

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم النفس

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

الاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار
لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر-ولاية وهران-

تحت إشراف الاستاذ: -
بطاهر الطاهر

من اعداد الطالب:
سعيد زين العابدين

2021-2020

7-6.....مقدمة

الفصل الأول : مدخل الدراسة

10.....إشكالية البحث

10.....فرضيات البحث

11.....أهمية البحث

11.....أهداف البحث

12.....التعريف الإجرائي لمتغيرات البحث

12.....حدود الدراسة

الفصل الثاني : الإطار النظري للاتصال التنظيمي واتخاذ القرار (تحليل لمفاهيم النظرية)

أولا : الاتصال التنظيمي

15.....مقدمة الفصل

15.....ماهية الاتصال التنظيمي

16.....مفهوم الاتصال التنظيمي

18.....عناصر عملية الاتصال

19.....عناصر الاتصال

26-22.....أنواع الاتصال

26.....أهمية و أهداف الاتصال التنظيمي

27.....أهداف الاتصال التنظيمي

32-27.....معوقات و عوامل نجاح العملية الاتصالية

32.....	عوامل نجاح الاتصال
37-33.....	شبكات الاتصال
40-38.....	أهم نماذج الاتصال التنظيمي
41.....	خلاصة الفصل
	ثانيا : اتخاذ القرار
42.....	تمهيد
42.....	مفهوم القرار وطبيعته
47-43.....	تعريف اتخاذ القرار
48.....	أهمية اتخاذ القرار
49.....	أنواع القرارات
51-50.....	مراحل اتخاذ القرار
53-52.....	المعلومات و البيانات في اتخاذ القرار
53.....	خصائص المعلومات
54.....	المشاركة في صنع القرارات
57-55.....	العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار
58.....	علاقة الاتصال التنظيمي باتخاذ القرار
62.....	خلاصة الفصل

الفصل الثالث : الدراسات السابقة

تمهيد.....	64
دراسات تتعلق بالاتصال التنظيمي.....	65-66
دراسات تتعلق باتخاذ القرار.....	67-68
دراسات تتعلق بالاتصال التنظيمي و اتخاذ القرار معا.....	64-65
الجانب التطبيقي	

الفصل الرابع : الخطوات المنهجية للدراسة

منهج البحث.....	69
الدراسة الاستطلاعية.....	70
أدوات البحث.....	70
نبذة تاريخية عن مجمع اتصالات الجزائر.....	71-72
الدراسة الأساسية.....	79
الأساليب الإحصائية.....	83

الفصل الخامس : عرض ومناقشة النتائج

التعليق على نتائج الدراسة.....	93
استنتاج الدراسة.....	93
التوصيات و الاقتراحات.....	94
المراجع.....	95-97
الملاحق.....	97

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
39-37	نماذج الاتصال التنظيمي	01
75-74	صدق الاتساق الداخلي لمقياس الاتصال بأنواعه	02
77-76	صدق الاتساق الداخلي لمقياس إتخاذ القرار	03
77	ثبات مقياس الاتصال	04
78	ثبات مقياس اتخاذ القرار	05
79	توصيف عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس	06
80	توصيف عينة الدراسة الأساسية حسب متغير السن	07
81	توصيف عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الخبرة	08
82	توصيف عينة الدراسة الأساسية حسب متغير المستوى الوظيفي	09
85	معاملات الارتباط بيرسون بين أبعاد الاتصال و الدرجة الكلية لمتغير اتخاذ القرار	10
86	معامل الانحدار المتعدد لأبعاد الاتصال على الدرجة الكلية لإِتخاذ القرار	11
86	معامل الانحدار أو مساهمة أبعاد الاتصال و تأثيرها في إتخاذ القرار	12
87	اختبارات للفروق في الاتصال بدلالة الجنس	13
88	يمثل تحليل التباين الأحادي للفروق في الإتصال بدلالة الخبرة	14
89	تحليل التباين الأحادي للفروق في الإتصال بدلالة المستوى الوظيفي	15
90	يمثل إختبار ت للفروق في اتخاذ القرار بدلالة الجنس	16
91	تحليل التباين الأحادي للفروق في اتخاذ القرار بدلالة الخبرة	17
92	تحليل التباين الأحادي للفروق في اتخاذ القرار بدلالة المستوى الوظيفي	18

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
18	الإطار العام لعملية الإتصال	01
34	شبكة اتصال العجلة	02
35	شبكة اتصال السلسلة	03
36	شبكة النجمة في الاتصال التنظيمي	04
36	شبكة اتصال على شكل حرف Y	05
37	شبكة الاتصال الدائري	06
44	شكل توضيحي لعملية إتخاذ القرار	07
50	مخطط لخطوات عملية إتخاذ القرار	08
51	مخطط معالجة المعلومات لصانع القرار	09
79	النسبة المئوية لعينة الدراسة حسب متغير الجنس	10
80	تكرار العينة حسب متغير الجنس	11
81	تكرار العينة حسب متغير الخبرة	12
82	النسبة المئوية للعينة حسب المتغير الوظيفي	13

مقدمة :

شهدت المنظمة خلال السنوات الأخيرة تغيرات و تطورات عديدة جعلتها وعلى اختلاف انواعها تواجه عدة تحديات مما اوجب عليها توفير البيئة الملائمة لمواجهة هذه التطورات و البحث عن انجح الطرق و الوسائل لتحقيق أهدافها و الحفاظ على بقائها واستمرار يته، ولقد ادركت المنظمات المعاصرة ان تبادل المعلومات بين مختلف أقسامها ووصولها في الوقت المناسب و بالجودة العالية من بين الأسباب الضرورية و المهمة لتحقيق الأهداف، ولوصول المعلومات وتبادلها اوجب على المنظمة توفير عملية اتصالية فعالة من شأنها إيصال وتبادل كل أنواع المعلومات وبأشكالها المختلفة، وهذا ما يعرف عند علماء الإدارة بالاتصال التنظيمي.

نقول أن المعلومات من الضروريات الجوهرية التي بواسطتها يمكن تعديل السلوكيات واحداث التغيرات وتحقيق الأهداف، ومن هنا ينبغي على المنظمة ان تنظر للاتصال التنظيمي على انه ضرورة حتمية لتحقيق أهداف المنظمة حيث يتم بواسطتها إيصال المعلومات وتوحيد النشاط التعاوني بين جميع الوحدات داخل المنظمة، حيث يتحقق من خلاله التكامل و الانسجام.

فالدور الذي تقوم به أو تلعبه الاتصالات لا يقتصر فقط على إيصال المعلومات و البيانات إلى الأفراد بحيث يفهموها، ويعملون بطريقة صحيحة على ضوءها، بل يمتد أيضا إلى إتاحة الفرصة للأفراد للتعبير عن كل ما يجول في فكرهم، حتى تكون الإدارة على علم بالآراء و الاتجاهات وردود الأفعال الأمر الذي بدوره يساعد المسؤول و المرؤوس على حد سواء في اتخاذ القرار المناسب.

ويعد موضوع اتخاذ القرار من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة والذي زاد الاهتمام به خلال العقد الماضي، ويعود ذلك الى العديد من الاسباب ابرزها معرفة مدى اهمية القرار الفعال في تحقيق اهداف المنظمة وتوسع المنظمات و التوجه نحو استعمال الاساليب البنائية على اساس علمي في عملية اتخاذ القرار، فهي المحور الرئيسي للنشاط الاداري، ويرجع ذلك الى سيطرتها على كافة الوظائف مهما كانت طبيعة النشاط الاداري ومهما اختلف

المستوى التنظيمي، وتنتج أهمية هذه العملية أيضا من ارتباطها المباشر بصناعة اهداف المنظمة التشغيلية منها و الاستراتيجية، وهي الاهداف التي انشئت من اجلها، سيما في ظل تزايد حجم المنظمات مما ادى الى كثرة انشطتها وتشعب اتصالاتها.

ان دراسة علاقة الاتصال التنظيمي باتخاذ القرار في المنظمة هو الآن من المواضيع البحثية الهامة في مجال ادارة الاعمال وذلك لأهمية العمليتين في تحقيق اهداف المنظمة وكذا التكامل الموجود بينهما، فعملية اتخاذ القرار هي جوهر النشاط الاداري ونجاحها مرتبط بتوفر المعلومات التي تصلها عبر قنوات الاتصال المختلفة

الفصل الأول : مدخل الدراسة

- إشكالية البحث
- فرضيات البحث
- أهمية البحث
- أهداف البحث
- التعريف الإجرائي لمتغيرات البحث
- حدود الدراسة

إشكالية البحث :

يعتبر الاتصال التنظيمي في أي منظمة عنصر أساسي للقيام بمهامها وتحسين أدائها وتحقيق أهدافها وهو ما يفسر التوجه الحالي لأغلب المنظمات و الاهتمام بمختلف أنواعه أبعاده و الظروف و العوامل المحيطة به و المؤثرة بدورها في اتخاذ القرار.

و على ضوء ما تقدم تتبلور معالم إشكالية البحث، و التي يمكن صياغتها وتحديدتها في السؤال التالي:

هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي ببعديه في عملية اتخاذ القرار؟

ويندرج تحت هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك علاقة دالة إحصائية بين الاتصال الرسمي و عملية اتخاذ القرار؟
- هل هناك علاقة دالة إحصائية بين الاتصال غير الرسمي و عملية اتخاذ القرار؟

فرضيات البحث:

يقوم هذا البحث على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد علاقة دالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي و عملية اتخاذ القرار في مؤسسة اتصالات الجزائر وهران

ويندرج ضمن هذه الفرضية أربعة فرضيات فرعية هي:

1- يوجد علاقة دالة إحصائية بين الاتصال الصاعد و عملية اتخاذ القرار في مؤسسة اتصالات الجزائر "وهران".

2- يوجد علاقة دالة إحصائية بين الاتصال النازل و عملية اتخاذ القرار في مؤسسة اتصالات الجزائر "وهران".

3- يوجد علاقة دالة احصائيا بين الاتصال الافقي و عملية اتخاذ القرار في مؤسسة اتصالات الجزائر "وهران".

4- يوجد علاقة دالة إحصائيا بين الاتصال غير الرسمي و عملية اتخاذ القرار في مؤسسة اتصالات الجزائر "وهران".

أهمية البحث :

يمكن حصر أهمية البحث في النقاط التالية:

1- يعد موضوع الدراسة من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة، نظرا لتناوله مفهوميين مهمين هما الاتصال التنظيمي و اتخاذ القرار.

2- قد تسهم هذه الدراسة في التوصل إلى فهم العلاقة بين الاتصال التنظيمي ببعديه و عملية اتخاذ القرار في مؤسسة اتصالات الجزائر "وهران".

أهداف البحث :

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- تناول المفاهيم النظرية المتعلقة بمفهومي الاتصال التنظيمي و اتخاذ القرار.

2- التعرف على مستوى الاتصال التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر "وهران"

3- التعرف على مستوى اتخاذ القرار في مؤسسة اتصالات الجزائر "وهران".

4- التعرف على علاقة الاتصال التنظيمي ببعديه في عملية اتخاذ القرار لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر "وهران".

5- تقديم بعض التوصيات على ضوء نتائج الدراسة بما يساعد على تعزيز الاتصال التنظيمي في المنظمة و كذا كيفية رفعه لجودة القرار.

التعريف الإجرائي لمتغيرات البحث :

الاتصال التنظيمي: هو عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات من أي نوع من (أي عضو) في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر، بهدف إشباع الحاجات البشرية وتحقيق الأهداف التنظيمية وحتى يكون الأفراد على علم تام بنشاط المنظمة و أهدافها.

اتخاذ القرار: هو اختيار عقلائي لبدائل من البدائل المطروحة بهدف التغلب على موقف معين.

حدود الدراسة :

تتمثل فيما يلي :

الحدود البشرية: أنجزت الدراسة الميدانية على عينة من عمال اتصالات الجزائر.

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة العلاقة بين المتغيرين التاليين: **الاتصال التنظيمي و اتخاذ القرار.**

الحدود المكانية: أنجزت الدراسة الميدانية في المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر ب "وهران".

الحدود الزمانية: انجزنا الدراسة الميدانية لهذا البحث خلال الفصل الثاني (26 فيفري إلى 27 مارس) من السنة الجامعية 2017-2018.

الفصل الثاني : الإطار النظري للاتصال التنظيمي واتخاذ القرار (تحليل لمفاهيم النظرية)

أولا : الاتصال التنظيمي

- مقدمة الفصل
- ماهية الاتصال التنظيمي
- مفهوم الاتصال التنظيمي
- عناصر عملية الاتصال
- عناصر الاتصال
- أنواع الاتصال
- أهمية و أهداف الاتصال التنظيمي
- أهداف الاتصال التنظيمي
- معوقات و عوامل نجاح العملية الاتصالية
- عوامل نجاح الاتصال
- شبكات الاتصال
- أهم نماذج الاتصال التنظيمي
- خلاصة الفصل
- ثانيا : اتخاذ القرار
- تمهيد
- مفهوم القرار وطبيعته
- تعريف اتخاذ القرار

- أهمية اتخاذ القرار
- أنواع القرارات
- مراحل اتخاذ القرار
- المعلومات و البيانات في اتخاذ القرار
- خصائص المعلومات
- المشاركة في صنع القرارات
- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار
- علاقة الاتصال التنظيمي باتخاذ القرار
- خلاصة الفصل

أولا : الاتصال التنظيمي :

مقدمة الفصل :

يعد الاتصال التنظيمي شريان المنظمة حيث لا يمكن لأي منظمة ان تحقق اهدافها دون وجود شبكة اتصالات ادارية خاصة بها، بل انه من الصعب ان يتصور الانسان وجود اي تنظيم دون وجود اشكال من الاتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سواء كانوا رؤساء او مرؤوسين او عملاء داخل المنظمة او خارجها.

ونظرا لما يحضى به الاتصال التنظيمي من اهمية بالغة في المنظمة، سنحاول في هذا الفصل طرح موضوع الاتصال التنظيمي من خلال تقسيمه الى اقسام بهدف تكوين خلفية نظرية واسعة عن الاتصال التنظيمي، وكان اول قسم ماهية الاتصال التنظيمي وتطرقنا فيه الى المفهوم و العناصر ثم الاهمية والاهداف واخيرا الانواع و الوسائل اما معيقات وعوام لنجاح العملية الاتصالية كانت في القسم الثاني ، وفي القسم الثالث و الاخير قدمنا بعض النماذج وشبكات العملية الاتصالية .

1- ماهية الاتصال التنظيمي :

يعتبر الاتصال إحدى سمات الطبيعة الاجتماعية للأفراد حيث أنه وسيلة التفاهم و الاتفاق بينهم بصدد الأغراض و الأهداف التي يسعى كل منهم إلي تحقيقها .

فيما يتعلق بالإدارة و التنظيم فهو الوسيلة التي تضمن المنظمة جودة مناخ العمل و العلاقات داخلها و خارجها ,ومن خلال الاتصال تستطيع المنظمة توفير و استثمار و تبادل المعلومات و البيانات و الأوامر فيما بين مستويات المنظمة وبعضها البعض فالالاتصال يحقق الربط و التواصل بين أفراد المنظمة وكذلك يسهل ويفعل العلاقات بين المنظمات .

2- مفهوم الاتصال التنظيمي :

أ- لغة: إن كلمة الاتصال مشتقة من الأصل الإغريقي Communis وهو نفس الأصل لكلمة Common التي تعني الأكثر من واحد أي عام و في اللغة العربية أصلها "مادة وصل" أي وجود اتصال بين اثنين أو أكثر وكانت تستخدم بمعنى نقل أو تبادل ما يمكن توصيلة مثل رسالة أو محتواها ,بينما تعني اليوم إعطاء و أخذ و تقاسم الأفكار و المعارف و المشاعر عن طريق الكلام أو الكتابة أو الإشارة .

ب- الاتصال اصطلاحاً :

الاتصال عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات أو توجيهات من عضو الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بقصد أحداث تغيير أو تعديل في الطريقة أو المحتوى أو السلوك أو الأداء و قد يكون الاتصال من أعلى السلطة إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى وفقاً للتسلسل الرئاسي أو في مستوى أفقي بين الرؤساء بعضهم مع بعض وينبغي أن يحقق الاتصال هدف أو غرض من أغراض المؤسسة .

ويعرفه "هاوكنس" Hawkins و "بريستون" Preston بأنه العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات و بواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية .

و يعرفه ليلكو Lilco بأنه وسيلة لتبادل المعلومات و الأفكار لإظهار الوضع وتحسينه و التعبير عن الأفكار. (الابراهيم، 2002:55).

أيضا عرف على أنه عملية ربط إنساني و معنوي فيما بين الأفكار و البيانات و المعلومات التي يراد نقلها بصورة متبادلة فيما بين طرفين أحدهما يلعب دور المرسل أو المصدر على حين يؤدي الآخر دور المتلقي أو المتقبل لها . (علي، 2007: 76).

- هو الوسيلة التي تنتقل عبرها المعلومات المتعلقة بالقرارات . (عبد المنعم، احمد صلاح الدين، 2009: 96).

- و يمكن تعريف الاتصال Communication بأنه العملية التي يتم عن طريقها إيصال معلومات مختلفة بين الأعضاء في جماعات العمل للحفاظ على الوضع الحالي للمنظمة أو أحداث تغييرات وبعبارة أخرى, لا بد من هدف للعملية و إلا اعتبرت مجرد ضوضاء لا فائدة منها ومادامت عملية الاتصال تهدف إلى إيصال معلومات و تلقي معلومات لا يمكننا تصور تنظيم عمل دونها فجميع القرارات التي تتخذ في محيط العمل لا تأخذ للواقع الفعلي إلا عن طريق الاتصال لذوي العلاقات. (حمدي،2012: 128)

- فالإتصال هو عملية تبادل معلومات أو معان بين طرف و آخر باستخدام كلمات أو رمز منطوقة أو مكتوبة كتعبير لفظي, أو بتعبير غير لفظي مثل تعبيرات الوجه أو حركات اليد أو الجسم عموماً و حتى الصمت أحياناً يمكن أن ينقل معنى معيناً. (سيد مصطفى،2005: 330).

كما أنه أحد الدعامات الأساسية لتحقيق الحياة للتنظيم ومن الناحية التنظيمية فإن ما يفعله أعضاء التنظيم عندما يقومون بوضع الخطط أو تنظيم الجهود أو التنسيق بين الأنشطة أو وضع مسارات التنفيذ أو تقييم الأداء أو اتخاذ الإجراءات الصحيحة. (ادريس،508:2007)

ويعرف الإتصال التنظيمي في المعجم الإعلامي بأنه اتصال داخل المنظمات والاتصال بين تلك المؤسسات وبيئتها, والاتصال التنظيمي معنى أيضاً ينشر المعلومات بين أفراد الجماعة في إطار حدود معينة هي المنظمة من أجل تحقيق أهدافها. (حجاب،2004: 13).

أما Green bum قرين بون, فيعبر عن فهمه لحقل الإتصال التنظيمي باعتباره حقلاً يتضمن تدفق الإتصال الرسمي وغير الرسمي داخل منظمة الأعمال, ويميز بين الإتصال التنظيمي الداخلي والخارجي معبراً أن الدور الأساسي للاتصال هو دور تنسيقي, ينسق بين الأهداف الشخصية و أهداف المنظمة من جهة, وبين الأنشطة التي قد تولد مشكلات من جهة أخرى. (جوهر،2000: 19).

ويقصد بالاتصال داخل المؤسسات نقل المعلومة من شخص إلى آخر ثم التأكد من فهم الطرف الآخر لهذه المعلومات بهدف التأثير في السلوك الوظيفي للأفراد العاملين في

المؤسسة تأثيراً ايجابياً, ولهذا فإن الاتصال في المؤسسات عملية هامة إذ من خلاله يتم انجاز الأعمال بالشكل المطلوب وعليه فإن من المهارات الواجب توافرها في المدير مهارة الاتصال الفعال لأن الإدارة هي انجاز الأعمال بواسطة الأشخاص الآخرين وهذه العملية تتطلب من المدير الاتصال مع الغير بصورة مستمرة . (عبد الله، 1991: 121).

كما يعرف الاتصال التنظيمي هو الاتصال الانساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين. (ابو عرقوب، 1993: 136)

كما يتمثل في تدفق المعلومات و البيانات و التوجيهات و الأوامر و القرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين و تلقى المعلومات و البيانات الضرورية منهم في صورة تقارير الأداء أو المقترحات و الشكاوى. (خاطر: 149).

ويعرف من جهة ثانية بأنه الاتصال الذي يتم بين المؤسسات وبينما هذا الاتصال يكتسب خصائص المؤسسات التي يتم فيها الاتصال التنظيمي يعنى بنشر المعلومات بين جماعة في إطار حدود معينة في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها. (ابو اصبع، 2009: 75).

ويمكننا القول أن الاتصال التنظيمي يشمل كل العمليات المتعلقة بنقل المعلومات بين أعضاء التنظيم سواء كانت داخل تنظيمات رسمية أو غير رسمية ، فعملية الاتصال ضرورية في عملية التفاعل بين الأفراد داخل المنظمة فهو بمثابة الركيزة الأساسية داخل التنظيمات الحديثة.

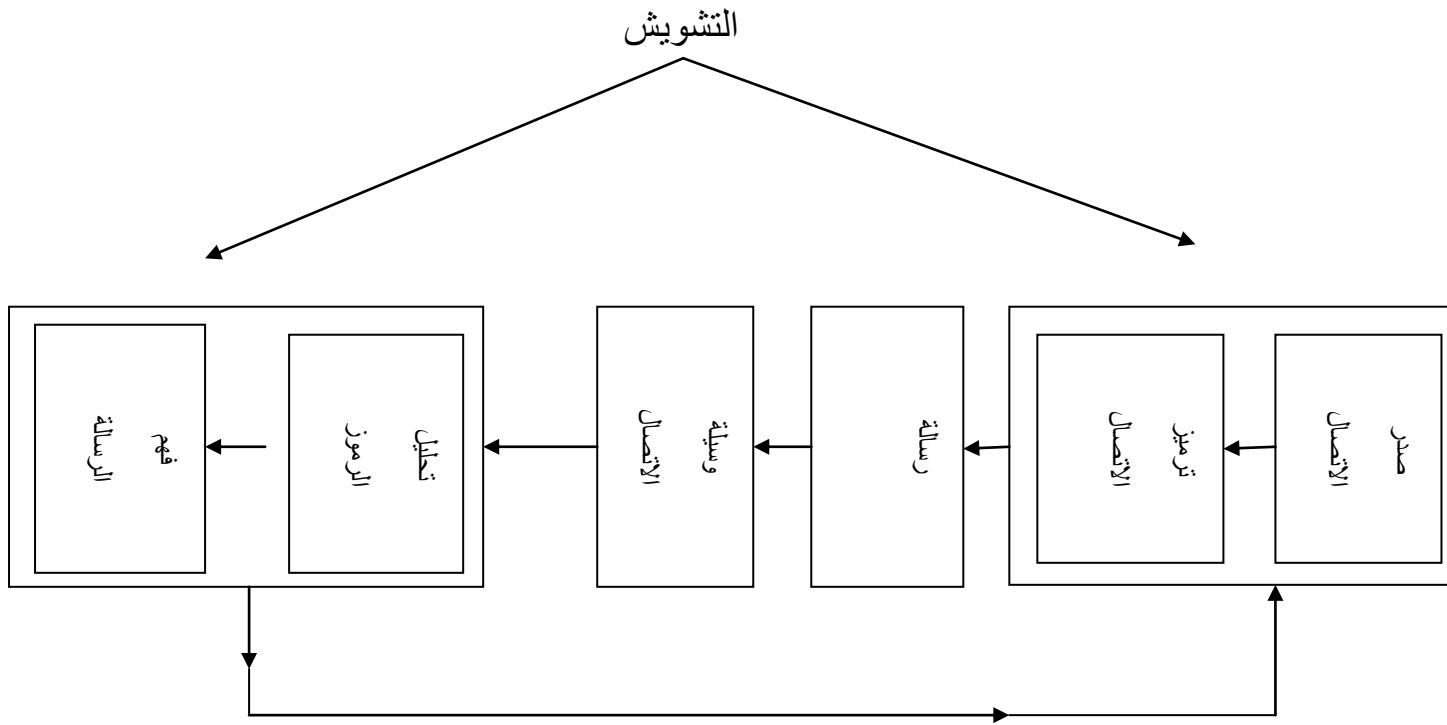
و تأسيساً على ما تقدم يتضح لنا أن الاتصال التنظيمي ينطوي على أهمية بالغة و دور كبير في المؤسسة فلا يمكننا تصور أي منظمة مهما كان حجمها و نوعها و طبيعة نشاطها خالية من أي شكل من أشكال الاتصال كونه جوهر نشاط المؤسسة و محركها فإن أي تشوه أو نقص في المعلومة يعني اضطراب وظائف المؤسسة، فالالاتصال هو محور كل العمليات في المؤسسة حيث تتوقف عليه فعالية الأداء من حيث اتخاذ القرار و بناء الهيكل وفعالية القيادة و حركية جماعات العمل و الدافعية... الخ. فالالاتصال بين مختلف المستويات و المراكز أفقياً و عمودياً ضرورة ملحة إلا أنه ليس هدفاً في حد ذاته و إنما

هو وسيلة أساسية لتحقيق أهداف المنظمة وبالتطرق للعملية الاتصالية ارتأينا أنه من الواجب علينا أن نفيها حقها في الفحص و التفسير لأن كل عنصر مكمل للعنصر الآخر و لا يمكننا أن نتجاوز أي عنصر لما له من الأهمية في العملية الاتصالية فارتأينا أن نعرض على العناصر الرئيسية للعملية الاتصالية.

3- عناصر عملية الاتصال :

إن عملية الاتصال لكي يمكن فهمها ,لابد وأن تستعرض معاً عناصر تلك العملية ,حيث أنها عملية ذات اتجاهين وتشمل في نطاقها الضيق على أربعة عناصر أساسية وهي الرسالة والمرسل و قناة الاتصال و المستقبل ولكن من ناحية علمية فإن عملية الاتصال عملية أكثر تشعباً وتعقيداً و تحتوي على أكثر من متغير يمكن أن يؤثر في عملية الاتصال و الشكل يبين الإطار العام لعملية الاتصال بعناصره المختلفة .

شكل رقم (01) يبين الاطار العام لعملية الاتصال



العتبي و آخرون، 2007: 204)

عناصر الاتصال :

أ- المرسل Sender :

المرسل هو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال عادة ,وقد يلون هذا المصدر هو الإنسان أو الآلة أو المطبوعات أو غير ذلك ويحول هذا المصدر الرسالة التي يريد أن يبعثها إلى الرموز نأخذ طريقها من خلال قنوات الاتصال المختلفة Message En coded .

ب- المستقبل Receiver :

المستقبل هو الجهة أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة ويقوم بحل رموزها Message Decoded بغية التوصيل إلى تفسير محتوياتها . (سيد فهمي، 2011: 28).

ت- الرسالة Message :

وهي المعلومات أو الآراء أو الأفكار أو الاتجاهات التي يرغب المتصل في إيصالها إلى المرسل إليه عبر الرموز وقد تكون صوتية مثل : الكلام ,الموسيقى ,أو صورية مثل : الكتابة ,التصوير ,أو حركية مثل : الإشارات أو تكون مزيجاً من هذه العناصر .

ج- قناة الاتصال the channel :

و هي الوسيلة التي تنتقل عبرها الرسالة من المرسل إلى المستقبل أو المستقبلين و على المرسل أن يختار الوسيلة الأكثر تعبيراً أو تأثيراً أو فعالية ,وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال فمنها الشفهية كالمقابلات الشخصية ,المؤتمرات ,الاجتماعات ,اللجان ,الندوات ,المحادثات الشخصية ,وهناك الكتابية ,كالخطابات ,المذكرات ,التقارير ,اللوائح ,المجلات ,الفاكس ,و الالكترونية كالإعلام الآلي. (الشهري، 2004: 41)

ح- الترميز Encoding :

وهي عملية صياغة محتويات الرسالة بشكل يمكن المستقبل من فهمها وإدراك المعنى المرغوب إيصاله , ومحاولة تدقيق المفهوم العام لهذه المعلومات وذلك عن طريق استعمال ثلاث أنواع من الرموز "لغات , رموز , أفعال " , كوضع رموز رياضية , رسوم بيانية , تساعد على فهم مضمون الرسالة , وإخراجها من الغموض الذي يمكن أن تقع فيه .

خ- فك الرموز Decoding :

من أجل استكمال عملية الاتصال فإن الرسالة يجب ترجمتها , وأفك رموزها من طرف المستقبل وينطوي فك الرموز على التفسير أو محاولة الفهم , و الذي يتوقف بدوره مع خبرات المستقبل السابقة , وإدراكاته نحو المرسل .

د- الاستجابة (التغذية العكسية) Feed back :

وهي ما يمكن أن نسميه رد الفعل الذي يحدث لدى المستقبل نتيجة عملية الاتصال و هل حققت التأثير أو الهدف المطلوب أم لا , و هو ما يعتبره البعض المتم لدائرة الاتصالات بين المستقبل و المرسل .

ه- البيئة :

إن الموقف الذي تتم فيه عملية الاتصال عنصر هام في نجاح الاتصال , أو فشله وظرف أو بيئة الاتصال تحدد لنا الاتصال , ووسائله , وحجمه , ونوعه .

ض- التشويش Anth ropy :

تؤثر الضوضاء أو التشويش على درجة جودة وفعالية الاتصال مما يؤدي إلى حدوث تخريف في معنى الرسالة و عدم وضوحها , وينقسم التشويش إلى مصدرين :

* التشويش الميكانيكي : وهو الذي يكون مرتبط بوسيلة الاتصال كالتعطيل أو البطئ .

* التشويش الدلالي : وهو الذي يكون مرتبطاً بمضمون الرسالة في حد ذاته كأن تكون هناك أخطاء مطبعية , أو أن تكون محتوى الرسالة لا يتناسب مع مستوى ثقافة و حاجات أو اهتمامات المستقبل. (وصوص، الجوارنة، 2004: 308).

4- أنواع الاتصال :

لقد تنوعت تصنيفات الاتصال حسب تنوع المعايير وسنذكر منها معيار الرسمية و غير الرسمية :

1- **الاتصال الرسمي**: وهي الاتصالات التي تحدث عن طريق الموثيق و المنشورات و القرارات و الاوامر الكتابية (بوفلجة، 2004: 112).

ويمكن حصر اتجاهات الاتصال الرسمي في خمسة انماط: (هابطة، صاعدة، افقية، قطرية و نجمية).

أ. الاتصالات الهابطة او النازلة **down ward com** ↓↓

تعتبر الاتصالات الهابطة من اعلى الى اسفل من اكثر انواع الاتصالات استخداما في المنشأة وتخدم هذه الاتصالات المرؤوسين وهي المصدر الذي يتلقون منه الاوامر و التوجيهات من رؤسائهم على خط السلطة التي لا تلازمهم بتنفيذ عمليات و نشاطات معينة لانجاز الاهداف المطلوبة. وتنتقل خلالها الاوامر و التعليمات من الادارة العليا الى الادارات الاخرى الوسطى فالتنفيذية، وهذه الاتصالات تتعرض للتشويش و تحريف ما تحمله تلك الاتصالات من توجيهات لذلك يجب دائما متابعة هذه الاتصالات و التأكد من الحصول على ردود فعل معينة او ما يسمى بالتغذية العكسية .

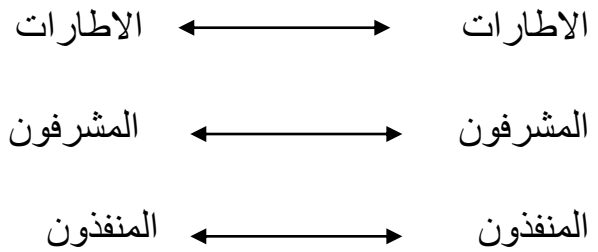
ب. الاتصالات الصاعدة **up. Ward com** ↑↑

الاتصالات الصاعدة من اسفل الى اعلى على العكس تماما من الاتصالات الهابطة، فهي تبدأ من المستويات الادارية الدنيا و تنتهي بالمستويات العليا. وهي تخدم عدة اهداف مثل رفع التقارير و المعلومات العكسية عن الانجازات المحققة من المرؤوسين. وهي وسيلة لتأكيد فهم

الاتصالات في المستويات الدنيا ووسيلة لرفع آراء و مقترحات المرؤوسين.
(ضرار، ص 207).

ج. الاتصالات الأفقية → lateral com →

وهي الاتصالات التي تحدث بين الافراد في نفس المستوى الاداري، مثلما يحدث بين الاطارات او بين المشرفين او بين المنفذين كلا على حدى. ويكون ذلك عادة للاشعار و التنسيق بين مختلف المصالح و الدوائر الادارية و الانتاجية. (بوفلجة، 2004: 111)



د. الاتصالات القطرية diagonal com

تحدث مثل هذه الاتصالات بين شخصين او بين افراد في مستويات ادارية مختلفة بينهم علاقات وظيفية لكن ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة، كان يتصل مدير ادارة الافراد برئيس قسم التصميم التابع رسميا لادارة الانتاج. و هذه الاتصالات تزيد من عمليات التنسيق بين الادارات و الاقسام المختلفة وتمتاز بسرعة الاتصال وانخفاض مستوى التشويش على عملياتها. (ضرار، ص 207).

هـ. الاتصالات النجمية: وهي التي تكون في صورة متطورة ومعقدة، ويمكن تشبيهها بنجمة متشابكة حيث تكون الاتصالات مختلفة الاتجاهات افقية و عمودية و مائلة وهي الطريقة الاكثر نجاعة وفعالية في مواجهة تعقد التنظيمات الحديثة وبذلك تساهم في اصال مجموعة متشعبة من المعلومات في كل الاتجاهات و على المستويات. (بوفلجة، 2004: 112).

2- الاتصالات الخارجية :

وتتمثل في كافة الاتصالات التي تقوم بها المؤسسة او العاملين فيها مع المنظمات الاخرى او مع زبائنها او المتعاملين معها او من العامة من الناس، وخارج المنظمة، ويمكن ان تأخذ هذه الاتصالات صيغ و أشكال مختلفة نظرا لتعود الاطراف الخارجية التي تتصل بهم المؤسسة، حيث تمتد عمليات الاتصال من المستهلكين الى الوسطاء و الحكومة و النقابات المهنية ذات العلاقة بطبيعة عمل المنظم. (البكري،2006: 47)

3- الاتصال غير الرسمي :

تحدث هذه الاتصالات بطرق غير مضبوطة وغير مقننة في النوادي و المقاهي او بين افراد جماعة العمل، بطرق شفوية غير مؤكدة وغير ملزمة.

وقد اشار بيديان (1984 bedeian) الى ان للاتصالات غير الرسمية عدة مزايا في كونها سريعة ودقيقة وناجحة، كما انها تلبي حاجات العمال (بوفلجة،2004: 113).

والاتصال غير الرسمي هو الذي لا يتقيد بخطوط السلطة الرسمية و يدرس بين الافراد الذين ينتمون الى التنظيمات غير الرسمية داخل المنظمة وتنظيمها الرسمي وهي نافعة اذا أحسن استغلالها ووجهت من اجل مصلحة العمل و تسريعه. اي ان الاتصالات غير الرسمية تحكمها العلاقات الشخصية. (عفوية،2011: 95)

ويمكن تصنيف الاتصال الى ثلاث انواع حسب مؤشرات اللغة المستخدمة:

أ- **اتصال لفظي communication verbale** : هو تلك العملية التي تهدف الى التعبير المباشر و اللفظي عن صعوبات التسيير سواء كانت شخصية او جماعية او تتعلق بالرضا او عدم الرضا عن العمل، او عن اخطاء معينة في التسيير او عن احد جوانب الصراع التنظيمي.

ب- **اتصال غير لفظي communication non verbale** : هو تلك الرسالة الرمزية الموجهة الى الجهات العليا متضمنة عدم الرضا عن العمل في احد جوانبه، او متضمنة

رد فعل لوضع غير مرضي يكون في شكل سلوكيات تنظيمية سلبية مثل التغيب، او التأخر، و الجمود و مقاومة التغيير.

ت- اتصال غير موجه **communication non directive** : الحالة التي تكون فيها الرسالة بين الرئيس و المرؤوسين ليست ذات اتجاه واحد فقط بحيث يتساوى الجميع مهما كانت درجاتهم السلمية ويستمعون الى بعضهم البعض، ويحاولون فهم بعضهم البعض وتبادل المعلومات قدر الامكان.
(قاسيمي، 2011: 11) .

ايضا يمكن تصنيف الاتصال وفقا للاتجاه الى:

- الاتصال في اتجاه **one-way** :

ويتشابه هذا الاتصال في المؤسسة مع ما يقوم به المدير عند اعطاء أوامر وتعليمات دون ان يكون للمرؤوسين فرصة المناقشة و الاستفسار مما يؤثر سلبا على هؤلاء المرؤوسين. ويؤثر هذا النوع من الاتصال على العمال، حيث يشعرون بالإحباط وعدم الثقة في قدراتهم، وهذا كله ينعكس على انجاز وأداء أعمالهم (فتحي، 2003: 102) .

- الاتصال في اتجاهين **two ways** :

ويساهم الطرفان المرسل و المستقبل في العملية الاتصالية في ذات الوقت بحيث تتم عملية الاتصال بشكل تفاعلي. (بوحنية، 2010: 51)

5- أهمية و أهداف الاتصال التنظيمي :

عملية الاتصال هي الطريقة او الكيفية التي يتم بها نقل المعلومات او التوجيهات او الافكار من شخص لأخر، او من مجموعة لاخرى، فهي بهذا العملية التي يتم عن طريقها التفاعل بين الأفراد.

وتبرز أهمية عملية الاتصال لأي مصلحة أو مؤسسة أو إدارة في أنها تسعى لتحقيق أغراض معينة، و أهداف عدة يكون أساس تحقيقها الافراد الذين يعملون بها ويتنمون اليها، وعملية

الاتصال هي الوسيلة التي تربط بينهم، اذ بدونها ينتفي فهم الغرض المشترك وكذلك تنتفي عملية تنسيق الجهود لتحقيق هذا الغرض، وبذلك تبدوا ضرورتها لأنها تساعد الافراد على معرفة ما يدور داخل المنظمة وخارجها، وعلى فهم اغراضها و الواجبات الي يجب ان تقوم بها، وايضا تخلق روح التعاون بين الافراد، وتناول المشاكل داخل المنظمة، وتكون سببا رئيسيا ووسيلة مساعدة لاتخاذ القرار اللازم لحل مثل هذه المشاكل بما تجمعه من معلومات، وبما توفره من اتصال بكافة الافراد، حيث انه في بعض الحالات من الصعوبة معرفة مكان شخص او توفر معلومة، ولكن عن طريق عملية الاتصال يتحقق الغرض من وجود المعلومة او الاتصال بالشخص المعني، وبذلك فان عمليات الادارة بما فيها من تخطيط وتنظيم و اشراف وتنسيق ورقابة تعتمد هي الاخرى على عملية الاتصال. (الطيب، 1999: 175) .

ومن جهة اخرى يعتبر الاتصال نشاطا اداريا وتقنيا وعقليا ونفسيا واجتماعيا، وفي نفس الوقت يتوجب على القائمين عليه مراعات التوازن بين هذه المجالات لضمان عملية الاستقرار في المؤسسة وتحقيق اقصى قدر من الفعالية، وهو نشاط رسمي وغير رسمي في ان واحد، ونشاط اجتماعي تفاعلي نلاحظه من خلال اندماج الافراد في الجماعات وتأثرهم بها وبخصائصها السلبية و الايجابية سواء المتعلقة منها بانجاز المهام او بالعلاقات الاجتماعية المختلفة، لذا فان عملية التغيير تنطلق من بناء استراتيجية للاتصال داخل المؤسسة (قاسيمي، 2011: 16) .

6- أهداف الاتصال التنظيمي :

إن العملية الاتصالية داخل المؤسسة لا تكون إلا من خلال وجود هدف معين تسعى من اجل تحقيقه، وفي هذا الصدد يورد صالح بن نوارة جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال إلى تحقيقها:

أ- **تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات:** يتم الاتصال بين تصرفات أقسام المؤسسة المختلفة، فبدون اتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن عض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض، وبالتالي تفقد

التصرفات التنسيق، وتميل المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

ب- **المشارك في المعلومات:** يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق اهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

- توجيه الأفراد في مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.
- تعريف الأفراد بنتائج ادائهم.

ت- **اتخاذ القرارات:** حيث يلعب الاتصال دورا كبيرا في اتخاذ قرار معين يحتاج الموظفين الى معلومات معينة لتحديد المشاكل و تقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

ج- **التعبير عن المشاعر الوجدانية:** يساعد الاتصال الفاعلين او العاملين على التعبير عن سعادتهم و احزانهم و مخاوفهم وثقتهم بالآخرين، حيث يستطيع العامل ابداء رايه في موقف دون حرج او خوف.

ح- ويمكن ادراج هدف آخر للاتصال لا يقل اهمية عن سابقه و المتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الاشاعة في الوسط العمالي فعندما تنتشر الاشاعة بشكل كبير يصبح مفعولها كارثيا بالنسبة للمنظمة ككل.

كما ان الاتصال يهدف الى تماسك افراد التنظيم و اعطائهم قيمة والعمل على نماء روح الجماعة.

تحسين انتاجية وفعالية العمل فالوصول على المعلومات يخلق الدافعية و الرضا عند العاملين الشيء الذي يدفعهم الى تقديم مردودية جيدة تساعد على فعالية المنظمة. (بن نوار، 2004: 120).

7- معوقات و عوامل نجاح العملية الاتصالية :

إن عملية الاتصال داخل المنظمات تواجه العديد من العوائق و التي تدمن فعاليتها و تؤدي بها في غالب الأحيان إلى عدم تحقيق أهدافها المسطرة , فهناك معوقات تتواجد في كل مرحلة

من مراحل عملية الاتصال، ولذا لا بد من التعرف و الوقوف على هذه المعوقات حتى يتم تجنبها أو التقليل منها و معالجتها بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية الاتصال و الوصول إلى الأهداف المطلوبة.

1- المعوقات التنظيمية

تنشأ المعوقات التنظيمية عن طبيعة التنظيم الغير الجيد الذي يتسم بدوره بالعجز عن مواكبة مطالب و احتياجات المنظمة، حيث يمثل التنظيم الرسمي الاطار او الهيكل الذي يضم المجموعات المختلفة من اوجه النشاط التي تمارس داخل المنظمة، و الذي يعمل الافراد في حدودها طبقا لطبيعة الهيكل التنظيمي.

فالمعوقات التنظيمية ترتبط ارتباطا كليا بطبيعة الهيكل، فاذا كان هذا الاخير متماسكا ومرنا ومتكيفا مع البيئة الداخلية والخارجية كانت المعوقات قليلة.

و تتمثل المعوقات التنظيمية فيما يلي:

أ. البعد المكاني بين المرسل و المستقبل:

ان ازدياد عدد الوظائف واتساع نطاقها وحدتها وكبر حجم المنظمة يؤثر بلا شك على عملية الاتصال، فالموظف يجد صعوبة اذا اراد الاتصال بالمدير، ووجود مسافة بين القائد الاداري و العاملين وصعوبة الحصول على المعلومات الكافية عن سير العمل ومدى تعرض التنفيذ الى عقبات، ورغم التقدم التكنولوجي في وسائل الاتصال واتسامها بالسرعة، فان الاتصالات التي تتم عن طريق هذه الوسائل كالهاتف مثلا قد لاتصلح لان تكون بديلا عن المقابلات الشخصية ولا يمكن اعتبارها وسيلة هامة و فعالة في كثير من المواقف اذ هي ميزة تكشف التعبير الذي يطرأ على وجه المرسل اليه او المستقبل ولا شك ان اتساع البعد المكاني بين مركز المرسل و المرسل اليه تشكل عقبة من العقبات الاساسية التي تقف ازاء تحقيق الاتصال الجيد ما لم تكن قنوات الاتصال سهلة وسريعة وفعالة. (شيخا، 1997: 402)

ب. تعدد المستويات الادارية بين المرسل و المستقبل:

قد يكون تعدد المستويات الادارية في الجهاز الاداري من اكبر العقبات في عملية الاتصال، فكثيرا ما تتعرض المعلومات اثناء مرورها بين المستويات المتعددة الى عملية ترشيح حتى تصل الى المدير الاعلى او العكس حتى تصل الى قاعدة المنظمة، فيتأثر الاتصال الصاعد مثلا عندما تعتمد بعض المستويات في التنظيم الى حجب الاخبار او المعلومات الصادرة عن الرؤساء الاداريين، وذلك ان كل مستوى يريد ان يظهر امام المستويات العليا في صورة حسنة، ويشعرها ان العمل يسير سيرا طبيعيا ومنتظما حتى تتكشف احوال الادارة السيئة امام هؤلاء الرؤساء، ويخفون عنهم و بالتالي ما يواجه الادارة من عقبات ومشاكل.

وهكذا تعتبر ظاهرة تعدد المستويات الادارية عقبة من عقبات الاتصال الجيد لاحتمال تعريف مضمون الرسالة المراد نقلها، وذلك ما لم تكن قنوات الاتصال امنية وغيورة على تحقيق متطلبات العمل الاداري وحريصة على انتظامه ونجاحه.

ت . طبيعة العمل :

المنظمات تختلف عن بعضها البعض من حيث النشاط الذي تمارسه كل واحدة، ولهذا فان الانشطة التي تمارسها تؤثر على انواع وانماط الاتصال فالأعمال المتداخلة والمتشابهة تتطلب اتصال مباشر يكون اكثر بساطة وسهولة. (شيخا، 1997: 403)

ب. حجم الجماعة:

لحجم الجماعة المستقبلية اثر على نجاح الاتصال او فشله ، اذ كلما كان حجم الجماعة صغيرا كما كان بالامكان تركيز العناية واستقبال الاستفسارات و الرد عليها، بينما تزيد صعوبة الاتصالات مع زيادة حجم الجماعة المستقبلية. (غيات، 2006: 42).

2- معوقات نفسية:

وتتمثل في الاسباب الشخصية المعرقلة للاتصال الحسن فقد تكون هذه المعوقات في صورة ادراكات اختبارية للفرد، اي ان الفرد يميل الى اختبار ما يسمعه ويعيه ويتذكره، بينما هناك معلومات اخرى لا تلفت انتباهه، لهاذا فهو لا يدركها و لا يتذكرها و كانه لا يعنيه، و بالتالي فان هذا يؤثر على طبيعة الاتصال و مدى فعاليتها. (غيات، 2006: 42).

وهذه المعوقات تتعلق بالعناصر الانسانية في عملية الاتصال المتمثلة بالمصدر (المرسل) والمستقبل وتحدث اثرا عكسيا بسبب الفروق الفردية مما يجعل الافراد يختلفون في احكامهم على الاشياء و بالتالي فهمهم لعملية الاتصال .

واهم هذه العوائق هي:

• تباين الادراك:

ادراك المرسل الخاطى للمعلومات التي يرسلها و بالتالي اختلاف ادراك وفهم الاخرين لها، وعدم انتباه وادراك مستقبل الرسالة الى محتوياتها و بالتالي يؤثر تباين الادراك نتيجة اختلاف الفروق الفردية و البيئية الى اختلاف المعاني التي يعطونها للاشياء، كما ان الكلمات المتضمنة في الرسالة قد تكون لها دلالات ومعاني مختلفة لكل شخص عن الاخر.

وتتمثل اسباب الادراك المشوش للمرسل اليه في الاسباب التالية:

- أ. تأثير التوقعات و الحاجات و الخبرات السابقة للمرسل على ادراكه لمقومات الرسالة.
- ب. مدى تناسب المثيرات التي تحتوي عليها الرسالة مع درجة ومستوى وعي المرسل اليه.
- ج. مدى بساطة محتويات الرسالة وانتظامها.
- د. درجة الخبرة في محتويات الرسالة حيث يصعب تفهم الوسائل ذات المحتويات غير المؤلفة من جانب المرسل اليه. (دعبس، 1990: 307).

• الادراك الانتقائي:

يميل الفرد للاستماع الى ما يتناسب مع معتقداته و افكاره و آرائه والعمل على اعاقه المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم و اتجاهات و آراء و افكار.

• الانطواء:

- أ. عدم مخالطة الاخرين او تبادل المعلومات معهم.
- ب. تشويه و ترشيح المعلومات مما يؤدي الى انحراف العمل عن تحقيق اهدافه. (العميان، 2005: 252).

● اللغة (استخدام لغة غير مناسبة للمستقبل) :

كثيرا ما تعني الكلمة الواحدة اشياء مختلفة لاناس مختلفين، وهناك عدة متغيرات تؤثر على مدى وضوح و سلامة اللغة والتعريفات و المصطلحات المستخدمة لدى المستقبل، من امثلة هذه المتغيرات السن و المستوى التعليمي و الخلفية التعليمية او الثقافية او الحرفية او المهنية، كذلك قد يؤدي تعدد القطاعات و الادارات في المنظمة بوجود تخصصات مهنية متعددة مثل مهندسين و محاسبين و كيميائيين الخ ويطور اصحاب كل تخصص مصطلحاتهم او لغتهم المهنية الخاصة.

و المشكلة هي ان كثيرا من الاشخاص كمرسلين يميلون لافتراض ان كلماتهم او تعبيراتهم الفظية سيسهل او يحسن تفسيرها من جانب المستقبل وهذا بالطبع ليس صحيحا في الغالب، ويمثل معوقات في عملية الاتصال.(احمد سيد،2005: 365)

● الانفعالات:

ان الحالة الانفعالية لكل من مرسل المعلومات و متلقيها ستحدد ما اذا كانت المعاني الصحيحة هي التي يتم تبادلها او هناك حاجزا .

● الاختلافات الوراثة:

ان المقصود بالاختلافات الوراثة هي تحديد منبت كل من مرسل المعلومات و متلقيها ومعرفة ما اذا كان اصلها متجانسا نسبيا والا تعذر عليها نقل المطلوب، و المعروف ان مركز الانسان في الحياة يتشكل بقوة افكاره و اتجاهاته.(عبد الغفار،1971: 373).

3- معوقات اجتماعية وثقافية:

ويرجع هذا النوع من المعوقاتالى التنشئة الاجتماعية للافراد و البيئة التي يعيش فيها الشخص سواء كانت داخل التنظيم او خارجه ويتضمن القيم و المعايير و المعتقدات التي تشكل حاجزا امام تحقيق الاهداف المرجوة و المنتظرة من طرف التنظيم.

ويمكن توضيح هذه العوائق فيما يلي:

أ. التباعد الاجتماعي:

ونقصد به الاختلاف في البيئة الاجتماعية للفاعلين، أي أن أطراف الاتصال ينتمون إلى مناطق مختلفة وتشتمل هذه النقطة على الفوارق اللغوية و العرقية و الدينية و الفكرية.... حيث يعتبر هذا العامل من أكثر الحواجز شيوعاً أمام الاتصال التنظيمي ذا الحجم الكبير، إذ تتعدد الاتصالات فيه.

وعليه فالمنظمات التي يتشكل مجتمعها من فاعلين ينتمون إلى مناطق مختلفة تجد صعوبات كبيرة و حواجز عديدة من أجل التنسيق فيما بينهم ووضع برامج وقواعد اتصالية، ويعتبر هذا العائق من أبرز العوائق المساهمة في بروز الصراع بين الفاعلين داخل التنظيم. (حنفي: 748)

ب. الاختلافات الثقافية:

إن التمايز و التباين في الثقافات بين الفاعلين ينتج عنه اختلاف في اللغة المستعملة ومنه يكون الترميز فيها بينهم مختلف وهذا ما يجعل العملية الاتصالية تتسم بالصعوبة فاللغة ليست الكلمات نفسها وإنما مدلولات تلك الكلمات، فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته و تقاليده المتواجدة في المجتمع و البيئة الثقافية التي يعيش فيها. (المغربي، 2004: 242).

8- عوامل نجاح الاتصال:

هناك مجموعة من العوامل التي من شأنها أن تؤدي إلى اتصال ناجح وفعال والتي سنتطرق إليها من خلال ما يلي:

1- عوامل تتعلق بالمرسل:

أ. أن يكون المرسل موضع ثقة بالنسبة للمستقبل لأن هذه الثقة هي الأساس الذي يبني عليه المستقبل تصديقه للرسالة.

- ب. المهارة الاتصالية لما لها من تأثير على قدرة المرسل في تحليل اغراضه ونواياه من خلال الاتصال، اضافة الى امامه برسالته.
- ج. معرفة خصائص وسائل الاتصال المختلفة حتى يتمكن من اختيار الوسيلة الاكثر ملائمة وتناسبا مع الموقف الاتصالي الذي هو فيه.

2- عوامل تتعلق بالرسالة:

- أ. تناسب موضوع الرسالة مع حاجة المستقبل حيث ان الرسالة التي يجد فيها المستقبل حاجته يهتم بها ويتجاوب معها.
- ب. صياغة الرسالة، حيث ان احتواء الرسالة على نوع من الاثارة من شأنه شد انتباه المستقبل وشوقه لمتابعة الرسالة.
- ج. صياغة الرسالة بطريقة واضحة وتتناسب ووسائل الاتصال المتاحة لنقلها.

3- عوامل تتعلق ب المستقبل:

- أ. الانسان يدرك الرسالة التي تعرض عليه عن طريق الحواس، ولذلك يجب ان تكون الحواس سليمة حتى تنجح العملية الاتصالية.
- ب. دافعية المستقبل الى المعرفة، فالانسان يدرك ما يريد ان يعرفه ويعرض عما لا يهتم به.
- ج. عدم استجابة المستقبل للشائعات.

4- عوامل تتعلق بوسائل الاتصال:

- أ. كلما كانت هناك الفرصة لاستخدام وسيلة الاتصال المناسبة كانت فاعلية الاتصال اكبر.
- ب. استخدام وسائل اتصال متنوعة في حالة التوجه الى جمهور كبير و متنوع.
- كما يمكن الاشارة الى مجموعة من العوامل الاخرى التي تمكن من نجاح العملية الاتصالية وذلك من خلال:

- ان يكون خط الاتصال قصيرا ومباشرا قدر الامكان كي لا يحدث تحريف لمضمون الرسالة.
- ان يتأكد المتصل من ان اتصالاته قد حققت الغاية او الهدف الذي يريده.
- تجنب السعي نحو تحقيق اهداف متعددة من خلال عملية اتصال واحدة لان ذلك يحدث تشويشا.
- اظهر تصرفات مؤيدة لمحتوى رسالة الاتصال، فالالاتصال المقنع ليس ما نقوله وانما يرتبط بشكل اكبر بما نفعله.

وهناك من يرى ان للمدير دورا فعال في نجاح عملية الاتصال وذلك من خلال:

- عدم النظر للسلطة من منطلق كونها مصدر قوة وعقاب، بل على المدير التمسك بنظرة اعق للسلطة من حيث القدرة على الاقناع و التأثير، ولما لها من نتائج جيدة في المنظمة.
- النظر الى النزاع داخل المنظمة على انه ظاهرة طبيعية ويمكن الاستفادة منه في تقريب وجهات النظر و التأثير على الاتجاهات، العمل على رفع قدرة الاصغاء و المتابعة من اجل زيادة فاعلية الاتصال.
- القدرة على التنسيق وتبادل المعلومات افقيا لدى المديرين لتفادي ازدواجية العمل و الاضطراب في لبرنامج. (طيار، 2015)

وإضافة إلى هذه العوامل لنجاح العملية الاتصالية داخل المنظمة فهناك شبكات ونماذج العملية ولهذا الدور الكبير في إيضاح العملية الاتصالية وهي كالتالي :

10- شبكات الاتصال:

تاخذ الاتصالات الادارية في المؤسسة بأنماطها المتعددة أشكالاً مختلفة يعرفها الكثير من الباحثين المختصين في مجال الادارة و التنظيم بشبكات الاتصال والتي ظهرت بعد ان اصبح الاتصال نظاما اجتماعيا معقدا.

وتمثل شبكة الاتصال مجموعة من الافراد تتولى كل ما يتعلق بجمع وتنسيق وتوزيع المعلومات بهدف المساعدة في حل المشاكل القائمة و الطارئة، ويتكون هذا النظام من شبكات الاتصال على مستوى الجماعات صغيرة الحجم، وشبكة اتصال اكبر على مستوى المنظمة، وتخدم شبكات الاتصال هذه في تدفق المعلومات وايضا تخدم الهيكل التنظيمي، كما تخدم نماذج الاتصال على مستوى التقريب بين المعتقدات الثقافية ونظام القيم مما يساعد المنظمة على العمل بفعالية خاصة في المنظمات المتعددة الجنسياتن حيث يشمل العديد من الثقافات المختلفة التي يقرب الاتصال الفعال فيما بينها.

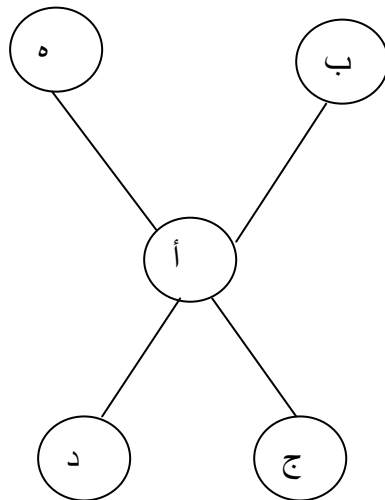
وفي ضوء الابحاث و الدراسات التجريبية العديدة التي تناولت موضوع الاتصال في المنظمة و اهميته في صنع القرارات، يمكن ان نصنف شبكات الاتصال على النحو التالي:

1) شبكة اتصال العجلة:

تتمحور الاتصالات و تتدفق المعلومات في هذه الشبكة حول شخص واحد، وهو القائد او المدير، يتصل من قمة الهرم التنظيمي مباشرة بالمرؤوسين دون وسطاء، يتمثل هذا النوع من الاتصال في اصدار الاوامر و التوجيهات، ويكون الاتصال في ممر واحد، و الافراد في نهاية كل حديث لايمكنهم ان يتصلوا ببعضهم البعض اتصالا مباشرا، ولكن اتصالهم يكون من خلال الفرد الموجود في المحور " المدير " كما هو موضح في الشكل .

(العربي، 2007: 165).

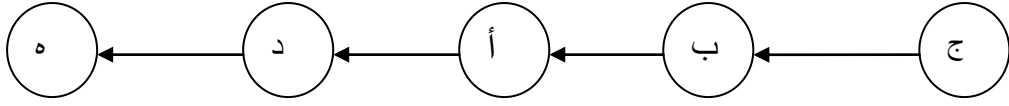
الشكل رقم (02) يوضح شبكة اتصال العجلة.



2) شبكة اتصال السلسلة:

ويمثل هذا النمط من الاتصال امكانية الرئيس الاتصال بالمرؤوسين " مساعديه " حيث ان كل مساعد يستطيع ان يتصل بشخص واحد ويصلح هذا النوع من الاتصال في المنظمات الصغيرة الحجم، حيث يستطيع الرئيس الاتصال بمساعديه او مرؤوسيه بصورة مباشرة وسريعة حينما يكون عددهم محدد عادة. (العربي، 2007: 166)

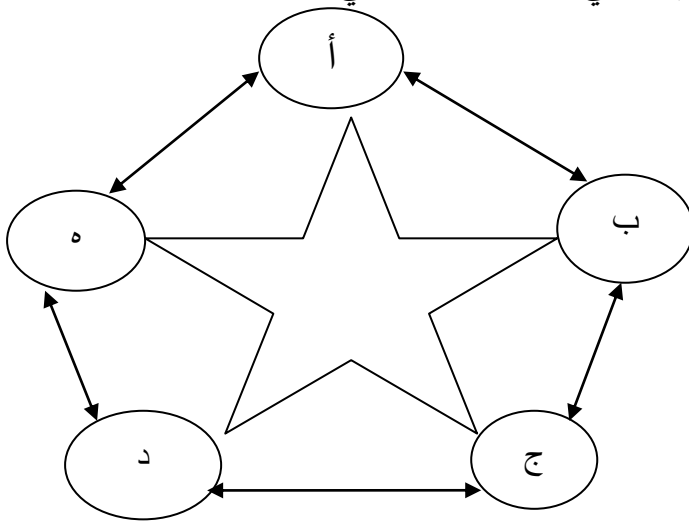
الشكل رقم (03) يوضح شبكة اتصال السلسلة



2) شبكة اتصال النجمة :

وتعتبر الشبكة المثالية، كون ان المشاركين يتمتعون بحصص متساوية في الاتصال فيما بينهم، ولان المعلومات متوفرة لاي منهم، بحيث يمكن القول انها "تلك الشبكة التي تميز العلاقات الديمقراطية"، ففنون الاتصال هنا مفتوحة بين مختلف المستويات الرئيسية و الافقية، فكل المراكز عندها امكانية الاطلاع على البيانات اللازمة لعملها، في هذه الحالة يشعر الانسان بالانتماء الى المؤسسة، كما ان الروح المعنوية ترتفع بالضرورة وكذلك تماسك الجماعة، وقد ينتج عن هذه الشبكة بعض الهدر من الوقت نتيجة لحرية سريان المعلومات، كما قد تنتج عنها بعض الضوضاء يصعب تطبيق هذه الشبكة إلا في حالات الاعداد المحدودة، اما اذا كبرت الاعداد عن حد معين فيصبح من العسير ان لم يكن مستحيلا التمسك بها. (بن فرج الله، 2013: 29)

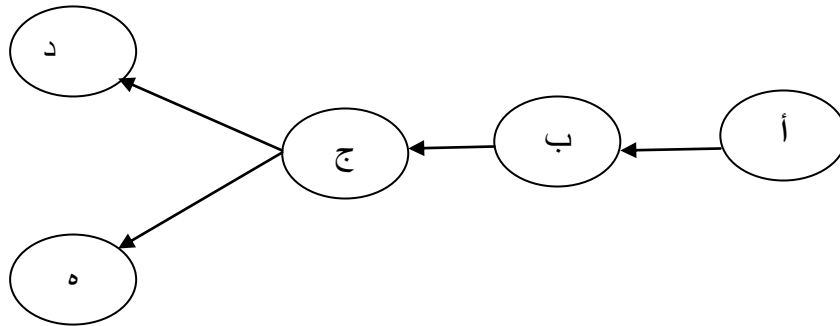
الشكل رقم (04) يوضح شبكة النجمة في الاتصال التنظيمي



(3) شبكة اتصال على شكل y (الشبكة العنقودية) :

وتتجسد من خلال وجود الرئيس في اعلى الشبكة الذي يتصل وينسق مع النائب (ب) ثم النائب (ج) و الذين بدورهم يتصلون بالمرؤوسين. (بن فرج الله، 2013: 30)

الشكل رقم (05) يوضح الشبكة على شكل حرف y

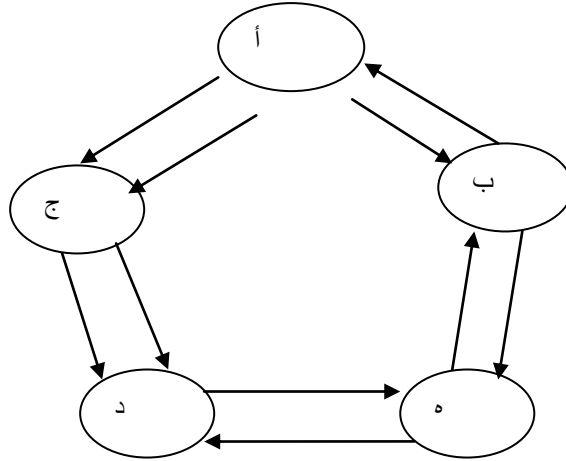


(4) شبكة الاتصال الدائري :

يطلق عادة على هذا النوع من الاتصال بانه الاتصال شبه التام " الكامل " اذ يستطيع الرئيس ان يتصل بمساعدين اثنين، وكل مساعد يستطيع الاتصال بشخص واحد وهؤلاء ايضا قادرون على الاتصال مع بعضهم البعض وهكذا، و الشكل التالي يوضح ذلك.

(العربي، 2007: 166)

شكل رقم (06) يوضح شبكة الاتصال الدائري



11- أهم نماذج الاتصال التنظيمي :

للاتصال عدة نماذج ولقد لخصها بوحنية قوي في الجدول التالي :

جدول رقم (1) نماذج الاتصال التنظيمي

النموذج	كيف يتم الاتصال	عوامل اساسية شرح النتائج	اتجاه المعلومات
أرسطو	المتحدث يرسل الرسالة التي تهدف الى اقناع المستمعين	المصدر- الرسالة	اتجاه واحد
لاسويل	المتحدث يكون الرسالة و يختار القناة ويأتي بسلسلة من التأثيرات على المستمعين.	المصدر- الرسالة- القناة	اتجاه واحد
شانون و ويفر	المصدر يحول الرسالة الى رموز يرسلها بقناة الى المستقبل	المصدر- الرسالة- الضوضاء	اتجاه واحد تغذية عكسية
شرام 1	المصدر يحول الرسالة الى رموز يرسلها بقناة الى المتلقي	المصدر- الرسالة	اتجاه واحد

شرام 2	المصدر يحول الرسالة الى رموز ويرسل المعلومات بقناة الى المستقبل اذا تقاسمها مجال الخبرة.	المصدر- الرسالة- الخبرة	اتجاه واحد
شرام 3	المصدر يحول الرسالة الى رموز ويرسل المعلومات بقناة	المصدر- الرسالة	اتجاه واحد
	الى شخص آخر ويرسلها بدوره للمصدر وهكذا تنتج التغذية العكسية فتمكنها من تحسين دقة وامانة الاتصال.	المستقبل- التغذية العكسية	تغذية عكسية
ماترم لازار سيفيل	الصدر يحول الرسالة الى رموز ويبعث المعلومات بواسطة وسيلة اتصال جماهيري لقادة الرأي الذين يحولونها بدورهم الى الجمهور	المصدر- الرسالة- المستقبل- قادة الرأي	اتجاه واحد عن طريق وسيط
وستلي/ ماكلين	المصدر يختلر ويحول الرسائل الى رموز ويرسل المعلومات في شكل محسن للمتلقي الذي يفك الرموز ويعيده مرة اخرى ليرسل معلومات محسنة للاخرين مع تغذية راجعة في كل خطوة.	المستقبل- والمعني- التغذية العكسية	اتجاه دائري بواسطة التغذية
بيرلو	المصدر يحول الرسالة الى رموز على ههاراته و خبراته ويرسل بواسطة احدى الحواس الخمسة للمتلقي الذي يعتمد تفسيره للرسالة على معاني كلماتها.	المصدر- الرسالة- المستقبل- التغذية العكسية	اتجاه واحد
نيوكمب	استجابة الافراد لرسائلهم المتبادلة تتوقف على	المعني	اتجاه

ثلاثي	المستقبل	اتجاهاتهم نحو الموضوع كما يعتمد على اتجاهات بعضهم نحو بعض الهدف لتحقيق الانسجام	
اتجاه واحد	المستقبل- الزمن	الافاد يحولون الرسائل بالسلوك وتختلف معانيها مع كل شخص اعتمادا على الصلة الاتصالية فيما بينهم	دانس
اتجاهان	المستقبل- المعني- العملية ماوراء الاتصال	يتبادل الافراد الرسائل بالسلوك وتختلف معانيها مع كل شخص اعتمادا على الصلة الاتصالية بينهم	وتزلاويك وينفن و جاكسون
اتجاه لولبي	شبكات اجتماعية- الاعلام- الزمن	افراد متصلون في شبكات يساهمون في الاتصال ويبادلون الرسائل بغرض الوصول الى هدف مشترك	روجرز/ كنكيد

(قوي، 2010: 45)

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى الاتصال التنظيمي والذي يعد أساس تبادل المعلومات بين الأفراد و أساس إيصالها لمختلف أقسام المنظمة، حيث اعتبره البعض شريان المنظمة لما له من أهمية بالغة لتحقيق أهدافها مع التطرق إلى تعريف الاتصال التنظيمي حسب وجهات نظر مختلفة للباحثين، و كذلك تكلمنا عن الأهمية البالغة لعملية الاتصال سواء للفرد أو للمنظمة ككل بالإضافة إلى التطرق لمختلف جوانبه من أنواع و عناصر و في الأخير حاولنا تلخيص أهم نماذج وشبكات الاتصال لنختم بها هذا الفصل.

ثانيا- الإطار النظري لعملية اتخاذ القرار

تمهيد:

تعتبر عملية صنع واتخاذ القرارات من العمليات التنظيمية الهامة والتي تعكس عموما طبيعة إدارة المشروعات ولمؤسسات الاجتماعية وتكشف عن أكثر من الميكانيزم البناء الداخلي الإداري الذي يوجد داخل الوحدات العامة من المؤسسة أو المشروع هذا بالإضافة إلى أن عملية صنع واتخاذ القرار توضح طبيعة النسق الإداري وتسلسل بناء السلطة وطبيعة الخبرات الإيجابية والسلبية وأنماط الصراع بين الفئات الإدارية والمهنية وتعكس عموما نوعية مدخلات والمخرجات العمل التنظيمي ونوعية الإنتاج وكيفية إنجاز الأهداف العامة ومستويات الاتصال الداخلي وتحقيق الفعالية والكفاءة، وغير ذلك من العمليات ومكانزمات إدارية وتنظيمية أخرى يمكن فهمها عن طريق دراسة وتحليل المكونات عملية صنع واتخاذ القرار. وهذا ما يؤكد عليه عموما علماء التنظيم والإدارة ولاسيما المهتمين بصورة خاصة بإدارة المؤسسات الاجتماعية.

أولا - مفهوم القرار وطبيعته:

هو العزم أو التصميم الإداري على قول أو فعل مبني على اختيار حر لتصرف أو مسلك ما، والقرار هو الخيار بين أمرين لا ثالث لهما ففي حالة الثانية تغلب حتمية على الإدارة الحرة واختيار البدائل الممكنة وفي الحالة الأولى يقال قرار على ما يختار بحرية ويكون قابلا للتنفيذ معا البدائل الموضوعية.

- فالقرار هو اختيار الطريق أو السبيل معين للوصول إلى هدف مرغوب فيه ويحدده البعض بأنه اختيار واع التصرف أو التفكير بطريقة معينة في إطار مجموعة متاحة من الظروف.

- في حين يرى أحمد فوزي أن القرار هو نشاط إنساني مركب يبدأ بالشعور من الشك وعدم التأكد من الجانب متخذ القرار حول ما يجب عمله حيال مشكلة ما، ينتهي باختيار أحد الحلول التي يتوقع أن تزيل حالة الشك وعدم التأكد أي أن القرار هو اختيار بين البدائل مختلفة ويتفق

هذا المعنى مع طبيعة العديد من المواقف الإدارية حيث نجد أن المدير دائما في الموقف يطلب إليه أن يختار بديلا معيناً من بين البدائل المطروحة أمامه.

ومما سبق يتضح أن القرار هو اختيار عقلائي لبديل من البدائل المطروحة بهدف التغلب على موقف معين.

- وأن طبيعة القرار تدور حول مجموعة من العناصر أولهما متخذ القرار الذي

يواجه عدد من البدائل بخصوص ما يجب القيام به وثانيهما: النتائج الاجتماعية المترتبة على البديل المختار وثالثهما: هو أن متخذ يجب أن يحدد الأهمية والقيمة المترتبة على كل بديل.

(عطية، 2009: 89)

1- تعريف اتخاذ القرار:

يعتبر اتخاذ القرار بشكل عام جوهر العملية الإدارية وتسعى الإدارة دائما إلى اتخاذ القرار السليم بما يتناسب مع الأهداف المنشودة وذلك وفقا للإمكانيات والموارد المتاحة وعلى ضوء الموقف الراهن ويعرف بأنه عملية الاختيار بين البديلين أو أكثر وأن عملية اتخاذ القرار هي تلك العملية المبنية على دراسة والتفكير الموضوعي الواعي للوصول إلى قرار وهو الاختيار بين البديلين (علي، 2001، ص16).

- وكما عرفه عاشور ببساطة أنه "عملية اختيار بديل من بين البدائل وهذا يعني أنه إذا لم يكن هنا اختيار فلا يوجد قرار".

- وعرف أبو معمر اتخاذ القرار «بأنها اختيار جذري لبديل من بين مجموعة من البدائل بحيث يحقق هذا البديل أقصى عائد باستخدام نفس الموارد حيث ان اتخاذ القرار بطبيعته إما أن يكون حل لمشكلة ما موجودة أو يكون لحل مشكلة متوقعة حدوثها فل مستقبل".

- أما صنع القرار فيعرفه (جوزيفسون، 2005، ص29). أنه أمر أساسي في كل جزء من الحياة الشخص، ولكن يصبح الأمر أكثر أهمية تدريجيا عندما ينتقل الفرد إلى أدوار القيادية، فيكون لديه إمكانية استخدام كل الموارد التي تمكنه من اتخاذ القرار الأفضل للقرارات.

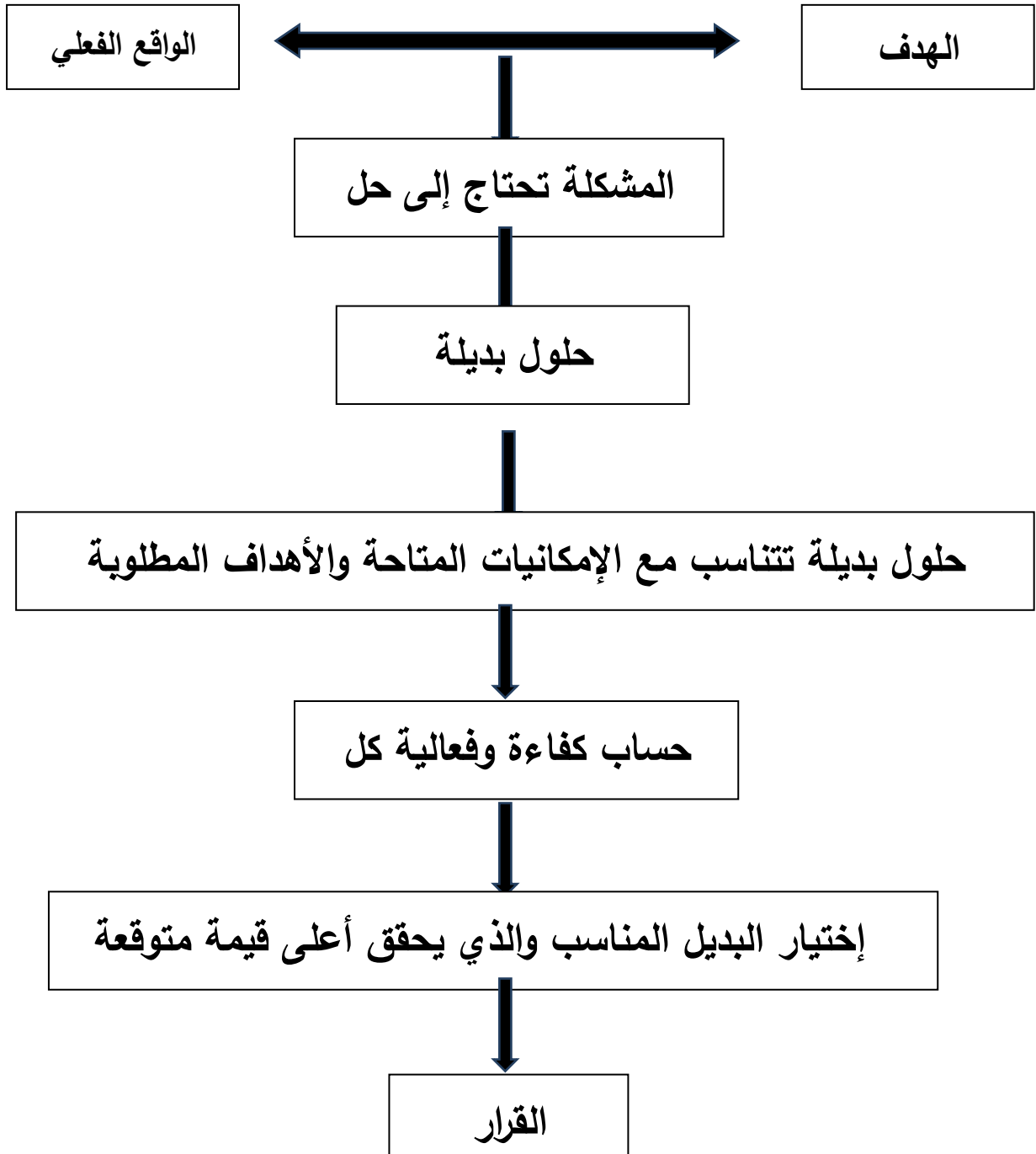
- أما روبرت (1998) يقول في المقدمة إلى صنع القرار "علينا جميعا اتخاذ القرارات متفاوتة الأهمية في كل يوم، حتى ان فكرة صنع القرار يمكن أن تكون بالأحرى الفن المتطور، و يعرف صنع القرار بأنه دراسة لتحديد واختيار البدائل على أساس القيم والتعديلات من متخذ القرار، واتخاذ القرار يعني أن هناك الخيارات البديلة التي ينبغي النظر فيها، وفي هذه الحالة نحن نريد ليس فقط التعرف على أكبر عدد من هذه البدائل الممكنة ولكن لا خيار بديل واحد وهو أفضل ما يتناسب مع الأهداف، الرغبات أسلوب الحياة القيم". (روبرت، 1998: 28).

- ويعتبر ألن باركر وآخرون اتخاذ القرار ما. «هو أكثر من مجرد اختيار ما تفعله، إذا أنه ينطوي على الالتزام منطقي وعاطفي مهما كان هذا الالتزام بسيطاً إضافة إلى ذلك فإنه غالبا ما يتضمن تقديم الالتزام بالنيابة عن الآخرون ولا سيما في مكان العمل والأسرة والطلب منهم أن يلتزم بالتزامك". (باركر، 1998: 74).

- إضافة إلى الالتزام، فإن القرار يحتاج أيضا إلى عمل وهذا يشمل حل المشاكل وفي الواقع، فإن أولى الخطوات صنع القرار تتمثل في توضيح المشكلة التي سيتم حلها وهناك أنواع عديدة لكل من هذه المشاكل والقرارات: فنية، إدارية وشخصية وبالطبع فإن القرار الواحد غالبا ما ينطوي على مشاكل في أي او كل الجوانب غير ان حل مشكلة ما، قد لا تتضمن بالضرورة عمل أي شيء في حين اتخاذ القرارات سيؤدي ألي إجراء.

بصفة عامة يمكن القول بأن القرار هو عملية عقلانية تتبلور في اختيار بين البدائل متعددة ذات موصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة

الشكل رقم (07) يمثل عملية اتخاذ القرار



(صيرفي، 2008: 11).

هو عملية متكاملة ومنتشبة ولكنها منظمة ومنتابعة. فهو لا يتم عشوائيا وإنما يعتبر مرحلة تالية لصناعة القرار.

(الحربي، 2012: 40).

تتضمن عملية اتخاذ القرارات اختيار بين بديلين أو أكثر. أي بين عدة طرق ممكنة تقود نحو هدف معين، إن عدم وجود بدائل تجرد العملية من معناها. حيث تصبح أشبه بانتخاب من غير مترشحين قد تكون العملية بسيطة تنطوي على مجرد تطبيق للقواعد و الإجراءات المعتادة مثل: طلب كمية جديدة من البضائع أو صرف تعويض لموظف جديد وقد تصبح معقدة تحتاج إلى قدرة عالية من التفكير والتصور والتحليل والابتكار واستخدام التقنيات المتقدمة وربما الاستعانة بالخبراء والمختصين مثل: قرارات متعلقة بإعادة هيكلة أو الاستثمارات الكبيرة والطويلة الأجل. (الطيب، 1989: 38).

إن اتخاذ القرار هو نشاط إداري مرتبط بوضع الخطط وتحديد الأهداف ورسم السياسات واتخاذ القرار بصفة عامة هو جوهر ولب العملية الإدارية باعتبار أن الإدارة هي التفكير الابتكاري أو ابتدائي متعلق باتخاذ القرار الأنسب لمواجهة موقف معين في ضوء استعراض عدد من البدائل المتاحة يتم المفاضلة بينهما.

- وقد يعتبر عن القرار في شكل سياسات أو قواعد أو أوامر أو تعليمات أو غيرها.

- واتخاذ القرار عملية ذهنية تتطلب قدرا كبيرا من التصور و المبادأة و الإبداع وكذا درجة كبيرة من المنطقية. بما يمكن معه اختيار وتقييم بدائل التصرف الممكنة لتحقيق هدف معين. (هاشم، 1981: 109).

تعتبر عملية اتخاذ القرارات أو وضع قرار وظيفية إدارية وعملية تنظيمية فهي إدارية لأنها من المسؤوليات التي يتحملها المدبرون، وهي تنظيمية كونها عملية ناتجة من مجموعة جهود لكثير من الأفراد والجماعات وتتأثر بالكثير إذا لا نقل جميع المسؤوليات.

(خليل، 2005: 209).

- يقوم كل فرد منا في دنياه اليومية باتخاذ العديد من القرارات والتي هي عبارة عن تصرفات شعورية ناتجة عن حصيلة تفكير وتدبير للأمور وحساب الأشياء، يرمي الفرد من ورائها إلى اختيار واستعمال أحسن وسيلة للوصول إلى غاية ما، أو استخدامها لتحقيق هدف ما وبالتالي فإن الفرد حال اتخاذه القرار فإنه يكون قد اختار الطريق أو المسلك أو النهج أو حل الأفضل أو الأمثل للوصول إلى هدفه أو تحقيق غايته من بين عدة طرق أو مسالك أو مناهج متكافئة.

-وما ينطبق على الأفراد في هذا الشأن، يصدق على المنظمات الإدارية أيضا. حيث تلجأ لتسير العمل داخلها بعلاقاته الداخلية والخارجية . وأيضا لمجابهة المشاكل الإدارية من جانب المختصين في المنظمة بذلك.

- والقرار الإداري كالقرار الفردي يعد نتيجة للمفاضلة بين البدائل مختلفة، ولكنه يتميز بأنه محصلة لدراسات وأفكار وآراء ومناقشات واتصالات، أي انه نتيجة مستخلصة من الدراسات معدة سلفا وذلك فإن القرار الإداري يعرف في المجال الإدارة العامة بأنه مسلك محدد يتم اختياره من بين البدائل العديدة لمواجهة المشاكل الإدارية ، وذلك في ضوء معايير نظرية علمية تضمن سلامة ذلك الاختيار ومرونته. (سعيد، 2007: 293).

- نلاحظ بأن التعاريف السابقة لاتخاذ القرار تشترك في اختيار بديل من البدائل مقترح مع التوكيد على:

أولا- تحديد المشكلة.

ثانيا- تحديد الهدف.

ثالثا- إيجاد البدائل وتقديمها. (باركر، 1998: 74).

2- أهمية اتخاذ القرار:

يعتبر اتخاذ القرار الإداري من المهام الجوهرية التي يقوم بها المدير ولهذا وصفت العملية اتخاذ القرارات قلب الإدارة كما وصفت المدير بأنه متخذ القرارات وأن قدرة المدير على اتخاذ القرارات من الواقع النظامي في اتخاذها وهو الذي يميزه عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري في المنظمات ولهذا أصبحت عملية اتخاذ القرار هي محور العملية الإدارية الرئيسية وأصبح النجاح الذي يحقق في كل منظمة ويحقق الأهداف المأمولة يتوقف بدرجة كبيرة على قدرة اقتياد الإدارة في اتخاذ القرار الصحيح والمناسب حيث ان عملية اتخاذ القرار تشمل من الناحية العملية كافة جوانب التنظيم الإداري، ولذا فإن أي تفكير في عملية الإدارية ينبغي أن يتركز على أسس وأساليب اتخاذ القرار بالإضافة إلى التركيز على أسس وإجراءات تنفيذ هذا القرار. (كنعان، 1983: 93).

ويرى الباحث أن عملية اتخاذ القرارات ترتبط ارتباطاً مباشراً بالوظائف الإدارية، كالخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة فهي عملية تتم في كل مستوى من المستويات التنظيمية، كما تتم في كل نشاط من الأنشطة المنظمات، وبالتالي فكل المستويات الإدارية يواجهون ظروفًا تتطلب منهم اتخاذ القرارات، والقرار الجيد يساعد القادة في نجاح أي سياسة جديدة أو تغيير في السياسة القائمة أو في تحقيق تعاون أكثر أو مقاومة أقل في موقف معين، ولذلك أصبحت نظريات القرارات من أهم ما تعني به النظرية العامة للقيادة الحديثة، وللقرار أثر بالغ على الإدارة، وإذا اتخذ القرار خاطئاً تكون له تكلفة، لذا تكتسب عملية اتخاذ القرار أهمية متزايدة بسبب التطورات التي أدخلت على طرق جمع البيانات وتحليلها وتصنيفها وتخزينها، كما جذبة هذه العملية العديد من الأطراف في ميادين في عمليات متعددة إلى القرار لاستخدامه في الوصول إلى حلول للمشاكل. (كنعان، 1983: 93).

3- أنواع القرارات:

يمكننا أن نميز بين نوعين أساسيين من القرارات وهما:

أ- **القرارات المبرمجة:** هي القرارات المخطط لها سابقا وتكون محددة بواسطة قواعد وإجراءات منظمة والتي تشرح بالتفصيل كيفية معالجة مشكلة روتينية متكررة ومعروفة والمصطلح المستخدم هنا هو البرمجة (يمثل تماما البرمجة في الحاسوب الآلي) فالحاسوب نحدد له مجموعة من البدائل فيقوم باختيار البديل الأنسب بطريقة آلية.

ب- **القرارات الغير المبرمجة:** وهي تتصف بأنها غير مخططة وغير محددة سلفا كما أنها تتناول مشاكل غير معروفة بصور مسبق ومشاكل جديدة، ولا يمكن اتباع أساليب روتينية ولائحة في علاجها، وبالتالي يمكن القول أن هناك درجة عالية من عدم تأكد في تأثير القرار على علاجه للمشكل (بونخل، 2007: 126)، وهناك تصنيف آخر لأنواع القرارات.

أولا-القرارات التقليدية:

أ-**القرارات الحيوية:** تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها الى تفاهم ومناقشة وتبادل الرأي إلى نطاق واسع وفي مواجهة هذا نوع من مشكلات يبادر المدير بدعوة مساعديه ومستشاريه من إداريين وفنيين إلى اجتماع يعقد بهدف دراسة المشكل والمشاركة في اتخاذ القرار ويعطيهم جميعا حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف.

ب-**القرارات الإستراتيجية:** وهي القرارات الغير تقليدية تتصل بمشكلات إستراتيجية ذات أبعاد متعددة، وعلى جانب كبير من عمق وتعقيد من هذه النوعية من القرارات، تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمختص التي تتناول جميع الفرضيات والاحتمالات.

(مدونة صالح، موقع الالكتروني في 2018، 05، 15، 14:30).

4- مراحل اتخاذ القرار:

التعرف على المشكلة بدقة وتحديد الأجزاء الرئيسية فيها وهي:

1-5 الأهداف التي يمكن تحديدها.

- المحددات التي تحد من توفير البدائل.

ولابد من تحديد وسائل المساعدة في المشكلة كاستشارة التي يقدمها الأفراد ذو العلاقة بالمشكلة لمتخذ القرار والتي توجه لتفادي الأخطاء التي قد يقع فيها.

2-5 مرحلة تحديد مجموعتين من عوامل المؤثرة على نتائج القرار وهما:

- إعداد المجموعة التي تستحق البحث والتحليل.

- عوامل القرار التي يقع خارج متخذ القرار وهو ما يسما بعوامل عدم التأكد والتي قد تؤثر سلبيا في اختيار البديل الأفضل على نتيجة القرار.

3-5 مرحلة جمع المعلومات المناسبة: ويتم إعداد المعلومات المناسبة بشكل من خلال الوسائل التالية:

- الطرق وتكون في استخدام مراحل تحليل المشكلة الموضوع الدراسة كالطرق الإحصائية التي تستخدم في التحليل.

- البيانات وهي الحقائق وأرقام والوثيقة المرتبطة بالمشكلة ومن ثمة يمكن أن ندمج الطرق والبيانات معا أثناء التحليل المشكلة لاقتراح الحلول المناسبة.

4-5- مرحلة تحديد البديل الأفضل: يعمل متخذ القرار في هذه المرحلة على تنظيم المعلومات وتفسيرها بطريقة مفيدة تمكنه من تحديد البديل الأفضل من خلال:

- إعداد مصفوفة تتضمن مجموعة بدائل وعوامل التأكد ووضع القيم المحتملة لكل بديل.

- تحديد البديل الذي يحقق (الرضا) أفضل مقارنة بمعايير النجاح المحددة.

5-5- مرحلة وضع وتطوير خطة مفصلة للتنفيذ: يعد بعد اختيار البديل لابد من ترجمته إلى واقع العمل. بموجب خطة تنفيذية فاعلة تأخذ ببعد الزمن للقرار وترعا فيها الجوانب التالية:

-الوضوح في عرض تفاصيل الخطة.

-تفويض صلاحيات ومسؤولية التنفيذ إلى أحد أعضاء.

-وضع نظام رقابي على تنفيذ الخطة.

- المتابعة المستمرة لضمان فعالية نظام الرقابة في التنفيذ.

5-6- ملاحظة تقييم القرار وعملية اتخاذه بعد تنفيذ الخطة: تراعي في هذه المرحلة الجوانب التالية:

-التوقيت الملائم لاتخاذ القرار.

-الكفاية النسبية للمعلومات الذات الصلة بالقرار.

-مدى تشابه ظروف اتخاذه.

الشكل رقم(08): يمثل مخطط خطوات عملية اتخاذ القرار.



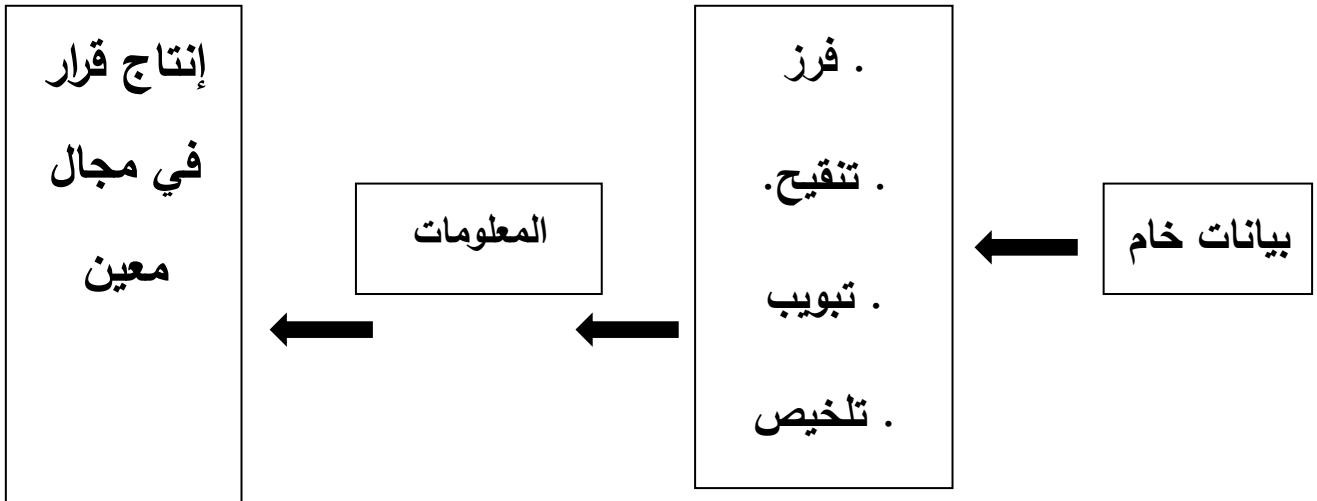
المصدر: (مدونة صالح ، موقع الالكتروني ف 10:15،15:04:2018

6- المعلومات والبيانات في اتخاذ القرار:

1- معنى المعلومة:

هو نظام مصمم يضع في اعتباره توفر المعلومات التي تحتاجها الإدارة بمختلف فروعها في إطار متكامل كما أن المعلومات (عبارة عن بيانات مرت بمرحلة التشغيل أو التحليل من أجل استخدامها لغرض معين) والمعلومات هي كافة أنواع البيانات والتقارير المتعلقة بنشاط الإدارة والتي تم معالجتها بعد أن كانت مادة خام ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

-الشكل رقم (09): مخطط معالجة المعلومات لصانع القرار.



المصدر: (جمال، 2005: 70).

فالمعلومات إذا نتاج معالجة البيانات تحليلاً وتركيباً لاستخلاص ما تتضمنه البيانات.

2- مصادر المعلومات: يعتبر مصدر المعلومات أحد المؤشرات الرئيسية للحصول على الحقائق وتنوعها وهنا كمصادر أولية وأخرى ثانوية وهذا حسب قربها أو بعدها من مركز القرار كما أن هناك مصادر رسمية وغير رسمية وأخرى داخلية وخارجية فالمصدر الرسمي هي جهات التي تتولى الإشراف على جميع المعلومات وتسجيلها ومعالجتها وتقديمها

على شكل معلومات مفيدة للجهة التي تحتاجها قد تكون المعلومات نازلة على شكل قوانين مثلا وقد تكون صاعدة كالتقارير.

أ-المصادر الداخلية: تتمثل في الشبكة الداخلية للاتصالات كاستعمال الهاتف أو الفاكس أو المعلومات المتعلقة بأداء الموارد البشرية أو المراقبة أو الصيانة أو المعلومات أو الإصلاحات إضافة إلى المراسلات و العقود المبرمة و المعلومات الخاصة بالشؤون المالية.

ب-المصادر الخارجية للمعلومات: هي معلومات التي تسعى المؤسسة للحصول عليها و متعلقة بالتكنولوجيا الحديثة هذا الضمان تواجهها في السوق ونموها وتماشيها مع معطيات الجديدة إضافة لهذا نجد مصادر للمعلومات الخارجية مختلفة نذكر منها بنوك دار النشر ودوريات متخصصة ، مراكز إحصاء مصالح أمن الشرطة الدرك.... ووسائل إعلامية الصحافة الانترنت.

-الرأي العام(المنظمات النقابية الجمعيات الأحزاب هيئات رسمية وزارة البرلمان).

المنظمات العالمية:(unicef.OPQAUE.FAO)

خصائص المعلومات:

-قابلية الجمع: فإن جمع المعلومات الحيوية وضرورية لمل منظمة تريد الاستمرارية فإدارة بأمس الحاجة إليها حاضرا أو مستقبلا حيث يتم الاحتفاظ بها وتخزينها إلى حيث استعمالها وقد تطوره وسائل تخزين المعلومات هي عصر المعلوماتية ومن بينها(أقراص المرنة فلاش ديسك، أقراص الصلبة للحاسوب...).

-إمكانية استعمال المعلومات من طرف الجميع.

-إمكانية تليقها واختيار الأنسب منها.

-السرعة في استعمال (سمة العصر).

-قابلية للتحقق من صدقها بتالي مراجعتها وقياسها. (نبيل :ص51).

7- المشاركة في صنع القرارات:

لقد تعددت التعريفات التي قدمت حول مفهوم المشاركة في عملية صنع القرار وقد تطرق (الرويلي، 2002 : 28). إلى هذا الموضوع كالتالي:

أولاً- تعريف المشاركة "بأنها إتباع الأفراد عقليا وعاطفيا في المواقف الجماعية مما يشبعهم في تحقيق أهدافها وتحمل مسؤوليات المنوطة به" ورغم تعدد التعاريف المشاركة إلا أنها تتفق في مجملها على إسهام المرؤوسين في صنع القرار بأشكال ودرجات متفاوتة من المساهم في صنع القرار لتحديد نطاق المشاركة وحدودها في صنع القرارات فإن هناك اتجاهات تظهر عند الكتاب والعلماء الذين درسوا الإدارة.

أ- اتجاه التقليدي: يرى أنصار هذا الاتجاه أن عملية المشاركة ترتبط مع نوعية القرار المراد اتخاذه في المستويات المختلفة للتنظيم فالقرارات الإستراتيجية مثلا تقتصر عملية اتخاذها على القيادات العليا في حين تترك عملية صنع القرار العادية والروتينية على مستويات أخرى وهذا يعني أن المشاركة في صنع القرارات تعتمد على أهمية القرارات نفسها، لكن هناك انتقادات توجه إلى هذا الاتجاه بالنسبة لصعوبات تطبيقية عمليا، لأن هناك شروط لا بد من تحقيقها عند العمل بهذا الرأي مثلا: أن يلتزم كل عضو في التنظيم بدوره المحدد ونطاق اختصاصه الرسمية حيث يفترض عدم صنع الإدارة العليا لأي قرار روتيني وعدم صنع المرؤوسين لأي قرارات إستراتيجية إضافة إلى ذلك يتطلب تطبيق هذا الاتجاه وجود وسائل دقيقة يستخدمها المديرون لتمييز بعض المشكلات التي تحتاج

إلى قرارات روتينية.

ب- اتجاه الحديث: يرى أصحاب هذا الاتجاه أن المشاركة فعالة في صنع القرار تستلزم استخدام الأساليب الجماعية في صنعها، ويتطلب ذلك فسح المجال أمام مستويات مختلفة من الموظفين في التنظيم للمشاركة في صنع القرار، بالإضافة إلى مشاركة الجهات التي يعينها القرار خارج المنظمة أو التنظيم . وقيم أنصار هذا الاتجاه المشاركة على أساس الأساليب الجماعية في الإدارة بحيث يسعى الرئيس إلى اشتراك كل من يعينهم أمر القرار. إلى أن

هناك عدة عوامل تتوقف عليها إمكانية تطبيق الأساليب الجماعية من الناحية العملية من أهمها :

-نوعية القرارات المراد صنعها، أهميتها، هذا إضافة إلى عامل الوقت و التكلفة ، هذا فضلا عما يتعرض له صنع القرارات من ضغوطات ومدى ما تحدثه من أثار نفسية سيئة إلا أنه من الملاحظ أن معظم المدراء يميلون إلى انفراد في اتخاذ القرارات ومن السلبيات هذا النهج الفردي على صنع القرارات أنه يفقد الإدارة الجماعية فعاليتها لأن المرؤوسين سيفقدون التسليم بصحية الآراء رؤسائهم حتى لو كانت خاطئة ويعملون على استرضاء هؤلاء الرؤساء وبالتالي لا تنمو عندهم الشخصية القيادية ويسعى كل منهم إلى فرض آرائه على الموظف أقل منه درجة وبالتالي سيؤدي ذلك إلى انعدام الثقة بين جميع المستويات. (الرويلي،2000: 28).

8-العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

"يرى خلف أنه هناك مجموعة من العوامل متشابكة التي تتأثر بها عملية صنع القرارات والتي يمكن تقسيمها إلى:

أولا/-العوامل الشخصية المتعلقة بالتكوين النفسي والاجتماعي للشخص الذي يصنع القرارات.

ثانيا/-العوامل الاجتماعية التي تصف البيئة الاجتماعية ويتم اتخاذ القرارات في إطارها. (الخلف،2005: 10).

ثالثا/-العوامل الحضرية والثقافية التي تصف الأساليب والعادة والتقاليد التي تحكم الأفراد و الجماعات في تصرفاتهم في المجتمع معين كما أن هناك مجموعة من العوامل تؤثر في عملية صنع القرارات واتخاذها وتتدخل في سلوك صانعي القرارات(الرويلي،2000: 20).

تتمثل هذه العوامل في:

أ-العامل السياسي: تؤثر عملية صنع القرار بعدة قيود التي يفرضها النظام السياسي على حرية صانعي القرار أو توجيه القرار حتى يؤثر أو يكون متنسقا مع فلسفة النظام كما يعد الارتباط بين السياسة والإدارة دافعا لإنجاز وحسن اتخاذ القرار مع ابتكار وبتالي فإن المدير الذي يتمتع بثقة ومساندة قيادة السياسية يكون أكثر انطلاقا واستخداما لاتخاذ القرار الصعب وتحمل المسؤولية ويكون جل اهتمامه هو تحقيق الهدف المنشود ولا يخشى النيل منه والتشكيك فيه.

ب-العامل الاقتصادي: وهذا لا بد أن تكون القرارات منسجمة مع اتجاه الاقتصادي السائد إضافة إلى المستويات الاقتصادية السائدة كذلك تعتمد عملية صنع القرارات على توفير احتمالات اللازمة حيث أن تنمية البدائل وتقويمها وتنفيذها تحتاج أساسا إلى اعتمادات مالية محددة.

ج-العوامل الاجتماعية: يقصد بها البيئة الاجتماعية التي يتم فيها صنع القرارات أو التأثير المتبادل بين صانع القرار وأفراد المنظمة والتنظيمات الاجتماعية الأخرى الرسمية منها والغير الرسمية ومن هذه العوامل الاجتماعية:

-عامل المرووسين: لا بد أن يدرك صانع القرارات أن القرارات التي يتم اتخاذها لن تكون فعالة إلا إذا كانت مقبولة لدى المرووسين فالمرؤوسين ليسوا تابعين فقط لصانع القرارات وإنما يحددون أيضا النقاط السلطة التي يتمتع بها صانع القرار.

-الزملاء: يعتبر الشخص الذي يتولى عملية صنع القرارات عضو في مجموعة تمثل الهيئة الإدارية في المنظمة وبتالي إذا لم يكن القرار مستندا إلى القيم والمعتقدات مراعي المصطلح الزملاء فإنه سيواجه مشكلات.

-البيئة الخارجية: يتأثر صنع القرار بالوقت المتاح وبالمنافسة التي تواجهه ودرجة اليقين في تحقيق أفضل النتائج.

-الخبراء والمستثمرون: يتميز هؤلاء بالخبرة والمهارة الفنية، فهم الذين يتولون عملية دراسة المشكلات وإجراء البحوث و التجارب وجمع البيانات و المعلومات التي يمكن أن

يستفاد منها لاتخاذ القرار، فهؤلاء الخبراء والمستثمرون هم الذين يقومون بتقديم وطرح الآراء التي تفيد متخذ القرار وله الحق في الأخذ بها أو تركها أو رفضها.

- **نطاق الإشراف:** يقصد بها عدد المرؤوسين الذين يخول للمدير إدخالهم في نطاق الإدارة الخاصة به. ومدى العلاقة المباشرة بين المدير و المرؤوسين كيف يمكن توظيف هذه العلاقة في أداء العمل بصورة فعالة و بالتالي فإن ضيق نطاق الإشراف يساعد أو يزيد من سرعة التفاهم بين المدير و المرؤوسين الأمر الذي يؤدي إلى سرعة صناعة القرار.

- **عامل القيم والحكام الشخصية:** يتألف البناء الاجتماعي من العلاقة الاجتماعية التي تمثل بدرجة عالية من الثبات والاستمرارية التي تتبلور في وحدات في النظم الاجتماعية ويعرف النظام الاجتماعي بأنه عبارة عن القواعد ومعايير النظام إلى حين التطبيق و بناءا عليه تعتبر المعتقدات والقيم من المكونات الأساسية لنظام الاجتماعي بل إلى سبق القيم الاجتماعية و المعتقدات يعتبر جوهر البناء الاجتماعي ونسيجه.(الرويلي،2000: 20).

علاقة الاتصال التنظيمي باتخاذ القرار

يرى اميل فهمي شنوذة ان مشكلة الادارة الاولى في يومنا هذا هي مشكلة الاتصالات اي مشكلة البيانات و المعلومات اللازمة للعملية الادارية.

وإذا كانت الاتصالات ضرورية و لازمة للعملية الادارية بجوانبها المتعددة، فهي اكثر ضرورة و اهمية لعملية اتخاذ القرار، لان الاتصالات و اتخاذ القرار يشكلان جانبين مهمين من جوانب العملية الادارية، ويعتمد كل واحد منهما على الاخر ويتاثر به.

وقد اكد JOHN L DORSEY على اهمية الاعلاقة بين الاتصالات و اتخاذ القرار، اذ ان الاتصالات هي التي تنقل البيانات و المعلومات و الحقائق اللازمة لاتخاذ قرار معين، و ان نقل هذه البيانات و المعلومات قد يتم عن طريق التسلسل الرئاسي وفق القاعدة الهرمية، وقد يتم النقل ايضا بطرق اخرى لا تلزمه في سيرها قنوات الاتصال الرسمي كما هو في الاتصالات غير الرسمية. (طيار،2015: د.ص).

1- علاقة الاتصال الرسمي ب اتخاذ القرار:

ان الاتصال التنظيمي الرسمي هو تلك العملية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات عبر الوسائل و التقنيات التي يحددها المرسل عبر القنوات الرسمية، التي توجد في اطار الهيكل التنظيمي وفق الخطوط التي تضمنها المستويات الادارية من جهة و القوانين و القواعد التنظيمية التي تعمل بها المنظمة من جهة اخرى، بحيث يتخذ الاتصال اتجاهات اساسية في التنظيم (النازل – الصاعد – الافقي)، والتي سنحاول التطرق لعلاقتها باتخاذ القرار. (طيار، 2015: د.ص).

1. علاقة الاتصال النازل باتخاذ القرار:

هو ذلك النمط من الاتصال التنظيمي الرسمي الذي يكون اتجاهه من الاعلى الى الاسفل، ويستخدم هذا الاسلوب من قبل القادة و المدراء لتخصيص الاهداف، و توفير المعلومات و التعليمات و التعريف بالسياسات و الاجراءات و المعلومات حول مستوى الاداء، كما انه قد يكون شفويا او مكتوبا او مرئي او اي شكل آخر، و المعلومات التي تتخذ هذا الشكل غالبا ما تكون عرضة للتحريف و سوء الفهم لذلك يجب متابعتها و مراقبة ردود افعال المتلقين في شكل تغذية رجعية للتأكد من وصول هذه المعلومة و فهمها بشكل صحيح.

و الاتصال النازل يمكن القائد الاداري من التأثير في مرؤوسيه، ان القائد الاداري لا يمكنه التأثير في مرؤوسيه و القيام بوظائف التوجيه و الاشراف على اكمل وجه بدون نظام اتصال فعال بينه وبين مرؤوسيه، فلكل قائد اتجاهاته و افكاره و معتقداته التي يريد توصيلها للعاملين، كما ان القائد عند قيامه بالاشراف على العمل و العاملين يصدر توجيهات و اوامره التي يريد توصيلها لهؤلاء العاملين، و هي تلك المتمثلة فيما يتخذه من قرارات، وذلك بموجب ما لديه من معلومات و بيانات توفر له وسائل الاتصال في منظمته. (طيار، 2015: د.ص).

2. علاقة الاتصال الصاعد باتخاذ القرار:

يتجسد هذا النوع من الاتصال في مختلف المعلومات التي ينقلها العاملون في المستويات الأدنى للتنظيم الى الادارة العليا، حيث يعطي المرؤوس لرئيسه بيانات عن عمله، و المشاكل التي تصادفه في العمل، وتستدعي تدخل السلطات العليا، وتكون هذه المعلومات عادة في شكل تقارير و شكاوي، مع تطور الفكر التنظيمي تعدى هذا الاسلوب من الاتصال شكاه البسيط الى اشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات عن طريق ابداء الرأي وتقديم اقتراحات حول نظام العمل بهدف تطوير الاداء وتحسينه، وقد اكد هذا الراي كل من الباحثين شستر برنارد CHESTER BERNARD و ماري باركر فوليت MARY PERKER FOLLET لاهمية الاتصال الصاعد باعتباره القيادة تتمثل في قبول التعليمات الصادرة اليهم طوعيا و عن قناعة اكثر منه بسبب سلطة الرؤساء في اصدار القرارات اللازمة للمستويات التنفيذية.

ان تزويد القائد بالمعلومات و البيانات الصحيحة تعتبر معلومات ضرورية، اذ اراد القائد اتخاذ القرارات السليمة، حتى انه ظهر شكل من اشكال الادارة يسمى الادارة بالمعلومات، اى كل سلوك او تصرف و قرار للادارة يعتمد على الحقائق و المعلومات و البيانات الصحيحة بعيدا عن التحيزات و الاهواء الشخصية و الضغوط، فالقائد في ادائه ونظرا لاهمية المعلومات و البيانات بالنسبة للادارة الحديثة فانها تحرص على وجود نظام فعال للاتصالات و خاصة في المنظمات الكبرى، يسمح بالحصول على المعلومات و البيانات و خفضها بصورة جيدة حتى يسهل للقائد و لغيره من العاملين الحصول عليها عند طلبها.

ان جعل القائد عارفا بحقيقة ما يجري داخل منظمته، لعل اسوأ القادة الاداريين هم الذين يتكاسلون عن معرفة ما يجري داخل منظماتهم، حيث يتوقعون داخل مكاتبهم الخاصة، وقد تكو المعلومات التي تصل اليهم عما يجري حولهم ناقصة او متغيرة او مشوهة وهذا يؤدي بهؤلاء القادة الى اتخاذ القرارات الخاطئة و التصرفات غير المنطقية .

و القائد الاداري هو الذي يحرص على توافر وسائل اتصال فعالة تمكنه من معرفة حقيقة ما يجري داخل منظمته بصورة صادقة دون تأخير فالمعلومات و الحقائق قد تصل الى القائد

الاداري ولكنها تصل متأخرة اي بعد الوقت المناسب، مما يترتب عليه عدم جدوى ما يتخذه من قرارات. (طيار، 2015: د.ص).

3. علاقة الاتصال الافقي باتخاذ القرار:

هو تلك العملية التي تتم بين العاملين في نفس المستوى الاداري، بغرض التشاور وتبادل الخبرات و المعلومات دون الرجوع الى المستويات العليا، ويمكن تعريفه ايضا على انه تلك الاتصالات الجانبية بين الافراد و المجموعات في المستويات المقابلة، مما يزيد من تماسك و ترابط الجماعة، ويلجأ الافراد الى هذا النوع من الاتصالات للارتياح النفسي الذي يتحقق من خلاله، عكس الاتصالات الصاعدة التي تفرض كاتصال رسمي، وللاتصالات الافقية مزايا نذكر منها:

- تعمل على تنسيق الجهود لتحقيق التكامل و الترابط في الجهود كفريق واحد لخدمة مصالح المؤسسة

- الاستفادة من خبرات المديرين على اختلاف مستوياتهم، وكذا استفادة العاملين من خبرات بعضهم البعض.

- حيوية الاتصال بين المديرين وبين مختلف شرائح العمال.

ويظهر دور الاتصالات في اتخاذ القرارات من حيث الاستشارات وتبادل الخبرات بين الموظفين الذي يقعون في نفس المستوى الاداري، وذلك من خلال تناسق موظفي نفس المستوى وتفاوت خبراتهم في المجال. . (طيار، 2015: د.ص).

2- علاقة الاتصال غير الرسمي باتخاذ القرار:

نظرا لاهمية الاتصال غير الرسمي فانه يمكن لمتخذ القرار ان يستفيد بشكل كبير من هذا النوع من الاتصال، نظرا لما ينتجه من معلومات وبيانات قد تغيب في حالة الاتصال الرسمي، وتتحدد درجة استفادة المنظمة من هذا النوع من الاتصال تبعا لحجمها وطبيعة

عملها و الهدف الذي تسعى لتحقيقه، اذا ما توفر نظام اتصال غير رسمي الى جانب اتصال رسمي فذلك سيجعل المنظمة قادرة على جمع كم كبير من المعلومات و البيانات و بالتالي تكون قادرة على اتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب. (طيار، 2015: د ص).

ونظرا للدور المهم الذي يلعبه الاتصال غير الرسمي الى جانب الاتصال الرسمي في عملية اتخاذ القرار، فانه من غير المنطقي اغفال هذا الدورن ويتضح ذلك من خلال التطورات و تكنولوجيا المعلومات التي ساهمت في تعاظم دور المعلومات وتزايد اهميتها متى كانت بالموصفات الكمية والنوعية و الدقة، وغالبا ما يتاح هذا من خلال الاتصال غير الرسمي و الفرد هو محور العملية الاداري، واذا كانت هناك قرارات تخالف اهدافه و رغباته فانه يحاول التأثير عليها بكل السبل و الوسائل لجعلها تلبى رغباته و حاجاته، و بهذا فانه يلجا الى الاتصال غير الرسمي كوسيلة للتعبير عن آرائه. (الخلف، 2005: 10).

خلاصة الفصل:

إن عملية اتخاذ القرار ونظار لأهميتها داخل المؤسسة تحضي باهتمام كبير من طرف المسيرين بسبب الدور الاستراتيجي التي تقوم به وهو توجيه المؤسسة وترشيدها للوصول لأهداف المسطرة ولكن هذه القرارات لن تكون من العدم وإنما بتوفير مجموعة من العوامل ومن أهمها العنصر البشري الذي يلعب الدور الحاسم في هذه العملية، فالقرار ليس مجرد موقف شاذ يتخذ في لحظة زمنية معينة وإنما يكون وفقا لمراحل ودراسات يقوم بها قبل اتخاذ القرار، وأيضا القرار ليس صنفا واحدا فنجد له العديد من الأشكال و الأصناف منها مثلا: قرارات مبرمجة.... إلخ، وكما تتعدد أيضا أساليب اتخاذ القرار، ومن هنا نستخلص أن القرار ليس أمرا سهلا ولا يستهان به وإنما هو العمود الفقري لكل مؤسسة تريد تحقيق أهدافها و الوصول إلى النتائج المرجوة.

الفصل الثالث : الدراسات السابقة

- تمهيد

- دراسات تتعلق بالاتصال التنظيمي

- دراسات تتعلق باتخاذ القرار

- دراسات تتعلق بالاتصال التنظيمي و اتخاذ القرار معا

- التعقيب على الدراسات السابقة

الدراسات السابقة :

تمهيد :

نال موضوع الاتصال التنظيمي و اتخاذ القرار اهتمام العديد من الباحثين في علم الادارة حيث توفرت دراسات تتناول موضوع الاتصال التنظيمي و اتخاذ القرار بشكل مفصل وفي ما يلي سوف نقوم بتقديم مجموعة من الدراسات من خلال ثلاث محاور رئيسية.

1- دراسات تتعلق بالاتصال التنظيمي:

دراسة طيبش ميلود، (2010). بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة.

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها:

- توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال و التفاعل الاجتماعي من خلال المحافظة على الوعود التي تتم بين العاملين.
- وجود علاقة ارتباطية بين الاتصال و التفاعل الاجتماعي من خلال المنافسة بين العاملين.
- توجد علاقة ارتباطية بين العملية الاتصالية ذات درجة عالية، مما يشجع العمال على التفكير اكثر في الابداع وتطور المؤسسة.
- وجود علاقة بين الاتصال داخل المنظمة وتفاعل العاملين.

2- دراسات تتعلق باتخاذ القرار:

1- دراسة مناصرية اسماعيل، (2004). بعنوان دور نظام المعلومات الادارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات.

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها:

- في الشركة الجزائرية للألمنيوم يعتبر توفر المعلومات الملائمة و الكافية، الدقيقة و في وقتها المناسب اهم محدد لزيادة فعالية اتخاذ القرارات الادارية.

- يساهم نظام معلومات الشركة بقدر وافر في بلورة رؤيا اوضح للمشاكل وبدائل حلولها، و بالتالي انتاج قرارات اكثر دقة و مرونة و فعالية بجهد ووقت اقل .
- غياب وعي المسؤولين بأهمية التكنولوجيا التي يوفرها النظام في مجالات الاتصالات و اتخاذ القرارات و الذي يجسد في بروز مقاومة للتغيير.

3- دراسات تتعلق بالاتصال التنظيمي و اتخاذ القرار معا:

1- دراسة بركان دليّة ، (2011). بعنوان: تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار.

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج:

- للقيام بعملية اتخاذ القرار يجب ابعاد العلاقات الشخصية لجعل هذه العملية موضوعية وسليم، وليكون اختيار البديل وتنفيذه اكثر مصداقية وبناءا على معلومات حقيقية لا على اساس العواطف و المشاعر.
- عدم اغفال الاشاعات او السكوت عليها، بل يجب تقديم الحقائق و المعلومات وتوضيح الرؤية لدى جميع افراد المؤسسة.
- منح العامل فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات وتحسيسه بأهمية ارائه فالمشاركة تؤدي الى خلق ما يسمى الصف الثاني من الاشخاص و المدربين على اتخاذ القرار السليم، وكذا تعزيز الثقة المتبادلة بين افراد التنظيم.
- لايمكن الاستغناء عن الثقة في عملية اتخاذ القرار، وغياب عنصر الثقة يجمد القرارات ويصعبها ويجعلها في ايدي اشخاص محدودين.

3- دراسة هزاع شبيب خالد، (2003). بعنوان: دور نظم الاتصالات الادارية في اتخاذ القرارات في الاجهزة الامنية، دراسة مسحية على منسوبي جوازات منطقة الرياض.

وتوصلت الدراسة الى:

- اكثر تقنيات الاتصالات الحديثة استخداما في جوازات منطقة الرياض هي (الحاسب الالي، الهاتف، الفاكس، الصور الفوتوغرافية، و الملصقات).

- اكثر وسائل الاتصالات الادارية فعالية في اتخاذ القرار هي الاتصالات الكتابية تليها الاتصالات الشفهية، ثم الاتصالات غير اللفظية، اما بالنسبة لوسائل الاتصالات المصورة فكانت ذات فعالية متوسطة في عملية اتخاذ القرارات.
- ان اكثر المهارات توافر لدى العاملين في جوازات منطقة الرياض هي (القراءة المتأنية، الاتصال الجيد، اختيار الكلمات التعبيرية المناسبة، و القدرة على تنفيذ ما جاء بالرسالة).
- ان اهم المعوقات التي تحد من كفاءة نظم الاتصالات الادارية في عملية اتخاذ القرار في جوازات منطقة الرياض على التوالي: المعوقات الشخصية تليها المعوقات التنظيمية و اخيرا المعوقات البيئية.

3- دراسة سكودارلي حياة، (2011). بعنوان: الاتصال ودوره في ترشيد قرارات المؤسسة. وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها:

- المؤسسات حاليا تعاني من عدة مشاكل تواجهه او تحد من تحقيق اهداف الاتصال بكفاءة و فعالية، مما يؤدي الى نقص المعلومة و بالتالي نقص الاداء الوظيفي و الالتزام التنظيمي و نقص فعالية القرارات.
- ان التطور و التغيير في البيئة الحديثة اصبح يفرض على المؤسسة استخدام تقنيات الاتصال الحديثة التي تتماشى مع التقدم التكنولوجي الحاصل لغرض اتخاذ قرار فعال.
- يمكن القول بان الاتصال هو بمثابة الشريان الذي يجهز المعلومات للمؤسسة عبر القنوات المختلفة، الامر الذي يساهم في اتخاذ قرارات فعالة و تحقيق اهدافها و تطويرها، و ان معظم المشكلات التي تواجهها المؤسسات حاليا هي مشكلات في الاتصال.

ان موضوع الاتصال موضوع حساس ونظرا لأهميته البالغة يجب اخذه بعين الاعتبار مهما كان نوع و طبيعة نشاط المؤسسة سواء انتاجي او خدماتي مما يلزم علينا تقديم بعض

التوصيات و الاقتراحات لعلها تساهم ولو بشيء قليل في سد التغيرات الموجودة وتدارك النقص على مستوى الاتصال وتحسين فعاليته.

التعقيب على الدراسات السابقة :

يتضح من خلال الدراسات السابقة التي تم عرضها أن هناك اهتمام متزايد بالنسبة للاتصال التنظيمي وطرقه ووسائله ليس فقط في المؤسسات الحكومية والأهلية بل أيضا في المؤسسات الأمنية لما له من دور كبير في تحسين الأداء واتخاذ القرار بكفاءة وفعالية.

معظم الرسائل السابقة تناولت دور تقنيات الاتصال في تحسين الأداء والمعيقات التي تواجه استخدام هذه التقنيات وإلى وسائل الاتصال الفعالة التي تؤثر في فعاليتها وتحسينه ولكن يظهر من دراسات السابقة مثل دراسة بركان دليلة 2011 أنها لم تتناول دور تقنيات الاتصال الغير الرسمي على عملية اتخاذ القرار. ولم تأخذ آراء متخذي القرارات عن طريق المقابلات الشخصية لتتوصل إلى نتائج أكثر دقة وفعالية تساهم في معرفة واقع التقنيات الاتصال المستخدمة وأهميتها في اتخاذ القرارات وتتميز هذه الدراسة عن باقي الدراسات بأنها كانت أكثر شمولية لاستخدام تقنيات الاتصال المختلفة مثل الانترنت، الهاتف، والانترنت ودورها في تحسين الأداء وسرعة اتخاذ القرارات بخلاف دراسات سابقة التي لم تتناول إلا تقنية واحدة وبيان أثر استخدامها مثل دراسة مناصرية إسماعيل 2004.

ولقد استفادة الباحث من الدراسات السابقة بتكوين صورة مبدئية من العلاقة وبين التقنية الاتصال واتخاذ القرار وتحسين الأداء وإلى ربط نتائج الدراسة بالدراسات السابقة كما استفادة منها بشكل

جزئي في إعداد الجانب النظري عن تقنية الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار وبالإضافة إلى أن هذه الدراسات ساعدت الباحث على استخدام أداة الدراسة لجمع البيانات والمعلومات.

ويهدف الباحث من هذه الدراسة إلى تسليط الدور التي تلعبه تقنيات الاتصال لدى متخذي القرارات في المؤسسات الحكومية وبخاصة في مديرية العمليات لاتصالات الجزائر بولاية وهران ومعرفة أهم الصعوبات التي تواجهها ومقترحات لتحسين دور تقنيات الاتصال في المنظمات بالإضافة إلى معرفة أكثر تقنية من تقنيات الاتصال استخداما والمهارات المتوفرة لدى العاملين في عملية الاتصال.

الفصل الرابع : الخطوات المنهجية للدراسة

- منهج البحث
- الدراسة الاستطلاعية
- أدوات البحث
- نبذة تاريخية عن مجمع اتصالات الجزائر
- الدراسة الأساسية
- الأساليب الاحصائية

تمهيد

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري الاتصال التنظيمي و اتخاذ القرار و التطرق الى العلاقة بينهما، سنتطرق في هذا الفصل الى دراسة العلاقة بين المتغيرين بمؤسسة اتصالات الجزائر "وهران".
ومن خلال الفصل سنتطرق الى العناصر التالية:

الفصل الرابع

الخطوات المنهجية للدراسة

1. منهج البحث

2. الدراسة الاستطلاعية

- الهدف من الدراسة الاستطلاعية
- مكان وزمان اجراء الدراسة
- التعريف بالمؤسسة
- عينة الدراسة الاستطلاعية

3. ادوات البحث

- الخصائص السيكومترية لأداة البحث

4. الدراسة الاساسية

- الهدف من الدراسة الاساسية
- مكان وزمان اجراء الدراسة الاساسية
- عينة الدراسة الاساسية

5. الأساليب الإحصائية

- مقياس الاحصاء الوصفي (descriptive statistic measures): بالاعتماد على المتوسط و التكرار و النسب المئوية

- الاحصاء الاستدلالي بإستعمال معامل الإرتباط بارسن، و اختبار **T test** للفروق.
- الإحصاء المتقدم بالاعتماد على تحليل التباين الأحادي ANOVA و معامل الانحدار المتعدد.
- معامل الثبات الفا كرومباخ Cronbach's coefficient Alpha: وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

1: منهج البحث

المنهج هو الطريقة التي توصلنا الى الحقيقة العلمية استنادا على قواعد يهتدي بها الفكر، ويعرف ايضا بكونه الخيط غير المرئي الذي يشد البحث من بدايته حتى نهايته قصد الوصول الى نتائج معينة، ولكون البحث العلمي يستند في جانب مهم منه على الآراء و السلوكيات و الاتجاهات التي تتأثر بالجانب المعرفي للعمال الاداريين، والذي ينعكس دورها في ترجمة الافكار العلمية الى افكار عملية، لذا كان لابد من اختيار منهج يمتاز بالنظرة الشمولية ومنها اعتماد اساليب متعددة لجمع البيانات و المعلومات كالاستبانة و الملاحظة و المقابلات المختلفة و الاطلاع على بعض وثائق المؤسسة محل الدراسة، لذا استقر الرأي على تبني **المنهج الوصفي**، الذي نراه ملما بكل ما ذكرنا سابقا و الذي يمكن عن طريقه جمع البيانات و تبويبها و تحليلها و مقارنتها و تفسيرها، بعبارة اخرى يعد هذا المنهج من اكثر مناهج البحث العلمي ملائمة لهذا النوع من البحوث.

كما اعتمدنا الاسلوب المكتبي لبناء الاطار النظري و مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.

2: الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية أساسا جوهريا لبناء البحث كله. وتهدف الى:

- تحديد دقيق لميدان الدراسة
- التعرف على عينة الدراسة

- التدريب على ادوات القياس
- التأكد من الخصائص السكومترية للأداة.

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بتاريخ (20 فيفري 2018)

التعريف بمؤسسة البحث

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي اي ملك لدولة الجزائر، تقدم خدمات في مجال الهاتف و الانترنت داخل السوق الجزائرية، تتفرع إلى مجموعة من الوكالات التجارية، التي تعتبر الواجهة الامامية للمؤسسة اي يتوجه الزبائن نحوها من اجل الحصول على الخدمات التي تعرضها المؤسسة

1- نبذة تاريخية عن مجمع ات ات نبذة تاريخية عن مجمع اتصالات الجزائر :

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات.

وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000.

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

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

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

كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة.

وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر:

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات

في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة.

لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات.

بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 200/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة سنة 2003.

- عينة الدراسة الإستطلاعية:

ان العينة الاستطلاعية هي جزء من المجتمع تتوفر فيها خصائص المجتمع الأصلي، وكان اختيارنا لهذه العينة المتمثلة في 15 عامل وتم إختيارها بطريقة عشوائية.

3: أدوات البحث

بهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيرات البحث، تم اعداد استبانة حول "الاتصال التنظيمي و علاقته بعملية اتخاذ القرار" حيث قمنا بتقسيمها الى قسمين رئيسيين هما:

القسم الاول: وشمل المتغيرات الشخصية و الوظيفية.

القسم الثاني: ويشمل محاور الاستبانة و تتكون من (42) عبارة موزعة على محورين رئيسيين

المحور الاول: خاص بالاتصال التنظيمي ويحتوي على (24) عبارة موزعة على اربعة ابعاد:

(الاتصال الرسمي (الاتصال النازل، الاتصال الصاعد، الاتصال الافقي)، و الاتصال غير الرسمي).

المحور الثاني: خاص باتخاذ القرار ويحتوي على (18) عبارة.

الخصائص السيكومترية لأداة البحث واعتمدنا فيها على:

اولا- صدق اداة البحث: يقصد بصدق الاداة (validité) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة اعتمدنا على مايلي :

1. صدق المحتوى او الصدق الظاهري:

تم التأكد من صحة الاداة و مصداقيتها و صحة عباراتها وذلك بعد ان تم عرضها على مجموعة من المحكمين، وبعد ابداء الرأي من طرف المحكمين تم دراسة ملاحظاتهم وتم اجراء التعديلات تحت ضوء توصياتهم، و بالتالي اعتبرناها بمثابة الصدق الظاهري و صدق محتوى الأداة، و بالتالي فإن صدق الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

2. الاتساق الداخلي: وهو ارتباط الفقرات بالأبعاد و الابعاد بالدرجة الكلية.

أ. صدق الاتساق الداخلي لمقياس الاتصال بأنواعه: وتم التأكد منه من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون للفقرات مع ابعادها وارتباط الابعاد مع الدرجة الكلية للأداة، والجدول الموالي يوضح ذلك

صدق الاتساق الداخلي لمقياس الاتصال بأنواعه					
الاتصال	غير رسمي	افقي	صاعد	النازل	
.224	-.115	.342*	.042	.510**	م1
.526**	.222	.334*	.328*	.745**	م2
.428**	.299	.368*	.182	.488**	م3
.637**	.260	.293	.582**	.794**	م4

.543**	.244	.240	.528**	.624**	م5
.565**	.296	.249	.521**	.633**	م6
.771**	.315*	.473**	.586**	1	النازل
.288	.322*	-.026	.467**	.019	م7
.610**	.320*	.317*	.738**	.446**	م8
.692**	.421**	.345*	.772**	.523**	م9
.700**	.459**	.424**	.715**	.508**	م10
.642**	.370*	.342*	.766**	.436**	م11
.594**	.288	.300	.739**	.444**	م12
.849**	.512**	.424**	1	.586**	صاعد
.311	.128	.670**	.128	.145	م13
.284	.190	.624**	.064	.096	م14
.231	.005	.461**	.105	.229	م15
.398*	.120	.451**	.360*	.337*	م16
.448**	.196	.570**	.312*	.363*	م17
.532**	.343*	.516**	.412**	.386*	م18
.674**	.305	1	.424**	.473**	افقي
.430**	.697**	.254	.219	.084	م19
.502**	.722**	.215	.356*	.155	م20
.258	.627**	.019	.041	.017	م21
.604**	.687**	.289	.465**	.333*	م22
.710**	.617**	.350*	.633**	.508**	م23
.426**	.704**	.068	.295	.128	م24
.736**	1	.305	.512**	.315*	غير رسمي

1	.736**	.674**	.849**	.771**	الاتصال
الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.05*.					
الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.01**.					

جدول رقم (02) يمثل صدق الاتساق الداخلي لمقياس الاتصال التنظيمي

ب. صدق الاتساق الداخلي لمقياس اتخاذ القرار

صدق الاتساق الداخلي لمقياس اتخاذ القرار	
اتخاذ_القرار	
.500**	م25
.492**	م26
.094	م27
.239	م28
.452**	م29
.301	م30
.336*	م31
.400*	م32
.468**	م33
.657**	م34
.558**	م35
.323*	م36
.513**	م37
.399*	م38

م39	.548**
م40	.629**
م41	.446**
م42	.369*
اتخاذ_القرار	1
الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.05*.	
الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.01**.	

جدول رقم (03) يمثل صدق الاتساق الداخلي لمقياس اتخاذ القرار

يتضح من الجدولين السابقين ان جميع فقرات أداة الدراسة ترتبط بأبعادها ارتباطا قويا

يفوق 0.30، وهو ارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05، وكذلك بالنسبة

للأبعاد ومدى ارتباطها بالدرجة الكلية، وبالتالي يمكن القول ان أداة الدراسة المتمثلة في

استبائي الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار يتمتع بدرجة كبيرة من الصدق او بالأحرى هو

صادق في قياس السمة التي وضع من اجلها في عينة الدراسة الحالية

ثانيا- ثبات الأداة Reliability

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف

مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس و الكشف عن ثبات اداة البحث من

خلال حساب معامل الفا كرونباخ للثبات، وجاءت النتائج كالاتي:

ثبات مقياس الاتصال	
عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
24	.863

جدول رقم (04) يمثل ثبات مقياس الاتصال

ثبات مقياس اتخاذ القرار	
عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
18	.738

جدول رقم (05) يمثل ثبات مقياس اتخاذ القرار

يتضح مما سبق ان قيمة الفا كرونباخ جيدة جدا سواء على مستوى استبيان الاتصال التنظيمي او اتخاذ القرار، فهي قد تجاوزت 0.60 وبالتالي يمكن القول ان أداة الدراسة متمثلة في استبيان الاتصال بأنواعه واتخاذ القرار تتمتع بدرجة كبيرة من الثبات، وبعبارة أخرى فانه يمكن للأداة الحالية ان تبقى محافظة على ثباتها عند تطبيقها مرة أخرى على عينة الدراسة.

الدراسة الأساسية:

على ضوء ما كشفت عنه الدراسة الإستطلاعية عن مدى صلاحية أداة الدراسة، بعد التأكد من صدقها وثباتها ووضوح تعليماتها وبنودها شرعنا في القيام بالدراسة الأساسية.

2- اهداف الدراسة الاساسية:

- تهدف الدراسة الاساسية الى اثبات او نفي فرضيات البحث، وهنا باستعمال أداة البحث التي تم التأكد من خصائصها السيكمترية في الدراسة الاستطلاعية.

3- المجال الجغرافي للدراسة الأساسية:

تم إجراء الدراسة الميدانية (الأساسية) على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر "وهران"

4- المجال الزمني للدراسة الأساسية:

امتدت الدراسة من (26 فيفري 2018 الى غاية 27 مارس 2018)

5- عينة البحث:

اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث و التي بلغ حجمها (60) عامل وقد تم توزيع الاستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية و استرد منها (40) استبانة، وبعد فحصها وجدنا انها كلها قابلة للدراسة نظرا لتحقيق شروط الاجابة الصحيحة و بالتالي كان عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الاحصائي (40) استبانة.

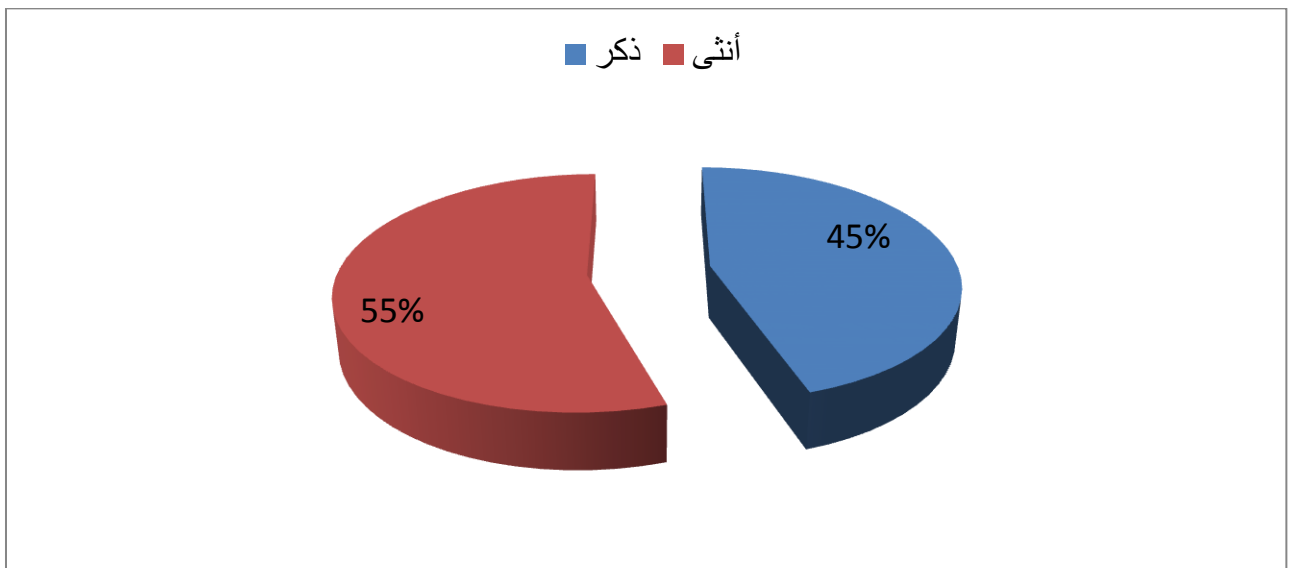
6- توصيف عينة الدراسة الأساسية حسب المتغيرات الشخصية

- جدول رقم (06) يبين توصيف عينة الدراسة الاساسية حسب متغير الجنس

الجنس			
النسبة المئوية	التكرارات		
45.0	18	ذكر	Valide
55.0	22	أنثى	
100.0	40	المجموع	

جدول رقم (06) يتبين من خلال الجدول ان نسبة الاناث تفوق نسبة الذكور حيث تقدر

نسبتهم 45% مقارنة بالاناث التي تقدر نسبتهم 55%

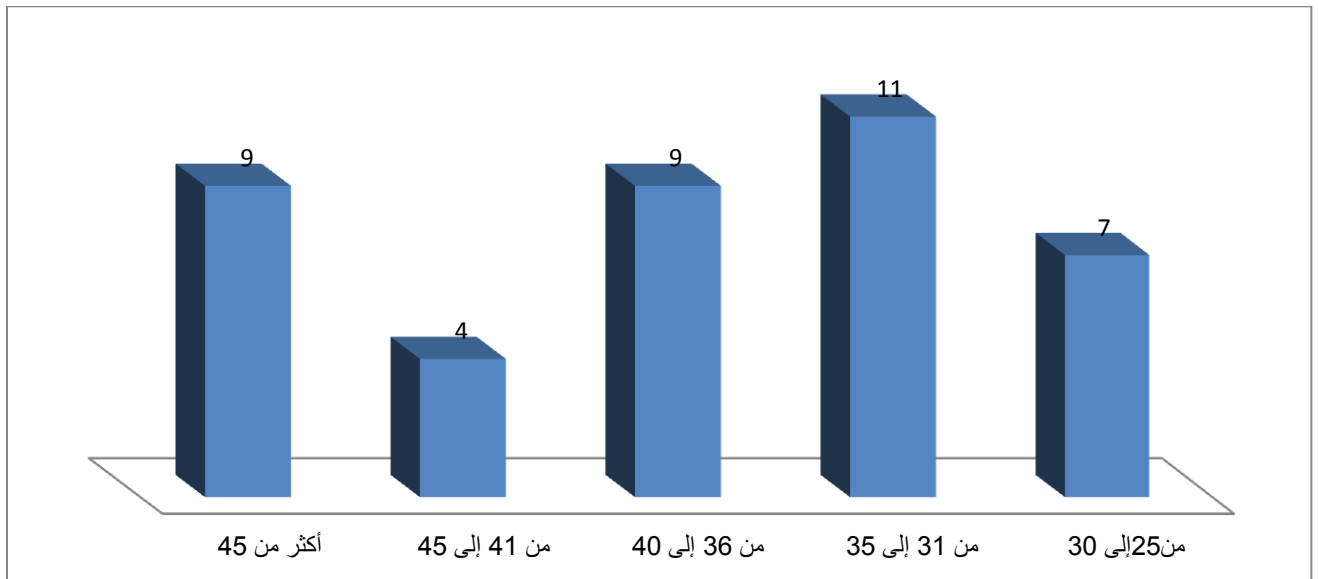


شكل رقم (10) يوضح النسبة المئوية لعينة الدراسة حسب متغير الجنس

- جدول رقم (11) يبين توصيف العينة حسب متغير السن

السن		
النسبة المئوية	التكرارات	
17.5	7	من 25 إلى 30
27.5	11	من 31 إلى 35
22.5	9	من 36 إلى 40
10.0	4	من 41 إلى 45
22.5	9	أكثر من 45
100.0	40	المجموع

جدول رقم (07): يتبين من خلال الجدول ان الفئة العمرية لعينة الدراسة تتراوح ما بين 25 سنة و اكثر من 45 سنة، بنسب متفاوتة بحيث نجد أ على نسبة تنصدرها فئة 31 الى 35 سنة حيث تقدر ب 25% ثم تليها فئة 36 الى 40 سنة و فئة اكثر من 45 سنة في نفس المرتبة حيث تقدر النسبة المئوية للفئتين ب 22.5% ثم تليها الفئة العمرية من 25 الى 30 سنة حيث تقدر ب 17.5% ثم الفئة العمرية من 41 الى 45 سنة تمثل 10%.

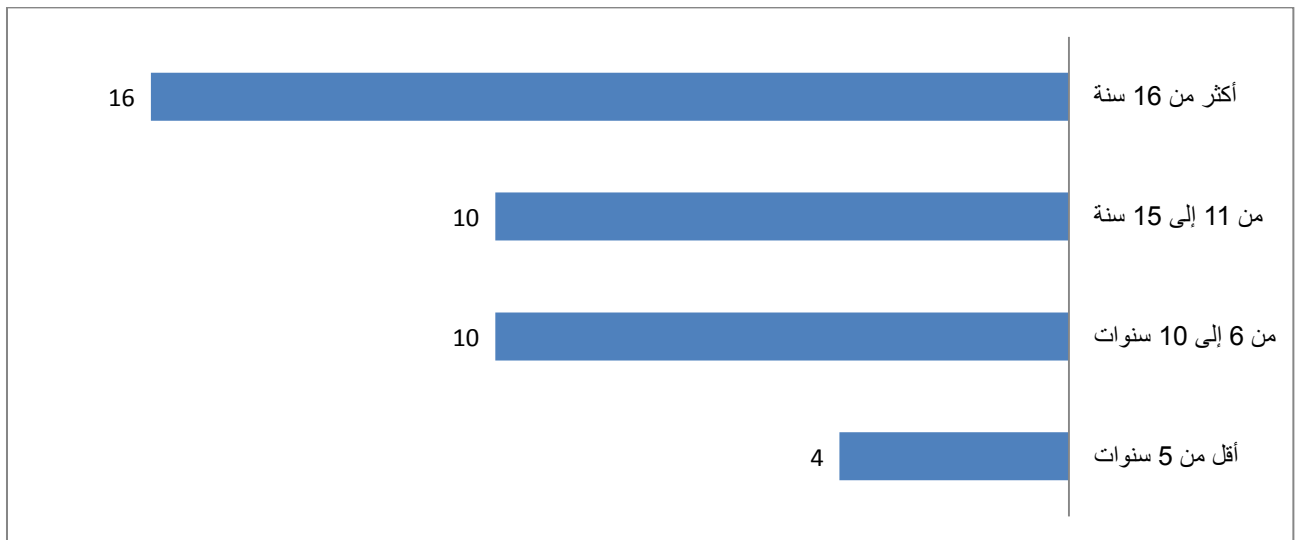


شكل رقم (11) يوضح تكرار العينة حسب متغير السن

جدول رقم(08) يبين توصيف العينة حسب متغير الخبرة

الخبرة			
النسبة المئوية	التكرارات		
10.0	4	أقل من 5 سنوات	Valide
25.0	10	من 6 إلى 10 سنوات	
25.0	10	من 11 إلى 15 سنة	
40.0	16	أكثر من 16 سنة	
100.0	40	المجموع	

يتبين من خلال الجدول رقم (08) ان مستوى الخبرة لدى عينة الدراسة تتراوح ما بين اقل من 5 سنوات الى أكثر من 16 سنة بحيث نجد اعلى نسبة تنصدرها فئة أكثر من 16 سنة حيث تقدر ب 40% ثم تليها فئة 6 الى 10 سنوات و فئة 11 الى 15 سنة خبرة بنسبة قدرها 25% ثم فئة اقل من 5 سنوات خبر تمثل 10%.

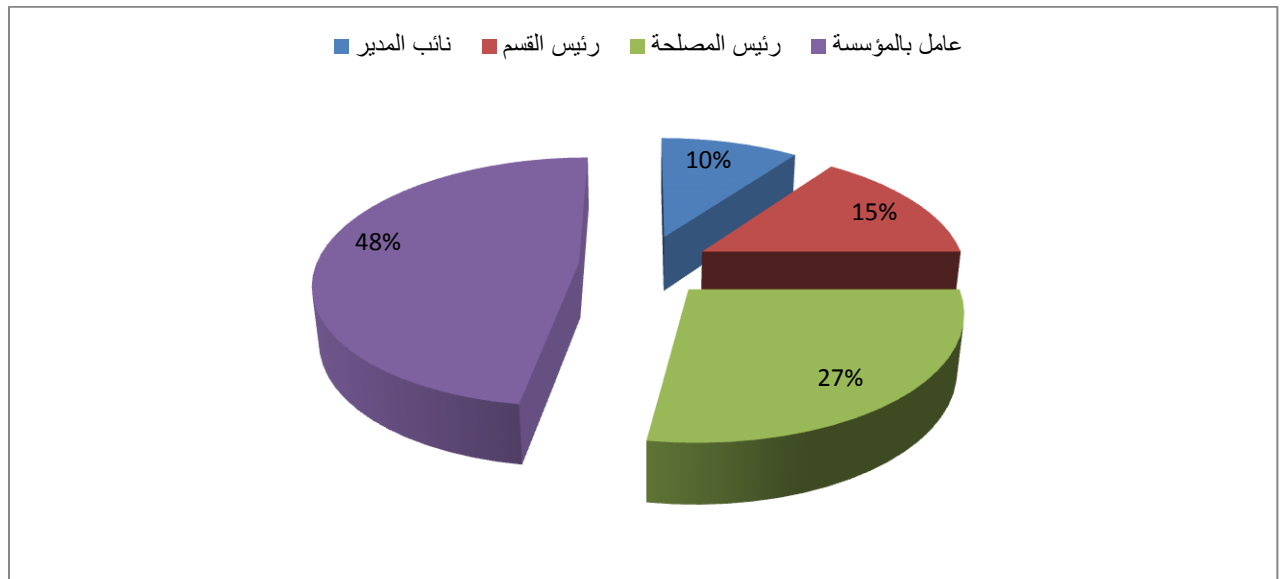


شكل رقم (12) يوضح تكرار العينة حسب متغير الخبرة

جدول رقم (09) يبين توزيع العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي			
النسبة المئوية	التكرارات		
11.0	4	نائب المدير	Valide
15.0	6	رئيس القسم	
27.5	11	رئيس المصلحة	
47.5	19	عامل بالمؤسسة	
100.0	40	المجموع	

يتبين من خلال الجدول رقم (09) ان فئة العاملين بالمؤسسة تقدر ب 47% وتليها فئة رؤساء المصالح بنسبة تقدر ب 27% ثم رؤساء الاقسام بنسبة قدرها 15% وأخيرا 11% نسبة حصلت عليها رتبة نائب المدير.



شكل رقم (13) يوضح النسبة المئوية لعينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي.

5- الاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لتحقيق اهداف الدراسة و للاجابة على تساؤلات و اختبار الفرضيات تم استخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (النسخة 20) من خلال الاساليب الاحصائية المناسبة و هي:

- مقياس الاحصاء الوصفي (descriptive statistic measures):

وذلك لوصف مجتمع البحث و اظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية و التكرارات و الاجابة على اسئلة البحث و ترتيب متغيرات البحث حسب اهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية.

- الاحصاء الاستدلالي باستعمال معامل الارتباط بارسن، و اختبار **T test** للفروق.

- الإحصاء المتقدم بالاعتماد على تحليل التباين الأحادي ANOVA و معامل الانحدار المتعدد.

- معامل الثبات الفا كرومباخ Cronbach's coefficient Alpha: وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

الفصل الخامس : عرض النتائج وتفسيرها

- التعليق على نتائج الدراسة

- استنتاج الدراسة

- التوصيات و الاقتراحات

1- عرض وتفسير النتائج :

أ. للإجابة على الفرضية الرئيسة قام الباحثان بحساب معاملات الارتباط بيرسون بين ابعاد الاتصال التنظيمي والدرجة الكلية لمتغير اتخاذ القرار، وكذلك حساب معامل الإنحدار المتعدد لأبعاد الاتصال على الدرجة الكلية لاتخاذ القرار وهذا للكشف عن طبيعة العلاقة ان وجدت مع الكشف عن مدى مساهمة الاتصال التنظيمي بأبعاده في عملية اتخاذ القرار لدى عينة الدراسة:

الفرضية الرئيسية: هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الاتصال بأنواعه واتخاذ القرار لدى عينة الدراسة						
اتخاذ_القرار	الاتصال	غير_رسمي	افقي	صاعد	النازل	
.580**	.771**	.315*	.473**	.586**	1	النازل
.566**	.849**	.512**	.424**	1	.586**	صاعد
.513**	.674**	.305	1	.424**	.473**	افقي
.386*	.736**	1	.305	.512**	.315*	غير_رسمي
.666**	1	.736**	.674**	.849**	.771**	الاتصال
1	.666**	.386*	.513**	.566**	.580**	اتخاذ_القرار
الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.01.**						
الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.05.*						

جدول رقم (10) يمثل معاملات الارتباط بيرسون بين ابعاد الاتصال التنظيمي والدرجة الكلية لمتغير اتخاذ القرار

يتضح من الجدول السابق ان جميع قيم الارتباط بين ابعاد الاتصال والاتصال ككل مع الدرجة الكلية لاتخاذ القرار هي قيم تجاوزت 0.50 وهي دالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05، بمعنى انه هناك علاقة طردية موجبة ذات دلالة احصائية بين الاتصال

التنظيمي واتخاذ القرار لدى عينة الدراسة، أي بمعنى انه كلما زاد الاتصال تحسن اتخاذ القرار لدى عينة الدراسة.

وللكشف عن مدى مساهمة الاتصال في اتخاذ القرار قام الباحثان بحساب الانحدار المتعدد لأبعاد الاتصال التنظيمي على الدرجة الكلية لاتخاذ القرار، وجاءت النتائج كالتالي:

معامل التحديد لنموذج الانحدار المتعدد				
الخطأ المعياري للتقدير	معامل التصحح R-deux ajusté	مربع معامل التحديد R-deux	معامل التحديد R	Modèle
5.422	.408	.469	.685 ^a	1

Valeurs prédites : (constantes), افقي, النازل, صاعد, غير_رسمي,

جدول رقم (11) يمثل الانحدار المتعدد لأبعاد الاتصال التنظيمي على الدرجة الكلية لاتخاذ القرار

معامل الانحدار او مساهمة ابعاد الاتصال وتأثيرها في اتخاذ القرار					
الدلالة الاحصائية	t	معامل التأثير بيتا Bêta	الخطأ المعياري		Modèle
			A		
.000	4.218		4.875	20.560	(Constante)
.074	1.840	.294	.257	.473	النازل
.164	1.422	.241	.242	.345	صاعد
.100	1.688	.243	.291	.492	افقي
.512	.663	.096	.201	.133	غير_رسمي

جدول رقم (12) يمثل معامل الانحدار او مساهمة ابعاد الاتصال وتأثيرها في اتخاذ القرار

من الجدول رقم (11) يتضح لنا ان قيمة معامل التحديد قد بلغت 0.68 وهي قيمة موجبة بمهني انه هناك علاقة طردية موجبة بين الاتصال ككل واتخاذ القرار، وهو ما تم الكشف عليه سابقا.

اما مربع معامل التحديد فقد بلغ 0.46 بمعنى ان النموذج الذي يحتوي ابعاد الاتصال والدرجة الكلية لإِتخاذ القرار يفسر ما قيمته 46 بالمئة من البيانات، وهو ما يعرف بالقوة التفسيرية للنموذج.

اما الجدول رقم (12) الخاص بمدى مساهمة ابعاد الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار لدى عينة الدراسة ومن خلال قيمة بيتا او قيمة التأثير يتضح لنا ان ابعاد الاتصال لا تؤثر في اتخاذ القرار كل على حدى، برغم وجود علاقة لها مجتمعة مع اتخاذ القرار. وهذا ما يعزوه الباحثان لوجود متغيرات أخرى يمكن لها ان تؤثر في اتخاذ القرار ولم يتم التطرق لها في هاته الدراسة، مما يفتح المجال للباحثين ان يكشفوا عنها فيما يأتي من دراسات لاحقة مبنية على الدراسة الحالية.

أ. للإجابة على الفرضية باستخدام اختبارات للفروق بين عينتين مستقلتين، وجاءت النتائج كالآتي:

الفرضية الجزئية الاولى: هناك فروق ذات دلالة احصائية في الاتصال لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس				
اختبارات للفروق			الفرضية في وجود عدم التباين	الاتصال
الدلالة الاحصائية	درجة الحرية	t		
.654	38	-.452	الفرضية في وجود التباين	
.643	37.430	-.468	الفرضية في وجود التباين	

جدول رقم (13) يمثل اختبارات للفروق في الإتصال بدلالة الجنس

يتضح من الجدول ان قيمة ت غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والاناث عينة الدراسة في الاتصال التنظيمي، أي ان الفرضية لم تتحقق.

ب. للإجابة على الفرضية قامت الباحثة باستخدام تحليل التباين الأحادي لاكثر من مجموعتين **ONE OWY ANOVA**، وجاءت النتائج كالآتي:

الفرضية 2: هناك فروق ذات دلالة احصائية في الاتصال تعزى لمتغير الخبرة					
الاتصال					
الدلالة الاحصائية	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المتوسطات	
.876	.229	45.133	3	135.400	داخل المجموعات
		197.472	36	7109.000	خارج المجموعات
			39	7244.400	المجموع

جدول رقم (14) تحليل التباين الأحادي للفروق في الإتصال بدلالة الخبرة

يتضح من الجدول السابق ان قيمة ف او التباين غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه فانه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاتصال التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة المهنية، وبالتالي فان الفرضية القائلة انه توجد فروق ذات دلالة احصائية في الاتصال تعزى لمتغير الخبرة لم تتحقق.

ج. للإجابة على الفرضية قمنا باستخدام تحليل التباين الأحادي لاكثر من مجموعتين
ONE OWY ANOVA، وجاءت النتائج كالآتي:

الفرضية 3: هل هناك فروق ذات دلالة احصائية في الاتصال تعزى لمتغير المستوى الوظيفي					
الاتصال					
الدلالة الاحصائية	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المتوسطات	
.365	1.116	204.790	4	819.158	داخل المجموعات
		183.578	35	6425.242	خارج المجموعات
			39	7244.400	المجموع

جدول رقم (15) تحليل التباين الأحادي للفروق في الإتصال بدلالة المستوى الوظيفي

يتضح من الجدول السابق ان قيمة ف او التباين غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه
فانه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاتصال التنظيمي تعزى لمتغير المستوى
الوظيفي، وبالتالي فان الفرضية القائلة انه توجد فروق ذات دلالة احصائية في الاتصال
تعزى لمتغير المستوى الوظيفي لم تتحقق.

د. للإجابة على الفرضية قام الباحثان باستخدام اختبار ت للفروق بين عينتين مستقلتين،
وجاءت النتائج كالآتي:

الفرضية الجزئية الرابعة: هل هناك فروق ذات دلالة احصائية في اتخاذ القرار لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس				
اختبارات للفروق				
الدلالة الاحصائية	درجة الحرية	t		
.474	38	-.724	الفرضية في وجود عدم التباين	اتخاذ_القرار
.479	34.747	-.716	الفرضية في وجود التباين	

جدول رقم (16) يمثل إختبارات للفروق في اتخاذ القرار بدلالة الجنس

يتضح من الجدول ان قيمة ت غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والاناث عينة الدراسة في عملية اتخاذ القرار، أي ان الفرضية لم تتحقق.

هـ. للإجابة على الفرضية قام الباحثان باستخدام تحليل التباين الأحادي لأكثر من مجموعتين **ONE OWY ANOVA**، وجاءت النتائج كالآتي:

الفرضية 5: هل هناك فروق ذات دلالة احصائية في اتخاذ القرار تعزى لمتغير الخبرة					
اتخاذ_القرار					
الدلالة الاحصائية	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المتوسطات	
.862	.248	13.079	3	39.238	داخل المجموعات
		52.709	36	1897.538	خارج المجموعات
			39	1936.775	المجموع

جدول رقم (17) تحليل التباين الأحادي للفروق في اتخاذ القرار بدلالة الخبرة

يتضح من الجدول السابق ان قيمة ف او التباين غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05 و عليه فانه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عملية اتخاذ القرار تعزى لمتغير الخبرة المهنية، وبالتالي فان الفرضية القائلة انه توجد فروق ذات دلالة احصائية في إتخاذ القرار تعزى لمتغير الخبرة لم تتحقق.

و. للإجابة على الفرضية قام الباحثان باستخدام تحليل التباين الأحادي لأكثر من مجموعتين **ONE OWY ANOVA**، وجاءت النتائج كالآتي:

الفرضية 6: هل هناك فروق ذات دلالة احصائية في اتخاذ القرار تعزى لمتغير المستوى الوظيفي					
اتخاذ_القرار					
الدلالة الاحصائية	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المتوسطات	
.050	2.636	112.101	4	448.405	داخل المجموعات
		42.525	35	1488.370	خارج المجموعات
			39	1936.775	المجموع

جدول رقم (18) تحليل التباين الأحادي للفروق في اتخاذ القرار بدلالة المستوى الوظيفي

يتضح من الجدول السابق ان قيمة ف او التباين غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه فانه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عملية اتخاذ القرار تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، وبالتالي فان الفرضية القائلة انه توجد فروق ذات دلالة احصائية في اتخاذ القرار لمتغير المستوى الوظيفي لم تتحقق.

2- التعليق على نتائج الدراسة

لقد جاءت نتائج الدراسة الحالية لتوضح ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي و عملية اتخاذ القرار عند عينة الدراسة وهذا ما يتوافق مع دراسة (هزاع شبيب خالد، (2003)، بعنوان: دور نظم الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في الاجهزة الامنية) الذي وجد ان هناك علاقة، في حين أن نتائج الدراسة الحالية تتعارض ودراسة (سكودارلي حياة، (2011)، بعنوان: الاتصال ودوره في ترشيد قرارات المؤسسة) التي لم تتحقق عندها العلاقة، ويرى الباحثان أن مرد هذه النتيجة هو ان عملية اتخاذ القرار في المنظمات و المنظمة محل الدراسة خصوصا تتأثر بعملية الاتصال سواء كان ذلك الاتصال صاعد او نازل او افقي رسميا كان او غير رسمي تأثرا طرديا، بمعنى انه كلما زادت عمليات الاتصال بأنواعه المختلفة تحسنت عملية اتخاذ القرار وبالتالي تحسن اداء المنظمة ككل.

لكن بالرجوع الى نتائج الدراسة الحالية بخصوص الفروق في الاتصال التنظيمي و عملية اتخاذ القرار بدلالة المتغيرات الشخصية المتمثلة في الجنس، الخبرة و المستوى الوظيفي فإن جميع الفرضيات لم تتحقق، بمعنى انه لا توجد فروق في متغيرات الدراسة عند عينة الدراسة تعزى للمتغيرات السابقة الذكر.

ويرى الباحثان ان سبب عدم وجود فروق يرجع ربما لمدى التجانس الموجود في عينة الدراسة، بمعنى أن افراد عينة الدراسة متقاربين على مستوى الخصائص الشخصية و الوظيفية.

3- استنتاج الدراسة

خلصت الدراسة الحالية إلى وجود علاقة طردية بين الاتصال التنظيمي و عملية اتخاذ القرار مع عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في الاتصال التنظيمي و عملية اتخاذ القرار بدلالة الجنس، الخبرة و المستوى الوظيفي.

4- التوصيات و الإقتراحات

انطلاقاً من نتائج الدراسة يوصي الباحثان ب:

- تـمـيـن تـلك العـلاقـة بـيـن الإـتـصـال التـنـظـيـمـي و إـتـخـاذ القـرار بـالـمـنـظـمـة مـحـل الـدـراسـة و ضـرورة تـعـزـيـزها مـن طـرف القـائـمـيـن عـلـيـها.
- العـمـل مـن قـبـل البـاحـثـيـن و العـامـلـيـن و كـذا المـهـتـمـيـن بـشـؤـن الـمـنـظـمـة عـلـى البـحـث عـلـى مـكـامـن النـقـص أو الخـلل الـذي أـدى إـلى عـدم و جـود مـسـاهـمـة بـأبـعـاد الإـتـصـال التـنـظـيـمـي فـي عـمـلـية إـتـخـاذ القـرار، رـغم و جـود عـلاقـة ذات دـلالـة إـحـصـائـية بـيـن الـمـتـغـيـرـيـن عـلـى المـسـتـوى الكـلي.

واخيراً يقترح الباحثان دراسة متغيرات وظيفية من قبل الإلتزام التنظيمي و المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي كونها متغيرات تعزز العلاقة بين الإلتصال ة إتحاذ القرار في المنظمات، وكذلك لأنها تعتبر متغيرات دينامية تؤثر وتتأثر في سبيل الرفع من كفاءة العاملين و المنظمة.

قائمة المصادر و المراجع

-1

أ- الكتب باللغة العربية:

1. عدنان بدري ابراهيم، (2002)، الادارة " تربوية، مدرسية، صفية"، الطبعة الاولى، الاردن: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية و النشر و التوزيع.
2. سعيد السيد علي، (2007)، العملية الادارية، مصر: دار الكتاب الحديث.
3. عفاف عبد المنعم درويش، سماح احمد صلاح، (2009)، المدخل في الادارة المدرسية، الطبعة الثانية، مصر: ماهي للنشر و التوزيع و خدمات الكمبيوتر.
4. علي حمدي، (2012)، سيكولوجية الاتصال و ضغوط العمل، الطبعة الاولى: دار الكتاب الحديث.
5. احمد سيد مصطفى، (2005)، ادارة السلوك التنظيمي (نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل)، مصر: المعادي الجديدة.
6. ثابت عبد الرحمان ادريس، (2007)، ادارة الاعمال، مصر: الدار الجامعية للنشر و التوزيع .
7. عمر سعيد و آخرون، (1991)، مبادئ الادارة الحديثة، الطبعة الاولى: مكتبة الثقافة للنشر و التوزيع.
8. ضرار العتيبي و آخرون، (2007)، العملية الادارية، الطبعة الاولى، الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
9. محمد سيد فهمي، (2011)، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية، الطبعة الاولى: دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر.
10. ديمة محمد و صوص، المعتصم بالله سليمان الجوارنة، (2014)، الاشراف التربوي (ماهيته- تطوره- انواعه- اساليبه)، الاردن: دار الخليج للنشر و التوزيع.
11. احمد محمد الطيب، (1999)، الادارة التعليمية، الطبعة الاولى، مصر: المكتب الجامعي الحديث للنشر و التوزيع
12. ناصر قاسيمي، (2011)، الاتصال في المؤسسة، الجزائر: دار المطبوعات الجامعية.
13. بسام عبد الهادي عفوية، (2011)، الادارة التعليمية، الطبعة الاولى، الاردن: دار البداية عمان.
14. ثامر البكري، (2006)، الاتصالات التسويقية و الترويج، الطبعة الاولى، الاردن: دار حامد للنشر و التوزيع.
15. ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية – بن عكنون.-

16. غياث بوفلجة، (2004)، مبادئ التسيير البشري، الطبعة الثانية، الجزائر: دار الغرب للنشر و التوزيع.
17. بوحنية قوي، (2010)، الاتصالات الادارية داخل المنظمات المعاصرة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية – بن عكنون.
18. ابراهيم عبد العزيز شيخا،(1997)، اصول الادارة العامة، مصر: توزيع منشأة المعارف – الاسكندرية.
19. غياث بوفلجة، (2006)، مقدمة في علم النفس التنظيمي، الطبعة الثانية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
20. محمد يسرى دعبس،(1990)، الاتصال و السلوك الانساني، مصر: سنتر للنشر و التوزيع.
21. عبد الغفار يونس، (1971)، تنظيم و ادارة الاعمال، لبنان: دار النهضة العربية للطباعة و النشر.
22. كامل محمد المغربي، (2004)، السلوك التنظيمي (مفاهيم و اسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم)، الطبعة الثالثة، الاردن: دار الفكر للنشر و التوزيع.
23. منى عطية خزام خليل، 2009، الإدارة اتخاذ القرار في عصر المعلوماتية من منظور الخدمة الاجتماعية، أبو الخير للطباعة وتجليد.
24. علي، حسين علي، رشاد الساعد(2001) نظرية القرارات الإدارية مدخل نظري وكمي، دار زهران للنشر وتوزيع، عمان الأردن.
25. ألن باركر، سامي تسيير سلمان (1998) اتخاذ القرار، بيت الأفكار الدولية. محمد صيرفي (2008)، القرار الاداري ونظمه ودعمه، دار الفكر الجامعي.
26. هباس رجاء الحربي(2012)، العلاقات العامة والإدارة العليا، دار أسامة للنشر والتوزيع.
27. محمد رفيق الطيب، (1989)، مدخل للتسيير أساسيات، وظائف، تقنيات، ديوان للمطبوعات الجامعية.
28. زكي محمود هاشم، (1980)، الإدارة العلمية، الطبعة الثالثة، وكالة المطبوعات، الكويت.
29. موسى خليل، (2005)، الإدارة المعاصرة مبادئ، الوظائف، الممارسة، الطبعة الأولى، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت.
30. سعيد السيد على، (2007)، العلمية الإدارية، التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق و الاتصالات، الرقابة، دار الكتاب الحديث، القاهرة.
31. كنعان، نواف، (2003)، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية التطبيقية، دار الثقافة، عمان ، الأردن.
32. بونخلة فريد(2007)، تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، دار النشر، جامعة منتوي قسنطينة، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية.

33. جمال الدين العويصات، (2005)، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، طبعة الأولى، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر.

34. نبيل علي، (بدون تاريخ)، العرب وعصر المعلومات، عالم المعرفة، مصر.

35. الرويلي، سعود عبد الله (2000)، صنع القرار في إدارة تعليم بالمملكة السعودية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة اليوم، عمان.

2- المذكرات:

1. طيار عبد الجليل، (2016)، مساهمة الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار، بسكرة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع: تسيير المنظمات، تخصص: تسيير الموارد البشرية.
2. العربي بن داود، (2007)، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، قسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص: تنمية الموارد البشرية.
3. بن فرج الله يونس، شطابي ريمة، عبادي مبروكة، (2013)، دور الاتصال التنظيمي في كفاءة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ورقلة، مذكرة نهاية ليسانس، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، قسم: علوم الاعلام و الاتصال، تخصص: اتصالات و علاقات عامة.

3- المجلات و الرسائل و المعاجم

أ- مجلة:

صالح بن نوار، (2004)، الاتصال الفعال و العلاقات الانسانية، العدد الثاني و العشرين.

ب- الرسائل الجامعية:

علي الحسن الشهيري، (2004)، الاتصالات الادارية و دورها في الاداء الوظيفي، السعودية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات شهادة الماجستير في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف للعلوم الامنية.

ج- المعاجم:

1. منير حجاب، (2004)، المعجم الاعلامي، الطبعة الاولى، مصر: دار العجر للنشر و التوزيع.

2. محمد قنحي، (2003)، 766 مصطلح اداري، مصر: دار التوزيع و النشر الاسلامية.

4- المواقع الإلكترونية:

مدونة صالح محمد القرى، موقع الكتروني (PPS: sqarra/zord press.com)

jophsom (2005):institute of hrics. :retrieved from

(www.josephson.institute.org/on January 27.2017).

الملاحق :

- استبانة البحث

- طلب إجراء تربص