جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضـــــوع:

مساهمة الاتصال في تفعيل عملية اتخاذ القرار دراسة تطبيقية "وكالة اتصالات الجزائر قصر البخاري –المدية–"

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبتين:

- ✓ شاشة سيهام.
- ✓ بن نويس جميلة.

تحت إشراف الأستاذة:

أ/ بعليش شهيرة

السنة الجامعية: 2020/2019

كلمة شكر

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا والصلاة والسلام على أشرف المرسلين محمد صلى الله عليه وسلم وعلى أله وصحبه أجمعين.

نشكر الله على نعمة العقل التي فضلنا بها على سائر المخلوقات ونشكره على توفيقه في انجاز هذا العمل، ونشكر الوالدين الذين لم يبخلوا عنا بشيء وندعو الله أن يطيل عمرهم.

كما نشكر الأستاذة الفاضلة " بعيليش شهيرة" التي أشرفت على انجاز هذا العمل وساهمت في إثرائه بتفكيرها الرشيد ورأيها السديد حفظك الله.

إهداء

بعد بسم الله والصلاة والسلام على أشرف خلق الله خاتم الأنبياء وسيد المرسلين محمد صلى الله عليه وسلم أما بعد.

أهدي عملي هذا إلى أعز ما لدي إلى أمي وأبي، أمي الحبيبة التي بفضل دعواتها تيسرت لي الطريق، أبي الفاضل الذي علمني كيف أواجه الحياة.

وأهدي هذا العمل إلى أخواتي الذين شاركوني نسيم الحياة وإلى زملاء الدراسة وكل صديقاتي والأهل والأقارب.

سيهام

إهداء

إلى الشمعة التي تضيء دربي إلى أطيب قلب وأجمل ما في الوجود إلى الأمل الذي طالما عشت به، إليك أمي الحنونة رعاك الله إلى الذي لم يبخل عليا يوما بدعمه المادي والمعنوي، فكان سبب نجاحي إلى النبع الصافي والمثل العالي، إليك أبي العزيز حفظك الله، إلى أستاذتي التي لها الفضل الكبير بعيليش إلى أخي ساعد، وأختي وهيبة ومسعودة.

إلى صديقتي الغالية التي تقاسمت معي أعباء هذا الجهد شاشة سيهام وإلى أعز صديقاتي عبير، ونورة وزينب، نبيلة ونوال وخولة، إلى كل من تذوقت معهم أجمل اللحظات وإلى كل من جمعتني بهم الحياة وكان لهم وقع في حياتي ولم تسع صفحتي لذكرهم.

جميلة

الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى ابراز وتوضيح مدى مساهمة الاتصالات في تفعيل عملية اتخاذ القرار داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بقصر البخاري، وذلك عن طريق التطرق لمفهوم عملية الاتصال، عملية اتخاذ القرارات، العوامل المؤثرة على كل منهما، إضافة الى معرفة أثر الاتصالات في عملية اتخاذ القرار، كما توصلت الدراسة إلى أن عملية اتخاذ القرار ليست بالأمر السهل، فسلامة القرارات تعتمد على مدى ارتكاز البدائل على المعلومات، وهذا يعتمد على عملية الاتصال التي يعمل على تسهيل عملية تبادل الأفكار وعلى خلق جو من الانسجام وبعث الحوار والتفاهم في المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الاتصال، القرارات، اتخاذ القرار

Abstract:

This study aimed to highlight and clarify the extent of the contribution of communications in the activation of the decision-making process within the Algerian Telecommunications Corporation in The Palace of Bukhari, by addressing the concept of the communication process, the decision-making process, the factors affecting each other, in addition to knowing the impact of communications in the decision-making process, as the study concluded that the decision-making process is not easy, the integrity of decisions depends on the extent to which alternatives are based on information, and this depends on the process of communication that facilitates the exchange of ideas and on creating an atmosphere of Harmony and the creation of dialogue and understanding in the institution under study.

Key-words: Communication, decisions, decision-making

الفهارس

فهرس المحتويات:

المحتويات	رقم الصفحة
كلمة شكر	
إهداء	
الملخص	
فهرس المحتويات	I
فهرس الجداول	I
فهرس الأشكال	I
فهرس الملاحق	I
مقدمة	أ-ح
الفصل الأول: الإطار النظري لعملية الاتصال	
تمهيد	2
المبحث الأول: ماهية الاتصال	3
المطلب الأول: مفهوم الاتصال وخصائصه	3
المطلب الثاني: أهمية الاتصال وأهدافه	5
المطلب الثالث: مبادئ الاتصال وعناصره	8
المطلب الربع: عناصر الاتصال	9
المبحث الثاني: أساسيات حول الاتصال	12
المطلب الأول: أنواع الاتصال	12
المطلب الثاني: أنماط عملية الاتصال	18
المطلب الثالث: خطوات الاتصال	21
المطلب الرابع: وسائل الاتصال	25
المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الاتصال	31
المطلب الأول: عوامل اختيار وسيلة الاتصال	31
المطلب الثاني: عوامل فعالية ونجاح الاتصال	31
المطلب الثالث: كفاءة الاتصال	32
المطلب الرابع: معوقات الاتصال	34
خلاصة	40
الفصل الثاني: الإطار النظري لعملية اتخاذ القرار	
تمهيد	42
المبحث الأول: ماهية القرارات	43

المطلب الأول: مفهوم القرارات واتخاذ القرار	43
المطلب الثاني: خصائص اتخاذ القرار ونماذجه	46
المطلب الثالث: أهمية اتخاذ القرار وعناصره	49
المطلب الرابع: أنواع اتخاذ القرار	53
المبحث الثاني: مدخل لعمليات اتخاذ القرار	57
المطلب الأول: أساليب اتخاذ القرارات	57
المطلب الثاني: مراحل عملية اتخاذ القرار	60
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار	62
المطلب الرابع: معوقات عملية اتخاذ القرار	66
المبحث الثالث: مساهمة الاتصال في عملية اتخاذ القرار	68
المطلب الأول: علاقة الاتصال في عملية اتخاذ القرار	68
المطلب الثاني: مدى تأثير الاتصال على عملية اتخاذ القرار	69
المطلب الثالث: دور الاتصال في عملية اتخاذ القرار	72
المطلب الرابع: دور الاتصال في عملية اتخاذ القرار	73
خلاصة	75
الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر	
تمهيد	77
المبحث الأول: عرض عام حول مؤسسة اتصالات الجزائر وخدماتها	78
المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر	78
المطلب الثاني: خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر	80
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	83
المبحث الثاني: تقديم عام للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالمدية–قصر البخاري–	84
المطلب الأول: تعريف الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر–قصر البخاري–	84
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية اتصالات الجزائر–قصر البخاري–	85
المطلب الثالث: خدمات الوكالة التجارية اتصالات الجزائر–قصر البخاري–	87
المبحث الثالث: الإطار العام للدراسة التطبيقية	89
المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة	89
المطلب الثاني: أدوات الدراسة	89
المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي، وتقييم صحة وثبات أداة الدراسة	91
المبحث الرابع: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة	99
المطلب الأول: وصف البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة	99
المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة	99

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية	108
خلاصة	112
خاتمة	114
قائمة المراجع	116
الملاحق	122

فهرس الجداول:

العنـــــوان	الصفحة
جدول رقم (1): سلبيات وايجابيات بعض وسائل الاتصال	**29**
جدول رقم (2): فعالية وسائل الاتصال المختلفة	**34**
جدول رقم (3): مقياس ليكارت الخماسي	**90**
جدول رقم (4): اختبار كلمجروف سيمنروف (k-s) للتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.	**91**
جدول رقم (5): معاملات الارتباط سبيرمان بين درجات عبارات متغير الإتصال مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.	**93**
جدول رقم (6): معاملات الارتباط سبيرمان بين درجات عبارات متغير اتخاذ القرارات مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه	**95**
جدول رقم (7): معاملات الارتباط سبيرمان بين كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان	**97**
جدول رقم (8): معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات المتغيرات والدرجة الكلية للاستبيان	**98**
جدول رقم (9): توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس	**99**
جدول رقم (10): توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المؤهل العلمي	**100**
جدول رقم (11): توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الخبرة المهنية	**102**
جدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لعبارات متغير الاتصال	**102**
جدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لعبارات متغير اتخاذ القرارات	**106**
جدول رقم (14): نموذج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الاتصال على اتخاذ القرارات	**109**
جدول رقم (15): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الاتصال تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.	**110**

فهرس الاشكال:

العنـــــوان	الصفحة
الشكل رقم (01): الاطار العام لعملية الاتصال	**10**
الشكل رقم (02): أنواع الاتصال حسب نوع الرسالة	**13**
الشكل رقم (03): أنواع الاتصال حسب اتجاه الاتصال	**15**
الشكل رقم (04): أنواع الاتصال حسب قنوات الاتصال	**17**
الشكل رقم (05): شبكة اتصال العجلة	**19**
الشكل رقم (06): شبكة اتصال الدائرة	**19**
الشكل رقم (07): شبكة اتصال السلسلة	**20**
الشكل رقم (08): شبكة الاتصال العنقودي	**20**
الشكل رقم (09): شبكة الاتصال النجمي	**21**
الشكل رقم (10): عملية الاتصال والضوضاء المصاحبة	**23**
شكل رقم (11): مراحل الإرسال والاستقبال في عملية الاتصال	**24**
الشكل رقم (12): الخطوات المهمة لاتخاذ قرار فعال	**45**
الشكل رقم (13): عملية اتخاذ القرارات كحلقة رئيسية في العملية	**50**
الشكل رقم (14): تصنيف القرارات تبعا لدرجات التأكد	**55**
الشكل رقم (15): درجة دقة القرار ارتباطاً بالزمن	**65**
الشكل رقم (16): دور المعلومات والاتصالات في اتخاذ القرارات73	**73**
الشكل رقم (17): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	**83**
الشكل رقم (18): الهيكل التنظيمي للوحدة التجارية-قصر البخاري-	**85**
الشكل رقم (19): توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس	**100**
الشكل رقم (20): توزرع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	**101**
الشكل رقم (21): توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الخبرة المهنية	**103**

فهرس الملاحق:

العنـــــــوان	الصفحة
الاستبيان	**116**
الجداول الاصلية المستخرجة من برنامج Spss	**121**


مقدمة

مقدمة:

يعد الاتصال من أساسيات المنظمة باعتباره حلقة الوصل بين مختلف المستويات الإدارية، وله دور مهم وفعال في أي منظمة لأنه جوهر وأساس العمليات والوظائف الذي عن طريقه ترتبط أقسام المؤسسة ببعضها البعض ويتحقق التكامل في أعمالها، فوظائف الإدارة المختلفة كالتنظيم والرقابة واتخاذ القرارات تؤدي بواسطة الاتصالات.

وقد تم تشبيه دور الاتصال في المنظمة بأنه يعمل داخلها كما تعمل الدورة الدموية في الجسم، وإذا كانت الاتصالات ضرورية للعملية الإدارية فهي أكثر ضرورة وأهمية لعملية اتخاذ القرارات.

و بناءًا عليه فان الاتصال يعتبر عملية ديناميكية، نظرا للدور الذي يلعبه داخل المنظمة كونه نسق مفتوح يتأثر و يؤثر في البيئة الداخلية و الخارجية ، وهو يواجه صعوبات ومعوقات تحد من فعاليته مما يؤدي إلى نقص المعلومة، الذي يحول دون اتخاذ القرارات الرشيدة و الصائبة، فكثير من المديرون يواجهون العديد من المشاكل لا بد من إيجاد حلول لها تتمثل في مجموعة البدائل المتاحة، التي تتيح لهم إمكانية اتخاذ القرارات، وهذا ما يؤكد أن عملية الاتصال و عملية اتخاذ القرار كلاهما يشكلان جانين هامين من جوانب العملية الإدارية و يعتمد كل منهما على الأخر و يتأثر به. فالاتصال يعد من أحد العناصر المهمة لاتخاذ القرارات كونه مرتبط ارتباطا وثيقا بالتفاعل الإنساني داخل المنظمة لتحقيق التواصل ونقل وتبادل المعلومات.

1) الإشكالية:

إن العديد من المشاكل التي تواجهها المنظمات في مختلف المجالات والتي جعلتها في أزمة حقيقية أدت بها إلى الفشل في استخدام التقنيات الحديثة، ولعل ذلك الفشل يبدو واضحا في انتقال المعلومات داخل المنظمة وكذلك في ممارسة الاتصال الذي بدوره يؤثر على عملية اتخاذ القرارات، إذ تعتبر العملية الاتصالية ضرورية للغاية بالنسبة للعمليات الإدارية بوظائفها المختلفة فهي تربط بين الأفراد داخل المنظمة وتنسق وحداتها ومصالحها.وعليه يمكن طرح التساؤل التالي:

فيما يتمثل دور الاتصال في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة؟

وينطوي تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الاتصال على اتخاذ القرارات عند مستوى (0.05 = α) داخل وكالة اتصالات الجزائر بمدينة قصر البخاري؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05= α) في متغير الاتصال تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية) داخل وكالة اتصالات الجزائر بمدينة قصر البخاري؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05= α) في متغير اتخاذ القرارات تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية) داخل وكالة اتصالات الجزائر بمدينة قصر البخاري؟

2) الفرضيات:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الاتصال على اتخاذ القرارات عند مستوى (0.05 = α) داخل وكالة اتصالات الجزائر بمدينة قصر البخاري
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05= α) في متغير الاتصال تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية) داخل وكالة اتصالات الجزائر بمدينة قصر البخاري.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05= α) في متغير اتخاذ القرارات تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية) داخل وكالة اتصالات الجزائر بمدينة قصر البخاري.

3) أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة في أهمية الاتصال وعملية اتخاذ القرار التي تعتبر نشاط حيوي داخل المؤسسة، ومدى مساهمة الاتصال الذي بدوره يضمن توفر المعلومات بدقة لاتخاذ القرارات الصائبة لتحقيق أهداف المنظمة.

4) أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار دراسة أي موضوع يكون نتيجة أسباب ودوافع، ومن بين الأسباب التي أدت إلى اختيارنا هذا الموضوع هي:

- كون الموضوع يدخل في مجال تخصص إدارة الأعمال.
- الميل والرغبة في التعرف على مدى تأثير الاتصال في اتخاذ القرار.
- اقتناعا أن الاتصال من أهم المواضيع الحساسة في الإدارة.
- معرفة الصورة الحقيقية لعملية الاتصال وعملية اتخاذ القرار.
- محاولة توجيه ذهنيات مسيري المؤسسات على أهمية الاتصال ومدى فعاليته في اتخاذ القرار.

5) صعوبة الدراسة:

تتجلى صعوبة الدراسة فيما يلي:

- صعوبة الحصول على المعلومات من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر.
- صعوبة توزيع الاستبيان وجمعه بسبب امتناع بعضهم عن الإجابة.

6) منهج وأدوات الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجاني النظري و هي الطريقة التي يعتمد عليها الباحثون لإبراز المفاهيم المرتبطة بالموضوع و الحصول على معلومات دقيقة لتصور الواقع و الوصول إلى المعرفة الدقيقة و التفصيلية حول المشكلة و لتحقيق فهم أفضل و أدق للظواهر المتعلقة به، و لأنه مناسب لوصف الظاهرة محل الدراسة المتمثلة في وصف مدى مساهمة و أهمية الدور الذي يلعبه الاتصال في عملية اتخاذ القرارات، في استخدمنا المنهج الإحصائي في الجانب التطبيقي للمؤسسة محل الدراسة معتمدين في ذلك غلى تقنية الاستمارة لجمع المعطيات الميدانية من أجل تحليلها إحصائيا للوصول إلى الإجابة على الفرضيات.

أما فينا يخص أدوات الدراسة ومصادر البيانات فتتمثل في:

المسح المكتبي: الوقوف على ما تناولته المراجع الأكاديمية وكذا الملتقيات والمقالات بالإضافة إلى مواقع الانترنيت ذات العلاقة بالموضوع.

الاستبيان: نقوم بتصميم استبيان للإحاطة ببعض الجوانب الرئيسية في الموضوع وباستخدام أسلوب الحزم الإحصائية تقوم بمعالجة البيانات والملحق.

7) الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة ركيزة الأبحاث، إذ يقوم أي بحث علمي على أساس الاطلاع ومراجعة الأبحاث السابقة للحقل العلمي الذي تصب فيه الدراسة التي بصدد إعدادها، وسنستعرض عددا من الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع:

أولا: دراسة **شفيقة جناوي، "دور تقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات–مؤسسة الاسمنت بالمسيلة"** تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على تقنيات الاتصال الإداري التي تستخدم بشكل كبير في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الجزائرية.
- الوقوف على المعيقات التي تحد من كفاءة تقنيات الاتصالات الإدارية.
- الوقوف على المقترحات التي تزيد من كفاءة تقنيات الاتصالات الإدارية ودورها في هدمة القرارات.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تعتمد المؤسسة على عدة تقنيات للاتصال من بينها وسائل اتصال مكتوبة تتمثل في التقارير والأوامر والاقتراحات، كما تعتمد على وسائل لفظية كعقد ندوات واجتماعات ومؤتمرات التي تفتح مجالا للنقاش، أيضا تم الاعتماد على تقنيات اتصال الكترونية، ووجد أن استخدام تقنيات الاتصال تعمل على تفعيل وخدمة اتخاذ القرارات لما قدمته هذه التقنية لمتخذي القرار من معلومات.
- هناك بعض المعوقات التي تحد من كفاءة استخدام تقنيات الاتصال، ومن بينها تقنيات الاتصال في حد ذاته.

ثانيا: دراسة **زيزي رمال، "دور الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار–بمديرية أملاك الدولة بأم البواقي"** الهدف من الدراسة:

- التعرف على طبيعة العلاقة بين الاتصال الإداري وعملية اتخاذ القرار.
- التعرف على نمط الاتصال المعتمد داخل المؤسسة ومدى فاعلية القرارات التي يتخذها المسؤولين.
- التعرف على مدى إسهام الاتصال في فاعلية القرارات وصلاحيتها.

توصلت الدراسة إلى:

- أكثر الوسائل الاتصالية المستخدمة في المؤسسة هي الوسائل الكتابية ثم تليها الوسائل الشفوية.
- توصلت الدراسة إلى أن أغلبية القرارات تدور حول الإبلاغ عن النشاطات والمهام وتبليغ القرارات.
- إن عدم فاعلية القرارات يعود إلى عدم وجود معلومات كافية ودقيقة.

-أكدت الدراسة على عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، فهي تتم بين المدير ورؤساء المصالح وحدهم.

-العلاقة بين الزملاء جيدة وقائمة على معيار الصداقة.

-أظهرت الدراسة أن اتصال الإدارة والعمال يكون شفوي، عكس اتصال العمال بالإدارة الذي يكون كتابي.

ثالثا: دراسة **أمال بالعيد، "دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرار–مؤسسة سونلغاز بالوادي"** والهدف من الدراسة:

- التعرف على نمط الاتصال السائد في المؤسسة ومدى مساهمته في اتخاذ القرار.
- معرفة دور الاتصالات الإدارية في خدمة اتخاذ القرار.
- تحديد مدى فعالية وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة وأهميتها في اتخاذ القرار.

توصلت الدراسة إلى:

- تساعد الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرار في مؤسسة سونلغاز حيث يتم اتخاذها بدقة و موضوعية افضل.
- أنماط الاتصال ومن بينها الاتصال النازل تساعد على اتخاذ قرار.
- وسائل الاتصال ومن بينها الوسائل الكتابية كلها تساعد على اتخاذ قرار.
- مشاركة العاملين في اتخاذ القرار لا تظهر من خلال تقبل الإدارة لاقتراحاتهم لان المؤسسة سونلغاز لا تفتح المجال للمرؤوسين لاقتراح حلول والمناقشة.
- الاتصال يساعد في اتخاذ القرار حيث يتم اتخاذها بدقة وموضوعية أفضل.

8) هيكل البحث:

لتغطية موضوع البحث، قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول كما يلي:

الفصل الأول: تعرضنا في هذا الفصل إلى الإطار النظري للاتصال بحيث قسم إلى ثلاث مباحث تناولنا في المبحث الأول أساسيات حول الاتصال من ماهية الاتصال وخصائصه، أهداف واهمية عملية

الاتصال في المنظمة، أما في المبحث الثاني فتضمن مدخل للاتصال والمبحث الثالث خصص للعوامل المؤثرة في الاتصال.

الفصل الثاني : كان تحت عنوان عملية اتخاذ القرار ومدى تأثر بعميلة الاتصال داخل المنظمة، وقسم أيضا الى ثلاث مباحث، حيث خصص المبحث الأول الى ماهية القرارات وعملية اتخاذ القرارات، أما المبحث الثاني تم التطرق الى أساسيات حول اتخاذ القرار وفي المبحث الثالث تطرقنا إلى مساهمة الاتصال في اتخاذ القرار.

الفصل الثالث: تناولنا فيه الدراسة الميدانية من خلال التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر قصر البخاري- المدية- ، ثم توضيع العلاقة بين الاتصال و عملية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة مع القيام بتحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية واستخلاص النتائج وإعطاء التوصيات والنتائج.

الفصل الأول: الإطار النظري لعملية الاتصال

تمهيد:

يعد الاتصال من بين المواضيع التي لقيت اهتماما واضحا من طرف المتخصصين والباحثين ويمكن القول بأن الاتصال نشاط إنساني إلى جانب كبير من الأهمية وقد رافق الحياة الإنسانية منذ البداية، فقد تخطى الاتصال من كونه ضرورة اجتماعية للتعامل ليصبح يمس جميع المنظمات ليلعب دورا هاما داخلها فلا يمكن دراسة سلوك الأفراد في المؤسسات الرسمية دون التعرض إلى مفهوم الاتصال، فهو بمثابة العمود الفقري لفعالية المنظمة لأنه يحافظ على تدفق وانسياب العمل داخلها، و ترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصال، مما يؤدي إلى ترابط و تماسك الأفراد داخل المنظمة و إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها.

وفي هذا الفصل سنحاول الإلمام بالجانب النظري للاتصال وفق التقسيم التالي:

المبحث الأول: ماهية الاتصال

المبحث الثاني: أساسيات حول عملية الاتصال

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في عملية الاتصال

المبحث الأول: ماهية الاتصال في المؤسسة

يمثل الاتصال الشريان الذي يغذي المنظمة، فمن خلاله يتم فيه تبادل الأفكار، المعلومات، المقترحات، الأوامر والخطط وغيرها بين أجزاء المنظمة التي لا تستطيع أن تعمل بدونها، لذلك سنتطرق في هذا المبحث لمفهوم الاتصال.

المطلب الأول: تعريف الاتصال وخصائصه

يعد الاتصال ركيزة وعنصر اساسي للعمليات الادارية.

أولا: تعريف الاتصال

الاتصال يعتبر وظيفة إدارية تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط، تنظيم، تنسيق، توجيه ورقابة، حيث شاع مصطلح الاتصال لدى الباحثين وكثر استعماله والعناية به. لذا تعددت التعاريف حول هذا المصطلح والتي نذكر منها:

تعريف1: "يعرف الاتصال باعتباره نظرة عامة أي بغض النظر عن المجال الذي يجري فيه، هو تعبير عن عملية نقل البيانات والمعلومات (الرسائل)من طرف إلى آخر، حيث يسمى الطرف الأول المرسل والثاني المرسل إليه وهنا تجدر بنا الإشارة إلى أن الاتصال لم يتم بمجرد نقل الرسالة، وإنما لا بد من تأثر المستقبل بما جاء في الاتصال الرسالة، في صورة استجابة لها ورد فعل.[1]

تعريف2: "الاتصال هو عملية تفاعل اجتماعي يستخدمها الناس لبناء معان تشكل في عقولهم صورا ذهنية للعالم ويتبادلون هذه الصور الذهنية عن طريق الرموز، وهذه المشاركة في فكرة أم اتجاه أم موقف ولا يشترط أن تكون المشاركة بالاتفاق أو التطابق، بل المشاركة هنا تعني الأفكار المشاعر والاتجاهات والمواقف في حال الاتفاق كما هو في حال الاختلاف"[2].

1 عبد المعطي عساف ، "**مبادئ الإدارة العامة**"، دار الزهران للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص-ص 309-312.

2 فضيل دليو، "**الاتصال في المؤسسة**"، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية، قسنطينة، الجزائر، 2003، ص9.

تعريف 3: "يعني الاتصال تدفق المعلومات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة الإداريين إلى المرؤوسين، وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية منهم في صور تقارير وأبحاث ومذكرات واقتراحات وغيرها بقصد اتخاذ قرار معين أو تنفيذه".

تعريف 4: "يعتبر الاتصال وسيلة لنقل المعلومات والأفكار والبيانات والتأثير في سلوك الأفراد والجماعات، لكن هذا التأثير لن يتحقق إلا إذا ما تأكدت الإدارة المعنية أن الاتصال قد تم فعلا وتم فهم واستيعاب هذه الرسالة"[1].

تعريف 5: "الاتصال هو العملية التي من خلالها يتم تبادل الرسائل بين طرفين أو أكثر بحيث يتفاعلون بمقتضاها بينهم من خلال منبهات مختلفة يتم الرد عليها برموز متفق عليها سلفا، ويكون موضوع الاتصال قضية معينة أو معنى مجردا أو واقعا معينا"[2].

بناءً على ما سبق وما تم استعراضه من تعاريف نقترح تعريف شامل للاتصال:

الاتصال هو عملية نقل وتبادل المعلومات والحقائق التي على أساسها يتوحد الفكر، تتفق المفاهيم وتُتَّخذ القرارات وذلك من خلال عمليات الإرسال والاستقبال من شخص لآخر.

ثانيا: خصائص الاتصال

إن الاتصال عملية متشابكة العناصر وتمتلئ بالرموز اللفظية التي يتبادلها المرسل والمستقبل، بذلك لا بد من معرفة خصائص الاتصال التي تعبر عن ديناميكية أو حركة الاتصال والمتمثلة في[3]:

1. **الاتصال عملية مستمرة:** نظرا لأنه يتميز بسلسلة من الأفعال التي ليس لها بداية ولا نهاية محددة فإنها دائمة التغير والحركة.
2. **الاتصال يشكل نظاما متكاملا:** يتكون الاتصال من وحدات متداخلة تعمل جميعهاً معاً وتتفاعل مع بعضها البعض، إذا ما غابت أحد العناصر يتعطل.

[1] البشير العلاق، "**مبادئ الإدارة العامة**"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2008، عمان، الأردن، ص207.

[2] ناصر قاسيمي، "**الاتصال في المؤسسة: دراسة نظرية تطبيقية**"، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، ص8.

[3] شعبان فرج، "**الاتصالات الإدارية**"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2009، ص22.

3. **الاتصال تفاعلي وآني ومتغير:** عملية الاتصال تبنى على التفاعل مع الآخرين، حيث يقوم الفرد بالإرسال والاستقبال في نفس الوقت، ولا يمكن أن يتصل شخص ثم ينتظر الآخر حتى وصول الرسالة ثم يقوم بإرسال رسالة إليه أو بالاستجابة.
4. **الاتصال غير قابل للتراجع أو للتفادي غالبا:** عند قيام الفرد بعملية الاتصال بعد حدوثه لا يمكن التراجع، قد يستطيع التأسف أو الاعتذار والإصلاح ولكن لا يمكن مسحه، قد يحدث في استثناءات إذا كان الاتصال مكتوب.
5. **الاتصال ذو أبعاد متعددة:** بالرغم أن الأفراد يقومون بالاتصال بشكل مكثف إلا أن له أهداف متعددة ومستويات متباينة المعاني، وكل الرسائل فيها على الأقل بعدان من المعاني: معنى ظاهر يبرز من خلال محتوى الرسالة ومعنى باطن آخر تحدده طبيعة الصلة بين أطراف الاتصال، فالاتصال يؤدي لنا وظائف متعددة، ونقوم به من اجل تحقيق أهداف نسعى إليها.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الاتصال

أولا: أهمية الاتصال

إن الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة وعليه يتوقف بقاؤها، فبدونه لا يعرف الموظفون ماذا يعمل زملاؤهم ولا تستطيع الإدارة أن تستلم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها، ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات والأوامر والتعليمات اللازمة، إضافة الى أنه يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات والأفراد مستحيلا ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بينها، لان الأفراد لا يستطيعون إيصال حاجاتهم ورغباتهم ومشاعرهم للآخرين، وهذا كله يؤدي حتما إلى انهيار المنظمة، إذن أن أي عمل في الاتصال يؤثر على المنظمة بطريقة ما.

ومن ناحية أخرى فالاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العمال وحصولهم على رضا أكبر في العمل، فالفرد يستطيع أن يفهم عمله بصورة أفضل ويشعر بمشاركة أكبر ويفهم أدوار الآخرين مما يشجع على

التعاون والتنسيق، فوجدت الدراسات أن للاتصال الفعال علاقة طردية مباشرة بالرضا عن العمل والأداء العام للمنظمة. وعليه تتجلى أهمية الاتصال في المنظمة في[1]:

1. تحفيز الأفراد وتوجيههم نحو العمل.
2. نقل المعلومات والمعارف من شخص إلى آخر من اجل تحقيق التعاون.
3. يساعد على تغيير الاتجاهات وتكوين المعتقدات للإقناع والتأثير في السلوك.
4. تعريف الموظفين ببيئتهم الاجتماعية والمادية.
5. يساهم الاتصال في المساعدة على الترفيه والحفاظ على العلاقات الاجتماعية بين الأفراد.

وعليه يمكن القول ان الاتصال وسيلة في غاية الأهمية والحيوية لما يلعبه من دور بالغ الخطورة والحساسية في نجاح المنظمات، كما انه عملية اجتماعية ذات علاقة واسعة بعمل الجماعة والمنظمة.

إضافة إلى ما سبق ذكره لعملية الاتصال أهمية أخرى تتجلى في:

- ✓ الاتصال يعتبر أحد الوظائف والعمليات الإدارية الأساسية التي بدونها لا يتم انجاز العمل فأي قصور في عملية الاتصالات يمكن أن يؤثر سلبا على مستوى الأداء.
- ✓ الاتصال أحد العناصر الأساسية لإدامة وتعزيز التفاعل الإنساني، في المجتمعات المختلفة فمن خلال أنظمة الاتصال استطاعت المؤسسات إحراز تقدم ملموس في نمو المجتمعات في مختلف مجالات الحياة، بما في ذلك مجال الأعمال فوجود اتصال يعد ضرورة ملحة لتمكين المدير من القيام بتحليل الموقف أو المشكلة بشكل أفضل وايجاد الحلول الملائمة لذلك الموقف من كل جوانبه مع حساب كل التوقعات والنتائج المترتبة عن تلك الحلول[2].
- ✓ الاتصال يلعب دورا حيويا في توحيد جهود العاملين في مجموعات العمل من اجل تحقيق أهدافهم المشتركة فالدافع للاتصال بين العاملين في مجموعات العمل هو حاجتهم إلى التعامل الايجابي مع المشكلات التي قد تواجههم والتي تظهر عندما تحاول المجموعة تحقيق أهدافها

[1] حسين حريم، "**السلوك التنظيمي–سلوك الأفراد في المنظمات**"، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص، ص 332، 333.

[2] هاشم حمدي رضا، "**تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية**"، دار الراية للنشر والتوزيع الأردن، عمان، الطبعة الأولى 2009 ص 91.

المشتركة ويعتمد بدرجة كبيرة على مدى وجود قنوات اتصال تسمح بنقل وتبادل المعلومات والمعارف بالجودة والتوقيت المستمر[1].

ثانيا: أهداف الاتصال

لا يمكن للمنظمة أن تنشأ وتستمر دون اتصال يجري بين أعضائها، لذا فإن عملية الاتصال تسعى لتحقيق هدف عام وهو التأثير في المستقبل حتى تتحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل، لذا يمكن تصنيف أهداف الاتصال إلى[2]:

1. **هدف توجيهي**: يتحقق هذا عندما يتجه الاتصال إلى اكتساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل الاتجاهات القديمة.
2. **هدف تثقيفي**: يتحقق هذا الهدف، عندما يتجه الاتصال نحو تبصير وتوعية المستقبلين بأمورهم بقصد مساعدتهم، وزيادة معارفهم، واتساع أفاقهم لما يدور حولهم من أحداث.
3. **هدف تعليمي**: هنا يتجه الاتصال، نحو اكتساب المستقبل خبرات ومهارات أو مفاهيم جديدة.
4. **هدف ترفيهي**: يتحقق هذا الهدف، عندما ينصب الاتصال إلى إدخال البهجة والسرور والاستمتاع في نفس المستقبل.
5. **هدف اجتماعي**: في هذه الحالة يتيح الاتصال الفرصة لزيادة الاحتكاك بين الأفراد فيما بينهم، وبذلك يقوي الصلة الاجتماعية بين الأفراد.
6. **هدف إداري**: حيث يهدف الاتصال إلى تحسين سير العمل من خلال توزيع المسؤوليات ودعم التفاهم بين العاملين في المؤسسة.

كما أن الاتصال في الواقع قد يجمع بين أكثر من هدف في آن واحد، كأن يستعمل الاتصال وتوزيع المسؤوليات من جهة، وزيادة الاحتكاك بين العاملين في المنظمة من جهة أخرى، ففي هذه الحالة استهدفت العملية الاتصالية الهدفين الإداري والاجتماعي في نفس الوقت.

---

[1] غازي فرحان أبو زيتون، "**اتصالات الأعمال–مفاهيم ومهارات الاتصال الشفوي والكتابي**"، دار الحامد للنشر والتوزيع الأردن، عمان، 2015، ص 23.

[2] الأمين بلقاضي، "**الاتصال داخل المؤسسة**"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بلمهيدي أم البواقي، العدد الثاني، ديسمبر 2014، ص، ص 67، 68.

إضافة إلى ما سبق بعض الأهداف التي أوردها "**صالح بن النوار**" والتي يسعى الاتصال إلى تحقيقها نذكر منها[1]:

1. تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة.
2. المشاركة في المعلومات التي تساهم بدورها في توجيه سلوك الأفراد لأداء المهام والتعريف بالواجبات وكذلك للتعريف بنتائج أدائهم.
3. اتخاذ القرارات: حيث الاتصال يلعب دورا كبيرا في اتخاذ القرارات والتي بدورها تحتاج إلى معلومات لتحديد المشاكل وتقييم البدائل ولتنفيذ القرارات.
4. التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العملي.
5. يهدف إلى تماسك أفراد المنظمة وحل النزاعات بين الأفراد وإعطائهم قيمة والعمل على بناء روح الجماعة.
6. كما يهدف إلى تحسين إنتاجية وفعالية العمل، فالحصول على معلومات يخلق الدافعية والرضا عند العاملين الأمر الذي يدفعهم إلى تقديم أعمال أكثر فعالية

المطلب الثالث: مبادئ عملية الاتصال

تفيد المبادئ في تحقيق وبناء نظام اتصال جيد وفعال يحقق الأهداف والغايات التي تطمح المؤسسة في الوصول إليها وتنقسم المبادئ إلى:

1. **مبدأ الوضوح:** ينبغي على المتصل استخدام لغة وألفاظ يفهمها الزملاء أو المرؤوسين ولكي يتم الاتصال لا بد من تصميمه بطريقة مفهومة بالكتابة أو الكلام وتطبيق هذه الأمور يساعد في التغلب على العديد من الحواجز والمشاكل، كالتعبير الخاطئ عن الرسالة مثلا.
2. **مبدأ الاهتمام والتركيز على المستقبل:** على المتصل الانتباه والإصغاء جيدا عند استقبال الرسالة حيث يجب فهمها جيدا، فكثرة الرسائل يجب أن تقابل بالاهتمام الكبير والكامل، تطبيق هذا المبدأ يساعد في التغلب على حواجز نقص أو ضعف الرسالة.

[1] بوعطيط جلال الدين، "**الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي**"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، تخصص: السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري محمد، قسنطينة، 2009/2008، ص، ص57، 58.

3. **مبدأ التكامل والوحدة:** فهذا له صلة بأهداف الاتصال وهو إحدى الوسائل التي يستخدمها المدير لتساعده على تحقيق التعاون والتآلف داخل المؤسسة.

4. مبدأ استراتيجية التنظيم غير الرسمي: تنشأ التنظيمات غير الرسمية داخل المؤسسة وذلك نتيجة العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة وربما تكون نافعة أو ضارة لها، حيث لا يجب تجاهل هذا التنظيم فهو يعتبر مكملا للنظام الرسمي فانتقال الرسائل بين المرؤوسين أو الزملاء في إطار العمل قد لا يكون ملائما لا يوثق به لنقل كل أنواع الرسائل بذلك يجب الاستفادة من المدخل الغير الرسمي لتحقيق ذلك[1].

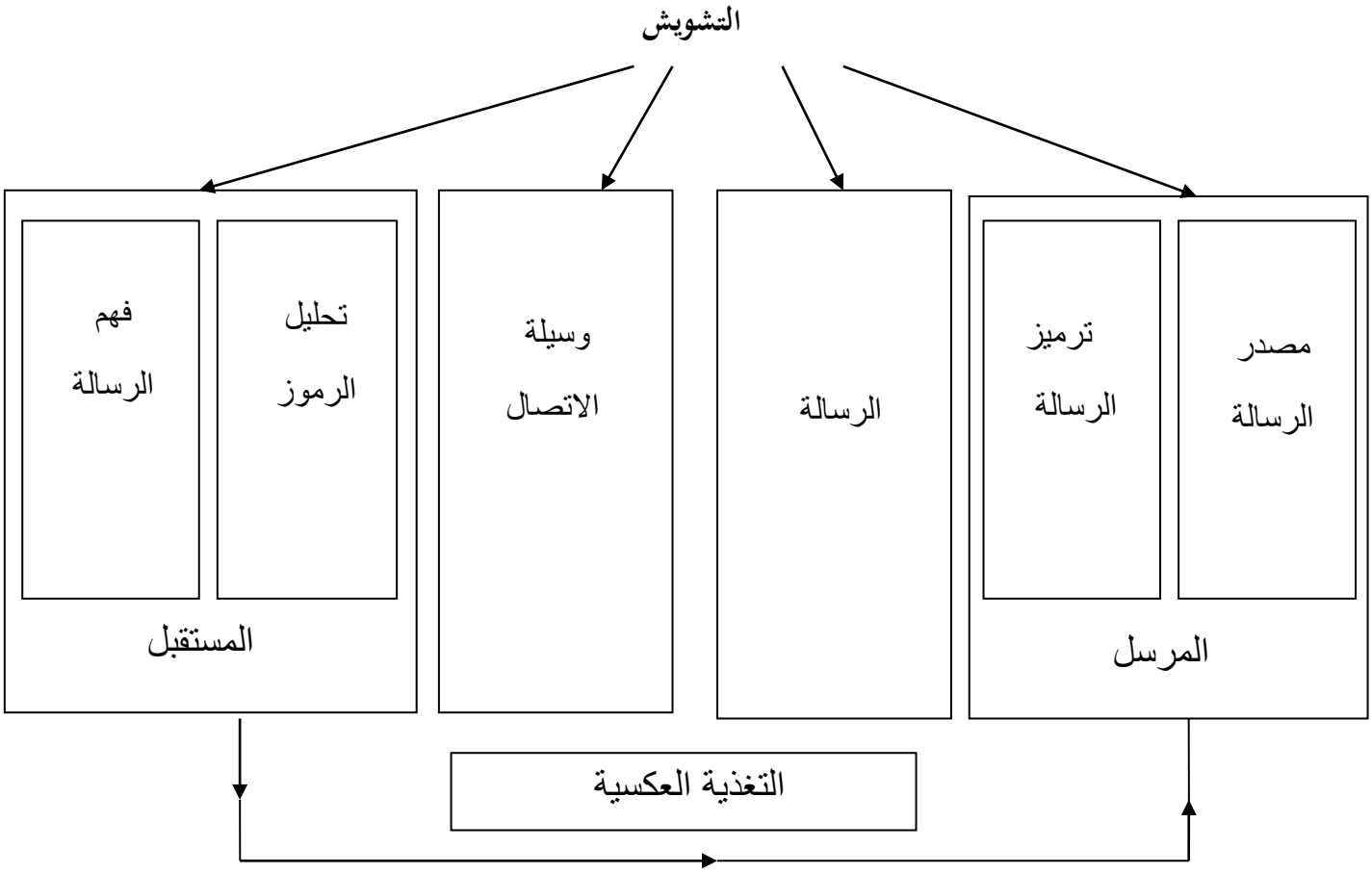
المطلب الرابع: عناصر عملية الاتصال

لكي يمكن فهم عملية الاتصال لا بد من التطرق لعناصرها، وذلك باعتبارها عملية ذات اتجاهين تشمل في نطاقها الضيق على أربعة عناصر أساسية هي: الرسالة، المرسل، قناة الاتصال والمستقبل هذا من جهة، ومن جهة أخرى فتعد عملية الاتصال أكثر تشعبا وتعقيدا تحتوي على أكثر من متغير يمكن أن يؤثر فيها، والشكل الآتي يبين الإطار العام لعملية الاتصال بعناصره المختلفة[2]:

[1] علي محمد منصور، "**مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم**"، مجموعة النيل العربية للطباعة والنشر، مصر، بدون سنة نشر، ص231.

[2] ضرار العتيبي، "**العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن**"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2007، ص204.

الشكل رقم(01): الإطار العام لعملية الاتصال



المصدر: ضرار العتيبي، "**العملية الإدارية**"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2007، ص204.

1. المصدر source:

يمكن أن يكون المصدر شخصا أو مجموعة من الأشخاص أو أي مصدر أخر كالكتاب أو التلفاز وفي حال كونه شخصا فهو الذي يبادر في عملية الاتصال ويكون الطرق الذي يقدم المعلومات، و تتوقف فاعلية الاتصال على وجود صفات معينة في المصدر مثل الثقة و التقدير و القدرة على التأثير.

2. ترميز الاتصال Encoling:

هي عملية صياغة لمفهوم الرسالة بشكل يفهمه المستقبل أو يتفق عليه الطرفين وذلك باستخدام لغة أو رموز معينة.

3. الرسالة Message:

وهي مجموعة من الرموز التي تحملها أفكار ومعلومات وأراء المرسَل لتأخذ عدة أشكال مثل : الكلمات، الحركات، الأصوات، الحروف، الأرقام، الصور، السكون وتعبيرات الوجه والجسم والملامسة والمصافحة والهمسات...الخ، ولا شك في أن الاختيار الحسن لصياغة الرسالة و الرموز لها أهمية لكل من المرسل والمرسل إليه كما أن سوء الاختيار يسبب مشاكل عديدة، لذا على المرسل أن يعرف أن صياغة الرسالة و رموزها قد يكون لها معاني مختلفة باختلاف الأفراد ، بحيث يمكن أن تكون هذه المعاني خفية أو غامضة أو مترادفة ،كما قد تكون مقصودة أو غير مقصودة من المرسل[1].

4. وسيلة الاتصال The Channel:

هي الوسيلة التي تنقل الرسالة من المصدر إلى المستقبل، ويمكن أن تكون إما سمعية، أو مرئية، حسية، كتابية أو جميعها معاً حيث يتم اختيارها بناءًا على عدة أمور منها: موضوع عملية الاتصال، طبيعة الأفراد وطبيعة العلاقات فيما بينهم سرعة الاتصال وتكلفتها ومدى صحتها[2].

5. مستلم الرسالة The receiver:

هو مستلم الرسالة يمكن أن يكون فرد أو جماعة أو مركز آخر للاستلام ويعتمد فهم الرسالة على مجموعة من العوامل: المستوى التعليمي للمستلم، تجارب سابقة، المعرفة والمهارات واتجاهات المستقبل.

6. تحليل رموز الرسالة Decoding:

يتطلب من المستلم فك رموزها حتى تعطي معنى كامل ومتكاملا وقد يقوم المستلم بتحليل الرسالة وفهمها بشكل مخالف للمعنى المقصود منها، بحيث كلما كان هناك تجانس وتماثل بين المرسل والمرسل إليه من حيث المركز، التخصص، المستوى الثقافي والتعليمي، الخلفية الفكرية والحضارية والاتفاق على معاني الرموز، كان هناك درجة أكبر في فهم المعنى المقصود من الطرفين[3].

7. التغذية العكسية Feed back:

[1] صلاح الدين عبد الباقي، "**مبادئ السلوك التنظيمي**"، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعة 2005 ص252.

[2] عكراش جميلة، "**دور الاتصال في عملية صنع القرار**"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2017/2016 ص 16.

[3] محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي ومنظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، الأردن، 2008، ص241.

إن عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل، بل يتعين على المرسل التأكد إن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح، وملاحظة الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة من قبل المستقبل، إن سرعة عملية التغذية العكسية تختلف باختلاف الموقف، فمثلا في المحادثة الشخصية يتم استنتاج رد الفعل في نفس اللحظة، بينما ردود الحملة الإعلامية قد لا تحدث إلا بعد فترة طويلة، وعملية قياس رد الفعل مهمة في عملية الاتصال حتى يتبين فيما إذا تمت بطريقة جيدة في جميع مراحلها أم العكس.

8. التشويش anthropy:

تأثر في عملية الاتصال العديد من العوامل والتي تؤدي التي إلى صعوبة وعدم وضوح العملية وهذه المؤثرات قد تكون من البيئة الداخلية أو من عناصر البيئة الخارجية[1].

المبحث الثاني: مدخل لعملية الاتصال

تتعدد انواع الاتصالات تتم وفق التسلسل الهرمي للمؤسسات وتعتمد على مدى قوة العلاقة التي تربط بين اجزاء التنظيم واعضائهن ولكل نوع من الاتصال قنوات، سنتعرف عليها في هذا المبحث.

المطلب الأول: أنواع الاتصال

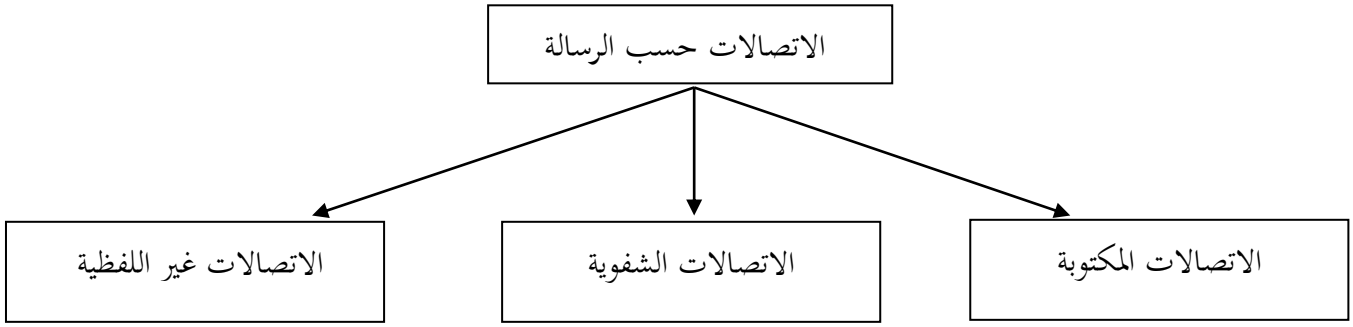
تختلف أنواع عملية الاتصال باختلاف نوع الرسالة وباختلاف اتجاهها وقنوات الاتصال المستخدمة فيها، وفيما يلي توضيح لهذه الأنواع[2]:

1. **الاتصال حسب الرسالة:** يمكن تقسيم أنواع الاتصال وفقا لنوع الرسالة الى ثلاثة أنواع كما يظهر في الشكل:

[1] ضرار العتيبي، مرجع سبق ذكره ص 206.

[2] حسين أحمد الطراونة، محمد ياسين موسى، "**اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال**"، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2014، ص 361.

الشكل رقم(02): أنواع الاتصال حسب نوع الرسالة



المصدر: حسين أحمد الطراونة، محمد ياسين موسى، **"اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال"**، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 361.

أ. **الاتصالات المكتوبة:** تعرف بأنها الاتصالات التي تكون فيها المعلومات مدونة ويتم إرسالها بطرق عديدة مثل البريد العادي أو تسليمها باليد أو بالطرق الالكترونية، ومن أهم مزايا هذا النوع من الاتصالات:

- ✓ إمكانية حفظ الرسالة كسجل رسمي يمكن الرجوع إليه مستقبلا.
- ✓ أكثر دقة من حيث التعبير مقارنة مع غيرها من طرق الاتصال.

وفي المقابل، فان أهم مساوئ الاتصالات المكتوبة ما يلي:

- ✓ تتطلب جهدا كبيرا في الإعداد والصياغة.
- ✓ التكلفة العالية المطلوبة للحفظ والحماية.

تعتبر الاتصالات المكتوبة الأكثر شيوعا في الاتصالات الرسمية في المنظمات، وتأتي بعدة أشكال من أهمها:

- ✓ النشرات العامة التي تتضمن معلومات ذات صلة بطبيعة الأعمال الإدارية في المنظمة.
- ✓ التبليغات الرسمية الخاصة بالسياسة العامة والإجراءات والمسائل الإدارية.
- ✓ الخطابات الإدارية الخاصة التي تتضمن معلومات موجهة إلى الإداريين بصفة خاصة.
- ✓ التقارير الرسمية بين المستويات الإدارية ومنها التقارير المرسلة من الإدارة التشغيلية في المنظمة إلى بقية المستويات.

ب. الاتصالات الشفوية:

تعرف بأنها الاتصالات التي تتم بصورة مباشرة بين المرسل والمستقبل دون الحاجة إلى وجود نصوص مكتوبة، ويأخذ هذا النوع من الاتصالات الأشكال التالية:

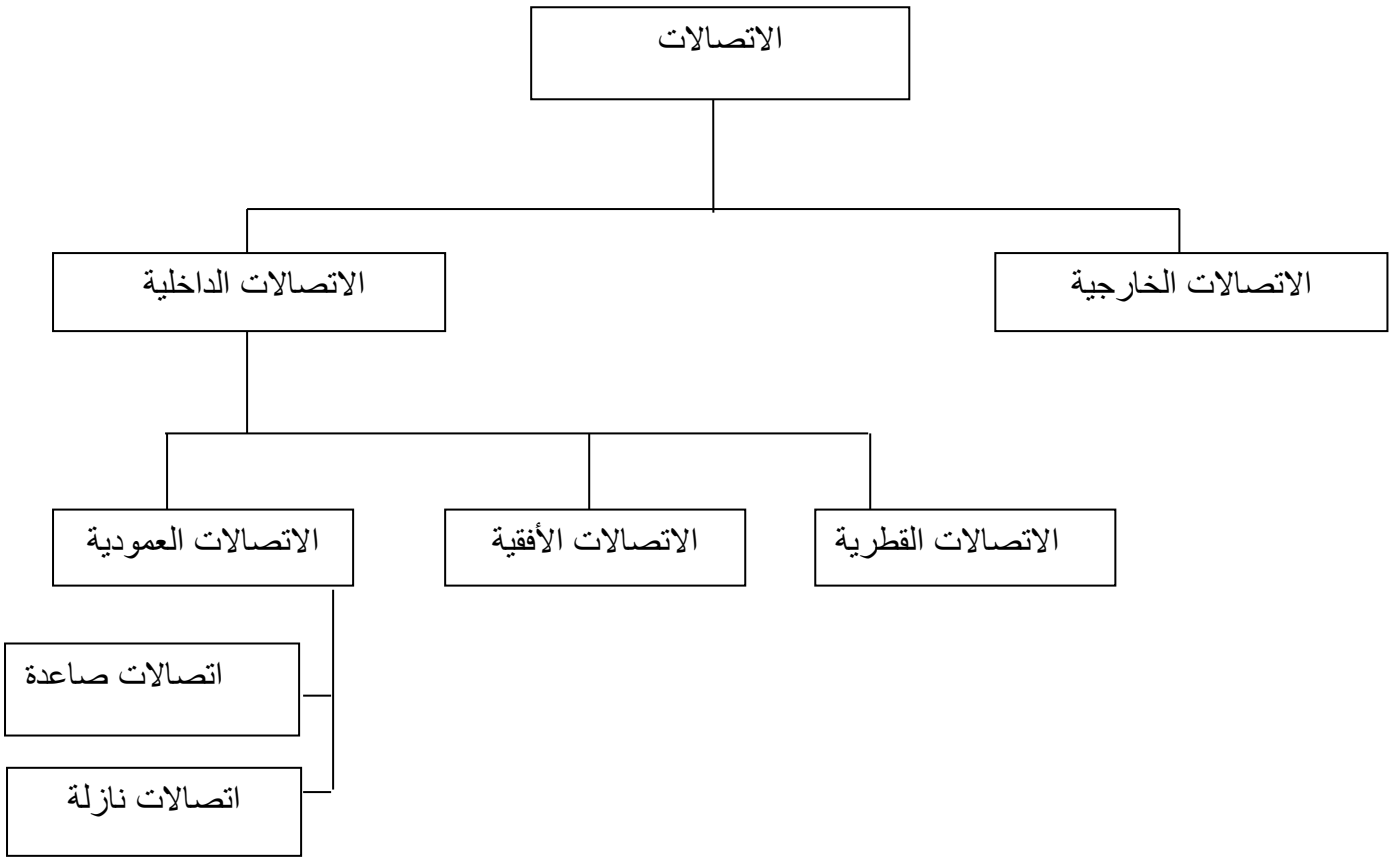
- ✓ الاتصال الشخصي الذي يتم وجها لوجه أو بواسطة طريقة اتصال أخرى، مثل الهاتف، وتكمن ميزة الاتصال الشفهي الشخصي في انه يسمح لطرفي الاتصال بالتحاور والمناقشة لفهم مضمون الرسالة.
- ✓ الاجتماعات الرسمية التي يتم فيها تبادل المعلومات الخاصة بالشؤون الإدارية وغيرها.
- ✓ الاجتماعات الغير الرسمية التي تكون ضمن أوقات الراحة داخل المنظمة وقد تتم خارج المنظمة في الاحتفالات التي تقيمها المنظمة مثلا تكريم الموظفين، وتتميز بأنها تتم خارج الإطار الرسمي وتعطي الأفراد حرية أكبر في التعبير.

ج. **الاتصالات غير اللفظية:** هي الاتصالات التي لا تعتمد اللفظ وسيلة لإرسال الرسالة، بل يمكن فهمها من خلال لغة الجسد والتي تعبر على إيحاءات وتعابير وحركات معينة خاصة بردود أفعال الشخص الذي يمكن ان يفهمها ويفسرها، كما تعطي هذه الطريقة وإن كانت غي لفظية إشارات حول مدى فهم وقبول الطرف الآخر للمحتوى أو رفضه لها[1].

2. الاتصال حسب اتجاه الاتصال: تأخذ عملية الاتصال الخاصة بمنظمات الأعمال حسب الاتجاه شكلين موضحين في الشكل على النحو الآتي:

[1] حسين أحمد الطراونة، محمد ياسين موسى، مرجع سبق ذكره، ص362.

الشكل رقم(03): أنواع الاتصال حسب اتجاه الاتصال



المصدر: حسين حريم، "مبادئ الإدارة الحديثة-النظريات-العمليات الإدارية-وظائف المنظمة-"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، ص279.

1. **الاتصالات الخارجية**: هو الاتصال الذي يتم بين المنظمة وبيئتها الخارجية سواء مع المنظمات الاخرى أو مع جهات أخرى مثل الجهات الحكومية والنقابات والعملاء.
2. **الاتصالات الداخلية**: هو الاتصال الذي يتم ضمن إطار حدود المنظمة، وتأخذ ثلاثة أشكال:

أ. **الاتصال العمودي**: هو الاتصال الذي يهدف إلى إيصال معلومات بين المستويات الإدارية في المنظمة[1]، ويأخذ الشكلين التاليين:

- ✓ الاتصال الصاعد:

[1] حسين حريم، "**مبادئ الإدارة الحديثة-النظريات-العمليات الإدارية-وظائف المنظمة-**"، دار الحامد للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان، 2001، ص 279.

هو انسياب وتدفق المعلومات من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى في المنظمة، أي من المرؤوسين إلى الرؤساء، وهذه الاتصالات هامة وضرورية لكل من المرسل والمستقبل فهي تساعد الرؤساء في القيام بمهامهم ومسؤولياتهم من خلال معرفة الرئيس لمدى استعداد المرؤوس لتقبل القرارات والتعليمات والتأكد من فهمه للاتصالات النازلة بشكل دقيق، وتشجيع المرؤوسين غلى تقديم أفكارهم واقتراحاتهم لتحسين العمل والأداء.

وبالنسبة للمرؤوسين، فالاتصالات الصاعدة تلبي الحاجات الأساسية للفرد، الشعور بقيمته وأهميته وحقوقه، فبدون الاتصال يمكن أن توجه إلى عدم الكفاءة واللامبالاة في العمل[1].

✓ الاتصال النازل:

يعتبر الاتصال النازل أكثر شيوعا وقد ارتبط بالهيراريشية التنظيمية ارتباطا وثيقا وقد يشير إلى التوجيهات أو التعليمات الأخرى التي تصدر عن المستويات العليا في التنظيم ويتم نقلها من خلال المراكز والمستويات التنظيمية المتسلسلة إلى أدنى المستويات الإدارية أو التنفيذية، ويرتبط هذا النوع من الاتصال بمفهوم السلطة في التنظيم، إذ أن مهمة الإدارة العليا هي صناعة القرارات وتمريرها إلى المستويات الأخرى.

وقد يواجه الاتصال النازل صعوبات فكلما تعددت المستويات الإدارية كلما تعقدت التنظيمات وتعثرت عملية الاتصال لأن الأوامر والتعليمات ستخترق حواجز متعددة قبل أن تصل إلى نقطة التنفيذ، فإساءة فهم المعنى المقصود للرسالة من شأنه أن يؤدي إلى عدم تحقيق الاستجابة المرغوبة، وقد حددت خمسة أنواع من الاتصال النازل تحدث بين الرئيس والمرؤوس[2]:

1. تعليمات محددة تتعلق بالمهمات المحددة.
2. معلومات تهدف إلى تطوير درجة عالية من التفهم للمهمة وعلاقتها بمهام التنظيم.
3. معلومات حول الإجراءات والممارسة التنظيمية.
4. معلومات عائدة للمرؤوس فيما يتعلق بمستوى الأداء المحقق.
5. معلومات ذات طبيعة إيديولوجية غايتها إحداث تماثل بين العاملين وأهداف المنظمة.

[1] حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص280.

[2] محمد يوسف عقلة، "**إدارة الأفراد**"، دار البداية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص، ص107، 108.

ب. الاتصال الأفقي: نعني به الاتصال بين الأفراد على نفس المستوى الإداري أي الهرمي في المنظمة، وهذه الاتصالات هامة وحيوية لتحقيق فاعلية المنظمة، وهناك الكثير من الأعمال والمهام لا يمكن إنجازها في المنظمة بدون تنسيق بين الزملاء في العمل، وتتضح أهمية الاتصالات الأفقية في المنظمات كبيرة الحجم والمعقدة والتي تشهد تغيرات بيئية كبيرة.

لا تنحصر فائدة الاتصالات الأفقية في تسهيل إنجاز العمل، وإنما يمكن أن توفر العاطفي والاجتماعي للفرد، والفهم المتبادل بين الزملاء هو أحد أسباب قوة جماعة الزملاء كما أن الاتصالات الأفقية هي تفاعلات تبادلية لما لها من علاقة بالناس وسلوكهم وهي تخدم أربعة أهداف[1]:

ج. الاتصال القطري: هو الاتصال الذي يتم بين الأفراد بغض النظر عن مراكزهم ووحداتهم من أجل إنجاز العمل فالمديرون و غير المديرون على السواء يسعون إلى عمل كل ما من شأنه أن يسهم في إنجاز العمل بكفاءة و فعالية ، و من أجل ذلك، فإن جزءا كبيرا من اتصالاتهم تتم مع أشخاص في وحدات و مستويات تنظيمية مختلفة عن وحداتهم، و الاتصال المباشر بينهم يغني عن جعل الرسالة تسير عبر سلسلة الأوامر إلى الأعلى لتصل إلى مستوى إداري أعلى أو أكثر، و من تسير أفقيا و بعدها إلى الأسفل حتى تصل إلى المستقبل المعني، أي التقليل من الوقت اللازم لنقل و نشر الرسالة.

3. الاتصال حسب قنوات الاتصال:

ويقسم الاتصال حسب قناة الاتصال إلى المستخدمة لنقل المعلومات الى نوعين رئيسين الموضحين في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): أنواع الاتصال حسب قنوات الاتصال



المصدر: حسين احمد الطراونة، اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص368.

[1] حسين حريم، "**السلوك التنظيمي–سلوك الأفراد في المنظمات**"، مرجع سبق ذكره، ص، ص347، 348.

أ. **الاتصال الرسمي:**

هو الاتصال الذي يتم عبر قنوات الاتصال الرسمية بين المستويات الإدارية المختلفة للمنظمة ويهدف إلى المساعدة في تحقيق الأهداف التنظيمية ويرتبط هذا النوع من الاتصال بالبناء التنظيمي الرسمي للمنظمة، ويعتبر أهم عمليات الإدارة بصورة عامة والعلاقات العامة بصورة خاصة، حيث يسير العمل وفق الهيكل التنظيمي مباشرة بين مرسل الرسالة والمستقبل والذي يتضمن عادة[1]:

- ✓ البيانات والحقائق الخاصة بالوضع الجاري والمشكلات والأهداف.
- ✓ المعلومات الخاصة بالأهداف والسياسات والأحداث.
- ✓ الآراء والمقترحات والخبرات والتجارب.

ب. **الاتصال غير الرسمي:**

يتم الاتصال غير الرسمي بين الأصدقاء والأفراد حيث تتصف العلاقات بينهم بالاستقلالية عن الأعمال الوظيفية والسلطة الرسمية، ويكون بين هؤلاء الأفراد نوع من التجانس والتآلف وإشباع الحاجات.

وهذه الاتصالات تكمل الاتصالات الرسمية، وتسهل عملية الحصول على المعلومات بسرعة حيث يمكن عن طريقها الحصول على معلومات قد يصعب الحصول عليها إذا ما استعملنا وسائل الاتصال الرسمية[2].

المطلب الثاني: أنماط الاتصال

لقد أظهرت الدراسات عدة أنماط للاتصالات تستند على خمسة أنماط كالتالي:[3]

1. النمط الأول: شكل العجلة

هذا النمط يسمح لعضو واحد أو الرئيس أو المشرف أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين، كما أن هذا النمط لا يستطيع الاتصال المباشر بالرئيس، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس.

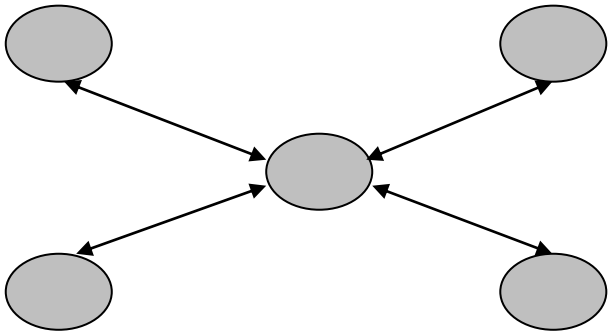
---

[1] حسين أحمد الطراونة، **"اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال"**، مرجع سبق ذكره، ص 368.

[2] آيت أحمد كاهينة، **"دور الاتصال وفعاليته في تسيير المؤسسة: اتصالات الجزائر بفرندة"**، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص علوم اجتماعية، قسم الاعلام والاتصال جامعة عبد الحميد ابن باديس مسغانم ،2012-2013م، ص 19، ص20.

[1] عكراش جميلة، دور الاتصال في عملية صنع القرار، مرجع سبق ذكره، ص27

الشكل رقم (05): شبكة اتصال العجلة

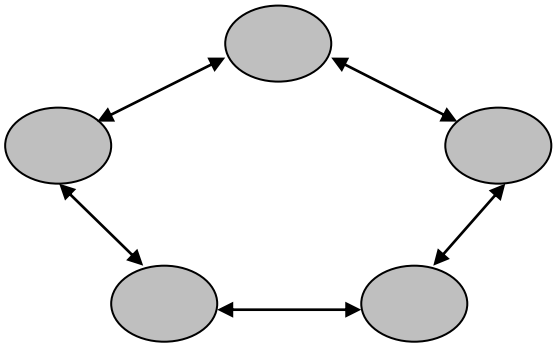


المصدر: عكراش جميلة، دور الاتصال في عملية صنع القرار، مرجع سبق ذكره، ص27.

2. النمط الثاني: شكل الدائرة

في هذا النمط يكون كل عضو مرتبط لعضوين، أي كل عضو يستطيع الاتصال مباشرة بشخصين آخرين ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم اتصال مباشر.

الشكل رقم (06): شبكة اتصال الدائرة



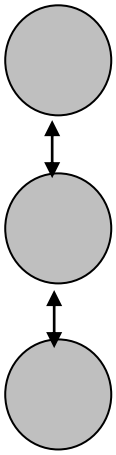
المصدر: عكراش جميلة، مرجع سبق ذكره، ص28.

3. النمط الثالث: شكل السلسلة

في هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر أو بفردين إلا إذا كان أحد الأفراد يمثلون مراكز مهمة.[1]

[1] عكراش جميلة، مرجع سبق ذكره، ص28.

الشكل رقم(07): شبكة اتصال السلسلة

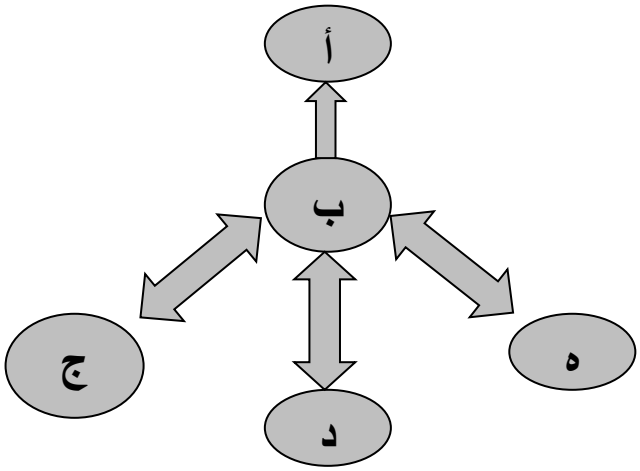


المصدر: عكراش جميلة، مرجع سبق ذكره، ص28.

4. النمط الرابع: شكل العنقود

يمثل هذا النمط إمكانية شخص واحد من الاتصال (مساعد المدير) بأربعة أشخاص آخرين، إلا أن هؤلاء الأربعة يمكن الاتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة، والمدير نفسه لا يستطيع الاتصال من المرؤوسين إلا من خلال مساعده الذي يعتبر عنق الزجاجة في فعالية الاتصال.[1]

الشكل رقم(08): شبكة الاتصال العنقودي



المصدر: نفس المرجع السابق، ص29.

[1] عكراش جميلة، نفس المرجع السابق، ص30.

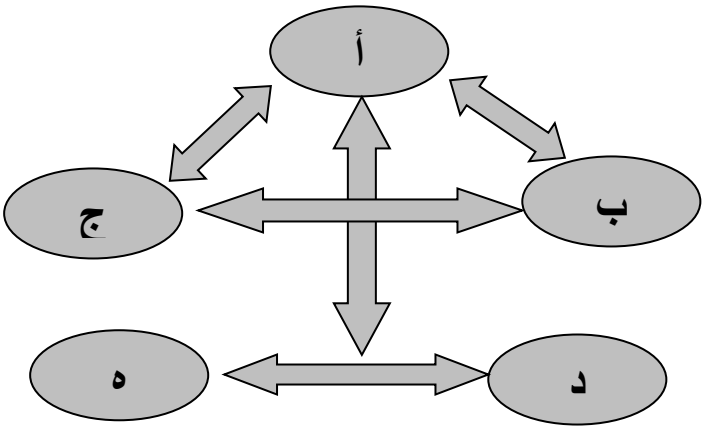
5. النمط الخامس: شكل النجمة

هذا النمط من الاتصال هو أكثر الأنواع السائدة في تحقيق الاتصال بين الأفراد، إذ أن هذا النمط يمكن لأي شخص الاتصال بشخص آخر وبدوم أي قيود وباستخدام جميع قنوات الاتصال، وهذا النمط يمثل بالديمقراطية المطلقة في الاتصال بين الأفراد العاملين في المنظمة.

بحيث يتصل أعضاء المجموعة مع بعضهم البعض دون قيود، مثلا بشكل مباشر بين المرؤوسين ب، ج، د والرئيس الأعلى المباشر "أ" أو بشكل غير مباشر، عن طريق الرؤساء المباشرين ب، ج للمرؤوسين د، هـ أو فيما بين الجماعة بغض النظر عن مراكزهم وتكون شبكة الاتصال. [1]

كما هي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (09): شبكة الاتصال النجمي



المصدر: نفس المرجع السابق، ص30.

المطلب الثالث: خطوات عملية الاتصال

تتعدد مراحل عملية الاتصال، وتتوزع هذه المراحل بين المرسل والمستقبل وتتمثل في[2]:

[1] نفس المرجع أعلاه، ص30.

[2] أحمد سيد مصطفى، "**إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة**"، جامعة بنها، الطبعة 2000، ص-ص 333 -335.

1. **خطوات تتعلق بالمرسل:** تتمثل في الخطوات التي يتبعها المرسل للقيام بعملية الاتصال والمتمثلة في:

أ. تحديد هدف الاتصال: لا يقوم المرسل بالاتصال إلا إذا توفرت الحاجة لذلك أو لوجود هدف معين، إما الحصول على شيء أو التعبير عن رأي أو شعور معين أو غير ذلك.... .

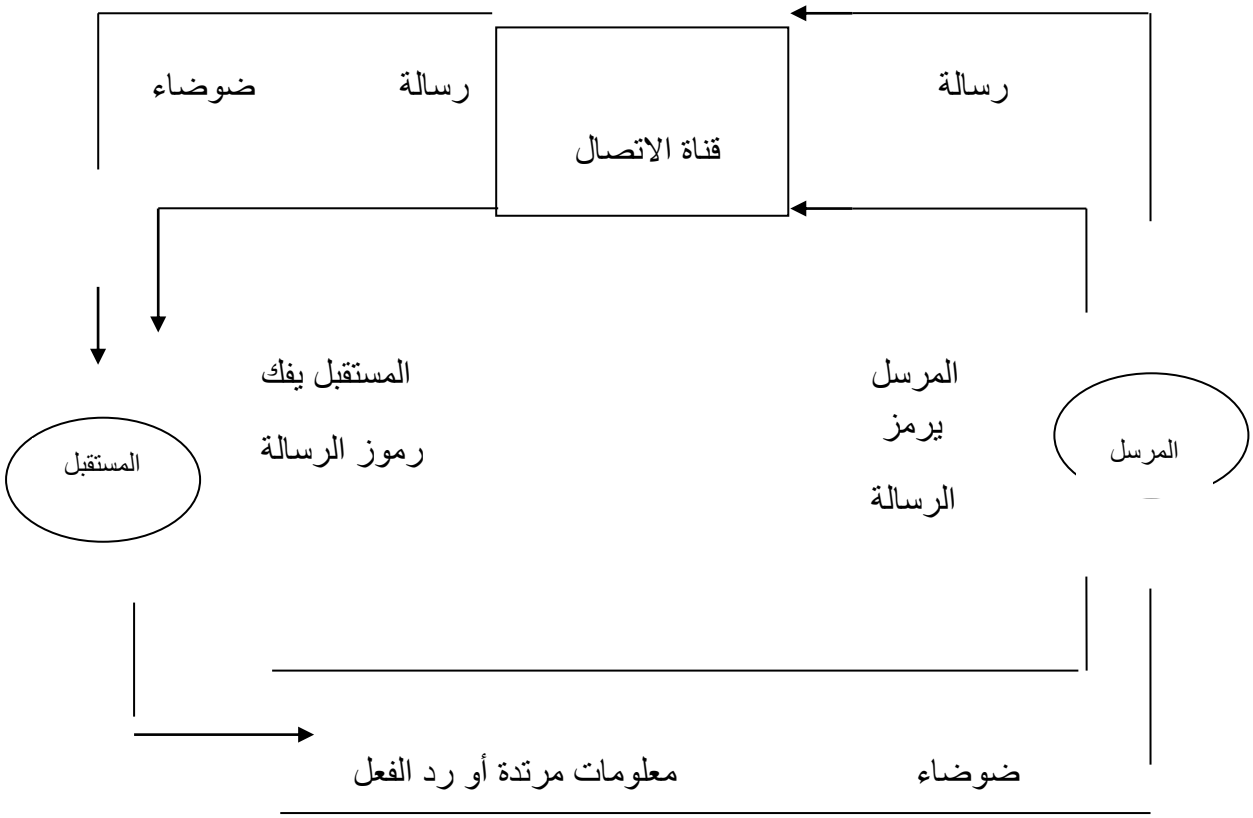
ب. اختيار الفكرة: يحتاج المرسل إلى تحديد فكرة موضوع الاتصال، أي الفكرة التي سيطرحها، والمرسل الماهر هو الذي تتوفر لديه أكثر من فكرة ثم يقوم بتقييمها بعد ذلك اختيار أنسبها.

ج. اختيار وسيلة التعبير أو قناة الاتصال: تتواجد عدة وسائل أو قنوات اتصال لنقل رسالة المرسل إما تكون وسائل كتابية أو لفظية أو غيرها، لذلك من المهم اختيار وسيلة الاتصال بما يتناسب مع طبيعة الرسالة وشخصية المرسل، وفي تحديده أو اختياره قناة الاتصال يقوم المرسل أولا بترميز رسالته ثم نقلها من خلال وسيلة الاتصال.

د. ترميز الرسالة والإرسال: في مرحلة الإرسال يجري ترميز الرسالة فهو تنظيم لأفكار المرسل التي تتضمنها رسالته في رموز الاتصال، هذه الرموز قد تكون كلمات أو إشارات أو حركات، وإذا ما اختار المرسل استخدام الكلمات كرموز فإن تمكنه من لغته سيسهل عليه، أما إذا اختار استخدام تعبيرات الوجه كرموز مع الكلمات فرسالته ستكون مؤثرة إذا كان هناك انسجام.

بعد تقرير المرسل الوسيلة أو قناة الاتصال المناسبة ثم القيام بالترميز تأتي المرحلة الأخيرة عملية الإرسال في هذه المرحلة يمكن أن تتعرض الرسالة خلال نقلها عبر قناة الاتصال للضوضاء أي التشويش مثلا الضوضاء المادية الصادرة عن صوت الآلات أو الأجهزة وبحيث تشوه الرسالة، كما أن هناك ضوضاء نفسية أي الانفعالات لدى المرسل أو المستقبل التي تحول بين المستقبل وحسن اكتمال الفهم. والنموذج التالي يعرض ذلك:

الشكل رقم (10): عملية الاتصال والضوضاء المصاحبة



المصدر: أحمد سيد مصطفى، "إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة"، جامعة بنها، 2000، ص334.

2. **خطوات تتعلق بالمستقبل:** تتمثل في:

أ. الاستقبال: يستقبل المرسل ما يتلقاه بالحواس، فإن كانت عملية الاتصال في صفة منطوقة تستقبل بالأذن، أما إذا كانت بصفة مكتوبة فالعين تراها، ثم ترسل الحواس ما استقبلته إلى مركز الإدراك.

ب. التفسير أو فك الرموز: يقوم المستقبل بتفسير الرسالة التي تلقاها، حيث كيفما يكون التفسير يكون الإدراك، فإن استطاع المستقبل تفسير ما تلقاه بشكل سليم سيكون حسن إدراك المعلومة أو المعنى المقصود من الرسالة.[1]

[1] أحمد سيد مصطفى، "إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة"، مرجع سبق ذكره، ص، ص 338، 339.

ج. بعد عملية التفسير والإدراك من طرف المستقبل تأتي عملية رد الفعل فإن تصرف المستقبل كما توقع المرسل يكون الاتصال ناجح. فمن وجهة نظر المدراء يقاس نجاح الرسالة بمدى تطابق ما فعله المرؤوس مع ما أراده.

د. رد الفعل: بعد أن يدرك المستقبل الرسالة سواء إدراك صحيح أو غير صحيح، يتصرف ويتكلم ويتحرك هذا هو رد الفعل، فإن قام بحركات أو تعبير عن طريق الملامح أو اليد فإنه قد قدم معاني مرتدة للمرسل و هذه هي الاستجابة.[1]

الشكل الآتي يوضح خطوات عملية الاتصال التي تم ذكرها سابقا:

شكل رقم (1): مراحل الإرسال والاستقبال في عملية الاتصال



المصدر: أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، مرجع سابق، ص340

[2] نفس المرجع أعلاه، ص340.

المطلب الرابع: وسائل الاتصال

I. **وسائل الاتصال الشفهي**: يعتبر الاتصال الشفهي من أكثر الأساليب سهولة وإقناعا مقارنة بالأسلوب الكتابي، وقد يكون بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وتتمثل الوسائل التي يتحقق بها الاتصال الشفهي فيما يلي[1]:

1. التعليمات والأوامر: تتم عملية الاتصال في بعض المنظمات، من خلال إصدار الأوامر والتوجيهات والتعليمات، التي تكون في صورة أوامر من الرئيس إلى المرؤوس لأداء عمل معين.

2. الاستشارة: لا يخلو سير العمل في المنظمة من المعوقات والمشكلات التي تؤثر على نتائج العمل، وقد تكون مشكلات مادية أو اجتماعية أو نفسية...إلخ، مما يدفع المنظمة إلى الاستعانة ببعض الأخصائيين ذوي الخبرة في حل هذه المشكلات، ومن هنا يأتي دور الاستشاري الذي قد يكون إما من خارج المنظمة أو أحد أعضاءها وبالتالي قد تكون استشارة داخلية أو خارجية.

3. المقابلات: تعتبر المقابلة إحدى وسائل الاتصال الشفهي المباشر، وتعتبر وسيلة اتصال وجها لوجه وبالتالي يلزم مراعاة طريقة الحديث وتعبيرات الوجه خوفا من تشويه المعنى المقصود.

4. الاجتماعات والمؤتمرات: تعتبر الاجتماعات والمؤتمرات إحدى وسائل الاتصال الشفهي الرسمي، حيث يلتقي الأفراد في مواعيد لتبادل الأفكار والآراء والمعلومات حيث يتاح للجميع فرصة المشاركة والتعبير كما أن للاجتماعات والمؤتمرات مزايا تتمثل في احتمال التوصل إلى نوعية أفضل في القرار، إلا أنه توجد بعض المساوئ منها ارتفاع التكاليف والأعباء المالية في إعداد هذا الاجتماع بالإضافة إلى أن قرار المجموعة يأخذ وقتا في التنفيذ.

5. اللجان: لا تخرج اللجان عن كونها إحدى صور الاتصال الرسمي الشفهي شأنها شأن الاجتماعات واللقاءات، وتختلف اللجان في تشكيلها من حيث العدد والمهام باختلاف الغرض والمسؤولية المسندة، ويغلب استخدام ثلاث أنواع من اللجان بالمنظمات وهي:

أ. اللجان المتخصصة: يتم تشكيلها لغرض معالجة موضوع معين على وجه الخصوص، وتكون صلاحية تكوين هذه اللجان من طرف رئيس المنظمة، وقد يكثر عدد الأعضاء أو يقل حسب تعقيد وارتباط المهام.

[1] سعيد يس عامر، "**الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها**"، الطبعة الثانية، القاهرة، 2000، ص، ص67، 68.

ب. اللجان القائمة: تتسم هذه اللجان بالدوام والاستمرارية، حيث تختص بالنظر في موضوعات متكررة ومتشابهة في الطبيعة على مدار السنة، وتمثل هذه اللجان وجهة نظر المنظمة في طريقة معالجتها للموضوعات المختلفة.

ج. اللجان المؤقتة: تختص بالتعامل مع مشكلات معينة في حد ذاتها وتختلف في طريقة معالجتها للموضوعات الغير متعارضة في المهام، وعادة ما يكون عدد أعضاء هذه اللجان محدود لا يشترط فيهم تمثيل وجهة نظر هذه المنظمة.

6. الندوات: يجتمع العاملون والرؤساء لتبادل وجهات النظر حول موضوع يصعب معالجته على المستوى الفردي، وتطرح الأسئلة في الندوات بطريقة ما بحسب طريقة تنظيم الندوة، ويتم الإجابة عنها في صورة مناقشة حرة وتنتهي الندوة بتوصيات حول الموضوع.

7. البرامج التدريبية: تستخدم البرامج التدريبية داخل المنظمة كوسيلة للاتصال، حيث يقوم المدرب بالإرسال ويقوم المتدربون بالاستقبال، حيث يكون الهدف منها تنمية المواهب وزيادة قدرات الموارد البشرية.

8. الخطاب والتقديم: قد تنشا الحاجة داخل المنظمة إلى إلقاء خطبة ما أو تقديم عرض خاص بموضوع معين، ويعتبر هذا الأسلوب من الاتصال ذو طابع مميز بالنسبة لمقدم الحديث حتى لمن تتوفر فيهم الثقة في النفس، وتوجد عدة دوافع لدى المسؤولين بالمنظمة التي تؤدي إلى إلقاء خطبة او تقديم عرض ما تتمثل في:

أ. الغرض الإقناعي: الأسلوب الإقناعي يعتبر من أهم سمات الإدارة الحديثة ويعتبر طريقة لإقناع العاملين بإتباع سلوك معين أو أدائها أو تبني فكرة، وبصفة عامة قد ينتهي الخطاب أو العرض بالاتفاق في وجهة نظر أو انصراف المستمعين إلى تصرف مختلف.

ب. الغرض الشرحي: غرضه نقل المعلومات، حيث نجد أحد المسؤولين يقوم بمزاولة عملية الاتصال من خلال الخطاب أو التقديم المرتبط بالمعلومات والتعمق في الشروحات.

ج. غرض التقارير التقدمية: يحاول المسؤول تعريف العاملين بآخر التطورات بالنسبة لموضوع ما يشغل العاملين، كما لو كان الغرض افتتاح فرع جديد، أو الاندماج مع منظمة، وهنا يبلغ المسؤول العاملين عن آخر التطورات في هذا الموضوع[1].

[1] سعيد يس عامر، مرجع سبق ذكره، ص 78.

9. التلفون –الهاتف-: يعتبر من وسائل الاتصال الشفهي غير المباشر لكنه من بين الوسائل أكثر افتقارا من حيث الفعالية كقناة الاتصال إلى عدم مشاهدة طرق الاتصال عند إجراء المكالمة الهاتفية، حيث يلزم توافر مهارات معينة لتحسين وسيلة الاتصال باستخدام الهاتف.

10. نظم الإذاعة الداخلية والمخاطبة العامة: تعتبر إحدى صور الاتصال الشفهي غير المباشر، عبارة عن شبكة إذاعة داخلية يتم من خلالها تبليغ التعليمات وانتقال المعلومات دون تشويش أو تحريف.

11. الاتصال التلفوني التسجيلي: تقوم على فكرة تسجيل الرسالة المراد نقلها على رقم هاتف معين، مثلما نجد رجال الأعمال في البلدان المتقدمة يحملون أجهزة بسيطة خلال تحركاتهم على بعد معين من مركز المنظمة، بحيث يمكنهم استقبال الرسائل في كل مكان، ولا يشترط وجودهم في المنظمة لاستقبال هذه الرسالة[1].

II. **وسائل الاتصال المكتوب**: قد تشترك وسائل الاتصال المكتوب مع وسائل الاتصال الشفهي، ومن صور الاتصال المكتوب ما يلي:

1. التعليمات والأوامر: قد تكون الأوامر في صور شفهية كما قد تأخذ طابعا كتابيا كمرجع يسهل الوصول إليه حالة المخالفة، وقد تأخذ التعليمات والأوامر المكتوبة أكثر من صورة مثل المذكرات الداخلية والمعاملات المتداولة داخليا على مطبوعات الجهة والنشرات التي تأتي في صورة برنامج عمل، كما قد تكون في صورة قرارات إدارية.

2. لوحات الإعلانات والنشرات: تستخدم كوسيلة اتصال لتبليغ العاملين بتعليمات أو سياسات أو أخبار، حيث يكثر استخدامها لأغراض توضيح الانجازات البارزة والأخبار التحفيزية.

3. مجلات المنظمة: تقسم إلى ثلاثة أنواع:

أ. مجلة تصدر عن الصناعة أو القطاع الذي تشغله المنظمة ويعتبر هذا النوع أكثر من استخداما.

ب. مجلة المنظمة التي تركز على أخبار المنظمة بالذات وقد تحتوي الموضوعات الخاصة بالعاملين، مثل طلب وظائف جديدة أو غير ذلك.

ج. المجلة اليومية التي تعطي موضوعات عامة عن مجلس إدارة المنظمة، والأخبار اليومية الهامة التي يتعين إبلاغها للعاملين بصورة يومية.[2]

[1] نفس المرجع أعلاه، ص 79.

[2] سعيد يس عامر، مرجع سبق ذكره، ص- ص80- 83.

4. الرسائل الخاصة: قد تكون الرسائل الخاصة إما من رئيس المنظمة إلى المرؤوسين أي الاتصال النازل، أو المرؤوسين إلى الرئيس أي الاتصال الصاعد، حيث يكون المضمون عبارة عن ملخص عن سياسات وأوضاع المنظمة او المسؤولية التي تنتظر الموظفين.

5. بيان الأجور والمرتبات: تتميز هذه الطريقة بالاستمرارية وتكون في صورة بيان مكتوب على ورق وترفقه بشيك المرتبات والأجور.

6. الأدلة والكتيبات: هو بمثابة وسيلة فعالة لإحدى صور الاتصال المكتوب حيث تتمكن المنظمة من خلاله خلق تفهم وتقدير من قبل الموظف.

7. أرفف المعلومات والمتداولات باليد: هي عبارة عن الأرفف المتمثلة بالمطبوعات التي تعكس كافة أنواع المعلومات ذات العلاقة بطبيعة نشاط المنظمة، إما المتداولات باليد تعكس الكثير من المعلومات حول الأنشطة الاجتماعية، والمزايا والأساليب الإدارية وخدمات المنظمة وما شابه ذلك.

8. التقارير السنوية: تصدر مرة واحدة في السنة، يتم من خلالها التعرف بإيجاز على الانجازات الفعلية على مدار السنة قياسا مع الخطط الموضوعة سابقا.

9. مطبوعات النقابات: إن مهمة الاتصال بالنقابة مهمة مزدوجة حيث يجب إجراء اتصال بين إدارة النقابة كمنظمة وبين العاملين داخل النقابة من جانب أخر.

10. الاقتراحات والشكاوي: هي قناة اتصال راسي صاعد، تكون الفكرة كوسيلة اتصال مكتوب على تدفق الآراء والأفكار من أسفل التسلسل الوظيفي إلى الأعلى.

11. التقارير: عبارة عن تبادل الأفكار والآراء حول موضوع التقرير المكتوب.

12. حصر الاتجاهات: هي مسح دوري للتعرف على استعدادات العاملين اتجاه الوظيفة. [1]

III. **وسائل اتصال أخرى**: إضافة إلى ما سبق تتواجد وسائل الاتصال التصوري وهي تكون مرتبطة بحاسة بصر المستقبل وما قد تقع عليه من صور وخرائط..... الخ.

وفيما يلي نذكر بعض منها:

1. الملصقات: هي عبارة عن اللوحات التي تلصق داخل المنظمة والرسومات التي تستخدم لنقل الأفكار ما سواء كانت خاصة بالمنظمة أو بالعاملين.

[1] سعيد يس عامر، مرجع سابق، ص، ص 82، 83.

2. الكاريكاتير: تتضمن الصحف والمجلات العديد من الصفحات المضحكة والصور العاطفية، وهي تؤدي إلى العديد من المعاني قد تكون ذات معنى اقتصادي أو اجتماعي أو سياسي.
3. الأفلام: تستخدم كوسيلة اتصال للإيضاح والشرح، ويتوقف مدى نجاحها على قدرة التأثير التي ترتبط بنوعية الفيلم، والقدرة على جذب الانتباه والاختيار السليم من حيث مدى الملائمة في معالجة الموضوعات.
4. الرسوم البيانية والخرائط: تستخدم لتوضيح العديد من العلاقات المعقدة المرتبطة بموضوع معين، وذلك من خلال جمع الحقائق ذات العلاقة بالموضوع والتعبير عنها في شكل رسم بياني يسهل استيعابه من طرف المستقبل.[1]

سنستعرض الجدول التالي لتوضيح سلبيات وايجابيات أهم وسائل الاتصال:

جدول رقم (1): سلبيات وايجابيات بعض وسائل الاتصال

الوسيلة	الايجابيات	السلبيات
الهاتف	– شفوي، ملائم. – يسمح بتقديم الأسئلة والحصول على الإجابات. – التغذية الرجعية فورية وعملية الاتصال ثنائية الاتجاه.	– أقل مباشرة أي غير شخصي، لا يوجد سجل أو وثيقة للرجوع إليها عند الحاجة، – يمكن فهم الرسالة بطريقة خاطئة وقد يكون التوقيت غير مناسب وربما يكون من المستحيل إنهاء الرسالة.
وجها لوجه	– بصري واتصال شخصي. – يمكن استخدام أساليب توضيحية مختلفة وتحديد نوع الانفعال أو معالمه وتغذية راجعة فورية.	– قد يكون الوقت غير مناسب ويتطلب تفكيرا فوريا، وليس من السهولة إنهاء الاتصال. – المكانة أو السلطة التي يتمتع بها طرف معين قد تضع ضغوطا على

[1] نفس المرجع اعلاه، ص، ص 98، 99.

		الطرف الآخر.
الاجتماعات	– يمكن استخدام وسائل الإيضاح المرئية. – يتضمن لقاء عدة عقول معا. – الاتصال ثنائي الاتجاه.	– تستغرق كثيرا من الوقت. – قد يهيمن فردًا واحدًا على الجماعة.
التعليمات المكتوبة	– مختصرة وقصيرة وهي بحد ذاتها وثائق يمكن الاحتفاظ بها. – تتطلب تفكيرًا مسبقًا في الرسالة ويمكن توزيعها على نطاق واسع.	– لا يمكن التحكم في مستقبل الرسالة. – اتصال ذو اتجاه واحد. – التغذية الراجعة تأتي متأخرة.

المصدر: سليم كفان، **"دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية"**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في قسم علوم النفس وعلوم التربية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2005/2004، ص 62.

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في عملية الاتصال

هناك عدة عوامل يتأثر بها الاتصال سلبا او ايجابا فاذا كانت العوامل ايجابيا سيتحقق الهدف من الاتصال واذا كانت سلبية تنعكس على المنظمة.

المطلب الأول: عوامل اختيار وسيلة الاتصال

لعملية اختيار وسيلة الاتصال أهمية خاصة، ذلك لكونها تهدف إلى توصيل الرسالة للمستقبل، حيث تقوم عملية الاختيار على عدة عوامل منها[1]:

- ✓ الوضع المالي: هو ما تم تخصيصه للقيام بعملية الاتصال، نظرا لأن القدرة المالية تختلف من مؤسسة إلى أخرى، كما تختلف تكلفة الوسائل من وسيلة إلى أخرى.
- ✓ طبيعة الفكرة المراد إيصاله والهدف منها: تختلف الفكرة التي يريد المرسل إيصالها، كما تختلف الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها من وراء عملية الاتصال الأمر الذي يدفعه للاختيار بين الوسائل المتاحة.
- ✓ خصائص الجمهور المستهدف: بطبيعة الحال يختلف المستقبل –الجمهور المستهدف–من فرد لأخر، وهذا ما يؤكد على ضرورة اختيار الوسيلة حسب الظروف الخاصة بكل فرد.
- ✓ المردود الاقتصادي وتكلفة الوسيلة: المفاضلة بين تكلفة استخدام الوسائل ومردودها الاقتصادي على أساس اقل تكلفة وأكبر مردود.

المطلب الثاني: عوامل فعالية ونجاح عملية الاتصال

هناك عدة عوامل لها تأثير أساسي على فاعلية الاتصال نذكر منها ما يلي[2]:

- ✓ مركز الفرد في التنظيم الهرمي: أن مركز الفرد في التنظيم الرسمي له صلة كبيرة بفعالية عملية الاتصال؛

---

[1] شيخي توفيق، اليوسفي ين سونة، "**الاتصال ودوره في عمل المؤسسة**"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة أعمال جامعة للمدية 2002/2001، ص63.

[2] شعبان فرج، "**الاتصالات الإدارية**"، مرجع سبق ذكره، ص، ص182، 183.

- ✓ زيادة فهم العاملين لحقيقة الاتصال وأهميته: يتحقق بتوعية العاملين بأهميته عم طريق البرامج التدريبية؛
- ✓ إعادة تنظيم المنشأة بما يكفل وينشط الاتصالات: نظرا لما لها من أهداف التي تتمثل في اختصار الوقت وتبادل المعلومات وتسهيل اتخاذ القرارات وتقريب الإدارات؛
- ✓ تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للعاملين: تتمثل المهارات في التحدث والكتابة والقراءة، الإنصات والتفكير؛
- ✓ تطوير نظم حفظ المعلومات: يجب أن تتميز بالسهولة والبساطة ووفرة في المال والجهد لعملية الحفظ وتحقيق الأمن للأوراق والمستندات المتضمنة للمعلومات؛
- ✓ تدعيم الثقة بين العاملين في المنظمة؛
- ✓ تخليص العاملين من العقد والمشكلات النفسية؛
- ✓ تدعيم الاتصالات غير الرسمية: تدعيم الاتصالات غير الرسمية بأكبر قدر من الحقائق لتقليل الشائعات التي تزداد في ظل نقص المعلومات؛
- ✓ تنشيط الاتصالات الأفقية: لما لها من أهمية في تقليل المشكلات التي تسببها مركزية التنظيم للاتصال؛
- ✓ تقييم نتائج الاتصال: وذلك للتأكد من تحقيق اتصال فعال.

المطلب الثالث: كفاءة عملية الاتصال

تتميز الاتصالات ذات الكفاءة العالية بالخصائص التالية بصفة عامة السرعة وتقديمها للمعلومات المرتدة، وتسجيلها وتخصيصها على شخص معين، وملائمة شكلها لموضوعها، بقائها في الذهن وتأثيرها على السلوك بالإضافة إلى تكلفتها المنخفضة.

وسنتناول بعض هذه العناصر فيما يلي[1]:

1. السرعة speed: إن مدى سرعة أو بطيء نقل المعلومات قد يعود إلى الوسيلة المستخدمة، فعند مقارنة الهاتف بالخطاب يتبين أن الأول أسرع من الثاني. وهناك بعد آخر للسرعة وهو وصول

[1] زاهد محمد ديري، "**السلوك التنظيمي**"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص 234.

المعلومات في الوقت المناسب حيث تفقد المعلومات قيمتها إن لم تنقل أو تصل في وقت اتخاذ القرار أو التصرف.

2. الارتداد feed back: تسهل الوسيلة الشفهية في الاتصال من خلال إمكانية حصول أطراف الاتصال على المعلومات المرتدة وتساعد على رد فعل سليم وإتمام عمليات الاتصال بنجاح، أما الوسائل المكتوبة كالخطابات والمذكرات والتقارير فهي بطيئة وغير فعالة في تقديم معلومات مرتدة إلى أطراف الاتصال.

3. التسجيل record: يمكن لبعض وسائل الاتصال أن تحفظ في سجلات وملفات وذلك مثل الخطابات والمذكرات والتقارير، ويفيد هذا في إمكانية الرجوع إليها لمتابعة التقدم في الإنجاز، أما الوسائل الشفهية للاتصال فيصعب تسجيلها والاحتفاظ الرسمي بها.

4. الكثافة Internsity: تتميز بعض الوسائل بأنها قادرة على تقديم المعلومات كثيفة مثل الخطابات والتقارير، الأمر الذي يمكن من استخدامها في عرض المعلومات المعقدة مثل المعلومات غير السارة أو عرض المعلومات المسهبة كعرض الوقائع المعقدة أو الخطط أو نتائج المتابعة والرقابة وبصفة عامة كلما كانت وسيلة الاتصال تقدم معلومات كثيفة كلما أفضل.

5. الرسمية formality: إذا كان موضوع الاتصال رسميا، أمكن استخدام وسائل اتصال تناسب ذلك فالإعلام للأفراد بالترقية من خلال خطاب يعتبر وسيلة مناسبة، والاتصالات الداخلية بين زملاء العمل والأقسام قد تحتاج إلى وسائل أقل رسمية مثل المذكرات الداخلية والهاتف، وهناك اتصالات داخلية تحتاج غلى الشكل الرسمي مثل الاجتماعات واللجان والتقارير.

6. التكلفة cost: كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان ذلك أفضل و تشمل تكلفة الأدوات المكتبية المستخدمة و الطبع والبريد و الهاتف، و أجور العاملين المشتركين في الاتصال، وتتمثل في تكاليف الإرسال ة الاستقبال و التخزين و الاسترجاع و التكلفة عنصر نسبي، حيث أننا قد نقول أنها تكلفة مناسبة مقارنة مع العوائد المحققة[1].

ويعرض الجدول التالي مقارنة بين أنواع وسائل الاتصال من حيث عناصر الفعالية:

[1] زاهد محمد ديري، "**السلوك التنظيمي**"، مرجع سبق ذكره، ص235.

جدول رقم (02): فعالية وسائل الاتصال المختلفة

وسيلة الاتصال	السرعة	الارتداد	التسجيل	الكثافة	الرسمية	التكلفة
مقابلة غير رسمية	سريع	عال	غير مسجل	متوسط	غير رسمي	منخفض
اجتماع رسمي أو لجنة	سريع نسبيا	عال	مسجل	متوسط	رسمي	متوسط
تليفون	سريع	متوسط	غير مسجل	متوسط	غير رسمي	منخفض
مذكرة داخلية	متوسط	منخفض	مسجل	عال	رسمي	منخفض
تقرير	بطيء	منخفض	مسجل	عال	رسمي	عال
خطاب	بطيء	منخفض	مسجل	عال	رسمي	عال

المصدر: زاهد محمد ديري، "**السلوك التنظيمي**"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص235.

باختصار فإن المدير الناجح هو الذي يعلم كيف يعظم درجة فعالية الاتصال وفي نفس الوقت يحتفظ بتكاليف عملية في الحدود المعقولة والمقبولة.

المطلب الرابع: معوقات عملية الاتصال

يمكن النظر إلى معوقات الاتصال بأنها كل الأشياء التي تمنع من تبادل ونقل المعلومات أو تعطلها وتأخر إرسالها أو استلامها أو تشوه معانيها وتؤثر في كمياتها وبالتالي تشتيت المعلومات وتحول دون انسيابها بالشكل المطلوب وبالتالي تحول دون تحقيق اتصال فعال، وبذلك فإن أي شيء يمنع فهم الرسالة يعد حاجزا وعائقا للاتصال.

وتستمد معوقات الاتصال أهميتها من منطلق نظرة الآخرين إليها وإدراك آثارها على الإنتاج والفرد والمنظمة، وتختلف هذه المعوقات حسب تصنيفها وإمكانية تواجدها بالمنظمة وباختلاف مستوى إدراك الإدارة وحرصها على تبني نظام جيد للاتصال تصل به المعوقات إلى أدنى حد ممكن، حيث أنه لا تخلو أية منظمة من وجود بعض صور المعوقات، لذا كان من المعوقات ما يلي:[1]

[1] علي عياصرة، محمد العودة الفاضل، "**الاتصالات الإدارية و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية**"، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص70.

➢ معوقات تنظيمية: تنشأ هذه المعوقات من طبيعة التنظيم غير الجيد الذي بدوره يتسم بالعجز عن مواكبة مطالب واحتياجات المنظمة، حيث يمثل التنظيم الرسمي الإطار أو الهيكل الذي يضم المجموعات المختلفة من أوجه النشاط التي تمارس داخل المنظمة والذي يعمل الأفراد في حدودها طبقا لطبيعة الهيكل التنظيمي.

وبشكل عام فإن المعوقات التنظيمية ترتبط ارتباطا كليا بطبيعة الهيكل التنظيمي فإذا كان الهيكل متماسكا ومرناً ومتكيفاً مع البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية كانت المعوقات التنظيمية قليلة، وإذا كان الهيكل التنظيمي غير واضح والسلطات متداخلة كان ذلك يدعو إلى ظهور مشاكل تنظيمية هي عدم الاستقرار التنظيمي وما ينتج عنه من تحيز في الهيكل والوظائف والعلاقات التنظيمية.

كما أنه للملامح التنظيمية تأثير على نوعية الاتصالات ومن ذلك:[1]

أ. غموض في الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو عدم مناسبة نطاق الإشراف الذي يؤدي إلى تشويش الاتصالات.

ب. مركزية التنظيم و زيادة المستويات الإدارية و عدم تجانس الجماعة، فالمركزية تحتم ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدرا كبيرا من المعلومات رغم بعده عن مراكز التنفيذ، فالأمر الذي يقلل سرعة الاتصالات و يزيد من احتمالية وجود ضياع للمعلومات و عدم صحتها، كما أن تعدد المستويات يعمي طول المسافة بين القاعدة و قمة الهرم في الهيكل التنظيمي و مرور المعلومة بسلسلة من المستويات الإدارية مما يعرضها للتحريف، و تتمثل العوائق هنا في قصور أدوات الاتصال و عدم كفاءتها، أو عدم وضوح الأهداف أو التعليمات، أو نقص الخطط والسياسات.

➢ المعوقات النفسية و الاجتماعية: يختلف الأفراد في ميولاتهم، ولذلك فإن تفسير الفرد وفهمه لمضمون الرسالة التي يرسلها أو يستلمها يتوقف على حالته النفسية و طريقة تفكيره و مستوى إدراكه ، كما تلعب الدوافع لدى الأفراد دورا كبيرا في ترجمة و تفسير كل كلمة تصلهم من رؤسائهم تفسيرات متفاوتة حسب ما يختلجهم من عواطف و مشاعر و ثمة مصدر آخر للاختلافات الفردية هو اختلاف

[2]محمد قاسم القريوتي، **"مبادئ الإدارة النظريات والعمليات و الوظائف"**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2004، ص336.

المستويات الإدارية للأفراد، فالأفراد من نفس المستويات الإدارية يكونون أُقرب للتفاهم مع بعضهم البعض مما لو اختلفت مستوياتهم، أما على المستوى الاجتماعي تعتبر التحيزات الاجتماعية من عوائق الاتصال الرئيسي لأنها تؤدي إلى ظهور الأنانية و بالتالي العلاقة العدائية أو ما شابهها اتجاه الآخرين، يمكن أن ترتكز التحيزات على أسس دينية أو عرقية أو إقليمية.[1]

- المعوقات المادية: تنصب هذه المعوقات على الجوانب الخاصة بالعمل أو الواجب المكلف به الشخص و يمكن القول أن الجانب المادي من هذه المعوقات يرتبط بالأشياء الملموسة في الاتصال كالأدوات الاتصالية أو العناصر المادية ذات الصلة الوثيقة ببيئة الاتصال، أما الجوانب الفنية فهي مكملة للجانب المادي و تعطي لعملية الاتصال بعدا أكثر ضبطا و تنظيما و ترتبط بالجوانب الشكلية، إلا أنه قد تحدث للوسيلة الاتصالية أعطال، و هذه الأعطال تتمثل في الأعطال الفنية و الميكانيكية مثل تلعثم المتكلم، أو سوء الطباعة أو عدم وضوح الصورة المرئية.
- المعوقات اللغوية: هي المادة الأساسية للتعبير عن موضوع الاتصال، وذلك عن طريق استخدام الكلمات والرموز وهما تكمن العقبة التي تشكل عائقا أمام تحقيق الاتصال الفعال حيث أن الكلمات لها مدلولات ومعان تختلف من فرد إلى آخر فالعمر والثقافة والتعليم والخلفية الفكرية.

كل هذه المتغيرات تؤثر في تقصير مفهوم الكلمات وإعطائها معاني مختلفة فقد يكون للكلمة معنى عند المدير يختلف عند العامل بسبب اختلاف المستوى التعليمي، وكذلك استخدام اللغة الفنية في الأقسام المهنية المتخصصة مثل قسم الحاسب، حيث يستخدم العاملون فيه مفردات وتراكيب لغة الحاسب ومن ناحية أخرى فان المرسل قد تكون لديه فكرة واضحة في ذهنه ولكن طريقة عرضه للفكرة غير واضحة بسبب استخدام كلمات تثير أكثر من معنى لدى المستقبل، الأمر الذي يؤدي إلى تشتيت انتباهه.

- معوقات إدراكية: هي معوقات تتعلق بقدرة الفرد على تفسير الأشياء و فهمها، حيث تتأثر قدرة الفرد الإدراكية بالبيئة التي يعيش فيها و مستوى تعليمه، و نظم القيم و الثقافة السائدة ، لذا تعد هذه من العوامل المهمة التي تؤثر في مدى فعالية الاتصال فقصور أو ضعف القدرة الإدراكية للفرد يؤثر سلبا في عملية الاتصال من حيث إرسال المعلومات و استقبالها، و كذلك في المعنى الذي يعطيه لهذه المعلومات و درجة تأثيرها عليه، و من ضمن المعوقات الإدراكية أيضا التأثير في عملية الاستماع من

[1] محمد قاسم القريوتي، **"مبادئ الإدارة النظريات والعمليات و الوظائف"**، مرجع سبق ذكره، ص 337.

خلال ما يسمى بالإدراك الانتقائي و هو ميل الأفراد إلى انتقاء و اختيار جزيئات من موضوع الرسالة فقد يختار الفرد الجزء الذي يتفق مع أهدافه و قيمه و مميزاته و إهمال الجزء الباقي و بالتالي يؤثر سلبا على فاعلية الاتصال.

➢ معوقات الإفراط في الاتصال: يصبح الاتصال غير فعال إذا زاد عن الحد المطلوب أو الحاجة لأنه يؤدي إلى تراكم المعلومات يزيد عن حاجة الإدارة وبالتالي يشكل عبئا عليها بسبب عدم توفر الوقت الكافي لقراءتها وعدم استيعابها نظرا لحجمها الهائل مما يؤدي إلى إهمال جزء منها وقد يكون مهما، مما يؤدي إلى إضعاف فعالية الاتصال.

و عليه فالاعتدال في الاتصال و تنظيمه يتيح للمستقبل فرصة إعطاء الوقت والقدر الكافيين للمعوقات الموجهة إليه للاستفادة منها بالشكل المطلوب، و هنا لا بد من الإشارة إلى مظاهر الإفراط في الاتصال و هي كثرة المذكرات و التقارير الصاعدة و النازلة و كثرة الاجتماعات و كبر عدد المشاهدين فيها، و قد ترجع أسباب الإفراط في الاتصال إلى سوء فهم التنظيم و المركزية الشديدة و عدم تفويض الصلاحيات، و يكون مرد ذلك إلى أسلوب الإشراف الذي يمارسه المديرون، و إلى الرغبة في إحكام الرقابة على المرؤوسين و في الاطلاع على كل صغيرة و كبيرة في العمل.[1]

➢ معوقات مرتبطة بمراحل الاتصال: من أجل تحقيق فاعلية عملية الاتصال، لا بد من الاهتمام بكل مرحلة أو خطوة من خطوات عملية الاتصال وإعطائها العناية الكافية وفي حالة حدوث أي تداخل أو عدم فهم فإن ذلك قد يصبح عائقا لعملية الاتصال حيث تتمثل معوقات مراحل الاتصال في معوقات تتعلق ب: المرسل، الرسالة، الوسيلة، المستقبل.

أ.معوقات تتعلق بالمرسل (المتصل):

✓ مكانة المرسل ومدى الثقة فيه، حيث أنه للمكانة أو المركز الذي يحتله المرسل أهمية كبيرة في قبول أو رفض المرسل إليه لمضمون الرسالة.

[1] علي عياصرة ، محمد العودة الفاضل، **"الاتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية"**، مرجع سبق ذكره، ص-ص 71-73.

✓ نقص خبرات المرسل: إن خبرات المتصلين تختلف من فرد لآخر، ولا شك بأن جهل المرسل بخصائص المرسل إليه أو بوسيلة الاتصال أو عدم قدرته على اختيار التعابير اللغوية المفهومة والواضحة سيؤثر على عملية الاتصال ويؤدي إلى عدم نجاحها

ب. معوقات تتعلق بالرسالة:

✓ إن غموض الرسالة وعدم وضوحها قد تكون الفكرة التي تحملها الرسالة صعبة ومعقدة أو قد تكون طويلة بشكل يجعل المستقبل يشعر بالملل ويتوقف عن متابعتها.

✓ التوقيت غير المناسب لتنفيذ الرسالة عدم اختيار الوقت المناسب يؤدي إلى عدم وصولها نتيجة عدم الاهتمام بها.

✓ التصميم غير الجيد للرسالة.

✓ خضوع الرسالة إلى الجهات الرقابية إذ أن الرقابة على الاتصال تؤدي إلى شطب أو تغيير بعض التعابير والكلمات في الرسالة الأمر الذي قد ينتج عنه ضياع المعنى المقصود من الرسالة.

ج. معوقات تتعلق بالوسيلة (القناة):

✓ ضعف الوسيلة، قد تكون الوسيلة المختارة لنشر الرسالة – للقيام بعملية الاتصال–غير قادرة على إيصال المعلومة بشكل مؤثر أو فعال.

✓ تعارض مصلحة إدارة الوسيلة مع مصلحة المتعاملين معها.

✓ تعدد قنوات الاتصال كلما زادت قنوات الاتصال كلما احتمالات التشويش خاصة الاتصالات الشفوية أو غير اللفظية مما يؤدي إلى إعاقة عملية الاتصال.[1]

د. معوقات تتعلق بالمرسل إليه:

✓ خصائص المستقبل: إن قدرة المستقبل على استيعاب أو فهم الرسالة تتأثر بعدة عوامل منها الجنس والعمر، الدين .... لذلك إن أثر الرسالة على فرد ليس كأثره على فرد آخر، وبالتالي لا يصبح مجديا مخاطبة كافة الجماهير برسالة واحدة أو باستخدام وسيلة اتصال واحدة، وذلك نتيجة لاختلاف اتجاهات هذه الجماهير، وهكذا تعدد أنواع الجماهير قد يؤدي إلى صعوبة عملية الاتصال.

[1] كنجو عبود كنجو، **"العلاقات العامة و إدارتها"**، مؤسسة الوراق للخدمات الحديثة، الطبعة الأولى ، عمان، الأردن، 1999، ص 357.

✓ الانطباعات المسبقة لدى المستقبل: إن وجود مثل هذه الانطباعات بشكل مسبق لدى المستقبل يؤدي إلى تشويه المعلومات وعدم استيعابها كما يقصدها المرسل، كأن يستلم مدير المؤسسة رسالة من موظف لديه سيء عنه فإن استجابة المدير تكون مختلفة تماما عن استجابة فيما لو كان قد استلم نفس الرسالة من موظف آخر لديه عنه انطباع إيجابي.

✓ ظروف المستقبل: المقصود هنا الزمان والمكان والحالة النفسية، قد لا يسمح الوقت المتاح للمدير أن يقوم بعملية الاتصال باستقبال مرؤوسيه، الأمر الذي يؤدي إلى عدم استيعاب الرسالة لعدم تخصيص الوقت الكافي.

كما أن الظروف المحيطة بالمستقبل عند وصول الرسالة قد تكون غير مناسبة لفهمها بالشكل المطلوب، فوجود متلقي الرسالة في ظروف تحتوي على التشويش لا شك أنه يعيق استقبال المعلومات ويكون سببا أساسيا في فشل عملية الاتصال.[1]

[2] كنجو عبود كنجو، **"العلاقات العامة وإدارتها"**، مرجع سبق ذكره، ص 360.

خلاصة:

إن عملية الاتصال تعد من أهم العمليات داخل المنظمة وذلك لكونها تساهم في تحقيق أهدافها، وهي عملية مستمرة تكون طوال الزمن وطوال المراحل فلا يمكن أن تقوم المنظمة بنشاطاتها من تخطيط وتنظيم واتخاذ قرارات وغيرها إلا من خلال عملية الاتصال. فلا يمكن تصور أي تنظيم بلا اتصالات وعليه يجب أن تتم عملية الاتصال بفعالية وعلى أكمل وجه وذلك من خلال توفير كافة الوسائل للقيام بالعملية الاتصالية والعناية بكافة عناصرها ومحاولة خلق الانسجام لتحقيق اتصال كفء والوصول إلى أهداف المنظمة، فحدوث أي خلل خلال العملية الاتصالية ووجود عوائق تسبب خلل في نقل المعلومات و بذلك ينعكس سلبا على أداء المنظمة

الفصل الثاني: اتخاذ القرار وتأثره بعملية الاتصال

تمهيد:

تعد عملية اتخاذ القرار جوهر عمل المدير وأساسه وأهم عنصر فيه، لأنها تمثل نقطة البدء بالنسبة لجميع النشاطات والفعاليات اليومية في المؤسسات، كما أن التوقف عن اتخاذها يؤدي إلى ظهور مشاكل وشلل في العمل والنشاطات وتراجع المؤسسة.

كما تعد عملية اتخاذ القرارات من أهم وأبرز نشاطات المؤسسة لذا تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: مدخل لعملية اتخاذ القرارات.

المبحث الثاني: اساسيات حول عملية اتخاذ القرارات.

المبحث الثالث: الاتصال ودوره في عملية اتخاذ القرار.

المبحث الأول: مدخل لعملية اتخاذ القرارات

تعد عملة اتخاذ القرار جوهر العملية الادارية هذا فضلا على ارتباطها بالمجالات والنشاط داخل المنظمة.

المطلب الأول: تعريف القرارات واتخاذ القرار

أولا: تعريف القرارات

إن الأساس في عمل المؤسسة هو وضع الأهداف المحددة والسعي لتحقيقها، إلا أن المشكلة تنشأ عندما تدرك وجود فجوة بين الأهداف المراد تحقيقها والوضع الراهن ولغرض سد هذه الفجوة تلجأ المؤسسة لاتخاذ القرارات المناسبة، لذا نجد العديد من التعاريف المتعلقة بمصطلح القرار نذكر منها:

تعريف1: "أن القرار يصدر من جهة معينة عادة ما يطلق عليها اسم متخذ القرار بمعنى أن هذه الأخيرة قد يكون مدير أو مسؤول أو مشرف على أي عملية تسييرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة" أو "هو الاختيار المدرك بين البدائل المحتملة لتحقيق هدف أو أهداف محددة مصحوبا بتحديد إجراءات التنفيذ".[1]

تعريف3: "هو المفاضلة بين الحلول البديلة لمواجهة مشكلة معينة أو اختيار الحل الأمثل من بينهما"[2]

تعريف4: "هو عملية اختيار بديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية مهينة في ضوء معطيات كل من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية أو الموارد المتاحة للمنظمة"[3].

من خلال التعاريف السابقة أن نستخلص التعريف التالي للقرار: بانه بمفهوم بسيط وشامل هو اختيار بديل أفضل من بين البدائل المتاحة من أجل الوصول إلى نتيجة مناسبة لمواجهة مواقف محتملة لتحقيق الأهداف المسطرة.

---

[1] توات وسيلة، قلاني إيمان، "**أثر إدارة المعرفة على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة**"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة المدية، 2017/2016، ص 46.

[2] عبد العزيز صالح بن حبتور، "**مبادئ الإدارة العامة**"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص 231.

[3] محمد حافظ الحجازي، "**دعم القرارات في المنظمات**"، دار الوفاء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، البلد الاردن عمان، السنة2006، ص50.

ثانيا: تعريف اتخاذ القرار

لقد تعددت التعاريف حول عملية اتخاذ القرار نذكر البعض منها فيما يلي:

تعريف1: "اتخاذ القرار هو حصيلة اختيار أفضل البدائل بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة".[1]

تعريف2: "اتخاذ القرار هو سلوك إرادي ذو طابع جماعي إلى حد كبير يقوم على أساس المفاضلة بين عدد من البدائل المتاحة لمواجهة مشكلة أو قضية ما في منظمة معينة".[2]

تعريف3: "يعرف كذلك بأنه وسيلة الاختيار الواعية التي يتم من خلالها اختيار أفضل البدائل المتاحة الذي يتم بأقل تكلفة وأقصى منفعة ممكنة على أن يحقق الهدف المنشود".[3]

تعريف4: "تعد عملية اتخاذ القرار عملية فكرية، نفسية، سلوكية، معقدة، تتضمن السعي لجمع أكبر عدد ممكن من المعلومات المتعلقة بالبدائل الممكنة للحل ثم اختيار البديل المناسب ضمن استراتيجيات مناسبة للوصول إلى الهدف المرغوب".[4]

وعليه يمكن تعريف عملية اتخاذ القرار بأنها عملية تفكير مركبة تهدف لاختيار أفضل البدائل والحلول المتاحة للفرد بموقف معين من أجل الوصول إلى الهدف المنشود.

بعد ما تطرقنا إلى تعريف القرار وعملية اتخاذ القرار من المفيد التمييز بينهما فالقرار هو سلوك أو تصرف واعي بين عدة بدائل، أما عملية اتخاذ القرار هي مجموعة من الخطوات المترابطة المؤدية إلى القرار وتنفيذه ومتابعته، حيث يرى الكاتب **هاريسون** "أن القرار مرحلة في عملية مستمرة لتقييم البدائل من أجل إنجاز هدف معين "، ويشير الكاتب **روبنز** إلى "أن القرار هو عبارة عن اختيار من بين بديلين أو

[1] ضرار العتيبي، "**العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن**"، مرجع سبق ذكره، ص107

[2] عبد المعطي عساف، "**مبادئ الإدارة العامة**"، مرجع سبق ذكره، ص 119

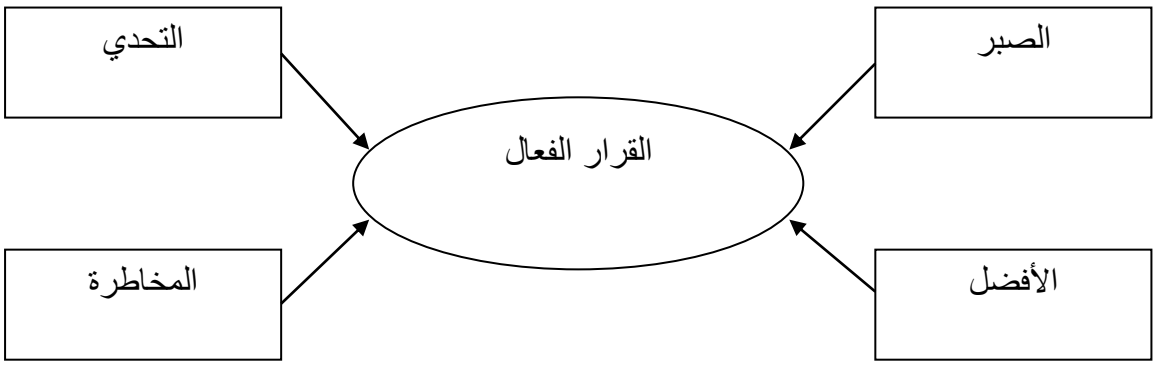
[3] حسين أحمد الطراونة، "**اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال**"، مرجع سبق ذكره، ص 35

[4] أمل أحمد طعمة، "**اتخاذ القرار والسلوك القيادي: برنامج تدريب**"، ديبوفو للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2010، ص15.

أكثر أما عملية صنع القرار تتكون من سلسلة خطوات متتابعة تبدأ بتشخيص المشكلة وتنتهي باختياره"[1].

وهنا علينا أن ندرك تماما الخطوات التي تؤدي إلى اتخاذ القرار الفعال لتفادي الوقوع في الأخطاء التي يمكن أن تكون السبب الرئيسي بأن يكون القرار بلا قيمة وغير فعال، النموذج التالي يوضح الخطوات المهمة لاتخاذ قرار فعال:

الشكل رقم(12): الخطوات المهمة لاتخاذ قرار فعال



المصدر: بهاء زكي محمد، التفكير الإبداعي في اتخاذ القرارت، دار الامجد للنشر الاردن عمان ، ط1، 2018.

- ✓ الصبر: إن عملية اتخاذ القرار هي جوهر الإدارة حيث أن الإدارة تقوم باختيار أفضل ما ينبغي عمله متى؟ أين؟ كيف؟ فهي عملية مستمرة وملازمة للإنسان في جميع مراحل حياته.
- ✓ التحدي: هناك معان كثيرة لكلمة التحدي ولا يوجد معنى محدد فهي تعرف نفسها بنفسها حيث موقعها في الجملة أو المكان أو الزمان، إلا أن الكثير يرون أن السبب الحقيقي للفشل في اتخاذ القرار هو تقسيم عنصر المجازفة.
- ✓ الأفضل: المطلوب ليس فقط اتخاذ القرار بل البحث عن البديل الأمثل، وكلما كانت أهمية الموضوع كبيرة كلما كانت عملية اتخاذ القرار أصعب، وليست العملية صعبة بل كيف نختار القرار الأفضل؟

[1] حسين حريم، "**مبادئ الإدارة الحديثة –النظريات–العمليات الإدارية–وظائف المنظمة**"، مرجع سبق ذكره، ص45.

- ✓ المخاطرة: طالما أن هناك بدائل لإنجاز أي عمل، وهناك ثمن للفرص البديلة يعني أن هناك تضحية عند اختيار بديل من هذه البدائل وكلما زاد عنصر الربح هناك عنصر المخاطرة أكبر، لأن المعلومات غير مؤكدة عن المستقبل، وهذا يتطلب دراسة واعية للقرار عند حل أي مشكلة [1]

المطلب الثاني: خصائص عملية اتخاذ القرار ونماذجه

أولا: خصائص اتخاذ القرار

من أهم الخصائص التي تميز عملية اتخاذ القرارات ما يلي:

- ✓ هي عملية غير منفردة، فهي تحتاج إلى قرارات ثانوية من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة.
- ✓ هي عملية تتفاعل مع مجموعة من المتغيرات " البيئة، متخذ القرار، المتأثرون بالقرار".
- ✓ اختلاف متخذي القرارات يؤدي إلى اختلاف القرارات المتخذة كما تتأثر بالعوامل البيئية المحيطة بالمنظمة.
- ✓ تتصف عملية صنع القرار بالعوامل الإنسانية من سلوكيات الشخص الذي يقوم بصنع القرار والأشخاص اللذين يقومون باتخاذه.
- ✓ عملية اتخاذ القرار تتم وفق خطوات متتابعة بذلك تتكون من عدة مراحل.
- ✓ تشمل عملية اتخاذ القرارات عدة نشاطات ولذلك توصف في بعض الأحيان بالقصد.
- ✓ عملية ذهنية، فهي نشاط فكري يعتمد على إتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح.
- ✓ عملية إجرائية، فعلى الرغم من أن عملية الاختيار هي جوهر اتخاذ القرارات إلا ان هناك عدد من الخطوات التفصيلية التي تسبقها مثل تحديد وتعريف المشكلة التي تأتي بعدها مثل وضع القرار موضوع التنفيذ.
- ✓ إن تعدد البدائل هو أساس عملية اتخاذ القرارات، فحينما لا يوجد إلا حل واحد لمشكلة معينة فلن يكون هناك اختيار ومن ثم لا يكون هناك اتخاذ قرار وإنما يكون إجبارا على أمر معين، كما أن في حالة اختيار البديل لا يكون بطريقة عشوائية وإنما يكون وفق أسس ومعايير لاختيار الأنسب من البدائل المتاحة.

1بهاء زكي محمد، التفكير الإبداعي في اتخاذ القرارت، دار الامجد للنشر الاردن عمان ، ط1، 2018، ص198.

ثانيا: نماذج عملية اتخاذ القرار

هناك مجموعة من النماذج والتي تبين مدى تطبيق فروع المعرفة في اتخاذ القرار وهناك طرق متعددة ومتداخلة لاتخاذ القرار يمكن عرضها كنماذج لاتخاذ القرار:

1. **النموذج العقلاني:** يعتبر النموذج العقلاني لاتخاذ القرار معياري أكثر من كونه وصفي فهو يحاول وصف الظروف التي يتخذ فيها المدراء القرارات في المنظمة، فالنموذج العقلاني يحدد ما يجب على المدير أن يقوم به ليكون متخذ قرار فعال، إن اتخاذ القرار الفعال العقلاني هو الاختيار بين مجموعة من البدائل المتاحة ولكل بديل مجموعة من النتائج، فالبديل ذا نتائج مفضلة لمنفعة متخذ القرار يتم ترتيبه أولا، حيث يتم ترتيب النتائج حسب درجة التفضيل.
2. **النموذج السلوكي والرشيد:** يتطلب أي مدير إلى ان تكون قراراته كاملة الرشد والعقلانية أي موضوعية ومنطقية بصورة كاملة ولكن الواقع غالبا عكس ذلك فالمدير غاليا ما يقوم بصنع القرارات في ضوء المعلومات غير الكاملة

وتنقسم القرارات الإدارية إلى نموذجين رئيسيين وهما النموذج الرشيد والنموذج السلوكي وسنناقش النموذجين بإيجاز:

أ. **النموذج الرشيد:** ويطلق عليه أيضا النموذج المثالي ويركز على ما يجب ان يفعل المدير وكيف يجب أن يضع قراراته ويستند إلى النظرية الاقتصادية التي تنظر الى المدير على كامل الرشد ويسعى لتحقيق أعلى الأرباح ونفتر صان المدير يملك الخصائص التالية:

- لديه معرفة كاملة للبدائل المتوفرة لحل المشكلة.
- لديه معرفة كاملة بنتائج كل بديل.
- لديه المقدرة اللازمة لتفسير نتائج كل بديل بموضوعية.
- لديه نسق أو منظومة مرتبة وثابتة من الأفضليات (لقيم والمعايير).
- يقوم بصنع قرارات مثالية.

ب. **النموذج السلوكي:** يرى العديد من الكتاب أن الافتراضات التي تبنى عليها النموذج الرشيد نادرا ما تتحقق وتتوافر جميعها إن لم تكن مستحيلة لأن الواقع عكس ذلك تماما وإن قرارات المدير بعيدة كثيرا عن الرشد الكامل وهي محددة ومقيدة بالقرارات الذهنية المحدودة وقيم ومشاعر

الفرد الصانع للقرار وبالمتغيرات البيئية التي تقع خارج سيطرته ومع الأخذ بعين الاعتبار أن المنظمات تعيش في بيئة مضطربة معقدة ومتنوعة جدا[1].

حيث هناك العديد من البدائل ونتائجها تبقى غير معروفة فإن أي سلوك يسعى للرشد هو بطبيعته محدود.

كما يعتقد **هربرت سايمون** أن الإداري يكتفي بالقرار المرضي بدلا من السعي للوصول إلى الاختيار الأفضل، ويضيف **لوثانز** إلى النموذجين السابقين نموذج ثالث وهو النموذج الاستقرائي الاجتهادي حيث يعتمد صانع القرار على تقدير الفرد وحدسه وحكمه بالاستناد إلى التجربة العملية وليس على المعرفة العلمية والمحاولة والخطأ، إن ذلك يسهل الأمر في صنع القرار ولكن هذا النموذج يمكن أن يؤدى تحت ظروف معينة من أخطاء ونتائج متحيزة بصورة منظمة.

3. **الابتكار واتخاذ القرار:** يحتاج المديرون في اتخاذ القرارات إلى الابتكار أي القدرة على إيجاد أفكار جديدة ابتكاريه لمواجهة المشكلات أو المواقف الإدارية ، إن حاجة الابتكار تسمح للمديرين من تقدير و تقييم وفهم و تحليل المشكلات بمنظور متكامل كما أن الحاجة إلى الابتكار تعني القدرة على التعرف على المشكلات التي لا يمكن للبعض من التعرف عليها و تحديد كافة البدائل الممكنة، إن الابتكار هو عملية أو أسلوب جديد في التفكير تؤدي إلى توسيع رفعة الأفكار غير عادية و المفيدة التي تساعد على اتخاذ قرارات فعالة و تحسين الأداء و تتضمن مرحلة الابتكار عدة مراحل:

- تحديد المشكلة.
- تجميع المعلومات.
- تفريغ الأفكار المفيدة عن طريق المشاركة الجماعية أو العصف الذهني.

المرحلة الرابعة اختيار الفكرة التي يعتقد أنها مفيدة وقد يعتمد متخذ القرار على بعض المعايير لتقييم نقاط القوة والضعف لكل فكرة تمهيدا لاختيار فكرة تشكل أقصى منفعة متوقعة منها قياسا بالأفكار الأخرى

[1] عكراش جميلة، "**دور الاتصال في عملية صنع القرار**"، مرجع سبق ذكره، ص47

أخيرا المرحلة الخامسة وهي تطبيق الفكرة المبتكرة وفي هذه المرحلة يظهر الإبداع أي التطبيق الناجح للفكرة المبتكرة. [1]

المطلب الثالث: أهمية اتخاذ القرار وعناصره

أولا: أهمية اتخاذ القرار

تكمن أهمية اتخاذ القرار البحث بين أمرين متضادين مما يجعل القرار صعبا أو ربما به نوع من الخطورة، إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، إن مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وربما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفاعليتها وتدرك أهمية وضوحها ووقتها، وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها.

من هنا اعتبرت عملية اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية، ذلك لأنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق و الأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشان الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقييم الإدارات والأقسام والأفراد الذين تحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولين والاتصال.

وعندما يتخذ المدير وظيفة القيادة فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم أو استشارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم.[2]

كما انه لا يمكن أن تتم عملية الرقابة دون اتخاذ مجموعة من القرارات ويتطلب بعض الشروط حتى يتأكد أن نظام الرقابة المستخدم يعمل بطريقة فعالة وهذه الشروط هي:

1. يجب أن تعكس الرقابة طبيعة وحاجات النشاط المطلوب.

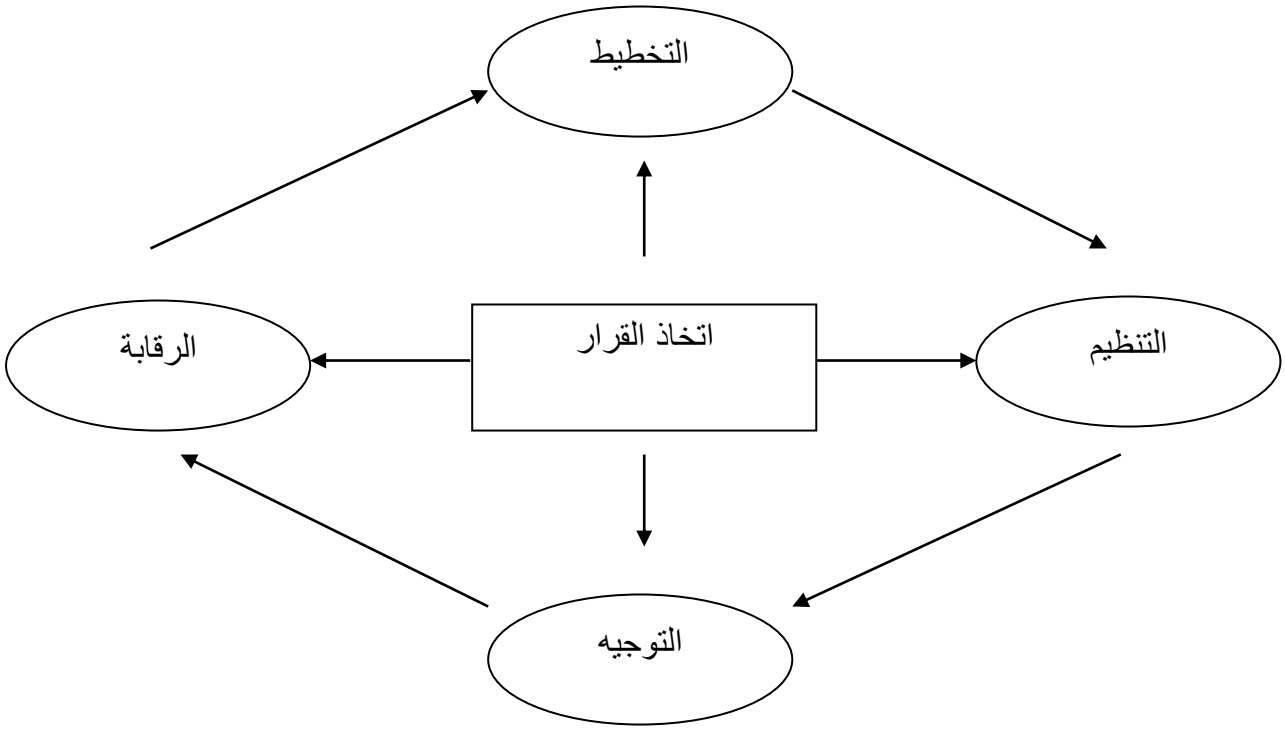
[1] حسين حريم، **مبادئ الإدارة الحديثة**، مرجع سبق ذكره، ص 91-92.

[2] أحمد الخطيب، عادل سالم، "**الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة**"، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 65.

2. يجب أن تكشف أدوات الرقابة الانحرافات عن الخطط الموضوعة وتبلغها بسرعة.
3. أن تكون أدوات الرقابة مرنة.
4. أن يعكس نظام الرقابة النموذج التنظيمي المستخدم.
5. أن تكون أدوات الرقابة اقتصادية.
6. أن تكون أدوات الرقابة سهلة الفهم.
7. أن تتضمن أدوات الرقابة اتخاذ إجراءات تصحيحية.

هكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.[1]

الشكل رقم (13): عملية اتخاذ القرارات كحلقة رئيسية في العملية



المصدر: نادر ايوب، "**نظرية القرارات الإدارية**"، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة النشر1996، ص250.

[1] نادر ايوب، "**نظرية القرارات الإدارية**"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن سنة النشر1996، ص250-251.

إضافة إلى ما سبق ذكره من أهمية لعملية اتخاذ القرار نشير إلى أنه لا يمكن أداء نشاط ما لم يتخذ بصدده قرار، فاتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير والتي يمكن من خلالها إنجاز كل أنشطة المنظمة وتحديد مستقبلها، وتتجلى أهمية اتخاذ القرارات في النقاط التالية[1]:

1. **اتخاذ القرارات عملية مستقرة:** في المجال الإداري، إن عملية التسيير ما هي إلا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات في مختلف الأقسام الموجود كالتنظيم والإنتاج والتخطيط والتسويق...الخ.
2. **اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله:** تعتبر عملية اتخاذ القرار أداة المدير التي من خلالها يمكنه ممارسة العمل الإداري داخل المؤسسة، حيث يقرر ما يجب أن يعمله؟ ومتى يقوم به؟ وأين يقوم به؟ حيث أنه كلما كانت قدرة المدير في اتخاذ القرارات كلما زادت فعالية الأداء.
3. **القرارات الاستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة:** ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل ومثل هذه القرارات يكون لها تأثير كبير على نجاح المنظمة أو فشلها، حيث تلعب القرارات الاستراتيجية دورا هاما في مصيرها ومكانتها.
4. **اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية:** تمثل عملية اتخاذ القرارات أساسا في جميع الوظائف الإدارية كالتخطيط، التنسيق، الرقابة، التوجيه.

ثانيا: عناصر اتخاذ القرار

1. **الاختيار:** رغم أن عنصر الاختيار يشتق من وجوده ضمنيا عند الحديث عن القرار إلا أن عملية القرار الاختيار نفسها هي عملية نسبية، فقد يتوافر لمتخذ القرار حرية واسعة في الاختيار في بعض الظروف، أن تنعدم هذه الحرية تماما في ظروف أخرى، وحتى عندما تتوافر لمتخذ القرار درجة واسعة من حرية الاختيار، فإن هذه الحرية ما زالت مفيدة بظروف البيئة والعوامل الشخصية ومعنى ذلك أن كل عملية اختيار يقوم بها الفرد تتأثر بظروف المواقف حيث تنعدم فيها الحرية إلى مواقف حيث له أقصى درجة من الحرية.

[1] بو نطة فريد، "**تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي في الجزائر دراسة ميدانية في مصنع صيدال –فرع فرمال بمدينة عنابة**"، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية، جامعة عنابة، السنة الدراسية2007/2006، ص124-125.

2. **البدائل:** إن العنصر الثاني في أي قرار هو وجود البدائل، من الممكن أن يكون لمشكلة ما طريقة واحدة لمعالجتها، مثل هذه المشكلة لا تحتاج إلى عملية اتخاذ القرار، والادعاء بأن المشكلة ليس لها سوى حل واحد فهذا إما يرجع عادة إلى عدم كفاية التحليل أو إلى العجز في تكوين البدائل.
3. **الأهداف و الدوافع:** إن العنصر الثالث في أي قرار هو الأهداف والدوافع و تأتي أهمية هذا العنصر من ضرورة استخدام معيار محدد لاختيار القرارات و تقدم الأهداف والدوافع مثل هذا المعيار فالقرارات لا بد أن تساهم في انجاز أهداف حقيقية بفاعلية و كفاءة ومن الطبيعي أن لكل لقرار دافع معين و تعتمد نتائج القرارات على أهمية الدوافع التي تحرك السلوك و على قوتها فالدافع الواحد يحقق أكثر هدف واحد فلذلك فإن قوة الدافع تحدد الأهمية النسبية للهدف المرغوب تحقيقه و قد يكون من الصعب أحيانا تفسير أو تبرير كل قرار باستخدام الأهداف و الدوافع المحددة مباشرة أو النتائج تؤدي في النهاية على بلوغ أهداف المحددة. [1]
4. **الدراسة:** يقصد بها تحديد البدائل، البحث فيها وحذف غير المناسب منها، وهي عملية متكررة بحيث قد نحتاج إلى تكرارها عدة مرات كما قد نضطر إلى استخدام دورة القرار عدة مرات قبل أن نتوصل إلى قرار نقتنع به.
5. **الاستشارة:** وهي عملية يشترك فيها الأشخاص المتأثرون ببحث الموضوع وباتخاذ القرار وبتنفيذ الحل، وطبعا هناك طرف بين الاستشارة والمشاركة، إذ أن الاستشارة تستخدم أشخاص آخرين لإثراء تفكيرنا في الحوارات والاجتماعات، كما أنها إجراء ينطوي على تعيين طرف كجزء من العملية وغالبا ما تشكل جزء عملية الدراسة.[1]
6. **الالتزام:** وهو عامل أساسي في عملية اتخاذ القرار، ونعني به تحمل مسؤولية القرار من حيث إدارة الأخطار الخارجية والنفسية للقرار وإيجاد التزامنا الداخلي وجعله حقيقيا بإعلان القرار.
7. **النقل (التواصل):** ونقصد بذلك شرح ما قررته ولماذا وتنفيذ القرار بتوليد التزام به لدى الآخرين وترويج الفوائد وتأمين العمل وإجراء تفويض والتخطيط.
8. **التفقد:** هو مراقبة التقدم لضمان نجاح القرار بالفعل واستخدام مؤثرات الأداء وتعديل الخطط لضوء التقدم والتجول الميداني على الموظفين للمراجعة والتشجيع ومراجعة القرار كجزء من دورة النقل والإعداد للقرار

[1] أسامة الخيري، **"الجديد في القيادة الإدارية"**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013، ص، ص 185، 186.

التالي، إن صنع القرار ليس مجرد اتخاذه وليس هناك قرار سيحقق النجاح بدون تعاون والتزام وحماس زملائك أو فريقك له[1].

المطلب الرابع: أنواع القرارات

صنفت القرارات على حسب معايير عديدة تتمثل في:

1) تصنف القرارات وفقا للوظائف الأساسية للمنظمة: يمكن تصنيف القرارات وفقا لهذا المعيار إلى الأنواع التالية[2] :

أ. قرارات تتعلق بالعنصر البشري: وتتضمن القرارات التي تتنازل بالحصول على الموظفين وطرق الاختيار والتعيين وكيفية تدريب العاملين وأسس تحليل الوظائف، أسس دفع الأجور والحوافز، طرق الترقية، كيفية معالجة الشكاوى والتأخير والغياب ودوران العمل وعلاقة المنظمة بالنقابات والاتحادات العمالية والمنظمات ذات العلاقة بالعنصر البشري.

ب. قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية ذاتها: كالقرارات الخاصة بالهدف المراد تحقيقها والإجراءات الواجب اتخاذها، السياسات برامج العمل وقواعد اختيار المديرين وتدريبهم وفصلهم وأساليب التحفيز، أساليب الاتصال، المعايير الرقابية، النمط القيادي الملائم، المركزية واللامركزية وتقارير المتابعة ...الخ

ج. قرارات تتعلق بالإنتاج: تتضمن القرارات الخاصة باختيار موقع المصنع وأنواع الآلات المستخدمة وكيفية الحصول عليها وتصميم المصنع الداخلي وطريقة الإنتاج ومصادر الحصول على المواد الخام والتخزين وحجمه وطرق دفع أجور العمال...الخ

د. قرارات تتعلق بالتسويق: تشمل هذه المجموعة من القرارات تلك الخاصة بنوعية السلعة التي يتم بيعها وأوضاعها والأسواق التي يتم التعامل معها ووسائل الدعاية والإعلام الواجب استخدامها لترويج السلعة وبحوث التسويق ووسائل النقل والتخزين للمنتجات وخدمات البيع.

---

[1] علي عياصرة، عدنان موسى الحجازي، **"القرارات الإدارية في الإدارة التربوية"**، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2006، ص، ص 42، 43.

[2] حميدي امينة، خياطي بختة، **"أثر إدارة المعرفة على عملية صنع القرارات"**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير مؤسسة، جامعة المدية، 2016/2015. ص64.

هـ. قرارات تتعلق بالتمويل: كالقرارات الخاصة بحجم رأس المال اللازم والسيولة وطرق التمويل، معدلات الأرباح المطلوب تحقيقها وكيفية توزيعها.

2) القرارات المبرمجة والقرارات شبه مبرمجة والقرارات غير المبرمجة[1]:

أ. القرارات المبرمجة: هي القرارات التي تتخذ المشكلات واضحة التحديد وتكون عناصرها مفهومة ومحددة ويمكن قياسها وغالبا ما تكون القرارات التي يتخذها الإداريون متكررة وروتينية: مثل إعادة الطلب عند مستوى معين للمخزون أو مطالبة الزبائن المدنيين بالدفع عند مستوى معين من المديونية وفترة محددة من التأخير ولهذا يسهل برمجتها باستخدام النماذج الكمية الخاصة بظروف التأكد التام.

ب. القرارات شبه مبرمجة: هي القرارات التي تكون فيها مشكلة القرار شبه محددة تماما، كأن تكون بعض الإجراءات محددة مسبقا وهناك جوانب أخرى غير واضحة وليست معلومة لمتخذ القرار، مثل قرار تعيين موظف جديد هناك جانبين في هذا القرار ما يتعلق في تحديد مقدار الراتب بهذا الموظف يعتبر جانب روتيني أما ما يتعلق بترقية الموظف تعتبر جوانب غير روتينية لأنها غير معلومة لمتخذ القرار عند لحظة اتخاذ القرار في تعيين هذا الموظف الجديد.

ج. القرارات غير المبرمجة: هي القرارات التي تتعلق بمشاكل غير واضحة التحديد بمعنى آخر أن متغيرات هذه المشاكل من حيث العدد والكمية و الحدوث غير معلومة و تتخذ تحت ظروف عدم التأكد و تتطلب استخدام نماذج غير كمية حيث أنها غير محددة خاصة و التي تقوم على نظرية الاحتمالات و الإحصاء الرياضي و غيرها و يجب تصميم نظم تكنولوجيا المعلومات لتزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات من خلال أو إنقاص حالات عدم التأكد و الغموض اللذين يحيطان بالقرارات شبه مبرمجة أو غير المبرمجة و ذلك من أجل مساندة متخذ قرارات أكثر واقعية و عقلانية.

[1] منعم زمزير الموسوي، "**بحوث العمليات مدخل علمي لاتخاذ القرار**"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، كلية الملكة عبد الله، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2009، ص، ص 17، 18.

3) القرارات حسب درجة التأكد:

تنقسم القرارات حسب حالة التأكد إلى ثلاثة أنواع[1]:

أ. قرارات في حالة التأكد: وفي هذا النوع يسود التأكد التام فلا يوجد تأثير للعالم الخارجي على النتائج وهو أسهل أنواع اتخاذ القرارات.

ب. قرارات في حالة المخاطرة: يمتاز هذا النوع معرفة المقرر باحتمال حدوث حالات طبيعية مختلفة، أي أن هناك أكثر حالة من حالات طبيعية ولكننا نعرف احتمالات حدوثها فإذا كان متخذ القرار يرغب في الاختيار بين عدة استراتيجيات متاحة يقوم بحساب القيمة المتوقعة لكل استراتيجية ثم يختار الاستراتيجية التي تحقق أعلى قيمة في حالة الربح أو أقل قيمة متوقعة في حالات التكاليف.

ج. قرارات في حالة عدم التأكد: وهذا النوع أكثرها أهمية لتكرر حدوثه في حين الأعمال التجارية و يكون احتمال حدوث حالات الطبيعة غير معروفة فلا بد من إيجاد مخرج يساعد على تخطي العقبة الناتجة عن عدم توفر المعلومات الكافية التي تتعلق باحتمال حدوث حالات الطبيعة فالمشكلة هي اختيار استراتيجية مناسبة.

الشكل رقم(14): تصنيف القرارات تبعا لدرجات التأكد

اتخاذ القرارات في حالة التأكد	اتخاذ القرارات في حالة المخاطرة	اتخاذ القرارات في حالة عدم التأكد

التأكد ⟷ **عدم التأكد**

المصدر: عادل سالم، أحمد الخطيب، "**الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة**"، مرجع سبق ذكره، ص 15.

4) قرارات حسب تنظيمها: تنقسم إلى:

[1] ختام عبد الرحيم، "**مفاهيم جديدة في علم الإدارة**"، دار الزهران، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، سنة النشر1996، ص20.

أ. قرارات تنظيمية: وهي القرارات التي يتخذها المدير بحكم السلطة التي يتمتع بها ويتمكن من خلالها تفويض السلطة للآخرين.

ب. قرارات شخصية: وهي القرارات الفردية التي يتخذها المدير وتعكس ميوله وقيمه الذاتية.

5) قرارات حسب موضوعها:

أ. قرارات عقلانية: هذه القرارات تعنى بالتحليل المنطقي العقلاني المنظم للمواقف بهدف التعرف على البدائل وتقويمها وتطبيقها ومراجعتها ضمن خطوات متسلسلة، القرار العقلاني يتطلب عدم الاعتماد على القيم والاتجاهات والاجتهادات الشخصية.[1]

ب. قرارات عاطفية: هي القرارات التي تتأثر بالمشاعر الداخلية لمتخذ القرار وتكون هذه القرارات بعيدة عن التفكير النافذ.

ج. قرارات غير متوقعة وقرارات متوقعة: القرارات غير المتوقعة هي التي لا تعطي متخذ القرار الوقت الكافي للقيام بمراحل عملية اتخاذ القرارات كما أنها تضع عادة متخذ القار تحت تأثير الضغوط مثال ذلك اتخاذ قرارات مفاجئة لمواجهة تخفيض في أسعار الفائدة في السوق واتخاذ قرارات غير متوقعة لمواجهة أزمة مفاجئة مع بعض الزملاء. اما القرارات المتوقعة هي قرارات تستمد مباشرة من الخطة أو كنتيجة تحويل الخطة إلى برنامج تنفيذي محدد.

1 جمال الدين، محمد المرسى ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي نظريات نماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، جامعة المنوفية،الاردن عمان، ط1، ص105..

المبحث الثاني: مدخل لعملية اتخاذ القرار.

المطلب الأول: أساليب اتخاذ القرار

تتعدد أساليب اتخاذ القرارات من الأسهل إلى الأصعب من حيث الجهد والوقت والتكلفة، ويتوقف استخدام هذه الأساليب على طبيعة المشكلة وعلى تقدير المدير والظروف المحيطة والإمكانات المتوفرة، وبذلك يمكن وضعها في قسمين:

1/ الأساليب النظرية:

- ✓ **الحكم الشخصي أو البديهية**: إن هذا المعيار في اتخاذ القرار يتضمن نظرة المدير للأمور وتقديره، وتبنى على أسس شخصية غير موضوعية إذ يستمد حكمه من خلفياته ومعلوماته السابقة ويعد هذا الأسلوب علمي مقارنة بالأساليب الكمية.
- ✓ **الحقائق**: تعد الحقائق قواعد ممتازة في اتخاذ القرار وحين توفرها فإن القرارات المتخذة تصبح ذات جذور قوية ومنطقية.
- ✓ **الآراء**: يعتمد كثير من المديرين في اتخاذ قراراتهم على المنطق المبني على تحليل دقيق للموقف الذي يجابهه أحدهم وهذا يتطلب العديد من البيانات والإحصاءات لاستخراج المناسب منها إن الاعتماد على الآراء الخارجية أسلوب ديمقراطي في اتخاذ القرارات وهو أفضل من القرارات الفردية لأنه مبني على المشاركة وإعطاء الرأي.
- ✓ **التجربة**: تمثل التجربة السابقة مصدرا مهما لا يمكن الاستغناء عنه في اتخاذ القرارات وبخاصة إذا كانت التجارب السابقة تمثل مقياسا جيدا لاتخاذ قرارات في مواقف مشابهة إلا أنها يجب ألا تكون المعيار الوحيد في اتخاذ القرار[1].

[1] شهرزاد محمد شهاب موسى، **القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص 43-44.

2/ الأساليب الكمية:

- ✓ **نظرية الاحتمالات**: تعتبر نظرية الاحتمالات من الأساليب الكمية التي تساهم في بناء النماذج الرياضية وتجريبها وتفيد هذه النظرية في التخفيض من درجة عدم التأكد او المخاطرة حيث يتوفر قدر كاف من المعلومات التي تظهر سلوك المتوقع للنموذج ويتوقف نجاح القرار المتخذ على قدرة الإدارة في التنبؤ للحوادث المستقبلية وتعتبر نظرية bayes leory في احتمالات إحدى أهم الطرق المستخدمة في اتخاذ القرار.
- ✓ **نظرية صفوف الانتظار**: تعتبر نظرية صفوف الانتظار من الأساليب الكمية التي تساعد في اتخاذ القرار و تهدف هذه النظرية إلى دراسة و تحليل المواقف التي تتسم بنقاط اختناق أو تشكل صفوف انتظار و تهتم النظرية بدراسة معدل الوصول العشوائي للوحدات التي تطلب الخدمة من مراكز الخدمة و معدل أدائها في النظام بالإضافة إلى متوسط فترة بقاء الوحدات في صف الانتظار، تكلفة الانتظار و تكلفة رفع الخدمات المقدمة ثم تستخدم هذه المعايير في تحديد الأمثل من الأفراد و محطات الخدمة المطلوبة لخدمة الوحدات ، ولهذه النظرية تطبيقات هامة وواسعة في مجالات الصناعة و في ورشات إصلاح الآلات و في تنظيم العمل في المخازن و الموانئ الجوية و البحرية في مؤسسات خدمية متنوعة[1].

إضافة إلى ما تم عرضه من أساليب لعملية اتخاذ القرارات التي تنقسم إلى أساليب نظرية وكمية، هناك أساليب تجعل من عملية اتخاذ القرارات عملية جماعية وفعالة تتمثل في: من الأساليب الموظفة لجعل عملية اتخاذ القرارات الجماعية أكثر فعالية هي:

- ✓ **أسلوب طرح الأفكار المفاجئة** : يضم هذا الأسلوب مجموعة من الأشخاص تتألف من خمسة إلى عشرة أشخاص يجلسون سويا حول طاولة لطرح مجموعة من الأفكار والحلول و يتم كتابة جميع الأفكار غلى سبورة ليتمكن كل عضو من رؤية جميع الأفكار و يحاول إيجاد مقترحات لتحسينها و تحليل و استبعاد الأفكار و الحلول الغير عملية ، و يعد هذا الأسلوب فعالا للغاية و لا سيما عندما تكون المشكلة محددة نسبيا ، أما المشكلة المعقدة فيمكن

[1] بلحاج فتيحة، **الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار**، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد 7، 2016، ص 279-280.

تقسيمها أجزاء يتم معالجة كل جزء على حدا و تعد هذه العملية استهلاكا للوقت كما أن أي أفكار مطروحة لا يمكن التسليم بها على أنها هي الأمثل.

✓ **أسلوب ديلفي**: من خلال هذا الأسلوب يتم تحديد المشكلة ثم تحديد أعضاء الاجتماع ثم تصميم قائمة الأسئلة عن المشكلة و إرسالها إلى الخبراء لمعرفة رأيهم و يتم تحليل الإجابات و تصنيفها في مجموعات متشابهة في شكل تقرير، ثم إرسال التقرير للخبراء مرة ثانية لمعرفة رد فعلهم و إعادة التقارير مرة أخرى للتوصل للقرار النهائي.

- الهدف الأساسي من أسلوب دلفي:

- هو العمل على علاج أسلوب اللجان من خلال إخفاء هوية الخبراء المشاركين في حل المشكلة والاستعاضة على النقاش والمداولات.

- مزايا أسلوب دلفي تتمثل في:

- يلاءم المشاكل المعقدة التي تحتمل الانتظار لوقت طويل مثل التنبؤ بالطلب طويل الأجل .
- إتاحة الفرصة لأكثر عدد من الخبراء المتخصصين في صنع القرار.
- تفادي الآثار السلبية المترتبة عن المواجهات التي تحدث داخل اللجان.
- تخفيض الضغوط التي يتعرض لها أعضاء اللجان التقليدية من أجل التنازل عن موافقتهم أو تأييد أحدهم.

- عيوب أسلوب دلفي تتمثل في:

- الخاصة بإعداد قوائم الأسئلة لجميع المعلومات من حيث مضمون هذه الأسئلة والوقت الذي يستغرقه الخبير للإجابة عليها.
- تحديد نوعية الخبير الذي يمكن أن يشارك في أعمال الجماعة على اساس مركزه وخبرته وليس شيء آخر.
- انعدام اتصال الشخص المباشر بين الأعضاء يؤدي إلى عدم القدرة على التواصل وابتكار الحلول الجديدة[1].

[1] إيهاب صبيح، محمد رزيق، **إدارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة**، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة، القاهرة، مصر، 2001، ص69.

المطلب الثاني: مراحل عملية اتخاذ القرار

إن القرار السليم هو ذلك الذي يمر عبر مراحل منهجية وعملية معينة يمكن التطرق إليها في العناصر التالية:

- ✓ إدراك وتحديد المشكلة: عند تحديد المشكلة يجب التعمق في دراستها لمعرفة جوهر المشكلة الحقيقي وليس الأعراض الظاهرة التي توحي للإدارة على أنها المشكلة الرئيسية حيث يتطلب ذلك الإجابة على عدة أسئلة مثل ما هو نوع المشكلة؟ وما هي النواحي الهامة أو الجوهرية في هذه المشكلة؟ ويجب مراعاة تعريفها بدقة والاستعانة بأهل الخبرة من داخل التنظيم أو خارجه لتشخيص المشكلة على أسس علمية وموضوعية.
- ✓ تحليل المشكلة: إن المشكلات لا تنشأ من فراغ بل لها أسباب التي قد تكون متعددة ومتداخلة، هنا يجب على المدير البحث عن هذه الأسباب و ترتيب أهميتها النسبية في وقوع المشكلة، كذلك تبين علاقتها المتداخلة فيما بينها.

  كما يجب على متخذ القرار في هذه المرحلة تحديد من الذي يجب استشارته ومن الذي يجب إبلاغه ومن الذي يجب الاعتماد عليه.

  إن المعلومات عن العوامل الداخلية والخارجية هي الأداة الرئيسية في تحليل المشكلات وذلك من خلال البحث في الملفات والوثائق ومراجعة السجلات والتقارير وتوجيه الأسئلة والاستفسارات و جمع المعلومات المنشورة خارج المنظمة.

  وبذلك فإن هذه المرحلة تتطلب ضرورة الالتزام بالأمور التالية:
  - تجنب الميل إلى الحكم على الأمور كبديل لاستقصاء الحقائق.
  - تجنب الميل إلى الحكم على الموقف الجديد بناءا على المواقف السابقة.
  - تجنب الميل إلى تجاهل المشكلات التي يتعذر البحث عن أسبابها.
  - تجنب الميل إلى استخدام وتطبيق الحلول الجاهزة بحالتها.

- تجنب الميل إلى عدم التفرقة بين أسباب المشكلة وأعراضها مثل انخفاض مستوى الجودة وتناقص الأرباح وشكاوى العملاء وانخفاض المبيعات وزيادة الطاقة العاطلة. [1]

✓ وضع الحلول البديلة: إن لكل مشكلة عادة أكثر من حل بديل، وإلا كان الحل الوحيد حقيقة لا بد من التسليم به فالواقع العملي يؤكد تعدد وتباين وجهات النظر بشأن المشكلة، ويكون لكل منها من يؤيدها و من يعارضها.

وبالتالي فإن مرحلة وضع الحلول البديلة تعتبر خطوة أساسية ضمن خطوات اتخاذ القرار لما يكون يمكن أن تؤدي إليه من تزايد الاحتمالات لأن يكون القرار رشيدا وذلك إذا تمت تنمية هذه الحلول البديلة على أسس علمية وعملية وموضوعية في نفس الوقت. وبصفة عامة هناك خاصيتين أساسيتين للحل البديل وهما:

– أن يكون قابلا للتطبيق العملي (عمليا)

– أن يسهم بدرجة معينة في حل المشكلة الرئيسية ليس بالضرورة ان يؤدي الى حلها تماما.

هذا وتختلف الحلول البديلة من موقف لأخر، بحيث يمكن التمييز بين نوعين أساسيين منها وهما:

– حلول بديلة سبق استخدامها من جانب المنظمة أو المنظمات الزميلة والمنافسة الأخرى وهنا يجب تطوير هذه الحلول لتتناسب مع طبيعة المشكلة.

–حلول بديلة جديدة مبتكرة ولم يسبق استخدامها وهذا النوع من الحلول يحتاج إلى الوقت والتكلفة والخبرات ، وقد لا تتاح لكل المنظمات.

✓ اختيار البديل المناسب: في هذه المرحلة يتم اتخاذ القرار ولكن قبل اتخاذ القرار لا بد من أن تتم مراجعة الهدف ومطابقته مع البديل الذي يتم اختياره والتأكد من أن هذا البديل سيحقق الهدف وانه لا يحتوي على أخطاء[2].

✓ تنفيذ القرار ووضعه حيز التنفيذ: الخطوة الأخيرة في عملية اتخاذ القرارات هي التنفيذ القرار ومراقبته لكي يتم التأكد أن القرار سيحقق الموضوعية وهناك عدة عوامل لا بد من مراعاتها في هذا المجال

1حسن علي المشرقي، **نظرية القرارات الإدارية مدخل كمي في الإدارة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 1997، ص24.

[2] حمد العزازي أحمد إدريس، "**العلاقات العامة المعاصرة وفعالية الإدارة**" المكتبة العلمية الزقازيق، 2007، ص 254

المتمثلة في توقيت القرار توقيتا ملائما لكي يحقق الهدف المنشود وتحديد التنظيم الملائم لتنفيذ القرار مع مراعاة اقتصادية التنفيذ، تحديد عدد الأشخاص الذين سيتأثرون بالقرار الجيد.

وإن أهم مسألة في هذه الخطوة هي أنه على المدير أن يعرف النتائج المحتملة من اتخاذ القرار، ويركز الكثير من المدراء على بعض النتائج المتوقعة تاركين التفكير بالنتائج الأخرى كما أن هناك مسألة أخرى يجب أن يوليها المدير اهتماما ألا وهي عامل الخطر في القرار وهل أن هناك استعداد لتقبل نسبة عالية من الخطر نتيجة اتخاذ هذا القرار.[1]

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

على الرغم من تعدد القرارات التي قد يتخذها المدير في اليوم الواحد فإن العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار تزيد من صعوبة و كلفة هذه العملية و إذا ما تداخلت هذه العوامل بقوة فإنها تقود أحيانا إلى قرارات خاطئة (قرارات غير رشيدة) لهذا فإن اتخاذ أي قرار و مهما كان بسيطا و له آثار و مدى محدودين فإنه يستلزم من الإدارة التفكير في عدد من العوامل مختلفة التأثير على قرار بعضها داخل التنظيم (عوامل داخلية) و بعضها من خارج التنظيم (عوامل خارجية) بعضها الآخر سلوكي أو إنساني بالإضافة إلى العوامل الكمية التي ترتبط بالتكلفة و العوائد المتوقعة .

وتتمثل العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار في:

1. عوامل البيئة الداخلية والخارجية

أ. عوامل البيئة الخارجية:

تتمثل هذه العوامل في ضغوط البيئة الخارجية القادمة من البيئة المحيطة بالمنظمة والتي لا تستطيع التحكم فيها بل تخضع إدارة المنظمة لها وتتمثل في:

- الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية السائدة في المجتمع.
- التطورات الثقافية والتكنولوجية والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية.
- الظروف الإنتاجية القطاعية مثل المنافسين والموردين والمستهلكين.

[1] جمال الدين لعويسات، "**الإدارة وعملية اتخاذ القرار**"، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2005، ص، ص 32، 33.

- العوامل التنظيمية الاجتماعية والاقتصادية مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية والرأي العام والسياسة العامة للدولة وشروط الإنتاج.
- درجة المنافسة التي تواجه المنظمة في السوق.

ب. عوامل البيئة الداخلية:

تتمثل في العوامل التنظيمية وخصائص المنظمة نذكر منها ما يلي[1]:

- عدم وجود نظام معلومات داخل المنظمة يفيد متخذ القرار بشكل جيد.
- عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام.
- درجة المركزية أو حجم المنظمة ودرجة انتشارها الجغرافي
- مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية للمنظمة.
- القرارات التي تصدر عن مستويات إدارية أخرى.

ويظهر تأثير هذه العوامل بنواحٍ متعددة ترتبط بما يلي:

- بالظروف المحيطة بمتخذ القرار.
- بتأثير القرار على مجموعة الأفراد في المنظمة.
- بالموارد المالية والبشرية المتاحة أمام إدارة المنظمة.

2. عوامل شخصية ونفسية

تتمثل هذه العوامل في[2]:

1. عوامل شخصية: تتعلق بشخصية متخذ القرار وقدراته وهناك الكثير منها التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات، فالقرار يعتمد على كثير من المميزات الفردية والشخصية للفرد التي تطورت معه قبل وصوله إلى التنظيم، وعليه تشكل عملية اختيار الأفراد وتدريبهم عوامل مهمة في نوعية القرارات المتخذة في التنظيم.

[1] كاسر ناصر المنصور، "**نظرية القرارات الإدارية مفاهيم وطرائق كمية**"، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص، ص 35، 36.

[2] نفس المرجع أعلاه، ص، ص 37، 38.

إن السلوك الشخصي يؤثر تأثيرا مباشرا في كفاية صنع القرار، فكل مدير له أسلوبه حتى لو تساوت الكفاءات والمهارات ويرى **رايموند سكليود** أن هناك ثلاث أبعاد لإتاحة الفرصة للاختلافات الفردية من مدير لأخر وهذه الأبعاد هي:

- أسلوبهم في الإحساس بالمشكلة.
- أسلوبهم في تجميع المعلومات.
- أسلوبهم في تجميع المعلومات.

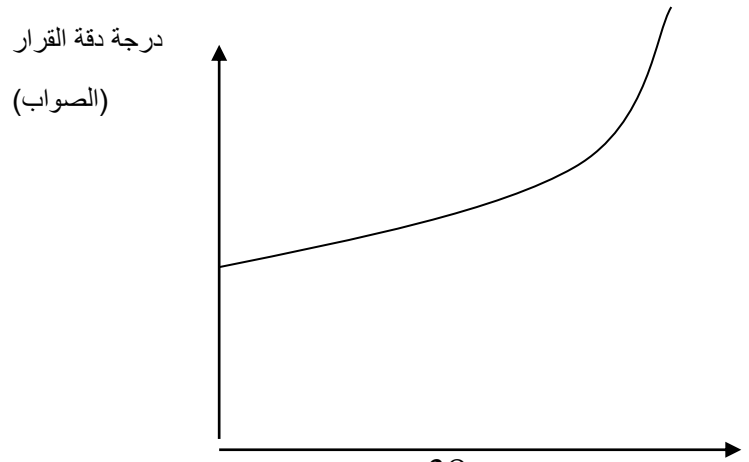
وبالنسبة لأسلوب الإحساس بالمشكلة ينقسم المديرون لثلاث فئات وهي الباحث عن المشكلة ومتجنب المشكلة والباحث عن حل للمشكلة، كما أن أنماط السلوك تؤثر تأثيرا مباشرا على القرار ويتم تصنيف أنماط سلوك المديرين في أربعة أنماط وهي المجازفة والحذر والتسرع والتهور.

2. عوامل نفسية: هذه العوامل تتشعب فمنها ما يتعلق ببواحث داخلية للشخص ومنها ما يتعلق بالمحيط النفسي المتصل بالشخص وأثرها في عملية اتخاذ القرار وبخاصة في مراحل اختيار البدائل من مجموعة البدائل المتاحة.

3. عوامل تتعلق بالزمن

يشكل عامل الزمن ضغطا كبيرا على متخذ القرار، فكلما زادت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار كلما كانت البدائل المطروحة أكثر والنتائج أقرب إلى الصواب وإمكانية التحليل للمعلومات متاحة أكثر، وكلما ضاقت الفترة الزمنية أمام متخذ القرار كلما تطلب منه السرعة في بث القرار مما يقلل في البدائل المتاحة أمامه.

الشكل رقم(15): درجة دقة القرار ارتباطا بالزمن



المصدر: كاسر ناصف مع سابق، ص 38.

4. عوامل تتعلق بالمعلومات

تشمل النقص في المعلومات الناتج عن عدم معرفتها بمكان وجود هذه المعلومات وكيفية تقييمها ومن يحتاجها، ووجود المعلومات غير ملائمة أو غير الدقيقة أو توفر معلومات تزيد عن الحاجة بحيث تجعل من يريد اتخاذ القرار محتارا في قراره.

5. عوامل تتعلق بالنقص في الخبرة والمعرفة في اتخاذ القرار

تشمل نقص المعرفة في مهارات وإجراءات اتخاذ القرار مع وجود خبرات محدودة في هذا المجال، وكذلك ضعف مستوى الثقة في قدرات الفرد على اتخاذ القرار وهذا يعود لنقص خبرته والاعتقاد انه غير قادر على اتخاذ القرار المناسب أو خوفه من القرار بحيث يشعر من يريد أن يتخذه بأنه سيكون له نتائج خطيرة.

- ✓ **القيم والمعتقدات**

للقيم والمعتقدات تأثير كبير في اتخاذ القرار ودون ذلك يتعارض مع حقائق وطبيعة النفس البشرية وتفاعلها في الحياة.

- ✓ **الميول والطموحات**

طموحات الفرد وميوله مهم في اتخاذ القرار، لذلك يتخذ الفرد القرار التابع من ميوله وطموحاته دون النظر إلى النتائج أو الحسابات الموضوعية المترتبة عن ذلك[1].

المطلب الرابع: معوقات عملية اتخاذ القرار

معوقات عملية اتخاذ القرار هي عبارة عن جوانب سلبية تواجه الإدارة وتسهم في عدم التوصل إلى القرار السليم المتعلقة بسير العملية الإدارية وهي متعددة في صورها ومتباينة في آثارها، مختلفة في نماذجها وأسبابها، وتتمثل هذه المعوقات في:

عدم إدراك المشكلة وتحديد الدقة: كثيرا ما يواجها الإداري مجموعة من المشاكل التي ترتبط مسبباتها بنتائجها، وتتداخل فتصبح الإدارة غير قادرة على تحديدها بدقة فتتجه إلى حل المشاكل الفرعية مهملة لتلك المشاكل الأساسية والحقيقية، عند وجود اختلاف بين النتائج الفعلية والمتوقعة، فالإدارة لا يمكن أن تتعرف على وجود مشكلة عن طريق:

- التعرف على الأهداف المرغوب تحقيقها.
- التعرف على النتائج المحققة فعلا.
- التعرف على مدى تطابق النتائج المحققة واختلافها على النتائج المرغوب فيها، فإن وجود الاختلاف بين الاثنين فهذا يعطي مؤشر لوجود سبب أو عقبة تمنع الإدارة من تحقيق أهدافها.

عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تحقق باتخاذ القرار: إن القرارات التي تتخذ لغرض تحقيق مجموعة من الأهداف المرتبطة والمتداخلة وهذه الأهداف التي يمكن أن تتعارض مع بعضها إذا فإن اتخاذ أي قرار لتحقيق هدف معين يجب أن يأخذ بعين الاعتبار باقي الأهداف والتأكد من عدم التعارض كما أن الأهداف تختلف أهميتها فعلى الإدارة أن تميز بين أقل الأهداف أهمية ثم توجه جهودها للأهداف الأكثر الأهمية.[2]

[1] نوال عبد الرحمان محمد الحوراني، **"مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء والمديرات–دراسة حالة على برنامج التربية والتعليم"**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013، ص 50.

[2] نادر أيوب، "نظرية القرارات الإدارية"، مرجع سبق ذكره،ص 56.

عدم القدرة على تحديد المزايا والعيوب المتوقعة لكل بديل: بالإضافة إلى صعوبة تحديد الأهداف فإن الإداري يواجه أيضا صعوبة تحديد المعايير التي يستخدمها للتعبير عن مزايا بدائل الحل و عيوبها، و يزداد هذا التحديد صعوبة بسبب تعدد الأهداف و تناقض نتائجها فالمعيار المناسب لقياس ميزة وعيوب بديل آخر.

فقد يتعلق المعيار المناسب لقياس مدى فعالية عملية الإنتاج بمقياس مادي يشير إلى عدد الوحدات التي تم إنتاجها، لكن قياس مدى الفعالية الكلية لعملية الإنتاج قد ترتبط بمقياس يشير إلى مساهمتها في الإيرادات الكلية أو في خدمة المجتمع بذلك غالبا ما تجد الإدارة نفسها مضطرة إلى استخدام أوزان تعبر عن العوائد المادية والمنفعة غير المادية لبدائل العمل التي استخدمت لتحقيق أهداف التنظيم بحيث يتم من خلال هذه المعايير تحويل النتائج غير المادية والأحكام غير الشخصية إلى معايير ملموسة ولاشك أن تطوير هذه المعايير واستخدامها يحتاج إلى جهد إضافي بالنسبة للإدارة.

صعوبة التأكد من سلامة القرار: تعد القدرة على تحديد مدى سلامة القرار الإداري وصحته من أهم المشاكل التي تواجه الإدارة عند اتخاذها القرارات المختلفة والقرار السليم هو القرار الذي لا يخالف القانون بشكله ومحتواه والقادرة على تحقيق الأهداف بحيث تكون منافعه أكثر من مساوئه، كما أن يكون واضحا ومفهوما من قبل كل من يطلع عليه بحيث ينقل تماما ما تقصده الإدارة وقادرة على الإقناع الذي ينفذونه بضرورة التقيد بمحتواه وهم يشعرون بالرضا في قرارة أنفسهم وتتوقف سلامة القرار وصحته على مدى دقة المعلومات المتوافرة وقدرتها على المساعدة في تحديد المشكلة وتحليل بدائل الحل الخاصة بها وتقويم كل منها.

نقص المعلومات: بعد عدم توافر المعلومات فإنه من أهم الصعوبات التي تواجه الإداري في اتخاذ القرارات هي نقص المعلومات، إذ تعد المعلومات من أهم موارد المنظمات في العصر الحديث حيث يجب أن تعطي صورة متجددة عن بيئة العمل وظروفه وإمكاناته والقيود التي تفرضها على الإدارة بحيث تمكن الإدارة من استخدام تلك المعلومات بصورة جيدة حول الأوضاع القائمة والتنبؤ بما سيكون عليه الأمور في المستقبل، وبما أن صحة القرار الإداري تبنى على صحة المعلومات التي استخدمت باتخاذه فإن الإدارة

مطالبة بتجديد نوع المعلومات اللازمة ومصادر الحصول عليها والعمل على جمعها وتحليلها وتحديثها باستمرارية ثم نقلها بصورة مستمرة إلى الجهات المسؤولة عن اتخاذ القرارات. [1]

المبحث الثالث: دور الاتصال في عملية اتخاذ القرارات

حيث تشكل الاتصالات الإدارية واتخاذ القرارات جانبين مهمين في العملية الإدارية وهناك علاقة ارتباط قوية بينهما حيث تشكل الاتصالات الدعامة الأساسية من خلال نقل المعلومات الضرورية لاتخاذ القرار

المطلب الأول: أثر عناصر الاتصال في عملية اتخاذ القرار

تستدعي القرارات الهامة داخل المؤسسة وحتى القرارات العادية اتصالات مناسبة لكل حالة من الحالات، أحيانا تكون مكثفة وأحيانا تكون معقدة أو بسيطة، بحيث يتم احترام السلمية في جميع المعلومات.

كما ترتبط عقلانية القرار بعقلانية الاتصال ارتباطا وثيقا، إذ لا يمكن اتخاذ قرار عقلاني ضمن لا عقلانية الاتصال، هذه العقلانية التي تتبع عملية التحضير للقرار و صنعه ثم عملية اتخاذه ثم تنفيذه فمتابعة مدى احترامه و مدى نجاحه و رجع الصدى الخاص به، فتصحيح القرار إن استلزم الأمر ذلك ، كل هذه المراحل تتحرك ضمن نظام اتصالي عقلاني مناسب لطبيعة المؤسسة و النشاط و طبيعة القرار ذاته، و من جهة ثانية لا تنفع عقلانية الاتصال و دقته إن كان القرار غير عقلاني ، أما إذا كان القرار عقلاني و نظام اتصال غير عقلاني فإنه يشوه عملية التنفيذ وينقص من عقلانيتها، ثم إن الاتصال ودقته تكشف عيوب اتخاذ القرار أثناء التنفيذ خاصة، لان الجانب العملي الذي يجسد العملية الاتصالية يكشف الكثير من العيوب و الصعوبات الميدانية، و أحيانا قد يكون اتخاذ القرار غامض لان المقررين يريدون تحليل الخيارات في كل الجوانب ، و هناك فرق بين حالة الشك و الغموض في اتخاذ القرار .

كما قد توجد علاقة بين صعوبة اتخاذ القرار والاتصال قد تكون لصعوبة الاتصال علاقة مباشرة أو غير مباشرة باتخاذ القرار داخل المؤسسة، منها صعوبة أو قلة الاتصال بالجهات القيادية أو عدم وضوح

1نادر أيوب، "**نظرية القرارات الإدارية**"، مرجع سبق ذكره، ص96.

الرسالة وعدم فهم المرسل لمضمونها أو تحريفها بصفة عمدية من طرفه لأهداف معينة، أو عدم اختيار الأوقات المناسبة الاتصال حيث يصبح الاتصال هذا مزعجا ومثيرا للقلق والحصول على بعض الضعف الوظيفي في أحد أجزاء شبكة الاتصال وبالتالي يؤثر في سير المؤسسة وصناعة القرار بصفة خاصة[1].

وعليه تقوم عملية الاتصال بعناصرها المختلفة والمتمثلة بمرسل الرسالة والرسالة نفسها ومستقبلها وما تتضمنه من ترميز الرسالة عند إرسالها، وفك الرموز عند استلامها واختيار وسيلة نقلها وعلى تبادل لمعلومات حيث أن المعلومات تشكل جوهر القاعدة المعرفية المستخدمة في اتخاذ القرارات، وأنها ذات دور هام في كل خطوة من خطوات عملية اتخاذ القرار.[2]

كما ان العملية المخصصة لتبادل المعلومات هي عملية الاتصال، وتعتبر ذات دور هام في اتخاذ القرارات التنظيمية ولها أثر مباشر في سلامة القرارات، اذ تختلف طريقة الحصول على معلومات لاتخاذ القرار باختلاف نوع الاتصال داخل المنظمة.

المطلب الثاني: علاقة أنواع وانماط الاتصال بعملية اتخاذ القرار

1. علاقة أنواع الاتصال بعملية اتخاذ القرار

تؤدي أنواع الاتصال دورا مباشرا في عملية اتخاذ القرارات، و على سبيل المثال تساهم الاتصالات الشفهية بالحصول على المعلومات بطرق الاتصال الشفوي المتمثلة في الاتصالات الشخصية و الاجتماعات الرسمية و غير الرسمية، وكذلك تلعب الاتصالات الخارجية دورا في الحصول على المعلومات من المنظمات والجهات الرسمية والمدنية و العملاء بهدف دعم عملية اتخاذ القرار، و هذا أيضا هو شأن الاتصالات الداخلية التي تسمح بنقل المعلومات بين المستويات الإدارية، و التأثير في سلوكيات الأفراد من خلال الاتصالات العمودية، و التي تسمح كذلك بنقل المعلومات ضمن نفس المستوى الإداري و الاتصالات القطرية بين مختلف الوحدات في المنظمة.

[1] زيزي رمال، **"دور الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار: دراسة ميدانية في مديرية أملاك الدولة"**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنمية البشرية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2016/2015، ص82.

[2] زيزي رمال، **"دور الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار: دراسة ميدانية في مديرية أملاك الدولة"**، مرجع سبق ذكره، ص83.

يساهم الاتصال الخارجي بالحصول على معلومات القرارات من الجهات الخارجية، وكذلك الحال تسمح الاتصالات الداخلية بنقل المعلومات داخل المنظمة.

2. علاقة أنماط الاتصال بعملية اتخاذ القرار

توضح أنماط الاتصال القيود المفروضة على عملية نقل المعلومات من حيث قنوات الاتصال المسموحة وعدد الأفراد الممكن الاتصال بهم.

وفي نمط الدائرة مثلا نلاحظ أن لكل شخص إمكانية الاتصال المباشر بشخصين آخرين فقط، أو إمكانية الاتصال بطريقة غير مباشرة مع الآخرين، وهذا يظهر أثر نمط الاتصال في عملية اتخاذ القرارات.

فإذا كانت المعلومات غير كافية فإن عليه الانتظار لحين وصولها بعد انتهاء عملية الاتصال غير المباشرة مع الآخرين، والأمر كذلك إذا كان القرار جماعيا حيث يجب اكتمال عمليات الاتصال المباشرة وغير المباشرة من أجل توفير المعلومات.

تحدد أنماط الاتصال طريقة الاتصال وقنوات المسموح بها، وعدد الأفراد ضمن عملية الاتصال وهذا بطبيعة الحال يؤثر على اتخاذ القرار، حيث يسمح النمط الدائري بالاتصال المباشر بين شخصين فقط، وهذا يعني الحصول على المعلومات المباشرة من شخصين أو الانتظار لحين الاتصالات المباشرة.

وفي نمط السلسلة يكون الاتصال المباشر بين شخصين فقط، باستثناء الشخصين في طرفي السلسلة، وإذا كان متخذ القرار يخضع لهذا النمط فإن عملية اتخاذ القرار تكون بطيئة لوجود سلسلة من عمليات الاتصال، التي يجب أن تتم من أجل جمع المعلومات التي تتطلبها عملية اتخاذ القرارات، ويلاحظ في هذا النمط أن الشخص الذي يكون في منتصف السلسلة يكون أكثر من غيره على الاتصال لأنه يمسك بطرفي السلسلة من اليمين إلى الشمال.

أكثر الأشخاص أهمية في الاتصال وفقا لنمط السلسلة هو الشخص في منتصف السلسلة بسبب قدرته على الاتصال بطرفي السلسلة.

أما في نمط العجلة فان هناك شخص محوري لا يمكن أن تتم عملية الاتصال إلا بوجوده، وهو الشخص القادر على الاتصال المباشر مع الآخرين، وبالتالي فان تركز المعلومات أكثر ما تكون عند هذا الشخص، وهو الأمر الذي يستوجب أن يكون ركنا أساسيا في عملية اتخاذ القرار.

وفيما يخص نمط العنقود فإنه يشبه نمط العجلة باستثناء الشخص المحوري، يعد بمثابة فاصل بين شخص واحد في مجموعة الاتصال بقية الأشخاص.

يتطلب نمط العجلة في الاتصال وجود شخص محوري يتم عملية الاتصال من خلاله، أما ما يميز نمط العنقود عن نمط العنقود عن نمط العجلة هو أن الشخص المحوري في نمط العنقود يفصل بين شخص واحد وبقية أطراف عملية الاتصال.[1]

و أخيرا نمط الاتصال النجمة الذي يكون فيه الاتصال حرا بين الأشخاص و بالتالي فإن انسياب المعلومات يكون أكثر سهولة، و في الوقت المناسب و ينعكس اثر هذا النمط على عملية اتخاذ القرارات من خلال التركيز على خصائص المعلومات الفعالة عند عملية الاتصال، حيث يسمح هذا النمط بالحصول على المعلومات في وقتها المناسب مع التركيز على إحداثها ووضوحها و صدقها و ثباتها و ملائمتها و شموليتها، و عبر ذلك من الخصائص لان الاتصال المباشر مفتوح بين كافة الأشخاص في نفس الوقت، و هذا يعني إمكانية البحث عن المعلومات المطلوبة لكل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار، ومما يؤخذ علة هذا النمط هو تعدد قنوات الاتصال وبالتالي السماح بإرسال واستقبال كم هائل من المعلومات، الأمر الذي يشكل ضغطا على الأشخاص و جهدا أكبر في تنقية المعلومات و خاصيتها و تحديد أهميتها ووقت استخدامها.[2]

يسمح نمط النجمة بالاتصال الحر بين كافة الأطراف ضمن عملية الاتصال ويعتبر هذا النمط أكثر الأنماط تحقيقا للمعلومات الفعالة.

[1] زيزي رمال، **"دور الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار: دراسة ميدانية في مديرية أملاك الدولة"**، مرجع سبق ذكره، ص 83.

[2] نفس المرجع أعلاه، ص84.

المطلب الثالث: مساهمة الاتصالات في عملية اتخاذ القرار

مما سبق يمكن اعتبار الاتصالات الإدارية من الوسائل الهامة التي يمكن للمدير أو متخذ القرار عن طريقها الحصول على المعلومات المطلوبة لاتخاذ قراراته، وعليه فان سلامة القرارات الإدارية ورشدها تعتمد بدرجة كبيرة على سلامة وفاعلية الاتصالات التي يجريها المدير للحصول على المعلومات، كما تتعدد فاعلية الاتصالات بمدى قدرة المدير على تنمية الفهم بينه وبين الموظفين حتى تصبح الأهداف مفهومة لدى كل واحد منهم.

لذا يتوجب على المدير أن يشجع مرؤوسيه بأن يقدموا ما عندهم من معلومات من خلال حسن الإصغاء إليهم واعطاءهم الفرصة للتعبير عما في نفوسهم إضافة الى شعورهم بأن حديثهم يلقى عنده ما يستحق من تقدير وفهم واستيعاب وبذلك يطلع المدير على ما لديهم من اقتراحات ومشكلات ووجهات نظر المختلفة، وإذا ما أحسن المدير الإصغاء لمرؤوسيه فإنه يضمن فعالية القرارات التي يتخذها لأنه قد تبنى على معلومات تنقل إليه عن طريق الحديث الشفوي.[1]

كما قد تتأثر قرارات المدير بمدى قدرته على الوقوف على رد فعل رسالته من الجانب مستقبلها و ردود فعل يظهرها موظفوه اتجاه المعلومات التي يرسلها و التي تكون في صورة أسئلة و استفسارات أو مقترحات و هذه كلها تفيد في تعديل ما قاله أو تعلم كيفية الإدلاء به أذا اقتضى لموقف ذلك، كما تتأثر قرارات المدير من ناحية أخرى بمدى استجابته لمتطلبات الموقف في اتصالاته فتوقيت الاتصالات مثلا له أهمية كبيرة و هذا يتطلب من متخذ القرار أن يغتنم الفرصة عند نقل كل ما هو مفيد أو ذو قيمة أو يساعد على فهم المعلومات، وأن يراعي العوائق التنظيمية والنفسية التي قد تعطل الاتصالات و أن يتفهم كل الظروف المحيطة بالموقف.[2]

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

[2] نفس المرجع أعلاه، ص87.

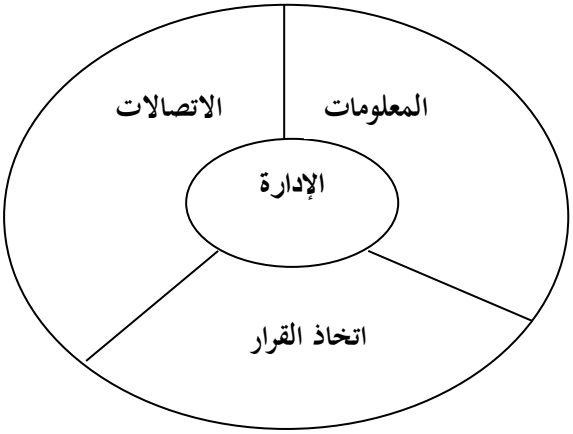
المطلب الرابع: دور الاتصال في عملية اتخاذ القرار

إن دور الاتصال في عملية اتخاذ القرار يتمثل سلامة القرار المتخذ وفعاليته الذي يتوقف على مدى دقة المعلومات المتوفرة ووسيلة الاتصال التي عن طريقها نقل القرار إلى الجهات المعنية، ومدى تأثيره على تصرفاتهم وسلوكهم.

وبالرغم من أهمية البيانات والمعلومات في اتخاذ القرارات، لا تزال مشكلة المنظمة في الوقت الحاضر هي مشكلة الاتصال، فالقرارات لا يمكن أن تكون صحيحة وذات فعالية ما لم تكن مبنية على أساس وافر من البيانات والمعلومات الصحيحة المستمدة من نظام اتصال جيد، والاتصال الجيد طريق المدير لاتخاذ القرارات الفعالة والتي ترتكز على قدر كاف من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة المتمثلة في:

- ✓ تزويد المدير بالمعلومات والبيانات الصحيحة: حتى يستطيع المدير اتخاذ القرارات الصحيحة يجب على المرؤوسين تزويده بالمعلومات الصحيحة ز البيانات السليمة، ولا يمكن الحصول على هذه الأخيرة إلا بوجود نظام اتصال فعال خاص بالمنظمة. [1]

الشكل رقم (16)2: دور المعلومات والاتصالات في اتخاذ القرارات



المصدر: لدرع خديجة، عبد الرحيم ليلى، **"الاتصالات الإدارية كأداة لاتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية"، 2010، ص12**.

[1] لدرع خديجة، عبد الرحيم ليلى، **"الاتصالات الإدارية كأداة لاتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية"**،2010، ص12.

- ✓ معرفة المدير بحقيقة ما يجري داخل المنظمة: توافر وسائل اتصال فعالة تمكن المدير من معرفة ما يدور داخل المنظمة وفي الوقت المناسب، لأن المعلومات التي تصل متأخرة تصبح غير مجدية لاتخاذ قرار فعال.
- ✓ تأثير المدير في مرؤوسيه: لكل قائد اتجاهاته وأفكاره التي يريد توصيلها للعاملين، وحتى يستطيع التأثير على المرؤوسين والقيام بوظيفته في التوجيه والإشراف على أكمل وجه لابد من وجود اتصال فعال بينه وبين المرؤوسين حتى يضمن تنفيذ القرارات التي اتخذها.

نستخلص في الأخير أن الاتصال يمثل تبادل الأفكار والمعلومات فيما بين القادة والمرؤوسين ومن ثم صارت عملية تبادل المعلومات من أهم الوسائل لاتخاذ قرار فعال في المنظمة، وفعالية نظم الاتصال وتوفر المعلومات بالكمية والوقت المناسب أساس كفاءة الإدارة وصحة القرار[1].

[1] نفس المرجع أعلاه، ص 13.

خلاصة:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى عملية اتخاذ القرارات وما تحتوي من مفهوم وأهمية ومراحل وكذا أنواع وأساليب وغيرها من المعلومات، حيث توصلنا في الأخير إلى أن تحقيق أهداف المنظمة ينطوي على جودة قراراتها بالدرجة الأولى لأن القرار يعتبر جوهر العمل الإداري التي تستمد منه المؤسسة بقاؤها.

كما يمكن اعتبار عملية اتخاذ القرارات من أهم الأنشطة الإدارية بحيث يتم من خلالها تحديد حلول المشكلات مع اختيار أنسب البدائل من بين مجموعة البدائل المتاحة.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية – مؤسسة اتصالات الجزائر بقصر البوخارى–

تمهيد:

تناولنا في الفصلين السابقين، الدراسة النظرية كمتغيرين هما فاعلية الاستعمال في عملية الاتخاذ القرار وقد بينا دور الاتصال في تعزيز القرارات الإدارية من الناحية النظرية أو من اجل إبراز أكثر في الجانب التطبيقي اخترنا دراسة واقع مؤسسة الاتصالات الجزائر بمثابة دراسة ميدانية تحليلية والذي نسقط الضوء فيه على ماهية مؤسسة الاتصالات الجزائر والفاعلية قرارات الإدارية على هذه المؤسسة حيث أخذنا المؤسسة الاتصالات الجزائر – المدية – قصرا لبخاري كميدان لإجراء هذه الدراسة

ولهذا قسمنا الفصل إلى أربعة مباحث:

- المبحث الأول: عرض عام حول مؤسسة اتصالات الجزائر وخدماتها
- المبحث الثاني: تقديم الوحدة التجارية لاتصالات الجزائر بالمدية – قصر البخاري –
- المبحث الثالث: الإطار العام للدراسة التطبيقية
- المبحث الرابع: نتائج الدراسة والاختبارات الاحصائية

المبحث الأول: عرض عام حول مؤسسة اتصالات الجزائر وخدماتها

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من أهم المؤسسات التي تسعى جاهدة إلى تطوير وتنمية والتي لاقت نجاحا ونموا في قطاع الاتصالات وتبذل جهودا للمحافظة على مكانتها في ظل تعدد وتنوع المؤسسات العاملة في نفس القطاع وعليه لنتناول من خلال هذه المبحث تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر وخدماتها ثم نحاول تحليل تطور قطاع الاتصالات في الجزائر.

المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

أولا: تعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات وقد تجسدت هذا الإصلاحات في سن القانون الجديد للقطاع في شهر أوت 2000 جاء لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي البريد والمواصلات وإنشاء مؤسسة بريد الجزائر بالنسبة للبريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر بالنسبة للاتصالات السلكية واللاسلكية التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد التي أوكلت لهما مهمة المراقبة .

وفي إطار فتح سوق اتصالات للمنافسة ثم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة لهاتف واستمر تنفيذ فتح الأسواق المنافسة ليشمل فروع أخرى حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VAST وشبكة الرابط المحلي في المناطق الريفية كما شمل فتح السوق كذلك الإدارات الدولية في 2003 والرابط المحلي في المناطق الحضرية في 2004 وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005.

ثانيا: أهدافها ونشاطاتها

1– أهدافها:

سطرت مؤسسة اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها وهي الجودة الفعالية ونوعية المنتجات، لذا كان عليها تحقيق مستويات عالية في الأداء التقني والاقتصادي والاجتماعي التنافسي وذلك من خلال ما يلي:

- زيادة العرض من المنتجات الهاتفية وتسهيل الحصول على منتجات الاتصالات السلكية واللاسلكية لأكبر عدد ممكن من العملاء.
- تحسين جودة المنتجات من اجل الرفع من تنافسية المنتجات المقدمة.
- تطوير شركة وطنية فعالة الاتصالات تكون موصولة بمختلف قنوات تدفق المعلومات.
- تطوير منتجات جديدة للعملاء.
- تقديم الخدمات للمساعدة.
- ضمان التكيف والمرونة في سوق الاتصالات.

2– نشاطاتها:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

ثالثا: فروعها وهياكلها

1– فروعها:

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتسليم التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات وهي:

- فرع اتصالات الجزائر موبيليس مختص في الهاتف النقال حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي الهاتف النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98% وعدد زبائن تعدى 10ملايين.
- اتصالات الجزائر للانترنت "جواب" وهو فرع أساسي هام مختص في تكنولوجية الانترنت أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الانترنت ذو السرعة الفائقة، حيث أن كل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي والبحث العلمي – التربية الوطنية التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية ... الخ) مربوطة حاليا بشبكات الانترنت بمقرات الرابط بالانترنت عن طريق شبكة "جواب".
- اتصالات الجزائر الفضائية: مختصة بتكنولوجيا الرسائل والأقمار الصناعية.

2–هياكلها:

اتصالات الجزائر من اكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على مناطق الشمولية أي إيصال منتوجاتها إلى ابعد نقطة من هذه البلاد فاتصالات الجزائر تسيرها مديرية عامة مقرها بالجزائر العاصمة و13 مديرية إقليمية لكل من (الجزائر– وهران – قسنطينة – سطيف – عنابة – ورقلة – بشار – شلف – باتنة – تيزي وزو – البليدة – تلمسان) أين تم التقسيم حسب الأقاليم وتحتوي هذه المديريات الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية إضافة إلى مدير يثبت إضافيتين العاصمة و قسنطينة بمجموع 51 مديرية عبر التراب الوطني من جهتها هذه المديريات الولائية تحتوي على وكالات تجارية .

المطلب الثاني: خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر

تتميز مؤسسة اتصالات الجزائر بخدمات متنوعة ومختلفة تتناسب مع التقدم التكنولوجي والمنافسة المتواجدة في سوق اتصالات الجزائر وفيما يلي نعرض هذه الخدمات:

أولا: خدمات الهاتف الثابت

التغطية الجغرافية لشبكة الهاتف الثابت السلكي تسع كامل التراب الوطني وتتمثل خدماتها في:

- **إعلام بنداء في الانتظار:** تسمح هذه الخدمة للمشترك في حالة المكالمة إخباره بأنه هناك مشترك أخر يحاول الاتصال به وذلك بإشارة سمعية، فالمشترك يستطيع أن:
  - لا يبالي ويترك النداء الجديد.
  - يجري النداء الأول ويأخذ الجديد.
  - يحتفظ بالنداء الأول مع اخذ بالنداء الثاني.
- **النداء دون ترقيم:** هذه الخدمة تسمح بالحصول على الرقم الذي تم برمجته أوتوماتيكيا دون تشكيله وذلك عند رفع السماعة فبعد مرور 5 ثواني يتم تشكيل هذا الرقم وهذه الخدمة موجهة إلى: الأطفال الصغار، العملاء المعاقين وضعاف البصر و العملاء المسنين.
- **خدمة المنبه:** هذه الخدمة تسمح للمشترك بنداء أو عدة نداءات تنبه ويمكنه أن يلغي أحد أم كل النداءات المبرمجة وتسمح هذه الخدمة بتذكيره وتنبيه لمواعيده المهمة.

- **المحاضرة الثلاثية** : هذه الخدمة تسمح بالنداء لثلاثة مشتركين في نفس الوقت المستعمل، يمكنه أن يحتفظ بأحد مكالميه أو الربط بينهما وبفضل هذه الخدمة يمكن إجراء اجتماعات بعيدة المدى.
- **تحويل النداء** : هذه الخدمة تسمح للمشترك أن يحول كل النداءات التي تأتيه إلى رقم أخر يختاره هو، الموجود داخل نفس المقاطعة.
- **ترقيم مختصر**: هذه الخدمة تسمح باستبدال الأرقام الهاتفية التي عادة ما تسمح بكثرة تصل إلى 10 أرقام برقم واحد.
- **إظهار رقم المتصل** : تسمح هذه الخدمة بالكشف عن رقم المتصل.
- **الفاتورة المفصلة** : تسمح للمشترك بالحصول في نهاية كل فترة على قائمة الاتصالات المنجزة في جهازه في نفس الفترة كما يمكن الاطلاع على فاتورة الهاتف عبر الاتصال بالرقم 1544 من أي هاتف ثابت كما توفر المؤسسة مركز الاستعلامات عن طريق التشكيل المجاني من أي هاتف ثابت للرقم 100 بالنسبة للعملاء الأفراد، و الرقم 101 بالنسبة للمؤسسات الكبرى، و الرقم 102 للمؤسسات الصغيرة.

ثانيا: خدمات الهاتف الثابت اللاسلكي WLL:

توفر اتصالات الجزائر اليوم تقنية (Wirelless Local Loop) **wll** لما لها من ليونة من حيث القدرة على إدماج الحلول واستدراك التأخر المسجل في مجال الكثافة الهاتفية، على مستوى المناطق الحضرية والريفية، ومن أهم خصائص الهاتف الثابت اللاسلكي WLL هي:

- سرعة وسهولة الاتصال والصيانة.
- سرعة كبيرة في التدخل لإصلاح الأعطاب.
- مكالمات مؤمنة.
- جودة المنتجات مضمونة.
- تكنولوجيا متطورة.

ثالثا: خدمات الهاتف النقال اتصالات الجزائر "موبيلس"

فرع اتصالات الجزائر مختص في مجال الهاتف النقال كما أن خدماته تتنوع في هذا المجال من بينها:

- موبي كنترول.
- كوسطو.
- موبيليس كارت.
- و بي+موبي كوناكت، و كذا خدمات التعبئة الالكترونية أرسلي موبي راسيمو.

رابعا: خدمة الانترنت اتصالات الجزائر "جواب" djaweb

فرع مجمع اتصالات الجزائر مقره متواجد على مستوى مجمع الإعلام الآلي الكائن بالطريق الوطني رقم 26 بن عكنون – الجزائر – مهمته هي وضع خبراته وقدراته في خدمة الابتكار والتجديد والعمل وكذلك العمل على تقديم منتجات حديثة وعالية الجودة تسمح باستغلال شبكة الانترنت حيث يعمل فرع djaweb لمؤسسة اتصالات الجزائر على:

- المساهمة في تطوير المجتمع ألمعلوماتي من خلال وضع قاعدة أساسية لتقنيات الانترنت ذات التدفق العالي.
- التشجيع على استعمال منتج الانترنت في الجزائر ورفع عدد عملائها.
- العمل على تطوير الخدمات الجديدة المرتبطة بالانترنت وتسويقها مثل محاضرات الفيديو، الانترنت في الهاتف النقال ... الخ.
- ضمان تكوين عالي للعمال في مجال التكنولوجيات الحديثة بصفة عامة وفي مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية وكذا الإعلام الآلي.

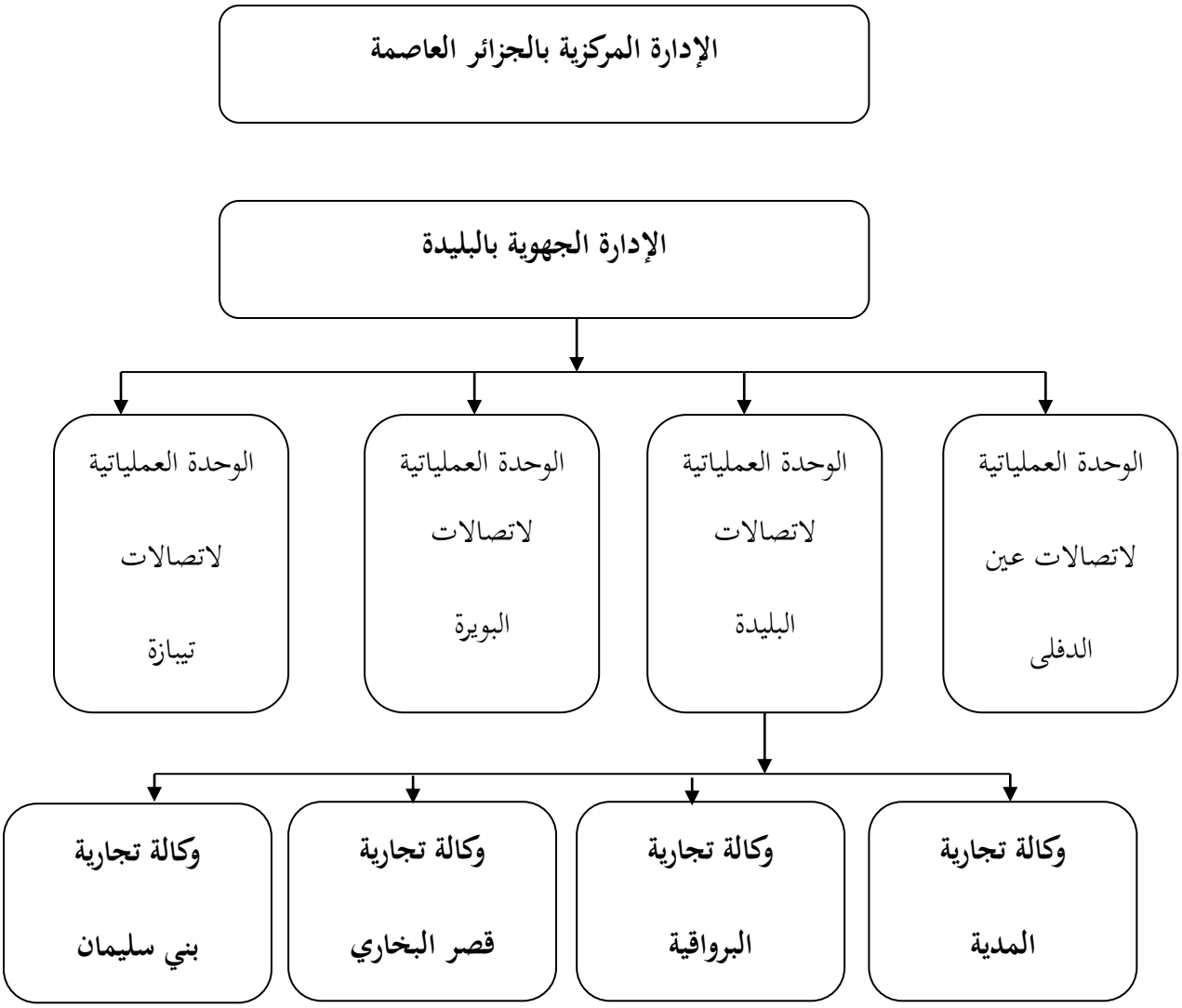
خامسا: المنتجات الساتلية revset: تعتبر هذه التكنولوجيا النشاط الرئيسي لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع الأقمار الصناعية، توفر الحلول التقنية والقدرة على توفير التعليم والمرافق والمعدات وصيانتها وتقديم الدعم للمؤسسات في تطوير شبكاتها حيث تسمح بالحصول على الخدمات التالية:

- الهاتف والفاكس.
- انترنت فائقة السرعة.
- نقل البيانات.
- عقد مؤتمرات عن طريق الفيديو عن بعد.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

نشأت اتصالات الجزائر سنة 2003، و هي وحدة عملية للاتصالات تتفرع عنها 4 وكالات تجارية تتمثل في : وكالة المدية، وكالة البرواقية، وكالة قصر البخاري، وكالة بني سليمان، و الشكل التالي يوضح تنظيم الوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية.

الشكل رقم (3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر



المصدر: وثائق داخلية خاصة بالمؤسسة

المبحث الثاني: تقديم عام للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالمدية–قصر البخاري–

في هذا المبحث تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية سنقوم بالتعريف بالوحدة التجارية لقصر البخاري، هيكلها التنظيمي وكذا خدماتها المقدمة.

المطلب الأول: تعريف الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر–قصر البخاري–

هي مؤسسة عمومية جزائرية تأسست سنة 2003، تنشط في مجال الهاتف الثابت والنقال، نشأت بموجب قانون فيفري 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، وقد دخلت رسميا في سوق العمل في 1 جانفي 2003.

فرع الشركة: شركة عمومية

شعارها: اتصالات الجزائر الاختيار الأفضل

المقر الرئيسي: الجزائر العاصمة

مناطق الخدمة: الجزائر

المنتجات: خدمة الهاتف الثابت، الهاتف النقال، الانترنيت

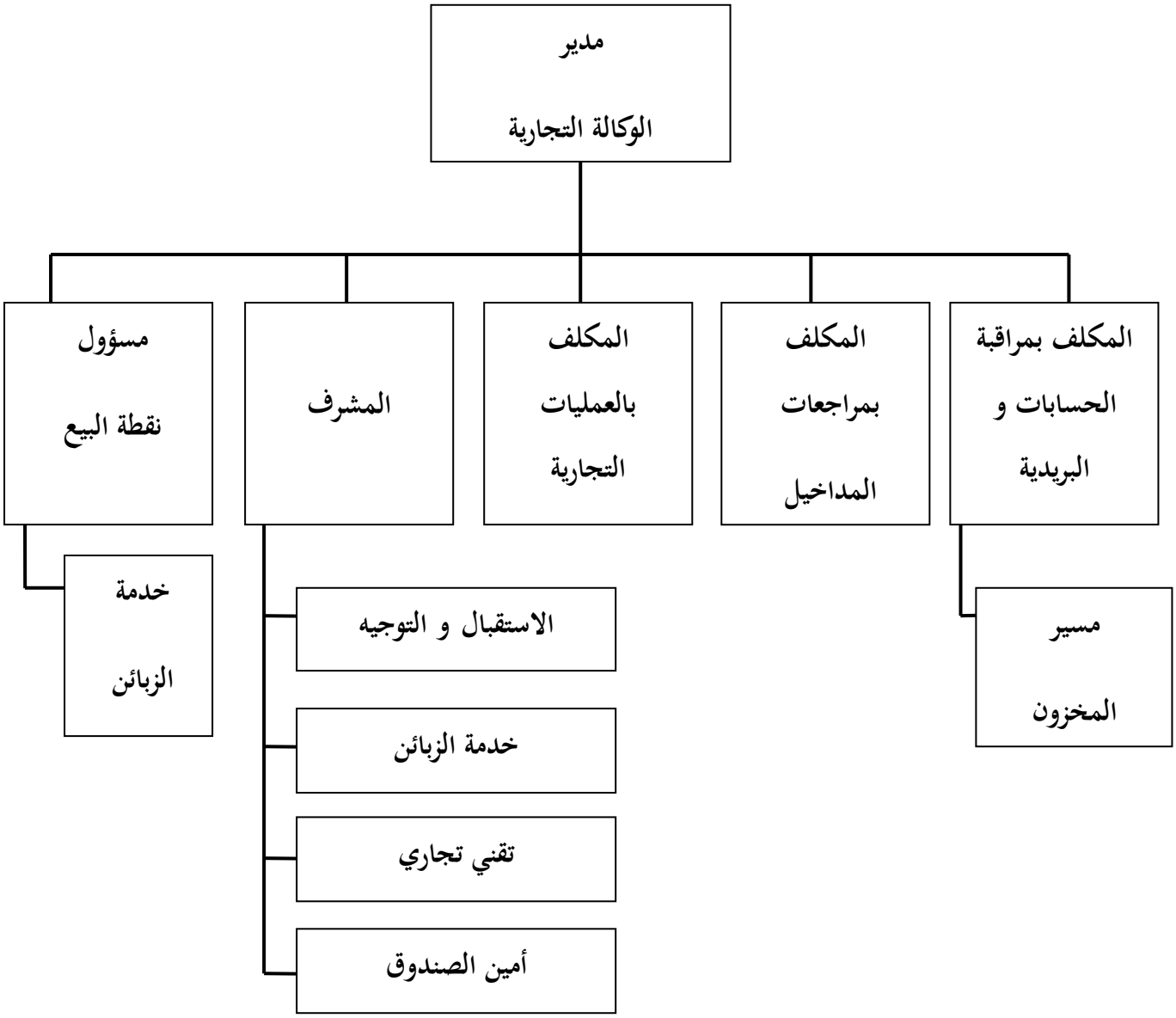
شركة الأم: هيئة البريد والمواصلات الجزائرية

شركة التابعة: اتصالات الجزائر الفضائية الدولة الجزائرية

الموقع الإلكتروني Algérie telecom.dz

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية اتصالات الجزائر–قصر البخاري–

الشكل رقم (4): الهيكل التنظيمي للوحدة التجارية–قصر البخاري–



المصدر: وثائق داخلية خاصة بالمؤسسة

- **مهام الأقسام:**
  - المدير : هو المشرف و المسؤول الأول على تسيير المؤسسة وتوجيه الموظفين
  - مسؤول نقطة البيع: تتضمن مصلحة خدمة الزبائن.

- المشرف: هو المسؤول عن سلامة الموظفين وممتلكات المؤسسة وكذلك السير الحسن داخلها. وتتضمن مصلحة:

– الاستقبال والتوجيه: هم المسؤولون عن استقبال الزبائن وتوجيههم إلى مختلف المكاتب للسير الحسن للخدمات.

– خدمة الزبائن

– تقني تجاري: هم المسؤولون عن بيع الخدمات الموجودة للهاتف والانترنيت وإيصالها للزبائن على أحسن وجه.

– أمين الصندوق: هو المسؤول عن الأموال النقدية للمؤسسة.

- المصلحة التجارية: تعتبر قسم أقسام الوكالة تكون من خمسة موظفين كل موقع له عمل خاص به من مهامه:

– متابعة تنقل الطلبات الخطية ومعالجة الأخطاء.

– منح أرقام الهاتف بكل أنواعه.

– تأمين العلاقة بين مركز الإنتاج التقني والوكالة التجارية.

– متابعة الخطوط الخاصة.

- المصلحة المالية: تتكفل بكل الشؤون المالية المتعلقة بالوكالة التجارية وهي تكمل عمل المصلحة التجارية من مهامها:

– معالجة الأخطاء المالية.

– متابعة الفواتير غير مدفوعة الحساب إما بتقسيطها أو قطع الخط الهاتفي.

– حساب مداخيل الوكالة خلال شهر أو سنة.

– حساب ميزانية الوكالة خلال شهر أو سنة.

- المصلحة التقنية: تشكل هذه المصلحة الركيزة الجهوية لنشاطها المستمر والدائم بهدف خدمة زبائنها وتنمية علاقاتها بمختلف المصالح، وتحتوي على:

1/ مصلحة التعطيلات الهاتفية: هذه مصلحة خاصة بالمشتركين فقط، مسيرة من طرف رئيس المصلحة، تلعب دور مهم داخل المؤسسة وذلك من خلال:

- تطبيق القواعد والإجراءات التقنية.
- مراقبة نوعية الخدمات المؤمنة عن المصالح التقنية في حالة وجود خلل في الخطوط الهاتفية.
- المتابعة الدورية واليومية للوثائق التقنية للمشتركين.
- تنفيذ طلبات الترخيص لتنفيذ الأعمال ومراقبة الإنتاج.

2/ مصلحة الإنتاج الهاتفي: تتجلى مهامها في:

- تطبيق القواعد والإجراءات التقنية لاستثمار الشبكات.
- متابعة خاصة في تنصيب شبكات المعلومات.
- توفير شبكات واستهلاك وصيانة المراكز.

3/ مصلحة متابعة تعطيلات الانترنيت.

المطلب الثالث: خدمات الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر–قصر البخاري–

من أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر هي تقديم أفضل الخدمات للزبائن لضمان راحتهم و تحقيق رضاهم، و فيما يلي سنعرض أهم الخدمات المقدمة على مستوى الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بقصر البخاري و بعض الإحصائيات:

أولا: خدماتها

- الهاتف: يشمل منتج الهاتف الثابت السلكي كما تقدم مجموعة من الخدمات المرتبطة بمنح الهاتف الثابت وهي:

بيع بطاقات التعبئة وتتمثل في:

- 4G
- EPAYMENT
- FI MAKTABATI

✓ الأنترنيت: تشمل:

- ADSL FAWRI
- ADSL ANIS+ : تكون سرعتها إلى غاية MG100(زبون عادي) G1(للمؤسسات)

– بطاقات الاشتراك الخاصة بالإنترنيت.

ثانيا: إحصائياتها

تجهيز الزبائن: 5.128.262

عدد زبائن الهاتف الثابت: 2.922.791

الكثافة الهاتفية الإجمالية في الجزائر: 8,91%

- الشبكة التجارية:

171 وكالة تجارية لاتصالات

110 ملحقة تجارية تابعة للوكالات التجارية

212.040 كشك متعدد الخدمات

4.425 هاتف عمومي

- شبكة الاتصالات:

الشبكة العمومية لإرسال المعطيات بالحزم أكس 25: تقدر ب: 6.206 وصلة أو نقطة.

القاعدة الوطنية لإرسال المعطيات بقدرة 10 جيغابيت و2,5 جيغابيت في قيد الإنجاز.

- أرقام الربط بالمؤسسات:

ربط 11.145 مؤسسة تربوية بشبكة الهاتف والانترنيت من إجمالي 21.233 مؤسسة.

ربط 3023 مكتب بريدي بشبكة المعلومات من إجمالي 3282 مكتب بريدي على المستوى الوطني.

المبحث الثالث: الإطار العام للدراسة التطبيقية

المطلب الأول: منهج، مجتمع وعينة الدراسة

أولا: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ويعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي، من دون تدخل الباحث يستطيع الباحث أن يحللها ويصفها، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة الاتصال في عملية اتخاذ القرار "دراسة حالة اتصالات الجزائر بقصر البخاري"

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من 30 عامل في مؤسسة اتصالات الجزائر بقصر البخاري، حيث تم توزيع 30 استبيان ومن ثم استرجاع 29 استبيان و1 غير مسترجع.

المطلب الثاني: المنهج والأساليب الإحصائية المستعملة

تم الاعتماد على طريقة الاستبيان لجمع البيانات.

أولا: أداة الدراسة

- المحور الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة المتمثلة في الجنس، المؤهل العلمي والخبرة المهنية.
- المحور الثاني: يتعلق بالاتصال في المؤسسة، ويحتوي على 10 عبارات.
- المحور الثالث: يتعلق بعملية اتخاذ القرارات في المؤسسة، واشتمل على 11 عبارة.
- المحور الرابع: بتعلق بمدى تأثير الاتصال في اتخاذ القرار، واشتمل على 9 عبارات.

ثانيا: المقياس المستخدم

اعتمدنا على مقياس ليكارت الخماسي للإجابة على العبارات وذلك وفقا لدرجات الاستجابة كما هو موضح في الجدول:

جدول رقم (3): مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	الدرجة
غير موافق تماما	1
غير موافق	2
محايد	3
موافق	4
موافق بشدة	5

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على معطيات سابقة

ثانيا: أدوات التحليل الإحصائي

بعد استلام الاستبيانات من طرف المستجيبين وتأكد من عدم وجود أي استبانة مفقودة، تم تفريغ البيانات المتضمنة في هذه الاستبيانات في الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروفة اختصارا (SPSS_ V25) بغرض إجراء التحليل الإحصائي، حيث تم استخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية وهذا تماشيا مع نوع المتغيرات وفرضيات الدراسة وفيما يلي توضيح للاختبارات الإحصائية التي تم استخدامها:

- اختبار كولمجروف-سمرنوف Kolmogorov-smirnov test (K-S) لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه؛
- معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لمعرفة ثبات فقرات الإستبيان؛
- معامل الإرتباط سبيرمان Spearman Corrélation Coefficient لحساب الإتساق الداخلي والصدق البنائي، والعلاقة بين المتغيرات؛
- التكرارات والنسب المئوية لوصف بيانات العيّنة من حيث خصائصها؛
- المتوسطات الحسابية من أجل معرفة الأهمية النسبية للمتغيرات والعبارات التي تقيسها؛

- الإنحرافات المعيارية لقياس درجة تشتت قيم استجابات الموظفين عن المتوسط الحسابي؛
- الإنحدار الخطي البسيط لمعرفة مدى مساهمة الإتصال في عملية اتخاذ القرارات؛
- تحليل التباين الأحادي لمعرفة ما إذا كان هنالك فروقات ذات دلالة إحصائية في المتغير المستقل والمتغير التابع تعزى للبيانات الشخصية والوظيفية.

المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي، وتقييم صحة وثبات أداة الدراسة

قبل إجراء التحليل الإحصائي فإنه لابد من التحقيق من بعض المسائل المتعلقة بجمع البيانات. ومن أهم هذه المسائل هي: فحص التوزيع الطبيعي للبيانات، الثبات، صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي وفما يلي توضيح لهذه المسائل.

أولا: التحقق من التوزيع الطبيعي

يعد اختبار التوزيع الطبيعي واحد من أهم الفرضيات الأساسية التي لابد من أن يتحقق لإجراء بعض الاختبارات الإحصائية مثل: تحليل الانحدار وتحليل التباين وغيرها من الاختبارات الإحصائية، ومن هذا المنطلق قامت طالبتين باستخدام اختبار كولمجروف–سميرنوف (Kolmogorov-smirnov test K–S) للتحقق من أن بينات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وحتى تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حسب هذا الاختبار فلابد أن تكون مستوى الدلالة للمتغيرات الدراسة أكبر من (0.05) .

والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول رقم (4): اختبار كلمجروف–سميرنوف (K–S) لتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغير	قيمة الاختبار ***K–S***	درجة الحرية ***df***	مستوى الدلالة ***P***
الاتصال	0.121	30	0.200
اتخاذ القرارات	0.164	30	0.078

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجاتSpss

نلاحظ من نتائج الجدول رقم () أن قيمة اختبار كلمجروف–سميرنوف للمتغير المستقل (الاتصال) والمتغير التابع (اتخاذ القرارات) كانت غير دالة إحصائيا ($P>0.05$) مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما يعطي مؤشرا لإمكانية استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية لهذه الدراسة.

ثانيا: اختبارات الصدق

يمثل الصدق في البحث العلمي درجة دقة البحث على قياس الغرض المصمم من أجله، أي مدى تزويد أداة البحث بمعلومات تتعلق بمشكلة البحث من مجتمع الدراسة نفسه، وقد يفهم البعض الصدق كمقابل لعدم الصدق ولكن هذا مفهوم خاطئ؛ فالصدق يرتبط بهدف بعينه. وفي هذه الدراسة اعتمد الطالب على ثلاث أنواع من اختبارات الصدق هي: الصدق الظاهري، صدق الاتساق الداخلي والصدق التمييزي. وفيما يلي تفصيل لذلك:

1–الصدق الظاهري:

للتحقق من الصدق الظاهري للمقياس تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية المنتمين إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير بجامعة المدية، وقد استجاب الطالب لآراء السادة المحكمين وقامتا بإجراء التعديلات اللازمة في ضوء مقترحاتهم، وبلغت نسبة الاستجابة الكلية (100%) مما زدا في الاطمئنان إلى صحة النتائج التي تم التوصل إليها.

2–صدق الاتساق الداخلي

يقصد بصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان :مدى اتساق جميع فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء أخر. وعلى هذا قام الطالب بحساب معامل الارتباط سبيرمان (Spearman) بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة.

- الإتساق الداخلي لعبارات متغير الإتصال

نوضح ذلك من خلال عرض الجداول رقم (5)

جدول رقم (1): معاملات الارتباط سبيرمان بين درجات عبارات متغير الإتصال مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.

رمز العبارة	العبارة	معامل الارتباط *SP*	مستوى الدلالة *P*
A1	تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر.	0.634**	<0.001
A2	تتصل الإدارة بك خلال فترات منتظمة أثناء أدائك لعملك.	0.708**	<0.001
A3	كثيرا ما تتصل الإدارة بك بهدف تقديم قرارات للتنفيذ فقط.	0.598**	<0.001
A4	أحيانا تلجأ الإدارة إليك لطلب رأيك حول مسائل تخص عملك.	0.547**	<0.001
A5	تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب.	0.655**	<0.001
A6	المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدك على الدقة في أداء عملك.	0.720**	<0.001
A7	تتبنى الإدارة الإتصال الرسمي بقواعد ثابتة.	0.713**	<0.00

			1
A8	يسمح الهيكل التنظيمي للمؤسسة بتبسيط الاتصالات بين الإدارة والموظفين.	0.674**	<0.001
A9	تقوم باستشارة زملائك عند القيام بأعمال في نفس المستوى التنظيمي	0.701**	<0.001
A10	يزودك رئيسك بكل المعلومات المتاحة لكي تقوم بالعمل بشكل جيد.	0.746**	<0.001
مستويات الدلالة الإحصائية: $P<0.001$:***			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

تبين نتائج الواردة في الجدول رقم (5) أن جميع المعاملات الإرتباط كانت من متوسطة إلى مرتفعة ودالة إحصائيا حيث تراوحت من ($SP = 0.547,\ P<0.001$) للعبارة (A4) إلى ($SP = 0.746,\ P<0.001$) للعبارة (A10) مما يعني وجود علاقة طردية بين العبارات والمتغير الذي تنتمي إليه (الإتصال)، وبتالي توافر الاتساق الداخلي ولا نستثني أي عبارة من التحليل.

- الإتساق الداخلي لعبارات متغير إتخاذ القرارات

نوضح ذلك من خلال عرض الجداول رقم (06):

جدول رقم (2): معاملات الارتباط سبيرمان بين درجات عبارات متغير اتخاذ القرارات مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.

رمز العبارة	العبارة	معامل الارتباط *SP*	مستوى الدلالة *P*
B1	أثناء اتخاذك لقرار معين تضع نفسك مكان مرؤوسيك.	0.504**	0.001
B2	في بعض الأحيان تجد صعوبات في إيصال محتوى قراراتك وأوامرك لمرؤوسيك.	0.661**	<0.001
B3	عند اتخاذك القرارات تلقى ترحيب من طرف المرؤوسين.	0.809**	<0.001
B4	يضايقك كثيرا عدم موافقة مرؤوسيك لتنفيذ بعض الأوامر والقرارات التي يرونها أنها ليست في محلها.	0.753**	<0.001
B5	هناك ثقة متبادلة بينك وبين مرؤوسيك فيما يتعلق بتحقيق أهداف المؤسسة.	0.786**	<0.001
B6	تسعى دائما بمعرفة ردة فعل مرؤوسيك على القرارات التنظيمية الخاصة بالمؤسسة.	0.794**	<0.001
B7	تقوم بتقديم المبررات لمرؤوسيك عن بعض القرارات التي إلى أنها غير صائبة وليست في محلها.	0.490**	0.002
B8	ترضى دائما عن القرارات التي تتخذها والتي تخص مجال عمل	0.638*	

	مرؤوسيك.	**	<0.001
B9	تقوم باختيار الوقت المناسب التي تعطى فيه الأوامر لمرؤوسيك.	0.759**	<0.001
B10	ترتبط القرارات التي اتخذتها بأهداف المنظمة.	0.732**	<0.001
B11	تحس بأن مرؤوسيك يفهمون المغزى من الأوامر التي يتلقونها من طرفك.	0.791**	<0.001
مستويات الدلالة الإحصائية: ***: $P<0.001$ **: $P<0.01$			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

تبين نتائج الواردة في الجدول رقم (6) أن جميع المعاملات الإرتباط كانت من متوسطة إلى مرتفعة ودالة إحصائيا حيث تراوحت من ($SP = 0.490,\ P = 0.002$) للعبارة (B7) إلى ($SP = 0.809,\ P < 0.001$) للعبارة (B3) مما يعني وجود علاقة طردية بين العبارات والمتغير الذي تنتمي إليه (اتخاذ القرارات)، وبتالي توافر الاتساق الداخلي ولا نستثني أي عبارة من التحليل.

3–الصدق البنائي:

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل متغير من متغيرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعة.

ومن هذا المنطلق قمنا بحساب معامل الارتباط سبيرمان (Spearman) بين درجة كل متغير مع الدرجة الكلية الاستبيان، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (3): معاملات الارتباط سبيرمان بين كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان.

المتغير	الاتصال	اتخاذ القرارات	الدرجة الكلية للإستبيان
الإتصال	**1**	**-**	**-**
إتخاذ القرارات	**0.681*** **	**1**	**-**
الدرجة الكلية للإستبيان	**0.811*** **	**0.828*** **	**1**
مستوى الدلالة الإحصائية	***: $P<0.001$		

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول رقم (7) الذي يبين معاملات ارتباط المتغير المستقل (الاتصال) مع المتغير التابع (اتخاذ القرارات)، ثم مع الدرجة الكلية للمقياس (جميع عبارات الاستبيان)، أن جميع معاملات الارتباط الظاهرة في الجدول محصورة بين القيمتين (SP=0.681 ;SP=0.828) وهي دالة احصائيا ($P<0.001$)، وهذا يعكس الصدق البنائي لأداة الدراسة.

ثالثا: ثبات الاستبيان

يعبر الثبات عن مدى خلو أدوات جمع البيانات من الأخطاء التي تشوب القياس أي مدى قياس الاختبار للسمة التي يريد الباحث/الطالب قياسها، فدرجات الاختبار تكون ثابتة عندما يقيس الاختبار سمة معينة قياساً متسقاً في الظروف المتباينة التي قد تؤدى إلى أخطاء القياس، وبالتالي فالثبات يفيد الدقة في القياس كما يهتم أيضا بتأثير الأخطاء العشوائية للقياس على استقرار الدرجات. وقد تم التحقق من ثبات في هذه الدراسة من خلال الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) كما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول رقم (4): معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات المتغيرات والدرجة الكلية للاستبيان

المتغير	معامل ألفا كرونباخ α
الاتصال	0.709
اتخاذ القرارات	0.731
الدرجة الكلية للاستبيان	0.869

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول الرقم (8) أن معامل الثبات ألفا كرونباخ تراوحت قيمه بين (α= 0.709 ;α= 0.731) لمتغيرات الدراسة، كما بلغت قيمته أيضا (α= 0.869) للدرجة الكلية للإستبيان، وبالتالي يكون قد تخطت عتبة الموصى بها (0.7)، ما يعني أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة وتقيس ما وضعت لقياسه، وبالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

المبحث الرابع: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

يهدف هذا المبحث إلى عرض نتائج تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة المعتمدة واختبار الفرضيات، وفي هذا الصدد، تم أولا وصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، ثم أجري تحليل وصفي لإجابات موظفي حول متغيرات الدراسة، وبعد ذلك تم اختبار فرضيات.

المطلب الأول: وصف البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

اشتملت البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة كما جاء في الإستبيان المرفق في الملاحق على المتغيرات التالية: (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية)، حيث سيتم اعتماد التكرارات، النسب المئوية والرسومات البيانية في التعبير عن خصائص أفراد العينة وتحليلها.

أولا: وصف خصائص العينة من حيث متغير الجنس

يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

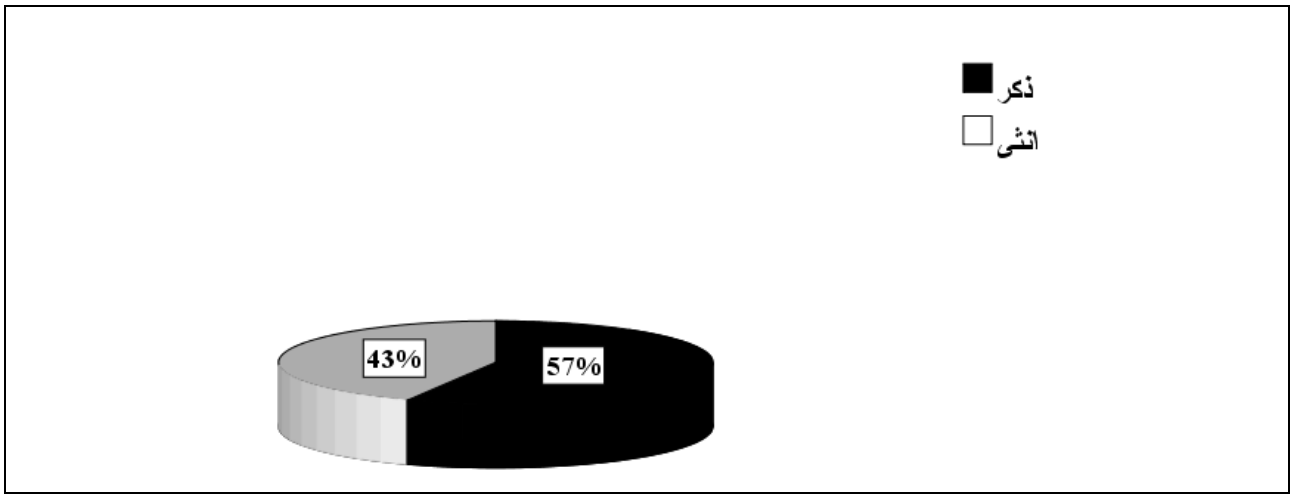
جدول رقم (5): توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئات	التكرار f	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	17	57
	أنثى	13	43
	المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول رقم (): أن الموظفين في العينة أغلبهم ذكور حيث بلغت نسبتهم (57%) من إجمالي عينة الدراسة، وبلغت نسبة الإناث (43%)، وهذا يدل على أن الذكور كانوا أكثر استجابة للاستبيان مقارنة بالإناث، والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (5): توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس



المصدر: رسم مقتطع من مخرجات SPSS

ثانيا: وصف خصائص عينة الدراسة من حيث متغير متغير المؤهل العلمي

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المؤهل العلمي:

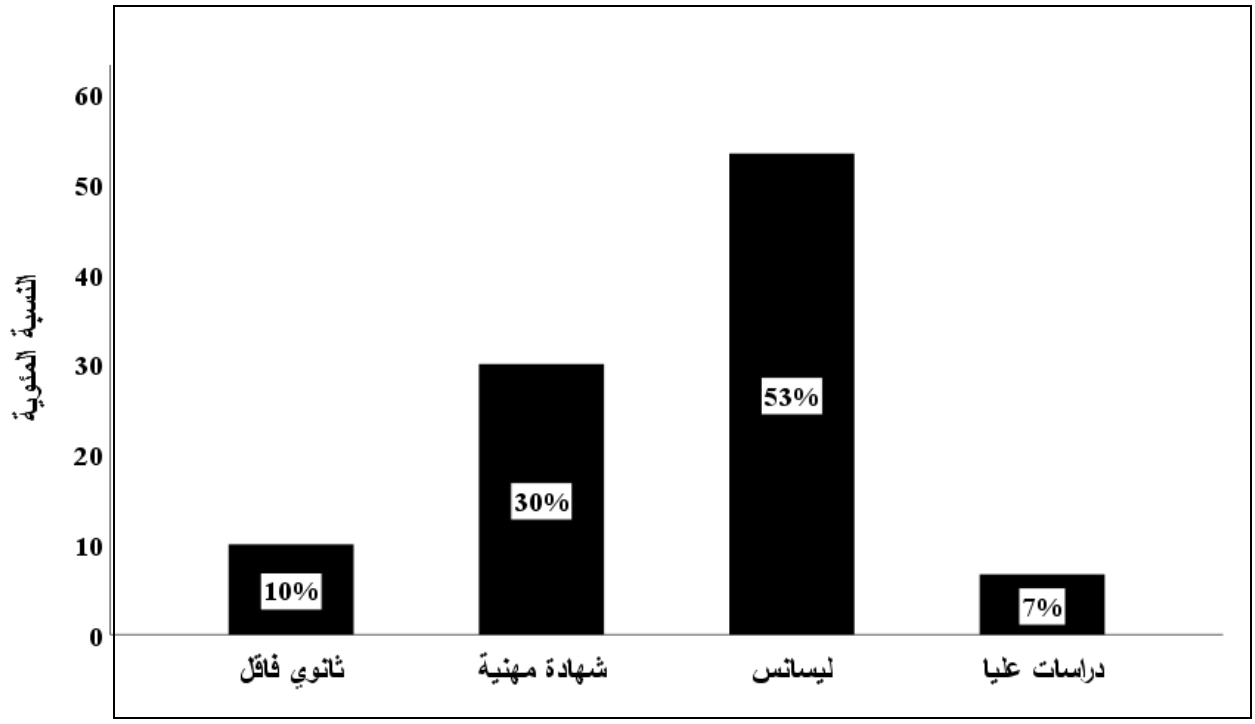
جدول رقم (6): توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئات	التكرارات *f*	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	03	10
	شهادة مهنية	09	30
	ليسانس	16	53
	دراسات عليا	02	07
	المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول السابق أن الموظفين الذين لديهم شهادة ليسانس يمثلون المؤهل العلمي الغالب في عينة الدراسة حيث بلغ عددهم (16) موظف وبنسبة مئوية بلغت (53%)، يليهم الموظفين الذي يحملون شهادة مهنية بمجموع (09) موظفين وبنسبة بلغت (30%)، ثم الموظفين الذي يحملون شهادة ثانوي فأقل بمجموع (03) موظفين وبنسبة بلغت (10%)، في حين لم يتعدى عدد الموظفين الحاملين لشهادة الدراسات العليا سوى موظفين إثنين وبنسبة مقدارها (07%). وعليه نستنتج أن غالبية الموظفين في عينة الدراسة يحملون شهادة ليسانس وشهادات مهنية، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (20): توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: رسم مقتطع من مخرجات SPSS

ثالثا: وصف خصائص عينة الدراسة من حيث متغير الخبرة المهنية

يوضح الجدول التالي، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير عدد الخبرة المهنية:

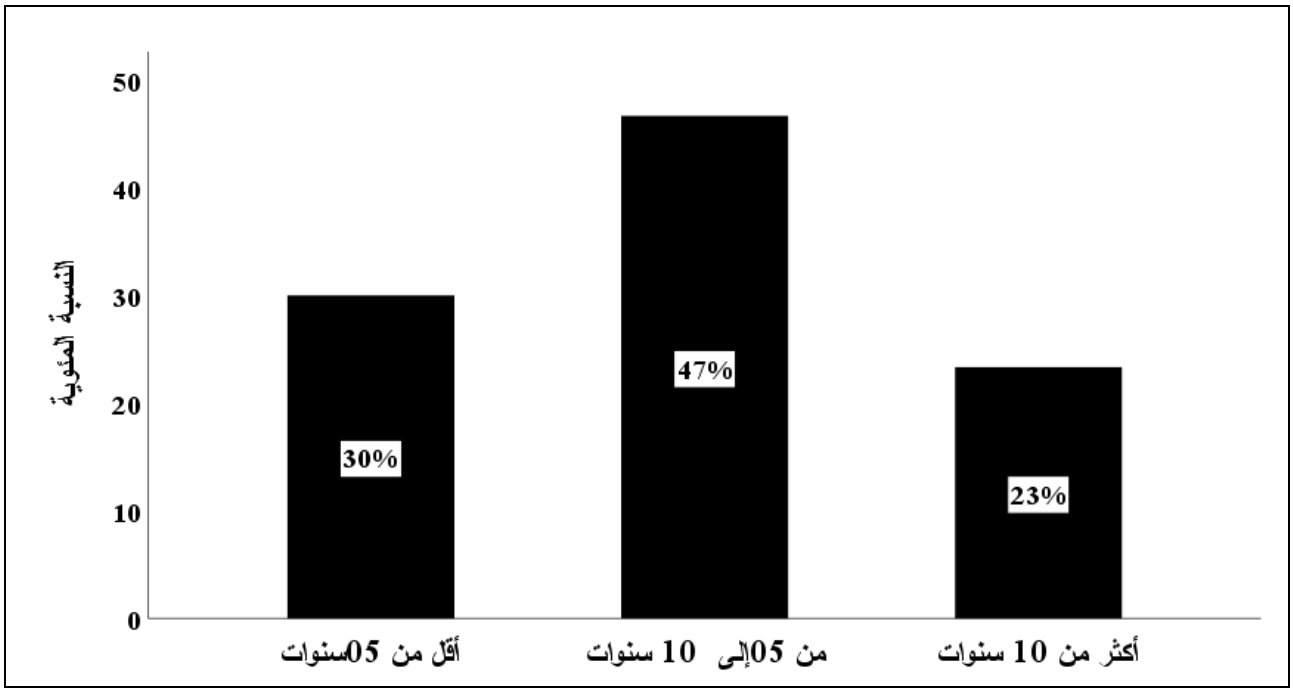
جدول رقم (7): توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الخبرة المهنية

المتغير	الفئات	التكرار *f*	النسبة المئوية %
الخبرة المهنية	أقل من 05 سنوات	09	30
	من 05 إلى 10 سنوات	14	47
	أكثر من 10 سنوات	07	23
	المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

يلاحظ من الجدول أعلاه، أنّ غالبية الموظفين في عينة الدراسة لديهم سنوات خبرة [من 05 إلى 10 سنوات] حيث بلغ عددهم (14) موظف وبنسبة مقدارها (47%)، يليهم الموظفين الذين يمتلكون خبرة مهنية [أقل من 05 سنوات] بمجموع (09) موظفين وبنسبة بلغت (30%)، في حين لم يتعدى مجموع الموظفين الذين لديهم خبرة [أكثر من 10 سنوات] سوى (07) موظفين وبنسبة مقدارها (23%) من حجم العينة. وتشير هذه النتائج إلى أن موظفي عينة الدراسة الذين تم استجوابهم يمتلكون خبرة لا بأس بها، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (6): توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: رسم مقتطع من مخرجات SPSS.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة وكانت النتائج كما يلي:

أولا: تحليل البيانات المتعلقة بإجابات الموظفين اتجاه عبارات متغير الاتصال

يوضح الجدول رقم (12)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لعبارات متغير الاتصال

جدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لعبارات متغير الاتصال

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي *M*	الانحراف المعياري *SD*	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
A1	تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر.	4.28	0.79	02	موافق بشدة
A2	تتصل الإدارة بك خلال فترات منتظمة أثناء أدائك لعملك.	4.36	0.91	01	موافق بشدة
A3	كثيرا ما تتصل الإدارة بك بهدف تقديم قرارات للتنفيذ فقط.	3.58	0.87	08	موافق
A4	أحيانا تلجأ الإدارة إليك لطلب رأيك حول مسائل تخص عملك.	2.58	1.09	10	غير موافق
A5	تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب.	3.83	0.85	07	موافق
A6	المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدك على الدقة في أداء عملك.	4.02	0.97	04	موافق
A7	تتبنى الإدارة الإتصال الرسمي بقواعد ثابتة.	3.39	1.34	09	محايد
A8	يسمح الهيكل التنظيمي للمؤسسة بتبسيط الاتصالات بين الإدارة	3.96	0.72	06	موافق

	والموظفين.				
A9	تقوم باستشارة زملائك عند القيام بأعمال في نفس المستوى التنظيمي	4.23	0.80	03	موافق بشدة
A10	يزودك رئيسك بكل المعلومات المتاحة لكي تقوم بالعمل بشكل جيد.	3.99	0.71	05	موافق
الدرجة الكلية		3.82	0.47	–	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات Spss.

يُلاحظ من الجدول رقم () أن المتوسط العام لمتغير الإتصال جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (***M***=3.82) وبانحراف معياري قدره(***SD***=0.47) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (A2) التي نصت على " تتصل الإدارة بك خلال فترات منتظمة أثناء أدائك لعملك." كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء متغير الإتصال، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (*M*=4.36) وبانحراف معياري قدره (*SD*=0.91) معبرا عن عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة (A1) الخاصة ب " تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر. " بمتوسط حسابي (*M*=4.28) وانحراف معياري قدره (*SD*=0.79) معبرًا عن عدم وجود تشتت في إجابات الموظفين حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (A4) المتعلقة ب "أحيانا تلجأ الإدارة إليك لطلب رأيك حول مسائل تخص عملك." على أدنى متوسط حسابي (*M*=2.58) وبانحراف معياري بلغ (1.09 =*SD*) ما يدل على عدم وجود تجانس في اجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن نتائج إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت غالبيتها داخل درجة الموافق وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع ايجابي لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية الاتصال داخل وكالة اتصالات الجزائر بمدينة قصر البخاري.

ثانيا: تحليل البيانات المتعلقة بإجابات الموظفين لعبارات متغير اتخاذ القرارات.

يوضح الجدول رقم (13)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لعبارات اتخاذ القرارات.

جدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لعبارات متغير اتخاذ القرارات

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي *M*	الإنحراف المعياري *SD*	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
B1	أثناء اتخاذك لقرار معين تضع نفسك مكان مرؤوسيك.	3.45	0.87	08	موافق
B2	في بعض الأحيان تجد صعوبات في إيصال محتوى قراراتك وأوامرك لمرؤوسيك.	2.47	0.73	11	غير موافق
B3	عند اتخاذك القرارات تلقى ترحيب من طرف المرؤوسين.	3.24	1.15	10	محايد
B4	يضايقك كثيرا عدم موافقة مرؤوسيك لتنفيذ بعض الأوامر والقرارات التي يرونها أنها ليست في محلها.	3.32	0.91	09	محايد
B5	هناك ثقة متبادلة بينك وبين مرؤوسيك فيما يتعلق بتحقيق أهداف المؤسسة.	4.15	0.85	01	موافق
B6	تسعى دائما بمعرفة ردة فعل مرؤوسيك على القرارات التنظيمية الخاصة	3.76	0.80	04	موافق

	بالمؤسسة.				
B7	تقوم بتقديم المبررات لمرؤوسيك عن بعض القرارات التي توصلت إلى أنها غير صائبة وليست في محلها.	3.53	0.74	07	موافق
B8	ترضى دائما عن القرارات التي تتخذها والتي تخص مجال عمل مرؤوسيك.	3.97	0.93	02	موافق
B9	تقوم باختيار الوقت المناسب التي تعطى فيه الأوامر لمرؤوسيك.	3.58	0.96	06	موافق
B10	ترتبط القرارات التي اتخذتها بأهداف المنظمة.	3.74	0.92	05	موافق
B11	تحس بأن مرؤوسيك يفهمون المغزى من الأوامر التي يتلقونها من طرفك.	3.89	0.91	03	موافق
الدرجة الكلية		3.55	0.39	–	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) أن المتوسط العام لمتغير اتخاذ القرارات جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس ليكارت، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (***M***=3.55) وبانحراف معياري قدره(***SD***=0.39) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (B5) التي نصت على " هناك ثقة متبادلة بينك وبين مرؤوسيك فيما يتعلق بتحقيق أهداف المؤسسة." كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء متغير اتخاذ القرارات، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (4.15=) وبانحراف معياري قدره (*SD*=0.85) يدل على عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه

العبارة، تليها العبارة (B8) الخاصة ب " ترضى دائما عن القرارات التي تتخذها والتي تخص مجال عمل مرؤوسيك." بمتوسط حسابي (M=3.97) وانحراف معياري قدره (SD=0.93) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (B2) المتعلقة ب " في بعض الأحيان تجد صعوبات في إيصال محتوى قراراتك وأوامرك لمرؤوسيك. " على أدنى متوسط حسابي (M=2.47) وبانحراف معياري (SD= 0.73) يشير إلى عدم وجود تجانس في اجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن نتائج إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت بين درجة الموافق ودرجة الغير موافق وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع ايجابي نوعا ما لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية اتخاذ القرارات داخل وكالة اتصالات الجزائر بمدينة قصر البخاري.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

بعد الانتهاء من مناقشة نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة، ننتقل الآن إلى اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة الميدانية باستخدام كلٍ من تحليل الانحدار البسيط، وتحليل التباين الأحادي.

أولا: الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى للدراسة الحالية على مايلي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الإتصال على اتخاذ القرارات عند مستوى (α = 0.05) داخل وكالة اتصالات الجزائر بمدينة قصر البخاري. وللتحقق من هذه الفرضية نقوم باستخدام تحليل الانحدار البسيط والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (10): نموذج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الاتصال على اتخاذ القرارات

النموذج	**المتغير التابع (Y)** (**اتخاذ القرارات**)		
المتغير المستقل (X)	أوزان الإنحدار **B**	الخطأ المعياري ***SE***	مستوى الدلالة ***P***
الإتصال	0.477^{***}	0.097	<0.001
الثابت (i)	2.201^{***}	0.351	<0.001
$R^2 = 0.464$ $F_{(1,29)} = 24.239,\ P<0.001$			
مستوى دلالة الإحصائية	***:$P<0.001$		

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات Spss.

ملاحظة: تم اعتماد قيمة بيتا غير المعيارية (B) بدلاً من قيمة بيتا المعيارية (β) وذلك لأن المتغيرات لها نفس وحدة القياس (تم اعتماد على مقياس ليكارت الخماسي).

تبين النتائج الواردة في الجدول السابق أن المتغير المستقل (الإتصال) له القدرة على التنبؤ بالمتغير التابع (إتخاذ القرارات)، حيث بلغت قيمة مربع معامل الإرتباط ($R^2 = 0.464$) ما يعني أن متغير الإتصال قام بتفسير حوالي (46%) من تباين الحاصل في متغير إتخاذ القرارات كذلك تشير نتائج اختبار التباين الموضحة في الجدول السابق ($F_{(1,29)} = 24.239,\ P<0.001$) إلى معنوية معامل الانحدار، وعليه يمكن كتابة معادلة خط الانحدار الغير معيارية بالشكل التالي:

$$(0.477) \times X + (2.201) i = Y$$

حيث:

Y : **إتخاذ القرارات ;** i: **الثابت ;** X: **الإتصال**

ومن خلال المعادلة السابقة والمستخرجة من النتائج الموضحة في الجدول رقم () نجد أن قيمة معامل الإنحدار غير المعياري دالة إحصائيا؛ حيث بلغت ($B = 0.477, P < 0.001$)، وتترجم هذه النتائج على أن زيادة وحدة واحدة في متغير الاتصال يؤدي إلى زيادة اتخاذ القرارات داخل وكالة اتصالات الجزائر بمدينة قصر البخاري ب (48%).

وبناءً على ما تقدم فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الاتصال على اتخاذ القرارات عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل وكالة اتصالات الجزائر بمدينة قصر البخاري.**

ثانيا: الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية للدراسة الحالية على ما يلي: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متغير الإتصال تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية) داخل وكالة اتصالات الجزائر بمدينة قصر البخاري.** وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بإجراء تحليل التباين الأحادي والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (11): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الاتصال تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

مصدر التباين	قيمة F	درجات الحرية df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	مستوى الدلالة p
الجنس	2.868	1	0.291	0.291	0.104
المؤهل العلمي	2.350	3	0.716	0.239	0.099
الخبرة المهنية	2.371	2	0.481	0.241	0.116
الخطأ	-	23	2.336	0.102	-
المجموع	-	30	394.489	-	-
(Lvene test): $_{(06,23)} = 1.060, P = 0.414$					

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات Spss.

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم () أن قيمة اختبار التجانس لمتغير (الاتصال) غير دال إحصائيا (Lvene test = 1.060, P=0.414) ما يعني أن تباين المجموعات متساوي، كما أن شرط التوزيع الطبيعي محقق مسبقا، وعليه فإن افتراضات تحليل التباين الأحادي محققة، وبالتالي يمكن مواصلة التحليل. حيث بينت النتائج الواردة في الجدول السابق أن مستوى الدلالة لقيمة F أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الاتصال تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

وبناءً على ما تقدم فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على **عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير الاتصال تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية) داخل وكالة اتصالات الجزائر بمدينة قصر البخاري.**

ثالثا: الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة للدراسة الحالية على ما يلي: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير اتخاذ القرارات تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية) داخل وكالة اتصالات الجزائر بمدينة قصر البخاري.** وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بإجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يوضح ذلك.

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل الذي تمحور حول مساهمة الاتصال في عملية اتخاذ القرار بوكالة اتصالات الجزائر بقصر البخاري، وقدمنا لمحة عن المنظمة والإحصائيات اللازمة لعدد الموظفين الذين يشتملون مجتمع الدراسة، ثم وضحنا المنهج والأدوات المستخدمة والمتمثلة في الاستبيان المرفق، ثم اعتمدنا على وصف وتحليل متغيرات الدراسة، ثم التحقق من الفرضية واستخلاص النتائج.

- تقديرات الموظفين لوكالة اتصالات الجزائر فرع قصر البخاري، جاءت بدرجة عالية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الاتصال على اتخاذ القرارات عند مستوى ($\alpha = 0.05$).
- بينت الدراسة أنه للاتصال قيمة كبيرة بالنسبة لاتخاذ القرار داخل وكالة اتصالات الجزائر فرع قصر البخاري.
- فعالية القرارات تتوقف على مدى فاعلية الاتصال داخل المنظمة.

خاتمة

خاتمة:

في إطار اهتمامنا بموضوع الاتصال حاولنا من خلال هذا البحث الإلمام بنقطة مهمة المتمثلة في مساهمة الاتصال في عملية اتخاذ القرار مما يمكن المنظمة بالاعتماد على عملية الاتصال المتوفرة لديها لاتخاذ قرارات فعالة من أجل الوصول إلى أهدافها المسطرة.

من هذا المنطلق تم طرح إشكالية بحثنا " فيما يتمثل دور الاتصال في اتخاذ القرار؟ "، حيث تم التطرق إلى الاتصال واتخاذ القرار كمدخل لمعالجة الإشكالية، و حاولنا الإجابة على التساؤلات الفرعية المنبثقة عن التساؤل الرئيسي، من خلال طرح الفرضيات والتي وضعت للاختبار فكانت الإجابة كالتالي:

نصت الفرضية الأولى على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الاتصال على اتخاذ القرارات عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل وكالة اتصالات الجزائر بمدينة قصر البخاري "وقد تم عدم إثبات الفرضية، حيث وجد أن قيمة معامل الانحدار غير المعياري دالة إحصائيا؛ حيث بلغت ($B = 0.477, P < 0.001$)، وتترجم هذه النتائج على أن زيادة وحدة واحدة في متغير الاتصال يؤدي إلى زيادة اتخاذ القرارات داخل وكالة اتصالات الجزائر بمدينة قصر البخاري ب (48%). ومنه يمكن القول إنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية.

نصت الفرضية الثانية على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متغير الاتصال تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية) داخل وكالة اتصالات الجزائر بمدينة قصر البخاري." وتم إثبات الفرضية من خلال الجانب التطبيقي، حيث بينت النتائج أن مستوى الدلالة لقيمة F أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الاتصال تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية، و منه يمكن القول أنه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

نصت الفرضية الثالثة على أن " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في متغير اتخاذ القرارات تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية) داخل وكالة اتصالات الجزائر بمدينة قصر البخاري، "و تم إثبات صحة الفرضية من خلال الفصل التطبيقي، حيث أظهرت النتائج أن مستوى الدلالة لقيمة F أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير اتخاذ القرارات تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية، ومنه يمكن القول إنه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية.

نتائج البحث:

- للاتصال تأثير ذو قيمة كبيرة بالنسبة لاتخاذ القرار، خاصة أن القرار يتوقف على مدى سلامة المعلومات و التي تساعد في اتخاذ القرارات الرشيدة في المنظمة.
- بينت الدراسة أن أغلب العمال راضون عن أساليب الاتصال في المنظمة.
- يعتبر الاتصال الوسيلة التي يتم بموجبها نقل وتبادل المعلومات من طرف لآخر لغرض الوصول للأهداف المسطرة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الاتصال على اتخاذ القرارات عند مستوى ($\alpha = 0.05$).

اقتراحات:

- العمل على تشجيع الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى.
- محاولة المناقشة مع المرؤوسين دون انفعال.
- إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات داخل المنظمة.
- احترام آراء ومقترحات أصحاب المؤسسة.
- العمل على تشجيع الاتصالات وخلق جو من الثقة المتبادلة بين الموظفين والإدارة.
- تحديث تقنيات الاتصال بصفة مستمرة.

آفاق الدراسة:

هناك عدة مجالات مرتبطة ببحثنا هذا لم يتم التطرق إليها أو تم التطرق ولكن بشكل ضيق، والتي يمكن أن تكون آفاقا لمذكرات أخرى:

- وسائل الاتصال وأثرها في عملية اتخاذ القرارات.
- دور تقنيات الاتصال في خدمة عملية اتخاذ القرارات.

المراجع

المراجع:

أولا: المراجع باللغة العربية

I. الكتب

1 أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، جامعة بنها، 2000.

2. أمل أحمد طعمة، اتخاذ القرار و السلوك القيادي برنامج تدريبي، ديبوفو للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الطبعة الثانية،2010.

3. أحمد الخطيب، عادل سالم، الإدارة الحديثة نظريات و استراتيجيات و نماذج حديثة، عالم الكتب الحديثة للنشر و التوزيع ، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2009.

4. أسامة الخيري، الجديد في القيادة الإدارية، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة 2013.

5 . البشير العلاق، مبادئ الإدارة العامة، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة العربية 2008.

6. إيهاب صبيح، محمد رزيق، إدارة العمليات و اتخاذ القرارات السليمة، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، جمهورية مصر العربية، القاهرة، الطبعة 2001.

7. جمال الدين لعويسات، الإدارة و العملية اتخاذ القرار، دار هومة للطباعة و النشر، حي بوزريعة، الطبعة 2005.

8. جمال الدين محمد المرسى، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي نظريات، نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، جامعة المنوفية.

9. هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال و القيادة الإدارية، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2009.

10. زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2011.

11. حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1997.

12. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار الحامد للنشر و التوزيع،عمان، الطبعة الأولى.

13. حسين أحمد الطراونة، محمد ياسين موسى، اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن،الطبعة العربية 2014.

14. حسين علي المشرقي، نظرية القرارات الإدارية، مدخل كمي في الإدارة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 1997.

15. كنجو عبود كنجو، العلاقات العامة و إدارتها، ، مؤسسة الوراق للخدمات الحديثة، عمان الأردن، الطبعة الأولى 1999.

16. كاسر ناصر المنصور، نظرية القرارات الإدارية مفاهيم و طرائق كمية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان جامعة العلوم التطبيقية، الطبعة الأولى 2000.

17. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظريات و العمليات و الوظائف ، دار الوائل للنشر و التوزيع، عمان، ، الطبعة الثانية 2004.

18. محمد يوسف عقلة، إدارة الأفراد، ، دار البداية للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى ،2011.

19. محمد حافظ الحجازي، دعم القرارات في المنظمات، دار الوفاء للطباعة و النشر، الطبعة الأولى.

20. محمد العزازي، أحمد إدريس، العلاقات العامة المعاصرة و فعالية الإدارة، المكتبة العلمية الزقازيق، الطبعة 2007.

21. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي و منظمات الأعمال ، دار الوائل للنشر، الجامعة الأردنية، ، الطبعة الرابعة 2008.

22. منعم زمرير الموساوي، بحوث العمليات مدخل علمي لاتخاذ القرار، دار الراية للنشر و التوزيع، كلية الملك عبد الله ، الجامعة الأردنية، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2009.

23. نادر أيوب، نظرية القرارات الإدارية، دار الزهران للنشر و التوزيع، عمان الأردن.

24. ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية الطبعة الثانية.

25. نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى،1988.

25. سعيد يس عامر، الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها، القاهرة، الطبعة الثانية 2000.

26. عبد المعطي عساف، مبادئ الإدارة العامة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الطبعة الأولى، دار الزهران للنشر و التوزيع، الأردن، 2013.

27. عبد العزيز صالح بن حبتور، مبادئ الإدراة العامة، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان، الطبعة الأولى 2009.

28. علي محمد منصور، مبادئ الإدارة أسس و مفاهيم، مجموعة النيل العربية الطباعة و النشر، مصر.

29. علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري و أساليب القيادة الادارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2006.

30. علي عياصرة، عدنان موسى الحجازي، القرارات الإدارية، دار الراية للنشر و التوزيع، الأردن عمان، الطبعة 2006.

31. فضيل دليو، الاتصال في المؤسسة، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية، الخروب قسنطينة، 2003.

32. صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، جامعة الإسكندرية الدار الجامعة، 2005

33. شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن،الطبعة الأولى 2009.

34. شهرزاد محمد شيهاب موسى، القدرة على اتخاذ القرار و علاقتها بمركز الضبط، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2010.

35. ختام عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، عمان الأردن، الطبعة الأولى.

36. ضرار العتيبي، العملية الإدارية مبادئ و أصول و علم و فن، دار اليازوري العلمية لنشر و التوزيع، عمان الأردن،الطبعة العربية 2007.

37. غازي فرحان أبو زيتون، اتصالات الأعمال، مفاهيم و مهارات الاتصال الشفوي و الكتابي، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2015.

II. المذكرات والرسائل الجامعية

1. آيت أحمد كاهينة، "دور الاتصال وفعاليته في تسيير المؤسسة: اتصالات الجزائر بفرندة"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر ، تخصص علوم اجتماعية، قسم الاعلام و الاتصال، جامعة عبد الحميد ابن باديس مسغانم،2012-2013م.

2. بوعطيط جمال الدين، الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة محمد منتوري قسنطينة، 2009/2008.

3. بو نطة فريد، تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي في الجزائر دراسة ميدانية في مصنع صيدال، فرع فرمال بمدينة عنابة مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع كلية العلوم الإنسانية جامعة قسنطينة، 2007/2006.

4. زيزي رمال، دور الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار دراسة ميدانية في مديرية أملاك الدولة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2016/2015.

5. حميدي أمينة، خياطي بختة، أثر إدارة المعرفة على عملية صنع القرارات مذكرة لنيل شهادة الماستر علوم التسيير تخصص إدارة و تسيير مؤسسة، جامعة المدية، 2016/2015.

6. نوال عبد الرحمان محمد الحوراني، مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء و المديرات، دراسة حالة على برنامج التربية و التعليم ، دراسة لحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة، 2013.

7. سليم كفان، دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة و دوره في اتخاذ القرارات التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية تخصص علوم النفس العمل و التنظيم، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2005/2004.

8. عكراش جميلة، دور الاتصال في عملية صنع القرار، مدطرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة زيان عاشور، الجلفة 2017/2016.

9. شيخي توفيق، اليوسفي بن سونة، الاتصال و دوره في عمل المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة المدية، 2002/2001.

10. توات وسيلة، قلاني إيمان، أثر إدارة المعرفة على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة، مدكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة المدية 2017/2016.

III. المجلات

1. الأمين بلقاضي، الاتصال داخل المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة العربي بلمهيدي، أم البواقي، العدد الثاني ديسمبر 2014.

2. بلحاج فتيحة، المجلة الجزائرية للعولمة و السياسات الإقتصادية ، الأسس النظرية و العلمية في اتخاذ القرار، العدد 7، 2016.

الملاحق

1-الاستبيان:

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة اعمال

استمارة استبيان في إطار التحضير لإعداد مذكرة الماستر

في إطار تحضير مذكرة التخرج المندرجة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال، والمعنونة بـ" **مساهمة الاتصال في عملية اتخاذ القرارات دراسة تطبيقية-وكالة اتصالات الجزائر قصرالبخاري-**"

يشرفنا أن نضع بين أيديكم كمهنيين هذا الاستبيان من أجل المساهمة في انجاز وإنجاح هذه الدراسة الميدانية الهادفة إلى معرفة مدى مساهمة الاتصال في عملية اتخاذ القرارات بدقة.

كما نعلمكم بان هذا الاستبيان موجه خصيصا لأغراض بحثية بحتة، ولا يشار فيه إلى أية معلومات شخصية، وأنه محاط بالسرية التامة.

نشكركم على تعاونكم ومجهوداتكم المبذولة من أجل إنجاح هذا العمل.

من اعداد الطالبتين:

شاشة سيهام

✓ بن نويس جميلة

الأستاذ(ة)المشرف(ة):

بعيليش شهيرة

المحور الاول: معلومات عامة عن عينة الدراسة

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- المؤهل العلمي: ليسانس ☐ ، ماستر ☐ ماجيستير ☐ ، دكتوراه ☐ ، شهادة ☐ مهنية

3- الخبرة المهنية: اقل من 5 سنوات ☐، من 5-10 ☐ ،من 10-15 ☐ ، أكثر ☐ من 15 سنة

المحور الثاني: الاتصال

الرجاء وضع العلامة (×) أمام الخانة الموافقة لذلك.

البيـــــــان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1. تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر.					
2. تتصل الإدارة بك خلال فترات منتظمة أثناء أدائك لعملك.					
3. كثيرا ما تتصل الإدارة بك بهدف تقديم قرارات للتنفيذ فقط					
4. أحيانا تلجا الإدارة إليك لطلب رأيك حول مسائل تخص عملك.					
5. تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب.					
6. المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدك على الدقة في أداء عملك.					
7. تتبنى الإدارة الاتصال الرسمي					

بقواعد ثابتة.					
8. يسمح الهيكل التنظيمي للمؤسسة بتبسيط الاتصالات بين الإدارة والموظفين.					
9. تقوم باستشارة زملائك عند القيام بأعمال في نفس المستوى التنظيمي.					
10. يزودك رئيسيك بكل المعلومات المتاحة لكي تقوم بالعمل بشكل جيد.					

المحور الثالث: أهمية اتخاذ القرارات في المؤسسة

البيـــــان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1. أثناء اتخاذك لقرار معين تضع نفسك مكان مرؤوسيك.					
2. في بعض الأحيان تجد صعوبات في إيصال محتوى قراراتك وأوامرك لمرؤوسيك.					
3. عند اتخاذك القرارات تلقى ترحيب من طرف المرؤوسين.					
4. يضايقك كثيرا عدم موافقة مرؤوسيك لتنفيذ بعض الأوامر والقرارات التي يرونها أنها ليست في محلها.					
5. هناك ثقة متبادلة بينك وبين مرؤوسيك فيما يتعلق بتحقيق أهداف المؤسسة					
6. تسعى دائما بمعرفة ردة فعل مرؤوسيك على القرارات التنظيمية الخاصة					

بالمؤسسة.					
7. تقوم بتقديم المبررات لمرؤوسيك عن بعض القرارات التي توصلت إلى أنها غير صائبة وليست في محلها.					
8. ترضى دائما عن القرارات التي تتخذها والتي تخص مجال عمل مرؤوسيك.					
9. تقوم باختيار الوقت المناسب التي تعطي فيه الأوامر لمرؤوسيك.					
10. ترتبط القرارات التي اتخذتها بأهداف المنظمة.					
11. تحس بأن مرؤوسيك يفهمون المغزى من الأوامر التي يتلقونها من طرفك.					

المحور الرابع: مدى تأثير الاتصال في اتخاذ القرارات

البيـــــان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1. يساهم الاتصال الموجود بالمؤسسة في تحسين مستوى اتخاذ القرارات.					
2. يساهم استخدام الاتصال الموجود بالمؤسسة في سرعة اتخاذ القرارات من خلال توفير المعلومات اللازمة للمدراء.					
3. تساهم تقنيات الاتصال في دقة اتخاذ القرارات ووضوحها.					
4. تقوم عملية اتخاذ القرارات دائما على الاتصال.					
5. يساعد الاتصال الموجود في المؤسسة على تجنب اتخاذ القرارات الخاطئة.					

6. تساهم الاتصالات الموجودة حاليا في المؤسسة في رفع فعالية وكفاءة اتخاذ القرارات.					
7. يعمل الاتصال الموجود في المؤسسة على تبسيط الإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات.					
8. الاتصال الموجود بالمؤسسة يقلل من الوقت والجهد اللازم لاتخاذ القرارات.					

ملحق رقم 1: جدول اختبار التوزيع الطبيعي:

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الإتصال	,121	30	,200*	,936	30	,071
القرارات إتخاذ	,164	30	,078	,926	30	,133
*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.						
a. Correction de signification de Lilliefors						

ملحق رقم 2: ثبات الاستبيان

- الاتصال:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,709	10

- اتخاذ القرارات:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,731	11

- الدرجة الكلية للاستبيان

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,869	21

ملحق رقم 3: البيانات الشخصية والوظيفية

لمتغير الجنس وفقا الدراسة عينة موظفي توزيع					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	17	56,7	56,7	56,7
	انثى	13	43,3	43,3	100,0

	Total	30	100,0	100,0	

توزيع موظفي عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي فاقل	3	10,0	10,0	10,0
	شهادة مهنية	9	30,0	30,0	40,0
	ليسانس	16	53,3	53,3	93,3
	دراسات عليا	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

توزيع موظفي عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من05 سنوات	9	30,0	30,0	30,0
	من05 إلى 10 سنوات	14	46,7	46,7	76,7
	أكثر من 10 سنوات	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

ملحق رقم 4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات متغير الاتصال:

Statistiques univariées							
	N	Moyenne	Ecart type	Manquant		Nombre d'extrêmes[a,b]	
				Effectif	Pourcentage	Faible	Elevée
A1	30	4,28	0,79	0	0	0	0
A2	30	4,36	0,91	0	0	0	0
A3	30	3,58	0,87	0	0	0	0
A4	30	2,58	1,09	0	0	2	0
A5	30	3,83	0,85	0	0	0	0
A6	30	4,02	0,97	0	0	0	0
A7	30	3,39	1,34	0	0	0	0
A8	30	3,96	0,72	0	0	0	0
A9	30	4,23	0,80	0	0	0	0
A10	30	3,99	0,71	0	0	0	0
المتغير_المستقل	30	3,82	0,47	0	0	0	0
a. Nombre d'observations en dehors de la plage autorisée (Q1 - 1.5*IQR, Q3 + 1.5*IQR).							
b. . indique que la plage interquartile (IQR) est égale à 0.							

ملحق رقم 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات متغير اتخاذ القرارات

Statistiques univariées							
	N	Moyenne	Ecart type	Manquant		Nombre d'extrêmes[a,b]	
				Effectif	Pourcentage	Faible	Elevée
B1	30	3,45	0,87	0	0	0	0
B2	30	2,47	0,73	0	0	3	0
B3	30	3,24	1,15	0	0	1	0
B4	30	3,32	0,91	0	0	0	0
B5	30	4,15	0,85	0	0	0	0
B6	30	3,76	0,80	0	0	0	0
B7	30	3,53	0,74	0	0	0	0
B8	30	3,97	0,93	0	0	0	0
B9	30	3,58	0,96	0	0	0	0
B10	30	3,74	0,92	0	0	0	2
B11	30	3,89	0,91	0	0	0	0
المتغير_التابع	30	3,55	0,39	0	0	0	0
a. Nombre d'observations en dehors de la plage autorisée (Q1 - 1.5*IQR, Q3 + 1.5*IQR).							
b. . indique que la plage interquartile (IQR) est égale à 0.							

ملحق رقم 6: تحليل الانحدار :

Régression

Variables introduites/éliminées[a]			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الإتصال[b]	.	Introduire
a. Variable dépendante : القرارات إتخاذ			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,681[a]	,464	,445	,17744
a. Prédicteurs : (Constante), الإتصال				

ANOVA[a]						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,763	1	,763	24,239	,000[b]
	de Student	,882	28	,031		

	Total	1,645	29			
a. Variable dépendante : القرارات إتخاذ						
b. Prédicteurs : (Constante), الإتصال						

Coefficients[a]						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,201	,351		6,264	,000
	الإتصال	,477	,097	,681	4,923	,000
a. Variable dépendante : القرارات إتخاذ						

ملحق رقم 7: اختبار التجانس :

✓ الاتصال

Test d'égalité des variances des erreurs de Levene[a]			
Variable dépendante: الإتصال			
F	ddl1	ddl2	Signification
1,060	6	23	,414
Teste l'hypothèse nulle selon laquelle la variance des erreurs de la variable dépendante est égale sur les différents groupes.			
a. Plan : Constante + المهنية_الخبرة + العلمي_المؤهل + الجنس			

✓ اتخاذ القرارات

Test d'égalité des variances des erreurs de Levene[a]			
Variable dépendante: القرارات إتخاذ			
F	ddl1	ddl2	Signification
1,221	6	23	,332
Teste l'hypothèse nulle selon laquelle la variance des erreurs de la variable dépendante est égale sur les différents groupes.			
a. Plan : Constante + المهنية_الخبرة + العلمي_المؤهل + الجنس			

ملحق رقم 8: جدول تحليل التباين الأحادي لمتغير الاتصال

Tests des effets intersujets					
Variable dépendante: الإتصال					
Source	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Signification
Modèle corrigé	1,018[a]	6	,170	1,671	,173
Constante	132,463	1	132,463	1304,400	,000
الجنس	,291	1	,291	2,868	,104
العلمي_المؤهل	,716	3	,239	2,350	,099
المهنية_الخبرة	,481	2	,241	2,371	,116
Erreur	2,336	23	,102		
Total	394,489	30			
Total corrigé	3,354	29			
a. R-deux = ,304 (R-deux ajusté = ,122)					

ملحق رقم 9: جداول تحليل التباين الأحادي لمتغير اتخاذ القرارات

Tests des effets intersujets					
Variable dépendante: القرارات إتخاذ					
Source	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Signification
Modèle corrigé	,574[a]	6	,096	2,058	,098
Constante	148,932	1	148,932	3200,810	,000
الجنس	,113	1	,113	2,430	,133
العلمي_المؤهل	,429	3	,143	3,075	,068
المهنية_الخبرة	,247	2	,123	2,653	,092
Erreur	1,070	23	,047		
Total	463,421	30			
Total corrigé	1,645	29			
a. R-deux = ,349 (R-deux ajusté = ,180)					