



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

معهد التكنولوجيا

علوم التسيير

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس مهني

تخصص تسيير الموارد البشرية

بعنوان

دور الاتصال الإداري في زيادة فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة

الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر _ الوادي

2017/2016

• من إعداد الطلبة :

ريغي سمير

مليك علي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2017/05/22 أمام اللجنة المكونة من السادة

مشرفا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	د/ لشهب الصادق
رئيسا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	د/ عطية العربي
مناقشا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أ/ شريفة

السنة الجامعية 2017/2016

الإهداء

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

نهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين العزيزين حفظهما الله لنا وإلى أفراد أسرتنا،
وإلى كل

الأقارب و الأصدقاء والأحباب من دون استثناء
وإلى أساتذتي الكرام وكل رفقاء الدراسة

وفي الأخير أرجو من الله أن يجعل عملنا هذا نافعاً يستفيد منه جميع طلبة المترجمين
المقبلين على تخرج.

شكر وعرفان

إن الحمد والشكر لله وحده من قبل ومن بعد على عظيم فضله وجزيل

رحمته بالنجاح والتوفيق في انجاز هذا البحث

يسعدنا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور "لشهب الصادق" الذي تحمل

مسؤولية الإشراف على هذا البحث المتواضع وأيضا إلى الدكتور "خالد رجم" الذي لم

يبخل علينا بالإرشادات والتوجيهات القيمة فله منا كل الاحترام والتقدير وكذا

الدكتور "عطية العربي" الذي قدم لنا يد العون في هذا البحث .

كما نتوجه بالشكر لمدير قسم الموارد البشرية بالمؤسسة محل التبرص السيد "

سلمي إدريس" الذي ساهم بشكل كبير في تزويدنا بالمعلومات حول المؤسسة ومنحنا

وقته ودعمنا في انجاز بحثنا فله منا كل الشكر والتقدير ، وإلى كل عمال معهد

التكنولوجيا الذين فرشوا لنا الطريق لنصل إلى هذا العمل المتواضع، خاصة الدكتورة "

أمينة مخالفي" والطاقم الإداري .

الملخص:

هدفت الدراسة إلى محاولة إيجاد العلاقة بين الاتصال الإداري واتخاذ القرار في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، إذ تمحورت الإشكالية في ما مدى مساهمة الاتصال الإداري في زيادة فعالية اتخاذ القرار في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي ؟ حيث تم استخدام المنهج الوصفي لملائمة أغراض الدراسة ، وأجريت هذه الدراسة على عينة عددها (31) فرد وباستخدام الاستبيان الإلكتروني، حيث تم نشر الاستبيان على الموقع الخاص بالمؤسسة للإجابة عليه من طرف العينة ولقد تم استرجاع الاستبيان قابل للتحليل في نفس الموقع .

ولقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها : توجد علاقة بين الاتصال الإداري واتخاذ القرارات في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي ، كما أدى استخدام الاتصال الإداري في المؤسسة إلى تسهيل عملية اتخاذ القرار في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي حيث يتم اختيارها بدقة وموضوعية أكثر .

الكلمات المفتاحية : اتصال إداري ، اتخاذ قرار ، بريد الكتروني ، مرؤوسين .

Résumé :

L'étude visait à essayer de trouver la relation entre la communication de l'administration et de décision dans Telecom d'Algeri –el oued ,l'approche descriptive analytique des objectifs de l'étude, l'étude avait à un échantillon de leur nombre (31) d'un individu en utilisant le questionnaire électronique de diffusion du questionnaire sur le site de l'entreprise pour y répondre d'une partie de l'échantillon a été de récupérer le questionnaire susceptible d'analyse.

J'ai trouvé cette étude à l'ensemble de résultats notamment : il existe un lien important entre les statistiques de communication et de prise de décisions dans l'institution à l'étude et l'utilisation de la communication de l'administration de la Fondation à faciliter l'adoption de la résolution de l'institution à l'étude, sont choisies, exacte et objective.

Mots clés : contact administratif, l'adoption de la résolution, courrier électronique, subordonnés.

الفهرس

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
أ	المقدمة
الفصل الأول: مفاهيم و أساسيات حول الاتصال الإداري و اتخاذ القرار	
2	المبحث الأول: مفهوم الاتصال الإداري
2	المطلب الأول: تعريف الاتصال الإداري
2	المطلب الثاني: أهداف الاتصال الإداري
3	المطلب الثالث: وظائف الاتصال الإداري
5	المبحث الثاني: محتوى الاتصال الإداري
6	المطلب الأول: عناصر الاتصال الإداري ومكوناته
8	المطلب الثاني: أنواع ووسائل الاتصال الإداري
11	المطلب الثالث: معوقات الاتصال
11	المبحث الثالث: ماهية عملية اتخاذ القرار
11	المطلب الأول: تعريف القرار وأنواعه
13	المطلب الثاني: تعريف اتخاذ القرار وأهميته
14	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرار .
الفصل الثاني: عرض وتحليل معطيات الدراسة الميدانية	
16	المبحث الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة
16	المطلب الأول: المنهج المستخدم
16	المطلب الثاني: مجالات الدراسة
17	المطلب الثالث : العينة وأدوات جمع البيانات

18	المبحث الثاني : معطيات الدراسة الميدانية
18	المطلب الاول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
20	المطلب الثاني : عرض الاستبيان
23	المطلب الثالث: النتائج المتوصل إليها
35	خاتمة
37	المراجع

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
24	أفراد العينة حسب الجنس	01-02
25	توزيع العينة حسب السن	02-02
26	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	03-02
27	الأقدمية في العمل	04-02
28	أهمية البريد الإلكتروني في المؤسسة لإيصال التعليمات بسرعة وسهولة للعمال	05-02
29	مدى مساهمة وسائل الاتصال الإلكترونية في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار	06-02
30	أهمية وسائل الاتصال الإدارية في عملية صنع اتخاذ القرار	07-02
31	فعالية اتخاذ القرار التي تكون بناءً على توفر وسائل الاتصال الحديثة التي تتماشى ونشاط المؤسسة	08-02
32	مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار من خلال تقبل الإدارة لاقتراحاتهم والعمل بما	09-02
33	تطبيق الاتصال الإداري في اتخاذ القرارات الهامة بأنه هو احد نجاح المؤسسة	10-02

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
5	أغراض الاتصال	01-01
19	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	02-02
20	طريقة إضافة استبيان جديد	03-02
21	طريقة إنشاء الاستبيان	04-02
21	طريقة كتابة الأسئلة على الموقع	05-02
22	طريقة نشر الاستبيان	06-02
23	نتائج الاستبيان	07-02
24	أفراد العينة حسب الجنس	08-02
25	توزيع العينة حسب السن	09-02
26	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	10-02
27	الأقدمية في العمل	11-02
28	أهمية البريد الإلكتروني في المؤسسة لإيصال التعليمات بسرعة وسهولة للعمال	12-02
29	مدى مساهمة وسائل الاتصال الإلكترونية في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار	13-02
30	أهمية وسائل الاتصال الإدارية في عملية صنع اتخاذ القرار	14-02
31	فعالية اتخاذ القرار التي تكون بناء على توفر وسائل الاتصال الحديثة التي تتماشى ونشاط المؤسسة	15-02
32	مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار من خلال تقبل الإدارة لاقتراحاتهم والعمل بها	16-02
33	تطبيق الاتصال الإداري في اتخاذ القرارات الهامة بأنه هو احد نجاح المؤسسة	17-02

مقدمة

توطئة:

المؤسسة نسق يضم مجموعة من الأفراد المتفاعلة فيما بينها والمرتبطة ببعضها البعض بواسطة علاقات مختلفة، ويمثل فيها الفرد العنصر الأساسي كونه يعبر عن حيويتها وتفاعلها بما يبذله من جهد في أدائه وما يظهره من فعالية، الأمر الذي ينعكس على فعالية المؤسسة، وكل فرد في المؤسسة لا يمكن أن يعمل منفردا، لأن التآزر بين مختلف المداخلات يؤدي إلى تكوين الثروة أو ما يعرف بالقيمة المضافة.

وتعمل المؤسسة على مسايرة التطور التكنولوجي والعلمي وتقسيم الأدوار وتنظيم العلاقات بين أفرادها ولا يتم هذا إلا من خلال الاتصال، وهذا ما يتطلب من المؤسسات أن تعيد النظر في أساليب الممارسة التنظيمية القائمة، وهذا من خلال تهمين الأبعاد الغير مادية باعتبارها المحدد لتحسين الموقف التنافسي للمؤسسة.

وللاتصال دور مهم وحيوي في عمل أي نظام، وذلك لأن فاعلية عملية اتخاذ القرار في أي مؤسسة تتوقف على فاعلية وكفاءة أساليب وقنوات الاتصالات المختلفة، والتي تربط بين وحداته الإدارية وبين المجتمع الذي يتفاعل ويتعامل معه ومن خلالها أيضا ترد المعلومات من مختلف أرجاء النظام إلى الإدارة وتصدر التعليمات والتوجيهات إلى العاملين، وبالتالي يستطيع القادة التنسيق مع رؤوسهم والتأثير في سلوكهم الوظيفي، وتوجيه جهودهم للوصول إلى مستوى الأداء الفعال والأمثل فعملية الاتصال من أهم الوسائل التنفيذية التي لا يمكن لأي إدارة القيام بواجباتها دون استخدامها، لأنه يشكل العنصر المشترك في جميع العمليات الإدارية، حيث كلما كانت عملية الاتصال أكثر كفاءة وفعالية كلما أمكن تمرير المعلومات إلى الأطراف المسؤولة عن اتخاذ القرارات داخل المؤسسة بشكل مرن وفي الوقت المناسب.

كما أن هذه الأخيرة تبنى أساسا على معطيات معينة من أهمها توفر المعلومات الصحيحة ذات الصلة بالموضوع المطلوب لاتخاذ القرار بشأنه، وعدم قدرة الاتصال على نقل وتوصيل هذه المعلومات بالسرعة والدقة المطلوبة تمثل عائقا في سبيل ذلك. وفي هذا الإطار جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على ميدان مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي لرصد آراء الباحثين حول " دور الاتصال الإداري في زيادة فعالية إتخاذ القرار "

الإشكالية

- ما مدى مساهمة الاتصال الإداري في زيادة فعالية اتخاذ القرار في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي ؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية أسئلة فرعية من بينها

- ماذا يقصد بالاتصال الإداري وما الهدف المرجو منه ؟
- ماهو إتخاذ القرار وماهي انواعه ؟
- ماهو دور وسائل الاتصال الأخرى في عملية إتخاذ القرار ؟
- هل يساهم الاتصال الإداري في زيادة فاعلية إتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة ؟

أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي

- التعرف على وسائل الاتصال السائدة في المؤسسة ومدى فعاليتها في عملية اتخاذ القرار.
- معرفة دور الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرار والمؤسسة.

مببرات اختيار الموضوع:

- اهتماماتنا الشخصية بموضوع الاتصال واتخاذ القرار والفضول العلمي الذي يدفع الطالب الى معرفة ما هي أنماط ووسائل الاتصال التي تعتمد عليها المؤسسة.
- قابلية الموضوع للدراسة والبحث معرفيا و منهجينا.
- محاولة إثراء المكتبة .

حدود الدراسة :

- الحدود المكانية: مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي
- الحدود الزمانية: قمنا بإجراء التريص من 04/11 الى 2017/05/09 في المؤسسة محل الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2017/2016

منهج الدراسة:

إعتمدنا على المنهج التحليلي في الجانب النظري إذ تناولنا مختلف التعاريف الخاصة بالاتصال الإداري وكذا المتعلقة باتخاذ القرار إضافة إلى دراسة الحالة في تفسير مختلف نتائج ومتغيرات البحث ،حيث إستعملنا التحليل الإحصائي لتبيان مختلف العلاقة بين اتخاذ القرار والاتصال الإداري.

هيكلية الدراسة:

قمنا بتقسيم هذه الدراسة الى قسمين قسم نظري وقسم تطبيقي، فالقسم النظري قسمنا الفصل الاول الى ثلاث مباحث ،تناولنا فيها مجموعة من المفاهيم حول المتغيرين الاتصال الإداري واتخاذ القرار ،والقسم التطبيقي مقسم لمبحثين ، تناولنا فيها الإجراءات المنهجية المستخدمة في الدراسة وأيضا نتائج الدراسة والتوصيات .

الفصل الأول

الجانب النظري للدراسة

الفصل الاول : مفاهيم و أساسيات حول الاتصال الإداري و اتخاذ القرار

المبحث الأول : مفهوم الاتصال

تأخذ الاتصالات دورا و حيزا كبيرا في الحياة اليومية للأفراد و المؤسسات بصورة عامة، نظرا لكونها الوسيلة الأساسية في تحقيق التفاعل مع الآخرين للوصول إلى الأهداف أو النوايا المطلوب تحقيقها على مختلف المستويات لذلك خصصنا هذا المبحث لمعالجة مجموعة من الجوانب المتعلقة به ، ابتداءا من محاولة تعريفه ، تحديد أهدافه و خصائصه و أخيرا التطرق لمختلف وظائفه.

المطلب الأول : تعريف الاتصال الإداري

هناك عدة تعاريف نذكر منها :

تعريف فؤاد القاضي : الاتصال الإداري "هو عملية إدارية واجتماعية وسلوكية تعمل على إيصال البيانات والمعلومات والقرارات إلى أفراد المنظمة للوصول إلى الهدف المشترك، يتفاعل من خلال الاتصال مجموعة الأفراد المرسلين والمستقبلين اجتماعيا وتخلق الروابط والصلات والتشابكات فيؤثرون ويتأثرون في بعضهم البعض"¹

تعريف فضيل دليو : الاتصال الإداري "هو عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق و المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي و الجماعي و يساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الإجتماعية بين الموظفين"²

تعريف حنفي عبد الغفار : الاتصال الإداري : " هو نقل المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد وبعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية بين الإدارة العليا وبين الموظفين والمشرفين ، أي هي شبكة ربط تربط كل أعضاء التنظيم"³

كما تساعد الاتصالات الإدارية في تعزيز الدوافع لدى العاملين نحو العمل، كما وتزودهم بمعلومات وتوضح لهم التعليمات والتوجيهات، لهذا تسعى معظم منظمات الأعمال جاهدة لتعزيز مهارات الاتصال لدى العاملين وما لذلك من آثار إيجابية تنعكس على فاعلية الاتصال الإداري⁴.

المطلب الثاني : أهداف الاتصال الإداري

تمثل أهداف الاتصال الإداري فيما يلي :

1- إن الهدف الأساسي من عملية الاتصال الإداري هو إحداث تغيير في البيئة، أو في الآخرين، فالمرسل يقصد من إرساله التأثير في مستقبل معين (محدد)، لذلك يجب التمييز بين مستقبل مقصود، و آخر غير مقصود في عملية الاتصال الإداري، إذا يجب أن تصل الرسالة إلى الطرف المقصود، و ليس غيره حتى تؤدي الرسالة غرضها.

2- و يهدف أيضا إلى إحداث تفاعل بين المرسل و المستقبل من حيث الاشتراك بفكرة، أو مفهوم، أو رأي أو عمل أو حتى إحداث تغيير في المعلومات أثناء نقلها.

3- يهدف إلى أن يؤثر احد طرفي الاتصال في الطرف الآخر ، بحيث يؤدي هذا التأثير إلى إحداث تغيير ايجابي في سلوك المستقبل⁵.

¹ فؤاد القاضي، السلوك التنظيمي والإدارة، جامعة مصر للتكنولوجيا، القاهرة، 2006، ص301.

² فضيل دليو، اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2003، ص28.

³ حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص128.

⁴ البكري ثامر، الاتصالات التسويقية والترويج، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص134.

⁵ محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، مصر، 2006، ص15.

الفصل الاول : مفاهيم و أساسيات حول الاتصال الإداري و اتخاذ القرار

المطلب الثالث :وظائف الاتصال الإداري¹

هناك عدة تصنيفات لوظائف الاتصالات الإدارية :

التقسيم الأول:

من وجهة نظر المرسل و المستقبل

• من وجهة نظر المرسل تتمثل وظائف الاتصال الإداري فيمايلي:

1- نقل الفكرة 2- التعليم

5-الترفيه

3-الإقناع 4- الإعلام

• من وجهة نظر المستقبل تتمثل وظائف الاتصال الإداري فيمايلي:

1-فهم ما يحيط به من إحداث و ظواهر.

2-تعلم مهارات جديدة.

3-الاستمتاع و الهروب من مشاكل الحياة «الترفيه».

4-الحصول على معلومات جديدة تساعده في انجاز القرارات الصائبة.

التقسيم الثاني:

و هو التقسيم القائم على التحليل اللغوي و بناءا على هذا التصنيف يمكن تحديد الوظائف التالية للاتصال الإداري:

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

2-إضافة معاني جديدة لكلمات معينة.

3-إحلال معاني أخرى سبق تعلمها.

4-دعم و استقرار معاني المفردات من خلال الاستخدام المتكرر لكلمات معينة وما يتبع ذلك من استشارة معانيها في الذاكرة مما

يؤدي إلى تقوية الروابط الاصطلاحية بين الرموز و دلالتها.

¹ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص24و25.

الفصل الاول : مفاهيم و أساسيات حول الاتصال الإداري و اتخاذ القرار

التقسيم الثالث:¹

و هذا التقسيم قائم على دراسة العلاقات الإنسانية القائمة في المجتمع حيث تتمثل وظائف الاتصال الإداري فيمايلي:

أ- الاتصال كوظيفة رقابية:

هذا بالإضافة إلى الوظائف السابق ذكرها للاتصالات فإن الوظيفة الأكثر شيوعا للاتصال الإداري في المنظمات هي استخدام

الاتصال كوسيلة رقابية و ذلك من خلال مساهمته في تحقيق الآتي:

-توفير المعلومات لإدارة المنظمة بما يمكنها من إدارة مواردها بدرجة عالية من الفاعلية.

-توفير المعلومات اللازمة للمستويات الإدارية المختلفة و التي تستخدم لتقييم النتائج.

-توفير البيانات و المعلومات اللازمة للتخطيط المستقبلي.

-توفير المعلومات للجهات الخارجية ذات المصلحة بما يمكن من تكوين انطباع سليم عن المنظمة.

-إعطاء كافة المستويات الإدارية الإحساس الصادق عن نشاط المنظمة و مدى تقدمها و العوامل التي تحد من فاعليتها.

ب-وظيفة تثقيفية:

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

ج- وظيفة تعليمية:

حيث يساهم الاتصال في نقل المعارف و العلوم و التراث من جيل إلى جيل مما يساعد على تواصل الخبرات في المجتمع.

د- وظيفة اجتماعية:

و هنا يساهم الاتصال في تكوين العلاقات الإنسانية عن طريق تسهيل تبادل المعلومات بين الناس و كذا المساهمة في توحيد

الأفكار و الاتجاهات و العمل على تغير السلوك الإنساني.

هـ- وظيفة سياسية:

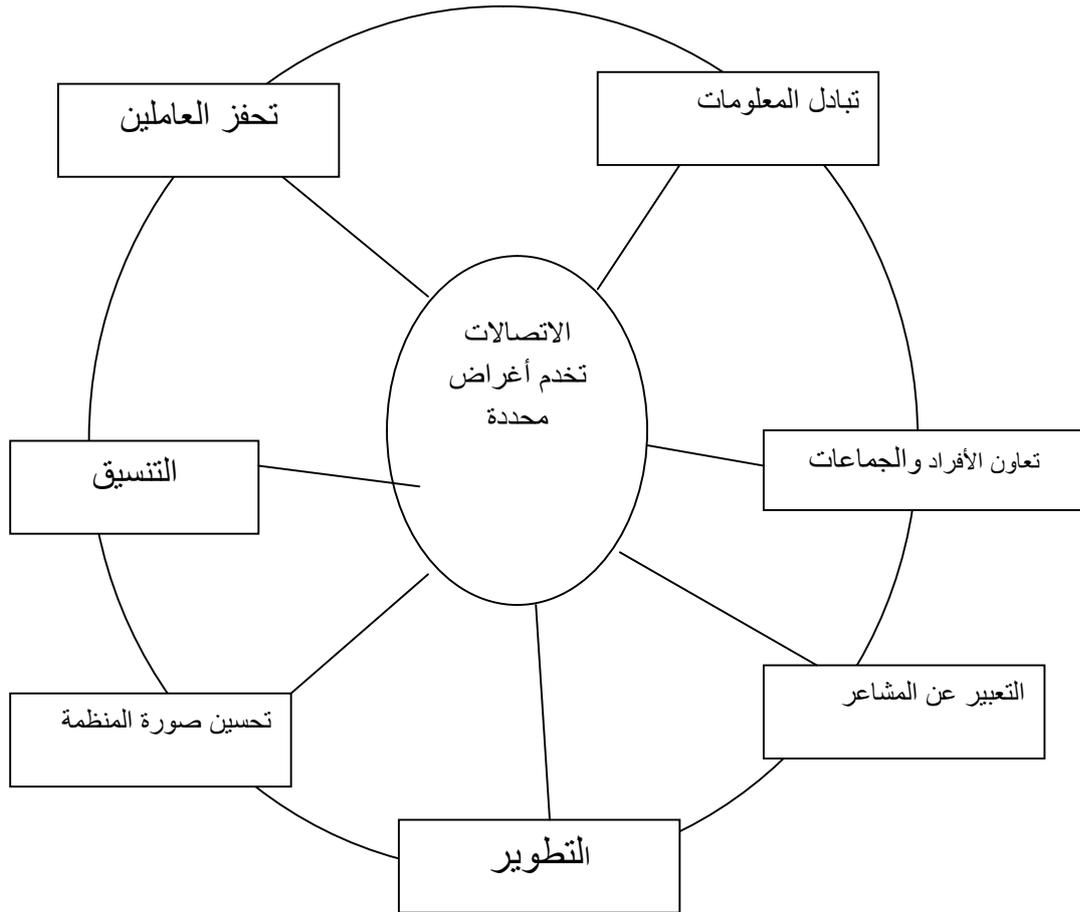
حيث يساهم الاتصال في تشكيل الرأي العام و الرد على الدعاية المغرضة و توطيد العلاقة بين القائد و شعبه.

و- وظيفة دينية:

من خلال مساهمة الاتصال في نشر الدعوات و التعاليم الدينية.

¹ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره ص 26 و 27.

الشكل رقم (1- 1) : أغراض الاتصال



المصدر : محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره ، ص28.

المبحث الثاني : محتوى الاتصال الإداري

يعتبر الاتصال الإداري عملية تتم من خلال مجموعة من العناصر الأساسية و له أنواع عديدة و يتفاعل من خلالها الفرد مع غيره من خلال مجموعة من الوسائل وله نماذج متعددة ، فكلما كان الاتصال الإداري مفهوما واضحا بسيطا ، كلما أدى الغرض أو الهدف الذي تم الاتصال لأجله.

الفصل الاول : مفاهيم و أساسيات حول الاتصال الإداري و اتخاذ القرار

المطلب الأول :عناصر الاتصال الاداري و مكوناته

تتطلب عملية الاتصال لكي تكتمل عددا من العناصر أو المكونات الأساسية المترابطة و المكتملة لبعضها البعض ، و بدون هذه العناصر لا يمكن لعملية الاتصال أن تتم بشكل فعال و مؤثر . و يتفق جميع الباحثين و المتخصصين في مجال الاتصال على أربعة عناصر أساسية هي : المرسل ، الرسالة ، الوسيلة أو القناة ، و المستقبل.

تعطى هذه العناصر و غيرها تسميات مختلفة من باحث لآخر، فالمرسل هو المصدر و الوسيلة هي القناة ، و المستقبل هو المستلم و هكذا . إلا أن عناصر عملية الاتصال و إن اختلفت تسمياتها تعني الشيء نفسه عند الجميع . أما العناصر و المكونات الأساسية لعملية الاتصال من وجهة نظرنا فهي على النحو التالي :

1- المرسل أو المصدر

2- الرسالة

3- قناة الاتصال أو الوسيلة

4- المستقبل أو المستلم أو المرسل إليه

5- التغذية الراجعة أو ردة الفعل (Feedback)

6- التشويش على الرسالة

7- بيئة الاتصال أو السياق الذي يتم فيه الاتصال

1- المرسل أو المصدر: و يمثل الشخص الذي يقوم بإرسال الرسالة، و التي هي بمثابة فكرة يراد نقلها عبر قناة الاتصال . و تتأثر عملية الاتصال بالمرسل، و اتجاهاته ، و شخصيته ، و الأسلوب الذي يعتمد، في عملية الاتصال.

2- الرسالة:

وهي موضوع الاتصال أو هي إشارة + معنى هذه الإشارة الذي قد يكون أمرا أو طلبا أو رجاء أو نصيحة أو مقترحات أو توجيهات ، أو أية مجموعة من المعاني التي توجه من المرسل إلى المستقبل . و تقوم الرسالة الناجحة على الفكرة المعبر عنها بالأسلوب الواضح ، و التي يمكن تنفيذها على الوجه الذي قصده مرسلها ، كما تتأثر بقدرة الوسيلة على نقل مضمون الرسالة بأمانة و صدق و باستعداد المستقبل لتلقي الفكرة و قدرته على استيعاب المعنى المقصود ، و بحيث لا تعترض الرسالة عوائق توقف الاتصال أو تؤخره.¹

¹ خضير كاظم حمود ، خليل محمد حسن الشماح : نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الأردن ، الطبعة الثانية ، 2005 ، ص 205 .

3- قناة الاتصال أو الوسيلة:

هي الوسيلة التي يتم عبرها بث أو إرسال الرسالة و تحقيق عملية الاتصال فقد تكون التليفون أو الفاكس أو البريد الالكتروني أو غيرها.¹

4-المستقبل أو المستلم أو المرسل إليه :

هو الفرد أو الجماعة أو المنظمة المرسل إليها الرسالة أي المستقبلية و المفسرة للرسالة من خلال فك رموزها .²

5-التغذية الراجعة أو ردة الفعل Feedback:

هي استجابة أو رد المستلم على رسالة المرسل ، و تعطي التغذية الراجعة (العكسية) صورة عن مدى الفهم و الإدراك لمضمون الرسالة من قبل المستلم .³

6- التشويش Noiseعلى الرسالة:

هي المؤثرات التي تقلل من القدرة على إدراك المقصود بالرسالة أو المعنى .عرقلة إيصالها بشكل تام ، و قد تتعلق الضوضاء بالمرسل حيث إدراكه و اتجاهاته و شخصيته و قدرته على اختيار الوسيلة المناسبة لاتكون بالشكل المطلوب أو بالمستلم ذاته أو بقناة الاتصال نفسها.⁴

7- بيئة الاتصال أو السياق الذي يتم فيه الاتصال:

يعني هذا الجو العام المتمثل في المحيط النفسي و المادي الذي يحدث فيه الاتصال ، و تشمل البيئة المواقف و المشاعر و التصورات و العلاقات بين المتصلين و كذلك خصائص المكان مثل سمعته ، و ألوانه ، و ترتيبه ، و درجة الحرارة فيه.⁵

¹ بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة العربية ، 2008 ، ص303-304.

² زيد منير عبوي، فن الإدارة بالاتصال ، دار الدجلة ، الأردن ، 2008 ، ص 2 .

³ عمرو وصفي عقيلي، الإدارة المعاصر (التخطيط - التنظيم - الرقابة)، دار زهران للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2007 ، ص416 .

⁴ صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة و الأعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2007 ، ص494 .

⁵ شعبان فرج، الاتصالات الإدارية ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص 13 .

المطلب الثاني: أنواع ووسائل الاتصال.

أولا :أنواع الاتصال

إن تبادل الأفكار، المفاهيم أو المهارات بين الناس من خلال عملية الاتصال ، لا يتخذ شكلا أو نوعا واحدا و هذا يشير إلى أن للاتصال أنواعا مختلفة ، باختلاف المعيار المعتمد في التقسيم ، حيث نميز مايلي:¹

1. حسب مدى الرسمية

نميز بين:

- **اتصال رسمي :** و الذي يحدث بالطرق الرسمية المتفق عليها في المؤسسات المختلفة ، يعتمد هذا النوع على :المذكرات ، التقارير ، الاجتماعات الرسمية و الخطابات...الخ.
- **اتصال غير رسمي:** يحدث حينما يدور بين زملاء العمل أحاديث عن مشاكلهم أو ظروف حياتهم ، بعيدا عن جو العمل ، و ربما أحاديث عن العمل ذاته ، غير أن التفاهم يتخذ طابع غير رسمي.

2. حسب نوع الوسائل المستعملة

نميز في هذا المعيار بين:

- **اتصال لفظي :** و الذي يعتمد على اللفظ أو الكلمات، حيث يستعمل الكلام أو الكتابة، كما يعتمد على وسائل غير مكتوبة، و من أمثلة الوسائل المكتوبة ، نجد : المذكرات ، التقارير...الخ.
- و من غير المكتوبة ، نجد :المحاضرة ، الندوات ، حلقات المناقشة ، المقابلات...الخ.
- **اتصال غير لفظي :** يعتمد على اللغة غير اللفظية ، و من وسائله نجد :الصور، الرموز ، الإشارات...الخ.

3. حسب عدد المشتركين في عملية الاتصال²

ينقسم إلى:

- **اتصال شخصي :**و نعني به أن تبادل المعلومات و الأفكار أو غيرها ، يكون دون قنوات وسيطية ، ومن خصائصه أن عدد المرسل إليه محدود و يوجد في مكان واحد.

¹ خيري خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث ، مصر، 1998، ص23-24.

² محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري و الإعلامي، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص60 .

الفصل الاول : مفاهيم و أساسيات حول الاتصال الإداري و اتخاذ القرار

- اتصال جماهيري :المستقبل هنا هو الجمهور العريض و في أماكن قد تكون غير محدودة عبر وسائل الإشهار و الإعلام المختلفة

و أهم تقسيم للاتصال ، يكون حسب اتجاه أو خط سير الاتصال، حيث نميز مايلي :

- اتصال نازل : و يشمل مختلف الرسائل الصادرة من الإدارة، و التي توجه إلى العمال أو المرؤوسين و تتضمن سياسة المنظمة إجراءات العمل و مختلف التعليمات و التوجيهات الضرورية لإنجاز المهام.¹

و يقسم " كاتز و كاهن "العناصر التي تعبر عن رسائل في هذا النوع من الاتصال إلى ²:

- تعليمات وظيفية :و هي ما يتعلق بالتوجيه و الإشراف على العمل .
 - التبرير : و فيه يشرح المسؤولين هدف مزاولة الأنشطة ، و له دور مهم في الإقناع و إحساس الفرد بأهميته في المؤسسة.
 - الإيديولوجية : تفسر تصرفات الرؤساء اتجاه المرؤوسين ، بما يعود بالفائدة على الروح المعنوية للعمال.
 - المعلومات : هي كل ما يتعلق بالتعرف على سياسات المؤسسة ، استراتيجياتها و احتمالات نموها.
 - الرد :يتعلق بنتائج نشاط العامل ، و الذي قد يكون اجر ، ترقية أو مكافأة و لو شفهيًا أو تحذير أو طرد.
- ب - اتصال صاعد : يستعمل من طرف المرؤوسين ، يسمح بتحقيق عدة مزايا، حيث أنه يمكن الرؤساء من اكتشاف العديد من المشكلات قبل تعمقها ، كما يمكن الإدارة من الحصول على تقارير حول الوظائف ، كما يساهم في تقبل الاتصال الهابط من منطلق أن " :الإصغاء الجيد يصنع منصتا جيدا "³.

ت - الاتصال الأفقي :بعكس الاتصال الصاعد و الهابط ، يكون الاتصال الأفقي بين الإدارات و المسؤولين في مستويات متشابهة أو متقاربة في وظائف إدارية أو إشرافية مختلفة.

و يهدف هذا النوع إلى التنسيق بين الإدارات و الأعمال و تحسين الإنتاجية و الأداء ، كما يوضح كثير من المعلومات و العناصر التي قد لا يتم الحصول عليها بواسطة النوعين السابقين⁴.

ثانيا :وسائل الاتصال

هناك أكثر من وسيلة يمكن استخدامها لتسهيل عملية الاتصال ، و اختيار إحدى هذه الوسائل عن غيرها يعتمد على طبيعة المرسل و طبيعة المستمعين و طبيعة الموقف الذي يجلي عليه عملية الاتصال ، و هناك العديد من هذه الوسائل نذكر منها مايلي :

- الوسائل المباشرة .

¹ Lasary, **tout sur le management**, sans maison d'édition, Alger, 2006, p 270.

² ناصر داداي عدون ، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2004، ص36-37

³ نفس المرجع ، ص38 .

⁴ نفس المرجع ، ص38 .

الفصل الاول : مفاهيم و أساسيات حول الاتصال الإداري و اتخاذ القرار

- الوسائل المقروءة أو المكتوبة.
- الوسائل المسموعة .
- الوسائل المرئية .

1. الوسائل المباشرة

و الوسائل المباشرة للاتصال ربما أكثر الوسائل فاعلية و تأثيرا في الجمهور ، لأن الاتصال بين المرسل و المستقبل يكون عادة مباشرة ، أي وجهها لوجه ، بمعنى أن ما يريد أن يقوله ، و ما يريد أن يعطيه المرسل من انطباعه يتحقق في لحظات أو دقائق معدودة و بسرعة.

كما أن الوسائل المباشرة للاتصالات تحتاج إلى مهارة خاصة و قدرات من القائمين بالاتصال المباشر ، حتى يكسبوا احترام و تقدير من يتم الاتصال بهم . و تأخذ هذه الوسائل الأشكال التالية :تنظيم الحفلات و الدعوات الخاصة ، المقابلات الشخصية...الخ¹

2. الوسائل المقروءة و المكتوبة

الوسائل المقروءة و المكتوبة كثيرة و متعددة في منظمات الأعمال ، خاصة و أن كل منظمة تحاول فتح مختلف المجالات للاتصال مع الجماهير ، إما لتعريفها برسالتها أو للتعرف على آرائهم و اتجاهاتهم ، و رغباتهم و اهتماماتهم و محاولة مشاركتهم في حياتهم اليومية ، لأنها لو نجحت في ذلك فسوف تستطيع أن تشد اهتمامهم و بالتالي تكسب تأييدهم لها حتى و لو كانت خدماتها أو سلعتها لا يتكرر شرائها أو التعامل فيها كثيرا.

و الوسائل المقروءة أو المكتوبة في الاتصال هي تلك الوسائل التي تستخدمها العلاقات العامة في توصيل رسالتها للجمهور عن طريق الكتابة ، سواءا بالنشر في الصحافة ، أو عن طريق طبع العديد من النشرات ، و الدوريات ، و الأدلة الإرشادية و الكتيبات المطبوع²

3. الوسائل المسموعة

من المعروف أن الاستماع إلى الآخرين أثناء تحدثهم و الإنصات إليهم احد آداب الحديث و أساليب الكلام و هذه قد تدخل ضمن الوسائل المباشرة للاتصال إلا أن الوسائل المسموعة في الاتصال هي أيضا التي تتم عن طريق غير مباشر بين طرفي الاتصال مثل :الإذاعة و التليفون ، و التسجيلات ، و مكبرات الصوت³.

4. الوسائل المرئية

¹ احمد محمد المصري، الإدارة الحديثة (الاتصالات -المعلومات -القرارات)، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر ، 2008 ، ص38و39.

² نفس المرجع، ص43.

³ نفس المرجع ، ص49و50.

الفصل الاول : مفاهيم و أساسيات حول الاتصال الإداري و اتخاذ القرار

أما الوسائل المرئية فهي التي تتمثل في الصوت و الصورة معا ، و التي يمكن أن تظهر على شاشة التلفزيون ، أو على شاشة السينما ، أو بواسطة أجهزة الفيديو¹.

المطلب الثالث: معوقات الاتصال الاداري

يمكن حصر عراقيل الاتصال فيمايلي²:

معوقات تخص المتلقي (المستقبل) و تتمثل فيمايلي:

- خصائص المتلقي : لكل شخص أسباب و دوافع شخصية مختلفة ، و درجة ذكاء و ذاكرة معينة و مستوى تعليمي و ثقافي مختلف ، و تساهم كل هذه العناصر في كيفية فك رموز الرسالة و تفسيرها . و قد تمثل هذه الخصائص عوامل مساعدة في الفهم الصحيح للرسالة ، كما قد تمثل عوائق تحد من إدراك الرسالة.
- انطباعات المتلقي (المستقبل) : تؤثر الانطباعات و الآراء السابقة للمتلقي على الفهم الايجابي للرسالة.
- تشوش الإدراك : هناك بعض الأمور التي تساهم في تعكير عملية الإدراك مثل : الفقرات المحذوفة ، البيئة المحيطة كدرجة الحرارة المرتفعة ، آراء الأصدقاء.

معوقات تخص المؤسسة : تتمثل أهمها فيمايلي:

- عدم استعمال الوسيلة المناسبة للتأثير على المتلقي .
- عدم تمتع المصدر بالمصداقية اللازمة لقبوله من طرف المستقبل .
- الاستعانة في توصيل الرسالة بكلمات لها معان مختلفة أو حركات أو إشارات أو انفعالات غير ملائمة ، مما يؤدي إلى عدم قبول الأفكار و تجاهل المعلومات و صعوبة الاتصال الفعال بالمستقبل.
- طبيعة الرسالة : قد تكون الرسالة صعبة و معقدة و عسيرة الشرح و التطبيق ، و قد تكون مختصرة أو طويلة ، مما يؤثر على درجة فهمها و بالتالي تركها.

المبحث الثالث : ماهية اتخاذ القرار

في هذا المبحث سنقوم بإبراز أهم المفاهيم العامة حول القرار و عملية اتخاذ القرار

المطلب الاول : تعريف القرار وأهميته

اولا: تعريف القرار

هناك عدة تعاريف تناولت مفهوم القرار نذكر منها:

- عرف بأنه "أفضل بديل لحل المشكلة أو هو الحل"³

¹ نفس المرجع ،ص55.

² حجاب محمد منير، الاتصال الفعال للعلاقات العامة ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، مصر ، 2007 ، ص 63، 61 .

³ احمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم و الابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002 2008 ، ص21.

الفصل الاول : مفاهيم و أساسيات حول الاتصال الإداري و اتخاذ القرار

ويفترض هذا التعريف القدرة على التعرف على الحل و توليد بدائل مختلفة له، كما يفرض أيضا القدرة على التمييز بين البدائل للتعرف على الأفضل.

● يعرف "كاسر ناصر منصور" كذلك " بأنه أسلوب أو تصرف واعي أو منطقي و ذو طابع اجتماعي، و يمثل الحل أو التصرف البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل و حلول ممكنة و متاحة لحل المشكلة، و يعد هذا البديل الأكثر كفاءة و فاعلية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار"¹

هذا وتجدر الإشارة إلى أن القرار قد يكون رفضا لكل البدائل و الحلول المتاحة بلا اختيار؛ ومن ثم يكون القرار المتخذ هو لاقرار.² ويقول الكاتب هاريسون " Harrison إن القرار مرحلة في عملية مستمرة لتقييم البدائل من أجل إنجاز هدف معين"، وبنظرة مماثلة يشير الكاتب Robbins روبنز إلى " إن القرار عبارة عن اختيار من بين بديلين أو أكثر."³

ثانيا : أنواع القرار

يمكن تحديد هذه الأنواع وفقا للمعايير التي تستخدم في عملية التصنيف و هي كالتالي⁴:

- 1-القرارات المتعلقة بمشكلة معينة مقابلها قرارات ترتبط بفرصة سانحة يتخذ الرؤساء قرارات حل مشكلة قائمة أو متوقعة بينما آخرون يتخذون قرارات لاغتنام فرصة سانحة للنمو و زيادة الأرباح بالمؤسسة.
- 2-القرارات في ظل المخاطر والقرارات في ظل التأكد :التي تكون في ظل المخاطر تتخذ في ظروف معينة مع احتمالية حدوثها و التي تكون في ظل التأكد تكون نتائجها مسبقا.
- 3-القرارات الصريحة والقرارات الضمنية: والقرارات الصريحة التي يوضح فيها المدير مسلكه بخصوص مشكلة معينة و القرار الضمني يتم استنتاجه من سلوك المدير في موقف معين دون أن يصرح به.
- 4-القرارات الشاملة و القرارات الجزئية: على أساس درجة الشمولة فالقرارات الشاملة هي التي يمتد آثارها و نتائجها إلى معظم وحدات المنظمة أما القرارات الجزئية فتشمل وحدة أو فئة معينة من الموظفين.
- 5-القرارات الاستراتيجية والقرارات التشغيلية: على أساس آثار القرار و النتائج التي تترتب على القرار
- 6-القرارات المكتوبة والقرارات الشفوية:أما المكتوبة مثلا الإعلانات و اللوائح و الشفوية هي التي تبلغ تبليغا شفويا.
- 7-القرارات الفردية والقرارات الجماعية:الفردية التي تكون من قبل المدير و الجماعية باشتراك المساعدين و رؤساء الأقسام.

¹ كاسر ناصر منصور،الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الحامد، عمان، الأردن، 2006 ، ص 23 .

² منعم زمير الموسوي ،اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري العلمية، ط1 ،عمان،الأردن، 1998 ، ص14.

³ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ، 2006 ، ص 87.

⁴ محسن محمود عناصره، مروان محمدبتي احمد، القيادة و الاتصال الإداري ، عمان، دار حامد للنشر و التوزيع، ص 123.

الفصل الاول : مفاهيم و أساسيات حول الاتصال الإداري و اتخاذ القرار

● 8-القرارات حسب مجال التخصص :هناك تخصصات مختلفة إنتاجية، شرائية و تكون خارجة عن نطاق وظيفته و عمله.

● 9-القرارات المحددة و المبرمجة والقرارات غير المحددة :تكون على أساس طبيعة القرار و درجة تكراره فالقرارات المحددة و المبرمجة هي روتينية و متكررة و مع مرور الزمن و تطور المنظمة إجراءات محددة للتعامل مع هذه القرارات.

المطلب الثاني : تعريف اتخاذ القرار وأنواعه

اولا : تعريف اتخاذ القرار

اتخاذ القرار هو الاختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل : اكتساب حصة أكبر من السوق، تخفيض التكاليف، توفير الوقت، زيادة حجم الإنتاج و المبيعات و هذه المعايير عديدة، لأن جميع القرارات تتخذ و في ذهن القائم بالعملية بعض هذه المعايير، و يتأثر اختيار البديل الأفضل إلى حد كبير بواسطة المعايير المستخدمة¹ "

ثانيا :أهميته

يتخذ الفرد في حياته اليومية عددا من القرارات، سواء في ذلك الطالب حين يختار الشعبة التي يريد أن يتخصص فيها، أو ينتقي الطريقة التي يراجع بها دروسه، وسائق السيارة عندما يحدد وجهته و يختار الطريق التي تُوصِل إليها، فهناك العديد غير هؤلاء يفاضلون و يختارون و يتخذون قرارات عديدة.

فإذا وسعنا نطاق الدراسة و تركنا الأفراد و أخذنا المؤسسات باختلاف أنواعها، فإن عملية اتخاذ القرار تصبح أكثر أهمية و أشد خطورة و أبعد تأثيرا، ذلك لأن القرار لا يتعلق بشخص واحد و إنما يتضمن عدة أفراد أو جماعات، و يشمل عدة جوانب بعضها فني و الآخر تنظيمي و مالي و قانوني ... الخ²

فهناك قرارات تمس مجموعة من الموظفين، و البعض يؤثر على جميع العاملين، و بعض القرارات تؤثر في الوضع الاقتصادي و الاجتماعي للمجتمع الكبير.

فالقرارات التي يتخذها المدير تؤثر كثيرا على وضعه الوظيفي و تقدّمه و تؤثر أيضا على الجماعة التي يشرف عليها، و لها تأثيرها على عمل المنظمة عامة.

لذلك لم يكن هـ .سيمون **H. Simon** مغاليا عندما عرف الإدارة على أنها عملية اتخاذ القرارات، فهي قلب الإدارة النابض الذي يحقق للمؤسسة البقاء و النمو و الازدهار، ذلك كونها عملية مستمرة و متغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة.

فهذه الوظائف من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة لا يمكن أن توجد لوحدها، بل إن وجودها هو نتيجة إتخاذ القرارات³.

فمثلا في التخطيط تحدد قرارات العمل الذي يجب تأديته (وضع الهدف) و تحدد الموارد الملائمة و إختيار أفضل السبل التي يتعين إتباعها لإنجاز هذا العمل .و عندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لأنشطتها، فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي

¹ بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة(نظريات و مفاهيم)، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 1998، ص، 148.

² سعيد يسن عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، Wascad، القاهرة، 1998، ص، 416.

³ جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، مدخل وظيفي، دار النهضة العربية، بيروت، 1986، ص، 103.

الفصل الاول : مفاهيم و أساسيات حول الاتصال الإداري و اتخاذ القرار

(نوعه و حجمه و أسس تقسيم الإدارات و الأقسام)، والأفراد الذين تحتاج إليهم للأعمال المختلفة، و خطوط السلطة و المسؤولية والاتصال ... الخ.

كذلك عندما يمارس المدير وظيفته القيادية فهو يتخذ مجموعة من القرارات عند توجيه مرؤوسيه و تنسيق مجهوداتهم و إثارة دوافعهم و تحفيزهم على الأداء الجيد و حل مشكلاتهم.

و أخيرا عندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة، فإنها أيضا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي ستجربها على الخطأ و تصحيح الأخطاء إن وجدت .وهكذا يجري اتخاذ القرارات في دورة مستمرة.

المطلب الثالث :العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

إن رواد المدارس التقليدية لم يهتموا بدور العوامل السلوكية والاجتماعية والبيئية وتأثيرها في عملية اتخاذ القرار، وإنما ركزوا على الجوانب المادية بينما رواد المدارس السلوكية، فقد ركزوا اهتمامهم على أهمية العوامل والمتغيرات النفسية والاجتماعية والبيئية وتأثيرها في هذه العملية.

وبناء على ذلك ركزت دراساتهم في تحليل عملية اتخاذ القرار على العوامل النفسية والظروف البيئية المحيطة بالمنظمة وما يرتبط بها من عادات وتقاليد وقيم اجتماعية ونظم سياسية واقتصادية .وفيما يلي نستعرض العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار، وهي كالأتي :

● العوامل الإنسانية :

إن هذه العوامل ناتجة عن كون عملية اختيار البدائل المتاحة ما هي إلا ناتج لتفاعل إنساني تتفاعل فيه عدة عوامل منطقية و غير منطقية، موضوعية وشخصية، إن العوامل الإنسانية قد تكون نابعة من شخص المدير أو من سلوك مساعديه ومستشاريه أو من المرؤوسين وغيرهم ممن يمسه القرار.

● العوامل التنظيمية :

بالإضافة إلى العوامل الإنسانية التي تؤثر على اتخاذ القرار هناك أيضا العوامل التنظيمية والمتمثلة في القوى الكامنة في الموقف الإداري، الاتصالات الإدارية، التفويض واللامركزية الإدارية ونطاق التمكّن.

● العوامل البيئية :

هناك مجموعة من العوامل و القيود التي تؤثر في فعالية القرارات الصادرة عن الظروف البيئية المحيطة بالقرار أهمها:

- طبيعة النظام السياسي والاقتصادي السائد في الدولة.

- انسجام القرار مع الصالح العامة.

- النصوص التشريعية.

- التقدم التكنولوجي.

الفصل الثاني

عرض وتحليل معطيات الدراسة

المبحث الاول: الإجراءات المنهجية للدراسة

المطلب الاول: المنهج المستخدم

إن الميدان يمد الباحث بالمعلومات والحقائق الموجودة في الواقع الاجتماعي، لذلك يعتبر الاقتراب الميداني دعامة أساسية للاقتراب النظري الذي ينطلق منه الباحث لدراسة الاتصال في المؤسسة.

لذلك فإن الطرق والمناهج تختلف باختلاف مواضيع البحث والإشكاليات المطروحة والأهداف المراد تحقيقها والتي تفرض على الباحث منهج معين، إذ من خلال ما تحصل عليه الباحث من معلومات كافية وشاملة عن الموضوع والاكتفاء بالوصف الخارجي وبالاعتماد على العينات والملاحظات والمقابلات تم اختيار منهج الوصفي التحليلي، الذي إعتدناه في هذه الدراسة من اجل القيام بدراسة وصفية وهو المنهج الذي يقوم على وصف ظاهرة من الظواهر للوصول إلى أسباب هذه الظاهرة والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج لتعميمها ويتم ذلك وفق خطة بحثية معينة من خلال تجميع البيانات وتحليلها¹.

كما قمنا باستخدام هذا المنهج أيضا من أجل جمع المعلومات والبيانات والمعطيات حول موضوع الاتصال الإداري وفعالته في عملية اتخاذ القرار ووقع اختيارنا على المنهج الوصفي لأنه يمكننا من الوصول إلى معلومات ونتائج عميقة وواضحة خاصة بالاتصال الإداري.

المطلب الثاني : مجالات الدراسة

يتضمن مجال الدراسة تحديد أطرها الزمنية والمكانية، وتحديد البيئة الاجتماعية التي سيتم فيها، وتحديد مجال البحث وضرورة منهجية تستوجبها مرحلة التعميم ومسألة ارتباط النتائج بالإطار الزمني والمكاني للظاهرة المدروسة، فالتعميم مع أنه يرتبط بطريقة اختيار العينة ومدى تمثيلها للمجتمع، إلا أنه يتحدد مكانيا وزمنيا بمجال الدراسة الذي يضيفي على تلك الدراسة طابع الدقة والعمق، ويصوب عمل الباحث من الوقوع في خطأ شمول هذا التعميم فمن الأمور الخطرة في نطاق البحوث الاجتماعية أن يخرج الباحث من الدراسة محدد لمنطقة معينة وفي فترة زمنية محددة واستنادا على ذلك فإن تحديد مجالات الدراسة وأطرها الزمنية والمكانية هو أمر مهم لارتباطه بإمكانية تعميم النتائج من جهة وتحديد مسار البحث وخطواته المنهجية من جهة ثانية².

ومجالات الدراسة الحالية هي:

1-المجال المكاني : وهو المجال الذي يحتوي على مجتمع البحث، ولقد حدد المجال المكاني لدراستنا هذه بولاية الوادي، وتحديد المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، وهو مجتمع البحث بأكمله.

¹ محمد الصاوي محمد مبارك، البحث العلمي أسسه وطريقته كتابته (القاهرة: المكتبة الأكاديمية)، 2991، ص 35 .

² محي الدين مختار، الاتجاهات النظرية والتطبيقية في منهجية العلوم الاجتماعية، الجزء الأول، باتنة، منشورات جامعة باتنة، ص130.

2-المجال البشري :هو مجموعة من الأفراد الذين تختارهم عينة البحث من بينهم ، وتتكون من عمال المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي كلهم وقد بلغ عددهم 31 فرد .

المطلب الثالث : العينة وأدوات جمع البيانات

1. العينة

المشاركة في الاستبيان مفتوحة وممكنة لجميع عمال المؤسسة .

2. أدوات جمع البيانات

- الملاحظة :

الملاحظة (هي توجيه الحواس لمشاهدة ومراقبة ظاهرة معينة، وقد عرفها البعض أنها التوجيه والانتباه إلى ظواهر معينة، بهدف كشف صفاتها وخصائصها والوصول إلى اكتساب .معارف جديدة عن تلك الظاهرة)¹. وهذا من خلال الزيارات الاستطلاعية المتكررة إلى المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي ومن خلال ملاحظة العمال عبر مختلف الأقسام التي يعملون بها تم معرفة مجتمع البحث من حيث التركيب والهيكل وكذلك معرفة العلاقات التي تربط العمال بعضهم ببعض، وكذلك التعرف على أنواع الاتصالات الموجودة داخل المؤسسة، ومعرفة المشاكل الموجودة داخل المؤسسة وخاصة الاتصالية منها.

الاستبيان :

هناك عدد من الطرق لقياس الاتجاهات، من أشهرها وأكثر شيوعا طريقة ليكرت Likert، والتي تعتمد على تقديم عدة عبارات للفرد، تتصل بموضوع الاتجاه؛ وأمام كل عبارة عدد من بدائل الاستجابات، تبدأ بتأييد تام، وتنتهي بمعارضة شديدة . وعدد بدائل الاستجابة في معظم المقاييس المبنية على طريقة ليكرت خمسة هي: أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة . و تشمل المقاييس المعدة، وفقا لطريقة ليكرت على نوعين من العبارات : عبارات موجبة، تشمل على تفضيل لموضوع الاتجاه وعبارات سالبة، تشمل على رفض لموضوع الاتجاه. ولقد تم استخدام طريقة ليكرت في إعداد مقياس الاتجاه في هذه الدراسة .

¹ عبد الباسط محمد حسن، أصول البحث الاجتماعي، مصر، مكتبة وهبة، 2981، ص133

المبحث الثاني : الدراسة الميدانية

المطلب الاول : تقديم مكان التربص لمديرية العملية لإتصالات الجزائر بالوادي

1- تعريف المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالوادي

تعتبر المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالوادي جزء من إتصالات الجزائر حيث ومن بين هذه الوحدات، المديرية العملية للإتصالات بالوادي التي فتحت أبوابها وإستلمت مهامها في 2003/03/26 وتقع في وسط مدينة ولاية الوادي يحدها من الشمال شارع الشهيد طالب العربي قمودي مقابل البنك المركزي , من الجنوب فندق سوف, من الشرق مديرية السياحة , من الغرب السكنات الوظيفية وعدد عمالها 221 عامل .

2- مهام ونشاطات المديرية العملية لإتصالات الجزائر :

نلخص مهام المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالوادي فيما يلي:

توفير كل وسائل الإتصال.

- تعتبر المركز الإداري لأداء الخدمات وتمويلها سواء من طرف الدولة أو من طرف قطاعات خاصة لبيع خطوط مختلفة من الهواتف النقال وصيانتها.
- عقد الصفقات والتكفل بتنظيم إدارة العمل في كل المصالح التابعة لها.
- مساعدة وتسيير مدراء المراكز كالوكالة التجارية وأقسامها ومراكز الإنتاج.
- تأمين ديمومة ربط الزبائن بشبكة الإنترنت.
- إنجاز الأهداف المسطرة من طرف الإدارة المركزية.

أما نشاطاتها فهي تتوزع على ثلاثة ميادين:

* بالنسبة للشركاء : تطمح مؤسسة الإتصالات دائما إلى إستحقاق دعم شركائها وذلك بالمحافظة على أموالها.

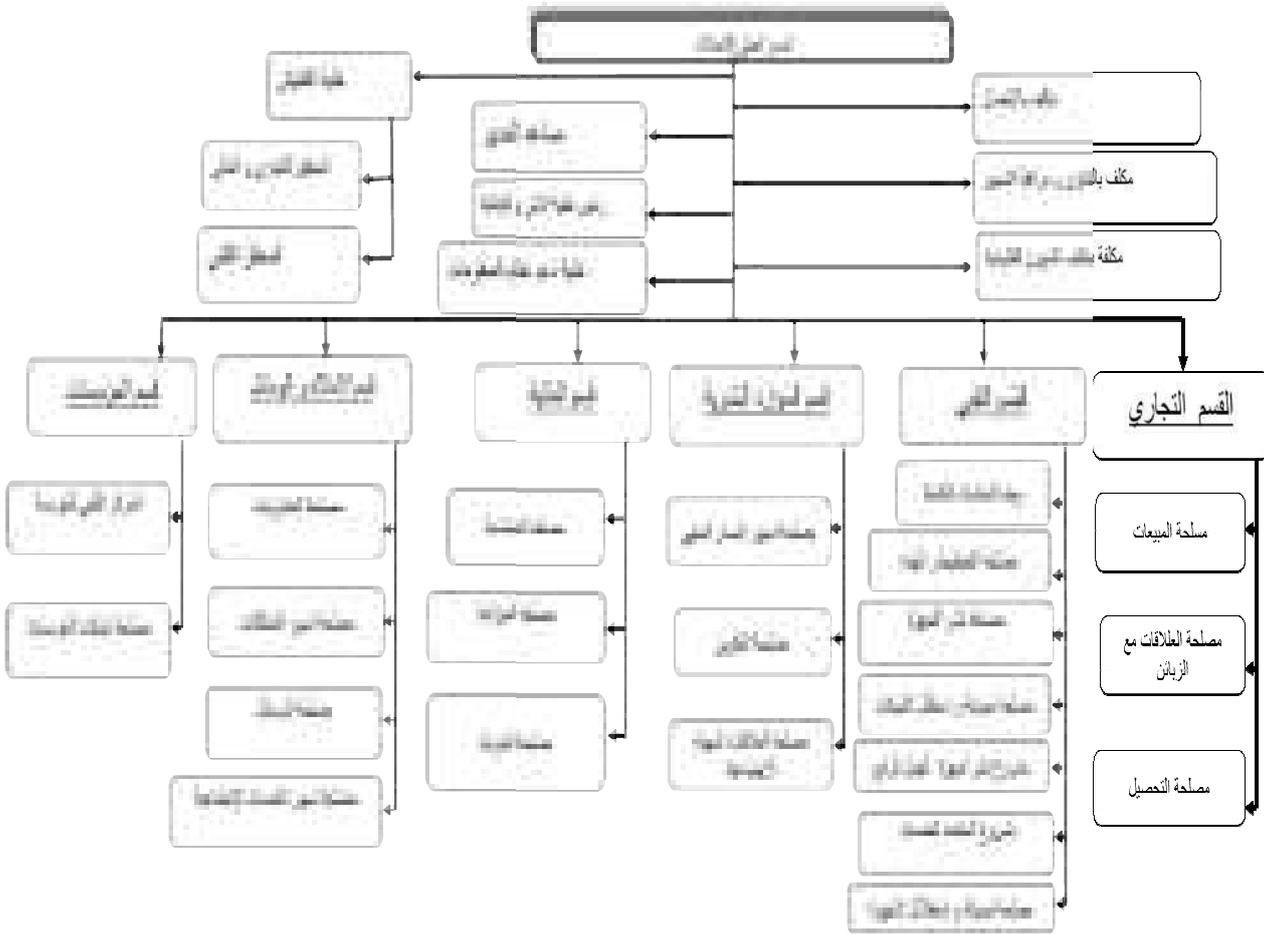
* بالنسبة للزبون: تسعى إلى كسب زبائنها بتوفير أعلى مستوى للخدمات.

* بالنسبة للعمال: توفير شروط العمل ومنها المنافسة لتحسين الإنتاج والخدمات كما تهتم المؤسسة أيضا بالإستجابة إلى كل المستلزمات الناتجة عن هذه الخدمات.¹

¹ Textes de référence ALGERIE TELECOM Revue Algérie tele, N 01 , Page 24 .

3- الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة :

الشكل رقم 2-2: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر : الموقع الرسمي للمؤسسة محل الدراسة www.at.dz

4- وسائل الاتصال الموجودة في المؤسسة :

- ❖ البريد الالكتروني .
- ❖ الهاتف
- ❖ الاجتماعات العادية.
- ❖ الاجتماعات بالفيديو .

المطلب الثاني : عرض الاستبيان

الاستبيان الالكتروني:

في العصر الحالي ، عصر المعلومات والحاسب الآلي شرع في استخدام التحري الإلكتروني (أو التحري الافتراضي) الذي يعتمد على شبكة الإنترنت عن طريق الويب أو عن طريق البريد الإلكتروني أو كليهما معا ، إن التحري الإلكتروني يتكون من ثلاث خطوات أساسية و هي :

تكوين الاستمارة :

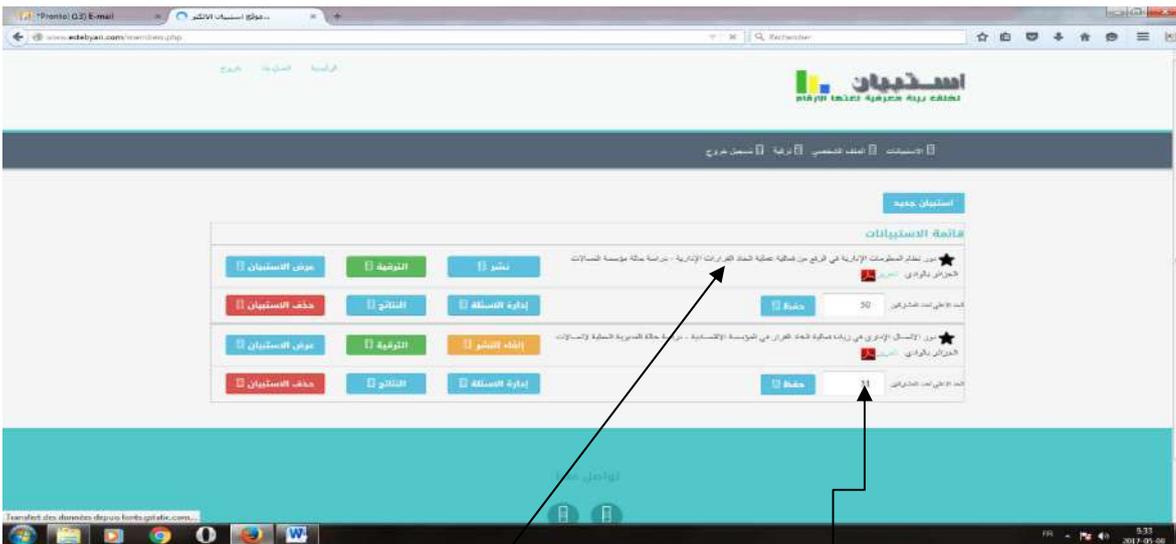
إن مرحلة تكوين الاستمارة الإلكترونية هي شبيهة بتكوين الاستمارة التقليدية المعهود تكوينها في التحريات الميدانية ، لكن الاختلاف يكمن في حامل عرضها فالتقليدية محمولة ورقيا ويتم توزيعها عن طريق المقابلة أو المراسلة أو الهاتف ، أما الإلكترونية فهي محمولة رقميا ويتم عن طريق البريد الإلكتروني أو عن طريق عرضها في صفحات الويب .

عرض الاستبيان الالكتروني :

للتعرف على الاتصال الاداري وكذا فعاليته في عملية اتخاذ القرارات بادرنا الى تنظيم استبيان الكتروني مكون من 10 استفسارات ومدرج باللغة العربية يخص معلومات شخصية كالجنس ، والعمر، المستوى التعليمي، والبعض الآخر يخص دور الاتصال الاداري في فعالية اتخاذ القرار ولقد اعتمدنا في بناء الاستبيان الالكتروني على مايلي :

1. إضافة استبيان جديد :

الشكل رقم 2-3 : طريقة إضافة استبيان جديد



عنوان الاستبيان

عينة المجتمع الإحصائي
(عدد المشاركين)

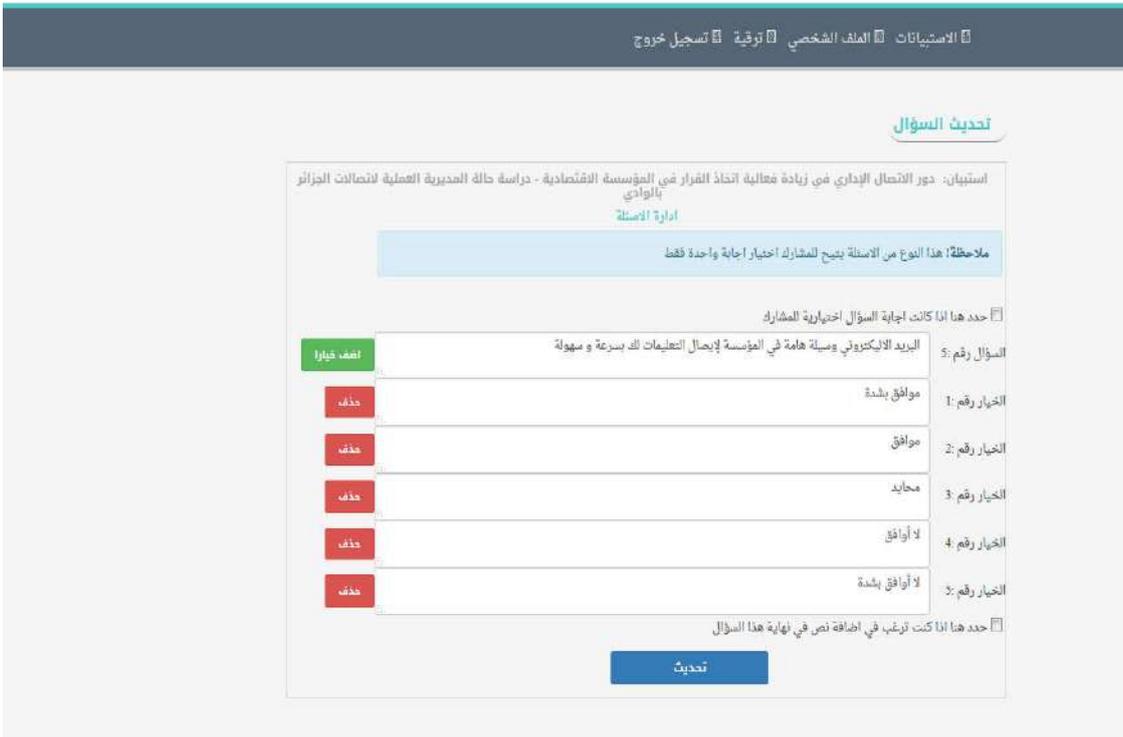
إنشاء الاستبيان : أي وضع عنوان البحث و كذا إختيار بلد المنشأ.

الشكل رقم 2-4: طريقة إنشاء الاستبيان



2. كتابة الأسئلة :

الشكل رقم 2-5 : طريقة كتابة الأسئلة على الموقع



نشر الاستبيان على الموقع:

والجدير بالذكر أن الاستبيان قد تم تنصيبه بموقع على شبكة الإنترنت و عنوان الموقع هو كالتالي : www.estebyan.com، بحيث أن الزائر المتصفح لهذا الموقع ، يجد روابط تشعبية ،النقر عليها يؤدي إلى صفحة الاستبيان أين ينقر على رابط « للمشاركة » و هي إشهارية تدعو المتصفح إلى المشاركة في الاستبيان إن رغب في ذلك ، كما هو موضح في الشكل أدناه.

الشكل رقم 2-6: طريقة نشر الاستبيان

The screenshot shows a web browser displaying the Estebyan survey platform. The page title is 'استبيان' (Survey) and the URL is 'www.estebyan.com/estebyan.php?test_id=26882'. The survey content is in Arabic and includes the following questions and options:

استبيان: دور الاتصال الإداري في زيادة فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة المديرية العمالية للاتصالات الجزائرية بالوادي

السؤال رقم 1: الجنس

ذكر

أنثى

السؤال رقم 2: السن

ما بين 25-30 سنة

ما بين 30-35 سنة

ما فوق 35 سنة

السؤال رقم 3: المستوى التعليمي

ابتدائي

متوسط

ثانوي

جامعي

السؤال رقم 4: تظهر مشاركة العاملين في اتخاذ القرار من خلال تقبل الإدارة لآرائهم و العمل بها

موافق بشدة

موافق

محايد

لاوافق

لاوافق بشدة

السؤال رقم 5: تطبيق الاتصال الإداري في اتخاذ القرارات الهامة أحد عوامل نجاح المؤسسة

موافق بشدة

موافق

محايد

لاوافق

موافق بشدة

ادخل الرمز في الصورة: [Image placeholder]

إرسال

فالموقع يتيح المشاركة الواسعة في هذا الاستبيان أي 31 مصوتا (ذكر و أنثى) أي أن العينة محل الدراسة تتكون من 31 شخصا (عاملا) ، ولا زال الاستبيان موجودا بالموقع وساريا بغرض التوسع في المشاركة واستخدام معطياته في بحث لاحق مستقل عن هذا البحث لتحديث (Actualisation) الدراسة .

المطلب الثالث : النتائج المتوصل إليها

النتائج من الموقع مباشرة :

الشكل رقم 2-7: نتائج الاستبيان

عنوان الاستبيان:	قائمة المشاركين	العدد	النسبة
السؤال رقم 1:	الجنس	الذكور	80.65%
السؤال رقم 2:	العمر	ما بين 25 - 30 سنة	19.35%
		ما بين 30 - 35 سنة	16.13%
		ما فوق 35 سنة	64.52%
السؤال رقم 3:	المستوى التعليمي	إبتدائي	0%
		متوسط	3.23%
		ثانوي	16.13%
		جامعي	80.65%
السؤال رقم 4:	الأقدمية في العمل	أقل من 05 سنوات	25.81%
		ما بين 05 - 10 سنوات	12.9%
		ما بين 10 - 15 سنة	48.39%
		من 20 سنة فما فوق	12.9%
السؤال رقم 5:	البريد الإلكتروني وسيلة هامة في المؤسسة لإيصال التعليمات للسرعة وسهولة	موافق بشدة	80.65%
		موافق	19.35%
		محايد	0%
		لا أوافق	0%
		لا أوافق بشدة	0%
السؤال رقم 6:	تساهم وسائل الاتصال الإلكترونية في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات	موافق بشدة	45.16%
		موافق	51.61%
		محايد	3.23%
		لا أوافق	0%
		لا أوافق بشدة	0%
السؤال رقم 7:	وسائل الاتصالات الإدارية مؤشر هام في عملية صنع واتخاذ القرار	موافق بشدة	51.61%
		موافق	41.94%
		محايد	6.45%
		لا أوافق	0%
		لا أوافق بشدة	0%
السؤال رقم 8:	فعالية اتخاذ القرار تكون بناء على توفر وسائل الاتصال الحديثة التي تتماشى و نشاط المؤسسة	موافق بشدة	32.26%
		موافق	58.06%
		محايد	6.45%
		لا أوافق	3.23%
		لا أوافق بشدة	0%
السؤال رقم 9:	تظهر مشاركة العاملين في اتخاذ القرار من خلال تقليل الإدارة لاقتراحاتهم و العمل بها	موافق بشدة	16.13%
		موافق	51.61%
		محايد	22.58%
		لا أوافق	9.68%
		لا أوافق بشدة	0%
السؤال رقم 10:	تطبيق الاتصال الإداري في اتخاذ القرارات الهامة أحد عوامل نجاح المؤسسة	موافق بشدة	29.03%
		موافق	67.74%
		محايد	3.23%
		لا أوافق	0%
		موافق بشدة	0%

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على الموقع www.estebyan.com

1- الدراسة التحليلية والتفسير :

1.1 عرض وتحليل البيانات الشخصية:

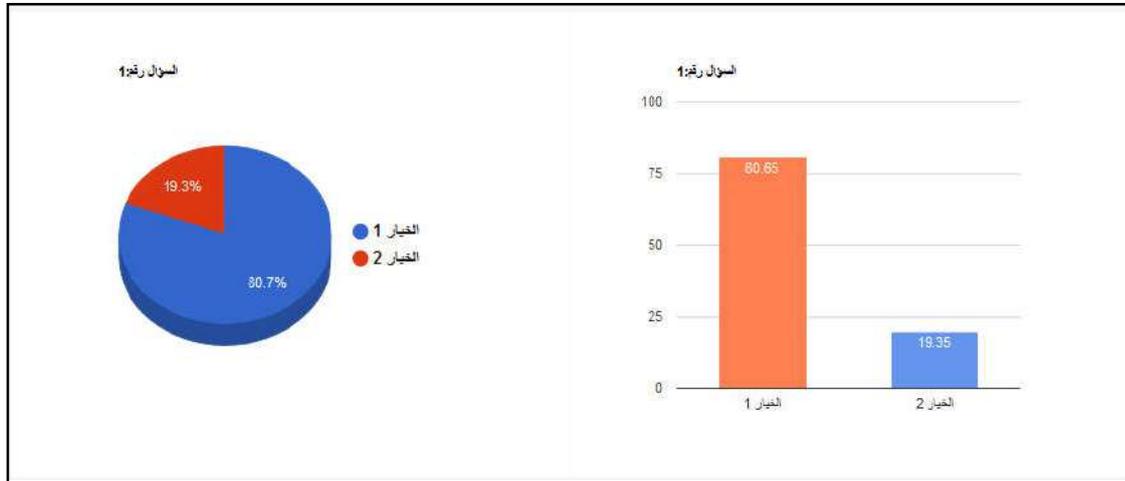
السؤال الاول : الجنس

الجدول رقم 2-1: أفراد العينة حسب الجنس

السؤال رقم 1:	الجنس	النسبة	الخيار
25 مصوت	ذكر	80.65%	الخيار 1
6 مصوت	أنثى	19.35%	الخيار 2

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان

الشكل رقم 2-8: يوضح أفراد العينة حسب الجنس



الخيار 2: أنثى

الخيار 1: ذكر

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان

التفسير :

من خلال الجدول والشكل نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة من هم من الذكور والبالغ عددهم 25 أي بنسبة 80% وهذا

راجع لطبيعة نشاط المؤسسة .

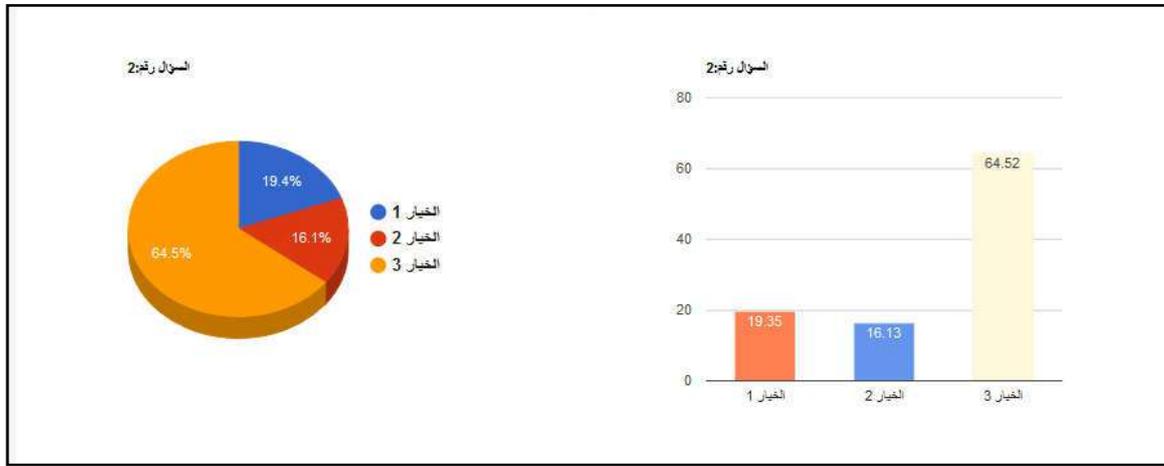
السؤال الثاني : السن

الجدول رقم 2-2 : يوضح توزيع العينة حسب السن

السؤال رقم 2:	النسبة	السن
6 مصوت	19.35%	ما بين 25-30 سنة
5 مصوت	16.13%	ما بين 30-35 سنة
20 مصوت	64.52%	ما فوق 35 سنة

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان

الشكل رقم 2-9: يوضح توزيع العينة حسب السن



الخيار 1: ما بين 25-30 سنة الخيار 2: ما بين 30-35 الخيار 3: ما فوق 30 سنة

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان

التفسير :

يتوزع مجتمع البحث على ثلاث فئات، فالفئة الأكثر انتشارا هي الفئة الذين سنهم من 35 سنة فما فوق أي بنسبة 64.52% ثم تليها فئة الذين سنهم من 25 إلى 30 سنة بنسبة 16.1% وبعدها تليها الفئة من 30 إلى 35 سنة بنسبة 19.4% وهذا ماوضحه الجدول والشكل.

من خلال هذا نلاحظ أن أغلبية مجتمع البحث ينحصر سنهم ما بين 35 سنة فما فوق سنة بما يمثل 20 فردا بنسبة 64.5% وترجع هذه النسبة لاستقرار العمال القدماء في مناصبهم. كما نلاحظ أن الفئة العمرية ما بين 25 سنة و 30 سنة تمثل نسبة معتبرة أيضا وهذا راجع إلى فترة النمو والتوسع التي شهدتها المؤسسة وهذا ما تطلب توظيف عمال جدد.

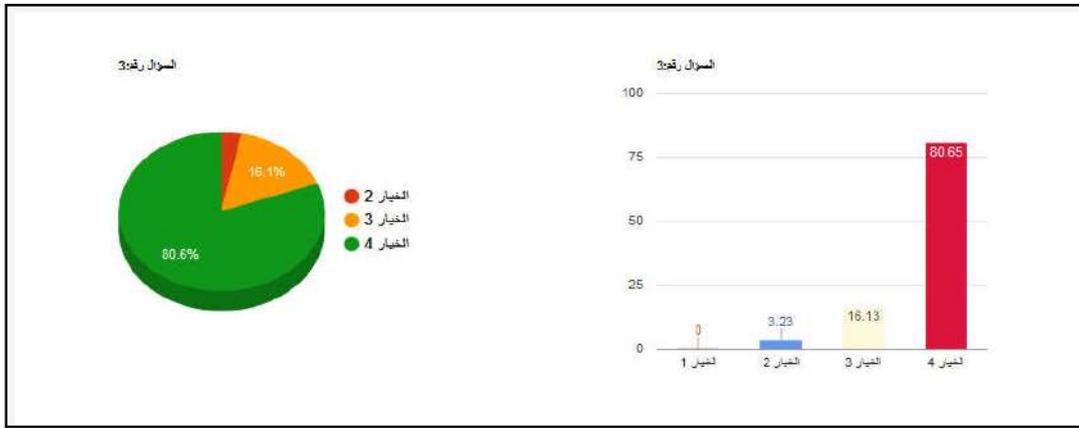
السؤال الثالث : المستوى التعليمي

الجدول رقم 2-3: يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	النسبة	الخيار	السؤال رقم 3: الحد
إبتدائي	0%	0	مصوت
متوسط	3.23%	1	مصوت
ثانوي	16.13%	5	مصوت
جامعي	80.65%	25	مصوت

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان

الشكل رقم 2-10: يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



الخيار 1: ابتدائي الخيار 2: متوسط الخيار 3: ثانوي الخيار 4: جامعي

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان

التفسير :

نلاحظ أن أفراد العينة لهم مستويات تعليمية متباينة حيث نجد نسبة 80.65 % ذوي مستوى تعليمي جامعي أي ما يمثل 25 فرد، إضافة الى نسبة 16.13% ذوي مستوى ثانوي أي ما يمثل 5 افراد، في حين يمثل المستوى المتوسط فردا واحد بنسبة 3.23 % بينما المستوى الابتدائي لا يوجد.

ويمكن تفسير إرتفاع مستوى الجامعي الى الإعتماد على الكفاءات المؤهلة وخاصة في السنوات الأخيرة نتيجة اتجاه سياسة التوظيف في المؤسسة نحو استقطاب حاملي الشهادات الجامعية ولكن مع هذا فنسبة المستوى الثانوي لا بأس بها أيضا وهذا لكون العمال ذوي أقدمية عالية و التحقوا بالمؤسسة منذ إنشائها , حيث كانت اليد العاملة المؤهلة غير متوفرة.

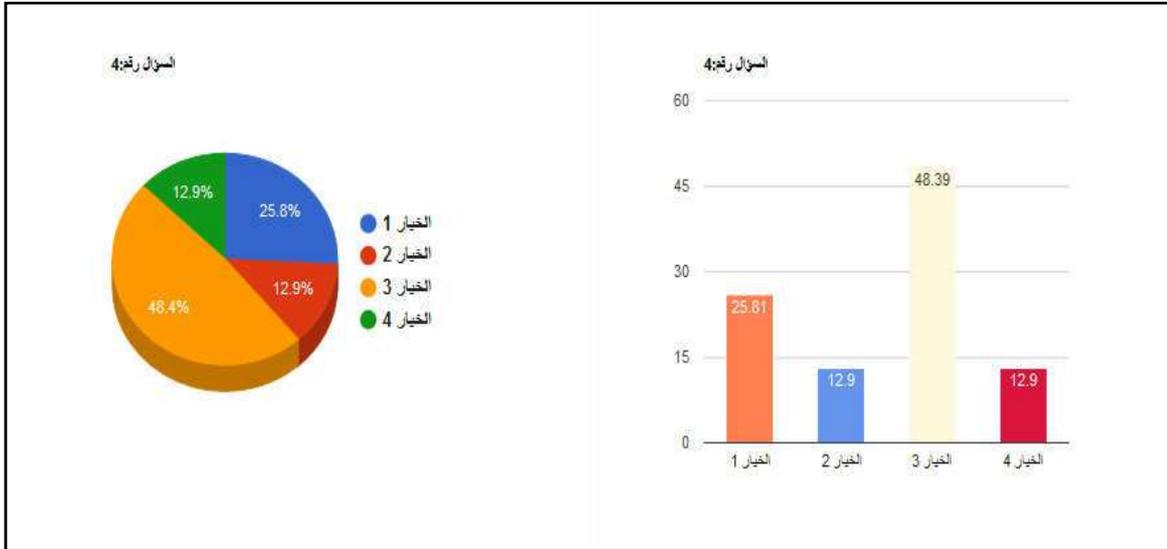
السؤال الرابع : الأقدمية في العمل

الجدول رقم 2-4: يوضح الأقدمية في العمل

السؤال رقم 4:		الأقدمية في العمل
العدد	النسبة	الخيار
8 مصوت	25.81%	أقل من 05 سنوات
4 مصوت	12.9%	ما بين 05 - 10 سنوات
15 مصوت	48.39%	ما بين 10 - 15 سنة
4 مصوت	12.9%	من 20 سنة فما فوق

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان

الشكل رقم 2-11: يوضح الأقدمية في العمل



الخيار 1: أقل من 5 سنوات، الخيار 2: من 05 إلى 10 سنوات، الخيار 4: من 10 إلى 15 سنوات، الخيار 5: من 20 سنة فما فوق.

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان

التفسير :

نلاحظ أن غالبية الباحثين تتراوح أقدميتهم في العمل ما بين 10 إلى 15 سنة أي بنسبة 48.4% بعدها يأتي العمال الذين ر أقدميتهم في العمل أقل من 05 سنوات، وتليها الفئة المحصورة ما بين 05 إلى 10 سنوات بنسبة 12.9%، ويليهما مباشرة العمال الذين تجاوزت أقدميتهم 20 سنة فما فوق فتمثل نسبة 12.9% .
وتدل هذه البيانات الكمية على اعتماد المؤسسة الكفاءات ذات الخبرة بسبب طبيعة النشاط الذي يتطلب الخبرة في هذا المجال.

2.1. اتجاهات أفراد العينة حول أسئلة الاستبيان:

هناك 05 خيارات :

"موافق بشدة ، موافق ، محايد ، لاوافق ، لاوافق بشدة "

السؤال الخامس: البريد الالكتروني وسيلة هامة في المؤسسة لإيصال التعليمات لك بسرعة وسهولة

الجدول رقم 2-5: يوضح أهمية البريد الالكتروني في المؤسسة لإيصال التعليمات بسرعة وسهولة للعمال

السؤال رقم 5:	العدد	النسبة	الخيار
البريد الإلكتروني وسيلة هامة في المؤسسة لإيصال التعليمات لك بسرعة وسهولة	25 مصوت	80.65%	موافق بشدة
	6 مصوت	19.35%	موافق
	0 مصوت	0%	محايد
	0 مصوت	0%	لاوافق
	0 مصوت	0%	لاوافق بشدة

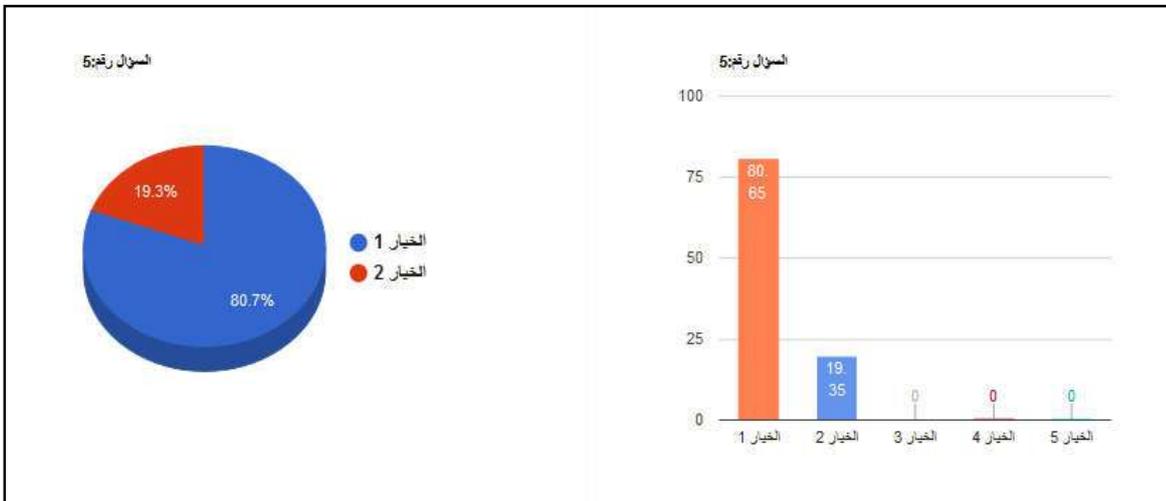
المصدر : من إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان

التفسير :

نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أكدوا بشدة على أهمية البريد الالكتروني في إيصال التعليمات بسرعة وسهولة لهم وذلك بنسبة

80.65% أي 25 فرد .

الشكل رقم 2-12: يوضح أهمية البريد الالكتروني في المؤسسة لإيصال التعليمات بسرعة وسهولة للعمال



المصدر : من إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان

السؤال السادس : مدى مساهمة وسائل الاتصال الالكترونية في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات

الجدول رقم 2-6: يوضح مدى مساهمة وسائل الاتصال الالكترونية في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات

السؤال رقم 6:	النسبة	الخيار
14 مصوت	45.16%	موافق بشدة
16 مصوت	51.61%	موافق
1 مصوت	3.23%	محايد
0 مصوت	0%	لا أوافق
0 مصوت	0%	لا أوافق بشدة

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان

التفسير :

نلاحظ أن معظم أفراد العينة اقروا بمساهمة وسائل الاتصال الالكترونية في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار ،حيث انه 16 فرد من العينة صوتوا بموافق أي مانسبته 51.61% ، و 14 فرد صوتوا بموافق بشدة أي مانسبته 45.16% في حين صوت شخص واحد بمحايد بنسبة 3.23 % ، ويرجع هذا الى سهولة وصول المعلومة في وقتها وأيضاً لاتخاذ القرار في وقته المناسب.

الشكل رقم 2-13: يوضح مدى مساهمة وسائل الاتصال الالكترونية في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان

السؤال السابع : أهمية وسائل الاتصالات الإدارية في عملية صنع اتخاذ القرار

الجدول رقم 2-7: يوضح أهمية وسائل الاتصالات الإدارية في عملية صنع اتخاذ القرار

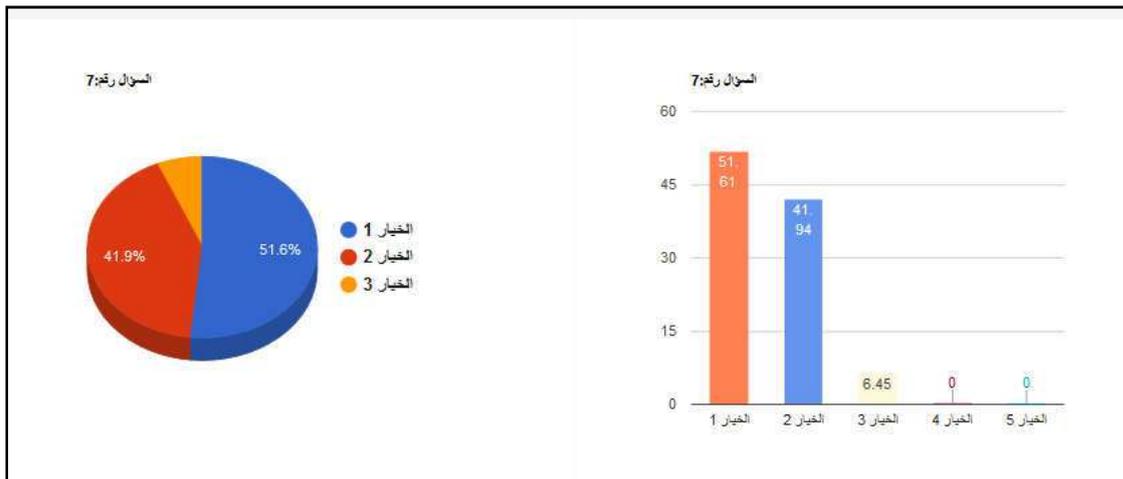
السؤال رقم 7:	وسائل الاتصالات الإدارية مؤشرا هام في عملية صنع و اتخاذ القرار	النسبة	الخيار	العدد
	موافق بشدة	51.61%	الخيار 1	16 مصوت
	موافق	41.94%	الخيار 2	13 مصوت
	محايد	6.45%	الخيار 3	2 مصوت
	لا أوافق	0%	الخيار 4	0 مصوت
	لا أوافق بشدة	0%	الخيار 5	0 مصوت

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان

التفسير :

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة أكدوا أن وسائل الاتصال مؤشرا هام في عملية صنع و اتخاذ القرار، حيث 16 فرد صوتوا بموافق بشدة أي مانسبته 51.61%، و 13 فرد صوتوا بموافق أي بنسبة 41.94%، في حين انه 2 من أفراد العينة صوتوا بمحايد أي بنسبة 6.45%، وهذا يبرهن أن وسائل الاتصال الإدارية لها دور هام في عملية صنع واتخاذ القرار .

الشكل رقم 2-14 : يوضح أهمية وسائل الاتصالات الإدارية في عملية صنع اتخاذ القرار



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان

السؤال الثامن : فعالية اتخاذ القرار التي تكون بناء على توفر وسائل الاتصال الحديثة التي تتماشى ونشاط المؤسسة

الجدول 2-8: يوضح فعالية اتخاذ القرار التي تكون بناء على توفر وسائل الاتصال الحديثة التي تتماشى ونشاط المؤسسة.

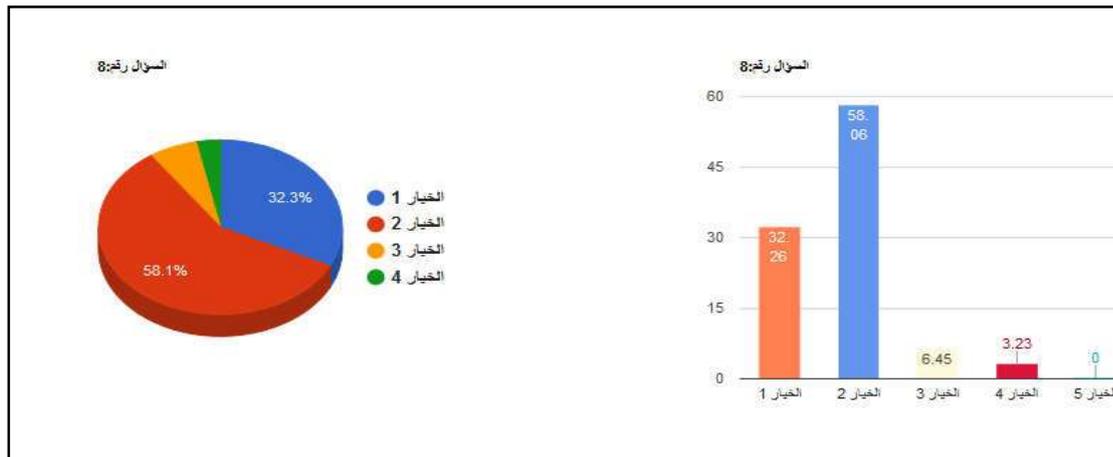
السؤال رقم 8: فعالية اتخاذ القرار التي تكون بناء على توفر وسائل الاتصال الحديثة التي تتماشى ونشاط المؤسسة	العدد	النسبة المئوية
10 مصوت	32.26%	موافق بشدة
18 مصوت	58.06%	موافق
2 مصوت	6.45%	محايد
1 مصوت	3.23%	لاوافق
0 مصوت	0%	لاوافق بشدة

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان

التفسير :

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة ابرزوا أن فعالية اتخاذ القرار تكون بناء على توفر وسائل الاتصال الحديثة التي تتماشى ونشاط المؤسسة حيث أن 18 من أفراد العينة صوتوا بموافق أي مانسبته 58.06% ، و 10 من الأفراد صوتوا بموافق بشدة أي مانسبته 32.26%، وهناك 2 من افراد العينة صوتوا بمحايد أي مانسبته 6.45%، و شخص واحد صوت ب لاوافق ،وهذا راجع الى توفر وسائل الاتصال الحديثة في المؤسسة محل الدراسة .

الشكل رقم 2-15: يوضح فعالية اتخاذ القرار التي تكون بناء على توفر ووسائل الاتصال الحديثة التي تتماشى ونشاط المؤسسة



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان

السؤال التاسع: تظهر مشاركة العاملين في اتخاذ القرار من خلال تقبل الإدارة لاقتراحاتهم والعمل بها .

الجدول رقم 2-9: يوضح مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار من خلال تقبل الإدارة لاقتراحاتهم والعمل بها

السؤال رقم 9:	تظهر مشاركة العاملين في اتخاذ القرار من خلال تقبل الإدارة لاقتراحاتهم و العمل بها	
العدد	النسبة	الخيار
5 مصوت	16.13%	موافق بشدة
16 مصوت	51.61%	موافق
7 مصوت	22.58%	محايد
3 مصوت	9.68%	لا أوافق
0 مصوت	0%	لا أوافق بشدة

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان

التفسير :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة أكدوا أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تظهر من خلال تقبل الإدارة لاقتراحاتهم والعمل بها حيث أن 16 من أفراد العينة صوتوا بموافق أي مانسبته 51.61% ، و 7 من الأفراد صوتوا بمحايد أي مانسبته 22.58%، و 5 من افراد العينة صوتوا بموافق بشدة أي مانسبته 16.13%، و 3 أفراد صوتوا بلا أوافق، وهذا راجع الى الى لعدم مشاركتهم في اتخاذ القرار وعدم تقبل الإدارة لمقترحاتهم.

الشكل رقم 2-16: يوضح مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار من خلال تقبل الإدارة لاقتراحاتهم والعمل بها



المصدر : من إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان

السؤال العاشر : تطبيق الاتصال الإداري في اتخاذ القرارات الهامة احد عوامل نجاح المؤسسة .

الجدول رقم 2-10: يوضح تطبيق الاتصال الإداري في اتخاذ القرارات الهامة بأنه هو احد عوامل نجاح المؤسسة .

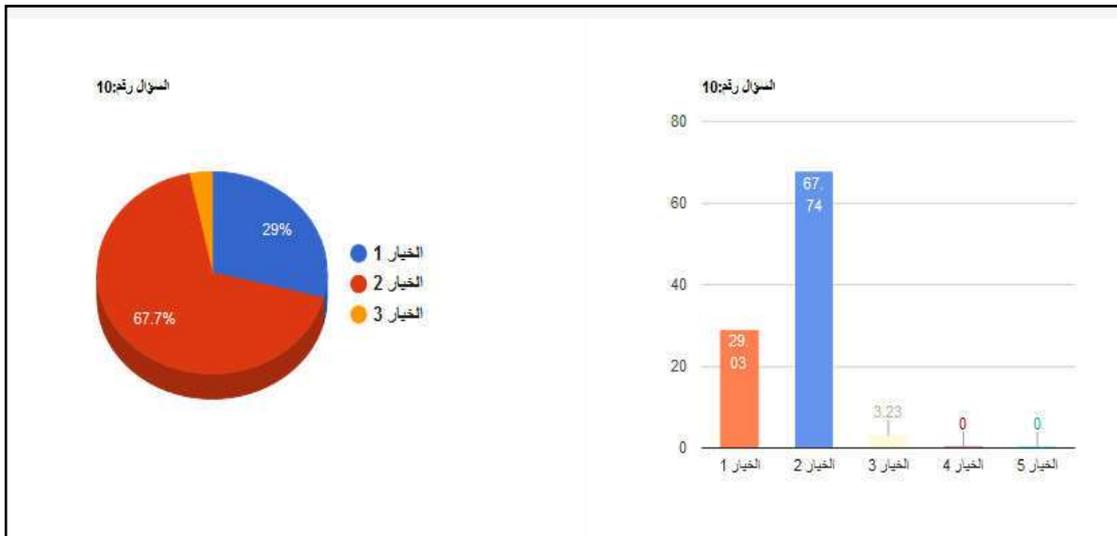
السؤال رقم 10:	النسبة	الخيار
9 مصوت	29.03%	موافق بشدة
21 مصوت	67.74%	موافق
1 مصوت	3.23%	محايد
0 مصوت	0%	لا أوافق
0 مصوت	0%	موافق بشدة

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان

التفسير :

نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة أكدوا أن تطبيق الإتصال الإداري في اتخاذ القرارات الهامة احد عوامل نجاح المؤسسة ،حيث أن 21 من أفراد العينة صوتوا بموافق أي مانسبته %67.74 ، و 9 من الأفراد صوتوا بموافق بشدة أي مانسبته %29.03، و فرد واحد العينة صوت بمحايد أي مانسبته %3.23، وهذا راجع لنجاح المؤسسة و تطبيقا الاتصال الإداري في اتخاذ القرارات .

الشكل رقم 2-17: يوضح مدى تطبيق الاتصال الإداري في اتخاذ القرارات الهامة احد عوامل نجاح المؤسسة



المصدر : من إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان

الخاتمة

يعمل الاتصال الإداري على توفير البيانات والمعلومات التي تعتبر بدائل وحلول تسعى لحل المشاكل المطروحة داخل المؤسسة. واتخاذ القرار لا يكون إلا بتوفرها وبالتالي يكون هذا الأخير أي القرار غير عقلاني, ومشاركة العمال في هذه العملية له عدة أوجه منها شعور العامل بأهميته في المؤسسة, وتوطيد الثقة بين العمال والمؤسسة وتطوير فكرة العمل وتنميته, وتعبئتهم على المشاركة في كل ما يمس المؤسسة, وإذا تم توفير جو من العلاقات الإنسانية وروح التضامن وحب العمل وسعي المسؤولين إلى اخذ اقتراحهم من مرؤوسيهم حتما يعزز الروابط بينهم ويجعلهم يعملون بجد دون ملل, وهذا يؤدي إلى تحسين الأداء والفعالية .

لذا يجب إعطاء فرصة للجميع لعرض أفكارهم ومقترحاتهم حتى تتخلص من استياء الجميع حول ما يتم إصداره من قرارات تكون في أغلب الأحيان لا تميل إلى العدالة بل تخدم مصالح الأقلية لا الأغلبية وهذا شيء يضر أكثر من أن ينفع وبالتالي سيأخذ المؤسسة نحو الخسارة لا الربح كما هو مفروض.

أولا : من خلال الدراسة توصلنا الى النتائج التالية :

- اتضح لنا أن للاتصال الإداري دور كبير واثري في فعالية اتخاذ القرارات في المؤسسة محل الدراسة .
- أدى استخدام الاتصال الإداري في المؤسسة الى تحسين عملية اتخاذ القرار .
- استخدام وسائل الاتصال الأخرى مثل " البريد الإلكتروني " تساهم أيضا في فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة.

ثانيا : الاقتراحات :

- الاستخدام الأفضل لوسائل الاتصال الإدارية الحديثة الأخرى.
- محاولة الاستماع أكثر لمقترحات أفراد المؤسسة.
- إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية.
- العمل على إظهار الود والاحترام للمرؤوسين .

ثالثا : آفاق الدراسة :

ويمكن اقتراح بعض المواضيع

- دور تكنولوجيا الاتصال في اتخاذ القرار.
- اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية .

قائمة المراجع

- 1- البكري ثامر، الاتصالات التسويقية والترويج، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 2- احمد محمد المصري، الإدارة الحديثة (الاتصالات -المعلومات -القرارات)،مؤسسة شباب الجامعة ،مصر ، 2008
- 3- احمد ماهر،اتخاذ القرار بين العلم و الابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2002 ، 2008 .
- 4- بشير العلاق،أسس الإدارة الحديثة(نظريات و مفاهيم)، دار اليازوري العلمية،عمان،الأردن، 1998 .
- 5- بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة العربية ، 2008
- 6- جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، مدخل وظيفي، دار النهضة العربية، بيروت، 1986 .
- 7- حجاب محمد منير، الاتصال الفعال للعلاقات العامة ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، مصر ، 2007 .
- 8- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ، 2006 .
- 9- حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية،2002.
- 10- خضير كاظم محمود ، خليل محمد حسن الشماع : نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الأردن ، الطبعة الثانية ، 2005 .
- 11- خيرى خليل الجمبلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 1998 .
- 12- زيد منير عبوي، فن الإدارة بالاتصال ، دار الدجلة ، الأردن ، 2008 .
- 13- سعيد يسن عامر، علي محمد عبد الوهاب،الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، . Wascad ، القاهرة،1998
- 14- شعبان فرج، الاتصالات الإدارية ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009 .
- 15- صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة و الأعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2007.
- 16- عمرو وصفي عقيلي، الإدارة المعاصر (التخطيط - التنظيم - الرقابة)، دار زهران للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2007
- 17- عبد الباسط محمد حسن، أصول البحث الاجتماعي، مصر، مكتبة وهبة، 1981 .
- 18- فؤاد القاضي، السلوك التنظيمي والإدارة، جامعة مصر للتكنولوجيا، القاهرة،2006.
- 19- فضيل دليو، اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2003.
- 20- كاسر ناصر منصور،الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الحامد، عمان،الأردن،2006 .
- 21- ناصر دادى عدون ، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ،2004
- 22- محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية ، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، مصر ، 2006 .
- 23- محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري و الإعلامي ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009
- 24- منعم زمير الموسوي ،اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري العلمية،ط1، عمان،الأردن، 1998 .
- 25- محسن محمود عناصره، مروان محمديتي احمد، القيادة و الاتصال الإداري ، عمان، دار حامد للنشر و التوزيع، 2004
- 26- محمد الصاوي محمد مبارك، البحث العلمي أسسه وطريقة كتابته(.القاهرة :المكتبة الأكاديمية)، 2991 .
- 27- محي الدين مختار، الاتجاهات النظرية والتطبيقية في منهجية العلوم الاجتماعية، الجزء الأول، باتنة، منشورات جامعة باتنة2004

- 28- Lasary, tout sur le management, sans maison d'édition, Alger, 2006
- 29- Textes de référence ALGERIE TELECOM Révue Algérie tele, N 01 , Page 24
- 30- www.estebyan.com
- 31- www.at.dz