وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة يحي فارس بالمدية
كليـة العلوم التجارية والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير




أثر الاتصال على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة

دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر- فرع المدية -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

التخصص: إدارة وتسيير مؤسسة

من إعداد الطـــالبتين:

- **برياني عائشة**
- **تفات عائشة**

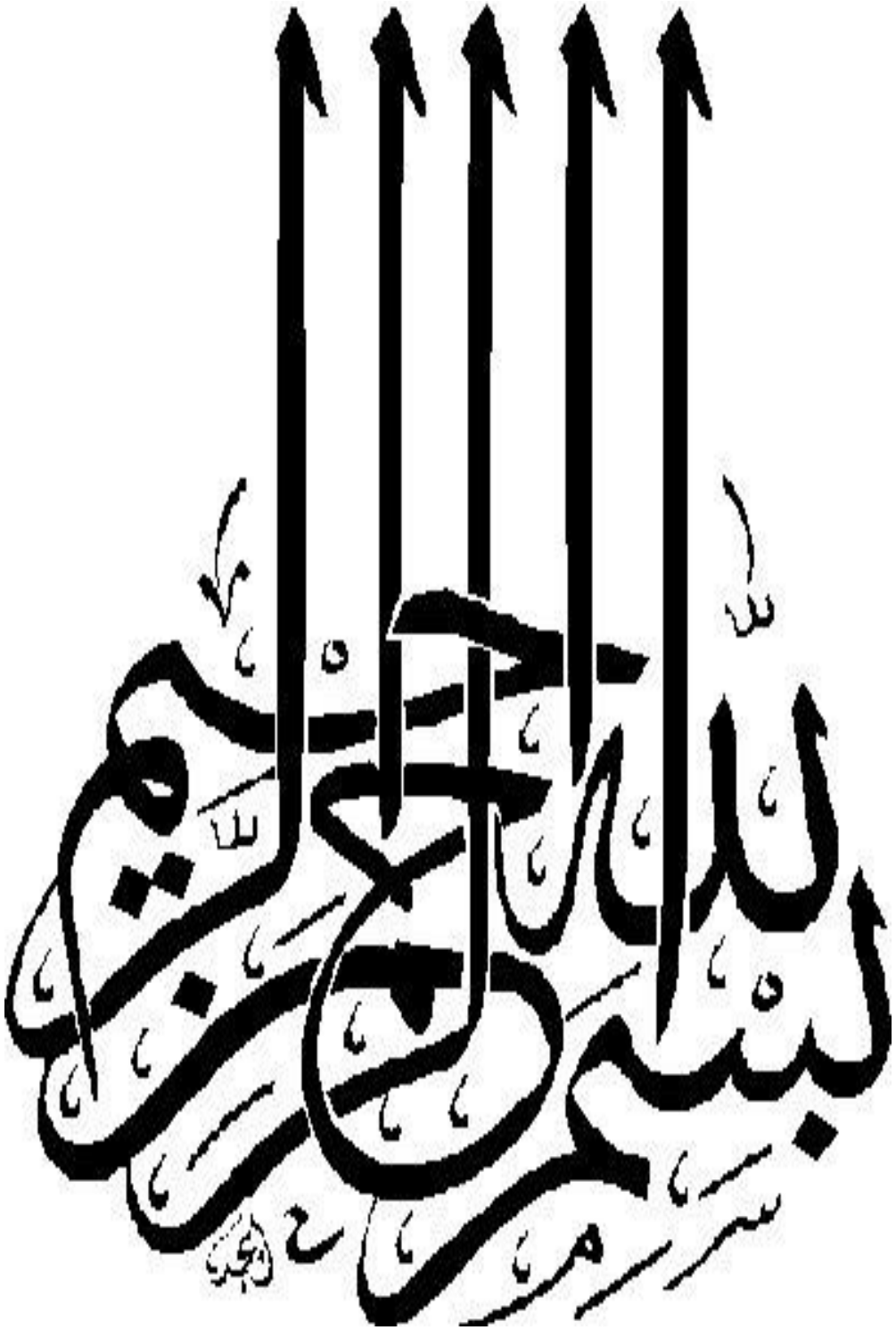
إشراف:

د.شريفي خيرة

أعضاء لجنة المناقشة:

قويدر لويزة	رئيسا
شريفي خيرة	مشرفا ومقررا
شلابي نعيمة	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2016/2015


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد بن عبد الله وعلى أله وصحبه أجمعين أما بعد:

نشكر الله عزوجل على توفيقنا لإتمام هذا العمل المتواضع وإمدادنا بالصبر والمثابرة على إنجازه.

نتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذة الدكتورة" شريفي خيرة" على تفضيلها بإشرافها على هذا البحث وعلى ما بذلته من جهد وإرشاد طول فترة إعداد هذا البحث، كما نتوجه بالشكر للمناقشين لقبولهم مناقشة هذا البحث، كما نتقدم بكامل الشكر والتقدير إلى العاملين باتصالات الجزائر بالمدية اللذين لم يتونوا علينا بتقديم المعلومات الخاصة بها.

نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير والإحترام إلى كل أساتذة جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وكل من ساعدنا في هذا البحث سواء من قريب أو من بعيد شكرا جزيلا.

إهداء

أهدي هذا العمل:

إلى الضياء الذي ينير دربي دوما والتي سهرت الليالي من أجلي وعانت الكثير لإسعادي إلى أمي الحبيبة والغالية حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى الكتف الذي كان سندي دوما،الذي غذى روحي بحب الله ورسوله والذي علمني طريق النور وذو الفضل في تعليمي أبي العزيز حفظه الله وأطال في عمره.

إلى إخوتي وزوجاتهم وأولادهم،وأخواتي وأزواجهم وأولادهم،وكل الأهل والأقارب من قريب أو من بعيد،و كل عائلة (برياني وضيافي).

إلى صديقاتي وزملائي بالدراسة بالخصوص قسم علوم التسيير.

إلى من تقاسمت معي هذا العمل تفات عائشة.

إلى كل من سعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

إهـــــداء

إلى نور القلوب وسيد الوجود سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم تسليما كثيرا بسم الله أكتب وبفضله ارتسم وبنعمته أزيد إيمانا.

إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بافتخار إلى من كلت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم إلى القلب الكبير والدي العزيز حفظه الله.

إلى رمز الحب وبلسم الشفاء إلى الناصع بالبياض إلى بسمة الحياة وسر الوجود والدتي العزيزة حفظها الله.

إلى شموع حياتي الكتاكيت الصغار:عماد،نسرين،أحمد،محمد عبد الناصر،محمد إسلام الذين أحبهم كثيرا حفظهم الله.

إلى إخوتي وأخواتي كل واحد باسمه وإلى صديقات دربي في الحياة:نورة،رشيدة،حياة،العامرية، سعيدة، صفية، وردة،خالد،إسماعيل،عبد الرحمان،رزيقة.

كما لا أنسى زميلتي التي شاركتني هذا العمل عائشة حفظها الله.

عائشة تفات

إهداء

أهدي هذا العمل:

إلى الضياء الذي ينير دربي دوما والتي سهرت الليالي من أجلي وعانت الكثير لإسعادي إلى أمي الحبيبة والغالية حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى الكتف الذي كان سندي دوما،الذي غذى روحي بحب الله ورسوله والذي علمني طريق النور وذو الفضل في تعليمي أبي العزيز حفظه الله وأطال في عمره.

إلى إخوتي وزوجاتهم وأولادهم،وأخواتي وأزواجهم وأولادهم،وكل الأهل والأقارب من قريب أو من بعيد،و كل عائلة (برياني وضيافي).

إلى صديقاتي وزملائي بالدراسة بالخصوص قسم علوم التسيير.

إلى من تقاسمت معي هذا العمل تفات عائشة.

إلى كل من سعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

عائشة برياني

إهـــــداء

إلى نور القلوب وسيد الوجود سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم تسليما كثيرا بسم الله أكتب وبفضله ارتسم وبنعمته أزيد إيمانا.

إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بافتخار إلى من كلت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم إلى القلب الكبير والدي العزيز حفظه الله.

إلى رمز الحب وبلسم الشفاء إلى الناصع بالبياض إلى بسمة الحياة وسر الوجود والدتي العزيزة حفظها الله.

إلى شموع حياتي الكتاكيت الصغار:عماد،نسرين،أحمد،محمد،عبد الناصر،محمد،إسلام الذين أحبهم كثيرا حفظهم الله.

إلى إخوتي وأخواتي كل واحد باسمه وإلى صديقات دربي في الحياة:نورة،رشيدة،حياة،العامرية، سعيدة، صفية، وردة،خالد،إسماعيل،عبد الرحمان.

كما لا أنسى زميلتي التي شاركتني هذا العمل عائشة حفظها الله.

عائشة تفات

المستخلص.

تعد عملية اتخاذ القرار الأهم والدور الأكثر أهمية بالنسبة للأعضاء داخل المنظمة، والذي لا يستطيع بدوره القيام بعمله ما لم تتوفر له معلومات، أو ما لم يقم باتصالاته، وإلى جانب ما يحصل عليه من معلومات رسمية يستخدمها لاتخاذ القرارات داخل المنظمة، غير أن هناك معلومات غير رسمية أو اتصالات غير رسمية تؤثر بدورها على هاته القرارات.

تهدف الدراسة إلى معرفة تأثير عملية الاتصال على عملية اتخاذ القرار، وهذا من خلال القيام بدراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

الكلمات المفتاحية:الاتصال،اتخاذ القرار،اتصالات الجزائر.

Resumé :

Le processus de prise de décisions est le rôle le plus important parmi les rôles des membres dans l'organisation, et le décideur ne pourrait pas prendre la décision، ni d'effectuer son travail sans avoir des informations ou de a moins que ses contacts,et en plus de ce qui a obtenu d'informations officielles aient eu l'habitude de prendre des décisions dans l'organisation est des informations informelles ou des contacts informels sur cela affectent a leur tour aux décisions.

L'objectif de savoir comment la communication sur le processus de prendre de décision en utilisant dans ce cas une étude de cas sur la société algérienne des communications d'Algérie de Médéa.

Les mots clés :communication ,prise de décision, Algérie télécom.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

شكر وتقدير..... I

إهداء..... II

مستخلص..... IV

فهرس الأشكال..... VII

فهرس الجداول..... VIII

مقدمة..... أ-ح

الفصل الأول: الإطار النظري لعملية الاتصال..... 1

تمهيد..... 2

المبحث الأول: عموميات حول عملية الاتصال..... 3

المطلب الأول: مفهوم الاتصال وخصائصه..... 3

المطلب الثاني: أهمية الاتصال وأهدافه..... 6

المطلب الثالث: عناصر الاتصال ووسائله..... 8

المبحث الثاني: أساسيات حول عملية الاتصال..... 14

المطلب الأول: أنواع الاتصال وخطواته..... 14

المطلب الثاني: مبادئ الاتصال ووظائفه وأغراضه..... 19

المطلب الثالث: شروط الاتصال ومهاراته..... 23

المبحث الثالث:العوامل المؤثرة في الاتصال ومقوماته ومعوقاته..... 26

المطلب الأول:العوامل المؤثرة في الاتصال..... 26

المطلب الثاني:مقومات الاتصال..... 28

المطلب الثالث:معوقات الاتصال..... 30

خلاصة..... 32

الفصل الثاني: الإطار النظري لعملية اتخاذ القرار..... 33

تمهيد..... 34

المبحث الأول: ماهية عملية اتخاذ القرار..... 35

المطلب الأول: مفهوم القرار خصائصه وأنواعه..... 35

المطلب الثاني: مفهوم عملية اتخاذ القرار أهميتها وخصائصها..... 40

المطلب الثالث: صفات عملية اتخاذ القرار ظروفها ومهاراتها..... 46

المبحث الثاني: أساسيات حول عملية اتخاذ القرار..... 51
المطلب الأول: أساليب عملية اتخاذ القرار وعناصرها..... 51
المطلب الثاني: مبادئ عملية اتخاذ القرار ومراحلها..... 60
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار..... 63
المبحث الثالث: الاتصال وعملية اتخاذ القرار..... 68
المطلب الأول: العلاقة بين الاتصال وعملية اتخاذ القرار..... 68
المطلب الثاني: دور الاتصال في عملية اتخاذ القرار..... 70
المطلب الثالث: أثر الاتصال على عملية اتخاذ القرار..... 73
خلاصة..... 74
الفصل الثالث:دراسة ميدانية(حالة اتصالات الجزائر بالمدية)..... 75
تمهيد..... 76
المبحث الأول:تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر..... 77
المطلب الأول:لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر..... 77
المطلب الثاني:خدمات اتصالات الجزائر ومهامها وأهدافها..... 79
المطلب الثالث:الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر..... 83
المبحث الثاني:بيان وتحليل نتائج الدراسة الميدانية..... 84
المطلب الأول:منهجية الدراسة الميدانية..... 84
المطلب الثاني:تحليل نتائج الاستبيان..... 91
المطلب الثالث:اختبار فرضيات الدراسة..... 112
خلاصة..... 115
خاتمة..... 120
قائمة المراجع..... 116
الملاحق..... 122

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	عناصر الاتصال	11
(1-2)	اتخاذ القرارات كحلقة رئيسية في العملية الإدارية	43
(2-2)	مراحل الرئيسية لأسلوب دلفي لاتخاذ القرار	57
(3-2)	مراحل عملية اتخاذ القرار	63
(1-3)	الهيكل التنظيمي للوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالمدية	83
(2-3)	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس	91
(3-3)	توزيع عينة الدراسة وفق متغير السن	92
(4-3)	توزيع عينة الدراسة وفق نتغير الشهادة العلمية	93
(5-3)	توزيع عينة الدراسة وفق متغير التصنيف الوظيفي	94
(6-3)	توزيع عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	95

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	وسائل الاتصال	12
(2-1)	أغراض الاتصال بمختلف أنواعه	22
(1-2)	الفرق بين القرارات الروتينية وغير الروتينية	38
(2-2)	ظروف اتخاذ القرار	48
(1-3)	الدراجات المعطاة لخيارات الاجابة المتاحة في الاستبيان	85
(2-3)	مدى الاستجابة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان	86
(3-3)	معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة	86
(4-3)	معاملات الارتباط بين درجات أسئلة محور عملية الاتصال مع الدرجة الكلية لهذا المحور	87
(5-3)	معاملات الارتباط بين درجات أسئلة محور عملية اتخاذ القرار مع الدرجة الكلية لهذا المحور	88
(6-3)	معاملات الارتباط بين درجات أسئلة محور أثر الاتصال على عملية اتخاذ القرار مع الدرجة الكلية لهذا المحور	89
(7-3)	تعداد الاستبيانات الموزعة، المسترجعة،المفقودة	90
(8-3)	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس	91
(9-3)	توزيع عينة الدراسة وفق متغير السن	92
(10-3)	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الشهادة العلمية	93
(11-3)	توزيع عينة الدراسة وفق متغير التصنيف الوظيفي	94
(12-3)	توزيع عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	95

(13-3)	إمكانية اتصال الموظف برئيسه في حالة وجود المشكلة	96
(14-3)	الوقت المتطلب لإمكانية الاتصال بالرئيس المباشر	96
(15-3)	إمكانية وجود اتصال مستمر بين الموظفين	97
(16-3)	إمكانية وجود تنسيق بين مختلف الأقسام	98
(17-3)	التوضيح المستمر لأهداف المنظمة	98
(18-3)	توضيح مختلف التغيرات التي تحصل داخل المنظمة	99
(19-3)	مفهومية الاتصالات داخل المنظمة	99
(20-3)	الوسائل المستخدمة من طرف المنظمة لتبليغ رسائلها	100
(21-3)	تبليغ ردود الأفعال إلى مرسل الرسالة	100
(22-3)	التوضيح المسبق لأهداف الاتصال	101
(23-3)	الاتصالات تحمل معلومات تخدم مصلحة المنظمة	101
(24-3)	احترام المنطق العلمي في اتخاذ القرارات	102
(25-3)	الأساليب التكنولوجية الحديثة في اتخاذ القرارات	103
(26-3)	الاعتماد على نظام معلومات يساعد المنظمة في الحصول على بيانات	103
(27-3)	إدراك الهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه عند اتخاذ القرارات	104
(28-3)	معرفة جميع البدائل عند اتخاذ القرارات	105
(29-3)	المؤثرات و العوامل التي تحيط بمتخذ القرار	105
(30-3)	اتخاذ القرار بسرعة عند التأكد من صحته	106
(31-3)	اتخاذ القرار بناءا على تكلفته	106
(32-3)	متابعة الإجراءات التنفيذية للقرارات	107

(33-3)	تأثير الحالة النفسية والشخصية على اتخاذ القرار	107
(34-3)	الاعتماد على خبرات الآخرين والأخذ بمقترحاتهم عند وجود مشكلة	108
(35-3)	الاستغناء عن خبرات الآخرين عند وجود الأساليب العلمية	109
(36-3)	إمكانية اتخاذ القرار عند تأخر أو نقص البيانات والمعلومات	109
(37-3)	وجود نظام اتصال فعال من أجل اتخاذ القرار المناسب	110
(38-3)	مساعدة الظروف التي تحيط بالاتصال في اتخاذ القرار	110
(39-3)	تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الثالثة	113

مقدمة

مقدمة عامة

تشكل عملية الاتصالات جوهر وأساس العمليات والوظائف، وعن طريقها ترتبط أجزاء وأقسام المنظمة ببعضها البعض، ويتحقق التكامل في أعمالها إذ لا يمكن لجزء أن يعمل بمعزل عن بقية الأجزاء،ونظام الاتصال الفعال في المنظمة يقود ويساعد إلى حد كبير في اتخاذ القرارات الإدارية الصائبة ،حيث أن نجاح عملية اتخاذ القرارات تعتمد إلى حد بعيد على دقة المعلومات اللازمة وإمكانية الحصول عليها في الوقت المناسب،وهو ما يوفره الاتصال الفعال.

لقد أصبح الاتصال اليوم من الموضوعات التي تحظى باهتمام بالغ في مجالات الإدارة والتنظيم، سواء من قبل الباحثين أو الممارسين، حيث تعتبر الاتصالات عصب المنظمة، فهي التي تدفع النشاط والحيوية إلى أطرافها وبدونها تبقى القرارات والمعلومات في حالة جمود، وتتوقف العملية الإدارية تمام،وكلما كانت عملية الاتصال أكثر كفاءة وفعالية كلما أمكن تمرير المعلومات إلى الأطراف المسؤولة عن اتخاذ القرارات داخل المنظمة بشكل مرن وفي الوقت المناسب، حيث أن اتخاذ القرارات تبنى أساسا على معطيات معينة من أهمها توافر المعلومات بالسرعة والدقة المطلوبة تمثل عائقا في سبيل اتخاذ القرار الصحيح.

نظرا لأهمية الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات، فان هناك ضرورة ملحة لتنظيمها وتحقيق فعاليتها، بحيث تنساب البيانات والمعلومات في حركة مستمرة بين مستويات التنظيم المختلفة، وبذلك تستطيع المنظمة أن تحقق أهدافها.

وعليه بناء على ما سبق نطرح الإشكالية الرئيسية التالية: **ما مدى تأثير الاتصال في عملية اتخاذ القرار داخل منظمة اتصالات الجزائر بالمدية؟**

ومن جملة الأسئلة الفرعية المشتقة من الإشكالية الرئيسية ما يلي :

1- ما هو الدور الذي تلعبه عملية الاتصال في المنظمة؟
2- ما مدى أهمية اتخاذ القرار داخل المنظمات؟
3- هل يوجد تأثير للاتصال على عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة؟

وللإجابة عن الأسئلة الفرعية السابقة يتطلب تحليل الإشكالية محل الدراسة، واختبار صحة مجموعة من الفرضيات نصوغها كما يلي:

1- هناك عملية اتصال مستمرة وواضحة الهداف تسمح بمعرفة المتغيرات التي تحدث داخل المنظمة .

2- اتخاذ القرارات داخل المنظمة تحترم المنطق العلمي الذي يمكنها من معالجة المشاكل في الوقت المناسب.

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال على اتخاذ القرار داخل مؤسسة اتصالات الجزائر.

أهمية الدراسة:

- إن الشغل الشاغل لأي منظمة مهما كان مجال نشاطها ،هو تحقيق الكفاءة للوصول إلى الأهداف فهي تضع جملة من الأهداف وتسعى إلى إيجاد الطريق المناسب لتحقيقها بأقل التكاليف من خلال تخصيص الجهود المادية والمعنوية لتحقيقه ،وذلك من خلال الاتصال الفعال الذي يعتبر الحل والمنهج الصحيح الذي تبحث عنه جميع المنظمات.
- تتجسد أهمية البحث في توجيه أنظار الإدارات في المنظمات إلى ضرورة الاهتمام بالاتصال باعتباره من المواضيع التي لقيت اهتمام كبير من قبل الخبراء والاقتصاديين فهو يمثل موضوع العصر الراهن،وذلك نظرا لأهميته والدور الذي تلعبه كفاءة وفعالية المنظمة في اتخاذ القرار الأنسب مما يسمح لها بالنجاح والاستمرارية في نشاطها.
- تكمن أهمية الدراسة في الكشف عن أهم تقنيات الاتصال التي تستخدم للحصول على المعلومات اللازمة و الضرورية لعملية اتخاذ القرارات بالإضافة إلى ما ينتج من هذه الدراسة من توصيات تساعد في تنمية ورفع كفاءة الرؤساء في عملية الاتصال ،وبالتالي في عملية اتخاذ القرار.
- تنبع أهمية الدراسة كونها تناولت عنصر مهم وجدير بالدراسة لم تتناوله معظم الدراسات السابقة،إلا وهو العلاقة بين الاتصال وعملية اتخاذ القرار داخل المنظمة.

أهداف الدراسة

تمثلت أهداف الدراسة في بعض النقاط يمكن حصرها في ما يلي:

- لفت انتباه المسيرين للاهتمام بوظيفة الاتصال وإعطاءها مكانة في المنظمة وهذا لما لها من أهمية وانعكاسات إيجابية على المنظمة والأطراف المتعاملة معها.
- لفت انتباه المسيرين إلى وجود تقنيات وأجهزة اتصال فعال وأساليب حديثة تسمح بتحقيق كفاءة وفعالية اتخاذ القرار الأنسب داخل المنظمة.
- التعرف على مكانة الاتصال ومدى تأثيره على عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة.
- تحديد مدى فعالية وسائل الاتصال الإدارية في خدمة عملية اتخاذ القرار.

مبررات ودوافع اختيار موضوع الدراسة

- الموضوع له علاقة بمجال تخصصنا إدارة وتسيير مؤسسة.
- قدرة الوصول إلى المعلومات المتصلة بالبحث من خلال المصادر والمراجع المتوفرة في الاتصال وكذلك في عملية اتخاذ القرار.
- الاقتناع التام بان الاتصال أسلوب علمي من خلاله تستطيع المنظمة أن تطبقه،والاعتماد عليه في تحقيق أهدافها.
- إثراء البحث العلمي عامة ،والجامعة خاصة بموضوع الاتصال باعتباره أحد العناصر الهامة في تطوير المنظمة.
- إبراز أهمية ودور الاتصال في عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة.
- محاولة الكشف عن الصعوبات والمشاكل التي تعيق السير الحسن لعملية الاتصال

منهج الدراسة

للإجابة على إشكالية البحث ومحاولة إثبات صحة الفرضيات من عدمها ،تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري للاتصال وعملية اتخاذ القرار،وتوضيح دور الاتصال في عملية اتخاذ القرار،وهذا في الفصل الأول والثاني .

أما في الجانب التطبيقي فسوف نعتمد على المنهج التحليلي ،وذلك لمحاولة إسقاط المفاهيم النظرية المتعلقة بعملية الاتصال واتخاذ القرارات داخل المنظمة محل الدراسة (حالة فرع اتصالات الجزائر بالمدية).

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية:هناك العديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر على عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة غير أن بحثنا اقتصر على عامل واحد وهو عملية الاتصال وتأثيرها على عملية اتخاذ القرار.
- الحدود المكانية:المجال المكاني للدراسة الميدانية تمثل مؤسسة اتصالات الجزائر واخترنا المديرية العملية نموذجا لها.
- الحدود الزمنية:قمنا بالدراسة خلال السنة الجامعية 2016/2015.

الدراسات السابقة

حظيت الاتصالات الإدارية باهتمام خاص من قبل الباحثين وعلماء الإدارة وعلم النفس والاجتماع والسلوك التنظيمي ،لما لها من دور مهم في إدارة ونجاح أي منظمة ،وهدا لأهمية تدفق المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات عبر قنوات الاتصال المختلفة في الوقت المناسب ،ولهذا تعددت الدراسات في هذا المجال ،حيث هناك عدة دراسات تناولت بالدراسة والتحليل عناصر منفردة من عناصر الاتصال دون التطرق إلى علاقته باتخاذ القرار، ومن بين هذه الدراسات نجد:

دراسة مصعب إسماعيل الطبش:دور نظم و تقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات،يعتبر هذا البحث عبارة عن رسالة ماجستير في إدارة الأعمال مقدمة بكلية التجارة جامعة غزة بفلسطين سنة 2008م،و كانت إشكالية البحث تدور حول إلى أي مدى تساهم نظم و تقنيات الاتصال الإداري في خدمة عملية اتخاذ القرارات في وزارة التربية و التعليم في قطاع غزة؟و قد قسم الباحث رسالته إلى قسمين أحدهما نظري و الآخر تطبيقي.تناول الجزء النظري أربعة مباحث،المبحث الأول خصص لتعريف الاتصال من حيث مفهومه،أهدافه،عناصره،خطواته،أنماطه، مقوماته و معوقاته، أما المبحث الثاني فخصص لتقنيات الاتصال من حيث مفهومه، أسبابه،

معوقاتـــه و أنواعـــه، و المبحـــث الثالـــث خصـــص لاتخـــاذ القـــرارات مـــن حيـــث المفهوم،الأنواع،العناصر،المراحل،الأســاليب و دور الاتصــالات في اتخــاذ القرار،أمــا المبحــث الرابــع فخصــص لــوزارة التربيــة و التعلــيم مــن حيــث وظائفها،المســتويات الإداريــة و التنظيميــة و تقنيــات الاتصال المستخدمة في الوزارة.

دراســة ســليم كفــان:دراســة مــدى فعاليــة الاتصــال التنظيمــي في المؤسســة و دوره في اتخــاذ القــرارات التنظيميــة،يعتبر هــذا البحــث عبــارة عــن رســالة ماجســتير في علــم الــنفس و علــوم التربيــة مقدمــة بكليــة العلــوم الإنســانية و العلــوم الاجتماعيــة جامعــة الإخــوة منتــوري بقســنطينة ســنة 2004م،و كانــت إشــكالية البحــث تــدور حــول إلى أي مــدى يــؤثر الاتصــال التنظيمــي الفعــال داخــل المؤسســة علــى اتخــاذ قــرارات ناجحــة و فعالــة و رشــيدة؟و قــد قســم الباحــث رســالته إلى ســتة فصــول.تنــاول الفصــل الأول خصــص للإطــار المنهجــي للدراسة،الفصــل الثــاني خصــص تعريــف الاتصــال،أهميته،أهدافه ووظائفــه،أما الفصــل الثالــث فخصــص للشخصــية و الاتصــال مــن حيــث أنمــاط الشخصــية و الاتصــال و شــبكات الاتصـــال و أشـــكاله و معوقاته،الفصـــل الرابـــع خصـــص للقـــرارات مـــن حيـــث ماهيتها،نظرياتهـــا ومراحلها،الفصـــل الخـــامس خصـــص للقـــرارات التنظيميـــة و المنظمـــة مـــن حيـــث خصائصها،أســـسها وقواعدها و العوامل المؤثرة فيها،أما الفصل السادس فخصص للجانب الميداني للدراسة.

اختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

يوجـــد اخـــتلاف بـــين الدراســـة الحاليـــة و الدراســـات الســـابقة،وذلك مـــن حيـــث اخـــتلاف الفرضـــيات،اختلاف طريقـــة معالجـــة الموضـــوع،اختلاف معالجـــة الفرضـــيات وكـــذلك اخـــتلاف مكـــان التربص.

هيكل الدراسة

مــن أجــل الإجابــة علــى الإشــكالية الرئيســية، والأســئلة الفرعيــة المطروحــة ســنقوم بتقســيم البحــث إلى ثلاثة فصول رئيسية كما يلي :

- يتناول الفصل الأول:"عملية الاتصال"، من خلال ثلاثة مباحث،حيث سنتطرق في المبحث الأول عموميات حول عملية الاتصال،بينما في المبحث الثاني أساسيات حول عملية الاتصال ،في حين تناولنا في المبحث الثالث مختلف التأثيرات على عملية الاتصال.
- يتناول الفصل الثاني:"عملية اتخاذ القرار"، حيث سنعالج في مبحثه الأول ماهية عملية اتخاذ القرار،في حين خصصنا المبحث الثاني إلى أساسيات حول عملية اتخاذ القرار، أما المبحث الثالث فتطرقنا إلى الاتصال وعملية اتخاذ القرار.
- يعالج الفصل الثالث:(التطبيقي)،"دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المدية"،وذلك من خلال البحث عن واقع تطبيق الاتصال ومدى تأثيره في عملية اتخاذ القرار في مؤسسة اتصالات الجزائر،حيث أننا قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين،الأول عبارة عن مبحث تمهيدي للتعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر،وفي المبحث الثاني سنقوم بتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

الفصل الأول:

الإطار النظري لعملية الاتصال

تمهيد

إن للاتصال أهمية كبيرة في أي منظمة باعتبار أنها كيان أو نسق اجتماعي يضم أفراد وجماعات يعملون معا لتحقيق رغبات وأهداف مشتركة،كما يمثل الاتصال تبادل للآراء،الأفكار،المعاني،المعلومات،المقترحات والسياسات وغيرها من أجزاء المنظمة،روح المنظمة والعنصر المحوري في ديناميكية هذا التجمع البشري لتحقيق أهدافها الإدارية،حيث أن لنجاح المنظمات وبقاءها يتوقف على انتقال وتبادل المعاني،الأفكار و المشاعر بين الأفراد والجماعات،كما أن للاتصال دور للاتصال دور حيوي في كل وظيفة،ولا يمكن للمدير أن يقوم بأي من هذه الوظائف بنجاح دون الاعتماد على انتقال وتبادل الآراء والأفكار وغيرها بينه وبين مرؤوسيه،رؤسائه ونظرائه،كما يمكّن الاتصال المدير من توجيه الأفراد واستثارتهم للعمل،حيث سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول:عموميات حول عملية الاتصال.

المبحث الثاني:أساسيات حول عملية الاتصال.

المبحث الثالث:مختلف التأثيرات على عملية الاتصال.

المبحث الأول:ماهية عملية الاتصال

يعد الاتصال مهم في المنظمات وهو القوة الدافعة في العلاقات البشرية وهو العنصر الحاكم في قيام أي مجتمع إنساني وفي عمليات التفاعل الاجتماعي،كما يعتبر من المواضيع التي تناولها الباحثين وهذا نظرا للدور الذي يلعبه داخل المنظمات.

المطلب الأول:مفهوم الاتصال و خصائصه

سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الاتصال وخصائصه،وذلك كمايلي:

أولا:مفهوم الاتصال

يرجع أصل كلمة اتصالCommunicationإلى الكلمة اللاتينية Communisومعناها Commonأي"مشترك" أو "عام".بالتالي فإن الاتصال هو العملية التي تتضمن المشاركة أو التفاهم حول فكرة أو إحساس أو سلوك أو توجيه أو فعل ما.[1]

ويعرف على أنه العملية أو الطريقة التي يتم بواسطتها انتقال المعرفة من شخص لآخر حتى يصبح مشاعا بينها وتؤدي إلى التفاهم بين هذين الشخصين أو أكثر،وبذلك يصبح لهذه العملية عناصر ومكونات ولها اتجاه تسير فيه ويؤثر فيها،مما يخضعها للملاحظة والبحث،التجريب والدراسة العلمية.[2]

عرف سهيل عبيدات الاتصال على أنه الطريقة أو الكيفية التي يقوم بها الشخص بنقل رسالة تحمل المعلومات والآراء،الاتجاهات والمشاعر إلى الآخرين لهدف ما في موقف ما عن طريق الرموز.[3]

---

[1]إيمان العشاب،**دور الاتصال التسويقي،في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة،دراسة حالة ملبنة البخاري**،مذكرة الحصول على ماجستير في علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة المدية،2010،ص 15.

[2]معن محمود العياصرة،مروان محمد بن أحمد،**القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري**،الطبعة الأولى،دار الحامد للنشر والتوزيع،الأردن،2008،ص 162.

[3]سهيل عبيدات،**إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة**،الطبعة الأولى،عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع،الأردن،2007،ص 97.

أما كيلي فعرف الاتصال بأنه العملية التي بواسطتها يستطيع إنسان ما معرفة ما يدور في خلد شخص آخر،أو ما يفكر فيه ويشعر به أي أن الاتصال هو مصدر كل نمو عند الإنسان ما عدا النمو الجسدي.

وعرف لارشين الاتصال بأنه نقل المعلومات من خلال استعمال الرموز.[1]

وتتمثل عملية الاتصال في إنتاج وتبادل وتخزين الأفكار والمعلومات والأخبار بين طرفين أو أكثر بغرض تناول قضية معينة وتحقيق أهداف مشتركة محددة.[2]

وبناءا على التعاريف السابقة يمكننا أن نعرف الاتصال على أنه عملية تواصل بين مختلف أفراد المنظمة وفيها يتم نقل المعلومات،الأفكار والملاحظات من المرسل إلى المرسل إليه وذلك عبر عدة عناصر،والتي تكون متسلسلة فيما بينها،حيث لا يمكن في أي حال من الأحوال التخلي عن واحدة منها.[3]

ثانيا:خصائص الاتصال

يتميز الاتصال بكثير من الخصائص التي يمكن تحديدها كما يلي:

1- إن الاتصال عملية تفاعل بين طرفين:سواء كان شخصين،أو شخصا ومجموعة من الأفراد،والهدف من التفاعل تحقيق مشاركة المستقبِل للمرسل في فهم الفكرة وتقبلها والتحمس لتنفيذها،وهذا يجعل عملية الاتصالات عملية تفاعل لها فعل ورد فعل.

2- إن الاتصال عملية اجتماعية نفسية:يمكن للقادة استخدامها في تحريك الجماعة نحو تحقيق الأهداف المرغوبة،كما أنها تمكِن القادة من فهم اتجاهات العاملين وتنسيق الروابط بينهم وبين أجزاء التنظيم وتوجيه العلاقات الإنسانية داخل المنظمة.

---

[1] ياسر خالد سلامة،**الإدارة المدرسية الحديثة،مهاراتها ومعاييرها**،الطبعة الأولى،دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع،2003،ص 75.

[2] مصطفى محمود أبو بكر،**دليل المدير المعاصر:الوظائف والأدوار والمهارات والصفات**،بدون طبعة،الدار الجامعية للطبع للنشر والتوزيع،الإسكندرية،مصر،2001،ص 387.

[3] من إعداد الطالبتين.

3- إن الاتصال عملية مستمرة:بمعنى أنها لا تقتصر على مرحلة زمنية من نشأة المنظمة،وإنما تصاحب المنظمة منذ تأسيسها لتهيئة جو العمل و تحافظ على مستنداته وتزود الباحثين والمسئولين وغيرهم بالمعلومات والأنشطة التي تمارسها المنظمة عبر مراحل تطورها المختلفة.[1]

4- الاتصال ينشر في الزمان والمكان:إذا كان الاتصال مستمرا،أي لا ينقطع ساعة من ليل أو نهار أن الإنسان لا يحتاج إلى الاتصال فحسب،ولا يستعمله فقط بل يجده من حوله في كل مكان،وفي كل لحظة من حياته.

5- الاتصال يتسم بالتغيير والتجديد:فالاتصال ظاهرة ديناميكية(أي متغيرة)،فهو لا يتوقف أو يتجمد عند نقطة محددة وهو لا يأخذ اتجاها خطيا طوليا أحاديا ممن المرسل إلى المستقبل،بل هو عملية دائرية تضم طرفيه،كما أنه يتجدد في صوره ووسائله تجددا مستمرا مع تطور الحياة الإنسانية.[2]

[1] مصعب إسماعيل طبش،**دور نظم و تقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات"حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة"**،رسالة الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال،كلية التجارة،الجامعية الإسلامية،غزة،فلسطين،2008،ص 19.

[2] نوح بن يحي الشهري وآخرون،**مهارات الاتصال**،الطبعة الثانية،دار حافظ للنشر والتوزيع،جدة،السعودية،2011،ص ص 23،24.

المطلب الثاني:أهمية الاتصال و أهدافه

سنتطرق في هذا المطلب إلى مايلي:

أولا:أهمية الاتصال

تكمن أهمية الاتصال فيما يلي:

1- تمثل الضوء الذي تستطيع الإدارة من خلاله معرفة رغبات ومشاكل العاملين وردود أفعالهم،ووجهات نظرهم لنقل مضامين سياسات الإدارة وأهدافها للعاملين.

2- تمثل الضوء الذي ينير للعاملين طريقهم ويمكنهم من تحديد مواقفهم،اتجاهاتهم والتزاماتهم نحو العمل ومعرفتهم لرأي الإدارة بمستوى أدائهم إذ يبقى الفرد غير مستقر حينما يجهل ما يراد منه.

3- الاتصال الجيد يعين الإدارة على اتخاذ القرار الصائب دون تأخير،فعدم وصول المعلومات أو تأخيرها يؤدي إلى عدم تكامل مقومات القرار الإداري وضعفه أو تأخيره.

4- الاتصال الجيد يبعد التشويش والإشاعات وينقل المعلومات بسهولة وحرية.

5- الاتصالات وسيلة تعين الإدارة على تغيير سلوك العاملين،حيث تتعرف على قدراتهم،وتضمن استقبالهم لرسالتهم وتفهمهم لمضمونها ثم تغيير سلوكهم بموجبها.[1]

6- الاتصال يحقق التعاون والتنسيق اللازمين بين الوحدات والجماعات المختلفة في المنظمة.

7- يساهم الاتصال إلى حد كبير في التفاعل بين المنظمة والبيئة الخارجية ومواكبة التغيرات البيئية المتنوعة والمتسارعة.[2]

---

[1] سهيل عبيدات، **إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة**،مرجع سابق،ص 99.

[2] حسين حريم وآخرون،**أساسيات الإدارة**،الطبعة الأولى،دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،1998،ص 303.

ثانيا:أهداف الاتصال

نظرا لكون عملية الاتصال عملية مستمرة طالما هناك قرارات جديدة تحدد الأهداف الأخرى لعملية الاتصال على الوجه التالي:[1]

1- التوضيح المستمر لأهداف المنظمة،وكافة خططها ابتداء من وضعها حتى تنفيذها.

2- الوقوف على مدى ارتياح أفراد التنظيم في وظائفهم،وذلك من بداية نمو المنظمة وتطورها.

3- التوضيح المستمر لاهتمام المنظمة بأفراد التنظيم عن طريق المشاركة في وضع النظم التي تؤثر مباشرة على أدائهم.

4- التوضيح المستمر لأفراد التنظيم عن التغيرات التي تحدث داخل المنظمة نتيجة للعوامل الخارجية.

5- ضمان التنفيذ الصحيح لكافة الأعمال بما يحقق التوازن المستمر بين الأداء المخطط والأداء المنفذ.

6- الوقوف على حقيقة صورة المنظمة اتجاه الأطراف التي تتعامل معهم المنظمة.

[1] كامل بربر،**الإدارة عملية ونظام**،الطبعة الأولى،المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع،بيروت،لبنان،1996،ص ص 125،126.

المطلب الثالث:عناصر الاتصال ووسائله

سنتحدث في هذا المطلب عن عناصر الاتصال ووسائله

أولا:عناصر الاتصال:تكمن عناصر الاتصال فيما يلي:

1-**المصـــــدر(المرســـــل):**يمكـــن أن يكـــون شخصـــا، جماعـــة أو مصـــدر آخـــر (الكتـــاب،الراديو،التلفزيون...إلخ)،وتعتمـــد فعاليـــة الاتصـــال علـــى صـــفات معينـــة في مصـــادر عمليـة الاتصال،فالمصـادر الموثـوق بهـا لهـا قـدرة أكـبر في التـأثير علـى سـلوك الأفـراد مـن المصـادر غـير الموثـوق بها،وهنـاك أكثـر مـن طريقـة لتعزيـز الثقـة في مصـدر عمليـة الاتصـال كاختيـار واسطة نقل للاتصال ذات تأثير كبير على الأفراد مثل:المجلات العلمية.

2- **الترميـز:**تتضـمن هـذه العمليـة وضـع محتويـات الرسـالة بشـكل يفهمـه المسـتلم،ويتم ذلـك عـن طريـق اسـتعمال اللغـة،الرموز الرياضـية أو الأشـكال والرسـومات أو أي تعـابير يـتم الاتفـاق عليها بين الطرفين تساعد على تسهيل وفهم عملية الاتصال.[1]

3- **الرســالة:**يقصـد بالرسـالة في عمليـة الاتصـال المضـمون أو المحتـوى الـذي يريـد المرسِـل نقلـه أو توصـيله للمسـتقبِل،وهي مضـمون السـلوك الاتصالي،فالإنسـان يرسـل ويسـتقبل كميـات ضـخمة ومتنوعـة مـن الرسائل،وبعضـها يتسـم بالخصوصـية (مثـل الحركـة والإشـارة)وبعضـها الآخـر يتسـم بالعموميـة(مثـل الندوات،المحاضرات،رسـائل الصـحف،المجلات،الراديو والتلفزيون).

[1]الجيلالي بوزكري،**شبكات الاتصال كألية لتحسين اداء المؤسسات**،مذكرة لنيل رسالة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة المدية،الجزائر،2008،ص ص 8،9.

والرسالة هي التي تحتوي على عدد من المعاني أو الأفكار ينقلها المرسل أو القائم بالاتصال إلى الطرف الآخر(المستقبل)ويتم التعبير عن هذه المعاني أو الأفكار من خلال الرموز اللفظية أو من خلال الرموز الغير اللفظية أو من خلالهما معا.[1]

4- الوسيلة:إن الوسيلة أو القناة هي التي يتم من خلالها نقل الرسالة من المرِسل إلى المستقبِل،وهذه الوسيلة تختلف في خصائصها وإمكانياتها باختلاف الموقف الاتصالي وحدود المسافة بين المرِسل أو المستقبِل،ويمكن أن تصل الرسالة إلى المستقبِل من خلال وسيلة واحدة كما يمكن أن يستخدم المرِسل أكثر من وسيلة أو قناة، بصفة عامة فإنه كلما زاد عدد القنوات التي يستخدمها المرِسل كلما زادت فعالية الاتصال.

ويمكن لنا أن نستقبل الرسائل عبر قنوات متعددة،فنحن نستقبل الرسائل الشخصية عن طريق الحواس والرسائل العامة نتلقاها عبر الوسائل الجماهيرية من صحف،مجلات،تلفزيون،سينما،وتتسم بعض الوسائل بكونها أكثر فعالية من الوسائل الأخرى.

5- المستقبل:هو كل من يستفيد بالمعلومات التي تتضمنها الرسالة،سواء كان ذلك عن طريق مباشر أو غير مباشر.[2]

ويجب أن يكون المستقبل على درجة عالية من الدراية فيما يخص وسيلة الاتصال لكي يكون قادرا على التعامل مع المعلومات المنقولة بغاية المرونة والكفاءة،بحيث يكون على علم بالمختصرات اللفظية والمصطلحات الوظيفية المختلفة والقدرة على فك الرموز وفهمها تماما.[3]

---

[1] شدوان شيبة وآخرون،**مدخل إلى الاتصال الجماهيري**،بدون طبعة،دار المعرفة الجامعية،مصر،2007،ص 33.

[2] عبد الحي مرعي وآخرون،**أصول القياس والاتصال المحاسبي**،دار النهضة العربية للطباعة والنشر،بيروت،لبنان،1988،ص 143.

[3] محمد رسلان الجيوسي،جميلة جاد الله،**الإدارة علم وتطبيق**،الطبعة الأولى،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،عمان،الأردن،2000،ص 164.

6- القبول أو الرفض: تتوقف عملية قبول أو رفض الرسالة على درجة فهم المستقبِل لها ودرجة كون مضمون الرسالة إلى قيم وتوقعات وحاجات المستقبِل،ويوجد هناك أنماط مختلفة من الاستجابات تتم في عملية الاتصال خاصة في الاتصال المباشر وقد استطاع كارل روجرز أن يحدد أنواع الاستجابات على النحو التالي:

أ- الاستجابة التقييمية:والتي تتضمن تعابير تتسم بإصدار الأحكام.

ب- الاستجابة التفسيرية:والتي تتضمن على تفسيرات لمختلف المشاكل الحاصلة أو إصدار الاستجابات التي تتم عن الريبة و الشك.

ت- الاستجابة الداعمة:والتي تتضمن على الموافقة والدعم وتوفير الدعم المادي.[1]

7- التشويش: وهي عوامل أو متغيرات غير مخطط لها من شأنها أن تجعل مستقبل الرسالة يفهم الرسالة بطريقة مختلفة عن ما خطط لها المرسل.

وفي ظروف التشويش أو الضوضاء،ينبغي على المرسِل العمل بكل الوسائل المتاحة للتقليل من الأثر السلبي للتشويش على عملية الاتصال،وإلا فإن الاتصال ذاته لن يكون فعالا بما يكفي لبلوغ الأهداف المنشودة منه،بل أنه قد يؤدي إلى نتائج سلبية وخيمة.[2]

8- التغذية العكسية: تشكل التغذية العكسية الأداة الأهم التي يتم التعبير من خلالها عن فهم المستقبل لرسالة المرسل قبولها أو رفضها،أي أن التغذية العكسية تجسد عملية التفاعل والتجاوب بين المرسل والمستقبل،كما يقصد بها جميع أنواع ردود الأفعال والاستجابات التي يقوم بها المستقبل والتي تمكن المرسل من التعرف على درجة فعاليته في عملية الاتصال،حيث تعتبر مصدرا مهما من مصادر المعلومات لأنها تساعد المرسل على فهم ذاته وتساعده على عملية تعديل السلوك،ويكمن هدفها في المحافظة على التنظيم و استمراريته

---

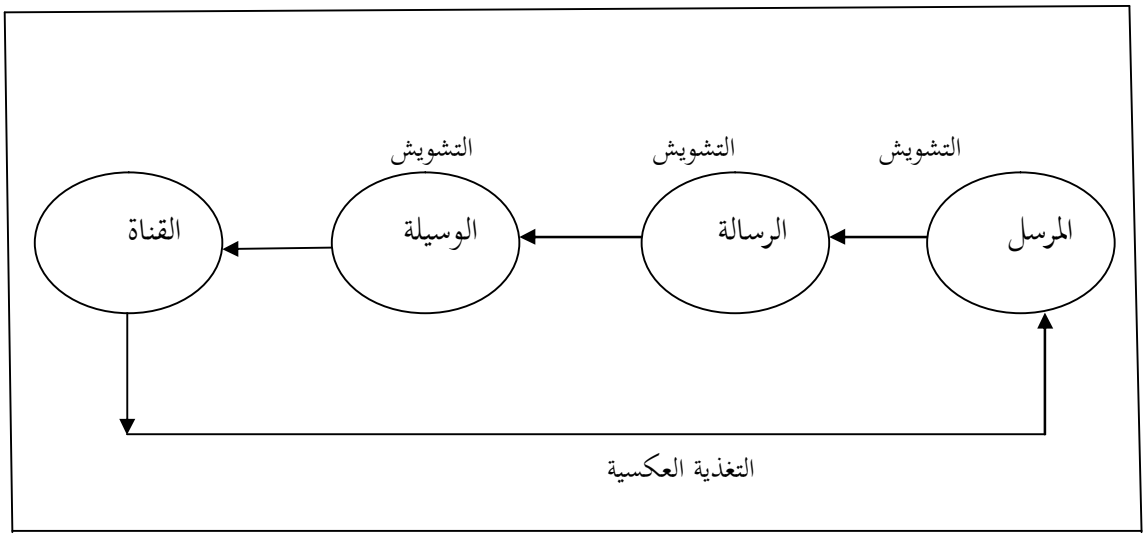
[1] علي عياصرة وآخرون،**الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية**،الطبعة الأولى،دار الحامد للنشر والتوزيع،عمان الأردن،2009،ص 40.

[2] حميد الطائي،بشير العلاق،**أساسيات الاتصال:نماذج ومهارات**،الطبعة العربية،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2009،ص 31.

لأنها تعرفه على ردود أفعال البيئة اتجاه أعماله،كما أن هدف التغذية العكسية يتمثل بإحداث تغييرات وتعديلات وفق الحاجة إلى التغيير سواء كان ذلك التغيير على مستوى الفرد أو التنظيم.[1]

والشكل الموالي يوضح أهم عناصر الاتصال

الشكل رقم(1-1):عناصر الاتصال



المصدر:هزاع شبيب خالد السبيعي،دور نظم الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية،رسالة ماجستير في العلوم الإدارية،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض،2009،ص 20.

ثانيا:وسائل الاتصال

تستند عملية الاتصال على مجموعة من الوسائل لنقل التعليمات من طرف إلى آخر،ومن الوسائل المعتمدة لهذا الخصوص ما يلي:

[1]علي عياصرة وآخرون،**الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية**،مرجع سابق،ص ص 41،42.

1- الوسائل الشفهية: تعتبر الاتصالات التي تتم بالوسائل الشفهية(الأحاديث المباشرة،الاجتماعات والمقابلات) من أفضل وسائل الاتصال في المنظمات،حيث تسمح هذه الوسائل بإعطاء الرسالة المطلوب تنفيذها بدرجة عالية من التفاهم،و تسمح أيضا بفتح قنوات جيدة للعلاقات بين الأطراف ذات العلاقة للتعبير عن المشاعر والأفكار مما يرفع الروح المعنوية لكافة أفراد التنظيم.

2- الوسائل المكتوبة(التحريرية): تستخدم هذه الوسائل في عمليات الاتصال بهدف الرجوع إليها لارتباطها بالتقارير،القرارات والاقتراحات والتي تتطلب قدرا من الدقة في بلورتها وكتابتها،كما تعتبر التقارير كإحدى الوسائل الكتابية الأساسية للاتصال خاصة مع التزايد المستمر للتخصص وتقسيم العمل.

3- الوسائل الالكترونية: قد برزت تقنيات اتصال فعالة وسريعة مثل شبكات الإنترنت،أجهزة الهواتف النقال،البريد الصوتي والالكتروني وغيرها،حيث أسهمت جميع هذه التطورات النوعية في مجال الاتصال في تمكين الأفراد المنظمات من تبادل كميات هائلة من البيانات والمعلومات بالوقت الحقيقي،وهذا ما وفر المال والجهد للأفراد والمنظمات.[1]

4- الوسائل غير اللفظية: تعتمد الاتصالات غير اللفظية على المقصود أو غير المقصود لتعابير الوجه والجسد لنقل إشارات وإيماءات توحي برسالة أو معنى معين،وتقرر بعض الدراسات أن نسبة استخدام الإشارات والإيماءات في الاتصال تفوق 99% في حالات معينة،وبصفة خاصة فيما يتعلق بالاتصالات غير الرسمية.[2]

5- الوسائل الجماعية: وهي عبارة عن وسائل رسمية،و ذلك من خلال اجتماعات العمل متعددة الأهداف والتي تتحدد بناءا على جدول الأعمال،بحيث يمكن أن تكون يومية لبضعة دقائق فقط ويمكن أن تكون طارئة في حالة الصراعات والأزمات أو تكون دورية أو غيرها وفيها يتم مناقشة مشكلات المنظمة والبحث الجماعي عن الحلول والاستماع إلى الآراء المختلفة وإلى انشغالات العاملين ويمكن أن تكون في شكل ندوات مؤتمرات وأيام

---

[1] كامل برير،**الإدارة عملية ونظام**،مرجع سابق،ص 129.

[2] بشير العلاق،**القيادة الإدارية**،الطبعة العربية،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2009،ص 193.

دراسية معارض،ويمكن أن تكون مع المساهمين ومختلف المتعاملين مع المنظمة لضبط السياسات المشتركة.[1]

والجدول الآتي يمثل وسائل الاتصال:

الجدول رقم(1-1):وسائل الاتصال

الاتصال البدني	الاتصال اللفظي	الاتصال الكتابي
-يوضح ردود الفعل العكسية. -مؤثر في الروح المعنوية للموظفين حيث أن الأفعال تتحدث بصوت أعلى من الكلمات. -له أثره البالغ لدى الموظفين ذوي الكفاءات و الثقافة العالية. مثل: -الإيماءات. -حركات الوجه. -السكوت. -الغضب والانفعال. -السلام باليد. -الابتسامة.	-يقوي روح التعاون والصداقة. -يشجع على تبادل الأسئلة ولذلك فهو فعال في تقريب المفاهيم. -يسرع عملية تبادل الأفكار والمعلومات والآراء فهو الوقت والجهد. مثل: -المقابلات الشخصية. -المكالمات التليفونية. -اللجان والاجتماعات والمؤتمرات. -المحاضرات.	-يسهل الرجوع إليه لتحديد المسؤوليات. -يوثق المعلومات للاستفادة منها في المستقبل. -يضمن نقل بعض المعلومات و الأجوبة لعدد كبير من العاملين. مثل: -التقارير. -المذكرات. -المنشورات. -الشكاوى. -اللوحات البيانية. -وسائل الإيضاح البصرية. -جريدة العمال والجرائد الحائطية.

المصدر: بلال خلف سكارنة،المهارات الإدارية في تطوير الذات،الطبعة الأولى،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،عمان الأردن،2009،ص 55.

[1] ناصر قاسيمي،**الاتصال في المؤسسة:دراسة نظرية وتطبيقية**،بدون طبعة،ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع،الجزائر،2011،ص ص 15،14.

المبحث الثاني:أساسيات حول الاتصال.

يتمتع الاتصال بأهمية كبيرة في نقل وتبادل المعلومات داخل وخارج المنظمة،وعمليات إعداد واتخاذ القرارات فيها،ويعتبر الاتصال في الوقت الحاضر بمثابة الأوكسجين الذي تتنفس به إدارة المنظمة،كما يعد أحد العناصر الثقافية المكتسبة من قبل المنظمة،فهو أداة للتواصل وتوحيد الأفكار وتنظيم النسق داخل المنظمة،حتى أصبح اليوم يشكل أحد الاهتمامات الأساسية للمنظمة.

المطلب الأول:أنواع الاتصال وخطواته.

سنتطرق في هذا المطلب أنواع الاتصال وخطواته

أولا:أنواع الاتصال

يمكن تصنيف الاتصال حسب معايير مختلفة منها:مؤشرات اللغة المستخدمة،مستوى التأثير،مصدر الاتصال واتجاه الاتصال.

1- **أنواع الاتصال حسب مؤشرات اللغة المستخدمة:**الاتصال وفقا لطبيعة مصدره باعتماد اللغة المستخدمة ينقسم إلى نوعين:لفظي،وغير لفظي (إشارات،حركات صمت،صور،رسوم،نقوش).وهذا لا يعني وجود فصل تام بينهما بل يفضل استعمالهما معا لزيادة فاعلية التأثير.

2- **أنواع الاتصال حسب مستوى التأثير**ينقسم الاتصال حسب مستوى التأثير إلى أربعة أنواع وهي:

1- اتصال ذاتي:يتم بين الشخص و ذاته.

2- اتصال شخصي:يتم دون قناة وسيطة بين المرسل والمستقبل.

3- اتصال جماهيري:وهو أوسع وأكثر أنواع الاتصال لاستعماله وسائل الاتصال الجماهيرية من صحافة وراديو وتلفاز.[1]

3- أنواع الاتصال حسب مصدر الاتصال:إن أنواع الاتصال حسب مصدر الاتصال نوعان:

أولا:الاتصال الرسمي:

من أهم مسؤوليات رجل الإدارة التعليمية توفير نظام رسمي مناسب للاتصال،و يجب تنظيم الاتصال الرسمي بدقة في ضوء الغرض الذي يخدمه،كما يجب أن يكون بناء عملية الاتصال على أساس أنها تسمح بتدفق حر للمعلومات والأفكار في كل الاتجاهات الضرورية إلى أعلى وإلى أسفل وأفقيا،ويجب أن تكون هذه الاتجاهات لقنوات الاتصال مفهومة لجميع العاملين في المنظمة،ولا يمكن لأي نظام للاتصال أن يقوم بمهمته بفعالية ما لم يكن المناخ العام مساعدا.[2]

ثانيا:الاتصال غير الرسمي:

يحدث خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصال ويعتبر جزءا طبيعيا من حياة المنظمات،حيث يحقق أهدافا لا تتفق وأهداف الاتصال الرسمية وقد يعمل على تعطيل الاتصالات الرسمية.

ولا يعني هذا أن الاتصال غير الرسمي لابد وأن يتم في غير أوقات العمل أو خارج التنظيم،ولكن يعني الوصول إلى المعلومات يتم من خارج منافذ الاتصال الرسمية،ورغم ما يسببه هذا الاتصال من مشاكل ومضايقات للإدارة وعرقلته لمهمتها في التنسيق بنقل معلومات غير دقيقة عن طريق اللقاءات غير الرسمية والإشاعات والأخبار الكاذبة.

وللاتصال غير الرسمي مزايا عديدة نورد منها:

- يكمل مسيرة الاتصال الرسمي في كثير من المواقف و يزيد من سرعة انتقال المعلومات.[3]

---

[1] الجيلالي بوزكري، **شبكات الاتصال كألية لتحسين أداء المؤسسات**،ص 5.

[2] وليد أحمد سعيد،**الإدارة التعليمية**،الطبعة الأولى،مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع،الأردن،2005،ص 94.

[3] محمد منير حجاب،**الاتصال الفعال للعلاقات العامة**،الطبعة الأولى،دار الفجر للنشر والتوزيع،القاهرة،مصر،2007،ص 46.

4- أنواع الاتصال حسب اتجاه الاتصال

ينقسم الاتصال من حيث اتجاهه إلى ثلاثة أنواع هي:

1- الاتصال النازل:

وهو الذي يكون اتجاهه من أعلى إلى أسفل مثل الاتصال الذي يتم بين الإدارة العليا وأعضاء الإدارة الوسطى،أو بين الإدارة الوسطى والعاملين،وهذا الاتصال يأخذ في الغالب شكل القرارات والسياسات التي تصدرها الهيئة الإدارية من أجل تنظيم سير العمل أو توجيه الأعمال بالمشروع.

2- الاتصال الصاعد:

وهو الذي تبدأ فيه عملية التفاعل من المرؤوسين لتتجه إلى المستويات الإدارية العليا كأن يقدم المرؤوسين اقتراحات أو بيانات أو شكاوى لرئيسهم.[1]

3- الاتصال الأفقي:

يقصد به الاتصال الذي يتم بين العمال في نفس المستوى الإداري مثلا تكون العلاقة بين مدير الإنتاج ومدير المشتريات ومدير المحاسبة أي أن هؤلاء يتواجدون في مستوى إداري واحد في الهيكل التنظيمي والهدف من هذا الاتصال هو التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية التي يتولى كل واحد منها إنجاز بعض الأهداف التنظيمية كالإنتاج، التمويل، التوزيع،وبالاتصال الأفقي يمكن التنسيق والتعاون بين هذه الوظائف لتقديم الأفضل.

كما أنه يساعد على نقل المعلومات والأفكار والآراء بين مختلف القطاعات والمصالح في المنظمة،فالاتصال الأفقي دور فعال في المنظمة كما يرى "هنري فايول" ضرورة تشجيع الاتصال الأفقي المباشر كوسيلة لتحقيق الإدارة الفعالة والاتصالات الإنسانية السلمية. [2]

ثالثا:خطوات الاتصال

---

[1] جمال مجاهد و آخرون،**مدخل إلى الاتصال الجماهيري**،بدون طبعة،دار المعرفة الجامعية،مصر،2007،ص 41.

[2] مصطفى عشوي،**أسس علم النفس الصناعي**،بدون طبعة،المؤسسة الوطنية للكتاب،الجزائر ،1992، ص147 .

تختلف طبيعة عمل ومهام المدير عن غيره،فهو يتعامل غالبا مع الجانب الإنساني أكثر من الجوانب الأخرى،ويستخدم في اتصالاته الوسائل الشفهية أكثر من الوسائل الأخرى،ولذا يمكن القول أن أولوية احتياجاته في مهارة الاتصال تتركز في مهارتي الإنصات والتحدث وهناك عدد من الخطوات الإرشادية لمساعدة المدير أن يكون متصلا بارعا أكثر فاعلية وتأثيرا،وتلك الخطوات هي:

1- التحقق من جدوى الاتصال:

أي السؤال قبل الدخول في أي عملية اتصال:ما الهدف؟إذا كان هدفها واضحا ويستحق المتابعة فالاتصال هنا أمر مطلوب وإلا كان تركه أفضل.

2- توسيع دائرة التفكير:

أي أن الكلمات عبارة عن رموز وكلما ازدادت معرفتنا ومعلوماتنا عن القضايا التي تتحدث عنها ازدادت قدرتنا على التأثير والإقناع.

3- الاستماع بدقة و استيعاب الرسالة التي ينقلها الآخرون:

البحث عن كل ما تحمله من معاني،وعدم التركيز فقط على بضع كلمات من الرسالة،فإن ما تعنيه هذه الكلمات قد تختلف من شخص لآخر.

4- وضع مصدر الرسالة:

كلما عُرِف المتصل بشكل أفضل كلما كانت المقدرة على تقييم الرسالة والدوافع الكامنة وراء إرسالها بشكل أحسن.

5- تصميم الرسالة:

اختيار الكلمات،المفاهيم والأفكار التي تجعلهم يتفاعلون بينهم بناءا على ما يحملون من خلفية ومعرفة،طرح الأسئلة ثم جعل المتحدث يؤكد ما فهم في الواقع صحيح.

6- معرفة الموضوع:

حيث أن التأثير في الآخرين وإقناعهم لابد من الاعتماد على المعرفة الجيدة والتمكن الشديد من الموضوع.

7- الوضوح:

عدم الدوران حول الموضوع بالتحدث في العموميات الغامضة،وإذا كان التحدث عام لابد من يكون شيء محدد يوضح المقصد.

8- التذكر بأن أي شيء يصل للآخرين هو وسيلة اتصال:

الطرف المرسل غير مهتم كثيرا بالتفاصيل،وإن الحرص على الشكليات المقبولة وبدون مبالغة ونبرة الصوت،ارتفاعه،حدته والسكوت وكلها وسائل اتصال يتوجب وضعها في الحسبان لئلا تقع في مأزق مخاطبة برسائل خاطئة من غير قصد.

9- الابتعاد عن عبارة(إما/أو):

وذلك لأن كثير الأشياء في الحياة لا تقع حتى تصنيف الأسود والأبيض ببساطة.

10- عدم مقاطعة الشخص الآخر:

فالمقاطعة بمثابة إبلاغ الطرف الآخر بالعبارة التالية:من فضلك اسكت فما سأقوله أنا هو الأكثر أهمية.

11- طرح الأفكار في المكان و الوقت المناسب:

الموقع والإطار الذي يكون فيه المرسل والمرسل إليه يؤثر بشكل كبير على مدى حسن استقبال الآراء وقبولها.

12- التأكد من أن الاتصال هو عملية مستمرة:

حيث تشير الدراسات إلى أن إرسال رسالة واحدة يعني أن هناك على الأقل ستة رسائل مختلفة ضمنية وهي (ستة ما):

- ما تعني قوله.

- ما تقوله فعلا.
- ما يسمعه الشخص الآخر.
- ما يعتقد الآخر أنه يسمعه.
- ما يقوله الآخر.
- ما تعتقد أن الشخص الآخر يقوله.

المطلب الثاني:مبادئ الاتصال وظائفه وأغراضه

أولا:مبادئ الاتصال:تتمثل مبادئ الاتصال فيما يلي:[1]

1- مبدأ الوضوح:

لكي يتم الاتصال لابد من استخدام اللغة وهي مسؤولية المرسل الذي يقوم بتصميم وصياغة الاتصال،وذلك بطريقة واضحة وذلك بالكلام،حيث يقوم ذلك على استخدام الألفاظ بلغة يفهمها الرؤساء والمرؤوسين،ويقوم هذا المبدأ إلى التغلب على كثير من المعوقات التي قد تعترض ذلك كالتعبير السيئ عن الرسالة والأخطاء الناجمة عن الصياغة وعدم وضوحها.

2- مبدأ الاهتمام والتركيز:

لا يمكن أن تكون هناك فاعلية للاتصال إذ لم يكن مفهوما وواضحا ويتطلب مزيد من الاهتمام،حيث إعطاء الاهتمام الكامل للرسائل ليست مسألة سهلة ويرجع ذلك إلى كثرة عدد الرسائل حيث تتطلب قدر كافي من الانتباه والتركيز والتمسك بهذا المبدأ من طرف الفرد مما يساعد على التغلب على العديد من المشاكل التي تعترض هذا المبدأ مثلا:عدم الاهتمام ،نقص أو ضعف الرسالة المنقولة.

[1] عبد الغفار حنفي،**السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد**،بدون طبعة،المكتب العربي الحديث للنشر والتوزيع،الإسكندرية مصر،1993،ص 400.

3- مبدأ التكامل والوحدة:

يساعد هذا المبدأ على مساندة الأهداف التنظيمية حيث يتصل بأغراض وأهداف الاتصال،فالوحدة هي عبارة عن وسيلة وليست غاية،أي أنه أحد الوسائل لضمان الحفاظ على التعاون وتحقيقه كمدخل لتحقيق أهداف المنظمة.

4- مبدأ إستراتيجية استخدام التنظيم غير الرسمي:

تقوم التنظيمات غير الرسمية بسبب الحاجة لنقل البيانات ونشرها،وتنشأ هذه التنظيمات بموافقة أوبدون موافقة المديرين،ويكون لها تأثيرها النافع أو الضار على المنظمة،لذلك لا يجب تجاهلها بل الاستفادة منها في نقل واستقبال المعلومات المكملة للاتصال الرسمي،فتدفق الرسائل قد يتم رسميا من الرئيس إلى المرؤوسين ومن الرئيس،وهذا المنفذ قد لا يكون ملائما أو لا يثق به لنقل كل أنواع الرسائل لذلك يجب أن يستفيد المديرون من المدخل الغير الرسمي.

ثانيا:وظائف الاتصال

يقصد بوظيفة الاتصال مدى أهمية استعمال الاتصال في مختلف الظروف لتحقيق أهداف معنية وتأثير هذا الاتصال في عملية التنظيم بصفة عامة وقد حدد سكوت وميشيل الوظائف الرئيسية لعملية الاتصال بما يلي:[1]

1- الانفعالات(العواطف):

تعتبر شبكات الاتصال من ابتكار الإنسان،وأن الكثير من الناس ما يتصلون به مع بعضهم البعض،يحتوي على مضمون عاطفي أو انفعالي،إذ من خلال عملية الاتصال يستطيع العاملون التعبير عن إحباطهم و قناعتهم للإدارة ولبعضهم البعض حيث يضاف إلى ذلك أن الاتصال يهيئ ميكانيكية معينة يستطيع الأفراد عن طريقها مقارنة الاتجاهات وحل الغموض بشأن أعمالهم.

[1] علي عياصرة وآخرون،**الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية**،الطبعة الأولى،دار الحامد للنشر والتوزيع،الأردن،2006،ص ص 28،29.

2- الدافعية:

إن الوظيفة للاتصال هي تحفيز،توجيه،رقابة وتقويم أداء أعضاء المنظمة فقد أكدت الأدبيات في مجال القيادة على حقيقة أن القيادة من حيث الجوهر هي عملية تأثير يحاول الرؤساء من خلاله السيطرة على المرؤوسين وأدائهم،حيث يعد الاتصال الوسيلة الرئيسية لهذه السيطرة.

3- المعلومات:

فضلا عن الوظائف العاطفية والتحفيزية يؤدي الاتصال وظيفة حيوية تتعلق بتوفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرار،وعلى خلاف المشاعر والتأثير يكون للاتصال هنا توجيه تقني

4- الرقابة:

يرتبط الاتصال بالهياكل التنظيمية ارتباطا محكما،حيث تحاول المنظمات السيطرة أو فرض الرقابة على نشاطات الأفراد من خلال الهيكل التنظيمي،وذلك باستخدام قنوات الاتصال الرسمية على اعتبار أن الهياكل التنظيمية تمثل قنوات رسمية للاتصال داخل المنظمات،حيث تمثل جزءا أساسيا من الاتصال.

ثالثا:أغراض الاتصال

في جميع المنظمات هناك الكثير من الأغراض للاتصالات تظهر عند تدفق الاتصالات ضمن المنظمة عبر الاتجاهات المختلفة حسب الجدول التالي:[1]

[1] صباح علي حميد،**الاتصالات الإدارية:أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال**،بدون طبعة،دار حامد للنشر،الأردن،2007،ص ص 28-30.

الجدول رقم(1-2):أغراض الاتصال بمختلف أنواعه

نوع الاتصال	الغرض
الاتصال النازل (من المسؤول إلى المستخدمين).	- توضيح أهداف المنظمة وسياساتها. - التعريف بتاريخ المنظمة،تقدمها ومستقبلها. - تغطية المعلومات اليومية حول العمليات. - شرح الأسباب وراء القرارات الإدارية المتخذة. - توجيه،تدريب،تحفيز وتقييم العاملين.
الاتصال الصاعد (من المستخدمين إلى المسؤولين).	- عرض الأفكار الشخصية،الشكاوي،المظالم وحل المشاكل. - طرح المقترحات المتعلقة بتحسين أو تطوير العمل. - تأكيد قبول الأهداف. - جعل الإدارة على علم أو إدراك لحاجاتهم وطموحاتهم. - المشاركة في اتخاذ القرارات. - طلب الإرشاد. - عرض الأسئلة المتعلقة بطرق وإجراءات العمل.
الاتصال الأفقي (بين الأقسام والأفراد).	- تحسين حالة التعاون بين الأقسام. - تحسين و تطوير نوعية وفعالية القرارات. - تنسيق الوظائف. - حل المشاكل. - الإقناع.
الاتصال الخارجي (بين المنظمات و المنظمات الخارجية).	- الزيادة في المبيعات. - بناء سمعة و شهرة جيدة للمنظمة. - الاستجابة لقوانين الدولة و تعليماتها. - الحصول على التأييد الشعبي. - التعامل مع التطورات الجديدة و التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.

المصدر:صباح حميد علي،الاتصالات الإدارية:أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال،بدون طبعة،دار حامد للنشر،الأردن،2007،ص30.

نستنتج من الجدول أن غرض الاتصال يختلف باختلاف نوعه،واختلاف هدف المرسل والمقصود من الرسالة،كذلك حسب المستوى من الهيكل التنظيمي للمنظمة.

المطلب الثالث:شروط الاتصال ومهاراته

سنتطرق في المطلب التالي إلى شروط الاتصال ومهاراته

أولا:شروط الاتصال

لكي تحقق عملية الاتصال الأهداف المنشودة لابد من توافر مجموعة من الشروط لحدوث اتصال فعال،ومن هذه الشروط ما يلي:[1]

1- وحدة اللغة:ونعني بها وجود لغة مشتركة بين أطراف عملية الاتصال،واللغة لا يقصد بها فقط اللغة التي نتحدث أو اللغة المسموعة،بل قد تكون مكتوبة أو حركات أو إيماءات،فإذا كانت اللغة واضحة فإن ذلك يسهل فهم مضمون الرسالة من قبل المستقبلين لها بحيث يفهم المستقبل المعنى الذي يقصده المرسل.

2- وضوح الهدف لكل من المرسل والمستقبل،وذلك من أجل تحقيق الهدف المطلوب بطريقة جيدة.

3- تبادل الأدوار بين المرسل والمستقبل بحيث لا يبقى أحدهما مرسلا والآخر مستقبلا.

4- وجود قنوات اتصال متعددة يمكن أن تمر عبرها الرسالة كأن تكون اللغة المتحدث بها أو نقل الرسالة من خلال.

5- توافر الجو النفسي والاجتماعي الذي يشجع عملية الاتصال.

6- توافر الدافعية التي تعمل على استمرار عملية الاتصال إلى أن تتحقق الأهداف.

7- توافر المقدرة لدى الرؤساء على تنظيم عملية الاتصال.

ثانيا:مهارات الاتصال

المهارات التي يجب توافرها في المدير ليكون الاتصال فعال داخل المنظمة هي كما يلي:[2]

---

[1] http.//www.vb.arabsgate.com/showhread.php ?t=542986،30/01/2016.

[2] سهيل عبيدات، **إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة** ،مرجع سابق،ص 118.

1- مهارة التحدث:

وهي تشير إلى قدرة المدير في توصيل المعلومات أو القرارات أو الأفكار إلى المرؤوسين بصورة لغوية سليمة ومفهومة وبنطق واضح و صوت مناسب.

2- مهارة الكتابة:

وهي تساعد المدير على توصيل القرارات إلى الموظفين بطريقة مقروءة واضحة ومفهومة بواسطة الكتب الرسمية والنشرات والتعليمات المكتوبة.

3- مهارة الإنصات:

وهي تساعد المدير على فهم العاملين في المنظمة وما يقترحونه من أفكار وآراء،والإنصات الجيد طريقة فعالة لكي يستوعب المدير الأفكار الأساسية والهامة لدى الآخرين.

4- مهارة القراءة:

وتعني مهارة الوصول إلى المعنى بسرعة وسهولة،والفرد الذي يقرأ بسرعة ويفهم ما يقرأ عادة ما يكون وضعه كمرسل أو مستقبل عنصرا فعالا في تحقيق اتصال فعال.

5- مهارة التفكير:

وتعتبر من المهارات الواجب توافرها لكل من المرسل والمستقبل،ويختلف نوع التفكير ومستواه حسب موضوع الاتصال والرسالة المراد توصيلها وحسب حدود وإمكانيات وقدرات كل من المرسل والمستقبل.

6- مهارة التقييم:

فتقييم المدير لاتصاله يفيد كأسلوب رقابة وأسلوب تحضير إذ يساعد على أداء العمل على تحسينه فالقائد الفعال هو الذي يقف دائما على رد فعل رسالته من جانب مستقبلها ويمكن أن يعتمد في تقييمه على المعلومات المرتدة من موظفيه.

7- مهارة الاستجابة:

وتعني ملاحظة القائد لمتطلبات في كلماته وقراراته ورسائله الرسمية وغيرها من أوجه سلوكه،فالاتصال الفعال يعتمد على مدى استجابة القائد لمتطلبات في اتصالات،فتوقيت الاتصال له أهمية كبيرة،فعلى القائد أن يغتنم الفرصة لنقل ما هو مفيد أو ذو قيمة أو يساعد على فهم المعلومات مراعيا العوائق التنظيمية التي قد تعطل الاتصالات.

المبحث الثالث:العوامل المؤثرة في الاتصال ومقوماته و معوقاته

حتى يكون الاتصال فعال وذو كفاءة لابد من توافر مجموعة من المقومات،والتي هي عبارة عن الإصغاء،الشرح،المناقشة،وهناك عوامل عدة تؤثر في عملية الاتصال فإذا لم يتم استغلالها جيدا فإنه تنتج عنها صعوبات أو معوقات.

المطلب الأول:العوامل المؤثرة في الاتصال

يؤثر على عملية الاتصال عوامل عديدة،نذكر منها مايلي:[1]

للاتصال مقومات عديدة،نذكر من أهمها:[2]

1- المركز الفردي في التنظيم الهرمي:

هناك ثلاثة أبعاد لعملية الاتصال وهي:

- تدفق الاتصالات من أعلى إلى أسفل.
- تدفق الاتصالات من أسفل إلى أعلى.
- تدفق الاتصالات بشكل أفقي في المستويات التنظيمية المختلفة.

وقد نالت الاتصالات التي تتدفق الاتصالات من أعلى إلى أسفل والاتصالات التي تتدفق الاتصالات من أسفل إلى أعلى اهتماما قليلا في الأوساط الإدارية،وقد نتج ذلك من النظرة الضيقة للمديرين إلى عملية الاتصالات على أنها عبارة عن أوامر وتعليمات وسياسات صادرة من الإدارة العليا إلى مستوى تنظيمي أقل،كما ارتبطت هذه النظرة بالمعلومات والتقارير التي تعتمد من الإدارة الدنيا ويتم إرسالها إلى الإدارة في المستويات العليا.

[1] http://www.kenanaonline.com/users/ne3mah/posts/84537,30/01/2016.

[2] نواف كنعان،**القيادة الإدارية**،الطبعة الأولى،دار الثقافة للنشر و التوزيع،عمان،الأردن،2009،ص 405.

2- زيادة فهم العاملين بحقيقة الاتصال وأهميته:

ويتحقق ذلك بتوعية العاملين بأهمية الاتصال عن طريق البرامج التدريبية ورفع مستوى التدريب كلما ارتفع المستوى الوظيفي لأن العائد له تأثير على تسيير وتنشيط الاتصالات داخل المنظمة.

3- إعادة تنظيم المنظمة بما يكفل تسيير وتنشيط الاتصالات:

من أهداف عملية تسيير الاتصالات وتبسيطها مايلي:

- اختصار الوقت والجهد.
- زيادة عدد المراكز التي تتخذ القرارات وتبادل المعلومات،وتقصير خطوط الاتصال.
- تضييق نطاق الإشراف بإلغاء بعض المستويات الإدارية التي لا يحتاج إليها العمل.
- قرب الإدارات التي تتعامل مع بعضها البعض لتسهيل الاتصال.

المطلب الثاني:مقومات الاتصال

1- الإصغاء:

من مقومات الاتصال الفعال إصغاء القائد لموظفيه،لأن ذلك يتيح الفرصة له لاكتشاف حقيقة ما يريد الموظف قوله،ويعطي للموظف الفرصة للتعبير الكامل عن نفسه،كما أن إصغاء القائد للآخرين يضمن فعالية القرارات التي يتخذها لأنها تُبنى على معلومات تُنقل إليه من خلال الحديث الشفوي،والقائد الفعال هو الذي يعرف كيف يصغي إلى موظفيه.

2- الشرح:

يتطلب الاتصال الفعال من القائد أن يوضح أفكاره حتى تكون مؤثرة في موظفيه،حيث يعني هذا أن تكون الرسالة أو الخطاب الذي يوجهه إلى موظفيه بلغة يسهل عليهم فهمها،لأن الرسالة الصعبة قد لا تفهم وإذا فهمت فإن ذلك يكون بعد الكثير من الوقت والجهد،ويجب أن يكون مضمون الاتصال واضحا في ذهنية القائد قبل أن يتصل،وأن يبدأ بتنظيم أفكاره وتوضيح المفهوم لنفسه،وأن لا تكون أوامره وتعليماته غامضة أو متضاربة.

3- السؤال والمناقشة:

القائد الفعال هو الذي يحدد الهدف قبل الاتصال،وذلك بأن يسأل نفسه عن الهدف الذي يريد تحقيقه من اتصاله،وعن /رد الفعل الذي يتكون لدى الموظف من جراء هذا الاتصال،وعلى القائد أن يعطي الفرصة لموظفيه في أن يسألوا ويستفسروا.

ويوجد مقومات أخرى للاتصال وهي كما يلي:[1]

1- مقومات التفعيل لأطراف الاتصال:

إن تفعيل الاتصال يتطلب المقومات التالية:

[1] مصطفى محمود أبو بكر،عبد الله بن عبد الرحمن البريدي،**الاتصال الفعال:مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال**،بدون طبعة،الدار الجامعية،الإسكندرية،مصر،2007،ص ص 113-114.

- النوايا و الاتجاهات الايجابية لدى أطراف الاتصال.
- عمق الإقناع بأهمية توسيع منطقة المصالح المشتركة.
- التمتع بمجموعة من السمات الشخصية التي توفر لديهم خاصية الموضوعية والتوازن النفسي والذهني عند الاتصال بالآخرين.
- تملك مجموعة من المهارات الفنية،السلوكية والإدارية اللازمة لتفعيل الاتصال.
- بناء وتحديث الحد الأدنى من المعرفة عن الطرف الآخر من حيث السمات الشخصية،النوايا،الثقافة والقيم.

2- مقومات التفعيل في العناصر الأخرى للاتصال

من بين هذه المقومات نجد:

- وضع موضوعات الأتصال،وقضياه المرتبطة بالأهداف والمنافع المستهدفة من الإتصال.
- تحديد وتصنيف الأهداف إلى مستويات واضحة وفق أولوياتها وحدود التمسك بها.
- دقة وموضوعية الرسالة التي يتم تحديدها وإرسالها أو تبادلها بين أطراف الإتصال.
- توفير البيانات والمعلومات الأساسية عن موضوعات وقضايا الإتصال،ومجالاته مع تحديد تلك البيانات والمعلومات والتأكد من جودتها.
- ملائمة وكفاءة الوسائل أو أدوات الإتصال،حيث تتوافق خصائصها ومتطلباتها مع إمكانيات وقدرات أطراف الإتصال وتلبي توقعاتهم.
- توافق مسارات وقنوات الإتصال مع عناصر نموذج الإتصال الأخرى،وخاصة مع أنواع وخصائص البيانات والمعلومات المتداولة،وما تنقله لتحقيق أهداف عملية الاتصال.

المطلب الثالث: معوقات الاتصال

يقصد بمعوقات الإتصال ظهور حواجز أو صعوبات إنسانية أو تنظيمية في واحد أو أكثر من عناصر الإتصال،حيث يؤدي ذلك إلى تشويه المعاني أو توقف الإتصال أو إنحراف الإتصال عن مسلكه،بعبارة أخرى التأثير على فعالية الإتصال،وهناك عدة حواجز يمكنها أن توثر في فعالية الإتصال وهي:[1]

1- تعارض الأطر المرجعية:

يشير تعارض الأطر المرجعية إلى الإختلافات التي تحدث في صياغة الرسائل الإتصالية،وأيضا في تفسيرها بسبب إختلاف الناس في خلفيتهم أو خبراتهم الثقافية أو الإجتماعية أو غيرها،كما قد يستخدم الأفراد معان مختلفة في صياغة أو تفسير الرسائل الإتصالية نتيجة لإختلاف مراكزهم في المستويات التنظيمية،وعندما تختلف الأطر المرجعية لكل من المرسل والمرسل إليه فمن المحتمل أن يحدث تشويه المعنى.

2- الإدراك الإنتقائي:

يشير الإدراك الإنتقائي إلى قيام طرف من أطراف الإتصال بحجب بعض المعلومات أو إسقاطها بسبب إختلاف هذه المعلومات مع معتقداته أو إتجاهاته أو القيم التي يؤمن بها.

3- الأحكام الذاتية:

تشير الأحكام الذاتية إلى قيام المرسل إليه باستخدام تقديره الذاتي وتفسير المضمون الكامل للرسالة الإتصالية إعتمادا على تقييمه أو خبرته السابقة مع المرسل.

[1] علي شرقاوي،**العملية الإدارية:وظائف المديرين**،الطبعة الثالثة،دار الجامعية الجديدة للنشر،الإسكندرية،مصر،2002،ص434.

ويوجد معوقات أخرى منها مايلي:[1]

4- خصائص المتلقي:

يتباين الأشخاص في الإستجابة لنفس الرسالة لأسباب ودوافع شخصية مختلفة منها التعليم والتجارب السابقة وبناءا على ذلك يختلف رد فعل شخصين من بيئتين مختلفتين حول موضوع واحد،كما تؤثر الدوافع الشخصية في فك رموز الرسالة وتفسيرها،فالموظف الذي يتميز بالحاجة القوية للتقدم في المنظمة ويتصف بالتفاؤل قد يفسر إبتسامة الرئيس المباشر وتعليقه العارض كمؤشر إلى أنه محبوب أما الشخص الذي يتصف بضعف الحاجة للتقدم فقد يفسر نفس التعليق من الموظف على أنه شيء عارض ولا علاقة له بأي موضوع.

5- المشكلات اللغوية:

تعتبر اللغة من أبرز المجموعات المستخدمة في الإتصال غير أن المشكلة هنا تكمن في أن كثير من الكلمات الشائعة الإستخدام في الإتصال تحمل معان مختلفة للأشخاص المختلفين فقد تكون للكلمة عبارات ومعان محددة،بحيث تحمل تفسيرات مختلفة وأن تكون اللغة خاصة لمجموعة فنية معينة من الصعب فهمها خارج هذه المجموعة.

6- ضغوط الوقت:

يشكو الموظفون من أن الوقت هو أندر الموارد،ودائما يؤدي ضيق الوقت إلى تحريف المعلومات المتبادلة،ويعزي ذلك إلى اللجوء إلى تقصير قنوات الإتصال الرسمية كأن يصدر الموظف أمرا شفويا لأحد الموظفين لإنجاز عمل معين بحجة انتهاء فترة الدوام ومن ثم لا يسجل هذا الأمر في السجلات الرسمية لتحدد من خلاله المسؤوليات،إضافة إلى أن الموظف بسبب ضيق الوقت قد ينفذ هذا الأمر بشكل لم يكن أصلا في ذهن الموظف.

[1] بلال خلف السكارنة،**المهارات الإدارية في تطوير الذات**،الطبعة الأولى،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،عمان،الأردن،2009،ص ص58،59.

خلاصة

يعتبر الاتصال عنصر أساسي في حياة المنظمة ككل،إذا إنها العملية التي يمكن من خلالها نقل وتبادل الأفكار،المعلومات والآراء،أي نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل بالوسائل المختلفة سواء كانت مكتوبة أو شفوية لغرض توضيح أهداف المنظمة سواء تعلق الأمر بالتوجيه والتدريب،عرض الأفكار الشخصية لحل المشاكل،طرح المقترحات المتعلقة بتحسين أو تطوير العمل،بناء على سمعة جيدة للمنظمة في أذهان الجماهير الداخلية والخارجية والتعامل مع التطورات الجديدة والتغيرات الحاصلة في البيئة....إلخ.

كما أن عملية الاتصال تتم بعدة طرق بحيث يتم التخطيط لها مسبقا لتحديد الهداف الاتصالية ووضع أشكال الاتصال والوسائل التي يتم الاعتماد عليها في نقل الرسالة وتعيين المستقبلين وهذا بعد دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة،ولكي تكون هذه العملية فعالة يجب أن تكون الرسالة واضحة وموجزة كما يجب أن تتوفر مجموعة من المهارات في كل من المستقبل والمرسل إليه.

الفصل الثاني:

الإطار النظري لعملية اتخاذ القرار

تمهيد

إن عملية اتخاذ القرارات من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير،وإن مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات وأساليب اتخاذها،وبما لديهم من مفاهيم تتضمن رشد القرارات وفاعليتها،وتدرك أهمية وضوحها ووقتها،وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها.

ويعد موضوع اتخاذ القرار من أهم العناصر وأكثرها أثرا في حياة الأفراد،وفي حياة الدول والمنظمات،كما أنه يعد من أهم الوظائف الأساسية والجوهرية للقائد الإداري ومتخذ القرارات في كافة المنظمات الإدارية العامة منها والخاصة على حد سواء،ولذلك يوصف القادة الذين يتخذون قرارات بأنهم العامل الأول والأساسي في هذه الإدارة.

وتعد عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية والمحور الأساسي الفعال لدراسة الإدارة ونشاطها كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتحكيم السلوك الوظيفي داخل المنظمات الإدارية.وستناول في هذا الفصل ثلاثة مباحث،حيث سنتطرق فيه إلى:

المبحث الأول:ماهية عملية اتخاذ القرار.

المبحث الثاني:أساسيات حول عملية اتخاذ القرار.

المبحث الثالث:الاتصال و عملية اتخاذ القرار.

المبحث الأول:ماهية عملية اتخاذ القرار

تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية،بحيث كل فرد منا في حياته اليومية باتخاذ القرارات والتي هي عبارة عن تصرفات شعورية ناتجة عن حصيلة التفكير وتدبير الأمور حساب للأشياء يرمي من وراءها إلى اختيار واستعمال أحسن وسيلة للوصول إلى غاية ما أو استخدامها لتحقيق هدف ما.

المطلب الأول:مفهوم القرار و خصائصه و أنواعه

أولا:مفهوم القرار.

عرِّف القرار على أنه عملية اختيار البديل الأفضل من بين مجموعة من البدائل.[1]

ويعرف القرار على أنه منهج للتصرف يختار أفضل بديل من بين عدة بدائل ليحدث أثر ويحقق نتيجة.[2]

وعرف القرار على أنه نهاية مرحلة خاصة بتقييم المنافع النسبية لمجموعة من البدائل المتاحة،بحيث يختار البديل الأمثل لتنفيذه.[3]

يقصد بالقرار الاختيار من بين عدة بدائل بقصد تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف.[4]

إن القرار هو حكم أو اختيار بين بديل أو أكثر،حيثيظهر في عدد لا متناهٍ من المواقف تبدأ من حل المشكلة،و تنتهي عند تنفيذ عدد من التصرفات.[5]

---

[1] حكمت أحمد الراوي،**نظم المعلومات المحاسبية والمنظمة،نظري مع حالات دراسية**،الطبعة الأولى،دار الثقافة للنشر والتوزيع ،عمان الأردن،1999،ص 251.

[2] عبد العزيز بن محمد الحميضي،**عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي**،مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية،كلية الدراسات العليا،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،السعودية،2007،ص 11.

[3] مصطفى مظهر،مصطفى أبو بكر كوت،**العمليات وفعالية القرارات**،مكتبة عين الشمس للنشر والتوزيع،القاهرة،مصر،1997،ص 23.

[4] منصور البديوي،**دراسات في الأساليب الكمية و اتخاذ القرارات**،الدار الجامعية للنشر والتوزيع،الإسكندرية،مصر،1987،ص44.

[5] يورك برس،**اتخاذ القرارات**،الطبعة الأولى،مكتبة لبنان ناشرون،بيروت،لبنان،2001،ص6.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف القرار على أنه مجموعة من البدائل يتم من خلاله اختيار البديل الأفضل من بين هذه البدائل،وذلك من أجل تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف.[1]

ثانيا:خصائص القرار:حدد الباحثون في علم الإدارة بعض المواصفات التي من شأنها أن تساعد القائد الإداري على الوصول إلى اتخاذ قرار أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف المرسومة للجماعة أو المنظمة،وهي كالآتي:

1- المنطق العلمي في خطوات و مراحل عملية صنع القرارات.

2- تجنب الأخطاء الشائعة في صناعة القرارات كقصر النظر،جمود الفكر،المبالغة في التبسيط ويجب الاعتماد على الخبرات الشخصية في معالجة القضايا التي تواجه الإدارة والأفراد.

3- استخدام وسائل تكنولوجية إدارية حديثة في صناعة القرارات،مثل:البرمجة الخطية،شجرة القرارات واستخدام الحاسب الالكتروني.

4- دقة المعلومات المقدمة لمتخذ القرار ليكون القرار واقعيا ومنسجما مع الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة.

كما يوجد خصائص أخرى للقرار هي:

5- الحرص على مشاورة العاملين أو مشاركتهم في المنظمة والأخذ بمقترحاتهم وإرادتهم مما يساعد على جمع المعلومات وتكاملها حول المشكلة موضوع القرار.

6- مراعاة البيئة الداخلية في المنظمة من قيم،اتجاهات،قوانين،أنظمة،سياسات،إجراءات،قوى وعوامل اقتصادية،اجتماعية،سياسية،ثقافية وتكنولوجية.[2]

[1] من إعداد الطالبتين.

[2] http://www.alukah.net،25/01/2016.

ثالثا:أنواع القرارات:تختلف أنواع القرارات باختلاف المعيار الذي تعتمده المنظمة فقد يكون المعيار هو شكل القرار،أهمية القرار أو مصدر القرار،ومنه فإن أنواع القرارات تكون كما يلي:

1- القرارات الأساسية والقرارات المتكررة

حسب هذا المعيار نجد القرارات الأساسية والقرارات المتكررة كما يلي:[1]

القرارات الأساسية:يقصد بها القرارات ذات الطابع الاستراتيجي التي تخص السياسة العامة الموجهة لنشاط المنظمة وكذا بلوغ أهدافها العامة وتتعلق غالبا بكيان المنظمة وأهدافها وخططها على المدى البعيد والقريب،ومثال على ذلك قرار تغيير النشاط أو جزء منه.

القرارات المتكررة:فهي قرارات يومية روتينية تتكرر كثيرا في العمل اليومي للمنظمة و ذلك خلافا للقرارات الأساسية التي لا تتكرر إلا خلال سنوات،والقرارات المتكررة لا تحتاج إلى تحضير كالنوع الأول من القرارات الذي يحتاج إلى دراسات مسبقة لإصداره.

2-القرارات الروتينية وغير الروتينية.

وحسب هذا المعيار نجد القرارات الروتينية وغير الروتينية كما يلي: [2]

القرارات الروتينية:وهي تلك القرارات التي يتم اتخاذها بشكل متكرر في النشاط اليومي للمنظمة،والتي يتم تطبيق إجراءات ومعايير موضوعية بالنسبة لها،ومن أمثلة هذه القرارات الأمور المتعلقة بمراقبة المخزون،مراقبة الإنتاج ،ترقيات الموظفين،مراقبة النفقات،صيانة الآلات ....إلخ.

وهذه القرارات قابلة لأن يتم تفويضها إلى مستويات الإدارة الوسطى و السفلى.

القرارات غير الروتينية :وتظهر الحاجة إليها عندما تكون المشكلة المراد حلها ذات طبيعة غير متكررة أو غير مألوفة،وتتطلب أن تتم معالجتها على أساس فردي،وعندما تظهر مشكلة من هذا

---

[1] مراد خلاصي،**اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل**،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس،كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية،جامعة منتوري قسنطينة،2007،الجزائر،ص ص74،75.

[2] جمال الدين لعويسات،**مبادئ الإدارة**،بدون طبعة،دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع،بوزريعة،الجزائر،2003،ص ص 64،65.

النوع لا يجد المدير أمامه سوابق وإجراءات جاهزة وموضوعة لمعالجتها،بل يجد أن عملية الاعتماد على خبرته وفطنته في إيجاد الحلول المناسبة لها،ومن أمثلة هذا النوع من القرارات:تغير طريقة الإنتاج في منظمة ما من النمط اليدوي إلى الآلي،اختيار موقع المشروع،اختيار الطريقة التي يتم بها الترتيب الداخلي للمصنع، اكتشاف سلع وطرق إنتاج جديدة.....إلخ.

والجدول التالي يمثل لأهم الفروق للقرارات الروتينية وغير الروتينية

الجدول رقم(2-1):الفرق بين القرارات الروتينية وغير الروتينية

المقارنة	القرارات الروتينية	القرارات غير الروتينية
1	تعتمد على بيانات مؤكدة نسبيا.	تعتمد على بيانات غير مؤكدة نسبيا.
2	يتكرر اتخاذ هذه القرارات.	تتخذ عادة لمرة واحدة أو بتكرار بسيط.
3	عادة ما تكون ظروفها ثابتة.	عادة ما تكون ظروفها متغيرة.
4	تتخذ معظمها في المستويات الإدارية الدنيا.	تتخذ معظمها في الإدارة العليا.

المصدر:محمد البرادعي بسيوني،تنمية مهارات مديري الإدارة العليا والمتوسطة،رحلة التميز الإداري،الطبعة الأولى،ايتراك للنشر والتوزيع،القاهرة،مصر،2008،ص 126.

3- القرارات الإستراتيجية والتكتيكية:

القرارات الإستراتيجية:تتعلق بتحديد الأهداف وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف،ويتميز القرار الاستراتيجي بتعلقه بالأجل الطويل،الاستثمارات والجهود الضخمة،وتأثيره الجوهري على المنظمة،واستمرارها ومراعاتها للبيئة الخارجية،حيث يتخذ جزء كبير من القرارات الإستراتيجية خاصة على المستوى التنافسي المطلوب وذلك بناءا على معلومات غالبا ما تكون احتمالية،كما تشترك الخبرات المختلفة المتعددة في المنظمة بتحليل واستخدام تلك المعلومات.

القـرارات التكتيتيـة:هـي القـرارات الـتي تتخـذ لتنفيـذ الإسـتراتيجية طويلـة الأجـل الـتي تضـعها الإدارة العليـا،ويتميز هـذا النـوع مـن القـرارات بأنـه يتخـذ لفـترة زمنيـة قصـيرة وعـادة مـا تكـون سـنة،وتختص الإدارة الوسطى بإتخاذ هذا النوع من القرارات.[1]

4- القرارات الفردية و الجماعية:

كما نجد حسب هذا المعيار القرارات الفردية و القرارات الجماعية كما يلي:[2]

القـرارات الفرديـة:هـي تلـك القـرارات الـتي يـتم اتخاذهـا مـن قبـل المـدير دون أن يسـتعين بمشـاركة أو مشـاورة العـاملين والمعنيـين بالقرار،ويمثـل هـذا النـوع مـن القـرارات الأسـلوب الاسـتبدادي في المنظمـة،ويلاحظ أن القـرارات الخاصـة بمقابلـة الطـوارئ والحـالات العاجلـة،حيث أنهـا تعتـبر أفضـل النماذج للقرارات التي يتخذها الفرد.

القـرارات الجماعيـة:تمثـل تفاعـل ومشـاركة آراء عـدد معـين مـن الأفـراد العـاملين في المنظمـة،بحيث تعكـس روح التعامـل الـديمقراطي في المنظمة،ويفضـل الكثـيرون القـرار الجمـاعي نظـرا لأنـه يمـنح هـؤلاء الذين سيتأثرون بالقرار فرصة المشاركة في تكوينه،ويساعد على تنمية أعضاء الجماعة.

---

[1]منصور البديوي،**دراسات في الأساليب الكمية وإتخاذ القرارات**،الطبعة الأولى،الدار الجامعية للنشر والتوزيع،الإسكندرية،مصر،1987،ص47.

[2]علي عبد الهادي مسلم،**تحليل وتصميم المنظمات**،بدون طبعة،الدار الجامعية للنشر والتوزيع،الإسكندرية،مصر،2002،ص 187.

المطلب الثاني:مفهوم عملية اتخاذ القرار و أهميتها و خصائصها

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم عملية اتخاذ القرار،أهميتها وخصائصها

أولا:مفهوم عملية اتخاذ القرار

تعرف عملية اتخاذ القرار على أنها عملية لتفكير مركبة تهدف إلى اختيار أفضل للبدائل أو الحلول المتاحة للفرد في موقف معين من أجل الوصول إلى تحقيق الهدف المنشود.[1]

ومن هنا وصفت عملية اتخاذ القرارات بأنها قلب الإدارة ومحور العملية الإدارية،وأنها من الناحية العملية يشمل كافة جوانب التنظيم الإداري،ولا تقل أهمية عن عملية التنفيذ وترتبط بها ارتباطا وثيقا.[2]

كما عرفت على أنها عملية اختيار بديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمنظمة.[3]

عرفت أيضا على أنها عملية استخدام المنهجية العلمية والتحليل الكمي لاختيار بديل من بين عدة بدائل،شريطة أن يحقق هذا البديل المنفعة الأكثر للأفراد والتنظيمات الإدارية.[4]

وتعرف بأنها لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة على أساس توقعات معينة لمتخذ القرار.[5]

---

[1] محمد علي العبد،سامية خدا شهوان،**استراتيجيات التفكير الفعال**،الطبعة الأولى،دار قرطبة للنشر والتوزيع،الرياض،السعودية،2003،ص199.

[2] علي فهمي،**نظم دعم اتخاذ القرار والأنظمة الذكية**،بدون طبعة، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع،القاهرة،مصر،2004 ،ص 60.

[3] عبد الغفار حنفي ،عبد السلام أبو قحف،**تنظيم وإدارة الأعمال**،المكتب العربي الحديث للنشر والتوزيع، الاسكندرية،مصر،1993،ص 132.

[4] اسماعيل مناصرية،**دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية**،مذكرة نيل شهادة الماجستير،كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير و العلوم الاقتصادية،جامعة المسيلة،الجزائر،2004،ص 3.

[5] محمد رسلان الجيوسي،جميلة جاد الله،**الإدارة علم وتطبيق**،مرجع سابق،ص73.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف عملية اتخاذ القرار كما يلي:

يعرف أيضا على أنه ذلك السلوك أو التصرف المنطقي الذي يمثل الحل البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل أو حلول ممكنة والمتاحة لحل المشكلة،حيث هذا البديل يجب أن يكون أكثر وفعالية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذي القرار .[1]

ثانيا:أهمية اتخاذ القرار

تستمد عملية اتخاذ القرارات أهميتها بالنسبة للعملية الإدارية من كونها تمثل نقطة البدء بالنسبة لجميع النشاطات والفعاليات اليومية في حياة المنظمات،ولأن التوقف على اتخاذها يؤدي إلى شلل العمل والنشاط وتراجع المنظمة.[2]

من هنا اعتبرت عملية اتخاذ القرارات هي جوهر العملية الإدارية،وأنها الجزء الغالب على العمل للمدراء،ونظرا لذلك فإن نجاح المنظمة يتوقف إلى حد كبير على قدرة وكفاءة متخذي القرارات على اتخاذ قرارات سليمة ومناسبة.

كما أن هذه العملية صعبة تحتاج إلى قدرات،مهارات فنية وعملية،حيث أنها تزداد أهمية،صعوبة وتعقيد بازدياد حجم المنظمات ضخامة وتعدد أهدافها ومهامها وارتباط تلك المهام بمصالح المجتمع.

وبالتالي فإن أساسية ومحورية عملية اتخاذ القرارات في العملية الإدارية يتجلى من خلال تكاملها مع الوظائف الإدارية المختلفة والمتمثلة في التخطيط،التوجيه،الرقابة والتنظيم،حيث يعتبر التخطيط من ضمن الوظائف التي يمارسها المدير،وهي بهذا الوضع تنطوي على وسيلة لاتخاذ القرارات المتصلة التي تسلكه المنظمة في المستقبل.

يتناول التخطيط في الأعمال القيام على الأقل بالخطوات الآتية:[3]

---

[1] من إعداد الطالبتين.

[2] نادرة أيوب،**نظرية القرارات الإدارية**،بدون طبعة،دار زهران للنشر والتوزيع،عمان الأردن،1996،ص ص 4-9.

[3] عبد الغفور يونس،**تنظيم وإدارة الأعمال**،بدون طبعة،دار النهضة للنشر والتوزيع،بيروت،لبنان،1990،ص ص 285-287.

- الاعتراف بالحاجة إلى اتخاذ إجراء معين.
- الاستقصاء و التحليل.
- اقتراح إجراءات العمل.
- اتخاذ القرار.

كما أنه لا يمكن أن تتم وظيفة 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.
- يجب أن تكشف أدوات الرقابة الانحرافات عن الخطط الموضوعة وتبلغها بسرعة.
- أن تكون أدوات الرقابة مرنة.
- أن يعكس نظام الرقابة النموذج التنظيمي المستخدم.
- أن تكون أدوات الرقابة اقتصادية.
- أن تكون أدوات الرقابة سهلة الفهم.
- أن تتضمن أدوات الرقابة اتخاذ إجراءات تصحيحية.

ونرى أن وظيفة التوجيه أيضا لها علاقة وثيقة بعملية اتخاذ القرارات فتتخذ سلسلة من القرارات الإدارية التي تبين ما يلي: [2]

- الأسلوب الأفضل في التوجيه،وإصدار الأوامر والتعليمات.
- الوسائل المستخدمة في التوجيه(مادية،معنوية).
- طرق الإشراف المتبع.

---

[1] نفس المرجع السابق ،ص ص 317-319.

[2] نادرة أيوب،**نظرية اتخاذ القرارات الإدارية**،مرجع سابق،ص 10.

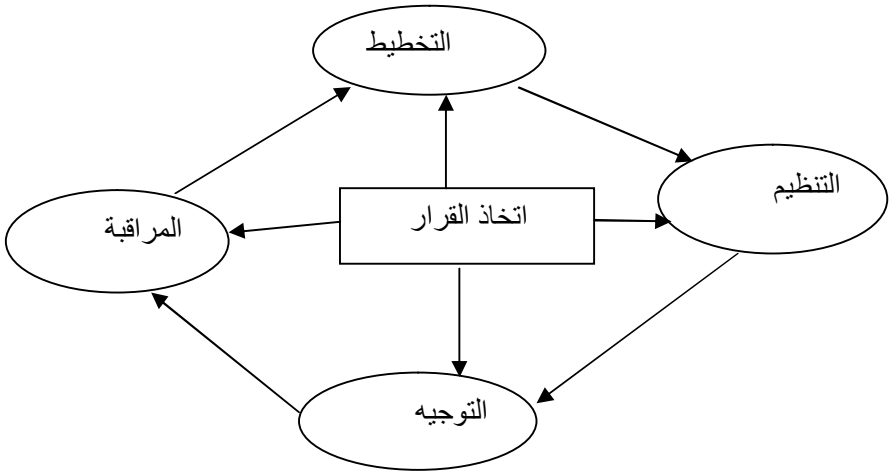
وكل من ما شأنه القضاء على التضارب بين مصالح العاملين والإداريين وبين العمال فيما بينهم وكذا ما يساعد على متابعة سير العمل والإشراف عليه.

أما بالنسبة للتنظيم فإنه يتطلب مجموعة أخرى من القرارات لمعالجة بعض المشاكل الأساسية من بينها قرارات تبين ما يلي:

- نوع السلطة التي تمنح لكل منصب إداري.
- درجة تفويض السلطة.
- المسؤولية وأسس توزيع العمل على المناصب.
- العلاقات بين الأقسام والإدارات.
- خطوط الاتصال بين مختلف أجزاء المنظمة.

والشكل الموالي يوضح عملية اتخاذ القرارات بالنسبة للعملية الإدارية.

الشكل رقم (2-1):عملية اتخاذ القرارات كحلقة رئيسية في العملية.



المصدر:نادرة أيوب، نظرية القرارات الإدارية، بدون طبعة، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان الأردن ،1996،ص 10.

ثالثا:خصائص اتخاذ القرار:تتصف عملية اتخاذ القرار بالخصائص الآتية:[1]

1- تتأثر عملية اتخاذ القرار بعوامل ذات صبغة إنسانية واجتماعية.

2- تمتد عملية اتخاذ القرار من الماضي إلى المستقبل وكذلك كون أن القرار الإداري هو امتداد القرارات سبق اتخاذها كما أنها امتداد للمستقبل من حيث أن نتائج القرارات تكون في المستقبل.

3- إن عملية اتخاذ القرار هي إحدى خطوات عملية صناعة القرار إذ تسبقها كثير من الخطوات التمهيدية التي تشكل أساس القرار الرشيد وتبدأ الحاجة إلى القرار عند مواجهة الفرد المشكلة،ويتطلب الخروج من هذا الوضع اختيار مسار سلوكي يتم من خلاله تحقيق أهداف معينة وهذا ما يسمى الإحساس بالحاجة إلى اتخاذ القرار.

4- إن عملية اتخاذ القرار عملية عقلية تكون أحيانا عميقة التحليل،معقدة،مركبة وخاصة عندما يكون القرار هاما،إذ تتضمن تحليل المشكلة واستكشاف جوانبها والوصول إلى أهداف يسعى الفرد إلى تحقيقها.

5- إن عملية اتخاذ القرار عملية ذات طبيعة تطورية متغيرة ويظهر ذلك من خلال التغيرات التي تطرأ على المشكلة التي تواجه الفرد.

6- تتطلب عملية اتخاذ القرار جهدا جماعيا لإنجازها.

7- تتطلب عملية اتخاذ القرار آراء مشتركة بين جميع الموجودين في المنظمة،وهذا ما يجعل القرارات أكثر فاعلية.

وهناك خصائص أخرى لاتخاذ القرارات وهي كما يلي:[2]

---

[1] زكي حنوس،**وظائف الإدارة**،بدون طبعة،المطبوعات الجامعية للنشر و التوزيع،حلب ،سوريا،1983،ص 63.

[2] كاسر ناصر المنصور،**نظرية القرارات الإدارية**،الطبعة الأولى،دار مكتبية الحامد للنشر و التوزيع،عمان،الأردن 2000 ،ص 13.

8- تتميز عملية اتخاذ القرار بالعمومية داخل المنظمات من حيث أساليبها ومن حيث أسس اتخاذها ونوع قراراتها.

9- عملية اتخاذ القرار وظيفة إدارية وعملية تنظيمية:فهي وظيفة إدارية لأنها تعد من المسؤوليات الرئيسية التي يتحملها المدير وهي عملية تنظيمية لأنها تعد اكبر من أن ينفرد بها المدير وحده فهي نتاج جهود كثيرة من الأفراد على شكل جماعات.

10- الأسلوب البسيط لعملية اتخاذ القرار هو اعتبارها اختبار يقوم به متخذ القرار لاختيار البديل الأفضل من بين بدائل عديدة.

11- الارتباط بمجموعة من العناصر أهمها: شخص لديه مشكلة وهو يمثل متخذ القرار،هدف يريد متخذ القرار تحقيقه،طرف الوصول إلى الهدف المطلوب،نتيجة تمثل محصلة ما ينتج من اتباع مسار معين للعمل في ظل حالة طبيعية معينة،حالة من الرغبة في تحديد مسار العمل الأفضل،مدى إدراك متخذ القرار للأهداف التي يسعى إلى تحقيقها... إلخ.

المطلب الثالث:صفات عملية اتخاذ القرار و ظروفها و مهاراتها

سنتطرق في هذا المطلب إلى صفات عملية اتخاذ القرار،ظروفها ومهاراتها

أولا:صفات عملية اتخاذ القرار

تتصف عملية اتخاذ القرار بمجموعة من الصفات من أهمها ما يلي:[1]

1- عملية قابلة للترشيد:ويمكن الوصول إلى حد أدنى من المعقولية والرشد في القرار.

2- تتأثر بعوامل ذات صفة إنسانية،اجتماعية،وهذه الصفة نابعة من كون هذه العملية تتأثر بعوامل نفسية نابعة من شخصية متخذ القرار،المرؤوسين وجميع الأشخاص الذين يساهمون في عملية اتخاذ القرار،أو يتأثرون بها،كما أنها تتأثر بعوامل اجتماعية نابعة من بيئة القرار،سواء كانت داخل المؤسسة أو خارجها.

3- امتداد واستمرار لقرارات أخرى،ولا يتخذ القرار بمعزل عن القرارات الأخرى فهو حلقة من سلسلة قرارات،وتكون آثار عملية اتخاذ القرار في المستقبل.

4- تتصف عملية اتخاذ القرارات بالشمولية والعمومية فهي صالحة للتطبيق في المنظمات الإدارية على اختلاف أنماطها،كما تتصف بالشمول من حيث القدرة على اتخاذ القرار كما يجب أن تتوفر في جميع من يشغلون المناصب الإدارية المختلفة.

5- تقوم على الجهود الجماعية المشتركة،فهي نتاج جهد مشترك من خلال ما يتطلبه القرار من جهود مشتركة خلال مراحله المختلفة من إعداد،تحفيز،جمع معلومات،تحليل،تقييم وتنفيذ.

6- عملية ديناميكية مستمرة إذ تنتقل من مرحلة إلى أخرى وصولا إلى حل المشكلة.

7- عملية مقيدة وتتصف بالبطء أحيانا بسبب تعقد المشاكل أو ما يتطلب الحل من جمع المعلومات وتحليل.

---

[1] سهيل عبيدات،**إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة**،مرجع سابق،ص ص80،81.

8- عملية معقدة وصعبة لأنها تتضمن نشاطات متعددة تقتضيها مراحلها المتعددة وما تتطلب هذه النشاطات من قدرات ومهارات لإنجازها.

ثانيا:ظروف اتخاذ القرار

بصفة عامة يمكن اتخاذ القرار في ظل خمسة ظروف مختلفة،وهذه الحالات تتمثل في :[1]

1- حالة التأكد:حيث يكون متخذ القرار على علم بجميع البدائل ونتائج كل منها،بالتالي فإن تحديد البدائل المناسبة يعتمد على اختيار البديل الذي يعطيه أفضل النتائج،وتتم عملية اتخاذ القرار في هذه الحالة بالسهولة،كما أن البيئة الخارجية لا تؤثر على نتائج القرار.

2- حالة المخاطرة:يكون متخذ القرار على علم بجميع البدائل المتاحة وعلى علم أيضا بحالات الطبيعة أي العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرار،إلا أن يتبع بعض القوانين،ويفترض في ظل المخاطرة مايلي:

- وجود أكثر من قرار.
- وجود أكثر من بديل.
- احتمالات حدوث البدائل وبالتالي تكون نتائج القرار معلومة ويمكن تقديرها.

3- حالة عدم التأكد:يقصد بها تلك الحالة التي يكون فيها متخذ القرار أمام جملة من البدائل،وأمام عدد من حالات الطبيعة،هذه الأخيرة التي لا يعلم متخذ القرار احتمالات وقوعها نتيجة لعدم وجود أي بيانات سابقة،كما أن عدم معرفة ما حدث في الماضي يجعل من عملية التنبؤ بالمستقبل صعبة،إذ يجدون المديرون أن الوصول إلى القرارات الصحيحة قد يكون مجرد صدفة.

[1] محمد رفيق الطيب،**مدخل للتسيير**،بدون طبعة،ديوان المطبوعات الجامعية للنشر و التوزيع،،الجزائر،1995،ص 152.

4- اتخاذ القرار في ظل الظروف العشوائية:في هذه الحالة يكون القرار إحاطة بالإحداث المختلفة المرتبطة بالقرار،إذ يستطيع إعطاءها احتمالات معينة ويتعلق الأمر أساسا بمشاكل الاستغلال المتكررة.

5- اتخاذ القرار في ظل الظروف الغامضة:تكون الخيارات محدودة من طرف استراتيجيات المنافسين فهذا الوسط بطبيعته يتكون من المعارضين والمعادين،فالقرارات هنا تتعلق عادة بالأعمال التجارية،وبصفة عامة تتعلق بالمسؤولية في حالة احتكار.

الجدول رقم(2-2):ظروف اتخاذ القرار

الظروف الغامضة والعشوائية	ظروف التأكد
-يوجد عدد قليل من العوامل والمؤثرات في بيئة القرار. -تتشابه العوامل والمؤثرات إلى حد ما مع بعضها. -تتغير العوامل و المؤثرات بصورة مستمرة كالقرارات الإدارية.	-يوجد عدد قليل من المؤثرات والعوامل في بيئة القرار. -تتشابه العوامل والمؤثرات. -لا تتغير العوامل والمؤثرات بصورة مستمرة مثل القرارات الروتينية.
ظروف المخاطرة	ظروف عدم التأكد
-يوجد عدد كبير من المؤثرات والعوامل في بيئة القرار. -لا تتشابه العوامل و المؤثرات. -لا تتغير العوامل والمؤثرات بصورة مستمرة كالقرارات الإدارية.	-يوجد عدد كبير من المؤثرات والعوامل في بيئة القرار الإداري. -لا تتشابه العوامل و المؤثرات. -تتغير العوامل والمؤثرات بصورة مستمرة مثل القرارات الإستراتيجية.

المصدر:خالد قاشي،نظام المعلومات التسويقية(مدخل اتخاذ القرار)،الطبعة العربية،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2014،ص 82.

ثالثا:مهارات عملية اتخاذ القرار:يجب توفر بعض المهارات لدى متخذ القرار من أجل أن يكون قرارا صحيحا،ومن بين هذه القرارات ما يلي:[1]

1-تحليل وتسهيل اتخاذ القرارات :

هناك العديد من الأسئلة التي يجب أن تتوارد إلى الذهن عند اتخاذ القرار في مسألة معينة أهمها يدور عن نوع القرارات التي يجب أن تتخذ؟وهل يجب أن يتم أن يتخذ القرار حالاً قبل حلول الموعد النهائي،أم يمكن تأجيله لوقت لاحق بناءاً على تقدير متخذ القرار،أم هناك الوقت المفتوح لاتخاذ هذا القرار؟ماهي الأضرار المحتملة الوقوع في حالة اتخاذ القرار الخاطئ،وماهو مدى تأثيرها على المنظمة وعلى الآخرين؟هل يمكن تجزئة قرار لتسهيل اتخاذه؟هل هذا القرار يقبل المشاركة أم لا؟.

بالإجابة على هذه الأسئلة يمكن اختصار الخطوات الأهم والأصعب لاتخاذ القرار السليم.

2-وقت اتخاذ القرارات:

دائما إذا تم التأكد من أن القرار صائب يجب اتخاذه بسرعة،وتطبيقه بنفس الوقت.

الوقت هو نقطة الانطلاق لاتخاذ القرارات،يجب أخذ الوقت المناسب لاتخاذ القرار فمن المحتمل أن يكون مصيري ولا يترك لوقت متأخر لأنه لن يكون هناك الوقت للتراجع عن الأضرار الناجمة عن عدم العمل وتجنب المماطلة،ففي أغلب الأحيان يكون القرار الذي يأخذ فوراً هو الأفضل.

3-النظر في كل الاحتمالات الموجودة:

بعض القرارات تفرض نفسها،لكن بعضها الآخر يندرج ضمن احتمالين(إما هذا وإما ذاك)وقرارات أخرى متعددة الاحتمالات ومفتوحة الخيارات،عندما تكون ضمن القرارات التي لها بديلين أو أكثر،يجب أن يكون ممتخذ القرار منهجيا في الاختيار،أخذ الوقت بالتفكير لعمل قائمة بكل الاحتمالات والخيارات الموجودة وقيم صلاحيتها والعواقب المترتبة عليها،وإذا لزم الأمر يجب الاستعانة بالآخرين لتوليد أفكار جديدة وجمع معلومات

[1]http://www.forbesmiddleast.com/news/read/articleid/2189،16/02/2016.

ذات صلة،لأنه فقط عندما يقوم بالبحث الكامل حول كل الاحتمالات الموجودة سيكون في المكان المناسب لاختيار مسار العمل المناسب.

4-طلب الإجماع على القرارات:

مشاركة الآخرين باتخاذ القرار المناسب يتطلب من متخذ القرار أسلوباً خاصاً في الدول الغربية يدور حول مناقشة القضية والمجادلة حول الإيجابيات والسلبيات للحلول البديلة،في حين أن في الدول الشرقية يعطي لكل مشارك دوره ليتحدث به عن رأيه بدون مناقشة مع الآخرين وفي كلا الحالتين على متخذ القرار أن يشجع طريقة التشاور والتشارك في التعبير عن الأفكار وبعدها باختصار النظر إلى درجة التوافق في الآراء وفي النهاية وفوق كل شيء اتخاذ قرار حول ما يكون أفضل لمسار العمل.

5- الخروج من القوقعة المغلقة :

عدم الشعور بالخذلان أو التكبر وعدم محاصرة الأفكار بل مشاركتها مع الزملاء باتخاذ القرارات ومن ثم مقارنة الحلول البديلة لأنها غالباً هي الطريقة الأفضل للتقدم خطوة نحو الأمام وتشجيعهم وفتح لهم المجال للتعبير عن الأفكار فربما قد يتم التوصل إلى نتيجة مرضية وقرار صائب .

المبحث الثاني:أساسيات حول عملية اتخاذ القرار

تعد عملية اتخاذ القرار محور العملية الإدارية،حيث أن مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة يكون باتخاذ القرارات المناسبة،وذلك أن عملية اتخاذ القرارات تشمل من الناحية العملية كافة الجوانب المتعلقة بالإدارة،وأنها لا تقل أهمية عن عملية التنفيذ،وترتبط بها ارتباطا وثيقا وأن أي تفكير في العملية الإدارية ينبغي أن يركز على أسس وأساليب لاتخاذ القرارات،كما يركز على أسس وإجراءات تنفيذها.

المطلب الأول:أساليب عملية اتخاذ القرار وعناصرها

سيتم التطرق في هذا الفصل إلى أساليب عملية اتخاذ القرار وعناصرها

أولا:أساليب عملية اتخاذ القرار

تتعدد أساليب عملية اتخاذ القرار من الأسهل إلى الأصعب من حيث الوقت والتكلفة،بحيث يتوقف استخدام أحد هذه الأساليب على طبيعة المشكلة،على تقدير المدير،الظروف المحيطة والإمكانيات المتوفرة،وبذلك يمكن تقسيمها في قسمين:

القسم الأول:الأساليب غير الكمية و الكمية

1- الأساليب غير الكمية(النظرية):

يقصد بالأساليب التقليدية أو غير كمية تلك التي تفتقر للتدقيق والتمحيص العلمي،ولا تتبع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات،وتشمل ما يلي:[1]

أ- الحقائق:

تعد الحقائق قواعد ممتازة في اتخاذ القرارات،وحين توفرها فإن القرارات المتخذة تصبح ذات جذور قوية ومنطقية.

---

[1] سعاد حرب قاسم،**أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات،دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا**،مذكرة لنيل شهادة ماجستير،كلية التجارة،الجامعة الإسلامية غزة،فلسطين،2011،ص ص56- 58.

ب- البديهة والحكم الشخصي:

يعني هذا الأسلوب استخدام المدير حكمه الشخصي واعتماده على سرعة البديهة في إدراك العناصر الرئيسية للمواقف والمشكلات التي تعرض له،والتقدير السليم لأبعادها،بحيث يتم ذلك في فحص،تحليل،تقييم البيانات والمعلومات،الفهم العميق لكل التفاصيل الخاصة بها.

ت- الخبرة:

لا تقتصر الخبرة في هذا الأسلوب على خبرة المدير متخذ القرار،ولكن يمكنه التعلم والاستفادة من خبرات المديرين الآخرين من زملائه وتجاربهم في حل المشاكل الإدارية واتخاذ القرارات الصائبة نحوها.

ث- إجراء التجارب:

يتولى متخذ القرار نفسه إجراء التجارب آخذا في الاعتبار جميع العوامل الملموسة وغير الملموسة والاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار،حيث يتوصل من خلال هذه التجارب إلى اختيار البديل الأفضل معتمدا في هذا الاختيار على خبرته العلمية.

ج- الآراء:

يعني هذا الأسلوب اعتماد المدير على البحث ودراسة الآراء والمقترحات التي تقدم إليه حول المشكلة وتحليلها،ليتمكن على ضوئها من اختيار البديل الأفضل،وهذا يتطلب العديد من البيانات والإحصائيات لاستخراج المناسب منها.

2- الأساليب الكمية:

هناك عدة أساليب كمية منها مايلي:[1]

أ- الاحتمالات:

تعتمد عملية اتخاذ القرار الأمثل على قياس الاحتمالات ودرجة الاعتقاد في حدث ما،وقيمة الاحتمال تبدأ

[1] نواف كنعان،**اتخاذ القرارات الإدارية:بين النظرية والتطبيق**،الطبعة الأولى،دار الثقافة للنشر والتوزيع،عمان ،الأردن،2007،ص ص189-204.

من الصفر إذا كان الموقف مستحيل الحدوث،وقد تكون واحد إذا كان الموقف متوقع الحدوث بنسبة (100%) أي مؤكدة،ومن أسباب صعوبة وتعقد هذه المرحلة هو أن اختيار البديل الأفضل سيتبعه اختيارات لاحقة مما يتطلب من متخذ القرار التأكد من احتمالات المستقبل وقياسها إذا أمكن.

ب- بحوث العمليات:

تعتمد الطريقة العلمية في المفاضلة بين البدائل التي يمكن اتخاذها اتجاه مشكلة معينة من خلال المقاييس الرياضية والمنطقية.

ت- نظرية المباريات:

تشمل مجموعة من النماذج التي تمكن من تحديد الاستراتيجيات التي يواجهها متخذ القرار كأحد المشاركين في مباريات المنافسة،وكيفية الوصول إلى الإستراتيجية الأفضل،حيث أسهمت هذه النظرية في حل المشكلات التي تتعلق بوجود منافسة،حيث ثبت جدواها كأسلوب علمي في اتخاذ القرارات في مواقف وظروف المنافسة.

ث- البرمجة الخطية:

هو أسلوب يستخدم في تحديد الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد المتاحة عندما يكون هناك منتجان أو أكثر يتنافسان على هذه الإمكانيات المتاحة،وهو مجموعة من النماذج الرياضية والرسوم البيانية.

ج- التماثل(المحاكاة):

تستخدم المحاكاة من خلال الحاسبات الالكترونية والتكنولوجية الحديثة لاختبار صلاحية النماذج الرياضية،الرسوم البيانية والمسارات في تقييم البدائل وتوقعات نتائج القرارات الإدارية.

القسم الثاني:الأسلوب الفردي و الأسلوب الجماعي

1- الأسلوب الفردي:

يعود هذا الأسلوب إلى ظاهرة المالك الواحد للمنظمة متى كانت هذه الأخيرة صغيرة،حيث يأخذ المالك على عاتقه مهمة اتخاذ القرار،إما ثقة في قدرته و إما خوفا على سلطته،ومع التقدم العلمي السريع واعتماد عملية اتخاذ القرار على الحقائق العلمية،أصبح للفنيين قدرة أفضل من غيرهم

للقيام بالعملية،حيث هنا بدأت نظرية الأسلوب الفردي في التراجع،إلا أنه ما يزال لهذا الأسلوب ما يبرره،من بين هذه الظروف ما يلي:[1]

أ- إذا كانت القرارات خطيرة وتتطلب قدرات من السرية.

ب- إذا كانت القرارات طارئة ومقيدة لفترة زمنية قصيرة تمنع مشاركة الآخرين.

ت- عدم توافر جماعة متخصصة يمكنها المشاركة،سواء من حيث كفاءتهم أو خبراتهم لتحقيق الفعالية المطلوبة.

إذن الأسلوب الفردي الذي ساد خلال فترة من الزمن قد تراجع دوره إلى حدود الظروف المذكورة سابقا،وما سوى ذلك فإن الأسلوب الجماعي هو السائد.

2- الأسلوب الجماعي:

الأسلوب الجماعي يعكس هذا الأسلوب مساهمة المدخل السلوكي في الإدارة،وهو أسلوب ديمقراطي ينتمي إلى الأساليب الإدارية الحديثة،وفيما يلي عرض للعديد منها:[2]

أ- **العصف الذهني:**عرف بأنه تقنية تداولية يحاول فيها مجموعة من الأفراد إيجاد حل لمشكلة ما عن طريق جمع كل الأفكار تلقائيا تستخدم طريقة العصف الذهني كوسيلة لتحقيق المشاركة في اتخاذ القرار،حيث تتبع المنظمة في هذا الصدر مجموعة من الإرشادات لزيادة فعالية هذه الطريقة في اتخاذ القرارات من بينها:

- أن الإبداع والنقد لا يمكن أن يتواجد في ظرف واحد لذا وجب في هذه الطريقة تقليل النقد في بداية النقاش لتشجيع تقديم الأفكار بلا خوف ولا حرج وإذا كانت هناك انتقادات فتقدم في نهاية جلسة العصف الذهني .

---

[1] جمال الدين محمد المرسي،**ثابت عبد الرحمن إدريس،السلوك التنظيمي:**نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة،دار الجامعية للنشر و التوزيع،الإسكندرية،مصر،2002،ص 661.

[2] أسمهان خلفي،**دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات،دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات**،مذكرة لنيل شهادة ماجستير،كلية العلوم التجارية،جامعة الحاج لخضر بباتنة،الجزائر،2009،ص 16.

- فتح المجال إمام كمية ونوعية لانهائية من الأفكار .
- تشجيع العمل المشترك والمنافسة البناءة .
- تسجيل جلسات العصف الذهني للتأكد من عدم ضياع بعض الأفكار أثناء الاجتماع.
- ألا تتعدى فترة الاجتماع 40دقيقة في الساعة لضمان الفعالية.

ب- **أسلوب المجموعات الاسمية:**تعتمد هذه الطريقة على تقديم أفكار الأعضاء المشاركين في اتخاذ القرارات بصمت وكتابة،يقسم خلالها الأعضاء إلى مجموعات صغيرة،تقوم كل مجموعة بطرح وتنمية أفكارها،بصورة فردية أول الأمر،ثم تناقش هذه الأفكار داخل كل مجموعة وبعد ذلك تقوم كل مجموعة بكتابة أفكارها على سبورة أو لوحة،وتكون هذه الأفكار بعدها موضوع نقاش المجموعات ككل.بعد تقديم كل التوضيحات اللازمة حول الأفكار المطروحة،تصل المجموعة إلى مرحلة التصويت و تقييم النتائج بوضع الدرجات التي حصلت عليها كل فكرة أمامها مباشرة،ويتم اختيار الفكرة التي حصلت على الدرجة الأكبر،كما أن الأفراد المشاركين يجب أن يخضعوا للتدريب لرفع كفاءتهم بالإضافة إلى الاعتماد على فريق متخصص لزيادة جودة العملية.

ومما سبق نلاحظ أن أفراد المجموعة يستفيدون من الأفكار المعروضة ومن النقاش إلا أن مسألة اختيار البديل الأفضل مرهونة بيد الفرد لأن عملية ترتيب الأولويات تكون صامتة بمعنى فردية،وأن الاختيار لابد أن يعود للبديل الذي برزت مزاياه أثناء النقاش،وهذا يعني أن العديد من عيوب الأساليب الجماعية لم تقض عليها هذه الطريقة.

ت- **أسلوب الدائرة ذات الكرسي الوسط:**يقدم أحد أعضاء مجموعة الخبراء في هذا الأسلوب وجهة نظره حول المشكلة موضوع النقاش أثناء وجوده على كرسي وسط الدائرة،وبعد مناقشة مقترحاته من طرف باقي الأعضاء يتقدم عضو آخر للكرسي لعرض آرائه،حتى يخلص كل عضو إلى تأييد حل معين بعد استيعابه.ثم تتم مناقشة أخرى لاختيار أحد هذه الحلول.

ث- **أسلوب التفاعل التعليمي:** تتطلب بعض القرارات نقاشات مكثفة ودراسات موسعة خصوصا تلك المتعلقة بواقف هامة،مثل قرارات التوسع في نشاطات المنظمة،أو اقتناء بعض المعدات الحديثة أو قرار الاندماج مع منظمة أخرى،ولتفادي اتخاذ المنظمات لقرارات خاطئة في مثل هذه الحالات قد تستخدم طريقة التفاعل التعليمي والتي لا تعتبر ملائمة لهذا النوع من القرارات.وتقوم المجموعة المخولة بمناقشة مكثفة لهذه الوضعيات،وغالبا ما تنقسم هذه المجموعة إلى مجموعتين أساسيتين،إحداهما مؤيدة للفكر والأخرى معارضة لها،ثم يتم شرح أسباب كل مجموعة،وتبادل نقاط القوة والضعف لكل رأي،وفي ذلك تدعيم وتبادل للأفكار وفهم لوجهات النظر المضادة،وبناء على هذه الآراء يتم التوصل إل الحل النهائي.

ج- **أسلوب دلفي:** تعتمد هذه الطريقة على الاستقصاء الموجه لمجموعة من الخبراء حول مشكلة معينة على ألا يطلع هؤلاء الخبراء على هويات بعضهم البعض،وعلى ألا يطلع على هويتهم منسقي العملية في إدارة المنظمة،حيث يعكس هذا الجانب الديمقراطي في العملية،ويحرر الأعضاء من الضغوط النفسية والاجتماعية التي قد تؤثر على ردود أفعالهم،ومن التأثيرات غير المرغوبة الناجمة عن التداخل فيما بينهم،مثل السيطرة والعناد والتسويات.

يتم هذا الأسلوب بإتباع الخطوات التالية:

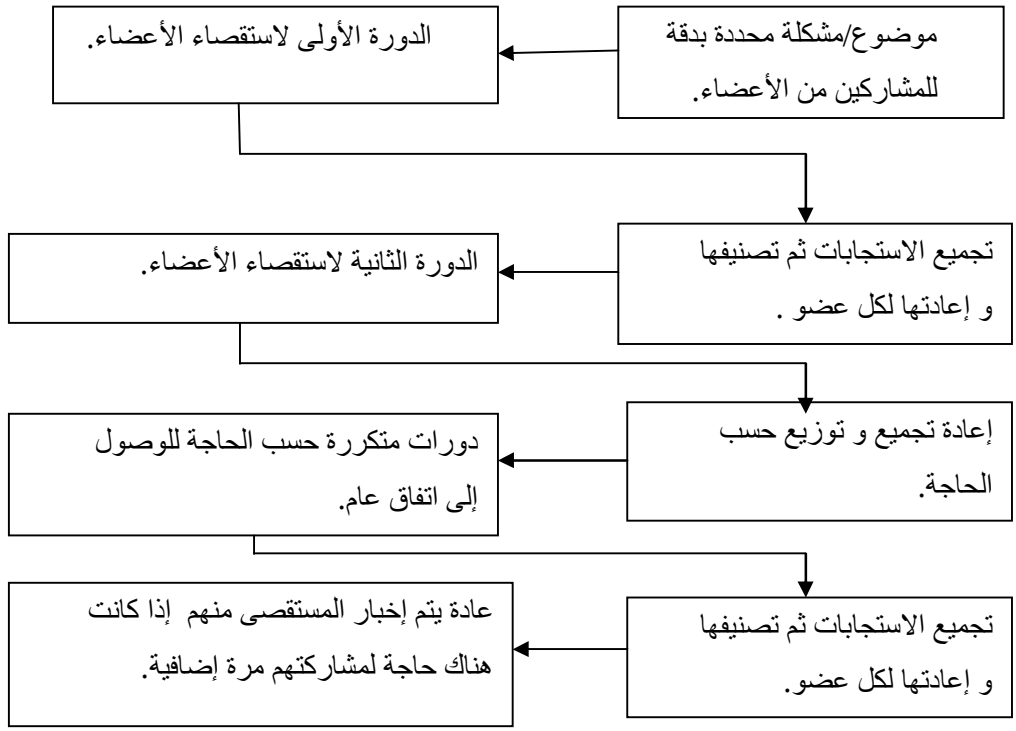
1- التحديد الدقيق للمشكلة،بطرح الأسئلة المراد الحصول على حلول لها في شكل استبيان.

2- اختيار مجموعة من الخبراء المختصين في مجال المشكلة المطروحة،ثم إرسال الاستبيان إليهم للدورة الأولى للإجابة عليها بكل سرية واستقلالية،ثم إعادتها للمنسق المركزي.

3- إعادة تجميع الاستبيان والإجابات الواردة عليه،يتم جمع وتحليل هذه النتائج،وبعدها تصنف وتكتب في نموذج واحد،ثم يرسل مرة أخرى لأعضاء الدورة الثانية بالسرية ذاتها لتعديل آراء الآخرين إذا اقتضى الأمر،وتقييمها وتوسيع الأفكار من خلالها إذا أمكن ذلك وإرسالها إلى اللجنة التنسيقية من جديد كتغذية عكسية.

4- تجميع وتحليل ردود الاستبيان الثاني في هذه المرحلة،وإذا حصل اتفاق جماعي فإن تقريرا نهائيا يعد بهذا الشأن إذا لم يحدث الاتفاق فإن استبيانا آخر يرسل وتعين فيه هذه المرة النقاط محل الاهتمام التي لم يتخذ بشأنها قرار بعد بدقة،وتستمر هذه العملية إلى غاية الاتفاق النهائي،وتتمثل خطوات دلفي في الشكل التالي:

الشكل رقم (2- 2):المراحل الرئيسية لأسلوب دلفي في اتخاذ القرارات.



المصدر:ثابت عبد الرحمن إدريس،إدارة الأعمال،نظريات ونماذج وتطبيقات،مرجع سبق ذكره،ص269.

هذه الطرق السابقة الذكر لها عيوبها،لها مزاياها ولها مواطن تطبيقها،وأيا كانت الطريقة المطبقة فهي تزيد من فعالية اتخاذ القرار،لأنها تمكن من الاستفادة من خبرات المتخصصين في المجالات المتنوعة،حيث تحقق المشاركة في اتخاذ القرار مما يسهل عملية تنفيذه،كما تدرب هؤلاء الأشخاص على عملية اتخاذ القرار،هذا ما يجعلهم قادرين على إيجاد حلول مناسبة في حالات مماثلة دون الرجوع إلى المتخصصين سواء كان القرار فرديا أو جماعيا،فإن اتخاذه بطريقة صحيحة يتطلب توفر معطيات أخرى متعلقة بطبيعة القرار ودرجة تعقيده،وذلك من اجل اختيار الأسلوب الذي يلائمه.

ثانيا:عناصر عملية اتخاذ القرار

تنطوي عملية اتخاذ القرار على عدة عناصر ،من بينها ما يلي:

1- الاختيار: قد يتوافر لمتخذ القرار حرية واسعة في الاختيار في بعض الظروف،وقد تنعدم هذه الحرية تماما في ظروف أخرى،إن اختلاف درجات حرية الاختيار من الموضوعات الهامة في الإدارة نتيجة لأن المدير عليه أن يتخذ قرار في ظروف بيئية تتكون من قيود إنسانية،قيود فنية وقيود اقتصادية بصرف النظر عن المستوى فالمشرف على العمال عليه أن يتخذ قراراته داخل قيود محددة كالسياسات والإجراءات والجداول التي تحدها الإدارة العليا ورئيس مجلس الإدارة عليه أن يتخذ قراراته في ظل قيود قانونية أو اجتماعية أو اقتصادية،وكلما اتجهنا إلى المستويات العليا في الهيكل التنظيمي كلما زادت القيود التي تضبط الاختيار والعكس صحيح.[1]

2- **البديل:** إن العنصر الثاني في أي قرار هو وجود البدائل:

- من الممكن أن يكون لمشكلة ما طريقة واحدة لمعالجتها مثلا عندما تكون مشكلة ما لا تحتاج إلى عملية اتخاذ القرار والادعاء بأن ليس لها سوى حل واحد،فهذا يرجع عادة إلى عدم كفاية التحليل أو إلى العجز في تكوين البدائل.
- نجد أن الكثير من مشاكل الإدارة ينظر إليها كبدائل استثنائية(إما هذا أو ذلك)مثل هل نشتري الآلة(أ)أو الآلة(ب)؟أو مثل هل تقوم ببناء الوحدة الإنتاجية في منطقة الشرق أو في منطقة الغرب؟مثل هذه النظرية الثنائية ما هي إلا تبسيط للمشاكل الإدارية.
- إن الحالات الشائعة التي تواجه المدير،وتتطلب منه اتخاذ القرارات هي الحالات التي تتضمن عدد كبير من البدائل،وعلى المدير في مثل هذه الحالات تخفيض عدد هذه البدائل إلى حد ممكن،فاتخاذ القرار هي عملية تخفيض للبدائل المتعددة كما هي إضافة إلى البدائل المحدودة

[1] دليلة بركاني،تأثير الاتصال على عملية اتخاذ القرار،دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه ببسكرة،A.D.E،أبحاث اقتصادية و إدارية،العدد العاشر بسكرة،الجزائر،ديسمبر2011،ص 211.

وهكذا يمكن القول أن البدائل مثلها في ذلك مثل الاختيار تندرج في عددها بين التعدد والوحدانية.

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 وتقدم الأهداف والدوافع مثل هذا المعيار،فالقرارات الإدارية لابد أن تساهم في انجاز أهداف حقيقية بفعالية وكفاءة،من الطبيعي أن لكل قرار دافع معين وتعتمد نتائج القرارات على أهمية الدوافع التي تحرك السلوك وعلى قوتها،فالدافع الواحد يحقق أكثر من هدف واحد،فلذلك فإن قوة تفسير أو النتائج تؤدي في النهاية على بلوغ أهداف محددة.[1]

4- **البيئة المحيطة:** مستوى التعاون المتوقع لأطراف المشكلة في الحل،ثقافة المنظمة التي يعمل بها الضغوط الاجتماعية،السياسية،حدود السلطة،نمط القيادة،ملائمة مكان العمل،سبل الراحة المعقولة.

5- **الموارد المتاحة:** وهم الأفراد المدربون لأداء العمل،توافر الأجهزة اللازمة،الوقت المتاح للتنفيذ.[2]

[1] أسامة خيري،**القيادة الإدارية**،الطبعة الأولى،دار الراية للنشر و التوزيع،عمان،الأردن،2013،ص ص185،186.

[2] علي السلمي،**بحوث العمليات و اتخاذ القرارات الإدارية**،بدون طبعة،دار المعارف للنشر و التوزيع،القاهرة،مصر،1970،ص 112.

المطلب الثاني:مبادئ عملية اتخاذ القرار و مراحلها

سنتطرق في هذا المطلب إلى مبادئ عملية اتخاذ القرار ومراحلها

أولا:مبادئ عملية اتخاذ القرار

هناك بعض المبادئ الأساسية التي تعتمد عليها عملية اتخاذ القرار وهي كما يلي:[1]

1- مبدأ تغلل القرارات:

ويعني أن اتخاذ القرارات عملية مستمرة ومتغلغلة في جميع جوانب النشاط الإداري في أي منظمة.

2- مبدأ التفكير المركب:

ويعني أنه من أجل الوصول إلى أعلى مستوى من القرارات الممكنة يجب الاستناد على التفكير الإبتكاري.

3- مبدأ التفكير المنطقي:

لكي يكون التفكير منطقي يجب أن يكون خاليا من التناقض والمغالطات وأن يكون دقيقا واضحا.

4- مبدأ الانطلاق الفكري:

للحصول على أكبر كمية من الأفكار في أقل وقت ممكن،ويتطلب الأمر استخدام حلقات الانطلاق الفكري،أي أنه يوجد إبداع وتحرر في إبداء الرأي.

5- مبدأ الحقائق:

تعد الحقائق المادة الخام التي يتعامل معها متخذ القرار،وبدون الحقائق تصبح القرارات خاطئة.

[1] http://www.site.iugaza.edup1/acholy/files،16/02/2016.

ثالثا:مراحل عملية اتخاذ القرار

اختلف الباحثون في مراحل اتخاذ القرار إلا أن هناك عناصر اتفاق بينهم كذلك،حيث تمر عملية اتخاذ القرار بمجموعة من المراحل إلا أنهم اختلفوا في عدد هذه المراحل وترتيبها،من بين أهم هذه المراحل لدينا:

1- مرحلة تشخيص المشكلة:

تحديد المشكلة يعد أهم خطوة في عملية اتخاذ القرار،فالتشخيص الخاطئ يؤدي إلى قرار خاطئ مهما كانت الدقة والوضوح في تنفيذ الخطوات التالية،فلا يقتصر دور المدير على اتخاذ القرار في المشكلة المعروضة بل يجب التعرف على الجوانب المختلفة للمشكلة،تشخيصها وتحديدها تحديدا دقيقا من حيث نوعها وكيف نشأت وإيضاح الأسباب الثانوية،وعند التعرف على هذه الأسباب توجه الجهود لحل هذه المشكلة.

ومن هذه الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وإبعادها هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة،درجة أهمية المشكلة،عدم الخلط بين أعراضها وأسبابها والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب لشأنها.[1]

2- تحليل المشكلة:

يتم تحديد حجم المشكلة ودرجة تعقيدها،وطبيعة الحل المطلوب لها،وبعد أن يتم جمع المعلومات والبيانات اللازمة يقوم متخذ القرار بتحليلها،والأسباب التي أدت إلى حدوث المشكلة،ويتم تحليل ومعرفة العلاقة بين هذه الأسباب ويقارن بين الحالات التي تحقق فيها النتائج والأهداف المرجوة،والحالات التي أخفقت في الوصول إلى النتائج المحددة،إذن فأهمية البيانات والمعلومات تقودنا للتعرف على أسباب المشكلة وتحديد البدائل الممكنة لحلها.[2]

---

[1] مصعب إسماعيل طبش،**دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات**،مرجع سابق،ص 57

[2] فاتن عبد الله صالح،**أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرارات**،مذكرة نيل رسالة ماجستير،جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا،سوريا،2009،ص 62.

3- تحديد البدائل الممكنة:

بعد تحديد وتحليل المشكلة يجب التفكير في الحل المناسب لها،ويمكن التوصل إلى هذه الحلول وذلك بدراسة البيانات والمعلومات المتاحة للقائم بعملية التحليل وتحديد النتائج المتوقعة من كل بديل ،وكلما زادت البيانات والمعلومات المطلوبة عن كل بديل،يتمكن متخذ القرار من التوصل بسهولة إلى نتائج كل بديل،وعلى عكس ذلك فإن نقص المعلومات يمثل احد المعوقات التي تمنع من التعرف على النتائج المتوقعة.[1]

4- اختيار البديل الأفضل:

يستعين متخذ القرار بمجموعة من المعايير،توفر له درجة كبيرة من الدقة والموضوعية في اختيار مثل المعلومات المتاحة عن ظروف البيئة المحيطة،ومدى مساعدتها لتنفيذ البديل ونجاحه،ومدى النقص في المعلومات التي تبني عليها الحل ومقدار الخطأ الذي يمكن أن يترتب على هذا الخطأ.[2]

5- تنفيذ القرار وتقييمه:

عند التوصل إلى البديل المناسب على ضوء المعلومات التي توافرت،وقبل اتخاذ قرار باختيار هذا البديل دون غيره يجب أن تخضع عملية التقييم إلى مراجعة من حيث مدى دقة المعلومات التي يستند عليها مشروع القرار،هل يرتبط القرار بأهداف المنظمة،هل تم تقييم جميع البدائل،وهل توجد معلومات جديدة قد تؤثر على الاختيار النهائي للبديل،فإذا ما تمت هذه المراجعة يتم اتخاذ القرار النهائي من جانب الإدارة وإعطاء الأمر بتنفيذه.

ولكي تضمن الإدارة أن القرارات التي تقوم باتخاذها يتم وضعها فعلا في التطبيق العملي،فلابد من إجراء متابعة للإجراءات التنفيذية للقرارات والتعرف على مدى الاستجابة للقرارات من جانب

---

[1] الطيب الوافي،**دور وأهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع اسمنت الشرق الجزائري**،أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعة عباس فرحات سطيف،الجزائر،2012،ص 92.

[2] فاتن عبد الله صالح،**أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي و الذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرارات**،مرجع سابق،ص 63.

العاملين،وهـذه المتابعـة قـد توضـح الحاجـة إلى إجـراء تعـديل في القـرارات في المراحـل الأولى لتنفيـذها،بما يضمن مستوى مرضي للأهداف المحددة في هذه القرارات.[1]

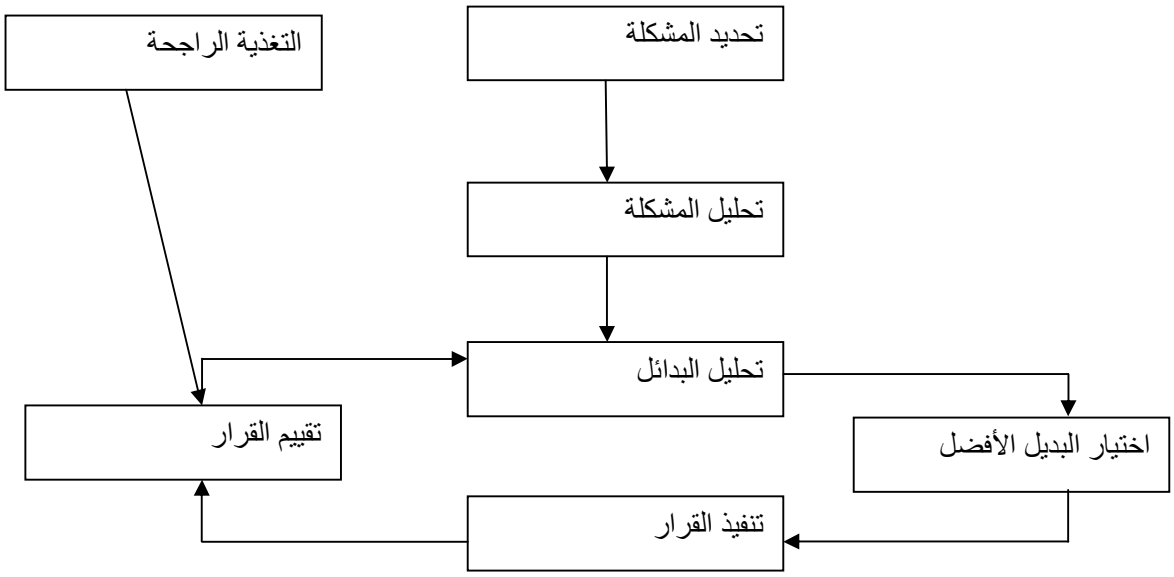
6- مرحلة التأكد من الخطة:

يتم عرض خطة القرار مرة أخرى للتأكد من تقبلها وفهم الأعضاء لها.

7- مرحلة إنهاء الجلسة:

ويـتم هنـا التأكـد مـن توثيـق الجلسـة وخطـة العمـل،ثم يـتم الإعـلان عـن الجلسـة القادمـة ونهايـة الجلسة الحالية تمهيدا لانصراف المجموعة.[2] والشكل التالي يوضح هذه المراحل لعملية اتخاذ القرار

الشكل رقم(2-3):مراحل عملية اتخاذ القرار



المصـــدر:فـاتن عبـد الله صـالح،أثر تطبيـق الـذكاء الاصـطناعي والـذكاء العـاطفي علـى جـودة اتخـاذ القرارات،مرجع سابق،ص 64.

[1]علي أحمد أبو الحسن،**المحاسبة الإدارية المتقدمة،اتخاذ القرارات،تقارير الأداء،تقييم الأداء**،بدون طبعة،الدار الجامعية للطباعة و النشر والتوزيع،الاسكندرية،مصر،1995،ص ص 24،25.

[2]عدنان العتوم،قاسم كوفحي،**القيادة والتغيير،الطريق نحو النجاح**،الطبعة الأولى،دار إثراء للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2011،ص ص101،102.

المطلب الثالث:العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار والمشاكل المختلفة لها

سيتم التطرق في هذا الفصل إلى العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار والمشاكل المختلفة لها

أولا:العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار

لقد رأينا فيما سبق مختلف مراحل اتخاذ القرار ابتداء من تحديد المشكلة إلى غاية اختيار أفضل بديل لحل المشكلة،والإتباع السليم لهذه الخطوات،الهدف منه الوصول إلى اتخاذ القرار السليم ومتابعة تنفيذه في الميدان لإجراء التعديلات المحتملة لمساره،وأي خطأ في المرور بمختلف المراحل قد يؤدي بالمدير أو متخذ القرار إلى قرارات منقوصة أو خاطئة.

وإذا قلنا أخطاء يرتكبها متخذ القرار أثناء مرحلة من مراحل أو كل المراحل ففي حقيقة الأمر هي انحرافات يقوم بها متخذ القرار إراديا أو لا شعوريا سببها عوامل تدفع به إلى ذلك،ومن بين هذه العوامل:

1- العوامل النفسية والشخصية:

كما يدل عليها اسمها العوامل مرتبطة بنفسية المدير أو متخذ القرار كما تتعداه إلى مجموعة استشارية ومرؤوسيه،وكل من يساهم في تحضير ودراسة وتنفيذ القرار،ويمكننا هنا أن نميز بين المؤشرات النفسية والمؤشرات الشخصية.

- **المؤشرات النفسية:**أعطى هربرت سيمون أهمية كبيرة للعوامل النفسية وآثارها على عملية اتخاذ القرارات في المنظمات الإدارية وجعل السلوك النفسي المتحكم في سلوك الفرد عند اتخاذه القرارات،وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:
  - الدوافع النفسية لمتخذ القرار.
  - المحيط النفساني الخاص بمتخذ القرار.
  - دور المنظمة في تكوين هذا المحيط النفساني.

فإذا افترضنا أن تأثير هذه العوامل النفسية كان ايجابي سيرقى سلوك متخذ القرار إلى درجة كبيرة من الموضوعية،أما إذا كان تأثير العوامل النفسية سلبيا فستغلب على متخذ القرار الذاتية والخلل في تنظيم الأمور وعدم سلامة القرارات المتخذة،وانطلاقا من اعتماد اتخاذ القرار على المعلومات الكافية والصحيحة فالحالة النفسية للمعاونين والمرؤوسين تؤثر على كيفية جمعهم للمعلومات وطريقة تقديمها الشيء الذي يؤثر على القرار سلبا وإيجابا.

والحالة النفسية السائدة بالمنظمة وليدة الإشراف والعلاقات الإنسانية السائدة وروح التفاهم والحوافز المعمولة بها إضافة إلى قوة الارتباط بالتنظيم والولاء له.

- **المؤشرات الشخصية:**تتوفر صفات القائد الإداري لدى متخذ القرار وصانعه وتتوفر له المقدرة على التحكم في الأمور بدقة وعناية،كما أن عناصر الخبرة والتجربة من الأمور المساعدة لحل المشكلات باستبعاد الحلول الفاشلة من قبل والاستعانة بالتجارب الناجحة والمماثلة أو القريبة للمشكلة المطروحة،ومنه إن توفرت الصفات السابقة في متخذ القرار فقد تجمعت الأسباب والعناصر الأساسية لاتخاذ قرار سليم.[1]

2- أهداف المنظمة:

يجب أن يؤدي كل قرار يتخذ إلى تحقيق أهداف المنظمة،فأهداف المنظمة مثلا تكون محور التوجيه الأساسي لكل العمليات بها،حيث أهم نقطة في اتخاذ القرار هي اختيار أنسب الوسائل التي يبدو أنه يستحق أهداف المنظمة التكتيكية أو الإستراتيجية .

3- الثقافة السائدة في المجتمع:

تعتبر ثقافة المجتمع وخاصة النسق القيمي المرتبط بالمجتمع من العوامل المؤثرة باتخاذ القرار،فالمنظمة لا تعمل منفردة،ولكن داخل المجتمع،مع مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار.

[1]مراد خلاصي،**اتخاذ القرار في الموارد تسيير البشرية**،مرجع سابق،ص ص 78،77.

4- الواقع و مكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة:

يجب الاهتمام بالواقع،وما يرجحه من وسيلة أو بديل،حيث لا يكتفي بالمحتوى القيمي والأخلاقي فقط،أما سيمون يرى أن القرارات هي أكبر من مجرد افتراضات تصف الواقع لأنها بالتأكيد تصف حالة مستقبلية هناك تحصيل لها على حالة أخرى توجه نحو البديل المختار.[1]

ثانيا: مشاكل عملية اتخاذ القرار

تتمثل مشاكل عملية اتخاذ القرار فيما يلي:[2]

- عدم وضوح السياسات والأهداف المراد الوصول إليها،وهذه سمة من سمات العمل بالأجهزة الحكومية المختلفة التي عادة ما تصاغ أهدافها في قوالب عامة،وبلغة فضفاضة يصعب على الموظفين فيها تحويلها إلى برامج عمل منضبطة،قابلة للتنفيذ،القياس،التقييم والمتابعة.
- عدم توافر المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب وبالشكل المناسب حول المشكلة المراد معالجتها،وذلك لصعوبة جمع المعلومات،تصنيفها،تخزينها واسترجاعها بالشكل المطلوب،وقد يكون السبب في هذا هو نقص الكوادر البشرية المدربة على معالجة المعلومات أو نقص المعدات الفنية اللازمة،أو عدم الوعي الإدراك بأهمية وجود المعلومات الدقيقة والموثقة لنجاح عملية اتخاذ القرارات.
- انشغال المسئولين بالأمور الفرعية ومتابعتهم لكل صغيرة وكبيرة،وعدم الاهتمام اللازم بالأمور الرئيسية.

---

[1] أحمد عزمي إمام،**التنمية البشرية و الإبداع الإداري،دراسة نظرية بتطبيق علمي معاصر**،الطبعة الأولى،المؤسسة العربية للعلوم والثقافة للنشر والتوزيع،القاهرة،مصر،2013،ص ص 164،165.

[2] عبد المعطي عساف،**مبادئ الإدارة:المفاهيم و الاتجاهات الحديثة**،بدون طبعة،دار زهران للنشر و التوزيع،عمان،الأردن،2000،ص ص 141،142.

- تنازع الاختصاصات بين كثير من المسئولين الذين يشتركون في مجالات عمل متداخلة،دون وجود تحديد واضح لسلطاتهم ومسؤولياتهم،مما يؤدي إلى تنافرهم وتناحرهم وعدم إمكانية اتفاقهم على العلاج اللازم للمشاكل القائمة.
- عدم تمتع بعض متخذي القرارات بروح المبادأة والابتكار.
- انشغال بعض الرؤساء والمسئولين من اتخاذ القرارات الصعبة،وذلك خوفا من المساءلة فيما لو فشل القرار أو التوجيهات والضغوط التي تأتي من جانب أصحاب الوساطة بالمجتمع.
- تدخل السلطة العليا في إلغاء القرارات التي تم اتخاذها بواسطة القيادات الإدارية،وذلك إرضاء لبعض العناصر صاحبة المصلحة،مما يؤثر في نفسية القادة الإداريين ويجعلهم يترددون كثيرا في ممارسة حقوقهم المشروعة في اتخاذ القرارات التي يعتقدون في صلاحيتها لمعالجة المشاكل المطروحة.
- تحكم الروتين في اتخاذ القرارات وخاصة في كل ما يتعلق بالشؤون المالية،حيث تكترث للوائح والقوانين والنظم وأعمال اللجان التي تحد كثيرا من سرعة اتخاذ القرارات وتنفيذها في الأوقات المناسبة،ولاسيما القرارات التي يحتاج تنفيذها إلى توفير بعض الإعتمادات المالية الإضافية .

وهناك مشاكل أخرى منها:[1]

- عدم وجود مناخ مناسب لتدعيم اتخاذ القرارات،حيث يؤثر المناخ الموجود في أي منظمة،سواء من الناحية العملية أو التنظيمية على القرارات التي تتخذها وتنفذها،فإن كان كل من حول المدير له الرغبة الصادقة في حل المشاكل والعاملين محقرين لذلك فان المدير يقدم على عملية اتخاذ القرارات بحتة وعلى العكس من ذلك فانه يتحاشى اتخاذ القرارات.

[1] بسيوني محمد برادعي،**تنمية مهارات مديري الإدارة العليا و المتوسطة:رحلة التميز الإداري**،الطبعة الأولى،إيتراك للنشر و التوزيع،القاهرة مصر،2006،ص 162.

المبحث الثالث:الاتصال وعملية اتخاذ القرار

يعتبر الاتصال جوهر وأساس العمليات داخل المنظمة حيث يقود ويساعد إلى حد كبير في عملية اتخاذ القرار،حيث أن نجاح عملية اتخاذ القرارات تعتمد إلى حد كبير على دقة المعلومات اللازمة وإمكانية الحصول عليها في الوقت المناسب وهو ما يوفره الاتصال الفعال.

المطلب الأول:العلاقة بين الاتصال وعملية اتخاذ القرار

العلاقة بين الاتصال وبين الإدراك وثيقة،فكل منهما يخلق العالم الذي يعيش فيه،بهذا العمل نضع الشروط التي يمكن في ظلها أن نتصل بالآخرين،فعندما يحصل الاتصال بين العناصر،فإنهم يشتركون ويتعاونون ويشكلون منظمة،حيث أن الاتصال وظيفة اجتماعية يعني مشاركة العناصر في السلوك وفي أنماط الحياة عن طريق مجموعة من القواعد،فإذا وجدت مجموعة القواعد وضعت القرارات موضع التنفيذ،التي تحتاج إلى درجة كبيرة من التعاون والتنسيق بين أنشطة الأفراد المختلفين.

الاتصال هو العملية التي يتحقق من خلالها التعاون والتنسيق،فالاتصالات ضرورة ولازمة للعملية الإدارية بجوانبها المتعددة،هي أكثر ضرورة وأهمية لعملية اتخاذ القرارات،لأن الاتصالات واتخاذ القرارات يشكلان جانبين من جوانب العملية الإدارية،حيث يعتمد كل واحد منهما على الآخر ويتأثر به،بمعنى أن هناك علاقة متبادلة بين القرار والاتصال،هذا ما عبر عنه سايمون عندما قال:إنه يجب أن تنطبق مراكز اتخاذ القرارات بالضرورة مع مراكز الاتصالات،وأن تكون الأخيرة ملحقة بالأولى.[1]

قد أكد الإداريون على أهمية العلاقة بين الاتصالات واتخاذ القرارات،فقد أشار دورسي إلى أن القرار الإداري يتخذ بناءا على نوع من الاتصال الذي يعتبر دعامة أساسية للقرارات،حيث أن هناك علاقة اعتمادية متبادلة بين القرار والاتصال،إذ أن الاتصالات هي التي تنقل البيانات والمعلومات والحقائق اللازمة لاتخاذ قرار معين،أي أن نقل هذه البيانات والمعلومات والحقائق اللازمة لاتخاذ قرار معين قد يتم عن طريق التسلسل الرئاسي وفق القاعدة الهرمية،حيث في كثير من الأحيان

[1] نواف كنعان،**اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق**،مرجع سابق،ص ص 105،106.

لا يعرف متخذ القرار الأشخاص الذين يجب أن يتم الاتصال بهم،ينتج هذا عادة من عدم تحديد المسؤولية وعدم وضوحها،فعدم وضوح خطوط الاتصال يؤخر اتخاذ القرارات أو يحول دون أخذها،ويؤثر في فعاليتها بجعل المشاكل أكثر تعقيدا.[1]

[1] سهيل عبيدات،**إدارة الوقت و عملية اتخاذ القرارات و الاتصال و القيادة الفعالة**،مرجع سابق،ص ص 96،97.

المطلب الثاني:دور الاتصال في عملية اتخاذ القرار

يكمن دور الاتصال في عملية في مايلي:[1]

تمثل البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها عن طريق وسائل الاتصال المختلفة أهم العناصر الأساسية التي تستخدم في إيجاد قرار مناسب داخل المنظمة ، ومن هنا ينبغي على المنظمة أن تصدر تعليماتها للوحدات التابعة لها لموافاتها بأهم البيانات والمعلومات حيث يتم إرسال هذه البيانات والمعلومات إلى القادة ،ثم تتولى تحليلها وتقويمها بحيث تصبح صالحة لان تكون عنصر من عناصر اتخاذ القرار السليم ،حيث إن كان هناك نقص في المعلومات فهذا يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة ،والعكس صحيح فالقرارات لا يمكن أن تكون صحيحة وذات فاعلية ما لم تكن مبنية على أساس وافر من البيانات والمعلومات الصحيحة المستمدة من نظام جيد للاتصالات يكفل نقل تلك البيانات والمعلومات اللازمة لمتابعة تنفيذ القرارات أول بأول ،وتصحيح كل خطأ،ذلك لأن أي انحراف في التنفيذ يكون نتيجة عدم وصول البيانات التي تفيد منع هذا الانحراف.

وعليه فالاتصال الجيد يحقق مزايا كثيرة للقائد الإداري الجيد،وعدم وجود وسائل اتصال فعالة بين الإداري ومرؤوسيه يعني ذلك أن يعيش متخذ القرار في عزلة عنهم،ولا يمكنه التعرف على ردود أفعالهم بالنسبة للقرارات التي يتخذها،ولا يمكن أيضا التعرف على مشكلاتهم،والدليل على ذلك أن أي قرار يتخذه القائد ويخص الجانب الإنساني لمجموعة أو أكثر ممن يعملون تحت رئاسته سواء كان القرار انتهى بنقل أو بحرمان علاوة أو ترقية إلى غير ذلك من المسائل دون أن يجري اتصال لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لمعرفة حقيقة الموقف الإنساني للمجموعة التي يمسها القرار،حيث أن القرار الجيد طريق القائد لاتخاذ القرارات الفعالة على قدر كاف من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة،والمتمثلة فيما يلي :

[1] مصعب إسماعيل طبش،**دور نظم و تقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات**،مرجع سابق،ص ص 65-67.

1- تزويد المدير بالمعلومات والبيانات الصحيحة :

وهذه المعلومات أصبحت ضرورية إذا أراد القائد اتخاذ القرارات السليمة حتى انه في الوقت الحاضر ظهر شكل من أشكال الإدارة يسمى " الإدارة بالمعلومات " أي أن كل سلوك وتصرف للإدارة يعتمد على الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة بعيدا عن التحيز والأهواء الشخصية والضغوط،فالقائد في إدارته وعند اتخاذه للقرارات الهامة يخضع نفسه للمعلومات ولا شيء غير المعلومات.ونظرا لأهمية المعلومات والبيانات بالنسبة للإدارة فهي تحرص على وجود نظام فعال للاتصالات وخاصة في المنظمات الكبرى يسمح بالحصول على المعلومات والبيانات وحفظها في صورة جيدة حتى يسهل للقائد ولغيره من العاملين الحصول عليها عند طلبها.

2- جعل القائد عارفا بحقيقة ما يجري داخل منظمته

لعل أسوا القادة الإداريين هم الذين يتكاسلون عن معرفة ما يجري داخل منظماتهم،حيث يبقون داخل مكاتبهم الخاصة،وقد تكون المعلومات التي تصل إليهم عما يجري حولهم ناقصة أو متحيزة أو مشوهة،وهذا ما يؤدي بهؤلاء القادة إلى اتخاذ القرارات الخاطئة والتصرفات غير المنطقية.

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

3- تمكن القائد الإداري من التأثير في مرؤوسيه

إن القائد الإداري لا يمكنه التأثير في مرؤوسيه،والقيام بوظيفة التوجيه والإشراف على أكمل وجه بدون نظام اتصال فعال بينه وبين مرؤوسيه،فلكل قائد اتجاهاته وأفكاره ومعتقداته التي يريد توصيلها للعاملين،كما أن القائد عند قيامه بالإشراف على العمل والعاملين يصدر توجيهاته وأوامره التي يريد توصيلها لهؤلاء العاملين،وهي تلك المتمثلة فيما يتخذه من قرارات وذلك بموجب ما لديه من معلومات وبيانات توفرها له وسائل الاتصال في منظمته.

ونخلص مما تقدم إلى أن مفهوم الاتصالات يمثل تبادلا للأفكار والمعلومات والبيانات فيما بين القادة ومرؤوسيهم ومن ثم صارت مسألة تلك الأفكار والمعلومات من أبرز المستلزمات الأساسية في عملية صنع القرارات في الإدارات المختلفة،كما أصبحت كفاءة الإدارة وصحة القرارات معتمدة على مدى توفر المعلومات الكافية وبالمواصفات الكمية والنوعية وفي الوقت المناسب

المطلب الثالث:أثر الاتصال على عملية اتخاذ القرار

تعتبر الاتصالات من الوسائل الهامة التي يمكن للمدير متخذ القرار عن طريقها الحصول على المعلومات المطلوبة لاتخاذ قراراته،ومن هنا فإن سلامة القرارات ورشدها تعتمد بدرجة كبيرة على سلامة وفعالية الاتصالات التي يجريها المدير للحصول على هذه المعلومات،وتتحدد فعالية الاتصالات بمدى قدرة المدير على تنمية الفهم بينه وبين موظفيه حتى تصبح الأهداف مفهومة لدى كل واحد منهم،كما تعتمد على طريقة المدير في الاتصال،والتي تسهل مهمة حصوله على المعلومات المطلوبة،ولهذا يتوجب على المدير أن يشجع مرؤوسيه على أن يقدموا ما عندهم من معلومات،وذلك بأن يحسن الإصغاء إليهم،ويعطيهم الفرصة للتعبير الكامل عما في نفوسهم ويشعرهم بأن حديثهم يلقى عندهم ما يستحقه من تقدير وفهم واستيعاب،وبذلك يطلع المدير على اقتراحاتهم،مشكلاتهم ووجهات نظرهم،حيث إذا ما أحسن المدير الإصغاء لمرؤوسيه فإنه يضمن فعالية القرارات التي يتخذها،لأنها قد تبنى على معلومات تنقل إليه من خلال الحديث الشفوي.

وقد تتأثر قرارات المدير بمدى قدرته على الوقوف على رد فعل رسالته من جانب مستقبلها،وردود الفعل التي يظهرها موظفوه اتجاه المعلومات التي يرسلها،والتي تكون في صورة أسئلة،استفسارات،انتقادات أو مقترحات،وهذه كلها تفيد في تعديل ما قاله أو تغيير كيفية الإدلاء إذ اقتضى الموقف ذلك،كما تتأثر قرارات المدير من ناحية أخرى بمدى استجابته لمتطلبات الاتصال،فتوقيت الاتصال مثلا له أهمية كبيرة،وهذا ما يتطلب من متخذ القرار أن يغتنم الفرصة عندما تلوح لنقل كل ما هو مفيد أو ذو قيمة أو يساعد على فهم المعلومات،وأن يراعي العوائق التنظيمية والنفسية التي قد تعطل الاتصالات،وأن يتفهم كل الظروف المحيطة بالموقف،مثل شخصيات من يتصل بهم واتجاهاتهم ومدى فهمهم لكلامه.[1]

[1] نواف كنعان،**اتخاذ القرارات الإدارية:بين النظرية و التطبيق**،مرجع سابق،ص 87.

خلاصة:

إن عملية اتخاذ القرارات هي تلك العملية التي تمر بمراحل معينة ويقوم بها متخذ القرار وذلك قصد ترشيده ومحاولة صنع قرار بشكل سليم يعالج المشكلات القائمة أو لمواجهة حالات أو مواقف معينة محتملة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة.

وتتنوع هذه القرارات إلى عدة أنواع تصنف حسب أسس معينة مثل درجة الأهمية ومدى التكرار وبيئة القرار ووظائف المشروع،كما أن هذه العملية تتأثر بمجموعة من العوامل البيئية الداخلية والخارجية،وتؤثر فيها من حيث جودة القرار الصادر أو من حيث الناحية الشكلية لهذا القرار كما أن هناك بعض المشاكل تعترض هذه العملية وتعيقها من الوصول إلى الأهداف المرجوة ولعل من أهم هذه المشاكل هو عدم توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار،وهذا ما يجعلنا ندعو إلى إيجاد نظام معلوماتي يزود المدراء بهذه المعلومات في المكان والوقت المناسبين.

الفصل الثالث:

دراسة حالة اتصالات الجزائر بالمدية

تمهيد

تم تخصيص هذا الفصل للدراسة التطبيقية بمؤسسة اتصالات الجزائر،وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الاتصال على عملية اتخاذ القرار على مستوى المؤسسة،وستكون محاولة لتجسيد ما تم دراسته نظريا من خلال معرفة كيف تتم عملية الاتصال داخل المؤسسة،والإجابة على التساؤلات الدراسة واختبار فروضها من خلال الإجابة على مشكلة الدراسة المتعلقة بمدى تأثير الاتصال على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة .

وسيتم التطرق إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة بإعطاء لمحة تاريخية عنها،والتعريف بأهدافها ومهامها إضافة إلى التطرق لهيكلها التنظيمي،كما يتم توضيح مختلف مراحل إعداد الاستبيان،بالإضافة إلى عرض وتحليل إجابات مفرداته وفي الأخير يتم اختبار فرضيات الدراسة للتوصل إلى النتائج التي يمكن الخروج بها من هذا البحث.وستناول في هذا الفصل مبحثين،حيث سنتطرق فيه إلى:

المبحث الأول:تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر.

المبحث الثاني:بيان وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول:تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر

سنتقدم من خلال هذا المبحث إلى تقديم لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر،وكذلك أهم النشاطات التي تقوم بها بتقديمها وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول:لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر

أولا:تاريخ مؤسسة 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 هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000.

جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين الأنشطة التالية التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات.

وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة"اتصالات الجزائر"وثانيهما بالاتصالات متمثلة في"اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة النقال واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى،حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

كما شمل فتح السوق كذلك للدراسات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004.وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005،وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة.وفي نفس الوقت،تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

ثانيا:تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر: مؤسسة عمومية جزائرية تأسست عام 2003 تنشط في مجال الهاتف الثابت والنقال موبيليس وخدمات الإنترنت djaweb جواب والاتصالات الفضائية.نشأت بموجب قانون فبراير 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات وقد دخلت رسمياً في سوق العمل في 1 يناير 2003.

- بلغت الحصة المالية الإجمالية المعدة لتطوير والتهيئة الاستثمارات بـ203976مليون دينار جزائري.
- بلغ عدد مشتركيها في الهاتف حتى عام2008 5.128.262مشترك منها2.922.731 مشترك في الهاتف الثابت أما عدد مشتركي الهاتف النقال فبلغ أكثر من 11مليون مشترك بموبيليس نهاية سنة 2010.[1]

[1]http:/www.algerie telecom.dz/AR/index php ?=epa.19/04/2016.

المطلب الثاني:خدمات اتصالات الجزائر و مهامها و أهدافها

أولا:خدمات اتصالات الجزائر

من أهم خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر ما يلي:

1- خدمة الويفيWIFI : يمكن تعريف هذه الخدمة على أنها:[1]

الخدمة التي تمكن من الدخول إلى شبكة الانترنت اللاسلكي وهي عبارة عن حل مبتكر يسمح بتغطية مناطق حضرية واسعة بالتدفق العالي من دون أسلاك.

بطاقات التعبئة الخاصة بخدمات الويفي:

- بطاقات التعبئة بسعر 100دج يوم من الانترنت.
- بطاقات التعبئة بسعر5000دج سبعة أيام من الانترنت.
- بطاقات التعبئة بسعر 1000دج ثلاثون يوم من الانترنت.

2- خدمة 4G: وتتميز هذه الخدمة بمايلي:[2]

يتم التعبير عن عروض الجيل الرابع بالحجم،غير أنه بعد استنفاذ الحجم الشهري المستفاد منه،فإنه يبقى الاتصال بالإنترنت بسرعة تدفق تقدر بـ Kbps512 كيلوبايت في الثانية طيلة مدة صلاحية العرض.

هذا العرض موجه فقط للزبائن الخواص،إذ يمكن التصفح وتحميل البيانات مع سرعة تدفق قصوى مقابل أحجام استهلاك مختلفة،وبعد استنفاذ الحصة يتم الاستفادة من اتصال بالإنترنت

[1] http://www.elwatanmedia.com/ar/?p=33466.19/04/2016.

[2] http://taiba-dz.blogspot.com/2016/01/2016_34.html.19/04/2016

بسرعة تدفق تقدر بـ 512 Kbps كيلوبايت في الثانية بشكل غير محدود إلى غاية انقضاء مدة الصلاحية،ومع ذلك يمكن تعبئة الحساب في أي وقت عبر الإنترنت باستعمال بطاقات التعبئة1جيغا أوكتي ب 1000 دج/للشهر،3جيغا أوكتي ب2500دج/ للشهر،5 جيغا أوكتي ب 3500 دج/ للشهر و10 جيغا أوكتي ب6500 دج/للشهر.

وأسعار الدخول 3500 دج،وتتضمن:

- جهاز استقبال "مودام" وبطاقةSim4GLTE .
- حجم تحميل قدره 5 جيغا أوكتي لمدة صلاحية تقدر بشهر واحد.

✓ الجديد والمزايا في خدمة 4G:

- تمثل تكنولوجيا الجيل الرابع 4G LTEمرحلة جديدة ألا وهي مرحلة سرعة التدفق الجد عالية،فهي تمكن من الدخول إلى الإنترنت من كمبيوتر المكتب،الهاتف الذكي،اللوحة أو الكمبيوتر المحمول بسرعة تدفق عالية.
- تمكن سرعة التدفق الجد عالية لهذه التكنولوجيا من إجراء التحميلات فائقة السرعة، التصفح السهل الذي يسمح بالاستفادة من خدمات متعددة الوسائط.
- تمكن تكنولوجيا LTEمن تقليص زمن الاستجابة إلى أقل من 150ms(ميغابايت في الثانية).
- تركيب وإعداد جهاز استقبال الزبون (CPE) بطريق سهلة وسريعة.

- يمكن للمستهلكين استخدام مختلف الدعامات اللاسلكية:(Wifi)الكمبيوتر المحمول،اللوحة أو الهاتف الذكي.
- تخدم الزبائن الذين لا يملكون الهاتف الثابت.

- ✓ **الجهـاز :**هـو عبـارة عـن جهـاز صـغير يحتـوي بداخلـه علـى بطاقـة SIMالـتي ترسـل إشـارة البيانـات(DATA)عـبر الشـبكة اللاسـلكية (ويفـي) WIFIإلى أجهـزة أخـرى (الكمبيـوتر المحمول،الهـاتف الـذكي...)،وهـو جهـاز بسـيط جـدا وسـهل التركيـب ودون أي إعـداد، يكفـي فقط توصيله بكابل.RJ45

3-خدمة في أمان:وتتميز هذه الخدمة بمايلي:[1]

أطلقـت مؤسسـة اتصـالات الجزائـر برمجيـة معلوماتيـة "fi@mane " لتمكـين الأوليـاء مـن مراقبـة مواقع الانترنت التي يزورها عليها أطفالهم.

ويتعلـق الأمـر ب "برمجيـة تصـفية" لمواقـع الـواب تمكـن مـن مراقبـة مضـامين مواقـع الانترنـت الـتي يزورهـا المراهقون والأطفال انطلاقا من الحاسوب الثابت أو المحمول.

وترمـي هـذه البرمجيـة الـتي تم إعـدادها بالتعـاون مـع جمعيـات إلى تجنيـب الأطفـال والمـراهقين المخـاطر الناجمـة عـن زيـارة مواقـع الانترنـت غـير المرغـوب فيهـا.ويـتم إدخـال البرمجيـة بطلـب مـن الأوليـاء موضـحا انه بفضل هذه الأداة الجديدة سيتمكن هؤلاء من مراقبة استعمال أطفالهم للانترنت.

ثانيا :مهام اتصالات الجزائر والأهداف:تتمثل أهداف ومهام اتصالات الجزائر فيمايلي:

1- مهام اتصالات الجزائر:يرتكز نشاطات اتصالات الجزائر أساسا حول:[2]

- تقـديم خـدمات الاتصـال الـتي تسـمح بنقـل وتبـادل الصوت،الرسـائل المكتوبـة المعطيـات الرقمية، المعلومات السمعية البصرية...الخ .
- تطوير،استغلال وتسيير الشبكات العمومية و الخاصة للاتصالات.

[1] http://fiamane.djaweb.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=67:04&catid=12&Itemid=141&lang=ar.19/04/2016

[2] http://Algerietelecom.dz/AR/?p=will,perso.10/04/2016.

- تأسيس،استغلال وتسيير الروابط مع جميع المتعاملين للشبكات

كما تتعهد اتصالات الجزائر في عالم تكنولوجيات الاتصال بـ:

- تنمية جودة و نوعية الخدمات المقدمة و جعل أكثرها تنافسية في خدمات الاتصال
- تطوير الشبكة الوطنية بجعلها أكثر فعالية و ربطها بطرق واسعة للمعلومات

ويمكن تحميل هذه البرمجية من موقع مؤسسة اتصالات الجزائر على حاسوب ثابت أو محمول وتحميلها سهل ومحمي بكلمة سر حسب الوثيقة التي وزعت على الصحافة والتي تشير إلى أن هذه البرمجية "تتضمن لغات مختلفة".تحميل هذه البرمجية مجاني لحاسوب واحد لكنه يكلف 1500 دج لأكثر من حاسوبين.

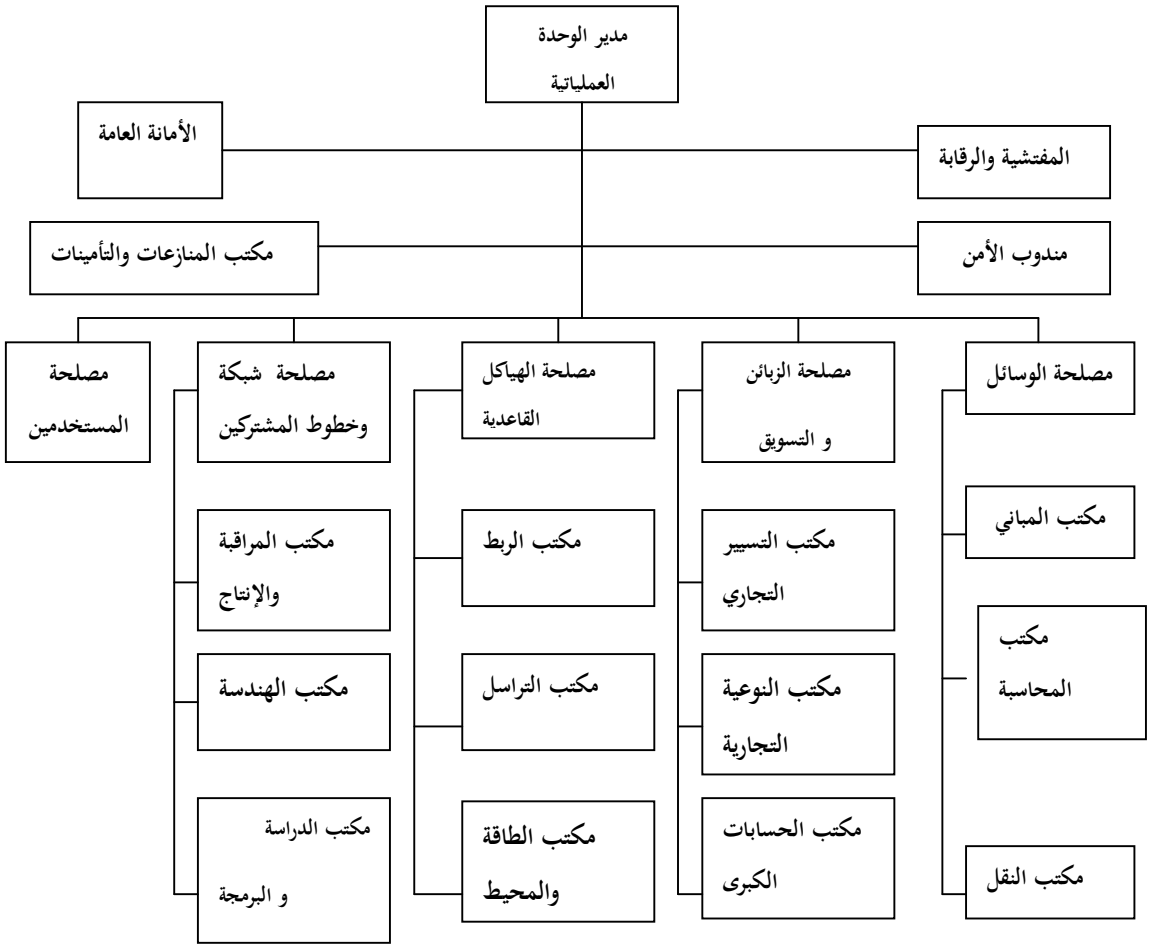
2-أهداف اتصالات الجزائر:تسعى اتصالات الجزائر بالمدية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:[1]

- الحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق.
- استقطاب أكبر عدد من الزبائن.
- إرضاء الزبائن.
- تسهيل الحصول على الخدمات السلكية واللاسلكية.
- تحسين جودة الخدمات و الرفع من تنافسيتها.
- تطوير خدمات جديدة للعملاء.
- تقديم خدمات للمساعدة التقنية.
- تنفيذ تقارب الصوت والصورة.

1 http://Algerietelecom.dz/AR/?p=will,perso.10/04/2016. مرجع سابق

المطلب الثالث:الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

الشكل(3-1): الهيكل التنظيمي للوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالمدية



المصـــدر:مـن إعـداد الطـالبتين بالاعتمـاد علـى مـديري مصـالح الوحـدة العمليـة لاتصـالات الجزائـر بالمدية

المبحث الثاني:بيان و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

لقد اعتمدنا في منهجية بحثنا هذا على الأساليب الإحصائية المتعارف عليها في التحليل والبحث العلمي ومنها الإحصاء الوصفي والإحصاء التحليلي،وتتضمن التحليل الوصفي للبيانات عرض الجداول الإحصائية المناسبة واستخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرار،كما تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(spss)في التحليلات المختلفة للوصول إلى العديد من المعلومات سواء في الإحصاء الوصفي التي تصف عينة البحث ،أوفي الإحصاء التحليلي من اجل اختبار فرضيات البحث،واستخلاص النتائج،وتم التحقق من ثباتها عن طريق معامل كرونباخ ألفا،والذي بينت قيمته بعد التحليل الإحصائي .

المطلب الأول:منهجية الدراسة الميدانية

لقد تناولنا في هذا المطلب إيضاحا لنموذج الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى أداة الدراسة وهي الاستبيان،وهو الأسلوب المعتمد لجمع المعلومات من أجل تحقيق أهداف الدراسة.

1- **نموذج الدراسة:**يتكون نموذج الدراسة من متغيرين:

- متغير مستقل هو عملية الاتصال .
- متغير تابع هو عملية اتخاذ القرار.

يمكن تمثيل نموذج الدراسة بالمعادلات التالية بحيث: $Y=F(x)$

X: متغير مستقل (عملية الاتصال) .

Y: متغير تابع (عملية اتخاذ القرار) .

2- **مجتمع الدراسة وعينتها:**يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية حيث تم الاعتماد على العينة العشوائية في تحديد نوع العينة، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بحيث أن جميع عناصر المجتمع يكون له فرصة متساوية في الظهور وتم تحديد مجتمع الدراسة ب 45 موظف.

1- **أداة الدراسة:** تم تصميم وإعداد استبانه مكونة من(26)سؤال للإجابة على مجالات البحث،وذلك من أجل اختبار فرضيات البحث،حيث تم عرضها على المشرف ومن ثم على مجموعة من محكمين متخصصين في حقل الاتصال واتخاذ القرار في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

2- **عناصر الاستبيان:** تمثلت عناصر الاستبيان في أربعة محاور تشكلت فيما يلي:

المحور الأول: تتعلق بالبيانات الشخصية حيث تناولنا فيه معلومات تخص المستقصي كالجنس، السن، الشهادة العلمية،سنوات الخبرة والتصنيف الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، وتفادينا الاسم وذلك لضمان الموضوعية في ملء الاستبيان.

المحور الثاني: يتعلق بعملية الاتصال،حيث تم وضع فيه مجموعة من الأسئلة التي تتحدث عن واقع عملية الاتصال داخل المؤسسة محل الدراسة.

المحور الثالث: يتعلق بعملية اتخاذ القرار، و الذي تم وضع فيه أسئلة عن الطريقة المناسبة التي تتم بها عملية اتخاذ القرار داخل هذه المؤسسة.

المحور الرابع:يتعلق بالعلاقة بين عملية الاتصال وعملية اتخاذ القرار وكيف يؤثر كل منهما في المؤسسة.

حيث اشتمل الاستبيان على 3 اختيارات والتي تدرجت حسب المعايير كما في الجدول التالي.

الجدول رقم (3- 1):الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان

خيارات الإجابة	الدرجة
غالبا	1
أحيانا	2
لا	3

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على الاستبيان و برنامج spss.

الجدول(3-2):مدى الاستجابة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان

الاستجابة	مدى الاستجابة
غالبا	من 1إلى 1.66
أحيانا	من 1.67 إلى 2.33
لا	من 2.43 إلى 3

3- صدق و ثبات أداة البحث:الصدق هو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين للتأكد من صدق الأداة.ويقصد بثبات الاختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما تم استخدامه أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة،ويعني الثبات أيضا أنه إذا ما طبق اختبار ما على مجموعة من الأفراد ورصدت درجات كل منهم ثم أعيد تطبيق الاختبار نفسه على المجموعة نفسها،وتم الحصول على الدرجات نفسها،يكون الاختبار ثابتا تماما.

كما يعرف الثبات أيضا بأنه مدى الدقة و الاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار ومن أكثر الطرق استخداما في تقدير ثبات المقياس هي طريقة معادلة ألفا كرونباخ.

الجدول رقم (3-3):معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

المحور	عدد الأسئلة	الصدق(Alpha)	الثبات
الاستبانة ككل.	26	0.988	0.993
المحور الأول:عملية الاتصال.	11	0.968	0.983
المحور الثاني:عملية اتخاذ القرار.	10	0.970	0.984
المحور الثالث:العلاقة بين الاتصال واتخاذ القرار.	5	0.948	0.973

المصدر:من إعداد الطلبة بناء على الاستبيان و برنامج spss

يوضح الجدول أعلاه بأن قيمة ألفا كرونباخ للاستبانة ككل بلغت(98.8%) وهي قيمة عالية جدا،وتشير إلى صدق الاستبانة بدرجة عالية.كذلك بأن قيمة ألفا كرونباخ لجميع المحاور نجدها

عالية مما تشير إلى صدق المقياس بصورة عامة،وعلى ذلك يتسم المقياس بدرجة عالية من الصدق والثبات ودرجة مرضية من الاتساق الداخلي.

ولقياس ثبات الاستبانة تم أخذ الجذر التربيعي لصدق الاستبانة،وكما هو ملاحظ من الجدول بأن قيمة ثبات الاستبانة ككل بلغت(99.3%)وهي قيمة عالية جدا،وتشير إلى ثبات الاستبانة بدرجة عالية.وبالنظر إلى قيمة الثبات لكل المحاور نجدها عالية مما تشير إلى ثبات الاستبانة.أي أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات لتطبيقها على المبحوثين لتحقيق أهداف البحث.

4- الاتساق الداخلي:لحساب الاتساق لمحاور الاستبيان قمنا بحساب معدل ارتباط درجة كل سؤال من أسئلة المحاور وذلك بالاعتماد على معامل الارتباط سبيرمان.وقد تحصلنا على النتائج الملخصة في الجداول الآتية:

أ- حساب معامل الاتساق للمحور الأول:

الجدول رقم(3-4):معاملات الارتباط بين درجات أسئلة محور عملية الاتصال مع الدرجة الكلية لهذا المحور

رقم السؤال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig	رقم السؤال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
1	0.723	0.000**	7	0.430	0.016*
2	0.809	0.000**	8	0.626	0.000**
3	0.913	0.000**	9	0.697	0.000**
4	0.844	0.000**	10	0.916	0.000**
5	0.717	0.000**	11	0.816	0.000**
6	0.915	0.000**			
*دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 ** دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01					

المصدر:من إعداد الطالبتين اعتمادا على الاستبيان

يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل سؤال والدرجة الكلية لجميع أسئلة المحور الأول والخاص بعملية الاتصال موجبة وتتراوح بين(0.916)في حدها الأعلى في السؤال(10)وبين (0.430)في حدها الأدنى في السؤال(7)،وأن جميع الفقرات كانت ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)عدا السؤال(7)كانت ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية(0.05).

ب- حساب معامل الاتساق للمحور الثاني:

الجدول رقم(3-5):معاملات الارتباط بين درجات أسئلة محور عملية اتخاذ القرار مع الدرجة الكلية لهذا المحور

رقم السؤال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig	رقم السؤال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
1	0.684	0.000**	6	0.684	0.000**
2	0.861	0.000**	7	0.758	0.000**
3	0.892	0.000**	8	0.869	0.000**
4	0.737	0.000**	9	0.617	0.001**
5	0.676	0.000**	10	0.870	0.000**
*دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 ** دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01					

المصدر:من إعداد الطالبتين اعتمادا على الاستبيان

يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل سؤال والدرجة الكلية لجميع أسئلة المحور الأول والخاص بعملية الاتصال موجبة وتتراوح بين(0.892)في حدها الأعلى في السؤال(3)وبين (0.617)في حدها الأدنى في السؤال(9)،وأن جميع الأسئلة كانت ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية(0.01)

ج-حساب معامل الاتساق للمحور الثالث:

الجدول رقم(3-6):معاملات الارتباط بين درجات أسئلة محور أثر الاتصال على عملية اتخاذ القرار مع الدرجة الكلية لهذا المحور

رقم السؤال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig	رقم السؤال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
1	0.765	0.000**	4	0.753	0.000**
2	0.815	0.000**	5	0.907	0.000**
3	0.828	0.000**			
*دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 ** دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01					

المصدر:من إعداد الطالبتين اعتمادا على الاستبيان

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل سؤال والدرجة الكلية لجميع أسئلة المحور الأول والخاص بعملية الاتصال موجبة وتتراوح بين(0.907)في حدها الأعلى في السؤال(5)وبين(0.753)في حدها الأدنى في السؤال(4)،وأن جميع الأسئلة كانت ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية(0.01).

5- إجراءات الدراسة:تم توزيع 30 استبيان على أفراد العينة الدراسية إلا أنه وللأسف كأغلب الدراسات التطبيقية لم يتم جمع الاستبيانات الموزعة 100%،وقد كان تعداد الاستبيانات متداول بالشكل التالي:

الجدول رقم (3-7):تعداد الاستبيانات الموزعة،المسترجعة،المفقودة.

الاستبيانات	الموزعة	المسترجعة	المفقودة	النهائية
المجموع	30	25	5	25
النسب المئوية	%100	%83	%17	%83

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

وقد كانت الاستبيانات النهائية والتي تعتبر أساس الدراسة تمثل نسبة 83%من عينة الدراسة.

المطلب الثاني:تحليل نتائج الاستبيان.

من أجل تحليل هذا الاستبيان تم الاعتماد على المؤشرات الإحصائية:التكرار،النسب المئوية،المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

أولا:تحليل نتائج المحور الأول المتمثلة في البيانات الشخصية لعينة الدراسة

يتسنى لنا من خلال هذا المحور معرفة السمات المتعلقة بعينة الدراسة وعليه سنتناول توزيع أفراد العينة حسب كل متغير وفقا للترتيب في الاستبيان كما يلي:

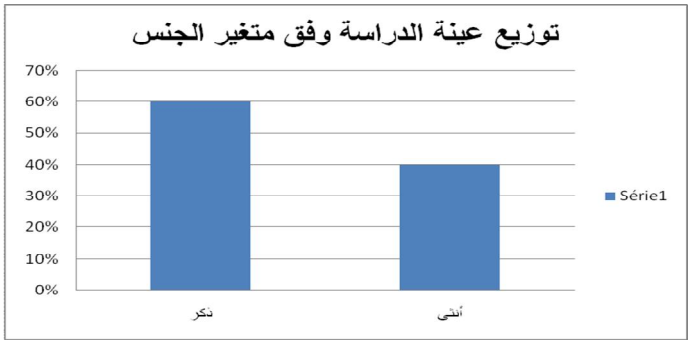
1- الجنس:

الجدول رقم (3- 8):توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	15	%60
أنثى	10	%40
المجموع	25	%100

المصدر: من إعداد الطالبتينبناء ً على مع معطيات الاستبيان.

الشكل رقم (3-2):عينة الدراسة وفق متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على معطيات الجدول (3-8)

يتضح لنا من خلال الشكل أن أغلب فئة عينة الدراسة هي فئة الذكور بنسبة 60% من إجمالي عينة الدراسة وفي حين أن نسبة 40% تمثل فئة الإناث لأن العينة عشوائية.

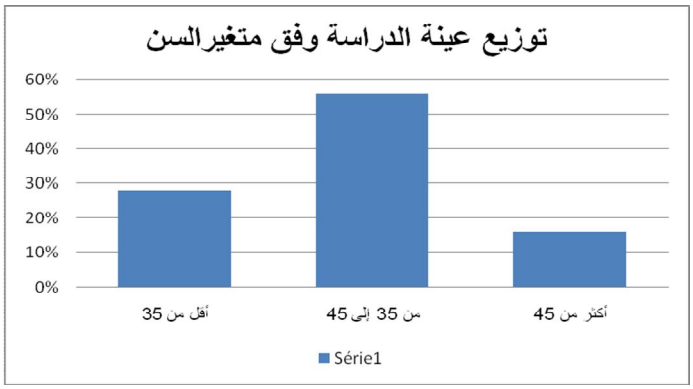
2- العمر:

الجدول رقم (3-9):توزيع عينة الدراسة وفق متغير السن.

السن	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 35	7	%28
من 35 إلى 45	14	%56
أكثر من 45	4	%16
المجموع	25	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الاستبيان

الشكل رقم (3- 3):تمثيل العينة وفق متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على معطيات الجدول(3-9)

يتضح لنا من خلال و الجدول الشكل أعلاه أن الفئة الغالبة هي فئة التي تتراوح أعمارهم ما بين35إلى45سنة بنسبة56%و هي الفئة التي تجمع بين(الشباب و الخبرة و الأفكار الحديثة)أما نسبة الأشخاص الذين تقل أعمارهم عن 35سنة فهي28%تعود،أما من تجاوز سنهم45سنة فيمثلون الأقلية في عينة الدراسة بنسبة16%.

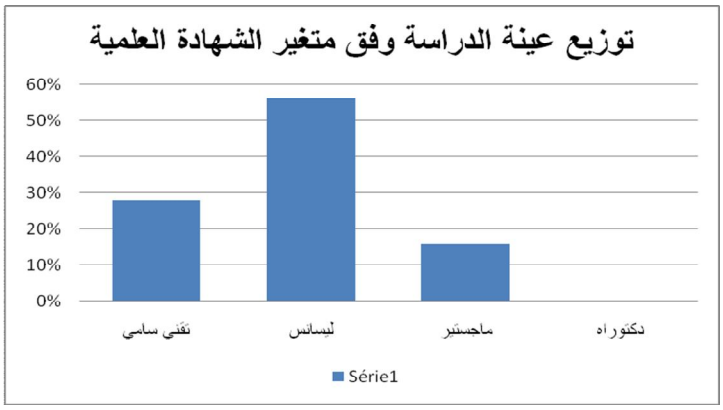
3- الشهادة العلمية:

الجدول رقم (3-10):توزيع عينة الدراسة وفق متغير الشهادة العلمية.

الشهادة العلمية	التكرار	النسبة المئوية%
تقني سامي	7	%28
ليسانس	14	%56
ماجستير	4	%16
دكتوراه	0	%0
المجموع	25	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على معطيات الاستبيان

الشكل رقم(3-4):توزيع عينة الدراسة وفق متغير الشهادة العلمية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الجدول(3-10)

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن النسبة الغالبة في العينة تعود إلى الأفراد الذين يملكون شهادة ليسانس ب56%،أما نسبة28% فتعود لفئة الأشخاص الذين يملكون شهادة تقني سامي،وبعد ذلك نسبة16%وتمثل فئة الحاصلين على شهادة ماجستير،أما أصحاب شهادة دكتوراه تبلغ نسبتهم 0%وهذا شيء طبيعي نظرا لطبيعة العمل.

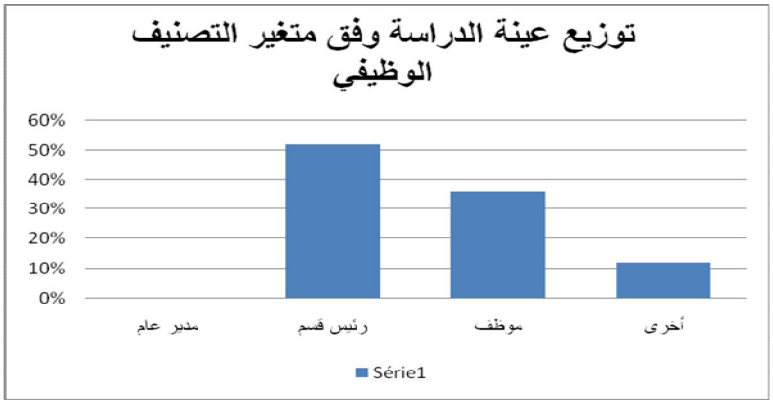
4- التصنيف الوظيفي:

الجدول رقم (3-11):توزيع عينة الدراسة وفق متغير التصنيف الوظيفي.

التصنيف الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية%
مدير عام	0	%0
رئيس قسم	13	%52
موظف	9	%36
أخرى	3	%12
المجموع	25	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على معطيات الاستبيان

الشكل رقم (3-5):توزيع عينة الدراسة وفق متغير التصنيف الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الجدول(3-11)

من خلال الشكل والجدول السابق يمكن ملاحظة أن الرتبة المهنية التي تحتل الصدارة هي رئيس قسم وهي تمثل أكثر من نصف عينة الدراسة بنسبة52%وهذا ما سوف يساعدنا في دراسة

العلاقة بين الاتصال واتخاذ القرار أما النسب المتبقية فهي كالتالي36%وتمثل رتبة موظف ثم12%تعود إلى رتب أخرى.

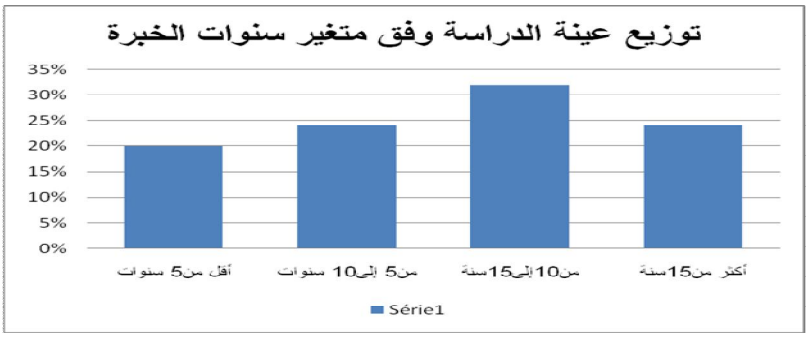
5- سنوات الخبرة:

الجدول رقم (3-12):توزيع عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من5 سنوات	5	%20
من5 إلى10 سنوات	6	%24
من10إلى15سنة	8	%32
أكثر من15سنة	6	%24
المجموع	25	%100

المصدر:من إعداد الطالبتين بناءا على معطيات الاستبيان

الشكل رقم (3-6):توزيع عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة



المصدر:من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الجدول(3-12)

يوضح الجدول والشكل أعلاه توزيع عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات الخبرة،نستطيع أن نحكم على العينة أنها تمتلك خبرة لا بأس بها،بحيث أن 80% من العينة تملك خبرة أكثر من 5سنوات،أما نسبة 66% لديها خبرة أكثر من10من سنوات.

ثانيا:تحليل نتائج الاستبيان المتعلقة بالمحور الثاني

إن المحور الثاني يتعلق بعملية الاتصال داخل مؤسسة اتصالات الجزائر التي من خلال تحليلها نريد معرفة مدى التواصل الموجود بين الموظفين، يمكن حوصلة نتائج الدراسة فيما يلي:

تحليل السؤال الأول:

الجدول رقم (3-13):إمكانية اتصال الموظف برئيسه في حالة وجود مشكلة

العبارة	التكرار(نسبة)	الاستجابات			المؤشرات	
	ت%	غالبا	أحيانا	لا	متوسط حسابي	انحراف معياري
لما تكون لديك مشكلة،هل يمكنك الاتصال برئيسك المباشر.	ت	17	8	0	1.32	0.47
	%	68	32	0		

المصدر:من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الاستبيان

من خلال الجدول السابق نلاحظ بأن المتوسط الحسابي بلغ(1.32)وبانحراف معياري قدره 0.47و هو متوسط يقع ضمن الفئة الأولى من فئات الاستجابات (من1إلى1.66) وهي الفئة التي تشير إلى استجابة غالبا،و ذلك يوضح بأن أغلب أفراد العينة عندما يكون لديهم مشكلة يقومون بالاتصال برؤسائهم مباشرة،وهذا معناه أنه يوجد تواصل وتفاعل بين الموظفين والمدير.

تحليل السؤال الثاني:

الجدول رقم (3-14):الوقت المتطلب لإمكانية الاتصال بالرئيس المباشر

العبارة	التكرار(نسبة)	الاستجابات			المؤشرات	
	ت%	غالبا	أحيانا	لا	متوسط حسابي	انحراف معياري
إذا كنت تستطيع الاتصال برئيسك بعد حدوث المشكلة،هل يتطلب ذلك وقتا طويلا.	ت	4	10	11	2.28	0.73
	%	16	40	44		

المصدر:من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الاستبيان

نلاحظ من الجدول بأن المتوسط الحسابي بلغ(2.28)وبانحراف معياري قدره 0.73وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات الاستجابات(من2.43إلى3)وهي الفئة التي تشير إلى استجابة لا،مما يوضح بأن معظم أفراد العينة لا يستغرقون وقتا طويلا من أجل الاتصال برؤسائهم،وهذا يدل على وجود تعامل مستمر مع الرئيس لحل المشاكل الحاصلة وفي أسرع وقت ممكن.

تحليل السؤال الثالث:

الجدول رقم (3- 15):إمكانية وجود اتصال مستمر بين الموظفين

العبارة	التكرار(نسبة)	الاستجابات			المؤشرات	
	ت%	غالبا	أحيانا	لا	متوسط حسابي	انحراف معياري
هل هناك عملية اتصال مستمرة بين المدير و الموظفين.	ت	14	8	3	1.56	0.71
	%	56	32	12		

المصدر:من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الاستبيان

نلاحظ من الجدول بأن المتوسط الحسابي بلغ(1.56)وبانحراف معياري قدره0.71وهو متوسط يقع ضمن الفئة الأولى من فئات الاستجابات(من1إلى1.66)وهي الفئة التي تشير إلى استجابة غالبا،مما يوضح لنا أنه يوجد عملية مستمرة بين المدير والموظفين،أي أنهم يستطيعون الاطلاع على كل التغيرات والمشكلات التي تحدث في الوقت المناسب.

تحليل السؤال الرابع:

الجدول رقم (3- 16):إمكانية وجود تنسيق بين مختلف الاقسام

العبارة	التكرار(نسبة)	الاستجابات			المؤشرات	
	ت%	غالبا	أحيانا	لا	متوسط حسابي	انحراف معياري
هل هناك اتصال وتنسيق بين مختلف الأقسام فيما يخص(الإمكانيات،المشاكل،الاحتياجات..الخ).	ت	16	8	1	1.4	0.57
	%	64	32	4		

المصدر:من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الاستبيان

نلاحظ من الجدول بأن المتوسط الحسابي بلغ(1.4)وبانحراف معياري قدره0.57هو يقع ضمن الفئة الأولى من فئات الاستجابات(من1إلى1.66)وهي الفئة التي تشير إلى استجابة غالبا،وهذا يبين بأنه يوجد اتصال وتنسيق بين الموظفين في مختلف الأقسام،ومعناه أنه يمكن الاطلاع على احتياجات وإمكانيات كل قسم وهذا حتى تتمكن من حل المشكلات التي يعاني منها الأقسام.

تحليل السؤال الخامس:

الجدول رقم (3- 17):التوضيح المستمر لأهداف المنظمة

العبارة	التكرار(نسبة)	الاستجابات			المؤشرات	
	ت%	غالبا	أحيانا	لا	متوسط حسابي	انحراف معياري
هل هناك توضيح مستمر لأهداف المنظمة من قبل الإدارة العليا.	ت	15	9	1	1.44	0.58
	%	60	36	4		

المصدر:من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الاستبيان

نلاحظ من الجدول بأن المتوسط الحسابي بلغ(0.443)وبانحراف معياري قدره0.58وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات الاستجابات(من1إلى1.66)وهي الفئة التي تشير إلى

استجابة غالبا،ما يوضح بأن الإدارة العليا تقوم بتوضيح مستمر لأهداف المنظمة،والذي يمكنها من تسيير خططها بصفة جيدة والتقليل من المشاكل.

تحليل السؤال السادس:

الجدول رقم (3- 18):توضيح مختلف المتغيرات التي تحصل داخل المنظمة

العبارة	التكرار(نسبة)	الاستجابات			المؤشرات	
	ت%	غالبا	أحيانا	لا	متوسط حسابي	انحراف معياري
هل هناك توضيح فيما يخص التغيرات التي تحصل داخل المنظمة.	ت	9	11	5	1.88	0.74
	%	36	44	20		

المصدر:من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الاستبيان

نلاحظ من الجدول بأن المتوسط الحسابي بلغ(1.88)وبانحراف معياري قدره0.74وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات الاستجابات(من1.67إلى2.33)وهي الفئة التي تشير إلى استجابة أحيانا،مما يوضح بأن التوضيحات التي تحدث داخل المنظمة بشأن التغيرات لا تكون دائما بل أحيانا،وذلك حتى يتمكن الموظفين من التكيف مع العوامل الخارجية للمنظمة.

تحليل السؤال السابع:

الجدول رقم (3- 19):مفهومية الاتصالات داخل المنظمة

العبارة	التكرار(نسبة)	الاستجابات			المؤشرات	
	ت%	غالبا	أحيانا	لا	متوسط حسابي	انحراف معياري
هل غالبية الاتصالات التي تتم بينك وبين الآخرين داخل المنظمة تكون مفهومة.	ت	16	9	0	1.36	0.48
	%	64	36	0		

المصدر:من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الاستبيان

نلاحظ من الجدول بأن المتوسط الحسابي بلغ(1.36)وبانحراف معياري قدره0.48وهو متوسط يقع ضمن الفئة الأولى من فئات الاستجابات(من1إلى1.66)هي الفئة التي تشير إلى استجابة غالبا،مما يوضح بأن الاتصالات التي تحدث بين مختلف الموظفين داخل المنظمة تكون مفهومة،وذلك من أجل تمكين الموظفين من تحديد مواقفهم واتجاهاتهم نحو العمل.

تحليل السؤال الثامن:

الجدول رقم (3- 20):الوسائل المستخدمة من طرف المنظمة لتبليغ رسائلها

العبارة	التكرار(نسبة)	الاستجابات			المؤشرات	
	ت%	غالبا	أحيانا	لا	متوسط حسابي	انحراف معياري
إدارة المنظمة تستخدم عدة وسائل (هاتف،منشورات...إلخ)لتبليغ رسائلها.	ت	23	2	0	1.08	0.27
	%	92	8	0		

المصدر:من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الاستبيان

نلاحظ من الجدول بأن المتوسط الحسابي بلغ(1.08)وبانحراف معياري قدره0.27وهو متوسط يقع ضمن الفئة الأولى من فئات الاستجابات(من1إلى1.66)وهي الفئة التي تشير إلى استجابة غالبا،مما يوضح لنا أن المنظمة تستخدم وسائل عديدة من أجل تبليغ رسائلها،وذلك حتى تتمكن من الرجوع إليها وقت الحاجة.

تحليل السؤال التاسع:

الجدول رقم (3- 21):تبليغ ردود الأفعال إلى مرسل الرسالة

العبارة	التكرار(نسبة)	الاستجابات			المؤشرات	
	ت%	غالبا	أحيانا	لا	متوسط حسابي	انحراف معياري
عندما تتلقى رسالة و تكون لديك ردود أفعال هل تبلغها(شفهيا أو كتابيا)إلى مرسل الرسالة مباشرة.	ت	10	13	2	1.68	0.62
	%	40	52	8		

المصدر:من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الاستبيان

نلاحظ من الجدول بأن المتوسط الحسابي بلغ(1.68)وبانحراف معياري قدره 0.62وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات الاستجابات(من1.67إلى2.33)وهي الفئة التي تشير إلى استجابة أحيانا،ما يوضح بأن الموظفين الذين تكون لديهم ردود أفعال أحيانا ما يقومون بتبليغها إلى مرسل الرسالة،وهذا ليكون المستقبل قادر على التعامل مع المعلومات بغاية المرونة والكفاءة.

تحليل السؤال العاشر:

الجدول رقم (3- 22):التوضيح المسبق لأهداف الاتصال

العبارة	التكرار(نسبة)	الاستجابات			المؤشرات	
	ت%	غالبا	أحيانا	لا	متوسط حسابي	انحراف معياري
عندما تتصل بالموظفين الآخرين هل تحدد أهداف اتصالك مسبقا.	ت	10	11	4	1.76	0.72
	%	40	44	16		

المصدر:من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الاستبيان

نلاحظ من الجدول بأن المتوسط الحسابي بلغ(1.76)وبانحراف معياري قدره0.72وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات الاستجابات(من1.67إلى2.33)وهي الفئة التي تشير إلى استجابة أحيانا،ما يوضح أن معظم أفراد العينة يقومون بتحديد أهداف الاتصال مسبقا،وهذا حتى يتمكن الموظف من فهم ذاته ومعرفته للرسالة التي يقوم بإرسالها للموظفين الآخرين.

تحليل السؤال الحادي عشر:

الجدول رقم (3- 23):الاتصالات تحمل معلومات تخدم مصلحة المنظمة

العبارة	التكرار(نسبة)	الاستجابات			المؤشرات	
	ت%	غالبا	أحيانا	لا	متوسط حسابي	انحراف معياري
غالبية الاتصالات داخل المنظمة تحمل معلومات تخدم مصلحة المنظمة.	ت	16	6	3	1.48	0.71
	%	64	24	12		

المصدر:من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ بأن المتوسط الحسابي بلغ(1.48)وبانحراف معياري قدره0.71وهو متوسط يقع ضمن الفئة الأولى من فئات الاستجابات(من1إلى1.66)وهي الفئة التي تشير إلى استجابة غالبا،مما يوضح بأن أغلب الاتصالات تحمل معلومات تخدم المنظمة،يدل ذلك على أن هذه المعلومات تكون ذو فائدة مما يحقق أهداف المنظمة.

ثانيا:تحليل نتائج الاستبيان المتعلقة بالمحور الثالث

يتعلق بعملية اتخاذ القرار داخل مؤسسة اتصالات الجزائر التي من خلال تحليلها نريد معرفة مدى الطريقة التي يتم بها اتخاذ القرارات،يمكن حوصلة نتائج الدراسة فيما يلي:

تحليل السؤال الأول

الجدول رقم (3- 24):احترام المنطق العلمي في اتخاذ القرارات

العبارة	التكرار(نسبة)	الاستجابات			المؤشرات	
	ت%	غالبا	أحيانا	لا	متوسط حسابي	انحراف معياري
هل تحترم المنطق العلمي(معلومات حول المشكلة،تحديد البدائل،اختيار البديل الأنسب) لاتخاذ القرارات.	ت	18	4	3	1.40	0.70
	%	72	16	12		

المصدر:من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ بأن المتوسط الحسابي بلغ(1.40)وبانحراف معياري قدره0.70وهو متوسط يقع ضمن الفئة الأولى من فئات الاستجابات(من1إلى1.66)وهي الفئة التي تشير إلى استجابة غالبا،مما يوضح بأن أغلب أفراد العينة يحترمون المنطق العلمي في اتخاذ القرارات،يدل ذلك على أن القرار المتخذ يكون ذو كفاءة وفعالية.

تحليل السؤال الثاني

الجدول رقم (3- 25):الأساليب التكنولوجية الحديثة في اتخاذ القرارات

العبارة	التكرار(نسبة)	الاستجابات			المؤشرات	
	ت%	غالبا	أحيانا	لا	متوسط حسابي	انحراف معياري
هل تعتمد على الأساليب التكنولوجية الحديثة(البرمجة الخطية،شجرة القرار...)في اتخاذ القرارات.	ت	13	11	1	1.40	0.70
	%	52	44	4		

المصدر:من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ بأن المتوسط الحسابي بلغ(1.40)وبانحراف معياري قدره0.70وهو متوسط يقع ضمن الفئة الأولى من فئات الاستجابات(من1إلى1.66)وهي الفئة التي تشير إلى استجابة غالبا،مما يوضح بأن أغلب أفراد العينة يعتمدون على الأساليب التكنولوجية الحديثة في اتخاذ القرارات،وهذا لأنها توفر أكبر قدر من المعلومات مما يساهم في زيادة عدد البدائل المتاحة لمتخذ القرار.

تحليل السؤال الثالث

الجدول رقم (3- 26):الاعتماد على نظام معلومات يساعد المنظمة في الحصول على بيانات

العبارة	التكرار(نسبة)	الاستجابات			المؤشرات	
	ت%	غالبا	أحيانا	لا	متوسط حسابي	انحراف معياري
هل تملك المنظمة نظام معلومات يساعدها على الحصول على البيانات المتعلقة بالنشاطات اليومية التي تقوم بها.	ت	14	8	3	1.52	0.58
	%	56	32	12		

المصدر:من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ بأن المتوسط الحسابي بلغ(1.52)وبانحراف معياري قدره0.58وهو متوسط يقع ضمن الفئة الأولى من فئات الاستجابات(من1إلى1.66)وهي الفئة التي تشير إلى استجابة غالبا،مما يوضح بأن المنظمة تملك نظام معلومات يساعدها على الحصول على البيانات المتعلقة بالنشاطات اليومية التي تقوم بها،وذلك من أجل مساعدتها في تحليل المشكلة وتحديد مختلف البدائل واختيار البديل الأنسب.

تحليل السؤال الرابع

الجدول رقم (3- 27):إدراك الهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه عند اتخاذ القرارات

العبارة	التكرار(نسبة)	الاستجابات			المؤشرات	
	ت%	غالبا	أحيانا	لا	متوسط حسابي	انحراف معياري
هل عند اتخاذك لقراراتك تكون مدرك للهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه.	ت	19	5	1	1.28	0.54
	%	76	32	12		

المصدر:من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ بأن المتوسط الحسابي بلغ(1.28)وبانحراف معياري قدره0.54وهو متوسط يقع ضمن الفئة الأولى من فئات الاستجابات(من1إلى1.66)وهي الفئة التي تشير إلى استجابة غالبا،مما يوضح بأن أغلب أفراد العينة عندما يتخذون قرارا يكونون مدركون للهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه،هذا يعني أن القرارات المتخذة تكون متناسقة مع الهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه.

تحليل السؤال الخامس

الجدول رقم (3- 28):معرفة جميع البدائل عند اتخاذ القرارات

العبارة	التكرار(نسبة)	الاستجابات			المؤشرات	
	ت%	غالبا	أحيانا	لا	متوسط حسابي	انحراف معياري
هل عندما تتخذ قراراتك تكون على علم بجميع البدائل ونتائجها.	ت	8	13	4	1.84	0.68
	%	32	52	16		

المصدر:من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ بأن المتوسط الحسابي بلغ(1.84)وبانحراف معياري قدره0.68وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات الاستجابات(من1.67إلى2.33)وهي الفئة التي تشير إلى استجابة أحيانا،مما يوضح بأن في بعض الأحيان أفراد العينة يكونون على علم بجميع البدائل ونتائجها عندما يتخذون قرارا ما،لأن المدير عند اتخاذه للقرارات أحيانا ما يستشير الموظفين.

تحليل السؤال السادس

الجدول رقم (3- 29):المؤثرات والعوامل التي تحيط بمتخذ القرار

العبارة	التكرار(نسبة)	الاستجابات			المؤشرات	
	ت%	غالبا	أحيانا	لا	متوسط حسابي	انحراف معياري
عندما تتخذ القرار تكون محاطا بعدد كبير من المؤثرات و العوامل.	ت	10	13	2	1.68	0.62
	%	40	52	8		

المصدر:من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ بأن المتوسط الحسابي بلغ(1.68)وبانحراف معياري قدره0.68وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات الاستجابات(من1.67إلى2.33)وهي الفئة التي تشير إلى استجابة أحيانا،مما يوضح بأن أفراد العينة عندما يتخذون قرارا أحيانا ما يكونون محاطين بالمؤثرات والعوامل،وهذا حسب خبرة الموظف وطريقة تعامله مع هذه العوامل والمؤثرات.

تحليل السؤال السابع

الجدول رقم (3- 30):اتخاذ القرار بسرعة عند التأكد من صحته

العبارة	التكرار(نسبة)	الاستجابات			المؤشرات	
	ت%	غالبا	أحيانا	لا	متوسط حسابي	انحراف معياري
إذا تم التأكد من أن القرار صائبا هل يتم اتخاذه بسرعة.	ت	13	11	1	1.52	0.58
	%	52	44	4		

المصدر:من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ بأن المتوسط الحسابي بلغ(1.52)وبانحراف معياري قدره0.58وهو متوسط يقع ضمن الفئة الأولى من فئات الاستجابات(من1إلى1.66)وهي الفئة التي تشير إلى استجابة غالبا،مما يوضح بأن أغلب أفراد العينة يتخذون قراراتهم بسرعة،وذلك من أجل تفادي المشاكل التي تنتج عن التأخير و تجنب إضاعة الوقت.

تحليل السؤال الثامن

الجدول رقم (3- 31):اتخاذ القرار بناء على تكلفته

العبارة	التكرار(نسبة)	الاستجابات			المؤشرات	
	ت%	غالبا	أحيانا	لا	متوسط حسابي	انحراف معياري
هل تقوم باختيار القرار بناءا على تكلفته.	ت	9	11	5	1.84	0.74
	%	36	44	20		

المصدر:من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ بأن المتوسط الحسابي بلغ(1.84)وبانحراف معياري قدره0.74وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات الاستجابات(من1.67إلى2.33)وهي الفئة التي تشير إلى

استجابة أحيانا،مما يوضح أن أفراد العينة أحيانا ما يقومون باختيار القرار بناء على تكلفته،وهذا حسب حاجات وإمكانيات المنظمة.

تحليل السؤال التاسع

الجدول رقم (3- 32):متابعة الإجراءات التنفيذية للقرارات

العبارة	التكرار(نسبة)	الاستجابات			المؤشرات	
	ت%	غالبا	أحيانا	لا	متوسط حسابي	انحراف معياري
عند اختيارك للبديل الأنسب هل تكون هناك متابعة للإجراءات التنفيذية للقرارات.	ت	16	7	2	1.44	0.65
	%	64	28	8		

المصدر:من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ بأن المتوسط الحسابي بلغ(1.44)وبانحراف معياري قدره0.65وهو متوسط يقع ضمن الفئة الأولى من فئات الاستجابات(من1إلى1.66)وهي الفئة التي تشير إلى استجابة غالبا،مما يوضح بأن الموظفين عندما يختارون البديل الأنسب يكونون متابعين للإجراءات التنفيذية للقرارات،وهذا يعني وجود رقابة مستمرة من طرف متخذ القرار حتى يتم التعرف على مدى الاستجابة للقرارات من جانب الموظفين.

تحليل السؤال العاشر

الجدول رقم (3- 33):تأثير الحالة النفسية والشخصية على اتخاذ القرار

العبارة	التكرار(نسبة)	الاستجابات			المؤشرات	
	ت%	غالبا	أحيانا	لا	متوسط حسابي	انحراف معياري
هل تؤثر حالتك النفسية والشخصية على اتخاذك القرار المناسب.	ت	5	10	10	2.2	0.76
	%	20	40	40		

المصدر:من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ المتوسط الحسابي بلغ(2.2)وبانحراف معياري قدره0.76وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات الاستجابات(من1.67إلى2.33)وهي الفئة التي تشير إلى استجابة أحيانا،مما يوضح أنه أحيانا تكون الحالة النفسية و الشخصية لأفراد العينة مؤثرة على اتخاذ القرار المناسب،وهذا يدل على أن الموظفين يقومون بالفصل بين الأمور الشخصية والمهنية.

ثانيا:تحليل نتائج الاستبيان المتعلقة بالمحور الرابع

يتعلق بأثر الاتصال على عملية اتخاذ القرار داخل مؤسسة اتصالات الجزائر،يمكن حوصلة النتائج فيمايلي:

تحليل السؤال الأول

الجدول رقم (3-34):الاعتماد على خبرات الآخرين والأخذ بمقترحاتهم عند وجود مشكلة

العبارة	التكرار(نسبة)	الاستجابات			المؤشرات	
	ت%	غالبا	أحيانا	لا	متوسط حسابي	انحراف معياري
عندما تكون لديك مشكلة تتطلب اتخاذ قرار بشأنها،هل تعتمد على خبرات الآخرين والأخذ بمقترحاتهم.	ت	11	11	3	1.68	0.69
	%	44	44	12		

المصدر:من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ بأن المتوسط الحسابي بلغ(1.68)وبانحراف معياري قدره0.69وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات الاستجابات(من1.67إلى2.33)وهي الفئة التي تشير إلى استجابة أحيانا،مما يوضح أن بعض من أفراد العينة عندما تكون لديهم مشكلة تتطلب اتخاذ قرار بشأنها أحيانا يعتمدون على خبرات الآخرين والأخذ بمقترحاتهم،مما يدل على وجود مشاركة وتعاون بين مختلف الموظفين داخل المنظمة.

تحليل السؤال الثاني

الجدول رقم (3-35):الاستغناء عن خبرات عند وجود الأساليب العلمية

العبارة	التكرار(نسبة)	الاستجابات			المؤشرات	
	ت%	غالبا	أحيانا	لا	متوسط حسابي	انحراف معياري
هل تستغني عن خبرات الآخرين إذا أمكنك الحصول على قرار ما باستعمال الأساليب العلمية(البرمجة الخطية،شجرة القرار.....إلخ).	ت	6	12	7	2.04	0.73
	%	24	48	28		

المصدر:من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ بأن المتوسط الحسابي بلغ(2.04)وبانحراف معياري قدره0.73وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات الاستجابات(من1.67إلى2.33)وهي الفئة التي تشير إلى استجابة أحيانا،مما يوضح لنا أن أفراد العينة أحيانا ما يستغنون عن خبرات الآخرين إذا أمكنهم الحصول على قرار ما باستعمال الأساليب العلمية،وهذا لأنه عند الأساليب العلمية توفر الوقت والجهد وتكون أكثر دقة.

تحليل السؤال الثالث

الجدول رقم (3- 36):إمكانية اتخاذ القرار عند تأخر أو نقص البيانات والمعلومات

العبارة	التكرار(نسبة)	الاستجابات			المؤشرات	
	ت%	غالبا	أحيانا	لا	متوسط حسابي	انحراف معياري
إذا كانت البيانات والمعلومات التي تتلقاها متأخرة وناقصة،هل تستطيع اتخاذ القرار المناسب.	ت	8	7	10	2.08	0.86
	%	32	28	40		

المصدر:من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ بأن المتوسط الحسابي بلغ(2.08)وبانحراف معياري قدره 0.86وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات الاستجابات(من2.34إلى3)وهي الفئة التي تشير إلى استجابة لا،مما يوضح أن أفراد العينة لا يستطيعون اتخاذ القرار المناسب إذا كانت البيانات

والمعلومات التي يتلقونها متأخرة وناقصة،لأنه عند اتخاذ قرار معين يجب توفر البيانات والمعلومات في الوقت المناسب ونقصها يعرقل عملية اتخاذ القرار.

تحليل السؤال الرابع

الجدول رقم (3- 37):وجود نظام اتصال فعال من اجل اتخاذ القرار المناسب

العبارة	التكرار(نسبة)	الاستجابات			المؤشرات	
	ت%	غالبا	أحيانا	لا	متوسط حسابي	انحراف معياري
هل يجب أن يكون هناك نظام اتصال فعال بينك وبين المستقبل حتى تتمكن من اتخاذ القرار المناسب وفي الوقت المناسب.	ت	14	6	5	1.64	0.81
	%	56	24	20		

المصدر:من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ بأن المتوسط الحسابي بلغ(1.64)وبانحراف معياري قدره0.81وهو متوسط يقع ضمن الفئة الأولى من فئات الاستجابات(من1إلى1.66)وهي الفئة التي تشير إلى استجابة غالبا،مما يوضح لنا أن أغلب أفراد العينة لا يتمكنون من اتخاذ القرار المناسب وفي الوقت المناسب إذا لم يكن هناك نظام اتصال فعال،وهذا يبين أن المنظمة حتى تتمكن من اتخاذ القرار المناسب يجب أن يكون نظام اتصال فعال حتى يكفل نقل البيانات والمعلومات اللازمة لمتابعة تنفيذ القرارات.

تحليل السؤال الخامس

الجدول رقم (3- 38):مساعدة الظروف التي تحيط بالاتصال في اتخاذ القرار

العبارة	التكرار(نسبة)	الاستجابات			المؤشرات	
	ت%	غالبا	أحيانا	لا	متوسط حسابي	انحراف معياري
هل الظروف التي تحيط بالاتصال(شخصية المتصل،اتجاهه و مدى فهمه للكلام)تساعدك في اتخاذك للقرار.	ت	16	8	1	1.40	0.57
	%	64	32	4		

المصدر:من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ بأن المتوسط الحسابي بلغ(1.40)وبانحراف معياري قدره0.57وهو متوسط يقع ضمن الفئة الأولى من فئات الاستجابات(من1إلى1.66)وهي الفئة التي تشير إلى استجابة غالبا،مما يوضح أن الظروف التي تحيط بالاتصال تساعد الموظفين في اتخاذ القرار،وذلك يدل على وجود تواصل وتفاهم بين الموظفين.

المطلب الثالث:اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

من خلال هذا المطلب نحاول اختبار صحة فرضيات الدراسة الميدانية،والتي جاءت على النحو التالي:

الفرضية الأولى:هناك عملية اتصال مستمرة وواضحة الأهداف تسمح بمعرفة المتغيرات التي تحدث داخل المنظمة.

H_0:**الفرضية العدمية:**لا توجد عملية اتصال مستمرة وواضحة الأهداف تسمح بمعرفة المتغيرات التي تحدث داخل المنظمة.

H_1:**الفرضية البديلة:**توجد عملية اتصال مستمرة وواضحة الأهداف تسمح بمعرفة المتغيرات التي تحدث داخل المنظمة.

إن أغلب أفراد العينة مانسبته(68%)يقومون بالاتصال مباشرة مع المدير،وأن مانسبته(56%)من أفراد العينة يوجد بينهم و بين المدير عملية اتصال مستمرة،و(60%)من أفراد العينة يكون لديهم توضيح مستمر للأهداف المنظمة،وأن(44%)من أفراد العينة لديهم معرفة تامة فيما يخص التغيرات التي تحصل داخل المنظمة،وهذا ما يثبت صحة الفرضية،ومنه نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة.

الفرضية الثانية:اتخاذ القرارات داخل المنظمة تحترم المنطق العلمي الذي يمكن متخذ القرار من معالجة المشاكل في الوقت المناسب.

H_0 :**الفرضية العدمية** اتخاذ القرارات داخل المنظمة تحترم المنطق العلمي الذي يمكن متخذ القرار من معالجة المشاكل في الوقت المناسب.

H_1:**الفرضية البديلة:** اتخاذ القرارات داخل المنظمة تحترم المنطق العلمي الذي يمكن متخذ القرار من معالجة المشاكل في الوقت المناسب.

إن أغلب أفراد العينة مانسبته(72%)يحترمون المنطق العلمي من أجل اتخاذ القرار،وأن مانسبته(44%)من أفراد العينة يعتمدون على خبرات الآخرين من أجل حل المشكلة،و(56%)من أفراد العينة يكون لديهم اتصال جيد فيما بينهم حتى يتمكنون من اتخاذ القرار في الوقت المناسب،وهذا ما يثبت صحة الفرضية،ومنه نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة.

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال على اتخاذ القرار داخل مؤسسة اتصالات الجزائر.

Ho:الفرضية العدمية:لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال على اتخاذ القرار داخل مؤسسة اتصالات الجزائر.

H_1:الفرضية البديلة:يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال على اتخاذ القرار داخل مؤسسة اتصالات الجزائر.

- فإذا كان مستوى الدلالة لقيمة(H) المحسوبة أقل أو يساوي(0.05)فإننا نرفض فرضية العدم(**Ho**)ونقبل الفرضية البديلة(**H_1**).
- أما إذا كان مستوى الدلالة لقيمة(H)المحسوبة أكبر من(0.05)فإننا نقبل فرضية العدم(**Ho**)ونرفض الفرضية البديلة(**H_1**).

الانحدار الخطي البسيط

من أجل ذلك قمنا باختبار ذلك باستخدام الانحدار الخطي البسيط والنتائج التي تحصلنا عليها موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم(3-39):تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الثالثة

الفرضية	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	A		B		قيمة F	Sigمستوى الدالة
			قيمتها	مستوى الدلالة	قيمتها	مستوى الدلالة		
أثر الاتصال على عملية اتخاذ القرار.	0.991	0.981	0.088	0.063	0.906	0.000	1.20	0.000

المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان

من الجدول أعلاه لدينا مايلي:

- قيمة معامل الارتباط بين الاتصال واتخاذ القرار بلغت(0.991)،وإن قيمة معامل التحديد بلغت(0.981) أي أن متغير الاتصال يوضح ويفسر بين 98% من اتخاذ القرار.
- بلغت قيمة a(0.088)،وهي غير دالة إحصائيا لأن مستوى الدلالة يبلغ(0.063).
- بلغت قيمة b(0.906)،أي أن تغير وحدة واحدة من الاتصال تؤدي إلى تغير في عملية اتخاذ القرار وهي دالة إحصائيا عن مستوى الدلالة يبلغ(0.000).
- بلغت قيمة F(1.20)،أي أن القيمة ذات دلالة إحصائية ذات مستوى دلالة عند(0.05)،وبالتالي تعني أهمية متغير المستقل الاتصال وتأثيره على عملية اتخاذ القرار.

كتابة معادلة الانحدار

لدينا: $Y=a+bx$

حيث:

Y:عملية اتخاذ القرار.

a:النسبة الاستدلالية.

b :مدى الأثير.

x :عملية الاتصال.

$$Y=0.083+0.906x$$

وبما أن a غير دال إحصائيا فإن المعادلة تصبح كما يلي:

$$Y=0.906x$$

وهذا معناه أن زيادة وحدة واحدة في عملية الاتصال يؤدي إلى زيادة في عملية اتخاذ القرار ب 0.906 وحدة ومنه ثبت صحة الفرضية

ولدينا: Sig=0.000ومنه مستوى الدلالة أصغر من(0.05)فإننا نقبل صحة الفرضيةH_1ونرفض الفرضية **Ho**،أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاتصال وعملية اتخاذ القرار،أي يوجد اتصال فعال داخل المنظمة يسمح باتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب.

خلاصة

تعرضنا في هذا الفصل لدراسة الحالة التي تناولنا فيها أثر الاتصال على عملية اتخاذ القرار داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية،من خلال اعتمادنا على توزيع الاستبيان في المؤسسة محل الدراسة.

وقمنا بدراسة وتحليل نتائج الاستبيان الذي تم اجراءه في المؤسسة،بحيث توصلنا إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية تطبق عملية الاتصال سواء بين الموظفين أو بين الموظفين والمديرين،وتوصلنا أيضا إلى أنه يوجد تأثير لعملية الاتصال على اتخاذ القرار في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

وتم اثبات ذلك من خلال اختبار فرضيات الدراسة،بحيث أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال وعملية اتخاذ القرار داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

خاتمة

خاتمة عامة

تعد الاتصالات واتخاذ القرارات وظيفتين من الوظائف الرئيسية للإدارة،حيث تهدف أي منظمة إلى ربط العاملين ببعضهم البعض،وكذلك ربطهم بالبيئة الخارجية المتعامل معها،والإعداد لتقبل التغيير،وتوضيح وتصحيح المعلومات والآراء واتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف المسطرة للمنظمة.

إذن الاتصال وسيلة يمكن بواسطتها تحسين التفاعل وتبادل المعلومات بين الافراد والجماعات لتحقيق نتائج طيبة وعلاقات حسنة بينهم،وأن الاتصال عملية يشترط فيها حدوث التفاعل بواسطة استجابات متبادلة بين الأفراد، ولاتتم بها لكونها أخذ وعطاء متبادل،فمن هذا المنطلق نتوصل إلى أنه بغياب الاتصال يصبح التنظيم عديم الجدوى،فالاتصال ضروري لتوصيل المعلومات التي تبنى عليها القرارات،وعند اتخاذ القرارات يصبح من الواجب توصيلها مصحوبة بالتوضيح والشرح الكافي للمتخصصين والذين يهمهم التعرف عليهايعني أن هناك علاقة متبادلة بين القرار والاتصال، وهذا ما أشار اليه الكثير من كتاب الادارة إلا أن القرار الإداري يتخذ بناء على نوع من الاتصال،إذ أن الاتصالات هي التي تنقل البيانات والمعلومات والحقائق اللازمة لاتخاذ قرار معين،وأن نقل هذه البيانات والمعلومات قد يتم عن طريق تسلسل رئاسي وفق القاعدة الهرمية، وقد يتم بطرق أخرى لا تلتزم في سيرها قنوات الاتصال الرسمي،كما هو في الاتصالات الغير الرسمية.

وقد عالج الفصلين الأول والثاني الإطار النظري إذ تناولنا ماهية الاتصال(أنواعها، خصائصها،أهميتها،وسائلها،عناصرها...إلخ)،ماهية القرار واتخاذ القرار(أهميته، خصائصه، أنواعه،صفاته،مراحله...إلخ)،وتطرقنا أيضا إلى العلاقة بين الاتصال وعملية اتخاذ القرار وتأثير كل منهما على الأخر،أما في الفصل الثالث فقد تمثل في الإطار التطبيقي والذي تمحور حول دراسة أثر الاتصال على عملية اتخاذ القرار داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية،وقد أوضحت الدراسة أهم التأثيرات بين الاتصال واتخاذ القرارات.

نتائج اختبار الفرضيات

- **الفرضية الأولى:**عملية الاتصال عملية مستمرة وواضحة الأهداف تسمح بمعرفة المتغيرات التي تحدث داخل المنظمة،وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

- **الفرضية الثانية:** اتخاذ القرارات داخل المنظمة تحترم المنطق العلمي الذي يمكن متخذ القرار من معالجة المشاكل في الوقت المناسب، وهذا ما تم إثباته في هذه الفرضية.

- **الفرضية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال على عملية اتخاذ القرار داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية،وهذا ما تم إثباته من خلال تحليل الاستبيان.

نتائج الدراسة:

- الاتصال عملية تفاعل بين طرفين.
- يساهم الاتصال إلى حد كبير في التفاعل بين منظمة اتصالات الجزائر والبيئة الخارجية.
- تمثل عملية اتخاذ القرار نقطة البدء بالنسبة لجميع النشاطات والفعاليات اليومية في حياة المنظمات.
- عند حدوث مشكلة ما لدى الموظفين يكون الاتصال مباشرة بالرئيس داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.
- هناك توضيح مستمر لأهداف منظمة اتصالات الجزائر من قبل الإدارة العليا.
- يوجد اتصال وتنسيق بين مختلف الأقسام فيما يخص "الإمكانيات، المشاكل الاحتياجات....إلخ".
- غالبية الاتصالات داخل منظمة اتصالات الجزائر تحمل معلومات تخدم مصلحة المنظمة.
- تستخدم المنظمة عدة وسائل "هاتف، منشورات...إلخ لتبليغ رسائلها.
- تحترم المنظمة المنطق العلمي "معلومات حول المشكلة، تحديد البدائل، اختيار البديل الأنسب" للرقابة.
- تمتلك المنظمة نظام معلومات يساعدها في الحصول على البيانات المتعلقة بالنشاطات التي تقوم بها.
- عندما يتم التأكد من أن القرار صائبا ينفذ بسرعة.
- تكون هناك متابعة للإجراءات التنفيذية للقرارات عند اختيار البديل الانسب.
- يوجد نظام اتصال فعال بين المرسل والمستقبل يساعد في اتخاذ القرار المناسب وفي الوقت المناسب.

- توجد ظروف تحيط بالاتصال "شخصية المتصل، اتجاهه...إلخ" تساعد في اتخاذ القرار.

اقتراحات الدراسة:

- ضرورة التعرف على الوسائل والطرق الحديثة للاتصال،واستعمالها في عملية تحليل المعطيات والمعلومات بغية اتخاذ القرار المناسب.
- ضرورة وجود برمجيات تساهم في اختيار البديل الأنسب.
- الاعتماد على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار وتشجيع المبادرات واستعمال الطرق الجماعية والإبداعية.
- العمل على تشجيع الاتصالات الشخصية و المعلومات المرتدة و خلق جو من الثقة المتبادلة فيما بين الموظفين و الإدارة.

أفاق الدراسة .

يمكننا أن نتقدم لمن أراد أن يواصل البحث في هذا الموضوع العناوين التالية:

- الاتصال الالكتروني ودوره في عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة.
- الاتصال التسويقي الداخلي كمتطلب لفعالية الاتصال التسويقي الخارجي في المؤسسة الخدمية.
- الاتصال الرسمي وغير الرسمي في اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب

1- أحمد عزمي إمام، التنمية البشرية والإبداع الإداري، دراسة نظرية بتطبيق علمي معاصر ،الطبعة الأولى، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة للنشر والتوزيع، القاهرة،مصر،2013.

2- أسامة خيري ،القيادة الإدارية ،الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع ،عمان،الأردن،2013.

3- بسيوني محمد برادعي، تنمية مهارات مديري الإدارة العليا والمتوسطة، رحلة التميز الإداري، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة،مصر،2006.

4- بلال خلف السكارنة،المهارات الإدارية في تطوير الذات،الطبعة الأولى،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،عمان،الأردن،2009.

5- جمال الدين لعويسات ،مبادئ الادارة ،دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ،بوزريعة ،الجزائر ،2003.

6- جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس ،السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، دارالجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر،2002.

7- جمال مجاهد واخرون، مدخل الى الاتصال الجماهيري، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2007.

8- حسين حريم وآخرون،أساسيات الإدارة،الطبعة الأولى،دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،1998.

9- حكمت أحمد الراوي ،نظم المعلومات المحاسبية والمنظمة ،نظري مع حالات دراسية ،الطبعة الأولى ،دار الثقافة للنشر والتوزيع ،عمان ،الاردن،1999.

10- حميد الطائي، بشير العلاق، اساسيات الاتصال، نموذج ومهارات، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.

11- خالد قاشي، نظام المعلومات التسويقية،(مدخل اتخاذ القرارات)،الطبعة العربية ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2014.

12- زكي حنوس، وظائف الإدارة، المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، حلب، سوريا،1983.

13- سهيل عبيدات،إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة ،الطبعة الاولى عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ،عمان ،الاردن،2007.

14- شدوان شيبة واخرون، مدخل إلى الاتصال الجماهيري، دار المعرفة الجامعية،الاسكندرية،مصر،2007.

15- شريف احمد شريف العاصي، الترويج والعلاقات العامة، مدخل الاتصالات التسويقية، الدار الجامعي للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2006.

16- عبد الحي مرعي واخرون، اصول القياس والاتصال المحاسبي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع،بيروت،لبنان،1988.

17- عبد الغفار حنفي،عبد السلام أبو قحف،تنظيم وإدارة الأعمال،المكتب العربي الحديث للنشر والتوزيع،الاسكندرية،مصر،1993.

18- عبد الغفور يونس، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة للنشر والتوزيع، بيروت ،لبنان،1990.

19- عبد المعطي عساف، مبادئ الادارة، المفاهيم والاتجاهات، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان،الاردن،2000.

20- عدنان العتوم، قاسم كوفحي،القيادة والتغيير،الطريق نحو النجاح،الطبعة الأولى،دار إثراء للنشر والتوزيع عمان،الأردن،2011.

21- علي أحمد أبو الحسن، المحاسبة الادارية المتقدمة، اتخاذ القرارات، تقارير الاداء، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع،الاسكندرية،مصر،1995.

22- علي السلمي، بحوث العمليات واتخاذ القرارات الادارية، دار المعارف للنشر والتوزيع ،القاهرة ،مصر،1970.

23- علي عباس حبيب، الادارة العامة، مدخل للعلوم الادارية، الطبعة الاولى، مكتبة مدبولي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر،1997.

24- علي عبد الهادي مسلم ،تحليل وتصميم المنظمات ،الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الاسكندرية ،مصر ن2002.

25- علي عياصرة واخرون، الاتصال الاداري واساليب القيادة الادارية في المؤسسات التربوية، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن،2006.

26- علي فهمي ،نظم دعم اتخاذ القرار والانظمة الذكية ،دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع القاهرة ،مصر 2004.

27- كاسر ناصر المنصور، نظرية القرارات الإدارية، الطبعة الأولى،دار المكتبية،الحامد للنشر والتوزيع،عمان الأردن،2000.

28- علي شرقاوي،العملية الإدارية:وظائف المديرين،الطبعة الثالثة،دار الجامعية الجديدة للنشر،الإسكندرية،مصر،2002

29- كمال بربر، الإدارة عملية ونظام،الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت لبنان،1996.

30- محمد رسلان الجيوسي،جميلة جاد الله،الإدارة علم وتطبيق،الطبعة الأولى،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،عمان،الأردن،2000.

31- محمد رفيق الطيب،مدخل للتسيير،ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر العاصمة، الجزائر، 1995.

32- محمد علي العبد، سامية خدا شهوان ،استراتيجيات التفكير الفعال،الطبعة الأولى،دار قرطبة للنشر والتوزيع ،الرياض،السعودية،2003.

33- محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، الطبعة الاولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.

34- مصطفى محمود ابو بكر، دليل المدير المعاصر،الوظائف،الأدوار، المهارات، الصفات، طبع، نشر للتوزيع، الاسكندرية،مصر،2001.

35- مصطفى محمود أبو بكر،عبد الله بن عبد الرحمن البريدي،الاتصال الفعال:مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال،بدون طبعة،الدار الجامعية،الإسكندرية،مصر،2007.

36- مصطفى مظهر،مصطفى أبو بكر كوت،العمليات وفعالية القرارات،مكتبة عين الشمس للنشر والتوزيع،القاهرة،مصر،1997.

37- معن محمود عياصرة، مروان بن أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الاداري، الطبعة الاولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن،2008.

38- منصور البدوي،دراسات في الأساليب الكمية واتخاذ القرارات،الدار الجامعية للنشر والتوزيع،الاسكندرية،مصر،1987.

39- نادرة أيوب، نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996.

40- نواف كنعان،اتخاذ القرارات الإدارية،بين النظرية والتطبيق،الطبعة الأولى،دار الثقافة للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2007.

41- وليد احمد سعد، الادارة التعليمية، الطبعة الاولى، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن،2005.

42- ياسر خالد سلامة، الادارة المدرسية الحديثة، مهاراتها ومعاييرها، المدير الفعال اختراع القيادة، الطبعة الاولى، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع،عمان،الاردن،2003.

43- يورك برس ،اتخاذ القرارات، الطبعة الاولى، مكتبة لبنان ناشرون ، للنشر والتوزيع، بيروت ،لبنان،2001.

رسائل الماجستير

44- إسماعيل مناصرية،دور نظم المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الادارية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر،2004.

45- أسمهان خلفي،دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات،دراسة مؤسسة نقاوس للمصبرات،مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر،2009.

46- أمال بكار،الاتصال الداخلي ومعوقاته،دراسة حالة المديرية الجهوية للميزانية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، بشار، الجزائر،2009.

47- إيمان العشاب،دور الاتصال التسويقي في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة،دراسة حالة ملبنة البخاري،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر،2010.

48- الجيلالي بوزكري،شبكات الاتصال كآلية لتحسين أداة المؤسسات،دراسة حالة مؤسسة نفطال،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة المدية، الجزائر،2007،2008.

49- سعاد حرب قاسم، اثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات، دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الاقليمي التابع للاونروا، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين،2011.

50- عبد العزيز بن محمد الحميضي، عملية صنع القرارات وعلاقاتها بالرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية،2007.

51- العربي بن داود،فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية،دراسة ميدانية بمركب الرافعات والمحارفC.P.G،مذكرة لنيل شهادة الماجستير،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،جامعة منتوري قسنطينة،الجزائر،2007،2008.

52- فاتن عبد الله صالح، أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي على جودة اتخاذ القرارات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، سوريا،2009.

53- مراد خلاصي، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الاطارات في العمل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر،2006،2007.

54- مصعب إسماعيل طبش، دور نظم وتقنيات الاتصال الاداري في خدمة اتخاذ القرارات، حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2008.

أطروحات دكتوراه

55- الطيب الوافي، دور وأهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع إسمنت الشرق الجزائري ،أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عباس فرحات سطيف، الجزائر،2012.

المجلات

56- دليلة بركاني، تأثير الاتصال على عملية اتخاذ القرار، دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه ببسكرةA.D.E ، أبحاث اقتصادية و ادارية، العدد العاشر بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2011.

مواقع الانترنت

57- http://www.parsia.org/seminars/2008/october/seminar24oct/luna-communication skills،03/02/2016.

58- http ://www.vb.arabsga te.com/show hread.php ? t=542986 30/01/2016.

59- http ://www.kenana on line.com/users/ne 3moh/posts/84537،30/01/2016.

60- http://**www.**forbesnid least.com/news/read/article/2189h،16/02/2016.

61- http://www.siteingaza.edup1/acholy/files،16/02/2016.

62- http://www.algerie telecom.dz/ar/index php ?=epah‹19/04/2016.
63- http://www.elwatan media.com/ar/?p=33466‹ 19/04/2016.
64- http //taiba-dz.blogspot.com/2016/01/201634.html ‹19/04/2016.
65- http //fiamane.dg aweb.dz/index.php ?option=com content view=article id=67:04&catid=12&itemid=141&lang=ar‹19/04/2016.
66- http//algerie telecom.dz/ar/?p=will.perso 10/04/2016.
67- http://www.kenanaonline.com/users/ne3mah/posts/84537,30/01/2016.

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و علوم تجارية

التخصص:إدارة و تسيير مؤسسة.

الموضوع:استبيان بعنوان أثر الاتصال على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة.

إعداد الطالبتين: - برياني عائشة.

- تفات عائشة

السلام عليكم و رحمة اللّه و بركاته وبعد...

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يحتوي على مجموعة من الأسئلة، والتي نرجو منكم التفضل بالإجابة عليها متوخين في ذلك الموضوعية والصراحة حتى يتسنى لنا اقتراح الحلول الملائمة لإشكالية بحثنا على أن كافة البيانات التي ستحصل عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي،وسوف تحاط بالسرية التامة وستكون محفوظة بالإضافة إلى أنها ستؤخذ بعين الاعتبار دون أي تخزين أو تغيير في مضمونها وذلك حتى يتسنى لنا إنجاز بحث علمي بغرض الحصول على **شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة وتسيير مؤسسة.**

ولكم منا خالص الامتنان والتقدير والشكر.

المحور الأول: البيانات شخصية

1- الجنس:أنثى ☐ ذكر ☐

2- السن:أقل من 35 ☐ مابين 35 و45سنة ☐ أكبر من 45 ☐

3- الشهادة العلمية:تقني سامي ☐ لسانس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

4- التصنيف الوظيفي:مدير عام ☐ رئيس قسم ☐ موظف ☐ أخرى ☐

5- سنوات الخبرة:أقل من5سنوات ☐ من5إلى10سنوات ☐ من10إلى15سنة ☐ أكثرمن15سنة ☐

المحور الثاني:عملية الاتصال

ضع علامة(X) أمام العبارة المناسبة.

الرقم	العبارات	غالبا	أحيانا	لا
1	لما تكون لديك مشكلة، هل يمكنك الاتصال برئيسك المباشر.			
2	إذا كنت تستطيع الاتصال برئيسك بعد حدوث المشكلة، هل يتطلب ذلك وقتا طويلا.			
3	هل هناك عملية اتصال مستمرة بين المدير والموظفين.			
4	هل هناك اتصال وتنسيق بين مختلف الأقسام فيما يخص (الإمكانيات،المشاكل،الاحتياجات.....الخ).			
5	هل هناك توضيح مستمر لأهداف المنظمة من قبل الإدارة العليا.			
6	هل هناك توضيح فيما يخص التغيرات التي تحصل داخل المنظمة.			
7	هل غالبية الاتصالات التي تتم بينك وبين الآخرين داخل المنظمة تكون مفهومة.			
8	إدارة المنظمة تستخدم عدة وسائل (هاتف، منشورات، والبريد الالكتروني....إلخ) لتبليغ رسائلها.			
9	عندما تتلقى رسالة وتكون لديك ردود أفعال هل تبلغها (شفهيا أو كتابيا) إلى مرسل الرسالة مباشرة.			
10	عندما تتصل بالموظفين الآخرين هل تحدد أهداف اتصالك مسبقا.			
11	غالبية الاتصالات داخل المنظمة تحمل معلومات تخدم مصلحة المنظمة.			

المحور الثاني:عملية اتخاذ القرار

ضع علامة(X) أمام العبارة المناسبة

الرقم	العبارات	غالبا	أحيانا	لا
1	هل تحترم المنطق العلمي(معلومات حول المشكلة، تحديد البدائل،اختيار البديل الأنسب) لاتخاذ القرارات.			
2	هل تعتمد على الأساليب التكنولوجية الحديثة (البرمجة الخطية،شجرة القرار....)في اتخاذ القرارات.			
3	هل تعتمد المنظمة على نظام معلومات يساعدها على الحصول على البيانات المتعلقة بالنشاطات اليومية التي تقوم بها.			
4	هل عند اتخاذك لقراراتك تكون مدرك للهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه.			
5	هل عندما تتخذ قراراتك تكون على علم بجميع البدائل ونتائجها.			
6	عندما تتخذ القرار تكون محاطا بعدد كبير من المؤثرات والعوامل.			
7	إذا تم التأكد من أن القرار صائب هل يتم اتخاذه بسرعة.			
8	هل تقوم باختيار القرار بناءا على تكلفته.			
9	عند اختيارك للبديل الأنسب هل تكون هناك متابعة للإجراءات التنفيذية للقرارات.			
10	هل تؤثر حالتك النفسية والشخصية على اتخاذك القرار المناسب.			

المحور الثالث:أثر الاتصال على عملية اتخاذ القرار

ضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة

الرقم	العبارات	غالبا	أحيانا	لا
1	عندما تكون لديك مشكلة تتطلب اتخاذ قرار بشأنها،هل تعتمد على خبرات الآخرين والأخذ بمقترحاتهم.			
2	هل تستغني عن خبرات الآخرين إذا أمكنك الحصول على قرار ما باستعمال الأساليب العلمية(البرمجة الخطية،شجرة القرار.....إلخ).			
3	إذا كانت البيانات والمعلومات التي تتلقاها متأخرة وناقصة،هل تستطيع اتخاذ القرار المناسب.			
4	هل يجب أن يكون هناك نظام اتصال فعال بينك وبين المستقبل حتى تتمكن من اتخاذ القرار المناسب وفي الوقت المناسب.			
5	هل الظروف التي تحيط بالاتصال(شخصية المتصل، اتجاهه ومدى فهمه للكلام)تساعدك في اتخاذك للقرار.			

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,988	26

gender

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	15	60,0	60,0	60,0
	2	10	40,0	40,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

diplome

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	28,0	28,0	28,0
	2	14	56,0	56,0	84,0
	3	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

job

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	13	52,0	52,0	52,0
	3	9	36,0	36,0	88,0
	4	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

experience

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	20,0	20,0	20,0
	2	8	32,0	32,0	52,0
	3	6	24,0	24,0	76,0
	4	6	24,0	24,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	B[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: A

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,991[a]	,981	,981	,07543

a. Predictors: (Constant), B

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,877	1	6,877	1,209E3	,000[a]
	Residual	,131	23	,006		
	Total	7,008	24			

a. Predictors: (Constant), B

b. Dependent Variable: A

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,088	,045		1,953	,063
	B	,906	,026	,991	34,769	,000

a. Dependent Variable: A