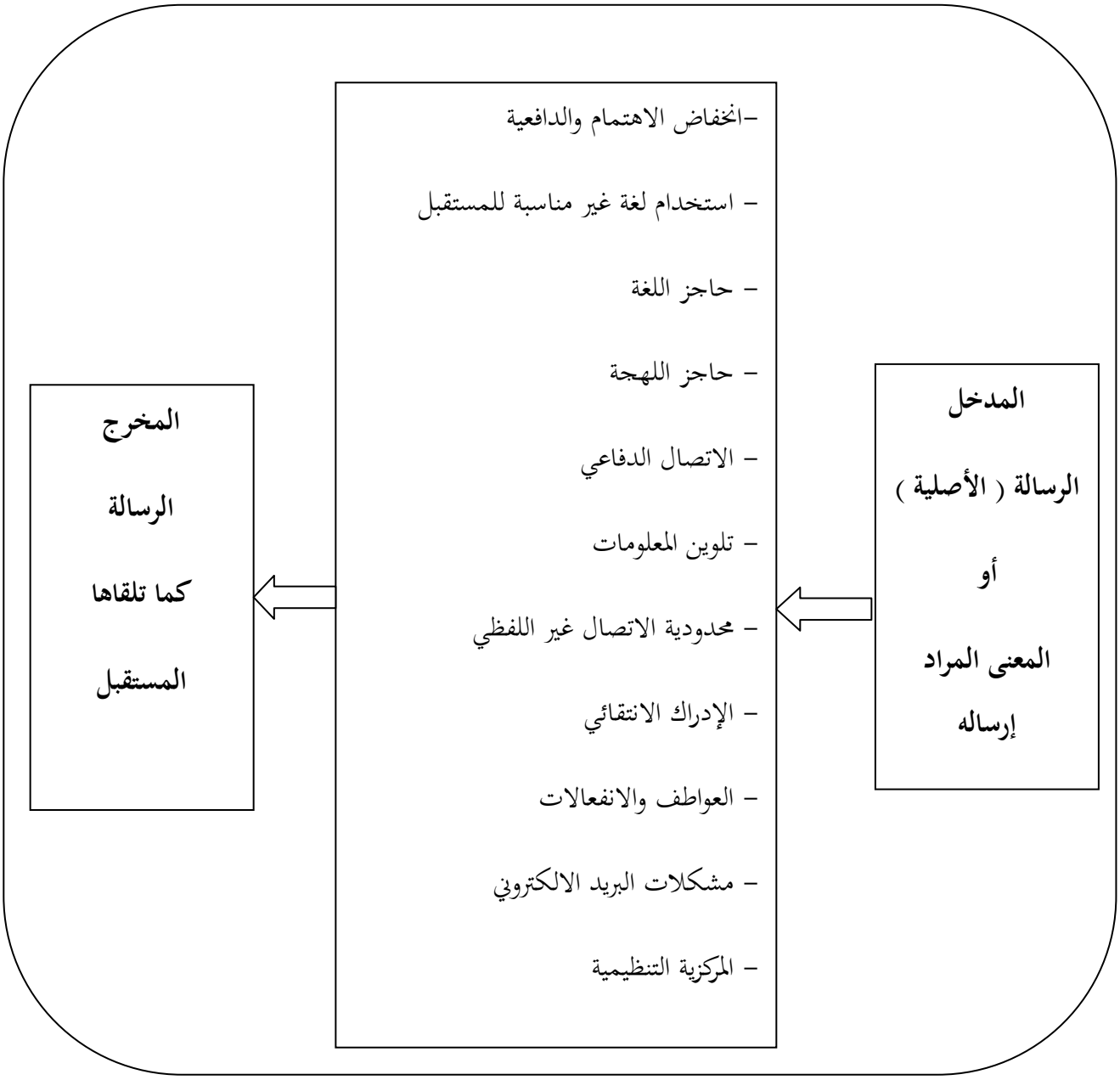
---

[1] سعيد السيد علي ، مرجع سبق ذكره ، ص367

[2] حسين حريم ، **مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال** ،ط1، دار حامد للنشر والتوزيع ،عمان ، 2010، ص35 .

النموذج التالي عبارة عن عرض موجز لمعوقات الاتصال التي قد تؤثر إحداها أو بعضها أو كلها في عملية الاتصال, أي على وصول الرسالة إلى المستقبل .

الشكل (1-2): يمثل معوقات الاتصال



المصدر : احمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي ،بدون دار النشر بدون بلد النشر, 2006، ص363 .

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يمكننا القول أن الاتصال الإداري هو عملية نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو الكتابة أوالإشارات بين مختلف المستويات الإدارية , حيثتعددت أنواعه لتعطي للمنظمة اختيار النوع الأنسب لما يوافق إمكانياتها ويكون منسجما مع وظائفها , كما أن لهذه العملية مراحل عديدة يجب إتباعها ومقومات يجب أخذها بعين الاعتبار لتحسينه وزيادة فعاليته والابتعاد عن كل ما يعيقه للوصول إلىالأهداف المرجوة .

وفي الأخير ارتأينا إلى انه لايمكننا الاستغناء عن الاتصال الإداري باعتباره همزة وصل بين أطراف المنظمة لما له من أهمية كبيرة في تفعيل هذا التواصل .

تمهيد:

إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير ، وان مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية ، وبالرغم من إمكانية اكتساب الكثير من المهارات عن طريق التعلم ، إلا أنه من الصعب تعلم القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة ، وان الإنسان ملزم باتخاذ القرارات يوميا .

وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى العناصر التالية :

- **المبحث الأول : ماهية اتخاذ القرارات الإدارية**
- **المبحث الثاني : أساليب وعوامل اتخاذ القرارات**
- **المبحث الثالث : علاقة الاتصال الإداري باتخاذ القرارات**

المبحث الأول : ماهية اتخاذ القرارات الإدارية

يعتبر اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية وهو عملية صعبة تتطلب فهما واضحا وهي عملية رشيدة بعيدة عن العواطف ،لذلك فبدون القرارات لا يمكن للوظائف الجوهرية للإدارةأن تأخذ مكانها ، وعلى هذا فان عملية اتخاذ القرارات تنتشر في جميع المستويات الإدارية .

المطلب الأول : مفهوم وأهمية اتخاذ القرارات

لا يوجد تعريف عام وموحد لاتخاذ القرارات يتفق عليه جميع الكتاب وفي هذا الإطار نحاول تقديم مجموعة التعاريف التالية .

أولا : مفهوم اتخاذ القرارات

تعريف 1 :هو عملية اختيار بديل من بين بديلين محتملين أو أكثر لتدقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية أو الخارجية والموارد المتاحة للمنظمة[1].

تعريف 2 :عرفها نيل على أنها:عبارة عن محاولة لتقليل عنصر الصدفة من خلال اتخاذ القرارات والإجراءات التي من شأنها التأثير على النتيجة لصالح واحد[2].

تعريف 3: يعرفه ياغي بأنه عملية اختيار واعية لأحد البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين أو لمعالجة مشكلة معينة[3].

تعريف 4:هو عملية اختيار أنسب بديل لكل مشكلة معينة [4].

---

[1] عبد الغفارحنفي ،**أساسياتإدارة منظمات الأعمال**، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2006،ص87 .

[2] Neil Russel-jones, **thedecisionmakingpocketbook**,management pocketbooksLTD , A lresford –UK, 2015, P5 .

[3] ربحي مصطفى عليان ، **أسس الإدارة المعاصرة** ، ط1، ، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان ، 2007،ص69 .

[4] أحمد ماهر,**الإدارة المبادئ والمهارات**, الدار الجامعية ,2004 ,ص280.

وكتعريف شامل يمكن القول أن اتخاذ القرار هو عملية منهجية عقلانية بعيدة على العواطف تهدف إلى حل المشاكل وتسعى لاختيار البديل الأفضل من بين مجموعة البدائل المتاحة .

ثانيا : أهمية اتخاذ القرارات الإدارية

إن اتخاذ القرارات الإدارية يعتبر من المهام الجوهرية للقائد الإداري ،ومن هنا وضعت عملية اتخاذ القرارات بأنها قلب الإدارة، وتبدو أهمية عملية اتخاذ القرارات بالنسبة لأية منظمة إدارية من خلال كونها ترتبط بجوانب العملية الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم وتنسيق ، إذأصبح النجاح الذي تحققه أية منظمة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة ، ذلك أن عملية اتخاذ القرارات تشمل من الناحية العملية كافة جوانب التنظيم الإداري ، وأن أي تفكير في العملية الإدارية ينبغي أن يركز على أسس وأساليب اتخاذ القرارات ، كما تبدوا أهمية القرارات الإدارية بالنسبة للقائد من خلال كونها تؤثر في أداء التنظيم الذي يقوده وأهدافه من ناحية، ومن خلال كونها تتطلب مجهودات مشتركة من القائد ومرؤوسيه[1].

المطلب الثاني : خطوات اتخاذ القرارات الإدارية

مما يساعد الإداري على الوصول إلى القرارات السليمة بدرجة عالية من الرشد إتباع الخطوات التالية :

أولا : تحديد المشكلة

أي أن يتم التعرف على الموضوع الذي سيتخذ القرار فيه ، وهنا يجب معرفة جميع جوانب الموضوع أو المشكلة إذاأردناأن نسميها كذلك ،والمشكلات تحدد الهدف الذي نسعى لاتخاذ قرار من أجله ، وتحديد المشكلة أمر في غاية الأهمية لأننا نسير دونها دون هدف واضح وربما اكتشفنا أثناء التعمق في معرفة جوانب المشكلة نواحي من الأفضل أخذها بعين الاعتبار أثناء اتخاذ القرار .

كذلك يجب معرفة الظروف المختلفة المحيطة بهذه المشكلة لأن القرار الذي سيتخذ يتأثر بالظروف المحيطة ، وان اختلفت هذه الظروف فربما اختلف القرار ، وفي كثير من الأحيان تسمى الظروف المحيطة حالات الطبيعة، ولحالات الطبيعة تأثير كبير في قيمة البدائل ويمكن أن تقسم المشكلات إلى ثلاثة وهي :

---

[1] كنعان نواف، **القيادة الإدارية** ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ،عمان ،2009، ص388 .

أ: المشكلات التقليدية

وهي التي تتكرر وتحدث بصورة دائمة وهي نوعان ، النوع الأول يتعلق بالمشكلات الروتينية مثل الإجراءات الجزائية ويتخذ القرار بخصوص هذه المشكلات بصورة عفوية لمعرفة المقرر بالبديل الواجب اتخاذه، والنوع الأخر هو المتعلق بتصريف شؤون العمل اليومية وحل المشكلات التي تعترض سير العمل ويعتمد القرار في هذا النوع على خبرة القائد والصفات القيادية التي يتمتع بها.

ب: المشكلات الحيوية

وهي التي تتعلق بالخطط والسياسات التي تتبعها المنظمة ، وهنا على المنظمة أن تختار السبيل السليم لمعالجة هذه المشكلات ، وقد يتطلب الأمر إشراك العاملين ، أو مناقشة الموضوع مع ذوي الاختصاص إلى قرار سليم

ج: المشكلات الطارئة

وهي التي تحدث دون أن يكون هنالك مؤشرات بحدوثها أو علاجها يعتمد عليها المدير أو الرئيس الذي يجب أن يتخذ قراره بسرعة وحزم[1] .

ثانيا : مرحلة تحديد البدائل

البدائل هي الحلول أو الوسائل أو الأساليب المتاحة أمام الرجل الإداري لحل مشكلة قائمة وتحقيق الأهداف المطلوبة، ويعد البديل الوسيلة الموجودة أمام متخذ القرار لحل المشكلة القائمة ويشترط في هذا البديل أن يتميز بـ :

- أن تكون له القدرة على حل المشكلة "أي قدرته على تحقيق بعض النتائج التي يسعى متخذ القرار للوصول إليها .
- أن يكون في حدود الموارد والإمكانيات المتاحة .

[1] فؤاد الشيخ سالم ، فالح محمد حسن ، **الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية ، عمان**، الأردن ،1983، ص16_17 .

ويجب أن يقوم متخذ القرار بوضع أكبر عدد ممكن من الحلول البديلة حتى يضمن عدم وقوعه في الخطأ وعدم اختيار البديل المناسب ، وهذا الأخير هو الذي يفي بمجموعة من الشروط والمتطلبات الدنيا [1].

ـثالثا : تقييم البدائل

ويتم ذلك عن طريق الدراسة الموضوعية للسلبيات والايجابيات الخاصة بكل بديل تم التنبؤ بما يمكن أن يحدث مستقبلا من جراء تنفيذ كل واحد من تلك البدائل، ويتطلب الأمر تحديد المعايير التي يتم على أساسها المفاضلة بين البدائل ، ومن بين الاعتبارات التي يمكن لمتخذ القرار الاسترشاد بها في إجراء المفاضلة ما يلي :

- ✓ عدد المزايا بالنسبة للسلبيات أو قياس الفوائد والنتائج المرجوة بالنسبة للتكاليف والمخاطر .
- ✓ مدى الكفاية التي يحققها البديل من حيث الجودة والسرعة والتكلفة .
- ✓ إمكانية تنفيذ القرار كاملا من حيث توافر الإمكانيات وملائمة الظروف[2].

رابعا : اختيار البديل الأفضل

يعتمد المدير في اختياره للبديل على ثلاثة أسس :

أ : الخبرة : حيث يعتمد المديرين على خبراتهم السابقة من انجازات وأخطاء عند اتخاذ القرار .

ب: التجربة : وذلك بتجربة البدائل ، ولكن رغم صحة نتائج هذه الطريقة إلا أنها باهظة التكاليف من حيث الوقت والجهد والمال .

ج : البحث والتحليل : حيث يتم تحليل المشكلة واكتشاف العلاقات بين المتغيرات والقيود على تحقيق الهدف[3].

---

[1] خالد قاشي ،**نظام المعلومات التسويقية (مدخل اتخاذ القرار)** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن، 2014،ص86 .

[2] http://www:sitronline.org/alabwab / edare%20eqtesad 2827%29/506.htm

[3] نداء محمد الصوص ، مدخل إلى علم الإدارة ، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2007،ص52.

خامسا : مرحلة تنفيذ القرار

يعتقد بعض متخذي القرار أن دورهم ينتهي بمجرد اختيار البديل المناسب للحل،ولكن هذا الاعتقاد غير صحيح فالعملية لاتنتهي إلا بوضع القرار موضع التنفيذ، وهنا مايمكن لمتخذ القرار عمله هو إبلاغالآخرين ماذا ينبغي عليهم فعله والعمل على تحفيزهم على ذلك.

وعملية تحويل الحل إلى عمل يستلزم أن يتفهم القائمون بالتنفيذ التغيرات المتوقع حدوثها في سلوكهم وتصرفاتهم كذلك التغيرات المتوقعة في تصرفات الأشخاص الآخرين الذين يعملون معهم ، ولكن الفهم وحده لا يكفي بل لا بد من ترغيبهم وتحفيزهم ، ومن أفضل وسائل التحفيز هو جعلهم يحسون بأن هذا القرار هو قرارهم ولا يأتي ذلك إلا عن طرق إشراكهم في كل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار [1].

سادسا : مرحلة التقييم والرقابة

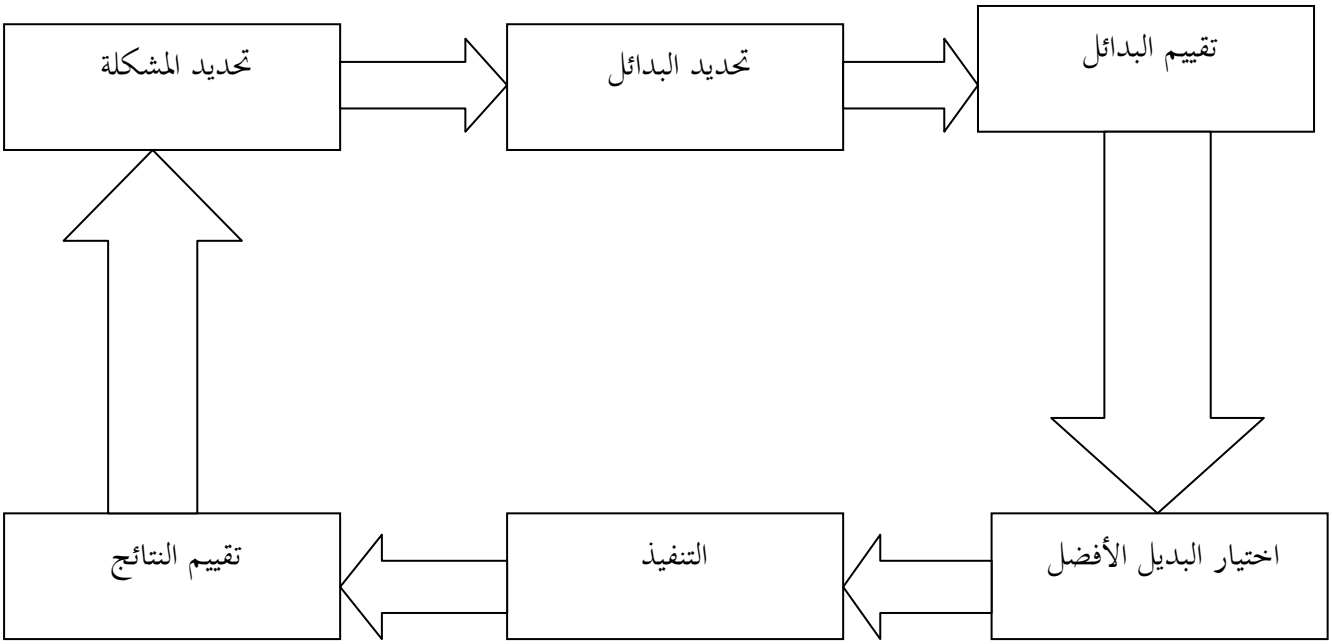
وهنا نقوم بمقارنة الأهداف التي نسعى لتحقيقها او المعايير التي وضعت لتمثيل تلك الأهداف بالنتائج التي حصلنا عليها ، وفي حال وجود انحرافات بين المعايير والنتائج نقوم بدراسة أسبابها ومعالجتها ضمن الخطوات السابقة ، فقد تكون المشكلة مثلا في تحديد الأهداف ، أو تحديد البدائل أو غيرها وحتى في حال عدم وجود انحرافات فإننا نقوم بإتباع نفس الخطوات إذا غيرنا أهدافنا ، أي أن عملية اتخاذ القرارات هذه يجب أن تكون عملية إدارية مستمرة ومتكاملة من خلال ما يسمى بالتغذية العكسية التي تزودنا بمؤشرات عن سلامة التنفيذ أو ضرورة التغيير [2].

---

[1] – خالد قاشي ، مرجع سبق ذكره، ص87 .

[2] _ محمد الطراونة ، سليمان عبيدات ، **مقدمة في بحوث العمليات** ، دار زهران للنشر والتوزيع ،عمان ، 1999 ، ص07 .

الشكل (2-1) خطوات اتخاذ القرارات الإداري



المصدر : علي شريف ، محمد سلطان، المدخل المعاصر في مبادئالإدارة ، الدار الجامعية طبع ونشر وتوزيع ، 1998، ص218

المطلب الثالث : أنواع القرارات الإدارية

عندما نكون بصدد اتخاذ قرار معين من الضروري معرفة نوعه ، لأن معرفتنا بماهية القرارات ومصادرها ، سوف يساعدنا في وضع هذا القرار في إطاره الصحيح ، والقرارات كثيرة ومتنوعة لذلك تصنف وفق معايير معينة على النحو التالي .

أولا : القرارات حسب المستوى الإداري

أ : القرارات التنظيمية والقرارات الفردية

القرارات التنظيمية هي تلك القرارات التي تصنع بواسطة المديرين داخل المنظمة وفقا لمراكزهم التنظيمية والسلطات المتاحة لديهم ,

ويلاحظ أن القرارات التنظيمية تتعلق بعمل المنظمة وتتخذ لتحقيق أهداف المنظمة ، وتتصف القرارات التنظيمية بالتعقيد والتشابك ويمكن للمدير أن يقوم بتفويضها .

أما القرارات الفردية فهي القرارات التي يتخذها الشخص لتحقيق أهدافه الشخصية ، والقرارات الفردية لا يمكن تفويضها ، كما أن القرارات الفردية قد يكون لها تأثير على المنظمة التي يعمل بها الفرد .

فعلى سبيل المثال إذا قرر أحد الخبراء في منظمة معينة الاستقالة فإن هذا القرار هو قرار فردي ، إلا أنه في ذات الوقت له تأثير على تلك المنظمة حيث يجب عليها البحث عن خبير آخر بدلا منه [1].

ب: القرارات المبرمجة وغير المبرمجة

وتعد هذه القرارات بصفة عامة روتينية ، وتعالج مشكلات مألوفة وسهلة التحديد والتحليل مثل إذا قمت بشراء بعض السلع أو البضائع واكتشفت عيوبا ، فانه بإمكانك إرجاعها واسترداد المبالغ التي دفعتها فيها ، وقد وضعت الإدارة فعليا مجموعة من القواعد والسياسات والإجراءات التي تعالج مثل هذه المواقف ، وبالتالي يعد قرارا مبرمجا[2].

---

[1] محمد فريد الصحن وآخرون، **مبادئ الإدارة** ، الإسكندرية ، 2002،2001،ص132 .

[2] يهاب صبيح محمد زريق ، **إدارة العمليات واتخاذ القرارات الإدارية** ، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ،القاهرة ، 2001، ص 58 .

أما بالنسبة للقرارات غير المبرمجة فهي تلك التي تحصل في مدة زمنية غير متكررة أو في ظروف غير متشابهة ، لذلك تستدعي جهدا معينا من التفكير إلى جانب الحصول على قدر كاف من المعلومات وربما تحمل تكاليف إضافية ، ومن أمثلة ذلك تأسيس فرع جديد أو طرح منتوج جديد بالأسواق (يتطلب دراسة السوق) والملاحظة هنا أن هذا النوع من القرارات يتعلق بالبعد الاستراتيجي ، وقيادة المنظمة (المستويات الإدارية العليا) هنا هي المسؤولة عن دراسة وتحليله ومن ثم اتخاذه ، لأن هذا القرار أساسا مرتبط بمستقبل المنظمة [1].

الجدول رقم (2–1) مقارنة بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة

الخاصية	القرارات غير المبرمجة	الخاصية	القرارات المبرمجة
1	غير متكررة أو روتينية	1	روتينية ومتكررة
2	الظروف فيها متغيرة وغير مستقرة أو ثابتة	2	الظروف مستقرة وثابتة نسبيا
3	البيانات غير مؤكدة نسبيا	3	البيانات تتسم بالثبات النسبي أو شبه مؤكدة
4	الوقت والجهود المبذولة فيها كثيرة نسبيا	4	الوقت والجهد المطلوب محدود
5	غالبا ما يتم اتخاذها في المستويات الإدارية العليا	5	تتخذ في مختلف المستويات الإدارية
6	غير قابلة للتحويل (التفويض) في الغالب	6	غالبا ما يتم تحويل الصلاحيات إلى المستويات الوسطى والدنيا
7	تتعلق بالبعد الاستراتيجي للمنظمة	7	تتعلق عادة بالأنشطة التشغيلية للمنظمة

المصدر : إسماعيل مناصرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 6 .

[2] إسماعيل مناصرية، **دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية** ، رسالة ماجستير ، جامعة المسيلة ، دفعة 2004، ص5 .

ثانيا : القرارات حسب درجة الإلحاح

تصنف القرارات في بعض الأحيان طبقا لدرجة الإلحاح الذي يمليه الحدث على متخذ القرارات في المنظمة ، ويطلق بعض الكتاب الإداريين عليها "القرارات في ظل الأزمة " .

وتتخذ مثل هذه القرارات عندما تواجه إدارة الشركة وبشكل مفاجئ حدثا غير متوقع ، عندئذ تقوم الإدارة العليا باتخاذ القرار بسرعة ، حيث يتعين عليه اتخاذ رد فعل فوري يصاحبه تحقيق هدف له أولوية قصوى ، وتقوم المنظمة عادة بمناقشة الأزمة الطارئة عن طريق تشكيل لجنة أو فريق عمل للتوصل إلى القرار بسرعة فائقة وعموما تتصف هذه القرارات بالصعوبة والتعقيد النسبي[1].

ثالثا : القرارات حسب درجة التأكد

أ: القرارات في حالة التأكد : في طل هذه البيئة يعرف متخذ القرار على وجه التحديد كافة النتائج الخاصة بكل بديل من البدائل المطروحة أمامه وبطبيعة الحال سيعمل متخذ القرار على اختيار ذلك البديل الأفضل والذي يعطي له أفضل النتائج الممكنة [2].

ب: القرارات في حالة المخاطرة : ففيها يعرف متخذ القرارات البدائل المتاحة لحل المشكلة وايجابيات وسلبيات كل بديل ، إلا أن نتائج النجاح في اختيار احد البدائل مرتبطة بتقديرات واحتمالات نسبية وفيها قدر من المغامرة أو المخاطرة [3].

ج : القرارات في ظل عدم التأكد : في ظل هذه البيئة نجد أن متخذ القرار لا يعرف حتى الاحتمالات الخاصة بحدوث الحالات المستقبلية الممكنة[4].

---

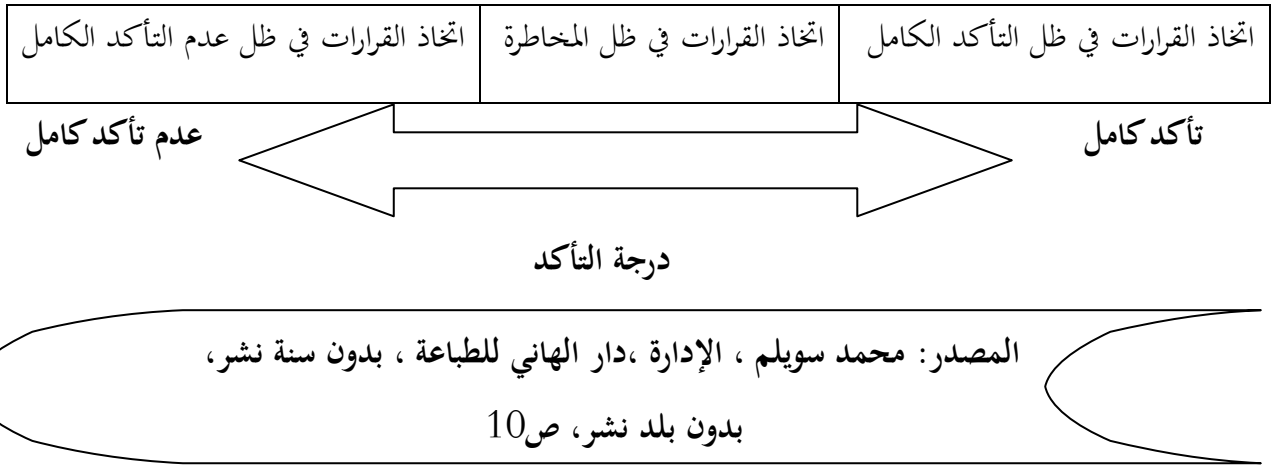
[1] علي عباس ،**أساسيات علم الإدارة** ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان ، 2004 ، ص107 .

[2] إسماعيلالسيد ،**الأساليب الكمية في مجال الأعمال** ، الدر الجامعية ,الإسكندرية، بدون سنة نشر ، ص4 .

[3] ربحي مصطفى عليان ، مرجع سبق ذكره ، ص83 .

[4] إسماعيل السيد ، مرجع سابق، ص5 .

الشكل (2-2) تصنيف القرارات تبعا لدرجات التأكد



المصدر: محمد سويلم ، الإدارة ،دار الهاني للطباعة ، بدون سنة نشر، بدون بلد نشر، ص10

رابعا : القرارات الإستراتيجية والقرارات التشغيلية

القرارات الإستراتيجية هي قرارات هامة وحيوية وتتميز بالشمولية والتعقيد وتدوم أثارها لمدة طويلة .مثال ذلك القرارات التي تتعلق بوضع السياسات وتتطلب موارد كبيرة واستثمارات ضخمة .

أما القرارات التشغيلية فهي قرارات روتينية بسيطة تعنى بتسيير الأعمال اليومية التشغيلية والأنشطة الروتينية البسيطة ، ومثل هذه القرارات تتطلب قدرا ضئيلا من الإبداع والاستقلالية .مثال ذلك ضبط دوام الموظفين وجدولة إجازاتهم [1] .

خامسا : القرارات حسب مصادرها

من الطبيعي تجزئة الخطة العامة للمنشأة إلى عدة خطط فرعية ، وتوزيعها على جهات الاختصاص للبدء بتنفيذها مثل إدارة الإنتاج ،إدارة التسويق ، إدارة المالية .

وتتخذ القرارات وفق معيار التصنيف هذا على أساس الهدف منه على النحو التالي :

---

[1] ظاهر كلالدة وآخرون، **أساسيات الإدارة**، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن ، 1998، ص 142 .

أ: إدارة الإنتاج : تتخذ القرارات الإنتاجية التي تتعلق بجودة الإنتاج وحجمه والقرارات الرقابية على الجودة ، وكمية الموارد ....الخ

ب: إدارة الأفراد: تتخذ القرارات المتعلقة بشؤون الأفراد ، والتدريب، والترقية ، والتعيين، والفصل في الإجازات، والرواتب ،والحوافز ...الخ .

ج : الإدارة المالية : تتخذ القرارات المالية المتعلقة بتدبير الأموال وأوجه صرفها على المشروعات ، وتحديد مصادر التمويل ...الخ .

د: إدارة التسويق : تتخذ القرارات التسويقية المتعلقة بتحديد السوق وأساليب الترويج للسلعة والقيام بالحملات الإعلانية وتحديد الأسعار ...الخ .

هـ: إدارة البحث والتطوير : وتتخذ القرارات التطويرية والبحث العلمي المتعلقة بابتكار سلعة جديدة أو تطبيق أسلوب إداري جديد أو تطوير مواصفات سلعة معينة ...الخ [1].

[1] عليعباس ، مرجع سبق ذكره ، ص108 .

المبحث الثاني : أساليب وعوامل اتخاذ القرارات

لعل أهم عوامل النجاح التي تحققه أي منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على رشد القرارات المتخذة وفعاليتها على معالجة القضايا المطروحة من جهة ، وتجنب الوقوع في مشاكل من جهة أخرى وهذا من خلال فهم جدوى اتخاذ القرارات مع اختيار أنسب الأساليب لاتخاذها .

المطلب الأول : أساليب اتخاذ القرارات الإدارية

إن هذه الأساليب تتعدد وتتنوع ما بين السهولة والصعوبة من ناحية الجهد ، الكلفة ، الوقت ، الدقة ، فاستخدامها يتوقف على طبيعة المدير نفسه ومدى تقديره لصعوبة طبيعة المشكلة ، ومدى توافر الإمكانيات اللازمة والمعلومات كمدخلات لاتخاذ القرار ويعد الحدس والحكم الشخصي من أسهل الأساليب ، ثم تزداد الصعوبة والتعقيد حتى بلوغ الأساليب الكمية ، وفيما يلي نتطرق إلى بعض هذه الأساليب .

أولا : الأساليب النظرية (غير كمية)

أ: الخبرة : وهنا يتم اتخاذ القرارات بناء على الخبرة الشخصية للمدير ، وتتميز بالسهولة والبساطة ويشوبها الاعتماد على أسلوب التجربة والخطأ ، كما أن المشكلات السابقة تختلف عن المشكلات الحالية [1] .

ب: البديهة والحكم الشخصي : أساس هذا الأسلوب هو نظرة متخذ القرار للأمور وتقديره الشخصي لها، فهو يستند إلى خبرات متخذ القرار وخلفياته الثقافية والمعلومات المتوفرة لديه ، وهذا الأسلوب يفتقد إلىالأساس العلمي الصحيح ، إلا أن اختلاف طبيعة المشاكل وتنوعها تتطلب الاعتماد على هذا الأسلوب ، فمدى نجاح

متخذ القرار يتوقف على مدى فهمه للمعلومات وكيفية استخدامها لوضع قواعد تقديرية لاختيار الحل المناسب ومن مزايا هذا الأسلوب السرعة في اتخاذ القرارات ، وفعاليته في معالجة المشاكل الروتينية ، وما يعاب عليه إعطاء عكس النتائج المتوقعة لعدم أخذه بعين الاعتبار المنهج العلمي[2].

---

[1] توفيق محمد عبد المحسن، **السلوك التظيمي** ، توزيع دار الفكر العربي ،مصر ،2013، 2014، ص419 .

[2] خالد قاشي ، مرع سبق ذكره ، ص83 .

ج : إجراء التجارب : في هذا الأسلوب يتولى متخذ القرار بنفسه إجراء التجارب أخذا في الاعتبار جميع العوامل الملموسة وغير الملموسة المرتبطة بالمشكلة محل القرار حيث يتوصل من خلال التجارب إلى اختيار البديل الأفضل معتمدا في الاختيار على خبرته العلمية .

ثانيا : الأساليب العلمية (الكمية)

أ : بحوث العمليات : ويمكن أن تعرف بحوث العمليات بطريقة مختصرة بأنها (التطبيق الرياضي للطريقة العلمية لحل المشاكل الإدارية) .

وهنا نجد أن هذا الأسلوب يساعد على متخذ القرار في اتخاذ القرار في ضوء الحلول التي يضعها والتي يمكن المقارنة بينها على أسس رقمية ولعل ما يميز هذا الأسلوب هو :

- يعطيوصفا دقيقا للمشكلة محل القرار والعوامل المؤثرة أو المتداخلة فيها ومدى تداخلها وأهمية كل منها
- يحدد البيانات اللازمة للتعرف على أفضل البدائل مع الإحاطة بأكثر عدد ممكن من الاعتبارات .
- يحدد بدقة البدائل المقترحة كحلول للمشكلة .
- يمكن متخذ القرار من مقارنة البدائل المقترحة للحلول واختيار أفضلها بسرعة وكفاءة ، وبدرجة عالية من الثقة [1] .

ب: البرمجة الخطية : البرمجة الخطية عبارة عن أسلوب يتضمن استخدام القرارات المتقدمة لتقديم الحلول لأنواع معينة من المشاكل وخاصة مشاكل الإنتاج ، وبتعبير آخر فالبرمجة الخطية هي احد الأساليب المتوفرة في أفضل الاستعمالات الممكنة لها .

ج : التحليل الحدي : يركز هذا الأسلوب على الطريقة التي تستطيع المؤسسة من خلالها تعظيم أرباحها أي تحقيق العائد الأقصى من خلال تحديد ما إذا كان اتخاذ قرار معين سيؤدي إلى تحسين وضع المؤسسة ، وهذا الأسلوب يسعى إلى معرفة مقدار الزيادة ، أو النقص التي يحدثها بإضافة عنصر واحد من عناصر الإنتاج مع بقاء العناصر الأخرى ثابتة مما يساعد على اتخاذ القرار الذي يضمن تحقيق العائد من الموارد المتاحة للاستخدام [2].

---

[1] توفيق محمد عبد المحسن ، مرجع سبق ذكره ، ص420 .

[2] خالد قاشي ، مرجع سبق ذكره ، ص84 .

د:نظرية الاحتمالات :وتعني قيام متخذ القرارات الإدارية بوضع احتمالات مستقبلية وقياسها إن أمكن ، وهناك ثلاثة معايير أو طرق يمكن استخدامها لقياس الاحتمالات وهي :

- **الاحتمال الشخصي** : يتخذ بموجبه درجة اعتقاد الشخص في وقوع حدث ما .
- **الاحتمال الموضوعي** : ويتخذ من إجراء تجربة ميدانية وذلك بحساب نسبة وقوع حدث ما وفقا لنتائج التجربة .
- **الاحتمال التكراري** : ويتحدد نسبة الاحتمال على أساس حساب معدل تكرار الحدث في الأجل الطويل [1] .

هـ: شجرة القرارات : أسلوب شجرة القرارات كغيره من الأساليب العلمية يمكن متخذ القرار من رؤية البدائل المتاحة والأخطار والنتائج المتوقعة لكل منها بوضوح ، إلا تطبيق هذا الأسلوب بفعالية يتطلب استعانة متخذ القرار ، وخاصة في المواقف والحالات غير المؤكدة أو في المواقف المعقدة بالحاسب الالكتروني لتقدير وتحديد درجة الاحتمالات المتوقعة ، وكذلك تحديد إجمالي العوائد المتوقعة خلال فترة محددة من خلال تجميع الحاسب الالكتروني للبيانات والمعلومات الخاصة بهذه الأمور وتحليلها للاستعانة بها في اختيار البديل الذي يحقق النتائج المطلوبة [2].

و : نظرية المباريات الإدارية : يقوم مفهوم نظرية المباريات الإدارية في مجال اتخاذ القرارات على افتراضات مبنية على أساس التفكير المنطقي المسبق الذي يقول بأن الإنسان يسعى إلى تحقيق اكبر قدر ممكن من الأرباح مع اقل قدر من الخسارة ، وانه يتصرف بحكمة ، وان منافسه يكون على نفس القدر من الفهم والحكمة في تصرفه .

---

[1] توفيق محمد عبد المحسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 421 .

[2] نواف كنعان ، **اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)** ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ،عمان ، 2007، ص 197 .

وقد أسهمت هذه النظرية في حل المشكلات التي تتعلق بوجود منافسة ، حيث ثبت جدواها كأسلوب علمي في اتخاذ القرارات في مواقف وظروف المنافسة ، إذ في مثل هذه المواقف يجد متخذ القرار أن المفاضلة بين البدائل المتاحة تتم في إطار المنافسة لقرارات تتخذها شركة أخرى أو حتى دولة أخرى ، إذ أن المباراة في اتخاذ القرارات تكون بين شركتين أو محتكر وأخر ، أو شركة مع حكومة ، أو حكومة مع حكومة أخرى .

ولقدأدركت الكثير من منظمات الأعمالأهمية الدور الذي يمكن أن تسهم به هذه النظرية في ترشيد عملية اتخاذ القرارات فقامت بإعداد برامج تدريبية للمديرين لتدريبهم على كيفية استخدام نظرية المباريات في اتخاذ قراراتهم[1].

المطلب الثاني : نماذج اتخاذ القرارات الإدارية

يتطلع أي مدير إلى أن تكون قراراته كاملة الرشد والعقلانية ،أي موضوعية ومنطقية بصورة كاملة ، ولكن الواقع غالبا عكس ذلك ، فالمدير غالبا يقوم بصنع القرارات في ضوء معلومات غير كاملة ، وهكذا تصنف القرارات الإدارية إلى نموذجين رئيسيين وهما :

أولا : النموذج الرشيد

ويطلق عليه أيضا النموذج المثالي ، ويركز على ماذا يجب أن يفعل المدير ، وكيف يجب أن يصنع المدير قراراته ويستند إلى النظرية الاقتصادية التي تنتظر إلى المدير على انه كامل الرشد ويسعى لتحقيق أعلى الأرباح وتفترض أن المدير يملك الخصائص الآتية :

- لديه معرفة كاملة بالبدائل المتوافرة لحل المشكلة .
- لديه معرفة كاملة بنتائج كل بديل .
- لديه المقدرة اللازمة لتقييم نتائج كل بديل بموضوعية .
- يقوم بصنع قرارات مثلى[2] .

---

[1] نواف كنعان ، **اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)** ,مرجع سبق ذكره ، ص198 .

[2] حسين حريم ، محمد إبراهيم عبيدات ،**مبادئ الإدارة الحديثة** ، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن ، 2010 ، ص 91 .

ثانيا : النموذج السلوكي

يرى العديد من الكتاب أن الافتراضات التي بني عليها النموذج الرشيد نادرا ما تتحقق وتتوافر جميعها ، إن لم يكن مستحيلا لان الواقع عكس ذلك تماما ، وان قرارات المدير بعيدة كثيرا عن الرشد الكامل ، وهي محددة ومقيدة بالقدرات الذهنية المحدودة ، وقيم ومشاعر الفرد صانع القرار ، وبالمتغيرات البيئية التي تقع خارج سيطرته ولقد أطلق على هذا الموقف أو الحالة " الرشد المحدود " ومع الأخذ بعين الاعتبار أن المنظمات تعيش في بيئة مضطربة معقدة ، ومتنوعة جدا حيث هنالك العديد من البدائل ونتائجها تبقى غير معروفة فان أي سلوك يسعى للرشد هو بطبيعته محدود [1].

كما يعترف هذا النموذج أن المديرين لا يتوفر لديهم دائما معلومات كاملة سواء عن الموقف ، أو البدائل ، أو نتائج التقييم وبالتالي تتناقص قدرتهم في التوصل إلى القرار الأمثل .

وقد قدم هذا النموذج لأول مرة (هربرت سايمون) الذي حصل بعد ذلك على جائزة نوبل نتيجة لإسهاماته في هذا الصدد ، والنموذج السلوكي يقوم على عدة فروض وهي :

- إن المديرين لا يتوفر لديهم معلومات كاملة ودقيقة .
- إن المديرين ليس لهم قائمة كاملة بجميع البدائل ، بمعنى وجود بدائل أخرى لا يعلمونها ، كما أنه ليس من الضروري أن يفهم المديرون جميع البدائل المتاحة والاحتمالات الخاصة بها فهما كاملا .
- إن المديرين يتصفون بالعقلانية المحدودة أو المقيدة ، والتي تعني أنهم يحاولون أن يكونوا عقلانيين .
- إن المديرين عند اتخاذ القرارات لا يبحثون عن الحل الأمثل ، بل يبحثون عن الحل المرضي ، وهذا يعني أنهم يقبلون بديلا ما طالما إن نتائجه عند حدها الأدنى تكون مقبولة ، حتى لو أدى استمرار البحث إلى التوصل إلى بديل أو بديل أفضل [2].

---

[1] حسين حريم، محمد إبراهيم عبيدات ، مرجع سبق ذكره ، ص 91 .

[2] علي شريف ، مرجع سبق ذكره ، ص 245 .

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية

على الرغم من تعدد القرارات التي يمكن اتخاذها إلاأن العوامل المؤثرة فيها تزيد من صعوبة هذه العملية ، وإذا ما تداخلت هذه العوامل بقوة تقود أحيانا إلى قرارات خاطئة (قرارات غير رشيدة) ، لهذا فان اتخاذ أي قرار ومهما كان بسيطا ومحدود المدى فانه يستلزم التفكير في العوامل المختلفة التأثير على القرار بعضها داخل المؤسسة (عوامل داخلية) والأخرى خارجية (خارج المؤسسة) وبعض الأخر سلوكي وإنساني .

أولا : عوامل البيئة الخارجية

تتمثل عوامل البيئة الخارجية في الضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل في وسطها المؤسسة والتي لا تخضع لسيطرة المؤسسة ، ويمكن إدراجها كالآتي :

- الظروف الاقتصادية والمالية السائدة في المجتمع .
- التطورات التكنولوجية والقاعدة التحتية .
- العوامل التنظيمية ، الاجتماعية مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية .

إن هذه العوامل تفرض على الإدارة قرارات لا ترغب في اتخاذها أو ليس في مصلحتها دائما.

ثانيا : عوامل البيئة الداخلية

عوامل البيئة الداخلية تكون مرتبطة بخصائص المؤسسة كما يلي :

- عدم وجود نظام للمعلومات داخل المؤسسة يفيد متخذ القرار بشكل جيد .
- عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الإدارات والأفراد والأقسام .
- درجة وضوح الأهداف الأساسية للمؤسسة .
- مدى توفر الموارد المالية والبشرية والفنية للمؤسسة .
- القرارات التي تصدر عن مستويات إدارية أخرى [1] .

[1] كاسر نصر منصور، **الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية** ،ط1، دار حامد للنشر والتوزيع ،عمان، 2006،ص36

ثالثا : عوامل شخصية ونفسية

هذه العوامل مرتبطة بمتخذ القرار باعتباره رجلا إداريا وكل من يساهم في صنع القرار وهي تنقسم إلى نوعين وهما :

أ: عوامل نفسية

تؤثر العوامل النفسية على اتخاذ القرار وصوا بيته ، فإزالة التوتر النفسي والاضطراب والحيرة والتردد لها تأثير كبير في انجاز العمل وتحقيق الأهداف والطموحات والآمال التي يسعى إليها الفرد[1] .

ب: العوامل الشخصية

هناك العديد من العوامل الخاصة بشخصية متخذ القرار ، فهناك عوامل تتصل بالنواحي النفسية [كالإدراك والقيم والاتجاهات والدوافع] وعوامل أخرى تتصل بالنواحي الفسيولوجية [كالقدرات الجسمانية والقدرات العقلية وعمر متخذ القرار] وعليه تشكل عمليات اختيار الأفراد وتدريبهم عوامل مهمة في نوعية القرارات المتخذة[2].

رابعا : العوامل الإنسانية

تتبع العوامل الإنسانية المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات من كون عملية الاختيار بين البدائل المتاحة أمام المدير متخذ القرار هي نتاج تفاعل إنساني تتفاعل فيه عدة عوامل منطقية وغير منطقية ،موضوعية وشخصية ، وهي تختلف عن باقي التصرفات الإنسانية ، فالي جانب العوامل الموضوعية التي تؤثر في التحليل والتقييم والاختيار، يوجد عوامل غير موضوعية أو إنسانية تؤثر في عملية الاختيار بين البدائل ويترتب عليها نتائج تنعكس على

رشد القرار وسلامته ، ومن أهم العوامل الإنسانية التي لها دور في التأثير على رشد القرار وسلامته ما يلي :

---

[1] محمود خضر، **الإدارة علم وتطبيق**، ط1 ، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع ، 2015، ص47 .

[2] حسن ياسين طعمة ،**نظرية اتخاذ القرارات (أسلوب كمي تحليلي)** ،ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن، 2010،ص28 .

1- المدير متخذ القرار

إن المدير يعتبر من أهم العوامل الإنسانية المؤثرة في رشد القرار وفاعليته الإدارية ، فشخصية المدير وتاريخه في العمل ونوع الأعمال التي سبق له أن مارسها، ومركزه الاجتماعي والمالي خارج المنظمة واتجاهاته وخلفيته النفسية والاجتماعية ،بل وحالته النفسية عند اتخاذ القرار ، كل ذلك يؤثر في فاعلية القرار الذي يتخذه .

فالمدير متخذ القرار إنسان قبل كل شئ ، وهو عضو في مجتمع معين يتأثر بما فيها من عادات وتقاليد وأعراف ، وكلها تنعكس على سلوكه .

2-المساعدون والمستشارون الذي يستعين بهم المدير

يمكن القول أن قرارات المدير تتأثر بمدى العلاقة بينه وبين مساعديه ومعاونيه من جهة ، وبعلاقته بمستشاريه أو بالخبراء والمختصين الذين يستعين بخبراتهم وتخصصهم في بعض الجوانب الفنية للقرار المراد اتخاذه.

3- المرؤوسين وغيرهم ممن يمسهم القرار

إن المرؤوسين لا يمكن النظر إليهم كأدوات ميكانيكية ، بل كأفراد لكل منهم رغبات ودوافع ، كما أنهم ليسوا مجردين من كل معرفة وقدرة على التعلم وعلى حل المشكلات، بل من الممكن أن يساهموا من خلال أرائهم ووجهات نظرهم في إيجاد الحلول التي يختار المدير من بينها البديل الأفضل .

ولعل دور المرؤوسين وتأثيرهم في قرارات المديروخاصة في المراحل الأولى لعملية اتخاذ القرارات والخاصة بتحديد المشكلة وجمع المعلومات وإمداد المدير بها، هنا يكون لاقتراحات المرؤوسين وتصوراتهم واتجاهاتهم حول المشكلة والحلول البديلة تأثير في اختيار البديل الأفضل[1].

---

[1] خليل محمد العزاوي ، **إدارة اتخاذ القرار الإداري**، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن ، 2006،ص196_197_198 .

خامسا : عوامل أخرى وتتمثل في :

1_ تأثير عنصر الزمن

يشكل عنصر الزمن ضغطا كبيرا على متخذ القرار ، فكلما زادت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار لاتخاذ قراره، كلما كانت البدائل المطروحة أكثر والنتائج اقرب إلى الصواب وإمكانية التحليل للمعلومات متاحة أكثر ، وكلما ضاقت الفترة الزمنية المتاحة كلما تطلب منه السرعة في اتخاذ القرار مما يقلل في البدائل المتاحة أمامه[1] .

2_ تأثير أهمية القرار

إن اتخاذ القرار لتحقيق أهداف محددة أو إيجاد حلول للمشاكل القائمة، يتطلب من الإداري إدراك المشكلة من جميع أبعادها والتعمق في دراستها حتى يستطيع الوصول إلى القرار الذي يمثل الحل الجذري لها، ويمنع حدوثها في المستقبل بالقوة ، وكلما ازدادت أهمية المشكلة وبالتالي أهمية القرار المناسب لها زادت ضرورة جمع الحقائق

والمعلومات اللازمة لتامين الفهم الكامل لها والقدرة على رسم الحلول المناسبة ، وتتعلق الأهمية لكل قرار بالعوامل التالية :

أ: عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة هذا التأثير ،إذ كلما شمل تأثير القرار عدد اكبر من العاملين ازدادت أهمية الدراسة .

ب:تأثير القرار من حيث التكلفة والعائد حيث تزداد أهمية القرار كلما كانت التكاليف الناشئة عنه أو العائد المتوقع الحصول عليه نتيجة هذا القرار مرتفعا، إذ تحدد نتائج القرار مدى نجاح المنظمة أو فشلها .

ج: الوقت اللازم لاتخاذه، إذ كلما زادت أهمية القرار احتاج الإداري إلى وقت أطول ليكتسب الخبرة والمعرفة وينمي قدراته الإبداعية والتحليلية لإصدار القرارات المناسبة ، والعكس كلما كان القرار اقل أهمية كانت حاجة الإداري للملاحظة والدراسة الفعلية[2].

---

[1] كاسر نصرمنصور ,مرجع سبق ذكره ,ص38.

[2] نادرة أيوب، **نظرية القرارات الإدارية** ، دار زهران للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن ، 1997، ص71 .

3_ تأثير رسالة المؤسسة

إن رسالة المؤسسة مشتقة من البيئة التي تعمل فيها ومن المجتمع الذي ينتمي إليه ، وهي مهمة أساسية ولها تأثير على القرارات المتخذة من طرف المديرين لأنها تعمل على :

- تحديد مجال العمل يكون مقيد برسالة المؤسسة .
- تحديد الشرعية القانونية والاجتماعية للمؤسسة .
- تحديد الفلسفة العامة للمؤسسة .
- تحديد كيفية تامين الموارد المادية والمالية والبشرية وكيفية تخصيصها ، هذا ما يجعل متخذ القرار مقيد بهذه الكيفية إذا ما تعلق قراره بتامين مورد مالي مثلا أو تخصيصه [1].

[1] سهام عزي ،**دراسة المقاربة الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية** ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في قسم علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3، 2011_2012 ،ص17 .

المبحثالثالث:علاقة الاتصال الإداري باتخاذ القرارات

من الأمور الجديرة بالاعتبار والتي يتعين علينا أن نؤكد عليها من البداية هي أن الأمر لايقتصر عند حد فعالية نظام المعلومات فقط , ولكن الأمر يتطلب أيضا وجود نظام اتصال فعال يكفل توصيل المعلومات إلى متخذ القرار في الوقت المناسب.

المطلبالأول:علاقة الاتصال الرسمي باتخاذ القرار

إن الاتصال التنظيمي الرسمي هو تلك العملية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات عبر الوسائل والتقنيات التي يحددها المرسل عبر القنوات الرسمية ، التي توجد في إطار الهيكل التنظيمي وفق الخطوط التي تضمنها المستويات الإدارية من جهة والقوانين والقواعد التنظيمية التي تعمل بها المنظمة من جهة أخرى ، بحيث يتخذ الاتصال اتجاهات أساسية في التنظيم (النازل والصاعد والأفقي) والتي سنحاول في هذا المطلب التطرق لعلاقتها باتخاذ القرار.

أولا :علاقة الاتصال النازل في اتخاذ القرار

هو ذلك النمط من الاتصال التنظيمي الرسمي الذي يكون اتجاهه من الأعلىإلىالأسفل، ويستخدم هذا الأسلوب من قبل القادة والمدراء لتخصيص الأهداف ، وتوفير المعلومات ، والتعليمات والتعريف بالسياسات والإجراءات ، ومعلومات حول مستوى الأداء ، كما انه يكون شفويا أو مكتوبا ، أو مرئي أو أي شكل ...الخ، والمعلومات التي تتخذ هذا الشكل غالبا ما تكون عرضة للتحريف وسوء الفهم ، لذلك يجب متابعتها ومراقبة ردود أفعال المتلقين في شكل تغذية رجعية للتأكد من وصول هذه وفهمها بشكل صحيح [1] .

والاتصال النازل يمكن القائد الإداري من التأثير في مرؤوسيه ، إذ أن القائد الإداري لا يمكنه التأثير في مرؤوسيه والقيام بوظيفة التوجيه والإشراف على أكمل وجه بدون نظام اتصال فعال بينه وبين مرؤوسيه ، فلكل قائد

---

[1] لوكيا الهاشمي ، **السلوك التنظيمي** ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2006، ص218 .

اتجاهاته وأفكاره ومعتقداته التي يريد توصيلها للعاملين، كما أن القائد عند قيامه بالإشراف على العمل والعاملين يصدر توجيهاته وأوامره التي يريد توصيلها لهؤلاء العاملين ، وهي تلك المتمثلة فيما يتخذه من قرارات ، وذلك بموجب ما لديه من معلومات وبيانات توفرها له وسائل الاتصال في منظمته [1] .

ثانيا : علاقة الاتصال الصاعد باتخاذ القرار

يتجسد هذا النوع من الاتصال في مختلف المعلومات التي ينقلها العاملون في المستويات الأدنى للتنظيم إلىالإدارة العليا ، حتى يعطي المرؤوس لرئيسه بيانات عن عمله ، والمشاكل التي نصادفه في العمل وتستدعي تدخل السلطات العليا ، وتكون هذه المعلومات عادة في شكل تقارير وشكاوى ، مع تطور الفكر التنظيمي تعدى هذا الأسلوب من الاتصال شكله البسيط إلىإشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات عن طريق إبداءالرأي وتقديم اقتراحات حول نظام العمل بهدف تطوير الأداء وتحسينه ، وقد أكد هذا الرأي كل من الباحثين شستربرنالد chester Bernard وماري باركر فوليت Mary Parer Follet لأهمية الاتصال الصاعد باعتبار القيادة تتمثل في قبول التعليمات الصادرة إليهم طوعيا وعن قناعة أكثر منه بسبب سلطة الرؤساء في إصدار القرارات اللازمة للمستويات التنفيذية [2].

إن تزويد القائد بالمعلومات والبيانات الصحيحة تعتبر معلومات ضرورية ، إذا أراد القائد اتخاذ القرارات السليمة ، حتى أنه ظهر شكل من الأشكال الإدارة يسمى الإدارة بالمعلومات ، أي كل سلوك أو تصرف وقرار للإدارة يعتمد على الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة بعيدا عن التحيزات والأهواء الشخصية والضغوط

---

[1] هراع سبيب خالد السبيعي ، **دور الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات** ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2003، ص51 .

[2] محمد قاسم القريوتي ، **دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة** ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الأردن ،2003،ص219.

فالقائد في إدارته ونظرا لأهمية المعلومات والبيانات بالنسبة للإدارة الحديثة ، فإنها تحرص على وجود نظام فعال للاتصالات وخاصة في المنظمات الكبرى يسمح بالحصول على المعلومات والبيانات وحفظها بصورة جيدة حيت يسهل للقائد ولغيره من العاملين الحصول عليها عند طلبها [1].

إن جعل القائد عارفا بحقيقة ما يجري داخل منظمته ، لعل أسوا القادة الإداريين هم الذين يتكاسلون عن معرفة ما يجري داخل منظماتهم ، حيث يتوقعون داخل مكاتبهم الخاصة ، وقد تكون المعلومات التي تصل إليهم عما يجري حولهم ناقصة أو متغيرة أو مشوهة ، وهذا يؤدي بهؤلاء القادة إلى اتخاذ القرارات الخاطئة والتصرفات غير المنطقية .

والقائد الإداري هو الذي يحرص على توافر وسائل اتصال فعالة تمكنه من معرفة حقيقة ما يجري داخل منظمته بصورة صادقة دون تأخير ، فالمعلومات والحقائق قد تصل إلى القائد الإداري ولكنها تصل متأخرة أي بعد الوقت المناسب , مما يترتب عليه عدم جدوى ما يتخذه من قرارات .

ثالثا : علاقة الاتصال الأفقي باتخاذ القرار

وهو تلك العملية التي تتم بين العاملين في نفس المستوى ، بغرض التشاور وتبادل الخبرات والمعلومات دون الرجوع إلى المستويات العليا ويمكن تعريفه أيضا على انه تلك الاتصالات الجانبية بين الأفراد والمجموعات في المستويات المقابلة ، مما يزيد من تماسك ترابط الجماعة ، ويلجا الأفراد لهذا النوع من الاتصالات للارتياح النفسي الذي يتحقق من خلاله ، عكس الاتصالات الصاعدة التي تفرض كاتصال رسمي ، وللاتصالات الأفقية مزايا نذكر منها :

---

[1] عبد السلام مخلوفي وكمال برناوي ، **دور نظم الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة** ، حملت من موقع

http://iefpedia.com/arb/wpcontent/uploads/2010/03.pdf

1 - تعمل على تنسيق الجهود لتحقيق التكامل والترابط في الجهود كفريق واحد لخدمة مصالح المؤسسة .

2 - الاستفادة من خبرات المديرين على اختلاف مستوياتهم ، وكذا استفادة العاملين من خبرات بعضهم البعض .

3 - حيوية الاتصال بين المديرين ، وبين مختلف شرائح العمال [1].

ويظهر دور الاتصالات في اتخاذ القرار من حيث الاستشارات وتبادل الخبرات بين الموظفين الذي يقعون في نفس المستوى الإداري ، وذلك من خلال تناسق موظفي نفس المستوى وتفاوت خبراتهم في المجال .

المطلب الثاني : علاقة الاتصال الغير رسمي باتخاذ القرار

نظرا لأهمية الاتصال الغير رسمي فإنه يمكن لمتخذ القرار أن يستفيد بشكل كبير من هذا النوع من الاتصال ، نظرا لما ينتجه من معلومات وبيانات قد تغيب في حالة الاتصال الرسمي ، وتتخذ درجة استفادة المنظمة من هذا النوع من الاتصال تبعا لحجمها وطبيعة عملها والهدف الذي تسعى لتحقيقه ، إذا ما توفر نظام اتصال غير رسمي إلى جانب نظام اتصال رسمي فذلك سيجعل المنظمة قادرة على جمع كم كبير من المعلومات والبيانات ، وبالتالي تكون قادرة على اتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب .

ونظرا للدور المهم الذي يلعبه الاتصال غير الرسمي إلى جانب الاتصال الرسمي في عملية اتخاذ القرار , فانه من غير المنطقي إغفال هذا الدور ، ويتضح ذلك من خلال التطورات وتكنولوجيا المعلومات الكمية والنوعية والدقة ، وغالبا ما يتاح هذا من خلال الاتصال غير الرسمي الفرد هو محور العملية الإدارية ، وإذا كانت هناك قرارات تحالف أهدافه ورغباته فانه يحاول التأثير عليها بكل السبل والوسائل لجعلها تلبي رغباته وحاجاته ، وبهذا فانه يلجا إلى الاتصال غير الرسمي كوسيلة للتعبير عن آرائه [2].

---

[1] عبد العزيز صالح بن حيتور ، **مبادئ الإدارة العامة** , دار المسيرة ، الأردن ، الطبعة الأولى ، سنة 2008،ص208 .

[2] بركان دليلة ، **تأثير الاتصال غير الرسمي على اتخاذ القرار**-دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه ببسكرة ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، حملت من موقع http://dspace.univ-biskra. dz.8080/jspui/bitstrean/123456789/1306/1/9.pdf

بتاريخ 09-06-2017 ,ص224 .

المطلب الثالث : أثر الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات

تعتبر الاتصالات الإدارية من الوسائل الهامة التي يمكن للمدير متخذ القرار عن طريقها الحصول على المعلومات المطلوبة لاتخاذ قراراته ، ومن هنا فان سلامة القرارات الإدارية ورشدها تعتمد بدرجة كبيرة على سلامة وفاعلية الاتصالات التي يجريها المدير للحصول على المعلومات ، وتتعدد فاعلية الاتصالات بمدى قدرة المدير على تنمية الفهم بينه وبين موظفيه حتى تصبح الأهداف مفهومة لدى كل واحد منهم ، ولهذا يتوجب على المدير أن يشجع مرؤوسيه على أن يقدموا ما عندهم من معلومات وذلك بان يحسن الإصغاءإليهم ويعطيهم الفرصة للتعبير عما في نفوسهم ويشعرهم بان حديثهم يلقى عنده ما يستحق من تقدير وفهم واستيعاب ، وبذلك يطلع المدير على اقتراحاتهم ومشكلاتهم ووجهات نظرهم ، وإذا ما أحسن المدير الإصغاء لمرؤوسيه ، فانه يضمن فعالية القرارات التي يتخذها ، لأنه قد تبنى على معلومات تنقل إليه من خلال الحديث الشفوي .

وقد تتأثر قرارات المدير بمدى قدرته على الوقوف على رد فعل رسالته من جانب مستقبلها ، وردود الفعل يظهرها موظفوه تجاه المعلومات التي يرسلها ، والتي تكون في صورة أسئلةأو استفسارات أو مقترحات وهذه كلها تفيد في تعديل ما قاله ، أو تغيير كيفية الإدلاء به إذا اقتضى الموقف ذلك ،كما تتأثر قرارات المدير من ناحية أخرى بمدى استجابته لمتطلبات الموقف في اتصالاته ، فتوقيت الاتصالات مثلا له أهمية كبيرة وهذا يتطلب من متخذ القرار أن يغتنم الفرصة عند نقل كل ما هو مفيد أو ذو قيمة أو يساعد على فهم المعلومات ، وان يراعي العوائق التنظيمية والنفسية التي قد تعطل الاتصالات ، وان يتفهم كل الظروف المحيطة بالموقف[1].

[1] نواف كنعان ، **اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق** ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 1988،ص87.

خلاصة الفصل :

لقد تطرقنا في هذا الفصل بشيء من التفصيل إلى عملية اتخاذ القرارات وما تحتويه من مفهوم وأهمية ومراحل، وكذا أنواعوأساليبإلى غير ذلك من المعلومات ، حيث توصلنا إلىأن تحقيق أهداف المنظمة ينطوي على جودة قراراتها بالدرجة الأولى لأن القرار يعتبر جوهر العمل الإداري التي تستمد المؤسسة بقاؤها منه .

كما يمكن اعتبار عملية اتخاذ القرارات من أهمالأنشطةالإدارية بحيث يتم من خلالها تحديد حلول للمشكلات مع اختيار انسب البدائل من بين مجموعة البدائل المتاحة .

تمهيد:

يتناول هذا الفصل وصفا للإجراءات التي اتبعناها في الدراسة، ومن ذلك وصف عينة وأداة الدراسة من حيث إعدادها، واستخراج معامل الصدق والثبات، وإجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية للبيانات لاستخلاص النتائج وتبنت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام إستبانة لمعرفة الاتصال الإداري و دوره في اتخاذ القرارات الإدارية في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

كما تضمن هذا الفصل أيضا عرضا كاملا ومفصلا للنتائج التي توصلنا إليها من خلال إجابة عينة الدراسة على مختلف التساؤلات الواردة في الإستبانة الموجهة إليهم والتأكد من فرضياتها باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة.

وعليه فإن دراستنا لهذا الفصل ستمر بالمباحث التالية :

المبحث الأول :تقديم كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

المبحث الثاني: طريقة الدراسة وأدوات الدراسة المستخدمة.

المبحث الثالث :تحليل النتائج و مناقشتها.

المبحث الأول : تقديم كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

يقوم أي بحث علمي على مجموعة من الخطوات والقواعد العامة التي تتلاءم مع طبيعة هذا البحث ، والتي تمنح الباحث إمكانية القيام بالتحليل العلمي والموضوعي للمعطيات التي تم جمعها من ميدان البحث ، وبالتالي سنتطرق إلى لمحة تاريخية عن الكلية ، وكذلك الأقسام والتخصصات الموجودة بها ، وإحصائيات الأساتذة وعمال الإدارة بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي لها .

المطلب الأول : لمحة تاريخية عن كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

أولا : التطور التاريخي لجامعة المدية

رأى التعليم العالي في المدية النور خلال السنة الجامعية 1988-1989 ، بموجب المرسوم 48-89 المؤرخ في 04 نوفمبر 1989 ، بالهياكل الإدارية التي احتضنت المعهد الوطني للتعليم العالي في مجال الالكتروتقني ، في الوقت الذي كان فيه هذا المعهد تابعا لمتوسطة الفارابي ، وكان بهدف توفير تعليم عالي في التخصصات التالية :

- جذع مشترك تكنولوجيا .
- تكوين قصير المدى في الالكتروتقني .

في شهر جويلية من عام 2000، تم ترقية المعهد الوطني للتعليم العالي إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 198-2000 المؤرخ في 23 ربيع الثاني 1421 الموافق 25 جويلية 2000. وشمل المركز أربعة معاهد :

- معهد العلوم والتكنولوجيا .
- معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير .
- معهد العلوم القانونية والإدارية .
- معهد الآداب واللغات .

وقد تم ترقية المركز الجامعي يحي فارس إلى جامعة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 09-11 المؤرخ في 7 محرم 1430 الموافق 4 جانفي 2009 المتضمن إنشاء جامعة المدية .

حدد عدد الكليات التي تتكون منها جامعة المدية واختصاصاتها كما يلي :

- كلية العلوم والتكنولوجيا .
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير .
- كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية .
- كلية الحقوق .

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 13-403 المؤرخ في 27 محرم 1435 الموافق 1 ديسمبر 2013 المعدل والمتمم للمرسوم رقم 09-11 المؤرخ في 7 محرم 1430 الموافق 4 جانفي 2009 ، تم تحديد عدد الكليات المكونة لجامعة المدية واختصاصاتها كما يلي :

- كلية الآداب واللغات .
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية .
- كلية العلوم والتكنولوجيا .
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير .
- كلية الحقوق .

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 16-74 المؤرخ في 13 جمادى الأولى 1437 الموافق 22 فيفري 2016 والمتمم للمرسوم رقم 09-11 المؤرخ في 7 محرم 1430 الموافق 4 جانفي 2009 ، تم تحديد الكليات المكونة لجامعة المدية واختصاصاتها كما يلي :

- كلية الآداب واللغات .
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية .
- كلية العلوم والتكنولوجيا .
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير .
- كلية الحقوق والعلوم السياسية .
- كلية العلوم

ثانيا :التطور التاريخي لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تم اعتماد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير سنة 2009 بموجب المرسوم التنفيذي المتضمن إنشاء جامعة المدية ، وقبل هذا كان معهد علوم التسيير الذي انشأ سنة 2009 بموجب المرسوم التنفيذي المتضمن إنشاء المركز الجامعي بالمدية ، وقبله كانت شعبية علوم التسيير مجرد دائرة من مجموعة الدوائر الموجودة بالمعهد الوطني للالكتروتقني بالمدية ، حيث تم فتح هذه الشعبة مع شعبة الإعلام الآلي للتسيير (مدى قصير) خلال السنة الجامعية 1998-1999 ثم بعد ذلك مع بداية السنة الجامعية الموالية فتح جذع مشترك علوم تجارية وخلال السنة الجامعية 2002-2003 تم فتح جذع مشترك علوم اقتصادية .

فمعهد علوم التسيير (سابقا) والذي تم تعديل تسميته من قبل الوزارة الوصية بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 06-277 المؤرخ في 21 رجب 1427 هـ الموافق ل16 أوت 2006 م المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 02 -1998 المذكور أعلاه ليسمى معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير .والذي تحول حاليا إلى كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، وتتضمن حاليا كل الجذوع المشتركة للمدى الطويل والموجودة في الجامعات الكبرى .

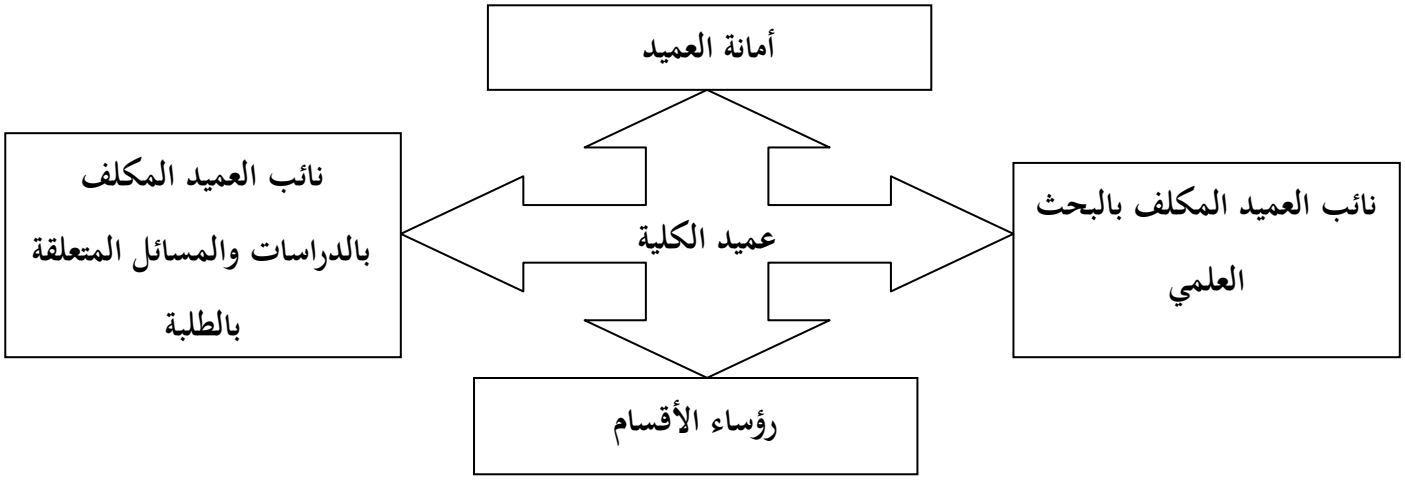
بالإضافة إلى نظام (ل .م.د) الذي جرى تعميمه ابتداء من السنة الجامعية 2010-2011 وفي نفس الوقت تم التوقف عن النظام الكلاسيكي .

المطلب الثاني:الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

يعتبر الهيكل التنظيمي الإطار أو البناء الذي يصور لنا الوحدات والمصالح, الأقسام أو الفروع المكونة للمؤسسة , ولا شك أن نجاح هذه الأخيرة لا يتحقق إلا من خلال اختيار الهيكل التنظيمي الذي يتوافق مع أنشطتها وأهدافها بدقة , كونه يعتبر المرجع الحقيقي للعملاء الداخليين , إذ يبين لهم مسؤولياتهم وواجباتهم ويوضح لهم طرق الاتصال فيما بينهم داخل المؤسسة .

وبالتالي نجد الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير يتمثل في الهيكل التالي :

الشكل :(3–1) الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



المصدر : بناء على معطيات الوثائق المقدمة من طرف الكلية

ويبلغ تعداد المستخدمين في الكلية لسنة 2016-2017حسب الوظائف :

- المناصب الدائمة .
  - الأساتذة ⟵ 123 .
  - موظفي الإدارة ⟵ 36 .
- المناصب الغير دائمة (المؤقتة) .
  - الأساتذة ⟵ 65 .
  - الموظفين المؤقتين ⟵ 15 ANEM .
    02 LADAS .

وتتوفر الكلية على هياكل متعددة من شانها أن تضمن الدراسة في ظروف مريحة للطالب والأستاذ وهي تتضمن الأتي :

جدول رقم:(3-1) إحصاء الهياكل البيداغوجية لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الهياكل	العدد	القدرة الاستيعابية	الطاقة الإجمالية
مدرجات	2	316	632
	4	246	984
قاعة المحاضرات	2	50	100
قاعة الدروس	2	30	60
قاعة أعمال موجهة	28	30	840
مخابر الإعلام الآلي	4	20	80
قاعة مطالعة للطلبة	1	28	542
	1	184	
	1	39	
	1	152	
	1	80	
	1	41	
مكاتب أساتذة	16	5	80
قاعة ما بعد التدرج	1	92	92
قاعة انترنت للأساتذة	1	17	17

قاعة انترنت للطلبة	1	51	51
مكاتب إدارية	32	3	96
قاعات الاجتماعات	2	20	40
قاعة السحب	1	/	/
هياكل أخرى	/	/	/
القدرة الاستيعابية	2728		

المصدر :مصلحة الإحصاء والاستشراف

المطلب الثالث:المجلس العلمي للكلية

أولا:أعضاء المجلس العلمي

يتشكل المجلس العلمي لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير من:[1].

1- رئيس المجلس العلمي للكلية.

2- العميد.

3- نواب العميد.

4- رؤساء الأقسام.

5-رؤساء اللجان العلمية.

6- مدير مخابر البحث.

7- ممثلين اثنين منتخبين من بين الأساتذة عن كل قسم .

8- مسؤول مكتبة الكلية.

ثانيا: مهام المجلس العلمي

يتولى المجلس العلمي إبداء آرائه وتوصياته فيما يلي:

1- تنظيم التعليم ومحتواه.

2- تنظيم أشغال البحث.

3- اقتراح برامج البحث.

4- اقتراح إنشاء أقسام أو شعب ووحدات ومخابر بحث أو غلقها .

5- اقتراح فتح شعب لما بعد التدرج وتجديدها أو غلقها وتحديد عدد المناصب المطلوب شغلها.

6- تحديد مواصفات الأساتذة والحاجات إليهم.

7- اعتماد مواضيع البحث فيما بعد التدرج ويقترح لجان مناقشتها.

8- اقتراح لجان التأهيل الجامعي.

9- دراسة حصائل النشاطات البيداغوجية والعلمية للكلية التي يرسلها عميد الكلية إلى رئيس الجامعة مرفقة بآراء المجلس وتوصياته .

ثالثا :النظام الداخلي للمجلس العلمي:[2].

يهدف النظام الداخلي للمجلس إلى تحديد كيفية سير المجلس العلمي وتنظيم اجتماعاته انطلاقا من القوانين الجاري العمل بها , ولا يمكن بحال من الأحوال التناقض معها .

---

[1] الجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 25 جمادى الثانية 1424 هـ,العدد 51 ,ص10-11-12 .

[2] امانة العميد المكلف بما بعد التدرج .

1- يجتمع المجلس العلمي للكلية في دورة عادية مرة واحدة كل ثلاث أشهر بناءا على استدعاء من رئيسه ,ويمكنه أن يجتمع في دورات غير عادية إما بطلب من رئيسه أو طلب من ثلثي (3/2) أعضائه أو بطلب من عميد الكلية .

2- يحضر رئيس المجلس جدول الأعمال بالتشاور مع عميد الكلية

3- لا تصح اجتماعات المجلس إلا بحضور ثلثي أعضائه ,وإذا لم يكتمل العدد يستدعى المجلس مرة ثانية بعد 8 أيام الموالية ويصح انعقاد الجلسة مهما كان عدد الأعضاء الحاضرين.لا يمكن حضور جلسات المجلس العلمي إلا من رأى ضرورة دعوته واستشارته للمساعدة في أشغاله .

4- في حال غياب رئيس المجلس العلمي للكلية ينوب عنه نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية.

5- يصادق الأعضاء على آراء وتوصيات المجلس العلمي بالأغلبية البسيطة للأصوات وفي حال التساوي يكون صوت الرئيس مرجحا .

6- تدون نتائج الجلسات في محاور وتسجل في سجل خاص مرقم ومؤشر عليه من طرف رئيس المجلس وكاتب الجلسة, ويرسل مستخرج منه إلى عميد الكلية وإلى أعضاء المجلس ويتم نشره بالكلية والأقسام ليطلع الأساتذة عليه .

7- يمكن في حالات إستعجالية استدعاء عميد الكلية ورؤساء اللجان العلمية لدراسة مسالة عاجلة , مع ضرورة تسجيل الجلسة وإخبار بقية الأعضاء في الدورة المقبلة ,ويمكن لرئيس المجلس وضع تأشيرات لا تتطلب محضر جلسة بالتشاور مع عميد الكلية والاحتفاظ بنسخة من الوثيقة .

8- يجب على أعضاء المجلس المحافظة على سرية الجلسات .

9- تكرار العضو للتغيب عن اجتماعات المجلس يعرضه لإجراءات يقرها المجلس نفسه.

المبحث الثاني: طريقة الدراسة وأدوات الدراسة المستخدمة

اعتمد هذا المبحث على تبيان كافة الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وكذلك عرض لمتغيرات الدراسة وتحليلها وذلك من خلال المرور بالمطالب التالية:

المطلب الأول: طريقة الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم عرض مجتمع الدراسة والعينة وطريقة جمع البيانات

أولا: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في كل من أساتذة و موظفي الإدارة بكلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير و هو مجتمع كبير نوعا ما لذلك تم اختيار عينة من هذا المجتمع بهدف الإجابة عن إشكالية الدراسة المتمثلة فيهل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الإداري و اتخاذ القرارات الإدارية.

ثانيا: عينة الدراسة

اشتملت العينة على 45 أستاذ و موظف إداري بكلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة المدية.حيث تم استبعاد 14عينة نظرا لعدم الجدية في الإجابات من طرف المستجوبين، وكذلك لعدم نقص الإجابات و عدم اكتمالها، وتم الاعتماد على 31 عينة في الدراسة .

الجدول رقم(3-2): تعداد استبيانات الدراسة

الاستبيانات	الموزعة	المفقودة	المسترجعة	المستبعدة	النهائية
المجموع	45	0	45	14	31
النسبة المئوية %	100	0	100	31.11	68.89

المصدر: من إعداد الطلبة

ثالثا: طريقة جمع البيانات

تم اختيار أساتذة و موظفين من كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة المدية ، من أجل معرفة و تبيان وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الإداري و اتخاذ القرارات الإدارية أو عدمها

تم جمع البيانات من خلال الاستبيان، حيث تم توزيع45استبانة على أساتذة و موظفين .

رابعا : حدود الدراسة

1- الحدود المكانية : شملت دراستنا على عينة من أساتذة و موظفين بكلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة المدية .

2- الحدود الزمنية : لقد تمت هذه الدراسة الميدانية من تاريخ توزيع الاستبيان إلى تاريخ استعادته أي من 2017/04/15 إلى 2017/04/20 .

المطلب الثاني: أدوات الدراسة المستخدمة

أولا: الاستبيان

للإلمام بالبحث وتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة مكونة من أربعة أقسام، استهدف القسم الأول معرفة بعض الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، في حين تم التطرق في القسم الثاني للاتصال الإداري بالكلية ، أما القسم الثالث فركز على اتخاذ القرارات الإدارية ، أما الجزء الرابع و الأخير فتم التطرق فيه إلى دور الاتصال في اتخاذ القرارات الإدارية .

1- القسم الأول : بحيث شملت الاستمارة فيه على خمسة أسئلة والمتمثلة في (الجنس، المستوى العلمي، الفئة المهنية ، الخبرة ، الحالة المدنية).

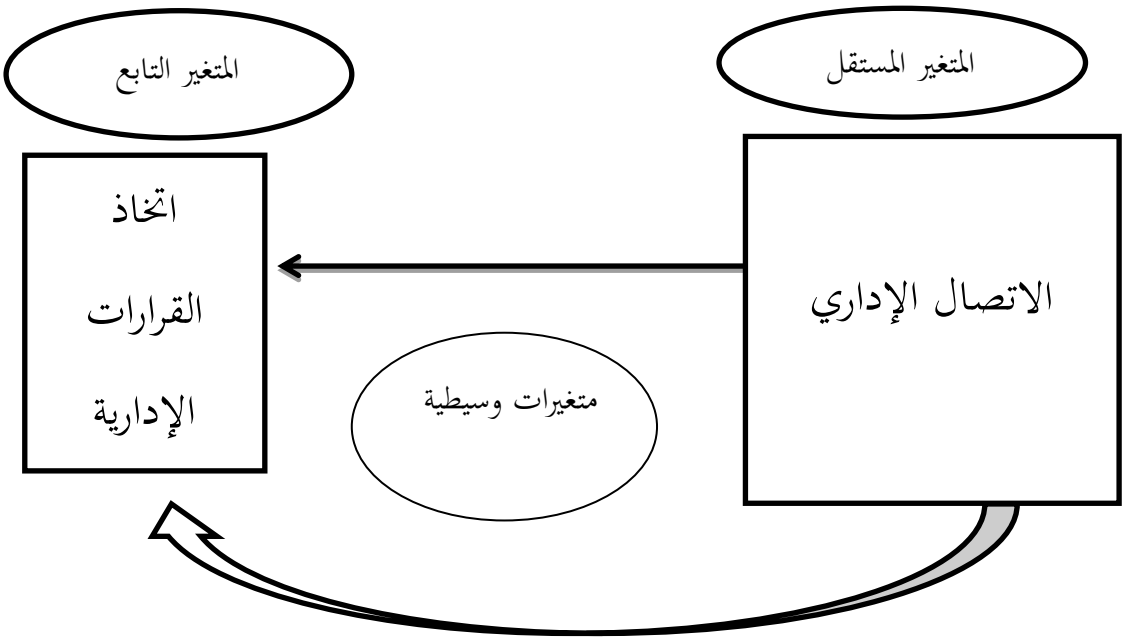
2- القسم الثاني: شمل هذا القسم على 12سؤال يخص الاتصال الإداري.

3- القسم الثالث: شمل هذا القسم على 9 أسئلة متعلقة باتخاذ القرارات .

4-القسم الرابع :شمل هذا القسم على 9 أسئلة متعلقة بدور الاتصال الإداري في اتخاذ القرارات الإدارية .

ويوضح الشكل التالي العلاقة بين المتغيرات بشكل أكثر تفصيل وذلك كما يلي:

الشكل رقم(3-2): العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع



المصدر:من إعداد الطالبتين.

أما طريقة الإجابة عن الأسئلة الخاصة بالاستبيان فقد كانت وفق مقياس LIKERT الذي يحتوي على خمس درجات، وهو الأنسب لقياس العلاقة بين الاتصال الإداري و اتخاذ القرارات الإدارية ، حيث طلب من أفراد العينة إعطاء درجة موافقته على كل عبارة من العبارات الخامسة والثلاثون وفق هذا المقياس كما يلي:

- **غير موافق بشدة:** ولها درجة (1).
- **غير موافق:** ولها درجة اثنان (2).
- **محايد:** ولها درجة ثلاثة (3).
- **موافق:** ولها درجة أربعة (4).
- **موافق بشدة** : ولها درجة خمسة (5).

ثانيا: الأدوات الإحصائية المستعملة

تم هنا تفريغ الاستمارة وترميز البيانات وإدخالها في الحاسوب باستعمال برنامج SPSS: الخدمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، حيث تم الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية منها : (Statistical package for social science)

1–استخدام النسب المئوية والتكرارات النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات الدراسة المختلفة، لتقديم وصف شامل لبيانات العينة من حيث: الخصائص، درجة الرضا ودرجة الموافق.

2– استخدام برنامج الإكسيلExcel في رسم الأشكال البيانية.

3– حسب الدراسات السابقة فقد تم تقسيم مقياس ليكرت للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة كما يلي:

الجدول رقم (3–3) : الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة.

المتوسط المرجح	من 1 إلى 1.79	من 1.8 إلى 2.59	من 2.6 إلى 3.39	من 3.4 إلى 4.19	من 4.2 إلى 5
الاتجاه للمحاور الثاني والثالث	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطلبة.

4–أساليب تحليل الانحدار الخطي والارتباط البسيط، وذلك لدراسة وجود علاقات ارتباط ما بين المتغيرات.

5– تحديد درجة ثبات وصدق المقياس و الاتساق الداخلي.

أ– الصدق الظاهري: تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين وهم أساتذة مختصين في إدارة الأعمال و الإحصاء ، وقد تم الطلب منهم إبداء آرائهم حول مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله وكذا مدى وضوحها، وعلى ضوء ذلك تم تعديل أو حذف بعض العبارات وإضافة أخرى، ليتم توزيع الاستبانة في شكلها النهائي كما هو موضح .

ب– الصدق الموضوعي : للتأكد من صدق استبيان الموضوع يتم إجراء مجموعة من الاختبارات:

***معامل " alphacronbach"**: من أجل اختبار درجة الثبات قمنا بحساب معامل " alpha cronbach" وهو معامل يدل على ثبات المقياس، ويقيس درجة صدق العينة، حيث كانت نتائج الاختبار كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-4): نتائج اختبار درجة ثبات النموذج

المحور الأول	قيمة معامل alpha cronbach	المحور الثاني	قيمة معامل alpha cronbach	المحور الثالث	قيمة alpha cronbach
الاتصال الإداري	63.5%	اتخاذ القرارات	68.1%	دور الاتصال في اتخاذ القرارات الإدارية	87.6%

البيان	قيمة معامل ألفا كرومباخ
كل عبارات الاستمارة	**81.2%**

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spssبعد تفريغ الاستمارة.

من خلال نتائج الجدول يتضح لنا أن المقياس يتمتع بدرجة من الثبات، إذ نجد أن معامل" cronbachalpha" عند جميع المتغيرات تبلغ قيمته عن القيمة " 81.2%"، والقيم التي يظهرها الجدول أعلاه تدل على ذلك، وهذا بالاعتماد على الحد الأدنى المتعارف عليه في العلوم الاجتماعية هو: 60%.

* **الاتساق الداخلي**: يعد نوعا من أنواع الثبات الذي يقيس قوة العبارة في تمثيل البعد الذي تقيسه، وكذلك ثبات الأبعاد في جملة المقياس الذي تقيسه، أما عن إجراءاته فقد تم حساب معاملات الارتباط بين كل بعد والعبارات التي تمثله وذلك بطريقة " سبيرمان و معنويته"، وقد قمنا بحساب معاملات الارتباط بين كل متغير من المتغيرات المستقلة وجملة المتغيرات المستقلة وذلك بطريقة ارتباط "سبيرمان ومعنويته" أيضا ،ويمكن توضيح هذه المعاملات في الجدول التالي وذلك عند مستوى دلالة α= 0.01 .

الجدول رقم(3-5): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

المجال/المحور	العبارة	معامل الارتباط "سبيرمان"	القيمة الاحتمالية sig
الاتصال الإداري	1	0.765	0,000**
	2	0.532	0,000**
	3	0.937	0,000**
	4	0.654	0,000**
	5	0.721	0,000**
	6	0.876	0,000**
	7	0.954	0,000**
	8	0.965	0,000**
	9	0.945	0,000**
	10	0.875	0,000**
	11	0.741	0,000**
	12	0.882	0,000**
معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور	**0.895**		**0,000****
اتخاذ القرارات الإدارية	1	0.833	0,000**
	2	0.914	0,000**
	3	0.727	0,000**
	4	0.689	0,000**
	5	0.966	0,000**
	6	0.947	0,000**
	7	0.972	0,000**

	8	0.832	0,000**
	9	0.878	0,000**
معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور		0.856	0,000**
دور الاتصال الإداري في اتخاذ القرارات الإدارية	1	0.980	0,000**
	2	0.966	0,000**
	3	0.923	0,000**
	4	0.850	0,000**
	5	0.915	0,000**
	6	0.724	0,000**
	7	0.896	0,000**
	8	0.920	0,000**
	9	0.744	0,000**
معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور		0.945	**0,000****
الاستبيان ككل	المحور الأول	0.945	0,000**
	المحور الثاني	0.960	0,000**
	المحور الثالث	0.984	0,000**
** دال عند مستوى معنوية (0.01)			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نظام pssبعد تفريغ الاستمارة.

المبحث الثالث: تحليل النتائج ومناقشتها

من خلال هذا المبحث قمنا بمعالجة إحصائية لمحاور الاستبيان المتعلقة بدراستنا وذلك باستعمال برنامج SPSS، وبعد ذلك قمنا بعرض نتائج الدراسة التي توصلنا إليها، وذلك للتأكد من صحة الفرضيات المطروحة سابقا.

وعليه فإن دراسة هذا المبحث تتطلب المرور بالمطالب التالية :

في هذه المرحلة قمنا بعرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الأدوات المستخدمة ومناقشتها بإثبات صحة فرضيات الدراسة أو العكس.

المطلب الأول: النتائج المتوصل إليها

بعد مراجعة استمارات الاستبيان وتبويبها، وجدولة النتائج بالإضافة إلى المعلومات المجمعة من عملية توزيع الاستمارات وجمعها، سيتم في هذا المطلب عرض النتائج التي تم التوصل إليها.

أولا: خصائص العينة

قبل تحليل نتائج الدراسة لابد من تشخيص عينة الدراسة من خلال تفريغ وجدولة البيانات الشخصية، حيث تضمنت الدراسة أربع متغيرات أساسية خاصة بأفراد عينة الدراسة التي سنبرزها.

أ- التحليل الوصفي:

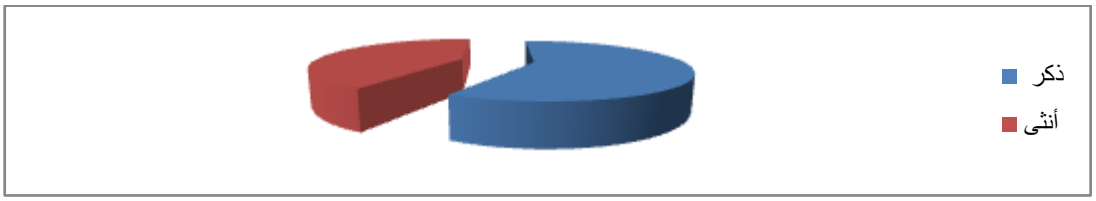
الجدول رقم(3-6):وصف لعينة البحث وفقا للعوامل الديمغرافي

المتغير	البيان	العدد	النسبة%	النسبة المكررة المجمعة %
الجنس	ذكور	18	58.1	58.1
	إناث	13	41.9	100
المستوى التعليمي	ثانوي	2	6.5	6.5
	ليسانس	12	38.7	45.2
	ماجيستر	10	32.3	77.4
	دكتوراه	7	22.6	100
الفئة المهنية	أساتذة	14	45.2	45.2
	موظفي إدارة	17	54.8	100
الخبرة المهنية	أقل من خمس سنوات	8	25.8	25.8
	من 5 إلى 10 سنوات	18	58.1	83.9
	أكثر من 10 سنوات	5	16.1	100
الحالة المدنية	متزوج	16	51.6	51.6
	أعزب	15	48.4	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نظام sspsبعد تفريغ الاستمارة.

ب- الرسم البياني لتوزيع أفراد العينة وفق البيانات الشخصية:

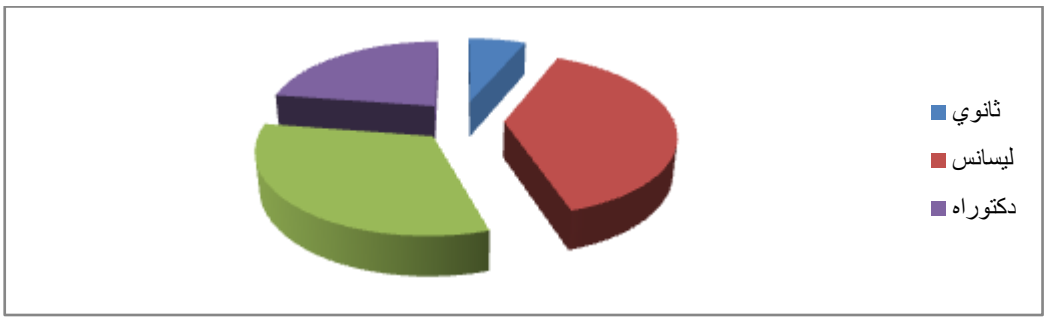
الشكل رقم(3-3): توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا علىExcel.

من خلال الشكل نلاحظ أن النسبة الأكثر شملت فئة ا لذكور بنسبة 58.1%، ثم تليها فئة الإناث بنسبة 41.9%.

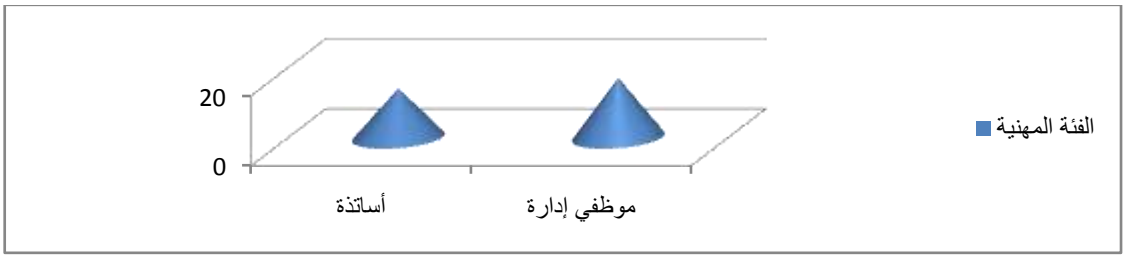
الشكل رقم(3-4): توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا علىExcel.

من خلال الشكل نلاحظ أن المستوى التعليمي ليسانس يمثل أعلى نسبة لأفراد العينة ب 38.7 %يليه ماجيستر ب 32.3 % ثم دكتوراه ب 22.6 % ثم ثانوي ب 6.5% ، وهذا راجع لأن أفراد العينة هم أساتذة و موظفين ومنه أفراد العينة لديهم مستوى تعليمي عالي .

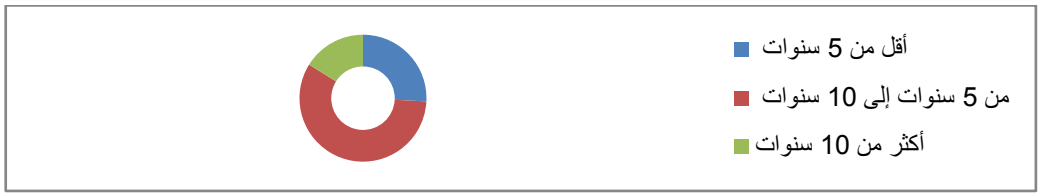
الشكل رقم(3-5): توزيع أفراد العينة وفقا للفئة المهنية



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا علىExcel.

من خلال الشكل نلاحظ أن موظفي الإدارة يمثلون أعلى نسبة من عينة الدراسة ب 54.8% ثم يليهم أساتذة ب 54.2% .

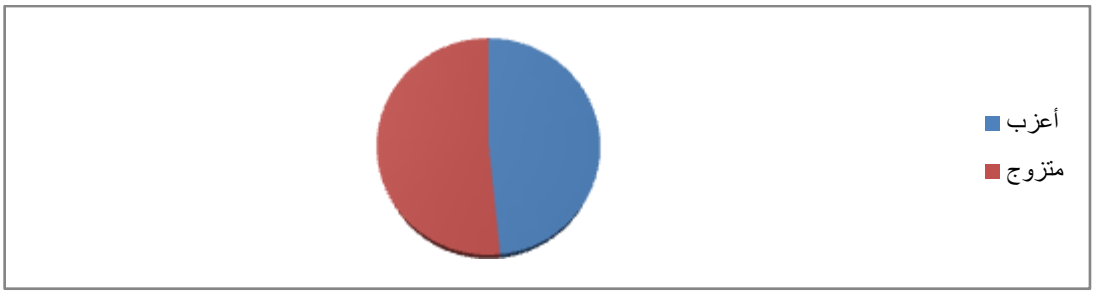
الشكل رقم(3-6): توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الخبرة



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا علىExcel.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن أغلبية أفراد العينة لديهم خبرة بين 5 إلى 10 سنوات ب 58.1% ثم تليها خبرة أقل من 5 سنوات ب 25.8% و في الأخير خبرة أكثر من 10 سنوات ب 16.1% ، ومنه أفراد العينة لديهم خبرة مهنية جيدة .

الشكل رقم(3-7): توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الحالة المدنية



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا علىExcel.

يتضح لنا من خلال الشكل أن نسب الحالة المدنية لمتغيرات الدراسة كانت متقاربة حيث 51.6 % من أفراد العينة متزوجين و 48.4% غير متزوجين .

ثانيا:تحليل أسئلة الدراسة

يختص هذا الجزء بتحليل الاتصال الإداري و دوره في اتخاذ القرار الإداري ، فيما يلي نعرض جداول نتائج هذا الجزء الثاني والتي جاءت كما يلي:

أ–المحور الأول :الاتصال الإداري

الجدول رقم (3–7): تقييم أفراد العينة للاتصال الإداري في الكلية

الرقم	المتغيرات		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	أتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق مسؤولي المباشر	التكرار	0	1	0	23	7	4.16	0.583	عالية
		النسبة %	0	3.2	0	74.2	22.6			
2	يزودني رئيسي بكل المعلومات المتاحة لكي أؤدي عملي بشكل جيد	التكرار	1	2	3	20	5	3.84	0.898	عالية
		النسبة %	3.2	6.4	9.6	64.5	16.1			
3	تتبنى الإدارة الاتصال الرسمي بقواعد ثابتة	التكرار	2	1	12	13	3	3.45	0.96	عالية
		النسبة %	6.5	3.2	38.7	41.9	9.7			
4	يسمح الهيكل التنظيمي للمؤسسة بتبسيط الاتصالات بين الإدارة والموظفين	التكرار	1	0	1	25	4	4.00	0.683	عالية
		النسبة%	3.2	0	3.2	80.6	12.6			
5	لا أجد صعوبة في الاتصال بالإدارة	التكرار	0	4	1	15	11	4.06	0.964	عالية
		النسبة %	0	12.9	3.2	48.4	35.5			
6	إن اتصالي بالإدارة يساعدني على تحسين أدائي	التكرار	1	4	5	15	6	3.68	1.05	عالية
		النسبة %	3.2	12.9	16.1	48.4	19.4			

7	أستخدم وسائل اتصال مباشرة وغير مباشرة لتبادل المعلومات على مستوى المصالح	التكرار	0	2	7	16	6	3.84	0.82	عالية
		النسبة %	0	6.5	22.6	51.6	19.4			
8	أقوم باستشارة زملائي عند القيام بأعمال في نفس المستوى التنظيمي	التكرار	0	2	1	20	8	4.10	0.75	عالية
		النسبة %	0	6.5	3.2	64.5	25.8			
9	وجود تفاهم بيني وبين العاملين على مستوى المصالح والأقسام	التكرار	0	1	4	19	7	4.03	0.71	عالية
		النسبة %	0	3.2	12.9	61.3	22.6			
10	أربفي التنظيم غير الرسمي مجال للتعبير عن أرائي بكل حرية	التكرار	3	5	9	8	6	3.29	0.71	متوسطة
		النسبة %	9.7	16.1	29	25.8	19.4			
11	يسألني مسؤولي عن اهتماماتي خارج العمل	التكرار	8	10	8	4	1	2.35	1.11	متوسطة
		النسبة %	25.8	32.3	25.8	12.9	3.2			
12	تساهم الاتصالات الغير رسمية في خلق أفكار جديدة وإبداعية داخل المؤسسة	التكرار	1	6	4	14	6	3.58	1.12	عالية
		النسبة %	3.2	19.4	12.9	45.2	19.4			
الاتصال الإداري								3.70	0.414	عالية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نظام pssspبعد تفريغ الاستمارة.

يتضح من خلال الجدول رقم (3-7) أن أفراد عينة الدراسة يرون بأن الأستاذة و الموظفين في الإدارة موافقون عن سياسة الاتصال داخل الكلية وذلك بدرجة عالية من الموافقة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة علىالاتصال الإداري ب 3.70 وهو متوسط يقع ضمن المجال من فئات مقياس ليكارت الخماسي من (3.4إلى4.19) وهو المجال الذي يشير إلى درجة موافقة عالية ، حيث نلاحظ أن عبارة " **أتلق الأوامر من الإدارة عن طريق مسؤولي المباشر**" تحصلت على أكبر متوسط حسابي قدّر ب 4.10الذي يبرز درجة الموافقة عالية وذلك بانحراف معياري قدره 0.583، وهو مقدار تشتت إجابات أفراد العينة بالنسبة للمتوسط الحسابي ، و هذا يدل على اهتمام مسؤولي الإدارة بإيصال الرسالة بأنفسهم وكذلك يبين استخدام الكلية للاتصال النازل بشكل فعال ، وتأتي عبارة " **أقوم باستشارة زملائي عند القيام بأعمال في نفس المستوى التنظيمي**" كثاني عبارة من حيث المتوسط الحسابي ب 4.10و هو يقع ضمن مجال موافقة عالي وقدر الانحراف المعياري ب 0.75 ، و هذا يدل على قوة الاتصال و العلاقة بين الأساتذة و الموظفين عند نفس المستوى التنظيمي و كذلك انتشار الاتصال الأفقي في الكلية بشكل كبير ، و تأتي عبارات "5-9-4-2-7-6-12-3" بدرجة عالية من الموافقة ب متوسطات حسابية بلغت " 4.06، 4.03 ،4.00 ، 3.84 ، 3.84، 3.68، 3.58،3.45" على التوالي بالنسبة لكل عبارة ومنه نجد أنه هناك سهولة في الاتصال بالإدارة على مستوى الكلية و الإدارة بدورها و تعطي مختلف التسهيلات و توفر كل المعلومات اللازمة للأساتذة و الموظفين و كذلك هناك تفاهم كبير بين الأساتذة و العاملين على مستوى الأقسام و المصالح ، و يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة هيكل نموذجي من خلال تبسيطه لمختلف عمليات الاتصال و هذا حسب وجهة نظر أفراد العينة، و كذلك تعتمد الكلية على وسائل الاتصال بنوعيها المباشرة و الغير مباشرة لإيصال و تبادل المعلومات على مستوى الكلية و يعتبر يرى أفراد العينة أن الاتصال بالإدارة يساعدهم على تحسين أدائهم و يعتبرون الاتصالات الغير رسمية أداة لخلق الأفكار الجديدة و الإبداعية داخل المؤسسة و أن، تأتي العبارة " 10" بدرجة موافقة متوسطة ب 3.29 و هي تقع ضمن مجال (2.6-3.39) ونجد من خلال ذلك أن التنظيم الغير رسمي يساعدهم في التعبير عن آرائهم بكل حرية ، وجاء العبارة " **يسألني مسؤولي عن اهتماماتي خارج العمل**" بمتوسط حسابي 2.35 وهو يقع ضمن مجال درجة موافقة منخفضة وبالتالي فإن إدارة الكلية تعتمد بشكل أساسي و رئيسي على الاتصال الرسمي لإيصال مختلف رسائلها ، ونجد من خلال هذا المحور أن الإدارة تحتوي على قنوات و سياسات اتصال فعالة و متكاملة

ب–المحور الثاني :اتخاذ القرارات

الجدول رقم (3–8):اتخاذ القرارات بالنسبة لأفراد العينة

الرقم	المتغيرات		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه
13	أجمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرارات	التكرار	0	0	1	15	15	4.45	0.568	عالية جدا
		النسبة %	0	0	3.2	48.4	48.4			
14	أطلع على التجار بالسابقة قبل اتخاذ القرارات	التكرار	0	1	1	18	11	4.26	0.682	عالية جدا
		النسبة %	0	3.2	3.2	58.1	35.5			
15	أهيئ الظروف المناسبة لاتخاذ القرار	التكرار	0	1	4	14	12	4.19	0.792	عالية
		النسبة %	0	3.2	12.9	45.2	38.12			
16	ترتبط القرارات التي اتخذها بأهداف المنظمة	التكرار	1	0	5	18	07	3.97	0.836	عالية
		النسبة %	3.2	0	16.1	58.1	22.6			
17	أناقش القرار المراد اتخاذه بصورة جماعية	التكرار	2	7	5	15	2	3.26	1.094	متوسطة
		النسبة %	6.5	22.6	16.1	48.4	6.5			
18	أتحقق من أن تنفيذ القرار ينم وفقا للصورة المرسومة له	التكرار	0	1	4	21	5	3.97	0.657	عالية
		النسبة %	0	3.2	19.9	67.7	16.15			

19	أعطي الوقت الملائم والفرصة الكافية لتنفيذ القرارات	التكرار	0	0	3	21	7	4.13	0.568	عالية
		النسبة %	0	0	9.7	67.7	22.6			
20	أستخدم وسائل الاتصال المناسبة للإعلان عن القرار	التكرار	1	0	5	18	7	3.97	0.836	عالية
		النسبة %	3.2	0	16.1	58.1	22.6			
21	أقوم بتصحيح القرارات إذا كانت نتائجها سلبية	التكرار	0	0	2	18	11	4.29	0.588	عالية جدا
		النسبة %	0	0	6.5	58.1	35.5			
اتخاذ القرارات								4.05	0.40	عالية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نظام Spssبعد تفريغ الاستمارة.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يقومون باتخاذ القرارات بعد القيام بخطوات مدروسة و كذلك من خلال جمع المعلومات اللازمة بحيث كان المتوسط الحسابي للمحور ككل 4.05وهو متوسط يقع ضمن المجال من فئات مقياس ليكارت الخماسي من (4.20-5) و هو المجال الذي يشير إلى درجة موافقة عالية جدا، حيث نلاحظ أن عبارات " **أجمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرارات**" تحصلت على أكبر متوسط حسابي قدر ب 4.45 الذي يبرز درجة الموافقة عالية في حدود المجال المقياس المستخدم في الدراسة وذلك بانحراف معياري قدره 0.568، وهو مقدار تشتت إجابات الأفراد نسبة إلى المتوسط الحسابي ،في حين جاءت العبارات" **أقوم بتصحيح القرارات إذا كانت نتائجها سلبية**" في المرتبة الثانية كثاني أعلى متوسط حسابي ب4.29 الذي يقع ضمن مجال موافقة عالية و انحراف معياري قدره 0.588 و هذا يدل على التناسق و جاءت في المرتبة الثالثة من حيث أعلى متوسط حسابي عبارة " **أطلع على التجارب السابقة قبل اتخاذ القرارات**" بمتوسط حسابي 4.26 و الذي يقع ضمن مجال درجة موافقة عالية جدا و انحراف معياري 0.682 ،وجاءت عبارات التالية " 15، 16،17، 18 ،20 " بمتوسطات حسابية ذات درجة موافقة عالية ومنه نجد أن عملية اتخاذ القرارات لدى أفراد العينة تمر بخطوات علمية مدروسة من خلال جمع اكبر كم من المعلومات و كذلك الاستفادة من الخبرات السابقة من أجل الوصول إلى قرارات سليمة تتماشى و أهداف المنظمة وكذلك

اختيار وسيلة إعلان مثالية و مناسبة للإعلان عن القرارات و كذا السهر على مراقبة و التحقق من تنفيذ القرارات وفق الصورة المرسومة لها و كذا تصحيح القرارات في حالة كانت نتائجها سلبية ، و يعود كل ذلك لعامل مهم وهو المستوى التعليمي لأفراد العينة ، في حين جاءت عبارة **"أناقش القرار المراد اتخاذه بصورة جماعية"** بمتوسط حسابي قيمته 3.26 و هو يقع ضمن مجال درجة موافقة متوسطة بانحراف معياري قدره 1.094 و هذا يدل على انسجام و تناسق في إجابات أفراد العينة.

ج–المحور الثالث: دور الاتصال في اتخاذ القرار

الجدول رقم (3–9): تقييم أفراد العينة لدور الاتصال في اتخاذ قراراتهم

الرقم	المتغيرات		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه
22	يساهم الاتصال الموجود حاليا في الكلية في تحسين مستوى اتخاذ القرارات	التكرار	1	4	7	14	5	3.58	1.025	عالية
		النسبة %	3.2	12.9	22.6	45.2	16.1			
23	يساهم استخدام الاتصال الموجود في الكلية في سرعة اتخاذ القرارات	التكرار	1	5	3	20	2	3.55	0.961	عالية
		النسبة %	3.2	16.1	9.7	64.5	6.5			
24	تساعدني تقنيات الاتصال الموجودة في الكلية في دقة اتخاذ القرارات	التكرار	1	3	9	14	4	3.55	0.961	عالية
		النسبة %	3.2	9.7	29	45.2	12.9			
25	الاتصالالموجودفيالكليةيعم لعلتوفيرالمعلوماتللمدراءباتخاذالقراراتبسرعة	التكرار	1	2	8	17	3	3.61	0.882	عالية
		النسبة %	3.2	6.5	25.8	54.8	9.7			
26	يساهم الاتصال الإداري في زيادة قدرة متخذي القرار	التكرار	1	2	8	17	3	3.61	0.882	عالية
		النسبة	3.2	6.5	25.8	54.8	9.7			

	على تحمل أعباء العمل	%							
27	الاتصال الإداري الموجود يقلل في الوقت والجهد اللازمين لاتخاذ القرارات	التكرار	0	0	3	21	7	4.13	0.562	عالية
		النسبة %	0	0	9.7	67.7	22.6			
28	يساهم الاتصال الموجود في الكلية في الحد من اتخاذ القرارات خاطئة	التكرار	1	4	8	16	2	3.45	0.925	عالية
		النسبة %	3.2	12.9	25.8	51.6	6.5			
29	يعمل الاتصال الموجود في الكلية على تبسيط الإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات	التكرار	1	1	6	22	1	3.68	0.748	عالية
		النسبة %	3.2	3.2	19.4	71	3.2			
30	تساهم الاتصالات الموجودة حاليا في الكلية في رفع الفاعلية لمتخذي القرارات	التكرار	1	1	7	19	3	3.71	0.824	عالية
		النسبة %	3.2	3.2	22.6	61.3	9.7			
	دور الاتصال في اتخاذ القرار							4.12	0.62	عالية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نظام pssسبعد تفريغ الاستمارة.

يتضح من خلال الجدول رقم (3-9) أن أفراد عينة الدراسة يرون بأن الاتصال له دور في اتخاذ القرارات الإدارية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة في هذا المحور 4.12، و هو متوسط يقع ضمن المجال من فئات مقياس ليكارت الخماسي من 3.4 إلى 4.19، و هو المجال الذي يشير إلى درجة موافقة عالية ، حيث نلاحظ أن العبارة **الاتصال الإداري الموجود يقلل في الوقت والجهد اللازمين لاتخاذ القرارات"** تحصلت متوسط حسابي قدر ب 4.13 و بانحراف معياري قدر ب 0.562 و هو مقدار تشتت إجابات أفراد العينة و نلاحظ أنا كل عبارات المحور كانت متوسطاتها تقع في مجال موافقة ذات درجة عالية فالاتصال الموجود داخل الكلية يساهم في تحسين مستوى القرارات المتخذة و يقلل من الجهد و الوقت و كذلك يعمل على تبسيط الإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات .

ومن خلال هذا فإن الاتصالات في جامعة المدية تساهم بدور كبير في اتخاذ مختلف القرارات الإدارية .

المطلب الثاني: إثبات صحة الفرضيات

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية : بناءا على ثبات صلاحية النموذج يمكننا اختبار الفرضية الرئيسية حيث كانت صيغتها كالتالي:

H_1:توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الإداري و اتخاذ القرارات الإدارية .

جدول رقم (3–10): تحديد معاملات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع

المتغيرات المستقلة	اتخاذ القرارات الإدارية R	اختبار F	معامل التحديد R^2	قيمة معامل الارتباطsig
الاتصال الإداري	0.448	7.282	0.201	0.011

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج Spssبعد تفريغ الاستمارة.

أ- توجد علاقة ارتباط دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 على وجود ارتباط بين الاتصال الإداري و اتخاذ القرارات الإدارية حيث كان معامل الارتباط 0.448وهو دال إحصائيا على وجود علاقة ارتباط طردية م توسطة حيث كلما ازداد الاتصال الإداري ازداد اتخاذ القرارات الإدارية والعكس، وبالتالي يمكن قبول صحة الفرضية الرئيسية.

ب- كانت قيمة اختبارF (7.282) لها دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 تدل على جودة نموذج العلاقة بين الاتصال الإداري و اتخاذ القرارات الإدارية وصحة الاعتماد على نتائج النموذج بدون أخطاء، حيث تشير قيمة معامل التحديد R^2= 0.201 إلى الاتصال الإداري يفسر التغير في اتخاذ القرارات الإدارية بنسبة 20.1% وهي م توسطة ، وما تبقى نسبة 79.9% تفسرها عوامل أخرى بالإضافة للأخطاء العشوائية الناتجة عن دقة اختيار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها.

ومنه نقبل صحة الفرضية الرئيسية"**H_1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الإداري واتخاذ القرارات الإدارية** "

ثانيا: إثبات صحة الفرضية الفرعية1

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال الإداري على اتخاذ القرارات الإدارية .

جدول رقم (3–11): اختبار تأثير الاتصال الإداري على اتخاذ القرارات الإدارية

المتغيرات المستقلة	Sig	معامل التحديد الثابت b	معامل التحديد b	اختبار التأثير T	النموذج
الاتصال الإداري	0.00	2.456	0.432	4.122	Y=0.432x+4.456

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج spssبعد تفريغ الاستمارة.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا النتائج التالية:

أ- تشير قيمة اختبار T إلى أن تأثير الاتصال الإداري على اتخاذ القرارات الإدارية لا يمكن أن يصل إلى الصفر، أي أن هناك خصائص أخرى لها تأثير.

أما نموذج التأثير فيمكن التعبير عنه بالمعادلة التالية:

اتخاذ القرارات الإدارية = 0.432(الاتصال الإداري) +4.456

وبتفسير النموذج السابق يتضح بأنه يمكن التنبؤ باتخاذ القرارات الإدارية أن كل زيادة قدرها وحدة واحدةفي الاتصال الإداري يزيد درجة و جودة اتخاذ القرارات الإدارية بمقدار 0.432 وحدة، ويؤكد ذلك على مدى أهمية الاتصالات الإدارية .

ومنه نقبل صحة الفرضية الفرعية الأولى "H_1 **.يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال الإداري على اتخاذ القرارات الإدارية** "

ثانيا: إثبات صحة الفرضية الفرعية 2

كانت الفرضية الفرعية 2 على النحو التالي: هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تأثير الاتصال الإداري على اتخاذ القرارات الإدارية باختلاف الجنس المستوى التعليمي الخبرة

ويمكن تلخيص نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للتأكد من صحة هذه الفرضية في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-12): نتائج اختبار التباين الأحادي للفرضية.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	3.682	14	0.263	1.088	0.432
	داخل المجموعات	3.867	16	0.242		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	9.520	14	0.680	0.732	0.718
	داخل المجموعات	14.867	16	0.929		
الخبرة المهنية	بين المجموعات	5.326	14	0.380	0.824	0.638
	داخل المجموعات	7.383	16	0.461		
* يوجد اختلاف دال معنويا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)						

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجاتSPSS.

من خلال النتائج المتوصل إليها والمبينة في الجدول أعلاه يمكننا تحليل التباين في اتجاهات الإجابات من وجهة نظر عينة الدراسة نحو المحور المتعلق بتأثيرالاتصال الإداري على اتخاذ القرارات الإدارية وفقا للمتغيرات التي يتميزون بها كما يلي:

1. **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية** عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات إجابات عينة الدراسة نحو المحور المذكور تعزى للجنس (ذكر، أنثى)، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة (0.432) أكبر من مستوى المعنوية المفترضة (0.05)، وهذا ما يدل على عدم تأثير الاتصال الإداري على اتخاذ القرارات الإداريةبسبب اختلاف الجنس.
2. **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية** عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)لاتجاهات إجابات عينة الدراسة نحو المحور المذكور تعزى للمستوى التعليمي(ثانوي، ليسانس، ماجستير، دكتوراه)، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة (0.718) أكبر من مستوى المعنوية المفترضة (0.05)،وهذا ما يدل على عدم تأثير الاتصال الإداري على اتخاذ القرارات الإداريةبسبب اختلاف المستوى التعليمي.
3. **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية** عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)لاتجاهات إجابات عينة الدراسة نحو المحور المذكور تعزى للخبرة المهنية (أقل من5سنوات ، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة (0.638) أكبر من مستوى المعنوية المفترضة (0.05)، وهذا ما يدل على عدم تأثير الاتصال الإداري على اتخاذ القرارات الإدارية بسبب اختلاف الخبرة المهنية.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية حول دور الاتصال الإداري في اتخاذ القرارات الإدارية في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية ,واستعملنا من أجل ذلك الاستبيان كأداة للدراسة ,ومن خلال عرضنا وتحليلنا للنتائج الخاصة بالدراسة الميدانية توصلنا من محاور الدراسة إلى أن الكلية (محل الدراسة) تقوم بتطبيق الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرارات الإدارية .

خاتمة عامة:

لقد اكتست عملية الاتصال الإداري أهمية بالغة في عصرنا هذا, لأنه يعمل على توفير المعلومات والبيانات والأفكار الدائمة واللازمة في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة , والتي من شأنها تعزيز مختلف القرارات الإدارية .

كما أن الاتصال الإداري الجيد يتيح الفرصة للتعرف على أفضل الاختيارات والبدائل وهذا لا يكون إلا من خلال عملية دمج المعلومات والبيانات , التي تساعد متخذي القرارات على أداء أعمالهم بالسرعة والجودة المطلوبة فهي تمثل مرتكزا فعالا في تمكين الإدارة من القيام بمختلف أدوارها للوصول إلى تحقيق أهدافها المسطرة .

اختبار الفرضيات:

-الاتصال الإداري هو نشاط تفاعلي تبادلي يتم بين طرفين أو أكثر بهدف نقل معلومات أوأفكارأو رغبات أو اتجاهات بين مختلف المستويات الإدارية وذلك باستخدام قنوات إرسال مناسبة من اجل تحقيق الاستجابة المطلوبة وهذا مايثبت صحة الفرضية الأولى .

- إن اتخاذ القرارات الإدارية في ظل وجود عوامل بيئية مختلفة (داخلية وخارجية)يزيد من صعوبة عملية اتخاذ أي قرار كان داخل المنظمة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

- توجد علاقة ارتباط دالة إحصائيا عند مستوى معنوية $0,05$ على وجود ارتباط بين الاتصال الإداري واتخاذ القرارات الإدارية , حيث كان معامل الارتباط $0,448$ وهو دال إحصائيا على وجود علاقة طردية متوسطة حيث كلما ازداد الاتصال الإداري ازداد اتخاذ القرارات الإدارية والعكس وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة .

-لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0,05 \geq \alpha$لاتجاهات المتغيرات الشخصية (الجنس, المستوى التعليمي,الخبرة المهنية) وهذا ما ينفي صحة الفرضية الرابعة .

النتائج المتوصل إليها:

بعد معالجتنا لمختلف جوانب الموضوع قادنا هذا العمل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

-الاتصال الإداري يسهل من عملية اتخاذ القرارات الإدارية .

-يمكن الاتصال الإداري متخذ القرار من الحصول على المعلومات المطلوبة لاتخاذ قراراته .

– أن سلامة القرارات الإدارية تعتمد بدرجة كبيرة على سلامة وفاعلية الاتصالات .

– ما يميز الاتصالات غير الرسمية هي السرعة والمرونة في نقل وتبادل المعلومات بين عدد اكبر من الناس .

– حتى يتم اتخاذ قرارات سليمة لابد من تحديد المشكلة واختبار أحسن البدائل الممكنة من بين جملة الحلول.

–لاتستطيعأية منظمة تحقيق أهدافهاإلا بوجود اتصال فعال .

– أن كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية تطبق الاتصال الإداري في اتخاذ قراراتها.

التوصيات:

في إطار هذه الدراسة والنتائج المتوصلإليها يمكن الخروج بالتوصيات التالية:

– العمل على تشجيع الاتصال الإداري من الأسفل إلى الأعلى .

– عمل دورات تدريبية للعاملين في مجال الاتصالات لمواكبة التطورات الحديثة في وسائل الاتصال .

– العمل بمفهوم الإدارة الالكترونية بهدف تقليل الاعتماد على الاتصال الورقي .

– ضرورة العمل على تشجيع الاتصالات الشخصية مع إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية .

أفاق الدراسة:

يمكن في آخر هذا البحث طرح المواضيع التالية كآفاق للدراسة :

– دور الإدارة الالكترونية في تفعيل الاتصال الإداري .

– استخدام إدارة المعرفة في التنبؤ بفعالية الاتصالات الإدارية .

– نظم المعلومات الإدارية ودورها في صناعة القرارات الإدارية .

– تطوير عمليات صنع القرارات الإدارية في ظل الإدارة الالكترونية .

قائمة المراجع :

الكتب باللغة العربية :

1- احمد سيد مصطفى , **إدارة السلوك التنظيمي , 2006** .

2- أحمد ماهر, **الإدارة المبادئ والمهارات** ,الدار الجامعية ,2004 .

3-أحمد ماهر ، **كيف ترفع مهاراتك في الاتصال** ، ط1،الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2010 .

4- إسماعيل السيد , **الأساليب الكمية في مجال الأعمال** , الدار الجامعية , الإسكندرية , بدون سنة نشر .

5- إيهاب صبيح محمد زريق , **إدارة العمليات واتخاذ القرارات الإدارية** , دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع القاهرة ,2001 .

6- جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس ، **السلوك التنظيمي** ، الدار الجامعية طبع نشر وتوزيع، الإسكندرية ،2009 .

7- حسين حريم , محمد إبراهيم عبيدات , **مبادئ الإدارة الحديثة** , دار حامد للنشر والتوزيع , عمان , الأردن , 2010 .

8- حسين حريم , **مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال** , ط1 , دار حامد للنشر والتوزيع , عمان , 2010 .

9- حسين ياسين طعمة , **نظرية اتخاذ القرارات (أسلوب كمي تحليلي)** , ط1 , دار صفاء للنشر والتوزيع عمان , الأردن , 2010 .

10- حميد الطائي وبشير العلاق، **أساسيات الاتصال نماذج ومهارات** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ،2009.

11- خالد قاشي , **نظام المعلومات التسويقية (مدخل اتخاذ القرار)** , دار اليازوري للنشر والتوزيع , عمان , الأردن 2014 .

12- خضير كاظم حمود , **الاتصال الفعال في إدارة الأعمال** , ط 1 ,دار صفاء للنشر والتوزيع , عمان , 2010 .

13_خليل محمد العزاوي , **إدارة اتخاذ القرار الإداري** , ط1 , دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع , عمان , الأردن , 2006 .

14- توفيق محمد عبد المحسن , **السلوك التنظيمي** , توزيع دار الفكر العربي , مصر , 2013 .

15- ربحي مصطفى عليان , **أسس الإدارة المعاصرة** ,ط1 ,دار صفاء للنشر والتوزيع ,عمان ,2007 .

16- زاهر محمد ديري، **السلوك التنظيمي** ، ط1،دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011.

17- سعيد يس عام ، **الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها** ، ط3 ، مصر الجديدة القاهرة ، 2000.

18- سعيد السيد علي , **العملية الإدارية** , دار الكتاب الحديث , 2007 .

19- سهيل عبيدات ، **إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة** ،ط 1،عالم المكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن , 2007 .

20- صباح حميد علي ، غازي فرحان أبو زيتون، **الاتصالات (أسس ومفاهيم ومراسلات)** ،ط1، 2007.

21- صلاح الدين عبد الباقي ، **مبادئ السلوك التنظيمي** ، الدار الجامعية ، 2005 .

22- ظاهر الكلالدة وآخرون , **أساسيات الإدارة** ,ط1 , دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع , عمان , الأردن , 1998.

23- عبد الرحمان توفيق , **المناهج التدريبية المتكاملة (أسس الخدمة المتميزة)** , ط3 , 2004 .

24- عبد العزيز صالح بن جيتور, **مبادئ الإدارة العامة**, دار المسيرة , الأردن, ط1, 2008 .

25- عبد الغفار حنفي, **أساسيات إدارة منظمات الأعمال**, الدر الجامعية ,الإسكندرية ,2004 .

26- علي شريف , محمد سلطان , **المدخل المعاصر في مبادئ الإدارة** , الدار الجامعية طبع نشر وتوزيع 1998 .

27- علي عباس , **أساسيات علم الإدارة** ,ط1 ,دار المسيرة للنشر والتوزيع , عمان , 2004 .

28- فضيل دليو وآخرون ، **الاتصال في المؤسسة** ، الخروب ، قسنطينة ،مؤسسة زهران للفنون المطبعية ،2003 .

29- فؤاد سالم الشيخ , فالح محمد حسن , **الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية** , عمان , الأردن 1983.

30- كاسر أيوب , **نظرية القرارات الإدارية** , دار زهران للنشر والتوزيع , عمان , الأردن , 1991 .

31-كاسر نصر منصور , **الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية** , ط1 , دار حامد للنشر والتوزيع , عمان , 2006 .

32- كنعان نواف , **القيادة الإدارية** , دار الثقافة للنشر والتوزيع , عمان ,2009 .

33- لوكيا الهاشمي, **السلوك التنظيمي**, دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع, الجزائر ,2006 .

34- محمد أبو سمرة، **الاتصال الإداري والإعلامي** ، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ،2009 .

35- محمد الدبس السردي ، **الاتصالات والعلاقات العامة** ،ط1،إثراء للنشر والتوزيع ،2011.

36- محمد الصيرفي، **الاتصالات الإدارية** ، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ،2008 .

37- محمد الطراونة , سليمان عبيدات , **مقدمة في بحوث العمليات** , دار زهران للنشر والتوزيع , عمان 2009.

38- محمد سويلم , **الإدارة** , دار الهاني للطباعة , بدون بلد نشر , بدون سنة نشر .

39- محمد فريد الصحن وآخرون , **مبادئ الإدارة** , الإسكندرية , 2002 .

40- محمد فريد الصحن , سعيد محمد المصري , **إدارة الأعمال** , جامعة الإسكندرية , 1997 .

41- محمد قاسم القريوني, **دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**, دار الشروق للنشر والتوزيع, الأردن, 2003 .

42- محمد منير حجاب، **الاتصال الفعال للعلاقات العامة** ،ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع ،2007.

43- محمود خضر , **الإدارة علم وتطبيق** , ط1 , دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع , 2015 .

44- معن محمد عياصرة، **القيادة والرقابة والاتصال الإداري**، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ،2007.

45- منال طلعت محمود , **أساسيات في علم الإدارة** ,المكتب الجامعي الحديث , الإسكندرية , 2003 .

46- مصطفى كامل أبو العزم عطية ,**السلوك التنظيمي** ,**المكتب الجامعي الحديث** , الإسكندرية ,بدون سنة نشر.

47- مصطفى محمود أبو بكر ، عبد الله بن عبد الرحمان البريدي ، الدار الجامعية ، **الاتصال الفعال (مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال)** ,الإسكندرية ،2008 .

48- نادرة أيوب , **نظرية القرارات الإدارية** , دار زهران للنشر والتوزيع , عمان , الأردن , 1997 .

49- نداء محمد الصوص , **مدخل إلى علم الإدارة** , ط1 , مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع , عمان , الأردن 2007 .

50- نعيم إبراهيم الظاهر , **أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها** , عالم المكتب الحديث , اربد , 2010 .

51- نواف كنعان , **اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)** , دار الثقافة للنشر والتوزيع , عمان , 2007 .

52-نواف كنعان ، **اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)** ,دار الثقافة للنشر والتوزيع ,عمان ,1988.

53- هاشم حمدي رضا , **تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية** , ط1 , دار الراية , عمان 2009 .

الكتب باللغة الاجنبية:

[2]Neil Russel-jones, **thedecision making pocketbook**, management pocketbooks LTD , A lresford –UK, 2015, P5 .

مذكرات وأطروحات :

1- إسماعيل مناصرية , **دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية** , مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير , جامعة المسيلة , 2004 .

2- بوعطيط جلال الدين , **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي** , مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير , جامعة قسنطينة , 2009 .

3- سهام عزي , **دراسة المقاربة الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية** , مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير , قسم علوم التسيير , جامعة الجزائر03 , 2011-2012 .

4- متعب جابر خبراتي , **نحو نموذج فاعل للاتصالات الإدارية** , مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير , جامعة الملك سعود , 2007 .

5- مصعب إسماعيل طبش , **دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات** , مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير , قسم إدارة الأعمال , جامعة غزة , 2008 .

6- هزاع شيب خالد السبيعي, **دور الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات** , مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير, قسم العلوم الإدارية, جمعة نايف العربية للعلوم الأمنية, الرياض, 2003 .

مواقع الانترنت:

1-http://www:sitronline.org/alabwab / edare%20 eqtesad 2827%29/506.htm

2- عبد السلام مخلوفي وكمال برناوي ، **دور نظم الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة** ، حملت من موقع

http://iefpedia.com/arb/wpcontent/up loads/2010/03.pdf

3- بركان دليلة ، **تأثير الاتصال غير الرسمي على اتخاذ القرار** –دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه ببسكرة ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، حملت من موقع http://dspace. univ-biskra. dz.8080/jspui/bitstrean/123456789/1306/1/9.pdf

بتاريخ 09-06-2017, ص224 .

ملحق رقم 01: استمارة الاستبيان

أخي / أختي الكريمة

السلام عليكم

يسعدني أنأضع بين أيديكماستبانه حول دور الاتصال الإداري في اتخاذ القرارات الإدارية "حالة تطبيقية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير" لاستكمال الحصول على درجة الماستر في إدارةالأعمال العمومية من جامعة يحي فارس بالمدية ، ولتحقيق هدف الدراسة أرجو من سيادتكم التكرم بقراءة كل فقرة بعناية ووضع إشارة (×) أمام الاختيار المناسب للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية من الدراسة ، وان البيانات التي ستدلون بها سوف تستخدم فقط لغاية البحث العلمي وبسرية تامة .

من إعداد الطالبتين :**تومي رندة**

بلخيري حدة

المعلومات الشخصية

1_ الجنس

ذكر ☐ **أنثى** ☐

2– المستوى العلمي

ثانوي أو أقل ☐ **ليسانسماج** ☐ **كتوراه** ☐ ☐

3– الفئة المهنية

أساتذة ☐ **موظفيالإدارة** ☐

4_ الخبرة

اقل من 5 سنواتمن 5–10 ☐ **أكثر من10** ☐ ☐

5– الحالة المدنية :

متزوج ☐ **أعزب** ☐

المحور الأول : الاتصال الإداري

موضوع الاستبيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1–أتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق مسؤولي المباشر					
2– يزودني رئيسي بكل المعلومات المتاحة لكي أؤدي عملي بشكل جيد					
3–تتبنى الإدارة الاتصال الرسمي بقواعد ثابتة					
4– يسمح الهيكل التنظيمي للمؤسسة بتبسيط الاتصالات بين الإدارة والموظفين					
5–لا أجد صعوبة في الاتصال بالإدارة					
6–أن اتصالي بالإدارة يساعدني على تحسين أدائي					
7–استخدم وسائل اتصال مباشرة أو غير مباشرةلتبادل المعلومات على مستوى المصالح					
8– أقوم باستشارة زملائي عند القيام بأعمال في نفس المستوى التنظيمي					
9– وجود تفاهم بيني وبين العاملين على مستوى المصالح والأقسام					
10– أرى في التنظيم غير رسمي مجال للتعبير عن أرائي بكل حرية					
11– يسألني مسؤولي عن اهتماماتي خارج العمل					
12– تساهم الاتصالات غير الرسمية في خلق أفكار جديدة وإبداعية داخل المؤسسة					

المحور الثاني : اتخاذ القرارات

موضوع الاستبيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
13- أجمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرارات					
14- أطلع على التجارب السابقة قبل اتخاذ القرارات					
15-أهيئ الظروف المناسبة لاتخاذ القرار					
16- ترتبط القرارات التي اتخذها بأهداف المنظمة					
17- أناقش القرار المراد اتخاذه بصورة جماعية					
18- أتحقق من أن تنفيذ القرار يتم وفقا للصورة المرسومة له					
19- أعطي الوقت الملائم والفرصة الكافية لتنفيذ القرار					
20- استخدم وسائل الاتصال المناسبة للإعلان عن القرار					
21- أقوم بتصحيح القرارات إذا كانت نتائجها سلبية					

المحور الثالث : دور الاتصال في اتخاذ القرارات الإدارية

موضوع الاستبيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
22– يساهم الاتصال الموجود حاليا في الكلية في تحسين مستوى اتخاذ القرارات					
23– يساهم استخدام الاتصال الموجود بالكلية في سرعة اتخاذ القرارات					
24_تساعدني تقنيات الاتصال الموجودة في الكلية في دقة اتخاذ القرارات					
25– الاتصال الموجود في الكلية يعمل على توفر المعلومات للمدراء لاتخاذ القرارات بسرعة					
26– يساهم الاتصال الإداري في زيادة قدرة متخذي القرار على تحمل أعباء العمل					
27– الاتصال الإداري الموجود يقلل في الوقت والجهد اللازمينلاتخاذ القرارات					
28– يساهم الاتصال الموجود في الكلية في الحد من اتخاذ قرارات خاطئة					
29– يعمل الاتصال الموجود في الكلية على تبسيط الإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات					
30– تساهم الاتصالات الموجودة حاليا في الكلية في رفع الفعالية لمتخذي القرارات					

ملحق رقم 02 : قيمة معامل ألفاكرونباخ

1 - قيمة معامل ألفاكرونباخ للمحور الأول

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	31	100,0
	Exclue[a]	0	,0
	Total	31	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,635	12

2- قيمة معامل ألفاكرونباخ للمحور الثاني

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	31	100,0
	Exclue[a]	0	,0
	Total	31	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,681	9

3- قيمة معامل ألفاكرونباخ للمحور الثالث

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	31	100,0
	Exclue[a]	0	,0
	Total	31	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,876	9

4- قيمة معامل ألفاكرونباخللإستبيان

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	31	100,0
	Exclue[a]	0	,0
	Total	31	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,812	30

ملحق رقم 03: جداول الأسئلة الشخصية

نتائج الاستبيانبالاعتماد على برنامج Spss

Statistiques

		جنسالمستقصى	المستوىالتعليميللمستقصى	الفئةالمهنيةللمستقصى	الخبرةالمهنية	الحالةالمدنية
N	Valide	31	31	31	31	31
	Manquant	0	0	0	0	0

Table de fréquences

1 - جنس المستقصى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	18	58,1	58,1	58,1
	أنثى	13	41,9	41,9	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

2 - المستوىالتعليميللمستقصى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	2	6,5	6,5	6,5
	ليسانس	12	38,7	38,7	45,2
	ماجيستر	10	32,3	32,3	77,4
	دكتوراه	7	22,6	22,6	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

3 - **الفئةالمهنيةللمستقصى**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أستاذ	14	45,2	45,2	45,2
	موظفيإدارة	17	54,8	54,8	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

4 - **الخبرةالمهنية**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات5 أقلمن	8	25,8	25,8	25,8
	سنوات 10 إلى5 من	18	58,1	58,1	83,9
	سنوات 10 أكثرمن	5	16,1	16,1	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

5 - **الحالةالمدنية**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متزوج	16	51,6	51,6	51,6
	أعزب	15	48,4	48,4	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

ملحق رقم 04: نتائج أسئلة المحور الأول

نتائج أسئلة المحور الأول بالاعتماد على برنامج spss :

		-1- أتلقىالأوامرمنالإدارةعنطريقمسؤوليالمباشر	-2- يزودنيرئيس بكلالمعلوماتالمت احةلكيأوديعمليب شكلجيد	-3- تتبنى الإدارةالاتصالا لرسمي بقواعدثابتة	-4- يسمحالهيكلالتن ظيمللمؤسستبتب سيطالاتصالاتب ينالإدارةوالموظ فين	-5- لا أجدصعوبةفيالإ تصالبالإدارة	-6- إنّاتصالي بالإدارةيساعدني على تحسينأدائي	-7- أستخدموسائلات صالهمباشرةوغي رمباشرةلتبادلال معلوماتعلىمستو ىالمصالح	-8- أقومباستشارةز ملائيعندالقيامبا عمالفينفسالمست ويالتنظيمي	-9- وجودتفاهمبينبو بينالعاملينعلىمس توىالمصالحوالأ قسام	-10- أرىفيالتنظيمغير الرسميمجاللتع بيرعنرأيبكلح رية	-11- يسألني مسؤوليعنإهتمام اتيخارجالعمل	-12- تساهم الاتصالاتالغير رسميةفيخلقأفكا رجديدةوإبداعية داخلالمؤسسة
N	Valide	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,16	3,84	3,45	4,00	4,06	3,68	3,84	4,10	4,03	3,29	2,35	3,58
Médiane		4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	2,00	4,00
Ecart type		,583	,898	,961	,683	,964	1,045	,820	,746	,706	1,243	1,112	1,119

-1-أتلقىالأوامرمنالإدارةعنطريقمسؤوليالمباشر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غيرموافق	1	3,2	3,2	3,2
	موافق	23	74,2	74,2	77,4
	موافقبشدة	7	22,6	22,6	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

2-يزودنيرئيسيبكلالمعلومات المتاحةلكيأوّديعمليبشكلجيد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غيرموافقبشدة	1	3,2	3,2	3,2
	غيرموافق	2	6,5	6,5	9,7
	محايد	3	9,7	9,7	19,4
	موافق	20	64,5	64,5	83,9
	موافقبشدة	5	16,1	16,1	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

3-تتبنىالإدارةالاتصالالرسمي بقواعدثابتة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غيرموافقبشدة	2	6,5	6,5	6,5
	غيرموافق	1	3,2	3,2	9,7
	محايد	12	38,7	38,7	48,4
	موافق	13	41,9	41,9	90,3
	موافقبشدة	3	9,7	9,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

4-يسمحالهيكلالتنظيميللمؤسسةبتبسيطالاتصالاتبينالإدارةوالموظفين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غيرموافقبشدة	1	3,2	3,2	3,2
	محايد	1	3,2	3,2	6,5
	موافق	25	80,6	80,6	87,1
	موافقبشدة	4	12,9	12,9	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

5-لاأجدصعوبةفيالاتصالبالإدارة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غيرموافق	4	12,9	12,9	12,9
	محايد	1	3,2	3,2	16,1
	موافق	15	48,4	48,4	64,5
	موافقبشدة	11	35,5	35,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

6- إنالتصالبالإدارةيساعدنيعلىتحسينأدائي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غيرموافقبشدة	1	3,2	3,2	3,2
	غيرموافق	4	12,9	12,9	16,1
	محايد	5	16,1	16,1	32,3
	موافق	15	48,4	48,4	80,6
	موافقبشدة	6	19,4	19,4	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

7-أستخدموسائلاتصالمباشرةوغيرمباشرةلتبادلالمعلوماتعلىمستوىالمصالح

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غيرموافق	2	6,5	6,5	6,5
	محايد	7	22,6	22,6	29,0
	موافق	16	51,6	51,6	80,6
	موافقبشدة	6	19,4	19,4	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

-8-أقوم باستشارة زملائي عند القيام بأعمالي في نفس المستوى التنظيمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	6,5	6,5	6,5
	محايد	1	3,2	3,2	9,7
	موافق	20	64,5	64,5	74,2
	موافقبشدة	8	25,8	25,8	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

-9-وجود تفاهم بيني وبين العاملين على مستوى المصالح والأقسام

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	3,2	3,2	3,2
	محايد	4	12,9	12,9	16,1
	موافق	19	61,3	61,3	77,4
	موافقبشدة	7	22,6	22,6	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

-10-أر ى في التنظيم غير الرسمي مجالا للتعبير عن آرائي بكل حرية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقبشدة	3	9,7	9,7	9,7
	غير موافق	5	16,1	16,1	25,8
	محايد	9	29,0	29,0	54,8
	موافق	8	25,8	25,8	80,6
	موافقبشدة	6	19,4	19,4	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

11-يسألنيمسؤوليعنإهتماماتيخارجالعمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غيرموافقبشدة	8	25,8	25,8	25,8
	غيرموافق	10	32,3	32,3	58,1
	محايد	8	25,8	25,8	83,9
	موافق	4	12,9	12,9	96,8
	موافقبشدة	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

12-تساهمالاتصالاتللغيررسميةفيخلقأفكارجديدةوإبداعيةداخلالمؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غيرموافقبشدة	1	3,2	3,2	3,2
	غيرموافق	6	19,4	19,4	22,6
	محايد	4	12,9	12,9	35,5
	موافق	14	45,2	45,2	80,6
	موافقبشدة	6	19,4	19,4	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

ملحق رقم 05: نتائج أسئلة المحور الثاني

نتائجأسئلةالمحورالثانييالإعتمادعلىبرنامجspss

		-13- أجمعالمعلوماتاللازمةقبلإتخاذالقرارت	-14- أطلععلىالتجاربالسابقةقبلإتخاذالقرارات	-15- أهيءالظروفالمناسبة لإتخاذالقرار	-16- ترتبطالقراراتالتياتخ ذهابأهدافالمنظمة	-17- أناقشالقرارالمراداتخ اذهبصورةجماعية	-18- أتحققمنانتنفيذالقرارين موفقاللصورةالمرسو مةله	-19- أعطيالوقتالملائمولف رصةالكافيةلتنفيذالقر ارات	-20- أستخدموسائلالإتصا لالمناسبةللإعلانعنالق رار	-21- أقومبتصحيحالقرارات إذاكانتنتائجهاسلبية
N	Valide	31	31	31	31	31	31	31	31	31
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,45	4,26	4,19	3,97	3,26	3,97	4,13	3,97	4,29
Médiane		4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Ecart type		,568	,682	,792	,836	1,094	,657	,562	,836	,588

-13-أجمعالمعلوماتاللازمةقبلإتخاذالقرارت

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	3,2	3,2	3,2
	موافق	15	48,4	48,4	51,6
	موافقبشدة	15	48,4	48,4	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

-14-أطلععلىالتجاربالسابقةقبلإتخاذالقرارات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غيرموافق	1	3,2	3,2	3,2
	محايد	1	3,2	3,2	6,5
	موافق	18	58,1	58,1	64,5
	موافقبشدة	11	35,5	35,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

15-أهيءالظروفالمناسبةلإتخاذالقرار

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غيرموافق	1	3,2	3,2	3,2
	محايد	4	12,9	12,9	16,1
	موافق	14	45,2	45,2	61,3
	موافقبشدة	12	38,7	38,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

16-ترتبطالقراراتالتياتخذهابأهدافالمنظمة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غيرموافقبشدة	1	3,2	3,2	3,2
	محايد	5	16,1	16,1	19,4
	موافق	18	58,1	58,1	77,4
	موافقبشدة	7	22,6	22,6	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

17-أناقشالقرارالمرادإتخاذهبصورةجماعية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غيرموافقبشدة	2	6,5	6,5	6,5
	غيرموافق	7	22,6	22,6	29,0
	محايد	5	16,1	16,1	45,2
	موافق	15	48,4	48,4	93,5
	موافقبشدة	2	6,5	6,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

18-أتحققمنانتنفيذالقارارينموفقاللصورةالمرسومةله

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غيرموافق	1	3,2	3,2	3,2
	محايد	4	12,9	12,9	16,1
	موافق	21	67,7	67,7	83,9
	موافقبشدة	5	16,1	16,1	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

19-أعطيالوقتالملائمواالفرصةالكافيةلتنفيذالقرارات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	3	9,7	9,7	9,7
	موافق	21	67,7	67,7	77,4
	موافقبشدة	7	22,6	22,6	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

20-أستخدموسائلالإتصالالمناسبةللإعلانعنالقرار

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غيرموافقبشدة	1	3,2	3,2	3,2
	محايد	5	16,1	16,1	19,4
	موافق	18	58,1	58,1	77,4
	موافقبشدة	7	22,6	22,6	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

-21-أقومبتصحيحالقراراتإذاكانتنتائجهاسلبية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	2	6,5	6,5	6,5
	موافق	18	58,1	58,1	64,5
	موافقبشدة	11	35,5	35,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

ملحق رقم 06: نتائج اسئلة المحور الثالث

نتائجأسئلةالمحورالثالثبالاعتمادعلىبرنامجspss

		-22- يساهمالاتصالالموجودحاليافيالكليةفيتحسينمستوىاتخاذالقرارات	-23- يساهماستخدامالاتصالالموجودفيالكليةفيسرعةاتخاذالقرارات	-24- تساعدتقنياتالاتصالالموجودةفيالكليةفيدقةاتخاذ القرارات	-25- الاتصالالموجودفيالكليةيعملعلىتوفيرالمعلوماتللمدراءباتخاذالقراراتبسرعة	-26- يساهمالاتصالالإداريفيزيادةقدرةمتخذيالقرارعلىتحملأعباءالعمل	-27- الاتصالالإداريالموجوديقللفيالوقتوالجهدالازمينلاتخاذالقرارات	-28- يساهمالاتصالالموجودفيالكليةفيالحدمناتخاذالقراراتخاطئة	-29- يعملالاتصالالموجودفيالكليةعلىتبسيطالإجراءاتالملازمةلاتخاذالقرارات	-30- تساهمالاتصالاتالموجودةحاليافيالكليةفيرفعالفاعليةلمتخذيالقرارات
N	Valide	31	31	31	31	31	31	31	31	31
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,58	3,55	3,55	3,61	3,61	4,13	3,45	3,68	3,71
Médiane		4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Ecart type		1,025	,961	,961	,882	,882	,562	,925	,748	,824

-22-يساهمالاتصالالموجودحاليافيالكليةفيتحسينمستوىاتخاذالقرارات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غيرموافقبشدة	1	3,2	3,2	3,2
	غيرموافق	4	12,9	12,9	16,1
	محايد	7	22,6	22,6	38,7
	موافق	14	45,2	45,2	83,9
	موافقبشدة	5	16,1	16,1	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

-23-يساهماستخداماالاتصالالموجودفيالكليةفيسرعةاتخاذالقرارات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غيرموافقبشدة	1	3,2	3,2	3,2
	غيرموافق	5	16,1	16,1	19,4
	محايد	3	9,7	9,7	29,0
	موافق	20	64,5	64,5	93,5
	موافقبشدة	2	6,5	6,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

-24-تساعدنيتقنياتالاتصالالموجودةفيالكليةفيدقة اتخاذ القرارات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غيرموافقبشدة	1	3,2	3,2	3,2
	غيرموافق	3	9,7	9,7	12,9
	محايد	9	29,0	29,0	41,9
	موافق	14	45,2	45,2	87,1
	موافقبشدة	4	12,9	12,9	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

-25-الاتصالالموجودفيالكليةيعملعلىتوفيرالمعلوماتللمدراءباتخاذالقراراتبسرعة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غيرموافقبشدة	1	3,2	3,2	3,2
	غيرموافق	2	6,5	6,5	9,7
	محايد	8	25,8	25,8	35,5
	موافق	17	54,8	54,8	90,3
	موافقبشدة	3	9,7	9,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

-26-يساهم الاتصال الإداري في زيادة قدرة متخذي القرار على تحمل أعباء العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,2	3,2	3,2
	غير موافق	2	6,5	6,5	9,7
	محايد	8	25,8	25,8	35,5
	موافق	17	54,8	54,8	90,3
	موافق بشدة	3	9,7	9,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

-27-الاتصال الإداري الموجود قلل في الوقت والجهد اللازمين لاتخاذ القرارات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	3	9,7	9,7	9,7
	موافق	21	67,7	67,7	77,4
	موافق بشدة	7	22,6	22,6	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

-28-يساهم الاتصال الموجود في الكلية في الحد من اتخاذ القرارات خاطئة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,2	3,2	3,2
	غير موافق	4	12,9	12,9	16,1
	محايد	8	25,8	25,8	41,9
	موافق	16	51,6	51,6	93,5
	موافق بشدة	2	6,5	6,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

29-يعملالاتصالالموجودفيالكليةعلىتبسيط الإجراءاتاللازمةلاتخاذالقرارات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غيرموافقبشدة	1	3,2	3,2	3,2
	غيرموافق	1	3,2	3,2	6,5
	محايد	6	19,4	19,4	25,8
	موافق	22	71,0	71,0	96,8
	موافقبشدة	1	3,2	3,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

30-تساهمالاتصالاتالموجودةحاليافيالكليةفيرفعالفاعليةلمتخذيالقرارات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غيرموافقبشدة	1	3,2	3,2	3,2
	غيرموافق	1	3,2	3,2	6,5
	محايد	7	22,6	22,6	29,0
	موافق	19	61,3	61,3	90,3
	موافقبشدة	3	9,7	9,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

ملحق رقم 07 : اختبار الفرضية الرئيسية

اختبار الفرضية الرئيسية

		الاتصالالإداري	اتخاذالقرارات
الاتصالالإداري	Corrélation de Pearson	1	,448*
	Sig. (bilatérale)		,011
	N	31	31
اتخاذالقرارات	Corrélation de Pearson	,448*	1
	Sig. (bilatérale)	,011	
	N	31	31

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الاتصالالإداري[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : اتخاذالقرارات

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,448[a]	,201	,173	,36323

a. Prédicteurs : (Constante), الاتصالالإداري

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,961	1	,961	7,282	,011[b]
	Résidus	3,826	29	,132		
	Total	4,787	30			

a. Variable dépendante : اتخاذالقرارات

b. Prédicteurs : (Constante), الاتصالالإداري

ملحق رقم 08: اختبار الفرضية الفرعية

اختبار الفرضية الفرعية

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الاتصالالإداري[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : اتخاذالقرارات

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,448[a]	,201	,173	,36323

a. Prédicteurs : (Constante), الاتصالالإداري

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,961	1	,961	7,282	,011[b]
	Résidus	3,826	29	,132		
	Total	4,787	30			

a. Variable dépendante : اتخاذالقرارات

b. Prédicteurs : (Constante), الاتصالالإداري

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2,456	,596		4,122	,000
	الاتصالالإداري	,432	,160	,448	2,698	,011

a. Variable dépendante : اتخاذالقرارات