جامعة الدكتور يحي فارس-المدية-
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال

عنوان المذكرة

الاتصالات الإدارية وأثرها في تحقيق فعالية القرارات الإدارية

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية شلالة العذاورة -المدية-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالبان:
- بوعيشة نبيل
- شاوش عبد الحق

الأستاذة المشرفة:
موزاوي عائشة

لجنة المناقشة

الدكتور: جعفري جمال	أستاذ محاضر -ب-	رئيسا
الأستاذة: موزاوي عائشة	أستاذ محاضر -أ-	مشرفا ومقررا
الدكتور: زرواطي محمد	أستاذ محاضر -أ-	ممتحنا

السنة الجامعية 2022-2023


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر

أشكر الله العلي القدير الذي أنعم علي بنعمة العقل والدين ,القائل في محكم التنزيل "**وفوق كل ذي علم عليم** " سورة يوسف آية ...76 صدق الله العظيم.

وقال رسول الله (صلى الله عليه وسلم)" :من صنع إليكم معروفا فكافئوه , فان لم تجدوا ما تكافئونه به فادعوا له حتى تروا إنكم كافأتموه...." (رواه أبو داوود)

واثني ثناء حسنا على...

وأيضا وفاء وتقديرا واعترافا مني بالجميل أتقدم بجزيل الشكر لأولئك المخلصين الذين لم يألوا جهدا في مساعدتنا في مجال البحث العلمي, وأخص بالذكر الأستاذة الفاضلة : **موزاوي عائشة** على هذه الدراسة وصاحبة الفضل في توجيهي ومساعدتي في تجميع المادة البحثية , فجزاها الله كل خير.

ولا أنسى أن أتقدم بجزيل الشكر للأستاذة: **العيداني حبيبة** التي قامت بتوجيهنا طيلة هذه الدراسة.

كذالك ندين بالشكر لموظفي وعمال مؤسسة العمومية الاستشفائية بشلالة العذاورة على دعمهم ومساعدتهم وتقديم النصائح لنا والتوجيهات.

وأخيرا, أتقدم بجزيل شكري إلى كل من مدو لي يد العون والمساعدة في إخراج هذه الدراسة على أكمل وجه.

wWw.SAMLALA.com

إهداء

أهدي تخرجي هذا إلى من أفضلها على نفسي, ولما لا فلقد ضحت من أجلي ولم تدخر جهدا في سبيل إسعادي على الدوام....

(أمي الغالية)

إلى الحبيب الذي وفاته المنية منذ سبع سنوات ,وكان خير مثال لرب الأسرة, والذي لم يتهاون يوم في توفير سبيل الخير والسعادة لي....

(أبي الغالي).

إلى أصدقائي ومعارفي الذين أجلهم واحترمهم....

إلى أساتذتي في الكلية.....

أهدي لكم بحثي , وأتمنى أن يحوز على رضاكم.

نبيل



إهداء

إلى الذي داعبني في صغري، و أمسك يدي في كبري، و لم يتركني في محني، نور عيني، *أبي*

إلى التي حملتني، و أرضعتني، و لم تبخل بما أعطتني، قرة عيني *أمي*.

إلى كل أخواتي وإخواني كل واحد باسمه

إلى العائلة

إلى كل أصدقائي كل واحد باسمه

إلى قسمي بداية عنواني من الابتدائي إلى المتوسط إلى الثانوي.

إلى كل أساتذتي من الابتدائي إلى الجامعي الذين ماتوا رحمهم الله و الأحياء حفظهم الله .

إلى كل دفعة 2022-2023 تخصص إدارة أعمال

إلى كل من سقم من قلمي سهوا.

عبد الحق

الملخص:

هدفت هذه الدراسة التعرف على أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية لدى المؤسسة العمومية الاستشفائية بشلالة العذاورة ولاية المدية، وتتبنى هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كأسلوب لتحقيق هدفها المنشود، وتستخدم وسيلة الاستبيان كأداة لتجميع في تحليل البيانات، وقد كشفت نتائج الدراسة، بشكل عام (spss) البيانات، وأستخدم البرنامج لمعرفة ما مدة تأثير الاتصالات الإدارية في فاعلية القرارات الإدارية لدى عينة الدراسة، كما بينت أن مستوى فاعلية القرارات الإدارية مقبولا نوعا ما، وقد أوصت الدراسة بضرورة تحسين العملية الاتصالية في المؤسسات العمومية بصفة عامة والاستشفائية بصفة خاصة.

الكلمات المفتاحية:

الاتصال الإداري، القرارات الإدارية، اتخاذ القرار فاعلية القرارات، المنهج، الهدف.

Abstract

Despite the paramount importance of communication and interpersonal interactions in healthcare administration institutions and their profound impact on the decision-making process, limited studies have addressed this topic. This study aims to investigate the influence of administrative communications on achieving effective decision-making within a public healthcare institution. The researchers adopted a descriptive-analytical approach to conduct and analyze the study. The research was conducted in the public healthcare institution of Chellala El Adhaoura, located in Médéa province. A questionnaire was employed as the data collection tool, and a random sample of 30 participants ,including trainees, administrators, and physicians, was selected. Participants, including trainees, administrators, and physicians, was selected. Furthermore, both quantitative and qualitative data analyses were performed using the SPSS software. The research findings revealed that the impact of administrative communications on the level of effectiveness in decision-making was relatively satisfactory. Ultimately, the study recommends the imperative need to enhance the communication process within public institutions at large and specifically within healthcare institution, striving towards higher standards.

Key words:

Administrative communication, administrative decisions, decision-making, effectiveness of decisions, curriculum, the goal.

الفهرس

الفهرس:

البيان	الصفحة
البسملة	
الشكر	
الاهداءات	
الملخص	
الفهرس	I-III
قائمة الجداول الأشكال	V
قائمة الملاحق	VIII
مقدمة	أ-ح
الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الإداري	01
تمهيد	02
المبحث الأول: ماهية الاتصال الإداري	03
المطلب الأول: مفهوم الاتصال الإداري	03
المطلب الثاني: أهمية وأهداف الاتصال الإداري	05
المطلب الثالث: عناصر العملية الاتصالية	08
المبحث الثاني: أساسيات الاتصال الإداري	15
المطلب الأول: أساليب الاتصال الإداري	15
المطلب الثاني: طرق الاتصالات الإدارية	16
المطلب الثالث: نماذج الاتصال الإداري	19
المبحث الثالث: مراحل العملية الاتصالية وشروط نجاحها	31
المطلب الأول: مراحل العملية الاتصالية	31
المطلب الثاني: معوقات الاتصال الإداري	32
المطلب الثالث: شروط نجاح العملية الاتصالية	35
خلاصة الفصل	36

الفصل الثاني: الإطار النظري للقرارات الإدارية	
تمهيد	38
المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للقرارات الإدارية	39
المطلب الأول: ماهية القرارات الإدارية	39
المطلب الثاني: أنواع القرارات الإدارية	42
المطلب الثالث: شروط القرارات الإدارية	43
المبحث الثاني: ماهية عملية اتخاذ القرار الإداري	44
المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار الإداري	44
المطلب الثاني: مراحل عملية اتخاذ القرار الإداري	48
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار الإداري	51
المبحث الثالث: مساهمة الاتصال الإداري في تفعيل القرارات الإدارية	55
المطلب الأول: مهارات الاتصالات الإدارية لتفعيل القرارات الإدارية	55
المطلب الثاني: متطلبات تحسين الاتصال الإداري لتفعيل القرارات الإدارية	56
المطلب الثالث: دور الاتصال الإداري في تحسين فاعلية القرارات الإدارية	57
خلاصة الفصل	61
الفصل الثالث: دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية الاستشفائية بشلالة العذاورة ولاية المدية	
تمهيد	63
المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة	64
المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بشلالة العذاورة	64
المطلب الثاني: لمحة جغرافية عن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بشلالة العذاورة	65
المطلب الثالث : لمحة تنظيمية و ديموغرافية عن المؤسسة	66
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	68
المطلب الأول: منهجية الدراسة	68
المطلب الثاني: أدوات الدراسة	69

المطلب الثالث: ثبات الاستبيان	69
المبحث الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وأدوات جمع البيانات	70
المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	70
المطلب الثاني: اختبار ثبات الاستبيان	73
المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات	74
المبحث الثالث: تحليل نتائج اختبار الفرضيات	76
المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة	76
المطلب الثاني: التحليل الوصفي لنتائج الدراسة	79
المطلب الثالث: اختبار فرضية الدراسة	84
خلاصة الفصل	90
الخاتمة	92
قائمة المراجع	95
الملاحق	102

قائمة الجداول والأشكال

أولا: قائمة الجداول:

الرقم الجدول	البيان	الصفحة
(1-3)	يبين الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	70
(2-3)	يوضح صدق الاتساق الداخلي لمحور الاتصالات الإدارية	71
(3-3)	يوضح صدق الاتساق الداخلي لمحور القرارات الإدارية	72
(4-3)	يوضح المجالات المختلفة لدرجة الثبات (Alpha)	73
(5-3)	يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha لمحاور الإستبيان	73
(6-3)	نتائج توزيع البيانات	74
(7-3)	يوضح طريقة تنقيط الإجابات على بنود الاستبيان.	75
(8-3)	مجالات مقياس ليكرت الخماسي	76
(9-3)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	76
(10-3)	توزيع أفراد العينة حسب السن	77
(11-3)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	77
(12-3)	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	78
(13-3)	توزيع أفراد العينة حسب الصنف	79
(14-3)	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمحور :الاتصالات الإدارية.	79
(15-3)	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمحور :فعالية القرارات الإدارية	81
(16-3)	معامل الارتباط	85
(17-3)	يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط الخاص بالفرضية الرئيسية	87

ثانيا: قائمة الأشكال:

رقم الشكل	البيان	الصفحة
(1-1)	يوضح عناصر عملية الاتصال	15
(2-1)	نموذج هارولد لاسويل	21
(3-1)	نموذج شانون وويفر	25
(4-1)	نموذج شرام للاتصال	28
(1-2)	مراحل اتخاذ القرار	51
(1-3)	خارطة جغرافية تمثل الحوض الذي تغطيه المؤسسة وانتشار العيادات المتعددة الخدمات وكذا قاعات العلاج بها	66
(2-3)	يمثل التنظيم الداخلي للمؤسسة الاستشفائية شلالة العذاورة	68
(3-3)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	76
(4-3)	توزيع أفراد العينة حسب السن	77
(5-3)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	77
(6-3)	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	78
(7-3)	توزيع أفراد العينة حسب الصنف	79
(8-3)	ترتيب عبارات محور الاتصالات الإدارية	81
(9-3)	ترتيب عبارات فعالية القرارات الإدارية	83
(10-3)	الخطوات الإحصائية لاختبار هذه الفرضية	84

الملاحق

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	البيان	الصفحة
(1)	Reliability	103
(2)	Frequency Table	104
(3)	Descriptives	105
(4)	Regression	108

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

نظرا لأهمية الاتصالات الإدارية في ترشيد عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة، فإن هناك ضرورة ملحة لتنظيمها وتحقيق فعاليتها بحيث تناسب المعلومات والبيانات في حركة مستمرة بين مستويات التنظيم المختلفة وبذلك تستطيع المؤسسة أن تحقق أهدافها، وتعد عملية اتخاذ القرار إحدى المهام الصعبة والمعقدة التي يجب على الإدارة ممارستها إذ تزداد صعوبة اتخاذ القرار بزيادة البدائل المتاحة فهنا تزداد الحاجة إلى إنتاج معلومات باعتبارها وسيلة يستمد منها متخذ القرار الحلول الممكنة، فتستعين المؤسسة الاقتصادية بأنظمة معلومات والاتصال في مختلف مستوياتها تسهم في ترشيد ومساندة القرارات المتخذة من طرف المؤسسة.

وتحتاج عملية اتخاذ القرارات الإدارية إلى قدرة المدير على الحصول على معلومات دقيقة لبناء قرار سليم لمواجهة المشاكل الإدارية، فالاتصالات هي مسؤولية إدارية من الدرجة الأولى، ولكي تحقق الإدارات هذا الأمر، فإنها بحاجة إلى إدراك طبيعة وسائل الاتصالات في مؤسساتها، وتحدد ناحية فعالية الاتصال وأفضل الوسائل المؤدية إليه، ومن ناحية أخرى فإن إدراك طبيعة تقنيات وأنماط الاتصالات يسهل على المتصل إعداد رسالته المناسبة لتكون ذات تأثير أكبر، كما أن الاتصال الجيد يتيح فرصة التعرف على أفضل الاختيارات والبدائل بشأن اتخاذ القرار المناسب وذلك بإدماج المعلومات المختلفة لاتخاذ القرار الأفضل.

وتقول نوران أوز في سياق تأكيده على أهمية الاتصالات في هذا الصدد":إن الاتصالات هي العنصر الرئيسي للتفاهم مع الآخرين في الحياة. والاتصالات ضرورة لا غنى عنها لإتمام عملية التفاهم بين الأفراد فيما بين بعضهم البعض، وبين الأفراد والمنظمات، وبين المنظمات والأفراد، وبين المنظمات والمنظمات. وهذا ما يساعد في نهاية المطاف على تحسين التفاهم بينهم جميعاً.

كما أن نجاح المنظمات وتقدمها في الوقت الحالي، مرتبط بنوعية القرارات وفعاليتها لمواجهة التحديات التي تواجهها عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، والتي لا يقوم بها إلا من يمتلك المعلومات المهمة عن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة

وبنفسية تحصيل المعارف أكثر فيما يخص هذا الموضوع قمنا بصياغة الإشكالية التالية:

الإشكالية:

ما مدى تأثير الاتصالات الإدارية على تحقيق فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسة العمومية عموما؟ وفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بشلالة العذاورة ولاية المدية خصوصا؟

وبهدف الإجابة على الإشكالية الرئيسية وضعنا الأسئلة الفرعية التالية:

التساؤلات الفرعية:

- كيف تؤثر الاتصال الإدارية في المؤسسة؟
- على أي أساس تؤخذ القرارات الإدارية في للمؤسسة؟
- ما علاقة الاتصالات الإدارية بالقرارات المتخذة ؟
- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05\geq\alpha$) لبعد الاتصالات الإدارية على فعالية القرارات الإدارية؟

الفرضيات:

من مجموعة التساؤلات الفرعية يمكن طرح الفرضيات التالية:

- توثر الاتصالات الإدارية في المؤسسة من خلال: إيصال المعلومة في الوقت المناسب، أعطاء الرأي الصائب من المسؤول في الوقت المناسب، يمكن إعطاء فرصة للتشاور سرعة اتخاذ القرار المناسب.
- تؤخذ القرارات الإدارية في المؤسسة على أساس: سرعة إيصال المعلومة للمسؤول، صحة ودقة المعلومات المنقولة.
- علاقة الاتصالات الإدارية بالقرارات المتخذة: توجد علاقة بين الاتصالات الإدارية والقرارات المتخذة من خلال إذا توفرت المعلومة عن طريق الاتصال أتخذ القرار.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات الإدارية على فعالية القرارات الإدارية.

أسباب اختيار الموضوع:

بالنسبة لأسباب اختيار الموضوع نجد أن هناك أسباب موضوعية وأخرى ذاتية

أسباب موضوعية:

- معرفة مدى إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
- التعرف على دور الاتصال الإداري وتأثيره على اتخاذ القرارات.
- محاولة التعرف على واقع الاتصالات الإدارية في المؤسسات.

أسباب ذاتية:

- ملائمة الموضوع التخصص المدروس.
- الاطلاع على دور الاتصال الإداري واستخدامه في المؤسسة.

- محاولة معرفة الأسباب التي تؤدي إلى سوء الفهم بين العمال الذي نرى بأن من بين هذه الأسباب هو سوء نقص في فعالية الاتصال بين الإدارات.

صعوبات الدراسة:

- كثرة المعلومات وعدم المعرفة والقدرة على توظيفها كلها.
- محدودية الوقت بالنسبة لنا
- تشعب المسارات في هذا الموضوع.
- صعوبة الاتصال بالمؤسسة قيد الدراسة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الآتي:

- التعرّف على مستوى الوعي بالاتصالات الإدارية لدى المؤسسة الاستشفائية في شلالة العذاورة.
- التعرّف على مستوى فاعلية القرارات الإدارية بالمؤسسة الاستشفائية في شلالة العذاورة.
- التعرّف على أثر الاتصالات الإدارية في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى المؤسسة الاستشفائية في شلالة العذاورة.

أهمية الدارسة:

- أنّ أَهمية هذه الدراسة تنبع من أنها في الجزء النظري تقوم بدراسة الاتصالات الإدارية بشكل عام بهدف توضيح وتوفير الفهم العميق لها باعتبارها من المواضيع ذاتّ الأهمية في المجال الإداري، كما أنها في جزئها العملي تقوم بمحاولة إيجاد أثر الاتصالات الإدارية في فاعلية القرارات الإدارية بالمؤسسة الاستشفائية بشلالة العذاورة، ومن ثم طرح توصيات يؤمل أنّ تستفيد منها إدارة المؤسسات الاستشفائية الأخرى لمواجهة المشاكل التي تعرقل عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

المنهج المتبع وأدواته:

أما منهجية البحث فهي:

- **المنهج:** لمعالجة الموضوع المدروس قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي فهو الملائم لمختلف الدراسات من هذا الشكل، وهو يعبر عن جميع الخبرات المخططة التي توفرها المدرية لمساعدة الطلبة في تحقيق الاستنتاجات التعليمية.
- **الأداة:** تم الاعتماد على برنامج spss من أجل إعطاء نتائج أكثر دقة.

حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على المؤسسة العمومية الاستشفائية بشلالة العذاورة ولاية المدية وذلك نظراً لمحدودية الإمكانيات المادية والزمنية المتاحة للباحثين.

- **الحدود الزمنية** :تم إجراء هذه الدراسة في 2023.

الدراسات السابقة:

- **دراسة مصعب إسماعيل طبش، 2008،** بعنوان "**دور نظم وتقنيات الاتصال في خدمة اتخاذ القرارات: حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة** "رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، هدفت الدراسة إلى : توضيح مدى مساهمة نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة عملية اتخاذ القرار في وزارة التربية في قطاع غزة وكذلك معرفة مدى قبول واقتناع الوزارة بتطبيق هذا المفهوم الحديث، وكشفت نتائج الدراسة أن واقع تقنيات الاتصال المتمثل في الانترنيت والبريد الالكتروني والشات بأنه جيد ولكن بحاجة إلى تحسين وتطوير، أما بالنسبة لوسائل الاتصال الأخرى كالهاتف والجوال والفاكس فانه جيد، كما أظهرت أيضا بان أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بشكل كبير على أن توظيف نظم وتقنيات الاتصال يساهم في سرعة أداء المهام وفي اتخاذ القرارات، كما بينت الدراسة بأن أكثر وسائل فاعلية في اتخاذ القرار هي الاتصالات الكتابية ثم الشفهية تم الاتصالات الالكترونية أما الاتصالات غير اللفظية فإنها غير فعالة في اتخاذ القرارات بالوزارة، كما أظهرت الدراسة بأن هناك معوقات تحد من استخدام تقنيات الاتصال في خدمة القرارات وأكثر هذه المعوقات هي المعوقات المتعلقة بتقنية الاتصال.

- **دراسة صبرينة رماش2010،** بعنوان " **الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز** " رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاجتماعية فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية بجامعة منتوري – قسنطينة وتم في هذه الدراسة التوصل إلى أن الفروق الفردية بين المبحوثين تؤثر على فعالية العملية الاتصالية نظرا لما تخلفه من تباعد اجتماعي وفكري بين أطراف الاتصال، كما توصلت الدراسة أيضا إلى أن المؤسسة لا تشهد الكثير من الاضطرابات نظر لما تحققه من حوافز مادية للعاملين بالإضافة إلى التنسيق الجيد بين الوظائف داخل المؤسسة وأن هناك تحسن نوعي لوسائل اتصال المؤسسة في ظل الإصلاحات وكذا تطوير بعض وسائل الاتصال الداخلي حيث أصبحت وسيلة الانترنيت هي الأكثر استخداما في هذه المؤسسة، أما عن مدى تأثير المتغيرات التنظيمية على الفعالية الاتصالية فقد أكدت نتائج الدراسة أن بتخفيض الروابط التنظيمية يزيد من الفعالية الاتصالية نظرا لكون التعليمات تأتي من المديرية العامة وبمرور المعلومات على المستويات الإدارية

يؤخر من وصولها في الوقت المحدد، لما يؤثر سلبا على اتخاذ الإجراءات الاتصالية اللازمة لما دفعهم إلى اقتراح تتعلق باتخاذ القرارات الاتصالية.

- **دراسة سليم كفان 2010**، بعنوان " **دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية**"، مذكرة ماجستير في علم النفس وعلوم التربية تخصص علم النفس العمل والتنظيم المؤسساتي، جامعة منتوري قسنطينة، هدفت الدراسة إلى تحسيس المسؤولين بالأهمية البالغة التي يكتسبها الاتصال في المؤسسة، بحيث يعتبر من أهم الوظائف الأساسية التي تقع على عاتق القائد الإداري، وذلك لأنه يعتبر كالجهاز العصبي للمؤسسة والذي يبحث فيها عن الحياة ويدفعها اقترابا نحو تحقيق الهدف وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها أنه الاتصالات التنظيمية الفعالة في المؤسسة لا تؤدي إلى تحسين معدلات الإنتاج فقط، بل وتؤدي أيضا إلى ارتفاع مستويات الرضا للعاملين، وتشير نتائج البحوث إلى وجود علاقة إيجابية بين كثافة الاتصالات الصاعدة في المؤسسة ومشاعر الرضا للعاملين في المستويات الدنيا الوقت الذي نجد فيه أن الاتصالات الفعالة لذا أثر إيجابي في الأداء المهني والرضا وتؤثر أيضا في زيادة فاعلية القرارات التنظيمية ونجاعتها في المؤسسة، كما توصل الباحث أن هناك صلة وثيقة بين الاتصال التنظيمي واتخاذ القرارات في المؤسسة وأنه كلما كانت الاتصالات التنظيمية أكثر غزارة كان ذلك أفضل للمؤسسة بصفة عامة وبالأخص في مجال اتخاذ القرارات.

- **دراسة الشيخ ولد محمد 2011**، بعنوان" **استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للألبانTOP LAIT** رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان وهدفت الدراسة إلى معرفة واقع استخدام نظم المعلومات في المؤسسة محل الدراسة وكيف يمكن لها تفعيل عملية اتخاذ القرارات فيها، و من أهم نتائج الدراسة أن الحصول على المعلومة في الوقت المناسب يسمح لمتخذ القرار باتخاذ القرار في الوقت المناسب وهذه الميزة لا يوفرها إلا نظام المعلومات فعال يتحكم من خلاله متخذ القرار على القرارات المتخذة، فيما يخص دراسة حالة فقد توصل الطالب إلى أن المؤسسة بحاجة إلى تطوير نظامها المعلوماتي وتوسع الاستفادة منه لتعم لمختلف المستويات الإدارية.

هيكل الدراسة:

أما هيكلة البحث فقد قسمنا هذه الدراسة إلى جزئين جزء نظري وأخر تطبيقي تسبقهم مقدمة عامة وتليهم خاتمة عامة.

نبدأ أولا بالجزء النظري والذي يتكون من فصلين:

– نبدأ أولا: الفصل الأول تحت عنوان **الإطار النظري للاتصال الإداري** الذي يتضمن ثلاث مباحث حيث يتضمن المبحث الأول ماهية الاتصال الإداري بعد التطرق إلى مفهوم الاتصال الإداري، أهمية وأهداف الاتصال الإداري، عناصر المعملية الاتصالية، وكان في المبحث الثاني أساسيات الاتصال الإداري تم التطرق فيه إلى أساليب الاتصال الإداري، طرق الاتصالات الإدارية، نماذج الاتصال الإداري، وجاء في المبحث الثالث مراحل العملية الاتصالية وشروط نحاجها جاء في المطلب الأول مراحل العملية الاتصالية، معوقات الاتصال الإداري، شروط نجاح العملية الاتصالية.

– أما الفصل الثاني **الإطار النظري للقرارات الإدارية** والذي قسم إلى ثلاث مباحث حيث جاء في المبحث الأول مدخل مفاهيمي للقرارات الإدارية، ماهية القرارات الإدارية، أنواع القرارات الإدارية،شروط القرارات الإدارية، أما المبحث الثاني ماهية عملية اتخاذ القرار الإداري جاء فيه مفهوم عملية اتخاذ القرار الإداري، كمراحل عملية اتخاذ القرار الإداري، الصعوبات والعوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار الإداري، أما المبحث الثالث ومساهمة القرار الإداري في تفعيل القرارات الإدارية ولخص فيه مهارات الاتصالات الإدارية لتفعيل القرارات الإدارية، متطلبات تحسين الاتصال الإداري لتفعيل القرارات الإدارية، دور الاتصال الإداري في تحسين فعالية القرارات الإدارية.

هذا فيما يخص الجزء النظري.

– أما الجزء التطبيقي وهو عبارة عن استبيان قمنا به في المؤسسة العمومية الجوارية بشلالة العذاورة ولاية المدية، وهنا قد أكملنا هيكلة البحث.

الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الإداري

تمهيد:

الاتصال الإداري كم المواضيع التي اهتم بها العديد من الباحثين وهذا نظرا لأهميته في الحياة التنظيمية، وباعتبار العصر الحالي عصر التنظيمات زادت الحاجة إلى الاتصال خاصة داخل المؤسسات وذلك لتسيير أعمالها وخلق الفعالية والحيوية وبناء علاقات إنسانية طيبة بن الموظفين فالمؤسسات على اختلاف أنواعها تحتاج إلى اتصال إداري فعال يتم من خلاله نقل المعلومات اللازمة وتوفيرها وتبادلها بين مختلف الأفراد الفاعلين في المؤسسة، ولهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى أهمية الاتصال الإداري وعناصره، أنواعه، خصائصه، مهاراته وطرق الاتصال الإداري، مراحله، شبكاته أهدافه والعوامل المؤثرة فيه، معوقاته ومقوماته.

وقد قسمنا هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية الاتصال الإداري.
- المبحث الثاني: أساسيات الاتصال الإداري.
- المبحث الثالث: مراحل العملية الاتصالية وشروط نجاحها.

المبحث الأول: ماهية الاتصال الإداري:

يعتبر الاتصال الإداري عصب الحياة الإدارية يهدف بالدرجة الأولى إلى التواصل الإداري من خلال ترابط ونقل الأفكار والمعلومات والآراء والمعتقدات ووجهات النظر، والثقافات المختلفة من فرد لآخر وهذا يؤكد الأهمية البالغة التي يحتلها.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال الإداري:

تعددت التعاريف حول هذا المفهوم لأن كل عالم يعرفه حسب وجهة نظره وحسب مجال تخصصه ونحصر بعضها فيما يلي:

أولا- تعريف الاتصال الإداري:

أ. **التعريف اللغوي:** فالاتصال كلمة مشتقة من مصدر الربط بين كائنين أو شخصين وذلك على عكس الانفصال والقطع والبعد، والربط يعني وصله وجمعه ضد فصله، أما المعنى الأخر فهو البلوغ أو الانتهاء إلى غاية ما، وصل إلى الشيء أي بلغه، وصلني الخبر بلغني، فالاتصال في اللغة أساسا الصلة والعلاقة وبلوغ غاية معينة من تلك الصلة.

وتعني كلمة الاتصال Communication التعبير والتفاعل من خلال بعض الرموز لتحقيق هدف معين.

وتنطوي على عنصر القصد والتدبير، وهذه الكلمة مشتقة من الأصل اللاتيني communs بمعنى المشاركة أو تكوين العلاقة أو بمعنى شائع أو مألوف كما ارجع البعض هذه الكلمة إلى الأصل Common بمعنى عام أو مشترك وأي من هذه المفاهيم يوضح لنا أن الاتصال عملية تتضمن (المشاركة – التفاهم) حول (موضوع، فكرة) لتحقيق (هدف ، برنامج)[1].

ب. **التعريف الاصطلاحي:**

الاتصال هو عملية تفاعل بين طرفين من خلال رسالة معينة فكرة أو الخبرة أو مهارة أو أي مضمون اتصالي آخر عبر قنوات اتصالية ينبغي أن تتناسب مع مضمون الرسالة بصورة توضح تفاعلا مشتركا بينها.[2]

[1] عبد الجليل طواهير، **مطبوعة في الاتصال والتحرير الإداري**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ب.س.ن، ص 9.

[2] جابر نصر الدين، لوكيا الهاشمي، **مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي** ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، د ط ، عين مليلة الجزائر، سنة 2006 ، ص127.

ويعرف أيضا : بأنه يقوم على وظيفة أساسية وهي المشاركة في تبادل الحقائق، والأفكار، والآراء ،عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار من شخص أو جماعة، إلى أشخاص أو جماعات، باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم لدى الطرفين[1]

لقد تعددت مفاهيم الاتصال بتعدد التخصصات التي تناولت موضوعه ولذلك فلم تقتصر هذه المفاهيم على مهنة معينة ،أو تخصص معين دون الآخر لهذا سنحاول تحديد أهم هذه المفاهيم.

يعرف الاتصال الإداري: على أنه عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة داخل المكتبة وهو وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين العاملين وذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق

المسؤول التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الأهداف المطلوبة، ويعتبر الاتصال أيضا أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري.[2]

عرف قاموس أكسفورد الاتصال" بأنه نقل الأفكار والمعلومات وتوصيلها أو تبادلها بالكلام أو الكتابة أو الإشارة، ويجري هذا التبادل بين مرسل ومتلق، أو مرسل ومستقبلين ،أو عدد من المرسلين وعدد من المستقبلين.[3]

وتعرفه جمعية إدارة الأعمال الأمريكية: بأنه أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعنى.[4]

ومنه يمكن إعطاء تعريف للاتصال الإداري على أنه هو عملية ديناميكية مستمرة، تحدث بين جميع مصالح المؤسسة نتيجة تفاعل بين طرفين أو أكثر بهدف نقل معلومات أو أفكار أو رغبات والتعبير عنها عن طريق طرف يدعى مرسلا وآخر يدعى مستقبل عن طريق استخدام قنوات إرسال مناسبة، قد تكون وسائل شفوية، مكتوبة، إلكترونية بهدف إحداث الاستجابة المطلوبة.

ثانيا– خصائص الاتصال الإداري:

- **الوضوح:** يجب أن تكون الرسالة مباشرة ومصاغة بمنطقية كبيرة، ومن أجل ذلك يراعى تجنب تضمين الجملة الواحدة أفكارا كثيرة.[5]
- **الشمول /الكمال:** إن السعي لصياغة رسالة واضحة ومبسطة تقود أحيانا إلى الوقوع في فخ"

---

[1] العلاق بشير، **نظريات الاتصال : مدخل متكامل**، دار اليازوري لنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص14.

[2] أبو سمرة محمد، **الاتصال الإداري والإعلامي**، دار أسامة للنشر، عمان، 2008، ص9.

[3] زغدودي نورة، سيوان سعيدة، **الاتصال الإداري ودوره في تفعيل أداء العاملين بالمكتبات الجامعية،دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية بجامعة أم البواقي**، مذكرة لنسل شهادة الماستر في علم المكتبات تخصص الإدارة العلمية للمؤسسات الوثائقية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2017-2018، ص 15.

[4] رضا هاشم حمدي، **تنمية مهارات : الاتصال والقيادة الإدارية**،دار الراية، عمان، 2009، ص91.

[5] حسين محمود حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط3 ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006 ، ص.22

عدم الشمول "وعلى المرسل حينما يود أن يعد رسالة أن يفترض نفسه أنه المستقبل لها، وأن يعدها على ضوء ذلك.

- **الإيجاز/الاختصار:** كثيرا ما نلاحظ في الرسائل اللف والدوران والإطالة غير المبررة، فاختيار الكلمات بعناية وبدقة يسهل الاتصال مع مراعاة أن تكون الرسالة طويلة بما يكفي لتغطية الموضوع، ولكنها قصيرة إلى حد إثارة الاهتمام.
- **المحسوسية:** من الحقائق الفعلية الملموسة والمحسوسة، ومثل ذلك يكون مضيعة للوقت حين استخدامها في صيغ المواقف والحقائق العلمية بصيغة مجردة وعامة، ولذا فمن المهم اختيار المصطلحات والمفردات الملموسة والمحسوسة.
- **الدقة/الصحة:** لا فائدة ترجى من الرسالة غير الصحيحة بل العكس قد تؤدي إلى أضرار ومخاطرة كبيرة وكلنا يعرف حكاية الراعي الذي صرخ مستغيثا" ساعدوني الذئب، الذئب، ولم يكن صادقا[1].

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الاتصال الإداري:

الاتصال بمثابة خطوط تربط أوصال الهيكل التنظيمي ببعضها البعض، ويعد روح المنظمة والعنصر الحيوي في دينامية هذا التجمع البشري، يساهم في إنجاز التخطيط الإداري بفعالية، وكذلك إحداث التنسيق بين الأنشطة التنظيمية لتحقيق المهام وجعل العملية الإدارية تتم بنعومة وسهولة.

أولا- أهمية الاتصال الإداري:

إن أي منظمة عبارة عن كيان /نسق اجتماعي مفتوح يضم أفرادا وجماعات تعمل معا لتحقيق أمال ورغبات وأهداف مشتركة، ويمثل الاتصال تبادل المعلومات والآراء والأفكار والمشاعر والمقترحات والخطط والسياسات وغيرها بين أجزاء المنظمة فالاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة وعليه يتوقف بقاؤها فبدون الاتصال الفعال لا يستطيع المدير الاضطلاع بمهام التخطيط والتنظيم ولا توجيه والرقابة وإصدار التعليمات اللازمة، وبدون الاتصال لا يعرف كل عامل ماذا يفعل زميله، وبدون الاتصال يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات أو لأفراد مستحيلا ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بينهم وهذا كله يؤدي حتما إلى انهيار المنظمة، إذن فأي عمل في الاتصال يؤثر على المنظمة بطريقة ما.[2]

كما تعبر عملية الاتصال الوسيلة الرئيسية المؤثرة في سلوك الآخرين وأن أهم التحديات التي تواجه المديرين في الوقت الحاضر تعود في جزء منها إلى ثورة المعلومات وحجم الاتصالات الواسعة

[1] شيماء يولحشيش، صبرينة لباد، **دور الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصالات وعلاقات عامة، جامعة الصديق محمد بن يحيى، جيجل، 2017-2018، ص 50.

[2] حريم حسين، **مبادئ الإدارة الحديثة نظريات العمليات الإدارية وظائف المنظمة**، ط2، دار الحامد، عمان، 2009، ص ص 272-273.

والتي تمثل صفة هذا العصر، حيث أن الاتجاه نحو التحسين في مجال الاتصال أصبح لالتزام وخصوصا في مجال الأعمال والاتصالات الإدارية.[1]

كما ترجع أهمية الاتصال في المقدرة على المشاركة والتفاعل مع الآخرين حيث أن تبادل الأفكار والمعلومات تزيد من فرصة الفرد في البقاء والنجاح والتحكم في الظروف المختلفة المحيطة به في حين أن عدم القدرة على الاتصال مع الغير يعد نقصا اجتماعيا وسيكولوجيا خطيرا ويرى"جون ديوي "أن وجود المجتمع يتم من خلال نقل الخبرات.

ويمكن النظر إلى أهمية الاتصال من وجهة نظر المستقبل والمرسل، فمن وجهة نظر المرسل تتمثل أهمية الاتصال فيمايلي:

- **الإعلام:** أي نقل المعلومات والأفكار إلى المستقبل وإعلامه عما يدور من أحداث.
- **التعليم:** أي تدريب وتصوير أفراد المجتمع عن طريق تزويدهم بالمعلومات والمهارات التي تؤهلهم للقيام بوظيفة معينة وتطوير إمكانياتهم العملية وفق ما تتضمنه ظروفهم الوظيفية.
- **الترفيه:** وذلك بالترويج عن نفوس أفراد المجتمع وتسليتهم.
- **الإقناع:** أي إحداث تحولات في وجهات نظرا لآخرين.

أما المستقبل فإنه ينظر إلى أهمية الاتصال من الجوانب التالية:

- ✓ فهم ما يحيط به من ظواهر وأحداث.
- ✓ تعلم مهارات وخبرات جديدة.
- ✓ الراحة والمتعة والتسلية.
- ✓ الحصول على المعلومات الجديدة التي تساعد في اتخاذ القرار والتصرف بشكل مقبول اجتماعيا.

وحول أهمية الاتصال في الإدارة: تعتبر الاتصالات بشكل عام بمختلف صورها على درجة عالية من الأهمية في المؤسسة، وقد أشارت الدراسات والأبحاث أن الاتصالات تمثل ما يقرب من % 25 من نشاطات المؤسسات، مما يسهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المؤسسة ونموها وتطورها.[2]

وإذا نظرنا أيضا إلى عملية صنع القرارات بمراحلها المختلفة والتي تبدأ بمرحلة تشخيص المشكلة فمرحلة البحث عن بدائل، فمرحلة تقييم كل بديل لتنتهي بمرحلة اختيار البديل الأمثل، لوجدنا أنها جميعا

[1] علي صباح حميد، أبو زيتون فرحان، **الاتصالات الإدارية أسس مفاهيم و مراسلات**، ط1، دار الحامد، عمان، 2007، ص 19.
[2] الحلالمة محمد عزات، المدادحة أحمد نافع، **المفاهيم الحديثة في علم الاجتماع**، إثراء للنشر والتوزيع الأردن، 2010، ص 179-181.

نتاج جهد جماعي وليس فردي واتخاذ القرار الرشيد في النهاية يتوقف بلا شك على وجود منافذ جيدة وواضحة للاتصال لكل من يساهم في عملية صنع القرار[1].

ويمكن إيجاز الأهمية التي ينطوي عليها الاتصال في المنظمة إلى:

– الاتصال وسيلة هادفة في ضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة.

– الاتصالات عبارة عن نشاطات إدارية واجتماعية ونفسية داخل المنظمة، إذ أنها تساهم في نقل وتحويل المفاهيم والآراء عبر القنوات الرسمية وخلق التماسك بين وحدات ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة وتحقيق أهدافها.

– تعتبر الاتصالات بين الأفراد والعاملين وسيلة ضرورية في توجيه وتغيير السلوك على الصعيدين الفردي والجماعي في المنظمة.

– تعتبر الاتصالات وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة داخل المنظمة.[2]

– يتم من خلال الاتصال إطلاع الرئيس على أنشطة مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم لآرائه وأفكاره وصيغ عمله داخل المنظمة وبمعنى أكثر دقة ووضوح فإن الاتصال يمثل وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الرئيس في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين.

– يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة للاتصال مما يساهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق المنظمة لنجاحها ونموها وتطورها.

– كما أن الاتصالات الداخلية تعكس في معظم الحالات الثقافة المؤسسية للإدارة.[3]

خلاصة القول ومن خلال ما تم عرضه سابقا، فإن أهمية الاتصال تنبع من كونه أحد الموضوعات الهامة والضرورية في الإدارة، فهو ينتشر في المؤسسة كلها، ولا يوجد عمل يتم عن طريق التعاون مع الآخرين إلا وكان نظام الاتصال عاملا حاسما فيه.

ثانيا– أهداف الاتصال الإداري:

تتمثل أهداف الاتصال الإداري في المؤسسات في العناصر التالية:

1. التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها وموقف المرؤوسين منها وسبل حلها

[1] السبيعي هزاع خالد، **دور نظم الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات**، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستر، جامعة نايف، الرياض، 2003، ص 25.

[2] إيمان لونيس، **الاتصال الإداري كأداة لاتخاذ القرار: دراسة مقارنة بمديرية التكوين والتعليم المهنيين والوكالة التجارية سونلغاز بأم البواقي**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2015/2014، ص 66.

[3] بن داود،العربي، **فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستر علم الاجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008، ص 141.

2. ضمان تداول المعلومات وانتقالها انتقالا سليما عبر مصالح المؤسسة.

3. توفير وسائل الاتصال الإداري بين جميع المصالح والموظفين وإدارة المؤسسة وذلك بالتعميم وسائل الاتصال الإداري على كافة الموظفين بما فيها شبكة الانترنيت، البريد الإلكتروني.

4. توفير بيئة داخلية ملائمة للتعاون وتبادل المعرفة بين الموظفين وتحديد مهام كل مصلحة.

5. المساهمة في تعزيز الشفافية داخل المؤسسة ونقل المعلومات المناسبة لمستخدمي القرارات في الوقت المناسب.[1]

6. يهدف الاتصال الإداري إلى التنسيق بين الأفعال وتصرفات العاملين.

7. المشاركة في المعلومات حيث يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة التنظيمية واتخاذ القرارات.

8. إعلام الرؤساء بما تم أو يتم أو المشكلات التي ظهرت في التنفيذ وبالاقتراحات ومشكلات المرؤوسين بصفة عامة.[2]

المطلب الثالث: عناصر العملية الاتصالية:

اختلف العلماء في تحديد عناصر عملية الاتصال، فالبعض وضعها في صورة أسئلة ومن خلال الإجابة عليها يمكن إظهار العناصر الأساسية لعملية الاتصال والتعرف على مدلولاتها.

1. المرسل أو المصدر:

وهو المسؤول عن إعداد وتوجيه المعلومات والمفاهيم والمهارات والاتجاهات التي يحتاجها من يتعامل منهم أفراد أو جماعات في موقف معين رغبة في أن يتحقق المشاركة بينهم وبين من يتعامل معهم، وقد يكون المرسل شخص كالمدرس مع تلاميذه وقد يكون المرسل جماعة مثل الخبراء يناقشون مع جمهور في ندوة أو ربما هيئة أو مؤسسة.[3]

صفات المرسل:

لكي يتمكن المرسل من إرسال رسالته إلى المستقبل والحصول على رجع صدى لا بد أن تتوفر في المستقبل صفات تساعده في نجاحه رسالته والتي يمكن تلخيصها في:

- القدرة اللغوية والبلاغة.
- المنطق المؤثر والقدرة على الإقناع والتأثير كما تكون لديه القدرة على لقاءه.[4]

---

[1] المانع محمد بن علي، **تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء: دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام** .رسالة ماجستير :العلوم الإدارية : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض،2006 ص19

[2] مدحت أبو النصر، **مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين**، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر،القاهرة، 2012 ،ص18.

[3] خيري خليل الجميلي،**الاتصال و وسائله في المجتمع الحديث** ، ط1 ، المكتب الجامعي ، الإسكندرية ، 1997، ص 20.

[4] شعبان فرج، **الاتصالات الإدارية**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص10.

- القدرة على التعبير بوضوح عن وجهة النظر والأفكار والمعلومات المراد إرسالها.
- أن تكون ملما بقدر كافي من المعلومات عن الموضوع أو الرسالة.
- المكانة الاجتماعية والشخصية التي يتمتع بها المرسل.

عوامل نجاح المرسل في أداء الرسالة: والتي يمكن تلخيصها في الآتي:

- **البداية ومقدمة الحديث:** من المهارات الواجب توفرها في المرسل أثناء الحديث المباشر مقدمته لحديث، فبداية الحديث هي التي تجلب المستقبل وتدفعه لمتابعة الاستماع للمرسل أو عدمه وذلك باختيار الكلمات المؤثرة على الاتجاه وإدراك المستقبل. لذلك من الأحسن أن يبدأ المرسل الحديث بكلمات توحي باحترام الطرف الآخر.
- **حدة الصوت** :بحيث على المرسل أن يتحدث بطريقة هادئة وأن يلعب دور مقدم المعلومات وان لا يظهر عيوب الطرف الآخر في عدم فهمه فهذه المعلومات التي يقدمها. وبالتالي عليه أن لا يتحدث بطريقة هجومية أو عدوانية لكي لا يخلق جوا من الخلاف والتوتر لدى الطرف الآخر، في حين أن الأفراد يعبرون عن أفكارهم باستخدام نبرات صوت مختلفة تتلاءم مع طبيعة الرسالة المراد نقلها، بحيث أن بعض الدراسات أثبتت أن التحدث بنبرة صوت ضعيفة تؤدي إلى اكتئاب في حين أن نبرة الصوت العالية تعني الحماس والتفاعل، وبما أن نبرة الصوت العالية قد تعني الانزعاج والغضب وجب على المرسل أن ينوع من نبرات صوته حسب الموقف الاتصالي ومضمون الرسالة التي يريد نقلها.[1]

2. **الرسالة:**

وهي الأفكار، المفاهيم، الإحساسات، الاتجاهات، القيم أو المبادئ التي يرغب المرسل في إشراك الآخرين فيها أو إكسابهم إياها، أو بعبارة أخرى الرسالة هي المحتوى أو المضمون الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل، ففي المجال التعليمي مثلا الرسالة هي موضوع الدرس وما يتضمنه من معلومات أو حقائق يقدمها المعلم لتلاميذه، كما أن المجال الوظيفي للرسالة هي مجموعة الأوامر والتعليمات والشكاوي وغيرها التي ترسل من قبل عامل إلى زميله على اختلاف مستوياتهم ثم أن هناك شروط يجب أن تتوفر في الرسالة لتكون عنصر فعالا في عملية الاتصال الإداري والتي يمكن حصرها فيما يلي:

- أن تساير أهداف المجتمع الذي يعيش فيه المرسل أو يعمل به أو ينتمي إليه.
- أن تكون ملائمة للوقت المحدد لها و الجمهور المقدمة له.
- أن تكون الرموز المستخدمة واضحة المعاني ومألوفة بالنسبة للجمهور المطالب.

[1] شعبان فرج، **الاتصالات الإدارية**، نفس المرجع السابق، ص 11.

- أن تكون خالية من الحشو والمبالغة والتعقيد.
- أن تكون قادرة على جذب انتباه المستقبل أي مثيرة لتفكيره.
- أن تكون مادتها مرتبطة ومتسلسلة بطريقة سهلة منطقية.[1]

العوامل المؤثرة في الرسالة:

يتأثر محتوى الرسالة بجملة من العوامل قد تحول دون نجاحها والتي يمكن إيجازها كالآتي:

- عدم مراعاة دقة وبناء وإخراج الرسالة من ناحية اختيار الألفاظ والمصطلحات المؤثرة في نفسية المستقبل واستخدام العبارات الفعالة التي تؤثر في الجمهور المعني بالرسالة.
- عدم وجود بدائل متوفرة وجاهزة للرسالة، ففي حالة وجود بديل أو أكثر للفكرة أو المضمون فإنه يتوجب على المرسل التأكد من عدم لجوء المستقبل إلى الفكرة أو المضمون الذي تحمله الرسالة خاصة إذا تميزت ببعض الجوانب المؤثرة.
- خلو الرسالة من الأخطاء المطبعية في حالة الاتصال.
- الابتعاد عن التكرار ولا يجب أن تكون الرسالة طويلة ومملة.
- اختيار الوقت المناسب والجمهور المناسب للرسالة[2].

صفات الرسالة الجيدة:

لضمان نجاح الرسالة بشكل جيد يجب أن تتوفر فيها عدة صفات والتي هي على النحو الاتي:

- **الوضوح:** حيث ينبغي أن تتسم الرسالة بالوضوح والصراحة وأن تكون منطقية من حيث التسلسل في الأفكار واستخدام الألفاظ السهلة وغير المعقدة.
- **التكامل:** بمعنى أن تكون الرسالة متكاملة أي شاملة لكافة الجوانب من ناحية الكم والكيف.
- **الإيجاز:** بمعنى أن تكون الرسالة موجودة بما يكفي لإيصال مغزاها وفحواها بشكل سليم للمستقبل والابتعاد عن التطويل والإسهاب اللذين قد يخلان بالمعنى ويصيبان المستقبل بالملل والنفور.
- **التجديد:** أي الابتعاد عن الألفاظ التي تحمل الشك أو السرية أو المعنى المزدوج وبالتالي تسمح للتأويل في تفسيرها أو بناء استنتاجات خاطئة عنها.

الصدق والدقة: باعتباره جد مهم خاصة في عملية الاتصال فربما تخدم المعلومات المضللة بعض أهداف ومساعي مرسليها أو مروجيها إلا أن تكلفتها على المدى البعيد غالبا ما تكون باهظة ونتائجها سيئة[1]

---

[1] شعبان فرج، **الاتصالات الإدارية**، نفس المرجع السابق، ص 11.

[2] راضية نونو، سامية بوبعة، **أساليب الاتصال الإداري في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، دراسة ميدانية بجامعة جيجل قطب تاسوست**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصالات وعلاقات عامة، جامعة محمد الصديق بن يحيى،جيجل، 2016-2017، ص 39.

3. الوسيلة:

وتعتبر الأداة المستخدمة لنقل الرسالة وهي قد تكون مرئية مسموعة أو محسوسة أو غير ذلك، كما أنها تتعدد وتتداخل فيما بينها لدرجة أن بعضها أصبح يشكل مادة متخصصة ، ووسائل الاتصال هي:

اللغة اللفظية: شفوية أو كتابية، وهي الشكل الأساسي للرسائل المستخدمة وكل الأشكال الأخرى هي أشكال بديلة لها.

اللغة دون اللفظية: وتضم أشكالا متعددة من اللغة الحركية أي التعبير بحركاتنا واتجاهاتنا الجسدية (الإيماءات، الإشارات، حركة الأصابع، اليدين، شكل الجلسة، شكل المشي). وهناك إضافة إلى ذلك اللغة الانفعالية الفسيولوجية. (ملامح وتقاطيع الوجه، النظرات اصفرار الوجه أو احمراره.[2]

الشروط التي يجب توفرها في الوسيلة:

لوسيلة الاتصال دور حيوي في ضمان فعالية الاتصال وكفاءته فإذا كانت ال وسيلة المختارة ضعيفة أو خاطئة فذالك من شأنه إفساد العملية الاتصالية برمتها وعليه يمكن إعطاء هذه العناصر أهمية متمثلة في:

- استخدام قنوات اتصال تتلاءم مع الرسالة أو المستلم لكل رسالة لأنه لكل رسالة قناة تكون أكفأ من غيرها في نوع معين من الرسائل. وعليه فإنه ينبغي تدريب العاملين أو القائمين على العملية الاتصال لأجل الاستخدام السليم للقناة والتعريف بإيجابيتها وسلبياتها.
- يجب معرفة كيفية استخدام القناة وكيفية الاستفادة من قدرات هذه القناة المتاحة.
- يجب معالجة كل ما يشوب هذه القناة من مشاكل كمعالجة الضوضاء أو العقبات الفنية أو الوظيفية.
- إدراك حقيقة مفادها أن طبيعة المشكلة أو الموقف وما إذا كان روتينيا أو غير روتيني وكذلك مدى ثراء الاتصال أو ضعفها لها تأثير كبير في العملية الاتصالية.[3]

---

[1] راضية نونو، سامية بوبعة، **أساليب الاتصال الإداري في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، دراسة ميدانية بجامعة جيجل قطب تاسوست**، نفس المرجع السابق، ص 40.

[2] مصطفى حجازي، **الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة** ، ط3 ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2000، ص 29.

[3] العلاق بشير، مرجع سبق ذكره، ص ص 162-163.

أنواع الوسائل:

وسائل مكتوبة: كالكتب بأنواعها وتخصصاتها المختلفة والصحف والمجلات.

وسائل شفوية: وهو الكلام أو الحديث المباشر بين المرسل والمستقبل فالمحاضرة التي يلقيها المدرس ويضمنا رسالته التدريسية أو الحديث المباشر بين شخص وآخر بخصوص فكرة أو وجهة نظر يريد المرسل إيصالها للمستقبل.

الوسائل المسموعة والمرئية: وهي التي تتمثل في الصوت والصورة بصفة رئيسية عبر المذياع والتلفزيون.

وسائل إلكترونية: تشتمل على المحطات الإلكترونية للحواسب والبريد الإلكتروني وتلك الوسائل والقنوات الإلكترونية الحديثة كالانترنت[1].

4. المرسل إليه أو المستقبل:

وهو الفرد أو الجماعة أو الجماهير التي يوجه إليها المرسل رسالته رغبة في إشراكه أو إشراكهم فيما يهتم به من أفكار أو مهارات أو غير ذلك.

والمستقبل قد يكون فرد كالصديق الذي يستمع إلى صديقه أو العميل الذي ينصت للأخصائي[2].

العوامل المؤثرة في فهم الرسالة:

لضمان نجاح الرسالة وفهما بالمعنى الذي يريد المرسل إيصالها إلى المستقبل هناك عدة عوامل تتمثل في:

- تنمية مهارات الاتصال، التحليل، الاستقرار والتسلسل المنطقي عند بث الرسائل بأنواعها اللفظية وغير اللفظية وأيضا إلى المواقف اليومية المتكررة.
- إيجاد لغة مشتركة بين المرسل والمستقبل وتنسيق المواقف والاتجاهات بينها والتأكد من أن هذه اللغة المشتركة سائدة ومفهومة ولا تحتاج أي تأويلات وتفسيرات.
- تطوير مهارات الاتصال، الفهم، الإتعاب، التحليل، الاستنتاج والاستقرار من خلال الدورات التدريبية المكثفة خصوصا في موقع العمل.
- تعيين الكفاءات متمكنة في قنوات الاتصال وعدم اعتبار المستقبل مجرد شخص أين كان وإنما تقضي الضرورية تعيين أشخاص من دوي المهارات القائمة في الاتصال والتواصل مع الآخرين.

---

[1] راضية نونو، سامية بوبعة، نفس المرجع السابق، ص 41.

[2] شفيقة جناوي، **دور تقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرار: دراسة ميدانية في مؤسسة الاسمنت ACC بالمسيلة**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2012-2013، ص 27.

– القضاء على الفجوات القائمة بين أطراف العملية الاتصالية (المرسل– المستقبل) مما يجعلهم قادرين على الاتصال والتواصل دون عقبات.

– التركيز على مسألة الوقت خاصة ما يتعلق بالمستقبل فالوقت يلعب دورا أساسيا خلال عملية استقبال الرسالة لدى المستقبل[1].

5. الرجع أو التغذية المرتدة:

وهي الإجابة أو الرسالة المضادة التي يرسلها المستقبل ردا على رسالة المرسل في توصيلها له ويظهر الرجع في أنساق حركية أو لفظية كأن يقول المستقبل نعم..... هذا صحيح أو يهز رأسه علامة على الموافقة.[2]

شروط حدوث التغذية العكسية:

–بما أنها من أهم حلقات تقييم فعالية الاتصال فإن العمل على تحسينها يساهم في تحسين فعالية نظام الاتصال؛ مما يسمى التغذية العكسية البناءة وكلما كانت التغذية العكسية صحيحة سهلت عملية الاتصال وازدادت فعاليتها والتي يمكن إدراجها كالآتي:

– إعطاء تغذية عكسية مباشرة قائمة على أساس الثقة بين الطرفين.

– التأكد من أن التغذية العكسية محددة ووظيفتها ليست عامة.

– استخدام الوقت المناسب للتغذية العكسية.

– التأكد من أن التغذية العكسية المعطاة ذات مصداقية وأنها نفس الرسالة التي سبق وأن استلمها المستلم.

–إعطاء التغذية العكسية بجرعات صغيرة ومناسبة[3].

6. التشويش:

ويقصد به التلوث الذي يطرأ على الرسالة بسبب تدخل مثير عارض أو عرقلة عملية الإرسال والاستقبال دون قصد من المرسل. ويؤدي التشويش إلى تغيير الفكر أو المضمون واختلاف الرسالة التي تم إرسالها عن الرسالة التي يتلقاها المستقبل أو عدم فهمها. وتوجد عدة أنواع من التشويش.

التشويش الخاص بالدلالة: ويحدث نتيجة لمؤثرات ذاتية التي تؤثر في المستقبل للرسالة ويزداد هذا النوع من التشويش بازدياد غموض الرسالة أو عندما تكون العلاقة بين المرسل والمستقبل غير محايدة؛

[1] العلاق بشير، مرج سبق ذكره، ص 166.
[2] خيري خليل الجميلي، مرجع سبق ذكره، 22.
[3] العلاق بشير، مرجع سبق ذكره، ص 146.

أي عندما تكون مثقلة بالمعاني الانفعالية السلبية الإيجابية.

التشويش الميكانيكي: ويقصد به تدخل الفني أو المادي الذي يطرأ على الرسالة في سيرها من مصدر المعلومات إلى الهدف الذي يريد الوصول إليه ويزداد هذا النوع من التشويش بازدياد طول سلاسل الاتصال أي عدد المراكز الوسيطة.[1]

العوامل المساعدة على التشويش:

من بين الأمور التي تساهم في إحداث التشويش هي:

-استعمال مفردات غير مألوفة يصعب على المستقبل فهمها بسهولة.

-عدم وضوح قصد المرسل للمحتوى الموجود في رسالته وضوحا كافيا.

-الفهم الخاطئ لبعض المعاني بسبب التفاوت الثقافي بين المرسل والمستقبل .فالمرسل يضع الرسالة بشكل غامض ومبهم وقد يفهم المستقبل الرسالة بشكل مغاير لما أراده المرسل بسبب اختلاف الإدراك ومستوى الفهم بينهم.

وقد يكون التشويش بيئي مثل سوء الأحوال الجوية وتواجد أصوات مزعجة أو قد يكون بسبب عوامل تتعلق بالإدارة مثل أنظمة الرقابة أو أنظمة الاتصال، حيث تشكل المعلومات مجموعة تغير من درجة الضوضاء التي تؤثر على مدى فاعلية الاتصال.[2]

7.بيئة الاتصال:

وهي ذلك الجو العام المتمثل في المحيط النفسي والمادي الذي يحدث فيه الاتصال، وتشمل البيئة المواقف والمشاعر والتصورات والعلاقات بين المتصلين وكذلك خصائص المكان مثل سمعته وألوانه وترتيبه ودرجة حرارته ،وبالتالي فإن بيئة الاتصال تؤثر على طبيعة الاتصال ومدى وجود جودته، فمثلا إلقاء درس يحتاج إلى بيئة هادئة، ويحاول نموذج الاتصال التفاعلي أن يشمل كافة عناصر الاتصال الفاعلة كيفية الاتصال ورجع الصدى وما يسبق الاتصال وما جاء بعده من سلوك اتصالي أو غيره وهذه طبيعة العلاقات الاجتماعية، حيث أنها تبني بعضها بعض والطبيعة التفاعلية للاتصال تشرح لنا طبيعة التأثير المتبادل الذي يحدث عندما تتفاعل مع بعضها البعض،لأن الاتصال ليس ما يفعله شخص لشخص ولكنه كلما كان الطرف الآخر أكثر مهارة في الاتصال كانت فرص النجاح أكبر.[3]

[1] راضية نونو، سامية بوبعة، مرجع سبق ذكره، ص 44.
[2] نفس المرجع السابق، ص 44.
[3] شعبان فرج، مرجع سبق ذكره، ص13.

الشكل:(1-1): يوضح عناصر عملية الاتصال



المصدر: شفيقة جناوي، **دور تقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرار: دراسة ميدانية في مؤسسة الاسمنت ACC بالمسيلة،** مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2012-2013، ص 28 بتصرف.

المبحث الثاني: أساسيات الاتصال الإداري:

تعد عملية الاتصال أحد عناصر الأساسية في أي مؤسسة، ويتطلب سير هذه العملية تعدد أساليبها وطرقها ونماذجها في جميع أقسام النشاط الإداري، وكلما كانت عملية الاتصالية أكثر فعالية كلما أمكن إلى وصول المعلومات إلى الأطراف المسئولة بشكل صحيح.

المطلب الأول: أساليب الاتصال الإداري:

تتم عملية الاتصال الإداري بين المرسل والمستقبل، وبالتالي نقل مضمون الرسالة الاتصالية، يتم عبر أساليب الاتصال الإداري، هذه الأساليب هي:

1. أسلوب الاتصال الكتابي: يتم الاتصال الكتابي بين المرسل والمستقبل بواسطة الكلام المكتوب مثل الرسائل والتقارير والمذكرات أو عبر الفاكس أو البرقيات أو عبر شبكة الانترنيت.

وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في الإدارات كبيرة الحجم، ذات الاتساع في التنظيم والمستويات الإدارية الهرمية.

ويتميز هذا الأسلوب بأنه يحقق شرط الوضوح، ويجول دون التلاعب بالرسائل وتحريف المعلومات فيما لو تم نقلها بواسطة أساليب أخرى، خاصة إذا كانت الرسائل كاملة ودقيقة ومختصرة في صياغتها.[1]

- ويحقق هذا الشكل عدة مزايا منها:

- يمكن الاحتفاظ بالكلام المكتوب حتى يكون مرجع عند الضرورة.
- يحمي المعلومات المراد نقلها من التحريف بدرجة أكبر من الأسلوب الشفهي.
- يعتبر هذا الأسلوب وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة والتكلفة المالية والجهد المبذول.
- يعطي وقتا كافيا للمتصل به للتحميص والتدقيق ومحاولة الفهم.

[1] محمد أبو سمرة، مرجع سبق ذكره، ص 84.

ولكنه لا يخلو من العيوب والسلبيات ومنها:

- أنه لا يتناسب مع الظروف الاستثنائية التي تقضي السرعة في إبلاغ بعض المعلومات إلى العاملين وإلى المدير.
- أن المرسل لا يستطيع رؤية وجه المستقبل وملامحه التي تشير إلى ردة فعل تجاه مضمون الرسالة بسبب عدم المواجهة.[1]

2. أسلوب الاتصال الشفوي: هو الأسلوب الذي يتم نقل المعلومات من خلاله عن طريق تبادل الحديث بين الموظفين مباشرة أو بطريقة غير مباشرة، وهذا يكون إما بالمواجهة أو الهاتف، ويتميز هذا الأسلوب بعدة مميزات أهمها:

- السرعة عادة، ويتم إتباعه في الظروف التي تقضي ذلك.
- كما أنه يحافظ على قدر كبير من السرية، حيث يخشى أن تتسرب المعلومات فيما لو تم إرساله كتابة، يكون ذلك مهما في حالات الاتصال ذات أهمية العالية أو تقتضي السرية.[2]

3. أسلوب الاتصال التصويري: ويجري هذا الأسلوب من أساليب الاتصال عن طرق استخدام الصور والرسوم من أجل نقل مضمون الرسالة المراد توصيلها، ويتحقق بعدة وسائل مختلفة أهمها التلفزيون والفضائيات والسينما والصور التي تنشر في الصحف، والمجلات والإعلانات والملصقات.[3]

المطلب الثاني: طرق الاتصالات الإدارية:

تعدد وسائل الاتصال الإداري في هذا العصر وهو عصر الاتصالات والتقنيات الحديثة كما يتم في جميع أقسام النشاط الإداري من خلال وضع خطة وعند إصدار التعليمات وحين اتخاذ القرارات وإجراء التنسيق في العمل يمكن تقسيم وسائل الاتصال الرسمية بشكل رئيسي إلى ثلاثة أنواع:[4]

- الاتصالات الشفوية.
- الاتصالات الكتابية.
- الاتصالات الحركية.

---

[1] محمد أبو سمرة، مرجع سبق ذكره، ص 84.

[2] حسام تيطوم، **دور الاتصال الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه بالمسيلة 2016-2017**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصالات وعلاقات عامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017، ص 16.

[3] نفس المرجع السابق، ص 16.

[4] محمد قاسم القديوتي، **السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال**، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 233.

- الاتصالات الالكترونية.

أولا: الاتصالات الشفوية:

تتميز هذه الطريقة بالبساطة والوضوح وتناسب الموظفين في المستويات الإدارية وتمكن المستقبل من استيضاح النقاط الغامضة، وتكمن المرسل من التأكد من فهم المستقبل للرسالة المرسلة إليه، وتساعد على تقويم العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وتعتبر الاجتماعات وسيلة هامة للاتصال، حيث تعقد بشكل دوري لمناقشة مختلف الأمور بشكل يتيح لجميع المشاركين فرصا للتعبير عن أرائهم بحيث يجعل قرارات أصوبن ويأخذ هذا النوع من الاتصال أشكال متعددة أهمها:[1]

1. **الاتصال الشخصي المباشر:** ما بين المرسل والمستمع كاللقاء المباشر بين الرئيس والمرؤوس أو بواسطة التلفون.

وهذا يتيح مجال للمناقشة وتفهم الرسالة والوقوف على رد فعل المستقبل، ورفع الروح المعنوية لدى المرؤوس عندما يتم الاتصال الشفهي المباشر بينهم وبين رؤسائهم.

2. **الاجتماعات الرسمية:** كالاجتماعات التي تتم في المصانع لتوضيح إجراءات الوقاية من الحوادث ويتم في هذه الاجتماعات تبادل الآراء هذا يساعد على تكوين صورة سليمة عن طبيعة المصنع.

3. **اجتماعات غير رسمية:** تتم عبر اللقاءات غير الرسمية في أوقات الراحة، وهي تجعل الفرد متحررا من الرسميات ويتكلم بحرية ولذلك يمكن معرفة ما ينتظره منه في العمل المعين.

عيوبه: عدم قدرة البعض على الاتصال الشفوي الجيد، وتفقد الرسائل جزء من محتواها بعد صدورها مباشرة كما أن هذا الأسلوب لا يعتمد عليه في المؤسسات كبيرة الحجم لأنه يستنزف وقتا طويلا.[2]

ثانيا: الاتصالات المكتوبة:

تكون المعلومات فيه مدونة ومكتوبة بحيث يمكن إيصالها عن طريق البريد أو بطريقة شخصية ومن مزاياها حفظها كسجلات رسمية وكذلك تتصف بدقة أكثر في التعبير مقارنة بالاتصال الشفهي.

لكن يعاب عليه أن عملية إعدادها تأخذ جهدا كبيرا مما يفشل المرسل في دقة التعبير مما يؤدي إلى عدم فهم المستلم مغزى الرسالة.

والاتصالات المكتوبة تأخذ عدة أشكال:

---

[1] مرنية عبد الوهاب، عمارة وليد، **أهمية الاتصال الإداري في اتخاذ القرار داخل الجماعات المحلية: بلدية سيدي سعادة ولاية غليزان نموذجا**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم والاتصال، تخصص اتصال وصحافة مكتوبة، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2017-2018، ص 40.

[2] نفس المرجع السابق، ص 41.

أ. التبليغات التي تتم عن السياسة العامة للمنظمة وعن المسائل الإدارية والإجراءات، وذلك أن أي تغيير للسياسة الموضوعة أو أي وضع لإجراءات الجديدة يستلزم التبليغ كتابة.

ب.النشرات العامة: تحتوي على معلومات تتصل بطبيعة العمل الإداري كما تساعد على فهم مشترك لبعض النواحي الإدارية.

ت.الخطابات الإدارية الخاصة: وهي خطابات توجه إلى بعض الإداريين وتحتوي على معلومات إدارية خاصة بهم.

ث.التقارير المرسلة من المستويات التشغيلية إلى الأعلى، وهي أهم وسائل الاتصال الكتابي والأكثر فعالية، إذ تستخدم هذه التقارير لغة أرقام رسمية وتذكر فيها الحقائق ويتم التعليق عليها بالاقتراحات من قبل المنفذين، وبذلك يستطيع الإداري أن يتعرف على طبيعة الأعمال التي تتم في مستويات التنفيذ.[1]

ثالثا: الاتصالات الحركية (غير اللفظية):

يتم من خلال تعابير الوجه ولغة العيون، وهذه التصرفات الجسيمة المختلفة دلالات مختلفة عن القبول وعدم القبول، وكثيرا ما تتبع الاتصالات غير الكلامية الاتصالات الكلامية لتأكد ما يقال، فمثلا يستعمل المدير قبضة يده وضربها على الطاولة للتأكيد على جدية الأمر الذي أصدره وعدم التأخير في تطبيق الأمر الجديد في المنشأة.[2]

رابعا: الاتصالات الالكترونية:

وهي المعلومات أو القرارات التي تصل إلى الإداريين عن طريق التقنيات الحديثة كالانترنيت أو الفاكس ميلي...، فالاتصالات الإلكترونية من الممكن أن تعزز نمو وفاعلية الاتصال بين العاملين إلا أنها من الممكن أن تحاط بعدم الفهم الصحيح إذا لم تكتب مثل الاتصالات الكتابية. لذا يجب مراعاة تدريب جميع الموارد البشرية على استخدام التقنيات الحديثة وجعلها واقعا ملموسا من خلال تبني سياسات حديثة للاتصال تكون مواكبة للتطور التقني وتتم عن قراءة جيّدة للواقع والمستقبل الذي يؤكد أن اليوم والمستقبل هو لهذا النوع من الاتصالات.[3]

---

[1] نفس المرجع السابق ص 41.

[2] عمر محمود غباين، **القيادة الفعالة والقائد الفعال**، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 191.

[3] لبيض حورية، **آليات الاتصال الإداري وعلاقته بأداء العمال: دراسة ميدانية بمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء بجيجل**، مذكرة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع، تخصص الاتصال، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2020-2021، ص 50.

المطلب الثالث: نماذج الاتصال الإداري:

قسم الباحثون والمتخصصون في مجال الاتصال الجماهيري الاتصال إلى عدة مستويات وأنواع مختلفة، فكان تقسيم تلك النماذج كلٌ بحسب رؤيته وتصوراته لتلك النماذج وطبيعة تناولها لعملية الاتصال الجماهيري، لكننا سنعتمد في هذا الكتاب تقسيم نماذج الاتصال إلى نوعين أساسيين هما · :

- النماذج الخطية أحادية الاتجاه.
- النماذج التفاعلية ثنائية الاتجاه.

أولا: النماذج الخطية: أحادية الاتجاه:

يعد النموذج الخطي (أحادي الاتجاه) هو النموذج الأول في إيضاح عناصر الاتصال، وأنه يمثل العلاقة بين تلك العناصر التي تشكّل عملية الاتصال، بحيث يعتمد عدد كبير من الباحثين على النموذج الخطي (أحادي الاتجاه) في شرح عناصر الاتصال في إطار مفهوم كلمة اتصال، وتهتم هذه الأنواع من النماذج بالدرجة الأولى باتجاه حركة العلاقات من المرسل إلى المستقبل أو الهدف من عملية الاتصال مع التركيز على الدور الذي يقوم به كل من المرسل والمستقبل في عملية الترميز أو الإدراك أو تخزين المعلومات وتصنيفها بالنسبة للمستقبل، وعلى الرغم من أن استخدام هذا النموذج وتوظيفه في بعض المواقف الاتصالية يعتبر محدوداً مرتبطاً بمرحلة النشأة في علوم الاتصال إلاّ أنه كثيراً ما يشار إلى استخدامه في مجالات أو مواقف اتصالية عديدة، ولا تتوقف عناصر هذه الأنواع من النماذج عند حدود العناصر الأربعة التقليدية، بل يشرح ويفسر ويوضح العمليات العقلية التي تسبق عملية الإرسال، وأثناء تلقي الرسائل وكذلك العمليات العقلية التي تلي عملية الاستقبال، وفي ما يلي سنتناول أهم نماذج الاتصال الخطية (أحادية الاتجاه)[1]:

1. نموذج أرسطو:

يعد أرسطو من أوائل المفكرين الذين اهتموا بالاتصال اهتماماً مباشراً في كتابه "الخطابة"، إذ يرى أنها القدرة على النظر في كل ما يوصل إلى الإقناع في أية مسألة من المسائل، بحيث أن أرسطو هو أول من أهتم بدراسة عملية الاتصال والإقناع لكنه لم يضع نموذجاً أو نظرية مستقلة في الاتصال، ولكنه وضع أسساً علمية لا تزال قائمة للتفاعل بين الخطيب والجمهور، وتقوم على أن يُعد الخطيب خطبته

[1] مي العبد الله، **نظريات الاتصال**، ط2 ، دار النهضة العربية، بيروت، 2010،ص79.

بصورة شائقة وجذابة ومقنعة حتى يمكن أن تؤثر في الجماهير بالصورة المستهدفة، ويقسم أرسطو الموقف الاتصالي في الخطبة إلى ثلاثة عناصر هي:[1]

أ. **الخطيب أو المرسل:** أوجب أرسطو على الخطيب أن يدرك ما يعتمل في نفوس الجمهور من قيم ومبادئ ومعايير، لأن إدراك الجمهور لرسالته يتوقف على تفسيره لها.

ب. **الخطبة أو الرسالة:** وهي أساس الاتصال عنده حيث يسعى الخطيب إلى إبلاغ الجمهور برسالته.

ت. **الجمهور أو المستقبل:** اشترط أرسطو دراسة خصائص هذا الجمهور حتى ينجح الخطيب في خطبته .

ويرى نموذج أرسطو أن الاتصال عملية أحادية الاتجاه وليست تفاعلية كما جاء في كتابه (فن البلاغة)، فهذا النموذج يسمى نموذجاً خطياً لأن الخطابة كانت الوسيلة الأساسية للاتصال، فقد كانت الخطابة وسيلة اتصالية في المدن اليونانية والرومانية سابقاً، وكان الإقناع النفسي هو أقرب الشبه بالاتصال الذي نعرفه في هذه الأيام مع اختلاف الظروف والوسائل، وقد ركز أرسطو على ضرورة أن يدرك "الخطيب" طبيعة الجمهور الذي يوجه إليه "الخطبة" وما يؤمن به من قيم ومبادئ، وأكد على ضرورة دراسة خصائص الجمهور حتى تنجح الخطبة وتحقق أهدافها.[2]

فعملية الاتصال لدى أرسطو هي عملية ذات اتجاه واحد أي أنها تعتمد على المرسل ببراعته الخطابية، فهذا النموذج ذو الاتجاه الواحد لا يعكس العملية الاتصالية بدقة، إذ أنه يتجاهل رجع الصدى ورد الفعل من المستقبل تجاه ما يستقبله من رسائل، ويعد هذا النموذج من النماذج الأولى في دراسة الاتصال، حيث حدد أسس عملية لا تزال قائمة للتفاعل بين الخطيب والجمهور تقوم على أساس أن يعد الخطيب خطبته بصورة شقية، ومقدمة بطريقة يمكن لها أن تؤثر في الجماهير بالصورة المستهدفة، وهو يركز على الكلمات وبساطتها ومدى سهولتها وعلى قدرة الخطيب على الإقناع والتأثر في الجمهور المستهدف، وإجمالاً نجد أن وجهة نظر أرسطو تتفق مع طبيعة الحياة الاجتماعية السائدة في فترة وجوده، حيث كان الاتصال يعتمد وقتها على الاتصال الشفهي فقط.[3]

ويفتقد نموذج "أرسطو" إلى الوسيلة أو الأداة التي يتم من خلالها نقل الرسالة أو الخطبة وهذا يرجع إلى عدم اهتمام "أرسطو" بالوسائل أو الأدوات التي يتم نقل الخطبة من خلالها أو غياب تلك

[1] حسن عماد مكاوي وعاطف عدلي العبد، **نظريات الإعلام**، مركز بحوث الرأي العام، القاهرة، 2007،ص88.
[2] حسن عماد مكاوي وسامي الشريف، **نظريات الإعلام**، مركز التعليم المفتوح،2000، القاهرة، ص 80
[3] منال هلال المزاهرة، **الدعاية أساليبها ومدارسها**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 113.

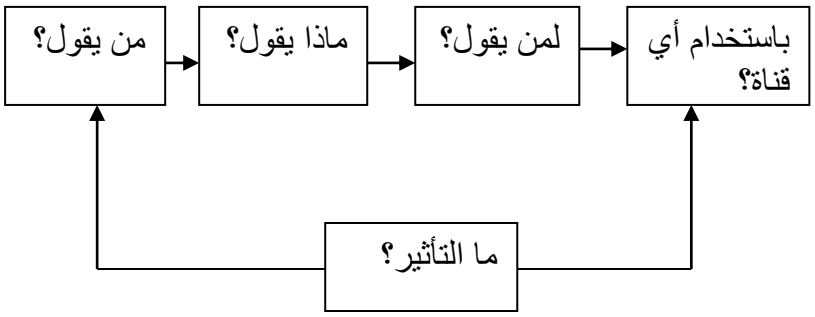
الوسائل عن الخطبة أن ذاك، أما العنصر الآخر الذي لم يركز فيه "أرسطو" هو عملية استجابة الجمهور لتلك الخطبة وكيفية تفاعل الجمهور "المستقبل "معها.

2. نموذج هارولد لاسويل:

قدم عالم السياسة الأمريكي "هارولد لاسويل"نموذجاً عاماً للاتصال الذي يوضح ويفسر العملية الاتصالية، وقد أكتسب النموذج على بساطته الشديدة شهرة واسعة، ويطلق على هذا النموذج اصطلاح " Model W. 5" لأنه يحدد خمسة أسئلة تمثل إجاباتها عناصر العملية الاتصالية، وعلى الرغم من أنه نموذج مبسط إلاّ أنه من الممكن تطبيقه في كافة مجالات الإعلام والاتصال والدعاية والإعلان، ولقد تصور "لاسويل" عناصر عملية الاتصال الجماهيري، حيث أشار أننا لكي نفهم عملية الاتصال الجماهيري نحن في [1]حاجة لدراسة كل مرحلة من مراحل هذه العملية وفقاً للإجابة على الأسئلة التالية:

من؟	Who
ماذا يقول؟	What
لمن؟	To Whom
بأية وسيلة؟	In Which Channel
بأي تأثير؟	With What Effect

الشكل رقم: (1-2): نموذج هارولد لاسويل



المصدر: وسام فاضل الراضي، مهند حميد التميمي، **الاتصال ووسائله الشخصية والجماهرية والتفاعلية**، ط1، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات، 2017، ص 97

وتقدم إجابات الأسئلة التي وضعها "لاسويل" تحديداً واضحاً لعناصر عملية الاتصال التي يجب توافرها في كل عمليات الاتصال بكل أشكالها ومستوياتها وهذه العناصر هي:

أ. **المرسل أو القائم بالاتصال:** وهو صانع الرسالة الإعلامية سواء كان صحفياً أو مذيعاً أو أي شخص مماثل يسعى لتوجيه رسالة.

[1] مي العبد الله، مرجع سبق ذكره،ص ص 80 -81.

ب. الرسالة: هي المضمون أو مجموعة أفكار والمعاني المراد توصيلها إلى جمهور معين، وهي مطبوعة أو مسموعة أو مرئية.

ت. الوسيلة: وهي القناة التي تحمل الرسالة كالصحف أو الراديو أو التلفزيون أو السينما أو البريد أو الملصقات أو اللوحات.

ث. الجمهور أو المستقبل: وهي الفئات المختلفة للجمهور الذين توجه لهم الرسالة الإعلامية.

ج. الأثر: وهو الناتج النهائي للجهود الاتصالية سواء كانت لزيادة المعلومات أو تدعيم الاتجاهات أو تغييرها أو خلق آراء عن موضوعات جديدة.

- الانتقادات التي وجهت إلى نموذج هارولد لاسويل:

وجه العديد من الباحثين من أمثال (فرنسيس بال وأوليفيه برجلان وكلوتييه وستيينسون) عدة انتقادات إلى نموذج "هارولد لاسويل" وهذه الانتقادات هي:[1]

1. يقول "لاسويل" من البديهي أن يكون للمرسل هدفاً للتأثير على المستقبل ويجب النظر إلى عملية الاتصال على أنها عملية إقناعية أو حتى إغرائية.
2. يفترض "لاسويل" أن الرسائل الاتصالية دائماً ما يكون لها تأثير.
3. المبالغة في عملية التأثير على الاتصال الجماهيري بسبب اهتماماته الأساسية، بحيث يمكن استخدام هذا النموذج وتطبيقه في تحليل الدعاية السياسية وأثرها على الرأي العام وخاصة في تحليل الحرب النفسية، وفي عملية الإعلان.
4. حذف عنصر أساس وهو عنصر الاستجابة أو التغذية الراجعة من نموذجه، فالاتصال لدى "لاسويل" يسير في اتجاه واحد من المرسل إلى المستقبل ليتحقق تأثير ما، وهذا يعكس تاريخ وضع هذا النموذج الذي يعد من النماذج المبكرة لعملية الاتصال.
5. غياب عنصر التشويش في عملية الاتصال.
6. أهتم "لاسويل" بالقائم بالاتصال باعتباره قادراً على الإقناع وتجاهل تماماً المجال والمناخ الاجتماعي الذي يتم الاتصال في إطاره وتناسى العامل الأيديولوجي.

3. نموذج ديفد برلو:

وضع "ديفيد برلو" نموذجه في عام 1960 والذي يقوم على افتراض أن الفرد يجب أن يفهم السلوك البشري حتى يستطيع أن يحلل عملية الاتصال، والعناصر الرئيسية التي ركز فيها "ديفيد برلو" في

[1] حسن عماد مكاوي وعاطف عدلي العبد، مرجع سبق ذكره،ص90

نموذجه هي: المصدر، الرسالة، الوسيلة، المتلقي، ويقول "برلو" أنه بعد أن يحدد المصدر هدفه من الاتصال ويبدأ العملية الاتصالية سيحدد فاعلية هذه العملية عدد من الأمور المتصلة بكل عنصر من هذه العناصر الأربعة، فهناك بحسب رؤية "برلو" بعض الاعتبارات في المصدر والرسالة والوسيلة والمتلقي والتي تحدد نجاح[1] أو فشل العملية الاتصالية، وهذه الاعتبارات أو العوامل هي:

أ. **المصدر**: يرى "برلو" هناك أربعة شروط أساسية يجب توافرها في المصدر والتي يتوقف عليها نجاح عملية الاتصال، وهذه الشروط هي:

- مهارة الاتصال عند المصدر.
- اتجاهات المصدر.
- مستوى معرفة المصدر.
- النظام الاجتماعي والثقافي للمصدر أو القائم بالاتصال.

ب. **الرسالة:** هي مضمون السلوك الاتصالي، فالإنسان يرسل ويستقبل كميات ضخمة ومتنوعة من الرسائل، فبعض الرسائل تتسم بالخصوصية مثل: الحركات والإشارات والابتسامات، وبعض الرسائل التي تتسم بالعمومية كالندوات والمحاضرات والصحف والمجلات والإذاعات والتلفزيون والسينما، وهناك عدة شروط يجب توافرها في الرسالة لضمان كفاءة ودقة الرسالة، وهذه الشروط هي:[2]

- **كود الرسالة:** وهي مجموعة الرموز التي إذا وضعناها في ترتيب معين يصبح لها معنى عند المتلقي.
- **مضمون الرسالة:** وهي مادة الرسالة التي اختارها المصدر لتعبر عن أهدافه، فمضمون الرسالة هي العبارات والمعلومات والأفكار.
- **معالجة الرسالة:** يشير مفهوم معالجة الرسالة إلى القرارات التي يتخذها المصدر بالنسبة للطريقة التي ستقدم بها الكود والمضمون، وهو أسلوب عرض الرسالة وبأي شكل تظهرها تلك الوسائل.

ت. **الوسائل أو القنوات:** تصل الرسائل إلى الجمهور أو المتلقي عبر قنوات متعددة، فالرسائل الشخصية يستقبلها الجمهور عبر حواسه، والرسائل العامة يتلقاها الجمهور عبر وسائل الاتصال الجماهيري، ويرى "ديفيد برلو" هناك عدة عوامل تحكم استخدام وسائل الاتصال، وهذه العوامل هي:[3]

- طبيعة الفكرة المطروحة أو الهدف الذي تسعى إليه.
- خصائص الجمهور المستهدف من حيث عاداته الاتصالية وقابليته للتأثير من خلال أسلوب معين.

---

[1] منال هلال المزاهرة، مرجع سبق ذكره،ص106

[2] جيهان احمد رشتي، **الأسس العلمية لنظريات الإعلام**، دار الفكر العربي، القاهرة، 1978، ص 142-144.

[3] منال هلال المزاهرة، مرجع سبق ذكره، ص113.

- تكاليف استخدام الوسيلة بالنسبة لأهمية الهدف المطلوب تحقيقه.
- أهمية عامل الوقت بالنسبة لموضوع الاتصال.
- مزايا كل وسيلة وما تحقق من تأثير على الجمهور المستهدف.

ث. **المتلقي أو المستقبل:** المتلقي هو من العناصر المهمة التي ركز فيها "ديفيد برلو" في نموذجه والمتمثل في القارئ أو المستمع أو المشاهد لوسائل الاتصال الجماهيرية، فهو الشخص الذي يقوم بفك الرموز الاتصالية التي قام بصياغتها المرسل أو المصدر، فيجب أن تكون هناك علاقة وثيقة بين المرسل أو المصدر والمستقبل عبر وجود روابط ثقافية أو اجتماعية بحيث يستطيع المرسل والمستقبل أن يكون لديهم تصورات واحدة للرسائل الاتصالية، فيجب أن لا يفهم الجمهور الرسالة بصورة مغايرة للفهم الذي صاغه المرسل لتلك الرسائل، فعملية وجود فهم مشترك للرسائل يساعد على نجاح الرسالة الإعلامية.

4. نموذج شانون وويفر:

يُعد نموذج "شانون وويفر" الذي يتناول عملية الاتصال من النماذج الأساسية التي تطورت منها دراسات الاتصال، ويعكس نموذج "شانون وويفر" وجهة النظر التي ترى أن الاتصال عملية نقل الرسالة بين المصدر والمتلقي، وأهتم "شانون وويفر" بدراسة الوسيلة وقدرتها على نقل المعلومات بأقصى كفاءة ممكنة، ويعود اهتمام "شانون وويفر "بالتركيز على دراسة الوسيلة إلى نتائج البحث الذي أجرياه لشركة بيل للهاتف حول دراسة المشكلات الهندسية لإرسال الإشارات، وأوضحا أن نموذجهما في الاتصال يمكن تطبيقه بصورة واسعة على كل سؤال يتعلق بالاتصال الإنساني، سواء المكتوب أو المنطوق، فضلاً عن الموسيقى والفنون التصويرية والمسرح، ويتمثل نموذج "شانون وويفر" في عملية خطية مبسطة من خلال ستة عناصر هي:[1]

أ. مصدر المعلومات.

ب. المرسل.

ت. القناة أو وسيلة اتصال.

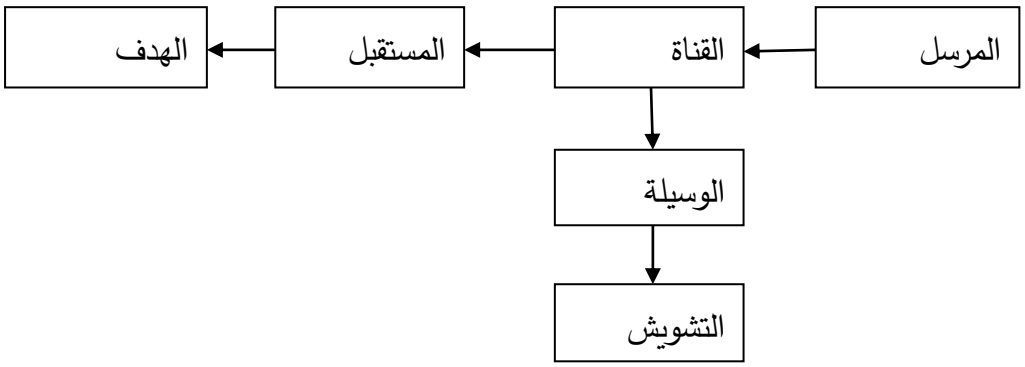
ث. المستقبل.

ج. الهدف أو الغاية.

ح. مصدر الضوضاء (التشويش).

[1] مرفت الطرابيشي وبركات عبد العزيز، **نظريات الاتصال**، دار النهضة العربية، القاهرة، 2006، ص52.

الشكل رقم: (1-3): نموذج شانون وويفر



المصدر: عبد الحافظ سلامة، **الاتصال وتكنولوجيا التعليم**، دار اليازوري العلمية، الأردن ص 46.

ويُعد نموذج "كلود شانون وأرين ويفر" من النماذج الخطية التي تسير في اتجاه واحد من مصدر المعرفة أو المعلومات" Source Information" إلى الهدفDestination" ، "وبحسب هذا النموذج يصيغ مصدر المعلومات رسالته التي يستهدف إرسالها في جهاز الإرسال الذي يحول الرسالة إلى إشارات تتفق مع خصائص الوسيلة المستخدمة، ففي المحادثة على سبيل المثال: يعتبر المخ مصدر المعلومات والصوت هو الذي يحول الرسالة إلى إشارات منطوقة تنتقل عبر الهواء باعتباره الوسيلة، ويستقبل جهاز أو وسيلة الاستقبال الإشارات ويحولها إلى رسالة تصل إلى الهدف الذي يستقبلها، والهدف في هذه الحالة هو الشخص أو الشيء الذي تستهدفه الرسالة، وركز الباحثان "شانون وويفر" في أن الاختلاف بين الرسالة التي تدخل جهاز الإرسال وتلك التي تخرج من جهاز الاستقبال يعود إلى وجود نوع من التشويش "Nois [1]

- **الانتقادات الموجهة لنموذج شانون وويفر:**[2]

- يرى "شانون وويفر" في نموذجهما أن الاتصال يسير وفق شكل خطي باتجاه واحد ولا يشير إلى أن الاتصال عملية دائرية، إذ أن الاتصال يتضمن عمليات تبادلية بين المرسل والمستقبل.

- لم يأخذ هذا النموذج الظواهر الاتصالية واللغات البشرية بعين الاعتبار، فضلاً أنه لم يعر الاهتمام إلى الرسالة الاتصالية.

- يتجاهل هذا النموذج تماماً أن الاتصال يقوم به الأفراد أو الجماعات، أي يقوم به منفذون تتداخل على مستواهما عوامل نفسية وإلزام اجتماعي واتساق من القيم والمعايير.

[1] مي العبد الله، مرجع سبق ذكره، ص95

[2] محمود حسن إسماعيل، **مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير**، الدار العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص218.

– كل المعاني ينقلها طرف إلى الطرف الآخر تتأثر بالعلاقة بينهما، أي أن الاتصال بين الأصدقاء يختلف عن الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين وبين الأب والابن.

– يعتبر هذا النموذج بسيط وغير دقيق لأنه يصف الاتصال بأنه عبارة عن عدة مراحل تبدأ من نقطة وتنتهي بنقطة، في حين أن عملية الاتصال أكثر تعقيداً.

ثانيا: النماذج التفاعلية: (ثنائية الاتجاه):

حين نصف أمراً ما على أنه "عملية" فنحن بذلك نعني أنه ليس له بداية أو نهاية، فالعملية هي أي ظاهرة تتغير بشكل مستمر بمرور الوقت، وكذلك الحال بالنسبة لعملية الاتصال الإنساني يوصف بأنه عملية دائرية الشكل ليس لها بداية أو نهاية محددة، فإن عملية الاتصال بحسب النماذج التفاعلية تتصف بالعلاقة الدائرية وتبادل الأدوار بين المرسل والمستقبل، بحيث ركز علماء الاتصال الذين يرون أن الاتصال عملية تفاعلية في عنصر رجع الصدى أو التغذية العكسية، إذ أننا نرى أنه رأي سليم لتوصيف عملية الاتصال التي لا تنتهي عند نقطة معينة، فلابد من عدم إغفال تفاعل المستقبل في عملية الاتصال، فإن أي عملية اتصال تحدث بين البشر لا بد من وجود استجابة وردود أفعال بين بعضهم، يركز بشكل كبير على أن أي عملية اتصال تحدث بين البشر ضرورة وجود فيها رجع صدى، وهذا حق مكفول للمستقبل بحسب رؤية وتصورات علماء الاتصال الذين وضعوا نماذجهم التفاعلية، وفيما يلي سيتم عرض لأهم نماذج الاتصال التفاعلية (ثنائية الاتجاه) وهذه النماذج هي[1]:

1. نموذج روس التفاعلي:

يرى "روس" أن المرسل يبدأ بوضع أفكاره في "كود" يتضمن المنبهات التي تتفق مع وجهات نظره، ويعمل الظرف الذي يحدث فيه الاتصال كمؤثر يحدد المعنى العقلي للفكرة، ويتم نقل فكرة الرسالة في شكل منبهات من خلال القنوات والوسائل التي تحمل الرسالة إلى المتلقي، ثم يفك المتلقي رموز الرسالة ويستوعبها، وتتضمن عملية فك الرموز أو الكود اختيار المنبهات التي تتفق مع ثقافة وخبرة المتلقي، وتتكون الثقافة من معرفة المتلقي لمعلومات الرسالة، ومن تجاربه السابقة ومن مشاعره واتجاهاته وعواطفه، وبعد ذلك يفسر المتلقي الرسالة والتي يمكن أن يستجيب لها، وهذه الاستجابة تمثل عنصر رجع الصدى، والتي تتمثل بمعرفة المرسل مدى تحقيق رسالته لأهدافها، ويعتمد نموذج "روس" التفاعلي على ستة عناصر أساسية هي:[2]

[1] حسن عماد مكاوي وليلى السيد، مرجع سبق ذكره، ص40

[2] نفس المرجع السابق، ص 41.

- المرسل Sender
- الرسالة Message
- الوسيلة Channel
- المتلقي Receiver
- رجع الصدىFeedback
- السياق Context

بحيث يرى "روس" ضرورة اختيار المنبهات التي تتفق مع وجهات النظر التي تناسب المرسل والمتلقي واستبعاد وجهات النظر التي لا تناسبهم، ويعمل الظرف أو السياق الذي يحدث فيه الاتصال كمؤثر يحدد المعنى الفعلي للفكرة، ويتضمن الظرف استيعاب المرسل للأفكار التي تقدمها الرسالة على ضوء تجربته السابقة حيال تلك المعلومات، ويؤثرالظرف أو السياق في عملية وضع الفكرة في "كود" وفي عملية فك كود الرسالة أيضاً، فإن اختيار وترتيب ما يقال من لغة وصوت هي أمثلة للتغييرات التي يمكن أنتحدث نتيجة لهذا الظرف، ويدخل روس في نموذجه أيضاً الرموز واللغة والكود وترتيب المعلومات والصوت ويسمى هذا المناخ العامأو الظرف الاتصالي، وهذه المنبهات مجتمعة تشكل إطارالحدث الاتصالي.[1]

2.نموذج ولبر شرام:

حاول ولبر شرام في عام "1950 "أن يطور إطاراً نظرياً يصف في ضوئه عملية الاتصال ويحللها موجهاً في ذلك بالمعنى المتضمن في الأصل اللاتيني للكلمة الإنجليزية "Communication "والذي يعني اشتراكاً في موضوع معين أو خبرة معينة أو فكرة أو اتجاها، وهو بذلك يستهدف في تحليل فكرته التي مؤداها أن أساس الاتصال هو خلق نوع من الإتحاد بين المرسل والمستقبل حول رسالة معينة، فأخذ ولبر شرام يطور من أفكار "لاسويل" كما أستغل نظرية المعلومات المستخدمة في الهندسة الكهربائية التي قدمها الباحثان "شانون وويفر"، وأضاف شرام في نموذجه عنصر الخبرة المشتركة التي بدونها لا يتم الاتصال.[2]

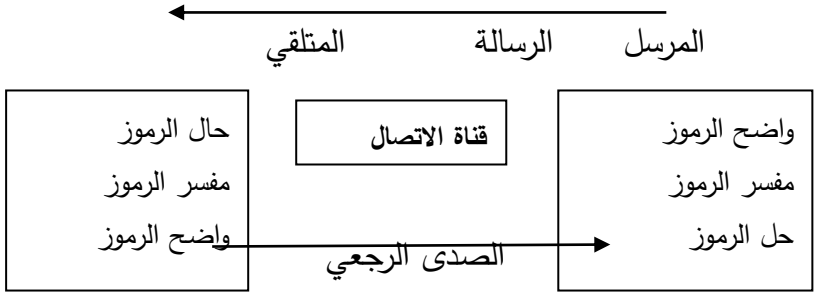
ولم يأت ولبر شرام بالفارق الدقيق الذي أتيا به "شانون وأسجود" بين الاتصال الفني وغير الفني، بيدَ أنه اعترف بأن كثيراً من أفكاره مستلهمة من أسجود، ففي سلسلة مبكرة من النماذج انطلق شرام في

[1] وسام فاضل الراضي، مهند حميد التميمي، **الاتصال ووسائله الشخصية والجماهرية والتفاعلية**، ط1، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات، 2017، ص 106

[2] نفس المرجع السابق، ص 106.

عمله من نموذج بسيط للاتصال البشري، إلى آخر أكثر تعقيداً يفسر الخبرات المتراكمة لشخصين يحاولان الاتصال، ثم طور نماذجه إلى نموذج ثالث ينظر إلى الاتصال البشري على انه تفاعل بين فردين، ويتشابه النموذج الأول الذي وضعه ولبر شرام بشكل كبير مع نموذج شانون، وفي النموذج الثاني يقدم شرام فكرة أن ما تتم مشاركته في حدود مجالات خبرة كل من المصدر والهدف، وهو ما يحدث الاتصال فيه، لأن هذا الجزء فقط من الإشارة هو الذي يشترك فيه المصدر والهدف، وأما النموذج الثالث فيتعامل "ولبر شرام" مع الاتصال كتفاعل يقوم فيه طرفان بتبادل المعلومات، بحيث يعد النموذج الثالث الذي وضعه "ولبر شرام" من النماذج التفاعلية (ثنائية الاتجاه).واستخدم "ولبر شرام" في نموذجه التفاعلي الذي قدمه بصورته الأولية ثم طوره في عام 1971 بحيث أضاف إلى العناصر الأساسية لنموذج "شانون وويفر" عنصرين جديدين هما: الخبرة المشتركة ورجع الصدى،[1] ويعتبر ولبر شرام من أبرز علماء الاتصال الذين لاحظوا دائرية عملية الاتصال، وكان شرام أول من أهتم بعنصر رجع الصدى في تحقيق نجاح وفاعلية الاتصال، بحيث يتضمن نموذج ولبر شرام خمسة عناصر هي: مرسل،رسالة، وسيلة، متلقي، رجع الصدى[2].

الشكل رقم: (1-4): نموذج شرام للاتصال



المصدر: ماجد عبيد، **تصميم وإنتاج الوسائل التعليمية**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 112.

3. نموذج بارنلند للاتصال التفاعلي:

يعد نموذج " بارنلند" الذي طرحه عام 1970 من أكثر النماذج الوظيفية انتظاماً، حيث يختلف هذا النموذج عن كثير من النماذج التي وصفت عملية الاتصال وكأنها تسير في اتجاه واحد، فعناصر الاتصال عند " بارنلند" هي:

أ. المصدر.

ب. الرسالة.

ت. الوسيلة.

[1] حسن عماد مكاوي وليلى السيد، مرجع سبق ذكره، ص10

[2] حسن عماد مكاوي وسامي الشريف، مرجع سبق ذكره، ص82

ث. المستقبل.

ج. العلاقات الوظيفية.

ويؤكد " بارنلند" في هذا النموذج على حقيقة أن الاتصال له طبيعة دائرية أي أنه يسير في اتجاهين من المرسل إلى المتلقي، ومن المتلقي إلى المرسل، ولم يقتصر هذا النموذج على الخصائص البنائية للاتصال أي على المكونات مثل: المصدر والرسالة والوسيلة والمتلقي، بل أهتم أيضاً بالعلاقات الوظيفية التي تحكم الجوانب التكوينية، ولم يهتم " بارنلند" كثيراً بخصائص المصدر والمتلقي كوحدات تصنع الدائرة الاتصالية، ولكنه أهتم كثيراً بوظائف وضع الفكرة في كود وفك الكود والتجريد، وأدى تركيز نموذج " بارنلند "على وظائف الاتصال إلى زيادة الاهتمام بالإطار الذي يحدث فيه الاتصال والقالب الاجتماعي الذي يحدث فيه التفاعل، ويرى " بارنلند" وعملية الاتصال الشخصي شديدة التعقيد وديناميكية مستمرة ودائرية الشكل، بحيث يتم التركيز على وجود تفاعل بين المرسل والمستقبل في الاتصال الشخصي.[1]

4. نموذج ويستلي وماكلين للاتصال التفاعلي:

أشار "ويستلي وماكلين" إلى أن أجهزة الإعلام المختلفة تزيد معلومات الجمهور وترفع خبراته الاجتماعية في البيئة التي يعيش فيها، ومن ثم تسهم وسائل الإعلام في تحقيق التكيف بين الأفراد والأحداث داخل المجتمع، وبحسب " ويستلي وماكلين" فإن وسائل الإعلام تلعب الدور الأساس في تقديم المعلومات والمعارف، بحيث يتلقى الجمهور من وسائل الإعلام ما يريد أن يوصلاه إليه، ومن ثم يظل الجمهور في حالة اعتماد دائم على تلك الوسائل في الحصول على المعلومات، فقد أهتم الباحثان بأقصى حد بدور وسائل الإعلام في إمداد الجمهور بالمعلومات وتجاهل المؤسسات الأخرى.[2]

ويعد هذا النموذج ملائماً لجميع مستويات الاتصال ابتداءً من الاتصال الشخصي حتى الاتصال الجماهيري، ويقسم هذا النموذج إلى أربعة أقسام هي[3]:

القسم الأول: يركز على الحالة التي يشاهد بها الفرد بنفسه الأحداث أو الأشياء التي تقع من حوله.

القسم الثاني: يظهر مصدر للمعلومات فقد يكون هذا المصدر فرد أو جماعة أو نظام اجتماعي والذي يؤثر في المتلقي، ويوفر المتلقي للمصدر رجع صدى يحيطه علماً بتأثير رسالته.

[1] وسام فاضل الراضي، مهند حميد التميمي، مرجه سبق ذكره، ص 108.
[2] مرفت الطرابيشي وعبد العزيز السيد، مرجع سبق ذكره، ص60.
[3] وسام فاضل الراضي، مهند حميد التميمي، مرجع سبق ذكره، ص 109.

القسم الثالث: يظهر حارس البوابة، وهو نوع جديد من القائم بالاتصال يقوم باختيار الأحداث الملائمة لاحتياجات المتلقي.

القسم الرابع: يؤخذ في الاعتبار رجع الصدى من المتلقي إلى حارس البوابة وإلى المصدر أيضاً، ومن حارس البوابة إلى المصدر.

5. نموذج ألكس تان للاتصال التفاعلي:

قدم الباحث "أليكس تان"في الثمانينيات نموذجاً يعكس العمليات الذاتية (الإدراك –التمييز) والعوامل المؤثرة فيها والقرارات التي يتخذها كل فرد في عملية الاتصال عند تعرضه إلى مثير رمزي في هذه العملية، وهو أحد النماذج التفاعلية للاتصال التي تركز في دائرية عملية الاتصال، فيرى "تان" في نموذجه أن الاتصال يبدأ عندما يستجيب فرد ما أو مؤسسة اجتماعية إلى مثير ما في البيئة، وهذا المثير يمكن أن يكون أي موضوع في مجال اهتمام هذا الفرد أو هذه المؤسسة، وإن الاستجابة في هذه الحالة تكون مقصودة أو هادفة، أي مستمدة من أهداف الفرد في الاتصال، ويرى تان أن الاتصال في أي حالة هو اتصال هادف، وليس اتصالاً عشوائياً، وان اختيار الفرد للأهداف في الاتصال يعتمد على إدراكه لهذه الأهداف.[1]

ويرى "أليكس تان" أن عملية الاتصال يتم فيها نقل الرموز من المرسل على شكل قصة إخبارية أو برنامج تلفزيوني تستهدف فرداً أو جماعة، وبعد أن تصل الرسالة إلى المستقبل يقوم بتفسير رموزها وهذا يرتبط بالعملية الإدراكية أو المعرفية، مما تؤدي إلى إدراك وفهم هذه الرسالة، وبحسب "تان" فإن المستقبل بعد أن يقوم بتحويل الرموز إلى معان يكون أمامه ثلاثة بدائل، الأول: هو تجاهل الرسالة وعدم التفاعل معها وتوقف عملية الاتصال، والثاني: أن يستجيب المستقبل للرسالة إذا ما تأثر بشكل ما بالرسالة، وهنا نقول أن المستقبل قد استجاب واستجابته هي تأثير الرسالة، وقد تكون هذه الاستجابة واعية أو غير واعية، والبديل الثالث: أن يقوم المستقبل بتفسير الرموز وإرسال رسالة إلى القائم بالاتصال والتي يطلق على هذه العملية رجع الصدى" Feedback" في النموذج، بحيث يصبح في هذه الحالة المستقبل هو القائم بالاتصال ثانية، ويكون رجع الصدى هنا هادفاً.[2]

ويحدد "أليكس تان" خصائص نموذجه كما يأتي: [3]

[1] وسام فاضل الراضي، مهند حميد التميمي، مرجع سبق ذكره، ص110.
[2] نفس المرجع السابق ، ص 110.
[3] المرجع نفسه، ص 110.

1. ينظر النموذج إلى الاتصال كنظام يتكون من عدد من العناصر التي يمكن أن تتأثر بمجمل النظام، فالتغير في أهداف القائم بالاتصال يؤثر في اختيار رموز الرسالة واختيار الوسيلة والتأثير الملاحظ في المستقبل.

2. الاتصال هادف، بحيث يحدد المرسل بداية أهداف الاتصال أو تأثيرات يستهدف الوصول إليها (استجابات).

3. يرى "تان" أن الاتصال عملية تفاعل، فالمرسل والمستقبل يؤثر كل منهما في الآخر، مثل: تأثير تقديرات المشاهدين في الإنتاج التلفزيوني.

4. يجب على الاتصال أن يبدأ بشكل ذاتي، فإدراك الفرد للموضوعات والأشياء في البيئة واختيار الرموز وإدراك المعاني يتأثر كل ذلك بثقافة الفرد.

المبحث الثالث: مراحل العملية الاتصالية وشروط نجاحها:

عملية الاتصال تهدف إلى إحداث تفاعل بين المرسل والمستقبل من خلال المشاركة بفكرة أو أري مفهوم أو عمل أو مشاعر وبهذا تهدف عملية الاتصال إلى نقل الأفكار والآراء والمشاعر والاتجاهات والمعلومات والمهارات من شخص إلى آخر.

فإن تمكن المرسل من صياغة رسالته وفق الهدف الذي يريد تحقيقه واستخدام الوسائل والقنوات المناسبة في الاتصال فهذه مؤشرات على تحقيق اتصال ناجح وتحقيق أهدافه من خلال مراحل وشروط.

المطلب الأول: مراحل العملية الاتصالية:

تمر عملية الاتصال بمجموعة من المراحل وهي كالآتي:

1. مرحلة إدراك الرسالة: حيث يتخذ المرسل قراره بإرسال رسالة، وقد ينتج ذلك عن حاجة أو فكرة أو أي مؤثر آخر.
2. مرحلة الترميز: يحول المرسل أفكاره إلى اللغة أو الرموز المناسبة لترجمة أفكاره، كلمات إشارات، حركات.[1]
3. مرحلة اختيار وسيلة الاتصال: و تكون هذه الوسيلة إما مكتوبة، مسموعة أو مرئية، فالاختيار السليم للوسيلة أو عدة وسائل يضمن وصول الرسالة بشكل جيد إلى المستقبل.

[1] لدرع نعيمة، **محاضرات في مقياس تكنولوجيا الاتصالات: سنة أولى ماستر علم الاجتماع**، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة أبي بكر بالقايد، تلمسان، 2019-2020، ص 08.

4. مرحلة فك رموز الرسالة: وذلك يتم من طرف المستقبل عبر تحويل الرسالة إلى معان مفهومة بالنسبة له.
5. ترجمة وتفسير وإدراك فحوى الرسالة بعد ما يقوم المرسل بفك رموز الرسالة يقوم بترجمتها وتفسيرها و بالتالي إدراكها.
6. تزويد المرسل بالتغذية الراجعة من قبل المستقبل والتي تبين مدى فهمه للرسالة وتفاعله معها.[1]

المطلب الثاني: معوقات الاتصال الإداري:

يقصد بمعوقات الاتصال الإداري كافة المؤثرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات أو تعطلها، أو تأخر إرسالها أو استلامها أو تشوه معانيها، فهي بلا شك تعمل على تشبيت المعلومات وتشويهها فتقلل من فعالية عملية الاتصال وبالتالي تسهم في تقليل أو عدم الوصول إلى أهدافها المنشودة.

لقد دلت التجارب على أن هناك بعض العوائق التي تعترض عملية الاتصالات وبالتالي تؤثر في فاعلية الاتصالات نذكر منها ما يلي:

1. التحويل غير الملائم للرسائل:

عادة إن عملية الاتصال تبدأ بالمرسل الذي يمتلك الفكرة والتي تكون مخزنة في الدماغ والتي ستقوم بتحويلها أو ترجمتها إلى شكل أو حالة يمكن إرسالها وفهمها من قبل المستقبل، المتصل هنا قد يكون بالضرورة تمكن من وضع الفكرة بشكل جيد وواضح حول الموضوع وأهداف الرسالة، فهو مازال غير متمكن من ترجمة الفكرة بشكل جيد وواضح حول الموضوع وأهداف الرسالة، فهو إذن مازال غير متمكن من ترجمة الفكرة بشكل دقيق وقام بالتعبير عنها بالشكل الذي يعنيه. أيضا المرسل يمتلك أشياء خاصة به مثل: الشخصية، المصادر، الخيرة، الملاحظة... كل هذه سيكون لها تأثير في اتجاه تحويل الرسالة[2].

2. الاستخدام الغير مناسب لقنوات الاتصال:

الاتصالات غالبا ما تتعطل بسبب اختيار قناة الاتصال الغير الملائمة سواء للأهداف أو الموضوع كذلك للحضور، فقد يكون من المناسب في بعض المواقف اللجوء إلى استخدام قنوات متعددة لتحقيق هدف أو غرض الاتصال إذا كانت هناك حاجة لذلك. ومن أهم المعوقات التي يمكن أن تواجه وسيلة الاتصال:

[1] نفس المرجع السابق، ص 09.
[2] صباح حميد علي وغازي فرحان أبو زيتون، مرجع سبق ذكره، ص 37

- اختيار وسيلة الاتصال التي لا تتناسب مع الموضوع محل الاتصال.
- عدم ملائمة وسيلة الاتصال للوقت المتاح للاتصال.
- اختيار وسيلة الاتصال لا تتناسب مع الأفراد القائمين بالاتصال.
- المساواة بين استخدام الوسائل المكتوبة وبين الوسائل الشفوية للاتصال.

3. **صعوبة اللغة** :تعتبر اللغة مادّة التعبير عن موضوع الاتصال فالكلمات التي تصاغ بها الرسالة سواء كانت شفوية أو كتابية، هي التي ترسم صورة أغراض الرسالة المراد تبليغها. فاللغة شاسعة واسعة، والكلمات لها معاني مختلفة ربما أسيء تفسيرها أو فهمها، إما لأن المعاني غير واضحة وإما بسبب التفاوت في التعليم والثقافة والبيئة وغيرها، وإما بسبب اختلاف المتصلين ببعض في المهنة، المستوى الإداري، المستوى التعليمي، لهذا يمكن أن يكون لكل مجموعة من المجموعات المختلفة في المنظمة لغة خاصة بها أو مصطلحات تستخدم في الاتصال يصعب فهمها بواسطة المجموعات الأخرى[1].

كما أن الطريقة نطق الألفاظ أهمية في تبليغ الرسالة التي قد تعتمد على طريقة الإلقاء وكيفية استعمالها.[2]

4. **ضغط الوقت:** المدراء عادّة يواجهون مشكلة عدم توفر الوقت الكافي للقيام بالاتصال بشكل متعاقب مع كل المساعدين .وهذه تعني بشكل بسيط أن بعض الأفراد الذين هم عادّة يكونون ضمن الدورة سوف لا يكون لهم نصيب ضمن قنوات الاتصال الرسمية، وهؤلاء الأشخاص سيشعرون بخيبة الأمل نتيجة لهذا الشيء.

5. **الكثرة في المعلومات:** وهي من المشاكل الواسعة الانتشار والتي أغلبنا يدركها حيث أن الرؤساء والمشرفون على العمل غالبا تصلهم معلومات كثير مما يصعب فهمها ومتابعتها، وهكذا بالنسبة للأشخاص الذين يعانون من نقص الطاقة الوقت المطلوب، سوف لا تكون إجاباتهم صحيحة.

6. **معوقات تنظيمية:** مثل كبير حجم نطاق الإشراف وكثرة المستويات الإدارية التي تنقل الرسالة مما يؤثر على وصول المعلومات بطريقة صحيحة، أضف ذلك إلى عدم وجود هيكل تنظيمي كما يشير جهود يؤدي إلى وضوح الاختصاصات والصلاحيات. وعدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المنظمة تعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال وتمنع التدخل بين الوحدات أو قصور هذه السياسات يؤثر في تحقيق أهدافها. وعدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات، وعدم الاستقرار

[1] لبيض حورية، مرجع سبق ذكره، ص 54.
[2] نفس المرجع السابق، ص 54.

التنظيمي يؤديان أيضا إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمنظمة[1].

7. **معوقات بيئية:** ويقصد بالمعوقات البيئية المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي سببها مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المؤسسة أو خارجها. منها في سبيل المثال عدم تكييف درجة الحرارة والإضاءة غير مناسبة كما أن البيئة المهنية غير العادلة والتي تتسم بالنمطية والروتين وبرتابة العمل والتي لا تشجع على التجديد والابتكار هي من العوامل المعرقلة للاتصالات[2].

8. **حجم المنظمة وموقعها الجغرافي:** يؤثر كبر حجم المنظمة على عملية الاتصال لأن حجم المنظمة يرتبط بالانتشار الجغرافي للمنظمة مما قد يخلق مشكلة في سبيل الاتصال الفعال. وتبدو هذه الظاهرة في خدمات المؤسسة أساس مركزي والتي لديها فروع أو مكاتب في مناطق مختلفة، فبعد المسافة بين مصدر الرسالة " مركز اتخاذ القرار "والمستقبل " موقع التنفيذ "قد يؤدي إلى تغيير أو تحريف أو تعديل في موضوع الرسالة. وكلما زاد البعد الجغرافي كلما صعب إجراء الاتصال في الوقت المناسب والظروف الملائمة مما يؤدي إلى تأخر كثير من الأعمال وتكسيها وبالتالي زيادة نفقات الأعمال والخدمات والحد من فاعلية الاتصال.

9. **معوقات نفسية اجتماعية:** مثل كون طرفي الاتصال من مجتمعات مختلفة، لذلك من الضروري تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العاملين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية وذلك لرفع الحواجز النفسية والاجتماعية بين العاملين والرؤساء لتحقيق أهداف الاتصال.

من خلال ما تقد يتضح أنه متى انتهجت المؤسسات إلى تدعيم العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين العاملين وخلق جو وّدي بين الرؤساء والمرؤوسين، فإن ذلك يؤدي إلى تحسين الاتصال بها وتعزيز فرص تحقيق أهدافه[3].

---

[1] محمد عزات الحلامة وأحمد نافع المدادحة، **المفاهيم الحديثة في علم الإدارة**،ط1 ،دار إثراء للنشر والتوزيع،الأردن،2010 ، ص201

[2] رويم فائزة، **معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلة جامعة تصدر جامعة قاصدي مرباح، ع7، ورقلة، 2012، ص56

[3] لبيض حورية، مرجع سبق ذكره، ص 56.

المطلب الثالث: شروط نجاح العملية الاتصالية:

بما أن الاتصال عملية تفاعلية تم بواسطتها نقل الأفكار والمعلومات، فإنه لنجاح هذه العملية لابد من توفر شروط هامة في مقدمتها:

1. **الوضوح:** بمعنى أن يكون مضمون الاتصال واضحا ولا غموض فيه حتى يوفر للمستقبل أكبر قدر من الفائدة.
2. **البساطة:** بمعنى أن يتم الاتصال بشكل مبسط، خال من التعقيد بحيث يتسنى للرسالة أو المعلومات أن تصل إلى للمستقبل في أقصر وقت ممكن حتى يتم العمل بالمضمون.
3. **سلامة الوسيلة:** بمعنى أن تكون وسيلة الاتصال سليمة، تشير إلى المطلوب وتكون في مستوى إدراك للمستقبل حتى لا تفسر بصورة مغايرة لما يهدف إليها الاتصال.
4. **عدم التعارض:** بمعنى أن يكون هناك توافقا بين الوسائل المستخدمة في عملية الاتصال، فلا يكون بينها تعارض يؤدي إلى قصور فعالية الاتصال.
5. **الإيجاز:** أي الابتعاد عن تطويل الإسهاب الذي يخل بالمعنى مما يصيب المستقبل بالفتور.
6. **التكامل:** أي شمولية الرسالة لكافة جوانب الموضوع من ناحية الكم والكيف.
7. **الملائمة:** بمعنى أن يكون الاتصال ملائما من حيث طبيعة المستقبل ومن حيث الهدف من عملية الاتصال وكذلك التوقيت وعملية التنفيذ.[1]

[1] إبراهيم علي ربابعة، **مهارة الاتصال**، شبكة الألولة، 2015، https://www.alukah.net، تاريخ الاطلاع: 07-05-2023.

خلاصة الفصل:

في ضوء ما تم عرضه سابقا يتبين أن الاتصال الإداري عملية ذات نشاط تفاعلي يتم بين طرفين أو أكثر يهدف إلى تبادل الاتجاهات والأفكار وكذلك نقل المعلومات وذلك عبر قنوات الاتصال قد تكون لفظية تهدف إلى إحداث تغيير أو تعديل في سلوك.

لذلك فإن الاتصالات الإدارية أساسية في أي منظمة مهما كان حجمها وأي تصور في النظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر عمل الإدارات الأخرى.

وكما لأي نظام جوانب أخرى ومعوقات فللاتصال الإداري أيضا ومعوقات تحد من فعاليته وتحد من قوته والأهداف المرجوة منه.

الفصل الثاني: الإطار النظري للقرارات الإدارية

تمهيد:

إن القرارات الإدارية هي الأداة الرئيسية التي بواسطتها تحقق الإدارة أهدافها وغاياتها، فكلما صلحت تلك الأداة، وبنيت على أسس علمية سليمة، فكلما كانت لها أبعاد وآثار في تحقيق الانجازات، وذلك لأن كفاية الإدارة ترتبط ارتباطا كبيرا بكفاية القرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية المختلفة.

لذلك فإن اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب على أسس سليمة هو المقياس الصحيح للوصول على تحقيق الأهداف المنشودة، لأنه لم بعد الاعتماد على الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات كافيا بحد ذاته، بل لابد من استخدام الأساليب العلمية بغية تحسين جودة القرارات المتخذة.

ونظرا لارتباط عملية اتخاذ القرارات بعملية التطوير المستمر الذي يحدث في المنظمات فقد كان من الضروري أن يزداد الاهتمام بدراسة عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

وقد قسمنا هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للقرارات الإدارية.
- المبحث الثاني: ماهية عملية اتخاذ القرار الإداري.
- المبحث الثالث: مساهمة الاتصال الإداري في تفعيل القرارات الإدارية في المؤسسة.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للقرارات الإدارية:

يمتاز القرار الإداري بأهمية كبير جدا في العمل الإداري فهو جوهر العمل الإداري ذاته، ولن تتمكّن الإدارة ومرافقها العامة بل والسلطة التنفيذية أن تتحرك وتدير الشؤون المختلفة وتمارس وظيفتها من دون القرار الإداري، ولا يهم الاسم الذي يطلق عليه، أي سواء أكان مرسوما جمهوريا أم ديوانيا أم قرارا وزاريا أم غيره فهو قرار إداري، ولكن ما هو هذا العمل الإداري الذي تتوقّف عليه شؤون الدولة والمواطنين معا؟ الجواب عنه وتوضيحه يحتاج إلى بيان تعريفه، وغالبا ما يتضمن التعريف العناصر التي تُشكّله ومن هنا ينبغي استكمال للبحث التعرض لبيان العناصر التي يتألف منها القرار الإداري.

المطلب الأول: ماهية القرارات الإدارية:

إن القرار الإداري مظهر من مظاهر امتيازات السلطة العامة التي تتمتع بها الإدارة وتستمدها من القانون العام وهو من أهم الموضوعات الإدارية.

أولا- تعريف القرار الإداري:

إن كلمة القرار (Decision) تعني البت النهائي والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب فعله للوصول بوضع معين إلى نتيجة محددة ونهائية.[1]

يعرفه محمد الصيرفي على أنه: عملية عقلانية رشيدة تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة[2]."

كما يعرفه بلال السكارنة: هو مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها، أو لحل المشكلة التي تشغله".[3]

ويعرفه علوي عبد الله طاهر: هو العملية التي يتم بمقتضاها المفاضلة بين مجموعتين من البدائل المتاحة لحل مشكلة قائمة أو متوقعة أو مواجهة موقف يتطلب ذلك[4]".

---

[1] بودالي بن عون، بولرباح زرقط، **دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في المنظمة**، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد14، العدد02 مكرر، جامعة الأغواط، الجزائر، 2020، ص 161.

[2] محمد الصيرفي، **الإدارة : الأطباء، المهندسين، المحامين**، د.ط، المكتب الجامعي الحديث، 2008 ، ص65.

[3] بلال خلف السكارنة، **المهارات الإدارية في تطوير الذات**، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009 ، ص356.

[4] علو عبد الله طاهر،**الأنموذج القيادي التربوي الإسلامي**، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007 ، ص 365.

ثانيا– خصائص القرارات الإدارية:

حدد خبراء والمختصين في العلوم الإدارية سمات أو خصائص القرار الإداري الجيد على النحو التالي:

– مراعاة خطوات المنهج العلمي في اتخاذ القرار.

– مراعاة البيئة الداخلية للمكتبة والبيئة الخارجية المتمثلة في عوامل الضغط (سياسية، اقتصادية، اجتماعية، ثقافية....الخ).

– الحرص على مشاركة العاملين الذين سيتأثرون بالقرار المتخذ.

– الاستفادة من الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة في عملية اتخاذ القرار مثل الحوسبة وغيرها.

– مراعاة شرعية القرار؛ أي بما يتماشى مع القوانين والألواح المعمول بها في المؤسسة حتى لا يتم الاعتراض عليه.

– تحديد الوقت المناسب لاتخاذ القرار وتنفيذه[1].

ثالثا– أهمية القرارات الإدارية:

تعتبر القرارات ذات أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة والأفراد العاملين بها لما لها من تأثير عليهم "فالقرارات التي يتخذها المدير تؤثر كثيرا على وضعه الوظيفي وتقدمه كما تأثر على أعضاء الجماعة التي يشرف عليها ولها تأثير على عمل المؤسسة.

تزداد أهمية عملية اتخاذ القرارات مع زيادة تعقد المؤسسات وتوسعها وتنوعها وتزايد التحديات التي تواجهها من تغيرات متسارعة ومنافسة حادة. ويمكن إجمال أهمية القرارات في الجوانب التالية:

– تعتبر عملية اتخاذ القرارات وسيلة علمية وفنية ناجعة لتطبيق وتنفيذ السياسات بصورة علمية.

– تلعب القرارات الإدارية دورا فعالا في القيام بالعمليات الإدارية مثل التخطيط والتنظيم والرقابة، التنسيق.

– تكشف القرارات الإدارية عن سلوك ومواقف الرؤساء الإداريين. كما تكشف عن القوى والعوامل الداخلية والخارجية لمتخذي القرارات الإدارية، الأمر الذي يسهل عملية الرقابة على هذه القرارات.

– تعتبر القرارات بمثابة قياس مدى قدرة الرؤساء الإداريين على القيام بالوظائف والمهام الإدارية المطلوب تحقيقها بأسلوب علمي وعملي رشيد.[2]

---

[1] مفتاح محمد دياب، **اتخاذ القرارات الإدارية وأهميته في مؤسسات المعلومات**، المجلة الدولية للدراسات الإنسانية، المجلد01، العدد02، ليبيا، 2022، ص 49.

[2] ايطاطاحين غانية، **أهمية القرار الإداري ودوره في إحداث الرضا الوظيفي داخل المنظمة**، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد02، العدد04، قسم علم الاجتماع، جامعة البليدة، 2014، ص 32.

رابعا– متطلبات القرار الإداري الفعال:

هناك بعض الإرشادات تساعد متخذ القرار على اتخاذ القرار الفعال يمكننا تلخيصها كالآتي:

✓ ضرورة توفر التفكير المنطقي الموضوعي والقدرة على التخليل لدراسة المشكلة بدقة وإتباع الخطوات لاتخاذ القرار في ضوء الظروف الداخلية للوصول إلى القرار المناسب وليس المثالي.

✓ ضرورة الاعتماد على التفكير والابتكار والإبداع في اتخاذ القرارات، وعدم الاعتماد على حلول سابقة إلا عند الضرورة، لأن للقرارات الابتكارية شأنها الخاص كسياسة جديدة تتخطى السياسة الموضوعية وتهدف لتغيير حركة النشاط وتتمثل في تحقيقها قمة القيادة التنفيذية.[1]

✓ ضرورة التمييز بين الحقائق في كل قرار، فالحقائق هي ظواهر ملموسة ولا تتغير بتغير نظرة الناس إليها حيث يمكن وضع افتراضات حولها واختبارها فإذا ثبتت صحة هذه الافتراضات فهي حقائق، أما القيم فتصف ما هو قائم ما يجب أن يكون، وما هو جيد أو رديء وما هو كثير أو قليل.[2]

وتأتي أهمية التمييز بين الحقائق والقيم في الحكم على مدى صحة القرار، فالقرار المبني على الحقائق يمكن الحكم على مدى صحته أو عدم صحته من خلال التطبيق لأنه قرار واقعي ويمكن تطبيقه، أما القرار المبني على القيم فيصعب الحكم على مدى صحته لأن ذلك يعتمد على الحكم الشخصي ووجهات النظر الفردية.

✓ نؤكد ثانية على ضرورة توفير المعلومات.

✓ ضرورة التروي والتفكير مليا قبل اتخاذ القرار، وعدم اتخاذ قرارات عاجلة بل يجب أخذ الوقت الكافي للوصول إلى القرار، [3] مع الأخذ في الاعتبار أن الوقت من أهم الموارد وما ينفق منه لا يمكن استرجاعه لذلك يجب عدم هدره لاتخاذ القرار في الوقت المناسب.

✓ ضرورة استشارة المتخصين ومشاركة من يمسهم القرار في اتخاذه إذا سمحت الظروف، للاستفادة من آرائهم ووجهات نظرهم ولضمان قبولهم للقرار وحماسهم لتنفيذه.

✓ وضع أولويات للقرارات المختلفة التي يجب اتخاذها، وذلك حسب الحاجة للقرار[4].

---

[1] كنان نواف، **اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص930.

[2] أيوب نادرة، **نظرية القرارات الإدارية**، مكتبة زهدان عمان، الأردن، 1997، ص 76.

[3] Terry G.R & FranklinS.G , Principles of Management,1994,p116.

[4] Terry G.R & FranklinS.G , Principles of Management,1994,p116.

✓ الاستفادة من الأساليب العلمية الكمية في معالجة المشكلات المعقدة إلى جانب البديهة والتقدير الشخصي لمتخذ القرار، لأن القرارات الفعالة في الواقع تعتمد على بديهة المدير وحكمه الشخصي وقدرته على الابتكار.

✓ تبني مبدأ المرونة أي تعديل القرار حسب نتائج التنفيذ، وهذا يتطلب بالضرورة متابعة التنفيذ لمعرفة نقاط الضعف في القرار ومعالجتها.

وأخيرا قبول فكرة التغيير، وذلك لأن الظروف والمواقف دائمة التغير والحركة ويجب على متخذ القرار أم يكون مستعدا إجراء التغييرات اللازمة في المواقف والظروف لكي تتماشى مع نتائج القرار[1].

المطلب الثاني: أنواع القرارات الإدارية:

تتعد أنواع القرارات الإدارية في مؤسسات المعلومات وغيرها من المؤسسات والمنظمات الأخرى

أولا- القرارات التشغيلية:

وهي القرارات التي تتعلق بتوزيع الموارد وترجمة الأهداف والخطط إلى أعمال متفرقة وتتسم هذه القرارات بأنها قصيرة المدى وتتعلق أساسا بأسلوب العمل الروتيني، وهذه القرارات من اختصاص الإدارة الدنيا أو الإدارة التشغيلية.[2]

كما تتعلق بالمشكلات البسيطة، وتتعامل مع الأنشطة اليومية أو قصيرة المدى للمؤسسة وهذا النوع من القرارات يتخذ في المستويات الدنيا للمؤسسة، كما تتخذ في ظل ظروف التأكد ونتائجها معروفة مسبقا مثل :الاستلام و الشحن ورقابة المخزون، وتكون معظم القرارات التشغيلية من النوع الروتيني الذي يمكن برمجته بسهولة.[3]

ثانيا- القرارات التكتيكية:

هي القرارات التي يتخذها في الغالب رؤساء الأقسام أو الإدارات وغالبا ما تهدف هذه القرارات إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف وترجمة الخطط، أو بناء الهيكل التنظيمي أو تحديد مسارات العلاقات بين العاملين أو بين حدود السلطة أو تقسيم العمل أو تفويض الصلاحيات وقنوات الاتصال،

[1] أيوب نادرة، مرجع سبق ذكره، ص 80.
[2] عبد الملك هزبر وآخرون، **الاتصالات الإدارية وأثرها في فعالية اتخاذ القرارات في المنشآت الفندقية العاملة بمدينة عدن: دراسة تطبيقية باستخدام تحليل المسار**، العدد 07، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، جامعة تعز، اليمن، 2019، ص 137.
[3] حسين بلعجوز، **المدخل لنظرية القرار**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص ص 103-104.

كما مثل هذه القرارات تتعلق بكيفية استغلال الموارد اللازمة للاستمرار في العمل سواء كانت مصادر مالية أو بشرية بما يحقق أعلى معدل من الأداء[1].

وهذه القرارات يمكن أن تكون متكررة أو غير متكررة، لان هدا النوع من القرارات يتعامل في معظم الحالات مع قرارات شبه مبرمجة أو غير مبرمجة وله حالات قليلة من القرارات المبرمجة، وتأخذ على المستوى التكتيكي للمؤسسة حيث يقوم المديرون باتخاذ القرارات لحل مشكلات التنظيم والرقابة على الداء، وتكوين الميزانيات، و تحديد أسباب الانحرافات الفعلية عن الموازنة التقديرية بالتأكد من الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها وإجراءات تصحيح الانحرافات، وتحديد مسار العلاقات بين الوظائف وكمثال عن هدا النوع من القرارات :توزيع الخدمات والقيام بالتسهيلات بين الأقسام والوحدات[2].

ثالثا– القرارات الإستراتيجية:

وهي القرارات التي تتخذها الإدارة العليا، وتتعلق بكيان التنظيم الإداري ومستقبل البيئة المحيطة به"، فهي قرارات هامة تتعلق بوضع السياسة العامة للتنظيم وتتطلب موارد كبيرة واستثمارات ضخمة"، وهي تتميز بالثبات النسبي طويل الأجل مستقبل التنظيم.[3]

وتعتبر هي قرارات غير تقليدية تتصل بمشكلات إستراتجية أي القرارات التي تتعلق بالمستقبل والوضع التنافسي للمؤسسة في السوق وفي اغتنام الفرص وتجنب مخاطرة البيئة، فهي على جانب كبير من العمق والتعقيد نظرا لسرية المعلومات وصعوبة الحصول عليها .هذا النوع من القرارات يتطلب البحث المعمق والدراسة المتأنية والمتخصصة، وتأخذ هذه القرارات على مستوى قمة الهيكل التنظيمي التي تهتم بتحديد أهداف المؤسسة والموارد اللازمة لتحقيقها .وهدا النوع من القرارات يصعب برمجتها، فهي قرارات غير مبرمجة .وغير متكررة مثل :قرارات التنويع كالدخول لأسواق جديدة أو ابتكار منتجات جديد.[4]

المطلب الثالث: شروط القرارات الإدارية:

وهناك بعض الشروط الواجب تواجدها ليتم اعتبار القرار المتخذ قرارًا إداريا صحيحًا، وهي كالتالي:

- أن يكون صادرًا من جهة وطنية محلية إدارية.

---

[1] ذوايبية سعاد، بولعراس رانية، **القائد الإداري واشتراك العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة العمومية: دراسة ميدانية بلدية قلعة بوصبع**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2021-2022، ص 55.

[2] سكودارلي حياة، ظريف نورة، مرجع سبق ذكره، ص 62.

[3] مؤيد الفضل، **الأساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة**، ط1 ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص26.

[4] أحمد الخطيب، **إدارة المعرفة ونظم المعلومات**، جدار للكتاب العلمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 261.

- أن يؤثر اتخاذ القرار الإداري تأثيرًا قانونياً تجاه الأفراد المخاطبين من خلاله.
- أن يكون هناك سبب لاتخاذه.
- أن يكون الهدف من اتخاذه هو تحقيق المصلحة العامة للمنظمة.
- أن يصدر من الشخص المختص بتلك المهمة أو الإدارة التابع لها بإرادتها المنفردة، وليس تحت إمرة جهة أخرى[1].

المبحث الثاني: ماهية عملية اتخاذ القرار الإداري:

إن عملية اتخاذ القرار تعد جوهر العمل الإداري في أي مؤسسة معلومات، حيث لا يمكن تصور إدارة العمل فيها بدون اتخاذ قرار.

المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار الإداري:

يمثل اتخاذ القرارات الإدارية الجزء الأكبر من اهتمامات المديرين في المؤسسات المختلفة، بل ويشكل حيزا كبيرا من نشاطاتهم.

أولا- تعريف عملية اتخاذ القرار الإداري

يعرف الهمشري اتخاذ القرار على انه " عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأنسب لكل مشكلة معينة من بين مجموعة من البدائل المتاحة أمام متخذ القرار وذلك بالمفاضلة بينها باستخدام معايير محددة، وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار"[2].

ويعرف محمد كامل اتخاذ القرار على انه " عملية الاختيار من بين البدائل".[3]

ويعرفه الصباب على انه " اختيار من بين عدد من البدائل ليحدث أثرا و يحقق نتيجة".[4]

كما يعرف القرار على أنه: الاحتيار القائم على أسس موضوعية لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر، ويكون القرار هو البث أو التحديد لما يجب أن يتم وذلك لإنهاء وضع معين بصورة نهائية للحصول على نتيجة ملموسة بحل مشكلة موضع القرار.[5]

---

[1] مي أحمد، **مفهوم اتخاذ القرارات الإدارية**، 05-12-2021، https://m7et.com، تاريخ الاطلاع: 15-05-2023.

[2] زكي مصطفى عليان، **أسس الإدارة المعاصرة**، دار صفاء للنشر والتوزيع،الأردن،2007، ص69.

[3] كامل محمد المغربي،**السلوك التنظيمي:مفاهيم وأسس**، ط3، دار الفكر للنشر، الأردن، 2004، ص223

[4] سكودارلي حياة، ظريف نورة،**الاتصال ودوره في ترشيد قرارات المؤسسة دراسة حالة المخبر الصيدلاني LPA**، مذكرة لنيل شهادة الماستر علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة البويرة، 2011-2012، ص38.

[5] عمر عنايم، علي الشرقاوي، **تنظيم إدارة الأعمال: الأسس والأصول العلمية**، د.ط، دار النهضة العربية، بيروت، 1977، ص130.

حسب هدا التعريف متخذ القرار لا يقوم باتخاذ قراره بمعزل عن الأوضاع القائمة، بحيث بعد أن يتم جمع مختلف الجوانب المحيطة بالمشكلة يتم اختيار بديل واحد من بين مجموعة من البدائل وهذا بناءا على معايير متفق عليها داخل المنظمة.[1]

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن اتخاذ القرار هو اختيار البديل الأنسب من بين مجموعة من البدائل المتاحة لمتخذ القرار.

ثانيا- خصائص عملية اتخاذ القرار الإداري:

تتسم عملية اتخاذ القرارات بالخصائص التالية:

- أنها عملية ذهنية، فهي نشاط فكري يعتمد على ارتباط المنطق والتفكير المنهجي الصحيح.
- هي عملية إجرائية، رغم أن الاختيار هو أساس اتخاذ القرار، فهناك إجراءات أخرى كتحديد المشكلة، إيجاد الحلول...
- إن إيجاد مجموعة من البدائل يعد مهما في عملية اتخاذ القرارات.
- تتم عملية اختيار البدائل على أسس وقواعد تؤدي في الأخير إلى الوصول إلى أفضل بديل.
- إن اختيار البديل الأنسب يكون وفقا للظروف المؤثرة في اتخاذ القرار والمعطيات الواقعية.
- إن عملية اتخاذ القرار تتم في الوقت الحاضر، لكن نتائجها وانعكاساتها في المستقبل وهنا تظهر الصعوبة لأنها تعتمد على الرؤية المستقبلية[2].

ثالثا- أهمية عملية اتخاذ القرار الإداري:

عملية اتخاذ القرار المناسب وفي الوقت المناسب شغلت ومازالت تشغل فكر وعمل جميع المديرين والأفراد، وهذه العملية مهمة كونها عصب العملية التخطيطية بالدرجة الأولى وكونها ترتبط ارتباطاً واضحاً بالأهداف المؤسساتية التي يسعى المديرون إلى تحقيقها.

وتكمن أهمية اتخاذ القرار في البت بين أمرين متضادين مما يجعل القرار صعباً أو ربما به نوع من الخطورة، إن مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفاعليتها، وتدرك أهمية وضوحها ووقتها، وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها.[3]

---

[1] بودالي بن عون، بولرباح زرقط، مرجع سبق ذكره، ص 161.

[2] أحمد ماهر، **إدارة المبادئ والمهارات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 383.

[3] بلوط حسن إبراهيم، **المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات**، ط1 ، دارالنهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005، ص 166.

ويؤكد أن اتخاذ القرارات هو محور العملية الإدارية، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع الوظائف الإدارية، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال. وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم أو استثارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها[1].

ومنه يمكن القول أن أهمية اتخاذ القرارات تتزايد بتزايد درجة تعقيد المنظمة وحجمها وانفتاحها على البيئات المختلفة، ولسرعة التغييرات التي أصبحت تتميز بها الحياة العامة. فأي قرار يتأثر ويؤثر على الفرد والجماعة فيؤثر بالتالي على الوضع الاجتماعي والاقتصادي في المجتمع ككل، خاصةً أن عملية اتخاذ القرارات تتأثر بالعلاقات الشخصية والتنظيمية لأصحاب القرار[2].

رابعا– أساليب اتخاذ القرار:

يستعان بأساليب مختلفة في عملية اتخاذ القرار قصد الوصول إلى القرار المناسب وتقديم معايير معينة تكون الأساس في تحديد مدى فعالية القرار المتخذ ونحاجه وتعدد هذه الأساليب من السهلة إلى الصعبة من حيث الجهد والوقت والتكلفة، ويتوقف استخدام أحد هذه الأساليب دون الأخرى على طبيعة المشكلة.[3]

[1] الخطيب أحمد، زيغان خالد،**إدارة المعرفة ونظم المعلومات**، ط1 ، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2009، 250.

[2] ريما علي حلاق، **دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المداري الثانوية العامة في مدينة دمشق**، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية، جامعة دمشق، 2013-2014، 71.

[3] فراس سي أومان وآخرون، **التحليل الإداري في المنظمات العامة- تاريخه ومفاهيمه وأساليبه**، تر: فهد بن معيقل العلي، الإدارة العامة للنشر والطباعة، الرياض، 2006، ص36.

أ. الخبرة:

عندما يواجه المدير مشكل ما فإنه يستعمل خبرته السابقة للوصول إلى قرار خاصة وأن الحلول التي استعملت أمس يمكن أن تستعمل اليوم أيضا، وهذا ليس بالشيء الأكيد والمتبع دائما بل قد تكون هناك مخاطرة في الاعتماد على الخبرات السابقة.[1]

ب.التجربة:

تمثل التجارب السابقة مصدرا مهما يمكن الاستعانة به في اتخاذ القرارات، إذ مما لاشك فيه أن هناك كثير من المواقف المشابهة للموقف الحالي قد اتخذت فيه قرارات معينة، فإذا كانت تلك القرارات قد أدت نتائج طيبة فإن من المفيد الاستفادة من التجارب السابقة في اتخاذ قرارات حالية.

وإذا كانت التجارب السابقة تمثل مقياسا حيدا لاتخاذ القرارات في مواقف مشابهة أو أنها يجب أن لا تكون المعيار الوحيد في اتخاذ القرارات فقد تكون التجارب السابقة غير كافية للحكم على موقف ما.

وعلى ذلك فإن المدير لا يتقيد فقط بهذه التجارب ويجعلها المقياس الوحيد لاتخاذ القرارات بل لابد أن يعتمد على حكمه الشخصي وتقديره، فقد تكون المشكلة الحالية مشابهة لمشكلة سابقة ظاهريا ولكنها تحمل في طياتها عناصر جديدة تحتاج إلى وسائل إضافية بجانب التجربة عند اتخاذ قرار يجلها أو علاجها.[2]

ت.المشاهدة:

هو تقليد المدير لما يقوم به المديرون غيره في منظمات أخرى ويجأ إلى التقليد لحل المشكلات التي تصادفه، قد يكون جائزا لمشاريع صغيرة لكن المشاريع الكبرى قد تكون مجازفة، كما أنه ما يجوز أو يلاءم منظمة معينة قد لا يساعد أخرى وبالتالي يصعب الاعتماد على مجرد التقليد، لاختلاف قوة الملاحظة وتفاوت نسبة التقدير للأمور من مدير إلى آخر.[3]

ث.الآراء:

إن الاعتماد على الآراء الخارجية هو أسلوب ديمقراطي في اتخاذ القرارات والآراء أسلوب لا ينتهجه مل المديرين ولكنه يظل على أي حال أسلوبا أفضل في اتخاذ القرارات الآتية من القرارات الفردية وكذلك فإن القرار مبني على المشاركة وإعطاء الرأي يشجع العناصر المعنية بتنفيذه مل في المجال الذي

[1] سعيد بن عامر، على عبد الوهاب، **الفكر الإداري في التنظيم والإدارة، ط2**، سيرقين الاستشارات والتطوير الإداري، 1998، ص 418.
[2] جمال الدين العويسات، **الإدارة وعملية اتخاذ القرار**، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2005، ص 75.
[3] سعيد بن عامر وعلى عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 419.

يخصه، غير أن هذا الأسلوب قد لا يكون هو الوسيلة المثلى في اتخاذ القرارات العاجلة والتي لا تحتمل المداولة أو التأثر.[1]

- **النماذج الوصفية:**

يعتمد هذا النموذج على التعريف والوصف الخاص بكافة التفاصيل بالبساطة والسهولة في التكوين.

- **النماذج التماثلية:**

تقوم على أساس تقدير النتائج المتوقعة لتصرفات مبنية على نماذج يتم فيها إحلال الموقف بنماذج تماثل بعض الخصائص الواقعية والتي لا يمكن التنبؤ بها بصورة واضحة.

- **النماذج الرياضية:**

في هذا النموذج يتم التعبير عن الموقف ومتغيراته عن طريق الرموز، تعد النماذج الرياضية من أمثلة النماذج الرياضية الرمزية.[2]

المطلب الثاني: مراحل عملية اتخاذ القرار الإداري:

يمكن إجمال مراحل عملية اتخاذ القرارات في مايلي:

1. **تحديد المشكلة:** عند تحديد المشكلة يجب التعمق في دراستها لمعرفة جوهر المشكلة الحقيقي وليس الأعراض الظاهرة التي توحي للإدارة على أنها المشكلة الرئيسية، حيث يتطلب ذلك الإجابة على عدة أسئلة مثل: ما هو نوع المشكلة؟ وما هي النواحي الهامة أو الجوهرية في هذه المشكلة؟...و يجب مراعاة تعريفها بدقة والاستعانة بأهل الخبرة من داخل التنظيم أو خارجه لتشخيص المشكلة على أسس علمية وموضوعية ومن ثم اختيار البديل الأفضل وبذلك تنجو القرارات الإستراتيجية من احتمالات الخطأ.

وقد يرى العاملون بأن المشكلة في الإدارة قد يكون سببها ضعف شخصية المدير، أو عدم إعطاء الحوافز للعاملين وغير ذلك. ومن هنا كانت ظروف تحديد الموضوع المراد اتخاذ قرار بشأنه تحديدا دقيقا لا غموض فيه، حتى لا تأتي المراحل الأخرى هدرا للوقت والمال دون حل للمشكلة الأساسية .وقد يكون هناك عدة مشاكل في المؤسسة إلا أن المهم التوصل إلى المشكلة الأساسية التي أدت إلى توقف الإنتاج مثلا أو انخفاض الأرباح والتي من شأنها التأثير على المؤسسة ككل وليس على فرد من أفرادها فقط.

[1] محمد يزيد الصحن وآخرون، **مبادئ الإدارة العامة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 152.
[2] جمال الدين العويسات، مرجع سبق ذكره، ص 76.

2. **تحديد الهدف:** فالهدف الذي يرمي الوصول إليه متخذ القرار قد يكون لتحقيق هدف معين، أو لتحقيق عدة أهداف يسعى المدير للوصول إليها وقد تكون هذه الأهداف متناقضة. فمثلا تعديل برنامج الدعاية الترويجية لزيادة رقم المبيعات أو تخفيض أسعار البيع لسلعة معينة رغبة في تحقيق هدف زيادة المبيعات وبالتالي فإن القرار ذاته قد يجعل تحقيق زيادة الأرباح أمرا صعبا. وهنا لا بد من المعرفة التامة بأنواع الأهداف العامة والخاصة التي يسترشد بها المديرون في مفاضلتهم بين الحلول البديلة لمشكلة قرارية محددة[1].

3. **البحث عن البدائل:** يقصد بهذه المرحلة التفتيش والتحري عن الحلول المختلفة لحل المشكلة التي تم تشخيصها بدقة وهذه المرحلة تعقب مرحلة تحديد المشكلة (الهدف) وهي تفترض اقتراح بدائل أو حلول مختلفة، وهذا ما يعتمد على قدرة الإدارة على التحليل والابتكار لإيجاد حلول جديدة بالاعتماد على التجارب والسجلات السابقة ومعلومات وخبرات الآخرين. وقد يقتضي الموقف الذي يواجه المدير بأن لا يتخذ قرارا، فعدم اتخاذ قرار قد يكون بحد ذاته حلا أمثليا.

يجب أن يقوم الإداري بوضع أكبر عدد ممكن من الحلول البديلة حتى يضمن عدم وقوعه في الخطأ واختيار البديل المناسب، ولهذا السبب يجب أن يوفر في البديل الإسهام في تحقيق بعض النتائج التي يسعى إليها متخذ القرار جزئيا أو كليا أو أن يكون البديل في حدود الموارد المتاحة لمتخذ القرار معبرا عن هذا البديل بقيم نقدية أو عينية أو منفعة و ذلك بحسب طبيعة المشكلة التي تقتضي اتخاذ قرار بصددها.

وكل بديل يجب أن يملي مجموعة من الشروط والمتطلبات في حدود دنيا حتى يدخل في برنامج الحلول، وقبل تقييم البدائل على سبيل(الوقت، المال، البيئة، إمكانية التنفيذ، الانسجام مع المؤسسة ككل)، ثم ترتيب البدائل بعد ذلك بشكل متدرج و وفقا للأولويات.

4. **تقييم البدائل و اختيار أفضلها:** تتمثل الصعوبة في أن مزايا وعيوب هذه البدائل لا تتضح بصورة واضحة وقت بحثها ولكنها لا تظهر فعلا إلا في المستقبل لأن هناك صعوبة في تقييم البدائل والنتائج المتوقعة من كل بديل نظرا لضيق الوقت المتاح. والخطورة تكمن بأن هناك معطيات جديدة داخلية أو خارجية قد تعترض سير متخذ القرار مما يؤدي إلى فشل البديل. يفترض بالتقييم أن يقوم وفقا لمعايير وأسس موضوعية من أجل تبيان مزايا وعيوب كل بديل من هذه البدائل. وفي حال المفاضلة يجب الأخذ

[1] بلحاج فتيحة، **الأسس النظرية والفعلية في اتخاذ القرار**، العدد07، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، الجزائر 2016، ص 272.

بعين الاعتبار النواحي التالية:

- إمكانية تنفيذ البديل ومدى توفر الإمكانيات المادية والبشرية الملائمة اللازمة لتنفيذه.
- التكاليف المالية لتنفيذه والأرباح التي يتوقع تحقيقها والخسائر التي يمكن أن تتولد عنه.
- الانعكاسات النفسية والاجتماعية لتنفيذه ومدى استجابة المرؤوسين للبديل وحسن توقيت تنفيذه.
- اختيار البديل الذي يؤدي إلى الاستغلال الأمثل لعناصر الإنتاج المادية والبشرية المتاحة بأقل مجهود ممكن.
- اختيار البديل الذي يضمن تحقيقه السرعة المطلوبة عندما يكون الحل ملما وعاجلا.

وهكذا لكل بديل محاسنه ومساوئه، وعلى المدير أن يرى كل منها بالنسبة لكل بديل ويختار الحل الأمثل[1].

5. **تنفيذ القرار ومراقبته وتعميم نتائجه:** يعتقد بعض متخذي القرار أن دورهم ينتهي بمجرد اختيار البديل الأفضل للحل، لكن هذا الاعتقاد خاطئ. ذلك لأن البديل الأفضل الذي يتم اختياره لحل المشكلة يتطلب التنفيذ عن طريق تعاون الآخرين ومتابعة ورقابة التنفيذ للتأكد من سلامة التطبيق وفاعلية القرار.

وقد يتطلب الأمر معرفة وإلمام من لهم علاقة بالتنفيذ، كما أن شعور العاملين بمشاركتهم في صنع القرار يساهم بشكل كبير في حسن تحويل البديل (القرار) إلى عمل فعال.

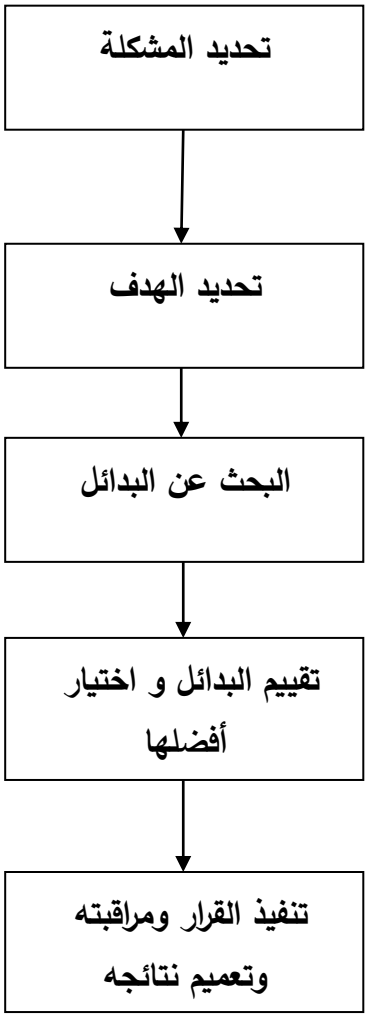
وهناك عدة طرق لتنفيذ القرار منها الخطي، الشفهي، إلا أنه يجب في جميع الحالات، تعميم القرار والتركيز عليه بواسطة الترغيب أو الترهيب كما وأنه من الأفضل أنه يكون مرتبط بجدول زمني ومالي لتسهيل عمليات الرقابة واستمراريتها والتأكد من التنفيذ في كل المراحل ليسير وفقا للقرار.

وبما أن كثيرا من العوامل والمتغيرات التي تحيط بعملية اتخاذ القرار قد تتغير باستمرار لذلك فإن عملية متابعة ورقابة التنفيذ تدل على ضرورة إعادة النظر بالهدف المطلوب أو المشكلة القائمة و تبديلها على ضوء المتغيرات الجديدة[2].

ويمكن تلخيص المراحل في الشمل التالي:

[1] بلحاج فتيحة، **الأسس النظرية والفعلية في اتخاذ القرار**، نفس المرجع السابق، ص 273.
[2] نفس المرجع السابق، ص273.

الشكل رقم: (2-1): مراحل اتخاذ القرار



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على المعلومات المقدمة سابقا (مراحل عملية اتخاذ القرار الإداري).

المطلب الثالث: الصعوبات والعوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار الإداري:

يشير الإنتاج الفكري في العلوم الإدارية إلى وجود عدد من الصعوبات العوامل التي قد يكون لها تأثير على اتخاذ القرارات في المؤسسات المختلفة:

أولا-الصعوبات عملية اتخاذ القرار الإداري:

هناك العديد من الصعوبات التي تواجه رجل الإدارة عند اتخاذه لقرار ما سواء كانت داخلية أو خارجية، ويمكن تلخيصها فيما يلي[1]:

1. الاتجاهات والميول لدى الأشخاص متخذي القرارات.
2. قد يكون هناك اختلاف في وجهات النظر بين متخذ القرار والإدارة مما يعيق القدرة على إقناع

[1] ريان وحشي، مرجع سبق ذكره، ص 78.

الأخيرة بقراره.

3. عدم إحاطة الإدارة بالأمور المحيطة المؤثرة، في اختيار بديل محدد من بين البدائل المتاحة.

4. عدم وضوح الجوانب المختلفة للمشكلة المتخذ القرار بشأنها.

5. التخوف من الآثار الجانبية التي تنتج عن اتخاذ القرار.

6. التخوف من مقاومة الآخرين للتغيير الذي قد يحدثه القرار المتخذ.

ثانيا- والعوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار الإداري:

يشير الإنتاج الفكري في العلوم الإدارية إلى وجود عدد من العوامل التي قد يكون لها تأثير على اتخاذ القرارات في المؤسسات المختلفة. قد تختلف هذه العوامل فيما بين الخبراء والمختصين في هذا الشأن. ومن بين هذه العوامل نذكر الآتي :

- **البيئة الخارجية:** وتتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل فيها أو في وسطها المؤسسة، والتي تخضع لسيطرة المؤسسة، ويمكن أن تكون كالآتي:

-الظروف الاقتصادية والمالية السائدة في المجتمع.[1]

-التطورات التكنولوجية والبنية التحتية أو الأساسية.

-العوامل التنظيمية، والاجتماعية، مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية.

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

- **البيئة الداخلية:** وعادة ما تكون العوامل الداخلية المؤثرة على ارتباط وثيق بخصائص المؤسسة الأم. ويمكن ذكر بعضها على النحو التالي:

- عدم وجود نظام للمعلومات داخل المؤسسة يساعد المدير على اتخاذ القرار بشكل جيد أو مناسب.
- عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين العاملين والإدارات والأقسام والوحدات.
- عدم وضوح الأهداف الأساسية للمؤسسة.
- مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية للمؤسسة أو المنظمة مهما كان حجمها.
- القرارات التي تصدر من مستويات إدارية أخرى.

- **عوامل شخصية ونفسية:** هذه العوامل ترتبط بالمدير متخذ القرار بوصفه رجلا إداريا، وكل من يساهم في صنع القرار من الأفراد الآخرين. وهذه العوامل تنقسم إلى قسمين أو نوعين هما:

[1] عزي، سهام .**دراسة المقاربة الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دراسة حالة مؤسسة عمومية :المستشفى الجامعي مصطفى باشا ووكالة التأمين** سلامة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3 ، 2011-2012، ص15.

-**عوامل نفسية:** وتتعلق ببواعث داخلية للشخص، ومنها ما يتعلق بالمحيط النفسي المنصل به وخاصة في مرحلة اختيار البديل أو البدائل.

-**عوامل شخصية:** وهي تتعلق بشخصية متخذ القرار وقدراته. إذ أن القرار يعتمد على الميزات والخصائص الفردية والشخصية للفرد التي تطورت معه، وعليه تشكل عملية اختيار الأفراد وتدريبهم عوامل غاية في الأهمية وعوامل حيوية في نوعية القرارات المتخذة.

أما العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات أو مؤسسات المعلومات فيشار إليها على النحو التالي[1]:

1. **البعد الشخص ي لمتخذ القرار:** تعليمه، وخبرته، وذكاءه، واتجاهاته، وقيمه، وعلاقاته، شجاعته، كلها عوامل يمكن أن تؤثر في أسلوب اتخاذ القرار من طرف متخذ القرار.

2. **عوامل تتعلق بالمكتبة:** هناك حدود رسمية وضمنية على حرية المديرين وسلطتهم في اتخاذ القرار، تفرضها عليهم طبيعة المؤسسة المعلوماتية وأوضاعها وأهدافها وسياساتها، ونظمها وغيرها .فمثلا المكتبة المدرسية تختلف عن المكتبة الجامعية، وتختلف عن المكتبة العامة، وعن المتخصصة...الخ .فكل مكتبة لها ظروفها وأهدافها ونظمها الإدارية، وهذه جميعها لها تأثير على القرارات التي تتخذ فيها.

3. **عوامل تتعلق بالعاملين المنفذين للقرار:** هل القرار ذات علاقة بطبيعة العاملين المنفذين للقرار، ومستوى تعليمهم وخبرتهم وولائهم للمكتبة أو مركز المعلومات الذين يعملون فيه، ودرجة مشاركتهم في عملية صنع القرار ودرجة قبولهم للقرار. هذه جميعها عوامل لها دور في تفعيل القرار وتحقيق الهدف الذي صدر من أجله.

4. **درجة وضوح المشكلة:** يجب أن تكون المشكلة التي تحتاج إلى حل واتخاذ قرار بشأنها وواضحة. كذلك من المهم لمتخذ القرار أن يكون فاهما للمشكلة وأبعادها والعوامل المؤثرة فيها. هذه جميعها تؤثر على نوعية القرار ودرجة جودته وفعاليته في معالجة المشكلة وإيجاد الحل المناسب لها.

5. **درجة توفر المعلومات:** ويعد عنصر توافر المعلومات بالقدر الكافي والنوعية الجيدة المطلوبة وفي الوقت المناسب من أهم عناصر عملية صنع واتخاذ القرار الرشيد. وبدون توفر المعلومات المطلوبة تظل إمكانية الخطأ في اتخاذ القرار كبيرة.

6. **درجة توفر الموارد اللازمة لتنفيذ القرار:** وتضم هذه الموارد، الموارد المالية، والبشرية، والأجهزة، والمعدات وغيرها. توفر هذه الموارد يعد عامل ايجابي، خصوصا إذا توفرت بالقدر الكافي والنوعية

[1] همشري عمر أحمد، **الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات**، مؤسسة الرؤى العصرية، ودار صفاء، عمان، 2001، ص 267.

المناسبة، في تنفيذ القرار المتخذ .وعدم توفر هذه الموارد بالتأكيد يؤثر بشكل سلبي وعلى نحو كبير على عملية اتخاذ القرار وتنفيذه.

بالإضافة إلى ذلك، يذكر البعض أن هناك عوامل نابعة من شخصية المدير متخذ القرار والمؤثرة في عملية اتخاذ القرار منها: [1]

- فهم المدير العميق والشامل للأمور.
- قدرة المدير على التوقع.
- مؤهل المدير وتخصصه في مجال الإدارة.
- قدرة المدير على تحمل المسؤولية أغراضه الشخصية.
- قدرة المدير على ضبط النفس في المواقف الحرجة.
- اتجاهات المدير وقيمه وأخلاقياته.
- خبرة المدير السابقة ومدى قدرته على الاستفادة من المعلومات المتوفرة لديه.

وهناك من يضيف للعوامل السابقة عوامل أخرى لها تأثير على عملية اتخاذ القرارات وعلى المدير أثناء اختياره للبدائل المتاحة أمامه، ومصها القوانين والأنظمة المعمول بها. وهذه القوانين والأنظمة تعد عملا مقيدا للمدير بحكم مركزه أو منصبه في هيكل المؤسسة التنظيمي وذلك باعتبار القرار جزءا من السياسة الشاملة للمؤسسة ويكون المدير بذلك مضطرا للأخذ باعتبارات متعددة مصها مشاركة الأفراد، والميزانية وغيرها.

وقد يمتنع المدير أو الرئيس عن اتخاذ القرارات في حالات متعددة .وترجع أسباب هذا الامتناع عن اتخاذ القرارات إلى ما يأتي:[2]

1. **ضعف كفاءة المدير:** وهذا الأمر يجعله عاجزا أو غير قادر على اختيار أفضل وأنسب البدائل من بين البدائل المطروحة أمامه، مما قد يترتب على ذلك نتائج غير ايجابية كذلك، فمن ضعف كفاءة المدير قد يدفعه إلى الحرص على اختيار بديل مثالي في محاولة منه لإرضاء من يخصهم القرار.
2. **الخوف من اتخاذ القرار:** وهذا الأمر قد يعود إلى أسباب معينة مثل البيئة الاجتماعية المحيطة بالمؤسسة، والمحيط الوظيفي، وعدم استقرار الأنظمة الإدارية وعدم وضوح الأهداف، وكثرة التنقلات مما يكون سببا في رجوع المدير إلى رؤسائه وإشراكهم في المسؤولية.

[1] العزاوي خليل، **إدارة اتخاذ القرار الإداري**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص59.
[2] الجيوسي محمد رسلان، جاد الله، جميله، **الإدارة علم وتطبيق**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان،2000 ، ص 82.

3. **حداثة عهد المدير بالعمل:** في العادة يكون المدير الجديد صاحب خبرة عملية، وهذا ما يجعله يشعر بعدم الاطمئنان فيميل إلى تأجيل اتخاذ القرار فربما تتغير الظروف والمواقف إلى مواقف أخرى تعفيه من عبء اختيار البديل المناسب من بين ما هو مطروح أمامه. كذلك عدم وضوح اللوائح والتعليمات وأنها قد تحتمل تفسيرات متعددة ومختلفة فيدعو ذلك إلى استبعاد القرار أو أحيانا على تأجيله.

هذه العوامل التي قد تجعل المدير أو الرئيس يمتنع عن اتخاذ القرار يمكن للمدير التغلب عليها بعدة وسائل منها: [1]

أ. قيام المدير بمنع المشكلات والموضوعات من الوصول إليه، وهذا يعتمد على تعويد الأفراد على القيام بالتفاصيل الدقيقة للمهام والواجبات والمسؤوليات والأعمال، الأمر الذي قد يقلل من مستوى الخطأ وبالتالي عدم الرجوع إلى المدير.

ب. يمكن للمدير تجنب المشكلة – موضوع القرار –بأن يحاول التملص منها بشكل نهائي.

المبحث الثالث: مساهمة الاتصال الإداري في تفعيل القرارات الإدارية:

نظرا لأهمية الاتصالات الإدارية في ترشيد عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة، فإن هناك ضرورة ملحة لتنظيمها وتحقيق فعاليتها بحيث تناسب المعلومات والبيانات في حركة مستمرة بين مستويات التنظيم المختلفة وبذلك تستطيع المؤسسة أن تحقق أهدافها. وتعد عملية اتخاذ القرار إحدى المهام الصعبة والمعقدة التي غلب على الإدارة ممارستها إذ تزداد صعوبة اتخاذ القرار بزيادة البدائل المتاحة فهنا تزداد الحاجة إلى إنتاج معلومات باعتبارها وسيلة يستمد منها متخذ القرار الحلول الممكنة، فتستعين المؤسسة الاقتصادية بأنظمة معلومات والاتصال في مختلف مستوياتها تسهم في ترشيد ومساندة القرارات المتخذة من طرف المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: مهارات الاتصالات الإدارية لتفعيل القرارات الإدارية:

يرى البعض أن عملية الاتصال أشبه بالدورة الدموية في حياة الكائن البيولوجي من زاوية الدور الذي يقوم به الاتصال في التأثير على سلوك الأفراد والموظفين داخل التنظيم، إذ يقوي الروح المعنوية، والشعور بالانتماء إلى الجماعة والاندماج فيها حيث يساعد الاتصال الرئيس الإداري على توجيه الأفراد إلى أهداف المؤسسة، وشرح برامج العمل لهم، ومختلف الأساليب الضرورية للقيام بالأعمال المسندة إليهم، وهو بذلك يتعرف على الصعوبات التي تعترضهم، وبالتالي يسهل عليه حل المشكلات في وقتها.

[1] الجيوسي محمد رسلان، جاد الله، جميله، **الإدارة علم وتطبيق**، نفس المرجع السابق، ص83.

يشكل الاتصال أحد المداخل الرئيسية لعملية صنع القرار وترشيده، وبالتالي فهو ضمان استقرار المؤسسة وتطورها، وهو الشرط أو الحلقة المفقودة في كثير من المؤسسات.[1]

إن علاقة الاتصال باتخاذ القرار تتمثل في أن سلامة القرار الذي يتخذه القائد الإداري وفعاليته يتوقفان على مدى دقة المعلومات المتوفرة، ووسيلة الاتصال التي يتم عن طريقها نقل هذا القرار إلى الجهات المعنية، ومدى تأثيره على كوادرها وتصرفاتهم وسلوكهم.

إن المطالب التي يحملها نظام الاتصال من البيئة الاجتماعية والاقتصادية السياسية المحلية منها والدولية تشكل منطلقا رئيسيا لعملية صنع القرار على أي مستوى من مستويات التنظيم، لذا فإن نظام الاتصال يلقي على عاتقه مسؤولية نقل المعلومات بالشكل الصحيح.

كما يحقق الاتصال الجيد مزايا كثيرة للقائد الإداري الناجح، فعدم وجود وسائل اتصال فعالة بني القائد الإداري ومرؤوسيه تجعله يعيش في عزلة عنهم، ولا يمكنه التعرف على نبض مرؤوسيه وردود أفعالهم بالنسبة للقرارات التي يتخذها، ولا يمكنه أيضا التعرف على مشكلاتهم وشكواهم، فالاتصال الجيد طريق القائد لاتخاذ القرارات الفعالة على قدر كاف من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة، والمتمثلة فيما يلي:

- تزويد القائد بالمعلومات والبيانات الصحيحة.
- جعل القائد عارفا بحقيقة ما جيري داخل مؤسسته.
- تمكن القائد الإداري من التأثير في مرؤوسيه.[2]

المطلب الثاني: متطلبات تحسين الاتصال الإداري لتفعيل القرارات الإدارية:

- الاعتماد على أسلوب حل المشكلات أثناء ممارسة اتخاذ القرارات، وذلك بإتباع خطوات اتخاذ القرار.
- الاعتماد على التقدير لتحديد العناصر غير المتوقعة في عملية اتخاذ القرار.
- الاعتماد على الإبداع والتفكير الخلاق لإيجاد الحلول البديلة في القرارات غير الروتينية.
- الاعتماد على الأسلوب الجماعي أو التشاركي، إلا عند الضرورية لتعميم الفائدة والاستفادة من حوادث جميع الفئات المتخصصة.
- بما أن القرار لا ينتهي بل يجب متابعته للتعرف على مدى تحقيقه للنتائج، لذا فعلى المنظمة الاعتماد على مؤشرات للمراجعة وتقييم الأداء وإجراء التعديلات اللازمة.[1]

[1] سرير عبد الله رابح، **القرار الإداري**، ط 1 ، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 90.
[2] فوزي سعد نجم بدري، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 23.

المطلب الثالث: دور الاتصال الإداري في تحسين فاعلية القرارات الإدارية ومعوقاته:

توجد بين عملية الاتصال الإداري وعملية اتخاذ القرارات علاقة مترابطة وقوية مما يمكن معه الجزم بالقول بأنهم يمثلان أو يشكلان قطبان متوازيان في مختلف الوظائف والعمليات الإدارية.

أولا- دور الاتصال الإداري في تحسين فاعلية القرارات الإدارية:

تمثل البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها عن طريق وسائل الاتصال المختلفة أعم العناصر الأساسية في تقدير القادة للموقف، وبالرغم من صعوبة الحصول على البيانات الكاملة والصحيحة فإن البحث الدائم عن هذه البيانات وبكل الوسائل المتاحة أمر ضروري لنجاح كافة العمليات الإدارية بالمنظمة، وتختلف البيانات والمعلومات المستخدمة لاختلاف نوع القرار ومن جل هذا ينبغي أن تصدر الإدارة تعليماتها للوحدات التابعة لها لموافقتها بأهم البيانات والمعلومات التي ينبغي استقاؤها لاتخاذ القرارات وتنفيذه، ومن ثم تقوم كل وحدة بالبحث عن البيانات والمعلومات المطلوبة منها وإرسالها إل القادة التي تجمع إليها البيانات من مختلف الوحدات، ثم تتولى تحليلها وتقويمها بحيث تصبح صالحة لأن تكون عنصر من عناصر اتخاذ القرار السليم.

ووفقا لذلك يورد مصعب إسماعيل طبش دور الاتصالات في اتخاذ القرارات من خلال النقاط التالية:

- **تزويد القائد بالمعلومات والبيانات الصحيحة:**

هذه المعلومات أصبحت ضرورية إذا أراد القائد اتخاذ القرارات السليمة، حتى إنه في الوقت الحاضر ظهر شكل من أشكال الإدارة يسمى (الإدارة بالمعلومات)، أي أن كل سلوك وتصرف بإدارة يعتمد على الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة بعيدا عن التحفيزات والأهواء الشخصية، والضغوط، فالقائد غي إداراته وعند اتخاذه القرارات الهامة يخضع نفسه للمعلومات ولا شيء غير المعلومات، و نظرا لأهمية المعلومات البيانات بالنسبة للإدارة فهي تحرص على وجود نظام فعال للاتصالات وخاصة في المنظمات الكبرى يسمح بالحصول على المعلومات والبيانات حفظها في صورة جيدة حتى يسهل للقائد ولغيره من العاملين الحصول عليها عند طلبها.[2]

[1] ريان وحشي، **دور الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرار بالإدارة المحلية: دراسة ميدانية على إطارات بلدية سيقوس**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016-2017، ص 80.

[2] بودالي بن عون، بولرباح زرقط، مرجع سبق ذكره،ص 164.

- **جعل القائد عارفا بحقيقة ما يجري داخل المنظمته:**

لعل أسوأ 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 يؤدي بهؤلاء القادة إلى اتخاذ القرارات الخاطئة والتصرفات عير 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 تصل إلى القائد الإداري ولكنها تصل متأخرة أي بعد الوقت المناسب، مما يترتب عليه عدم جدوى ما يتخذه من قرارات.

- **تمكن القائد الإداري من التأثير في مرؤوسيه:**

إن القائد الإداري لا يمكنه التأثير في مرؤوسيه والقيام بوظيفة التوجيه والإشراف على أكمل دون 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 في فيما يتخذه من قرارات وذلك بموجب ما لديه من معلومات وبيانات توفرها وسائل الاتصال في منظمته.

فالاتصالات تمثل تبادلا للأفكار والمعلومات والبيانات فيما بين القادة ومرؤوسيهم ومن ثم صارت مسألة تبادل تلك الأفكار والمعلومات من ابرز المستلزمات الأساسية في عملية اتخاذ صنع القرارات في الإدارات المختلفة.

ولقد أصبحت كفاءة الإدارة وصحة القرارات معتمدة على مدى توفر المعلومات الكافية وبالمواصفات الكمية والنوعية وفي الوقت المناسب.

أن تعاظم الأثر التكنولوجي في الحضارة الإنسانية وإدراك المجتمعات المتقدمة لأهمية المعلومات ودورها في ترشيد القرارات أدى إلى تعاظم دور نظم الاتصالات، بحيث باتت شرطا أساسيا لمواكبة التطورات الهائلة في مجال قيادة الجماعات والأفراد في المنظمات، وتساعد نظم الاتصالات الفعالة القادة الإداريين على نفهم وجهات نظر مرؤوسيهم بأقصى سرعة مما يساعدهم على صنع القرارات واتخاذها بدقة وموضوعية أفضل.[1]

[1] مصعب إسماعيل طبش، **دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات**، رسالة ماجستر منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص65.

وتأسيسا على ما سبق إن علاقة الاتصالات باتخاذ القرارات تتمثل في أن سلامة وصحة القرار الذي يتخذه القائد الإداري وفعاليته يتوقفان على مدى دقة المعلومات المتوفرة ووسيلة الاتصال التي يتم عن طريقها نقل هذا القرار وإلى الجهات المعنية ومدى تأثيره على تصرفاتهم وسلوكهم.[1]

ثانيا- معوقات الاتصال الإداري وأثرها في اتخاذ القرارات الإدارية:

هناك العديد من العوامل التي تساهم بشكل سلبي في فعالية الاتصال واتخاذ القرارات وقد قسمها البعض إلى نوعين:

-**النوع الأول:** عدم كفاءة نظم الاتصال نتيجة لنقص أو ضعف وسائل الاتصال وهو ما يدعو إلى الاهتمام أكثر في احتيار الوسائل المستعملة في الاتصال.

-**النوع الثاني:** فيرتبط بعوائق تنظيمية وأخرى نفسية وبيئية.

1. **معوقات تتعلق بوسائل وقنوات مهارات الاتصال:**

- الافتقار إلى نظام الاتصال يضمن انسياب وتدفق المعلومات من كل الاتجاهات.
- استخدام وسائل اتصالية غير مناسبة.
- عدم توافر المهارات والقدرات اللازمة لاستخدام وسائل الاتصال.
- الإفراط في الاتصال أو سوء استخدامه.

2. **معوقات تنظيمية:**

- عدم التطابق بين التنظيم المخطط من النظام الهيكلي المطبق.
- جهل أغلب العمال بتفاصيل الأعمال الموكلة إليهم، وهذا لنقص في كفاءة الاتصال، وقد يكون ناتجا عن عدم معرفة أعميتها للأعمال المرتبطة بهم.
- عدم اعتراف بعض العمال بالخرائط التنظيمية.
- عدم إتباع خطوط السلطة والمسؤولية فيها يسبب عدم رضاهم عنها.
- نقص في تحديد المسؤولية لعدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية.
- توجه الأفراد إلى السلطات الأعلى من السلطات المباشرة لهم مما يضيف أعباء على السلطات الأعلى ويخلط أحيانا بعض الأعمال.
- تعدد قنوات الاتصال غير الرسمية نتيجة لتنوع جنسيات العاملين.
- كبر حجم المنظمة.

[1] بودالي بن عون، بولرباح زرقط، مرجع سبق ذكره،ص 165.

3.معوقات نفسية واجتماعية:

- كبر عدد العمال في المؤسسات واختلاف العوامل النفسية والاجتماعية فيهم، وضعف الإدارة في عملية التقريب بينهم، أو خلق ثقافة وهوية متميزة.
- ضعف الفهم الجديد والصحيح للعملية الاتصالية الحديثة من طرف الإدارة العليا للمؤسسة، وهو ما يؤدي إلى سوء استعمالها، ونقص الاهتمام بالمعلومات المرتدة من أسفل. مما يؤدي إلى انعزال هذه الإدارة وهو ما يتطابق مع النوع البيروقراطي للإدارة.
- نقص الفهم لدى أفراد المؤسسة، وتأويل القرارات والوثائق المختلفة حسب الشخص المستعمل وهذا لجمود اللغة المستعملة.
- تدخل الجماعات غير الرسمية في إعداد الوثائق والتقارير الرسمية الصاعدة لتزييف المعلومات بهدف إخفاء النقص في الأداء أو لإظهار ضعف الإدارة العليا.
- تميز بعض القادة بصفات شخصية غير ملائمة لأداء دورهم الاتصالي على الوجه المطلوب، وهذا في مختلف المستويات مثل: (عدم تعاونهم وضعف رغبتهم في الاتصال).

4. **معوقات بيئية:**

- الانتشار الجغرافي وتعدد مواقع العمل.
- تنوع تشكيلة القوة العاملة من حيث المصادر والخلفيات الاجتماعية والثقافية والحضارية.
- مجموع القيم والأفكار والدالات السائدة بالمؤسسة.[1]

[1] محمد أمين عودة، **مشكلات ومعوقات الاتصالات الإدارية(القضايا والإستراتيجية)**، مطبوعات جامعية، الكويت، 1996، ص30.

خلاصة الفصل:

يعمل اتصال الإداري على توفير البيانات والمعلومات التي تعتبر بدائل وحلول تسعى لحل المشاكل المطروحة داخل المنظمة، واتخاذ القرار لا يكون إلا بتوفرها وبالتالي يكون القرار العقلاني، ومشاركة العمال في هذه العملية له عدة أوجه منها شعور العمال بأهميته في المنظمة، وتوطيد الثقة بين العمال والمنظمة وتطوير فكرة العمل وتنميته، وتعويدهم على المشاركة في كل ما يمس المنظمة، وإذا تم توفير جو من العلاقات الإنسانية وروح التضامن وحب العمل وسعي المسؤولين إلى اقترابهم من مرؤوسيهم حتما يعزز الروابط بينهم ويجعلهم يعملون بجد دون ملل، مما يؤدي إلى تحسين مخرجات العمل.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية الاستشفائية بشلالة العذاورة ولاية المدية

تمهيد:

بعد التطرق في الفصلين النظريين للإطار العام والنظري للاتصالات الإدارية وأثرها في تحقيق فعالية القرارات الإدارية، سوف نتطرق في هذا الفصل إلى الإطار التطبيقي ولدراسة الميدانية بالمناظرة بين النظري والتطبيقي في إطار دراسة تحليلية لموضوع البحث

وتم اختيار المؤسسة العمومية الإستشفائية بشلالة العذاورة لتكون محلا للدراسة الميدانية، وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، وهي كالآتي:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة:

باعتبار المؤسسة الصحية كغيرها من المؤسسات تنشط في بيئة حركية، وهو الأمر الذي يستدعي توفر إدارة علمية إبداعية تتفق مع المتطلعات السكانية كما ونوعا، وتتلاءم مع المستجدات الاقتصادية والثقافية والتكنولوجية حتى تستطيع مواجهة التحديات المنتظرة.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بشلالة العذاورة:

لقد عملت السلطات الجزائرية على البحث عن الحل المناسب كبديل لتنظيم القطاع الصحي الذي كان سائدا إلى غاية 2007/12/31، أين عمدت إلى خارطة صحية جديدة والتي جاءت وفقا للمرسوم التنفيذي 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتعلق بإنشاء وتنظيم وتسيير المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية، والذي يسعى إلى إعطاء الاستقلالية لكل منهما، وبالتالي الفصل بين تسيير المستشفيات، والهياكل خارج الاستشفائية، والذي يهدف بالأساس إلى تقريب الخدمة الصحية من المواطن وتحقيق أفضل تغطية خصوصا في المناطق الداخلية والجنوبية.

فإثر صدور هذا المرسوم تحولت القطاعات الصحية إلى مؤسسات عمومية استشفائية والبالغ عددها 192 مؤسسة عبر الوطن، ومؤسسات عمومية للصحة الجوارية والتي يبلغ عددها 217 مؤسسة، وتعتبر المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بشلالة العذاورة وليدة هذه الخارطة الصحية الجديدة، إذ ترجع نشأتها إلى المرسوم التنفيذي سابق الذكر، أين انفصلت الوحدات التابعة لها حاليا عن القطاع الصحي بعين بوسيف سابقا، وهي اليوم مثلها مثل باقي المؤسسات الجوارية تقدم خدماتها الصحية بصفة عادية، واستطاعت كنظيراتها أن تقدم إلى حد كبير الهدف المرجو منها وهو تقريب الصحة إلى المواطن.

إذن فالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بشلالة العذاورة هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية، والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي[1].

[1]- المرسوم التنفيذي 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007 ، الصادر في الجريدة الرسمية ، العدد 33 بتاريخ 20 ماي 2007 .

وتتكون من 12 عيادة متعددة الخدمات و22 قاعة علاج والموزعين عبر تراب 10 بلديات.

المطلب الثاني: لمحة جغرافية عن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بشلالة العذاورة:

كما ذكرنا سابقا، الوحدات الصحية التابعة للمؤسسة تتوزع عبر تراب ثلاثة دوائر ببلدياتها العشرة:

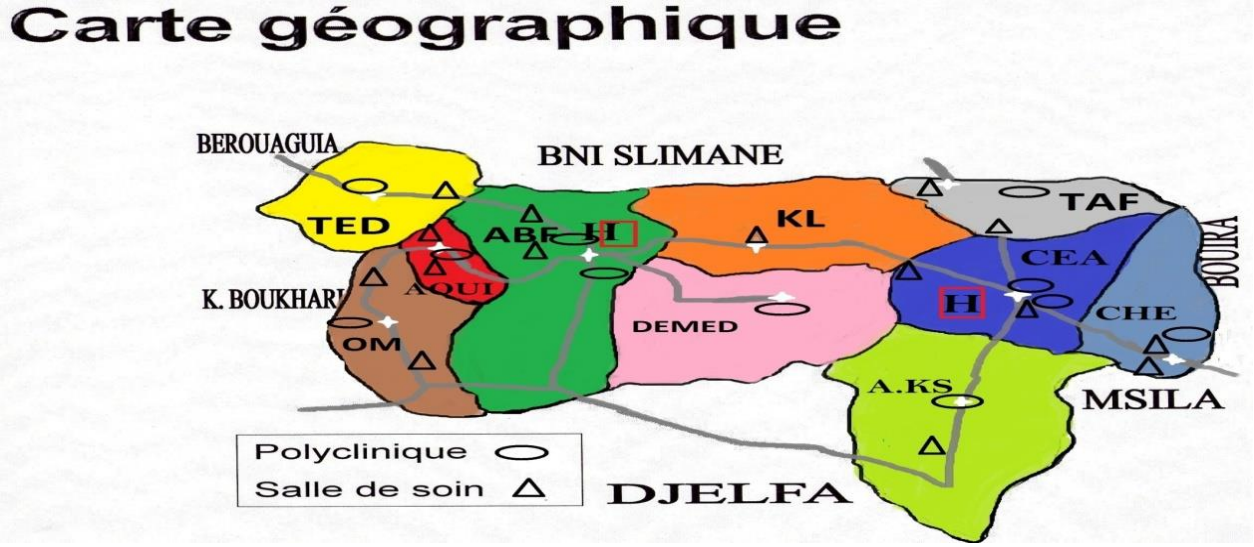
دائرة عين بوسيف ببلدياتها: عين بوسيف، الكاف لخضر، العوينات، سيدي دمد، أولاد معرف.

دائرة شلالة العذاورة: بلدية شلالة العذاورة، عين قصير، تافراوت، شنيقل.

دائرة سغوان: ببلدية ثلاثة الدوائر.

ما يميز هذه المؤسسة جغرافيا هو شساعة الحوض الذي تغطيه، وأيضا موقعا المميز حيث ناهيك عن حدودها الداخلية مع باقي دوائر الولاية، فهي تتوسط 03 ولايات مجاورة (البويرة شرقا، والمسيلة من الجنوب الشرقي وجنوبا ولاية الجلفة).

وما يجدر الإشارة إليه أنه بالرغم من الموقع المميز للبلديات التي تغطيها المؤسسة غير أنها تواجه مشاكل عديدة بسبب هذا التموقع لاسيما منها تلك المتعلقة بالأمراض الوبائية المتنقلة (إما عن طريق الماء أو عن طرق أخرى كالحيوان وغيرها) كداء اللشمانيوز والحصبة والحمى المالطية، وكذلك ما يواجهه سكان هذه المناطق من لسعات العقارب نظرا للطبيعة الصحراوية لبعض المناطق، وهو الأمر الذي يجعلها في تحدي دائم لضمان التغطية والحماية الأوفر لسكان هذه المناطق إضافة إلى تحدي آخر يسببه هذا التموقع والانتشار والمتمثل في مدى قدرة الإدارة على ضمان التوزيع العادل والمناسب للمورد البشري وحتى ضمان مختلف الوسائل والإمكانيات المناسبة للعمل سواء كانت مادية أو حتى معنوية.



الشكل (3-1): خارطة جغرافية تمثل الحوض الذي تغطيه المؤسسة وانتشار العيادات المتعددة الخدمات وكذا قاعات العلاج بها

المطلب الثالث : لمحة تنظيمية عن المؤسسة العمومية الاستشفائية بشلالة العذاورة ولاية المدية:

لقد صنفت المؤسسة العمومية الاستشفائية وفق القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 21 صفر 1433 الموافق ل 15 يناير 2012، في الصنف د، وهذا راجع لعدة اعتبارات 'معايير التصنيف' حيث أخذ بعين الاعتبار عدد الوحدات الصحية في حالة نشاط أنذاك والكثافة السكانية، لكن حاليا تشهد هذه المؤسسة توسعا كبيرا، سواء في النشاط أو الهياكل، فزيادة على 12 عيادة متعددة الخدمات و 22 قاعة علاج، فقد أدمج بها وحدة استشفائية بسعة 60 سرير وهذا بموجب القرار الوزاري رقم 333 المؤرخ في 2015/12/15، وتضمن قسم الجراحة العامة، مصلحة الولادة، مصلحة تصفية الدم ومصالح الطب الداخلي نساء ورجال.

هذا إضافة إلى تغطيتها لـ 04 وحدات كشف ومتابعة للصحة المدرسية وإضافة إلى فرقة طبية متنقلة على مستوى العيادة المتنقلة المجهزة والممنوحة من طرف الوزارة.

يسهر على السير الحسن لهذه المرافق مستخدمين في مختلف الأسلاك والرتب موزعين:

الطبيين: 60 مستخدم طبي

العمال المهنيين: 32

الشبه طبيين: 180 مستخدم

أعوان متعاقدين بالتوقيت الكامل و الجزئي: 95

الإداريين:45

أي بمجموع: 403 مستخدم

وتسعى المؤسسة دوما لتطوير موردها البشري، من خلال السعي الدائم لزيادة هذه الثروة كما ونوعا، من خلال سياسات التوظيف المتبعة في ظل التعليمات والقوانين المعمول بها، وكذلك من خلال التكوين المستمر والرسكلة للعنصر البشري، سواء داخل المؤسسة أو بالتوأمة مع باقي المؤسسات الصحية داخل الولاية وخارجها، وكذلك من خلال مراكز التكوين المخصصة لذلك.

يسير المؤسسة مجلس إدارة، وهي مزودة بهيئة استشارية تدعى المجلس الطبي، وتوضع إدارة المؤسسة تحت سلطة مدير معين بقرار وزاري له سلطة التعيين والتقدير في المؤسسة.

أما التنظيم الداخلي فهو يشتمل على المدير الذي يلحق به مكتب التنظيم العام ومكتب الاتصال

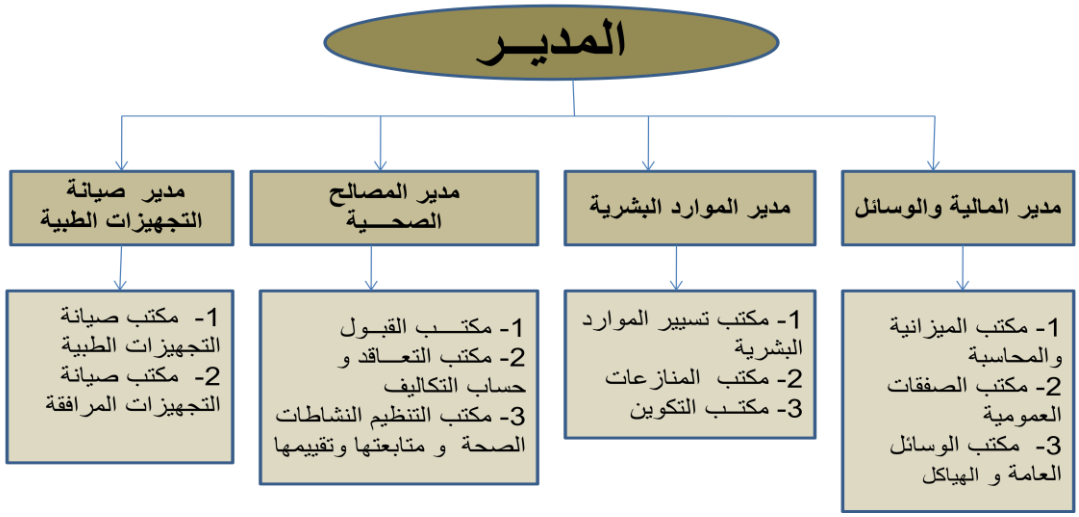
ويضم الهيكل 04 مديريات فرعية تتمثل في:

المديرية الفرعية للمالية والوسائل

المديرية الفرعية للمصالح الصحية

المديرية الفرعية للموارد البشرية

المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة



الشكل رقم (3-2): يمثل التنظيم الداخلي للمؤسسة الاستشفائية شلالة العذاورة

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية:

يتضمن هذا المبحث وصفا لمنهج الدراسة وإجراءاتها، بما في ذلك مجتمع الدراسة وعينتها وكذلك أداء الدراسة المستخدمة والتأكد من مصداقيتها وثباتها، وأخيرا الأساليب الإحصائية المتبعة في التحليل.

المطلب الأول: منهجية الدراسة:

من أجل دراسة إشكالية البحث وتحليل أبعاده واختبار الفرضيات، يتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بغية الحصول على بيانات للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول المشكلة محل الدراسة.

أولا –مجالات الدراسة :تتمثل مجالات الدراسة فيما يلي:

- **الحدود المكانية** :أجريت هذه الدراسة في المؤسسة العمومية الإستشفائية بشلالة العذاورة.
- **الحدود البشرية** :موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية بشلالة العذاورة.
- **الحدود العلمية** :وتتعلق بمتغيرات، المتغير الثابت الاتصالات الإدارية والمتغير التابع القرارات الإدارية
- **الحدود الزمنية** :أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية

ثانيا– عينة الدراسة: من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هي حصر مجتمع الدراسة، وعليه فإن مجتمع الدراسة يتمثل في موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية بشلالة العذاورة، ولقد تم اختيار عينة مكونة من30 فردا من مجتمع الدراسة وهذا بصفة عشوائية، وتم استرداد 30 إستبانة وهي إستبانات الصالحة للتحليل.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة: تم إعداد إستبانه صممت خصيصا لغرض جمع البيانات وتوزيعها على عينة الدراسة، وتم تحليل نتائج هذا الإستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss ، وقد تم إعداد الإستبانة على النحو الآتي:

- ✓ إعداد إستبانه أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛
- ✓ عرض الإستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات؛
- ✓ تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف؛
- ✓ تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم؛
- ✓ توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة،

المطلب الثالث: ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان: انه يعطي نفس النتائج إذا ما أعيد على نفس المجموعة في نفس الظروف وبمعنى أخر لو كررت علميات قياس الفرد الواحد لأظهرت نفس درجة شيئا من الاتساق أي أن درجنه لا تتغير جوهريا بتكرار، أي أن مفهوم الثبات يعني أن يكون الاختبار قادرا على أن يحقق دائما النتائج نفسها في حالة تطبيقه مرتين على نفس المجموعة. وتوجد عدة معادلات وطرق إحصائية لحساب ثبات الاستبيان.

وفي دراستنا تم التحقق من ثبات عبارات محاور الاستبيان، من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ.

طريقة معامل ألفا كرونباخ:تعد من أكثر مقاييس الثبات استخداما من طرف الباحثين، حيث يقيس درجة ثبات عبارات الاستبيان، بمعنى ما نسبة الحصول على نفس النتائج أو الاستنتاجات فيما لو أعيد تطبيق نفس الأداة وفق ظروف مماثلة[1].

[1] مصطفى طويطي، **التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان – تطبيقات عملية على برنامج Excel-** ، دار النشر الجامعي ،تلمسان، الجزائر، 2018، ص 149.

المبحث الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وأدوات العينة:

المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية **SPSS: Statistical Package for the Social Sciences(SPSS: V25)** وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية كما يلي:

جدول رقم (3-1): يبين الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

الأداة الإحصائية	وصفها
التكرار والنسبة% والرسوم البيانية	لوصف أفراد العينة الدراسة وإجاباتهم على عبارات الاستبيان
معامل ألفا كرونباخ	اختبار ثبات الاستبيان من خلال بيانات العينة الاستطلاعية
معامل الارتباط بيرسون	ويستخدم لقياس اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين ومن خلال قيمة معامل الارتباط يمكن إقرار أو عد إقرار وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين وتم توظيفه في حساب صدق الاستبيان
المتوسط الحسابي:	وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدر ب (03) لأن التنقيط يتراوح من (01) إلى (05)، والمتوسط يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى قيمة له.
الانحراف المعياري:	وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو بعد، والتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركز الإجابات وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية وجودة، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو العبارات لصالح الأقل تشتتا عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينها.
الانحدار البسيط	توضيح كيف يؤثر المتغير المستقل في المتغير التابع، ويضع في عين

	الاعتبار هامش الخطأ، والذي يؤول إلى الصفر عند تقدير معلمات النموذج. ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية أو عدم قبولها من خلال تحليل التباين ANOVAوالقيمة الإحصائية F.
معامل التحديد R^2:	يقيس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، ويكشف لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت الساهمة أكبر، وتعزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارج الدراسة وكذا للخطأ العشوائي.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

- **صدق الاتساق الداخلي**

يعتبر صدق الاتساق الداخلي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق الداخلي مدى ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية لعبارات المحور مجتمعة، والجداول التالية توضح ذلك:

جدول رقم(3-2): يوضح صدق الاتساق الداخلي لمحور الاتصالات الإدارية

رقم الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل الارتباط بيرسون
1	0,663**	9	0,517**
2	0,741**	10	0,727**
3	0,705**	11	0,768**
4	0,624**	12	0,785**
5	0,807**	13	0,781**
6	0,831**	14	0,551**
7	0,634**	15	0,626**
8	0,638**		
قـــــاعدة: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة0.05 فانه يوجد ارتباط معنوي بين كل فقرة من			

فقرات المقياس والدرجة الكلية للمقياس نفسه.

** دالة عند 0.01

*دالة عند 0.05

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط Pearson Corrélation بين كل عبارة من عبارات محور الاتصالات الإدارية والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائيا، حيث أن قيمة SIG (مستوى معنوية) اقل من بمستوى دلالة 0.05، ومنه تعتبر عبارات محور الاتصالات الإدارية صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم(3-3): يوضح صدق الاتساق الداخلي لمحور القرارات الإدارية

رقم الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل الارتباط بيرسون
1	0,669**	9	0,774**
2	0,679**	10	0,598**
3	0,612**	11	0,548**
4	0,599**	12	0,508**
5	0,586**	13	0,689**
6	0,761**	14	0,620**
7	0,772**	15	0,573**
8	0,587**	16	0,644**

قـــــاعدة: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة0.05 فانه يوجد ارتباط معنوي بين كل فقرة من فقرات المقياس والدرجة الكلية للمقياس نفسه.

** دالة عند 0.01

*دالة عند 0.05

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط Pearson Corrélation بين كل عبارة من عبارات محور القرارات الإدارية والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائيا، حيث أن قيمة SIG (مستوى معنوية) اقل من بمستوى دلالة 0.05، ومنه تعتبر عبارات محور القرارات الإدارية صادقة لما وضعت لقياسه.

المطلب الثاني: اختبار ثبات الاستبيان

وهناك مجالات مختلفة لدرجة الثبات ل **معامل Cronbach's Alpha** :

جدول رقم (3-4): يوضح المجالات المختلفة لدرجة الثبات (Alpha)

دلالة (Alpha)	قيمة (Alpha)
غير كافية	0.6>Alpha
ضعيفة	0.65>Alpha>0.6
مقبولة نوعا ما	0.70>Alpha>0.65
حسنة	0.85>Alpha>0.70
جيدة	0.90>Alpha>0.85
ممتازة	0.90<Alpha

المصدر: Mana carricano et Fanny Poujol ,Analyse de données avec spss ,Edition PERSON ,2009, p53

وفي دراستنا تحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (3-5): يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha لمحاور الإستبيان

	محاور الإستبيان	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
1	**محور الاتصالات الادارية**	**15**	**0.922**
2	**محور القرارات الإدارية**	**16**	**0.902**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ ذات قيم مرتفعة في جميع محاور الاستبيان وهي أكبر من الحد الأدنى 0.70 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدر الإشارة أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كلما اقتربت من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة.

- **اختبار التوزيع الطبيعي**

قبل إختبار فرضيات الدراسة وجب علينا التأكد من التوزيع الطبيعي لبيانات المتغير المستقل والتابع لموضوع الدراسة، وذلك لتحديد الأساليب الإحصائية اللازمة لإختبار فرضيات الدراسة، والجدول الموالي يوضح نتائج توزيع البيانات:

جدول رقم (3-6) نتائج توزيع البيانات

Tests of Normality						
Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov[a]			
Sig.	df	Statistic	Sig.	df	Statistic	
0,141	34	0,952	0,200*	34	0,114	الاتصالات الإدارية
0,319	34	0,964	0,200*	34	0,119	فعالية القرارات الإدارية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

بما أن عينة دراستنا أكبر من 30 شخص، فإننا نعتمد على نتائج اختبار (Kolmogorov-Smirnova)، نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) لهذا الاختبار أكبر من 0.05، وبالتالي يمكننا أن نستنتج أن البيانات تتبع توزيعا إعتداليا، ومنه سنعتمد في دراستنا على الأساليب الإحصائية المعلمية في اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات

استخدمنا مصدرين أساسيين للحصول على البيانات ذات العلاقة بالدراسة الحالية هما:

1.5 -مصادر ثانوية

تم اعتمادها في معالجة الإطار النظري للدراسة وتتمثل في: الكتب والمجلات والمقالات العلمية والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة من مواقع الانترنت المختلفة، بالإضافة إلى مختلف الوثائق والبيانات المتعلقة بعمال الشركة المتحصل عليها من مصلحة الموارد البشرية ومصلحة التكوين.

2.5 –مصادر أولية

أ) المقياس (الإستبيان): اعتمدنا على المقياس كأداة أساسية لجمع البيانات حول موضوع الدراسة، وتسمح هذه الأخير بطرح أسئلة معدة مسبقا من قبل الباحث على الأفراد بطريقة كيفية من أجل الحصول على بيانات تخدم أساسا دراسة الموضوع وفقا لما جاء في إشكالية الموضوع وفرضيات الدراسة.

القسم الأول ويضم الخصائص الشخصية والوظيفية: (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الاقدمية).

القسم الثاني ويضم كل من محور الاتصالات الإدارية وكذا فعالية القرارات الإدارية.

تم تنقيط الإجابات وفق سلم ليكرت الخماسي كما يلي:

الجدول رقم (3–7) يوضح طريقة تنقيط الإجابات على بنود الاستبيان.

البدائل	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبدا
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: بالاعتماد على دراسات سابقة

ولتحديد مستويات الموافقة استخدمنا الأدوات الإحصائية التالية:

1. المتوسط الحسابي بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات المقياس ومقارنتها.
2. والانحراف المعياري ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركز الإجابات حول درجة المتوسط الحسابي وعدم تشتتها.
3. المدى لتحديد طول الفئة =(أعلى درجة (موافقبشدة) – أدنى درجة (غير موافق أبدا))/ عدد المستويات، وهذا لتحديد اتجاههم نحو كل عبارة هل هم: موافقون بدرجة مرتفعة جدا، مرتفعة، موافق نوعا ما، منخفضة، مخفضة جدا.
4. تحديد طول الفئة باستخدام المدى حيث: (5–1)/5= 0.8 حيث نحصل على مجالات كما يلي:

جدول رقم (3-8): مجالات مقياس ليكرت الخماسي

مجال المتوسط الحسابي		مقياس ليكرت	درجة الموافقة
[1 - 1.80]	من 01 إلى 1.80 درجة	غير موافق أبدا	درجة منخفضة جدا
[1.81 - 2.60]	من 1.81 إلى 2.60 درجة	غير موافق	درجة منخفضة
[2.61 - 3.40]	من 2.61 إلى 3.40 درجة	محايد	درجة متوسطة
[3.41- 4,20]	من 3.41 إلى 4.20 درجة	موافق	درجة عالية
[4.21 - 5]	من 4.21 إلى 5 درجة	موافق بشدة	درجة عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبين

المبحث الثالث: تحليل نتائج اختبار الفرضيات

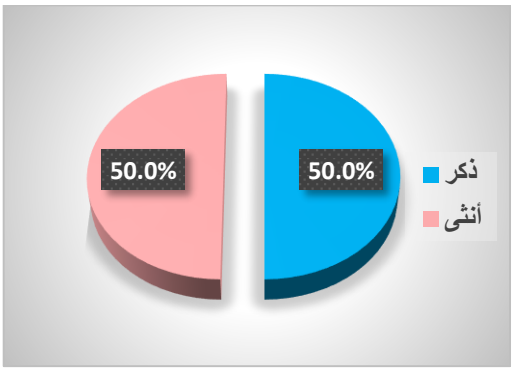
المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

جدول رقم (3-9):توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الإجابة	التكرار	النسبة %
ذكر	17	50,0
أنثى	17	50,0
المجموع	34	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

شكل رقم (3-3):توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامجEXCEL

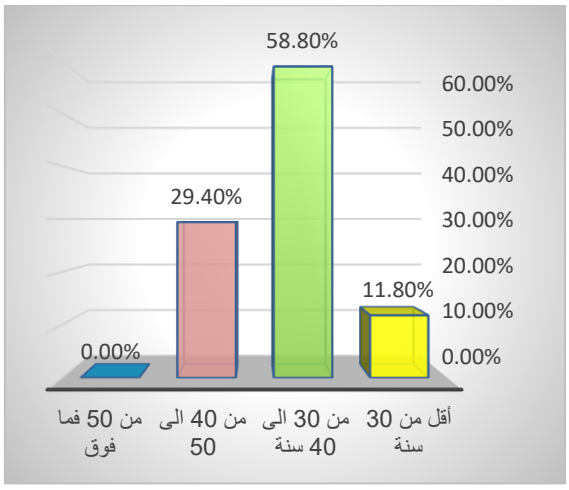
من خلال الجدول رقم (3-9) والشكل رقم (3-3) كذلك؛ يتضح لنا أن النسبة المئوية للذكور في العينة هي 50.0٪، وعددهم 17 فردًا. بالمثل، النسبة المئوية للإناث في العينة أيضًا 50.0٪، وعددهم 17 فردًا.

جدول رقم (3-10):توزيع أفراد العينة حسب السن

الإجابة	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	4	11,8
من 30 إلى 40 سنة	20	58,8
من 40 إلى 50	10	29,4
من 50 فما فوق	0	0,0
المجموع	34	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

شكل رقم (3-4):توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامجEXCEL

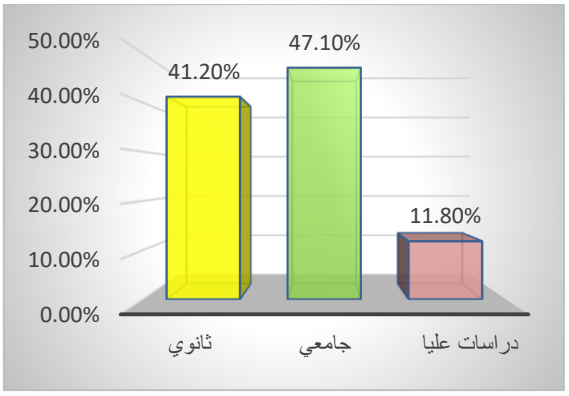
من خلال الجدول رقم (3-10) والشكل رقم (3-4) كذلك؛ يتضح لنا أن نسبة 11.8٪ من العينة تتكون من الأفراد الذين يقل عمرهم عن 30 سنة، وتشكل هذه الفئة النسبة الأقل في العينة. بينما يشكل الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة نسبة 58.8٪، وهي الفئة الأكبر من حيث النسبة المئوية في العينة. وتشكل الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة نسبة 29.4٪. ومن المثير للاهتمام أنه لا يوجد أفراد في العينة تتجاوز أعمارهم 50 عامًا.

جدول رقم (3-11):توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الإجابة	التكرار	النسبة %
ثانوي	14	41,2
جامعي	16	47,1
دراسات عليا	4	11,8
المجموع	34	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

شكل رقم (3-5):توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامجEXCEL

من خلال الجدول رقم (3-11) والشكل رقم (3-5) كذلك؛ يتضح لنا بأن النسبة المئوية للأفراد الذين حصلوا على شهادة الثانوية 41.2٪، وهم ممثلون بـ 14 فردًا في العينة. أما الفئة العليا في التعليم، فتشكل

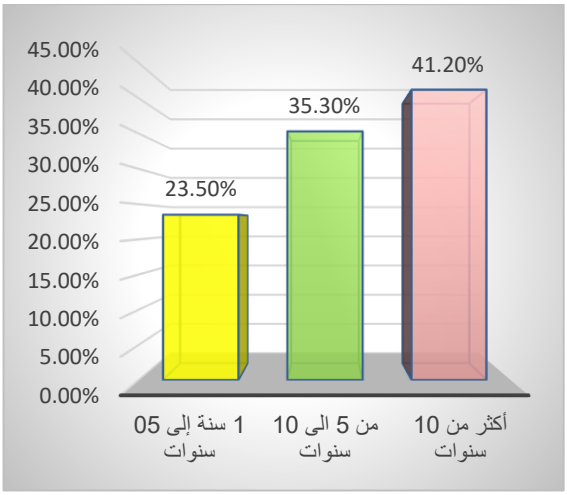
11.8٪ من العينة وتتألف من 4 أفراد. أما النسبة المئوية الأعلى فهي لأولئك الذين حصلوا على شهادة جامعية، حيث تصل إلى 47.1٪، وعددهم 16 فردًا.

جدول رقم (3-12):توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

الإجابة	التكرار	النسبة %
1 سنة إلى 05 سنوات	8	23,5
من 5 إلى 10 سنوات	12	35,3
أكثر من 10 سنوات	14	41,2
المجموع	34	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

شكل رقم (3-6): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامجEXCEL

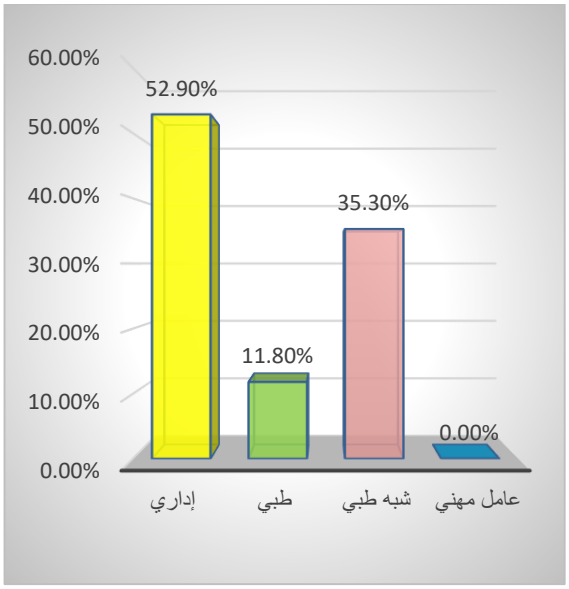
من خلال الجدول رقم (3-12) والشكل رقم (3-6) كذلك؛ يتضح لنا أن 23.5٪ من العينة، وهم 8 أفراد، لديهم أقدمية تتراوح بين 1 إلى 5 سنوات. بينما يمتلك 35.3٪ من العينة، وهم 12 أفرادًا، أقدمية تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات. وتشير النسبة المئوية الأعلى، وهي 41.2٪، إلى وجود 14 فردًا في العينة لديهم أقدمية تزيد عن 10 سنوات.

جدول رقم (3-13):توزيع أفراد العينة حسب الصنف

الإجابة	التكرار	النسبة %
إداري	18	52,9
طبي	4	11,8
شبه طبي	12	35,3
عامل مهني	0	0,0
المجموع	34	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

شكل رقم (3-7): توزيع أفراد العينة حسب الصنف



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامجEXCEL

من خلال الجدول رقم (3-13) والشكل رقم (3-7) كذلك؛ يتضح لنا أن 52.9٪ من العينة، وهم 18 فردًا، ينتمون إلى الصنف الإداري. أما الفئة الطبية، فتشكل 11.8٪ من العينة وتتألف من 4 أفراد. وتشكل الفئة الشبه طبية 35.3٪ من العينة وتتألف من 12 فردًا. بينما لا يوجد أفراد في العينة ينتمون إلى الصنف "عامل مهني".

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لنتائج الدراسة

1- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الأول من الاستبيان الموجه للأفراد والمتعلق بـ:الاتصالات الإدارية.

جدول رقم (3-14): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمحور:الاتصالات الإدارية.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة التقييم
01	مناخ العمل يساعدك على أداء عملك بكفاءة وفعالية	3,9706	0,57658	درجة عالية
02	تجد صعوبة في الاتصال برئيسك	3,7941	0,80827	درجة عالية
03	تتوفر في المؤسسة اتصالات بين الزملاء بشكل	3,9412	0,81431	درجة عالية

	مستمر			
04	تسمح الاتصالات بين الزملاء ببث روح التعاون	4,0000	0,69631	درجة عالية
05	يساهم الاتصال في إبلاغك بالأوامر والتعليمات	4,0000	0,81650	درجة عالية
06	تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعال لإيصال التعليمات المطلوبة	3,8824	0,94595	درجة عالية
07	نقص التواصل في المؤسسة يخلق الصراع بين الموظفين والإدارة	3,8235	0,79661	درجة عالية
08	تجد صعوبة في الاتصال بالمسؤول مباشرة	3,8529	0,65747	درجة عالية
09	أنت راض على الطريقة التي يتم بها الاتصال داخل المؤسسة	3,6176	0,81704	درجة عالية
10	تهتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات لكل المستويات	3,8529	0,89213	درجة عالية
11	تقوم برفع التقارير الخاصة بأعمالك للإدارة	3,8824	0,91336	درجة عالية
12	يوجد تستر على معلومات تعيق من عملية السير الحسن للمؤسسة	3,9706	0,90404	درجة عالية
13	عدم وضوح المعلومات يعرقل العملية الاتصالية في المؤسسة	4,0588	0,81431	درجة عالية
14	تؤثر المشاكل الشخصية بين الموظفين على فعالية الاتصال الإداري	3,8235	0,79661	درجة عالية
15	تسهل مهارة الإنصات التفاهم بين العمال	3,7059	0,93839	درجة عالية
	مستوى الاتصالات الإدارية حسب وجهة نظر أفراد العينة	3,8782	0,56739	درجة عالية

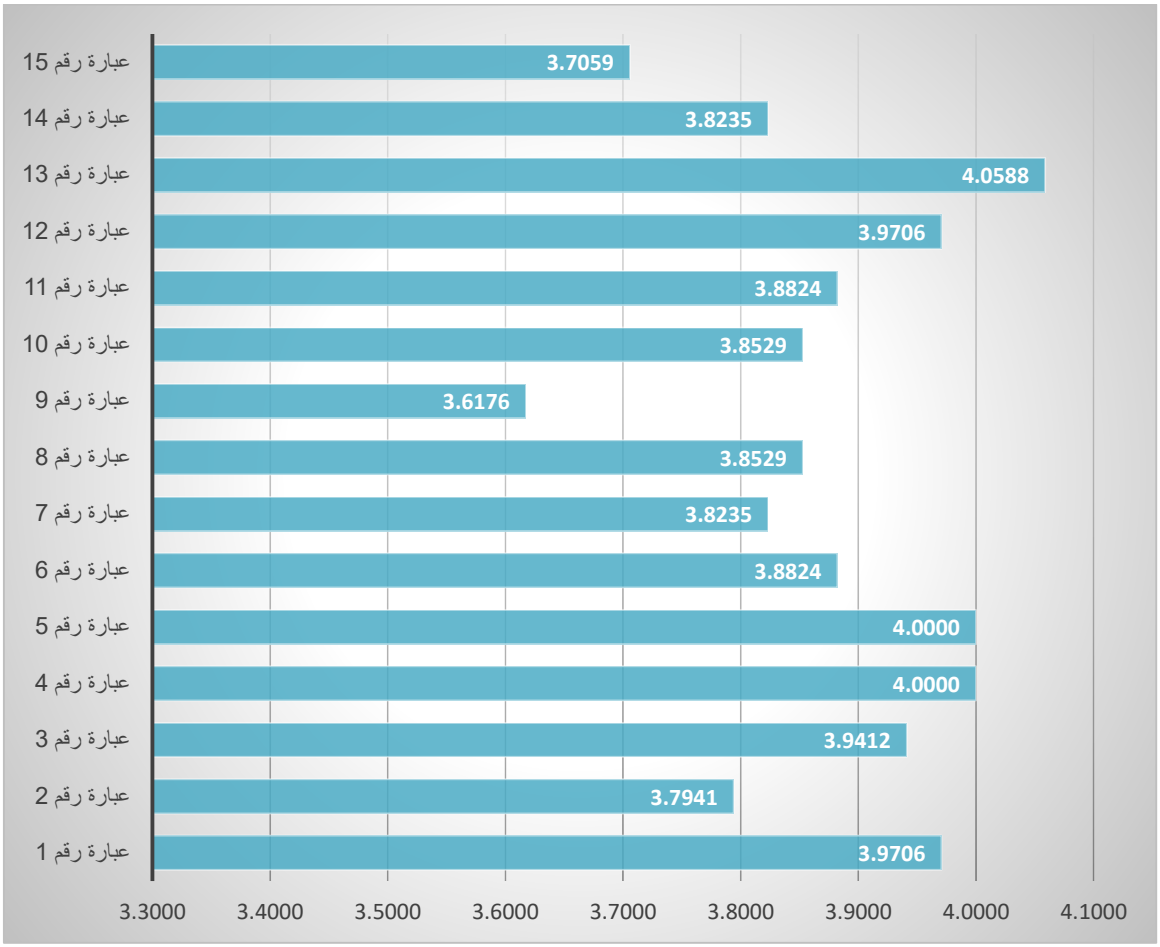
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول السابق نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول والمتعلق بـ: **مستوى الاتصالات الإدارية:** بلغ ($\bar{x}$=3.87) بانحراف معياري بلغ (0.56) وهذا الأخير أقرب من الواحد مما يشير إلى تقارب أراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الذي

ضمن مجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة حول **مستوى الاتصالات الإدارية** هو بدرجة عالية حسب وجهة نظرهم.

والشكل التالي يبين ترتيب عبارات محور **الاتصالات الإدارية:**

الشكل رقم (3-8):ترتيب عبارات محور الاتصالات الإدارية.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامجEXCEL

2- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الثاني من الاستبيان الموجه للأفراد والمتعلق بـ:فعالية القرارات الإدارية.

جدول رقم (3-15): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمحور:فعالية القرارات الإدارية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة التقييم
01	تفتح لكم المؤسسة مجالا لمناقشة القرارات التي تصدرها	3,5294	0,86112	درجة عالية
02	يساهم الاتصال بتزويدك بمعلومات تساعد في اتخاذ	3,8529	0,85749	درجة عالية

	القرارات في الوقت المناسب			
03	يبالغ الرئيس بالأوامر من خلال استعمال سلطته	3,7059	0,79884	درجة عالية
04	يشارككم المسؤول في اتخاذ القرارات في المؤسسة	3,6176	0,88813	درجة عالية
05	العلاقة بين المسؤول والموظفين تؤدي إلى تحسين الخدمات في المستشفى	3,4412	1,02073	درجة عالية
06	عند مواجهتكم لمشكلة في غياب المسؤول لا يتخذ القرار إلا عند حضوره	3,3824	0,95393	درجة عالية
07	تستجيب دائما للقرارات المتخذة من طرف مسؤولي الإدارة	3,5588	0,89413	درجة عالية
08	تحس أن رؤساءك لا يتقبلون أي أفكار تقدمها لهم في مجال عملك	3,5588	0,82356	درجة عالية
09	تأخذ الإدارة بعين الاعتبار الاقتراحات التي يقدمها العمال أثناء مشاركتهم في اتخاذ القرار	3,7059	0,83591	درجة عالية
10	أنت راض عن تقييم أدائك في المؤسسة	3,5000	0,70711	درجة عالية
11	تعقد الإدارة اجتماعات دورية مع العاملين تناقش من خلالها مشاكل المؤسسة	4,0000	0,69631	درجة عالية
12	الوسائل المستعملة في عملية الاتصال تساعد على إيصال القرارات بشكل واضح	4,1471	0,60964	درجة عالية
13	تهتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات الإدارية	3,7353	0,82788	درجة عالية
14	توجد شفافية في اتخاذ القرارات بين الرئيس والموظفين	3,9706	0,57658	درجة عالية
15	توجد صعوبات في فهم القرارات وتوصيلها بوضوح للموظفين	3,8529	0,65747	درجة عالية
16	قلة الخبرة لدي العاملين بالإدارة تأثر على فعالية الاتصال الإداري للقرارات	3,8235	1,05803	درجة عالية

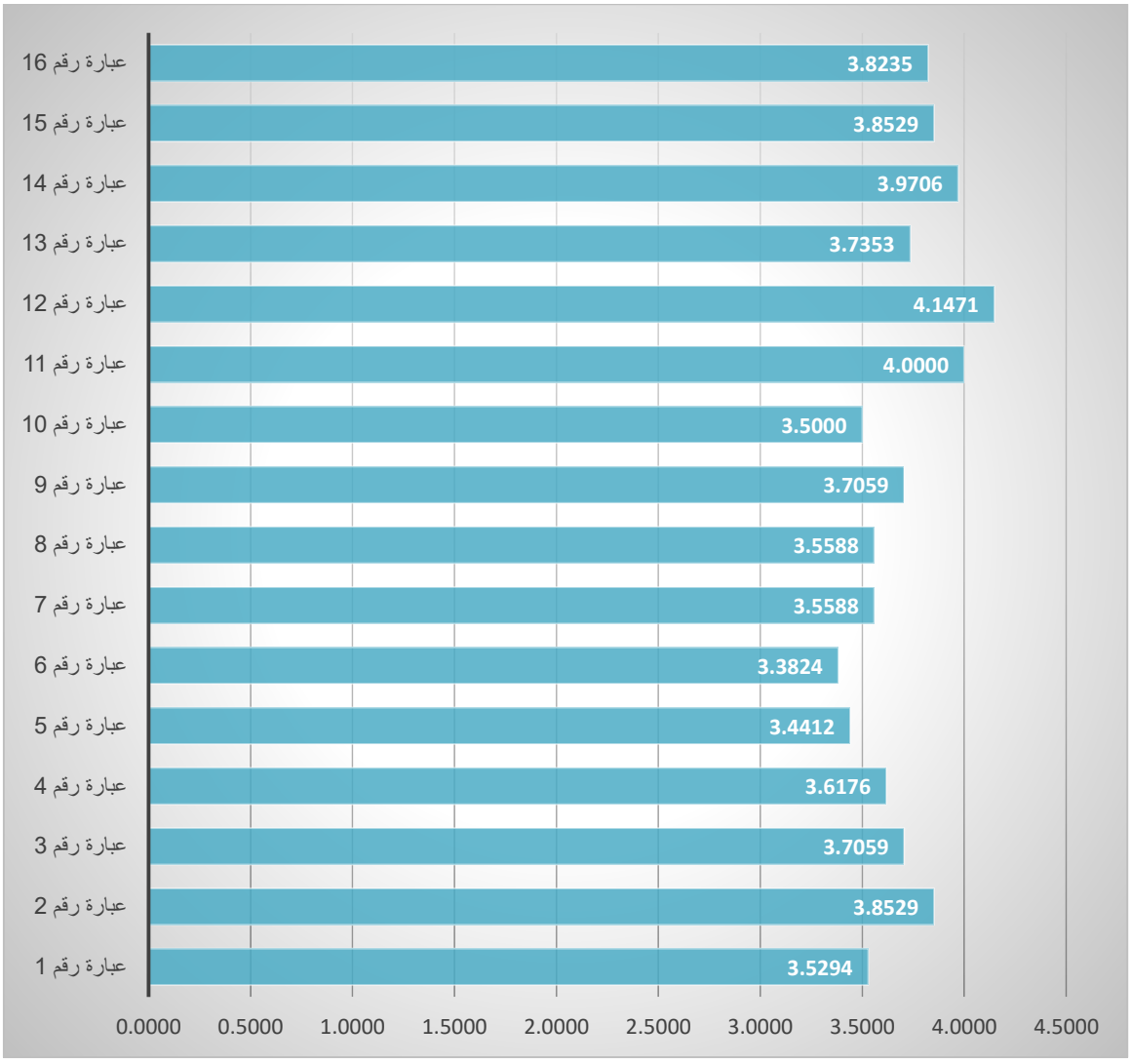
مستوى فعالية القرارات الإدارية حسب وجهة نظر أفراد العينة	3,7129	0,52709	درجة عالية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني والمتعلق بـ: **مستوى فعالية القرارات الإدارية**:بلغ ($\bar{x}$=2.24) بانحراف معياري بلغ (0.42) وهذا الأخير أقرب من الواحد مما يشير إلى تقارب أراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الذي ضمن مجال (من 1.81 إلى 2.60 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة حول **مستوى فعالية القرارات الإدارية** هو بدرجة منخفضة حسب وجهة نظرهم.

والشكل التالي يبين ترتيب عبارات محور **فعالية القرارات الإدارية**:

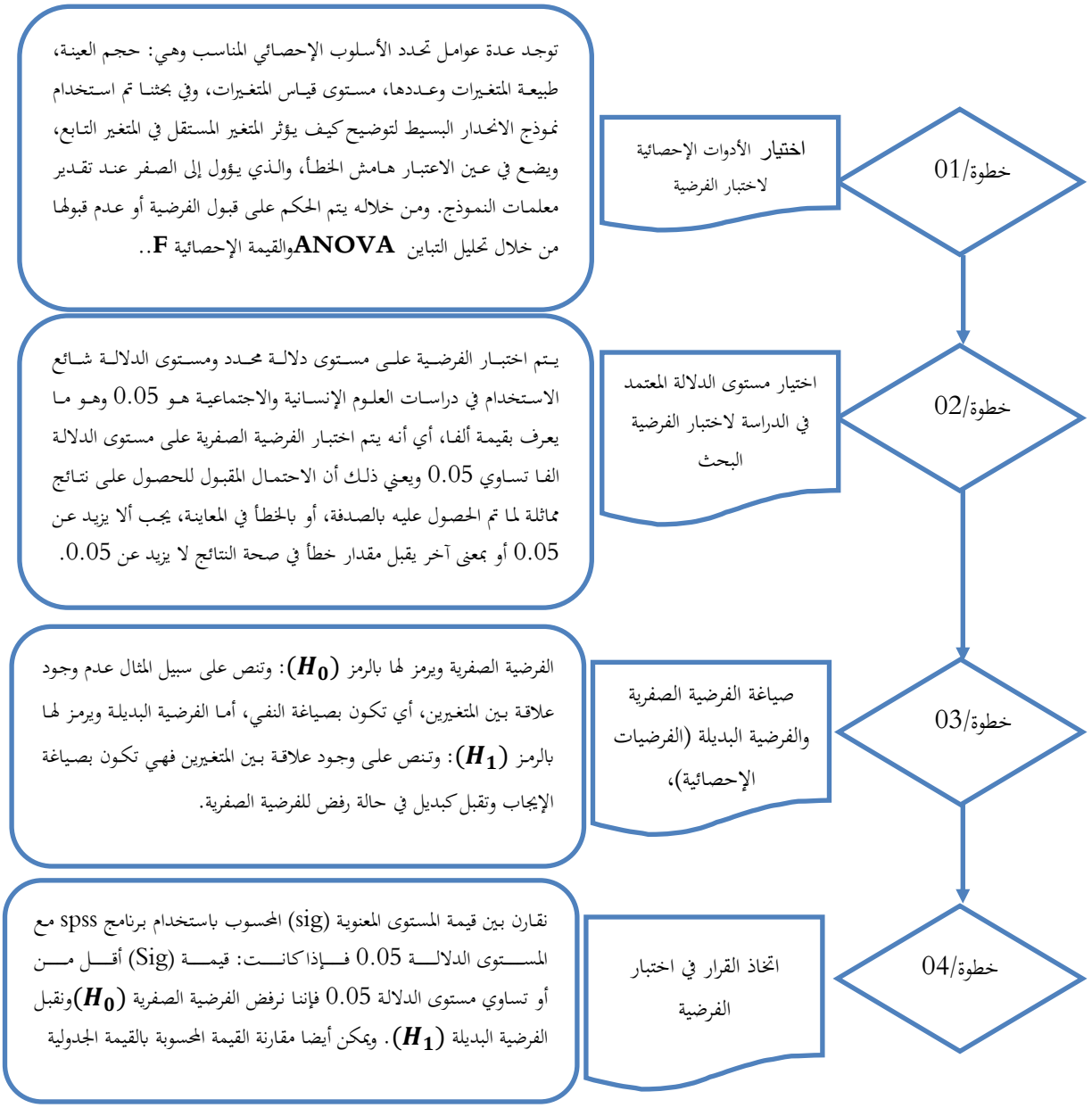
الشكل رقم (3-9):ترتيب عبارات فعالية القرارات الإدارية.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج EXCEL

المطلب الثالث: اختبار فرضية الدراسة

الشكل رقم (3-10): الخطوات الإحصائية لاختبار هذه الفرضية



➲ شرح الأداة الإحصائية لاختبار فرضية الدراسة:

تتمحور فرضيات الدراسة في إجابة على إشكالية الدراسة والمتمثلة فيما يلي: هل الاتصالات الإدارية تؤثر في تحقيق فعالية القرارات الإدارية؟؛ حيث سوف نقوم ومن خلال بيانات أفراد الدراسة اختبار مدى مساهمة **المتغير المستقل** في تحسين **المتغير التابع** ولتأكد من ذلك تم استخدام تحليل **نموذج الانحدار الخطي البسيط** لكشف

على وجود ارتباط بين المتغيرات وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة ودور المتغير المستقل في المتغيرات التابع ويوفر لنا تحليل نموذج الانحدار عدة إحصائيات نعتمد عليها في دراسة العلاقة والتأثير بين المتغيرات الدراسة وهي كما يلي:

تحليل التباين ANOVA اختبار F (F-test)		معامل الارتباط بيرسون	معامل التفسير	اختبار T (T-test): لمعاملات الانحدار (b0,b1)			
قيمة F المحسوبة	مستوى معنوية (SIG)	r	R^2	المعاملات نموذج الانحدار	B	T	مستوى معنوية (SIG)
؟	؟	؟	؟	(Constant)	؟	؟	؟
				المتغير المستقل	؟	؟	؟

1.معامل الارتباط بيرسون (Correlation de Pearson):[1]ويستخدم لقياس اتجاه وقوة العلاقة الخطية بين المتغيرين وتقع قيمة معامل الارتباط بين −1 إلى +1 وهذه القيمة تدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين، فإذا كانت القيمة كبيرة كافية بغض النظر عن الإشارة فإن العلاقة بين المتغيرين قوية، أما إشارة معامل الارتباط فإنها تدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين فإذا كانت الإشارة موجبة فان زيادة قيم أحد المتغيرات ترافقها زيادة في المتغير الأخر أي العلاقة بينهما طردية والعكس صحيح،ويمكن تقسيم مجالات قيمة معامل الارتباط على الشكل التالي:

جدول رقم (3−16):معامل الارتباط

أقل من ∓0.3	**ضعيفة**
من ∓0.3 الى ∓0.7	**متوسطة**
أكبر من ∓0.7	**قوية**

2. اختبار F (F-test) : ويستخدم لاختبار معنوية الكلية لنموذج الانحدار الخطي، بكلمة أخرى معنوية العلاقة بين متغير المستقل والمتغير التابع للظاهرة المدروسة وكلما ارتفعت قمتها يكون قبولها معنوية أعلى وله

[1] محمد بلال الزغبي، عباس الطلافحة،**النظام الإحصائيspss فهم وتحليل البيانات الإحصائية**، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان،2012، ص: 279.

قيمتان إحداهما تدعى بالقيمة المحسوبة (F_{cal}) وتحسب من نتائج تقدير نموذج الانحدار والثانية جدولية(F_{tab}) وتحدد بناءا على عدد المتغيرات ودرجة الحرية فإذا كانت المحسوبة أكبر من الجدولية أو قيمة **sig** المرافقة للاختبار(**F-test**) أقل من 0.05 فان نموذج الانحدار الممثل للعلاقة المدروسة نموذج معنوي.

3. **معامل التفسير (Correlation of determination)**: ويرمز له بالرمز^2(**RR-deux**) ويعتبر مقياس لجودة النموذج الانحدار الخطي (جودة العلاقة المدروسة) وهو مربع معامل الارتباط بيرسون وكلما اقتربت قيمة معامل التحديد من 100% دل ذلك على جودة توفيق النموذج (جودة العلاقة المدروسة) وهو يمثل أيضا النسبة المئوية للتباين التي يمكن تفسيرها بواسطة المتغير المستقل في التغيرات التي تؤدي إلى تحسين المتغير التابع، وتقع قيمة R^2 بين 0و 1 أي $0 \leq R^2 \leq 1$ وكلما تقترب قيمة R^2 من 1 يعني ارتفاع معنوية النموذج التفسيرية.[1]

ويمكننا استخراج مستويات التفسير الثلاثة،لمعامل التحديد R^2 (مرتفع، متوسط، منخفض) ونحدد مجالات R^2 كما يلي:(1- 0)/**3**= 0.333 حيث (رقم 03) معناه ثلاثة مستويات للتفسير : (منخفض، متوسط، مرتفع) ونحصل على المجالات كما يلي:

مجال معامل التحديد R^2	من 0 إلى 0.333	من 0.334 إلى 0.666	من 0.667 إلى 1
درجة المساهمة	منخفض	متوسط	مرتفع
النسبة المئوية	اقل من 33.3 %	من 33.4 % إلى66.6 %	أكثر من 66.7%

فإذا قلنا إن قيمة معامل التحديد قد بلغت نحو 80% يعني ذلك أن نحو 80% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع سببها المتغير المستقل والباقي 20% تعود إلى عوامل أو متغيرات أخرى لم تدخل النموذج.

4. **معاملات الانحدار (b_0,b_1)**: b_0 يمثل مقدر الثابت ذلك ان الثابت b_0ومعامل b_1فهو قيمة التي يزيد بها المتغير التابع عند زيادة وحدة واحد في المتغير المستقل.

5. **اختبار T (T-test)**: ويستخدم لاختبار معنوية الجزئية لنموذج الانحدار الخطي، بكلمة أخرى يستخدم لتحقق من معنوية معاملات (b_0,b_1) للنموذج الانحدار ولـي (**T-test**) قيمتان أحداهما تدعى بالقيمة المحسوبة (T_{cal}) وتحسب من نتائج تقدير نموذج الانحدار والثانية جدولية (T_{tab}) وتحدد بناءا على عدد المتغيرات ودرجة الحرية فإذا كانت المحسوبة أكبر من الجدولية أو قيمة **sig** المرافقة للاختبار(**T-test**) أقل من 0.05 فان

[1] عبد المجيد البلداوي،**الأساليب التطبيقية لتحليل وإعداد البحوث العلمية مع حالات دراسية باستخدام برنامج SPSS**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 242.

معامل الانحدار($\mathbf{b_0,b_1}$) يختلف عن الصفر ومنه له تأثير معني ويضم في نموذج الانحدار الممثل للعلاقة المدروسة.

6. ومنه فان لاختبار معنوية النموذج فانه نختبر أولا معنوية الكلية من خلال اختبار (F-test) ليتم بعدها اختبار معنوية معاملات النموذج بصفة منفردة من خلال اختبار (T-test).

وجاءت صياغة فرضيتنا كالتالي:

أ- **الفرضية الصفرية** ($\boldsymbol{b0}$): **لا يوجد** أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات الإدارية على فعالية القرارات الإدارية.

.ب- **الفرضية البديلة**($\boldsymbol{b1}$): **يوجد** أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات الإدارية على فعالية القرارات الإدارية.

☒ **صياغة النموذج الانحدار الخطي البسيط: من أجل دراسة العلاقة بين المتغير (المستقل (المؤثر) والتابع (المتأثر) نعتمد على المعادلة التالية التي:**

$$\boldsymbol{y = B_0 + B_1(x_1) + \varepsilon_i}$$

$\boldsymbol{Y}$: فعالية القرارات الإدارية

B_0: معامل الانحدار الثابت

b_1 : معامل الانحدار للمتغير المستقل (الاتصالات الإدارية) $(x1)$

قيمة الخطأ العشوائي Xi

وبالاستعانة ب برنامج SPSS.V 25 لتقدير إحصائيات النموذج الانحدار البسيط والمتعلق باختبار مدى مساهمة (**الاتصالات الإدارية**) في التأثير على الرضا الوظيفيمحل الدراسة نتحصل على الجدول التالي وهو **<u>ملخص للجداول</u>** مخرجات برنامج SPSS:(نجدول نموذج الانحدار (R^2، r)، جدول تحليل التباين ANOVA يضمن قيم(F، Sig)، جدول معاملات الانحدار(b_0،b_1)، يضمن قيم اختبار (T-Test) وقيم Sig لكل معلمة انحدار:

جدول رقم (3-17) يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط الخاص بالفرضية الرئيسية

معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA		القدرة التفسيرية		معنوية الجزئية /لمعاملات الانحدار			
قيمة F المحسوبة	مستوى معنوية	r	R^2	المعاملات نموذج الانحدار	B	t	مستوى معنوية (SIG)

						(SIG)	
0.014	2.598	1.196	(Constant)	0.488	0.699	0.000	30.499
0.000	5.523	0.649	الاتصالات الإدارية				

قاعدة القرار: نقارن بين قيمة المستوى معنوية (sig) المحسوب باستخدام برنامج spss مع المستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05 فإذا كانت (Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فان العلاقة بين المتغيرات دالة إحصائيا. أي نرفض الفرضية الصفرية(H_0) ونقبل الفرضية البديلة(H_1)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25

التعليق على الجدول:

يتبن من جدول تحليل الانحدار **البسيط** ما يلي:

- **معامل الارتباط (r):** بينت نتائج أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين **للاتصالات الإدارية وفعالية القرارات الإدارية** وفقا لأراء الفئة المستجوبة في محل الدراسة حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون يساوي 0.699وهو ضمن مجال الارتباط المتوسط **(من 0.3∓ الى 0.7∓)**؛
- **اختبار F (F−test):** إن دراسة قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، لا يدل على صلاحية النموذج للتطبيق، وإحصائيا يجب اعتماد على الدلالة معنوية للعلاقة بين المتغيرين **(للاتصالات الإدارية وفعالية القرارات الإدارية)** وعليه لابد من التأكد من معنوية نموذج الانحدار البسيط من خلال نتيجة اختبار F (F−test): حيث ومن الجدول أعلاه نجد قيمة(F_{cal}=30.499)وهي دالة إحصائيا حيث أن قيمة SIG=0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد من طرفنا في البحث وهذا يشير إلى معنوية نموذج الانحدار البسيط الممثل للعلاقة المدروسة بين المتغيرين **(للاتصالات الإدارية وفعالية القرارات الإدارية)** ومنه:

نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية(H_0) ونقبل الفرضية البديلة(H_1) أي أنه: **يوجد** أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات الإدارية على فعالية القرارات الإدارية.

معامل التحديد (R^2) (نسبة التفسير): من خلال قيمة معامل التحديد المقدرة بـR^2 =0.488 والتي تقع ضمن مستوى التفسير المتوسط (من 0.334 إلى 0.666)، يتضح بان**الاتصالات الإدارية** تفسر نسبة 48.8% من

فعالية القرارات الإدارية وهذا وفقا لأراء المستجوبين وبمعنى أخر وجدنا أن **الاتصالات الإدارية** بالشركة محل الدراسة تساهم بدرجة متوسطة في تحسين **فعالية القرارات الإدارية** وهذا ما يعني وجود قدرة تفسيرية متوسطة في نموذج الانحدار أي أن 48.8% من التغيرات والتحسينات التي تحدث في **فعالية القرارات الإدارية** تعزى لمتغير **الاتصالات الإدارية** والباقي 51.2% = (100- 48.8) راجع إلى عوامل أخرى.

- **اختبار معنوية معاملات الانحدار (معنوية الجزئية للنموذج):ومن خلال قيمة اختبار (T-test) وقيمة (sig) لكل معامل انحدار في الجدول أعلاه نجد:**

✓ **بالنسبة لمعامل** الانحدار (B_0.)للنموذج هو معنوي لأن قيم مستوى معنوية (Sig=0.014) أصغر من مستوى الدلالة(0.05) ومنه يضم في معادلة النموذج الانحدار.

✓ **بالنسبة لمعامل** الانحدار (B_1=0.649)للمتغير **الاتصالات الإدارية** هو ذو تأثير معنوي عند مستوى دلالة 0.000 لأن قيم مستوى معنوية(Sig)أقل من مستوى الدلالة(0.05) ومنه يضم في النموذج،وتدل قيمة معامل الانحدار (B_1=0.649) للمتغير المستقل **الاتصالات الإدارية** على انه بزيادة وحدة واحدة في متغير**الاتصالات الإدارية** يؤدي إلى تحسين**فعالية القرارات الإدارية** بقيمة 0.649 وحدة.

إذن نموذج الانحدار الخطي البسيط الممثل للعلاقة بين الاتصالات الإدارية وفعالية القرارات الإدارية لدى أفراد محل الدراسة هو:

فعالية القرارات الإدارية =0.649 (الاتصالات الإدارية) + ε_i

خلاصة الفصل:

لقد قمنا في هذا الفصل بتعريف المؤسسة العمومية محل الدراسة وتحليل وتفسير البيانات المتحصل عليها ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات وفي ضوء المقاربة النظرية وصولا إلى النتائج العامة، مما تبين من خلاله أن فروض الدراسة محققة بناء على النتائج المتحصل عليها وبالتالي يمكن القول فعالية الاتصال الإداري داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية بشلالة العذاورة ولاية المدية.

الخاتمة

الخاتمة:

يعمل الاتصال الإداري على توفير البيانات والمعلومات التي تعتبر بدائل الحلول تسعى لحل المشاكل المطروحة داخل المنظمة، واتخاذ القرار لا يكون إلا بتوفرها وبالتالي يكون القرار عقلاني، ومشاركة العمال في هذه العلمية له عدة أوجه منها شعور العامل بأهميته في المنظمة، وتوطيد الثقة بين العمال والمنظمة وتطوير فكرة العمل وتنميته، وتعويدهم على المشاركة في كل ما يمس المنظمة، وإذا تم توفير جو من العلاقات الإنسانية وروح التضامن وحب العمل وسعي المسؤولين إلى اقترابهم من مرؤوسيهم حتما يعزز الروابط بينهم ويجعلهم يعملون بجد دون ملل، مما يؤدي إلى تحسين محرجات العمال.

كما أن استخدام تكنولوجيا الاتصالات الحديثة ساهم بشكل كبير بتوفير المعلومات لمساعدة الأفراد لاتخاذ القرارات في المؤسسة حيث أن الموظفين والعاملين في المؤسسة يستطيعون أن يعملوا في أي مكان ويمكنهم الاتصال فيما بينهم من خلال وسائل عديدة وذلك يوفر عليهم الوقت والجهد والنفوذ فبدون الاتصال يصبح لا فائدة من المعلومات لأن الاتصال الإداري واتخاذ القرارات جانبين مهمين في العملية الإدارية، فهما متكاملان لكنهما مختلفان هذا يعني أن هناك علاقة متبادلة بين القرار والاتصال، إذ أن الاتصالات هي التي تنقل البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات.

أما فيما يخص النتائج فهي كالتالي:

أولا: النتائج النظرية:

- توثر الاتصالات الإدارية في المؤسسة من خلال: إيصال المعلومة في الوقت المناسب، أعطاء الرأي الصائب من المسؤول في الوقت المناسب، يمكن إعطاء فرصة للتشاور سرعة اتخاذ القرار المناسب.
- تؤخذ القرارات الإدارية في المؤسسة على أساس: سرعة إيصال المعلومة للمسؤول، صحة ودقة المعلومات المنقولة.

علاقة الاتصالات الإدارية بالقرارات المتخذة: توجد علاقة بين الاتصالات الإدارية والقرارات المتخذة من خلال إذا توفرت المعلومة عن طريق الاتصال أتخذ القرار.

ثانيا: النتائج التطبيقية:

نتيجة اختبار الفرضية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات الإدارية على فعالية القرارات الإدارية.

استنتاج:

بينت نتائج أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين **للاتصالات الإدارية وفعالية القرارات الإدارية** وفقا لأراء الفئة المستجوبة في محل الدراسة حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون يساوي وهو ضمن مجال الارتباط المتوسط، إن دراسة قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، لا يدل على صلاحية النموذج للتطبيق، وإحصائيا يجب اعتماد على الدلالة معنوية للعلاقة بين المتغيرين **(للاتصالات الإدارية وفعالية القرارات الإدارية)** وعليه لابد من التأكد من معنوية نموذج الانحدار البسيط من خلال نتيجة اختبار المعتمد من طرفنا في البحث وهذا يشير إلى معنوية نموذج الانحدار البسيط الممثل للعلاقة المدروسة بين المتغيرين **(للاتصالات الإدارية وفعالية القرارات الإدارية)**.

الاقتراحات: ومن خلال الدراسة والنتائج المذكورة فمننا نوصي بالآتي للرفع من عملية اتخاذ القرارات:

- إدارة المؤسسة المعلوماتية يجب أن تكون على دراية كاملة بأساسيات عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة(المكتبة أو مركز المعلومات).
- المعرفة التامة بالعوامل المؤثرة على نجاح عملية اتخاذ القرارات.
- يجب اختيار نوع القرار الإداري المناسب لكل مشكلة معينة تواجه المؤسسة المعلوماتية.
- استخدام نظم المعلومات الإدارية أصبح أمرا ضروريا للمساعدة في عملية اتخاذ القرار المناسب لكل مشكلة أزمة تواجهها المكتبة أو مركز المعلومات.
- تزويد القائد بالمعلومات والبيانات الصحيحة.
- غرس في ذهن العاملين مفهوم اتخاذ القرار، وإبراز مدى أهمية في عملية اتخاذ القرارات الجماعية.

أفاق البحث: من خلال اطلاعنا على هذه الدراسة ارتأينا طرح مجموعة من المواضيع يمكن أن تكون محل الدراسة مستقبلا:

- دور نظم الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات.
- أهمية اتخاذ القرارات وتأثيرها على الأداء الفعلي للمؤسسة.
- الاتصال الإداري ودوره في ترشيد عملية اتخاذ القرارات.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

- **الكتب:**

1. أحمد الخطيب، **إدارة المعرفة ونظم المعلومات**، جدار للكتاب العلمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

2. أحمد ماهر، **إدارة المبادئ والمهارات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.

3. أبو سمرة محمد، **الاتصال الإداري والإعلامي**، دار أسامة للنشر، عمان، 2008.

4. الجيوسي محمد رسلان، جاد الله، جميله، **الإدارة علم وتطبيق**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان،2000 .

5. الحلالمة محمد عزات، المدادحة أحمد نافع، **المفاهيم الحديثة في علم الاجتماع**، إثراء للنشر والتوزيع الأردن، 2010.

6. الخطيب أحمد، زيغان خالد،**إدارة المعرفة ونظم المعلومات**، ط1 ، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2009.

7. العزاوي خليل، **إدارة اتخاذ القرار الإداري**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

8. العلاق بشير، **نظريات الاتصال : مدخل متكامل**، دار اليازوري لنشر والتوزيع، عمان، 2010.

9. أيوب نادرة، **نظرية القرارات الإدارية**، مكتبة زهدان عمان، الأردن، 1997.

10. بلال خلف السكارنة، **المهارات الإدارية في تطوير الذات**، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

11. بلوط حسن إبراهيم، **المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات**، ط1 ، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005.

12. جابر نصر الدين، لوكيا الهاشمي، **مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي** ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، د ط ، عين مليلة الجزائر، سنة 2006.

13. جمال الدين العويسات، **الإدارة وعملية اتخاذ القرار**، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2005.

14. جيهان احمد رشتي، **الأسس العلمية لنظريات الإعلام**، دار الفكر العربي، القاهرة، 1978.

15. حريم حسين، **مبادئ الإدارة الحديثة نظريات العمليات الإدارية وظائف المنظمة**، ط2، دار الحامد، عمان، 2009.

16. حسن عماد مكاوي وسامي الشريف، **نظريات الإعلام**، مركز التعليم المفتوح، القاهرة، 2000.

17. حسين بلعجوز، **المدخل لنظرية القرار**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

18.حسين محمود حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط3 ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

19.خيري خليل الجميلي، **الاتصال و وسائله في المجتمع الحديث**، ط1، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 1997.

20.رضا هاشم حمدي، **تنمية مهارات : الاتصال والقيادة الإدارية**، دار الراية، عمان، 2009.

21.زكي مصطفى عليان، **أسس الإدارة المعاصرة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن،2007.

22.سرير عبد الله رابح، **القرار الإداري**، ط 1، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

23.سعيد بن عامر، على عبد الوهاب، **الفكر الإداري في التنظيم والإدارة، ط2**، سيرقين الاستشارات والتطوير الإداري، 1998.

24.شعبان فرج، **الاتصالات الإدارية**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

25. عبد الحافظ سلامة، **الاتصال وتكنولوجيا التعليم**، دار اليازوري العلمية، الأردن.

26. عبد المجيد البلداوي،**الأساليب التطبيقية لتحليل وإعداد البحوث العلمية مع حالات دراسية باستخدام برنامج SPSS**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

27.علي صباح حميد، أبو زيتون فرحان، **الاتصالات الإدارية أسس مفاهيم و مراسلات**، ط1، دار الحامد، عمان، 2007.

28.علو عبد الله طاهر ،**الأنموذج القيادي التربوي الإسلامي**، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

29.عمر عنايم، علي الشرقاوي، **تنظيم إدارة الأعمال: الأسس والأصول العلمية**، د.ط، دار النهضة العربية، بيروت، 1977.

30.عمر محمود غباين، **القيادة الفعالة والقائد الفعال**، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

31.فراس سي أومان وآخرون، **التحليل الإداري في المنظمات العامة– تاريخه ومفاهيمه وأساليبه**، تر: فهد بن معيقل العلي، الإدارة العامة للنشر والطباعة، الرياض، 2006.

32.كامل محمد المغربي،**السلوك التنظيمي:مفاهيم وأسس**، ط3، دار الفكر للنشر، الأردن، 2004.

33.كنان نواف، **اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.

34.ماجد عبيد، **تصميم وإنتاج الوسائل التعليمية**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001.

35.مؤيد الفضل، **الأساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة**، ط1 ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

36.محمد أمين عودة، **مشكلات ومعوقات الاتصالات الإدارية(القضايا والإستراتيجية)**، مطبوعات جامعية، الكويت، 1996.

37.محمد الصيرفي، **الإدارة : الأطباء، المهندسين، المحامين**، د.ط، المكتب الجامعي الحديث، 2008.

38.محمد بلال الزغبي، عباس الطلافحة،**النظام الإحصائيspss فهم وتحليل البيانات الإحصائية**، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان،2012.

39.محمد قاسم القديوتي، **السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال**، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

40.محمد عزات الحلامة وأحمد نافع المدادحة، **المفاهيم الحديثة في علم الإدارة**، ط1 ، دار إثراء للنشر والتوزيع،الأردن، 2010.

41.محمد يزيد الصحن وآخرون، **مبادئ الإدارة العامة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

42.محمود حسن إسماعيل، **مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير**، الدار العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.

43.مدحت أبو النصر، **مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين**، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.

44.مرفت الطرابيشي وبركات عبد العزيز، **نظريات الاتصال**، دار النهضة العربية، القاهرة، 2006.

45.مصطفى حجازي، **الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة**، ط3 ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2000.

46.مصطفى طويطي، **التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان – تطبيقات عملية على برنامج Excel–**، دار النشر الجامعي ،تلمسان، الجزائر، 2018.

47.منال هلال المزاهرة، **الدعاية أساليبها ومدارسها**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

48.مي العبد الله، **نظريات الاتصال**، ط2، دار النهضة العربية، بيروت، 2010.

49. همشري عمر أحمد، **الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات**، مؤسسة الرؤى العصرية، ودار صفاء، عمان، 2001.

50.وسام فاضل الراضي، مهند حميد التميمي، **الاتصال ووسائله الشخصية والجماهرية والتفاعلية،** ط1، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات، 2017.

- **الرسائل والمذكرات:**

51.السبيعي هزاع خالد، **دور نظم الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات،** مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستر، جامعة نايف، الرياض، 2003.

52.المانع محمد بن علي، **تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء: دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام،** رسالة ماجستير في العلوم الإداري، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض،2006.

53.إيمان لونيس، **الاتصال الإداري كأداة لاتخاذ القرار: دراسة مقارنة بمديرية التكوين والتعليم المهنيين والوكالة التجارية سونلغاز بأم البواقي،** مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2014-2015.

54.بن داود،العربي، **فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية،** مذكرة لنيل شهادة الماجستر علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008.

55.حسام تيطوم، **دور الاتصال الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه بالمسيلة 2016-2017،** مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصالات وعلاقات عامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017.

56.ذوايبية سعاد، بولعراس رانية، **القائد الإداري واشتراك العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة العمومية: دراسة ميدانية بلدية قلعة بوصبع،** مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2021-2022.

57.راضية نونو، سامية بوبعة، **أساليب الاتصال الإداري في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، دراسة ميدانية بجامعة جيجل قطب تاسوست،** مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصالات وعلاقات عامة، جامعة محمد الصديق بن يحيى،جيجل، 2016-2017.

58.ريان وحشي، **دور الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرار بالإدارة المحلية: دراسة ميدانية على إطارات بلدية سيقوس،** مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016-2017.

59.ريما علي حلاق، **دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المداري الثانوية العامة في مدينة دمشق**، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية، جامعة دمشق، 2013-2014.

60.زغدودي نورة، سيوان سعيدة، **الاتصال الإداري ودوره في تفعيل أداء العاملين بالمكتبات الجامعية،دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية بجامعة أم البواقي**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات تخصص الإدارة العلمية للمؤسسات الوثائقية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2017-2018.

61.سكودارلي حياة، ظريف نورة،**الاتصال ودوره في ترشيد قرارات المؤسسة دراسة حالة المخبر الصيدلاني LPA**، مذكرة لنيل شهادة الماستر علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة البويرة، 2011-2012.

62.شفيقة جناوي، **دور تقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرار: دراسة ميدانية في مؤسسة الاسمنت ACC بالمسيلة**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2012-2013.

63.شيماء يولحشيش، صبرينة لباد، **دور الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصالات وعلاقات عامة، جامعة الصديق محمد بن يحيى، جيجل، 2017-2018.

64.عزي، سهام .**دراسة المقاربة الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دراسة حالة مؤسسة عمومية : المستشفى الجامعي مصطفى باشا ووكالة التأمين سلامة**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3 ، 2011-2012.

65.لبيض حورية، **آليات الاتصال الإداري وعلاقته بأداء العمال: دراسة ميدانية بمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء بجيجل**، مذكرة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع، تخصص الاتصال، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2020-2021.

66.مرنية عبد الوهاب، عمارة وليد، **أهمية الاتصال الإداري في اتخاذ القرار داخل الجماعات المحلية: بلدية سيدي سعادة ولاية غليزان نموذجا**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم والاتصال، تخصص اتصال وصحافة مكتوبة، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2017-2018.

67.مصعب إسماعيل طبش، **دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات**، رسالة ماجستر منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

- **المطبوعات:**

68. عبد الجليل طواهير، **مطبوعة في الاتصال والتحرير الإداري**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ب.س.ن.

69. لدرع نعيمة، **محاضرات في مقياس تكنولوجيا الاتصالات: سنة أولى ماستر علم الاجتماع**، مطبوعة كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة أبي بكر بالقايد، تلمسان، 2019-2020.

- **المجلات:**

70. ايطاطاحين غانية، **أهمية القرار الإداري ودوره في إحداث الرضا الوظيفي داخل المنظمة**، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد02، العدد04، قسم علم الاجتماع، جامعة البليدة، 2014.

71. بلحاج فتيحة، **الأسس النظرية والفعلية في اتخاذ القرار**، العدد07، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، الجزائر 2016.

72. بودالي بن عون، بولرباح زرقط، **دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في المنظمة**، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد14، العدد02 مكرر، جامعة الأغواط، الجزائر، 2020.

73. رويم فائزة، **معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلة جامعة تصدر جامعة قاصدي مرباح، ع7، ورقلة، 2012.

74. عبد الملك هزبر وآخرون، **الاتصالات الإدارية وأثرها في فعالية اتخاذ القرارات في المنشآت الفتدقية العاملة بمدينة عدن: دراسة تطبيقية باستخدام تحليل المسار**، العدد 07، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، جامعة تعز، اليمن، 2019.

75. مفتاح محمد دياب، **اتخاذ القرارات الإدارية وأهميته في مؤسسات المعلومات**، المجلة الدولية للدراسات الإنسانية، المجلد01، العدد02، ليبيا، 2022.

- **المراسيم والقوانين:**

76. المرسوم التنفيذي 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007 ، الصادر في الجريدة الرسمية ، العدد 33 بتاريخ 20 ماي 2007.

- **المواقع الالكترونية:**

77. إبراهيم علي ربابعة، **مهارة الاتصال**، شبكة الألولة، 2015، https://www.alukah.net، تاريخ الاطلاع: 07-05-2023.

78.مي أحمد، **مفهوم اتخاذ القرارات الإدارية**، 05-12-2021، https://m7et.com، تاريخ الاطلاع: 15-05-2023.

- **باللغة الأجنبية:**

79. Terry G.R & FranklinS.G , Principles of Management,1994,p116.

الملاحق

جامعة يحيى فارس –المدية-
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قيم علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال

استمارة الدراسة

الاتصالات الإدارية وأثرها في تحقيق فعالية القرارات الإدارية
دراسة حالة

دراسة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

يهدف هذه الاستبيان إلى دراسة الاتصالات الإدارية وأثرها غي تحقيق فعالية القرارات الإدارية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بشلالة العذاورة تتضمن الأسئلة التي بوسعكم الإجابة عنها بوضع علامة في الخانة المناسبة لجميع العمال داخل المؤسسة في حين أن هذه الاستمارة سرية والمعلومات المحصل عليها سوف تستخدم بغرض البحث العلمي.

إعداد الطالبان: **الأستاذة المشرفة**

- بوعيشة نبيل موزاوي عائشة
- شاوش عبد الحق

السنة الجامعية 2022-2023

لجنة التحكيم خاصة لتصحيح الاستبيان

الاسم	اللقب	الدرجة	الجامعة	الامضاء
حبيبت	العبدلي	أستاذ محاضر أ	المدية	
عائشة	موزاوي	أستاذة محاضرة أ	المدية	
جمال	جعفري	استاذ محاضر ب	المدية	

أولا :معلومات عامة

يرجى وضع علامة(x) في الخانة المناسبة

***1الجنس:** ذكر ☐ أنثى ☐

***2العمر** :أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐

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

***3المستوى التعليمي** :دبلوم☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

***4سنوات الخبرة:** 1 سنة إلى أقل من 05 سنوات☐من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ☐

من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة ☐ من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة ☐

***5 الصنف :** إداري☐ طبي ☐ شبه طبي ☐ عامل مهني ☐

ثانيا :إليكم مجموعة من الفقرات والمتعلقة بالأداء بالمستشفى ويرجى وضع (x) في المكان المناسب

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبدا
	الاتصالات الإدارية					
01	مناخ العمل يساعدك على أداء عملك بكفاءة وفعالية					
02	توجد صعوبة في الاتصال برئيسك					
03	تتوفر في المؤسسة اتصالات بين الزملاء بشكل مستمر					
04	تسمح الاتصالات بين الزملاء ببث روح التعاون					
05	يساهم الاتصال في إبلاغك بالأوامر والتعليمات					
06	تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعال لإيصال التعليمات المطلوبة					
07	نقص التواصل في المؤسسة يخلق الصراع بين الموظفين والإدارة					
08	توجد صعوبة في الاتصال بالمسؤول مباشرة					
09	أنت راض على طريقة التي يتم بها الاتصال داخل المؤسسة					
10	تهتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات لكل المستويات					
11	تقوم برفع التقارير عن أعمالك للإدارة					
12	يوجد تستر على معلومات تعيق من عملية السير الحسن للمؤسسة					
13	عدم وضوح المعلومات يعرقل العملية الاتصالية في المؤسسة					
14	تؤثر المشاكل الشخصية بين الموظفين على فعالية الاتصال الإداري					

15	تسهل مهارة الاتصالات التفاهم بين العمال					
فعالية القرارات الإدارية						
01	تفتح لكم المؤسسة مجالا لمناقشة القرارات التي تصدرها					
02	يساهم الاتصال بتزويدك بمعلومات تساعد في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب					
03	يبالغ الرئيس بالأوامر من خلال استعمال سلطته					
04	يشارككم المسوؤل في اتخاذ القرارات في المؤسسة					
05	العلاقة بين المسؤول والموظفين تؤدي إلى تحسين الخدمات في المستشفى					
06	عند مواجهتكم لمشكلة في غياب المسؤول لا يتخذ القرار إلا عند حضوره					
07	تستجيب دائما للقرارات المتخذة من طرف المسؤولي الإدارة					
08	تحس أن رؤسائك لا يتقبلون أي أفكار تقدمها لهم في مجال عملك					
09	تأخذ الإدارة بعين الاعتبار الاقتراحات التي يقدمها العمال أثناء مشاركتهم في اتخاذ القرار					
10	أنت راض عن تقييم أدائك في المؤسسة					
11	تعقد الإدارة اجتماعات دورية مع العاملين تناقش من خلالها مشاكل المؤسسة					
12	الوسائل المستعملة في عملية الاتصال تساعد على إيصال القرارات بشكل واضح					
13	تهتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات الإدارية					
14	توجد شفافية في اتخاذ القرارات بين الرئيس والموظفين					
15	توجد صعوبات في فهم القرارات وتوصيلها بوضوح للموظفين					
16	قلة الخبرة لدى العاملين بالإدارة تأثر على فعالية الاتصال الإداري للقرارات					

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'enseignement Supérieur et de la recherche scientifique

Université Yahia Farès de Médéa
Faculté des sciences économique et des sciences Commerciales et des sciences de gestion

جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرقم: 72
المدية في: 2023/03/21

إلى السيد: مدير المؤسسة العمومية الإستشفائية
لصحة الجوارية بشلالة العذاورة

الموضوع: السماح للطلبة بإجراء " دراسة حالة"

سيادة المدير المحترم، في إطار التنسيق والتعاون بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية والإدارية، وبهدف الرفع من المستوى العلمي للطالب وتوطيد التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي ومن أجل إعداد مذكرة ماستر: الموسومة بعنوان : (**الإتصالات الإدارية وأثرها في تحقيق فعالية القرارات الإدارية**)

فإننا نرجو من سيادتكم السماح للطلبة بإجراء دراسة حالة في مؤسستكم.

الإسم واللقب	تاريخ الإزياد	مكان الإزدياد	رقم التسجيل
بوعيشة نبيل	1996/06/15	مسيلة	171732050032
شاوش عبد الحق	1995/12/26	المدية	171732043234
المسجلين السنة الثانية ماستر		تخصص : إدارة الأعمال	
السنة الجامعية: 2022/ 2023			

كما نعلمكم أن دراسة حالة مزمع إجرائها محددة في الفترة بين: من 2023/04/13 إلى 2023/05/13
وفي الأخير تقبلوا منا سيادة المدير أسمى عبارات الاحترام والتقدير.

مدير المؤسسة المستقبلة

رئيس القسم

رئيس قسم علوم التسيير
د. زاهي محمد أمين

الملحق رقم (1): Reliability

Reliability
Scale:ثبات محور الاتصالات الادارية

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,922	15

Reliability

Scale:ثبات محور فعالية القرارات الادارية

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,902	16

		الاتصالات الإدارية	العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	العبارة 6	العبارة 7	العبارة 8	العبارة 9	العبارة 10	العبارة 11	العبارة 12	العبارة 13	العبارة 14	العبارة 15
الاتصالات الإدارية	Pearson Correlation	1	,663**	,741**	,705**	,624**	,807**	,831**	,634**	,638**	,517**	,727**	,768**	,785**	,781**	,551**	,626**
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34

		فعالية القرارات الإدارية	العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	العبارة 6	العبارة 7	العبارة 8	العبارة 9	العبارة 10	العبارة 11	العبارة 12	العبارة 13	العبارة 14	العبارة 15	العبارة 16
فعالية القرارات الإدارية	Pearson Correlation	1	,669**	,679**	,612**	,599**	,586**	,761**	,772**	,587**	,774**	,598**	,548**	,508**	,689**	,620**	,573**	,644**
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34

الملحق رقم (2): Frequency Table

Frequency Table

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	17	50,0	50,0	50,0
	أنثى	17	50,0	50,0	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	4	11,8	11,8	11,8
	من 30 إلى 40 سنة	20	58,8	58,8	70,6
	من 40 إلى 50 سنة	10	29,4	29,4	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	14	41,2	41,2	41,2
	جامعي	16	47,1	47,1	88,2
	دراسات عليا	4	11,8	11,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 سنة إلى 05 سنوات	8	23,5	23,5	23,5
	من 05 سنوات إلى 10 سنوات	12	35,3	35,3	58,8
	أكثر من 10 سنوات	14	41,2	41,2	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

الصنف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إداري	18	52,9	52,9	52,9
	طبي	4	11,8	11,8	64,7
	شبه طبي	12	35,3	35,3	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

الملحق رقم (3): Descriptives

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
العبارة 1	34	3,9706	,57658
العبارة 2	34	3,7941	,80827
العبارة 3	34	3,9412	,81431
العبارة 4	34	4,0000	,69631
العبارة 5	34	4,0000	,81650
العبارة 6	34	3,8824	,94595
العبارة 7	34	3,8235	,79661
العبارة 8	34	3,8529	,65747
العبارة 9	34	3,6176	,81704
العبارة 10	34	3,8529	,89213
العبارة 11	34	3,8824	,91336
العبارة 12	34	3,9706	,90404
العبارة 13	34	4,0588	,81431
العبارة 14	34	3,8235	,79661
العبارة 15	34	3,7059	,93839
الاتصالات الإدارية	34	3,8782	,56739
Valid N (listwise)	34		

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
العبارة 1	34	3,5294	,86112
العبارة 2	34	3,8529	,85749
العبارة 3	34	3,7059	,79884
العبارة 4	34	3,6176	,88813
العبارة 5	34	3,4412	1,02073
العبارة 6	34	3,3824	,95393
العبارة 7	34	3,5588	,89413
العبارة 8	34	3,5588	,82356
العبارة 9	34	3,7059	,83591
العبارة 10	34	3,5000	,70711
العبارة 11	34	4,0000	,69631

العبارة 12	34	4,1471	,60964
العبارة 13	34	3,7353	,82788
العبارة 14	34	3,9706	,57658
العبارة 15	34	3,8529	,65747
العبارة 16	34	3,8235	1,05803
فعالية القرارات الإدارية	34	3,7129	,52709
Valid N (listwise)	34		

Explore

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الاتصالات الإدارية	,114	34	,200*	,952	34	,141
فعالية القرارات الإدارية	,119	34	,200*	,964	34	,319

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

a. LillieforsSignificance Correction

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
العبارة 1	34	3,9706	,57658
العبارة 2	34	3,7941	,80827
العبارة 3	34	3,9412	,81431
العبارة 4	34	4,0000	,69631
العبارة 5	34	4,0000	,81650
العبارة 6	34	3,8824	,94595
العبارة 7	34	3,8235	,79661
العبارة 8	34	3,8529	,65747
العبارة 9	34	3,6176	,81704
العبارة 10	34	3,8529	,89213
العبارة 11	34	3,8824	,91336
العبارة 12	34	3,9706	,90404
العبارة 13	34	4,0588	,81431
العبارة 14	34	3,8235	,79661
العبارة 15	34	3,7059	,93839
الاتصالات الإدارية	34	3,8782	,56739
Valid N (listwise)	34		

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
العبارة 1	34	3,5294	,86112
العبارة 2	34	3,8529	,85749
العبارة 3	34	3,7059	,79884
العبارة 4	34	3,6176	,88813
العبارة 5	34	3,4412	1,02073
العبارة 6	34	3,3824	,95393
العبارة 7	34	3,5588	,89413
العبارة 8	34	3,5588	,82356
العبارة 9	34	3,7059	,83591
العبارة 10	34	3,5000	,70711
العبارة 11	34	4,0000	,69631
العبارة 12	34	4,1471	,60964
العبارة 13	34	3,7353	,82788
العبارة 14	34	3,9706	,57658
العبارة 15	34	3,8529	,65747
العبارة 16	34	3,8235	1,05803
فعالية القرارات الإدارية	34	3,7129	,52709
Valid N (listwise)	34		

Explore

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الاتصالات الإدارية	,114	34	,200*	,952	34	,141
فعالية القرارات الإدارية	,119	34	,200*	,964	34	,319

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

a. LillieforsSignificance Correction

الملحق رقم: (4): Regression

Regression

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الاتصالات الإدارية[b]	.	Enter

a. DependentVariable:فعالية القرارات الإدارية

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,699[a]	,488	,472	,38301

a. Predictors: (Constant), الاتصالات الإدارية

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,474	1	4,474	30,499	,000[b]
	Residual	4,694	32	,147		
	Total	9,168	33			

a. DependentVariable:فعالية القرارات الإدارية

b. Predictors: (Constant), الاتصالات الإدارية

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1,196	,460		2,598	,014
	الاتصالات الإدارية	,649	,118	,699	5,523	,000

a. DependentVariable:فعالية القرارات الإدارية