



رقم المذكرة: SGMG 32

## مذكرة التخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص:

إدارة أعمال

الموضوع

دور الإتصال الإداري في تحسين إتخاذ القرارات الإدارية  
—دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه بومرداس—

الأستاذة المشرفة:

✓ ترغيني صبرينة

من إعداد الطالبين :

✓ سايح عمر

✓ قومييري ياسين

دفعة:

السنة الجامعية: 2023\_2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"وَقُلْ رَبِّ أَدْخِلْنِي مُدْخَلَ صِدْقٍ وَأَخْرِجْنِي مُخْرَجَ صِدْقٍ وَاجْعَلْ لِي مِنْ لَدُنْكَ سُلْطَانًا نَصِيرًا "

الإسراء الآية (80)

صدق الله العلي العظيم

## شكر وتقدير

"من اجتهد وأصاب فله أجران، ومن اجتهد وأخطأ فله أجر واحد"  
الحمد لله الذي وهبنا نعمة العقل سبحانه والشكر له على كل نعمه وفضله  
وكرمه تبارك الله ذو الجلال والإكرام  
نتقدم بالتشكرات الخالصة إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع  
من قريب أو من بعيد ونخص بالذكر أستاذتنا المشرفة " ترغيني صبرينة"  
الذي لم تبخل علينا بنصائحها وإرشاداتها وإلى جميع أساتذة كلية العلوم  
الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير أمحمد بوقرة كما لا يفوتنا أن نتقدم  
بالشكر والتقدير إلى كل أعضاء "خلية الإعلام والاتصال " لمساعدتهم  
الدائمة لنا وكل موظفي المؤسسة الجزائرية للمياه على حسن الاستقبال وفي  
الأخير نتقدم بالتنهاني إلى كافة الطلبة المتخرجين خاصة إلى دفعة إدارة  
الأعمال ونتمنى لهم حياة موفقة بإذن الله.

إهداء

بداية نحمد الله سبحانه وتعالى على إنجاز هذا العمل

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى أعز الناس على قلبي أُمي وأبي وأدعو الله أن يحفظهما ويطيل في عمرهما إلى كل الأهل والأقارب إلى كل الأصدقاء والزملاء ورفقاء الدرب إلى كل من كان عوناً لنا في إنجاز هذه المذكرة ولم ييخل علينا بنصائحه وتوجيهاته كما نهديه إلى كل من ساعدنا في هذا العمل ولو بكلمة طيبة

إهداء

إلى أبي الغالي الذي أريدني أن أبلغ المعالي  
إلى من بسمتها غايتي وما تحت رجليها جنتي أمي الغالية  
إلى كل إخوتي وعائلتي  
إلى كل أصدقائي وأحبابي  
أهدي لكم هذا العمل المتواضع

## الفهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	كلمة شكر وتقدير
	الاهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	فهرس الملاحق
	ملخص الدراسة
	مقدمة العامة
1	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للاتصال الإداري والقرارات الإدارية
3	المبحث الأول: ماهية الاتصال الإداري
3	المطلب الأول: التطور التاريخي للاتصال
8	المطلب الثاني: مفهوم الاتصال
10	المطلب الثالث: أهمية الاتصال
11	المطلب الرابع: خطوات الاتصال الإداري
12	المبحث الثاني: الاتصال كوظيفة إدارية

15	المطلب الثاني: عناصر الاتصال الإداري ووسائله
20	المطلب الثالث: أنواع الاتصال الإداري
24	المبحث الثالث: اتخاذ القرارات الإدارية
24	المطلب الأول: مفهوم القرار وعملية اتخاذ القرار
25	المطلب الثاني: أهمية عملية اتخاذ القرار
26	المطلب الثالث: عناصر ومكونات عملية اتخاذ القرار
29	المبحث الرابع: عملية اتخاذ القرار كوظيفة إدارية
29	المطلب الأول: أنواع القرارات الإدارية
30	المطلب الثاني: مراحل عملية اتخاذ القرار
32	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار
34	المطلب الرابع: أساليب تحسين عملية اتخاذ القرار
35	المطلب الخامس: العلاقة بين الاتصال الإداري والقرارات الإدارية
40	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مؤسسة الجزائرية للمياه - وحدة بومرداس -
41	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الجزائرية للمياه

41	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الجزائرية للمياه
42	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية للمياه
45	المطلب الثالث: أنواع الإتصال المتبعة في المؤسسة الجزائرية للمياه
47	المبحث الثاني: دور الاتصال الإداري في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية في مؤسسة الجزائرية للمياه
47	المطلب الأول: منهجية الدراسة
48	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
49	المطلب الثالث: مجتمع الدراسة
51	المبحث الثالث: تطبيق الدراسة الكمية على المؤسسة الجزائرية للمياه
51	المطلب الأول: تطبيق الدراسة الكمية على المؤسسة محل الدراسة
61	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج
68	الخاتمة العامة
71	فهرس المراجع
76	الملاحق

## قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
52	معامل ألفاكرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة	(01)
54	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(02)
55	توزيع أفراد العينة حسب السن	(03)
56	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(04)
57	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الحالة العائلية	(05)
59	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل	(06)
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرة المحور الأول	(07)
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرة المحور الثاني	(08)
64	تحليل التباين ANOVA لأثر السن على اتخاذ القرارات	(09)
65	تحليل التباين ANOVA لأثر المستوى التعليمي على اتخاذ القرارات	(10)
67	نتائج اختبار علاقة الارتباط بين الإتصال الإداري واتخاذ القرارات	(11)

## قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	خطوات عملية الاتصال الإداري	(01)
17	عناصر عملية الاتصال	(02)
23	أنواع الاتصال الإداري	(03)
33	مراحل عملية صنع القرار	(04)
45	الهيكل التنظيمي لخلية الاتصال	(05)
46	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه	(06)
48	ملخص عملية سير المعلومات وانتقالها بين خلية الاتصال ومختلف هياكل المؤسسة الجزائرية للمياه	(07)
54	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(08)
56	توزيع أفراد العينة حسب السن	(09)
57	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(10)
58	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الحالة العائلية	(11)
59	توزيع أفراد العينة متغير عدد سنوات العمل	(12)

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
	أولاً: الملاحق الخاصة بالاتصال في المؤسسة في مؤسسة الجزائرية للمياه	
81	وثيقة اتفاقية الإشهار	(01)
82	وثيقة تابعة لاتفاقية الإشهار	(02)
83	وثيقة رد على شكوى المواطنين	(03)
84	وثيقة شكوى بخصوص الماء	(04)
85	وثيقة شكوى المواطنين	(05)
86	وثيقة تقييم ملخص الحادثة	(06)
87	جدول شكاوي المواطنين يوميا	(05)
88	جدول شكاوي المواطنين اليومي	(06)
	جدول شكاوي المواطنين يوميا مركز دلس	(07)
	ثانياً: الملاحق الخاصة بتحليل الاستبيان	
89	الاستبيان	(08)

## الملخص:

جاءت الدراسة تحت عنوان (دور الاتصال الإداري في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه)، قد اشتملت الدراسة على الجانب نظري وآخر تطبيقي. وقد سعت الدراسة إلى قياس وتحليل علاقات الارتباط والأثر بين الاتصال الإداري بوصفه متغيرا مستقلا والمتغيرات الفرعية المنبثقة عنه والمتمثلة في (مبادئ الاتصال، عنصر ووسائل الاتصال، أنواعه...). والقرارات الإدارية بوصفها متغيرا تابعا (عناصر عملية اتخاذ القرار ومراحلها) وتجلي هدف الدراسة ببعدين، أولهما نظري، وتمثل بتقديم إطار فكري لموضوع الدراسة، وثانيهما ميداني أو تطبيقي، تمثل في دراسة دور الاتصال الإداري في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية في للمؤسسة الجزائرية للمياه. وقد استهدفت الدراسة الإجابة عن التساؤلات المطروحة ثم بلورة الإطار النظري في ضوء هذه التساؤلات، وصياغة فرضيات اختبرت العلاقات ارتباطا وتأثيرا. وقد توصلنا بعد اختيار الفرضيات وتحليل ومناقشة نتائجها إلى وجود علاقة ارتباط بين متغيري الدراسة

**الكلمات المفتاحية:** الاتصال الإداري، اتخاذ القرارات الإدارية، المؤسسة الجزائرية للمياه

## **Summary:**

The study, entitled "The role of administrative communication in improving administrative decision-making", examined the situation of the Algerian Water Corporation .

The study sought to measure and analyse the linkages and impact between administrative communication as an independent variable and the sub-variables arising there from, namely (communication principles, communication component and means of communication...).

Administrative decisions as a subordinate variable (elements and phases of the decision-making process) and the objective of the study were reflected in two dimensions, the first being theoretical, and providing an intellectual framework for the topic of the study, and the second being field or operational, was to examine the role of administrative communication in improving administrative decision-making in the Algerian water institution.

The study aimed to answer the questions raised and then elaborate the theoretical framework in the light of these questions, and to formulate hypotheses that tested relationships in relation and impact.

After selecting hypotheses, analysing and discussing their findings, we found a correlation between the study's variables.

**Keywords:** administrative communication, administrative decision-making, Algerian Water Foundation

## المقدمة العامة

### المقدمة العامة

في سياق العمل الإداري، تعتبر عملية الاتصال واتخاذ القرارات أحد العوامل الحيوية والأساسية لنجاح المؤسسات، ومن أجل إدارة فعالة لا بد من وجود التنسيق الفعال بين فرق العمل والإدارة في مختلف المستويات.

حيث أن الاتصال الإداري يشير إلى تبادل المعلومات والأفكار بين أفراد المؤسسة في جميع المستويات الإدارية. كما أنه يمثل وسيلة أساسية لتحقيق فهم مشترك وتوجيه الرسائل بشكل صحيح، من خلال الاتصال الفعال، ويمكن للموظفين والإدارة التواصل بشكل أفضل، وتنسيق جهودهم في سبيل تحقيق الأهداف المؤسسية وتنفيذ الإجراءات اللازمة.

في حين تعد عملية اتخاذ القرار الإداري عملية حساسة تستند إلى تحليل وتقييم البيانات والمعلومات المتاحة لاتخاذ القرار، يتعين على المدراء والقادة القدرة على تحديد المشكلات أو الفرص المطروحة أمام المؤسسة، وتجميع المعلومات ذات الصلة، وتحليلها بعناية، وتقييم البدائل الممكنة، واختيار الخيار الأمثل. فعملية اتخاذ القرار من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات في سعيها لتحقيق النجاح والتنمية ومن العوامل الرئيسية التي تؤثر على جودة هذه القرارات هي دور الاتصال الإداري. فعندما يكون الاتصال غير فعال، يترتب عليه تأثير سلبي على عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

ومن بين المشكلات الشائعة في الاتصال الإداري سوء التواصل، فعندما لا يتم توجيه المعلومات بشكل صحيح وواضح بين الأعضاء المختلفين في المنظمة، ينشأ خلل في فهم الرسائل وتبادل المعلومات و هذا يؤدي إلى تشويش في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، و يؤدي إلى استنتاج فهم غير صحيح أو غير مكتمل من المعلومات المتاحة.

بالإضافة إلى ذلك، قد تحدث مشكلة نقص المعلومات المهمة. إذا لم يتم توفير المعلومات اللازمة للقرارات الإدارية، فإن المدراء قد يجدون أنفسهم غير قادرين على اتخاذ القرارات الصحيحة لأن نجاح عملية اتخاذ القرارات مبني على توفر المعلومات الدقيقة والشاملة التي تساعد على تحليل الوضع وتقييم الخيارات المتاحة. مما سبق تظهر إشكالية دراستنا جلية من خلال التساؤل الرئيسي الآتي:

### ما هو دور الاتصال الإداري في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية؟

كما قمنا بطرح مجموعة من التساؤلات يمكن أن تساعدنا على حل مشكلة الدراسة كما يلي:

- هل يشارك الموظفون في اتخاذ القرارات الإدارية؟

- هل يساهم الاتصال الإداري في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات؟

- هل يساهم الإتصال الرسمي في إتخاذ القرارات؟

وكإجابة أولية للسؤال الرئيسي يمكن صياغة الفرضية الرئيسية الموالية.

**فرضيات الدراسة:** مما سبق ارتأينا اقتراح الفرضية الرئيسية (فرضية بديلة HI) كإجابة أولية على تساؤل

الدراسة يساهم الاتصال الإداري في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية

وكتفسير مقترح لمشكلة موضوع الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- يشارك الموظفون في اتخاذ القرارات الإدارية.

- يساهم الاتصال الإداري في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.

- يساهم الإتصال الرسمي في اتخاذ القرارات.

**ثالثا. أهداف الدراسة**

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على نوع الاتصال السائد في المؤسسة.

- مدى وجود اتصال فعال في المؤسسة محل الدراسة.

- الكشف عن العلاقة بين الاتصال الإداري والقرارات الإدارية.

- محاولة الوصول إلى جملة من الاقتراحات والتوصيات التي يمكن أن تساهم في عملية اتخاذ القرار في

المؤسسة محل الدراسة.

**رابعا. أسباب اختيار الموضوع**

ترجع أسباب اختيار موضوع الدراسة إلى أسباب شخصية وأخرى موضوعية، سيتم عرضها فيما

يلي بشكل مفصل:

- الأسباب الشخصية لاختيار الموضوع: يرجع السبب الرئيسي والشخصي لاختيار موضوع الدراسة

لاهتمامنا الشخصي بموضوع الاتصال منذ التحاقنا بالجامعة

- الأسباب الموضوعية لاختيار الموضوع: يعتبر غياب موضوع البحث في المؤسسة الجزائرية

للمياه من بين أهم الأسباب الموضوعية التي دفعت بالباحثين لاختيار موضوع "الاتصال الإداري ودوره

في تحسين القرارات الإدارية".

- أهمية الموضوع لدى المؤسسات ومحاولة المساهمة باقتراحات لتفعيل دور الاتصال في القرارات

الإدارية.

**خامسا. أهمية الدراسة**

تبرز أهمية الدراسة من أهمية المتغيرات والعلاقة التي تربط بينهم (الاتصال الإداري والقرارات الإدارية)،

كما يكتسب البحث أهمية علمية سواء من الناحية النظرية أو من الناحية الميدانية تمثلت في

الأهمية النظرية: والتي ستكشف عن إجابات التساؤلات المطروحة التي تعد مدخلا نظريا لكل من الاتصال

الإداري وعملية اتخاذ القرار للمؤسسة، بما يكفل سد ولو جزء بسيط من حاجة المهتمين لهذا النوع من

الدراسات.

**الأهمية الميدانية:** تتمثل باختبار كل من علاقة الارتباط والأثر، القائمتين بين كل من الاتصال الإداري وعملية اتخاذ القرار في المؤسسة. كما أن هذا البحث يعد محاولة لفت انتباه من يهمهم الأمر مسيري المؤسسات لأهمية وضرة تبني الاتصال الإداري، وما له من دور خاصة في ظل التقلبات التي يشهدها محيط المؤسسات اليوم.

### سادسا. الدراسات السابقة

بعد مراجعة عدة دراسات عالجت موضوع الاتصال الإداري والقرارات الإدارية، تبين لنا أن موضوع الدراسة هو موضوع مهم سيتم اختيار بعض الدراسات والتي يعتقد أنها الأكثر قربا من موضوع هذه الدراسة كما سيوضح فيما يلي:

- دراسة لـ (سليم كفان)، تحت عنوان " دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية"، سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية انطلاقا من التساؤل الرئيسي الآتي: إلى أي مدى يؤثر الاتصال التنظيمي الفعال داخل المؤسسة على اتخاذ قرارات ناجحة وفعالة ورشيده؟ ويتفرع من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف وما هي السبل والطرق التي تستطيع من خلالها تحسين فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة؟

- كيف نستطيع أن نحقق الفعالية للقرارات المتخذة من طرف المسؤولين بناء على فعالية الاتصال التنظيمي داخل المنظمة؟

- إلى أي مدى تؤثر معرفات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة على اتخاذ قرارات ناجحة وفعالة؟ اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، أما بالنسبة للعينة فقد اعتمد العينة الطبقية العشوائية، كما استخدم الباحث مجموعة من الأدوات لجمع البيانات في هذا البحث وهي: الملاحظة والمقابلة والاستمارة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- الاتصال الفعال له دور كبير وضروري في المؤسسة وخاصة في مجال إنجاز القرارات التنظيمية.

- نجاح القرارات داخل المؤسسة ليس بالضرورة دليل على أن الاتصال فعال داخل المؤسسة وهذا لأن هناك ظروف أخرى قد تساعد على نجاح القرارات التنظيمية كالخبرة والكفاءة المهنية.

- الاتصال التنظيمي الفعال له دور كبير وضروري في مجال تفعيل القرارات التنظيمية.

- دراسة لـ (بركان دليلة)، تحت عنوان: " تأثير الإتصال غير الرسمي على عملية إتخاذ القرار - دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للمياه" سعت هذه الدراسة لكشف تأثير الاتصال غير رسمي على عملية إتخاذ القرار انطلاقا من التساؤل الرئيسي: كيف يؤثر الإتصال غير الرسمي على عملية إتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية؟

- . **الفرضية العامة:** يؤثر الإتصال غير الرسمي على عملية إتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية.

- الفرضيات الجزئية: تؤثر الثقة بين الإطارات على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية.
  - تؤثر العلاقات الشخصية على عملية إتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية.
  - تؤثر الإشاعة على عملية إتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية.
  - يؤثر نظام القيم على عملية إتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية.
  - منهج الدراسة: إعتد الباحث على المنهج الوصفي.
- وقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:
- أجمع كل أفراد العينة على وجود الثقة بينهم، لكن هذه الثقة تتركز أكثر فيمن لهم الخبرة والكفاءة في العمل وهذا لاستشارتهم أثناء إتخاذ القرار، كما أن هذه الثقة المتبادلة تمكن من الحصول على المعلومات والبيانات بسهولة وبالتالي الإختيار الأمثل للبدائل.
  - لايمكن الإستغناء عن الثقة في عملية إتخاذ القرار، وغياب عنصر الثقة يجمد القرارات ويصعبها.
  - لقيام بعملية إتخاذ القرار يجب إبعاد العلاقات الشخصية ليكون إختيار البديل وتنفيذه أكثر مصداقية.
  - عدم إغفال الإشاعات والسكوت عليها.
  - وكشفت الدراسة عن صحة الفرضية التي تقر بوجود علاقة بين الإتصال غير الرسمي وعملية إتخاذ القرار.
- دراسة (السبيعي 2003) : دور نظم الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات بالأجهزة الأمنية.
- مشكلة الدراسة : هل للاتصالات الإدارية دور في إتخاذ القرارات بالأجهزة الأمنية في المملكة العربية السعودية
- الفرضية العامة: لنظم الاتصالات الإدارية دور في إتخاذ القرارات بالأجهزة الأمنية.
- منهج الدراسة : استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي
- الأدوات المستخدمة: استمارة استبيان
- عينة الدراسة : المجتمع الإحصائي مكون من 750 فردا من القادة الإداريين والعسكريين العاملين بمنطقة الرياض وعينة الدراسة تكونت من 208 فردا.
- نتائج الدراسة: تنمية مهارات العاملين في استخدام وسائل الاتصالات، والاهتمام بالفروق الفردية بين العاملين وعقد دورات ولقاءات بن الرؤساء والمرؤوسين لزيادة فعالية الإتصال الإداري وتحديث وسائل الإتصال.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية إزاء فعالية وسائل الاتصالات تعزى للمستوى التعليمي والرتبة العسكرية
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية إزاء مهارات الإتصال لدى العاملين تعزى للمستوى التعليمي وعدد الدورات التدريبية توجد فروق ذات دلالة إحصائية إزاء المعوقات والتي تحد من كفاءة نظم الاتصالات وتعزى هذه الفروق إلى المستوى التعليمي.

## المقدمة العامة

- تعقيب على الدراسة: اتفقت الدراسة الحالة مع دراسة الباحث السبيعي من حيث التشابه في المتغيرين الإتصال الإداري واتخاذ القرار وكنك من حيث استخدام أداة الدراسة و هي الاستبانة.
- دراسة (أحمد صالح الهزيمة 2009) : دور نظام المعلومات في إتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية - دراسة ميدانية في المؤسسات العامة لمحافظة أربد-
- مشكلة الدراسة : تكمن مشكلة الدراسة في قياس أثر المعلومات في فعالية إتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية بمحافظة أربد
- الفرضية العامة : توجد علاقة نك دلالة إحصائية بين المعلومات وعملية إتخاذ القرارات .  
الفرضيات الجزئية:
  - نفرض أن هناك علاقة بين طرائق جمع المعلومات وسرعة اتخاذ القرارات
  - نفرض أن هناك علاقة بين ملائمة المعلومات وفعالية اتخاذ القرارات
- منهج الدراسة : استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي
- أدوات الدراسة : استخدم الباحث الاستبانة.
- عينة الدراسة : شملت عينة البحث ثلاث فئات وهم المديرين ورؤساء الأقسام وعدد من الموظفين أي الإدارة العليا والوسطى و التنفيذية وعددهم 29.
- نتائج الدراسة: توجد قناعة لدى العاملين بأن نظام المعلومات وتقنياتها المستخدمة حديثا دورا فعالا في عملية اتخاذ القرار في المؤسسات و الدوائر الحكومية في محافظة أربد يقر معظم العاملين في الدوائر أن استخدام التقنيات الحديثة لنظم المعلومات يؤدي إلى سرعة الحصول على معلومات قيمة ومن ثم السرعة اتخاذ القرار كلما زادت فائدة المعلومات زادت قيمتها وهذا له أثر بارز في الإنتاج المحلي وتلبية مطالب واحتياجات المواطنين وتحقيق المنفعة العامة.
- هناك إجماع عند أفراد العينة المدروسة أن نظام المعلومات ضروري في كل مؤسسة، لكن استخدام هذا النظام يواجه صعوبة ومقاومة كونه يتعارض مع المصالح الخاصة أحيانا.
- تعقيب على الدراسة: تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث استخدام نفس متغير إتخاذ القرار، بالإضافة إلى الاستفادة من متغير المعلومات في فصل العلاقة بين إتخاذ القرار والمعلومات دون أن ننسى التشابه من حيث استخدام نفس مؤشرات إتخاذ القرار (الفعالية وسرعة إتخاذ القرار).

### سابعاً. حدود الدراسة

- تم حصر حدود الدراسة وفق مستويين أساسيين، هما الحدود الزمنية والحدود المكانية:
- الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة على دور الاتصال الإداري في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية
- الحدود الزمنية:** تم إمضاء اتفاقية الدراسة التطبيقية يوم، وتم توزيع استمارات الاستبيان يوم الإثنين 15ماي 2022، وتم استرجاعها يوم الأربعاء 17ماي 2022.

**الحدود المكانية:** المؤسسة التي يتم تطبيق عليها الدراسة هي مؤسسة الجزائرية للمياه.

**ثامنا. مجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات**

- **مجتمع الدراسة:** يتشكل مجتمع الدراسة من موظفي المؤسسة العمومية "ADE" ببومرداس
- **أدوات الدراسة:** تمثلت أدوات الدراسة في الجانب النظري على مختلف المراجع التي لها علاقة بالموضوع، كما تم الاعتماد على الدراسات السابقة والمجلات
- أما في الجانب التطبيقي فتم الاعتماد على ما يلي:
- المقابلة:** حيث تم إجراء عدد من المقابلات مع رئيس خلية الإعلام والاتصال وكذا بعض الموظفين في مركز الاتصالات الهاتفي العملياتي
- الملاحظة:** من خلال التريص الذي قمنا به تم الاطلاع على عدد من الوثائق الخاصة بالمؤسسة
- الاستبيان:** وتم ذلك بأخذ عينة عشوائية مكونة من 41 موظف لدى المؤسسة العمومية وتم طرح جملة من الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة.

-**المنهج المعتمد في الدراسة:** استجابة للهدف من هذه الدراسة وهو معرفة دور الاتصال الإداري في تحسين القرارات الإدارية فقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الإستكشافي والوصفي (exploration) لاعتباره مناسب لتحقيق هذا الهدف والإجابة عن الإشكالية المطروحة. وهو القائم على أسلوب (abduction) في تحليل أهم المفاهيم المتعلقة بالاتصال الإداري والقرارات الإدارية للمؤسسة على ضوء بعض الأدبيات المتاحة للموضوع من أجل اختبارها فيما بعد على المؤسسة محل الدراسة اختبار الفرضيات. وقد استخدمنا لولوج الميدان منهج دراسة الحالة من أجل جمع البيانات من المؤسسة محل الدراسة، ويتعلق الأمر بمؤسسة الجزائرية للمياه.

**تاسعا. صعوبات الدراسة:**

- واجهت الباحثين بعض الصعوبات يمكن تلخيصها فيما يلي:
- صعوبة الحصول على معلومات دقيقة حول واقع تفاعل.
- وجود صعوبة في الوصول إلى عينة البحث.
- الربط النظري بين متغيرات الدراسة والخط بين مفاهيم الدراسة.

**عاشرا. هيكل الدراسة**

صُممت هذه الدراسة في فصلين للإجابة عن الأسئلة الفرعية وصولا إلى الإجابة عن الإشكالية المطروحة. حيث يتمحور الفصل الأول حول الجانب النظري لموضوع الدراسة وقد قسم إلى أربع مباحث حيث يتناول المبحث الأول على الإطار المفاهيمي للاتصال أما المبحث الثاني فكان تحت عنوان الاتصال الإداري كوظيفة إدارية تم التطرق فيه إلى مبادئ وعناصر الاتصال الإداري وأنواعه وعدة نقاط أخرى، في

## المقدمة العامة

---

حين خصصنا المبحث الثالث لدراسة اتخاذ القرارات الإدارية أما المبحث الرابع فكان عن عملية اتخاذ القرارات كوظيفة إدارية ويتناول عدة نقاط من أهمها أنواع القرارات وعوامل وأساليب اتخاذه. أما فيما يخص الفصل الثاني فقد تضمن الدراسة الميدانية حيث قسم إلى مبحثين تم عرض في المبحث الأول تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، أما في المبحث الثاني فتطرقنا إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية وتم عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.

الفصل الأول  
الإطار النظري للاتصال الإداري  
والقرارات الإدارية

**تمهيد:**

في سياق العمل الإداري يعتبر الاتصال واتخاذ القرارات من العناصر الأساسية التي تؤثر في أداء المؤسسات وتحقيق أهدافها ،حيث أن الفهم الصحيح للعلاقة بين الاتصال الإداري وعملية اتخاذ القرارات يساعد في تحسين التواصل بين أفراد المؤسسة وتحقيق قرارات أكثر تأثيرًا ونجاحًا، لذلك يتم الاهتمام به بصفة دائمة لكي يكون فعالا، ويساعد على تعزيز التفاهم وبناء الثقة بين الموظفين ، لذا يهدف هذا الفصل إلى تقديم نظرة عامة على الإطار المفاهيمي للاتصال الإداري والقرارات الإدارية، حيث سيتم استعراض المفاهيم الأساسية وأهم المبادئ الموجودة وأفضل الممارسات في هذا السياق الهام وكذلك أهمية هذا الإطار في تعزيز الأداء داخل المؤسسة.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للاتصال

يعتبر الإطار المفاهيمي للاتصال أساسياً لفهم وتحليل عملية الإتصال، كما يعد الإتصال أحد أهم عناصر حياتنا اليومية، حيث يلعب دوراً حاسماً في تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر بين الأفراد.

## المطلب الأول: التطور العام لمصطلح لاتصال.

لقد تطور مفهوم الاتصال عبر الزمن وقد، ظهر قبل القرن الخامس قبل الميلاد في كتابات البابليين والمصريين القدماء، ويعد كل من أرسطو ومعلمه أفلاطون الذين عاشا قبل الميلاد من المؤسسين لفن الاتصال، وقد توصل كل منهما إلى أن الاتصال فن يمكن تعليمه بالتمرن، والاتصال بالنسبة لأرسطو نشاط شفوي يحاول فيه المتحدث أن يقنع غيره، وأن يحقق هدفه مع مستمع عن طريق صياغة قوية للحجج التي يعرفها.<sup>1</sup>

حيث أن أساس التطور التاريخي هو ظاهرة اجتماعية تدفع الفرد إلى الاتصال مع آخر أو مع مجتمع آخر ولو نظرنا إلى تاريخ الإنسانية لعرفنا كيف استعان الفرد منذ البداية بأساليب متنوعة ووسائل كثيرة للتعامل والتفاهم مع الآخرين، والتعبير عن أفكاره وأراءه، وأحاسيسه ومشاعره ولم تكن الكلمة المنطوقة هي أسلوبه الوحيد في الاتصال بل لجأ إلى الرموز والإشارات ليجعل منها لغة التفاهم، وقد وجدت الصور والرسومات التوضيحية والخرائط مع الإنسان منذ آلاف السنين وعثر عليها في أثار الحضارات القديمة.

ورغم كون الاتصال ركناً أساسياً من أركان بنية الشخصية، ومقوماً من مقومات الحضارة البشرية التي لم يكن بالإمكان تقدمها لولا قدرة العقل البشري على نقل تجربته إلى الأجيال الجديدة والاستفادة من تجارب السلف، فإن الاتصال لم يصبح علماً بالمعنى الدقيق للكلمة إلا في فترة معاصرة تماماً وبالتحديد منذ أواخر الأربعينات على يد مهندس موظف في شركة ابل للهاتف في الولايات المتحدة الأمريكية يدعى Claude Chanon والذي وضع التصميمية المعروفة ذات الخمسة عناصر لعملية الاتصال انطلاقاً من عملية الاتصال الهاتفي، وهذه العناصر هي المرسل، المستقبل الرسالة، القناة والرموز المستخدمة في نقل المعاني، ورغم كونها وضعت لأغراض تقنية فإن هذه التصميمية أصبحت تشكل الإطار العام لتحليل عمليات الاتصال ومكوناتها في مختلف الميادين<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

2005ص34.

<sup>2</sup>-مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، الطبعة الثالثة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان

2000، ص ص20-21.

ولقد تقدم علم الاتصال بمراحل سريعة منذ ذلك التاريخ وأصبح يشكل فرعاً هاماً من فروع علم النفس الاجتماعي، وموضوعاً رئيسياً من موضوعات الإدارة، ولم يقتصر الأمر على دراسة النواحي التقنية بل تنوعت الدراسة وموضوعاتها لتغطي كل المتغيرات التقنية، والحضارية، والتنظيمية، والجماعية التي تتدخل في هذه العملية، وصاحب هذا كله ازدياد الوعي بأهمية هذا الموضوع وتطبيقاته في مختلف أوجه النشاط الإنساني في الإدارة والإنتاج والإعلام والتربية والتعليم، ولقد أدت تطبيقات علم الاتصال في مختلف الميادين إلى إغناء معطياته الأساسية مما انعكس على زيادة فعاليته كمنهج للتحليل والفهم وتطوير تطبيقاته.

فقد تطور الاتصال من المجال الاجتماعي إلى مجالات أخرى كإدارة الأعمال والمؤسسات ليشكل عنصر اهتمام مختلف المفكرين ومدارس الفكر التنظيمي.

## 2-الاتصال في الفكر الإداري والتنظيمي:

لقد استخدم كتاب ومفكرو التنظيم أكثر من أساس واحد لتصنيف مدارس ونظريات المؤسسات، وقد اختلفت هذه المدارس والنظريات في نظرتها للاتصال واتخاذ القرار بشكل مباشر أو غير مباشر وأهم هذه المدارس: المدرسة الكلاسيكية، مدرسة العلاقات الإنسانية، مدرسة النظم، المدرسة الموقفية.

### 2-1-المدرسة الكلاسيكية:

ظهرت المدرسة الكلاسيكية في أوائل القرن العشرين وكان محور تفكير روادها يدور حول تقسيم العمل للتحقق من الكفاية الإنتاجية وينطبق تعبير النظريات الكلاسيكية على ثلاث نماذج ونظريات أساسية هي:

### 2-1-1-نظرية الإدارة العلمية:

مهندساً في إحدى الشركات الأمريكية، ونتيجة للملاحظة المباشرة المكثفة لأساليب العمل. Taylor كان استنتاج بان الإنتاجية الفعلية للعامل متدنية جداً بالمقارنة مع ما يمكن إنتاجه وهنا باشر بتصويب الوضع من خلال تطبيق الأسلوب العملي في ورشة العمل.

وبالرغم من أن تايلور قد ركز على جانب محدد في المؤسسة، حيث كان مهتماً بتنظيم العمل عند أدنى مستوى في المؤسسة فقد مثلت الإدارة العلمية فلسفة في عمل وتفكير المدير، حيث يتوجب عليه أن يستخدم الأسلوب العلمي للوصول إلى الحل أو القرار الأمثل، وعليه أن يقيم بعناية الطريقة المثلى لأداء كل من أجل تحقيق أعلى إنتاجية وكفاءة مما سبق، فالإتصال يمثل أساساً طريقاً ذا اتجاه واحد من الرئيس إلى المرؤوس في ظل مبادئ مدرسة الإدارة العلمية، وقد حدد تايلور أن التعاون المطلوب من جانب العامل

سوف يتحقق عندما تحدد له أفضل الطرق لأداء عمله وأن العامل سوف يستجيب ويطيع الأوامر والتعليمات المحددة له مادام تحديدها ممكناً،<sup>1</sup> والقرار حسب نظرية الإدارة العلمية يتخذ في الأعلى.

### 2-1-2- نظرية التقسيم الإداري:

يعتبر Fayol أحد مؤسسي الفكر الإداري الحديث وخاصة وأن أفكاره جاءت ممتزجة بخبرته كمدير لأحد المؤسسات الصناعية الكبرى، وفيما يلي نماذج لعدد من المبادئ التي اقترحها فايول لتوضيح ما كان يرمي إليه.

- **مبدأ تقسيم العمل:** على الإداري أن يقسم العمل بين العاملين بحيث يتخصص كل عامل في عمل واحد
- **مبدأ وحدة القيادة والأمر:** على الإداري أن يقسم الأعمال بحيث يكون للعامل رئيس واحد يتلقى الأمر منه.
- **مبدأ التدرج الهرمي:** ويقتضي أن تقوم الإدارة بضمان تسلسل السلطة من الأعلى إلى الأسفل بتدرج منتظم.
- **مبدأ توازن السلطة مع المسؤولية:** يؤكد هذا المبدأ على انه عندما يتم تحميل فرد مسؤولية ما، يجب على الإدارة أن تمنحه السلطة الضرورية لذلك كاتخاذ القرارات الضرورية لإنجاز العمل.
- **روح التعاون:** يؤكد هذا المبدأ على أهمية وجود عنصر التعاون والتنسيق بين الأفراد والعمل بروح الجماعة وفريق العمل وزيادة عنصر الاتصال بينهم.
- **مبدأ الاتصال الأفقي:** والذي ينصح فايول المديرين باللجوء إليه في اتخاذ قراراتهم بدلا من الصعود إلى الرئيس الأعلى المشترك مع إخطاره بنتيجتها، وقد بين فايول أن الاتصال الأفقي المباشر يوفر الوقت، كما أنه يضمن الوصول إلى القرارات الواقعية المناسبة، لأن الرئيس قد يكون بعيدا عن موقع العمل،<sup>2</sup> وهذا يعني أن المؤسسة تعتبر كهرم وسلسلة من علاقات رئيس مرؤوس انطلاقا من قمة الهرم إلى قاعدته.

### 2-1-3- نظرية البيروقراطية:

حيث انصب اهتمامه على كيفية تصميم مؤسسة كقوة. Max weber رائدها هو الألماني وافترض بأن ذلك غير ممكن إذا كانت علاقة الأمر فيها تخضع لاجتهادات وعوامل شخصية، ويمكن جعل المؤسسة كقوة إذا قام المختصون بتحديد علاقة أمر ممكنة وحددوا كيف يجب أن تكون ثم أصدروا مقترحاتهم على

<sup>1</sup> -محي الدين الأزهرى، الإدارة ودور المديرين أساسيات وسلوكيات، الطبعة الأولى، دار الكر العربي للطبع والنشر، القاهرة، 1993، ص108.

<sup>2</sup> -نواف كحنان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص53.

شكل أنظمة وتعليمات رسمية في هذه الحالة يصبح دور الجميع تنفيذ هذه التعليمات والأنظمة كما تعمل المؤسسة بطريقة ثابتة عندما يتغير الأفراد.<sup>1</sup>

وقد اقترح ويبر نموذج مثالي للتنظيم أطلق عليه النموذج البيروقراطي واعتبره الأكثر كفاءة ودقة في تحقيق أهداف المؤسسة، لكونه يعتمد على الرشد في اتخاذ القرارات.

إن نموذج ويبر يصعب تطبيقه في الحياة العملية لأن الصرامة التي يفرضها تجعل من الصعب الاتصال بين جماعات العمل إضافة إلى انعدام قنوات الاتصال التي تسمح للمنفذين بإرسال المعلومات التي تتجمع لديهم لأن المسؤوليات والسلطة تتجمع كلها في القمة التي تتولى عملية اتخاذ القرارات دون أن تتوفر المعلومات اللازمة لذلك فالإتصال حسب المدرسة الكلاسيكية يعمل على ضمان إرسال المعلومات على شكل أوامر وتعليمات واتجاه الإتصال من الأعلى إلى الأسفل، فالمهام محددة وما على العاملين إلا تنفيذها.

## 2-2- مدرسة العلاقات الإنسانية:

حيث قام إيلتون Hawthome مايو وزملائه بتجارب يعود الاهتمام بالعلاقات الإنسانية إلى تجارب ودراسات مكثفة في مصانع شركة وسترن إلكتروك لمحاولة تحديد مستوى الإضاءة الأمثل والمواعيد المثلى للاستراحة، ولكنهم وجدوا أن إنتاجية العمال المشاركين في التجارب كانت ترتفع بغض النظر عن التغيرات التي كانوا يحدثونها، وبعد ستة سنوات استنتجوا من المحاولات المختلفة التي اشترك فيها أكثر من ثلاثين ألف عامل أن الإنتاجية ترتفع لأن العمال أخذوا يشعرون بالرضا لسببين أولهما أن المشرف بدأ يهتم بهم كأفراد وحاجاتهم الشخصية، وثانياً أنه تكونت بينهم علاقات اجتماعية متماسكة وذلك من خلال ظروف التجارب، ومن هنا تظهر أهمية الإتصال باعتباره وسيلة تسمح بنقل مختلف تطلعات وحاجات العاملين غير المادية من تقدير واعتراف..

وبعد أن تم مراقبة مجاميع العمل ودراسة العلاقات بينها توصلت الأبحاث إلى أن الجماعات شكلت تنظيمات غير رسمية يزيد أحياناً عن تأثير التنظيم الرسمي وهو ما يسمى ضمناً الإتصال غير رسمي.

ومن أهم ما يمكن استنتاجه من تجارب هاوتورن هو ضرورة تطوير اتصال فعال بين مستويات المؤسسة المختلفة لتبادل المعلومات، وعلى هذا فإن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات مبدأ مهم في حركة العلاقات الإنسانية<sup>2</sup>، فمدرسة العلاقات الإنسانية بدأت بالاهتمام بعملية الإتصال كطريق له اتجاهين ما دام الرئيس يأخذ في اعتباره موقف العاملين ويستجيب لاحتياجاتهم، ولكن في واقع الأمر وجدت حالات كثيرة مازال

<sup>1</sup>- عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع الصناعي النشأة والتطورات الحديثة، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 1999، ص 80.

<sup>2</sup>- حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 26.

فيها الرئيس يراقب ويتحكم في عملية الاتصال حيث يحدد الدرجة والمدى الذي يسمح فيه للعامل بالاشتراك في القرارات التي ترتبط بأعمالهم<sup>1</sup>.

### 2-3- مدرسة النظم:

لقد قدم كل من الكلاسيكيين والسلوكيين إطارا عالجا جانبا من المؤسسة واغفل الجانب الآخر علما أن كلا منهما يكمل الآخر، ولذا فقد جاءت مدرسة النظم للسعي نحو دمج المنظرين لقد اعتبرت هذه المدرسة المؤسسة نظاما اجتماعيا مفتوحا، وتشمل النظم المفتوحة والمغلقة عامة على مدخلات ومخرجات عمليات التحويل، ويمثل منظور النظم إطارا فكريا مفيدا للباحثين والدارسين يفيد المديرين وغيرهم من المعنيين بإدارة المؤسسات بشكل أفضل حيث يساعد هذا المنظور على النظر إلى المؤسسة على أنها كيان اجتماعي، وعمليات تحويلية لتحقيق أهدافهم وأهداف مؤسساتهم .

مما سبق نستنتج أن مدرسة النظم فتحت المجال أمام ظهور الاتصال الخارجي كضرورة للمؤسسات باعتبارها أنظمة مفتوحة، تعتبر فيها المعلومات مورد طاقة أساسية تمكنها من التأقلم مع بيئتها والتأثير فيها من خلال مخرجاتها، وهذا من أجل الحفاظ على بقاء المؤسسات واستمراريتها.

### 2-4- المدرسة الموقفية:

تعتبر هذه النظرية امتدادا لنظرية النظم؛ حيث اعتمدت أساسا على مفهوم النظام المفتوح، وهي تمثل اتجاها حديثا يقوم على أساس أنه ليست هناك نظرية أو مدرسة في التنظيم يمكن تطبيقها في مختلف الظروف وفي كل أنواع المؤسسات، فجوهر هذه النظرية هو أن علاقات المؤسسات ككل وأنظمتها الفرعية الأخرى تعتمد على الموقف.

لقد استقطب هذا المنظور اهتمام متزايد من قبل الكتاب والباحثين الذي يسعون لتحديد المتغيرات والعوامل الموقفية التي تؤثر على قرارات تصميم الأعمال والهيكل التنظيمي والعمليات التنظيمية المختلفة ومن بين أهم العوامل التي نالت اهتمام زائد من الكتاب والباحثين بيئة المؤسسة وحجم المؤسسة ودورة حياتها، وركزت الدراسات بصفة رئيسية على تأثير تلك المتغيرات على تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة<sup>2</sup>.

إن الاتصال حسب المدرسة الموقفية وسيلة من خلالها يتحصل صانعي القرارات على المعلومات اللازمة والتي يحتاجون إليها، كما أنه يساعد على التكيف مع المحيط الخارجي بالاعتماد على المرونة والابتعاد عن الجهود.

<sup>1</sup> - محي الدين الأزهرى، مرجع سبق ذكره، ص 188.

<sup>2</sup> - حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص ص 29-33 .

ومع ازدياد الاهتمام بدراسة الاتصال وتطور النظريات التي تناولته بالدراسة تعددت التعاريف المحددة له وتشابكت المفاهيم التي تقترب من معنى الاتصال والتي تستعمل في غالب الأحيان للتعبير عن نفس المضمون رغم الفرق الشاسع بينهما.

المطلب الثاني: مفهوم الاتصال.

### 1- مفهوم الاتصال لغة:

وهي من الأصل اللاتيني " COMMUNIS " بمعنى المشاركة وتكوين العلاقة أو بمعنى المؤلف، ويرجع أصل كلمة " COMMUN " بمعنى "عام" أو "مشترك" أي من المفاهيم يوضح لنا أن الاتصال عملية تتضمن " المشاركة -التفاهم" حول "الموضوع -فكرة" لتحقيق "هدف-برنامج"<sup>1</sup>.

والإتصال في اللغة العربية كلمة مشتقة من مصدر "وصل" الذي يعني الصلة وبلوغ هدف معين<sup>2</sup>.

والإتصال في اللغة العربية كلمة مشتقة من مصدر "وصل" الذي يعني الصلة وبلوغ الهدف<sup>3</sup>.

والإتصال حسب ابن منظور من فعل "اتصال" وهو وصل الشيء وصلا ووصلة، والوصول ضد الهجران وخلاف الفصل، والاتصال هو الوصلة أي ما اتصل بالشيء ووصله اليه بمعنى أوصله أي انهاء إليه وأبلغه إياه<sup>4</sup>.

### 2- مفهوم الاتصال اصطلاحاً:

وحتى نوضح الإتصال بالمفهوم الاصطلاحي بعيداً عن المفهوم اللغوي للكلمة، ليس من السهل الحصول على تعريف محدد، واضح وشامل للاتصال فمشكلة تعريفه قديمة، لذا تعددت الاتجاهات العلمية الحديثة في طرق وأساليب تعريفه.

كلمة "اتصال" تشير إلى معاني عديدة لدى الكثير من الناس فينظر إليها البعض على أنها فن فيعرفونها: "فن خلق وإشاعة التفاهم بين الناس، أي تبادل ونقل الأفكار ونشرها بين الأفراد والجماعات"<sup>5</sup>. ويعرفه الآخرون بأنه:

"عملية نقل المعلومات من شخص لآخر، قد تكون هذه المعلومات آراء، أفكار ومقترحات، توجيهات، أوامر وغيرها" ولكن البعض يركز على النشاط الذي يحدث في عملية الاتصال

<sup>1</sup>-مي عبد الله، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، بيروت، 2006، ص50.

<sup>2</sup>-مي عبد الله، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، بيروت، 2006، ص50.

<sup>3</sup>- فضيل دليلو، الاتصال (مفاهيمه، نظرياته، وسائله)، دار الفكر، القاهرة، 2003، ص15.

<sup>4</sup>-سالم معوش، القيم والاتصال السيكولوجيا والمنهج، مؤسسة الرحاب الحديثة للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة 1، بيروت لبنان، 2017، ص18.

<sup>5</sup>-أمين الساعاتي، أصول علم الإدارة "تطبيقات ودراسات على المملكة العربية السعودية"، القاهرة، دار الفكر العربي، 1998، ص28.

فيعرفه زهير احددن أنه: "التفاعلات الاجتماعية التي تكون عن طريق الإشارات والكلمات ترمي مثل هذه الرسائل الى وجود تفاعل بين الأفراد فيما بينهم".<sup>1</sup>

ويعرفه عبد الغفار حنفي على أنه " : نقل الرسالة بين فردين أو أكثر باستخدام رمز أو مجموعة رموز مفهومة للمجموعة باستخدام قنوات اتصالية لتحقيق أهداف متعددة وبشكل يضمن التفاعل والتأثير".

كما يعرف الاتصال على أنه " عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر".<sup>2</sup>

ويمكن تعريف الاتصال كونه: عملية مخطط لها تستهدف تحفيز الآخرين وخلق دوافع عندهم من أجل تبني مواقف والقيام بممارسات جديدة. كما ينظر إليه بأنه عملية منهجية، أي أنه يحدث عبر فترة زمنية محددة، فما حدث في الماضي سيكون له تأثير على ما يحدث الان وما يحدث الآن سيؤثر على ما سيحدث في المستقبل.

والاتصال أيضاً يعني تبادل وجهات النظر المفيدة من خلال الحوار بين شخصين. نجد هنا أن الاتصال تم بين البشر والفائدة من الاتصال تنتج من خلال الحوار.<sup>3</sup>

ومما سبق يمكننا القول إن الاتصال هو عملية مستمرة يتم من خلالها تبادل المعلومات والأفكار بين الأشخاص أو المجموعات باستخدام اللغة ووسائل الاتصال المختلفة، بهدف الوصول إلى تحقيق فهم مشترك وتوجيه الرسائل بشكل صحيح.

### المطلب الثالث: أهمية الاتصال

تعد عملية الاتصال على درجة عالية من الأهمية لمنظمات الأعمال. كما يمكن اعتبارها عملية هامة لحسن سير المؤسسة، وهو من أحد العمليات الهامة بالنسبة للإدارة والمنظمة ككل، فهو يتخلل الوظيفة الإدارية بأكملها، ولا يوجد عمل يتم عن طريق التعاون مع الآخرين إلا وكان الاتصال هو العامل الحاسم، لذا يعتبر عملية فعالة ومهمة لتحقيق النجاح الإداري

كما تعتبر عملية الاتصال عملية حيوية لكل منظمة من خلال ما يلي:

- فهم العاملين لطبيعة العمل: يسهم الاتصال في نقل الأوامر والتعليمات التي تصدرها الإدارة العليا المتعلقة بطبيعة المهام التي يقوم بها العاملون في المنظمة، لاطلاعهم وإحاطتهم بموقف وسلوك الإدارة العليا بما يساعد العاملين على تفهم طبيعة أعمالهم المختلفة والأهداف التنظيمية التي يسعون إليها ومدى مساهمة

<sup>1</sup>-زهير احددن، مدخل الى علوم الاعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص9.

<sup>2</sup>- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الطبعة 6، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1997، ص335.

<sup>3</sup>- علي، صباح حميد، أبو الزينون، فرحان، الاتصالات الإدارية أسس مفاهيم ومراسلات، الطبعة الأولى، عمان، دار الحامد، 2007، ص17.

جهودهم في تحقيقها، حتى يتم تعاونهم مع الإدارة وتعاونهم مع بعضهم البعض مما يحقق رضاهم وارتفاع معنوياتهم.

- الإحاطة بمشاكل العمال: يساعد الاتصال في إحاطة الإدارة العليا بمجريات الأمور بنقل ما لدى العاملين من ملاحظات وآراء ومقترحات وشكاوى، ويمكن الإدارة العليا من تفهم ومعايشة الظروف المحيطة بهم، مما يساعد على تحسين أداء العاملين في المنظمة.

- تنمية العلاقات الإنسانية: يساهم الاتصال في خلق وحدة المفهوم والهدف ورفع الروح المعنوية مما يؤدي إلى زيادة التفاعل الاجتماعي والعلاقات الإنسانية، وتحقيق نتائج ايجابية للمنظمة والعاملين.

- تحقيق التنسيق في العمل: يحقق الاتصال الفعال تقارباً في وجهات نظر العاملين المختلفة، مما يساهم في تحديد الرؤية الشاملة لكل جوانب العملية الإدارية، ويقلل من سوء التفاهم والاختلافات التي تطرأ في محيط العمل.

- وعي الأفراد بنشاط المنظمة وأهدافها: يساعد الاتصال الجيد على توطيد العلاقة بين المنظمة والعاملين وتعريفهم بالظروف الاقتصادية والاجتماعية التي تعمل المنظمة في إطارها وتزويدهم بنوعية العناصر البشرية المتاحة وكل ذلك يؤدي إلى كسب تأييدهم للمنظمة والحد من الشائعات.

- توطيد العلاقة مع المجتمع: يعمل الاتصال على تدعيم العلاقة بين المنظمة وبين القوى الاجتماعية التي بإمكانها فرض تأثيرها على المنظمة وعلى تحديد أهدافها وسياساتها وقراراتها، حيث يمكن عن طريق الاتصال الفعال مع القوى كسب تأييدها وتشجيعها.

- تحقيق الفعالية لوظائف الإدارة: تأتي أهمية الاتصال لعلاقته المباشرة والقوية بوظائف الإدارة المختلفة كالخطيط والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات.

وعليه هذه العناصر الخمس أساسية في أي عملية اتصال ناجحة وفقدان أي عنصر يخل بهذه العملية. كما ذكر محمود فتوح ومحمد سعدي أن أهمية الاتصال نبتع من عده نواه أهمها ما يلي:

- القدرة على إنجاز الأهداف بالشكل المناسب، فعندما نجمع المعلومة المناسبة لتحقيق هدف معين فإننا نقيم اتصال ناجح لكي نحقق هدف معين.

- الاتصال يمثل جزءاً كبيراً عن أعمال الشخص اليومية التي نعكس فيه أفكارنا ومشاعرنا وانطباعاتنا نقل المعلومات والبيانات وإحصاءات والمفاهيم مما يساهم في اتخاذ القرارات المناسبة، وتحقيق الأهداف.

- تغيير وتوجيه السلوك الرديء والجماعي للأشخاص.

- ضمان التفاعل والتبادل المشترك بين الأفراد.

- التحفيز والتنشيط للقيام بالأدوار المطلوبة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- بودالي بن عون، بو لرباح زرقط، دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في المنظمة، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 14، العدد 02، سبتمبر 2020، صص 160-161.

المطلب الرابع: خطوات عملية الاتصال الإداري

عملية الاتصال هي الطريق التي يستخدمه المرسل للوصول إلى المستقبل من خلال رسالة معينة و تتطلب هذه العملية ست خطوات بصرف النظر عن وسيلة الاتصال المستخدمة وفما يلي خطوات عملية الاتصال الموضحة في الشكل التالي:

الشكل (1): خطوات عملية الاتصال الإداري



1- تطوير الفكرة:

تضمن الخطوة الأولى تطوير فكرة يرغب المرسل في نقلها إلى المستقبل هذه خطوة أساسية لأنه في حالة غياب رسالة ذات مضمون تعتبر الخطوات اللاحقة بلا قيمة.

2- الترميز:

يتضمن تحويل الأفكار إلى كلمات أو أشكال أو رموز لتسهيل عملية نقلها إلى المستقبل والتعبير عن المعاني تعبيراً صحيحاً.

3- نقل الرسالة:

تتضمن هذه الخطوة نقل الرسالة ومضمونها من خلال الوسيلة الملائمة وهنا يقوم المرسل باختيار الوسيلة والوقت الملائمين لنقل الرسالة.

4- استلام الرسالة:

في هذه الخطوة يقوم المستقبل فرداً أو جماعة باستلام الرسالة ويشترط أن يكون له علاقة بموضوع الاتصال حتى يتم التفاعل مع موضوع الرسالة.

5- فك الرموز: في هذه الخطوة يقوم مستقبل الرسالة بتحليلها وتفسيرها وفك الرموز والكلمات وإشارات يعطيها معنى متكاملًا وإذا لم يستطع فهم الرسالة و تحليل مضمونها كما يريد المرسل فإنها تصبح بلا جدوى.

6- التصرف: التصرف الأخيرة في عملية الاتصال هي أن يقوم المستقبل بالتصرف حيال الرسالة التي وصلت إليه.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: الاتصال كوظيفة إدارية.

#### المطلب الأول: مبادئ الاتصال الإداري ومهاراته.

لكي يكون الاتصال أكثر فعالية لا بد من قيامه على مبادئ، ومهارات يعمل الأفراد على اكتسابها وتطويرها كما تساعد المدير على بناء نظام جيد للاتصالات.

#### 1- مبادئ الاتصال:

الاتصال هو عنصر يتم تشغيله من خلال جميع العمليات الإدارية وفي نفس الوقت يعتبر فنا يشكله كل مسؤول على طريقته الخاصة، وتوجد مبادئ رئيسة للاتصال تنطبق على جميع المواقف والأشخاص وتتمثل في النقاط التالية:

#### 1-1- مبدأ الوضوح:

لكي يتم الاتصال يجب أن تكون جميع الاتصالات بين الأفراد بلغة مفهومة للمرسل والمستقبل، وإن تطبيق هذا المبدأ ينتج عنه التغلب على مشاكل عديدة في الاتصال مثل: عدم الفهم، أو وجود افتراضات غير واضحة.

#### 1-2- مبدأ الاهتمام والتركيز:

أي وجود انتباه كامل من المرسل عندما يقوم بعملية إرسال الرسالة ومن المستقبل عندما يقوم بعملية استقبال أو تلقي الرسالة لأنه من المعروف أن عدم وجود إصغاء كامل عند تلقي الرسالة فإنها لن تصل كما ينبغي، وإن إعطاء الاهتمام الكامل ليست مسألة سهلة؛ ويرجع ذلك إلى كثرة عدد الوسائل التي تستدعي الاهتمام وتتنافس فيما بينها ونطاق وقدرة الفرد على الانتباه والتركيز والتمسك بهذا المبدأ يساعد على التغلب على عديد من الحواجز، كعدم الاهتمام، ونقص أو ضعف الرسالة المنقولة ضعف الذاكرة، وأيضاً تطوير عملية الاستماع و القراءة.

#### 1-3- مبدأ التكامل والوحدة:

يجب أن يخدم الاتصال أهداف المؤسسة، لأنه يعتبر في حد ذاته وسيلة وليس غاية، أي أنه أحد وسائل المدير لضمان الحفاظ على التعاون كمدخل لتحقيق أهداف المؤسسة، ومن المهم أن يقوم الرئيس المباشر

<sup>1</sup> - ربحانة وصفان، شقيقة تلاخت، دور الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرار-دراسة ميدانية على عينة من رؤساء المصالح بجامعة العربي

بن مهدي مذكورة مكملة لنيل متطلبات شهادة الماستر في علوم الاتصال والعلاقات العامة، -كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أم البواقي، سنة 2017-2018.

بنقل الرسالة وتفسير وتوضيح المعلومات، وفي هذه الحالة فإن المرؤوسين سيحترمون المركز الوظيفي للرئيس ويعتمدون عليه فيما يتعلق بالمعلومات الرسمية وهذا تدعم لسلطته.<sup>1</sup>

#### 1-4-مبدأ إستراتيجية استخدام النظام غير الرسمي:

تقوم التنظيمات غير الرسمية بسبب الحاجة لنقل البيانات ونشرها، وتنشأ هذه التنظيمات بموافقة أو بدون موافقة المديرين، ويكون لها تأثيرها النافع أو الضار على المؤسسة لذلك لا يجب تجاهلها بل الاستفادة منها في نقل واستقبال المعلومات المكتملة للاتصال الرسمي، فتدقق الرسائل قد يتم رسمياً من الرئيس إلى المرؤوسين ومن المرؤوسين إلى الرئيس وهذا المنفذ قد لا يكون ملائماً أو لا يثق به لنقل كل أنواع الرسائل، لذلك يجب أن يستفيد المديرين من المدخل غير الرسمي في الإبلاغ ومن خلال الآخرين.<sup>2</sup>

#### 1-5-مبدأ الإرادة:

يكمن مبدأ الإرادة أساساً في عزم الإدارة على تخصيص قسم خاص للاتصال ضمن الهيكل التنظيمي مع تحديد ميزانية خاصة به، كما يترجم مبدأ الإرادة بالاهتمام الجاد بقدرات الإطارات الذين يحسنون مهارات الاتصال مع جلب مختصين خارجيين إذا اقتضى الأمر.

#### 1-6-مبدأ الشفافية:

إن الاتصال الناجح يتعارض مع مبدأ السرية لذلك يجب التصريح بكل ما هو موجود، وليس تقديم الأخبار السارة فقط والتستر على الأخطاء.

#### 1-7-مبدأ السرعة:

ويقصد بها مدى السرعة أو البطء في عملية انتقال المعلومات نتيجة الوسائل المختلفة، وحسب نوع الرسالة، ويلعب عامل السرعة دوراً هاماً في وصول الرسالة في الوقت المناسب، حيث أن عدم وصول المعلومات والبيانات، وقدرته على التصرف السليم واختيار البدائل المختلفة.<sup>3</sup>

#### 1-8-مبدأ التكيف:

المقصود أن الاتصال يعتمد على ثقافة المنظمة ويعمل على تحقيق أهدافها، وليس مجرد وسائل مستعملة أو حصره في نموذج ثابت غير قابل للتغيير، فالالاتصال يجب أن يلعب دوره خاصة في حالة الأزمات والاضطرابات.

<sup>1</sup> -فريد كورتل، إلهام بوغليطة، الاتصال واتخاذ القرارات، الطبعة الأولى، عمان، دار كنوز للمعرفة، 2010، ص ص69-70.

<sup>2</sup> -عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص523.

<sup>3</sup> -قبائلي حياة، إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة حالة شركة الوطنية لإنجاز القنوتات، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، فرع تسيير المنظمات، 2007، ص17.

1-9- مبدأ الالتزام:

الاتصال ليس عنصراً حياً وإلا لما وجد، كما أنه وسيلة وليس غاية، فلا يمكن أن يكون هدفاً، بل له التزام يؤديه متعلق بتحقيق الأهداف التي وضعتها المنظمة.<sup>1</sup>

2- مهارات الاتصال:

2-1- مهارة الإنصات (الإصغاء):

يعتبر الإصغاء جزءاً وعنصراً أساسياً في عملية الاتصال ولا بد من التمييز بين الإصغاء والاستماع فالإصغاء يتضمن بالإضافة إلى الاستماع الانتباه والاهتمام والتركيز ونظراً لما يحققه الإصغاء الجيد من فوائد كثيرة تعود على المرسل والمستقبل وعلى المؤسسة سعى الكثير من الباحثين والكتاب إلى البحث عن سبل ووسائل زيادة فاعليته ونجاحه وقدموا كثيراً من التوصيات والمقترحات من أهمها:<sup>2</sup>

\* التوقف عن الحديث أثناء الإصغاء فلا يمكن الإصغاء أثناء التحدث.

\* جعل المتحدث في وضع مريح وجعله يشعر بالحرية في التحدث.

\* إظهار الرغبة في الإصغاء وإزالة كل العوامل التي تعيق وتعرقل الانتباه.

وتشير الدراسات إلى أن 75% من العلاقات الإنسانية يمكن بنائها عن طريق مهارة الإنصات الجيد، كما أننا نستعمل 25% فقط من قدراتنا في الإنصات.

2-2- مهارة التحدث:

نقصد بالتحدث استخدام الجمل وال فقرات وطريقة صياغتها في التأثير على فهم المتلقي للرسالة، كما أن تعبيرات الوجه وحركات اليدين والرأس والجسد يمكن أن تعطي تعبيراً يعزز المعاني التي يتحدث بها المتحدث، كما يجب مراعاة طبيعة ونمط الطرف الآخر ودرجة ثقافته وقدرته على استيعاب المعاني والأفكار.

2-3- مهارة الكتابة:

تعتبر الكتابة وسيلة من وسائل التعبير عن النفس وإبلاغ الآراء والأفكار وتوصيل المعلومات والمفاهيم للآخرين، وعند الكتابة يجب مراعاة أن يتضمن الخطاب أو التقرير أو المذكرة الأفكار الأساسية والمعاني المحددة وأن تتسم الصياغة بالوضوح والإيجاز والدقة والموضوعية، وتجنب الأخطاء النحوية والإملائية، كما تتوقف مهارات الكتابة على الحصيلة اللغوية للفرد وأسلوبه في الكتابة.

2-4- مهارة القراءة: تعتبر مهارات القراءة الصامتة أو المسموعة من أهم المهارات الضرورية في عملية الاتصال، حيث أن التركيز والانتباه في القراءة تمكن الفرد من استخلاص المعلومات بسرعة، حيث يقوم الفرد بقراءة التقارير والمذكرات وعليه أن يستخلص النتائج بسرعة والتي تساعده في اتخاذ القرار.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>-المرجع السابق، ص24

<sup>2</sup> -حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمة الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004، ص269.

<sup>3</sup>-فريد كورنيل، إلهام بوعليطة، مرجع سبق ذكره، ص ص 71-72.

## 2-5- مهارة التفكير:

تعتبر هذه المهارات ملازمة لكل عملية اتصال لأنه إذا نظرنا إلى المهارات السابقة لا وجدنا أنه يصاحبها دائما قدر من التفكير، ولذا كان التفكير مهارة أساسية لكل اتصال جيد وبدونه لا تنجح أي عملية اتصال من أي نوع.

## 2-6- مهارة استخدام وسيلة الاتصال المناسبة:

إن اختيار وسيلة الاتصال المناسبة لا تعتبر كافية بمفردها لضمان فاعلية عملية الاتصال بل يتطلب الأمر مهارة في استخدام هذه الوسيلة فعلى سبيل المثال عند إجراء مقابلة شخصية مع الرئيس في العمل يجب عليه أن تراعي مجموعة من العوامل التي تضمن له اتصالا فعالا ومن أهم هذه العوامل:

- معرفة الهدف من المقابلة.
- المظهر اللائق.
- إتاحة الفرصة وعدم المقاطعة.
- الانتباه والتركيز للحصول على المعلومات المطلوبة.
- الالتزام بالوقت المخصص للمقابلة.

## المطلب الثاني: عناصر الاتصال الإداري ووسائله.

### 1- عناصر الاتصال الإداري:

تتكون عناصر الاتصال الإداري مما يلي:

- **المرسل:** يقصد به الشخص أو الأفراد أو المنظمة التي ترغب في نقل المعلومات والآراء أو الاتجاهات أو القيم إلى الفرد أو مجموعة من الأفراد أو بغرض التأثير عليهم ومعرفة مدى الاستجابة.<sup>1</sup>
- **الرسالة:** وهي مجموعة من الأفكار والمفاهيم والمهارات أو المبادئ أو القيم والاتجاهات التي يرغب المرسل في توجيهها لمن هم في حاجة إليها من الأفراد أو الجماعات لاشتراكاتهم فيها.
- وهي كذلك مجموعة الرموز والمعاني التي يتم تبادلها بين المرسل والمستلم، والتي يفترض أنها تصب في صالح الهدف المطلوب في عملية الاتصال.<sup>2</sup>
- **قناة الاتصال:** هي الطرق الحقيقية التي يتم من خلالها نقل الرسالة، كرسالة، أو مذكرة، أو لوحة النشرات، أو الكلام الشفهي، ويلاحظ أن الطريقة الترميز هي التي تحدد القناة التي ستستخدم لهذا الغرض. ولاختيار إحدى القنوات من المفيد أن نأخذ في الاعتبار المعايير التالية:

1- مامدى تعقيد الرسالة؟ هل هناك احتمال أن يساء فهمها؟

<sup>1</sup>-السعيد مبروك ابراهيم، الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات، الطبعة الأولى، دار الوفاء لعنوا الطباعة و النشر، الإسكندرية، 2013، ص113.

<sup>2</sup>-محمد أبو شنب جمال، نظريات الاتصال والإعلام - المفاهيم-المداخل النظرية - القضايا، 2006، ص15.

2- هل من الضروري وجود معلومات مرتدة؟

3- هل من المحتمل أن يكون هناك رفض أو مقاومة للرسالة؟

4- ما مدى أهمية سرعة (توقيت) الرسالة؟<sup>1</sup>

- **مستلم الرسالة:** قد يكون فردا أو جماعة أو أي مركز آخر للاستلام، وتوجد عوامل تؤثر على فهم الرسالة من قبل المستلم، حيث يجب أن يكون هذا الأخير على درجة من الثقافة والتعليم فيما يختص مع نوع الوسيلة الاتصالية لكي يكون قادرا على التعامل مع المعلومات المنقولة بكفاءة.<sup>2</sup>

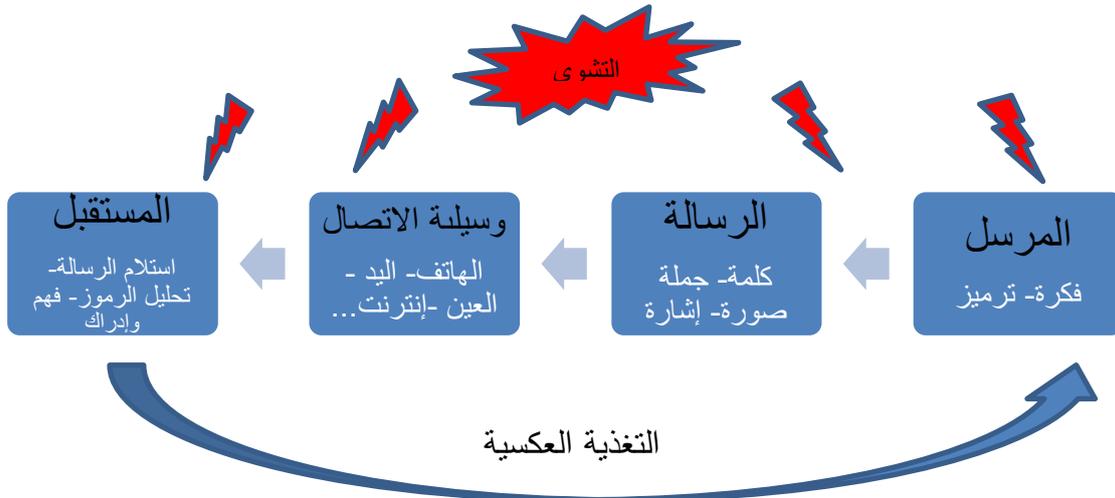
- **تحليل الرموز وفهمها (فك رموز الرسالة):** عندما تصل الرسالة إلى المستقبل فإنه يبدأ بفك رموزها بمعنى إعادتها إلى شكلها الأساسي، ويشتمل ذلك على العديد من العمليات الفرعية مثل: فهم الألفاظ المسموعة أو المقروءة، وشرح تعبيرات الوجه.

- **المعلومات المرتدة:** وهو ما يشير إلى وصول الرسالة من المرسل إلى المستلم فيعرف بعملية ارتداد المعلومات وإرجاعها. ويمكن أن يكون هذا على شكل إجابة (حيث تبدأ العملية مرة ثانية من جديد)، أو أنها تأخذ شكلا سلوكيا يصف مدى فهم الرسالة المرسل.

- **الضوضاء (التشويش):**

ويعرف أيضا بمعوقات الاتصال ويشير إلى أي نوع من التدخل الذي يمكن أن يؤثر في فهم رسالة المرسل، وهي تشير أيضا إلى التأثيرات الكثيرة كالاتجاهات والمفاهيم والتحيزات والعوائق الانفعالية القائمة بين المرسل والمستلم.<sup>3</sup>

الشكل (02): عناصر عملية الاتصال



المصدر: من إعداد الطلبة

<sup>1</sup> - السعيد مبروك ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص114

<sup>2</sup> - عبد الحميد البدري طارق، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، طبعة الثانية، دار الفكر عمان الأردن، 2005، ص147.

<sup>3</sup> - السعيد مبروك ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص115.

## 2- وسائل الاتصال الإداري:

تستخدم وسائل الاتصال المختلفة لنقل الأوامر والأفكار والآراء والتعليمات والبيانات والمعلومات بين المستويات التنفيذية المختلفة في المنظمة واختيار أي منها على ما هو متاح في المنظمة، ونوع المادة المراد نقلها، وتتضمن وسائل للاتصال عدة أنواع منها:

### 2-1- الاتصال الكتابي:

ويعتمد الاتصال الكتابي على الكلمات والعبارات والمصطلحات المكتوبة في نقل البيانات والمعلومات موضوع الاتصال وإذا كانت الاتصالات الشفهية تبلغ نسبتها حوالي 75% ليس معنى ذلك قلة أهمية الاتصالات الكتابية، حيث يستخدمها الموظفين على اختلاف مستوياتهم الإدارية، إذا يقومون يوميا بكتابة الرسائل والمذكرات والتقارير لتحقيق أهداف معنية ولتسهيل الأعمال الإدارية والمكتبية.

ويتميز الاتصال الكتابي بمزايا عديدة أهمها:

أنه وسيلة إثبات يمكن الرجوع إليها عند الحاجة، وكذلك يتيح للمتصل أن ينقل مضمون الاتصال لعدد كبير من الأفراد كما أن بعض المواضيع توجب أن يكون الاتصال كتابيا لما فيها من تحديد المسؤوليات والاختصاصات وتحديد طرق العمل.

أما عيوب الاتصال الكتابي فهي تتمثل في:

البطء في نقل مضمون الاتصال في حالة عدم استخدام التكنولوجيا، وكذلك يستغرق وقتا طويلا في عملية الإعداد والصيغة.

وأیضا قد يكون ذلك فهم خاطئ في إدراك المقصود وبخاصة حينما يكون للكلمة أكثر من معنى، فلا يتبادر إلى ذهن المستقبل إلا المعنى الذي يتفق وطبيعة ثقافته وخبرته في العمل.<sup>1</sup>

### 2-1-1- الرسائل الوظيفية:

وهي التي تنتقل المعلومات العقلانية، الفنية، العلمية، القانونية، الإدارية، الاجتماعية.... إلخ، أي أن الرسائل الوظيفية هي التي تنتقل الجانب الموضوعي من المعلومات وتتركز حول العمل أساسا، كالتعليمات التي يعطيها مدير الإنتاج مثلا.<sup>2</sup>

### 2-1-2- التقارير:

وهي إما دورية تحوي إحصائيات وبيانات تقدم في فترات دورية معينة شهرية أو سنوية وأما تقارير عن موضوعات معينة. فمثلا كالتقارير التي يقدمها المعلمون إلى المدير فهي تتضمن حقائق عن موضوع معين عرضا تحليليا ويجب أن تكون منظمة وتلتزم بالثقة والموضوعية في ألفاظها.

<sup>1</sup>-العميان، محمود، السلوك التنظيمي، الطبعة الثالثة، دار الجامعية للنشر، القاهرة، 2001، ص244.

<sup>2</sup>-حجازي، مصطفى، الاتصال الفعال في العلوم الإنسانية، بيروت، المؤسسة الجامعية للنشر، 1982، ص120.

### 2-1-3- الشكاوى:

ويستوي في ذلك أن تكون الشكاوى بسبب سوء توزيع في العمل بين القائمين بالتنفيذ أو أن التنفيذ لا يتم بالصورة المطلوبة ويجب الاهتمام بالشكاوى وفحصها والقضاء على أسبابها.<sup>1</sup>

### 2-1-4- المذكرات والمقترحات:

وهي المكاتبات التي يعدها المرؤوسين لرؤسائهم، لتوضيح بعض المعاني مثل تفسير أمر من الأمور وعلى المسؤول الاهتمام باقتراح المرؤوسين وأن يقدر أصحاب الاقتراحات الصائبة وأن يشجعهم على آرائهم واقتراحاتهم دائما وإضافة إلى ما سبق فإن المذكرات والاقتراحات الصادقة والجديّة تعتبر وسيلة هامة من وسائل الاتصال في المنظمة الإدارية.<sup>2</sup>

### 2-1-5- ملصقات:

تعد الملصقات إحدى قنوات الاتصال كونها قناة إقناعية إذ تتميز بقدرتها على التعبير المركز، متلافية بذلك الكثير من العيوب الناتجة عن استخدام الألفاظ التي قد يساء فهم دلالاتها. كما أنها لا تحتاج إلى جهد أو وقت لقراءتها. إذ يدرك محتواها في ثوان قليلة، فضلا عن إمكانية فهمها وإدراكها بسهولة.

### 2-1-6- مجلات المنظمة:

غالبية المنظمات تصدر مجلات في مناسبات معينة أو بصورة دورية، قد تكون شهرية أو فصلية أو سنوية، تهدف من خلالها الاتصال بفئات الجمهور المتنوعة، داخليا وخارجيا بغية تزويدهم بالبيانات والمعلومات وألوان المعرفة التي يرغبون الإفادة منها، بغرض التفسير أو التثقيف أو تحسين الصورة الذهنية للمنظمة، كما تتميز بأنها تصل إلى عدد كبير من الأفراد وتعطي الفرصة للتفصيل أو الشرح بالنسبة للمعلومات التي يراد توصيلها سواء أكانت تعليمات أو بيانات أو إحصائيات.<sup>3</sup> ومن خلال ما تم عرضه يتبين أن الاتصال الكتابي يتم بين المرسل والمستقبل بواسطة الكلام المكتوب ويتخذ وسائل متباينة أهمها الشكاوى والاقتراحات والدوريات والمجلات والكتب،.....إلخ.

### 2-2- الاتصال الشفوي:

ويمثل هذا الاتصال الجزء الأكبر اليومي في أي منظمة، فالفرد يستغرق في هذا النوع من الاتصال نسبة 75% من مجموعة اتصالاته، وهذا الاتصال يتم فيه تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل شفويا أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة، وقد يكون عن طريق الإشارات والرموز، والاتصال المباشر

<sup>1</sup>-محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الجنان لنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص174.

<sup>2</sup>-حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص26.

<sup>3</sup>محمد صاحب سلطان، العلاقات العامة ووسائل الاتصال، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، صص182-202.

يعتبر أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة ويسرا وصراحة، وهو أكثر فعالية من أشكال الاتصال الأخرى، حيث أنه طريق ذو اتجاهين لتبادل الرأي.

يسمح لمصدر الرسالة الوقوف على وجهات نظر مستقبلها ومواقفه واتجاهاته واستجاباته، كما يوفر الاتصال المباشر فرصة فهم مضمون الرسالة من خلال السماح بطرح الأسئلة وإعطاء الفرصة لمناقشة كافة تعبيرات وجه مستقبل الرسالة وانفعالاته لكي نحدد ما إذا كنا نقلنا المعنى المقصود من عدمه. غير أن هناك عدة سلبيات للاتصال الشفوي من أهمها:

عدم وجود الإثبات المكتوب للحديث من أجل الرجوع إليه فيما بعد، وأيضا يتطلب الاتصال الشفوي القدرة على الحديث حيث الكلام الواضح المفهوم والمعبر، وعلى ترتيب المعلومات خصوصا إذا كانت المسألة معقدة والموضوع شائكا، كما يتطلب الخبرة والتجربة والممارسة، كما أن الاتصال الشفوي لا يصلح دائما في نقل بعض المعلومات التي تخص الأمور المالية والإنتاجية مثلا.<sup>1</sup> وللاتصال الشفوي عدة طرق من أهمها:

#### 2-2-1- المقابلات الشخصية:

تعتبر المقابلات الشخصية أحد الأساليب الفعالة في الاتصال، كما تعد المقابلة الناجحة وسيلة مجدية لنجاح من يتقنها إذ أن جانبا مهما من المهارة في الإدارة يتوقف على القدرة في إجراء مقابلات مستمرة وناجحة، وتتسم المقابلات الشخصية بأنها أقرب إلى التفاهم والوصول إلى النتائج، وتهدف المقابلات الشخصية إلى التعرف على الحقائق أو الاقتراحات أو الشكاوى وقياس مدى استعداد الموظف على التعلم والتدريب.<sup>2</sup>

#### 2-2-2- الاجتماعات:

هي لقاءات بين عدد من الأفراد لبحث مشكلة معينة أو نقل وجهة نظر محدودة أو لاتخاذ قرار معين، وقد تعقد هذه اللقاءات بين الجمهور الداخلي للمنظمة (المنتسبين لبعضهم البعض) أو المنتسبين والعملاء أو الموزعين أو المساهمين.

#### 2-2-3- المؤتمرات:

المؤتمر عبارة عن مناقشة وتبادل فكري بين أعضائه حول قضية معينة، أو موضوع أو مشكلة أو مشروع أو ظاهرة يهتمون بها ومرتبطة بظروفهم بقصد التوصل إلى آراء أو توصيات أو قرارات مناسبة والعمل على الالتزام بها.

كما تعد من قنوات الاتصال التي تهيئ الفرصة لمجموعة من الأعضاء للتبادل الفكري فيما بينهم حول موضوع يهتمون به.

<sup>1</sup>-عبد الباقي صلاح، السلوك التنظيمي، الطبعة الثالثة، القاهرة، الدار الجامعية، 2001، ص ص 269-270.

<sup>2</sup>-ماهر أحمد، السلوك التنظيمي، الطبعة الثامنة، الدار الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 36.

2-2-4-الندوات:

تعد الندوات إحدى وسائل الاتصال الرسمي الشفهي المباشر، وقنوات التي تستخدمها العلاقات العامة لتحقيق الاتصال بين القيادات الإدارية والخبراء وبين العاملين من أجل النقاش حول الموضوعات التي تطرح البحث والدراسة وتحاول الوصول إلى قرارات بشأنها.<sup>1</sup>

2-2-4- المكالمات الهاتفية:

كل شخص يدرك أهمية الهاتف في الحياة اليومية، سواء في مجال العلاقات الاجتماعية أو في مجال الأعمال، وبعد الاتصال الهاتفي في الوقت الحاضر أحد أساليب الاتصال في المنظمات كبيرة الحجم، لما يحققه من السرعة والمرونة في إنجاز الأعمال وتمير المعلومات وحل المشاكل التي تعترض سير العمل ويعاب على الاتصال الهاتفي كوسيلة اتصال عدم مشاهدة طرف الاتصال عند إجراء المكالمات، حيث تساعد تعبيرات الوجه في تفهم معنى الرسالة المتبادلة وعلى الرغم من ذلك يعتبر الاتصال الهاتفي وسيلة فعالة إذا تم استخدامه جيدا وبمهارة أثناء التحدث والإصغاء أو المناقشة.<sup>2</sup>

2-2-5-الاتصالات الإلكترونية:

هي قرارات أو معلومات تصل إلى العاملين عن طريق التقنيات الحديثة، فالاتصالات الإلكترونية من الممكن أن تعزز نمو وفاعلية الاتصال بين العاملين إلا أنها من الممكن أن تحاط بعدم الفهم الصحيح إذ لم تكتب بطريقة واضحة، مثل الاتصالات الكتابية، وغالبا ما تكثر الاتصالات الإلكترونية مع المنظمات الافتراضية التي تستخدم التجارة الإلكترونية لتحقيق الاتصال مع العاملين والمديرين والعملاء. كما تعرف على أنها الاتصالات التي تتم عن طريق الإنترنت والاجتماعات عن بعد، وتعتبر شبكة الإنترنت أحد أفضل طرق تداول المعلومات في العالم.<sup>3</sup> ومما سبق يمكننا القول أن الاتصال الشفوي له مزايا عديدة أهمها أنه أكثر فعالية مقارنة مع الاتصالات الأخرى لأنه يتم وجها لوجه بين المرسل والمستقبل وبالتالي لا يستغرق المدة الطويلة التي يستغرقها الاتصال الكتابي وفي مقابل ذلك لا يملك الإثبات الكتابي لكي يتم الرجوع إليه إن تطلب الأمر.

المطلب الثالث: أنواع الاتصال الإداري

1-الاتصالات الرسمية:

<sup>1</sup>محمد صاحب سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 173-192.

<sup>2</sup>-عامر سعيد، الاتصالات الإدارية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1986، ص 86-87.

<sup>3</sup>-منير حجاب محمد، الموسوعة الإعلامية، مجلد1، دار الفجر، 2003، ص 65.

يتم من خلال خطوط السلطة ونطاق الإشراف وتأخذ المعلومات التي يتم تداولها شكل الأوامر والتعليمات والاستشارات التي تصدر من الإدارة العليا إلى مستويات دنيا، سواء من الأعلى إلى الأسفل أو من أسفل إلى أعلى أو في شكل أفقي<sup>1</sup> ومنه هناك ثلاثة أنواع كتالي:

**1-1- الاتصالات النازلة:** وهي الاتصالات التي تبدأ من المستويات العليا وتتجه إلى المستويات الدنيا، وتهدف هذه الاتصالات إلى تفسير الأهداف والسياسات وتوضيح الخطط والبرامج وحفز الأفراد لتحسين الأداء، وتعتبر الاتصالات هذا النوع من أهم واجبات المستويات العليا، لأن الأوامر والتعليمات الخاصة بتفسير الأهداف والسياسات تصدر من هذه المستويات، ويجب إيصالها الى المرؤوسين. وتزايد هذه الأهمية كلما تركزت السلطة في القمة، وتمسك الإداريون فيها باستخدام الأوامر والتعليمات في توجيه المرؤوسين، ورغم أن هذا النوع من الاتصال يعتمد على المسالك والقنوات التنظيمية، وبذلك يبين بصفة رسمية المراكز الاتصالية بدقة، إلا انه يواجه العديد من الصعوبات التي تنشأ من تعدد المستويات الإدارية، واختلاف المستوى الثقافي والاجتماعي بين المستويات، وتباعد المواقع جغرافيا، وتحديد المراكز المطلوب إعلامها.

**1-2- الاتصالات الصاعدة:** وهي الاتصالات التي تبدأ من المستويات الدنيا وتتجه الى المستويات العليا. وتهدف هذه الاتصالات الى تحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات، وتوفير مصدرا للمعلومات يتناول الاقتراحات والشكاوى. كما يستخدم هذه الاتصال لرفع تقارير التقدم في العمل. ويعتبر هذا النوع من الاتصال من أهم واجبات المشرفين، لأنهم أكثر الناس ارتباطا بالمستويات التشغيلية، وعليهم تقع مسؤولية تقديم الاقتراحات ورفع تقارير الأداء، وإذا كان الاتصال النازل يركز ويعتمد على جانب السلطة، فان الاتصال الصاعد يركز على جانب الحساب.

**1-3- الاتصالات الأفقية:** وهي الاتصالات التي تتم بين أجزاء المنظمة التي تعمل في مستوى إداري واحد أو بين الإداريين المنفذين وأعضاء الهيئة الاستشارية كالاتصال الذي يتم بين إدارة الإنتاج وإدارة التسويق أو الاتصال الذي يتم بين إدارة البحوث وإدارة التسويق أو بين مهندس الإنتاج ومدير البيع ... الخ. وتهدف هذا الاتصالات إلى تحقيق التنسيق بين الإدارات المتخصصة، كما تهدف الى تقديم المشورة والتوصيات في المسائل الفنية.<sup>2</sup>

وتتمثل أهم وسائل الاتصال الرسمي بالمنظمات في: المقالات الخاصة، الاجتماعات على مستوى الإدارة أو القسم والاجتماعات العامة، المؤتمرات، المكالمات الهاتفية، الملصقات على الحائط التقرير السنوي

<sup>1</sup>- عيسى قبوقب، وردة برويس، فعالية الاتصال الاداري في المؤسسة الصناعية، مجلة العلوم الإنسانية والمجتمع، بدون ذكر المجلد، العدد15، جوان 205، ص86.

<sup>2</sup>- على الشراوي، العملية الإدارية (وظائف المديرين-القرارات-التخطيط الاستراتيجي-التنظيم-علاقات السلطة والمسؤولية-التفويض-اللامركزية-التوجيه-الدافعية-الاتصال-الرقابة)، الطبعة2، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، ص ص417-418.

للموظفين، المجالات والصحف الداخلية التي تصدرها المنظمة، الخطابات البريدية المباشرة، النشرات الدورية والخاصة، الصور، الأفلام السينمائية.

## 2-الاتصال الغير رسمي:

الاتصال غير الرسمي هو الاتصال الذي يتم التفاعل فيه بطريقة غير رسمية بين العاملين بتبادل المعلومات والأفكار أو وجهات النظر في الموضوعات التي تهمهم وتتصل بعملهم، أو تبادل المعلومات من خارج منافذ الاتصال الرسمية. أو تعبير عن خطوط تحدها وتدعمها السلطة الرسمية خلال السلم الهرمي المتدرج للتنظيم مثل اللقاءات غير الرسمية في أي مناسبة من المناسبات التي تسمح بنقل المعلومات بين الأشخاص مثلا حينما يتقابل زميل في جهة مع زميل في جهة أخرى في حفل ويتبادلان وجهات النظر في موضوع يهمهما.<sup>1</sup>

ويمكن اعتباره مساعدا للاتصال الرسمي، فما لا يمكن فهمه في الاتصال الهابط أو الصاعد يمكن توضيحه بالاتصال غير الرسمي ويتمثل هذا الاتصال فيما ينقل داخل التنظيم أو خارجه من معلومات قد تكون صحيحة أو مفتعلة يطلقها أفراد عن قصد أو دون قصد، فالإشاعات المقصودة مع كونها مدمرة وهدامة أحيانا لمصالح التنظيم إلا أنه يمكن استخدامها لتلعب دورا بناء، فإذا كانت الإدارة العليا بصدد إصدار نظام أو تعليمات أو توجيهات تستطيع أن تتنبأ بردود فعل أفراد التنظيم قبل أن يتم اعتماد النظام بشكل رسمي نهائي، وفي هذه الحالة تستطيع الاحتياط للمشكلات التي قد تنجم عن تطبيق النظام أو الإجراءات المقصودة.

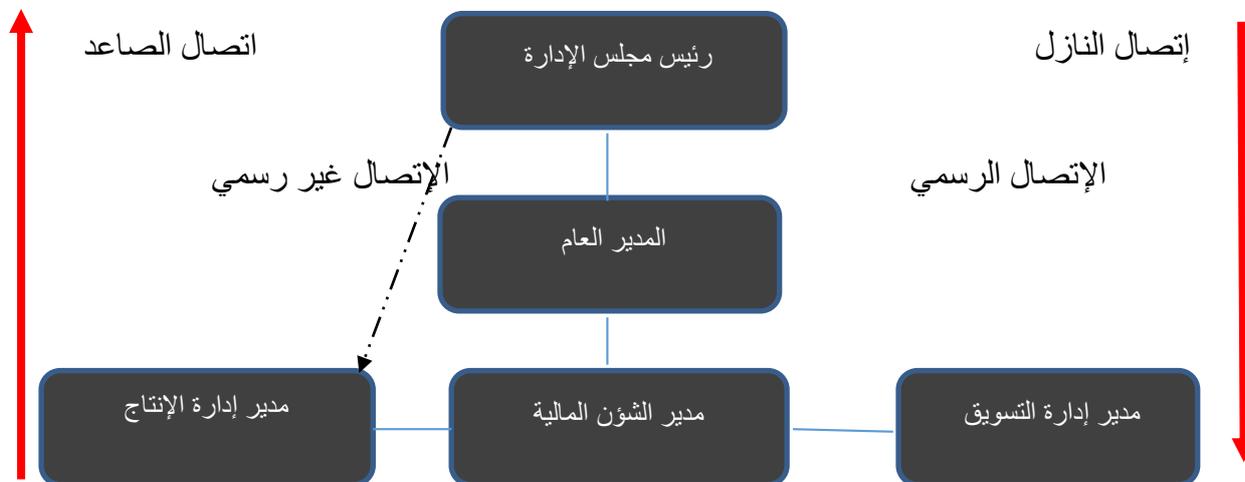
يعتقد " والتون " بأن قنوات الاتصال غير الرسمي تبدأ في الانتعاش عندما تختفي المعلومات من خلال القنوات الرسمية أو تكون المعلومات الهابطة أو الصاعدة غامضة وغير واضحة عند ذلك تتطلق الإشاعات داخل التنظيم الأمر الذي يسبب إحراجا للقائمين عليه وبلبلة في صفوف أقسامه ووحداته وإذا كان مصدر المعلومات قنوات الاتصال غير الرسمية، فإن ذلك يدل على عدم فاعلية الاتصال الرسمي. كما يمتاز هذا النوع من الاتصالات بسرعه قياسية باتصالاته الرسمية، وقد أشارت بعض البحوث إلى أنه يختصر أكثر من 75 % من الوقت في نقل المعلومات، ويتسم باعتماده على وسائل الاتصال الشفهية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-عاطف عدلي العبد، مدخل إلى الاتصال و الرأي العام، الطبعة الثالثة، القاهرة، دار الفكر العربي، 1999،ص40.

<sup>2</sup>-إيمان لونيس، الاتصال الإداري كأداة لاتخاذ القرار دراسة مقارنة بمديرية التكوين والتعليم المهنيين والوكالة التجارية سونلغاز بأم البواقي، مذكرة

مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة أم البواقي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، 2015، ص53.

الشكل (03): أنواع الاتصال الإداري



المصدر 18 :20 04 /04/2023 [WWW.ar-science.com](http://WWW.ar-science.com)

المبحث الثالث: اتخاذ القرارات الإدارية

تعد عملية اتخاذ القرار العملية التي يتبعها الأفراد أو المجموعات لاختيار الخيار الأفضل من بين خيارات متعددة. وهي عملية معقدة وتتضمن عدة خطوات تبدأ بتحديد المشكلة وجمع المعلومات ثم تحليلها وتقييم الخيارات المتاحة واختيار الخيار الأفضل.

المطلب الأول: مفهوم القرار وعملية اتخاذ القرار

القرار في الفكر الإداري يعد جوهر العملية الإدارية، وبالنظر لأهمية تحديد مفهوم القرار، فقد انبرى لهذا الغرض العديد من الكتاب والباحثين المختصين بالعلوم الإدارية وخاصة من تخصص منهم في مجال السلوك التنظيمي والموارد البشرية، والغرض من ذلك هو تحديد مفهوم علمي للقرار كما هو وارد أدناه:

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

- كما عرفه (Yong) بأنه الاستجابة الفعالة التي توفر النتائج المرغوبة لحالة معينة أو مجموعة حالات محتملة في المنظمة.

- وتم تعريفه من طرف (Barnard) للقرار بأنه ذلك التصرف العقلاني الذي يتأتى نتيجة التدابير والحساب والتفكير.

- وبحيث عرفه أيضا (Riggs & Kohn) بأنه عملية اختيار بديل معين من بين البدائل المتاحة.

- وعرفه (Harrison) بأنه عملية تقييم البدائل المتعلقة بالهدف والتي عندها يكون توقع متخذ القرار بالنسبة لعمل معين بالذات يجعله يعتمد اختيارا يوجه إليه قدراته وطاقاته لتحقيق غايته.

- أما عملية اتخاذ القرار فهي تستند إلى أن القرار Decision هو العملية الأساسية في الإدارة وأن عمل المدير الحقيقي هو صنع القرار الذي يميز البديل الأفضل والأمثل من بين البدائل المختلفة المتاحة وبالتالي اختيار البديل الأمثل الذي يعرض قابلية المدير على الإبداع واعتماد العقلانية Rationalit كأساس منهجي لاتخاذ القرار.

- وفي هذا الصدد لا بد من التمييز بين صنع القرار Making Decision واتخاذ القرار Decision Taking، حيث يذهب المهتمين بالفكر الإداري إلى اعتماد التفسير القائل بأن صناعة القرار تتضمن كافة المراحل التي من شأنها أن تقود إلى عملية اتخاذ القرار، في حين أن اتخاذ القرار يعني مرحلة الاختيار والتنفيذ في صناعة القرار.

- تأسيا على ما تقدم، يمكن تعريف عملية اتخاذ القرار، بأنها مجموعة خطوات Process شاملة ومتسلسلة تهدف إلى إيجاد حل لمشكلة معينة أو لمواجهة حالة طارئة أو موقف معين وذلك لتحقيق أهداف مرسومة،

وكلما كان تحقيق الأهداف مطابقاً لما هو مرسوم مسبقاً كلما كان ذلك دليل على الإبداعية في عملية اتخاذ القرار والعكس هو الصحيح.<sup>1</sup>

- كما يعرف عملية اتخاذ القرار بأنها محاولة تقليص حالات للاختيار.
- ويعرفها بأنه الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة، واختيار الحل الأمثل من بينها.
- ويعرفها أنه عبارة عن عملية اختيار حل معين من بين حلين، وأكثر من الحلول المتاحة في بيئة العمل، وبالتالي فري عملية تفضيل حل أو بديل مناسب من بين عدد من البدائل، أو الحلول المتاحة، وبعد ذلك يقوم المدير متخذ القرار بتحديد المشكلة وتحديد بدائلها وحلها.<sup>2</sup>

من خلال التعاريف السابقة استخلصنا تعريف شامل لعملية اتخاذ القرارات الإدارية على أنها عملية تحليل الوضع الحالي وتحديد الأهداف وتحديد البدائل الممكنة وتقييمها، ثم اتخاذ القرار المناسب بناءً على المعايير المحددة وتحقيق الأهداف المؤسسية. كما تتطلب هذه العملية مهارات قيادية قوية وقدرة على التحليل والتفكير الاستراتيجي. حيث يهدف اتخاذ القرارات الإدارية إلى تحقيق أفضل النتائج وتعزيز أداء المؤسسة في بيئة تتسم بالتعقيد والتغير.

### المطلب الثاني: أهمية عملية اتخاذ القرار

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

<sup>1</sup> مؤيد عبد الحسين الفصل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، الثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 49.

<sup>2</sup> د.سعد عبد الله إبراهيم الخريف، المجلة العربية للإدارة، مج44، ع2 (تحت النشر)، يونيو 2024، ص36.

يعتبر القرار الإداري تصرفاً قانونياً أو نظامياً ووسيلة من وسائل الإدارة لتحقيق أغراضها وأهدافها حيث يقوم القرار الإداري بدور كبير في مجال العملية الإدارية، فالقرار هو الذي يؤمن القوى البشرية والوسائل المادية اللازمين للعملية الإدارية كما أن القرار هو الذي يبلور التوجهات والسياسات إلى أمور محسوسة كما يعدل الأخطاء ويقوم الاعوجاج في مسار تلك العملية، كما أنه يوضح الالتزامات ويكشف الحقوق ولأهميته عهد بإصداره إلى المستويات العليا في الهرم الإداري حيث تعتبر عملية إصدار أو صنع القرار من الوظائف الأساسية للوزراء والمدراء ونحوهم، كما أن هذه العملية تضمن طابعاً تنظيمياً لكون القرار وإن كان يصدر باسم أحد المسؤولين إلا أنه ناتج عن جهود مجتمعة في اتخاذ القرار.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: عناصر ومكونات عملية اتخاذ القرار

#### 1-عناصر عملية اتخاذ القرار:

من أجل أن تكون عملية اتخاذ القرار الإداري عملية إيجابية وفعالة، يرى الكثير من الإداريين وجود عدة عناصر يجب أن تؤخذ في الاعتبار منها:

**1-1-متخذ القرار:** ومتخذ القرار قد يكون فرداً مثل مدير المؤسسة، أو مجموعة معينة مثل مجلس الإدارة، أو لجنة إدارية، أو جهة ما مثل الهيئة الإدارية للمؤسسة الأم التي تتبعها المكتبة أو مركز المعلومات. ومهما كان متخذ القرار فلا بد أن يتمتع السلطة والصلاحيات التي تخوله ذلك.

**1-2-موضوع القرار :** وهذا العنصر يتمثل في المشكلة أو المشكلات التي يتوجب اتخاذ القرار بخصوصها أو إيجاد حل لها. وعلى متخذ القرار فرداً أو جماعة أو جهة ما أن تلتزم بحدود الاختصاص المرسوم لها، وعدم تجاوز ذلك، فالاختصاصات الممنوحة لمدير المكتبة أو مركز المعلومات مثلاً " لا يجوز له تجاوزها لاتخاذ قرارات في مسائل تدخل في اختصاص مسؤول أعلى إلا إذا وجد نص يجيز للمسؤول تفويض اختصاصاته للمدير، واستخدام المدير سلطته في التفويض.

**1-3-الأهداف الدافعية للقرار :** ويعني ذلك الدافع وراء السلوك أو التصرف الذي اتخذ القرار من أجله. فالقرار لا يتخذ إلا إذا كان وراءه دافع لتحقيق هدف معين أو محدد.

**1-4-توفر البيانات والمعلومات :** وهو عنصر مهم جداً لاتخاذ القرار. فلا بد من توفر البيانات والمعلومات بكميات كافية ومناسبة أمام متخذ القرار وفي الوقت المناسب لذلك هذه المعلومات والبيانات يجب أن تكون

<sup>1</sup> لميس خالد محمد الجبيري، المجلة العربية للنشر العلمي(AJSP)، العدد49، الإصدار الخامس، تاريخ الإصدار 2-تشرين الثاني-

حول المشكلة قيد البحث أو التي تحتاج إلى حل، وتوفر المعلومات يعد أداة هامة وعنصر حيوي لنجاح القرار السليم. وفي هذا الشأن، يكون لنظم المعلومات الإدارية دور هام في توفير المعلومات لمتخذ القرار.

**1-5-التنبؤ :** أن كثيرا من القرارات قد تتعامل مع عوامل ومتغيرات مستقبلية ومعظم اتجاهاتها مجهولة " يجب التنبؤ بها وتقديرها، وتحديد انعكاساتها وتأثيراتها على المكتبة أو مركز المعلومات. فالتنبؤ يساعد متخذ القرار في أن يستطلع ما سيحدث في المستقبل. ومن هنا يعد التنبؤ عنصر أساسي وركن مهم من أركان عملية اتخاذ القرار، وله دور كبير في مساعدة المدير على إدراك وفهم حيثيات وأبعاد المشكلة التي تواجه المدير أو المؤسسة تمهيدا لاتخاذ قرار بخصوصها بدف حلها والتخلص منها.

**1-6-البدائل المتاحة:** المدير الجيد الماهر أو متخذ القرار عادة ما يختار الحل أو البديل الأكثر مناسبة والأفضل من بين البدائل المتاحة والمتوفرة له لحل المشكلة أو المشكلات التي يواجهها أو تواجهها المؤسسة المعلوماتية أو أي مؤسسة أخرى.

**1-7-المناخ الذي يتم فيه اتخاذ القرار:** المقصود بالمناخ هنا الجو الذي يتم فيه اتخاذ القرار، وما قد يضمه أو يتضمنه من اعتبارات خاصة بشخص المدير أو متخذ القرار، وظروف مؤسسة المعلومات الداخلية والخارجية التي قد تضع أمام متخذ القرار قيود أو معوقات أثناء اتخاذه للقرار، وبالتالي عليه أن يحسن التعامل مع هذه القيود والمعوقات، وأن يحاول التخفيف من وطأتها أو أثارها السلبية قدر الإمكان ليكون القرار ذو فعالية و ايجابي. ومن أمثلة هذه القيود والمعوقات القيود السياسية، والنقص في الموارد المالية اللازمة، وضعف مستوى كفاءة العاملين بالمؤسسة والقيود القانونية وغيرها من القيود والمعوقات الأخر

**1-8-عنصر الزمن:** ويتمثل هذا العنصر في تحديد الفترة الزمنية التي يجوز فيها أو من خلالها اتخاذ القرار. وحتى " يكون القرار سليما من حيث الاختصاص الزمني، لا بد أن يكون اتخاذه خلال الفترة التي تتحصر بين بداية تعيين متخذ القرار في وظيفته وحتى تاريخ انتهاء اختصاصه.

والجدير بالذكر هنا هو أن متخذي القرار الجيدين عادة لا يأخذون قرارات كثيرة، وهم يأخذون القرارات التي تحل مشكلة. وهم يعرفون متى يكون القرار ضرورياً، وبالتالي فهم لا يماطلون. وصناع القرار الجيدين يعرفون أن الجزء المهم والأصعب لاتخاذ القرار ليس اتخاذ القرار، فذلك عادة ما كون سهلاً، ولكن الأكثر أهمية وصعوبة هو التأكد من أن القرار يدور حول المشكلة الحقيقية التي تحتاج إلى الحل.<sup>1</sup>

**2-مكونات عملية اتخاذ القرار :** تقوم عملية اتخاذ القرار على أساس إدراك وجود مجموعة من المكونات التي تحتكم إليها و تتمثل فيما يلي :

**2-1-المدخلات:** يتمثل فيها الموقف المعني وتتبع عادة إما من البيئة الخارجية للمنظمة أو البيئة الداخلية لها.

**2-2-قنوات الاتصال:** وهي التي تقوم بالتفاعل مع المدخلات بلورتها في صورة مطالب وفي صورة تحدد مدى الدعم و التأييد أو المعارضة و بلورتها والمناهضة وتوصيلها إلى مركز النظام الإداري.

**2-3-مركز النظام الإداري سلطة القرار:** وهي التي تتعامل مع المدخلات لاتخاذ القرار حولها.

**2-4-المخرجات:** وهي القرارات الإدارية التي يتم اتخاذها بالإضافة إلى أية توجيهات أو تعليمات يتم تحديدها لسلامة التنفيذ.

**2-5-نتائج القرار:** وهي التي تترتب على اتخاذه بعد الإعلان عنه أو تنفيذه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مفتاح محمد دياب، المجلة الدولية للدراسات الإنسانية، المجلد الأول العدد الثاني، تاريخ الإصدار 1ديسمبر 2022

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، المهارات الإدارية في تطوير الذات، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص359 .

### المبحث الرابع: عملية اتخاذ القرار كوظيفة إدارية

اتخاذ القرارات الإدارية هو عملية تحتاج إلى تقييم الخيارات المتاحة واختيار الأفضل من بينها لتحقيق الأهداف المحددة. وتتضمن هذه العملية جمع المعلومات اللازمة وتحليلها وتقييم النتائج المتوقعة لكل خيار. ويتم تطبيق عملية اتخاذ القرارات الإدارية في العديد من المجالات مثل التخطيط الاستراتيجي والموارد البشرية والمالية والتسويق والإنتاج والجودة وغيرها. وتعتمد عملية اتخاذ القرارات الإدارية على القواعد والمبادئ التي تحدد دور كل فرد داخل المؤسسة ومسؤولياته، وتتطلب التعاون والتواصل الجيد بين جميع الأطراف المعنية. ويعد اتخاذ القرارات الإدارية عملية حاسمة لنجاح المؤسسة، حيث يؤثر القرار الصحيح على تحقيق الأهداف والرؤية وتطوير المؤسسة وتحقيق النجاح في السوق وتحسين الأداء المالي.

### المطلب الأول: أنواع القرارات الإدارية

تصنف القرارات الإدارية وفقا لعدد من المعايير هي الجودة والشمول والتشابه ومنتاول كل من هذه الأنواع فيما يلي:

#### 1- تصنيف القرارات وفقا لجودتها :

يرى «مايير» أن القرارات الإدارية يمكن تصنيفها على أساس درجة جودتها . فكل قرار يعتمد على مجموعتين متميزتين من العوامل: القبول والجودة. ويرى «مايير» أن هذه العوامل تؤثر في الفاعلية النهائية لأي قرار . فالقرار الذي يعتبر مرتفع الجودة ليس من الضروري أن يكون مقبولا من جانب القائمين بالتنفيذ، فمثلا عندما قامت إحدى المنظمات بتقديم طريقة جديدة لأداء المهام، استخدمت خبراء في التنظيم على معرفة جيدة بالطرق المختلفة لأداء المهام. ورغم أنهم توصلوا إلى أحسن طريقة لأداء المهام، إلا أنها لم تكن مقبولة لدى العاملين، وذلك لان الإجراءات التي اتبعت لم تأخذ في الاعتبار الظروف التي يعمل فيها العاملون فهذه الظروف لا يعلمها سوى القائمين بالعمل أنفسهم. وهكذا فان الطريقة المثالية لأداء العمل من وجهة نظر الخبراء، لم تكن في الواقع هي الطريقة المثالية، بسبب رفض العاملين لها. ويقترح "مايير" أن يقوم المدير بتحديد درجة الجودة والقبول المطلوبة في القرار قبل اتخاذه، على ان يتم ذلك وفقا للبدائل التالية:

القرارات التي تتضمن: جودة مرتفعة / قبول منخفض.

القرارات التي تتضمن: قبول مرتفع / جودة منخفضة.

القرارات التي تتضمن: قبول مرتفع / جودة مرتفعة.

القرارات التي تتضمن: قبول منخفض / جودة منخفضة.

## 2- تصنيف القرارات وفقاً لمدى شمولها :

يمكن تصنيف القرارات على أساس مدى عموميتها إلى نوعين هما: التنظيمي والفردية. والنوع الأول يختص بالموضوعات ذات الطابع العام الملزم، ويطبق على عدد غير محدود من الأفراد ويدخل في هذا النوع القرارات التي تصدر بها اللوائح، وتفويض السلطات، والخطط والسياسات العامة، التي تسترشد بها الإدارات المختلفة في المنظمة، أما النوع الثاني فهي القرارات الفردية. وهي تلك القرارات التي تصدر وتوجه إلى فرد واحد أو مجموعة من الأفراد، كالقرارات المتعلقة بالتعيين في الوظائف والترقيات والفصل وغيرها.

## 3- تصنيف القرارات وفقاً لمدى التشابه :

يمكن تصنيف القرارات على أساس مدى تشابهها إلى نوعين هما:

قرارات متكررة، وقرارات جديدة. والقرارات المتكررة هي تلك التي تتناول موضوعات روتينية في طبيعتها، وفي أسلوب معالجتها. ومثل هذه القرارات لا تتطلب الكثير من الجهد في تكوينها وإصدارها. وغالبا ما يسترشد المدير عند اتخاذها بالإجراءات المتبعة في المنظمة. بالإضافة إلى ذلك فإن مثل هذه القرارات ذات تأثير محدود على عمليات المنظمة، ومن أمثلتها القرارات الخاصة بصرف العلاوات الدورية، وإصدار البرامج اليومية وغيرها. أما القرارات الجديدة، فهي تلك القرارات التي تعالج مشاكل لا يتكرر حدوثها. مثل قرار اختيار موقع المصنع، أو تقديم سلعة جديدة. مثل هذه القرارات ذات طبيعة استراتيجية، وتحتاج إلى أسلوب جديد في معالجتها. وتتميز هذه القرارات بأن أثارها تبقى مع المنظمة لفترة طويلة من الزمن، كما إن الخطأ فيها يؤدي إلى نتائج خطيرة<sup>1</sup>.

## المطلب الثاني: مراحل عملية اتخاذ القرار

يوضح كل Robbins & Coulter... إن عملية إتخاذ القرار تمر بثمانية خطوات هي:

**1- تحديد المشكلة:** وهي العقبة التي تجعل من الصعب تحقيق الهدف المنشود، فهي تخلق فجوة ما بين الوضع الحالي والوضع المرغوب تحقيقه، وهي أهم خطوة في عملية اتخاذ القرار لأنها يبنى عليها القرار فإذا كان تشخيص المشكلة دقيق ومحدد كان القرار سليم والعكس صحيح، لذا يتوجب على المدراء معرفة وتحديد المشكلة وتوضيح الأسباب التي دعت إليها من أجل حلها.

**2- تحديد معايير القرار:** بعد معرفة وتحديد المشكلة يجب تحديد معايير للقرار لحل المشكلة، إذ تمثل المعايير المكونات الرئيسية لاتخاذ القرار كالتخزين والتكلفة والجودة والاعتمادية والضمان والمواصفات أو غيرها.

**3- إعطاء أوزان للمعايير:** إذا كانت المعايير ليست بنفس القدر من الأهمية فيتعين على صانع القرار إعطاء أوزان لكل معيار من أجل منح الأولوية الصحيحة في اتخاذ القرار الفعال وهذا الأمر مهم ويجب

<sup>1</sup> دكتور علي الشرفاري، مرجع سبق ذكره، صص 150- 151

أخذه بعين الاعتبار، وهذا يتم من خلال إعطاء أعلى قيمة لأهم معيار ولتكن (10) نقاط ومن ثمة يتم تعيين بقية قيم المعايير الموضوعية حسب أهميتها، أما إذا كانت المعايير أغلبها بنفس الأهمية فعلى صانع القرار أن يرجح أيهما أكثر أهمية.

**4- تطوير الحلول البديلة:** ونقصد بالبديل هو الحل الممكن والمتاح أمام صانع القرار، ويتطلب من صانع القرار في هذه الخطوة وضع قائمة أو مجموعة من البدائل التي تكون قابلة للتطبيق وحلا للمشكلة، كما يتطلب من صانع القرار في هذه الخطوة إلى التفكير الخلاق كونه يواجه بعض المعوقات والقيود التي تفرض من خلال العوامل البيئية أو المالية أو حتى الإدارة العليا، كما يجب الأخذ بعين الاعتبار الوقت كي لا تتفاقم المشكلة.<sup>1</sup>

**5- تحليل البدائل:** بعد ان يتم تحديد البدائل الممكنة يجب على صانع القرار تقييم كل بديل من خلال المعايير التي تم وضعها في الخطوة الثانية، إذ يتم التعرف على قوة كل بديل من حيث نقاط القوة والضعف، إيجابيات وسلبيات كل بديل، التكلفة والمردود أو غير ذلك.

**6- اختيار البديل الأفضل:** يتم هنا اختيار البديل الأفضل على أساس ما تم تحصيله وتحليله في الخطوة الخامسة والذي يحقق الأهداف المنشودة.

**7- تنفيذ البديل (القرار):** يمكن وضع القرار موضع التنفيذ عن طريق إيصاله إلى المعنيين من الأفراد من أجل تنفيذه والحصول على قبولهم وفهمهم له ومدى درجة الالتزام به، كون فاعلية القرار يتوقف على مدى التنفيذ السليم والفعال، وقد يكون القرار جيد ولكن التنفيذ سيء مما يؤدي إلى نتائج سلبية.

**8- تقييم فاعلية القرار:** في هذه الخطوة يتم تقييم ما تم تحقيقه من تنفيذ القرار ومدى إسهامه في تحقيق الهدف ومعرفة ما إذا كان قد تم حل المشكلة، فإذا أظهر التقييم إن المشكلة لا تزال موجودة، وهنا يحتاج المدير إلى بعض التساؤل ما هو سبب حدوث الخطأ؟ هل كانت المشكلة غير معرفة؟ هل الخطأ في تقييم البدائل؟ أم اختيار البديل كان مناسب ولكن كان هنالك سوء في تنفيذه؟ وبالتالي قد تؤدي الأجوبة إلى إعادة خطوة سابقة أو ربما حتى يتطلب البدء في العملية برمتها من جديد، وهنا يجب الإشارة على أن عملية اتخاذ القرار هي عملية متكاملة بدءاً من تحديد المشكلة وانتهاءها بتنفيذ وتقييم البديل، والشكل التالي يوضح الخطوات الثمانية لعملية صنع القرار:

<sup>1</sup> م.م. عمر قيس جميل، م.م. سامر نيسان أحمد، مجلة الدناير، العدد 15، سنة النشر 2019، صص 220-221.

الشكل: (04) مراحل عملية صنع القرار



المصدر: م.م. عمر قيس جميل، م.م. سامر نيسان أحمد، مجلة الدنانير، العدد 15، ص 222، 2019.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية:

على الرغم من تعدد القرارات التي قد يتخذها المدير في اليوم الواحد فإن العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرارات تزيد من صعوبة وكلفة هذه العملية وإذا ما تداخلت هذه العوامل بقوة فإنها تقود أحيانا إلى قرارات خاطئة، ولهذا فإن إتخاذ أي قرار مهما كان بسيطا وذا أثر ومدى محدودين، فإنه يستلزم من الإدارة التفكير في عدد من العوامل مختلفة التأثير على القرار، بعضها داخل التنظيم وبعضها سلوكي أو إنساني.

#### 1 - عوامل البيئة الخارجية: external environment

وتتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل في وسطها المنظمة والتي لا تخضع لسيطرة المنظمة بل إن إدارة المنظمة تخضع لضغوطها وتتمثل هذه العوامل في:

- العوامل التنظيمية والاجتماعية: مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية والرأي العام والسياسة العامة للدولة.

- الظروف الإنتاجية: مثل الموردين والمنافسين والمستهلكين
- التطورات التقنية والتكنولوجية والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية.
- العوامل الاقتصادية: المشاركة في إتخاذ القرارات داخل المنظمات عملية مكلفة اقتصاديا وعلى المديرين و الرؤساء أن يراعوا ألا تكون التكلفة عالية حتى لا تغطي على قيمة المزايا التي تترتب على المشاركة في إتخاذ القرار
- الثقافة السائدة في المجتمع: تعتبر ثقافة المجمع وعلى الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التي تتصل بعملية إتخاذ القرار، فالمنظمة لا تقوم في فراغ وإنما تباشر نشاطاتها في المجتمع وللمجتمع، ومن ثم فلا بد من مراعاة الأطراف الاجتماعية و الثقافية للمجتمع عند إتخاذ القرار.
- حيث كل هذه العوامل ترتب على إدارة المنظمة إتخاذ قرارات لا ترغب فيها أو ليست في مصلحتها دائما، فمثلا إذا كان القرار المتخذ قد تم إتخاذها تحت ظروف سياسية أو طابع إجتماعي فمن الصعب استخدام المنطق الحر الفعال في إتخاذ القرارات الإدارية.

## 2 - عوامل البيئة الداخلية: internal environment

- أهداف المؤسسة: مما لا شك فيه أن أي قرار يتخذ وينفذ لا بد وأن يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة أو الهيئة أو المجتمع المتخذ فيه القرار فأهداف المنظمة هي المحور التوجيه الأساسي لكل العمليات لذلك فإن بؤرة الاهتمام في إتخاذ القرار هو إختيار أنسب للوسائل التي يبديوا أنها سوف تحقق أهداف المنظمة التكتيكية أو الإستراتيجية.
- الوقت المتاح: قد يكون الوقت المتاح للمديرين والرؤساء لاتخاذ قرارات معينة قصيرا ومحدودا كما في حالة القرارات ذات الصفة العاجلة الملحة ففي هذه الحالات فإن الفوائد التي تترتب على المشاركة قد تؤدي في نفس الوقت إلى تعطيل بعض الأهداف الأخرى التي قد تكون أكثر أهمية وعلى المديرين والرؤساء أن يوازنوا بين هذا وذاك وعلى وحي السرعة.
- المسافة بين الرؤساء و المرؤوسين: ينبغي أن لا يكون إعطاء الفرصة للمرؤوسين المشاركة في عملية إتخاذ القرارات مع الرؤساء مصيدة لإيقاع المرؤوسين في أخطاء تؤثر عليهم و على مستقبلهم الوظيفي بالمنظمة.
- سرية القرارات: كثيرا ما يتطلب العمل في بعض المنظمات عدم تسرب المعلومات منها إلى الخارج، وفي بعض الحالات ينبغي ألا يؤدي إعطاء فرصة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات إلى تسرب المعلومات عن طريق المرؤوسين الذين ساهموا في صنع القرارات.

## 3 -العوامل السلوكية:

يمكن تحديد الإطار السلوكي لمتخذ القرار في عدة جوانب هي:

- القيم والمعتقدات: لها تأثير كبير في إتخاذ القرار.
  - المؤثرات الشخصية: لكل فرد شخصيته التي ترتبط بالأفكار والمعتقدات التي يحملها والتي تؤثر على القرار الذي سيتخذه، وبالتالي يكون القرار متطابقاً مع تلك الأفكار والتوجهات الشخصية للفرد
  - الميول والطموحات: للفرد وميوله دور مهم في إتخاذ القرار لذلك يتخذ الفرد القرار النابع من ميوله وطموحاته دون النظر إلى النتائج المادية والحسابات الموضوعية المترتبة على ذلك.<sup>1</sup>
- نستنتج مما سبق أن هنالك عدة عوامل تؤثر على عملية اتخاذ القرار فمنها من تؤثر على متخذ القرار ومنها من تؤثر على القرار نفسه والنتيجة التأثير على جودة القرار وعلى فعاليته، وهذه العوامل تتنوع بين البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة.

### المطلب الرابع: أساليب تحسين عملية اتخاذ القرار

يستطيع متخذو القرار والمدراء تحسين وتطوير اتخاذ قراراتهم الإدارية من خلال الأساليب التالية:

- فهم المشكلة الإدارية على نحو تام، مما يساعد على إيجاد البدائل المناسبة لها.
- إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار، مما يساعد على زيادة فهمهم للقرار ودعمهم له وعدم مدخل نظري حول عملية اتخاذ القرار معارضته.
- تجنب العواطف والأهواء الشخصية أثناء اتخاذ القرار، مما يزيد من موضوعيته.
- تفويض سلطة اتخاذ القرارات العادية والروتينية إلى مدراء الدوائر والأقسام والشعب مما يساعد المدراء على التفرغ لاتخاذ القرارات المهمة والحساسة.
- متابعة التغييرات والتطورات التي تحدث في البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة. -إيجاد الحلول (القرارات) الإبداعية والمبتكرة للمشكلات، وعدم الاعتماد قدر الإمكان على حلول جاهزة أو سبق تبنيها في قرارات سابقة إلا عند الضرورة.
- تبني مبدأ المرونة في اتخاذ القرارات، بمعنى إمكانية تعديل القرار المتخذ عندما تستجد أمور تقتضي ذلك.

<sup>1</sup> ايمان لونيس، زكية العمراوي، الاتصال الإداري كأداة لاتخاذ القرار -دراسة مقارنة بمديرية التكوين والتعليم المهنيين والوكالة التجارية سونالغاز بأم بواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، سنة 2014-2015، ص96.

-إيجاد نظام معلومات إداري محسوب، يساعد على إمداد المديرين بالمعلومات اللازمة لهم لاتخاذ القرارات الصحيحة.

-الإفادة من أخطاء الماضي وعدم الوقوع فيها ثانية.

-الشورى في اتخاذ القرار وعدم الاستعجال فيه إلا في الحالات الطارئة.

-الأخذ بعين الاعتبار درجة تأثير القرار على العاملين المنفذين له، فهم ليسوا آلات تدار حسب الرغبة.<sup>1</sup>

### المطلب الخامس: العلاقة بين الاتصال وعملية اتخاذ القرار

يرى الكثير من علماء الإدارة أن مشكلة الإدارة الأولى في يومنا هذا هي مشكلة الاتصالات، أي مشكلة توفير البيانات والمعلومات اللازمة للعملية الإدارية. وإذا كانت الاتصالات ضرورية ولازمة للعملية الإدارية بجوانبها المتعددة، فهي أكثر ضرورة وأهمية لعملية اتخاذ القرارات، لأن الاتصالات واتخاذ القرارات يشكلان جانبيين هامين من جوانب العملية الإدارية، ويعتمد كل واحد منها على الآخر ويتأثر به. بمعنى أن هناك علاقة متبادلة بين القرار والاتصال. وهذا ما عبر عنه "سيمون" عندما قال أنه يجب أن تنطبق مراكز اتخاذ القرارات بالضرورة مع مراكز الاتصالات أو أن تكون الأخيرة ملحقه بالأولى.

وقد أكد الكثير من كتاب الإدارة على أهمية العلاقة بين الاتصالات واتخاذ القرارات فقد أشار «دورسي» (Dorsey) إلى أن القرار الإداري يتخذ بناء على نوع من الاتصال الذي يعتبر دعامة أساسية للقرارات. وأن هناك علاقة اعتمادية متبادلة بين القرار والاتصالات؛ إذ أن الاتصالات هي التي تنقل البيانات والمعلومات والحقائق اللازمة لاتخاذ قرار معين، وأن نقل هذه البيانات والمعلومات قد يتم عن طريق التسلسل الرئاسي وفق القاعدة الهرمية، وقد يتم النقل أيضا بطرق أخرى لا تلتزم في سيرها قنوات الاتصال الرسمي، كما هو في الاتصالات غير الرسمية (informal communications).<sup>2</sup>

ويرى البعض الآخر من الباحثين بأن عملية الاتصال أشبه بالدورة الدموية في حياة الكائن البيولوجي من زاوية الدور الذي يقوم به الاتصال في التأثير على سلوك الأفراد والموظفين داخل التنظيم، إذ يقوي الروح المعنوية، والشعور بالانتماء إلى الجماعة والاندماج فيها، حيث يساعد الاتصال الرئيس الإداري على توجيه الأفراد إلى أهداف المؤسسة، وشرح برامج العمل لهم، ومختلف الأساليب الضرورية للقيام بالأعمال المسندة

<sup>1</sup> شيماء بولحشيش، صبرينة لباد، دور الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة دراسة ميدانية بجامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية-أنموذجا، مذكرة مكملة لنيل متطلبات شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، - سنة 2017- 2018، ص87.

<sup>2</sup> دكتور نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)، الطبعة الأولى، الإصدار الثامن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص105.

إليهم، وهو بذلك يتعرف على الصعوبات التي تعترضهم، وبالتالي يسهل عليه حل المشكلات في وقتها. يشكل الاتصال أحد المداخل الرئيسية لعملية صنع القرار وترشيده. وبالتالي فهو ضمان استقرار المؤسسة وتطورها وهو الشرط أو الحلقة المفقودة في كثير من المؤسسات.

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

إن المطالب التي يحملها نظام الاتصال من البيئة الاجتماعية والاقتصادية السياسية المحلية منها والدولية تشكل منطلقاً رئيسياً لعملية صنع القرار على أي مستوى من مستويات التنظيم، لذا فإن نظام الاتصال يلقي على عاتقه مسؤولية نقل المعلومات بالشكل الصحيح. كما يحقق الاتصال الجيد مزايا كثيرة للقائد الإداري الناجح، فعدم وجود وسائل اتصال فعالة بين القائد الإداري ومرؤوسيه تجعله يعيش في عزلة عنهم، ولا يمكنه التعرف على نبض مرؤوسيه وردود أفعالهم بالنسبة للقرارات التي يتخذها، ولا يمكنه أيضاً التعرف على مشكلاتهم وشكواهم، فالإتصال الجيد طريق القائد لاتخاذ القرارات الفعالة على قدر كاف من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة، المتمثلة فيما يلي:

- تزويد القائد بالمعلومات والبيانات الصحيحة.
  - جعل القائد غارقاً بحقيقة ما يجري داخل مؤسسته.
  - تمكن القائد الإداري من التأثير في مرؤوسيه.<sup>1</sup>
- من خلال الدراسات السابقة للباحثين وعلماء الإدارة استخلصنا عدد من النقاط التي تمثل العلاقة بين الاتصال الإداري والقرارات الإدارية وهي كالاتي:

- **توفير المعلومات:** الاتصال الجيد يسهم في جمع وتوفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الإدارية. يسمح للمديرين والقادة بالحصول على معلومات موثوقة وشاملة حول المشكلة أو الوضع المطروح، وذلك عن طريق التواصل مع مختلف الأطراف المعنية وجمع آراءهم وخبراتهم.
- **تحليل المعلومات:** بعد جمع المعلومات اللازمة، يتطلب اتخاذ القرارات تحليل وتقييم هذه المعلومات. الاتصال الجيد يمكنه توفير المعلومات المطلوبة لتحليل الوضع بشكل صحيح وتقديم تقديرات دقيقة للمخاطر والفرص المحتملة المرتبطة بالقرار.

<sup>1</sup> سرير، عبد الله رايح، عبادي، ايمان، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، ص23،

- **التواصل والتشاور:** يعزز الاتصال الجيد عملية التشاور والتواصل بين أعضاء المنظمة والفرق المختلفة. يمكن للمديرين والقادة أن يستفيدوا من آراء واقتراحات الآخرين ويطرحوا أفكارهم ومخاوفهم عند اتخاذ القرارات. هذا يساعد على تعزيز التفاهم وبناء الثقة وتعزيز الروح الجماعية في المنظمة.
- **التوجيه والتوضيح:** الاتصال الجيد يلعب دورًا حاسمًا في توجيه وتوضيح القرارات الإدارية. يساعد في توضيح أهداف القرار والخطوات المطلوبة لتنفيذها والتأكيد على الدور المطلوب من الأفراد والفرق المختلفة. هذا يساعد على تحقيق التنسيق والتنفيذ الفعال للقرارات.
- **تقديم الدعم والإلهام:** الاتصال الجيد يمكنه توفير الدعم اللازم لتنفيذ القرارات الإدارية بنجاح. يساعد في توفير الموارد المطلوبة وتوجيه الفرق وتوضيح الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بتنفيذ القرار. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للاتصال الجيد أن يلهم ويحفز الأفراد للعمل بجهد أكبر والتزام أعلى نحو تحقيق الأهداف المرجوة من القرارات.
- **تقليل الغموض والاضطراب:** الاتصال الجيد يساهم في تقليل الغموض والاضطراب في عملية اتخاذ القرارات. من خلال توفير المعلومات المناسبة والواضحة والتواصل الفعال، يتم تجنب اللبس والتباس الذي قد يؤثر على صحة القرارات المتخذة.
- **تحسين قدرة التنبؤ:** الاتصال الجيد يمكنه تحسين قدرة المنظمة على التنبؤ والتعامل مع المستقبل. من خلال جمع وتحليل المعلومات وتبادل الأفكار والآراء، يتم تعزيز القدرة على استشراف التغيرات والتحديات المحتملة واتخاذ القرارات المناسبة لمواجهتها.
- **تعزيز الثقة والمشاركة:** الاتصال الجيد يساهم في بناء الثقة بين الفرق والأفراد في المنظمة. عن طريق توفير معلومات شفافة وموثوقة والاستماع الفعال للموظفين، يتم تعزيز المشاركة والمساهمة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات. وهذا بدوره يؤدي إلى رغبة أكبر للأفراد في تبادل أفكارهم ومساهماتهم في اتخاذ القرارات المستقبلية.
- **التعامل مع التحديات والصعوبات:** الاتصال الجيد يمكنه تمكين المنظمة من التعامل بفعالية مع التحديات والصعوبات التي تواجهها في عملية اتخاذ القرارات. من خلال البقاء على اتصال وتوفير الدعم والتوجيه، يمكن للقادة والمديرين التعامل بشكل فعال مع المشكلات المستجدة وضمان استمرارية عملية اتخاذ القرارات.
- **تقييم النتائج وتعديل القرارات:** الاتصال الجيد يسمح بتقييم النتائج المترتبة عن القرارات المتخذة والقيام بالتعديلات اللازمة. من خلال تواصل فعال بعد تنفيذ القرارات، يمكن للمنظمة تقييم تأثيراتها واستخلاص الدروس المستفادة، مما يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات في المستقبل.

### خلاصة الفصل

الاتصال الإداري والقرارات الإدارية يتربطان بشكل وثيق في سياق إدارة المنظمات فالالاتصال الجيد يلعب دورًا حاسمًا في عملية اتخاذ القرارات الإدارية حيث يتيح جمع وتحليل المعلومات الضرورية وتبادلها بين الأفراد والفرق المختلفة ويوفر الاتصال الجيد المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات مستبيرة وصحيحة. بالإضافة إلى ذلك، يساهم الاتصال الجيد في تعزيز التفاهم والتواصل الفعال بين الأفراد والفرق، ويعزز التشاور والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات ذلك من خلال توجيه الفرق وتوضيح القرارات بشكل واضح وشامل، وتقديم الدعم اللازم لتنفيذ القرارات بنجاح، ويتيح الاتصال الجيد تحسين قدرة التنبؤ والتعامل مع التغيرات والتحديات التي تواجهها المنظمة كما يساهم أيضا في بناء الثقة وتعزيز الروح الجماعية في المنظمة، ويسمح بتقييم النتائج وتعديل القرارات إذا لزم الأمر.

بشكل عام، يتضح أن الاتصال الإداري يعد عنصرًا حاسمًا في تعزيز عملية اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المنظمة.

## الفصل الثاني

الدراسة الميدانية في مؤسسة  
الجزائرية للمياه - وحدة بومرداس-

### تمهيد

بانتهائنا من الجزء النظري لابد من إسقاطه على المؤسسة محل الدراسة من أجل اختبار فرضيات الدراسة من عدمها، حيث سنطبق في هذا الفصل كل من التعريف ونشأة المؤسسة محل الدراسة، مهامها والتعرف على هيكلها التنظيمي، أيضا دراسة وتحليل البيانات ومناقشة النتائج المتحصل عليها من خلال اعتمادنا على وسائل جمع البيانات متمثلة في المقابلة والملاحظة والاستبيان، والتي مكنتنا من اختبار الفرضيات ومعرفة دور الاتصال الإداري في اتخاذ القرارات الإدارية، وأهم النتائج المستخلصة دوناها في هذا الفصل.

### المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الجزائرية للمياه

نتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بمؤسسة الجزائرية للمياه ونشأتها التاريخية مع التعرف على هيكلها التنظيمي، وأهم وسائل وأنواع الاتصال المتبعة بالمؤسسة.

### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الجزائرية للمياه.

سنتعرف في هذا المطلب على المؤسسة الجزائرية للمياه، وفيما تتمثل مهامها والأهداف التي تصبوا إليها:

#### 1. التعريف بالمؤسسة.

تعتبر المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه من أهم المؤسسات ذات الطابع التجاري والصناعي EPIC حيث تتميز مؤسسة الجزائرية للمياه بكونها مستقلة ماليا وذات شخصية معنوية، وهي من أهم المؤسسات الحساسة التي لها دور فعال في اقتصاد الوطني وكذلك تعتبر بالنسبة للمجتمع أهم ركيزة لاستمرار الحياة فقد عملت المؤسسة بكل تقنياتها مجهودا كبيرا لإيصال المياه لمنازل المواطنين وجميع المؤسسات الخاصة والعامّة، كما أنها توظف فئة لا بأس بها من العمال حيث تقدر ب 1200 عامل في -وحدة بومرداس-.

تنتج مؤسسة الجزائرية للمياه حوالي 2200000 متر مكعب في الشهر، وأنشئت المؤسسة تحت اسم "توفير المياه وتوزيعها" التابعة لوزارة الري سابقا ووزارة المياه المائية حاليا ثم أصبحت تحت اسم: "الجزائرية للمياه ADE"، وعدد فروعها هي 16 منطقة وتشمل على 49 وحدة من بينها وحدة -بومرداس-، التي هي موقع دراستنا الميدانية.

#### 2. مهام المؤسسة.

- تنفيذ السياسة الوطنية لمياه الشرب على كامل التراب الوطني.  
- تسيير عملية إنتاج مياه الشرب ونقصها وتوزيعها ومعالجتها وتخزينها وتجديد الهياكل القاعدية التابعة لها وتميبتها عبر مختلف البلديات،  
-الخدمة العمومية لمياه الشرب الهادفة لضمان وفرة المياه للمواطنين في ظروف مقبولة عالميا وساعيا لتلبية أقصى طلب لمستعملي شبكة المياه العمومية، اللجوء إلى أعوان من شرطة المياه المبادرة بكل عمل يهدف إلى اقتصاد المياه، بعد موافقة الوالي المختص إقليميا، بهدف حماية المياه طبقا لقانون المياه. لا سيما عن طريق:

- تحسين فعالية شبكات التحويل والتوزيع.
- إدخال كل تقنية للمحافظة على المياه.
- مكافحة تبذير المياه بتطوير عمليات الإعلام والتكوين والتربية والتحسيس باتجاه المستعملين.
- تطوير مصادر غير عادية للمياه عند الحاجة.

## الفصل الثاني دراسة ميدانية في مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة بومرداس-

- مراقبة نوعية المياه الموزعة.
- استغلال وتسيير مياه الجرائر.
- المصلحة العامة للمياه تطمح لضمان الماء الصالح للشرب للمواطنين.
- مراقبة جودة المياه.
- تطبيق تسعيرات استهلاك المياه.
- تنمية المهام ذات الصلة بالاقتصاد في الماء وعلى الخصوص،
- الحفاظ على التجمعات المائية الصالحة للشرب.
- الحث على القيام بخطوات من شأنها التشجيع على ارتباط أكبر عدد من المستعملين بالشبكات العمومية.

### 3. أهداف المؤسسة

تتمحور أهداف المؤسسة في:

- ضمان تنفيذ السياسة الوطنية لمياه الشرب على كامل التراب الوطني من خلال التكفل بنشاطات سير عمليات إنتاج مياه الشرب والمياه الصناعية، ونقلها ومعالجتها وتخزينها وتوزيعها والتزويد بها.
- تجديد الهياكل القاعدية التابعة لها وتنميتها.

### 4. نشأة وتعريف بوحدة بومرداس -ADE-

أنشئت بمقتضى المرسوم 332/03 المؤرخ في 1 شعبان عام 1403 الموافق ل 4 مايو 1983م كقسم تحت اسم "توفير المياه وتسييرها وتوزيعها" وبناء على هذا القرار رقم 87/15 المؤرخ في 02 أوت 1985 المحدد للنظام المؤقت للمؤسسة تم تغيير الاسم إلى "مركز توزيع المياه" وقد تحصلت على امتياز للخدمات العمومية للتزوية بمياه الشرب والفلاحة والتطوير وهذا في 26 أكتوبر 1985 وبأحكام المرسوم 88/101 المؤرخ في 6 مايو 1988 تحولت من مركز إلى وحدة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحت اسم (وحدة توفير المياه وتسييرها وتوزيعها) وفي عام 2001 تم تغيير اسمها إلى (وحدة الجزائرية للمياه) التابعة لمنطقة تيزي وزو التي تشغل 435 موظف، وتنقسم وحدة بومرداس إلى أربع مراكز والمتمثلة في مركز دلس، مركز برج منايل، مركز بومرداس.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة -ADE-

سننطلق في هذا المطلب إلى التعرف على الهيكل التنظيمي للمؤسسة والذي يتكون بدوره من الأنشطة والمهام التي يتم توزيعها بين العاملين في المؤسسة، والقيام بعمليات التنسيق والإشراف، وهو بالضرورة موجه نحو تحقيق أهداف المؤسسة. وسننطلق فيما يلي إلى أقسام الهيكل التنظيمي:

- دائرة التموين والإمداد: وتتكون من ثلاث مصالح وهي:

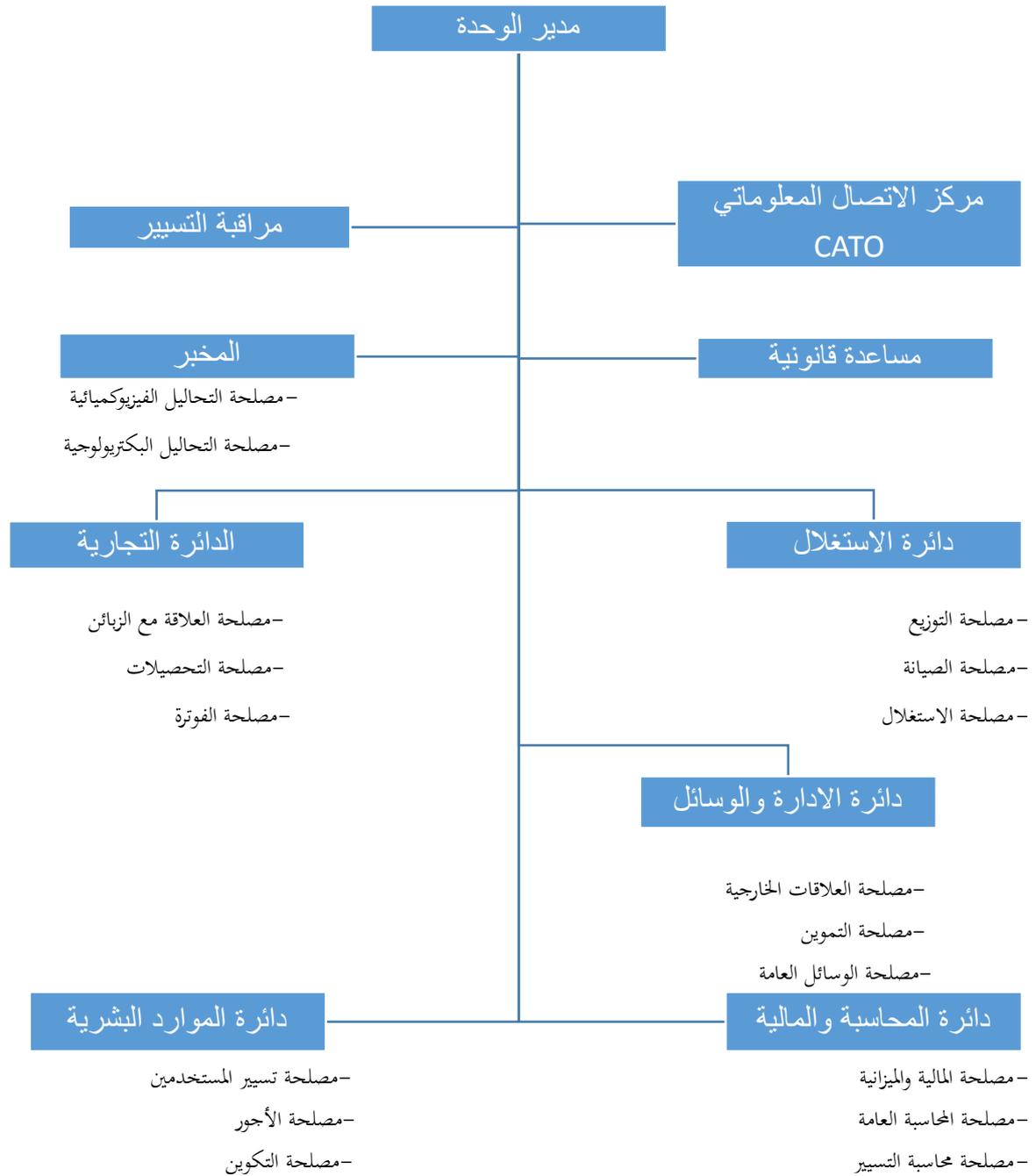
- الحظيرة.

- المخزن.
- الشراء.
- دائرة تسيير الموارد البشرية:
  - مصلحة المستخدمين.
  - مصلحة التكوين.
  - مصلحة الأجور.
- دائرة المحاسبية والمالية:
  - مصلحة المالية.
  - مصلحة الخزينة.
- دائرة الاستغلال: وتتكون من مصلحتين هما:
  - مصلحة الإنتاج والتوزيع.
  - مصلحة الصيانة.
- خلية الاتصال: والمعروف باسم مركز الاتصال المعلوماتي CATO حيث يتكون من
- رئيس خلية اتصال: وهو المسؤول عن خلية الاتصال وعمليات الاتصال التي تتم داخل الخلية.
- عدة مستشارات هاتفية: حيث تقوم كل المستشارات بعملية الرد على شكاوى المواطنين فيما يتعلق ب:
  - تسرب المياه الصالحة للشرب، نقص أو تذبذب في التزود بالمياه، مشكل الفاتورة، نقص الضغط، رداءة النوعية، الربط بشبكة الماء إلخ...

## الفصل الثاني دراسة ميدانية في مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة بومرداس-

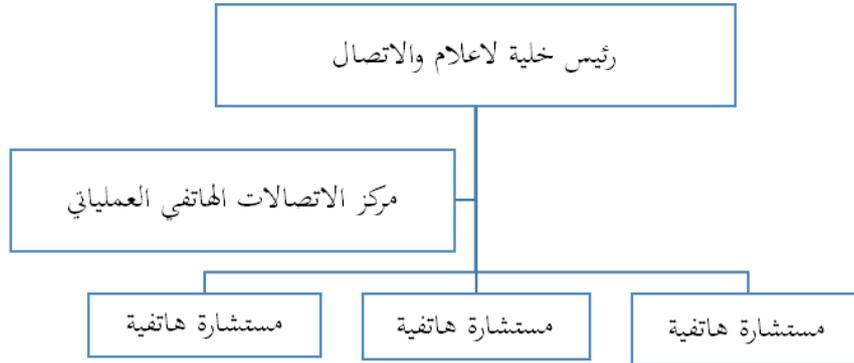
يمكننا أن نلخص كل ما سبق حول الهيكل التنظيمي في الشكل التالي:

وحدة بومرداس الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة

الشكل رقم(06): الهيكل التنظيمي لخلية الاتصال



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة

المطلب الثالث: أنواع الاتصال المتبعة في المؤسسة الجزائرية للمياه

تعد المؤسسة الجزائرية للمياه هي المسؤولة عن توفير المياه الصالحة للشرب في الجزائر، ولتحقيق أهدافها وضمن تنفيذ المهام المختلفة، تعتمد المؤسسة الجزائرية للمياه على نوعي الإتصال لتحقيق التواصل الفعال بين مختلف الأطراف المعنية وضمن تنسيق العمل وتحقيق أفضل النتائج.

• **الاتصال الداخلي:** حيث يتم ذلك عن طريق جمع المعلومة بالاتصال برؤساء القطاع والمراكز صباحا وبصفة يومية قبل الخروج الفرقة التقنية إلى ميدان العمل ينبغي على رئيس القطاع إعطاء كافة المعلومات المبرمجة لذلك اليوم أو ما سيتعين على الفرقة التقنية إصلاحه لتجمع المعلومات من طرف مستشاري في جدل المعلومات اليومي رقم 1 (ملحق صفحة 82) ويتم إرساله إلى مدير الوحدة ورئيس دائرة الاستغلال وكذا إعلام المديرية العامة ومنطقة تيزي وزو ومديرية الموارد المائية. في المساء كذلك يتم القيام بنفس العمل الصباحي في جدول رقم 2 الخاص بالفترة المسائية. (أنظر إلى الملحق صفحة 83)

• **الاتصال الخارجي:** للتواصل مع الزبائن وإبلاغهم عن كل طارئ يمس عملية التموين بالمياه الصالحة للشرب تقوم المؤسسة باستعمال عدة طرق ومنصات من أهمها:

- الصفحة الرسمية ADE Boumerdes عن طريق منشورات وملصقات.

- البريد الالكتروني [communication.unite.boumerde\\_ade.dz](mailto:communication.unite.boumerde_ade.dz).

- التواصل المباشر مع الزبائن يكون باستقبال المواطنين والاتصال بهم مباشرة من أجل طرح انشغالاتهم والعمل على إيجاد حل لها.

## الفصل الثاني دراسة ميدانية في مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة بومرداس-

- تطبيق بريدي موب المتوفر على جميع أجهزة الأندرويد هو منصة رقمية تمكن الزبائن من التكفل بانشغالهم بطريقة سريعة وسلسة. عن طريق الإذاعة المحلية إذاعة بومرداس حيث يوجد عقد شراكة يجمع المؤسسة والإذاعة. (أنظر إلى الملحق الصفحة 77)

يمثل الشكل التالي عملية سير المعلومات و انتقالها بين كافة هياكل المؤسسة انطلاقا من المديرية ووصولاً الى الزبائن

الشكل رقم (07): ملخص عملية سير المعلومات وانتقالها بين خلية الاتصال ومختلف هياكل المؤسسة الجزائرية للمياه



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة

### المبحث الثاني: دور الاتصال الإداري في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة الجزائرية للمياه

يلعب الاتصال الإداري دورا هاما في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية داخل المؤسسات وهذا ما سوف ندرسه محاولين إثبات ذلك من خلال دراسة الفرضيات واختبار صحتها

**المطلب الأول: منهجية الدراسة**

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى المنهج المتبع والذي يقصد به الطريقة التي يتبعها الباحث من أجل الوصول إلى حقائق مقبولة حول الظاهرة موضوع الاهتمام، حيث يختلف المنهج باختلاف الموضوع المبحوث. وفي دراستنا هذه ستعتمد على المنهج الاستكشافي والاختبار الذين فصلهما كالآتي:

**1- المنهج الاستكشافي:** الذي يفيد في حالة الرغبة في تفسير to clarify طبيعة المشكلة وزيادة فهمها، والتعمق في فهم المشكلة خاصة في حالة عدم التأكد من فهم طبيعة المشكلة لغرض بلورة هدف بحثي أو فرضية أكثر دقة ومشروعية، فالاستكشاف يجعل الباحث يتبنى أسلوب الاستقراء induction الذي هو عملية يقوم بها الباحث لمراقبة ظاهرة معينة والوصول إلى نتائج.

كما يعرف على أنه الوسيلة التي تمكن من الوصول إلى الحقيقة أو مجموعة الحقائق، وتقوم هذه الطريقة على تتبع الجزئيات للوصول إلى الأحكام العامة. أو تبني أسلوب الإبعاد (abduction) الذي يعرف بالتمثيل والذي يعتمد على استنتاج فرضيات من الملاحظة لتحديد الروابط بين الظواهر والتي يتم اختبارها لاحقا بأسلوب الافتراض الاستنباطي ومناقشة نتائجها والتي تمتاز بالطابع النسبي، أما بالنسبة لنوع التحليل المستخدم فهو التحليل الكمي عن طريق استخدام الاستمارة في اختبار الفرضيات وتحليل العلاقة بين المتغيرات.<sup>1</sup>

**1-2- الاختبار:** يقوم على أساس أسلوب الاستنباط (deduction) الذي يعتبر العملية التي نصل من خلالها إلى نتائج مبررة على تعميمات منطقية لحقائق معروفة<sup>2</sup>، فيبدأ بالنظريات التي تستنبط منها الفرضيات ثم ينتقل بها الباحث إلى عالم الواقع بحثا عن البيانات لاختبار صحة هذه الفرضيات، وفي الاستنباط فإن ما يصدق على الكل يصدق على الجزء.

مما سبق نجد أن الاستكشاف والاختبار هما طريقتان تدعمان إعداد المعارف<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>حمود خضير كاظم، اللوزي موسى سلامة، منهجية البحث العلمي، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 50.

<sup>2</sup> المرجع السابق، حمود خضير كاظم، اللوزي موسى سلامة، ص 49.

<sup>3</sup> بن عبد الله الواصل عبد الرحمن، البحث العلمي، المملكة العربية السعودية، 1999، ص 16.

## الفصل الثاني دراسة ميدانية في مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة بومرداس-

### المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات:

تشير تقنية البحث إلى الوسيلة المستخدمة لجمع بيانات موضوع الدراسة والتي من بينها: دراسة الحالة، المقابلة، الملاحظة، والاستبانة وهذا ما سنلخصه في الآتي:

**1- تقنية البحث:** نقصد بها الأدوات المستخدمة في جمع معلومات البحث والتي تتمثل في: المقابلة، الملاحظة، والاستبانة. حيث اعتمدنا في هذه الدراسة على تقنية دراسة الحالة التي من خلالها سنحاول معرفة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه فيما يخص مدى دور الإتصال الإداري في تحسين إتخاذ القرارات الإدارية باعتبار هذا المؤسسة الوحيدة لتزويد المواطنين بالمياه.

**2- أدوات جمع البيانات:** استخدم الباحثين الاستبانة أداة لجمع المعلومات اللازمة للدراسة باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي ملائمة، وخاصة عندما يكون الباحث على معرفة دقيقة بالمطلوب وكيفية قياس المتغيرات المرغوب دراستها، ويمكن تقسيم أسئلة الاستبيان إلى أربعة أنواع:

**2-3- الأسئلة مفتوحة أو حرة:** وفيها يترك للمبحوث حرية الإجابة عن السؤال المطروح بطريقته الخاصة وتعابيره وألفاظه التي يراها.

**2-4- الأسئلة المغلقة أو محدودة الاختيارات:** وفي هذا النوع يحدد الباحث الخيارات الممكنة لكل سؤال ويطلب إلى المبحوث اختيار أحدها أو أكثر.<sup>1</sup>

**2-5- أسئلة الأوزان والقيم:** تتضمن هذه الأسئلة إجابات محددة يتم إدراجها وفق مقاييس محددة مثل: موافق جدا موافق، محايد غير موافق، لا أوافق جدا. وغيرها من المقاييس التي يطلق عليها مقياس (ليكرت).<sup>2</sup>

وقد اخترنا نمط الأسئلة المغلقة أو محدودة الاختيار، واشتملت الاستبانة على أسئلة انقسمت إلى جزأين:

**-الجزء الأول:** أسئلة خاصة بالبيانات الشخصية تتمثل في (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، عدد سنوات العمل).

**-الجزء الثاني:** يضم أسئلة لمعرفة آراء موظفي المؤسسة الجزائرية للمياه حول دور الاتصال الإداري في تحسين القرارات الإدارية على محورين:

<sup>1</sup> - عبيدات محمد وآخرون، منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص 67.

<sup>2</sup> - حمود خضير كاظم، اللوزي موسى سلامة، المرجع السابق، ص 104.

### -المحور الأول: الاتصال الإداري

- هل تجد سهولة في الإتصال داخل مؤسستكم؟
- إذا كانت الإجابة ب "لا" فهذا يعود إلى حواجز بين المرؤوسين والرؤساء؟
- هل تستعمل وسائل الإتصال في مؤسستكم؟
- هل يغلب على مؤسستكم طابع الإتصال الرسمي؟
- هل الاتصال الرسمي يركز على الإتصال الصاعد؟
- هل الاتصال الرسمي يركز على الإتصال النازل؟

### -المحور الثاني: دور الإتصال الإداري في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية

- هل تبدي وجهة نظرك أثناء الإجتماعات؟
- هل القرارات التي تتلقونها تكون واضحة؟
- هل هناك مشاركة في القرارات الإدارية؟
- هل يساهم الإتصال الإداري بالنسبة للقرارات الإدارية داخل مؤسستكم في؟
- هل غموض الإتصال يؤثر في اتخاذ القرارات الإدارية؟
- هل درجة تأثر اتخاذ القرارات بالاتصالات الإدارية قوية؟
- هل تأثر المعوقات الإتصالية على اتخاذ القرارات؟
- هل يساهم الإتصال الإداري في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية في مؤسستكم؟
- هل يساهم نوع الاتصال الرسمي يساهم في تحسين القرارات الإدارية في مؤسستكم؟
- هل درجة تأثير الإتصال الإداري في تحسين إتخاذ القرارات قوية مؤسستكم؟

### المطلب الثالث: مجتمع الدراسة

من أجل إجراء الدراسة قمنا باختيار عينة من المجتمع المدروس الذي تمثل في الموظفين داخل مديرية الجزائرية للمياه فقط، بحيث لم تمس الدراسة العمال الخارجيين، تم توزيع 41 استمارة، وتمكننا من استرجاع 36 استمارة فقط، و34 منها فقط كانت قابلة للدراسة، وبهذا تكون العينة التي ستجرى عليها الدراسة هي 34 فرد، مع العلم أن عدد الموظفين داخل مديرية المؤسسة هو 55 موظف.

3- وحدة المعاينة: تتكون وحدة المعاينة من عمال المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بومرداس نظر لأن مجتمع الدراسة صغير .

## الفصل الثاني دراسة ميدانية في مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة بومرداس-

4- صدق وثبات أداة القياس: صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه كما يعبر الصدق عن شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومحاورها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها. أما ثبات أداة الدراسة فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات متعددة.

5-1- ثبات أداة القياس:

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) استخدمنا (معادلة ألفا كرونباخ) (Alpha de Cronbach) لتأكد من ثبات أداة الدراسة على العينة المكونة من 34 فرد. والجدول الموالي يوضح ثبات أداة الدراسة

الجدول (01): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.

معايير الصدق	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	محاور الاستبيان
0.935	0.83	15	مجموع المحاور

من إعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

من خلال الجدول (01) اعتمادا على برنامج SPSS للدراسة، يتضح أن معامل ثبات أداة القياس هو 0.83 % ما يدل على مستوى جيد به، كما أن معامل الصدق (جزره التريبيعي) يساوي 0.935% وهو مرتفع جدا فمعامل (ALPHA CRONBACH) ينحصر بين الصفر والواحد فكلما اقترب من الواحد دل ذلك على وجود ثبات عال يطمئن إلى صدق أداة الدراسة، لذا فإن هذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة كبيرة من الثبات و يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني.

5- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: في هذه الدراسة اعتمدنا على الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية التي تعرف ب(SPSS) حيث اعتمدنا على الإصدار 25 بالإضافة لذلك اعتمدنا في التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات على مجموعة أساليب نذكرها:

- التكرارات والنسب المئوية:

تم اعتماد هذين الأسلوبين في كافة محاور الاستبيان بغية التفرقة بين فئات العينة بناء على المعلومات الديموغرافية لأفرادها، ومعرفة توجهات إجابات أفراد العينة إلى إجمالي العينة.

- المتوسط الحسابي:

باعتباره أحد مقاييس النزعة المركزية تم استعمال المتوسط الحسابي لمعرفة الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة، احتساب المتوسط الحسابي لكل عبارات المحور الأول والثاني والمتوسط الحسابي الإجمالي لهم.

## الفصل الثاني دراسة ميدانية في مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة بومرداس-

### -الانحرافات المعيارية:

لمعرفة درجة تشتت القيم عن المتوسط الحسابي، تم احتساب الانحراف المعياري لكل عبارة من المحور الأول والثاني.

### المبحث الثالث: تطبيق الدراسة الكمية على المؤسسة الجزائرية للمياه.

سنورد في هذا المبحث التحليل الإحصائي لخصائص العينات (قسم البيانات الخصية)، مع التحليلات الوصفية لجميع فقرات الاستبيان، وتدوين أهم النتائج المتحصل عليها.

#### المطلب الأول: تطبيق الدراسة على المؤسسة الجزائرية للمياه.

فيما يلي نستعرض من خلال الجداول الإحصائية والأشكال التوضيحية خصائص البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات المستقلة التالية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، عدد سنوات العمل).

#### 1- تحليل البيانات الشخصية للعينة:

##### 1-1 توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

#### الجدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
38.2%	13	ذكر
61.8%	21	أنثى
100%	34	المجموع

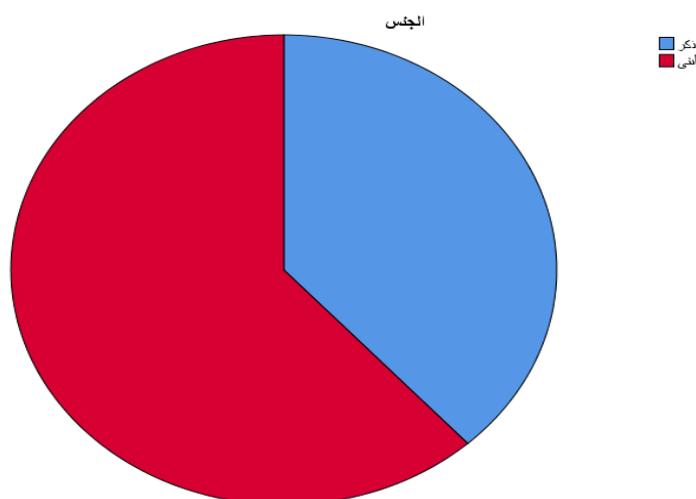
المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.V.25

من خلال الجدول رقم (02) الموضح أعلاه نلاحظ أن نسبة الإناث بلغت 61.8% وهي أكبر من نسبة الذكور التي بلغت 38.2%، وهذا راجع إلى أن جميع أفراد العينة هم الموظفون الذين يعملون داخل مديرية الجزائرية للمياه، حيث لم تجرى الدراسة خارج المديرية، أي لم تمس العمال الخارجيين.

## الفصل الثاني دراسة ميدانية في مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة بومرداس-

والشكل الموالي يوضح أكثر:

الشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



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

### 2-1 توزيع أفراد العينة حسب السن

يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب السن:

الجدول رقم(03): توزيع أفراد العينة حسب السن

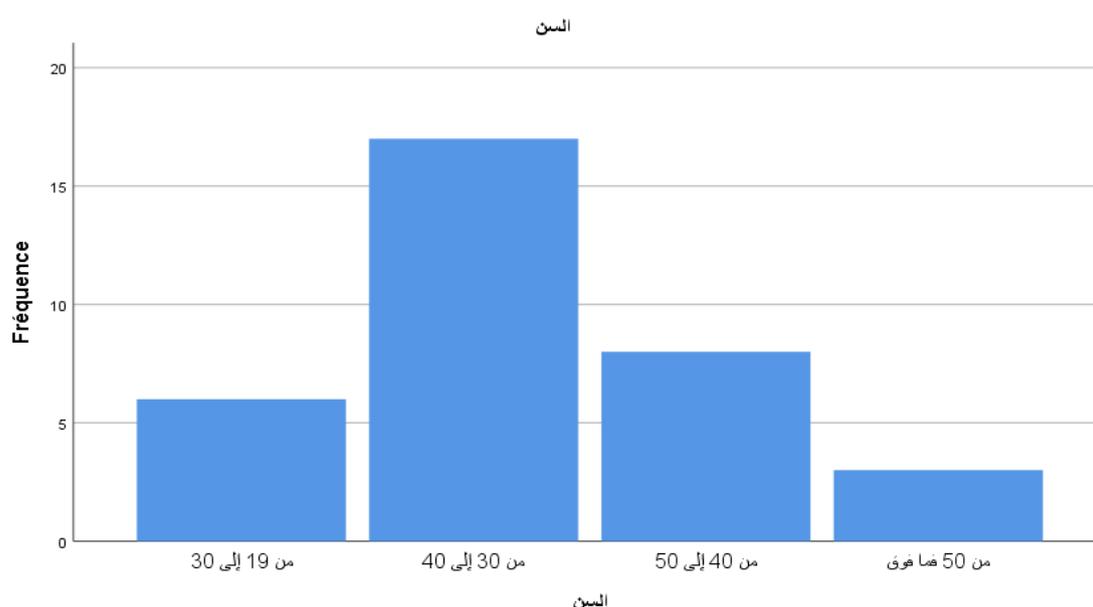
النسبة المئوية	التكرار	السن
17.6%	6	من 19 سنة إلى 30
50%	17	من 30 سنة إلى 40
23.5%	8	من 40 سنة إلى 50
8.8	3	من 50 سنة فما فوق
%100	34	المجموع

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

## الفصل الثاني دراسة ميدانية في مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة بومرداس-

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن هناك أعمار مختلفة تتضمنها العينة، فأكبر نسبة كانت 50% وهي من 30 سنة إلى 40 سنة وعددها 17 فرد. أما أقل نسبة فهي فئة الأعمار (من 50 سنة فما فوق)، فيما كانت كان تقارب في الفئة العمرية (من 19 سنة إلى 30) و (من 40 إلى 50)، إذن يتضح من تحليل الجدول أنه يغلب على المؤسسة فئة الشباب والكهول، وهذا أمر إيجابي حيث تندمج الخبرة مع نشاط وحيوية الشباب، وكل هذا يصب في مصلحة المؤسسة.

والشكل الموالي (09) يوضح أكثر توزيع أفراد العينة حسب السن:



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

### 3-1 توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم(04): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى
2.9%	1	متوسط

## الفصل الثاني دراسة ميدانية في مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة بومرداس-

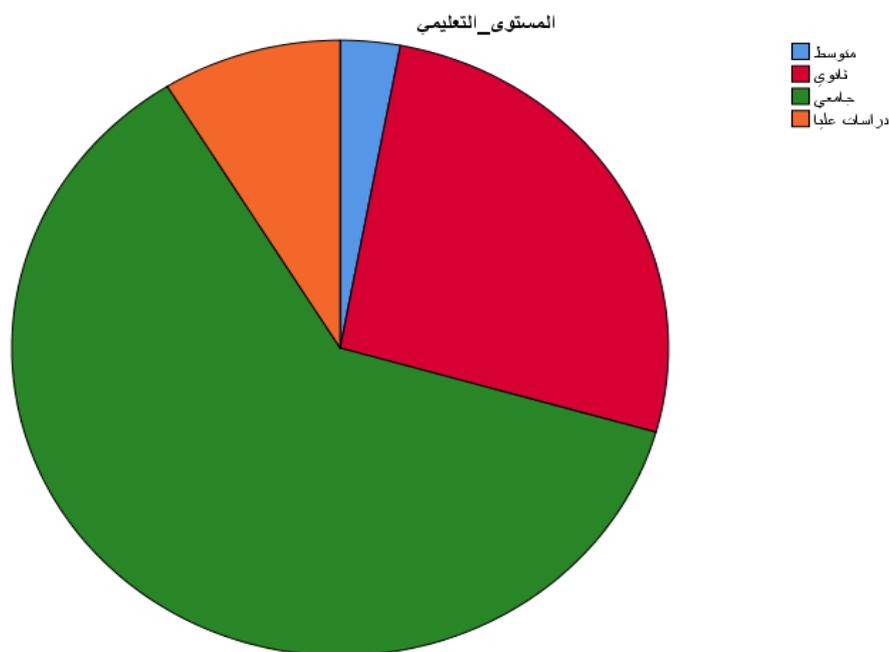
26.5%	9	ثانوي
61.8%	21	جامعي
8.8%	3	دراسات عليا
100%	34	المجموع

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

يتضح من خلال الجدول (04) أنه بلغت نسبة المستوى الجامعي 61.8% وهي أعلى نسبة في المديرية مما يؤكد ضرورة الحصول على شهادة جامعية من أجل العمل داخلها، يليها المستوى الثانوي بنسبة 26.5% وهي نسبة متوسطة، بعدها مستوى الدراسات العليا بنسبة 8.8% مما يؤكد عدم ضرورة الحصول على دراسات عليا للعمل بالمؤسسة وفي الأخير مستوى متوسط 2.9% وهي أدنى نسبة.

والشكل الموالي يوضح أكثر توزيع المستويات التعليمية

الشكل رقم(10): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



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

## الفصل الثاني دراسة ميدانية في مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة بومرداس-

### 4-1- توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

يمثل الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية:

الجدول رقم(05): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الحالة العائلية

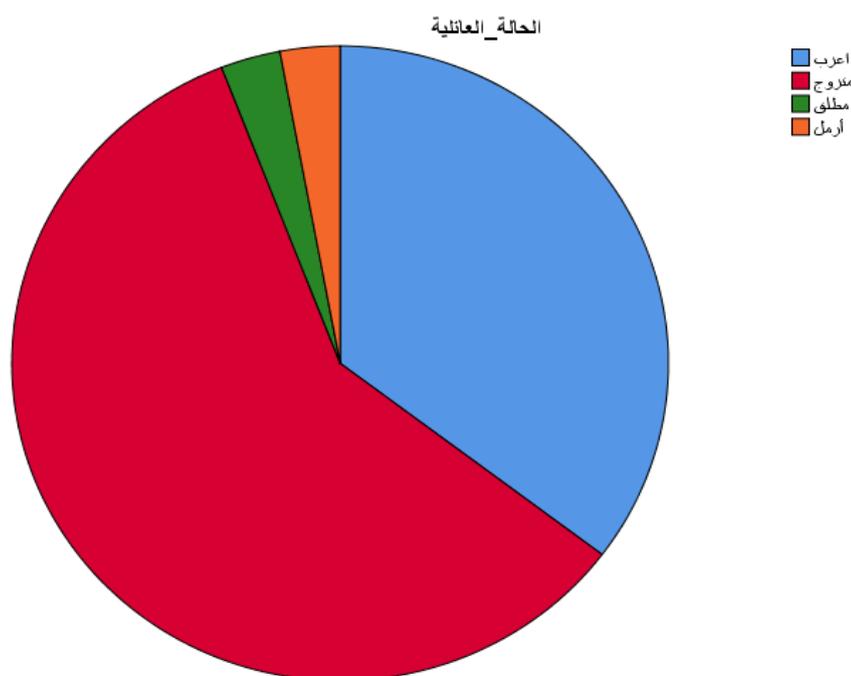
النسبة المئوية	عدد التكرارات	الحالة العائلية
35.3%	12	أعزب
58.8%	20	متزوج
2.9%	1	مطلق
2.9%	1	أرمل
%100	34	المجموع

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

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه، أن أغلبية أفراد العينة هم متزوجين حيث بلغت نسبتهم 58.8%، وهذا يوحي بأن أغلبية الموظفين أكثر استقرارا، وتليها فئة العزاب الذين بلغت نسبتهم 35.3%، فيما تساوت نسبة الأرملة والمطلقين بنسبة 29.9% بالمؤسسة حسب العينة المدروسة.

والشكل الموالي يوضح أكثر توزيع أفراد العينة:

الشكل رقم(11): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



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

### 5-1 توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل

يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل

الجدول رقم(06): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل

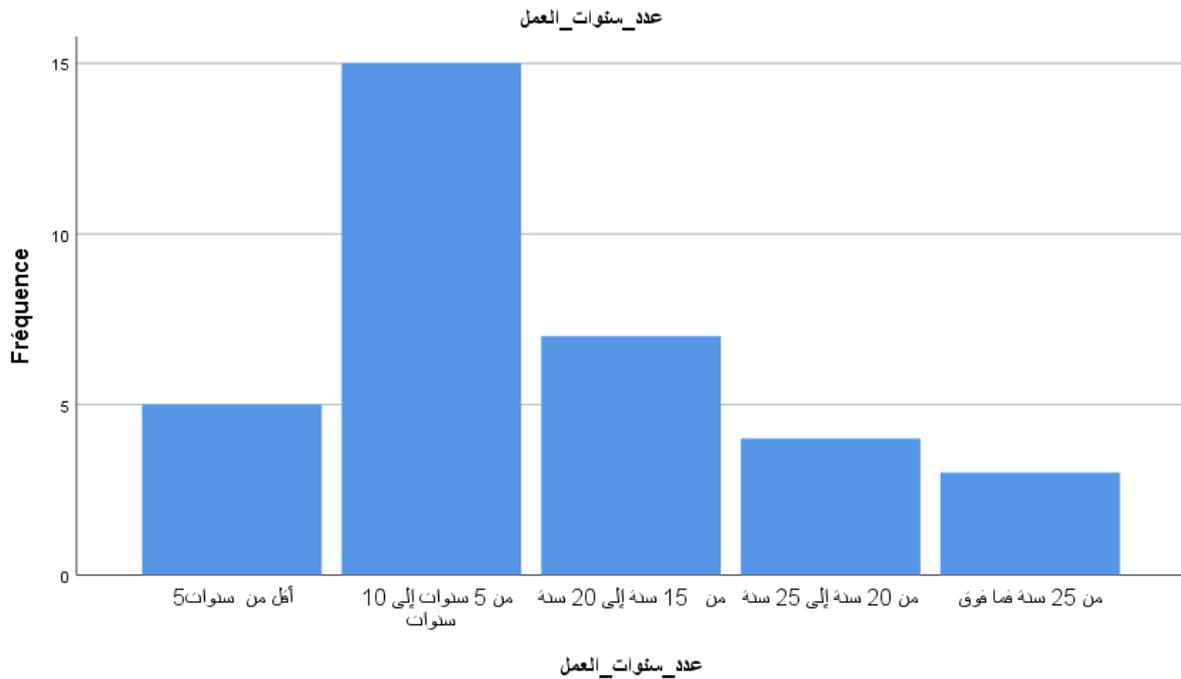
النسبة المئوية	عدد التكرارات	عدد سنوات العمل
14.7%	5	أقل من 5 سنوات
44.1%	15	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
20.6%	7	من 15 سنة إلى 20 سنة
11.8%	4	من 20 سنة إلى 25 سنة
8.8%	3	من 25 سنة فما فوق
100%	34	المجموع

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

## الفصل الثاني دراسة ميدانية في مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة بومرداس-

من خلال الجدول الموضح أعلاه، نلاحظ أنه أعلى نسبة هي من نصيب الأفراد التي تراوحت عدد سنوات عملهم من 5 سنوات إلى 10 حيث بلغت نسبتهم 44.1% وهي فئة تملك خبرة معتبرة تخدم مصلحة المؤسسة، وبعدها الفئة التي تملك من 15 سنة إلى 20 سنة وبلغت نسبتهم 20.6% تليها مباشرة فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 14.7% وفي الأخير فئة من 20 إلى 25 سنة و فئة من 25 سنة فما فوق جاءت متقاربة وهذه هي الفئة التي من الممكن أن تخدم صلاحية المؤسسة أكثر عن طريق تقديم النصائح و التعليمات وكذلك المعاملات مع الموظفين الجدد أو الذي تتعدم لديهم الخبرة من خلال الاتصال فيما بينهم.

الشكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات العمل



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

### 1-1 تحليل نتائج الدراسة للاتصال الإداري

نسلط الضوء على اتجاهات الأفراد حول الاتصال الإداري. بعد تفريغ محتوى الاستبيانات في برنامج SPSS تحصلنا على النتائج التالية:

المحور الأول: نتائج الإتصال الإداري.

جدول رقم (07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرة المحور الأول

## الفصل الثاني دراسة ميدانية في مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة بومرداس-

رقم العبارة	نعم	إلى حد ما	لا	المجموع	المتوسط	الانحراف المعياري
6	التكرار	19	10	5	34	0.967
	النسبة	55.88	29.41	14.70	%100	3.27
7	التكرار	18	12	4	34	0.954
	النسبة	52.95	35.30	11.76	%100	3.45
3	التكرار	17	11	6	34	0.83
	النسبة	50	32.36	17.64	%100	3.38
8	التكرار	9	3	22	34	0.89
	النسبة	26.47	8.83	64.71	%100	3.61
9	التكرار	19	11	4	34	0.93
	النسبة	55.88	32.36	11.76	%100	3.56

من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

- من خلال الجدول (07) الذي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول بحيث
- العبارة "هل تجد سهولة في الاتصال داخل مؤسستكم" فكانت إجابات المبحوثين بنسبة 55.88% بنعم، وقد يرجع السبب في أنهم يعتبرون العلاقات جيدة بينهم وسهولة إيصال ونقل المعلومات والأخبار والقرارات بين مختلف المستويات، أما اللذين يعتبرونه (لا) قد يكون ذلك بسبب الحواجز بين الموظفين أو عدم مشاركتهم في الاتصالات، ونفسر ذلك إلى كون الاتصال داخل المؤسسة الجزائرية للمياه يتسم بالسهولة نظرا لعدم وجود حواجز بين الموظفين، قد يرجع هذا إلى عدم التفاهم والتأقلم بين الموظفين داخل المؤسسة أو في المصالح ولا وجود للحوار والنقاش بينهم، ومنه نستنتج أنه يوجد حواجز هو السبب في عدم سهولة الاتصال داخل المؤسسة.
  - أما العبارة (هل تستعمل وسائل الاتصال في مؤسستكم) بلغت نسبتها 52.95% بمتوسط حسابي 3.45 ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة تعتمد في اتصالاتها بين موظفيها على عدة وسائل كالهاتف، البريد الإلكتروني، الاجتماعات، الفاكس وهذا ما تفسره النسب العالية لهم.
  - يوضح الجدول أعلاه الطابع الذي يغلب على الاتصال الإداري هو الطابع الرسمي، حيث سجلنا أعلى نسبة 50% لطابع الاتصال الرسمي، أي من الرئيس للمؤوس حسب إجابة المبحوثين

## الفصل الثاني دراسة ميدانية في مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة بومرداس-

ويعني بها تلك الأوامر والمعلومات والإرشادات الإدارية يتم تداولها وارسالها عبر القنوات الاتصال الرسمي وكذلك تتمثل في القرارات التي يتم مناقشتها والبت بها من خلال الاجتماعات الرسمية.

### 1-2- تحليل نتائج الدراسة لاتخاذ القرارات الإدارية

- تحليل نتائج المحور الثاني: دور الاتصال الاداري في تحسين القرارات الإدارية

- جدول رقم (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرة المحور الثاني

الانحراف	المتوسط	المجموع	لا	الى حد ما	نعم	العبارات	
0.967	3.27	34	4	11	19	التكرار	11
		%100	11.76	32.35	55.88	النسبة	
0.863	3.68	34	2	11	21	التكرار	12
		%100	5.88	32.35	61.76	النسبة	
1.013	3.42	34	9	14	11	التكرار	13
		%100	26.47	41.17	32.35	النسبة	
0.845	3.58	34	2	13	19	التكرار	14
		%100	5.88	38.23	55.88	النسبة	
0.902	3.30	34	3	10	21	التكرار	15
		%100	8.82	29.41	61.76	النسبة	
0.823	3.71	34	0	12	22	التكرار	16
		%100	0	35.29	64.71	النسبة	
0.925	3.52	34	0	16	18	التكرار	17
		%100	0	47.05	52.95	النسبة	
0.973	3.28	34	0	4	30	التكرار	18
		%100	0	11.76	88.23	النسبة	
0.980	3.69	34	0	11	23	التكرار	19
		100%	0	32.36	67.65	النسبة	
0.864	3.80	34	01	8	25	التكرار	20

## الفصل الثاني دراسة ميدانية في مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة بومرداس-

		النسبة	73.53	23.53	2.95	100%
--	--	--------	-------	-------	------	------

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

من خلال الجدول (08) الذي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني نستنتج أن:

- من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الذين أجابوا بنعم 55.88% حيث صرحوا بأنهم يبدون وجهة نظرهم بالمؤسسة، أما الأفراد الذي صرحوا ب (إلى حد ما) فبلغت نسبتهم 32.35% وهم 11 أفراد، أما البقية فصرحوا ب(لا) مما يدل على أن ما نسبته 11.76% لا يبدون وجهة نظرهم أثناء الاجتماعات محل الدراسة ويمكن إرجاع أن هذه الإجابة إلى أن هناك فئة من العمال لا تشارك في اتخاذ القرار داخل المؤسسة والتي نتوقع أن يكون هؤلاء العمال من ذوي المستوى المنخفض وأعوان الأمن .
- لكن الملاحظ هو أن أغلب عمال المؤسسة محل الدراسة أجابوا ب نعم بالتالي هذا دليل على مشاركة موظفي المؤسسة الجزائرية للمياه في اتخاذ القرار الإدارية.
- من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابوا ب (نعم) على سؤال هل القرارات التي تتلقونها واضحة نستنتج أن القرارات التي تتخذها المؤسسة واضحة و قد يتخللها بعض الغموض مما يجعل بعض الموظفين يبحثون عن تفسير لها والتوضيح أكثر أو قد تكون هناك حواجز ومعوقات تعيق فهم مضمون القرار تتعلق بالمرسل والمستقبل فغالبا ما نجد المستقبل يميل إلى ما يتوافق مع قيمه ومعتقداته وإهمال أي معلومة تتضارب أو تتعارض مع هذه القيم، قد نستخلص هنا إن هناك حواجز بين الإدارة والموظفين ربما تكون في مستوى إدراك الوعي أو قد تعود لحكم وسيطرة المسؤول... الخ
- من خلال الجدول نلاحظ أن الذين أجابوا على سؤال هل هناك مشاركة في القرارات داخل المؤسسة كانت إلى حد ما بنسبة 41.17% ثم الإجابة نعم بنسبة 32.35% تليهم الإجابة لا بنسبة 26.47% والسبب وراء اختيار إلى حد ما من جانب اغلب الموظفين هو مشاركة القرارات الإدارية مع الموظفين وعدم مشاركتها تارة أخرى وهذا راجع لنوع القرار الذي هم بصدد اتخاذه.
- من خلال الجدول نلاحظ أن من المبحوثين من يرى أن هناك غموض قد يعيق الاتصال داخل المؤسسة الذي نفسره وجود عوائق وحواجز في العملية الاتصالية تؤثر على عملية اتخاذ القرار تكمن في الوسائل أو مضمون الرسالة وقد تكون معوقات إدراكية، لغوية أو حتى في شخصية المرسل أو المستقبل.
- من خلال الجدول نلاحظ أن الذين أجابوا بنعم على سؤال درجة تأثير القرارات الإدارية بالاتصالات الإدارية قوية بلغت نسبتهم 64.71% تليها الإجابة إلى حد ما بنسبة 35,3% كأقل نسبة مع انعدام الإجابة لا وهذا بسبب أن الموظفين يرون بأن القرارات تتأثر بدرجة قوية و كبير فيما بالاتصالات الإدارية بما تحمله من توجيهات و معلومات مهمة.

## الفصل الثاني دراسة ميدانية في مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة بومرداس-

- من خلال الجدول نلاحظ أن المعوقات الاتصالية تؤثر في اتخاذ القرارات للمبحوثين بنسبة 52% وقد يرجع هذا إلى ضيق الوقت الذي يتخذ فيه القرار وعدم وجود البدائل، وكذلك عوامل البيئية الخارجية المتمثلة في الضغوط من البيئة الخارجية وأخرى داخلية كعدم وضوح الأهداف، وعنصر الزمن كذلك يشكل ضغطا على متخذ القرار، زادت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار لاتخاذها كلما كانت البدائل أكثر وأقرب للصواب، وكلما قلت الفترة الزمنية أمام متخذ القرار كلما تطلب منه السرعة في القرار.
- من خلال الجدول نلاحظ أن اغلب الإجابات أن الاتصال الإداري يساهم في توفير المعلومات كانت ب نعم بنسبة 88,2% تليها بنسبة قليلة جدا الإجابة إلى حد ما بنسبة 11,8% مع عدم وجود أي جواب ب لا وهذا بسبب رؤية الموظفين إن الاتصال الإداري مصدر للمعلومات.
- من خلال الجدول اعلاه الذي يمثل تأثير الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرار سجلنا أن حوالي 73% أكدوا وجود تأثير بين الاتصال الإداري واتخاذ القرار في حين يرى الآخرون بأنه لا توجد علاقة تأثير بين الاتصال الإداري واتخاذ القرار.
- من خلال الجدول نلاحظ أن اغلب الإجابات على درجة تأثر الاتصال القوية في تحسين اتخاذ القرارات كانت ب نعم بنسبة 67,6% تليها بنسبة قليلة الإجابة إلى حد ما بنسبة 32,4% مع عدم وجود أي جواب ب لا وهذا بسبب رؤية الموظفين أن الاتصال الإداري يؤثر بدرجة قوية في تحسين القرارات من ناحية الدقة و الوضوح .

### المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

من أجل معرفة دور الاتصال الإداري في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية، خصصنا هذا المطلب للإجابة على:

#### - تحليل التباين ANOVA لأثر السن على اتخاذ القرارات

لاختبار هذه العبارة نقوم باستخدام تحليل التباين (Analysis Of Variance ANOVA) حيث

تبين نتائج التحليل ما يلي:

#### جدول (10): تحليل التباين ANOVA لأثر السن على اتخاذ القرارات

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
التباين المفسر	3.117	3	3.117	12.787	0.001
التباين غير المفسر	9.904	31	0.244	-	-

## الفصل الثاني دراسة ميدانية في مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة بومرداس-

مجموع التباين الكلي	13.110	34	-	-	-
---------------------	--------	----	---	---	---

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نجد أن قيمة F المحسوبة هي 12.787 عند مستوى معنوية 0.01 وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات اتخاذ القرارات تبعا لمتغير السن وبالتالي لا يوجد اختلاف في اتخاذ القرار باختلاف سنهم.

### 3- تحليل التباين ANOVA لأثر المستوى التعليمي على اتخاذ القرارات

لاختبار هذه العبارة نقوم باستخدام تحليل التباين (Analysis Of Variance ANOVA) حيث

تبين نتائج التحليل ما يلي:

#### جدول (11): تحليل التباين ANOVA لأثر المستوى التعليمي على اتخاذ القرارات

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
التباين المفسر	4.255	1	4.255	20.589	0.000
التباين غير المفسر	8.475	33	0.207	-	-
مجموع التباين الكلي	12.727	34	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نجد أن قيمة F المحسوبة هي 20.589 عند مستوى معنوية 0.000 وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إدراكات اتخاذ القرارات تبعا لمتغير المستوى التعليمي وبالتالي لا يختلف القرار باختلاف مستواهم التعليمي.

#### - جدول (12): نتائج اختبار علاقة الارتباط بين الإتصال الإداري واتخاذ القرارات

## الفصل الثاني دراسة ميدانية في مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة بومرداس-

معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	إحصائية T	مستوى المعنوية	درجة الحرية	
0.725	0.633	4.605	0.018	1	دور الاتصال الإداري في تحسين القرارات الإدارية

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

- من خلال الجدول يتضح لنا أنه هناك علاقة ارتباط قوية بين الاتصال الإداري واتخاذ القرارات حيث قدر معامل الارتباط \* R<sup>1</sup> بـ 72%، ومعامل التحديد بلغ 63%. وكذلك تؤكد النتائج قيمة T الجدولية التي تساوي 6.314 عند درجة حرية تساوي 1، وهي أكبر من قيمة T المحسوبة والتي تساوي 4.605 وبمستوى معنوية 0.018 وهذا الأخير أقل من 0,05 وهو ما يؤكد وجود علاقة ارتباط بين الاتصال الإداري واتخاذ القرارات. من خلال النتائج المتحصل عليها والموضحة في الجداول أعلاه توصلنا إلى أن للاتصالات الإدارية دور مهم في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة محل الدراسة.

### 1- تفسير ومناقشة النتائج:

#### 1-1 دور الاتصال الإداري في تحسين اتخاذ القرارات:

سنحاول في هذه النقطة مناقشة نتائج الدراسة الميدانية وصولاً إلى تفسيرها لمحاولة معرفة دور الإتصال الإداري في إتخاذ القرارات الإدارية: من خلال نتائج الدراسة التطبيقية المتحصل عليها الموضحة في الجدول (12) توصلنا إلى أن الإتصال الإداري له دور في تحسين إتخاذ القرارات الإدارية لكن بنسبة موجبة قوية مما يدل على مساهمة الاتصال الإداري في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية ووجود علاقة موجبة قوية في مساهمة الاتصال الإداري في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية

0.3 < R < 0.7 علاقة موجبة وضعيفة 0.7 < R < 0.3 علاقة موجبة ومتوسطة R < 0.7 علاقة موجبة وقوية

## الفصل الثاني دراسة ميدانية في مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة بومرداس-

يلعب الاتصال الإداري دورًا حاسمًا في تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية. يساهم في توفير المعلومات الضرورية وتبادل الآراء والملاحظات، وتحليل البيانات والمعلومات، وتوجيه القرارات الإدارية. من خلال الاتصال الإداري الفعال، يتم تعزيز جودة القرارات وتعزيز المشاركة والالتزام في المنظمة. كما يعمل الاتصال الإداري على تسهيل تدفق المعلومات وتبادلها بين الفرق والأفراد، وبالتالي يساعد في تحقيق قرارات إدارية أكثر فعالية وتأثيرًا .

### 1-2- مشاركة الموظفين في القرارات الإدارية

من نتائج الدراسة التطبيقية المتحصل عليها توصلنا إلى أن الموظفين يشاركون في القرارات الإدارية للمؤسسة محل الدراسة من خلال العبارة الآتية:

- هل هنالك مشاركة في القرارات الإدارية في مؤسستكم.

مما يدل على وجود مشاركة للموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة لكن بنسبة ضعيفة. لكن مشاركة الموظفين في القرارات الإدارية هي عملية تهدف إلى دمج الموظفين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المؤسسة. وهناك عدة طرق لتحقيق مشاركة الموظفين في القرارات الإدارية، بما في ذلك المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي وتشكيل اللجان التشاورية وعقد الاجتماعات العامة واستخدام الاستطلاعات والاستبيانات وتعزيز الاتصال المفتوح مع الموظفين.

مما يشير إلى أن مشاركة الموظفين في القرارات الإدارية لمؤسسة الجزائرية للمياه يؤدي بالمدراء الي تحقيق العديد من الفوائد، منها زيادة الالتزام والمسؤولية لدى الموظفين، حيث يشعرون بأن صوتهم يسمع ويؤثر في اتخاذ القرارات. وكذلك يمكن أن يؤدي إلى تحسين جودة القرارات واستدامتها، حيث يتم استفادة من تنوع الأفكار والخبرات والمعرفة الموجودة بين الموظفين. وأيضاً يساهم في بناء بيئة عمل تشجع على التعاون والتفاعل الإيجابي بين الموظفين والإدارة.

### 1-3- مساهمة الاتصال الإداري في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.

من خلال نتائج الدراسة التطبيقية المتحصل عليها توصلنا إلى أن الإتصال الإداري يساهم في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات للمؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يثبت صحة النتائج النظرية التي توصلنا إليها في الجانب النظري، إذ أكد موظفي المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بومرداس ذلك من خلال الموافقة على العبارة الآتية:

- هل يساهم الاتصال الإداري في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات

مما يدل على صحة الفرضية الفرعية الثانية: يساهم الاتصال الإداري في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.

يلعب الاتصال الإداري دورًا حاسمًا في توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الإدارية ويعمل الاتصال الفعال على تبادل المعلومات بين أفراد المؤسسة الجزائرية للمياه وتوجيه هذه المعلومات إلى الأشخاص

## الفصل الثاني دراسة ميدانية في مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة بومرداس-

المسؤولين عن اتخاذ القرارات. كما يساعد الاتصال الإداري في جمع وتنظيم المعلومات المتعلقة بالعمليات الداخلية والخارجية للمؤسسة، مما يساهم في فهم القضايا والتحديات المطروحة. يتضمن الاتصال الإداري توصيل المعلومات حول الأداء المالي والإنتاجية والتوجهات السوقية ومتطلبات العملاء وأي تغييرات في البيئة التنظيمية باستخدام الاتصال الإداري بشكل فعال، حيث يمكن القادة والمديرين من الوصول إلى هذه المعلومات لاتخاذ قرارات استراتيجية وتكتيكية مستنيرة، مما يساهم في تحقيق تحسينات في أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها بنجاح.

### 1-4 يساهم الإتصال الرسمي في تحسين إتخاذ القرارات الإدارية:

من خلال نتائج الدراسة التطبيقية المتحصل عليها توصلنا إلى أن الإتصال الرسمي يساهم في تحسين إتخاذ القرارات الإدارية للمؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يثبت صحة النتائج النظرية التي توصلنا إليها في الجانب النظري، إذ موظفي المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بومرداس أكد ذلك من خلال الموافقة على العبارة الآتية:

- هل يساهم الإتصال الإداري في تحسين إتخاذ القرارات الإدارية:

مما يدل صحة الفرضية الفرعية الثالثة: يساهم الإتصال الرسمي في تحسين إتخاذ القرارات الإدارية بحيث أن الاتصال الرسمي يلعب دورًا حاسمًا في تحسين عملية اتخاذ القرارات أي أنه يساهم في توفير المعلومات الكاملة والشفافة، وتوجيه الاتصال الصاعد والنازل، وتوحيد المفاهيم والتوجهات، وتعزيز التفاعل والمشاركة بين موظفي الجزائرية للمياه. بواسطة الاتصال الرسمي يمكن للإدارة نقل المعلومات الهامة واتخاذ قرارات الصحيحة بناءً على تحليل شامل وفهم مشترك للأهداف وهذا يساهم في تحقيق تحسينات في عملية اتخاذ القرارات وتحقيق نجاح المؤسسة.

### خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل الى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تعتبر الجزائرية للمياه ذات طابع تجاري صناعي وتعمل بكل تقنياتها لإيصال المياه إلى منازل المواطنين، كما تعرفنا على أهم أنواع الإتصال وطرف التي تطبقها المؤسسة، حيث تعتمد في اتصالاتها على الإتصال الصاعد والنازل (من المدير إلى المرؤوس ومن المرؤوس إلى المدير)، كما تعتمد على إيصال القرارات إلى الموظفين بصورة واضحة باستعمال عدة وسائل (كالنقارير البريد الإلكتروني، الإجتماعات...)

كما شمل الجزء التطبيقي على معالجة بيانات الاستبيان، حيث من خلال معامل ألفا كرونباخ وقياس الصدق ومن خلاله اتضح لنا ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) وهذا مما يجعله استبيان يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

## الفصل الثاني دراسة ميدانية في مؤسسة الجزائرية للمياه-وحدة بومرداس-

كما خلصت نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان إلى أن الاتصال الإداري في المؤسسة يتسم بسهولة نقل المعلومات وتوفير البيئة لاتخاذ القرارات، وهذا ما يساهم في تعزيز ثقة الموظفين وتحسين أدائهم.

ومن خلال اختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى وجود علاقة لاتصال الإداري في تحسين إتخاذ القرارات، كما توجد علاقة خطية ارتباطية موجبة ضعيفة بين الإتصال الإداري وتحسين إتخاذ القرارات.

الخاتمة العامة

## الخاتمة العامة

### الخاتمة العامة

يعد الاتصال الإداري أحد العوامل الحيوية التي تساهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية كما يوفر الاتصال الفعال والمنظم تدفقاً سلساً للمعلومات الضرورية، مما يمكن المديرين من الوصول إلى المعلومات المحدثة في الوقت المناسب، حيث يعزز الاتصال الإداري التواصل والتفاعل بين المديرين والموظفين، مما يساهم في تبادل الأفكار والآراء وتوضيح الأهداف والتوجيهات.

ويعد اتخاذ القرار الإداري عملية مهمة بالنسبة للمؤسسة ونجاحها واستمراريتها. فإذا كان القرار مدروس وفعال فهذا سينعكس على المؤسسة ككل والعكس صحيح، ولاتخاذ القرار لابد من توافر المعلومة اللازمة لذلك، ومن بين أهم العناصر الضرورية لإنجاح اتخاذ القرارات الإدارية الاتصال الإداري فبنجاحه سينجح اتخاذ القرار والعكس صحيح.

لذلك كانت إشكالية بحثنا حول " دور الاتصال الإداري في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية " ، بحيث أسقطنا الجانب النظري على المؤسسة الجزائرية للمياه كدراسة تطبيقية من أجل إثبات ذلك من عدمه ،وقد تحصلنا على نتائج الدراسة منها النظري و الآخر ميداني نوجزها فيما يلي :

### نتائج الدراسة

- ◀ يعرف الاتصال الإداري على أنه عملية مستمرة تهدف إلى تسهيل نقل المعلومة والقرارات المتعلقة بالعمل، كما يمكن الاتصال الإداري من استغلال مختلف الموارد بطرق أحسن وأسهل.
- ◀ تبرز أهمية الاتصال في تحقيق تنسيق العمل حيث أنه يزيد من فاعلية الموظفين ويرفع معنوياتهم.
- ◀ يعرف اتخاذ القرار بأنه العملية التي تحصل بواسطتها المؤسسة على حلول للمشاكل والقيام بالاختيار الصحيح من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- ◀ يعرف اتخاذ القرار على أنه عملية متسلسلة من تحليل المشكلة إلى مرحلة إيجاد الحلول الخاصة بها.
- ◀ هناك علاقة ارتباط جيدة بين الاتصال الإداري واتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة محل الدراسة.
- ◀ وجود سهولة في الاتصال داخل المؤسسة الجزائرية للمياه
- ◀ يساعد الاتصال الإداري في توفير المعلومات لاتخاذ القرارات في المؤسسة الجزائرية للمياه.

## توصيات واقتراحات

من خلال ما تطرقنا إليه في الإطار النظري للدراسة والنتائج التي أسفرت عنها يمكننا إعطاء التوصيات التالية:

- ◀ العمل على تشجيع الاتصالات داخل المؤسسة من الصاعد إلى النازل وخلق جو من الثقة المتبادلة بين الموظفين والإدارة.
- ◀ تأسيس نظام اتصالي متطور بين مختلف الإدارات والوحدات والتقليل من الاعتماد على الاتصال الورقي فقط.
- ◀ توفير وسائل الاتصال والتكنولوجيا اللازمة من أجل تحسين من جودة الاتصال وتحديثها بصفة مستمرة.
- ◀ الاهتمام بإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات بهدف زيادة فاعليتهم داخل المؤسسة.
- ◀ الاهتمام بمشاكل وحاجات الموظفين من خلال القيام أكثر باجتماعات دورية معهم فتح المجال لسماع آرائهم بهدف تعزيز الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ◀ اقامت ندوات ودورات تكوينية على مستوى المؤسسة في مجال الاتصالات الإدارية داخلها وكذا عملية اتخاذ القرارات من أجل إثراء الرصيد المعرفي وتطوير قدرات الموظفين.
- ◀ الأخذ بعين الاعتبار أهمية المعلومات التي تأتي بالطرق غير الرسمية في مزولة العملية الإدارية.

## أفاق الدراسة:

تبين لنا بعد الانتهاء من انجاز دراستنا واستخلاص أهم نتائجها، أنها دراسة لا تزال متشعبة وتفتح آفاق لمعالجة مواضيع بحث اخرى، وتثير إشكاليات جديدة يمكن معالجتها من طرف باحثين آخرين، لذا قمنا باقتراح المواضيع التالية:

- دور الاتصال الرسمي وغير الرسمي في تعزيز عملية القرارات الإدارية
- أثر الثقة والشفافية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية
- التحديات واستراتيجيات المتعلقة بالاتصال الإداري واتخاذ القرارات في العصر الرقمي
- دور التقنية في تعزيز الاتصال الإداري وتحسين إتخاذ القرارات

## قائمة المراجع

### أولاً: الكتب

- 01- أمين الساعاتي، أصول علم الإدارة "تطبيقات ودراسات على المملكة العربية السعودية"، القاهرة، دار الفكر العربي، 1998.
- 02- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الطبعة 6، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1997.
- 03- السعيد مبروك ابراهيم، الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات، الطبعة الأولى، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2013.
- 04- العميان، محمود، السلوك التنظيمي، الطبعة الثالثة، دار الجامعية للنشر، القاهرة، 2001.
- حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 05- بلال خلف السكارنة، المهارات الإدارية في تطوير الذات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 07- بن عبد الله الواصل عبد الرحمن، البحث العلمي، المملكة العربية السعودية، 1999.
- 08- حمود خضير كاظم، اللوزي موسى سلامة، منهجية البحث العلمي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 09- حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 10- حجازي، مصطفى، الاتصال الفعال في العلوم الإنسانية، بيروت، المؤسسة الجامعية للنشر، 1982.
- 11- حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمة الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004، ص269.
- 12- دكتور خليل العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 13- دكتور نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2009.
- 14- ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي: الاتصال والعلاقات العامة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 15- زهير احدان، مدخل إلى علوم الاعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.

- 16- سالم معوش، القيم والاتصال السيكلوجيا والمنهج، مؤسسة الرحاب الحديثة للطباعة والنشر والتوزيع، الطباعة 1، بيروت لبنان، 2017
- 17- عاطف عدلي العيد، مدخل إلى الاتصال والرأي العام، الطبعة الثالثة، القاهرة، دار الفكر العربي، 1999.
- 18- عبد الحميد البدري طارق، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، طبعة الثانية، دار الفكر عمان الأردن، 2005.
- 19- علي، صباح حميد، أبو الزيتون، فرحان، الاتصالات الإدارية أسس مفاهيم ومراسلات، الطبعة الأولى، عمان، دار الحامد، 2007.
- 20- عامر سعيد، الاتصالات الإدارية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1986.
- 21- عبد الباقي صلاح، السلوك التنظيمي، الطبعة الثالثة، القاهرة، الدار الجامعية، 2001.
- 22- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993.
- 23- عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع الصناعي النشأة والتطورات الحديثة، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 1999.
- 24- عبيدات محمد وآخرون، منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.
- 25- على الشرقاوي، العملية الإدارية (وظائف المديرين-القرارات-التخطيط الاستراتيجي-التنظيم-علاقات السلطة والمسؤولية-التفويض-اللامركزية-التوجيه-الدافعية-الاتصال-الرقابة) الطبعة 2، دار التعليم الجامعي للطباعة و النشر والتوزيع، الاسكندرية.
- 26- فريد كورنيل، إلهام بوغليطة، الاتصال واتخاذ القرارات، الطبعة الأولى، عمان، دار كنوز للمعرفة، 2010.
- 27- فضيل دليلو، الاتصال (مفاهيمه، نظرياته، وسائله)، دار الفكر، القاهرة، 2003.
- 28- ماهر أحمد، السلوك التنظيمي، الطبعة الثامنة، الدار الجامعي، الإسكندرية، 2007.
- 29- محمد أبو شنب جمال، نظريات الاتصال والإعلام - المفاهيم-المداخل النظرية - القضايا، 2006.
- 30- محمد الفاتح محمود بشير المغربي السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الجنان لنشر والتوزيع، الأردن، 2016.

- 31- مؤيد عبد الحسين الفصل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، الثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 32- محمد صاحب سلطان، العلاقات العامة ووسائل الاتصال، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 33- محي الدين الأزهري، الإدارة ودور المديرين أساسيات وسلوكيات، الطبعة الأولى، دار الكر العربي للطبع والنشر، القاهرة،
- 34- مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، الطبعة الثالثة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2000.
- 35- مي عبد الله، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، بيروت، 2006.
- 36- نواف كعنان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

#### ثانياً: المجلات والمقالات

- 1- بودالي بن عون، بو لرياح زرقط، دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في المنظمة، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 14، العدد 02، سبتمبر 2020،
- 2- بايلي حياة، استراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة حالة شركة الوطنية لإنجاز القنوات، مذكرة تخرج، جامعة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، فرع تسيير المنظمات، 2007، ص. 17.
- 3- منير حجاب محمد، الموسوعة الإعلامية، مجلد 1، دار الفجر، 2003،
- 4- عيسى قبوقب، وردة برويس، فعالية الاتصال الإداري في المؤسسة الصناعية، مجلة العلوم الإنسانية والمجتمع، بدون ذكر المجلد، العدد 15، جوان 205.
- 5- د. سعد عبد الله إبراهيم الخريف، المجلة العربية للإدارة، مجلد 44، ع2 (تحت النشر)، يونيو 2024
- 6- لميس خالد محمد الجغبير، المجلة العربية للنشر العلمي (AJSP)، العدد 49، الإصدار الخامس، تاريخ الإصدار 2- تشرين الثاني-2022.
- 7- مفتاح محمد دياب، المجلة الدولية للدراسات الإنسانية، المجلد الأول العدد الثاني، تاريخ الإصدار 1ديسمبر 2022.

- 8- م.م. عمر قيس جميل، م.م. سامر نيسان أحمد، مجلة الدنانير، العدد 15  
9- سرير، عبد الله رابح، عبادي، ايمان، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة.

### ثالثا: المذكرات

- 1- ايمان لونيس، الاتصال الإداري كأداة لاتخاذ القرار دراسة مقارنة بمديرية التكوين والتعليم المهنيين والوكالة التجارية سونلغاز بأم البواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة أم البواقي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، 2015.
- 2- ربحانة وصفان، شفيقة تلاخت، مذكرة مكملة لنيل متطلبات شهادة الماستر في علوم الاتصال والعلاقات العامة، دور الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرار-دراسة ميدانية على عينة من رؤساء المصالح بجامعة العربي بن مهيدي- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، أم بواقي، سنة 2017-2018
- 3- شيماء بولحشيش، صبرينة لباد، مذكرة مكملة لنيل متطلبات شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، دور الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، دراسة ميدانية بجامعة محمد الصديق بن يحيى كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية-أنموذجا-، سنة 2017-2018.

رابعا: المواقع الإلكترونية:

[WWW.ar-science.com](http://WWW.ar-science.com) 04 /04/2023 18 :20

الملاحق



# اتفاقية إشهار

رقم: ا ب ج / 002 / 2023

بين  
شركة الجزائرية للمياه  
مديرية وحدة بومرداس  
و  
المؤسسة العمومية للإذاعة الجزائرية  
اذاعة بومرداس الجهوية

مبرمة بين:

مؤسسة الجزائرية للمياه : ممثلة في مديرية وحدة بومرداس ،الكائن مقرها حي بن خلدون 1200 مسكن، ببومرداس و الممثلة في شخص السيد حدهم يوسف مدير الوحدة.

من جهة

و المؤسسة العمومية للإذاعة الجزائرية، إذاعة بومرداس الجهوية، الكائن مقرها حي 800 مسكن - بومرداس - الممثلة في شخص السيدة سليمان رتيبة مديرة إذاعة بومرداس الجهوية. المسماة "الإذاعة الجزائرية"

من جهة أخرى

اتفقتا وقررتا على ما يلي :

#### المادة الأولى هدف الاتفاقية

تهدف هذه الاتفاقية إلى تحديد الشروط والأحكام المتبعة من اجل توفير خدمات الإشهار السمعي من طرف المؤسسة العمومية للإذاعة المسموعة إذاعة بومرداس الجهوية لفائدة ومؤسسة الجزائرية للمياه مديرية وحدة بومرداس.

#### المادة الثانية : محتوى الاتفاقية

تتمثل خدمات الإشهار المقدمة من طرف إذاعة بومرداس الجهوية في:

✓ الإعلان عن إنقطاعات المياه.

✓ بث ومضات إشهارية خاصة بالشركة

بودواو في 2023/01/16

جمعية الهضبة لحي الشهيد تلخوخ عمر (221 مسكن عدل)

رقم الهاتف: 0664 51 79 74 بريد إلكتروني: rahmoh1982@yahoo.fr

بلدية بودواو

دائرة بودواو

ولاية بومرداس

إلى السيد مدير الجزائرية للمياه وحدة بودواو

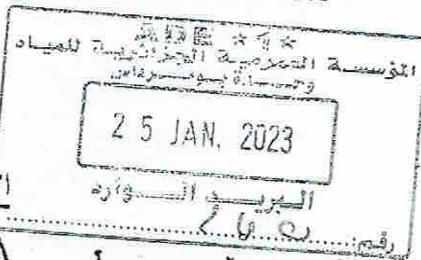
الموضوع: شكوى بخصوص انقطاع المياه.

سيدي المدير،

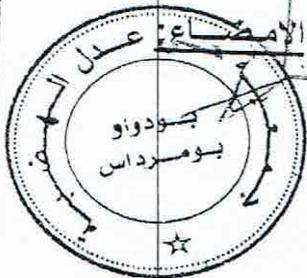
لنا الشرف العظيم ان نتقدم إلى سيادتكم بهذه الشكوى و التي من خلالها ننقل لكم معاناتنا المتكررة مع الانقطاع الدائم للمياه على مستوى حيننا منذ بداية سنة 2020 ، و ما زاد الوضع تعقيدا غياب برنامج مسبق ، واضح و معلوم لعملية التزود بالماء حيث تغيب المياه عن الحنفيات لأيام دون إذار مسبق و عندما تتوفر تكون في الليل فقط و لساعات قليلة جدا كما لاحظنا عملية توزيع غير عادلة للمياه مقارنة بأحياء أخرى مجاورة و التي لا ينقطع فيها الماء.

و نحيطكم علما سيدي المدير أننا قدما العديد من الشكاوى على مستوى الجزائرية للمياه لبودواو و لكن المشكل لا يزال قائما إلى يومنا هذا ما جعل سكان الحي يعيشون حالة من التذمر أرققت حياتهم خاصة و لعلمكم انه تصل مدة الانقطاع اكثر من 15 يوما و لا يصل الى الطابق العلوي و عليه نطلب منكم سيادة المدير، النظر و التدخل في أقرب الأجال لوضع حد لمعاناتنا مع مشكل المياه الذي يعد عنصرا ضروريا و حيويا في الحياة و توفره يعد من أبسط الضروريات للمواطن .

تقبلوا منا سيدي المدير فائق عبارات التقدير و الاحترام.



رئيس الجمعية  
عين عطوان موسى



نسخة إلى السادة:

- معالي وزير الموارد المائية
- المدير العام للجزائرية للمياه
- مدير الوحدة الجهوية للجزائرية للمياه بتيزي وزو
- مدير وحدة الجزائرية للمياه بومرداس



Bulletin de renseignement quotidien  
 journée du 17/05/2023/01

date	commune/ Wilaya	Nature l'incident	localisation de l'incident	impact sur la distribution d'eau (communes ou localités touchées)	Mesures prises ou préconisées	date de rétablissement
16/05/2023	commune ouled moussa	Fuite sur conduite de refoulement DN 500 mm Fonte	SP H'iaimia	perturbation de L'AEP- Commune kek larbatach, les hauteurs de ouled moussa	retablie	le 16-05-2023
16/05/2023		Fuite sur conduite de refoulement DN 300 mm Fonte	kara mustapha	perturbation de L'AEP- kara mustapha	retablie	le 16-05-2023
16/05/2023	commune Bordj Mensaïel	Fuite sur conduite de distribution DN 300 mm Fonte	Vachy	perturbation de L'AEP- Commune bordj mensaïel	retablie	le 17-05-2023 a 00h00
16/05/2023	commune Boudouaou	Nettoyage reservoir 2000 M <sup>3</sup>	SR N'chit	perturbation de L'AEP- ben yamina ,N'chit 2 merzouga	retabli	le 16-05-2023
17/05/2023	commune Taourga	Nettoyage reservoir 40 M <sup>3</sup>	Reservoir Boubachou	perturbation de L'AEP- Village Boubachou	Intervention en cours	/
		Nettoyage reservoir 40 M <sup>3</sup>	Reservoir Ain Tingrine	perturbation de L'AEP- village Ain Tingrine	Intervention en cours	/
		Nettoyage reservoir 40 M <sup>3</sup>	Reservoir Laghdair	perturbation de L'AEP- village Laghdair	Intervention en cours	/

Manque d'eau 15/05/2023 -01-

N°	NOM ET PRENOM	ADRESSE	COMMUNE	DATE	N DE TELE	TYPE	NATURE	OBS
1	XX	Haouche el mekthfi	Boudouaou	15/05/2023	05 57 96 65 54	ABONNE	Manque d'eau	chef de centre avisé
2	XX	tidjelabine 210 logts	Tidjelabine	15/05/2023	05 55 63 58 92	ABONNE	Manque d'eau	chef de centre avisé
3	XX	louzine ceramique tidjelabine	Tidjelabine	15/05/2023	07 70 88 21 22	ABONNE	Manque d'eau	chef de centre avisé
4	XX	cité el wouroud	Tidjelabine	15/05/2023	05 51 65 75 64	ABONNE	Manque d'eau	chef de centre avisé
5	XX	kouadria ouled chikh	ouled moussa	15/05/2023	07 76 78 56 26	ABONNE	Manque d'eau	chef de centre avisé
6	XX	allel boussour	Boudouaou	15/05/2023	05 56 35 52 58	ABONNE	Manque d'eau	chef de centre avisé
7	XX	kek cité el hidab	kek	15/05/2023	07 74 93 83 35	ABONNE	Manque d'eau	chef de centre avisé
8	XX	kek plaeau	kek	15/05/2023	06 73 33 53 09	ABONNE	Manque d'eau	chef de centre avisé
9	XX	ouled omar	ouled moussa	15/05/2023	06 61 12 24 88	ABONNE	Fuite d'eau	chef de centre avisé
10	XX	3000 logts ali gherrar	kek	15/05/2023	05 59 43 37 78	ABONNE	Manque d'eau	chef de centre avisé

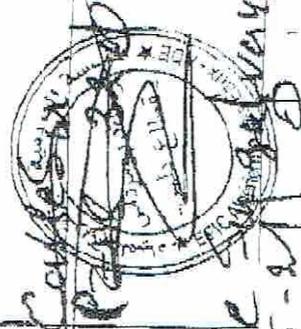
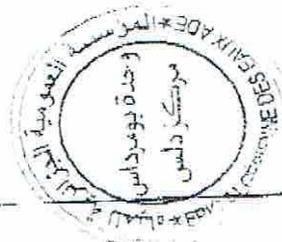
EP - ADE - I.F.O

UNITE DE BOUMERDES

CENTRE DE DELLYS

Bulletin de Renseignement Quotidien

Centres	Date et heure d'incident	Lieu d'incident	Localités touchées	Habitants	Causes	Mesures prises
Dellys	23/05/2023	de l'us	Village		Casse Sur	PEHS 75 φ
			Thouabet		Casse Sur	PEHS 40 φ
					Casse Sur	PEHS 25 φ
		de l'us	Village MEZOUJ.		débouchant Sur PEHS 63 φ.	
		de l'us	Oued Amilouche.		Casse Sur 25 d.	Casse Sur PEHS
		de l'us	hs garinix (Chopital)		Casse Sur	Casse Sur PEHS
		de l'us	Racine (cité toutit) 23/05/2023		Casse (15-211 φ)	Casse Sur PEHS



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أمحمد بوقرة بومرداس  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



تخصص: إدارة أعمال

قسم علوم تسيير

استمارة حول دور الاتصال الإداري في تحسين اتخاذ القرارات الإداري  
دراسة ميدانية في مديرية الجزائرية للمياه - بومرداس-

الأستاذة المشرفة:

ترغيني صبرينة

من إعداد الطالب:

عمر سايح

ياسين قومييري

ملاحظة:

في إطار التحضير لمذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في إدارة أعمال، نتوجه إليكم بفائق الاحترام والتقدير، راجين حسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الموجودة في الاستمارة، كما نحيطكم علما بان المعلومات المتحصل عليها سرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

## البيانات الشخصية

(1) الجنس:

ذكر  أنثى

(2) السن:

من 19 سنة إلى 30

من 30 سنة إلى 40

من 40 سنة إلى 50

من 50 سنة فما فوق

(3) المستوى التعليمي:

متوسط  ثانوي  جامعي  دراسات عليا

(4) الحالة العائلية:

أعزب  متزوج  مطلق  أرمل

(5) عدد سنوات العمل:

أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات إلى 10 سنوات  من 15 سنة إلى 20 سنة   
 من 20 سنة إلى 25 سنة  من 25 سنة فما فوق

## المحور الأول: الاتصال الإداري

(6) هل تجد سهولة في الاتصال داخل مؤسستكم؟

نعم  لا  الى حد ما

كانت الإجابة بلا فهذا يعود إلى حواجز بين المرؤسين و الرؤساء؟

نعم  لا  الى حد ما

(7) هل تستعمل وسائل الإتصال في مؤسستكم؟

نعم  لا  الى حد ما

(8) هل الاتصالات الإدارية بمؤسستكم يغلب عليها الطابع الرسمي؟

نعم  لا  الى حد ما

(9) هل الإتصال الرسمي يركز على الاتصال الصاعد؟

نعم  لا  الى حد ما

10) هل الاتصال الرسمي يركز الإتصال النازل؟

نعم  لا  الى حد ما

المحور الثاني: دور الاتصال الإداري في اتخاذ القرارات الادارية

11) هل تبدي وجهة نظرك أثناء الاجتماعات؟

نعم  لا  الى حد ما

12) هل القرارات لتي تتلقونها تكون واضحة؟

نعم  لا  الى حد ما

13) هل هنالك مشاركة في القرارات الإدارية في ؟

نعم  لا  الى حد ما

14) هل يساهم الاتصال الإداري بالنسبة اتخاذ للقرارات الإدارية داخل مؤسستكم ؟

نعم  لا  الى حد ما

15) هل غموض الإتصال يؤثر في اتخاذ القرارات الإدارية بمؤسستكم ؟

نعم  لا  الى حد ما

16) هل درجة تأثر القرارات بالاتصالات الإدارية قوية؟

نعم  لا  الى حد ما

17) هل تأثر المعوقات الإتصالية على اتخاذ القرارات؟

نعم  لا  الى حد ما

18) هل يساهم الاتصال الإداري في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية في مؤسستكم؟

نعم  لا  الى حد ما

19) هل يساهم نوع الاتصال الرسمي في تحسين القرارات الإدارية في مؤسستكم؟

نعم  لا  الى حد ما

20) هل درجة تأثير الاتصال الاداري في تحسين اتخاذ القرارات قوية في مؤسستكم؟

نعم  لا  الى حد ما

