

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثلجي الاغواط
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



الموضوع

دور الاتصال في اتخاذ القرارات الإدارية

دراسة ميدانية على عمال غرفة الصناعة التقليدية والحرف بالأغواط

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع اتصال

تحت اشراف الدكتور:

تهامي محمد

من إعداد الطالبين:

- بوخدية الحاج
- بوحملة هشام

السنة الجامعية 2022/2021



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère de l'enseignement supérieur et de la
recherche scientifique
Université Amar Thelji Laghouat
Faculté des sciences sociales
Département de sociologie et démographie
Comité scientifique



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثلجي بالأغواط
كلية العلوم الإجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا
اللجنة العلمية

تعهد

أنا الطالب (ة) الممضي (ة) أسفله :

الطالب (ة) : .. (ب. ج. هـ) ..
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم 09.09.03.43.01.4.04.09 الصادر بتاريخ 1.09.09
منطقة 12.02.02 عن دائرة .. (ب. ج. هـ) .. ولاية .. (ب. ج. هـ) ..
رقم التسجيل : 16.16.9.0.18.8.9.0

التخصص : .. (ب. ج. هـ) ..
عنوان مذكرة نهاية الدراسة : دور الانتطال في اتخاذ القرارات الإدارية
دراسة ميدانية يفرقة العلاقة المتعددة بين الإدارة والبيئة الاجتماعية
أصرح بشرفي أنني قمت بإنجاز مذكرة نهاية الدراسة المذكور عنوانها أعلاه
بجهدي الشخصي وفقا للمنهجية المتعارف عليها في البحث العلمي وبذلك أتحمّل
المسؤولية كاملة عن أي مخالفة لقواعد الأمانة العلمية وحقوق الملكية الفكرية وما
يترتب عن ذلك من متابعة بما فيها الإجراءات الإدارية المتعلقة بالنظام الداخلي
للجامعة وكذلك القرارات الوزارية المعمول بها.

الأغواط في 16.01.2022

توقيع الطالب (ة) :

شكر وعرفان

الحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل بعد طول عناء

اللهم اجعلنا من الشاكرين لنعمة العارفين لأوليائه الصالحين

وصلى الله على سيدنا مُحَمَّد رسول الله المصطفى ونبيه المجتبي وعلى

آلة الطيبين وعلى أصحابه وأمته أجمعين

من لم يشكر الناس لم يشكر الله ومن أسدى إليكم معروفا فكافئوه فإن لم تستطيعوا فادعوا له.

يشرفنا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى أستاذنا الفاضل المشرف الدكتور

تهامي مُحَمَّد

الذي عرفناه بتواضعه وطيبة قلبه الذي كان نعم المرشد وضحي بوقته في سبيل توجيهنا

إلى كل أساتذتي الكرام بقسم علم الاجتماع بجامعة عمار ثليجي، أدامكم الله قدوة لنا علما وخلقنا

إلى كل من مد يد العون لإتمام هذا العمل من قريب أو بعيد وكان حافزا لإتمام هذا العمل المتواضع

الدعاء

إلى الذي يصعد إليه الكلام الطيب، والدعاء الخالص، إلى الحي الذي لا يموت،
إلى الذي امرنا بقوة الصبر والإيمان، إلى الذي حمانا من كل مكروه ووقفنا لإنهاء ما بدأنا،
إليك ربي هذا العمل الخالص لوجهك الكريم، إلى من ذكرهم الله في كتابه العزيز،
وأوصانا بهما خيرا إلى من علمني أن الدنيا علما وكفاحا وشجعي في دراستي
ووفر لي السبل وأنار دربي،
وعلمني لحن الحياة وانتظرو صولي ونجاحي أبي العزيز.
إلى من تعبت في تربيتي وغمرت بحنانها وعطفها الوجه الحنون قرّة عيني أمي العزيزة
إلى من أضافوا لوجودي حضورا واسعا وفجرا مشرقا بحياة أفضل إخوتي .
إلى سندي في الحياة زوجتي الغالية
إلى من ساندني في هذا العمل المتواضع
فتحية طيبة محملة بأجمل عبير ليبقى عقبه على مر الزمان في نهر العطاء والأمل،
في نهر العلم الذي لا ينضب.

الحاج

اهداء

اهدي عملي هذا

إلى أمي الغالية وإلى أبي العزيز أطل الله في عمرهما

إلى كل عائلتي

إلى كل أخواتي وأخواتي

أحبكم كثيرا وأتمن من الله تعالى التوفيق والثبات والنجاح.

إلى كل " شخص " قريب إلى قلبي

إلى كل من يعرفني

وإلى كل من ساهم في العمل من قريب أو بعيد

هشام

ملخص الدراسة:

تسعى هاته الدراسة إلى معرفة دور الإتصال في إتخاذ القرارات الإدارية حيث إنطلقت الدراسة بالتساؤل الرئيسي التالي : هل تساهم وسائل الإتصال الإداري في خدمة عملية إتخاذ القرارات الإدارية داخل المؤسسة ؟

ولإختبار ذلك قمنا بإجراء دراستنا على جميع العمال الدائمين بغرفة الصناعة التقليدية والحرف لولاية الأغواط، والبالغ عددهم 20 فرد، حيث قمنا بجمع المعطيات بإستخدام أداة الإستبيان، متبعين المنهج الوصفي كطريقة في بحثنا لنتوصل في الأخير إلى :

- تساهم وسائل وتقنيات الإتصال الإداري في خدمة إتخاذ القرارات الإدارية .
- هناك معوقات تحد من فعالية الإتصال داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية : الإتصال الإداري - القرارات الإدارية - وسائل الإتصال - معوقات الإتصال.

Study summary

This study seeks to know the role of communication in making administrative decisions, as the study started with the following main question: Do the means of administrative communication contribute to serving the process of administrative decision-making within the organization?

To test this, we conducted our study on all the permanent workers in the Chamber of Traditional Industry and Crafts of the state of Laghouat, who numbered 20, where we collected data using the questionnaire tool, following the descriptive approach as a method in our research, to reach in the end:

- The means and techniques of administrative communication contribute to the service of administrative decision-making.
- There are obstacles that limit the effectiveness of communication within the institution.

Keywords: administrative communication - administrative decisions - means of communication - communication obstacles.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى	الفهرس المحتويات
	شكر وعرهان	
	اهداءات	
	ملخص	
أ	مقدمة	
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة		
4	1. الاشكالية	
5	2. فرضيات الدراسة	
5	3. أهمية الدراسة	
6	4. أهداف الدراسة	
6	5. أسباب اختيار موضوع الدراسة	
6	6. تحديد مفاهيم الدراسة	
10	7. الدراسات السابقة	
18	8. التعقيب على الدراسات	
الفصل الثاني الاتصال الاداري		
20	تمهيد	
21	1. مفهوم الاتصال الإداري	
22	2. أنواع الاتصالات الإدارية	
23	3. خصائص الاتصال الإداري	
24	4. طرق الاتصال الإداري	
26	5. معوقات الاتصال الإداري	
30	خلاصة الفصل	
الفصل الثالث اتخاذ القرارات		
32	تمهيد:	
33	1- مفهوم اتخاذ القرارات:	

35	2-أنواع القرارات
37	3-مراحل اتخاذ القرارات الادارية
42	4-خصائص اتخاذ القرارات الادارية
44	5-معوقات ومقومات اتخاذ القرار
47	خلاصة الفصل:
	الفصل الرابع الجانب الميداني للدراسة
49	1- حدود الدراسة
52	2 - منهج الدراسة
52	3- عينة الدراسة
52	4- أداة الدراسة
52	5- تحليل بيانات الدراسة
52	1.5 خصائص العينة
54	2.5 البيانات الخاصة بالفرضية الأولى
58	3.5 البيانات الخاصة بالفرضية الثانية
60	6- النتائج العامة للدراسة
64	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	الصفحة
01	يمثل متغير الجنس
02	يمثل متغير السن
03	يمثل المستوى التعليمي لأفراد العينة
04	يمثل الحالة الاجتماعية لأفراد العينة
05	يمثل علاقة الوسائل الأكثر فعالية في المؤسسة ومساهمتها في توفير المعلومات في اتخاذ القرار
06	العلاقة ما بين الاتصال الفعال يؤدي الى قرارات الرشيدة ومدى مساهمة وسائل الاتصال في اتخاذ القرار
07	يوضح العلاقة بن مستوى الاتصال بالمؤسسة واذا ما كان هناك سهولة في القيام بعملية الاتصال داخل المؤسسة
08	يوضح العلاقة بين وسائل المستخدمة وسهولة الاتصال
09	يمثل مدى مساهمة الاجتماع كوسيلة في إيصال المعلومات واتخاذ القرارات
10	العلاقة بين مواجهة الصعوبات في التواصل وعدم توفر المعلومات الكاملة وتأثيرها في القرارات.
11	يمثل معوقات الاتصال التي تؤثر على اتخاذ القرارات
12	يمثل العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات
13	يمثل نقص الخبرة ومدى تأثيرها على العملية الاتصالية واتخاذ القرارات
14	العلاقة بين الوسائل المستخدمة وإمكانية تطوير المؤسسة من وسائلها الاتصالية

فهرس الأشكال

الرقم	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي لغرفة الصناعة التقليدية والحرف بولاية الأغواط

مقدمة

مقدمة:

يعتبر الاتصال عملية اجتماعية تلعب دورا هاما وفعالا في حياة الإنسانية. لذلك فهو يعتبر الوسيلة التي يستعملها الإنسان لتنظيم واستقرار وتغيير حياته الاجتماعية، ولا يمكن لجماعة أو منظمة أن تتشأ وتستمر دون اتصال يجري بين أعضائها. وكما أن الاتصال عنصر هام في حياة الإنسان، فهو كذلك بالنسبة للمنظمة إذ يعتبر الطاقة المحركة لجميع نظمها، فالدوافع، والقيادة، واتخاذ القرارات، والتخطيط، والتنسيق والرقابة... وغيرها ليس لها قيمة بدون تنفيذها في شكل اتصال، حيث أنه عن طريق الاتصال بين الأفراد في المنظمة يمكن وضع هذه النظم في مجال الواقع الفعلي "فالعامل الإداري في حقيقته هو سلسلة متصلة من عمليات الاتصال المتكررة والمستمرة والمحددة، لذا يعتبر الاتصال في عصرنا الحالي أحد العناصر التنظيمية لسير أي نشاط داخل المؤسسة حيث لا يمكن تحقيق أهدافنا دون وجوده.

بذلك أصبحت العملية الاتصالية من مميزات ومكونات المؤسسات الحديثة وخاصة الاقتصادية منها التي أصبحت تعطي اهتماما بالغا لتحقيق التوافق والانسجام بين مختلف مستوياتها سواء كان مع عمالها أو مع محيطها الخارجي فباعتماد المؤسسة تملك مجالات تفاعل بين أفرادها كما تعتبر جزءا مفتوحا وذلك من خلال قنوات الاتصال الموجودة داخل المؤسسة فاستقرار نقل المعلومات وتبادلها داخل المؤسسة يؤدي إلى خلق التفاهم والانسجام والطمأنينة لدى العاملين نتيجة المساهمة في نجاح العمل من خلال العملية الاتصالية الموجودة داخل المؤسسة وامام اشتداد المنافسة واتخاذ المؤسسة طابعا جديدا هذا ما فرض على المؤسسة تأهيل نفسها لمواكبة هذه التطورات وتتطلب مواجهة المنافسة جهدا إداريا متميزا بما يكفل استمرار وتفوقها وبعد التجديد المستمر في الأساليب الادارية والتقنيات التسرية من أفضل الحلول المواجهة والتحديات ويتم ذلك من خلال العمل على تغيير آليات التسيير التقليدية وادخال مفاهيم وتقنيات تتلاءم مع تطوير ادائها وخدماتها المقدمة

حيث تعتبر عملية اتخاذ القرار متداخلة فيها جميع وظائفها الادارية حيث يعتبر جوهر النشاط الاداري واساسي سواء على الصعيد الشخصي او المهني واي انسان لا يمكنه ان يتخذ اي خطوة دون قرار فانه يتخذه نتيجة للفطرة، فاتخاذ القرار من اهم الاعمال التي يقوم بها المسؤول حيث يعتبر ميزة اساسية للإدارة وقوام الحياة لان الحياة عبارة عن سلسلة من القرارات التي يتخذها الفرد حيث يجب تجنب الوقوع في المشاكل وهذا من خلال اتخاذ قرارات رشيدة وحسن صناعتها مع اختيار انسب الاساليب لاتخاذها والتي تؤمن له الاختيار السليم و المناسب حيث عملية اتخاذ القرار تتغلغل بصورة مستمرة في نشاط المؤسسة وفي جميع عناصر العملية الادارية في تخطيط وتنظيم وتوجيه والرقابة وعليه يتوقف نجاح او فشل متخذ القرار .

ولهذا فان عملية اتخاذ القرار ليست سهلة نظرا لتعقدها هذا من جهة ومن جهة اخرى العوامل المؤثرة فيه التي تواجه متخذ القرار بحد ذاته لذلك جاءت هذه الدراسة للكشف عن دور الاتصال في عملية اتخاذ القرارات داخل غرفة الصناعة التقليدية بالأغواط حيث قسمت الدراسة الى جانب نظري واخر تطبيقي جاء في الفصل الاول الاطار النظري للدراسة ثم جاء الفصل الثاني جاء الاتصال الإداري والفصل الثالث عملية اتخاذ القرارات اما الجانب التطبيقي فجاء الفصل الاول فيه اجراءات الدراسة الميدانية و الفصل الثاني عرض ومناقشة نتائج الدراسة .

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

- 1- الإشكالية
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أهمية الدراسة
- 4- أهداف الدراسة
- 5- أسباب إختيار موضوع الدراسة
- 6- تحديد مفاهيم الدراسة
- 7- الدراسات السابقة
- 8- التعقيب على الدراسات

خلاصة

1- الإشكالية

تعتبر العملية الاتصالية من العمليات المهمة في المؤسسة وهذا نظرا لأهميتها في تصريف كافة شؤون المؤسسة، فقد أصبح هناك ضرورة قصوى لتنظيمه، وتحقيق فاعليته بحيث تتساب المعلومات والبيانات في حركة مستمرة بين مستويات التنظيم.

ولا يقتصر تأثير الاتصال على مجموعات العمل فقط بل أكثر من ذلك فقد أشارت معظم الدراسات على أن الاتصال الفعال يمثل أحد مفاتيح النجاح بالنسبة للمؤسسات المختلفة فهو يؤدي الى رفع الروح المعنوية وتحسين العلاقات الاجتماعية بين العاملين وزيادة الرضا الوظيفي عندهم مما ينعكس إيجابا على أدائهم وبالتالي على أداء المؤسسات التي يعملون فيها وتتنوع وسائل الاتصال ما بين الحديث والخطابة والاستماع وإلقاء التعليمات والمناقشات والقراءات والتقارير هي وسائل الاتصال لنقل الأفكار والمعلومات والاتصال أحد مظاهر السلوك الجماعي حيث يتطلب وجود أكثر من شخص لكي يكون هناك اتصال لابد من وجود شخص يرسل وآخر يستقبل دون أن يوجد أي تشويش حتى تصل المعلومات بالشكل السليم.

وإذا كانت الاتصالات ضرورية ولازمة للعملية الإدارية بجوانبها المتعددة فهي أكثر ضرورة وأهمية لعملية اتخاذ القرار.

لأن الاتصالات واتخاذ القرارات يشكلان جانبين هامين من جوانب العملية الإدارية، ويعتمد كل منهما على الآخر ويتأثر به، بمعنى أن هناك علاقة متبادلة بين القرار والاتصال وهذا ما عبر عنه سيمون عندما قال " أنه يجب أن تتطبق مراكز اتخاذ القرارات بالضرورة مع مراكز الاتصالات وأن تكون الأخيرة ملحقمة بالأولى، فالسلوك الاتصالي والموقف الاتصالي يمكن القادة من التعرف على كل كبيرة وصغيرة، ما يؤمن لهم قدرا كبيرا من المعلومات والبيانات تقلهم إلى اتخاذ وصنع قرارات فعالة تضمن التوازن والاستقرار وتحقيق متطلبات الوظيفة، وهذا بالإضافة إلى توجيه المرؤوسين في المستويات الإدارية الدنيا وسرعة حل المشكلات ومواجهتها وسنحاول من خلال هذه الدراسة على التعرف على الدور الذي

تلعبه الاتصالات الإدارية في خدمة متخذي القرارات، وسأتناول في الدراسة الاتصالات الإدارية وتحديد مدى فعاليتها في اتخاذ القرارات السليمة من جهة ومعرفة أهم المعوقات التي تتناول الوسائل الحديثة التي تحول دون الوصول إلى نظام اتصال فعال حيث يساهم بشكل كبير المدراء في اتخاذ قراراتهم وتحسين الأداء بالمؤسسة الصناعية ومن هذا المنطلق جاءت أهمية الموضوع، وعليه نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

التساؤل الرئيسي:

هل تساهم وسائل الاتصال الإداري في خدمة عملية إتخاذ القرارات الإدارية داخل

المؤسسة ؟

التساؤلات الجزئية:

- هل تساهم وسائل وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات الإدارية؟
- هل هناك معوقات اتصال مباشر أو غير مباشر يحد من فعالية الاتصال داخل المؤسسة؟

2- فرضيات الدراسة:

الفرضيات العامة:

- تساهم وسائل الاتصال الإداري في خدمة عملية اتخاذ القرارات الإدارية، كما ان هناك معوقات تحد من فعالية هذا الاتصال.

فرضية الجزئية:

- تساهم وسائل الاتصال في اتخاذ القرارات الادارية.
- هناك معوقات تحد من فعالية الاتصال بالمؤسسة.

3- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الكشف عن أهم التقنيات عملية الاتصال التي تستخدمها المؤسسة للحصول على المعلومات اللازمة والضرورية لعملية اتخاذ القرارات، تعد عملية الاتصال على درجة عالية من الأهمية لمنظمات الأعمال.

لا شك أن موضوع الاتصال واتخاذ القرارات من الموضوعات التي حظيت، ولا تزال تحظى باهتمام علماء الإدارة، لأنه يعتبر ضروري للعملية الإدارية وتحقيق التكامل في وظائف الإدارة المختلفة وأن اتخاذ القرارات يتم بواسطة الاتصالات مما ينعكس على فاعلية المنظمة. كما يمكن أن تظهر أهمية الدراسة في الاتصال على أنه الوسيلة لاتخاذ القرارات تعتمد إلى حد كبير على ما يوفر الاتصال الفعال تتيح اختيار البديل المناسب من البدائل المتاحة وبالتالي دوره الفعال في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

4- أهداف الدراسة:

- معرفة أهم وسائل الاتصال المستخدمة داخل المؤسسة.
- التعرف على دور الاتصال الرسمي في عملية اتخاذ القرار الإدارية داخل المؤسسة.
- معرفة أهم معيقات الاتصال الإداري.

5- أسباب إختيار موضوع الدراسة:

- الدور الذي يلعبه الاتصال في اتخاذ القرار داخل المؤسسة.
- التطرق الى بعض المعوقات التي تواجه الاتصال في اتخاذ القرار داخل المؤسسة.
- الميل الشخصي لدراسة أثر الاتصال على اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
- ارتباط موضوع الدراسة بمجال تخصصنا.
- محاولة الإلمام بموضوع الاتصال الإداري والتعرف عليه من كافة النواحي.

6- تحديد مفاهيم الدراسة

مفهوم الدور:

- لغة : دار، يدور، دورا ودوراناً، الشيء تحرك بشكل دائرة¹.
- وقال " قام بدور خطير على مسرح السياسة أظهر مقدرة انت ذات أثر بارز وفعالة لها وزنها في الميدان.

¹ القاموس الجديد للطالب، تونس، 2000، ص 349

• **اصطلاحاً:** فهو نمط من الأفعال والتصرفات يقوم بها شخص ما، يشغل مكانة معينة في موقف معين يتضمن تفاعلاً، وهي المهام الواجب القيام بها. وهو وظيفة أو مكانة الإنسان الفرد في موقف دور الأب والطبيب، والقائد والدعاة، وهو لجانب الحركي للمركز، أو هو كيفية التمتع بالحقوق وتحمل الواجبات التي يمنحها أو يفرضها المركز.¹

التعريف الاجرائي:

يقصد بالدور في دراستنا هذه هو: الوظيفة التي تقوم بها الاتصال الداخلي كونه أساس أي مؤسسة في العمليات الإدارية وخاصة عملية اتخاذ القرار.

مفهوم الاتصال:

أ- لغة: كلمة " اتصال " في اللغة العربية مشتقة من الجذر " وصل " ، والذي يحمل معنيين اثنين:

المعنى الأول هو " الربط " بين شيئين أو شخصين، وإيجاد علاقة من نوع معين تربط بين الطرفين.

أما المعنى الثاني فهو " البلوغ والإنتهاء إلى غاية معينة"

إن كلمة الاتصال المترجمة عن الإنجليزية (communication) مشتقة أصلاً من الكلمة اللاتينية (communis) التي تعني الشيء المشترك وفعالها (communicate) أي يشيع ويذيع.

والاتصال لغويًا في القواميس العربية كلمة مشتقة من مصدر " وصل " الذي يعني أساساً الصلة وبلوغ، الغاية.²

¹ - خضير شعبان، مصطلحات في الاعلام والاتصال، دار لسان العرب، ط1، الجزائر 1422هـ، ص93

² دليو فضيل، اتصال المؤسسة، ط5، دار الحامد، عمان، 2003، ص159.

ب - اصطلاحاً: نجد أن لفظ الاتصال اختلفت معانيه باختلاف اتجاهات القائمين على دراسته ولكل نظريته ومفهومه لهذا المصطلح، ويرجع ذلك الاختلاف إلى طبيعة ميدان كل من يتناول هذا اللفظ فهناك من تناوله على أنه " : عملية نقل المعلومات من طرف لآخر¹ . كما عرف "العلاق" للاتصال بأنه " أحد ركائز التوجيه، حيث تتطوي على تدفق المعلومات والتعليمات والتوجهات والأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجاميع بغرض الإبلاغ أو التأثير أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف محددة² . وفي "قاموس الإدارة العامة"، أورد " زكي غوشة " تعريف للاتصال بأنه " : نقل المعلومات بين الموظفين ورؤسائهم على مختلف الاتجاهات والمستويات الإدارية في المنظمة.

التعريف الاجرائي للاتصال:

هو عملية تفاعل اجتماعي يتم بموجبه تبادل وايصال معارف وافكار لإيصالها بين الأفراد والجماعات لتأثير فيهم للوصول إلى التفاهم والتعاون وتحقيق جميع الأهداف

مفهوم اتخاذ القرار:

يعرف "بارنارد" عملية اتخاذ القرار بأنها عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات اوتوماتكية، او ردة فعل مباشرة³ . كما أنها تعرف بأنه العملية التي يتم من خلالها الاختيار بين البدائل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وغالبا ما تتطلب هذه العملية مهارات تفكير عاليا من تحليل وتركيب وتقويم.

وعرفه " هيربرت سيمون " بأن "اتخاذ القرار هي عملية مماثلة للإدارة بل هي نفسها فالإدارة هي اتخاذ القرارات واتخاذ القرارات هي الإدارة⁴ .

¹ مجدي محمد عبد الله، علم النفس الصناعي، ط1، دار المعرفة، الإسكندرية، 1999، ص89

² العلاق بشير، الإتصال في منظمات الأعمال، دار اليازوري، الاردن، 2009، ص120.

³ كنعان نواف. اتخاذ القرارات الإدارية، ط7، دار الثقافة، الاردن، 2007، ص56

⁴ الصاعدي ليلي، التفوق والموهبة والإبداع واتخاذ القرار، ط1، دار حامد، الاردن، 2007، ص156.

ويعرفها "الصباب" على أنه: الاختيار البديل من بين عدد من البدائل ليحدث اثرا ويحقق نتيجة¹.

التعريف الاجرائي:

اتخاذ القرار هو عملية إدارية تعني اختيار أفضل البدائل لحل مشكلة معينة وذلك من خلال عدة مراحل عي: تحديد المشكلة وجمع المعلومات الكافية حول تلك المشكلة، تم تحديد البدائل والمفاضلة بينها.

تعريف المؤسسة:

أ- لغة: لقد ورد في قاموس العربي الشامل (1999) مفهوم المؤسسة على أن كلمة مؤسسة مشتقة من الفعل اسس، الذي من معانيه في القاموس اقام البناء وكونه، وهي ترجمة لكلمة (entreprise)، وحسب القاموس العربي الشامل فإن المؤسسة جمع المؤسسات (تعني جمعية او معهد او شركة، اسست لغاية اجتماعية او ثقافية او اقتصادية).

وحسب المنجد لاروس كلمة مؤسسة تعني تنفيذ مشروع او (mise exaction d'un entre prise) وهو ما يقابله في اللغة الإنجليزية².

ب- اصطلاحا:

يعرفها طرطار على أنها مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية طبيعية كانت ام مالية والتي تشتغل فيما بينها وفق تركيب معين وتوليف محدد، قصد إنجاز وأداء المهام المنوطة بها من طرف المجتمع³.

التعريف الإجرائي للمؤسسة: المؤسسة هي نظام ديناميكي مفتوح، يتأثر ويؤثر بالمحيط الداخلي والخارجي، يتكون من مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المالية، بهدف انتاج

¹ ياغي محمد عبد الفتاح، اتخاذ القرارات التنظيمية، دار وائل، الاردن، 2010، ص47.

² عيدون، ناصر دادي، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، ط1، الجزائر، 1998، ص08.

³ طرطار أحمد، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص13.

وتبادل سلع وخدمات، أي تحقيق اهداف معينة تخضع لقوانين وتشريعات لتنظيمها وتسيير شؤون العمل فيها.

7- الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

الدراسة الاولى:

دراسة (مصعب اسماعيل طبيش 2008) دور نظم وتقنيات الاتصال الاداري في خدمة

اتخاذ القرارات - دراسة ميدانية بوزارة التربية والتعليم في قطاع غزة -

مشكلة الدراسة: تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة البحث عن الدور الذي تلعبه دور نظم

وتقنيات الاتصال في مساعدة متخذي القرارات في اداء اعمالهم، ومدى استفادتهم من ثورة

الاتصالات المنتشرة.¹

في هذا العصر، من خلال الإجابة عن السؤال التالي : إلى أي مدى تساهم نظم وتقنيات

الأصال الاداري في خدمة اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم ؟

الفرضية العامة : يساهم توظيف نظم وتقنيات الاتصال الاداري في فعالية اتخاذ القرارات

في وزارة التربية والتعليم ..

منهج الدراسة : استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك من اجل زيادة التعمق

والتحليل الفعال المشكلة الدراسة .

أدوات جمع البيانات : استخدم الباحث المقابلة الشخصية والاستبيان مع مدراء وزارة التربية

والتعليم.

¹مصعب اسماعيل طبيش، دور نظم وتقنيات الاتصال الاداري في خدمة اتخاذ القرارات - دراسة ميدانية

بوزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، جامعة غزة، 2008.

عينة الدراسة : كان مجتمع الدراسة يتكون من 120 موظف تتراوح درجاتهم بين مدير عام ورئيس شعبة، وقد استخدم الباحث اسلوب الحصر الشامل، وتم توزيع 120 استمارة واسترجعت منها الا 90 استمارة، حيث تمثل نسبة 75% من المجتمع الأصلي .

نتائج الدراسة :

- أظهرت الدراسة بأن واقع نظم وتقنيات الاتصال المستخدمة بالوزارة جيدة، ولكنها تحتاج إلى تحسين وتطوير.

أظهرت الدراسة بأن نسبة العينة يميلون إلى الموافقة وبشكل كبير على توظيف تقنيات الاتصال الحديثة يساهم في سرعة اداء المهام وفي اتخاذ القرارات .

- أظهرت الدراسة بأن اكثر تقنيات الاتصال استخداما بالوزارة حسب الترتيب (الهاتف، الفاكس، الجوال).

وبينت الدراسة أن اكثر الوسائل الاتصال فعالية هي الاتصالات الكتابية، ثم الاتصالات الشفهية ثم يليها الاتصالات المصورة والاتصال الالكتروني، بينما الاتصالات غير اللفظية فإنها غير فعالة في اتخاذ القرارات في الوزارة.

الدراسة الثانية:

دراسة محمد عبد الله العنزي: 2010 بعنوان " أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية

القرارات الإدارية، سعت هذه الدراسة للكشف عن فاعلية الاتصالات الإدارية وأثرها في

فاعلية القرارات الإدارية في وزارة العدل الكويتية من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية¹:

- ما مستوى فاعلية الاتصالات الإدارية المستخدمة أنماط ووسائل ومهارات في وزارة العدل

الكويتية؟

- ما خصائص المعلومات المتوفرة والناجمة عن الاتصالات الإدارية في وزارة العدل

الكويتية؟

¹ محمد عبد الله العنزي، اثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، جامعة الشرق الأوسط كلية الأعمال،

ما اثر فاعلية الاتصالات الإدارية وخصائص المعلومات الناتجة عنها في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية في وزارة العدل الكويتية؟

- هل يوجد فروقات في اثر فاعلية الاتصالات الإدارية في توفير معلومات تحقق فاعلية القرارات الإدارية في وزارة العدل الكويتية تعزى للخصائص الديموغرافية (الشخصية والوظيفية) للعاملين في الإدارة (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)؟. اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي واستخدم الاستمارة وسيلة لجمع البيانات، أما بالنسبة للعينة فقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل للعينة كون المجتمع صغير الحجم.

توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

الاداريين في وزارة العدل على اختلاف مستوياتهم يشجعون الاتصالات التي تتدفق بين الموظفين على اختلاف أنواعها حيث توفر اتصالات من المديرين إلى العاملين بشكل مستمر تعلمهم ما يهمهم، تسهل الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات من خلال التوجيهات والتعليمات والنصائح، أما الاتصالات الصاعدة فتقلل المعلومات والتقارير حول الانجازات وكذلك الاقتراحات من خلال اتصال العاملين بالمديرين، كما تتوفر اتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري تشجع التعاون بين الوظائف وتسهل الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، كل ذلك يؤكد وجود أثر لأنماط الاتصالات الإدارية الصاعدة والنازلة والأفقية (في وزارة العدل الكويتية في توفير معلومات ذات خصائص تتسم بالتوقيت المناسب، والدقة والشمولية والوضوح، والمرونة، وسهولة الحصول عليها).

- تستخدم الرسائل المكتوبة والشفوية بين العاملين في الوزارة بشكل مكثف حيث توفر المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات، من خلال وسائل الاتصالات الإدارية (المكتوبة، والشفوية والالكترونية).

- يمتلك الإداريون في وزارة العدل الكويتية قدرا من المهارات الأساسية للاتصال، كما أن لديهم

قناعة بأهمية الاتصالات من خلال الكتابة والتحدث والقراءة والإنصات ودورها في توفير المعلومات المطلوبة خصوصا الاتصالات المكتوبة التي يمكن الرجوع إليها، وإمكانية استخدامها في أي وقت وكل ذلك يعني وجود أثر لمهارات الاتصالات الإدارية (الكتابة والتحدث والقراءة والإنصات) في توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات الإدارية. كما أن العاملين يتميزون بمهارات كتابية ومهارات تحدث تعبر عما يريدون بوضوح، وتميزهم بمهارات قراءة تساهم في فهم المطلوب منهم، ومهارات إنصات تسهل التفاهم مع زملائهم. أتاحت المعلومات الناتجة عن الاتصالات الإدارية بين العاملين -من خلال ما تحمله من خصائص ايجابية -توفير بيانات واضحة عن المواقف اللازم اتخاذ قرارات بشأنها ما يسهل اتخاذ قرارات ادارية ايجابية ناجحة، كما أنها جعلت القرارات الادارية أكثر قبولا من العاملين، وهذا كله يعني وجود لخصائص المعلومات المطلوبة في وزارة العدل الكويتية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية.

وجود فروقات في اثر فاعلية الاتصالات الإدارية في توفير معلومات تحقق فاعلية القرارات الإدارية في وزارة العدل الكويتية تعزى للجنس حيث أن فئة الذكور هم الأكثر ميلا نحو اعتبار أن الاتصالات الإدارية تساهم في تحقيق قرارات إدارية فاعلة.

الدراسة الثالثة¹:

دراسة أنس محمد صالح ساتي 2008 : تمثلت مشكلة الدراسة في رغبة الباحث في التعرف والإجابة على الأسئلة التالية:

- 1- ما هو الدور الذي يمكن أن تلعبه عملية الإتصال بالمؤسسة؟
- 2- ماهي الميزة التنافسية التي يمكن أن يحققها الإتصال في المؤسسة؟
- 3- ما الدور الذي يمكن أن يلعبه الإتصال في تحسين عملية إتخاذ القرارات؟
- 4- ماهي معوقات الإتصال الإداري وكيف يمكن معالجتها؟

¹ أنس محمد صالح ساقى - الاتصالات الإدارية ودورها في اتخاذ القرارات - بحث تكميلي لدرجة البكالوريوس - جامعة السودان العلوم والتكنولوجيا - 2008م

- الفرضيات:

- 1- أغلب الشركات ليست لها إدارة خاصة بالإتصالات الإدارية .
- 2- التطبيق الأمثل لعملية الإتصال تؤدي لإتخاذ قرارات صحيحة وسليمة.
- 3- عدم وجود نظام للإتصال الإداري يجعل العاملين يلجأون إلى الإجتهدات الشخصية في ممارسة الاتصالات الإدارية مما قد يؤثر على إنتاجية الفرد.
- 4- للإتصالات الإدارية تأثير على العلاقات الإجتماعية للعاملين وهذا بدوره يؤثر في كفاءة العامل.
- 5- عملية الإتصال الإداري تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة.

- نتائج البحث:

- 1- ليست لدى المؤسسات إدارة خاصة بالإتصالات مما يدل على أن المؤسسات لا تهتم بالإتصالات الإدارية بصورة كاملة.
- 2- التطبيق الأمثل لعملية الإتصال الإداري يؤدي إلى إتخاذ قرارات صحيحة وسليمة عن طريق الإتصال الإداري يتم جمع المعلومات والبيانات اللازمة لإتخاذ القرارات.
- 4 - إن هناك علاقة قوية بين مفهوم الإتصال الإداري ونجاح الشركة.
- 5- يمثل نظام الإتصال الإداري في أي شركة عاملا أساسيا في تحقيق الكفاءة في أداء العاملين.
- 6- إن الإتصال الإداري الفعال من خلال التدريب وتبادل المعلومات يزيد من مركز الشركة التنافسي.
- 7- أكثر قنوات الإتصال المستخدمة في الخطابات (داخلية - خارجية) والتقارير والإجتماعات.

الدراسات الجزائرية :

الدراسة الأولى :

دراسة أمال بالعيد: 2014 - 2015م بعنوان " دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات
سعت هذه الدراسة للكشف عن دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات بمؤسسة سونلغاز
بال وداي، انطلاقا من التساؤل الرئيسي الآتي :ما هو دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ
القرار؟

ويتفرع من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية¹:

-كيف تساعد أنماط الاتصال الإداري في اتخاذ القرارات؟

-كيف تساهم وسائل الاتصال الإدارية في اتخاذ القرارات؟

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي أما بالنسبة للعينة فكانت قصدية، كما
استخدمت الباحثة الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات.

وقد توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج أهمها:

- أنماط الاتصال الإدارية ومن بينها النازل تساعد في اتخاذ القرار، وكذا وسائل الاتصال
ومن بينها الوسائل الكتابية كالمصقات والتقارير وكذا الاجتماعات كلها تساعد في اتخاذ
القرار بينما مشاركة العاملين في اتخاذ القرار لا تظهر من خلال تقبل الإدارة لاقتراحاتهم لأن
مؤسسة سونلغاز لا تفتح المجال لمروسيها لاقتراح الحلول ومناقشة القرارات التي تصدرها.
- يساعد الاتصال الإداري في اتخاذ القرارات حيث يتم اتخاذها بدقة وموضوعية أفضل.

الدراسة الثانية:

دراسة وردة برويس بعنوان: "فعالية الاتصال الإداري في إنجاز عملية اتخاذ القرار في
المؤسسة الصناعية وانعكاسها على أداء العاملين". سعت هذه الدراسة للكشف عن فعالية
الاتصال الإداري في إنجاز عملية اتخاذ القرار في مؤسسة المياه المعدنية قديلة وانعكاسه

¹ أمال بالعيد، دور الاتصالات الادارية في اتخاذ القرارات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر تنظيم وعمل، جامعة قاصدي
مرياح، ورقلة، 2014 - 2015م.

على أداء العاملين انطلاقاً من التساؤل الرئيسي التالي: كيف تؤثر الاتصالات الإدارية الفعالة في إنجاز عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية مجال الدراسة على أداء العاملين¹؟

ولمعالجة هذا الهدف صاغت الباحثة مجموعة من الفرضيات وهي:

يعمل نظام الاتصالات الإداري الفعال في المؤسسة الصناعية مجال الدراسة على إزالة الغموض وتقريب الثقة بين الإدارة والعاملين.

يسمح نظام الاتصال الإداري الفعال بالمؤسسة مجال الدراسة بإحداث علاقات اتصالية فيما بينهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

تؤثر الاتصالات الإدارية الفعالة بالمؤسسة مجال الدراسة على سرعة اتخاذ القرار من خلال مشاركة العاملين في اتخاذها.

يؤدي التكامل بين الاتصال الإداري الفعال وعملية اتخاذ القرار إلى رفع مستوى أداء العاملين للمؤسسة الصناعية مجال الدراسة.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، كما اعتمدت في بحثها على الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات، ونظراً لقلّة المبحوثين فقد استخدمت الباحثة أسلوب المسح الشامل الذي يأخذ جميع مفردات البحث بعين الاعتبار.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- إن نظام الاتصال الفعال بمؤسسة قديلة للمياه يعمل على إزالة الغموض وتقريب الثقة بين الإدارة والعاملين مما يحقق أهداف المؤسسة من خلال:
- وصول المعلومات للمعلنين في جميع مستويات الإدارة يتم ببسر وشموله.
- لا توجد صعوبة في اللغة خلال الاتصال بالمسؤولين وأنها لغة سهلة وبسيطة.
- الاجتماعات كطريقة للاتصال بالعاملين وباعتبارها مثيرة ومفيدة، حيث أنه يتم الإبلاغ إما

¹ وردة برويس، فعالية الاتصال الإداري في إنجاز عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية وانعكاسها على أداء العاملين، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014 - 2015 م .

- بمستجدات عن العمل أو تحذيرات، أو أوامر وكذا حل بعض المشاكل العالقة، كما أن اجتماع
- المسؤول بالعاملين يزيد الثقة بينهما.
- هناك تنوع في الاتصال من قبل المسؤولين مع أعضاء المؤسسة حيث يتم وضع نظام للتعرف على مجهودات وإنجازات العاملين إضافة إلى عقد لقاءات مستمرة مع جميع أعضاء المؤسسة، وجلسات استماع مع العاملين تناقش فيها المشاكل بصراحة كما تكون هناك رقابة مستمرة ومنتظمة على عمال المؤسسة وذلك قصد الاطلاع على كيفية أداء الأعمال وكذلك إخبار العمال بمختلف القرارات والتعليمات الصادرة عن الإدارة وفي الوقت نفسه متابعة نتائج هذه التعليمات.
- التهاون في العمل والانفراد بالرأي والأداء وسوء المعاملة وجهل القوانين كلها من الأسباب التي تؤدي إلى سوء العلاقات الاتصالية والإنسانية بين المسؤول وأعضاء المؤسسة وكل ذلك ينعكس على عملية اتخاذ القرار وبالتالي أداء العاملين.
- المسؤولون لا يعتمدون مبدأ المشاركة في اتخاذهم للقرارات من خلال إشراك العمال الإطارات في لك أيضا لا يوجد تشجيع للعاملين باتخاذ بعض القرارات التي تهم علمهم بصورة
- انفرادية بالرغم من وعي المسؤولين بأهمية إشراك العاملين لعملية اتخاذ القرارات، كونه يؤدي إلى إحساس العامل بقيمته داخل العمل ويوطد العلاقة بين العمال والإدارة كما يحفز على الأداء الجيد.
- قرارات المسؤولين بالمؤسسة في مجال الدراسة تتأثر برد فعل حول رسائلهم من جانب العاملين بها تجاه المعلومات التي يتم إرسالها من قبل المسؤولين والتي تكون بصورة أسئلة أو انتقادات أو اقتراحات وهذه كلها تقيّد في تعديل ما قاله أو تغيير كيفية الإدلاء به إذا اقتضى الموقف بذلك، وعليه فسيكون القرار هنا في صالح العمال فكلما كانت القرارات في صالح العمال كلما أدى ذلك إلى أداء العامل لعمله بكفاءة وفعالية.

- من بين الطرق لحصول المسؤولين على المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار طرق الاتصال غير الرسمي، إذ لا يمكن أن تكون قنوات الإيصال غير الرسمي فعالة في حصول المسؤول على المعلومات.
- المسؤولون متخذو القرار بالمؤسسة محال الدراسة يعملون على توجيه الاتصالات غير الرسمية والاستفادة منها بترشيد قراراتهم .
- اهتمام المسؤولين إلى الإصغاء للعاملين يضمن فعالية القرارات التي يتم اتخاذها لأنها قد تبنى على المعلومات التي تنقل من خلال الحديث الشفوي.
- التكامل بين الاتصال الإداري الفعال وعملية اتخاذ القرار يؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية مجال الدراسة.

8- التعقيب على الدراسات:

تتشترك هذه الدراسات مع دراستنا في معرفة دور الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، أغلب هذه الدراسات اعتمدت على المنهج الوصفي باعتباره المنهج الملائم لدراسة العلوم الإنسانية والاجتماعية وهذا ما يتطابق مع دراستنا، كما تم الاستفادة من هذه الدراسات من خلال توجيهنا إلى مراجع، وكذا اختيار الأداة المناسبة والمتمثلة في الاستمارة.

الفصل الثاني الاتصال الاداري

تمهيد

1- مفهوم الاتصال الإداري

2- أنواع الاتصالات الإدارية

3- خصائص الاتصال الإداري

4- طرق الاتصال الإداري

5- معوقات الاتصال الإداري

خلاصة الفصل

تمهيد

ان الاتصال هو عملية تتكون من سلسلة من الانشطة تتضمن الاستماع، التأمل والتعبير والاختيار وكذلك التغيرات في الشعور والسلوك .
وعملية الاتصال عملية مخطط لها تستهدف تحفيز الآخرين وخلق دوافع عندهم من اجل تبني مواقف والقيام بممارسات جديدة .
كما ينظر اليها علي انها عملية منهجية، اي انه يحدث عبر فترة زمنية محددة، فما حدث في الماضي سيكون له تأثير علي ما يحدث الآن، وما يحدث الآن سيؤثر علي ما سيحدث في المستقبل.

1- مفهوم الاتصال الإداري

الاتصال:

"هو تلك العملية الديناميكية التي يؤثر فيها شخص سواء عن قصد منه أو غير قصد على مدركات شخص آخر أو الآخرين من خلال مواد ووسائل مستخدمة بأشكال وطرق رمزية"¹.

وفي تعريف آخر: "هو تبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات بين الأفراد في إطار نفسي واجتماعي وثقافي معين مما يساعد على تحقيق التفاعل بينهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة".

وعليه فالالاتصال ضروري لصنع القرار الفعال، فهو الوسيلة التي تنقل عبرها المعلومات المتعلقة بالقرارات، وهو اساسي لتنفيذ القرارات، والاتصال في المنظمات الإدارية، سواء كان مكتوباً أو شفوياً، رسمياً أو غير رسمي، يكون متوجهاً نحو هدف، وبصورة عامة بقصد منها ضمان تحقيق الأداء على المستويات كافة، بحيث ينتج عنه تنفيذ القرارات وتحقيق للأهداف التنظيمية، وهو أيضاً نقل المعلومات أو إرسالها بين شخصين أو أكثر كما يتضمن الاتصال تبادل المعلومات بين الناس والآلات، وبعد عملية حيوية للمنظمات، لأنه مهم للقيادة الفاعلة والتخطيط والتنسيق والتدريب وإدارة الصراع واتخاذ القرار والعمليات².

والالاتصال في الإدارة: عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها، وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضاء التنظيم، ويحقق الاتصال التعاون الذهني العاطفي بين أعضاء التنظيم، وبذلك يساعد على الارتباط

¹ حسان حسن محمد ابراهيم، محمد حسنين العجمي، الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2007، ص 272

² العرفي عبد الله بالقاسم، ومهدي عباس، مدخل إلى الإدارة التربوية، منشورات جامعة قار يونس، بنغازي، ليبيا، 1996 ص 190

والتماسك، ومن خلاله يحقق المسؤول الأول أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف كما أن الاتصال عملية هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري.¹

2- أنواع الإتصالات الادارية

1- الإتصال الرسمي

الاتصال الرسمي هو الذي يتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية (خطوط السلطة) التي تربط كافة أعضاء التنظيم بعضهم بعض فقد يكون من أعلى إلى اسفل أو العكس أو أفقياً أو قطرياً فالإتصال من الأعلى إلى الأسفل يكون على شكل خطط أو قرارات أو أوامر أو تعليمات تصدرها الإدارة العليا بغرض تنظيم وتوجيه العمل داخل المنشئة أما الاتصال في الأسفل إلى الأعلى فيكون كردة فعل للإتصال والمستقبل من أعلى ويؤخذ بشكل معلومات وبيانات ترفع إلى الأعلى لأغراض الرقابة وتقوم الإنجاز وحل المشكلات واتخاذ القرارات ونقل الأفكار والمقترحات الجديدة، وهناك ثلاث قنوات لهذه الإتصالات²:

أ. **الاتصالات الهابطة:** تعتبر الاتصالات الهابطة أكثر استخداماً في المنظمات، وتعتبر عن الرسائل التي تنبع من الإدارة العليا وتنتقل للأسفل خلال المستويات المتداخلة للإشراف عبر الهيكل التنظيمي وصولاً إلى عمال الطبقة الدنيا في السلسلة . ويقوم على افتراض أن الإدارة هي المسؤولة عن اتخاذ القرارات الملائمة لمصلحة العمال بامتلاكها السلطة لغرض الالتزام بالتعليمات المطلوبة. وهذا الاتصال مهم لنقل المعلومات للعاملين فيما يتعلق بأهداف المنظمة وسياساتها وإجراءاتها، بالرغم من أن العدد الزائد من مستويات الإشراف قد يجعل الاتصالات الهابطة أكثر صعوبة .

ب- **الاتصالات الصاعدة:** وتنتقل فيها المعلومات من المستويات الدنيا في التنظيم صعوداً إلى الإدارة كوسيلة يستطيع بها العمال الاتصال بمدراء المستويات العليا في المنظمة والتعبير عن آرائهم وأفكارهم والشعور بالمشاركة والقيمة الفردية داخل المؤسسة. ويجب على المدراء

¹ - حسان حسن محمد ابراهيم، محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص 273.

² اللوزي موسى، الاتصالات الإدارية في المؤسسات الحكومية الاردنية، 1999، ص ص113-119. غير منشورة .

تشجيع هذا الاتصال لأنه يزودهم بتغذية عكسية عن فهم الموظفين للرسائل التي وصلت إليهم، أما عيوبه فتتمثل في المحاولة الدائمة من قبل العاملين لعدم نقل المعلومات السيئة من أجل إثارة انطباع جيد لدى المدراء كما أن نفسية العاملين ومشاعرهم وسلوكهم تعتبر من العوامل المؤثرة في نوعية معلوماتهم المقدمة للإدارة .

ج- الاتصالات الأفقية: ويستخدم عندما يكون الاتصال عبر خطوط الوحدات التنظيمية على نفس المستوى الإداري سواء كان رسمياً أو غير رسمي وترتبط الرسائل المنقولة على هذا المستوى من النشاطات التنظيمية ومشاركة المعلومات وحل المشاكل، وبالرغم من الأهمية الكبيرة للقنوات الأفقية في المنظمات المتقدمة إلا أنها تعاني من بعض الصعوبات مثل اضطرار العمل للتعامل مع العديد من الزملاء وتطوير وعلاقات عمل فعالة مع رؤساء الوحدات الأخرى على اختلاف شخصياتهم وسلوكياتهم، وهذا النوع من الاتصالات مهم لنجاح المنظمة وبدونه ليس هناك تنسيق لفعاليات المختلفة للمنظمة¹.

3- خصائص الاتصال الإداري:

يتميز الاتصال الإداري بمجموعة من الخصائص، ومن أهم هذه الخصائص:

الاتصال الإداري عملية ديناميكية: حيث تعتبر عملية الاتصال عبارة عن تفاعل اجتماعي تتمكّن من التأثير في الأفراد والتأثر بهم؛ ممّا يمكننا من تغيير الأنفس والسلوك بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المتنوعة.

الاتصال الإداري عملية مستمرة: حيث لا توجد بداية أو نهاية لعملية الاتصال، فنحن في عملية الاتصال المستمر مع أنفسنا ومع المجتمع، وبهذا المعنى يمكننا القول بأن الاتصال هو أساس العملية الإدارية.

الاتصال الإداري عملية دائرية: والمقصود أن الاتصال لا يسير في هيئة خط مستقيم من شخص لآخر فقط، بل أنه عادة ما يسير في هيئة دائرية حيث يشترك الأفراد جميعهم في

¹ الأسمر هنادي، مدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة في إربد" ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية: جامعة اليرموك، العراق، 2000، ص56.

الاتصال في شكل دائري فيه إرسال واستقبال وأخذ وعطاء وتأثر وتأثير. لا يمكن إلغاء الاتصال الإداري: ونعني هنا أنه من الصعوبة إلغاء التأثير الذي حصل بسبب الرسالة الاتصالية، حتى وإن كان هذا التأثير غير مقصود فقد تتدمر في المستقبل، ولكن من الصعب أن تقوم بسحب الرسالة الاتصالية إذا تم توزيعها.

الاتصال عملية معقدة: بالإضافة إلى أن الاتصال عبارة عن عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات إدارية متنوعة، فهي معقدة أيضًا لأن هناك عدة أنواع للاتصال الإداري وهناك عناصر للاتصال الإداري وأيضًا وله مجموعة من الشروط، فيجب اختيار كل شيء له علاقة بعملية الاتصال الإداري بشكل دقيق عند القيام بالاتصال وإلا سوف تفشل عملية الاتصال.

4- طرق الاتصال الإداري :

ورد في مواضيع الاتصالات الإدارية عدة طرق للاتصالات الإدارية في المنظمات منها

1. **الاتصال الشفهي (اللفظي):** وهو ذلك الاتصال كما يقولوا قوته ودياب الذي يستخدم الألفاظ المنطوقة المشتملة على كلمات أو جمل أو عبارات دالة على معنى مفيد وتتكون منها الفكرة أو الموضوع الذي يريد المدير نقله للسامعين¹، ومن صور هذا الاتصال المحادثات والندوات والاجتماعات والمقابلات والبرامج التدريبية ويشمل أيضًا هذا النوع من الاتصال استخدام الهاتف في المنظمات. تلجأ المنظمات إلى هذا النوع من الاتصال الذي يتسم بالسرعة عندما تتطلب الرسالة توضيحًا خاصًا للتأكد من إيصال المعنى الصحيح. ونرى أن فائدة هذا النوع من الاتصال أنه يعطي ردود فعل مباشرة ويسهل التفاعل الذي يسمح بتبادل جيد للأفكار وبالتالي اتصال فعال.

2. **الاتصال الكتابي** وهو الاتصال الذي يستخدم كتابة الأفكار والمعلومات إما باستخدام الكلمات أو الرموز وتوزيعها للعاملين في المنظمة، ويرى حمود أن الاتصال الكتابي سلاح ذو حدين فقد يكون ايجابيًا إذا اتسم بالدقة التعبيرية والوضوح وبالتالي يمكن اعتماده كوثيقة

¹فتحي محمد أبو ناصر، مدخل إلى الإدارة التربوية - النظريات والمهارات - ط1، دار المسيرة، عمان الأردن، ص176

رسمية قانونية وقد يكون سلبياً إذا لم يكن بالدقة المطلوبة ويكون عبء على المنظمة لحفظه وتكديسه في المخازن.

ومن صور هذا النوع من الاتصال التقارير والأوامر والتعليمات وكتيبات المنظمة وسياسات ولوائح المنظمة ودليل قوانين العاملين وغيره.

الاتصالات الالكترونية وهي القرارات أو المعلومات التي تصل للعاملين عن طريق التقنيات الحديثة الانترنت أو الانترنت أو الفاكس، فالاتصالات الالكترونية من الممكن أن تعزز نمو وفاعلية الاتصال بين العاملين إلا أنها من الممكن أن تُحاط بعدم الفهم الصحيح إذا لم تكتب بطريقة واضحة مثل الاتصالات الكتابية.

ونرى أنه غالباً ما تكثر الاتصالات الالكترونية مع المنظمات الافتراضية التي تستخدم التجارة الالكترونية لتحقيق الاتصال مع العاملين والمديرين والعملاء. ونرى أن المستقبل هو للاتصالات الالكترونية خصوصاً في ظل تطبيق أغلب دول العالم المتقدم لمبادئ الحكومة الالكترونية، لذا يجب على المنظمات الحكومية والخاصة مراعاة أهمية هذا النوع من الاتصالات عن طريق تدريب جميع الموارد البشرية على استخدام التقنيات الحديثة وجعلها واقعاً ملموساً من خلال تبني سياسات حديثة للاتصال تكون مواكبة للتطور التقني وتتم عن قراءة جيدة للواقع والمستقبل الذي يؤكد أن اليوم والمستقبل هو لهذا النوع من الاتصالات. وبمقابلة الممثل الإداري لشركة العين للعين¹.

الاتصالات غير اللفظية: هي الاتصالات التي لا تستخدم الكلمات للدلالة على معانيها وإنما لغة غير لفظية مثل الإشارات. تعد مساحة الاتصالات غير اللفظية واسعة جداً فتعابير الوجه ولغة الجسد تعطي انطباعات بحسب مغزاها فقد يستعمل المدير كما أوردا آل علي والموسوي قبضة يده ويضربها على الطاولة للتأكيد على جدية الأمر. إن ابتسامة احد المديرين لموظفه وربته على ظهره لأنه أدّى عملاً جيداً تُعد نوعاً من الاتصال غير اللفظي

¹ جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، بوزريعة الجزائر، دار هومة الجزائر 2003، ص: 42.

كما قال جرينبرج وبارون. ويستطرد بارون وجرينبرج قائلين إن الملابس (المظهر) لا يمكن أن تعوض النقص في المهارات المطلوبة للوظيفة ولكن من تتوفر لديهم المهارات المطلوبة فإنهم يعبروا عن أنفسهم جيدًا إذا ارتدوا ملابس ملائمة كما توضح الكتب الإرشادية أيضًا أشارا جرينبرج وبارون أن الوقت من الممكن أن يستخدم كعامل غير لفظي في الاتصال، فقد يوحي المديرين في المنظمات الكبيرة للمراجعين أن وقتهم ثمين عن طريق جعل المراجعين ينتظرون بعض الوقت حتى يتمكنوا من رؤيتهم.

وليس هناك ما يميز طريقة من طرق الاتصال هذه عن الأخرى إلا أن الموقف هو الذي يحدد ذلك فقد يكون الاتصال الشفهي فعال في الاتصالات التي تحتاج لشرح وافي وقد يكون الأسلوب الكتابي فعال في الاتصالات الروتينية. معوقات الاتصالات الإدارية:

5- معوقات الاتصال الإداري

تتعرض عملية الاتصال لبعض المعوقات التي تقلل من كفاءته وهذه المعوقات تؤدي إلى التشويش على عملية الاتصال وعلى عناصر الاتصال نفسها وعليه يمكن تقسيم معوقات الاتصال إلى¹:

1- معوقات في المرسل: تنحصر الأخطاء التي يقع فيها المرسل في عدم التبصير بالعوامل الفردية أو النفسية التي تعتمل بداخله والتي تؤثر في شكل وحجم الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها إلى المرسل إليه، ومن هذه العوامل: الخبرة، التعلم، الفهم، الإدراك، الشخصية، والعمليات الوجدانية والعقلية، أما أهم الأخطاء التي يقع فيها المرسل فهي:

- المرسل لا يدري أو يأخذ في الحسبان أن دوافعه تؤثر في طبيعة وحجم المعلومات التي يقوم بإرسالها إلى المستقبل.

- اعتقاد المرسل أن سلوكه في كامل التعقل والموضوعية.

- تصرفات المرسل تكون لمصلحته الشخصية غالبًا ولا تكون لمصلحة العامل.

¹ نفس المرجع، ص 43 .

-قيم ومعتقدات المرسل، ميوله واتجاهاته النفسية، تؤثر في شكل المعلومات التي لديه وتؤثر في المعلومات والرسالة التي يرسلها.

-الاعتقاد بأن المرسل إليه ينظر إلى المعلومات بنفس الشكل الذي ينظر هو به إليها.

-التحيز الشخصي لطبيعة الأمور والأحداث.

معوقات في الرسالة: تتعرض المعلومات أثناء وضعها في رسالة لبعض المؤثرات التي تغير من أو تسيء إلى طبيعة وشكل وحجم ومعنى المعلومات والأفكار، ويحدث الخطأ في الرسالة أثناء صياغة المعلومات، أو ترميزها، أو تحويلها إلى كلمات وأرقام وأشكال وحركات وجمل وغيرها، ومن أهم المؤثرات التي تتعرض لها الرسالة أثناء صياغتها ما يلي:

-سوء الإدراك أو الفهم للمعلومات التي تتضمنها الرسالة.

-عدم القدرة على انتقاء كلمات سهلة ومعبرة عن مضمون الرسالة.

-افتقار المرسل إلى القدرة على تعزيز معنى الرسالة ببعض تعبيرات الوجه أو حركات الجسد أو الإشارات.

-الاستخدام الخاطئ للكلمات والرموز مما يؤدي إلى تحريف المعنى¹.

معوقات في وسيلة الاتصال: تتسبب عدم مناسبة وسيلة الاتصال لمحتوى الرسالة، ولطبيعة الشخص المرسل إليه في فشل الاتصال في كثير من الأحيان، وعليه يجب أن يقوم المرسل بانتقاء وسيلة الاتصال الشفوية أو المكتوبة المناسبة حتى يزيد من فاعلية الاتصال. ومن أهم المعوقات التي يمكن أن توجد في وسيلة الاتصال:

-اختيار وسيلة الاتصال التي لا تتناسب مع الموضوع محل الاتصال.

-عدم ملائمة وسيلة الاتصال للوقت المتاح للاتصال.

-اختيار وسيلة اتصال لا تتناسب مع الأفراد القائمين بالاتصال.

-عدم إتباع المرسل للإجراءات الرسمية في استخدام وسيلة الاتصال.

-المساواة بين استخدام الوسائل المكتوبة وبين الوسائل الشفوية للاتصال.

¹محمد يسري دعبس، الاتصال والسلوك الإنساني، البطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص 46.

معوقات في المستقبل: يقع المرسل إليه في الخطأ عند استقباله للمعلومات التي يرسلها المرسل وتتشابه الأخطاء التي يقع فيها المستقبل مع تلك الأخطاء التي يقع فيها المرسل والتي سبق الإشارة إليها¹.

معوقات في بيئة الاتصال: يقع أطراف الاتصال في أخطاء عديدة عندما يتغافلون تأثير البيئة المحيطة بهم والمحيطة بعملية الاتصال وعدم الأخذ بعناصر البيئة وتأثيرها على الاتصال يجعل هذا الاتصال إما غير كامل أو مشوش، وسنعرض فيما يلي عناصر بيئة الاتصال والأخطاء الخاصة بها:

- أحد أطراف الاتصال أو كلاهما على غير علم أو لا يفهم أهداف المؤسسة أو الأهداف المشتركة بينهما.

- أحد أطراف الاتصال تتعارض أهدافه مع أهداف المؤسسة أو مع أهداف الطرف الآخر في الاتصال.

- أحد أطراف الاتصال أو كلاهما لا يفهم وظيفة الطرف الآخر على خير وجه فيكون الاتصال معيباً.

- أحد أطراف الاتصال أو كلاهما لا يفهم العواقب السيئة التي ستصيبه أو تصيب المؤسسة والآخرين من جراء سوء الاتصال.

- عدم اتسام البيئة بالعدالة والثقة من قبل الرؤساء والمؤسسة يحبط عمليات الاتصال².

¹ نفس المرجع ص 47

² زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة ، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص.156

كما تصنف معوقات الاتصال الإداري إلى:

أ- معوقات نفسية واجتماعية: إن مضمون أي رسالة يتسلمها المستقبل يتوقف على حالته النفسية وطريقة تفكيره وتعتبر من عوائق الاتصالات بواسطة تحيزات اجتماعية لأنها تؤدي إلى أنانية.

ب- المعوقات الناشئة عن طبيعة التنظيم: تنشأ عن طريق غموض الأدوار ومركزية التنظيم.

ج- معوقات تقنية أو فنية: تتمثل بقصور أدوات الاتصال وعدم كفاءتها أو عدم مناسبتها للرسالة منقولة أو عدم وضوح الأهداف أو نقص الخطط والسياسات.

خلاصة الفصل:

خلال ما سبق يمكن أن نخلص إلى أن الاتصال الإداري له دور في جميع العمليات الإدارية فهو يرتبط مباشرة بمزاولة الوظائف الإدارية الرئيسية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه واتخاذ القرارات التي تتطلب بالضرورة ممارسة الاتصال الإداري الذي يعتبر عصبها ومطلب حتمي لأي مؤسسة، فعملية الاتصال في المؤسسة ضرورية من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم بكفاءة وفعالية.

الفصل الثالث اتخاذ القرارات

تمهيد:

1- مفهوم اتخاذ القرارات

2- أنواع القرارات

3- مراحل اتخاذ القرارات الادارية

4- معوقات ومقومات اتخاذ القرار

5- خصائص اتخاذ القرارات الادارية

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتقد الكثير من علماء الإدارة أن اتخاذ القرارات هو أساس الإدارة وقلبها النابض، وفي كثير من الأحيان يجزم المديرون على أن اتخاذ القرارات هو عملهم الأساسي، لأنهم باستمرار يختارون العمل الواجب القيام به، ومن يقوم به، أين، متى، وكيف يقوم به؟؛ وعليه فإن باقي وظائف الإدارة ما هي إلا نتاج لاتخاذ قرارات معينة .

وانطلاقاً من أن اتخاذ هذه الأخيرة هو عبارة عن اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد تحليل وتقييم النتائج والقيم المترتبة عن كل بديل، وبما أن نجاح أي منظمة يتوقف على مدى كفاءة مسيرتها في اتخاذ القرارات فإن أغلبية علماء الإدارة يؤكدون على أن المعلومات هي حجر الأساس في اتخاذ القرارات، وبقدر ما تكون دقيقة وشاملة، ومحكمة التوقيت، بقدر ما يكون القرار المتخذ صائباً ويخدم أهداف المنظمة .

1- مفهوم اتخاذ القرارات:

في هذا المطلب يمكن استعراض بعض المفاهيم الأساسية حول القرار:

حيث عرف لغة على انه : "انتهى الامر وثبت " فالفعل قرر " Décideré " مشتق من الكلمة اللاتينية "Décider" ومعناه اللغوي: "حسم او فصل او حكم في مسألة وقضية او خلاف ما وتعني ايضا الاختيار او الحكم ".¹ ولكن ما يهمنا هنا هو التعريف الاصطلاحي.

حيث عرف (Simon) القرار بأنه اختيار بديل معين من البدائل لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جديدة ناتجة عن عالم متغير وهو جوهر النشاط التنفيذي في الاعمال.²

حيث يتم الاعلان عن القرار بشكل شفهي او مكتوب من اجل بلوغ هدف معين ويفترض في هذه الحالة توفر البدائل والاختيارات اللازمة لبلوغ ما يصبوا اليه متخذ القرار من اهداف.³

ان القرار بشكل عام يتم اتخاذه من قبل الشخص المادي او المعنوي وفق اتجاهين، وهما :

- الاتجاه المستند الى تداخل حالة التمعن والحساب والتفكير والادراك الواعي .
- الاتجاه الذي يستند الى موقف لا شعوري تلقائي وعفوي .

ومن وجهة نظر لاندبرج يعتبر القرار الاداري : العملية المتضمنة التي بها وصل شخص واحد الى ان يقوم بالاختيار الذي يؤثر في سلوك الاخرين بالمنظمة في مساهمتهم لتحقيق اهدافها .

حيث عرف برنارد (Bernard): اتخاذ القرار : عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي يكون في الغالب استجابات اوتوماتيكية او رد فعل مباشر .

عبد الله الفقي : اتخاذ القرار هو عملية او اسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين . ومن ذلك التعريف يمكن استنتاج النقاط التالية:

¹ - الخزامي عبد الحكم احمد، فن اتخاذ القرار - مدخل تطبيقي-، ب . ط، مكتبة ابن سينا، القاهرة، ص 22.

² - مؤيد الفضل، الاساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة، ط 1، الوارق للنشر والتوزيع، 2008، ص 23.

³ - نفس المرجع، ص 49 .

- ان اتخاذ القرار يتم من خلال اتباع عدة خطوات متتابعة تشكل اسلوبا منطقيًا في الوصول الى حل امثل ان لأي موقف او مشكلة عامة حولا بديلة يجب تحديدها وتحليلها ومقارنتها على هدى قواعد او مقاييس محددة .

- ان طريقة اكتشاف البدائل وتحديد قواعد الاختيار واختيار الحل الامثل تعتمد كلية على هدف او مجموعة اهداف يمكن تحقيقها، والمعيار الرئيس لقياس مدى فعالية القرار .

من المؤكد عند المفكرين اليوم أن تصرفات الأفراد وجهودهم إما أن تكون نتيجة للتفكير أو نتيجة اللاشعور، فإذا كانت تصرفات الأفراد قد حدثت بعد تفكير، قيل أن الأفراد قد اتخذوا قرارا، أما إذا كانت التصرفات لا شعورية (أو مجرد رد فعل لاشعوري) فإنه لا يمكن التحدث عن اتخاذ قرار، فالأساس في هذا الأخير هو "اختيار" تصرف معين بعد دراسة وتفكير¹.

ولقد اكتست عملية اتخاذ القرار أهمية بالغة في العصر الحديث خاصة بعد أن أصبحت المنشآت التجارية تعمل موارد كثيرة ومعدات ضخمة، وتستخدم أموالا طائلة؛ فغدت القرارات في مجال إدارة الأعمال بمثابة المحرك الحقيقي لنشاط المنظمات، ونقطة الانطلاق نحو إنجاز الأهداف والنجاح فيها، مما دفع ببروز مدرسة في الفكر الإداري سميت "مدرسة اتخاذ القرارات"، يعتقد أصحابها بأن "اتخاذ القرار مرادف للإدارة"².

حيث أن اتخاذ القرارات هو قلب الإدارة، ومفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني .

فالقرارات ماهي إلا سلسلة متصلة ببعضها البعض، وكل قرار كبير (استراتيجي) يتبعه سلسلة متصلة من القرارات إلى الحد الذي تكون فيه القرارات صغيرة جدا، أين يتم تنفيذ وتحقيق الأهداف التي تعتبر في حد ذاتها قرارات .

¹ جمال الدين لعوسيات، الإدارة عملية اتخاذ القرارات، دار هومة، الجزائر، 2005، ص 36.

² حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، التطورات العملية الإدارية، الطبعة الأولى الدار الجامعية مصر 2006، ص

2-أنواع القرارات:

بالإمكان تصنيف القرارات إلى ثلاث مستويات:

وتتناسب هذه المستويات في اتخاذ القرارات مع المستويات الإدارية، فالقرارات الإستراتيجية تتخذ من قبل الإدارة العليا، أما القرارات التكتيكية فتتخذ من قبل الإدارة المتوسطة في حين تتخذ المستويات الدنيا القرارات الخاصة بالتشغيل تعتمد المستويات الثلاثة عند اتخاذ القرارات على معالجة البيانات للحصول على بعض المعلومات الخاصة بها:

أ . القرارات الإستراتيجية:

تتميز القرارات الإستراتيجية بتوجهها المستقبلي واحتوائها على درجة كبيرة، الغموض ويتطلب اتخاذ القرارات الإستراتيجية أساسا، وضع الأهداف المحددة للمنظمة والخطط طويلة الأجل للوصول إلى هذه الأهداف تشمل مواقع المعامل والقرارات المتعلقة بمصادر رأس المال والقرارات الخاصة بالمنتجات اللازم إنتاجها.

ب . القرارات التكتيكية:

يعني اتخاذ القرارات التكتيكية بتطبيق القرارات المتخذة على المستوى الإستراتيجي وتتضمن تخصيص الموارد لتحقيق أهداف الشركة والأمثلة الأخرى على هذه القرارات تشمل تصميم المصانع والقرارات المتعلقة بالعاملين وتصحيحات الميزانية وجدولة الإنتاج.¹

ج . القرارات التشغيلية:

تعني القرارات التشغيلية بتنفيذ مهام محددة لضمان إجراء التنفيذ بكفاءة وبفعالية، تتخذ هذه القرارات من قبل المشرفين في مستويات الإدارة الدنيا، والقرارات التشغيلية غالبا ما تكون مبرمجة حسب معايير مسبقة لأغراض التنفيذ ويتوقع من المديرين والمشرفين في هذا المستوى الإداري اتخاذ القرارات لضمان التنفيذ حسب معايير معدة سلفا، والأمثلة على هذه القرارات تشمل قبول أو رفض القروض وتقرير مواعيد وكميات البضائع المعاد طلبها، وتقسيم الأعمال على العمل كما يمكن تصنيف القرارات على قرارات مبرمجة وأخرى غير مبرمجة.

¹ حسين حريم، ص 89.

القرار المبرمج هو قرار روتيني، متكرر، يعالج ويتناول مشكلات وحالات ومواقف تنظيمية متكررة وروتينية حيث يمكن وضع إجراء محدد لصنع القرارات بشأنها، أما القرار غير المبرمج فهو غير محدد ويتعلق بمشكلات، حالات ومواقف متعددة وليست متكررة وغير روتينية، ولا يوجد إجراء معد مسبقا لمعالجة الموقف أو المشكلة وذلك لكونها معقدة أو مهمة جدا.

كما يمكن تصنيف القرارات إلى قرارات إستباقية وقرارات رد فعل: فالقرار الاستباقي هو قرار تم صنعه توقعًا، تحسبًا لتعبير خارجي أو ظروف أخرى، وذلك تفاديا ومنعا لتطور المشاكل وفلسفة الجودة الشاملة مبنية على فلسفة أن من الأفضل تطبيق النهج الاستباقي بدلا من الاستجابة (رد الفعل)¹.

أما قرار رد الفعل فهو يصنع استجابة (رد فعل) لتغيرات خارجية.

كما يمكن تصنيف القرارات من حيث ظروف اتخاذ القرارات إلى 03 أنواع:

الأولى في ظروف التأكد والثانية في ظروف المخاطرة، والأخيرة في عدم التأكد.

ففي حالة التأكد تكون البدائل متاحة لحل المشكلة ومردود وتكلفة كل منها معروفا وليس هناك أي مجال لعنصر الحظ أن يتدخل في البديل ومردوده.

أما بالنسبة لظروف المخاطرة، فيتم صنع القرار حينما تكون البدائل المتوافرة معلومة ومعروفة كذلك احتمالات حدوثها والفوائد (التكاليف) المحتملة لكل بديل وهذا النوع من أكثر الأنواع شيوعا فالبدائل معروفة ولكن النتائج مشكوك فيها.

أما النوع الأخير وهو الأكثر صعوبة بالنسبة للمدير وذلك لأن البدائل غير معروفة ولذلك احتمالات حدوثها والعوائد المحتملة من كل بديل.

1- إسماعيل مناصريه : دور نظام المعلومات الادارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الادارية - دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية الجزائر، 2003 - 2004، غير منشورة. ص120.

3- مراحل اتخاذ القرارات الادارية :

أ- تعريف المشكلة واكتشافها:

تعرف المشكلة في مجال عملية إخاذ القرار بأنها " انحراف عن الهدف المحدد مسبقا أو هي حالة من عدم التوازن بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون " .

ويتطلب تحديد الانحراف الذي يعتبر العنصر الأساسي للمشكلة معرفة المدير للموقع أو المكان الذي لوحظ فيه الانحراف والأشياء والأشخاص التي يمسه وكل هذه معلومات تمكن متخذ القرار من التمييز بين المواقع التي فيها مشكلة عن تلك التي ليس فيها .

حسب **bernard** إن الأصول العملية لاتخاذ القرارات تتطلب عدم التصدي للمشكلات في غير أوقاتها الملائمة وعدم التصدي للمشكلات التي لم يحن وقتها بعد، عدم التصدي لاتخاذ القرارات لا تكون ذات أثر فعال وعدم التصدي لاتخاذ القرارات يكون هناك من هو أقدر على التصدي لها وعدم التصدي لها تدخل في اختصاص الأخرى " ويضيف أن الحالات التي يمكن فيها اتخاذ القرارات لا تخرج عن حالات ثلاثة :

- حالات ترى القيادة ضرورة اتخاذ قرارات بشأنها.

- حالات تحال من القيادة إلى المرؤوسين لاتخاذ القرارات بشأنها .

- حالات تتطلب مبدأ المبادرة والابتكار التي تنبع من شخصية متخذي القرار وتهدف إلى تغيير حركة النشاط القائم على ما هو أفضل ويتطلب تعرف المدير (نتخذ القرار) على المشكلة وتحدياتها بدقة التعرف على العامل الفعال في هذه المشكلة وهو ما يطلق عليه - العامل الاستراتيجي - أو العامل الحرج لأن التعرف على هذا العامل يوفر الجهد والوقت ويتضح معنى العامل الاستراتيجي حسب العالم **druker** ذلك العامل الحرج الذي لا بد من تغييره أو تعديله قبل أي شيء آخر .¹

1- إسماعيل مناصريه، ص 122.

أما عند **summer and newman** هو تلك الصعوبة التي إذا أزيلت حلت المشكلة أو تلك الفرصة التي ينتج عن حسن استغلالها التحسن والتطور " .¹ أما عند **bernard** ذلك العامل الذي تغير سواء بالإلغاء أو بالإضافة أو بتغير طبيعة لم تعد هناك مشكلة . ويتطلب تحديد المشكلة أيضا التعرف على أعراضها وأسبابها وعدم الخلط بين الأعراض والأسباب ومما يزيد في صعوبة مهمة متخذ القرار في التمييز بين أعراض المشكلة وأسبابها إن أسباب المشكلة قد تكون متداخلة مع بعضها البعض بشكل يجعل من الصعب تمييزها وهذا يتطلب من متخذ القرار تحديد هذه الأسباب بدقة ومعرفة العوامل المرتبطة بكل سبب وتحليل العلاقة بين هذه الأسباب ومدى تداخلها إضافة إلى ذلك قد تكون منتشرة في أكثر من أقسام التنظيم أو حتى على مستوى التنظيم كله كما قد تكون تمس أهدافا متعددة ومتداخلة .

يعتبر الأسلوب لاتخاذ القرارات الفعالة والذي تميز بتركيزه على تحديد المشكلة أكثر من تركيزه على حلها، وهذا حسب تصورات **M.Foleu** للقرار الفعال أفضل القرارات تلك التي تعتمد على سلطة الحقائق. وهذا معناه أن فعالية القرار لا تعتمد على من يتخذه ولكنها تعتمد على " سلطة الحقائق " إذ أنها تعتمد على إدخال جميع الحقائق الخاصة بالمشكلة موضوع القرار في الاعتبار وتقديرها بوعي وأهم المعوقات التي تواجه المدير متخذ القرار وهو بصدد التعرف على المشكلة وتحديدها²:

- مساواة المشكلة الجديدة بمشكلة تاريخية لها نفس الأعراض، رغم أن المشكلة الجديدة قد تكون ناشئة عن أسباب أخرى غير واردة في المشكلة القديمة.
- عدم أخذ الأهداف العامة أو الفرعية بعين الاعتبار تحت ضغط الوقت والرغبة في اتخاذ القرار السريع لحل المشكلة.

¹ W.newinan and c.sumines، the process of management ،prentice hall Englewood cliffs،1965 p 79

² - محمد السيد غالب، نظم المعلومات الإدارية، التنمية العربية 1998، ص 68

- نزعة تجنب المشاكل المزمّنة، إذ قد يبأس المقرر من المشاكل الصعب حلها وبالتالي تعتبر مسلما بها .

ب-تشخيص المشكلة:

يعني التشخيص التعرف على أسباب المشكلة وتحديد أبعادها وتحري السبب الرئيسي لظهورها ومعرفة أسبابها وأعراضها، وتتطلب هذه المرحلة من متخذ القرار القيام بنشاطات وأعمال متعددة تتضمن الاستعداد للتعرف على المشكلة وإجراء الدراسات التحليلية للمشكلة أبعادها.

وأولى خطوات هذه المرحلة هي معرفة الهدف الذي يراد الوصول إليه وما إذا كان هدفاً ممكن التحديد والتحقيق، لأن تحديد الهدف بدقة ووضوح يمكن متخذ القرار من التعرف على إمكانية تحقيقه ويساعده على معرفة الموارد البشرية اللازمة لتحقيقه إلا أن معرفة وتحديد الأهداف المراد تحقيقها من القرار ليس بالأمر السهل في كل الأحوال وذلك بسبب تباين وتداخل هذه الأهداف .

ج-تحليل المشكلة:

يقضي تحليل المشكلة وتصنيفها تحديد البيانات والمعلومات المطلوبة لحلها ومصادرها، ويعني تصنيف المشكلة تحديد طبيعتها وحجمها ومدى تعقدها ونوعية الحل الأمثل المطلوب لمواجهتها وعملية التصنيف والتبويب تساعد في تحديد ومعرفة من الذي سيقوم باتخاذ القرار، وتصنيف المشاكل عادة إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي:¹

• **المشاكل التقليدية :** ويتمثل هذا النوع في المشاكل التي تتصل بإجراءات العمل اليومي وتنفيذه وفي نشاط المؤسسة ككل، وهذه المشاكل قد تكون روتينية يتكرر حدوثها، وقد تكون متعلقة بتصريف شؤون العمل وسير خطواته .

• **المشاكل ذات الصبغة الحيوية:** وهي التي تتصل بالتخطيط ورسم السياسات التي تتسم بالتأثير الشديد على انتظام نشاط المؤسسة وتحقيقها لأهدافها ومستقبلها.

¹ فرانسيس بيكون : القيم التنظيمية، ترجمة هيجان عربية . أنجليزية معهد الإدارة العامة، السعودية 1995، ص 89

• **المشاكل المتعلقة بأمور طارئة** : وقد تكون مثل هذه المشاكل راجعة إلى ضعف التخطيط أو التنظيم أو السياسات الموضوعة كما قد تكون راجعة إلى ظروف البيئة التي تعتمد في إطارها المؤسسة والتي يصعب التنبؤ بها.

يمكن الاستعانة لتصنيف القرارات ببعض الأسس:

- مستقبل القرار: ويعني الوقت أو الفترة الزمنية التي تستغرق تهيئة العمل.

- تأثير القرار على الأنشطة والوظائف والمجالات الأخرى.

- العناصر النوعية التي يتضمنها القرار .

- مدى تكرار القرار: بمعنى ما إذا كان هذا القرار استثنائيا أو من القرارات الدورية.

- **تحديد البيانات والمعلومات المطلوبة**: يعتمد اتخاذ القرار الفعال على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات عن البدائل المتاحة من مصادرها المختلفة وهناك شبه اتفاق بين كتب الإدارة على أن من أهم مميزات البيانات والمعلومات التي تضمن كفاءتها وفعاليتها في تحقيق الهدف من جمعها (وهو الوصول إلى القرار الصائب) أن تكون هذه المعلومات والبيانات كافية ودقيقة ومختصرة ومحايدة وحيوية وشاملة وأن يتم الحصول عليها في الوقت المناسب وأن لا تكون تكلفة الحصول عليها من جهد ومال ووقت تفوق المكاسب التي سوف يحققها القرار نفسه وتكون المعلومات المطلوبة معلومات أولية وثانوية، معلومات تاريخية وجارية، معلومات كمية ونوعية بالإضافة إلى الآراء التي يبديها المتخصصون والمستشارون والتي تساعد متخذ القرار على تبين المشكلة¹.

- **مصادرها**: تتطلب هذه الخطوة من متخذ القرار أن يحدد المصادر المناسبة التي يمكن الحصول منها على البيانات والمعلومات اللازمة، وعلاقة متخذ القرار بهذه المصادر وما يترتب عن ذلك من جهد ووقت والقرارات الصائبة تعتمد على مدى دقة وسلامة الطرق التي يتم بواسطتها إيصال هذه المعلومات ويتوقف حجم البيانات والمعلومات المطلوبة لتحليل

¹ - علي السلمي، بحوث العمليات واتخاذ القرارات الإدارية، دار المعارف . القاهرة، مصر، 1970، ص 112 .

المشكلة على نوع وطبيعة هذه المشكلة وعلى مدى توفر المصادر التي يمكن الحصول منها على هذه المعلومات .

ج- إيجاد البدائل لحل المشكلة:

يعنى الحل البديل وسيلة الحل المتاحة أمام المدير لحل المشكلة المطروحة أو هو بمعنى آخر قرار مقترح يؤخذ بعين الاعتبار إلى جانب قرارات أخرى مقترحة بقصد المقارنة والتحليل حتى يتم اختيار أفضلها ويصبح القرار الأخير، ويجب توفر شرطان في الحل البديل :

- أن يساهم الحل البديل في تحقيق بعض النتائج التي يسعى إليها متخذ القرار.
- أن يتوافر على إمكانيات تنفيذ هذا الحل حال اختياره دون البدائل الأخرى وعدم توافر أي هذين الشرطين ينفي عن الحل صفة الحل البديل القابل للاختيار ويبعده من قائمة الحلول موضح البحث.¹

ويتطلب تحليل هذه المرحلة من مراحل عملية اتخاذ القرارات بيان العوامل والاعتبارات التي تحكم عملية إيجاد الحلول البديلة:

- أن يعتمد المدير متخذ القرار على التفكير الابتكار الخلاق لإيجاد الحلول المختلفة للمشكلة محل القرار .
- أن يتخذ المدير متخذ القرار في الحسبان حلول بديلة للمشكلات التي تواجهه، الأحداث غير المتوقعة كصدور قوانين وأنظمة جديدة، ظهور اكتشافات....
- إن عدد الحلول البديلة ونوعها يتوقف على عوامل متعددة أهمها وضع المؤسسة، فلسفتها، وأسلوب قاداتها وخلفياتهم واتجاهاتهم، والسياسات التي تطبقها المؤسسة وإمكانياتها المادية التي تساعدها على البحث عن مزيد من الحلول أو الاكتفاء بعدد محدد كذلك الوقت المتاح أمام متخذ القرار وهذه كلها عوامل تؤثر بشكل مباشر في ابتكار حلول بديلة للمشكلة.
- يجب أن تتم دراسة هذه الحلول في ضوء الظروف البيئية التي تحيط بالمؤسسة سواء كانت هذه الظروف في داخل المؤسسة أو خارجها، وهي تؤثر في إيجاد الحلول البديلة من

¹ - هيكادومنيك/مليك العلمي فن الإدارة، نهال للطباعة، لندن، 1991، ص 65.

حيث عدم تمكن متخذ القرار من استخدام بعض البدائل لتعارضها مع أهداف المؤسسة أو مع سياستها .

إن هذه المرحلة - مرحلة إيجاد البدائل لحل المشكلة - تعتبر من المراحل الصعبة والدقيقة فقد أثبتت التطبيقات العملية أن عملية البحث عن البدائل وخلقها عملية شاقة أن هناك الكثير من العقبات قد تكون نابعة من القيود النظامية المفروضة على متخذ القرار والتي قد تحد من سلطته في ابتكار .

الحلول وقد تكون عقبات مادية نابعة من عدم توفر الأجهزة والمعدات والأموال اللازمة السابقة وقد تكون عقبات تكنولوجية أوجدها استخدام تكنولوجيا حديثة، وقد تكون عقبات اقتصادية نابعة من الظروف الاقتصادية التي تحيط بالمؤسسة¹.

4- خصائص اتخاذ القرارات الإدارية:

ان عملية اتخاذ القرار هي إحدى خطوات عملية صناعة القرار إذ تسبقها كثير من الخطوات التمهيديّة التي تشكل أسس القرار الرشيد، وتبدأ الحاجة إلى القرار عند مواجهة الفرد لمهمة أو مشكلة ويتطلب الخروج من هذا الوضع اختيار مسار سلوكي يتم من خلاله تحقيق أهداف معينة، وهذا ما يسمى الإحساس بالحاجة إلى اتخاذ القرار.

يتكون القرار من عدة عناصر هي:

- متخذ القرار وهو شخص لديه مهمة تحتاج إلى تنفيذ أو مشكلة تتطلب حلاً ولديه نظام قيم واتجاهات واهتمامات ودوافع ورغبات في تحقيق الأفضل ومخزون من الخبرة والمعرفة ومصادر معلومات وقدرات عقلية ومهارات تفكير محددة.
- هدف أو أهداف يسعى الفرد إلى إنجازها.
- ظروف وأوضاع تحيط بالفرد بعضها مساندة وبعضها تشكل دوافع وعقبات وبعضها مطالب وحاجات.
- مسارات فعل أو بدائل يمكن للفرد أن يختار منها.

¹ - فؤاد الشيخ سالم، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات، الأردن للمنشورات، ب س ن، ص 132.

- توابع وآثار تبني على تنفيذ الحل الذي يتم اختياره.
- عملية اتخاذ القرار عملية عقلية تكون أحياناً عميقة ومعقدة ومركبة وبخاصة عندما يكون القرار هاماً، إذ تتضمن تحليل المشكلة واستكشاف جوانبها والوصول إلى أهداف يسعى الفرد إلى تحقيقها ثم جمع المعلومات حول المشكلة وطرق الحل من مصادر مختلفة.
- عملية اتخاذ القرار مهارة عقلية يمكن تطويرها لدى الأفراد فهي عملية متعلمة إذ يمكن تدريب الفرد على كيفية اتخاذ القرار الرشيد من خلال تدريبه على التفكير النقدي والحساسية للمشكلات والتخطيط ورسم الأهداف وتطوير قدرات البحث والاستقصاء وجمع المعلومات.
- عملية اتخاذ القرار تمتد عبر الزمن وتتصف بالاستمرارية¹.
- عملية اتخاذ القرار عملية ذات طبيعة تطويرية متغيرة ويظهر ذلك من خلال التغيرات التي تطرأ على المشكلة أو المهمة التي تواجه الفرد.

الخصائص الفردية اللازمة لاتخاذ القرار الفعال

الخبرة: تلعب الخبرة دوراً بارزاً في اتخاذ قرارات فعالة ويبدو هذا الأمر منطقياً فالأقدمية في العمل أو في مجال اتخاذ القرار تجعل الفرد يتعرض إلى سلسلة طويلة من خبرات النجاح والفشل فيتجمع لديه قدراً واسعاً من الأنماط السلوكية المتنوعة والملائمة، وعندما يريد أن يتخذ قراراً فإنه يستحضر هذه الخبرات ويستفيد من خبرات الفشل كما يستفيد من خبرات النجاح.

القدرة على تقييم المعلومات بحكمة: وتعتمد هذه السمة على عقلانية الفرد ونضجه وقدرته على التعليل والمحاكمة العقلية، وربما تتحسن هذه الخصائص الشخصية بازدياد العمر في كثير من الأحيان، وتظهر حكمة الفرد من خلال اختيار المعلومات الحرجة وتحديد أهميتها وتقييمها، كما تظهر من خلال تقدير نتائج القرار وآثاره، وذلك عندما يأخذ في اعتباره التفاعلات العديدة للعوامل المختلفة وعندما يتوقع الأحداث غير الأكيدة بدرجة معقولة وعندما

¹ محمد الصيرفي، القرار الإداري ونظم دعمه، الطبعة 1، دار الفكر الجامعي، 2006، ص 139.

يُطبق معايير ملائمة في إصدار أحكامه وعندما يبسط الموقف عن طريق استبعاد العناصر غير ضرورية ولكن دون إخلال أو إسقاط لأية عوامل هامة.

الإبداع: ويعني الإبداع قدرة صانع القرار المتفردة في تجميع الأفكار والمعلومات من أجل الوصول إلى قرارات جديدة ومفيدة فهو يستطيع أن يستخدم قدراته الإبداعية في رؤية جوانب من المشكلة قد لا يستطيع الآخرون رؤيتها¹.

المهارات العددية: إن امتلاك الفرد لمهارات عددية عالية ومتطورة أمر ضروري من أجل التوصل إلى قرارات فعالة في كثير من الأحيان وذلك يعني القدرة على استخدام الأساليب الإحصائية والتحليلات الضرورية في البحث، وتشكل هذه التقنيات وسائل وأدوات تساعد الفرد وبخاصة الفرد الإداري على تقييم البدائل إحصائياً وبشكل موضوعي آخذين بعين الاعتبار أن المهارات البحثية والإحصائية ليست بديلاً كاملاً عن الحكم السليم.

5- معوقات ومقومات اتخاذ القرار:

1- معوقات اتخاذ القرار:

يقصد بالمعوقات في عملية اتخاذ القرارات تلك القيود أو القوى المؤثرة بشكل سلبي على فاعلية عملية اتخاذ القرار، أو على أي مرحلة من مراحل هذه العملية، ويمكن توضيحها فيما يلي :

أ- المعوقات الداخلية في عملية اتخاذ القرار :

وتتمثل هذه المعوقات في العوامل الداخلية وتكون حدود السيطرة والتحكم جانب الإدارة وتختلف هذه المعوقات من مؤسسة إلى أخرى، وأكثر هذه المعوقات انتشاراً في التطبيق العلمي وتتمثل فيما يلي:

السياسة الحالية : وتعتبر السياسة الحالية التي تتبعها الإدارة العليا نوعاً من القيود الداخلية المفروضة على مديري العمليات والتسويق وغيرهم عند اتخاذ القرارات الخاصة بإدارتهم **الإمكانات المالية المتاحة :** وهي تعتبر من العوامل المؤثرة بشكل مباشر على عملية اتخاذ

1 محمد الصيرفي، ص 140.

القرارات، خاصة في مرحلة تقييم البدائل حيث يتم اختيار البديل الذي هو في حدود هذه الإمكانيات، ويعتبر هذا العامل أحد القيود المفروضة على القرارات التي يتخذها المديرين في كافة المستويات .

سلوك الأفراد: من القيود الهامة التي تعرقل اتخاذ القرارات سلوك الأفراد العاملين في المؤسسة خاصة هؤلاء الذين سوف يتأثرون بنتائج القرار .

عدم توفر الكفاءة الإدارية : إن عدم توفر الكفاءة الإدارية ذات الدراية بالأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات بجانب الخبرة المتراكمة في هذا المجال . وقد يتضح ذلك من عدم قيام بعض المديرين بتحديد وتشخيص المشكلة بدقة.

نقص المعلومات: إن عدم كفاية المعلومات بجانب عدم دقتها أحد المعوقات الهامة التي تؤثر على فاعلية عملية اتخاذ القرارات على جميع المستويات الإدارية، إن وجود الخبرة ليس بالأمر الكافي بل لابد من تدعيمها بأحدث المعلومات عن الموقف المحيط بالمشكلة

ب-المعوقات الخارجية في عملية اتخاذ القرار¹:

إن المعوقات الخارجية التي مصدرها البيئة المحيطة بالمؤسسة وتحد من فاعلية عملية اتخاذ القرارات، وهذا النوع من المعوقات لا يقع تحت سيطرة أو تحكم الإدارة، لكن هذا لا يمنع متخذ القرار من دراستها والتنبؤ بها والعمل على التكيف معها، وتتمثل هذه المعوقات في البيئة ذات الصبغة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية وغيرها .

2-مقومات اتخاذ القرار:

- الاعتماد على البيانات الكافية حول المتغيرات الداخلية والخارجية المتعلقة بالمشكلة والموقف المحيط بها.

-الاستخدام المناسب لتكنولوجيا المعلومات الحديثة، بغرض إنتاج المعلومات الدقيقة والمصنفة حسب احتياطات متخذ القرار .

-ضرورة إدراك أن كل قرار ينطوي على نتائج متوقعة وأخرى غير متوقعة.

¹ نفس المرجع. ص 140 .

- ضرورة إدراك أن القرار ينطوي على جوانب ملموسة وأخرى غير ملموسة وتتعلق بالجوانب النفسية والإنسانية التي تواجه متخذ القرار .
- إن عملية اتخاذ القرارات غير الروتينية لا بد وأن تنطوي على التفكير والابتكار .
- الاهتمام بالأسلوب الجماعي عند اتخاذ القرار للاستفادة من التخصصات المتنوعة .
- التكيف مع التغيير في المواقف المحيطة حتى يضمن المدير النجاح للقرار .
- الاقتناع بأن عملية اتخاذ القرارات لا تنتهي بمجرد اتخاذ القرار بل يجب متابعة وتنفيذ القرار .
- تعديل القرار إذا تم اكتشاف عدم فاعليته في معالجة المشكلة المعنية .
- أن يأخذ القرار في الاعتبار العوامل المؤثرة على الموقف .

خلاصة الفصل:

إن عملية اتخاذ القرار ونظراً لأهميتها داخل المؤسسة تحظى باهتمام كبير من طرف المسيرين بسبب الدور الإستراتيجي الذي تقوم به وهو توجيه المؤسسة وترشيدها للوصول إلى الأهداف المسطرة، ولكن هذه القرارات لن تكون من العدم وإنما بتوفر مجموعة من العوامل ومن أهمها هو العنصر البشري الذي يلعب الدور الحاسم في هذه العملية فالقرار ليس مجرد موقف يتخذ في لحظة زمنية معينة وإنما يكون وفقاً لمراحل ودراسات نقوم بها قبل اتخاذ القرار.

الفصل الرابع الجانب الميداني

للدراسة

1- حدود الدراسة

2 - منهج الدراسة

3 - عينة الدراسة

4- أداة الدراسة

5- تحليل بيانات الدراسة

ا- خصائص العينة

ب-البيانات الخاصة بالفرضية الأولى

ج-البيانات الخاصة بالفرضية الثانية

6- النتائج العامة للدراسة

أولاً- حدود الدراسة :

1-المجال الزمني: تم اجراء هاته الدراسة خلال الفترة الممتدة ما بين ماي 2022 الى

غاية جوان 2022.

2- المجال البشري: شملت الدراسة جميع عمال غرفة الصناعة التقليدية والحرف

بالأغواط وبلغ عددهم 20 عامل .

3- المجال المكاني: تم اجراء الدراسة بغرفة الصناعة التقليدية والحرف بالأغواط، والتي

أنشأت بناءا على المرسوم التنفيذي رقم 03-472 المؤرخ في 2003/12/02

المعدل والمتمم للمرسوم رقم 100/97 المؤرخ في 1997/03/29 المتضمن إنشاء

غرفة الصناعة التقليدية والحرف بولاية الاغواط¹ .

تم إنشاء الغرفة بالولاية سنة 2003 كأول مرة حيث كان مقرها بحي 600 سكن بولاية

الاغواط إلى غاية سنة 2011، ليتغير موقعها سنة 2011 إلى حي 104 سكن بالمعمورة

بولاية الاغواط، ولا تزال إلى يومنا هذا علما أن لها ملحقة بافلو².

وتعرف على أنها³: "منتدى لتمثيل المهن الحرفية وتمثل الشريك الأمثل للسلطات المحلية

أو الوطنية في كل الميادين التي تعنى بتنمية القطاع".

الشخصية القانونية⁴: "هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري وتعد منتدى لتمثيل

المهن الحرفية وتمثل الشريك الأمثل للسلطات المحلية أو الوطنية في كل الميادين التي

تعمل على تنمية قطاع الصناعة التقليدية والحرف".

تسعى غرفة الصناعة التقليدية والحرف الولائية (CAM) في إطار السياسة الوطنية لتنمية

الصناعات التقليدية إلى⁵:

- تمسك سجل الصناعة التقليدية والحرف وتسييره.

¹ - منشورات غرفة الصناعة التقليدية و الحرف بولاية الاغواط .

² - مقابلة مع مدير غرفة الصناعة التقليدية بالاغواط، يوم 2020/03/21، على الساعة 14 30 .

³ - الأمانة العامة للحكومة :مرسوم تنفيذي رقم 97-100 المؤرخ في 1997/03/29 ،الجريدة الرسمية ،العدد 18

،الصادر في 1997/03/30، ص 17 .

⁴ - منشورات غرفة الصناعة التقليدية و الحرف، بولاية الاغواط .

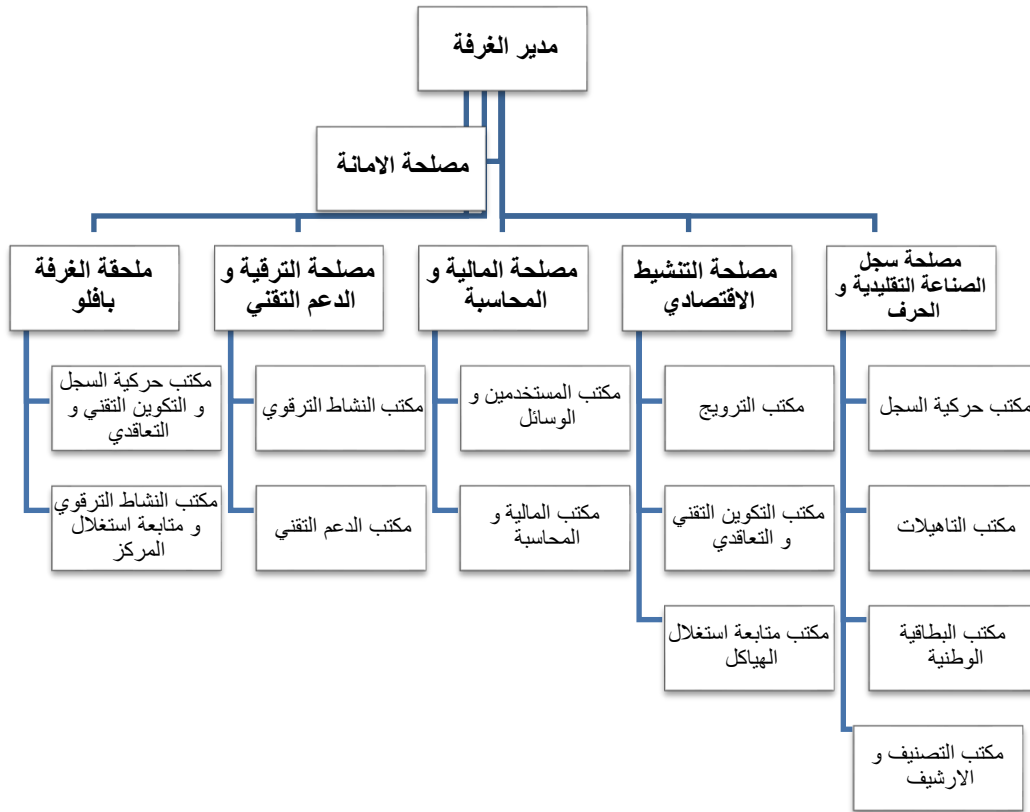
⁵ - نفس المرجع ص 18.

- تقوم بالتصديق على جميع المنتجات المتعلقة بالصناعة التقليدية وتسلم كل الوثائق والمعطيات المتعلقة بنوعية الخدمات.
- تعرض على السلطات المتعلقة بالصناعات التقليدية توصيات واقتراحات في مجال التشريع او التنظيم كونها اقرب للحرفي وأدرى من خلال تجاربها على الصعيد الولائي.
- تقوم بمرافقة الحرفيين في جانب التكوين وتحسين مستوى الأداء، وتجديد المعلومات لصالحهم.
- تقوم بنشر، وتوزيع وثائق أو مجلات أو دوريات لها علاقة بهدفها.
- تشارك في ترقية الصناعات التقليدية والحرف وتطويرها على مستوى دوائرها الإقليمية من خلال تكليفها بنشاطات محددة في دفتر الشروط.
- كما تسعى الغرفة الوطنية (CNAM) في إطار متابعة انشغالات واهتمامات الحرفيين في إطار السياسة الوطنية لتنمية الصناعة التقليدية والحرف إلى:
 - مسك البطاقة الوطنية للصناعة التقليدية والحرف وتنظيمها .
 - تزود السلطات العمومية وبمبادرة منها أو بناء على طلب هذه السلطات بالأراء والاقتراحات التي لها صلة سواءا بطريقة مباشرة أو غير مباشرة مع قطاع الصناعات التقليدية والحرف على الصعيد الوطني .
 - تلخيص الآراء والاقتراحات التي تعتمدها غرف الصناعة التقليدية وتشجع على على التنسيق بين برامجها.
 - انجاز كل ما يهدف إلى ترقية القطاع وتنمية القطاع وانتشاره حتى في الأسواق الخارجية.
 - التنظيم و المشاركة في اللقاءات والتظاهرات الوطنية والدولية .
 - تتولى تمثيل أعضائها لدى السلطات العمومية وتعيين ممثلها لدى هيئات التشاور والاستشارة الوطنية .
 - تصدر كل وثيقة أو استمارة أو شهادة ويؤشر ويصادق عليها وتكون مخصصة للحرفيين لاستعمالها في الخارج .
 - تنشئ مؤسسات ذات طابع حرفي و تديرها كمدارس التكوين ومؤسسات لترقية الحرفيين لاسيما قاعات العرض والبيع و مناطق النشاطات .

- في حالة النزاعات الوطنية والدولية تحدث مؤسسات للتحكيم و التدخل عند الحاجة.
- كما تسعى غرفة الصناعة التقليدية والحرف بولاية الاغواط إلى تحقيق جملة من الأهداف :

- حماية الصناعة التقليدية و تثمينها .
- الحفاظ على تراث و صناعة الولاية .
- ترقية الصناعة التقليدية .
- توجيه الحرفيين .

الشكل (01) : الهيكل التنظيمي لغرفة الصناعة التقليدية والحرف بولاية الاغواط



المصدر : غرفة الصناعة التقليدية بالاغواط .

ثانيا - منهج الدراسة

تم الاعتماد في دراستنا على المنهج الوصفي من خلال جمع المعطيات النظرية وكذا التحقق الميداني من خلال تبويب البيانات وصولا الى نتائج الدراسة .

ثالثا - عينة الدراسة

تم اجراء مسح شامل على كافة عمال غرفة الصناعة التقليدية والحرف بالأغواط وبلغ عددهم 24 عامل وتم الوصول الى 20 عاملا خلال فترة الدراسة.

رابعا - أداة الدراسة

تم تصميم استبيان للقيام بالدراسة الميدانية وقد شمل 28 سؤال موزعة على 03 محاور
خامسا - خصائص العينة :

1-تحليل بيانات الدراسة:

الجدول رقم 01 : يمثل متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	09	45
أنثى	11	55
المجموع	20	100

تحليل الجدول : من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان هناك نسبة 55 % من فئة الاناث ونسبة 45 % ذكور وهذا قد يدل على ان المؤسسة تعتمد العنصر النسوي في التوظيف نظرا لحرصهن عن العمل وادائهن للمهام بصفة جيدة دون تكاسل .

الجدول رقم 02 : يمثل متغير السن

السن	التكرار	النسبة %
20 الى 30 سنة	12	60
من 31 الى 40 سنة	06	30
اكثر من 40 سنة	2	10
المجموع	20	100

من خلال جدول أعلاه نلاحظ أن 60 % تتراوح اعمارهم ما بين 20 و30 سنة في حين الذين تتراوح اعمارهم ما بين 31 سنة الى 40 سنة نسبتهم 30 % بينما وجدنا أن هناك 10 % سنهم أكثر من 40 سنة .

ومنه يمكننا القول ان المؤسسة تعتمد على فئة الشبان حيث ان اعلى نسبة تتراوح أعمارهم ما بين 20 و30 سنة وهذا لنشاطهم وضمنان السيورة المهنية لأطول فترة ممكنة .

الجدول رقم 03 : يمثل المستوى التعليمي لأفراد العينة

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
20	04	ثانوي
70	14	جامعي
10	02	ما بعد التدرج
100	20	المجموع

من خلال جدول اعلاه نلاحظ أن نسبة 70 % مستواهم الدراسي جامعي ونسبة 20 % مستواهم الدراسي ثانوي، بينما وجدنا أن هناك نسبة 10 % مستواهم الدراسي ما بعد التدرج.

ويمكننا ان نفسر ذلك على ان المؤسسة تعتمد على عمال ذوى مستوى جامعي من اجل الاستفاده من تكوينهم الاكاديمي الطويل ودراساتهم العالي وتوافق تخصصاتهم مع العمل المطلوب منهم وهذا لسير المؤسسة وتطويرها.

الجدول رقم 04: يمثل الحالة الاجتماعية لأفراد العينة

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة %
متزوج	12	60
اعزب	07	35
مطلق	01	05
المجموع	20	100

من خلال جدول اعلاه نلاحظ ان 60 % متزوجون في حين ان 35 % عزاب و 05 % من فئة المطلقين.

4- البيانات الخاصة بالفرضية الأولى :

الجدول رقم 05: يمثل علاقة الوسائل الاكثر فعالية في المؤسسة ومساهمتها في توفير المعلومات لاتخاذ القرار

المجموع		الشفوية		التقارير المكتوبة		الوسيلة الاتصالية
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	مساهمة الوسائل
85	17	66.7	02	88.2	15	تساهم
15	03	33.3	01	11.8	02	لا تساهم
100	20	15	03	85	17	المجموع

من خلال جدول الذي يمثل العلاقة بين الوسائل الاكثر فعالية في المؤسسة ومساهمتها في توفير المعلومات لاتخاذ القرار وجدنا أن 85 % يرون ان الوسائل الاتصالية تساهم في توفير المعلومات لاتخاذ مدعمة بـ : 88.2 % يرون ان التقارير الكتابية هي الوسيلة الاكثر فعالية في اوصول المعلومات من اجل اتخاذ القرارات الجيدة التي تخدم المؤسسة .

ووجدنا أن 15 % يرون ان الوسائل الاتصال لا تساهم في توفير المعلومات لاتخاذ القرار بشكل جيد مدعمة بنسبة 33.3 % يرون ان الوسائل الاتصالية الاكثر فعالية فيصال المعلومات هي الوسائل الشفوية .

وهذا ما يفسر بأن الوسائل المستخدمة في العملية الاتصالية داخل المؤسسة تساهم بتوفير المعلومات باتخاذ القرار ومن الوسائل الاكثر فعالية لأداء مهمه هي التقارير الكتابية لأنها الرسائل الرسمية والتي تضمن للعاملين حقوق الرد وحقوق ايصال المعلومات بشكل واضح.

الجدول رقم 06 : العلاقة ما بين الاتصال الفعال يؤدي الى القرارات الرشيدة ومدى مساهمة وسائل الاتصال في اتخاذ القرار

المجموع		لا		نعم		الاتصال الفعال مساهمة وسائل الاتصال
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
85	17	-	-	85	17	تساهم
15	03	-	-	15	03	لا تساهم
100	20	-	-	100	20	المجموع

من خلال جدول اعلاه نلاحظ أن 85 % من افراد العينة يرون ان الوسائل الاتصالية تساهم في اتخاذ القرارات مدعمة بـ : 85% يرون ان الاتصال الفعال يؤدي الى القرارات الراشدة داخل المؤسسة، في حين وجدنا أن 15 % يرون ان الوسائل الاتصالية لا تساهم في اتخاذ القرارات مدعمة بـ 15 % يرون ان الاتصال الفعال يؤدي الى القرارات الراشدة داخل المؤسسة.

وهذا ما يفسر بان الوسائل الاتصالية تساهم بشكل واضح في عمليه اتخاذ القرار وان الاتصال الفعال يؤدي الى اتخاذ قرارات راشده وجيده صحيحه وواضح وهذا من خلال

واهميته في تبادل المعلومات والخبرات وتبادل الآراء والتشاور من اجل اخذ القرارات المناسبة من اجل العمال والمؤسسة ككل.

رقم 07: يوضح العلاقة بين مستوى الاتصال بالمؤسسة وإذا ما كان هناك سهولة في القيام بعملية الاتصال داخل المؤسسة.

المجموع		متوسط		جيد		مستوى الاتصال الاتصال سهل
%	ت	%	ت	%	ت	
100	20	100	18	100	02	نعم
-	-	-	-	-	-	لا
100	20	90	18	100	02	المجموع

من خلال جدول اعلان نلاحظ ان 100% يرون ان الاتصال سهل من عمليه التواصل داخل مدعمة بنسبة 100% يرون أن مستوى الاتصال داخل المؤسسة (جيد وكذلك متوسط).

وهذا ما يفسر بأن العملية الاتصالية داخل المؤسسة سهله ومتوسطة المستوى وهذا ما تحرص عليه المؤسسة من اجل دوام العملية الاتصالية داخلها والاستفادة من الاتصال بشكل جيد.

الجدول 08 : يوضح العلاقة ما بين الوسائل المستخدمة وسهولة الاتصال

المجموع		الشفوية		التقارير المكتوبة		الوسيلة الاتصالية الاتصال سهل
%	ت	%	ت	%	ت	
100	20	100	03	100	17	نعم
-	-	-	-	-	-	لا
100	20	100	03	100	17	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان 100% يرون ان الاتصال داخل المؤسسة سهل مدعمة بـ 100 % يرون ان الوسائل الاتصالية المستخدمة داخل المؤسسة هي التقارير الكتابية والشفوية.

وهذا يفسر ان عمليه الاتصالية داخل المؤسسة سهله وتعتمد على التقارير الكتابية في ايصال المعلومات واتخاذ القرارات في ما بينهم وهذا لان التقارير الكتابية هي من الاتصالات الرسمية التي تعتمد عليها المؤسسة في نقل المعلومات وتبادلها وتدوين القرارات وايصالها للعمال من طرف الإدارة .

الجدول رقم 09: يمثل مدى مساهمة الاجتماع كوسيلة في ايصال المعلومات واتخاذ القرارات.

الاجتماع وسيلة لنقل المعلومات	التكرار	النسبة %
نعم	16	80
أحيانا	04	20
المجموع	20	100

من خلال جدول اعلاه نلاحظ ان 80% من افراد العينة يرون ان الاجتماع يساهم في ايصال المعلومات واتخاذ القرارات داخل المؤسسة في حين ان نسبه 20 % يرون ان الاجتماع يساهم أحيانا في إيصال المعلومات من اجل اتخاذ القرار .

وهذا ما يفسر على ان الاجتماع وسيله من وسائل الاتصال التي تساعد وتساهم في ايصال المعلومات وتبادل الآراء القرارات المناسبة داخل المؤسسة وهذا نظرا لأهمية الاجتماع في سرعة اتخاذ القرارات وتبادل الآراء مباشرة بين العمال والإدارة والفاعلين في المؤسسة.

5- البيانات الخاصة بالفرضية الثانية :

الجدول 10 : العلاقة بين مواجهة الصعوبات في التواصل وعدم توفر المعلومات الكاملة وتأثيرها في القرارات.

المجموع		لا يؤثر		يؤثر		نقص المعلومة يوجد صعوبات
%	ت	%	ت	%	ت	
45	09	-	-	45	09	نعم
55	11	-	-	55	11	لا
100	20	-	-	100	20	المجموع

من خلال جدول اعلاه نلاحظ أن 55 % لم يواجهوا صعوبات في التواصل داخل المؤسسة كما يرون ان عدم توفير المعلومات الكاملة تؤثر على القرارات في حين ان 45 % يرون انهم واجهوا صعوبات في التواصل داخل المؤسسة كما انهم يرون ان عدم توفر المعلومات وشحها ونقصها يؤثر على القرار.

وهذا ما يفسر انه لا توجد صعوبات في التواصل داخل المؤسسة او نادرا ما توجد صعوبات وهذا يدل على حرص المؤسسة في سهولة التواصل بين لان نقص المعلومات وعدم التواصل بين العمال تؤثر على اتخاذ القرار.

الجدول رقم 11: يمثل معوقات الاتصال التي تؤثر على اتخاذ القرارات

معلومات الاتصال	التكرار	النسبة %
معوقات نفسية	08	40
معوقات مادية	12	60
المجموع	20	100

من خلال جدول اعلاه نلاحظ أن 60% يرون ان المعوقات الاتصالية التي تؤثر على النقاط القرار هي معوقات مادية وهذا ما ينتج عنه عدم توفر وسائل الاتصال تساعد

في تطور الاتصال بينما نجد أن 40 % يرون ان المعوقات الاتصال التي تواجههم وتؤثر على اتخاذ القرارات بالمؤسسة هي معوقات نفسيه .

من المعوقات الاتصالية التي تؤثر على اتخاذ قرارات هي معوقات مادية بدرجة كبيرة وبدرجة اقل نفسية وهذا ما يفسر ان المؤسسات تقوم على الموارد المادية ليكون هناك وسائل اتصالية حديثة تساهم في اتخاذ القرارات الجيدة والمساعدة على تطور المؤسسة .

الجدول رقم 12 : يمثل العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات.

العوامل المؤثر في اتخاذ القرار	التكرار	النسبة %
التسرع	06	30
الانفرادية في اتخاذ القرارات	14	70
المجموع	20	100

من خلال جدول نلاحظ أن 70% من أفراد العينة يرون أن العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات هي الانفراد من طرف القائد في اتخاذ القرارات، في 30% يرون أن العوامل المؤثرة في اتخاذ قرارات وعدم نجاحها او اتخاذ قرارات التسرع في اتخاذ القرار ومن هنا نستنتج: ان القرار يتأثر بعدة عوامل اهمها الانفرادية باتخاذ القرارات وبدرجه اقل التسرع في اتخاذ قرار الذي قد يؤدي الى اتخاذ قرارات خاطئة داخل المؤسسة.

الجدول رقم 13 : يمثل نقص الخبرة ومدى تأثيرها على العملية الاتصالية واتخاذ القرارات

التكرار	النسبة %	
06	30	دائما
14	70	أحيانا
-	-	نادرا
20	100	المجموع

تحليل الجدول : من خلال جدول اعلاه نلاحظ أن 70% من أفراد العينة يرون ان نقص الخبرة لدى العمال تؤثر أحيانا على العملية الاتصالية وعملية اتخاذ قرار داخل المؤسسات

وهناك نسبة 30 % يرون أن نقص الخبرة لدى العمال دائما ما تؤثر على العملية الاتصال وبالتالي يؤثر في عملية اتخاذ القرارات وعليه نستنتج :
إن نقص الخبرة ليس دائما تؤثر في العملية الاتصالية بل أحيانا تؤثر في العملية الاتصالية من حيث تبادل المعلومات واتخاذ القرارات.

الجدول رقم 14 : العلاقة بين الوسائل المستخدمة وإمكانية تطوير المؤسسة من وسائلها الاتصالية

المجموع		الشفوية		التقارير المكتوبة		الوسيلة الاتصالية تطوير المؤسسة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
55	11	33.3	01	58.8	10	لا
45	09	66.7	02	41.2	07	نعم
100	20	15	03	85	17	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 55% من افراد العينة يرون ان العملية الاتصالية لم تتطور 58.8% ممن يرون ان الوسائل الاتصالية الأكثر استخدام بالمؤسسة هي التقارير الكتابية ووجدنا أن 45% يرون ان العملية الاتصالية تطورت مدعمة بنسبة 66.7% ممن يرون ان الوسائل الاتصالية الأكثر استخدام بالمؤسسة هي الشفوية .
ومنه نستنتج: ان الوسائل الاتصالية وعملية الاتصالية لم تتطور وهذا راجع لاعتماد المؤسسة على التقارير الكتابية كأكثر وسيلة ووسيلة الرمية داخل المؤسسة .

2- النتائج العامة للدراسة:

- وجدنا أن هناك علاقة بين ابرز الوسائل والتقنيات الاتصالية المستخدمة بالمؤسسة ودرجة وضوحها حيث وجدنا أن 100 % يرون ان الرسائل الاتصالية بالمؤسسة واضحة مدعمة بنسبة 100 % من الذين يرون ان الوسيلة الاتصالية المستخدمة بالمؤسسة هي : (الهاتف الثابت، الهاتف المحمول، البريد الإلكتروني، الفاكس، مواقع التواصل) .

- وتوصلنا أن هناك علاقة بين الوسائل الأكثر فعالية في المؤسسة ومساهمتها في توفير المعلومات لاتخاذ القرار حيث وجدنا أن 85 % يرون ان الوسائل الاتصالية تساهم في توفير المعلومات لاتخاذ مدعمة ب : 88.2 % يرون ان التقارير الكتابية هي الوسيلة الأكثر فعالية في ايصال المعلومات من اجل اتخاذ القرارات الجيدة التي تخدم المؤسسة .

- كما وجدنا أن هناك علاقة ما بين الاتصال الفعال يؤدي الى القرارات الرشيدة ومدى مساهمة وسائل الاتصال في اتخاذ القرار حيث أن 85 % من افراد العينة يرون ان الوسائل الاتصالية تساهم في اتخاذ القرارات مدعمة ب : 85% يرون ان الاتصال الفعال يؤدي الى القرارات الراشدة داخل المؤسسة.

- وجدنا أن هناك علاقة بين مستوى الاتصال بالمؤسسة وإذا ما كان هناك سهولة في القيام بعملية الاتصال داخل المؤسسة حيث أن هناك 100% يرون ان الاتصال سهل من عمليه التواصل داخل مدعمة بنسبة 100% يرون أن مستوى الاتصال داخل المؤسسة (جيد وكذلك متوسط).

- كما وجدنا أن هناك علاقة بين الوسائل المستخدمة وسهولة الاتصال وجدنا أن 100% يرون ان الاتصال داخل المؤسسة سهل مدعمة ب 100 % يرون ان الوسائل الاتصالية المستخدمة داخل المؤسسة هي التقارير الكتابية والشفوية.

- كما وجدنا أن الاجتماع وسيلة في إيصال المعلومات واتخاذ القرارات، حيث وجدنا أن 80% من افراد العينة يرون ان الاجتماع يساهم في ايصال المعلومات واتخاذ القرارات داخل المؤسسة .

* ومنه نرى أن الفرضية الأولى: تساهم وسائل الاتصال في اتخاذ القرارات الادارية داخل المؤسسة قد تحققت .

- وجدنا أيضا أن هناك علاقة بين مواجهة الصعوبات في التواصل وعدم توفر المعلومات الكاملة وتأثيرها في القرارات، حيث وجدنا أن 55 % لم يواجهوا صعوبات في التواصل داخل المؤسسة كما انهم يرون ان عدم توفير المعلومات الكاملة تؤثر على القرارات .

- كما وجدنا أن معوقات الاتصال التي تؤثر على اتخاذ القرارات هي المعوقات المادية بنسبة 60% .
- كما توصلنا إلى أن العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات هي الانفرادية في اتخاذ القرارات بنسبة 70% .
- ووجدنا أن نقص الخبرة يؤثر أحيانا على العملية الاتصالية واتخاذ القرارات بنسبة 70% .
- كما نستنتج أن هناك علاقة بين الوسائل المستخدمة وتطوير المؤسسة من وسائلها الاتصالية، حيث وجدنا أن 55% من أفراد العينة يرون ان العملية الاتصالية لم تتطور مدعمة بـ 58.8% ممن يرون ان الوسائل الاتصالية الأكثر استخدام بالمؤسسة هي التقارير الكتابية .
- ومنه نرى أن الفرضية الثانية هناك معوقات تحد من فعالية الاتصال بالمؤسسة داخل المؤسسة قد تحققت.

خاتمة

من خلال ما سبق في الدراسة النظرية والتطبيقية فنعتبر أن العملية الاتصالية بصفة عامة من اهم المواضيع التي اجتاحت عالم البحث والاهتمام منذ العصور القديمة وحتى اليوم لما جاء به من اهمية من جهة ورغبة في تحليله وتفسيره ومعرفة انواعه من جهة اخرى ومن اهم انواعه الاتصال الإداري الذي لقي اهتماما كبيرا وهذا ليس معناه اهمال باق الانواع الاتصالية الاخرى هذا من خلال اهميته داخل المؤسسات على اختلاف نوعها وانشطتها فجمع الاتصال بين عدة وظائف كالإعلام -التبادل - نقل المعلومات - تحسين العلاقات... وليس هذا فقط بل ارتباطه خاصة بوظيفة اتخاذ القرار التي تعتبر من الوظائف المهمة داخل المؤسسات والتي تلعب دورا هاما في سير المؤسسة وهذا ما توصلنا اليه من خلال دراستنا والتي ارتبطت ب دور الاتصال في اتخاذ القرارات الإدارية

وفيها تم التركيز على كل من الاتصال الاداري واتخاذ القرار وذلك من خلال اجراء دراسة ميدانية على غرفة الصناعة التقليدية و الحرف بالأغواط وفي الاخير ومن خلال ما تم تناوله ومن الجانب الميداني يمكننا القول ان الاتصال الاداري كعملية اساسية ومهمة في كل المؤسسات ونظرا لاجا بيته و تأثيره على الوظائف اخرى مما يسهل مهام المؤسسة ويساعدها على تحقيق اهدافها

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب :

1. جمال الدين لعوسيات، الإدارة عملية اتخاذ القرارات، دار هومة، الجزائر 2005.
2. جمال الدين لعوسيات، لسلوك التنظيمي والتطوير الإداري، ط 2003، بوزريعة الجزائر.
3. حسان حسن محمد ابراهيم، محمد حسنين العجمي، الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2007.
4. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، التطورات العمليات الإدارية، الطبعة الأولى الدار الجامعية مصر 2006 .
5. الخزامي عبد الحكم احمد، فن اتخاذ القرار- مدخل تطبيقي-، ب . ط، مكتبة ابن سينا، القاهرة .
6. خضير شعبان، مصطلحات في الاعلام والاتصال، دار لسان العرب، ط1، الجزائر 1422هـ.
7. دليو فضيل، اتصال المؤسسة، ط5، دار الحامد، عمان، 2003.
8. زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة الهندرة، ط1 ، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2011 .
9. الصاعدي ليلي، التفوق والموهبة والإبداع واتخاذ القرار، ط1، دار حامد، الاردن، 2007.
10. طرطار أحمد، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
11. العرفي عبد الله بالقاسم، ومهدي عباس، مدخل إلى الإدارة التربوية، منشورات جامعة قار يونس، بنغازي، ليبيا، 1996 .
12. العلاق بشير، الاتصال في منظمات الأعمال، دار اليازوري، الاردن، 2009، ص120.

13. علي السلمي، بحوث العمليات واتخاذ القرارات الإدارية، دار المعارف . القاهرة، مصر، 1970 .
14. عيدون، ناصر دادي، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، ط1، الجزائر، 1998، ص08.
15. فتحي محمد أبو ناصر، مدخل الى الادارة التربوية -النظريات والمهارات- ط1، دار المسيرة، عمان الأردن.
16. فرانسيس : القيم التنظيمية، ترجمة هيجان ع . أ معهد الادارة العامة، السعودية 1995.
17. فؤاد الشيخ سالم، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات، الأردن للمنشورات، ب س ن .
18. القاموس الجديد للطالب، تونس، 2000.
19. كنعان نواف. اتخاذ القرارات الإدارية، ط7، دار الثقافة، الاردن، 2007، ص56
20. اللوزي موسى، الاتصالات الإدارية في المؤسسات الحكومية الاردنية، 1999.
21. مجدي محمد عبد الله. علم النفس الصناعي، ط1، دار المعرفة، الإسكندرية، 1999.
22. محمد السيد غالب، نظم المعلومات الإدارية، التنمية العربية 1998.
23. محمد الصيرفي، القرار الاداري ونظم دعمه، الط 1، دار الفكر الجامعي، 2006.
24. محمد سيد فهمي، فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، ط1، 2010.
25. محمد عبد الله العنزي، اثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، جامعة الشرق الأوسط كلية الأعمال، 2010
26. محمد يسري دعبس، الاتصال والسلوك الإنساني، د ط، الإسكندرية، البطاش سنتر للنشر والتوزيع، 1999.
27. مؤيد الفضل، الاساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة، ط 1، الوارق للنشر والتوزيع، 2008.

28. هناء حافظ بدوي، الاتصال بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، د. ط، 2003.
29. هيكادومنيك: مليلك العلمي فن الإدارة،، نهال للطباعة، لندن 1991 .
30. ياغي محمد عبد الفتاح، اتخاذ القرارات التنظيمية، دار وائل، الاردن، 2010.

ثانيا: المذكرات

1. إسماعيل مناصريه : دور نظام المعلومات الادارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الادارية - دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستر في إدارة الاعمال، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية الجزائر، 2003 - 2004. الأسمر هنادي، مدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومة والخاصة في إربد" K رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية: جامعة اليرمو، 2000.
2. أمال بلعيد، دور الاتصالات الادارية في اتخاذ القرارات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر تنظيم وعمل، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014 - 2015م.
3. أنس محمد صالح ساقى - الاتصالات الإدارية ودورها في اتخاذ القرارات - بحث تكميلي لدرجة البكالوريوس - جامعة السودان العلوم والتكنولوجيا - 2008م
4. وردة برويس، فعالية الاتصال الاداري في إنجاز عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية وانعكاسها على أداء العاملين، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014 - 2015

ثالثاً: وثائق المؤسسة

منشورات غرفة الصناعة التقليدية و الحرف بولاية الاغواط

مرسوم تنفيذي رقم 97-100 المؤرخ في 1997/03/29، الجريدة الرسمية، العدد 18، الصادر في

1997/03/30،

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



إستبيان الدراسة

في إطار التحضير لإنجاز مذكرة الماستر تخصص علم إجتماع إتصال نضع أمامكم هذا
الاستبيان المتعلق بموضوع :

دور الاتصال في اتخاذ القرارات الإدارية

- دراسة ميدانية بغرفة الصناعة التقليدية والحرف بالأغواط -

ملاحظة :

هذا الاستبيان موجه لعمال غرفة الصناعة التقليدية والحرف بالأغواط، نرجو منكم الإجابة على
هاته الأسئلة مساهمة منكم في تشجيع البحث العلمي، وشكرا

تحت إشراف الدكتور

- تهامي محمد

من إعداد:

- الحاج بوخدية

- هشام بوحملة

السنة الجامعية : 2022/2021

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- السن:.....
- 2- الجنس: ذكر () أنثى ()
- 3- الاقدمية في العمل:
- 4- المستوى التعليمي: ابتدائي () متوسط () ثانوي () جامعي () ما بعد التدرج ()
- 5- المنصب المشغول:
- 6- الحالة الاجتماعية: أعزب () متزوج () أرمل () مطلق ()

المحور الثاني: وسائل وتقنيات الاتصال

- 7- ما هي أبرز وسائل وتقنيات الاتصال المستخدمة بمؤسساتكم؟
الهاتف الثابت () المحمول () الفاكس () البريد الالكتروني () موقع التواصل الاجتماعي () الأخرى () أذكرها.....
- 8- هل يمكن إعتبار أن المعلومات التي تتلقونها من خلال هاته الوسائل؟
واضحة () غير واضحة ()
- 9- حسب رأيك ما هي الوسائل الأكثر فعالية؟ التقارير المكتوبة () الشفوية () أخرى ()
أذكرها.....
- 10- هل يتم تلقي القرارات الإدارية خلال الاجتماعات الدورية؟ نعم () لا ()
- 11- حسب رأيك هل الاجتماع وسيلة فعالة لإيصال التعليمات والقرارات؟
نعم () لا () أحيانا ()
- 12- في رأيك هل تساهم وسائل الاتصال في توفير المعلومات الكاملة لاتخاذ القرار؟ تساهم () لا تساهم ()
- 13- هل الاتصال الفعال يؤدي إلى قرارات رشيدة؟ نعم () لا ()
- 14- هل الاتصالات الإدارية في مؤسساتكم يغلب عليها الطابع؟
الرسمي () غير الرسمي ()

15 - حسب رأيك هل الإتصال غير الرسمي يضعف من عملية إتخاذ القرارات بالمؤسسة ؟
يضعف () لا يضعف () .

16- ما طبيعة الوسائل الاتصالية المستخدمة في نقل المعلومات واتخاذ القرارات :

شفوية () كتابية () الكترونية () أخرى ()

17- هل العملية المستخدمة في الاتصال تعرقل من اتخاذ القرارات : نعم () لا () .

18- حسب رأيك هل الاتصالات الإدارية في المؤسسة تؤثر في عملية إتخاذ القرارات
والتزويد بالمعلومات؟ تؤثر () لا تؤثر ()

19- هل هناك سهولة في القيام بعملية الاتصال داخل المؤسسة؟ نعم () لا ()

20- كيف تقيم مستوى الاتصال بمؤسستكم؟ جيد () متوسط () ضعيف ()

المحور الثالث: معوقات الاتصال

21- هل حدث وأن واجهتك صعوبات في التواصل مع من هم أعلى منصب منك؟

نعم () لا ()

22- حسب رأيك ما هي أبرز معوقات الاتصال التي تؤثر في عملية إتخاذ القرارات
بمؤسساتكم؟

معوقات نفسية () معوقات مادية () معوقات إجتماعية () أخرى () أذكرها

23- حسب رأيك ما هي أبرز العوامل المؤثرة على عملية إتخاذ القرارات؟

التسرع () الانفرادية في اتخاذ القرارات () أخرى () أذكرها

24- هل يؤثر عدم توفر المعلومات الكافية في إعاقة عملية إتخاذ القرارات؟

يؤثر () لا يؤثر ()

25- هل نقص الخبرة يؤثر على فعالية الاتصال وبالتالي على عملية إتخاذ القرارات؟

دائما () أبدا () أحيانا ()

26- هل عدم اشراك العمال في اتخاذ القرارات تسبب :

قرارات خاطئة () - قرارات صائبة () .

27- هل طورت مؤسستكم وسائلها الاتصالية : نعم () لا () .

28- ما هي الاقتراحات التي تراها مناسبة لتحسين فعالية الاتصال بمؤسستكم؟

.....

.....

.....

.....