

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

## أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فعالية القرارات الإدارية

دراسة حالة: مديرية التجارة - تبسة

إشراف الدكتور:

- عيسى بنشوري

من إعداد الطالب:

- إسحاق دلول

جامعة العربي التبسي - تبسة  
Université Laghi Tébessi - Tébessa

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
عبدالسلام طبيب	أستاذ محاضر "ب"	رئيسا
عيسى بنشوري	أستاذ محاضر "أ"	مشرفا ومقررا
عبدالسلام زايدي	أستاذ مساعد "أ"	عضوا مناقشا

## جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي: ..... / 2019

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

### أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فعالية القرارات الإدارية

دراسة حالة: مديرية التجارة - تبسة

إشراف الدكتور:

- عيسى بنشوري

من إعداد الطالب:

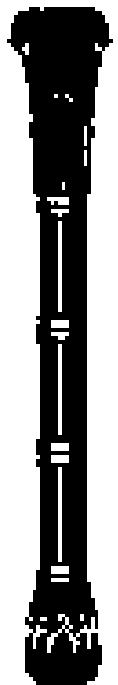
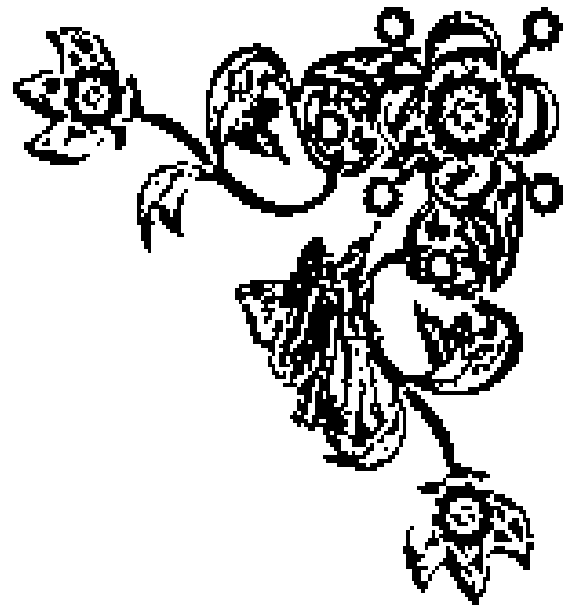
- إسحاق دلول

جامعة العربي التبسي - تبسة  
Universite Larbi Tebessi - TEBESSA

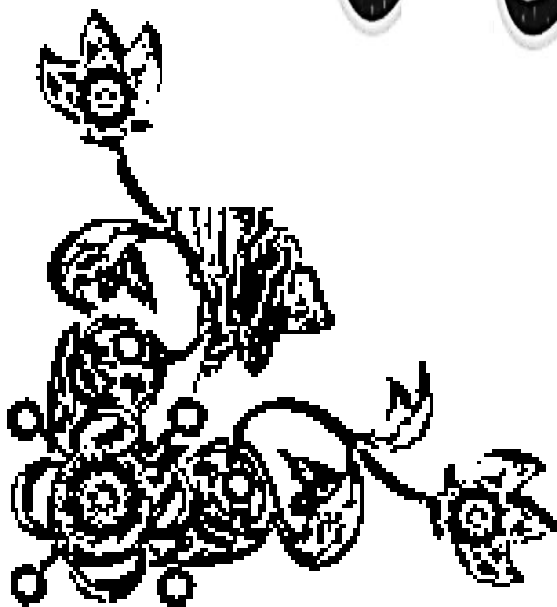
أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
عبدالسلام طيب	أستاذ محاضر "ب"	رئيسا
عيسى بنشوري	أستاذ محاضر "أ"	مشرفا ومقررا
عبدالسلام زايد	أستاذ مساعد "أ"	عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2018/2019



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى روح والدي العزيز رحمه الله  
إلى التي ارتشفت من فؤادها وأغرقتني في فيض حبا الدافئ الدافق، إلى من تعجز  
الكلمات عن الوفاء بحقها عبق الحنان أمي  
إلى الذين عشت معهم أجمل لحظات حياتي أشقائي  
إلى جميع زملائي وأصدقائي وكل من يعرفني  
إلى كل أفراد عائلتي و أقاربي  
إلى كل من أعرفه من قريب وبعيد.

## شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين حمدا يليق بجلال وجهه  
وعظيم سلطانه، والشكر على توفيقه وامتنانه،  
شكرا يكافئ المزيد من إحسانه، والصلاة والسلام على  
رسول الله محمد صلى الله عليه وسلم.

أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني من قريب  
أو بعيد في إنجاز هذا العمل.

وأقدم بالشكر والتقدير للأستاذ " منشوري عيسى " الذي لم يبخلني  
بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لي في إتمام هذه الدراسة  
كما يسرني أن أتقدم بالشكر إلى جميع إدارات مديرية التجارة - تبسة -  
دون استثناء، الذين لم يبخلوني بأي معلومة أو أي وثيقة تفيدني في  
مذكرتي.

كما أشكر كل أساتذة وطلبة قسم علوم التسيير - جامعة تبسة -

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذه المذكرة  
ولو بكلمة تشجيعية.

والله ولي التوفيق

# الفهرس العام



# الفهرس

رقم الصفحة	العنوان
	إهداء
	شكر وعرهان
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	ملخص
أ-د	المقدمة العامة
الفصل الأول: إطار عام حول الاتصال الإداري	
06	مقدمة الفصل
07	المبحث الأول: أساسيات حول الاتصال
07	المطلب الأول: مفهوم الاتصال
07	1- مفهوم الاتصال
08	2- أهمية الاتصال
09	3- خصائص الاتصال
09	4- أهداف الاتصال
10	المطلب الثاني: أنواع ووظائف الاتصال
10	1- أنواع الاتصال
12	2- وظائف الاتصال
14	المطلب الثالث: وسائل الاتصال ومعوقاته
14	أولاً. وسائل الاتصال
14	1- الاتصالات المكتوبة
14	2- الاتصالات الشفهية
15	3- الاتصالات غير لفضية
15	ثانياً. معوقات الاتصال
15	1- عوائق شخصية
16	2- عوائق ما بين الأشخاص

16	3- عوائق تنظيمية
16	4- عوائق تكنولوجية
17	المطلب الرابع: مهارات الاتصال
17	1- مهارات الإنصات
17	2- مهارات التحدث
17	3- مهارات القراءة
17	4- مهارات الكتابة
18	المبحث الثاني: الاتصال الإداري في المؤسسة
18	المطلب الأول: مفهوم الاتصال الإداري (تعريف، الأهمية، الخصائص)
18	1- تعريف الاتصال الإداري
19	2- أهمية الاتصالات الإدارية
20	3- خصائص الاتصال الإداري
21	المطلب الثاني: أنواع ونظريات الاتصال الإداري
21	أولاً: أنواع الاتصال الإداري
21	1- الاتصالات الرسمية
22	2- الاتصالات غير الرسمية
23	ثانياً: نظريات الاتصال الإداري
23	1- نظريات التأثير المباشر
23	2- نظريات التأثير الانتقائي
24	3- نظريات التأثير غير مباشر
24	4- نظريات الاتصال الإقناعي
25	5- التفسير الشامل لتأثير وسائل الإعلام
25	المطلب الثالث: وسائل الاتصال الإداري ومعوقاته
25	أولاً: وسائل الاتصال الإداري
26	1- الاتصالات الشفوية
26	2- الاتصالات المكتوبة
26	3- الاتصالات الحركية
27	ثانياً: معوقات الاتصال الإداري
27	1- المعوقات النفسية والاجتماعية
27	2- المعوقات الناشئة من طبيعة التنظيم



27	3- معوقات أخرى
28	المطلب الرابع: عناصر الاتصال الإداري وأساليبه
28	1- عناصر الاتصال الإداري
30	2- أساليب الاتصال الإداري
32	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
32	المطلب الأول: الدراسات العربية
32	1- دراسة: عبد العنزي (2010)
33	2- دراسة: خالد محمد علي نوح (2017)
34	3- دراسة: عصام محمد حمدان مطر (2008)
35	4- دراسة: وردة برويس (2014-2015)
36	5- دراسة: فوزي سعد نجم عبد السلام الدري (2017)
37	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
37	1- دراسة Huma Haroon (2018)
38	2- دراسة Zareen Husain (2013)
39	خاتمة الفصل

### الفصل الثاني: الإطار العام حول القرار الإداري

41	مقدمة الفصل
42	المبحث الأول: أساسيات حول القرار الإداري
42	المطلب الأول: مفهوم القرار (التعريف، الخصائص، الأهمية)
42	1- تعريف القرار
45	2- خصائص القرارات الإدارية
47	3- أهمية القرارات الإدارية
47	المطلب الثاني: نظريات اتخاذ القرار الإداري
47	1- النظرية التقليدية (الكلاسيكية)
48	2- النظرية السلوكية
49	3- النظرية الحديثة لاتخاذ القرارات Decision Making Theory
49	4- نظرية شستر برنارد Chester Barnard
49	5- مدرسة كارنجي في مجال اتخاذ القرارات Carnegie School
50	المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الإداري

50	المطلب الأول: عناصر القرار الإداري وأسباب اتخاذه
50	أولاً. عناصر القرار الإداري
50	1- مجموعة من البدائل المتاحة
51	2- الاختيار المدرك لأحد البدائل المتاحة
52	3- الدوافع والأهداف
52	ثانياً: أسباب اتخاذ القرار الإداري
53	المطلب الثاني: معوقات اتخاذ القرار الإداري
55	خاتمة الفصل

### الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمديرية التجارة لولاية تبسة

57	مقدمة الفصل
59	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
59	المطلب الأول: نشأة مديرية التجارة لولاية تبسة
59	المطلب الثاني: تعريف مديرية التجارة، أهميتها وأهدافها
59	1- تعريف مديرية التجارة لولاية تبسة
59	2- أهمية مديرية التجارة
60	3- أهداف مديرية التجارة
62	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية تبسة
63	1- تصنيف المهام حسب الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية تبسة
65	2- وظائف مديرية التجارة لولاية تبسة
65	3- علاقة مديرية التجارة لولاية تبسة بالمصالح الأخرى
67	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية
67	المطلب الأول: إجراءات الدراسة
67	أولاً. مصادر جمع المعلومات والبيانات
67	المصادر الثانوية
67	المصادر الأولية
71	المطلب الثاني: اعتماد الاستبيان وتداوله
71	اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
75	تداول استمارة الاستبيان
76	المعالجة الإحصائية
78	المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية

78	عرض البيانات الشخصية والوظيفية للدراسة
84	المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة واختبار فرضياتها
84	المطلب الأول: تحليل محاور الدراسة
84	1- تحليل استجابات أفراد المجتمع نحو محور تطبيق حوكمة المؤسسات
89	2- تحليل استجابات أفراد المجتمع نحو محور تفعيل القرارات الإدارية
91	المطلب الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
92	1- نتائج اختبار الفرضيات الفرعية
96	2- اختبار الفرضية الرئيسية
97	خاتمة الفصل

99	خاتمة
----	-------

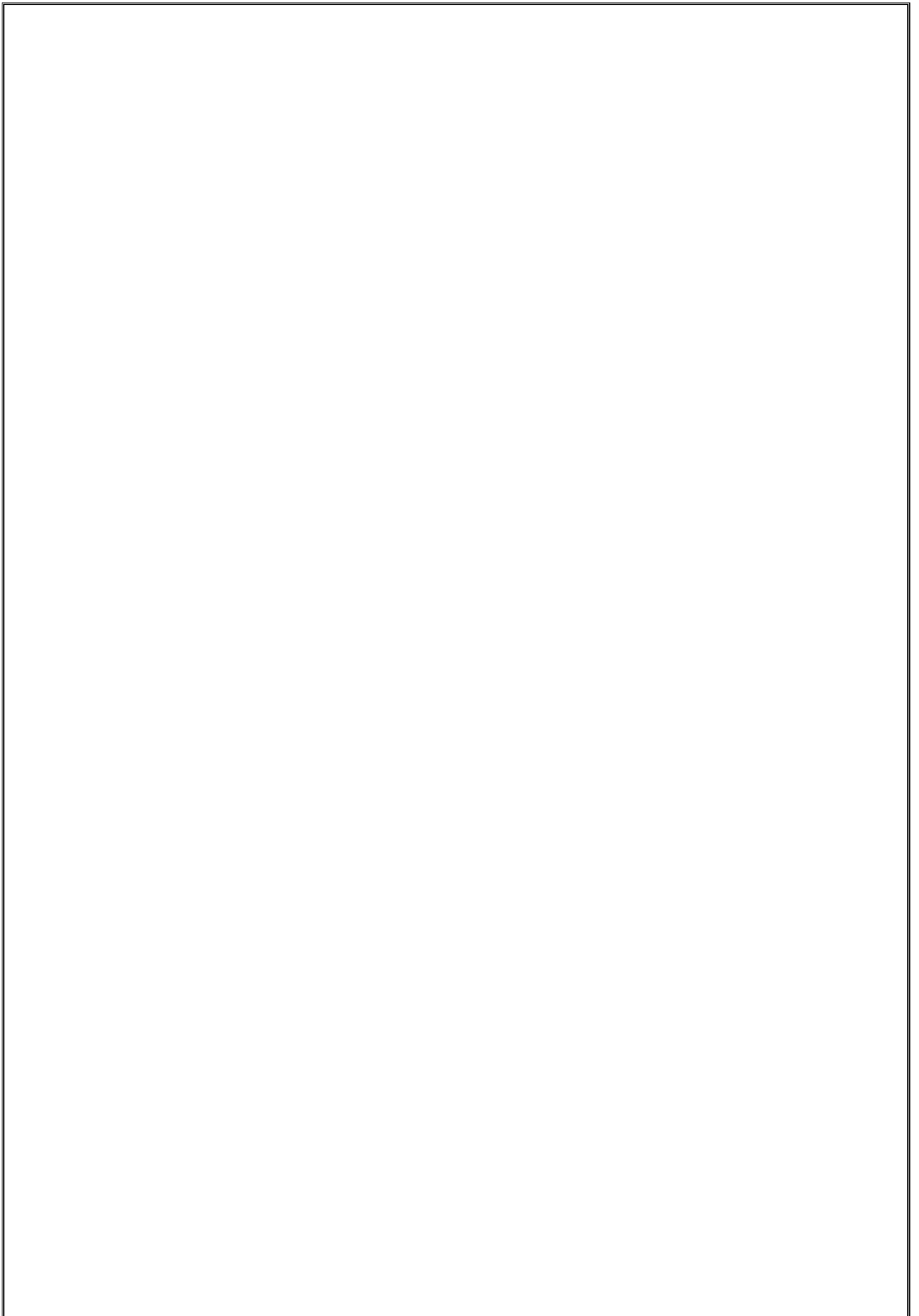
	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق
	الملخص

قائمة الأشكال:

الصفحة	الشكل	الرقم
29	عناصر عملية الاتصال الإداري	01
29	عناصر الاتصال الإداري	02
62	الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة -ولاية تبسة	03
69	نموذج الدراسة	04
79	توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس	05
80	توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير العمر	06
81	توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	07
82	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	08
83	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	09

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	الجدول	الرقم
46	خصائص مستويات اتخاذ القرار	01
70	توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة	02
71	معاملات الارتباط (الصدق) بين الدرجة الكلية للاستبيان والمحاور والأبعاد الفرعية	03
72	معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الاتصالات الإدارية	04
74	معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور اتخاذ القرارات	05
75	اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	06
75	تداول الاستبيان	07
76	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	08
77	سلم ليكرت الخماسي	09
78	طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي	10
78	توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس	11
79	توزيع مجتمع الدراسة وفقا للفئة العمرية	12
80	توزيع مجتمع الدراسة وفقا للمستوى العلمي	13
81	توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي	14
82	توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية	15
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لفقرات محور الاتصالات الإدارية	16
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور القرارات الإدارية	17
92	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية	18



# المقدمة العامة



**تمهيد:**

يلعب الاتصال الإداري دورا هاما في الوصول إلى وحدة الفكر والفهم الذي ينتج عنه توفير وتجميع المعلومات الضرورية لاستمرار العمل في أي تنظيم كان، لاسيما فيما يخص نقل وتبادل تلك المعلومات الضرورية لاستمرار العمل، وقد تم تشبيه دور الاتصال الإداري في تسيير الموارد البشرية بأنه يعمل داخل المؤسسة كما تعمل الدورة الدموية في الجسم.

كما أن تقنيات الاتصال الإدارية السليمة والدقيقة لها تأثير كبير على فعالية المنظمة وهي ضرورية لتحديد الموقف والمشاكل الإدارية بشكل واضح، ووضع حلول مناسبة مع الأخذ بعين الاعتبار كل التوقعات والنتائج المترتبة عن ذلك، فعملية اتخاذ القرارات تبنى على مجموعة من المتطلبات والمعلومات الصحيحة ذات الصلة بالموضوع المطلوب أو الشكل المراد حله، وبالتالي اتخاذ القرار بشأنه؛ وعليه فإن عدم قدرة تقنيات الاتصال الإدارية على نقل وتوصيل المعلومات بالسرعة والدقة المطلوبين يمثل عائقا أمام عملية اتخاذ القرار.

ووظيفة الاتصالات أساسية في المنظمة ومهمتها يمارسها المدير في عمله اليومي والاستراتيجي، إذ أنها تعمل على ترجمة ونقل المعلومات الإدارية الخاصة بكافة الوظائف التي تؤديها لتشمل أنشطة المؤسسة المختلفة وصولا إلى كافة العاملين فيها أو خارجها، بهدف إحداث ردود أفعال أو سلوك مرغوب به يتوافق مع أهداف وطموحات المؤسسة.

كما أن هناك علاقة واضحة بين الاتصال الإداري وعملية اتخاذ القرارات والتي هي عملية متواصلة بدأ من تحديد المشكلة وجمع المعلومات والبحث عن الحلول البديلة واختيار البديل الأفضل وانتهاء بتنفيذ والمتابعة.

وخلاصة القول أنه أصبح النظر إلى الاتصالات الإدارية على أنها عملية أساسية في اتخاذ قرارات إدارية فعالة؛ ومن هذا المنطلق أتت هذه الدراسة للتعرف على فعالية تلك الاتصالات الإدارية وما يتوفره من معلومات في اتخاذ قرارات إدارية فعالة، ومن ذلك أن تقدم الدراسة مقترحات وتوصيات لكل المعنيين تساهم في تعزيز الاتصالات الإدارية بأنواعها وتوفير معلومات تساهم في اتخاذ قرارات فعالة إدارية ناجحة، كما أن الدراسة تحوي مرتكزات أساسية يقع أخذها بعين الاعتبار عند بناء السياسات المتعلقة بالاتصال في المؤسسات.



## 1. إشكالية الدراسة:

بناء على ما تم عرضه نستخلص معالم الإشكالية التي يقوم عليها البحث على شكل صياغة التساؤل التالي:

ما مدى مساهمة الاتصالات الإدارية في خدمة عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة؟

تكمن مشكلة الدراسة في رصد وتحليل ومدى ممارسة نشاطات الاتصالات الإدارية في مديرية التجارة (تبسة)، وإبراز دور هذه النشاطات وأهميتها في توفير معلومات فعالة تساهم في تحقيق قرارات إدارية فعالة ولذلك سعت هذه الدراسة للكشف عن فعالية الاتصالات الإدارية وأثرها في فعالية القرارات الإدارية من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ما مدى فعالية الاتصالات الإدارية المستخدمة (وسائل ومهارات وأساليب) في مديرية التجارة (تبسة)؟
- ما أثر فعالية الاتصالات الإدارية وخصائص المعلومات الناتجة عنها في تحقيق فعالية القرارات الإدارية للمؤسسة؟
- مدى تساهم وسائل الاتصال في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة؟  
وتتطوي هذه التساؤلات الفرعية التالية:
- أ- هل لأساليب الاتصال الإداري دور فعال في خدمة عملية اتخاذ القرارات في مديرية التجارة؟
- ب- كيف يساهم الاتصال الإداري في اتخاذ القرار.

## 2. فرضيات الدراسة:

أ- الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات الإدارية في تحقيق فعالية القرارات بمديرية التجارة لولاية تبسة.

وتفرعت الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات النازلة في تحقيق فعالية القرارات بمديرية التجارة لولاية تبسة.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات الصاعدة في تحقيق فعالية القرارات بمديرية التجارة لولاية تبسة.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات الأفقية في تحقيق فعالية القرارات بمديرية التجارة لولاية تبسة.
  - **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوسائل الاتصال المكتوبة في تحقيق فعالية القرارات بمديرية التجارة لولاية تبسة.
  - **الفرضية الفرعية الخامسة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوسائل الاتصال الشفوية في تحقيق فعالية القرارات بمديرية التجارة لولاية تبسة.
  - **الفرضية الفرعية السادسة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوسائل الاتصال الإلكترونية في تحقيق فعالية القرارات بمديرية التجارة لولاية تبسة.
  - **الفرضية الفرعية السابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمهارات الاتصال الإدارية في تحقيق فعالية القرارات بمديرية التجارة لولاية تبسة.
- ب- الفرضية الرئيسية الثانية:**

لا توجد فروق دلالة تعود لمتغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية للعينة المبحوثة.

### 3. أهداف الدراسة:

تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على طبيعة الاتصالات الإدارية المستخدمة في مديرية التجارة ووجهة نظر العاملين في الإدارة من خلال معرفة خصائص وأساليب ومهارات الاتصالات الإدارية؛
- التعرف على الكم الهائل من المعلومات والقواعد الإدارية في مؤسسة من خلال الشمولية والدقة والوضوح وسهول الحصول عليها؛
- التعرف على مدى أثر فعالية الاتصالات الإدارية في تحقيق فعالية القرارات الإدارية وتحقيقها في المؤسسة؛
- الخروج بإرشادات ومقترحات وقواعد وتوصيات تساهم في سهولة عملية الاتصال الإداري وتوجيهها نحو استخدام القرار الإداري الفعال.

### 4. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من خلال الاعتبارات التالية:

- معالجة الدراسة لموضوع الاتصالات الإدارية وأثرها في فعالية القرارات الإدارية وتحقيقها نحو الأفضل؛

- الاتصالات الفعالة في المؤسسة تقوم بتشجيع التفاعل والتعاون بين العاملين وذلك من خلال العلاقات داخل المؤسسة.

#### 5. دوافع اختيار الموضوع:

- من أسباب اختياري لهذا الموضوع أذكر ما يلي:
- الدور الفعال الذي يلعبه الاتصال الإداري في المؤسسة؛
- المشاكل الإدارية التي تتعرض لها المؤسسة؛
- إبراز أهمية اتخاذ القرارات الإدارية في مديرية التجارة؛
- إبراز الجهود المبذولة من طرف متخذي القرار بمديرية التجارة.

#### 6. محددات الدراسة:

بغرض الإجابة على الإشكالية التي قمنا بطرحها وبغية تحقيق أهداف بحثنا، قمنا بوضع محددات البحث كما يلي:

- البعد النظري: إلقاء الضوء على مختلف الجوانب المتعلقة بآليات الاتصال والقرارات الإدارية؛
- البعد المكاني: دراسة ميدانية لمديرية التجارة لولاية تبسة؛
- البعد الزمني: يحمل الإحصائيات المعتمدة في الجزء التطبيقي.

# الفصل الأول:

إطار عام حول الاتصال



**مقدمة الفصل:**

منذ أن وجد الإنسان على سطح الأرض وهو يسعى إلى الاتصال مع الآخرين مستعملا أساليب مختلفة تتوافق كل منها مع طبيعة المرحلة الحضارية التي تمر بها البشرية، وهذا من أجل تبادل الخيرات والمعلومات اللازمة المتعلقة بالاتصال، وبالتالي هو ظاهرة متنوعة ومتعددة المحاور ومن هنا تعددت التعاريف وآراء العلماء والباحثين والمفكرين لمفهوم الاتصال، وسيتم التعرض في هذا الفصل إلى ما يلي:

**المبحث الأول: أساسيات حول الاتصال؛**

**المبحث الثاني: الاتصال الإداري في المؤسسة؛**

## المبحث الأول: أساسيات حول الاتصال

لقد ازداد تطور الاتصال وأهميته بالتطور الذي صاحب حياة الإنسان وتحكمه في الوسائل التي تجسد العملية الاتصالية وتعمل على إنجازها، وبفضل انطلاقتها التي شاهدها العالم في ميدان الاتصال أصبح هذا الأخير عنصراً هاماً في التنمية والتطور في مجالات شتى، وقد ساهمت الثورة التكنولوجية على إعطاء أهمية للاتصال ووسائله حيث دعت الحاجة إلى الاهتمام به ليس فقط على مستوى الجماعات والأفراد بل إدراجه حتى في قطاع المؤسسات، أين برز دور ومكانة الاتصال وتفطنت العديد من المؤسسات إلى ضرورة الاهتمام بالاتصال فاعتمدت على بناء استراتيجيات اتصالية واضحة وفعالة، وسوف أتناول في هذا المبحث صورة عامة حول الاتصال داخل المؤسسة حيث تم تقسيمه إلى أربعة مطالب.

## المطلب الأول: مفهوم الاتصال

## 1- مفهوم الاتصال:

الاتصال هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المنشأة أو في أي جماعة من الناس من ذات النشاط الاجتماعي، إذن هي بمثابة خطوط تربط أوصال البناء أو الهيكل التنظيمي لأي منشأة ربط ديناميكاً، فليس من الممكن أن نتصور جماعة أياً كان نشاطها دون أن نتصور في نفس الوقت عملية للاتصال التي تحدث بين أقسامها وبين أفرادها وتجعل منهما وحدة واحدة لها درجة من التكامل تسمح بقيامهما بنشاطهما.

الاتصال في أي منشأة أو منظمة يحدث وفق التنظيم الرسمي وأيضاً في التنظيم غير الرسمي الذي قد يحس به المسؤولون في المنشأة أو يحسون بجزء منه أو لا يحسون ولكنه على أية حال ذات أثر قد يفوق في شدته الاتصال عن طريق التنظيم الرسمي.<sup>1</sup>

ويعرف الاتصال عملية تأثير في الشخص إلى آخر وإحداث الاستجابة، والإنسان بطبعه اجتماعي السلوك فلا يستطيع أن يعيش على هذه الدنيا دون مشاركة وتفاعل مع الآخرين، ومن هنا كانت عملية الاتصال أمراً حتمياً لازماً على كل إنسان يمارسه عشرات المرات كل يوم بجزء لا يتجزأ من حياته.<sup>2</sup>

الاتصال هو تبادل المعلومات وإرسال المعاني وهذا جوهر عمل المؤسسة ويكون بين فردين أو أكثر، باستعمال رموز على شكل حركة أو كلمة أو تعبير، بهدف فهم المعلومات والأفكار من مختلف الأقسام.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - أحمد النواصرة، الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص: 14.

<sup>2</sup> - زيد منير عبوي، فن الإدارة بالاتصال، دار دجلة، عمان، ط1، 2008، ص: 23.

<sup>3</sup> - أحمد النواصرة، مرجع سابق، ص: 16-17.

ومن خلال ما سبق يمكن استخلاص التعريف التالي:

الاتصال هو نقل فكرة من شخص إلى آخر حيث أنه عملية تتم بين طرفين أو أكثر لنقل المعلومات والتوجيهات والأفكار، وهي طريقة يتم بواسطتها التفاعل بين الأفراد.

## 2- أهمية الاتصال:

ترجع أهمية الاتصال في منظمات الأعمال إلى طبيعة العمل وأهمية التخصص، فنجد أن هناك مجموعة من النقاط لأهمية الاتصال تكمن فيما يلي:

- **توفير معلومات متكاملة** تسعى أنظمة الاتصال التنظيمية والإدارية إلى جمع وتبويب وتصنيف وتحليل وعرض المعلومات في شكل مرتب للعاملين والمديرين بغرض التصرف الملائم واتخاذ القرارات السليمة.

- **تخطيط العمل** جنباً يسعى المديرون والأفراد إلى وضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم فإنه لا يمكن وضعها إلى حيز الواقع ما لم يتم تحديدها من خلال اجتماعات ومقابلات وقرارات مكتوبة أي يتم تحديدها من خلال أنظمة الاتصالات.

- **تحقيق الدقة في المعلومات** يساعد نظام الاتصالات الإدارية والتنظيمية على الأخص في حالة توافر توثيق المعلومات وتوفير معلومات متكاملة كما يظهر ذلك من خلال توفير المعلومات سليمة مما يؤدي إلى صحة التصرف واتخاذ القرار.<sup>1</sup>

- **البعد عن التخمين والتقدير الشخصي:** عند اتباع الأسلوب المناسب للاتصال حيث أن وجود نظام للاتصال يجبر المدير أو المسؤول على استخدام الأسلوب المناسب للاتصال في التوقيت السليم، مع العاملين المحددين وباستخدام النماذج والأشكال الملائمة للمنظمة.

- **التنفيذ الكفاء للعمل:** أن تسير أمور العمل وتنفيذها نحتاج من الأفراد ومديريها قدرات عالية على الحديث والاستماع والمناقشة وكتابة التقارير، وعليه تعتمد على التنفيذ على القدرات للأفراد على الاتصال.

- **تحقيق السرعة في تبادل المعلومات:** إن وجود نظام الاتصال الإداري والتنظيمي يحقق إجراءات محددة ومسؤوليات واضحة على أطراف الاتصال، ذلك لأنها تحدد من يبدأ الاتصال وبأي أسلوب، وفي ظل أي ظرف، ومن الأطراف المشتركة لها.

<sup>1</sup> - سيد سالم عرفة، الاتصالات التسويقية، دار للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012، ص ص: 25-26.

- الرقابة على العمل: من خلال أساليب الاتصال المختلفة يمكن جمع المعلومات المناسبة التي تدل على مدى تأثير التزام العاملين والمديرين بالخطط الموضوعية وتوافر المعلومات يحدد مقدار الانحراف بين التنفيذ والمخطط وعليه تكشف الاتصالات التنظيمية والإدارية هذه الانحرافات بقصد تصحيحها.
- تحقيق ديمقراطية العمل: يحقق نظام الاتصال الإداري والتنظيمي، نظام الشورى وتبادل الرأي بين أطراف التنظيم، كما يحقق فرصة الشعور بالديمقراطية في العمل.<sup>1</sup>

### 3- خصائص الاتصال:

تتمثل عناصر الاتصال في العناصر التالية:<sup>2</sup>

- أ- الاتصال عملية ديناميكية: الاتصال عملية تفاعل اجتماعي يتم فيها تبادل المعلومات والأفكار بين الناس.
- ب- الاتصال عملية مستمرة: الاتصال حقيقة من حقائق الكون المستمرة إلى الأبد فليس لها بداية أو نهاية فنحن في اتصال دائم مع أنفسنا ومجتمعنا والكون المحيط بنا.
- ج- الاتصال عملية دائرية: لا تسير عملية الاتصال في خط واحد من شخص لآخر فقط بل تسير في شكل دائري حيث يشترك الناس جميعاً في الاتصال.
- د- الاتصال عملية لا تعاد: تتغير الرسالة الاتصالية بتغير الزمان والأوقات والجمهور والمستقبل وكذلك معناها.
- هـ- لا يمكن إلغاء الاتصال: ليس من السهل إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية وإن كان غير مقصود كزلة لسان أو خطأ في الحيز الزماني أو المكاني أو الموقف الاجتماعي.
- و- الاتصال عملية معقدة: الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة.

### 4- أهداف الاتصال:

عملية الاتصال تهدف بشكل كبير وعام إلى التأثير في المستقبل حتى يتحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل وقد يتسبب هذا التأثير على أفكاره لتعديلها أو تغييرها أو على اتجاهاته أو على مهاراته. لذلك يمكن

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص ص: 27-28.

<sup>2</sup> - جمال محمد أبو شب، نظريات الاتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص: 23.



تعميق أشكال هذا التعديل أو التغيير، إما على مستوى تعديل أو تغيير المعلومات أو الاتجاهات أو السلوك المستقبل وهي:<sup>1</sup>

#### أ- التغيير أو التعديل في المعلومات:

- تزويد المستقبل أو المستقبلين بمعلومات صحيحة أو تمكنهم من اتخاذ قرار صائب؛
- تزويد المستقبل بمعلومات جديدة إضافية لم يطلع عليها أو يعرفها من قبل الفكرة أو الموضوع مدار البحث؛
- تصحيح المعلومات أو مفاهيم أو أفكار خاطئة علقه في ذهن المتقبل؛
- إعطاء المستقبل معلومات ناقصة على شكل أنصاف أو خاطئة.

#### ب- التغيير أو التعديل في الاتجاه:

- الجانب المعرفي (اعتقادات، حقائق، معلومات)؛
- الجانب العاطفي (مشاعر الحب والكرامة)؛
- الجانب السلوكي (العمل).

#### ج- التغيير أو التعديل في السلوك:

- تعديل أو تغيير السلوك العلني للمستقبل أو للمستقبلين كالمسارعة في التبرع لمشروع خيري عند الاستماع أي التركيز الجدي في العمل وتقديمه.

### المطلب الثاني: أنواع ووظائف الاتصال

#### 1- أنواع الاتصال:

مع تطور المجتمعات عبر العصور تطورت أساليب وأنواع الاتصال التي تجاري وتتماشى مع هذه التطورات، الأمر الذي يجعل أو أدى بالباحثين إلى دراسات وبحوث عديدة في هذا المجال الاجتماعي المعقد، فقد أصبح تحديد أنواع الاتصال أمرا ليس بالهين، وهذا التشعب وتعقد الظاهرة الاتصالية ووسائلها، لذلك تم التركيز على أهم أنواع الاتصال الحديث من خلال تقسيمها حسب تدرجها ووجودها وأهميتها من خلال ما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد عبد الهادي، تكنولوجيا الاتصالات وشبكات المعلومات، المكتبة الأكاديمية للنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص: 52.

<sup>2</sup> - منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، دار النشر المكتبة الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 52.

## أ- أنواع الاتصال من حيث المستويات:

- **الاتصال الذاتي:** هي العملية الاتصالية التي تتفاعل وتأخذ مكانها داخل المرء نفسه، فهي عملية شخصية بحتة يتم فيها مخاطبة الإنسان لذاته.
- **الاتصال الجمعي:** هو الذي يتم بين فرد وآخرين، أو مجموعة أفراد قد لا يعرفون بعضهم، أو تجمع فيما بينهم خصائص وسمات مشتركة، يلتقون مباشرة معهم القائم بالاتصال، ويمكن أن نجد هذا النوع في الندوات والمحاضرات مثلاً.
- **الاتصال الجماهيري:** هو عملية الاتصال التي تتم باستخدام وسائل الإعلام الجماهيري يتميز هذا المتصل بقدرته على توصيل الرسائل إلى جمهور عريض متباين الاتجاهات والمستويات، ولأفراد غير معروفين للقائم بالاتصال، تصلهم الرسالة في اللحظة نفسها وبسرعة مدهشة، مع القدرة على خلق رأي عام.

## ب- الاتصال من حيث طريقة الأداء:

- **الاتصال اللفظي:** هو الاتصال الذي يتم عن طريق استخدام اللغة المنطوقة والكلمة المكتوبة، قصد توصيل فكرة أو معنى، مثل النشرات والتقارير والخطابات والمحادثات الهاتفية، ويتم غالباً وجهاً لوجه.
- **الاتصال غير اللفظي:** هو الاتصال الذي لا يعتمد على الكلمة المكتوبة أو المنطوقة، ويشمل تعبيرات الوجه، الإيحاءات، الرموز والصور والإشارات.

## ج- الاتصال من حيث مباشرته:

- **الاتصال المباشر:** هو الذي يتم مباشرة بين الأفراد دون الاستعانة بأية أداة من الأدوات التي تسهل عملية الاتصال مثل الهاتف، ويتيح هذا الشكل من الاتصال فرصة لتبادل المعلومات في الاتجاهات بين المرسل والمستقبل.
- **الاتصال غير المباشر:** يستخدم فيه أداة من أدوات الاتصال بين المرسل والمستقبل كلوحة إعلانات.<sup>1</sup>

## د- الاتصال من حيث الرسمية:

- **الاتصال الرسمي:** يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة أو مؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها ونظامها وتقليدها.

<sup>1</sup> - منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، مرجع سابق، ص 53.

- **الاتصال غير الرسمي:** يتم التفاعل بطريقة غير رسمية بين العاملين بتبادل المعلومات والأفكار أو وجهات النظر في الموضوعات التي تهتم وتتصل بعملهم أو بتبادل المعلومات خارج منافذ الاتصال الرسمية وبعيد عن خطوط التي تحددها السلطة الرسمية خلال السلم الهرمي المتدرج للتنظيم مثل اللقاءات غير الرسمية في بعض المناسبات.<sup>1</sup>

هـ- **الاتصال من حيث اتجاهه:** ويتمثل الاتصال من حيث الاتجاه فيما يلي:

- **الاتصال الهابط (من أعلى إلى أسفل):** في كل الأوامر والتقارير والمصادر من الإدارة العامة إلى المدير إلى العمال داخل المؤسسة، عن طريق وسائل الاتصال داخل المؤسسة، على سبيل المثال لوحة الإعلانات.

- **الاتصال الصاعد (من أسفل إلى أعلى):** وهو الاتصال الذي يركز من طبقة العمال إلى الرؤساء، من خلال إبداء آراء أو المشاركة في اتخاذ قرار ويكون في شكل تقارير.

- **الاتصال الأفقي:** يركز على عنصر التنسيق داخل المؤسسة، من خلال اتصال أطراف على نفس المستوى من أجل التنسيق في الأداء داخل المؤسسة.<sup>2</sup>

## 2- وظائف الاتصال:

يضطلع الاتصال والإعلام بوظائف أساسية، باعتباره نشاطا فرديا وجماعيا، يشمل كل الأفكار والحقائق والبيانات، والمشاركة فيها، ويمكن تحديد الوظائف الرئيسية التي يؤديها الاتصال والإعلام في أي نظام اجتماعي في الوظائف التالية:<sup>3</sup>

أ- **الوظيفة الإعلامية والإخبارية:** ويتمثل في جمع وتخزين ومعالجة ونشر الأنباء والرسائل، والبيانات والصور والحقائق والآراء والتعليقات المطلوبة من أجل فهم الظروف الشخصية والبيئة والقومية والدولية، والتصرف اتجاهها عن علم ومعرفة، والوصول إلى وضع يمكن من اتخاذ القرارات الصائبة.

ب- **وظيفة التنشئة الاجتماعية:** وتتنحصر هذه الوظيفة في توفير رصيد مشترك من المعرفة، يمكن الأفراد من أن يعملوا إلى أعضاء ذوي فعالية في المجتمع الذي يعيشون فيه، ودعم التأزر والوعي الاجتماعيين، وبذلك تكفل مشاركة نشطة في الحياة العامة.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 55.

<sup>2</sup> - محمود محفوظ، تكنولوجيا الاتصال، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 74.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 75.

- ج- **وظيفة خلق الدوافع:** ويقصد بذلك أن الاتصالات والإعلام يساهم في دعم الأهداف المشتركة والمباشرة والنهائية لكل مجتمع، وتشجع الاختبارات الشخصية والتطلعات، ودعم الأنشطة الخاصة بالأفراد والجماعات، والتي تتجه نحو تحقيق الأهداف المتفق عليها.
- د- **وظيفة الحوار والنقاش:** يساهم الاتصال والإعلام في توفير وتبادل الحقائق اللازمة لتوضيح مختلف وجهات النظر حول القضايا العامة، وتوفير الأدلة الملائمة والمطلوبة لدعم الاهتمام والمشاركة على نحو أفضل بالنسبة لكل الأمور التي تهم الجميع محليا وإقليميا وعالميا.
- هـ- **وظيفة التربية:** تتمثل في نشر المعرفة على نحو يعزز النمو الثقافي وتكوين الشخصية واكتساب المهارات والقدرات في كافة مراحل العمر.
- و- **وظيفة النهوض الثقافي:** يسعى الاتصال والإعلام إلى نشر الأعمال الثقافية والفنية، بهدف المحافظة على التراث، والتطوير الثقافي عن طريق توسيع آفاق الفرد وإيقاظ خياله وإشباع حاجاته الجمالية وإطلاق قدراته على الإبداع.
- ز- **الوظيفة الترفيهية:** تتمثل في إذاعة التمثيلات الروائية والرقص والفن والأدب والموسيقى والأصوات والصور، بهدف الترفيه والإمتاع على الصعيدين الشخصي والجماعي وتنسية الناس المعاناة والصعوبات التي يواجهونها في حياتهم اليومية.
- ح- **وظيفة التكافل:** تتمثل في توفير الفرص لكل الأشخاص والمجموعات، والأهم بما يكفل لهم الوصول إلى رسائل متنوعة تحقق حاجاتهم في التعارف والتفاهم والتعرف على ظروف المعيشة ووجهات نظرهم وتطلعاتهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمود محفوظ، مرجع سابق، ص: 76.

## المطلب الثالث: وسائل الاتصال ومعوقاته

## أولاً: وسائل الاتصال

تختلف وسائل الاتصال باختلاف طبيعة المرسل أو المرسل إليه وطبيعة الرسالة ويتم تمييز ثلاث طرق من الاتصال:<sup>1</sup>

## 1- الاتصالات المكتوبة:

التي تتميز بأنها مسجلة ومدونة ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية كما أنه تبذل عناية كبيرة في إعدادها وصياغتها، وحتى تكون واضحة وجيدة يستحسن استعمال لغة بسيطة وكلمات مألوفة، خرائط، ورسوم توضيحية، ويجب استعمال الألفاظ غير ضرورية التي تزيد من حجم الرسالة ومن أهم أدواتها:

أ- **المجلات الحائطية:** تستخدم لتعريف العاملين بمواقيت العمل والعطل وبرزنامة برامج التكوين المتاحة وبقوائم الأقدمية.

ب- **كشوف المعلومات:** تتغير من تنظيم إلى آخر، فقد تكون يومية أو أسبوعية أو شهرية، تبعا لإمكانيات المؤسسة أو احتياجاتها، وهي فعالة جدا للاتصال بالعاملين وإعلامهم وتحسين معنوياتهم أحيانا هذه الوسيلة تعطي صورة حسنة عن المؤسسة.

ج- **صندوق الاقتراحات:** من خلاله يمكن للعمال وضع اقتراحاتهم كتابيا، حتى تطلع عليها الإدارة وتقوم بدراستها، كما يمكن أن تتسع إلى استقبال شكاوى العاملين.

د- **الإعلام الآلي:** هي الوسيلة الأكثر استعمالا لتوضيح المعلومات الكمية والكيفية داخل المؤسسات، تتميز بسرعتها الكبيرة وفعاليتها خاصة مع دخول البشرية عصر الأنترنت الذي ألغى الكثير من الحواجز والحدود والعراقيل والصعوبات.

هـ- **الفاكس والتلكس:** لقد أصبحت وسائل ضرورية لا بد من وجودها لتسهيل عمليات الاتصال حيث بإمكان نقل معطيات (أرقام)، وقرارات باستخدام هذه الوسائل اختصارا للوقت والجهد.

## 2- الاتصالات الشفهية:

تتم بالاتصال المباشر بين المرسل والمستقبل إما وجه لوجه، أو من خلال الاجتماعات أو تجمعات، فائدتها أنها تعطي ردود فعل مباشرة وتبادل سريع للأفكار بحيث يسهل فهمها وتوضيحها وتعديلها، كما يزيد اجتماع الرئيس والمرؤوس من ثقة المرؤوس، ويرفع من روحه المعنوية، وقد دلت الدراسات أن 75% من

<sup>1</sup> - عبد السلام مخلوفي وكمال برياوي، دور نظم الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، [abdessalem@yahoo.fr](mailto:abdessalem@yahoo.fr)

التعليمات والمهام التي يصدرها الرؤساء تتم بشكل شفهي وأن المديرين يفضلون الاتصالات الهاتفية والاجتماعات عن غيرها من الاتصالات الأخرى.<sup>1</sup>

### 3- الاتصالات غير لفظية:

تتم عادة عن طريق تعابير الوجه ولغة العيون وحركات الجسم للفرد والتوكيدات الصوتية والإشارات، وبعض إشارات الرأس والحمقلة، أو تحويل النظر وكذلك إرسال إشارات التغذية العكسية من قبل المستمعين كما يظهر عليهم من تغييرات من الفم وحاجب العين، حيث يظهرون عما إذا كانوا يوافقون أو يفهمون أو يندهشون، كما تتضمن نغمة الحديث الحادة أو الهادئة أو العالية أو المنخفضة، وهذه التصرفات الجسمية المختلفة تعطي دلالات مختلفة عن الرضا وعدم الرضا وعد الموافقة واللامبالاة... وفي كثير من الأحيان تتبع الاتصالات غير الكلامية لتعزيز ما يقال وتأكيد، ويحتل الاتصال دون اللفظي موقعا متميزا وهاما في عمليات الاتصال يؤهله كي يتناسب طردا مع قوة جدول الأعمال الحقي ومدى صعوبة التعبير عنه، لذلك فإن إساءة استخدامها أو عدم التحكم في تقنياتها، يؤدي إلى إعاقة أكيدة للاتصال في المؤسسة، وعلى سبيل المثال فإن الإشارة تلعب دورا هاما لذا فقد أولى علماء الاتصال أهمية كبرى للتبادلات غير اللفظية التي تعتبر كثيرة ومتعددة إلى درجة يمكن اعتبارها وسيلة منقلة للاتصال، إذ يتحدث الناس من خلال حركات الجسم والأشياء وهو ما سماه " هال HALL " لغة الصمت.

إن اللغة اللفظية هي أداة التواصل الأساسية والنهائية، تمر الرسالة الخفية من خلال اللغة دون اللفظية، وغالبا ما يقوم الناس في هذه الحالة باستكشاف المعاني، الغوص وراء الخفي والمضمر في الكلام اللفظي من خلال الاستعانة بقدرتهم على قراءة اللغة دون اللفظية، ذلك أن هذه اللغة هي الأصدق في الإفصاح عن المشاعر والنوايا والحالات الوجدانية التي نحاول إخفاءها بالكلام.<sup>2</sup>

### ثانيا: معوقات الاتصال:

تواجه عملية الاتصال عدة صعوبات وعوائق أهمها:

#### 1- عوائق شخصية:

تشمل الأسباب الشخصية لدى الفرد، كالإدارات الاختبارية للفرد، فحين يميل الفرد إلى اختبار معين فهو لا يعني ولا يتذكر ولا يسمع إلا هذا الاختبار بينما المعلومات الأخرى لا تلفت انتباهه، وكأنها لا تعنيه مما يؤثر في فعالية الاتصال.

<sup>1</sup> - عبد السلام مخلوفي وكمال برباوي، دور نظم الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، مرجع سابق، ص 3.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 4.

## 2- عوائق ما بين الأشخاص:

ويتمثل في الجو السائد وسط جماعة العمل، فالجو المكهرب وسوء التفاهم والصراعات التنظيمية تؤثر سلبا على عملية الاتصال وفعاليتها، وقد حدد " بيدن Bedein " 1983، عوائق الاتصال بين الأفراد فيما يلي:<sup>1</sup>

- الجو السائد داخل التنظيم؛
- درجة الثقة المتبادلة بين الأعضاء؛
- درجة المصادقية بين الأفراد؛
- تشابه المرسل والمستقبل في السن، الثقافة، المكانة المهنية.

## 3- عوائق تنظيمية:

- اختلاف المكانة: الذي يولد آثار نفسية، كالخوف من الرئيس أو الخجل أو فهم الأوامر العلمية.
- سلم الاتصال ومداه: يسهل الاتصال حين يكون البعد في السلم بسيط، ويصعب مع زيادة مداه بين المرسل والمستقبل.
- حجم الجماعة: فكلما كانت الجماعة صغيرة زاد التركيز والعناية، والرد على الاستفسارات والعكس صحيح.
- مكان المستقبل: يسهل الاتصال بالعامل في مركز الشركة، ويصعب الاتصال بأفراد منعزلين أو تنعدم وسائل الاتصال بهم.

## 4- عوائق تكنولوجية:

تطور الوسائل التكنولوجية للاتصال بشكل واسع جدا، سهل من عملية الاتصال، وعدم التحكم فيها قد أصبح عائقا.

<sup>1</sup> - سيد سالم عرفة، الاتصالات التسويقية، مرجع سابق ص: 40.

**المطلب الرابع: مهارات الاتصال**

تكمن مهارات الاتصال في أن كل فرد ينتمي إلى مجموعة من الناس، مضطر أن يتواصل معهم على الأقل في نطاق حاجته الإنسانية، ومن المهم أن نتعرف على مهارات الاتصال فيما يلي:

**1- مهارات الإنصات:**

هي عملية استقبال الرسائل الكلامية وغير الكلامية وتكوين معنى واستجابة لهذه الرسائل بإرادة تتطلب الانتباه، بحيث يعمل المخ على استقبال المعلومات وتكوين معنى لهذه المعلومات فيستجيب لهذه المعلومات، مما قد يؤدي إلى فهم وإدراك حقيقة المعنى لهذه المعلومات.<sup>1</sup>

**2- مهارات التحدث:**

وهي الاهتمام بمحتوى الكلام اللفظي ومضمونه ومراعاة الظروف الفردية بين الأفراد واختيار الوقت المناسب للتحدث ومعرفة أثره على الآخرين، وهي عبارة عن رموز لغوية منطوقة تنقل أفكارنا ومشاعرنا واتجاهاتنا إلى الآخرين، وهي تهتم بمحتوى الحديث وقدرة الشخص المرسل على اكتساب المواقف الإيجابية عند اتصاله بالآخرين.<sup>2</sup>

**3- مهارات القراءة:**

وهي عملية فكرية معقدة تستند على مهارات آلية واسعة إذ تعتبر أسلوب من أساليب النشاط الفكري لحل المشكلات، يبدأ بإحساس الإنسان بمشكلة ما ثم يأخذ في القراءة لحل هذه المشكلة، وذلك بارتباطها بالنشاط العقلي والفيزيولوجي للإنسان يكمن في زيادة سرعة الفرد في القراءة وفهمه لما يقرأ، وهذا يعني أن مهارة الفرد تكمن في نشاطه العقلي.<sup>3</sup>

**4- مهارات الكتابة:**

وهي عملية تفريغ الأفكار والمعلومات والأحداث والحقائق والمشاعر والاتجاهات في قالب كتابي، وهي أيضا تحويل الرموز اللغوية من باب الفكرة إلى باب التدوين على الورق، عن طريق اختيار الألفاظ وترتيبها في شكل له أثره وطابعه في اللغة المستخدمة.

أي أن الكتابة حصيلة المعلومات وأفكار وآراء واتجاهات لغوية في أسلوب كتابي<sup>4</sup> لمهارات الاتصال وهي تلعب دورا هاما في حياة الإنسان، يرتبط بمن حوله ارتباطا وثيقا من أجل مواصلة الحياة بشكل طبيعي.

<sup>1</sup> - شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص: 102.

<sup>2</sup> - أحمد النواصرة، مرجع سابق، ص: 27.

<sup>3</sup> - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 493.

<sup>4</sup> - حسين حلوب، مهارات الاتصال، دار الكنوز للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص: 84.



## المبحث الثاني: الاتصال الإداري في المؤسسة

العمليات الإدارية تقوم على تبادل البيانات والمعلومات، ومن ناحية أخرى فإن المدير كقائد في عمله يحتاج لكي يحقق أهداف المنظمة إلى التوجيه، وكذلك يحتاج إلى أن يفهم العاملين معه ويوجه سلوكهم بشكل يضمن عدم تعارض هذا السلوك مع الأهداف التنظيمية على الأقل.

## المطلب الأول: مفهوم الاتصال الإداري (تعريف، الأهمية، الخصائص)

## 1- تعريف الاتصال الإداري:

يتضمن مفهوم الاتصالات الإدارية في الواقع أفكار أساسية يجب الإشارة إليها وهي:

- أن هناك عدة أطراف لعملية الاتصال أو طرفين على الأقل يريد أحدهما (المرسل)، أن يشارك الآخر (المستقبل)، في فكرة معينة؛
- أن ذلك يتم عن طريق أسلوب معين وفعال سواء كان الفعل لفظي أو غير لفظي، وسواء كان شفاهة أو كتابة؛
- أن لهذا الفعل (الاتصال) هدف لا يتم الاتصال بدون تحقيقه وهو إيجاد حالة مشتركة من المعرفة، ويقدر ما ينجح المرسل في الوصول إلى هذه الحالة بقدر ما تكون عملية الاتصال قد حققت أهدافها.<sup>1</sup>

يعد الاتصال الإداري من الوسائل والهادفة والرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها، إذ أن كافة الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الاتصال المختلفة من أجل سير كافة الأنشطة المراد تحقيقها، إن الاتصال بمثابة الوسيلة الاجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتفاعل في بناء إطار تحقيق الأهداف المبتغى إنجازها.

كما يعد الاتصال الإداري اتصال متواجد داخل المؤسسة، وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد، بمعنى التأثير في دافعية الأفراد، والتماسك الاجتماعي للمؤسسة ويستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية والإعلانات.<sup>2</sup>

ومن خلال هذا يمكننا القول أن الاتصال الإداري هو أهم وسيلة وعملية، ومن أهم المرتكزات التي تقوم عليها المؤسسة فهو سهل عملية الاتصال الداخلي والخارجي والذي تكون فيه الغاية الأساسية في تحقيق الأهداف في أقل وقت وأكثر فعالية بشكل مناسب.

<sup>1</sup> - أحمد النواصرة، مرجع سابق، ص: 51.

<sup>2</sup> - علي حمزة هجان، معوقات الاتصال الإداري في المدارس العامة، مكتبة الكعبيان، الرياض، 2006، ص ص: 34-38.

## 2- أهمية الاتصالات الإدارية:

- يلعب الاتصال الإداري دورا هاما ورئيسيا في مختلف العلوم سواء كانت إدارية أو تربوية أو وطنية أو غيرها، حيث يستخدم العاملون بالمنظمات الاتصالات اللفظية وغير اللفظية كوسيلة لتحقيق أهداف معينة ترتبط بالوظائف التي يؤديونها، وتعتمد فعالية عملية الاتصال على علم الفرد بموضوع الاتصال، وعلى خبراته وقدراته في صياغة أفكاره، وكذلك على استخدامه لوسيلة الاتصال المناسبة؛<sup>1</sup>
- وتعد الاتصالات الإدارية من الأنشطة الأساسية للمنظمات، وأنها من مؤشرات كفاءتها في الوصول إلى الآخرين وقدراتها في تحقيق استجابتهم المطلوبة؛
- كما تساعد الاتصالات الإدارية في تعزيز الدوافع لدى العاملين نحو العمل، كما تزودهم بمعلومات وتوضح لهم التعليمات والتوجيهات، لهذا تسعى معظم منظمات الأعمال جاهدة لتعزيز مهارات الاتصال الإداري لدى العاملين وما لذلك من آثار إيجابية تنعكس على فعالية الاتصال الإداري؛<sup>2</sup>
- وتؤدي عملية الاتصال دورا رئيسا ومهما في تسيير مختلف الأعمال الإدارية في المؤسسة ويعتمد بقاء وقدرة أي مؤسسة على الاستمرار في القيام بأنشطتها والنجاح في تحقيق أهدافها على وجود نظام اتصال فعال؛
- يؤدي الاتصال إلى دعم العلاقات الإنسانية داخل التنظيم، ما قد يترتب عليه رفع الكفاءة الإنتاجية، وهذا يتطلب العناية بالموارد البشرية والعلاقات بين الإدارة العليا والإداريين والمشرفين والمرؤوسين في المنظمة؛
- تؤدي أيضا دورا هاما وحيويا في مرحلة تطبيق ومتابعة تنفيذ القرارات المتخذة، فبعد عملية اتخاذ القرار تأتي مرحلة التنفيذ التي تحتاج إلى معلومات يمكن الحصول عليها من خلال الاتصالات الإدارية، تساهم في متابعة تنفيذ تلك القرارات وتقييم النتائج المترتبة عليها والتعرف على المشاكل التي تواجهها.<sup>3</sup>
- ولهذا تعتبر عملية الاتصال من المكونات الرئيسية للعملية الإدارية، وقد تؤدي الاتصالات عدة وظائف تتعلق بجمع المعلومات لاتخاذ القرارات وتغيير الاتجاهات، كذلك تمكن الاتصالات الفعالة الرؤساء

<sup>1</sup> - Madhukar, R, K (2003), **Business Communication and Customer Relation**, ed2, New Delhi, Vikas Publishing House Pvt Ltd.

<sup>2</sup> - Singhy agenda and pandey, Manta, (2004).117 principales of orgnizational Behavior, New Delhi, A.I.T.B.S

<sup>3</sup> - Schernerhon, J, (2004) 283 core cocept of management, new york : john wiley. Inc

والمشرفين من ممارسة وظائفهم في التوجيه والتدريب بشكل فعال ويمكن تشبيه عملية الاتصال بالأعصاب في الجسم التي تتولى نقل الأوامر من وإلى الدماغ.<sup>1</sup>

### 3- خصائص الاتصال الإداري:

إن من واجبات الإدارة العليا أن تعمل على خلق المناخ السليم للاتصال الفعال، وذلك بوضع سياسة واضحة للاتصال تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية وإشباع الحاجات البشرية حتى يكون الأفراد على علم تام بنشاط المنشأة وأهدافها وخصائصها وبرامجها، ويتميز الاتصال الإداري بالخصائص التالية:<sup>2</sup>

#### أ- الاتصال عملية ديناميكية:

حيث تعتبر عملية الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تمكنا من التأثير في الناس والتأثر بهم، مما يمكننا من تغيير أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة.

#### ب- الاتصال عملية مستمرة:

حيث لا توجد بداية أو نهاية لعملية الاتصال فنحن في عملية اتصال دائم مع أنفسنا ومع مجتمعنا وبهذا المعنى يمكننا القول بأن الاتصال هو قلب العملية الإدارية.

#### ج- الاتصال عملية دائرية:

وبعني ذلك أن الاتصال لا يسير في خط مستقيم من شخص إلى آخر فقط بل إنه عادة ما يسير عليه في شكل دائري، حيث يشترك الناس جميعا في الاتصال في نسق دائري فيه ارسال واستقبال وأخذ وعطاء وتأثير وتأثر.

#### د- لا يمكن إلغاء الاتصال:

ونقصد هنا أنه من الصعب إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية حتى وإن كان غير مقصود، فقد تتأسف للمستقبل ولكن من الصعب أن نسحب الرسالة الاتصالية إذا ما تم توزيعها.

#### هـ- الاتصال عملية معقدة:

بالإضافة إلى أن الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة فهي معقدة أيضا لما تحويه من مشاكل وعناصر وأنواع، وشروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال وإلا سيفشل الاتصال.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - القرعان، احمد خليل، وحراشة إبراهيم محمد، الإدارة المدرسية الحديثة، دار الإسراء للنشر، عمان، ط1، 2004، ص: 77.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2004، ص: 59.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص: 60.

## المطلب الثاني: أنواع ونظريات الاتصال الإداري

## أولاً: أنواع الاتصال الإداري

تتعدد أنواع الاتصال الإداري بتعدد المعايير في التمييز بينها، حيث تتمثل أنواع الاتصال الإداري فيما

يلي:

## 1- الاتصالات الرسمية:

وذلك من خلال اتباع الخطوط التنظيمية داخل المنظمة، وذلك عن طريق اتباع أسلوب محدد لنقل

المعلومات من المستوى الإداري الأدنى إلى المستوى الأعلى داخل المؤسسة وخارجها (الاتصال الرئيسي).<sup>1</sup>

وهي أيضاً الاتصالات التي يتم وفقها لنقل المعلومات في إطار رسمي محدد ومركب وموضوع بدقة،

وهو كل اتصال ينطلق من الجماعات التنظيمية.<sup>2</sup>

كما يكون محدد بمراكز تنظيمية معينة، ويتم من خلال انتقال الرسائل وفق تسلسل السلطة في

التنظيم، وذلك أن التنظيم الرسمي هو جماعة المنظمة على مستوى عال، تتمتع بأهداف واضحة وقواعد

ولوائح قررت رسمياً.<sup>3</sup>

عادة ما يستخدم هذا الاتصال في القنوات الرسمية داخل التنظيم أو القواعد، أو المسارات التي يحددها

البناء التنظيمي الرسمي، لهدف التنسيق بين مختلف الأنشطة، والعمل على تحقيق أهداف المؤسسة وكذا

تحقيق الاستقرار في أداء المهام.

يعني أن الاتصال الرسمي يتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة، وتتبع قنوات ومسارات التي

يحددها البناء التنظيمي الرسمي.

حيث تأخذ الاتصالات الرسمية ثلاث (03) اتجاهات (الاتصالات النازلة، الصاعدة، الأفقية):

أ- **الاتصالات النازلة:** أكثر أنواع الاستخدام في المؤسسة في عملية نقل الأوامر من المستويات العليا

إلى المستويات الدنيا للإدارة، تضمن إعادة القرارات والأوامر والتعليمات ليمسح لكل فرد بالقيام بأكمل

وجه؛

ب- **الاتصالات الصاعدة:** في معالجة بطبيعتها النوع الأول، حيث تبدأ من المستويات الدنيا إلى

المستويات العليا للإدارة، وذلك لنقل ملاحظاتهم ومقترحاتهم لمختلف مصالح العمل؛

<sup>1</sup> - محمد ياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، ط1، الأردن، 2002، ص: 212.

<sup>2</sup> - علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص 237.

<sup>3</sup> - محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، ط1، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص 48.

ج- الاتصالات الأفقية: تتم بين أفراد التنظيم في مستوى إداري واحد، يهدف إلى التنسيق والتعاون بين جهودهم.

## 2- الاتصالات غير الرسمية:

وهي تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، وتعتمد أساساً على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه، ويلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية وتوفيراً للوقت في جمع المعلومات.<sup>1</sup>

إن الاتصالات غير رسمية هي تلك الاتصالات التي تقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الموظفين داخل المنظمة.

حيث هذا التعريف هو الأساس الذي تقوم عليه الاتصالات غير الرسمية وهو العلاقات الشخصية والاجتماعية لقيام هذا الأسلوب من الاتصالات.

مثال على الاتصالات غير الرسمية، ما يدور بين زملاء العمل من أحاديث تعكس أحوالهم العامة وتستدعي اهتمام واستحواذ على تفكيرهم، إضافة إلى متطلبات التي تصل من العاملين إلى الإدارة المباشرة متخطية بذلك المستويات الرئيسية التي بينهما.

الاتصالات غير الرسمية وفق هذه العبارة عن شبكة من تفاعلات التي تنشأ بين الأفراد رؤساء كانوا أم مرؤوسين على أساس شخصي، والتي تعتمد على علاقات الأولوية بينهم، يأخذ الاتصال شكل غير مقنن عن طريق مراكز غير رسمية مثل وجود علاقة شخصية بين العامل ورئيس المصلحة أو مدير، فيقع نقل المعلومة بطريقة شفوية سواء داخل المؤسسة أو خارجها.<sup>2</sup>

ما يعاب على الاتصال غير الرسمي هو أن الاعتماد عليه في الإدارة التنظيم يؤدي إلى إضعاف السلطة الرسمية، خاصة هذا النوع لا يخضع للمراقبة والإشراف مما يجعل إمكانية تسوية المعلومات أو نقلها خاطئة أمراً قائماً، وإذا كان الاتصال الرسمي يحتوي على طرق وأنماط معينة يسير وفق قنوات محددة فإن الاتصال غير الرسمي على العكس من ذلك يفتقر إليها.

<sup>1</sup> - زيد منير عبيد، مرجع سابق، ص: 43.

<sup>2</sup> - عاطف عدلي العيد، الاتصالات والرأي العام، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993، ص 70.

## ثانيا: نظريات الاتصال الإداري

تتمثل نظريات الاتصال الإداري فيما يلي:

## 1- نظريات التأثير المباشر:

"هارولد لازويل" قال بنظرية الرصاصة السحرية أو الحقنة تحت الجلد، حيث تفترض هذه النظرية أن الأشخاص ليسوا إلا مجتمع جماهيري مؤلف من مجموعة من الأشخاص المنعزلين (تأثرت بفكر فرويد)، وأن وسائل الإعلام تمثل فيه مصادر قوية للتأثير وأن الناس يقبلونها ويفهمونها بشكل متماثل، حيث أن هذه النظرية لم تكن نظرية واقعية بسبب التبسيط الشديد، وافترض أن للإعلام تأثيرات عنيفة ومفاجئة، إلا أن أهميتها تكمن في أنها بداية بحوث تأثير الإعلام.

## 2- نظريات التأثير الانتقائي:

## أ- نظرية الاختلافات الفردية:

تقول هذه النظرية ببساطة أن الأشخاص المختلفون يستجيبون بشكل مختلف للرسائل الإعلامية وفقاً لاتجاهاتهم، وكما توضح النظرية أن وسائل الإعلام تستقبل وتفسر بشكل انتقائي، وذلك بسبب اختلاف الإدراك الذي يفكر به كل شخص، ولأن الإدراك الانتقائي فالتذكر والاستجابة هما انتقائيين أيضاً، وبالتالي فتأثير وسائل الإعلام ليس متماثل.

## ب- نظرية الفئات الاجتماعية:

الناس هنا ينقسمون إلى فئات اجتماعية وسلوك الاتصال الذي يشابه داخل كل فئة، وترى النظرية أن موقع الفرد في البناء الاجتماعي يؤثر على استقباله، وأن الفئة قد تتحدد بناء على عوامل مثل: السن، الجنس، الدخل، التعليم، الوظيفة، كما أن أنماط الاستجابة تتشابه في داخل كل فئة، لذا فتأثير وسائل الإعلام ليس قويا، ولا متماثلا، ولكنه يختلف بتأثير الفئات الاجتماعية.<sup>1</sup>

## ج- نظرية العلاقات الاجتماعية:

ترى هذه النظرية أن جمهور وسائل الإعلام ليسوا مجرد أفراد منعزلين، أو أفراد مجتمعين في فئات اجتماعية، ولكنهم مرتبطون ببعضهم البعض في اتحاد، وعائلات، ونوادي.

<sup>1</sup> - بشير العلق، نظرية الاتصال مدخل متكامل، دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص: 63.

## نظريات التأثير غير مباشر:

## أ- نظرية التأثير المعتمد على تقديم النموذج:

تقول هذه النظرية أن تعرض الفرد لنماذج السلوك التي تعرضها وسائل الإعلام توفر للفرد مصادر التعلم الاجتماعي، مما يدفعه لتبني هذه النماذج في سلوكه اليومي (الحلم الأمريكي من خلال السينما-فتيات الإعلانات).

## ب- نظرية المعنى:

ترى هذه النظرية أنه يمكن لوسائل الإعلام أن تقدم معانٍ جديدة لكلمات اللغة، وتضيف عناصر جديدة للمعاني القديمة، وبما أن اللغة عامل حاسم في الإدراك والتفسير والقرارات فإن وسائل الإعلام يصبح لها دور حاسم في تشكيل السلوك بشكل غير مباشر (الثورة-النكسة-الفتح العربي).

## ج- نموذج الحاجات والإشاعات:

تقول هذه النظرية أن جزءًا هامًا من استخدام الناس لوسائل الإعلام موجه لتحقيق أهداف يحددها الأفراد، وهم يقومون باختيار وسائل إعلامية معينة لإشباع احتياجاتهم مثلما قال مارك ليفي هناك خمسة (05) أهداف متحققة من استخدام الناس لوسائل الإعلام (مراقبة البيئة-التوجه المعرفي-عدم الرضا-التوجه العاطفي- التسلية).

3- نظريات الاتصال الإقناعي:<sup>1</sup>

أ- النموذج النفسي: يعتمد هذا النموذج على نظرية الاختلافات الفردية - الرسالة الفعالة هي التي تتمكن من تحويل البناء النفسي للفرد بشكل يجعل الاستجابة المعلنة متفقة مع موضوع الرسالة، ومن أبرز خطوات النموذج الآتي:

- وصول الرسالة للشخص؛
- قبوله لها ليفكر فيها؛
- تقييمه للأهداف التي سيحققها من تنفيذها للسلوك؛
- اختيار القيام بالسلوك.

ب- النموذج الثقافي الاجتماعي: يعتمد هذا النموذج على نظرية الفئات الاجتماعية والعلاقات الاجتماعية، حيث من الصعب تفسير سلوك الأفراد بناء على المتغيرات النفسية وحدها لأنهم دوماً

<sup>1</sup> - بشير العلاق، نظرية الاتصال مدخل متكامل، مرجع سابق، ص: 64.

يتصرفون داخل سياق اجتماعي ويرى النموذج أن الرسالة الإقناعية هي التي تحدد أو تعيد تحديد العملية الثقافية وتشكل أو تغير في اتجاه السلوك المعلن.<sup>1</sup>

#### 4- التفسير الشامل لتأثير وسائل الإعلام:

حيث يعتمد هذا التغيير على نظرية الاعتماد المتبادل بين الجمهور ووسائل الإعلام والمجتمع وهنا لابد من وضع ثلاثة علاقات في الاعتبار عند التحدث عن تأثير وسائل الإعلام:

- أولاً: النظام الاجتماعي؛

- ثانياً: دور وسائل الإعلام في هذا النظام؛

- ثالثاً: علاقة الجمهور بوسائل الإعلام.

حيث أن استخدام وسائل الإعلام لا يتم بمعزل عن تأثيرات النظام الاجتماعي السائد، وأن طريقتنا في التعامل مع تلك الرسائل تتأثر بما نتعلمه من المجتمع في الماضي، وتحدث وسائل الإعلام في هذا السياق ثلاثة (03) أنواع من التأثيرات هي:

- التأثيرات المعرفية: إزالة الغموض، وضع الأجندة، زيادة نظم المعتقدات القيم والسلوكيات.

- التأثيرات الوجدانية: الحساسية للعنف (حرب الخليج) والمخاوف، والاعتزاز.

- التأثيرات السلوكية: الحركة والفعل أو فقدان الرغبة في الحركة والفعل وهما من نتائج التأثيرات المعرفية والوجدانية، فالإعلام لا يهدف فقط إلى تقديم المعرفة بقدر ما يهدف لإثارة رد فعل أو سلوك.<sup>2</sup>

ولأهمية نظريات الاتصال الإداري في مجال الأعمال والخدمات التي تسعى إلى الربح، العمل بهذه النظريات لتحقيق هدف المؤسسة.

#### المطلب الثالث: وسائل الاتصال الإداري ومعوقاته

##### أولاً: وسائل الاتصال الإداري

تتعدد وسائل الاتصال الإداري في هذا العصر، وهو عصر الاتصالات والتقنيات الحديثة، ولكن يمكن القول أن وسائل الاتصال الإداري تقسم بشكل رئيسي إلى ثلاث أنواع:

<sup>1</sup> - بشير العلاق، مرجع سابق، ص: 65.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص: 66.



**1- الاتصالات الشفوية:**

وهو أكثر أشكال الاتصال الإداري انتشارا، يحدث في كل مكان في المنظمة، ويشمل المحادثات غير الرسمية عند القيام بعمل أو في المقابلات والاجتماعات، فهي تمتاز بالبساطة والوضوح وتناسب الموظفين في المستويات الإدارية الأمامية بشكل أكبر، وتمكن من ناحية أخرى من التأكد من فهم وإدراك المستقبل للرسالة المرسله إليه، وتساعد على توطيد العلاقات الإنسانية وإزالة الحواجز بين الرؤساء والمرؤوسين، وتشعر الجميع باطمئنان أكبر، وتعتبر الاجتماعات خاصة التنظيمات الكبيرة وسيلة هامة للاتصال، حيث تعقد بشكل دوري لمناقشة مختلف الأمور بشكل يتيح لجميع المشتركين فرصة للتعبير عن قرارات أصوب، لأنها تكون مدركة لمختلف وجهات النظر، أما عيوب هذا الأسلوب تكمن في عدم الثقة وعدم قدرة البعض على الاتصال الشفوي الجيد، كما أن هذا الأسلوب لا يمكن اعتماده في المؤسسات كبيرة الحجم لأنه يستغرق وقتا طويلا.<sup>1</sup>

**2- الاتصالات المكتوبة:**

أ - **المجلات الحائطية:** وهي وسيلة بسيطة منخفضة التكاليف، ولها فعالية في إعلام العاملين بالمسائل التي تهم بشكل مباشر.

ب - **كشوف المعلومات:** وهي تختلف من تنظيم لآخر، فقد تكون يومية أو أسبوعية أو شهرية، وهي فعالة جدا للاتصال بالعاملين.<sup>2</sup>

**3- الاتصالات الحركية:**

يشمل هذا النوع من الاتصالات استخدام لغة الجسم تعبيرات الوجه والعيون في إرسال الرسائل، وبالإضافة إلى هذه الوسائل يتواجد هنا وسائل اتصال أخرى، مثل وسائل الاتصال المصورة، وهي ذات استخدامات واسعة في ميادين الأعمال، ورغم أن الاتصالات الكتابية تعتبر وسيلة رئيسية في الاتصالات، إلا أن لكل أسلوب مميزات وظروفه المناسبة، ويقوم اعتماد أسلوب دون آخر على العديد من الاعتبارات، كالسرعة المطلوبة، طبيعة محتوى الرسالة ومدى أهميتها، والتكلفة التي تستلزمها الوسيلة، وكذلك نوعية الفئات التي توجه إليها الرسالة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - بوفجلة غياث، مقدمة في علم النفس التعليمي، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص: 36.

<sup>2</sup> - Lakhdar Sekiou : **Gestion de Personnel- Edition d'organisation**, Paris, P 368.

<sup>3</sup> - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط5، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص ص: 234-235.

## ثانياً: معوقات الاتصال الإداري

ويقصد بها المشاكل والصعوبات التي تتعرض لها العملية الاتصالية وتؤثر على فعاليتها وقدرتها على إدراك الأدوار المنوط لها.

## 1- المعوقات النفسية والاجتماعية:

حيث أن التغيير يتوقف على حالة الفرد النفسية وطريقة تفكيره، ومستوى إدراكه، ودرجة الانتقالية في الإدراك ودوافع الفرد وأمانيه، المعوقات الاجتماعية تعتبر التغييرات الاجتماعية من عوائق الاتصال الرئيسية لأنها تؤدي إلى ظهور أمانية والفرقة، ويمكن أن تركز على أسس دينية أو عرقية وإقليمية.

## 2- المعوقات الناشئة من طبيعة التنظيم:

- غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات؛
- مركزية التنظيم وعدد المؤسسات الإدارية وعدم تجانس الجماعة، فالمركزية توجب ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدراً كبيراً من المعلومات رغم بعده من مراكز التنفيذ، الأمر الذي يقلل سرعة الاتصالات؛

- قصور أدوات الاتصال وعدم كفاءة وعدم مناسبتها للرسائل المنقولة.<sup>1</sup>

## 3- معوقات أخرى:

هناك أيضاً معوقات تقف في سبيل نجاح الاتصال الإداري ومنها:<sup>2</sup>

## أ - معوقات شخصية:

ويقصد بها مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل أو المستقبل في عملية الاتصالات الإدارية، وتحدث فيها أثراً عكسياً، وتعزى هذه المعوقات بصفة عامة إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له، وكذلك مدى الثقة بين الأفراد، فضعف الثقة بينهم يؤدي إلى عدم تعاونهم وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض، مما يعقد عملية الاتصالات ويحد من فعاليتها.

## ب - معوقات تنظيمية:

وترجع أساساً إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في كثير من

<sup>1</sup> - معن محمود عياصرة، مروان محمد بن احمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 174.

<sup>2</sup> - زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص: 45.

الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية. وقد يكون التخصص، وهو أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم، من معوقات الاتصال، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة (gargon) وأهدافها الخاصة، فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المتخصصين. وعدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المنظمة تعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال الإداري أو قصور هذه السياسة.

وغياب وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات، وعدم الاستقرار التنظيمي، يؤديان أيضاً إلى عدم استقرار نظام الاتصالات الإدارية في المؤسسة.

### ج - معوقات بيئية:

ويُقصد بها المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال الإداري والتي ترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المؤسسة أو خارجها، ومن بينها اللغة التي يستخدمها، واستخراجه لمعاني الكلمات في ضوء قيمه وعاداته وتقاليده، بالإضافة إلى عدم كفاية وكفاءة أدوات الاتصال الإداري، وعدم وجود نشاط اجتماعي على نطاق كبير في كثير من المؤسسات.<sup>1</sup>

ولا شك أن طريقة الاتصال تتأثر بمدى التفاهم والتعاون القائم بين العاملين، فدرجة التفاهم والانسجام التي تتوافر بينهم تحدد أسلوب الاتصال ومدى فاعليته. إن درجة الحرارة والإضاءة وسوء التهوية ووجود الضوضاء، تساعد على إعاقة الاتصال الفاعل. والحيز المكاني الضيق مع كثرة المراجعين، يعرقل الاتصال الفعال ويؤدي للتوتر.

## المطلب الرابع: عناصر الاتصال الإداري وأساليبه

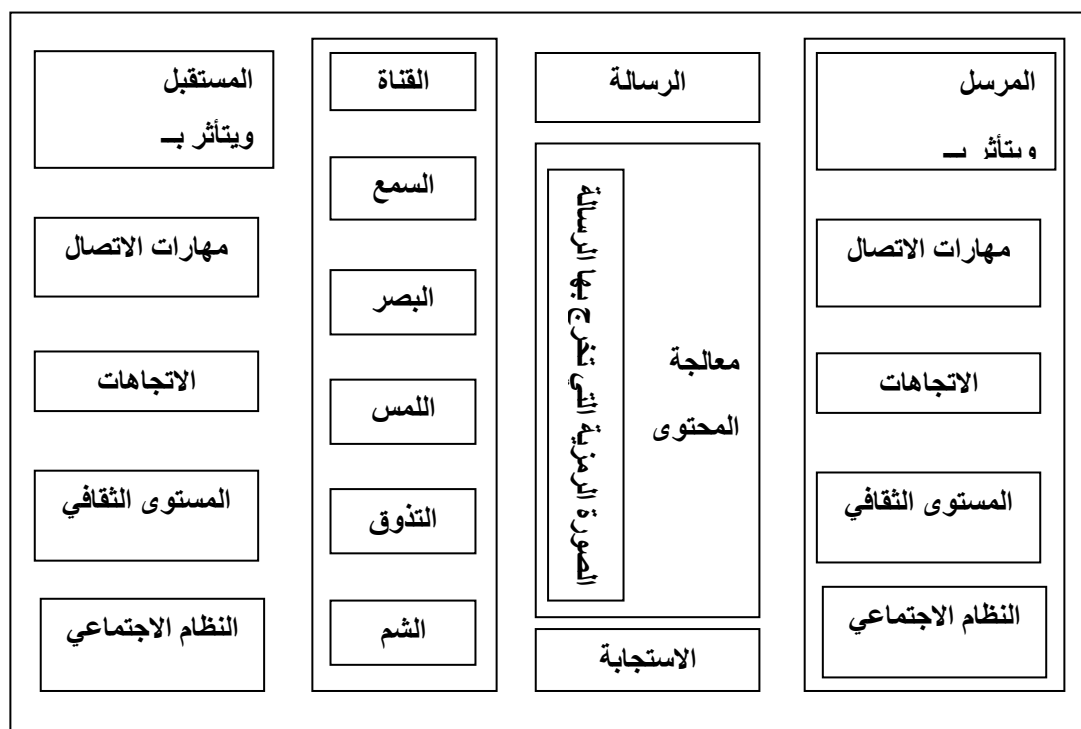
### 1- عناصر الاتصال الإداري:

يقصد بعناصر الاتصال تلك الطرق التي تم بموجبها انتقال المعرفة من شخص لآخر، حيث تصبح مشاعاً بينهما، وتؤدي إلى التفاهم بين هاذين الشخصين أو أكثر، وهي تمثل نشاطاً حركياً يستلزم توافر مجموعة من العناصر وجود طرفين للاتصال، رسالة متبادلة، قنوات يتم من خلالها نقل الرسالة وتفهم للمعاني، رد على الرسالة المعطاة، وجود علاقات متداخلة تحمل معاني التأثير والتأثر، أي أن عملية الاتصال هي عملية مركبة لها جوانب ثلاث وهي:

<sup>1</sup> - زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص: 46.

- أ- المضمون: وهو الكلمة والجمل المستخدمة في الاتصال؛<sup>1</sup>  
 ب- الأسلوب: هي الطريقة التي يتم بها نقل الكلمات والجمل المستخدمة في الاتصال؛  
 ج- المجال: أي تحديد زمان ومكان نقل هذه الكلمات والجمل.  
 كما أن تلك العملية تتكون من مجموعة من العناصر التي يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (01): عناصر عملية الاتصال الإداري

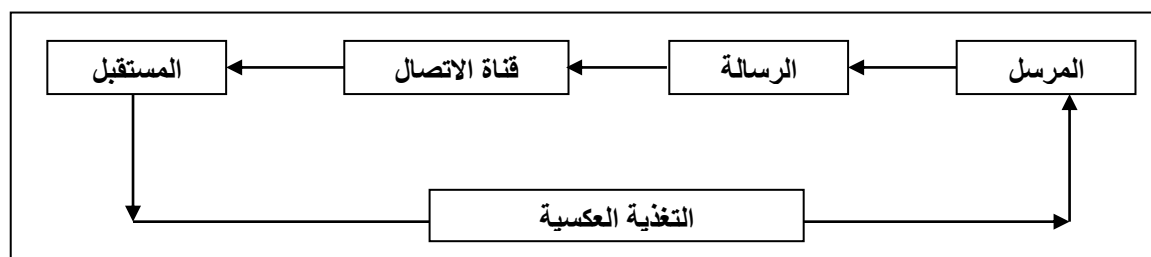


المصدر: محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008، ص ص: 32-33.

.33

ومن ذلك نجد عناصر الاتصال في عملية توصيل قدر من المعلومات والحقائق من جهة نملكها إلى جهة تحتاج إليها لإنجاز عمل أو لاتخاذ القرار أو لتغيير سلوك وغيرها.<sup>2</sup>  
 ويمكن تصوير عناصر الاتصال الإداري حسب الشكل الموالي:

شكل رقم (02): عناصر الاتصال الإداري



<sup>1</sup> - الدكتور محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008، ص ص: 32-33.

<sup>2</sup> -Doft .R. &NoeR.Organisationnal. Behavior, South-Western- Pub., U.S.A, 2010, P 306.

Source : Doft .R. &NoeR.Organisationnal. Behavior, Sauth-Westen- Pub., U.S.A , 2010, P 306.

✓ ناصر عملية الاتصال:

- المرسل **Sender**: أو مصدر المعلومات هو ذلك الشخص الذي لديه الرغبة في مشاركة الآخرين لمشاعره أو أفكاره.
- الرسالة **Message**: وتعني الأسلوب الذي تخرج به الفكرة أو المشاعر من المرسل إلى هؤلاء الذين يود أن يشاركوه أفكاره أو مشاعره.
- قناة الاتصال **Channel**: وهي الطريقة التي تنتقل بها الرسالة بين المرسل والمستقبل أو المستقبلين.
- المستقبل **Receiver**: وهو ذلك الشخص أو المجموعة المستهدفة من عملية الاتصال والذي يريد المرسل أن يشاركوه في أفكاره ومشاعره.
- الاستجابة **Reponse**: وهي ما يمكن أن نسميه رد الفعل الذي يحدث لدى المستقبل نتيجة عملية الاتصال، وهل حققت التأثير أو الهدف المطلوب أم لا، وهو ما يعتبره البعض المتم لدائرة الاتصالات بين المستقبل والمرسل.<sup>1</sup>

3- أساليب الاتصال الإداري:

تتم عملية الاتصال بين المرسل والمستقبل وبالتالي نقل مضمون الرسالة أو المعلومات أو الأفكار عبر الأساليب المختلفة، يطلق عليها أساليب الاتصال هذه الأساليب هي:

أ- أسلوب الاتصال الكتابي:

حيث يتم الاتصال الكتابي بين المرسل والمرسل إليه بواسطة الكلام المكتوب مثل الرسائل والتقارير والمذكرات أو عبر شبكة المعلومات العالمية (الأنترنت) أو رسالة قصير على الهاتف النقال وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المنظمات كبيرة الحجم وذات اتساع في التنظيم والمستويات الإدارية اليومية. وحتى ينجح الاتصال الكتابي ويحقق أهدافه يجب أن يتصف الكلام المطلوب بالبساطة والوضوح، ويتم ذلك من خلال القدرة على صياغة الرسالة بطريقة مبسطة وسهلة وواضحة.

• ويحقق الاتصال الكتابي مجموعة من المزايا وهي:<sup>2</sup>

- يحمي المعلومات المراد تحقيقها من التحريف بدرجة أكبر من الاتصال الشفوي؛

<sup>1</sup> - زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص: 42.

<sup>2</sup> - محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص: 74.

- يعتبر هذا النوع من أساليب الاتصال، وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة والتكلفة المالية والجهد المبذول؛

- يعطي وقت متكافئاً للمتصل به، من خلال التدقيق ومحاولة الفهم.

• لكن لا يخلو أسلوب الاتصال الكتابي من عيوب وسلبات وهي:

- أنه لا يتناسب مع الظروف الاستثنائية التي تقتضي السرعة في إبلاغ بعض المعلومات إلى العاملين أو مدير المنشأة؛

- أن المرسل لا يستطيع أن يرى في وجه المرسل إليه، الملامح التي تشير إلى ردة فعله اتجاه مضمون الرسالة بسبب عدم المواجهة، وهذا الأسلوب يسهل عملية احتمالات التحريف، إذ يكون للكلمة الواحدة أكثر من معنى، فلا يدخل في ذهن المرسل إليه إلا معنى يراه هو وفقاً لطبيعة تفكيره وخبرته وثقافته؛

• ويتخذ الاتصال الكتابي وسائل متباينة أهمها الشكاوى والاقتراحات والتقارير والمذكرات والدوريات والمنشورات والكتب والصحف والمجلات الإحصائية.

#### ب- الاتصال الشفاهي:

الأسلوب الثاني من أساليب الاتصال يكون على شكل الاتصال الشفوي ويتم عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المتصل والمستقبل شفويًا، أي عن طريق الكلام المنطوق المسموع وليس الكلام المكتوب. وهذا الأسلوب يتميز عن الأسلوب الكتابي بأنه أكثر سهولة وأيسر وأكثر إقناعاً للمرسل إليه أو المستقبل، ويستخدم هذا الأسلوب في الموضوعات التي تحتاج إلى شرح وتفسير الإجابة على التساؤلات المطروحة بوضوح وبطريقة فورية ومباشرة، ويعاب على هذا الأسلوب أنه قد يعرض المعلومات المراد نقلها إلى التحريف أو إلى سوء الفهم، كذلك احتمال عدم إجابة المرسل إليه للاستماع لكنه بواسطة يرى المرسل ملامح وجه المستقبل كرد فعل.

ويتحقق هذا الأسلوب الشفوي في الاتصال بوسائل مختلفة أهمها المقابلات الشخصية بين المرسل والمرسل إليه والمكالمات الهاتفية والندوات والمؤتمرات واللقاءات الاجتماعية الدورية أو الطارئة.<sup>1</sup>

#### ج- أسلوب الاتصال التصويري:

ويجرى هذا الأسلوب من الاتصال عن طريق استخدام الصور والرسوم من أجل نقل مضمون الرسالة المراد توصيلها، ويحقق عدة وسائل مختلفة أهمها:

- التلفزيون؛

- الفضائيات، الأنترنت، السينما، والصور التي تنشر في الصحف والمجلات والإعلانات والملصقات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، نفس المرجع، ص: 75.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص: 76.

## المبحث الثالث: الدراسات السابقة

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى بعض ما توصل إليه الباحثون في مجال دراستنا لما له علاقة بها، حيث سيتم تقسيمه إلى ثلاث مطالب.

## المطلب الأول: الدراسات العربية

## 1-دراسة: عبد العنزي (2010)

## بعنوان: أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى دور الاتصالات الإدارية في تحقيق قرارات إدارية فاعلة في وزارة العدل الكويتية، ولمعرفة مستوى فاعلية الاتصالات الإدارية المستخدمة وأثرها في تحديد خصائص المعلومات الناتجة عنها في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية.

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في وزارة العدل في دولة الكويت والبالغ عددهم (163) موظفاً وموظفة، واستُخدم المسح الشامل وتم اعتماد مجتمع الدراسة بأكمله عينةً للدراسة حيث تم توزيع (163) استبانة واسترد منها (125) استبانة.

ولأجل تحقيق أغراض هذه الدراسة وجمع البيانات من مجتمع الدراسة، قام الباحث بتطوير استبانة من (35) فقرةً، موزعةً على خمسة مجالات هي: أنماط الاتصالات الإدارية (الاتصالات الهابطة، الاتصالات الصاعدة، الاتصالات الأفقية)، وسائل الاتصالات الإدارية (وسائل الاتصال المكتوبة، وسائل الاتصال الشفوية، وسائل الاتصال الإلكترونية)، ومهارات الاتصالات الإدارية (الكتابة والتحدث والقراءة والإنصات)، وخصائص المعلومات (التوقيت المناسب، والدقة، والشمولية، والوضوح، وسهولة الحصول عليها)، خصائص القرارات الإدارية (توقيت اتخاذ القرار، سهولة تنفيذ القرار، قبول، القرار من قبل المعنيين) تم تحليل البيانات باستخدام حزمة التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث استخدم منها الانحدار البسيط واختبار التباين.

قد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- وجود أثر لأنماط ووسائل ومهارات الاتصالات الإدارية في وزارة العدل الكويتية في توفير معلومات ذات خصائص تتسم بالتوقيت المناسب، والدقة، والشمولية، والوضوح، والمرونة، وسهولة الحصول عليها؛

- كما أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لخصائص المعلومات تلك في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، وتبين وجود فروقات في أثر فاعلية الاتصالات الإدارية في توفير معلومات تحقق فاعلية القرارات

الإدارية في وزارة العدل الكويتية تُعزى للجنس، في حين أنه لا يوجد فروقات تعزى للعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة للعاملين في الإدارة تتعلق بفاعلية الاتصالات المطلوبة. وقد عرضت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها: زيادة الاهتمام بأنماط الاتصالات الإدارية بين العاملين بنفس المستوى الإداري ومن المديرين إلى العاملين للمساهمة في توفير معلومات ذات خصائص معينة تجعل القرارات الإدارية أكثر فاعلية، وتطوير وسائل الاتصالات الإدارية المكتوبة والشفوية والإلكترونية لتوفير المعلومات المطلوبة، وتدريب العاملين على تلك الوسائل لإتقانها للمساهمة في جعل المعلومات الناتجة عنها أكثر دقة ومنفعة.

## 2- دراسة: خالد محمد علي نوح (2017)

### بعنوان: أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية

تناول الباحث أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على الاتصالات الإدارية بأنواعها المختلفة ودورها في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية وكذلك التعرف على نقاط القوة والضعف في أداء الشركة ومعالجة نقاط الضعف، وكما تهدف هذه الدراسة إلى تقييم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تساعد متخذي القرارات في الشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة المحدودة في الفترة من 2011م - 2015م وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي كمنهجية للدراسة واستخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات وقد توصل الباحث إلى عدد من النتائج أهمها:

- عدم استخدام منطقة البحر الأحمر الحرة للاتصالات في جميع المستويات الإدارية؛
- يتم اشتراك كافة العاملين في جميع المستويات في وضع وتنفيذ قرارات المنطقة الحرة؛
- توجد وسائل للاتصالات ذات جودة عالية.
- وعلى ضوء النتائج أعلاه أوصى الباحث ما يلي:
- لابد من تحديد وسائل للاتصالات الإدارية المتبعة في المنشأة لتحديد معيار فاعلية القرارات الإدارية؛
- لا بد أن تكون القرارات الإدارية مسؤولية الإدارة العليا فقط حتى تزيد من فاعلية القرارات الإدارية؛
- يجب أن تتناسب الاتصالات الإدارية مع أهداف المنشأة.



## 3-دراسة: عصام محمد حمدان مطر (2008)

بعنوان: التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التطوير التنظيمي على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، كما هدفت أيضا إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي على أرض الواقع ويصفه بشكل دقيق ويعبر عنه تعبيراً كمياً وكيفياً.

وبالنسبة للبيانات الثانوية فقد تم الحصول عليها من خلال البحث والاطلاع على الكتب والأبحاث والدوريات والدراسات السابقة وشبكة الأنترنت.

ويضم مجتمع الدراسة من 262 منظمة أهلية مسجلة في دليل الأمم المتحدة لعام 2007 وتم اختيار عينة من 160 منظمة بعد التأكد من استيفائها للشروط وهي أن تضم المنظمة 10 عاملين دائمين فأكثر أو تضم 10 متطوعين فأكثر إن كان عدد العاملين بها يقل عن عشرة، وتم التأكد من هذه المعلومات من خلال دليل المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة والصادر عن مكتب المنسق الخاص للأمم المتحدة والذي يحتوي على معلومات مفصلة عن عدد العاملين والمتطوعين في كل مؤسسة، وقد استخدم الباحث استبانة خاصة لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة وتم توزيع 160 استبانة على مدراء المنظمات الأهلية حيث قام 153 فرداً بالإجابة عليها وإرجاعها، وتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات الأولية واختبار الفرضيات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات التطوير التنظيمي وفاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، وقد شملت هذه المجالات الأهداف والاستراتيجيات، الهيكل التنظيمي، الأساليب والأدوات التكنولوجية، تنمية وتطوير العاملين، الأنظمة والسياسات الإدارية ومجال العمل الجماعي؛

- أظهرت الدراسة وجود بعض الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة في بعض مجالات التطوير التنظيمي تعود للمتغيرات الشخصية مثل العمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها:

- العمل على تطوير الهياكل التنظيمية في المؤسسات غير الحكومية بشكل مستمر يجعلها قادرة على مواكبة التغيرات في بيئة العمل؛
- إجراء تعديلات في أنظمة وسياسات المؤسسة بما يزيد من فاعليتها في اتخاذ القرارات؛
- العمل على تنمية وتطوير العاملين في مجال اتخاذ القرارات وزيادة مشاركتهم في العملية الإدارية بشكل عام الأمر الذي يؤدي إلى تطوير المؤسسة وتعزيز كفاءتها؛
- التخصص في مجالات العمل الأهلي بدلا من التكرار وعدم الوضوح.

#### 4-دراسة: وردة برويس (2014-2015)

**بعنوان: فعالية الاتصال الإداري في إنجاح عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية وانعكاسه على أداء العاملين**

اهتمت هذه الدراسة بموضوع فعالية الاتصال الإداري في إنجاح عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية وانعكاسه على أداء العاملين (دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية- قديلة) بسبب أن كثيرا من علماء الإدارة اليوم يرون أن مشكلة الإدارة فيوما هذا هي مشكلة الاتصالات أي مشكلة توفير البيانات والمعلومات اللازمة للعملية الإدارية، كما يؤكدون أيضا أن المعلومات هي التي تخلق الاتصال، ومن ثم اتخاذ القرارات، فهي إذن من أهم وسائل الإدارة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما هدفت الدراسة إلى تشخيص ووصف طبيعة الاتصال السائدة في المؤسسة الصناعية محل الدراسة ن ومعرفة مدى انسجام العملية الاتصالية داخل المؤسسة محل الدراسة، وكذا معرفة مدى اهتمام المسؤولين وتطبيقهم للعلاقات الاتصالية والإنسانية بمعرفة العلاقات التي تربط المسؤولين والإطارات والعمال ومحاولة إبراز حجم التأثير الذي يتركه استخدام أنواع الاتصالات السائدة في المؤسسة محل الدراسة على نشاط الغدارة وأداء العاملين فيها.

اعتمدت الدراسة على منهج المسح الشامل لمسؤولي وإطارات وعمال مؤسسة قديلة للمياه، كما تم استخدام المنهج الوصفي والذي يتوافق مع طبيعة الدراسة، ومن أجل جمع البيانات قامت الباحثة بإعداد استشارة موجهة للمسؤولين وأخرى موجهة للإطارات والعاملين بالمؤسسة الصناعية محل الدراسة.

أما النتائج فأظهرت ما يلي:

- أن الاتصال الإداري الفعال في المؤسسة الصناعية محل الدراسة يعمل على إزالة الغموض وتقريب الثقة بين الإدارة العاملين، وذلك من خلال وصول المعلومات للمعنيين في جميع مستويات الإدارة يتم بسهولة ويسر، كما انه لا توجد أي صعوبة لدى الإدارات والعاملين في اللغة للاتصال بالمسؤولين؛

- تتوزع دوافع الاتصال بالمؤسسة فنجد أغلبية المسؤولين يتصلون لهدف تنظيم العمل وإنجازه، إلا أن هناك أقلية فقط من تضيف أهدافا أخرى للاتصال كالتنسيق والمراقبة والتشجيع والتحاور والتشاور بشكل جزئي، وهذا ما يعكس فهمهم النسبي لأهمية الاتصال في حياة المؤسسة الصناعية؛
- كما أظهرت نتائج الدراسة إلى كون نظام الاتصال يعمل على إحداث علاقات اتصالية وإنسانية بالمؤسسة محل الدراسة، وبالتالي العمل على تنسيق الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة.

وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة اقترحت الباحثة مجموعة من التوصيات كان

أهمها:

- الاعتماد على العلاقات الاتصالية مع عدم الإخلال بتطبيق القانون وتحمل المسؤولية فالعلاقات الاتصالية المبنية على أساس المصلحة الخاصة أثرها سيكون سلبيا تماما وهي تعود إلى طبيعة الشخص المتعامل معه؛
- زيادة تفعيل مشاركة العمال والإطارات في طرح اقتراحاتهم وأفكارهم البناءة لما له من نتائج إيجابية على أدائهم، كما أن المسؤول الذي يتميز بالكفاءة والمهارة والذي له القدرة على حسن القيادة، والتوجيه يتميز بالتشجيع على القرارات الجيدة؛
- ضرورة تطوير نظام اتصال فعال يضمن التنسيق بين مختلف المصالح بالمؤسسة لتحقيق فعالية الأداء والأهداف؛
- عقد الاجتماعات الدورية التي تؤدي إلى بناء علاقات قوية بين المسؤولين وجميع أعضاء المؤسسة؛
- تفعيل شبكة الأنترنت كوسيلة اتصال لما لها من أثر في تخفيض تكاليف الاتصالات والحد من استخدام الورقيات عبر الفاكس، وإتاحة الفرصة للمستويات التنفيذية للاستفادة من هذه الخدمة بما يخدم مصلحة العمل، وعدم اقتصرها على المسؤوليات العليا فقط.

##### 5-دراسة: فوزي سعد نجم عبد السلام الدري (2017)

بعنوان: دور كفاءة نظام الاتصالات في رفع مستوى الأداء الوظيفي «دراسة ميدانية على مديري

المدارس بالتعليم الأساسي والثانوي ببلدية الأبيار»

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور فعالية نظام الاتصالات الإدارية في مجال أداء موظفي المدارس الابتدائية والثانوية في منطقة الأبيار، تم اعتماد طريقة وصفية تحليلية، وقد أجريت الدراسة على 44 مديرا، اعتمدت الدراسة على منهج المسح الشامل، في حين تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات المتحصل عليها.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- تلعب فعالية نظام الاتصالات الإدارية دورًا مهمًا في حل المشكلات التي تواجه مديري المدارس، كانت هذه المساهمة مرتفعة للغاية، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.1685، أي حوالي 83%؛
- كشفت النتائج أيضًا أن مساهمة فعالية تقنيات الاتصال الإداري المستخدمة في المدارس العامة لها دور رئيسي في رفع مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين. كانت هذه المساهمة مرتفعة للغاية، حيث وصل المتوسط الحسابي 4.0733، أي ما يقرب من 81%؛
- كانت درجة عوائق التواصل الإداري عالية جدًا بمتوسط حسابي 4.0804، أي حوالي 82%؛
- على الرغم من أول نتيجتين، كان مستوى معوقات الاتصال الإداري مرتفعًا للغاية، لكن يبذل المدراء قصارى جهدهم للتغلب على هذه العوائق على الرغم من نقص التواصل الإداري في المدارس قيد الدراسة.
- وعلى أساس النتائج التي توصل إليها الباحث قدم مجموعة من التوصيات أبرزها:
- تعزيز دور وأهمية الاتصالات لان الاهتمام بمجال الاتصالات الإدارية يساهم في سرعة الأداء وتحقيق أهداف المدرسة؛
- العمل على تحسين وتطوير وسائل الاتصالات الإدارية المستخدمة بالمدارس محل الدراسة لمواكبة التطور؛
- عمل دورات تدريبية للمديرين في مجال الاتصالات لمواكبة التطورات الحديثة في وسائل الاتصالات؛
- تفعيل شبكة المعلوماتية (الأنترنت) للحد من معوقات الاتصالات الإدارية.

### المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

#### 1- دراسة Huma Haroon (2018): بعنوان

##### Performance The Impact of Organizational Communication on Organizational

هدفت هذه الدراسة للكشف عن تأثير التواصل التنظيمي على الأداء التنظيمي في الجامعات، كان البحث كميًا وصفيًا، طبقت الدراسة على عينة مكونة من 600 طالب و120 مدرسًا من الجامعات العامة والخاصة باستخدام العينة الطبقية في اختيار العينة واستخدم الباحث في جمع البيانات استبيانين بحثيين مطورين ذاتيًا، الأول للطلاب والآخر للمدرسين، تم استخدام رأي الخبراء لضمان صحة الاستبيانات، حيث تم قياس الصدق من خلال دراسة استطلاعية على 100 طالب و20 مدرسًا، 50 طالبًا و10 مدرسين من كل جامعات القطاعين العام والخاص، تم تحديد الأداء التنظيمي من درجات تصنيف لجنة التعليم العالي في

الجامعات، وتم تحليل البيانات الكمية من خلال برنامج SPSS بتطبيق الانحدار الخطي لمعرفة تأثير التواصل التنظيمي الشامل على الأداء التنظيمي.

كشفت نتائج البحث أنه كان هناك تأثير كبير للتواصل التنظيمي على الأداء التنظيمي، وبالتالي فقد أوصت الدراسة باعتماد وسائل اتصال فعالة ومناسبة لمعالجة المشكلات والقضايا الأكاديمية وغير الأكاديمية التي تؤثر في النهاية على الأداء التنظيمي.

## 2- دراسة Zareen Husain (2013): بعنوان

### Effective communication brings successful organizational change

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إدراك ومناقشة أهمية الاتصال الفعال أثناء عملية إدارة التغييرات في المنظمات، من خلال استعراضها مجموعة من الأدبيات التي تبحث في العلاقة بين التغيير والتنظيم، وكذا مزايا الاتصال الناجح المتعلق بجهود الموظفين.

حددت هذه الدراسة أيضًا أهداف واحتياجات الاتصال لكل مرحلة من مراحل عملية التغيير ومختلف الدوافع والفوائد التنظيمية.

مناقشة الاتصالات تحدد التواصل التنظيمي وتعرض أهدافه المختلفة، كما وصفت الدراسة وسائل تحقيق هذه الأهداف ومزاياها، وقدمت تغييرًا في نموذج الاتصال الذي يحدد المتغيرات المختلفة، وأوصت أنه سيكون من المفيد تعزيز وتحسين مهارات الاتصال الخاصة بهم.

## خاتمة الفصل:

إن الاتصال يعتبر بمثابة العمود الفقري للمجتمع بحيث أنه عملية جوهرية لسائر المخلوقات، وبدون الاتصال يعيش الإنسان معزولاً عن غيره من الناس، فهو عملية أساسية لكل نشاط إنساني وعليه لا يمكن دراسة سلوك الأفراد داخل المنظمات الرسمية دون التعرض إلى هذا الموضوع الذي يلعب دوراً هاماً داخل المنظمة بحيث يمكن تشبيهه بالدم الذي يجري في عروق الإنسان بمثابة الجهاز العصبي، والذي يمكن للإدارة من أن تحقق بواسطته عملية نقل رسائلها وتعليماتها إلى العاملين بها أو إيجاد نوع من الصلة بين مختلف أجزاء المنظمة هذا فضلاً عن اتصالها بالبيئة المحيطة بها.

**الفصل الثاني:**  
**الإطار العام حول القرار  
الإداري**



**مقدمة الفصل:****تمهيد:**

القرار الإداري هو عصب الإدارة وعملية اتخاذ القرار هي من الوظائف الأساسية للمديرين، وهي عملية مستمرة في الوظائف الأساسية للإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه العملية الإدارية، التي هي أساس العمل الإداري ولا تخرج كونها عملية اتخاذ القرار والأعمال التي توجد في أي تنظيم يمكن تحليلها إلى مجموعة من القرارات المتداخلة والمتشابكة، ولكي تبلغ أي مؤسسة أهدافها المبتغاة يجب التحكم في قراراتها أيا كانت، ومن هنا يتضح الدور الفعال لعملية اتخاذ القرار، وفي هذا الفصل سوف نتحدث ونتعرض إلى مفهوم القرار وعناصره وأنواعه ومفهوم اتخاذ القرار وأهميته وفي ما تتمثل أساسياته والعوامل المؤثرة فيه.

**المبحث الأول: أساسيات حول القرار الإداري؛****المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الإداري.**



## المبحث الأول: أساسيات حول القرار الإداري

إن البيئة التي تحيط بالمؤسسات حاليا تتصف بالتغير المستمر والسريع وهذا التغير يوجب على أي مؤسسة أن يتوفر لها نظاما يمكن من خلاله توفير ما يحتاج إليه من معلومات تساعد في صنع القرارات، إذ أصبحت المعلومات موردا استراتيجيا تعتمد عليه المؤسسات لمراجعة ظروف المنافسة، وتحقيق أهدافها، ويساعدها في الاستمرار.

وفي ظروف البيئة الحالية وتعدد المشاكل وتعقدها أصبح المدير يحتاج إلى اتخاذ القرار وحل المشكلات من خلال التعرف على الفرص والتهديدات، وحيث أن اتخاذ القرار يمثل جوهر العملية الإدارية، فقد حرص الاتصال على مساندة من يتخذ القرارات من خلال نقل المعلومات وذلك بتشخيص وتحليل المشكلات التي يصعب الإلمام بكل جوانبها، وتتطلب وقت طويلا ومجهودا معتبرا، وهكذا يمكن للمؤسسة أن تتخذ القرار الرشيد في الوقت المناسب.

### المطلب الأول: مفهوم القرار (التعريف، الخصائص، الأهمية)

#### 1- تعريف القرار:

كلمة قرار تعني ما قر وما ثبت عليه الرأي، ما صمم عليه الإنسان بعد التفكير ومضى فيه بثبات " قرار لا رجوع فيه"<sup>1</sup>، ويمكن تعريف القرار على أنه الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبدل واحد من بديلين محتملين أو أكثر، فهو يتعلق بالمستقبل المجهول الذي يتميز بحالة عدم التأكد مما يحدث مستقبلا وعلى هذا اتخاذ القرار سيكون بمثابة مخاطرة يتوقف على مدى مطابقة الافتراضات التي وضعت في المستقبل ذاته، فالقرار إذن هو حسم الأمر لبعض وجهات النظر والآراء المتعارضة، فيجب على متخذ القرار أن يأخذ القرار المناسب حتى يتمكن من بلوغ الأهداف المسطرة.

- ويعرف القرار أيضا على أنه الحل الذي يتم اختياره من بديلين أو أكثر من بدائل لحلول المشكلة، وحتى يكون هذا الحل جيدا يجب أن يأخذ في الحسبان الإمكانيات الاقتصادية والفنية، المتوفرة في المنظمة لتنفيذه وأن يكون القرار قابلا للتطبيق من الناحية العلمية.

- والقرار أيضا هو عبارة عن العمل الذي يمثل الإجراء الذي يقوم به المدير لحسم الموقف والفصل في القضايا والمشاكل المطروحة من زاوية حكمه الشخصي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - صبحي حمودي، المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار الشرق، بيروت، ط1، 2000، ص: 140.

<sup>2</sup> - أحسن البصير، دليل التسيير المنهجي للإدارات الثانوية والمدارس الأساسية، دار الهدى، الجزائر، (دط)، 2002، ص: 23.

- وقد عرف الفريق العلمي لمفكرة الإسلام القرار، بأنه عبارة عن اختيار بين مجموعة من البدائل المطروحة لحل مشكلة ما، أو أزمة لتسيير العمل المعين، ولذلك فإننا في حياتنا العملية نكاد نتخذ يوميا مجموعة من القرارات بعضها ندرسه والبعض الآخر يخرج عشوائيا بغير دراسة.<sup>1</sup>

### • اتخاذ القرار:

هو عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة، لتحقيق هدف معين ومن هذا التعريف يمكن استنتاج النقاط التالية:

- أن اتخاذ القرار يتم من خلال اتباع عدة خطوات متتابعة تشكل أسلوبا منطقيا في الوصول إلى حل أمثل؛
  - أن لأي موقف أو مشكلة عامة حول حلولا بديلة يجب تحديدها وتحليلها ومقارنتها على مدى قواعد أو مقاييس محددة؛
  - أن طريقة اكتشاف البدائل وتحديد القواعد الاختيار، واختيار الحل الأمثل تعتمد كلية على هدف أو مجموعة الأهداف يمكن تحقيقها، والمعيار الرئيسي لقياس مدى فعالية القرار.
  - واتخاذ القرار هو الهدف الأساسي الذي تهدف المؤسسة لتحقيقه من خلال عمليات الإدارية المختلفة.<sup>2</sup> وتدور عملية اتخاذ القرار في إطار معين يشمل ستة عناصر هي:
  - الموقف / المشكلة؛
  - متخذ القرار؛
  - الهدف؛
  - البدائل؛
  - قواعد الاختيار؛
  - عملية اختيار الحل الأمثل من بين البدائل.
- حيث أن عملية اتخاذ القرار عملية مثمرة، وهي أداة المدير في عمله، والقرارات الاستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة، وهي جوهر العملية الإدارية، وهو أساس الإدارة والوظائف المنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - فاروق أبو الريحان، دراسة تأثير ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة تبسة، كلية العلوم التجارية والعلوم الاقتصادية، 2008، ص 48.

<sup>2</sup> - سيد صابر تغلب، نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2010، ص ص: 96-97.

<sup>3</sup> - أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004، ص: 280.

### • صنع القرار:

نستنتج من نماذج صنع القرار أي أن كل فرد في أي منظمة لا يمكن أن يتوصل إلى قرار كامل الرشيد والعقلانية وأن أي قرار من قبل أي فرد في أي مستوى وفي أي مجال، هو محدود الرشيد ولكن الإداري الناجح يحاول أن يبلغ أعلى مستويات الرشيد في قراراته وإن نتائج أي قرار تتوقف إلى حد كبير على طبيعة وهيكل العملية التي تتم بها صنع القرار، وحتى يحقق القرار النتائج المنشودة وأن يكون قرار فعالاً في حل المشكلات أو تجنبها يقترح اتباع الخطوات الآتية في عملية صنع القرار:<sup>1</sup>

- وضع أهداف محددة؛
- تحديد وتشخيص المشكلة؛
- وضع أولويات؛
- تحديد أسباب المشكلة ومعايير القرار، مع إعطاء قيم وأوزان المعايير؛
- تطوير الحلول البديلة وتقييمها، ومن خلالها اختيار البديل الأنسب مع تنفيذ القرار وتقييم فعاليته.

### • الفرق بين عملية صنع القرار واتخاذ القرار:

يعتبر البعض أن كلا المفهومين على أنهما شيء واحد، وفي الواقع يوجد اختلاف بينهما يتمثل فيما يلي:

- صنع القرار: هو عبارة عن عملية طرح البدائل أو الحلول المحتملة ومناقشتها لحل المشكلة. وهو عملية واسعة تتضمن أكثر من مرحلة وتتمثل في البيئة المحيطة وجمع المعلومات وتحديد الإجراءات البديلة أو البدائل الممكنة التي تساعد وتؤدي إلى اتخاذ القرار
- اتخاذ القرار: اختيار بديل من البدائل التي تتم طرحها ودراستهما وتقييمهما أثناء عملية صنع القرار ويمثل مرحلة من مراحل عملية صنع القرار وهي عملية متممة لها، يتم من خلالها اختيار البديل الأنسب من بين البدائل المتاحة، وبالتالي الوصول إلى الأهداف المرجوة من هذه العملية.<sup>2</sup>

### • القرار الإداري:

- يتضح معنى القرار الإداري من خلال التعريفات المتعددة التي وضعها علماء الفكر الإداري.
- فالقرار الإداري عند " تانباوم وزميلاه ويشلر و مارساريك " هو: الاختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعات البدائل السلوكية.
- أما " نيجرو " **Nigro** فعرفه على أنه: الاختيار الواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين

<sup>1</sup> خليل محمد العراوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص ص: 92-95.

<sup>2</sup> عمر محمد الزعي، محمد التركي البطاينة، القيادة الإدارية، دار وائل، الأردن، ط1، 2014، ص: 167.

- ويعرفه آخرون بأنه اختيار أفضل البدائل المتاحة بعد قيام بدراسة مستفيضة للنتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المرغوبة.
- ويحدد " برنارد " **Bernard**: مفهوم عملية اتخاذ القرار بأنها عملية تقوم على الاختيار المدرك للعينات التي لا تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو ردود فعل مباشر.<sup>1</sup>
- كذلك يمكن تعريف القرار الإداري هو عبارة عن اختيار حل معين من بين حلين أو أكثر من الحلول المتاحة على مستوى المنظمة الإدارية يصبح القرار الإداري جوهر الحياة الإدارية المطلوبة، فهو عصب الإدارة وقلبها النابض، وهو من الوظائف الأساسية للإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه.

### 1- خصائص القرارات الإدارية:

في تصنيف أنواع القرارات الإدارية وتحديد خصائصها فقد قدم " أنسوف **Ansoff** " الاقتراح التالي لتصنيف القرارات:<sup>2</sup>

#### أ- القرارات الاستراتيجية **Stratégie Décisions**:

التي تتخذ من قبل الإدارة العليا، مثل:

- قرارات اختيار مزيج السلعة - السوق التي تساعد على تعظيم معدل العائد على الاستثمار؛
  - قرارات التخصيص الموارد على استخداماتها البديلة أو الخاصة بالفرص المرتبطة بالسلعة والسوق؛
  - قرارات التنوع؛
  - قرارات اختيار توقيت أزمة البدء في التوسع غير متكرر.
- كما أن القرارات الاستراتيجية تتصف بأنها غير متكررة كما أنها تحظى بدرجة عالية من المركزية في اتخاذها.

#### ب- القرارات التنظيمية والإدارية **Organisationnel Managérial Décisions**

وهي قرارات التي تتصف بالتكرار إذا قورنت بالسابقة، وتصدر عن الإدارة الوسطى، ومن أمثلتها نذكر ما يلي:

- القرارات الخاصة بإجراءات توزيع الموارد على استخداماتها البديلة؛
- القرارات الخاصة بإجراءات توزيع وتنظيم الموارد وتملكها وتنميتها؛
- القرارات التنظيمية المرتبطة بتدفق المعلومات وتحديد الحريات والصلاحيات المخولة للأفراد (السلطة) وكذلك المسؤولين؛

<sup>1</sup> - خليل الشماع وآخرون، مبادئ الإدارة، مطبعة جامعة الموصل، 1985، ص: 101.

<sup>2</sup> - كاسر المنصور، نظرية القرارات الإدارية: مفاهيم وطرائق كمية، عمان، دار حامد للنشر، ط1، 2000، ص: 28.

- القرارات الخاصة بخطوات تنفيذ وتدفق الأعمال والأنشطة، وتوزيع الخدمات والتسهيلات بين الأقسام أو الوحدات التنظيمية.<sup>1</sup>

### ج- القرارات التشغيلية Ope rational Décisions:

- تتصف هذه القرارات بدرجة عالية من المركزية وبالتكرار، أي أنها مبرمجة ومن أمثلتها نذكر مايلي:
- توزيع الموارد المتاحة على الأنشطة الوظيفية الرئيسية؛
- جدولة الإنتاج، وجدولة استخدامات وتشغيل الموارد؛
- أساليب الإشراف والرقابة على العمليات؛
- تحديد مستويات التشغيل، أي حجم الإنتاج ومستويات التخزين والمخزون؛
- القرارات الخاصة بالتسعير وسياسات التنمية والبحوث والتسعير، وتصدر هذه القرارات من مستويات الإشراف، وتعني بالقرارات التشغيلية.<sup>2</sup>

### الجدول رقم (01): خصائص مستويات اتخاذ القرار

مستويات اتخاذ القرارات			الخاصية
المستوى الاستراتيجي	المستوى التكتيكي	المستوى التشغيلي	
عالي	متوسط	متدني	تنوع المشاكل
متدنية	متوسطة	عالية	درجة التنظيم
عالية	متوسطة	متدنية	درجة الغموض
عالية	متوسطة	متدنية	درجة الاجتهاد
بالسنيين	بالشهور	بالأيام	الأفق الزمني
لا توجد	بعضها	أكثرها	القرارات القابلة للبرمجة
أكثرها	النصف تقريبا	قليلة	قرارات التخطيط
قليلة	النصف تقريبا	أكثرها	قرارات التنظيم

المصدر: كاسر المنصور، نظرية القرارات الإدارية: مفاهيم وطرائق كمية، عمان، دار حامد للنشر، ط1، 2000، ص: 28.

الجدول المذكور أعلاه يوضح خصائص ومستويات اتخاذ القرار الإداري، كما يرى " أنسوف Ansoff" ومختلف هذه القرارات خصائص متباينة، ومعرفة هذه الخصائص أمر ضروري وهام لمتخذ القرار.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- كاسر المنصور، نظرية القرارات الإدارية، مرجع سابق، ص: 29.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص: 30.

<sup>3</sup>- المرجع نفسه، ص: 31.

**2- أهمية القرارات الإدارية:**

تتبع أهمية موضوع اتخاذ القرارات من ارتباطه الشديد بحياتنا اليومية كأفراد، وجماعات ومنظمات إدارية صغيرة وكبيرة الحجم محلية ودولية، هذا بالإضافة إلى أن موضوع اتخاذ القرارات الإدارية يحظى خاصة من الناحيتين العلمية والعملية، وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي:

**أ- أهمية القرارات على مستوى الجماعات الصغيرة:**

فإنها حظيت بأهمية بالغة لأنها تبرز من تأثر سلوك الفرد، عضو المجموعة الصغيرة بسلوك أعضاء الجماعات الإنسانية التي ينظم إليها، ومن أمثلة الجماعات الصغيرة (لجان الاستشارات، والتخطيط والمتابعة، وتقييم الأداء .... وغيرها).

**ب- أهمية القرارات على مستوى المنظمة:**

فإنها تزداد بازدياد درجة تعقيدها نتيجة تضخيم حجم المنظمات وانفتاحها على البيئات المختلفة، وسرعة التغيرات التي أصبحت تتميز بها الحركة العامة، ويرجع السبب في أهمية اتخاذ القرارات التنظيمية إلى أنها تتأثر وتؤثر على الأفراد والجماعات داخل التنظيم وخارجه وبالتالي في الوضع الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع ككل.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: نظريات اتخاذ القرار الإداري**

نتيجة التطورات الكبيرة في مفهوم اتخاذ القرار وفي الأساليب المستخدمة في اتخاذه ظهرت عدة نظريات اهتمت في دراسة القرارات الإدارية وهذه النظريات هي:

**1- النظرية التقليدية (الكلاسيكية):**

اعتمد الفكر التقليدي في عملية اتخاذ القرار على منطلقات تتبع من (نموذج الرجل الاقتصادي) الذي يستند في اتخاذ القرارات إلى العقلانية أو الرشد، وتقوم على فكرة أساسية مفادها أن الفرد يستهدف في اتخاذ القرارات تحقيق الربح مما يعني ضرورة اختيار البديل الأفضل لمعالجة المشكل، وتعتمد هذه النظرية على قابلية الفرد على تحديد المشكلة بشكل دقيق وحصر جميع البدائل الممكنة للمعالجة بشكل عقلائي ورشيد. وينظر هذا الاتجاه إلى متخذ القرار على أنه إنسان رشيد يتمتع بالقدرة على وضع الرأي السديد والمبني على معرفة تامة للمشكلة والبدائل والمقاييس والتقييم والاحتساب والاختيار.<sup>2</sup>

إلا أن هذه النظرية تعرضت لعدد من الانتقادات أهمها:

<sup>1</sup> - محمد عبد الفتاح ياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، مرجع سابق، ص: 05.

<sup>2</sup> - شهرزاد محمد شهاب موسى، القدرة على اتخاذ القرار، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ط1، ص 38.

- تفترض أن متخذ القرار يعمل ضمن نظام مغلق بعيدا عن تأثيرات البيئة الخارجية للمؤسسة التي تتميز بالتغير المستمر، ويود رفض فكرة النموذج المغلق إلى ظهور مفهوم النظام المفتوح الذي يركز على أهمية المحيط في المؤسسة؛

- كون متخذ القرار فردا يتعامل مع جماعة متعددة الأطراف (بيئته الداخلية والخارجية) فهو يتأثر بها ويؤثر فيها هذا من جهة، ومن جهة ثانية أن كل حالة من حالات اتخاذ القرار قد تحتوي على أهداف متعددة ومتناقضة، مما يجعل عملية الرشد في اتخاذ القرار لتحديد الحل الأمثل أمر غير مضمون<sup>1</sup>. وبهذا تكون هذه النظرية قد اختلفت عن النظرية التقليدية في مجموعة من النقاط وهي:

- اللامركزية في اتخاذ القرارات؛

- الاعتماد على الجماعات وليس على الأفراد؛

- الفرد ليس برجل اقتصادي أو آلة رشيدة تحكمه الحوافز المادية، وإنما شخص يمتلك شعورا وأحاسيس، واحتياجاته ليست كلها مادية بل منها ما هو معنوي.

ولم يعط أصحاب هذه النظرية أي شرح لعملية اتخاذ القرارات، بل ركزوا على أن متخذ القرار يجب أن يشارك العمال في هذا القرار، ولكنهم لم يبينوا كيف هذا الإشارك وحدوده، وحسب هذه النظرية فمتخذ القرار يحصل على المعلومات من خلال شبكة رسمية وأخرى غير رسمية هي أسرع وتلعب دورا أكبر، لأن لها علاقات مباشرة مع العمال وبالتالي مع مصادر المعلومات.

إذ أدت هذه المدرسة إلى تطور كبير في الفكر التنظيمي من خلال تسليط الضوء على التنظيم غير الرسمي والعلاقات غير الرسمية وأثر الحوافز على الإنتاجية، لكنه لم يحدث التغيير الضروري الذي يؤثر إيجابيا على عملية اتخاذ القرارات وبالتالي على جودة القرارات المتخذة.<sup>2</sup>

## 2- النظرية السلوكية:

اعتمدت هذه النظرية في دراسة سلوك الفرد أثناء العمل، إذ تؤكد على أن متخذ القرار كفرد له أفضلياته الخاصة به، وهو يتأثر بالقيم والعادات والتقاليد، إلى جانب ما يتسم به من دوافع لا شعورية ومهارات ومشاعر. وكل هذه تؤثر في عملية اتخاذ القرار. إضافة إلى ذلك، أن متخذ القرار يواجه معلومات غير كاملة عن الموقف، وعن البدائل الممكنة، وعن نتائج كل بديل. وقد برز هنا مفهوم "الرشد المحدود" الذي يؤكد على أن متخذ القرار، وفي ضوء عدم اكتمال المعلومات، يحدد عددا قليلا من البدائل ويتوقع عددا قليلا من البدائل ويتوقع عددا قليلا من النتائج لكل بديل للوصول إلى هدف غير مصاغ بدقة. وهذا

<sup>1</sup> - خالد بوشارب، مرجع سابق، ص 31.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 32.

يعني أن متخذ القرار إذا استهدف الرشد فإنه يعمل ضمن تلك التي تؤدي إلى تعظيم النتائج، وبالتالي فإنه عندما يبحث عن الحلول المرضية فإنه يكتفي بعدد محدود من البدائل، لكل منها عدد محدود من النتائج<sup>1</sup>.

### 3- النظرية الحديثة لاتخاذ القرارات Decision Making Theory :

قلنا أن موضوع اتخاذ القرارات الإدارية يتمتع بأهمية كبيرة عند العديد من العلماء والباحثين والمهتمين والإداريين واكتسب نصيبا كبيرا في الكتابات العلمية كنظرية المنظمة والتنظيم، ويرجع السبب في ذلك إلى أن أي تطوير أو إصلاح للإدارة يرتبط بمدى نجاح في اتخاذ أفضل القرارات الممكنة، وبالتالي يصبح الاهتمام بترشيد عملية اتخاذ القرارات وتحديثها هو اهتمام بتنمية العملية الإدارية.

### 4- نظرية شستر برنارد Chester Barnard :

يرى فريق من أساتذة الإدارة أن " شستر برنارد " لا ينتسب إلى المدرسة السلوكية، وإنما يعتبرونه مدرسة جديدة تسمى مدرسة النظام الاجتماعي لأنه حلل الكيان التنظيمي تحليلا منطقيا مستخدما في ذلك مفاهيم علم الاجتماع على الإدارة، فقد نظر إلى المنظمة على أنها نظام رسمي لمجموعة جهود أو قوى منسقة لشخصين أو أكثر، كما أنه نظر إلى الجانب غير الرسمي وحدده بأنه نظام تعاوني لتحقيق الأهداف، ولكن هذا المفهوم يرتبط باتجاه السلوك الانساني ارتباطا وثيقا، ولا يختلف معه إلا من حيث اعتبار الإدارة نظام علاقات ثقافية متداخلة، وهذا التميز وإن بدأ منطقيا فإننا سوف ننسبه إلى المدرسة السلوكية العامة.

### 5- مدرسة كارنجي في مجال اتخاذ القرارات Carnegie School :

مدرسة كارنجي هي مدرسة فكرية في اتخاذ القرارات الإدارية وأن أفرادها مشهورين هم " هيربرت سايمون وجيمس مارش وريتشارد سايرت " وهم أساتذة الإدارة في مدرسة كارنجي، وجهوا انتقادات شديدة لنماذج من سبقهم من المؤسساتية مثل " برنارد وثاميسون ... الخ " الذين يؤكدون على تنظيم وضبط علاقات التنظيم بالمناخ المحيط به.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - سكيبة بن حمود، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص179.

<sup>2</sup> - محمد عبد الفتاح ياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، مرجع سابق، ص: 61-77.



## المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الإداري

تعتبر عملية اتخاذ القرارات الإدارية جوهر نشاط الفرد والجماعة في حياتهم الخاصة ومجال أعمالهم وهي من مقومات الحياة، وتعتبر اتخاذ القرارات الإدارية من المهام والوظائف الأساسية للمدير فهو يعتمد على مدى فهم الأمور للوصول إلى معلومات مفيدة، وبالرغم من أن هناك عدة مراحل يتبعها متخذ القرار للوصول إلى قرارات سليمة، إلا أن هناك عدة عوامل تؤثر على هذه العملية ونظراً لأهميتها داخل المؤسسة تحظى باهتمام كبير من طرف المسيرين وسوف نتعرض في هذا المبحث إلى عناصر القرار الإداري وأسباب اتخاذه ومعوقاته.

### المطلب الأول: عناصر القرار الإداري وأسباب اتخاذه

#### أولاً: عناصر القرار الإداري

يتكون القرار الإداري من العناصر التالية:

- وجود مشكل أو مشكلة وهذا يعني أن نجد متخذ القرار أمامه مشكلة محددة تتطلب حلاً؛
- توفير البدائل المختلفة، أي أن هناك طرق مختلفة تتوفر أمام متخذ القرار ليقنتي منها أجدها أما إذا كان هناك طريقاً واحداً فهذا يعني عدم توفر أي مفاضلة بل ستكون ملزمين في اتباعه.<sup>1</sup>
- وجود هدف معين يسعى إليه متخذ القرار ويتمثل ذلك في الهدف بتحقيق أقصى عائد وأقل التكاليف. ومنه حتى نقول أننا أمام حالة اتخاذ قرار إداري لا بد أيضاً من توفر هذه العناصر التالية:<sup>2</sup>

#### 1- مجموعة من البدائل المتاحة:

لوجود قرار لا بد من توفر بديلين على الأقل، ويكون متخذ القرار ملزماً بالمفاضلة بينهما حيث يكون أمامه الاختيار أو الامتناع عن ذلك والعلم أنه في حالة الامتناع تغير في حد ذاتها قرار، لأنها مدروسة وعن قناعة، وحدد في إطاره مجموعة من المواقف التي تقتضي عدم اتخاذ قرار بشأنها ومنها:

- عدم اتخاذ قرارات في مسائل غير مناسبة؛
- عدم اتخاذ قرارات من الصعب تنفيذها، أو إذا نفذت تكون عديمة الجدوى؛
- عدم اتخاذ قرارات يكون للغير أي (من ذوي الخبرة والتخصص، القدرة على اتخاذها)، وهذا صيانة الروح المعنوية وتنشيطاً للمسؤولية وإبقاء على السلطة مع الالتزام بمبدأ التخصص في ممارسة المهام.

<sup>1</sup> - أيوب نادرة، نظرية القرارات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995، ص 46.

<sup>2</sup> - فاروق أبو الريحان، دراسة تأثير ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة تبسة، 2008، ص: 97.

**2- الاختيار المدرك لأحد البدائل المتاحة:**

لوجود قرار يتطلب كذلك توفر اختيار لأحد البدائل المتاحة، ويقضي هذا أن يكون اختيار البدائل شعورياً أي بعد دراسة وتفكير، أما إذا كان الاختيار لا شعورياً للبدائل فهذا يخرج عن كونه قرار وأفضل تحليل للاختيارات السابقة في مجال اتخاذ القرارات.

قد قسمه برنارد عندما قال بأنه عندما نكون بصدد اتخاذ قرار يكون أماناً عنصران الغاية المراد تحقيقها والوسيلة التي ينبغي استخدامها وأن التصرفات التي تأتي نتيجة التدبر والحساب والتفكير تمثل تصرفاً شعورياً وهو أحد العناصر الأساسية للقرار، أما التصرفات التي تكون استجابات أتوماتيكية لظروف داخلية أو خارجية فهي تصرفات لا شعورية تخرج عن مفهوم القرار.

ومن بين هذه الظروف الداخلية والخارجية ما يلي:<sup>1</sup>

**أ- الظروف الداخلية:**

- **مكونات الفرد التنظيمية:** تتمثل في حصيلة الفرد التعليمية والتكنولوجية ومهاراته ومهارات الفرد ومدى التزامه في تحقيق أهداف المنظمة وكذلك أساليب العلاقات السلوكية بين الأفراد ومدى ملائمتهم للموارد البشرية للاستخدام في المنظمة.
- **مكونات الوحدة الوظيفية والاستشارية التنظيمية:** الصفات التكنولوجية للوحدات التنظيمية والعلاقات المتبادلة بين الوحدات التنظيمية في تحقيق أهدافها وفي المنظمات المختلفة؛
- **مكونات المستوى التنظيمي:** الأهداف العامة والخاصة التنظيمية، أي الأهداف العامة على مستوى المنظمة والخاصة على مستوى الإدارات في المنظمة، وعملية التكامل بين الأفراد والجماعات في المساهمة القصوى لتحقيق أهداف المؤسسة وطبيعة سلعة أو خدمة المنظمة.<sup>2</sup>

**ب- الظروف الخارجية:**

- **مكونات العميل:** موزعي السلعة والخدمة ومستعملي السلعة أو الخدمة الحقيقيين؛
- **مكونات المورد:** موردي مواد جديدة وموردي المعدات، أجزاء مصنعة ومزودي أيدي عاملة؛
- **مكونات المنافسة:** منافسون على الموردون، ومنافسون على العملاء؛
- **مكونات الاجتماع النامي والتكنولوجي:** مقابلة المتطلبات التكنولوجية في الصناعة والوحدات ذات علاقة في إنتاج السلعة والخدمة، الرقابة الحكومية المنظمة على الصناعة وعلاقتهم مع نقابات العمال ونطاق السلطة.

<sup>1</sup> - سليم بطرس جلدة، مرجع سابق، ص: 21.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص: 22.

## 3- الدوافع والأهداف:

تأتي أهمية هذا العنصر من ضرورة استخدام معيار للاختبار، وتعتبر الأهداف والدوافع من أهم المعايير لأن النتائج تعتمد على أهمية وقوة الدوافع وهي التي تحرك السلوك الإنساني، ويمكن لدافع واحد أن يحقق أكثر من هدف، أي أن قوة الدوافع هي التي تحدد<sup>1</sup> الأهمية النسبية للأهداف بشكل مباشر، إلا أن القرارات التي تتخذ لتحقيق غير مباشرة تؤدي في النهاية إلى بلوغ غايات محددة.

وبالتالي في حديث عن اتخاذ القرارات الإدارية لا بد من وجود مجموعة من البدائل والاختيار العي المبني على الدراسة المسبقة، بالإضافة إلى ضرورة وجود أهداف محددة من وراء هذا القرار ودوافع تبرر اللجوء إلى قرار معين دون غيره من القرارات المتعددة.<sup>2</sup>

حيث لا تختلف عملية اتخاذ القرارات عن عملية حل المشاكل الإدارية فكلاهما يمر بنفس الخطوات، مختصرة والبعض الآخر يرغب في تفصيل هذه الخطوات.<sup>3</sup>

## ثانياً: أسباب اتخاذ القرار الإداري

تواجه عملية اتخاذ القرارات الكثير من الكثير من المشاكل التي من بينها:<sup>4</sup>

- عدم توفر الكوادر القيادية الكافية؛
- عدم سلامة طرق وأساليب اختيار القيادات الإدارية؛
- عدم توافر الاستقرار الوظيفي والاطمئنان النفسي للقيادات الإدارية؛
- عدم اهتمام القيادات بالأساليب الكمية لاتخاذ القرار؛
- اعتماد القيادات الإدارية على الخبرة والاستشارة الأجنبية؛
- ضعف قدرة صانع القرار والاعتراف بالضغوط الاجتماعية؛
- عدم إشراك صانعي القرارات المسؤولين والمرتبطين بالمشكلة؛
- الفشل في وضع خطة عمل لتنفيذ القرار، وفي متابعة تنفيذ القرار؛
- إن عدم اتخاذ المديرين للقرارات الهامة تتعلق بفرص كبيرة، يمكن أن تعود بالفائدة على المؤسسة، قد يعود إلى انغماس المديرين في أعمالهم اليومية حتى أنهم يقولون لأنفسهم أحياناً، أن الطريقة التي نؤدي بها أعمالنا هي الطريقة الوحيدة، فهم بالواقع لا يدركون أن هناك باستمرار بدائل، فيمكن أن يختار بين أن

<sup>1</sup> - فاروق أبو الریحان، مرجع سابق، ص: 98.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص: 98.

<sup>3</sup> - الحريزي عمر، القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، دار الفكر، عمان، 2007، ص: 55.

<sup>4</sup> - صابر ثعلب سيد، نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2010، ص: 299.

تفعل شيئاً ما أو ألا تفعله، أن تتكلم أو تظل صامتاً، أن تصحح خطأ وقع أو نتركه يمر ... إلخ، فالمدير هنا بفضل ألا يفعل شيئاً إلا إذا حدثت أزمة أو كارثة.<sup>1</sup>

- يجب أن يكون تفكير متخذ القرار أن يفكر إلى الأمام (المستقبل) وليس أن يفكر إلى الوراء (الماضي) الذي يمكن أن يحدث ويسبب مشكلة من خلال تفكيره في الماضي.

### المطلب الثاني: معوقات اتخاذ القرار الإداري

عرفنا أن اتخاذ القرارات في إطار المنظمات المختلفة ليس دائماً بالعملية السهلة، وذلك لأن المشكلات التي تواجه صانعي القرارات خلال المراحل المختلفة من تحديد للمشكلة أو الهدف، وجمع المعلومات والبحث عن حلول بديلة واختيار البديل الأفضل وانتهاءً بالتنفيذ والمتابعة والتقييم، في مشكلات عديدة ومتشعبة ومنها ما هو مرتبط بالمناخ المحيط بكل ما فيه من فرص وعلاقات وأهداف وعادات وتقاليد وغيرها.

فمتخذ القرار في حاجة مستمرة إلى بيانات جديدة وإضافية، إما لإلقاء ضوء جديد على تحديد الهدف أو للتشخيص، وعموماً يرجع عدم توفر كمية البيانات والمعلومات لأسباب عديدة من أهمها:

(1) أن يكون القائمون على جمع وترتيب المعلومات غير مؤهلين للقيام بهذه العملية بالإضافة إلى ضعف نظم المعلومات وعدم استخدام مستويات رفيعة من التكنولوجيا؛

(2) أن تتم عملية جمع البيانات والمعلومات تحت ضيق الوقت؛

(3) أن يكون هناك عيوباً في شبكة الاتصالات تعوق انسياب المعلومات،

(4) ضعف الثقة المتبادلة: تعتبر ضعف الثقة والوفاق بين المديرين والمرؤوسين من الأسباب التي لا تشجع على اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية إصدارها، وإذا صدرت فإنها تكون في إطار مشوه يسلبها فاعليتها ولا يحقق النتائج المرجوة منها؛

(5) وقت القرار: كثيراً ما تفرض ضغوط على رجل الإدارة لاتخاذ قرار في عجلة من الوقت تحول دون إجراء الدراسة والبحث الكافي للموقف الإداري مما يجعل القرار غير سليم ولا يحقق الهدف منه، علاوة على أن معرفة المرؤوسين بالقرار قبل الرؤساء لا يجعل المرؤوسين يقفون على مغزاه الحقيقي، مما يسبب مشكلات في مجال العمل؛

(6) عدم المشاركة في اتخاذ القرار: فالمشاركة في الإدارة المدرسية على سبيل المثال، هو تعبير عن الديمقراطية وقد ازداد موضوع المساهمة لدى الفئات المستفيدة من العملية التعليمية انتشاراً مع تعدد

<sup>1</sup> - سليم بطرس جلدة، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، مرجع سابق، ص: 60.

أبعاد هذه العملية وتنوع جوانبها وازدياد اهتمام المجتمع بها والمشاركة في الاتجاهات الحديثة في الإدارة، التي أكدت عليها المؤتمرات العديدة؛<sup>1</sup>

(7) التردد: لما كانت القرارات تتعلق بأمر في المستقبل فإننا نلاحظ ظاهرة التردد في اختيار معين، ويقصد بالتردد ما ينتاب صانع القرار من حيرة في اتخاذ القرار أو البديل الأفضل، ومن بين أسباب ذلك ما يلي:

- أ- عدم المقدرة على تحديد الأهداف أو المشكلات بدقة؛
- ب- عدم المقدرة على تحديد النتائج المتوقعة من البدائل؛
- ج- تعدد الأساليب والأجهزة الرقابية على تصرفات متخذ القرار ويتولد عن ذلك الخوف والشك والسلبية؛
- د- عدم وضوح السلطات والمسئوليات وممارستها على وجه غير مرض؛
- هـ- الضغوط والالتزامات غير المقبولة كالذاتية لصانع القرار نفسه والتكاليف وغيرها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - سليم بطرس جلدة، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص: 43.

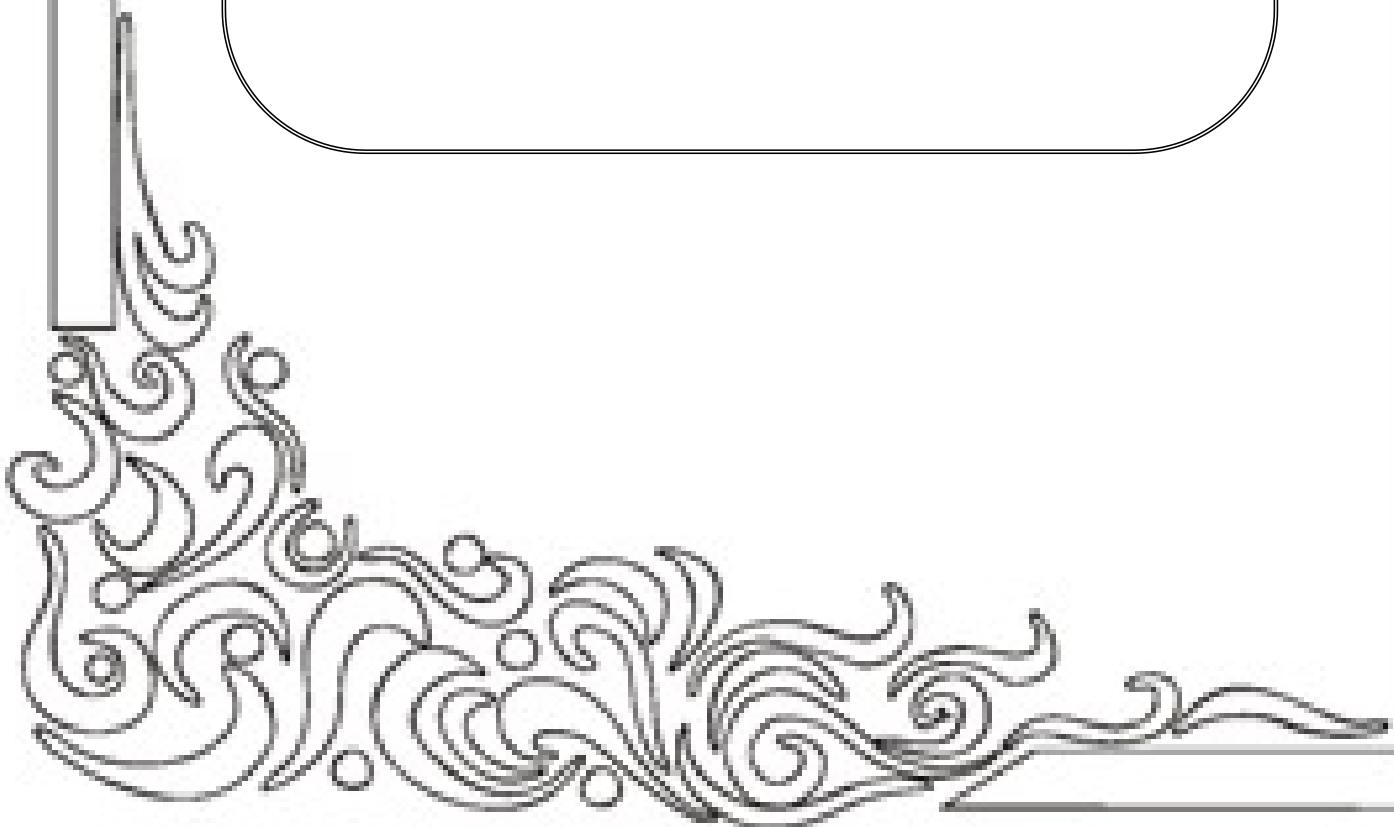
<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص: 44.

**خاتمة الفصل:**

تم التطرق في هذا الفصل إلى عملية اتخاذ القرار بشكل عام حيث قلنا أنها تلك العملية التي يتم فيها اختيار بديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر لحل مشكلة ما أو تحقيق هدف معين، وليكون القرار فعالاً لا بد من توفر المعلومة بالقدر الكاف والدقة المطلوبة لمتخذ القرار وبالتالي الحصول على قرارات رشيدة، كذلك تم التطرق لعدة نظريات من أبرزها النظرية الحديثة.

## الفصل الثالث:

دراسة ميدانية بـمديرية  
التجارة لولاية تبسة



**مقدمة الفصل:**

من أجل التعرف على تأثير الاتصالات الإدارية في فعالية القرارات الإدارية وللإلمام أكثر بحوثيات الموضوع، وللإجابة على إشكالية الدراسة، ارتأينا اختيار مديرية التجارة لولاية تبسة لتكون ميدانا لتطبيق الدراسة النظرية من خلال تقسيم هذا الفصل إلى ما يلي:

**المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة**

**المبحث الثاني: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات الشخصية.**

**المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وعرض نتائجها.**



**تمهيد:**

يأتي هذا الفصل كتكملة للدراسة النظرية حول موضوع البحث وتطبيقات الدراسة الميدانية، فبعد أن تم التطرق في الفصل النظري إلى المفاهيم المتعلقة بموضوع البحث وأثر الاتصالات الإدارية في تفعيل القرارات الإدارية، وجب اختبار هذه العلاقة ميدانيا لإثراء البحث العلمي وإعطاء صورة صحيحة وواضحة عن الموضوع، إذ وقع الاختيار على مديرية التجارة بتبسة لتكون ميدانيا لتطبيق الدراسة النظرية من خلال تقسيم هذا الفصل إلى ما يلي:

**المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة؛**

**المبحث الثاني: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية؛**

**المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة واختبار فرضياتها.**

**المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة****المطلب الأول: نشأة مديرية التجارة لولاية تبسة**

جاء تقسيم الإداري لسنة 1974 والذي تحولت بموجبه دائرة تبسة إلى ولاية بعدما كانت إقليميا تابعة إلى ولاية عنابة وبما أن عدد التجار وصل إلى 29455 من طبيعي ومعنوي حسب الإحصائيات موزعين إلى غاية 10 جويلية 2017 خاصة بالمناطق الحضرية. ونظرا لاتساع الرقعة الترابية للولاية وموقعها الحدودي وتنوع الأنشطة التجارية بها، أدت الضرورة لإنشاء ما يعرف بمديرية التجارة التي تنصب كافة مهامها على الاستمرار والتحسين الدائم لمجالات التجارة التي ترتقي إلى جودة الوطن.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: تعريف مديرية التجارة، أهميتها وأهدافها.****1- تعريف مديرية التجارة لولاية تبسة**

هي إحدى المديرية التنفيذية الولائية عرفت بمديرية المنافسات والسعار سنة 1974، عند إنشاءها أول مرة وتغيرت تسميتها مسابرة للتطور الاقتصادي سنة 2005، وأصبحت تعرف بمديرية التجارة. من مهامها وأهدافها: الاستمرارية والتحسين الدائم لمجالات التجارة، ابتغاء الرقي بجودة المنتج الوطني، واحترام شفافية المعاملات التجارية.

تتربع على مساحة 1500 متر مربع تحاذيها جملة من المؤسسات والإدارات إذ تقع بحي جبل الجرف بجانب مؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات، ويحدها ابتدائية بهلول رشيد ومفتشية التعليم الابتدائي وثانوية الهادي خذيري، ويعتبر موقع مديرية التجارة موقع مهم في ولاية تبسة، إذ يسمح لها بسهولة التنسيق من مصالح لأخرى، وتقوم المديرية بدور لمحاربة كل المخالفات التي من شأنها المساس بالتجارة.

توظف مديرية التجارة 153 موظف منهم 123 عون ينتمون إلى السلك التقني و30 عون ينتمون إلى الأسلاك الإدارية، يزاولون أعمالهم في مديرية التجارة تم توزيعهم على 5 مصالح و13 مكتب بالمديرية إضافة إلى توزيعهم عبر مفتشيات إقليمية ببلدية الشريعة، بئر العاتر، الوزنة، والمفتشية الحدودية ببوشبكة.<sup>2</sup>

**2- أهمية مديرية التجارة:**

تتمثل أهميتها فيما يلي:<sup>3</sup>

أ- مراقبة المخالفات المتعلقة بشفافية الممارسات التجارية والمتمثلة في:

- عدم الإعلام بالأسعار؛
- عدم الفوترة (ال شراء أو البيع دون فوترة)؛
- عدم احترام الأسعار المقننة؛
- الاستفادة من هوامش مخفية؛

<sup>1</sup> - بناء على معلومات المقدمة من طرف مصلحة الوسائل.

<sup>2</sup> - بناء على معلومات المقدمة من طرف مصلحة الوسائل.

<sup>3</sup> - بناء على معلومات المقدمة من طرف مصلحة الوسائل.

- تطبيق الأسعار غير شرعية؛
  - ممارسة نشاط تجاري قار دون القيد في السجل التجاري؛
  - ممارسة نشاط تجاري خارج موضوع السجل التجاري؛
  - رفض البيع؛
  - تحرير فواتير مزيفة معارضة وعرقلة الرقابة؛
  - تقليد وسرقة العلامات التجارية لبعض المنتجات.
- ب- مراقبة المخلفات المتعلقة بالنوعية وقمع الغش وذلك عن طريق:
- إلزامية النظافة والنظافة الصحية؛
  - إلزامية إعلام المستهلك بالوسم؛
  - إلزامية سلامة المواد الغذائية؛
  - الخداع أو محاولة خداع المستهلك.

### 3- أهداف مديرية التجارة:

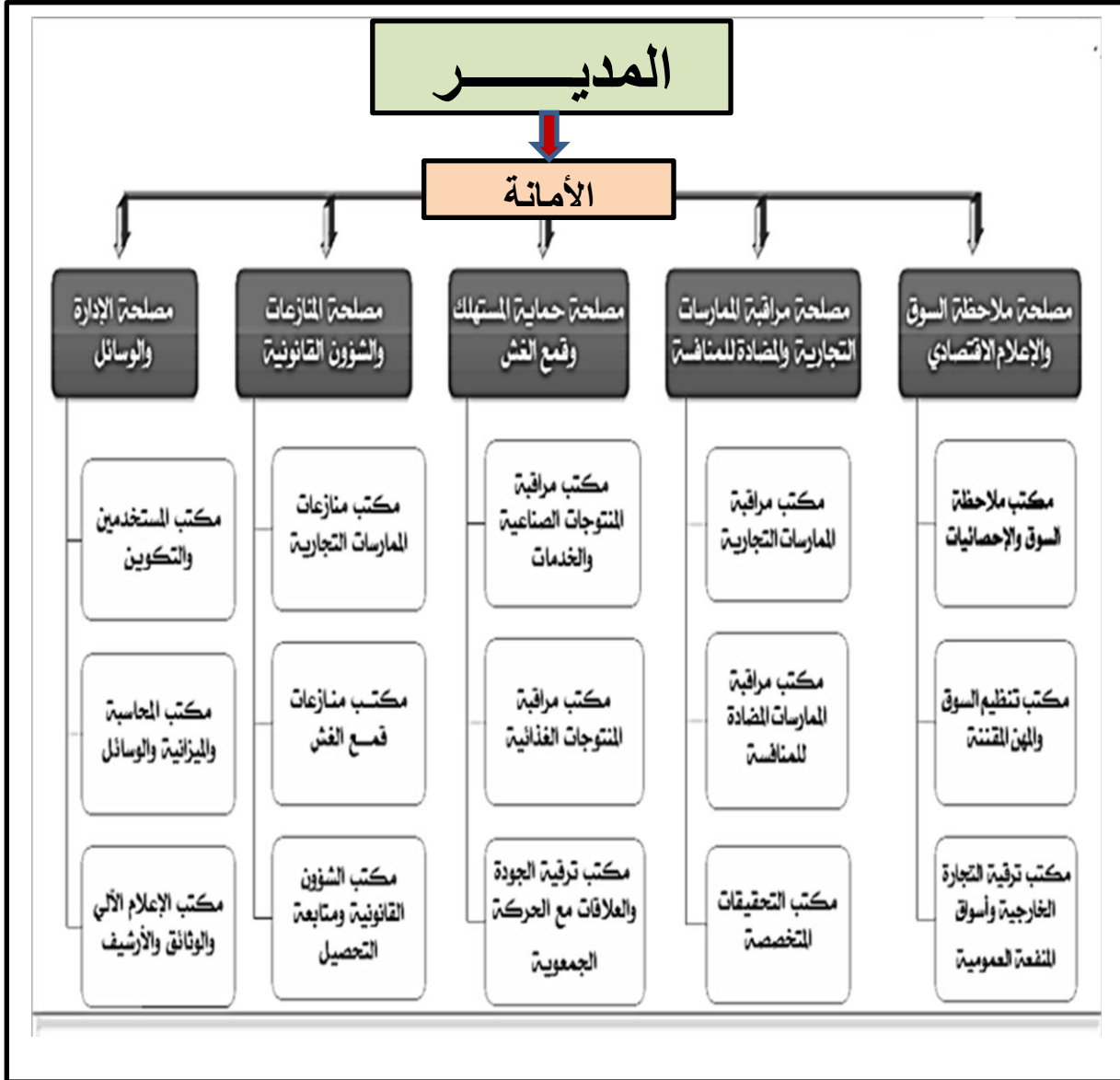
- متابعة تموين السوق بالمواد الاستراتيجية لنقادي أي تذبذب ومعالجته في الوقت المناسب؛
- تنظيم الأنشطة التجارية بالتنسيق مع الجمعيات المحلية في إطار التدعيم التجاري؛
- تأطير سوق الجملة للخضر والفواكه؛
- تطبيق البرامج المعدة في ميدان الممارسات التجارية ومراقبة النوعية؛
- مراقبة نوعية المواد المستوردة ومدى مطابقتها على مستوى الحدود؛
- مراقبة تقليد العلامات من خلال الحد والردع في عدم تقليدها.
- السعي وراء أمن وصحة المستهلك من حيث المواد الاستهلاكية؛
- ترقية الجودة وإعلام المستهلك وترقية الاقتصاد الوطني؛
- تسهر المديرية على حماية القواعد المتعلقة بالمنافسة طبقا لشروط التنافس السليم بين المتعاملين، كما تقترح ملائمة التنظيم في ميدان المنافسة والأسعار والنوعية والجودة وتنظيم التجارة؛
- تسهر على تطبيق كل النصوص ذات الطابع التشريعي والتنظيمي المتعلقة بالأسعار، المنافسة، النوعية، والتنظيم التجاري؛
- تساهم في تطوير قانون المنافسة والترقية في ميدان الإنتاج والتوزيع؛
- تتابع تطورات الأسعار ومؤشرات الإنتاج والاستهلاك؛
- تطبيق سياسة مراقبة الأسعار والممارسات التجارية المضرة الكبرى؛
- تتابع سير الشؤون القانونية والمنازعات القانونية المرتبطة بأعمال مراقبة الجودة وقمع الغش؛
- التقييم والرقابة المستمرة على المستوى المحلي لمنظومة الإعلام مع منظومة الإعلام الوطنية بشأن الأسعار وتطوراتها ومبررات السوق ووضعها تقديم مساعداتها للمتعاملين الاقتصاديين وجمعيات

- حماية المستهلك، وتشارك مع الهيئات المعنية في الدراسة والتحقيق لإعداد المقاييس العامة والخاصة في مجال النظافة والأمن التي تطبق على المنتجات والخدمات؛
- فرض عقوبات على الممارسة المنافية للأنشطة والخدمات؛
  - فرض عقوبات على الممارسات المنافية للأنشطة التجارية؛
  - دعم التنسيق مع قطاع التجارة والضرائب والجمارك للحماية من التهرب الضريبي وتكم أهميته في:
    - مراقبة المخالفات المتعلقة بالسجل التجاري؛
    - عدم تعديل بيانات مستخرج السجل التجاري (عنوان غير مطابق)؛
    - ممارسة نشاطات تجارية دون حيازة محل تجاري؛
    - مراقبة المخالفات المتعلقة بشفافية الممارسات التجارية؛
    - عدم إشهار الأسعار؛
    - عدم الفوترة (الشراء والبيع دون فاتورة)؛
    - عدم احترام الأسعار المقننة؛
    - الاستفادة من هوامش مخفية؛
    - مراقبة المخالفات المتعلقة بالخدمة؛
    - تطبيق أسعار غير شرعية للمواد الخدمائية التي لازالت أسعارها محددة؛
    - مراقبة المخالفة الخاصة بالممارسات التجارية؛
    - ممارسة نشاط تجاري خارج موضوع التجارة الشرعية؛
    - مراقبة المخالفات المتعلقة بممارسات تجارية تدلسية؛
    - تحرير فواتير مزورة؛
    - محاربة المخالفات المتعلقة بالتهرب الوظيفي؛
    - رفض تقديم الوثائق؛
    - معارضة وعرقلة عملية المراقبة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية تبسة:

تضمن الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية تبسة 5مصالح، كل مصلحة تتضمن 3مكاتب و هي منظمة كآآتي:

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية تبسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على موقع مديرية التجارة لولاية تبسة

<http://www.dcwtebessa.dz/index.php/direction/module-variations>

بتاريخ 2019/05/13، بتوقيت 23:14

## 1- تصنيف المهام حسب الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية تبسة:

### 1-1- المدير:

من مهامه:

- الاتصال المباشر بالهيئات العليا باعتباره الممثل الرئيسي للمؤسسة بالخارج؛
- ضبط توجيه الإدارة (التسيير العام للمؤسسة)؛
- السهر على تدقيق القوانين والتشريعات المتعلقة بإدارة المؤسسة؛
- يرأس اجتماع مجلس المديرية ومتابعة تنفيذ مقرراتها.

### 1-2- أمانة المدير:

نذكر من بين المهام الرئيسية للأمانة العامة:

- تسجيل كل الوثائق الداخلة والخارجة من مكتب المدير؛
- الاستقبال والرد على المكالمات الهاتفية؛
- إرسال البريد بأنواعه (داخلي-خارجي)؛
- تسجيل المواعيد في المفكرة.

### 1-3- مصلحة الإدارة والوسائل:

تسهر هذه المصلحة على توفير الموارد المالية والبشرية كمصالح المديرية للنهوض على أكمل وجه وتتكون من ثلاث مكاتب:

#### - مكتب المستخدمين والتكوين:

- تسيير الحياة المهنية لمستخدمي المديرية (توظيف، تكوين، ترقية، تقاعد).

#### - مكتب المحاسبة والميزانية والوسائل:

- متابعة جرد المخزون؛
- متابعة حاضرة السيارات؛
- تسديد الفواتير وتقدير الميزانية.

#### - مكتب الإعلام الآلي والوثائق والأرشيف:

- تسيير عتاد الإعلام الآلي على مستوى المديرية وتوفير البرامج والتطبيقات الحديثة في المجال؛
- التكفل بمهام توثيق على مستوى المديرية (طبع المطبوعات، التقارير...)
- تسيير وتنظيم الرصيد الوثائقي والأرشيف.
- توثيق الأعمال الإدارية وتنظيمها في الأرشيف.

### 1-4- مصلحة المنازعات والشؤون القانونية:

تسهر هذه المصلحة على تسيير المسائل القانونية المترتبة عن أداء مصالح الرقابة سواء في مجال الممارسات التجارية أو الرقابة النوعية تتكون من ثلاث مكاتب وهي:

- مكتب منازعات الممارسة التجارية:

- مسك السجلات الخاصة بمنازعات قمع الغش؛
- استلام المحاضر وتسجيلها وتحويلها إلى المحاكم المختصة ومتابعتها.

1-5- مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش:

تسهر المصلحة على ترقية الجودة ومراقبة المنتوجات الغذائية والصناعية والخدمات وتشمل ثلاث مكاتب وهي:

- مكتب بمراقبة المنتوجات الصناعية والخدمات:

- يقوم بمراقبة المنتوجات الصناعية المعروضة للبيع في المحلات من ناحية المطابقة ومن ناحية الضمان وكذلك الخدمات مثل المقاهي، المطاعم، النزل... الخ

- مكتب مراقبة المنتوجات الغذائية:

- يقوم بمراقبة المنتوجات الغذائية القابلة للاستهلاك في السوق من ناحية صلاحية هذه المنتوجات وشروط النظافة والحفظ والنقل.

- مكتب ترقية الجودة:

- من خلال متابعة وتأطير الوحدات الإنتاجية المتواجدة في الولاية وكذلك التأطير والتعاون مع الجمعيات الناشطة في ميدان حماية المستهلك.

1-6- مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة:

تسهر هذه المصلحة على مراقبة الممارسات التجارية المضادة للمنافسة وتتكون من ثلاث مكاتب وهي:

- مكتب مراقبة الممارسة التجارية:

- العمل الرقابي اليومي باحترام قوانين ممارسة الأنشطة التجارية وإعلام المستهلك؛
- إنجاز بعض التحقيقات والتكفل بانشغالات المواطنين؛
- تنفيذ البرامج المسطرة للعمل النقابي.

- مكتب مراقبة الممارسات المضادة للمنافسة:

- ضمان منافسة نزيهة وشرعية في مجال التجارة؛
- الحرص والسهر على احترام القوانين المنصوص عليها في هذا المجال، وكذلك تفاديا للمعاملات التعسفية المنافية لحرية المنافسة بين المتعاملين الاقتصاديين.

1-7- مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الاقتصادي:

تسهر هذه المصلحة على ملاحظة السوق والإعلام الاقتصادي وتتكون من ثلاث مكاتب هي:

- مكتب ملاحظة السوق والإحصائيات:

- ملاحظة السوق من خلال متابعة تطور الأسعار (الجملة والتجزئة) ومسك الإحصائيات لعدد التجار والحرفيين لتكوين بنك المعلومات يمكن من اتخاذ التدابير اللازمة في أوانها.

- مكتب تنظيم السوق والمهن المقتنة:

- متابعة عملية تموين السوق بالمواد واسعة الاستهلاك والتبليغ عن أي اختلال يحدث،
- ضبط النشاطات التجارية الموسمية (التظاهرات الاقتصادية...) كذلك النشاطات المقتنة التي تخضع لرخصة مسبقة.

- مكتب ترقية التجارة الخارجية وأسواق المنفعة العمومية:

- أسواق التجزئة والجملة للخضر والفواكه (الأسواق الأسبوعية، الأسواق الجوارية).

2- وظائف مديرية التجارة لولاية تبسة:

تقوم مديرية التجارة لولاية تبسة بمجموعة من النشاطات التي تسير مصالحها الداخلية وتهدف هذه النشاطات إلى تحقيق كل المهام والقوانين التي تأسست من أجلها مديرية التجارة، وتتمثل هذه النشاطات فيما يلي:

2-1- تنظيم السوق وتأطير النشاطات التجارية:

- الاستمرارية في عملية المتابعة وتأطير سوق الجملة للخضر والفواكه للولاية؛
- السهر على متابعة كل الأسواق الموازية عبر كافة الولاية إلى غاية القضاء عليها؛
- المتابعة مع المصالح الخارجية (كدراسة الملفات التجارية وملفات الأسعار)؛
- متابعة ملف المنتجين عبر تراب الوطن؛
- متابعة ميكانيزم السوق فيما يتعلق بالمواد ذات الاستهلاك الواسع ومواد البناء.

2-2- متابعة ودراسة خطوات الأسعار:

- إعدادات مؤشرات تطور الأسعار شهريا؛
- إعداد تقرير شهري لدراسة وضعيات السوق ومعاينة الأسعار؛
- متابعة تطور الأسعار أسبوعيا لجميع المواد الغذائية واسعة الاستهلاك والخضر والفواكه واللحوم.

2-3- مراقبة النوعية وقمع الغش:

- ممارسة نشاط المراقبة بجميع القطاعات على جميع المستويات وعبر كامل تراب الولاية وتدعيم نشاط الولاية بالمنتجات ذات الاستهلاك الواسع.
- إعلام المتعاملين الاقتصاديين عبر جميع وسائل الإعلام حول مدى احترام النصوص القانونية المتعلقة بحماية المستهلك وتدعيم نشاط الفرق المختلطة.

3- علاقة مديرية التجارة لولاية تبسة بالمصالح الأخرى:

3-1- مصالح العدالة:

- في ما يخص العلاقة مع السلطة القضائية فهي حسنة مع الإشارة إلى وجود بعض النقائص المتعلقة خاصة بالتأطير في مجال تمثيل المصالح لدى المحاكم في القضايا المتعلقة بعملية المراقبة للمسارات التجارية ومراقبة النوعية.



**3-2- الفرق المختلطة:****أ- الفرق المختلطة (ضرائب-تجارة-جمارك):**

تسهر هذه الفرقة على مراقبة نشاط الممارسات التجارية للمستوردين ومحاربة الممارسات المنافية للمنافسة وفق برنامج عمل مسطر مسبقا.

**ب- الفرق المختلطة (تجارة-بيطرة-الصحة النباتية):**

تسهر هذه الفرقة على مراقبة المخالفات من مخاطر استهلاك هذه المنتجات.

**ج- الفرق المختلطة (تجارة-صحة):**

تسهر هذه الفرقة على المتعاملين الاقتصاديين المتدخلين في مجال قطاع المواد الصيدلانية وشبه الصيدلانية، والوقوف على مطابقة هذه المنتجات.

**د- الفرق المختلطة (تجارة-قياسات قانونية):**

تسهر هذه الفرقة على مراقبة الآلات وأدوات وأجهزة القياس المختلفة، والتأكد من مطابقتها وخضوعها الدوري للمراقبة والمصادقة من طرف مصالح القياسات القانونية.

**3-3- المصالح المساعدة:**

- هي مصالح مثل البلدية (مكتب حفظ الصحة، الأمن) من أجل محاربة النشاطات والممارسات الغير شرعية والتجارة الموازية، وهذه المصالح مجندة وتسخر إمكانياتها للإنجاز، وتحقيق هذه الأهداف لحماية الاقتصاد الوطني وحماية المستهلك؛
- إن العمل على التنسيق مع المصالح والجمعيات الممكنة قانونا يتم على أساس الحوار والتشاور وتفعيل النشاط والعمل الجوارى من أجل نشر الوعي والثقافة الاستهلاكية بين المواطنين.

## المبحث الثاني: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية

تتطلب أي دراسة عملية إجراءات منهجية تكون بمثابة المسار الذي سوف يقود أي باحث لمعرفة ما يريد البحث عنه، وأيضا لإجابته على الأسئلة أو فك الغموض أو إيجاد استفسارات حول الموضوع الذي يريد دراسته أو البحث عما تحتويه طياته، وهذه الإجراءات تختلف من دراسة لأخرى، إلا أنها تساعد على جمع ومعرفة المعلومات التي يرجى من خلالها إيجاد حلول للتساؤلات الخاصة بموضوع الدراسة.

### المطلب الأول: إجراءات الدراسة

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بإجراءات لازمة ومناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث.

#### أولاً: مصادر جمع المعلومات والبيانات

لقد تم الاستعانة بمجموعة من الكتب والمجلات لمعالجة الجانب النظري من الدراسة والوثائق المتعلقة بالمؤسسة، قصد التعريف بها وتوضيحها أكثر في الجانب التطبيقي، وقد برز نوعان من مصادر جمع المعلومات:

#### 1- المصادر الثانوية:

ويخص هذا الجانب النظري حيث تم الاعتماد على الكتب العربية والأجنبية الخاصة بتوضيح كل من متغيرات الدراسة (أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فعالية القرارات الإدارية) وأيضا المجلات والمقالات العلمية حيث ساعدت هي الأخرى في إثراء هذا الجانب بكل المعلومات التي تم التطرق إليها، ولزيادة مصداقية هذا الجانب تم الاطلاع على مجموعة معتبرة من الدراسات السابقة التي ساهمت في توضيح المصطلحات بشكل أفضل، وإبراز العلاقة التي من شأنها الربط بين متغيرات الدراسة، متحصلين بذلك على جزء نظري يزخر بمعلومات شاسعة وعامة حول متغيرات الدراسة انطلاقا من مراجع معتمدة.

#### 2- المصادر الأولية:

تعتبر المصادر الأولية عن مختلف الوثائق والتسجيلات التي تم الحصول عليها من المؤسسة محل الدراسة والتي تتضمن نبذة تاريخية عن تطورها، كما تم الاطلاع على هيكلها التنظيمي وكيفية تقسيمه ومعرفة كيفية عمل المصالح فيما بينها، من أجل تحقيق أفضل اتساق.

#### 2-1- الوثائق والسجلات:

تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التاريخي للمؤسسة والتعريف بها وكذا الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية تبسة.

## 2-2- الاستبيان:

يعد من أكثر الوسائل العلمية المستعملة في الحصول على البيانات والمعلومات، فهو وسيلة بحث للكشف عن آراء ومواقف العاملين حول موضوع الاتصالات الإدارية وأثرها على القرارات الإدارية، وهذا عن طريق مجموعة من الأسئلة المكتوبة والمغلقة الموجهة إليهم والمبنية على أساس إشكالية وفرضيات البحث محل الدراسة.<sup>1</sup>

تم إعداد الاستبيان وفقا لنموذج الدراسة التالي:

تتناول الدراسة البحث في موضوع القرارات الإدارية وأثرها على القرارات الإدارية وبالتالي فهي تشمل على المتغيرات التالية:<sup>2</sup>

**المتغير المستقل:** الاتصالات الإدارية، الذي يتم قياسه من خلال (الاتصالات النازلة، الاتصالات الصاعدة،

الاتصالات الأفقية، وسائل الاتصال المكتوبة، وسائل الاتصال الشفوية، وسائل الاتصال الإلكترونية).

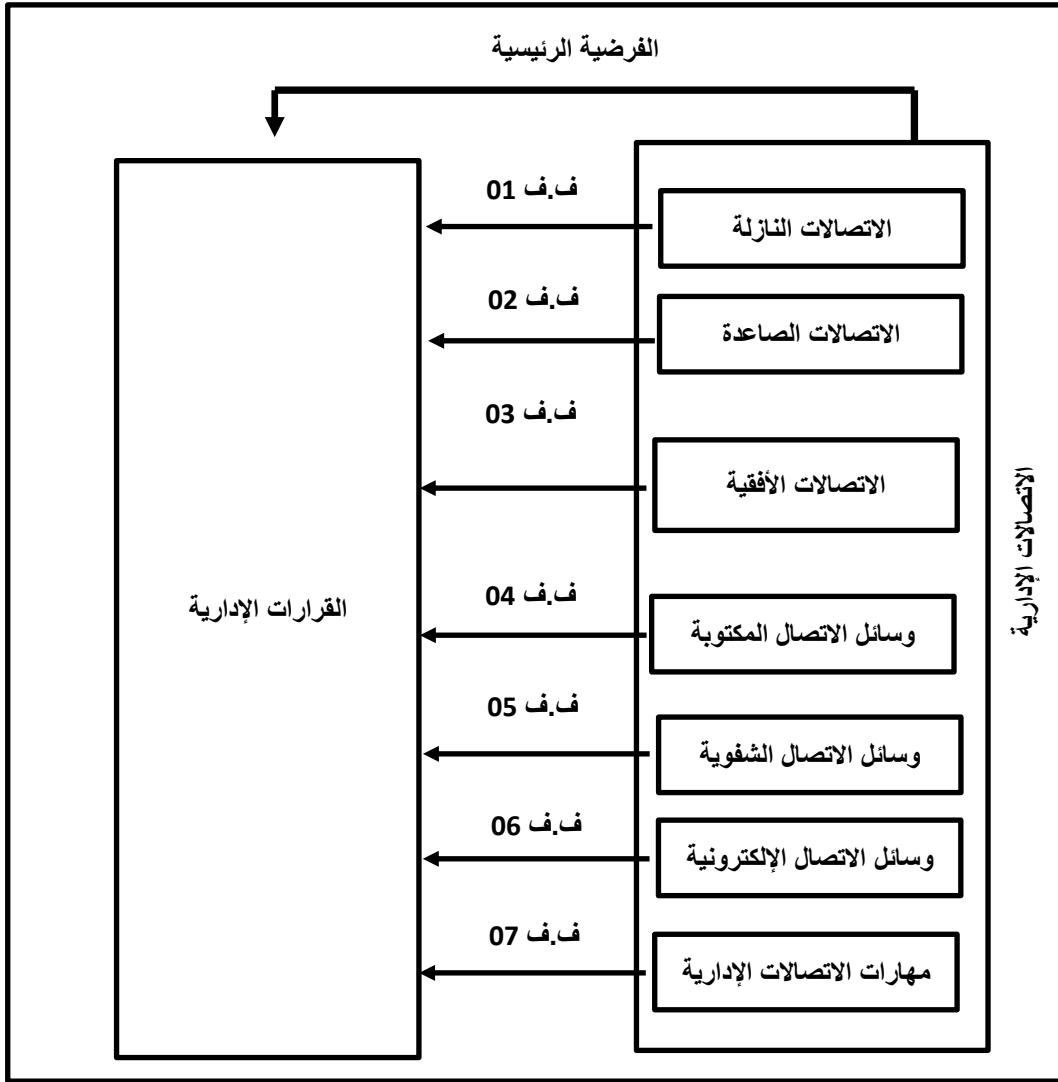
**المتغير التابع:** القرارات الإدارية.

والشكل الموالي يوضح نموذج الدراسة:

<sup>1</sup> - حمد سليمان المثوني، تقنيات ومناهج البحث العلمي، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2002، ص: 177.

<sup>2</sup> - الملحق رقم (02)، يوضح مضمون الاستبيان.

الشكل رقم (04): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

يتضح من خلال ما سبق أن نموذج الدراسة يشتمل على متغير مستقل (الاتصالات الإدارية) ومتغير تابع (القرارات الإدارية) ومنه تم اعتماد جملة من الأدوات الإحصائية بناء على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS): STASTICAL PACKAGE FOR SOCIAL STUDIES)) وقد تحدد نموذج الدراسة وفقا للعلاقة بين متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة مع إدراج البيانات الشخصية والوظيفية لمعرفة مدى تأثيرها على العلاقة السابقة.

3- مكونات استمارة الاستبيان:

تعتبر استمارة الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها البحث ضرورية لتحقيق أغراض دراسته،<sup>1</sup> وقد اشتملت على جزأين أساسيين، وفيما يلي وصف لهما:<sup>2</sup>

**الجزء الأول:** ويشتمل على متغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية والمتمثلة في كل من: الجنس والعمر والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة المهنية، والمستوى الوظيفي.

**الجزء الثاني:** ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها بـ: 33 سؤالاً، تم تقسيمه على محورين أساسيين يعكسان محاور الدراسة الأساسية التي تناولتها الدراسة ويوضح الجدول التالي متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير.

الجدول رقم (02): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة

عدد الفقرات	محاور الدراسة	محاور الدراسة	
05	عبء العمل	ضغوط العمل	المحور الأول
05	صراع الدور		
05	غموض الدور		
04	الهيكل التنظيمي		
05	المسؤولية تجاه الآخرين		
10	اتخاذ القرارات	المحور الثاني	
34	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الاستبيان

<sup>1</sup> مصطفى صلاح فوال، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غريب، مصر، 1998، ص 305.

<sup>2</sup> الملحق رقم (02).

### المطلب الثاني: اعتماد الاستبيان وتداوله

من أجل اعتماد الاستبيان وتداوله وجب تحديد المجتمع محل الدراسة ومن ثم اختبار مدى الصدق والثبات للأداة المرغوب اعتمادها وصولاً إلى تداوله.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع القائمين على تسيير شركة مناجم فوسفات تبسة.

#### 1- اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

من أجل اعتماد استمارة الاستبيان كأداة للدراسة الميدانية وجب اختبار صدقها وثباتها وذلك عن طريق

ما يلي:

#### 1-1- صدق أداة الدراسة:

##### أ- صدق الأبعاد الفرعية:

يتم التأكد من صدق أداة الدراسة باستخدام طريقة صدق الأبعاد الفرعية، ويتم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للاستبانة والأبعاد والمجالات الفرعية المكونة لها.

الجدول رقم (03): معاملات الارتباط (الصدق) بين الدرجة الكلية للاستبيان والمحاور والأبعاد الفرعية

المجال	البعد	عدد الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول	الاتصالات النازلة	03	**0.875	0.00
	الاتصالات الصاعدة	03	**0.877	0.00
	الاتصالات الأفقية	03	**0.869	0.00
	وسائل الاتصال الأفقية	03	**0.886	0.00
	وسائل الاتصال المكتوبة	03	**0.830	0.00
	وسائل الاتصال الشفوية	03	**0.861	0.00
	وسائل الاتصال الإلكترونية	03	**0.899	0.00
	مهارات الاتصالات الإدارية	03	**0.900	0.00
		أبعاد الاتصالات الإدارية (المجال ككل)	21	**0.980
المحور الثاني	القرارات الإدارية	12	**0.950	0.00

\*: دالة عند مستوى (0.05)

\*\* : دالة عند مستوى (0.01)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (SPSS)

حيث تشير النتائج الموضحة بالجدول رقم (03) أن معاملات الارتباط على مستوى الأبعاد الفرعية للمحور الأول تراوحت بين (0.830 و 0.900) وذلك لبعدي (وسائل الاتصال المكتوبة) و (مهارات الاتصالات الإدارية) على الترتيب.

وعلى مستوى المجالات ككل بلغ معامل ارتباط المجال الأول بالدرجة الكلية للاستبيان (0.980)، بينما بلغ معامل ارتباط المجال الثاني بالدرجة الكلية للاستبيان (0.981) وكانت جميع معاملات الارتباط (الصدق) ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 ويشير ذلك لوجود درجة عالية من صدق الأبعاد الفرعية والمجالات الرئيسية للبيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة.

#### ب- صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع البعد أو المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، ويتم التحقق من وجود صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد أو المجال الذي تنتمي إليه، وذلك بهدف التحقق من مدى صدق الاستبانة ككل، وفيما يلي عرض لنتائج التحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة حسب الأبعاد والمجالات التي تتكون منها.

#### الجدول رقم (04): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الاتصالات الإدارية

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يتوفر في المديرية اتصالات واردة من المديرين إلى العاملين بشكل مستمر	**0.647	0.00
02	يتوفر في المديرية اتصالات واردة من المديرين إلى العاملين تعلمهم بكل ما يهمهم	**0.694	0.03
03	تسهل الاتصالات الواردة من المديرين إلى العاملين الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات	**0.727	0.00
04	يتوفر في المديرية اتصالات واردة من العاملين إلى المديرين بشكل مستمر	**0.789	0.00
05	يتوفر في المديرية اتصالات واردة من العاملين إلى المديرين تعلمهم بكل مشاكلهم ومقترحاتهم	**0.771	0.00
06	تسهل الاتصالات الواردة من العاملين إلى المديرين الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات	**0.708	0.00
07	يتوفر في المديرية اتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري بشكل مستمر	**0.733	0.00
08	يتوفر في المديرية اتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري تشجع التعاون والتكامل بين الوظائف	**0.780	0.04
09	تسهل الاتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات	**0.402	0.00
10	تستخدم المراسلات المكتوبة بين العاملين في المديرية بشكل مكثف	**0.784	0.00

0.00	**0.772	11 تتسم المراسلات المكتوبة بين العاملين في المديرية بالوضوح
0.00	**0.752	12 تساهم المراسلات المكتوبة بين العاملين في المديرية بتوفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات
0.00	**0.785	13 تستخدم وسائل الاتصال الشفوي بين العاملين في المديرية بشكل مكثف
0.00	**0.787	14 تتسم وسائل الاتصال الشفوي بين العاملين في المديرية بالوضوح
0.00	**0.761	15 تساهم وسائل الاتصال الشفوي بين العاملين في المديرية بتوفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات
0.00	**0.761	16 تستخدم وسائل الاتصال الإلكترونية بين العاملين في المديرية بشكل مكثف
0.00	**0.607	17 تتسم وسائل الاتصال الإلكترونية (البريد الإلكتروني) بين العاملين في المديرية بالوضوح
0.00	**0.818	18 تساهم وسائل الاتصال الإلكترونية (البريد الإلكتروني) بين العاملين في المديرية بتوفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات
0.00	**0.794	19 يتميز العاملون بمهارات كتابية تعبر عما يريدون بوضوح
0.00	**0.594	20 يتميز العاملون بمهارات تحدث تعبر عما يريدون بوضوح
0.00	**0.612	21 يتميز العاملون بمهارات قراءة تساهم فهم المطلوب منهم

\*: دالة عند مستوى (0.05)

\*\* : دالة عند مستوى (0.01)

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول (04) بأن معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول (واقع الاتصالات الإدارية) جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، حيث تراوحت قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور بين (0.402) للفقرة رقم (09) التي تنص على "تسهل الاتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات" و(0.818) للفقرة رقم (18) التي تنص على "تساهم وسائل الاتصال الإلكترونية (البريد الإلكتروني) بين العاملين في المديرية بتوفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات".



الجدول رقم (05): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور اتخاذ القرارات

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
22	تساهم الاتصالات الإدارية في المديرية في توفير معلومات تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية في الوقت المناسب	**0.694	0.00
23	يتم اتخاذ القرارات الإدارية على مستوى المديرية أكثر سرعة.	**0.848	0.00
24	تساهم الاتصالات الإدارية في المديرية في توفير معلومات تسهل تطبيق القرارات الإدارية	**0.826	0.00
25	تساهم الاتصالات الإدارية في المديرية في توفير معلومات تجعل القرارات الإدارية أكثر نجاحا	**0.737	0.00
26	تساهم الاتصالات الإدارية في المديرية في توفير معلومات تجعل القرارات الإدارية أكثر قبولا من قبل العاملين	**0.773	0.00
27	يقبل العاملون القرارات الإدارية برغبة حقيقية	**0.865	0.00
28	يستشير المديرون العاملين لديهم في عملية اتخاذ القرارات الإدارية مما يساهم في تسهيل قبولها	**0.824	0.00
29	يتم إشراك جميع العاملين بمختلف مستوياتهم ومصالحهم في عملية اتخاذ القرار	**0.824	0.00
30	توفر المديرية أنظمة معلومات للمساعدة في بناء معارف جديدة تساهم في تعزيز عملية اتخاذ القرار الإداري	**0.792	0.00
31	هناك شعور عام بالرضا تجاه القرارات الإدارية التي تتخذها المديرية	**0.773	0.00
32	توفير المعلومات المتعلقة حول بموضوع اتخاذ القرار الإداري يزيد من فعالية هذا الأخير	**0.824	0.00
33	يملك موظفو المؤسسة المعرفة الكافية لفهم وتنفيذ القرارات الإدارية	**0.792	0.00

\*: دالة عند مستوى (0.05)

\*\* : دالة عند مستوى (0.01)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول رقم (05) بأن معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (القرارات الإدارية)، جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، حيث تراوحت قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور بين (0.577) للفقرة رقم (25) التي تنص على "تواجهني أحيانا بعض الصعوبات عند تحديد المشكلة" و(0.885) للفقرة رقم (28) التي تنص على "أحيانا لا أستطيع تحديد البدائل الممكنة لمواجهة المشكلة".

1-2- ثبات أداة الدراسة:

تم توزيع عدد من استمارات الاستبيان وعددها 20 على مجتمع الدراسة للتأكد من ثباتها طبقاً لمعامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)<sup>1</sup> لاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

معامل الثبات	المتغير	رقم الفقرة في الاستبيان
0.959	الاتصالات الإدارية	الفقرات من (01-21)
0.949	القرارات الإدارية	الفقرات من (22-33)
0.974	الاستبيان الكلي	الفقرات من (01-33)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معامل الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة، حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة 97.4% وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة ويمكن اعتماد استمارة الاستبيان.

2- تداول استمارة الاستبيان:

بعد تحديد مجتمع الدراسة واختيار المسح الشامل، تم توزيع استمارة الاستبيان على المجتمع المعني، والجدول الموالي يوضح تداول هذا الاستبيان:

الجدول رقم (07): تداول الاستبيان

النسبة (%)	العدد	الاستبيان
100	90	الاستمارات الموزعة
5.55	05	الاستمارات التي لم يتم استرجاعها
3.33	03	الاستمارات غير الصالحة للتحليل
91.11	82	الاستمارات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

<sup>1</sup> ألفا كرونباخ: هو اختبار لفحص مدى انسجام أسئلة المحور فيما بينها وكذا انسجام محاور الدراسة مجتمعة، وعليه فهو يحدد مدى اعتمادية استمارة الاستبيان وقدرتها على إعطاء بيانات وقياسات مستقرة نوعاً ما وغير متباينة، فكل ما كانت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" أعلى تكون أداة القياس (استمارة) أفضل وتتراوح قيمة المعامل بين 0-01، ويعتبر الحد الأدنى المقبول لهذا المعامل هو 60% (انظر محمود مهدي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي spss، دار حامد، الأردن، 2005، ص 49).

يلاحظ من الجدول رقم (07) أنه تم توزيع 90 استبياناً بما يوافق حجم مجتمع الدراسة، حيث تم استرجاع 95 استبياناً، وقد تم استبعاد (03) استبيانات لعدم صلاحيتها أي ما يمثل نسبة 3.33%، وقد قدر عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل بـ 82 استبياناً بنسبة قدرت بـ 91.11%، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

### 3- المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها. بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات بالحاسوب باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية " (SPSS) "، حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية الموالية:

### 3-1- اختبار التوزيع الطبيعي:

من أجل معرفة نوعية الاختبارات التي سيتم استخدامها إن كانت معلمية أو غير معلمية تم إخضاع بيانات الدراسة لاختبار التوزيع الطبيعي من خلال معامل كالماغروف سميرنوف لمعرفة مدى اتباعها للتوزيع الطبيعي، وقد أتت نتائج الاختبارات كما يوضحها الجدول الآتي:<sup>1</sup>

### الجدول رقم (08): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

مستوى المعنوية	قيمة الاختبار Z	محتوى القسم	محاور الاستبيان
0.613	0.858	الاتصالات الإدارية	الأول
0.391	0.701	القرارات الإدارية	الثاني
0.360	1.010	الاستبيان ككل	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية لكل محور من محاور الاستبيان أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وكذا مستوى دلالة الاستبيان ككل، ما يشير إلى أن بيانات الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي.

### 3-2- أدوات التحليل الإحصائي:

للإجابة على أسئلة الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات والمعاملات الإحصائية، المتمثلة في:

### ✓ معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

1 الملحق رقم (04) يوضح نتائج مخرجات (SPSS).

$$a = \frac{n}{n-1} \left( 1 - \frac{\sum vi}{vt} \right)$$

حيث:

a: يمثل ألفا كرونباخ.

n: يمثل عدد الأسئلة.

vt: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور.

✓ التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية (Means) والانحرافات معيارية (Standard Deviation): والتي استخدمت الوصف خصائص عينة الدراسة وترتيب الأبعاد.

$$\frac{\text{تكرار المجموعة } \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}} = \text{النسبة المئوية}$$

تم حسابها لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum (Xi - \bar{X})^2}}{N}$$

✓ مصفوفة الارتباط لبيرسون: حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة.

وتم الاعتماد على مقياس ليكرت للتعرف على وجهة نظر مفردات المجتمع حول موضوع الدراسة ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (09): سلم ليكرت الخماسي

الإجابات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

كما تم تحديد طول خلايا مقياس ليكرت للتدرج الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) حيث تم حساب المدى ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول الموالي:

الجدول رقم (10): طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي

منخفض جدا	غير موافق بشدة	من 1 إلى أقل من 1.80	الفئة الأولى
منخفض	غير موافق	من 1.80 إلى أقل من 2.60	الفئة الثانية
متوسط	محايد	من 2.60 إلى أقل من 3.40	الفئة الثالثة
مرتفع	موافق	من 3.40 إلى أقل من 4.20	الفئة الرابعة
مرتفع جدا	موافق بشدة	من 4.20 إلى أقل من 5	الفئة الخامسة

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

✓ معامل التحديد ( $R^2$ ): لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل.

✓ تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression): لاختبار الفرضيات وبالتالي التأكد من تأثير

المتغير المستقل على المتغير التابع ومن صلاحية نموذج الدراسة.

يتضح مما تقدم أنه تم اعتماد أدوات الدراسة من وثائق وسجلات واستبيان بعد التأكد من صلاحية

ذلك، خاصة ما تعلق بالاستبيان من خلال اختباري الصدق والثبات.

المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية

يتناول هذا العنصر وصفا إحصائيا لمجتمع الدراسة وفقا للخصائص الشخصية والوظيفية المحددة في

أداة الدراسة.

1- عرض البيانات الشخصية والوظيفية للدراسة:

تمثلت متغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية في الجنس والعمر والمستوى التعليمي والوظيفي والخبرة

المهنية، ويمكن توضيح هذه المتغيرات من خلال الجدول التالي:

• توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الجنس:

الجدول رقم (11): توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس

النسبة (%)	التكرار	البيان
69.5	57	ذكر
30.5	25	أنثى
100	82	المجموع

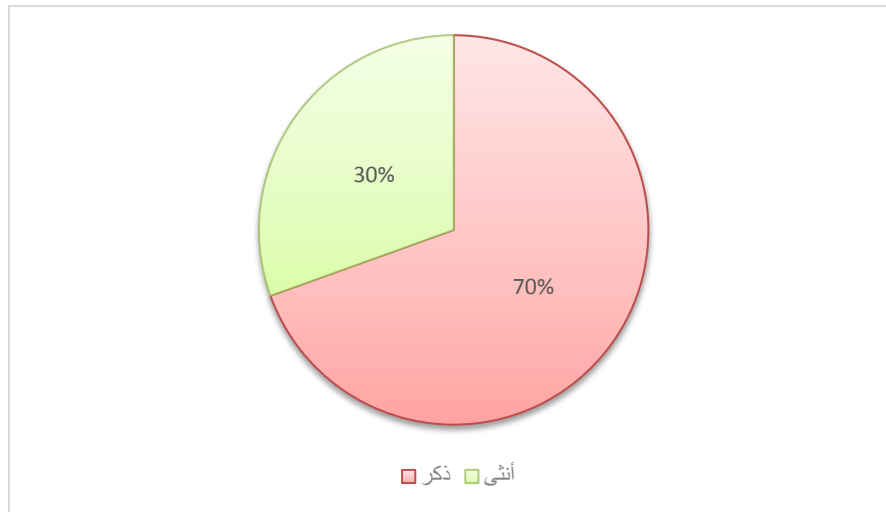
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

من خلال الجدول رقم (11) يتضح أن أغلب العينة المبحوثة من فئة الذكور بما نسبته (69.5%)

وكانت نسبة الإناث (30.5%)، ما يشير إلى توزيع جيد للعينة محل الدراسة من حيث الجنس؛

والشكل الموالي يوضح توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس.

الشكل رقم (05): توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

• توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الفئة العمرية:

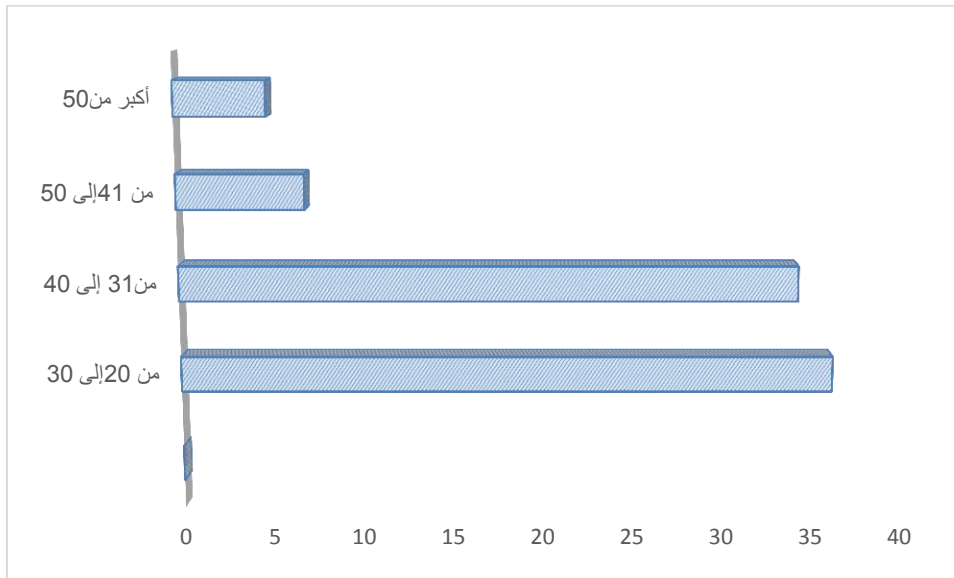
الجدول رقم (12): توزيع مجتمع الدراسة وفقا للفئة العمرية

النسبة (%)	التكرار	البيان
36	43.9	من 20 إلى 30 سنة
34	41.5	من 31 إلى 40 سنة
07	8.5	من 41 إلى أقل من 50 سنة
05	6.1	أكثر من 50 سنة
82	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

ويلاحظ من خلال معطيات الجدول أن ما نسبته (43.9%) كانت من الفئة العمرية (من 20 إلى 30 سنة)، تليها نسبة (41.5%) ممن ينتمون للفئة العمرية (من 31 إلى 40 سنة) وتأتي نسبة (8.5%) ممثلة للفئة العمرية (من 41 إلى 50 سنة) بينما نسبة من هم أكثر من 50 سنة مقدرة بـ (6.1%)؛ والشكل التالي يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير العمر.

الشكل رقم (06): توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير العمر



المصدر: من أعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

• توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى العلمي:

الجدول رقم (13): توزيع مجتمع الدراسة وفقا للمستوى العلمي

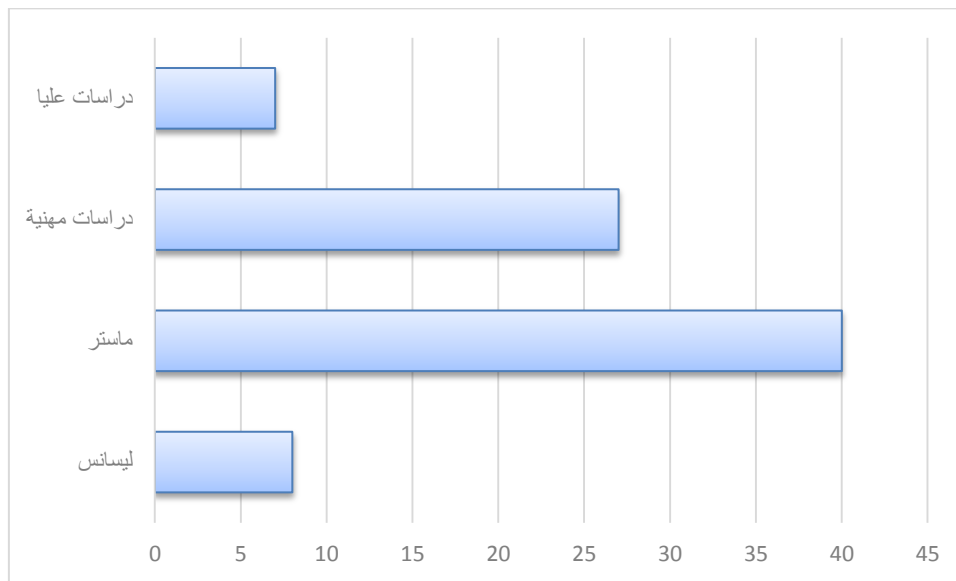
النسبة (%)	التكرار	البيان
9.8	8	ليسانس
48.8	40	ماستر
32.9	27	دراسات مهنية
8.5	7	دراسات عليا
100	82	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة جامعيون من الحاصلين على شهادة الماستر بما نسبته (48.8%) تليها نسبة (32.9%) من أصحاب الدراسات المهنية، تليها نسبة نسبة (9.8%) من أصحاب شهادة الليسانس وتحتوي المديرية على ما نسبته (8.5%) من ذوي الشهادات العليا، ويمكن القول أن المؤسسة تعتمد في توظيفها على أصحاب الشهادات الجامعية بشكل كبير، والكوادر ذوي المستوى العالي وهذا ما يمنحها ميزة من حيث ثقافة طاقمها العالية ومؤهلاتهم المناسبة.

والشكل الموالي يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير المستوى العلمي.

الشكل رقم (07): توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

• توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي:

الجدول رقم (14): توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي

النسبة (%)	التكرار	البيان
15.9	13	رئيس مصلحة
9.8	08	رئيس دائرة
50	41	إطار مسير
24.4	20	أخرى
100	82	المجموع

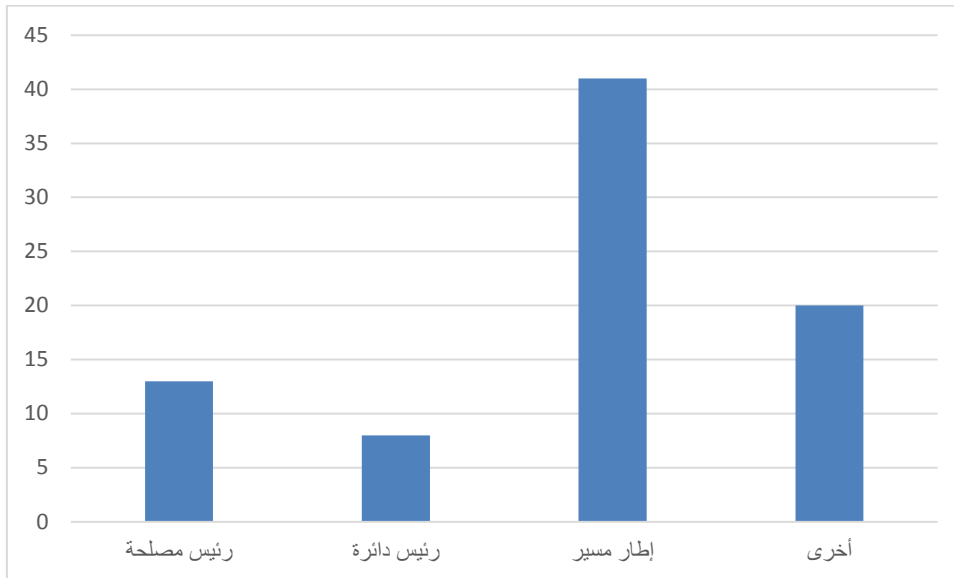
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد عينة الدراسة من الإطارات المسيرين بالمؤسسة وبلغت نسبتهم 50%، فيما تليها نسبة معتبرة من رؤساء المصالح قدرت بـ 15.9%، وكذا اشتملت العينة المدروسة على ما نسبته 9.8% من رؤساء الدوائر، وبالتالي يمكننا القول أن توزيع أفراد المجتمع كان متنوعا حسب متغير الوظيفة، مما يعطي تنوعا في الإجابات المقدمة والآراء حول محاور الاستبيان.

والشكل الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي



الشكل رقم (08): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

• توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية:

الجدول رقم (15): توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية

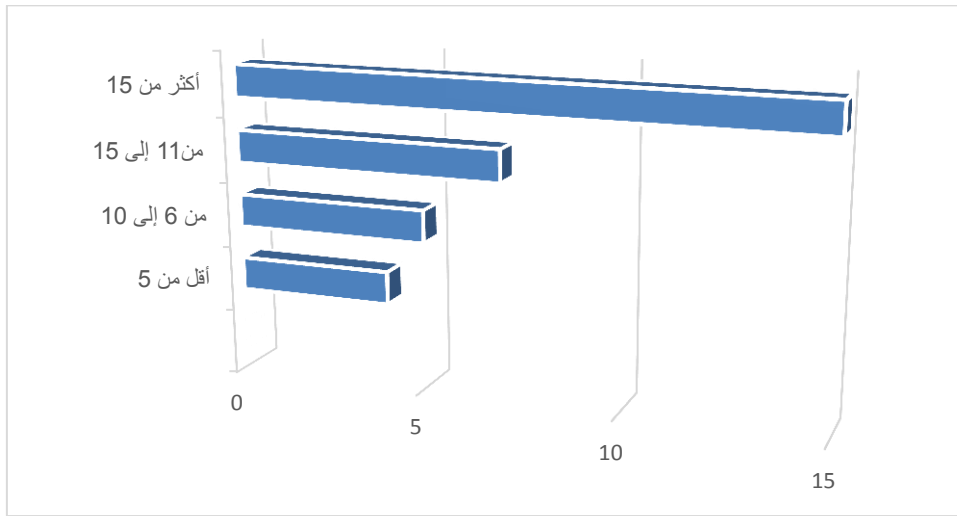
النسبة (%)	التكرار	البيان
26	31.7	أقل من 5
09	11	من 6 إلى 10
15	18.3	من 11 إلى 15
32	39	أكثر من 15
82	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه أن هذه العينة يأتي أغلب أفرادها من الذين لديهم خبرة (أقل من 05 سنوات) والذين (تفوق خبرتهم 15 سنة) بنسب متقاربة قدرنا بـ: (31.7%) و(39%) على التوالي، كما جاءت نسبة الذين تتراوح خبرتهم (من 11 إلى 15 سنة) تفوق (18%)، والذين يملكون خبرة (من 05 إلى 10 سنوات) فيمثلون نسبة (11%) من مجموع أفراد العينة المبحوثة، والملاحظ أن أفراد عينة الدراسة في مجملهم يتمتعون بخبرة كبيرة في وظائفهم، ما يمنحهم الفهم الكافي لما جاءت به فقرات الاستبيان والقدرة على تحليل عباراته والإجابة عليه بما يفيد الدراسة.

والشكل الموالي يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

## الشكل رقم (09): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

ومما سبق يتبين أن أفراد عينة الدراسة موزعين بين فئة الذكور والإناث، وأغليتهم من فئة الشباب الذين ومتوسطي العمر، كما أن هناك تنوعا في الهيكل التنظيمي والمناصب التي يشغلها الموظفون الذين يمتلكون مؤهلات علمية عالية ويتمتعون بخبرة في العمل.

### المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة واختبار فرضياتها

يتناول هذا المبحث تحليلا لمحاور الدراسة المستقلة والتابعة لمعرفة مدى توافرها في المؤسسة التي تم اعتمادها في الجانب التطبيقي، هذا الأخير بني على فرضيات تمكن عملية اختبارها من معرفة إمكانية وجود تأثير لضغوط العمل على عملية اتخاذ القرار وفيما يلي تفصيل في الموضوع من خلال الآتي:

✓ **المطلب الأول: تحليل محاور الدراسة.**

✓ **المطلب الثاني: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية.**

#### المطلب الأول: تحليل محاور الدراسة

سيتم تحليل هذه المحاور بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS)، وقد تم استخدام معياري المتوسط الحسابي لمعرفة درجة الموافقة على كل محور، والانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات عينة الدراسة، ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس شدة الإجابة.

#### 1- تحليل استجابات أفراد المجتمع نحو محور تطبيق حوكمة المؤسسات:

حيث تناول المحور الأول لأداة الدراسة واقع حوكمة المؤسسات بالمؤسسة محل الدراسة، وسيتم من خلال ما يلي تحليل النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا معامل الاختلاف وهذا من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لفقرات محور الاتصالات

#### الإدارية

رقم العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	محايد	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدالة
<b>الاتصالات النازلة</b>								
01	02	19	14	20	27	3.62	1.234	مرتفعة
	2.4	23.2	17.1	24.4	32.9			
02	01	12	09	34	26	3.88	1.059	مرتفعة
	1.2	14.6	11	41.5	31.7			
03	08	11	15	27	21	3.51	1.279	مرتفعة
	9.8	13.4	18.3	32.9	25.6			
<b>الاتصالات الصاعدة</b>								
04	03	10	07	40	22	3.83	1.075	مرتفعة
	3.7	12.2	8.5	48.8	26.8			
05	-	07	08	39	28	4.07	.886	مرتفعة
	-	8.5	9.8	47.6	34.1			
06	-	06	10	38	28	4.07	.872	مرتفعة
	-	7.3	12.2	46.3	34.1			
<b>الاتصالات الأفقية</b>								
						4.04	.940	

مرتفعة	.953	4.07	30	38	04	10	-	التكرار	07
			36.6	46.3	4.9	12.2	-	%	
مرتفعة	1.100	4.11	37	31	03	08	03	التكرار	08
			45.1	37.8	3.7	9.8	3.7	%	
مرتفعة	1.093	3.94	29	33	09	08	03	التكرار	09
			35.4	40.2	11	9.8	3.7	%	
	.987	3.68	وسائل الاتصال المكتوبة						
مرتفعة	1.082	3.80	25	30	15	10	02	التكرار	10
			30.5	36.6	18.3	12.2	2.4	%	
مرتفعة	1.239	3.55	20	31	11	14	06	التكرار	11
			24.4	37.8	13.4	17.1	7.3	%	
مرتفعة	1.050	3.70	16	42	10	11	03	التكرار	12
			19.5	51.2	12.2	13.4	3.7	%	
	.822	3.83	وسائل الاتصال الشفوية						
مرتفعة	1.036	4.04	31	34	09	05	03	التكرار	13
			37.8	41.5	11	6.1	3.7	%	
مرتفعة	1.028	3.83	21	40	09	10	02	التكرار	14
			25.6	48.8	11	12.2	2.4	%	
مرتفعة	1.106	3.63	20	30	16	14	02	التكرار	15
			24.4	36.6	19.5	17.1	2.4	%	
	.939	3.68	وسائل الاتصال الإلكترونية						
مرتفعة	1.016	3.74	19	36	16	09	02	التكرار	16
			23.2	43.9	19.5	11	2.4	%	
مرتفعة	1.008	3.55	14	33	20	14	01	التكرار	17
			17.1	40.2	24.4	17.1	1.2	%	
مرتفعة	1.131	3.74	23	33	11	12	03	التكرار	18
			28	40.2	13.4	14.6	3.7	%	
	.991	3.74	مهارات الاتصال الإدارية						
مرتفعة	1.094	3.80	23	37	07	13	02	التكرار	19
			28	45.1	8.5	15.9	2.4	%	
مرتفعة	1.187	3.78	27	29	11	11	04	التكرار	20
			32.9	35.4	13.4	13.4	4.9	%	
مرتفعة	1.159	3.65	21	32	11	15	03	التكرار	21
			25.6	39	13.4	18.3	3.7	%	
	.802	3.81	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الاتصالات الإدارية						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج برنامج (SPSS)

## ✓ تحليل جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور الاتصالات الإدارية:

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الاتصالات الإدارية (3.81) أي بدرجة موافقة مرتفعة حسب مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (0.802) في المحور، ما يشير إلى انسجام وعدم تشتت في استجابات عينة الدراسة لما جاءت به فقرات وعبارات هذا المحور، وفيما يلي تفصيل لتحليل لاستجابات أفراد العينة لعبارات المحور:

من خلال معطيات الجدول رقم (16) يتضح أن المتوسط الحسابي لبعد (الاتصالات النازلة) قد جاء مقدرا بـ (3.67) أي بدرجة موافقة مرتفعة نسبيا وبانحراف معياري قدره (0.938) ما يشير إلى موافقة بدرجة مرتفعة وانسجام في استجابات أفراد العينة المبحوثة تجاه ما جاءت به عبارات هذا البعد، فقد جاءت العبارة رقم (03) بأقل متوسط حسابي على مستوى البعد والذي قدر بـ (3.51) وكان انحرافها المعياري عن المتوسط العام للمحور مقدرا بـ (1.279)، وقد نصت هذه العبارة على أن "تسهل الاتصالات الواردة من المديرين إلى العاملين الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات"، ما يشير على موافقة متوسطة نسبيا لأفراد العينة المبحوثة حول تسهيل الاتصالات عملية تبادل المعلومات في المؤسسة، وسجلت العبارة رقم (02) أعلى متوسط حسابي على مستوى هذا البعد، وقدر بـ (3.88) وبانحراف معياري قدر (1.059) وقد نصت العبارة على "يتوفر في المديرية اتصالات واردة من المديرين إلى العاملين تعلمهم بكل ما يهمهم"، ما يشير إلى موافقة بدرجة مرتفعة لأفراد عينة الدراسة تجاه سهولة عملية الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين بالمؤسسة.

وبالنظر لمعطيات الجدول رقم (16) يتضح أن البعد الثاني في محور واقع الاتصالات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة والمتمثل في (الاتصالات الصاعدة) قد سجل متوسطا حسابيا قدره (3.99) وبانحراف معياري (0.816) وهذه دلالة على الموافقة تجاه ما جاءت به عبارات هذا البعد من وجهة نظر العينة المدروسة، والملاحظ أن الفقرة رقم (04) قد جاءت بأقل متوسط حسابي على مستوى هذا البعد وقد قدر متوسطها الحسابي بـ (3.83) ونصت هذه الأخيرة على أن "يتوفر في المديرية اتصالات واردة من العاملين إلى المديرين بشكل مستمر"، ما يشير إلى موافقة بدرجة مرتفعة لحد ما لدى عمال وموظفي المؤسسة من العينة المبحوثة حول وجود اتصالات صاعدة بمؤسستهم، وجاءت العبارة رقم (06) في أعلى الترتيب بأكبر متوسط حسابي على مستوى بعد صراع الدور، فقد سجلت متوسطا حسابيا قدره (4.07) وبانحراف معياري (0.816)، ويشير ذلك إلى موافقة بدرجة مرتفعة على ما نصت عليه هذه العبارة والمتمثل في "تسهل الاتصالات الواردة من العاملين إلى المديرين الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات"،

ويدل هذا على وجود علاقات نظام اتصالات فعال يسمح للإدارة بالمؤسسة أن تكون على علم واطلاع بالمستويات التشغيلية.

أما فيما يخص بعد (الاتصالات الأفقية) فقد جاء هذا البعد بمتوسط حسابي قدره (4.04) وبانحراف معياري (0.940) ما يشير إلى موافقة مرتفعة نسبيا وانسجام متوسط لاستجابات أفراد العينة من موظفي مديرية التجارة لولاية تبسة لما جاءت به عبارات هذا البعد، فقد سجلت العبارة رقم (09) أصغر متوسط حسابي على مستوى هذا البعد والذي بلغ (3.94)، ونصت هذه العبارة "تسهل الاتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات"، ما يشير إلى أن عينة الدراسة يتفقون حول وجود اتصالات أفقية فيما بينهم تسهل عملية الحصول على المعلومات، بينما احتلت العبارة رقم (08) أعلى الترتيب على مستوى هذا البعد بمتوسط حسابي قدره (4.11)، ما يشير إلى درجة قبول مرتفعة بين أفراد العينة المدروسة لما جاءت به هذه العبارة والتمثل في "يتوفر في المديرية اتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري تشجع التعاون والتكامل بين الوظائف"، إذ أن غالبية العينة المدروسة يرون أن للاتصالات الأفقية أهمية في خلق جو من التواصل والتفاعل بين الموظفين مما يشجع التكامل بين الوظائف والأقسام.

أما فيما يخص بعد (وسائل الاتصال المكتوبة) فقد جاء هذا البعد بمتوسط حسابي قدره (3.68) وبانحراف معياري (0.987) ما يشير إلى موافقة مرتفعة نسبيا وانسجام في استجابات أفراد العينة من موظفي المؤسسة لما نصت عليه فقرات هذا البعد، وقد سجلت العبارة رقم (11) أقل متوسط حسابي والبالغ (3.55)، ونصت هذه العبارة أنه "تتسم المراسلات المكتوبة بين العاملين في المديرية بالوضوح"، ما يشير إلى أن المبحوثين يرون أن مراسلاتهم الكتابية تتسم بالوضوح، بينما احتلت العبارة رقم (10) أعلى الترتيب على مستوى هذا البعد بمتوسط حسابي قدره (3.80)، ما يشير إلى درجة قبول مرتفعة بين أفراد العينة المدروسة لما جاءت به هذه العبارة والتمثل في "تستخدم المراسلات المكتوبة بين العاملين في المديرية بشكل مكثف"، إذ أن غالبية يتفقون حول اعتماد مديرية التجارة على الاتصالات المكتوبة.

أما فيما يخص بعد (وسائل الاتصال الشفوية) فقد جاء هذا البعد بمتوسط حسابي قدره (3.83) وبانحراف معياري (0.822) ما يشير إلى موافقة مرتفعة نسبيا وانسجام في استجابات أفراد العينة من موظفي المديرية لما نصت عليه فقرات هذا البعد، وقد سجلت العبارة رقم (15) أقل متوسط حسابي والبالغ (3.63)، ونصت هذه العبارة أنه "تساهم وسائل الاتصال الشفوي بين العاملين في المديرية بتوفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات"، ما يشير إلى اتفاق مساهمة الاتصالات الشفوية في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، بينما احتلت العبارة رقم (13) أعلى الترتيب على مستوى هذا البعد بمتوسط حسابي

قدره (4.04)، ما يشير إلى درجة قبول مرتفعة بين أفراد العينة المدروسة لما جاءت به هذه العبارة والمتمثل في "تستخدم وسائل الاتصال الشفوي بين العاملين في المديرية بشكل مكثف"، إذ أن غالبية يتفقون حول اعتماد مديرية التجارة على الاتصالات الشفوية.

أما فيما يخص بعد (وسائل الاتصال الإلكترونية) فقد جاء هذا البعد بمتوسط حسابي قدره (3.68) وبانحراف معياري (0.939) ما يشير إلى موافقة مرتفعة نسبيا وانسجام في استجابات أفراد العينة لما نصت عليه فقرات هذا البعد، وقد سجلت العبارة رقم (17) أقل متوسط حسابي والبالغ (3.55)، ونصت هذه العبارة أنه "تتسم وسائل الاتصال الإلكترونية (البريد الإلكتروني) بين العاملين في المديرية بالوضوح"، ما يشير إلى أن المبحوثين يرون أن مراسلاتهم الإلكترونية تتسم بالوضوح، بينما احتلت العبارة رقم (10) أعلى الترتيب على مستوى هذا البعد بمتوسط حسابي قدره (3.80)، ما يشير إلى درجة قبول مرتفعة بين أفراد العينة المدروسة لما جاءت به هذه العبارة والمتمثل في "تستخدم المراسلات المكتوبة بين العاملين في المديرية بشكل مكثف"، إذ أن غالبية يتفقون حول اعتماد مديرية التجارة على الاتصالات المكتوبة.

أما فيما يخص بعد (مهارات الاتصال الإدارية) فقد جاء هذا البعد بمتوسط حسابي قدره (3.68) وبانحراف معياري (0.987) ما يشير إلى موافقة مرتفعة نسبيا وانسجام في استجابات أفراد العينة من موظفي المؤسسة لما نصت عليه فقرات هذا البعد، وقد سجلت العبارة رقم (21) أقل متوسط حسابي والبالغ (3.65)، ونصت هذه العبارة أنه "يتميز العاملون بمهارات قراءة تساهم فهم المطلوب منهم"، ما يشير إلى أن المبحوثين يرون أن لديهم من المهارات ما يلزم لفهم المهام الموكلة لهم، بينما احتلت العبارة رقم (19) أعلى الترتيب على مستوى هذا البعد بمتوسط حسابي قدره (3.80)، ما يشير إلى درجة قبول مرتفعة بين أفراد العينة المدروسة لما جاءت به هذه العبارة والمتمثل في "يتميز العاملون بمهارات كتابية تعبر عما يريدون بوضوح"، إذ أن غالبية أفراد العينة يمتازون بمهارات كتابية تسمح لهم بالتعبير عن متطلباتهم.

من خلال ما تقدم، يمكن القول أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من موظفي وعمال مديرية التجارة بتبسة يتفقون إجمالاً حول عبارات محور الاتصالات الإدارية، وأهميتها على مستوى المديرية كتزويد متخذي القرارات بالمعلومات وتنمية الفهم بينهم وبين مرؤوسيه، ومعرفة ردود فعل المرؤوسين تجاه القرارات والتأكد من مضمونها.

2- تحليل استجابات أفراد المجتمع نحو محور تفعيل القرارات الإدارية:

سيتم من خلال ما يلي تحليل النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا معامل الاختلاف وهذا من خلال الجدول التالي:<sup>1</sup>

الجدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور القرارات الإدارية

الدلالة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	موافق غير	غير موافق بشدة	رقم العبارة
مرتفعة	1.083	3.71	21	32	15	12	02	التكرار
			25.6	39	18.3	14.6	2.4	%
مرتفعة	1.025	3.76	19	39	10	13	01	التكرار
			23.2	47.6	12.2	15.9	1.2	%
مرتفعة	1.080	3.66	19	32	18	10	03	التكرار
			23.2	39	22	12.2	3.7	%
مرتفعة	1.151	3.70	21	36	07	15	03	التكرار
			25.6	43.9	8.5	18.3	3.7	%
مرتفعة	1.115	3.65	17	39	10	12	04	التكرار
			20.7	47.6	12.2	14.6	4.9	%
مرتفعة	1.177	3.55	17	36	08	17	04	التكرار
			20.7	43.9	9.8	20.7	4.9	%
مرتفعة	1.023	3.88	22	42	06	10	02	التكرار
			26.8	51.2	7.3	12.2	2.4	%
مرتفعة	1.151	3.70	21	36	07	15	03	التكرار
			25.6	43.9	8.5	18.3	3.7	%
مرتفعة	1.115	3.65	17	39	10	12	04	التكرار
			20.7	47.6	12.2	14.6	4.9	%
مرتفعة	1.177	3.55	17	36	08	17	04	التكرار
			20.7	43.9	9.8	20.7	4.9	%
مرتفعة	1.023	3.88	22	42	06	10	02	التكرار
			26.8	51.2	7.3	12.2	2.4	%
	<b>0.883</b>	<b>3.70</b>	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور اتخاذ القرارات</b>					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج برنامج (SPSS)

1 الملحق رقم (..) - مخرجات برنامج (SPSS).



## ✓ تحليل جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور اتخاذ القرارات:

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحوّر اتخاذ القرارات (3.70) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكرت الخماسي، وانحراف معياري (0.883) في عبارات المحور، ما يدل على اتفاق عام على ما جاءت به عبارات هذا المحور ويلاحظ عدم وجود تشتت في استجابات أفراد العينة بشكل كبير، وفيما يأتي إيضاح أكثر لاستجابات العينة المدروسة لعبارات هذا المحور:

سجلت العبارة رقم (32) أقل متوسط حسابي على مستوى المحور والذي قدر بـ (3.55) وبانحراف معياري قدره (1.177)، وقد نصت هذه العبارة على "توفير المعلومات المتعلقة حول موضوع اتخاذ القرار الإداري يزيد من فعالية هذا الأخير"، ما يشير إلى درجة موافقة متوسطة نسبيا لدى أفراد العينة حول أهمية توفير المعلومات في زيادة فعالية القرارات الإدارية، تلتها العبارة رقم (27) بمتوسط حسابي قدره (3.65) وبانحراف معياري بلغ (1.115)، ما يشير إلى انسجام في استجابات أفراد العينة حول ما نصت عليه هذه الفقرة والمتمثل في "يقبل العاملون القرارات الإدارية برغبة حقيقية"، ما يدل على قبول عام لدى الموظفين للقرارات الإدارية، وجاءت العبارة رقم (30) والتي نصت على "توفر المديرية أنظمة معلومات للمساعدة في بناء معارف جديدة تسهم في تعزيز عملية اتخاذ القرار الإداري"، إذ سجلت العبارة متوسطا حسابيا بلغ (3.70) وانحرافا معياريا قدره (1.151)، ما يشير إلى أن إدارة المؤسسة تعمل على توفير أنظمة معلومات للمساعدة في بناء معارف جديدة، بينما سجلت العبارة رقم (24) متوسطا حسابيا بلغ (3.76) وسجلت انحرافا معياريا قدره (1.025)، وقد نصت العبارة على "تساهم الاتصالات الإدارية في المديرية في توفير معلومات تسهل تطبيق القرارات الإدارية"، ويمكن تفسير درجة الموافقة المرتفعة حول ما جاءت به هذه العبارة إلى أن إيجابيات وود نظام اتصال إداري فعل تتمثل في دعم اتخاذ القرارات بالمديرية، وجاءت العبارة رقم (29) في أعلى الترتيب على مستوى بعدد (القرارات الإدارية) فقد سجلت متوسطا حسابيا قدره (3.88) وبانحراف معياري بلغ (1.023) ونصت هذه الأخيرة على "يتم إشراك جميع العاملين بمختلف مستوياتهم ومصالحهم في عملية اتخاذ القرار"، ما يدل على أن عينة الدراسة من موظفي المديرية يتفقون حول إشراكهم في اتخاذ القرارات بمؤسستهم.

مما تقدم، يتضح أن عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة حول ما جاءت به عبارات هذا المحور، والذي صمم لقياس آراءهم حول فعالية القرارات الإدارية بالمديرية محل الدراسة، والدور الهام لعملية الاتصالات الإدارية في دعم هذه الأخيرة، إذ أن الاتصالات والقرارات الإدارية يشكلان جانبين هامين من العملية الإدارية ويعتمد كل واحد منهما على الآخر ويتأثر به.

المطلب الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

نصت الفرضية الرئيسية الأولى على أنه:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات الإدارية في فعالية القرارات الإدارية بمديرية التجارة لولاية تبسة" وتفرعت إلى ما يلي:

**الفرضية الفرعية الأولى:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات النازلة في فعالية القرارات الإدارية بمديرية التجارة لولاية تبسة"

**الفرضية الفرعية الثانية:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات الصاعدة في فعالية القرارات الإدارية بمديرية التجارة لولاية تبسة"

**الفرضية الفرعية الثالثة:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات الأفقية في فعالية القرارات الإدارية بمديرية التجارة لولاية تبسة"

**الفرضية الفرعية الرابعة:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوسائل الاتصال المكتوبة في فعالية القرارات الإدارية بمديرية التجارة لولاية تبسة"

**الفرضية الفرعية الخامسة:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوسائل الاتصال الشفوية في فعالية القرارات الإدارية بمديرية التجارة لولاية تبسة"

**الفرضية الفرعية السادسة:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوسائل الاتصال الإلكترونية في فعالية القرارات الإدارية بمديرية التجارة لولاية تبسة"

**الفرضية الفرعية السابعة:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمهارات الاتصال الإدارية في فعالية القرارات الإدارية بمديرية التجارة لولاية تبسة"

ولاختبار هذه الفرضيات تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي يسمح بدراسة وجود علاقة تأثر (المتغيرات التابعة) وتأثير (المتغيرات المستقلة)، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) ومعامل التحديد ( $R^2$ ) لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع والتي تعود إلى المتغير المستقل، كما تم الاستناد إلى مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) عند تحليل فرضيات الدراسة، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:<sup>1</sup>

1 الملحق رقم (04) -مخرجات برنامج SPSS.

الجدول رقم (18): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية

المتغير التابع	المتغير المستقل	ثابت الانحدار ( $\alpha$ )	معامل الانحدار ( $\beta$ )	معامل الارتباط (Pearson)	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
فعالية القرارات الإدارية	الاتصالات النازلة	1.158	0.694	0.737	0.543	9.74	95.00	0.00
	الاتصالات الصاعدة	0.129	0.896	0.828	0.686	13.22	174.84	0.00
	الاتصالات الأفقية	0.692	0.745	0.794	0.631	11.68	136.55	0.00
	وسائل الاتصال المكتوبة	1.243	0.668	0.747	0.558	10.04	100.92	0.00
	وسائل الاتصال الشفوية	1.090	0.682	0.635	0.403	7.35	54.04	0.00
	وسائل الاتصال الإلكترونية	1.188	0.684	0.727	0.529	9.84	89.93	0.00
	مهارات الاتصال الإدارية	0.941	0.738	0.829	0.687	13.25	175.57	0.00
	الاتصالات الإدارية	0.061	0.957	0.869	0.756	15.72	247.40	0.00

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS)

وبالاستناد إلى الجدول رقم (18) كانت نتائج اختبار الفرضيات كالتالي:

3- نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

✓ الفرضية الفرعية الأولى:

نصت الفرضية الفرعية الأولى على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات النازلة في فعالية القرارات الإدارية بمديرية التجارة لولاية تبسة"

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير للاتصالات النازلة في فعالية القرارات الإدارية بمديرية التجارة لولاية تبسة، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية للاتصالات النازلة في فعالية القرارات الإدارية بمديرية التجارة لولاية تبسة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.694) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.737) وهذه المعاملات؛ معامل الانحدار -معامل الارتباط- ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) وهذا ما أوضحه اختبار (t)، مما يدل على أن للاتصالات النازلة في المؤسسة لها دور في تحقيق فعالية القرارات الإدارية، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0.543) مما يعني أن ما نسبته

54.3% من التغيرات في فاعلية القرارات الإدارية تعود لمتغيرات الاتصالات النازلة، وقد أظهر اختبار (F) أن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة (0.00) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الأولى لتحل محلها الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات النازلة في فاعلية القرارات الإدارية بمديرية التجارة لولاية تبسة"

#### ✓ الفرضية الفرعية الثانية:

تمثلت الفرضية الفرعية الثانية في: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات الصاعدة في فاعلية القرارات الإدارية بمديرية التجارة لولاية تبسة"

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك للاتصالات الصاعدة في فاعلية القرارات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية للاتصالات الصاعدة في فاعلية القرارات الإدارية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.896) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.828) وهذان المعاملان جاءا دالين إحصائياً عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) وهذا ما أوضحه اختبار (t)، ما يشير إلى أن المديرية تعتمد على الاتصالات الصاعدة في تعزيز فاعلية عملية اتخاذ القرارات من خلال جمع المعلومات ورسم صورة واضحة عن المستويات التشغيلية، مما يعطي القيادة رؤية واضحة عند وضع القرارات الإدارية، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0.686) مما يعني أن نسبة 68.6% من التغيرات في تفعيل القرارات الإدارية تعود لمتغير الاتصالات الصاعدة، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة (sig=0.00) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الثانية لتحل محلها الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات الصاعدة في فاعلية القرارات الإدارية بمديرية التجارة لولاية تبسة"

#### ✓ الفرضية الفرعية الثالثة:

نصت الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات الأفقية في فاعلية القرارات الإدارية بمديرية التجارة لولاية تبسة"

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير للاتصالات الأفقية في فاعلية القرارات الإدارية من وجهة نظر موظفي المديرية محل الدراسة، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية للاتصالات الأفقية في فاعلية القرارات الإدارية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.745) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.631) وكانت هذه المعاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) وهذا ما أوضحه اختبار (t)، ما يشير إلى أن توافر نظام اتصالات

أفقية فعال من شأنه تحسين عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0.631) مما يعني أن نسبة 63.1% من التغيرات في فعالية القرارات الإدارية تعود لمتغير الاتصالات الأفقية، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة ( $\text{sig}=0.00$ ) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الثالثة لتحل محلها الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوسائل الاتصال المكتوبة في فعالية القرارات الإدارية بمديرية التجارة لولاية تبسة "

#### ✓ الفرضية الفرعية الرابعة:

نصت الفرضية الفرعية الرابعة على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوسائل الاتصال المكتوبة في فعالية القرارات الإدارية بمديرية التجارة لولاية تبسة"

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير لوسائل الاتصال المكتوبة في فعالية القرارات الإدارية بمديرية التجارة لولاية تبسة، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لوسائل الاتصال المكتوبة في فعالية القرارات الإدارية بمديرية التجارة لولاية تبسة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.668) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.747) وكانت هذه المعاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) وهذا ما أوضحه اختبار (t)، مما يشير إلى أن وسائل الاتصالات المكتوبة لها من الأهمية ما يجعل الإدارة تهتم بالاعتماد عليها في اتصالاتها الداخلية وما لها من دور في تفعيل القرارات الإدارية، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0.403) مما يعني أن نسبة 40.3% من التغيرات في فعالية القرارات الإدارية تعود لمتغيرات وسائل الاتصال المكتوبة، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة ( $\text{sig}=0.00$ ) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الرابعة لتحل محلها الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوسائل الاتصال المكتوبة في فعالية القرارات الإدارية بمديرية التجارة لولاية تبسة"

#### ✓ الفرضية الفرعية الخامسة:

نصت الفرضية الفرعية الخامسة على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوسائل الاتصال الشفوية في فعالية القرارات الإدارية بمديرية التجارة لولاية تبسة"

من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير لوسائل الاتصال الشفوية في فعالية القرارات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة، يتضح وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية ووسائل الاتصال الشفوية في فعالية القرارات الإدارية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار

(0.682) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.635) وكانت هذه المعاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) وهذا ما أوضحه اختبار (t)، فوسائل الاتصالات الشفوية تعتبر وسيلة هامة لدى صناع القرار بالمؤسسة في زيادة فعالية قراراتهم، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0.635) مما يعني أن نسبة 63.5% من التغيرات في فعالية القرارات الإدارية تعود لمتغير وسائل الاتصالات الشفوية، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة ( $\text{sig}=0.00$ ) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية الخامسة لتحل محلها الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوسائل الاتصال الشفوية في فعالية القرارات الإدارية بمديرية التجارة لولاية تبسة"

#### ✓ الفرضية الفرعية السادسة:

نصت الفرضية الفرعية الخامسة على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوسائل الاتصال الإلكترونية في فعالية القرارات الإدارية بمديرية التجارة لولاية تبسة"

من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير لوسائل الاتصال الإلكترونية في فعالية القرارات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة، يتضح وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية ووسائل الاتصال الإلكترونية في فعالية القرارات الإدارية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.684) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.727) وكانت هذه المعاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) وهذا ما أوضحه اختبار (t)، فوسائل الاتصالات الإلكترونية تعتبر وسيلة هامة في زيادة فعالية قراراتهم، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0.529) مما يعني أن نسبة 52.9% من التغيرات في فعالية القرارات الإدارية تعود لمتغير وسائل الاتصالات الإلكترونية، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة ( $\text{sig}=0.00$ ) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية السادسة لتحل محلها الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوسائل الاتصال الإلكترونية في فعالية القرارات الإدارية بمديرية التجارة لولاية تبسة"

#### ✓ الفرضية الفرعية السابعة:

نصت الفرضية الفرعية الخامسة على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمهارات الاتصال الإدارية في فعالية القرارات الإدارية بمديرية التجارة لولاية تبسة"

من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير لمهارات الاتصال الإدارية في فعالية القرارات الإدارية، يتضح وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لمهارات

الاتصال الإدارية في فعالية القرارات الإدارية إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.738) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.829) وكانت هذه المعاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوى (  $\alpha=0.05$  ) وهذا ما أوضحه اختبار (t)، فاكتمال الطاقم الإداري بالمؤسسة للمهارات اللازمة في عمليات الاتصال من شأنه التحسين في هذه الأخيرة والرفع من مستوى الاتصالات الإدارية وبالتالي تحقيق فعالية القرارات الإدارية، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0.687) مما يعني أن نسبة 68.7% من التغيرات في فعالية القرارات الإدارية تعود لمتغير لمهارات الاتصال الإدارية، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة (sig=0.00) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية السابعة لتحل محلها الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمهارات الاتصال الإدارية في فعالية القرارات الإدارية بمديرية التجارة لولاية تبسة"

#### 4- اختبار الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أنه:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات الإدارية في فعالية القرارات الإدارية بمديرية التجارة لولاية تبسة"

من خلال نتائج الجدول رقم (18) يتضح أن نتائج الانحدار الخطي البسيط قد أظهرت وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات الإدارية وفعالية القرارات الإدارية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.957) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.869) وهذه المعاملات؛ معامل الانحدار، معامل الارتباط أنتت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) وهذا ما أوضحه اختبار (t) وهذا دال إلى أن الاتصالات الإدارية من شأنها زيادة فعالية القرارات الإدارية، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.756) مما يعني أن ما نسبته (75.6%) من التغيرات الحاصلة في فعالية القرارات الإدارية تعود لمتغير الاتصالات الإدارية، وما تبقى من تغيرات يعود إلى عوامل أخرى لم يشملها نموذج الدراسة، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية 0.05 وعليه ترفض الفرضية الرئيسية لتحل محلها الفرضية القائلة "توجد علاقة تأثير معنوية للاتصالات الإدارية على فعالية القرارات الإدارية بمديرية التجارة لولاية تبسة" وبالتالي من خلال تحليل النتائج الإحصائية للفرضية الرئيسية الأولى تم التأكد من وجود تأثير إيجابي لأبعاد الاتصال الإداري في تفعيل القرارات الإدارية.

**خاتمة الفصل:**

من خلال التعرض إلى العلاقة والأثر بين الاتصال الإداري والقرارات الإدارية ومدى التأثير الإيجابي الذي يمكن لنظام اتصال إداري فعال أن يكسبه للمؤسسة ككل وعملية القرارات الإدارية خاصة، وبعد تحليل استجابات العينة المدروسة من موظفي مديرية التجارة لولاية تبسة، بينت الدراسة الميدانية أن غالبية العينة كانت من الذكور، وبينت نتائج اختبار الفرضيات أن هناك تأثير موجب وعلاقة طردية بين الاتصالات الإدارية وعملية اتخاذ القرارات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة.



خاتمة



## خاتمة:

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

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

## نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن إيجازها فيما يلي:

- عملية الاتصالات الإدارية عملية تشمل جميع مستويات المؤسسة؛
- يهدف الاتصال داخل المؤسسة إلى تعريف العاملين بما يجري داخل المؤسسة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الثقة والرضا عن القرارات؛
- الاتصال الإداري يساهم بشكل فعال في تحسين أنشطة العمليات الإدارية بالمؤسسة ومنها عملية اتخاذ القرارات الإدارية؛

ومن خلال الدراسة الميدانية بمديرية التجارة لولاية تبسة، أمكن الخروج بالنتائج التالية:

- هناك علاقة تأثير معنوية للاتصالات الإدارية على فعالية القرارات الإدارية بمديرية التجارة لولاية تبسة؛
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات النازلة في فعالية القرارات الإدارية بمديرية التجارة لولاية تبسة؛
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات الصاعدة في فعالية القرارات الإدارية بمديرية التجارة لولاية تبسة؛

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لوسائل الاتصال المكتوبة في فعالية القرارات الإدارية بمديرية التجارة لولاية تبسة؛
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لوسائل الاتصال الشفوية في فعالية القرارات الإدارية بمديرية التجارة لولاية تبسة؛
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لوسائل الاتصال الشفوية في فعالية القرارات الإدارية بمديرية التجارة لولاية تبسة؛
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لوسائل الاتصال الإلكترونية في فعالية القرارات الإدارية بمديرية التجارة لولاية تبسة؛
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمهارات الاتصال الإدارية في فعالية القرارات الإدارية بمديرية التجارة لولاية تبسة؛

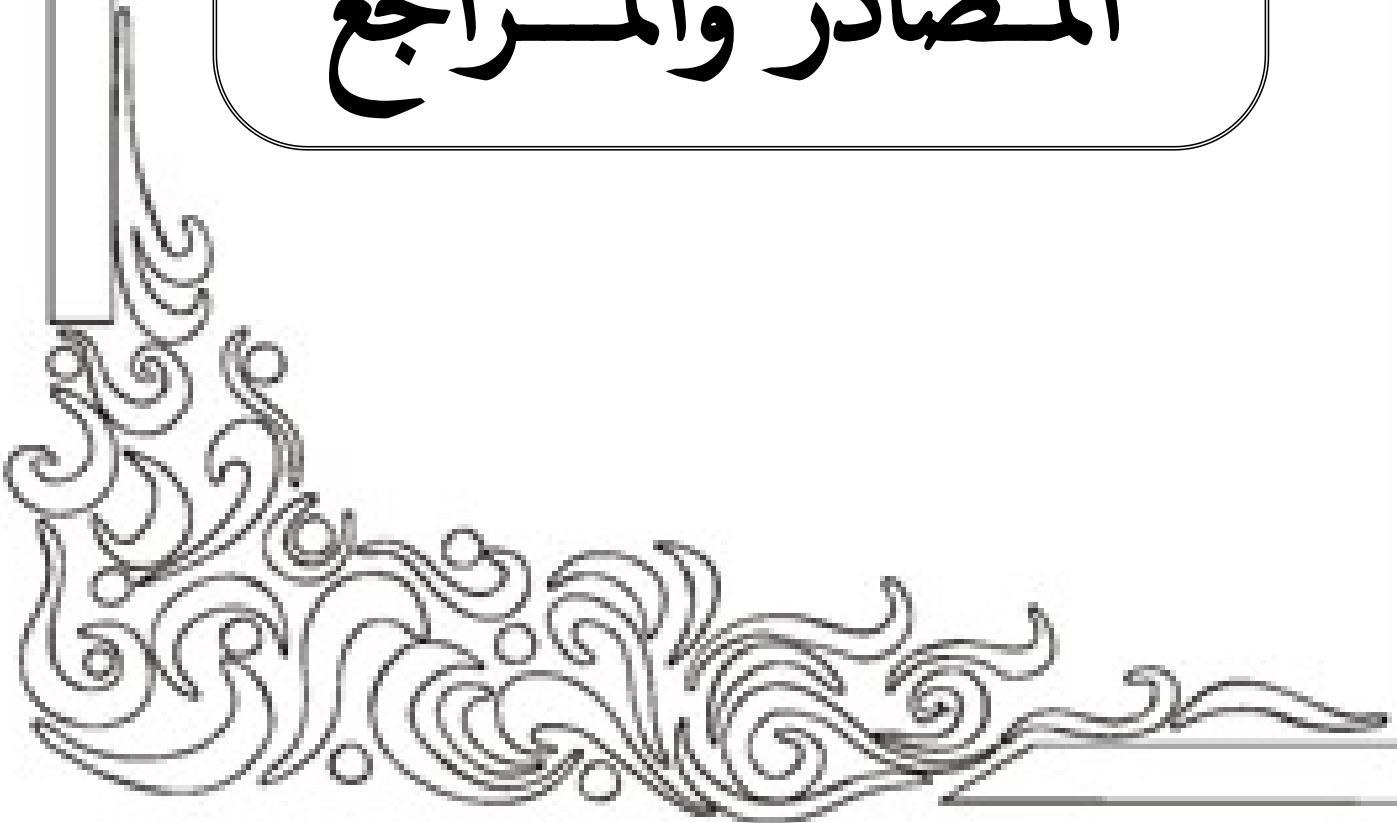
#### التوصيات:

بناء على نتائج الدراسة والاستنتاجات التي توصلت لها يمكن تقديم بعض التوصيات أذكرها على النحو التالي:

- زيادة الاهتمام بأنماط الاتصالات الإدارية بين العاملين بنفس المستوى الإداري ومن المديرين إلى العاملين والعكس للمساهمة في توفير معلومات ذات خصائص معينة تجعل القرارات الإدارية أكثر فاعلية؛
- تطوير وسائل الاتصالات الإدارية المختلفة لتوفير المعلومات المطلوبة، وتدريب العاملين على تلك الوسائل لإتقانها للمساهمة في جعل المعلومات الناتجة عنها أكثر دقة ومنفعة؛
- عقد الدورات التدريبية للإداريين العاملين في الوزارة لتطوير مهارات الاتصالات الإدارية لديهم (الكتابة والتحدث والقراءة والاتصالات)، وتدريبهم على إتقانها، وتوعيتهم لمدى أهمية هذه المهارات وانعكاساتها على طبيعة العلاقة التي تربطهم.

قائمة

المصادر والمراجع



## ❖ المراجع باللغة العربية:

➤ الكتب:

1. أحسن البصير، دليل التسيير المنهجي للإدارات الثانوية والمدارس الأساسية، دار الهدى، الجزائر، (دط)، 2002.
2. أحمد النواعرة، الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
3. أحمد ماهر، الإدارة- المبادئ والمهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004.
4. أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2004.
5. أيوب نادرة، نظرية القرارات الإدارية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1995.
6. بوفجلة غياث، مقدمة في علم النفس التعليمي، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
7. جمال محمد أبو شنب، نظريات الاتصال والاعلام، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008.
8. الحريري عمر، القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، دار الفكر، عمان، 2007.
9. حسين حلوب، مهارات الاتصال، دار الكنوز للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
10. خليل الشماخ وآخرون، مبادئ الإدارة، مطبعة جامعة الموصل، 1985.
11. خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.
12. د. عمر محمد الزعبي، د. محمد التركي البطاينة، القيادة الإدارية، دار وائل، الأردن، ط1، 2014.
13. د. محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008.
14. الدكتور بشير العلاق، نظرية الاتصال مدخل متكامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.
15. زيد منير عبوي، فن الإدارة بالاتصال، دار دجلة، عمان، ط1، 2008.

16. سكيبة بن حمود ، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
17. سليم بطرس جلدة، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، دار الرياءة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
18. سيد سالم عرفة، الاتصالات التسويقية، دار للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012.
19. سيد صابر ثعلب، نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2010.
20. شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
21. شهرزاد محمد شهاب موسى، القدرة على اتخاذ القرار، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
22. صابر ثعلب سيد، نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2010.
23. صبحي حمودي، المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار الشرق، بيروت، ط1، 2000.
24. عاطف عدلي العيد، الاتصالات والرأي العام، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993.
25. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.
26. علي حمزة هجان، معوقات الاتصال الإداري في المدارس العامة، مكتبة الكعبيان، الرياض، 2006.
27. عن محمود عياصرة، مروان محمد بن احمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
28. القرعان، احمد خليل، وحراشة ابراهيم محمد، الإدارة المدرسية الحديثة، دار الإسراء للنشر، عمان، ط1، 2004.
29. كاسر المنصور، نظرية القرارات الإدارية: مفاهيم وطرائق كمية، عمان، دار حامد للنشر، ط1، 2000.
30. محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
31. محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، ط1، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006.
32. محمد عبد الهادي، المكتبة الأكاديمية للنشر، القاهرة، مصر، 2001.

33. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط5، دار وائل للنشر، عمان، 2005.

34. محمد ياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، ط1، الأردن، 2002.

35. محمود محفوظ، تكنولوجيا الاتصال، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 74.

36. منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، دار النشر المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2002.

#### ➤ الأنطروحات، الرسائل والمذكرات الجامعية:

1. فاروق أبو الريحان، دراسة تأثير ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة تبسة، كلية العلوم التجارية والعلوم الاقتصادية، 2008.

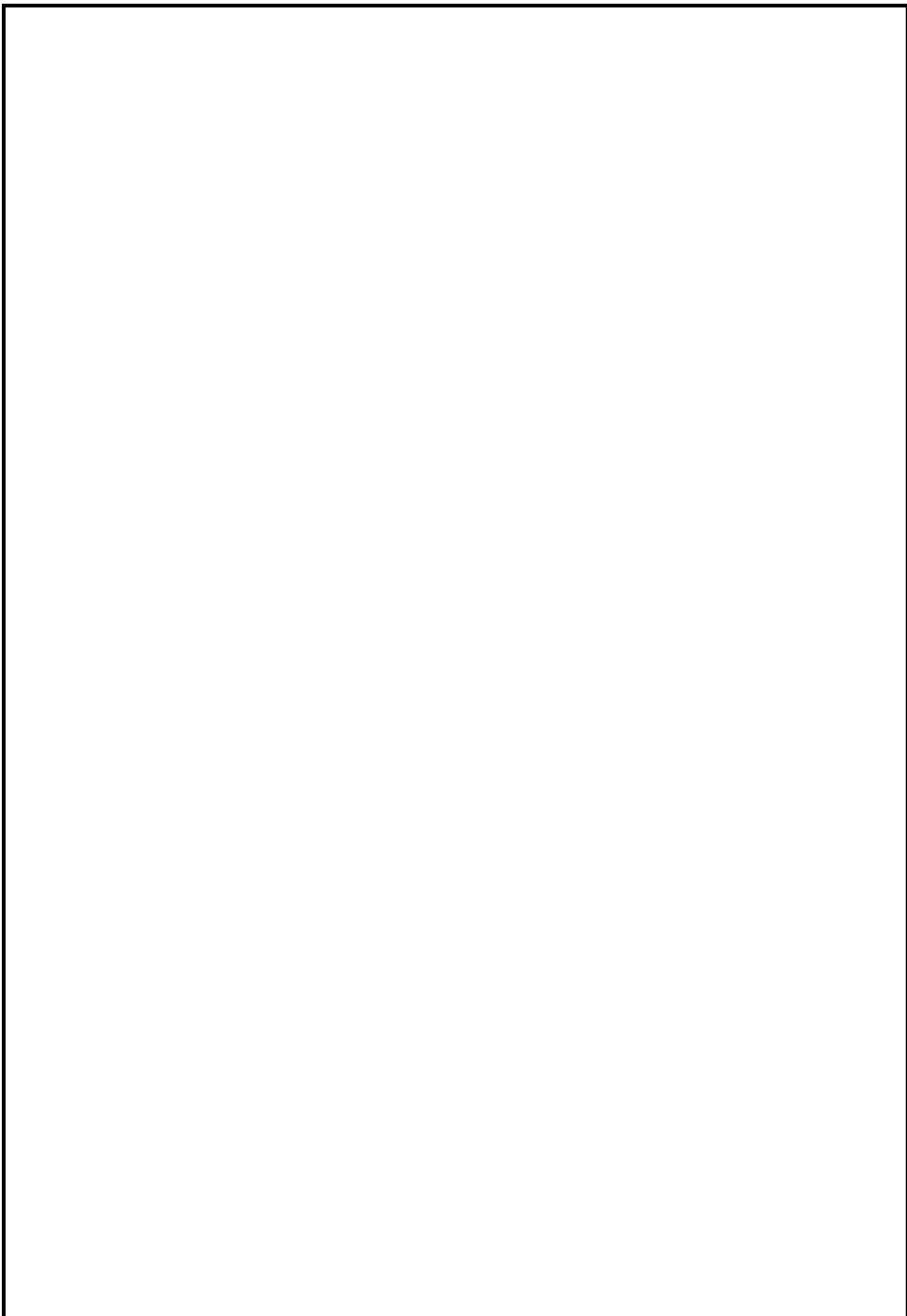
#### ❖ المراجع باللغة الأجنبية:

- Doft .R. &NoeR.Organisationnal. Behavior, South-Westen- Pub., U.S.A , 2010.
- Lakhdar Sekiou : **Gestion de Personnel- Edition d'organisation**, Paris.
- Singhy agenda and pandey, Manta, (2004).117 principales of orgnizational Behovior, New Delhi, A.I.T.B.S
- Schernerhon, J, (2004) 283 core cocept of management, new york : john wiley. Inc
- Madhukar, R, K(2003), **Business Communication and Customer Relation**, ed2, New Delhi, Vikas Publishing House Pvt Ltd.

الملاحق







الملحق رقم (01): الاستبيان  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي التبسي - تبسة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية

استبيان

الأخ الكريم، الأخت الكريمة؛ السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... تحية طيبة وبعد:

في إطار تحضير مذكرة ماستر بعنوان « أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فعالية القرارات الإدارية »، والتي سنوضح من خلالها تأثير الاتصالات الإدارية على تفعيل القرارات الإدارية، من خلال تعاونكم وتفضلكم بالإجابة على مجموعة من الأسئلة التي تضمنها هذا الاستبيان، وهذا ترمينا منا لوجهات نظركم، كما نحيطكم علما أن هذه المعلومات ستبقى سرية ولن تستخدم إلا في إطار البحث العلمي، ونشكركم مسبقا على مساندتكم ودعمكم لنا في إتمام هذه الدراسة.

تحت إشراف:

بنشوري عيسى

من إعداد:

دلول إسحاق

## الجزء الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا الجزء إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي وعمال مديرية

التجارة بهدف تحليل النتائج المتحصل عليها من هذا الاستبيان، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على

الأسئلة الآتية، وذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

الجنس	
<input type="checkbox"/>	ذكر
<input type="checkbox"/>	أنثى
الفئة العمرية	
<input type="checkbox"/>	من 20 إلى أقل من 30 سنة
<input type="checkbox"/>	من 30 إلى أقل من 40 سنة
<input type="checkbox"/>	من 40 إلى أقل من 50 سنة
<input type="checkbox"/>	من 50 سنة فما فوق
المستوى التعليمي	
<input type="checkbox"/>	أقل من 05 سنوات
<input type="checkbox"/>	من 05 إلى 10 سنوات
<input type="checkbox"/>	من 11 إلى 15 سنة
<input type="checkbox"/>	أكثر من 15 سنة
الخبرة المهنية	
<input type="checkbox"/>	أقل من 05 سنوات
<input type="checkbox"/>	من 05 إلى 10 سنوات
<input type="checkbox"/>	من 11 إلى 15 سنة
<input type="checkbox"/>	أكثر من 15 سنة
التصنيف الوظيفي	
<input type="checkbox"/>	مدير
<input type="checkbox"/>	رئيس قسم
<input type="checkbox"/>	رئيس مصلحة
<input type="checkbox"/>	إطار ميداني

## الجزء الثاني: محاور الاستبيان

وهي وضع إشارة (X) أمام الخانة التي تطبق على اختياركم

المحور الأول: واقع القرارات الإدارية					
الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
1- الاتصالات النازلة					
01	يتوفر في المديرية الاتصالات واردة من المديرين إلى العاملين بشكل مستمر				
02	يتوفر في المديرية الاتصالات واردة من المديرين إلى العاملين تعلمهم بكل ما يهمهم				
03	تسهيل الاتصالات الواردة من المديرين إلى العاملين للحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات				
2- الاتصالات الصاعدة					
04	يتوفر في المديرية اتصالات واردة من العاملين إلى المديرين بشكل مستمر				
05	يتوفر في المديرية اتصالات واردة من العاملين إلى المديرين تعلمهم بكل مشاكلهم وقرحاتهم				
06	تسهيل الاتصالات الواردة من العاملين إلى المديرين الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات				
3- الاتصالات الأفقية					
07	يتوفر في المديرية اتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري بشكل مستمر				
08	يتوفر في المديرية اتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري تشجع التعاون والتكامل بين الوظائف.				
09	تسهيل الاتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات				
4- وسائل الاتصال المكتوبة					
10	تستخدم المراسلات المكتوبة بين العاملين في المديرية بشكل مكثف				
11	تتسم المراسلات المكتوبة بين العاملين في المديرية بالوضوح				
12	تساهم المراسلات المكتوبة بين العاملين في المديرية بتوفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات				
5- وسائل الاتصال الشفوية					
13	تستخدم وسائل الاتصال الشفوي بين العاملين في المديرية بشكل مكثف				
14	تتسم وسائل الاتصال الشفوي بين العاملين في المديرية بالوضوح				
15	تساهم وسائل الاتصال الشفوي بين العاملين في المديرية بتوفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات				
6- وسائل الاتصال الإلكترونية					
16	تستخدم وسائل الاتصال الإلكترونية بين العاملين في المديرية بشكل مكثف				
17	تتسم وسائل الاتصال الإلكترونية (البريد الإلكتروني) بين العاملين في المديرية بالوضوح				
18	تساهم وسائل الاتصال الإلكترونية (البريد الإلكتروني) بين العاملين في المديرية بتوفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات				
7- مهارات الاتصالات الإدارية					
19	يتميز العاملون بمهارات كتابية تعبر عما يريدون بوضوح				
20	يتميز العاملون بمهارات تحدث تعبر عما يريدون بوضوح				
21	يتميز العاملون بمهارات قراءة تعبر عما يريدون بوضوح				

المحور الثاني: تفعيل القراءات الإدارية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
					تساهم الاتصالات الإدارية في المديرية في توفير معلومات تساعد في اتخاذ القرارات	22
					يتم اتخاذ القرارات الإدارية على مستوى المديرية أكثر سرعة	23
					تساهم الاتصالات الإدارية في المديرية في توفير معلومات تسهل تطبيق القرارات الإدارية	24
					تساهم الاتصالات الإدارية في المديرية في توفير معلومات تجعل القرارات الإدارية أكثر نجاحا	25
					تساهم الاتصالات الإدارية في المديرية في توفير معلومات تجعل القرارات الإدارية أكثر قبولا من قبل العاملين	26
					يقبل العاملون القرارات الإدارية برغبة حقيقية	27
					يستشير المديرون العاملون لديهم في عملية اتخاذ القرارات الإدارية مما يساهم في تسهيل قبولها	28
					يتم إشراك جميع العاملين بمختلف مستوياتهم ومصالحهم في عملية اتخاذ القرار	29
					توفر المديرية أنظمة معلومات للمساعدة في بناء معارف جديدة تساهم في تعزيز عملية اتخاذ القرار الإداري	30
					هناك شعور عام بالرضا تجاه القرارات الإدارية التي تتخذها المديرية	31
					توفير المعلومات المتعلقة حول تموضع اتخاذ القرار الإداري يزيد من فعالية هذا الأخير	32
					يملك موظفو المؤسسة المعرفة الكافية لفهم وتنفيذ القرارات الإدارية	33

الملحق رقم (03): قائمة المحكمين

الملحق ( )

قائمة محكمي أداة الدراسة

الرقم	الاسم	الرتبة
01	بنشوري عيسى	استاذ محاضر "أ"
02	خوري توفيق	استاذ محاضر "ب"
03	عبد السلام طيب	استاذ محاضر
04	حنان صفيظ	استاذ مساعد ب
05	محمد سارة	



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

رئيس المصلحة: .....

الى السيد:

مدير التجارة  
لولاية تبسة

الموضوع: إشعار بالغياب

يشرفني ان احيطكم علما بغياب

السيد (ة): ..... وذلك يوم: .....

السيد (ة): ..... وذلك يوم: .....

السيد (ة): ..... وذلك يوم: .....

تقبلوا فائق التقدير والاحترام

رئيس المصلحة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التجارة  
مديرية التجارة لولاية تبسة  
رقم...../وت/ م ت/ 2017

إلى السيد/.....

استفسار

المطلوب منكم تقديم التبريرات اللازمة عن:  
- غيابكم عن العمل يوم ..... الموافق لـ:.....

رئيس المصلحة:

الرد:

.....  
.....  
.....

اقتراحات السيد رئيس المصلحة :

القرار المتخذ من طرف السيد المدير:

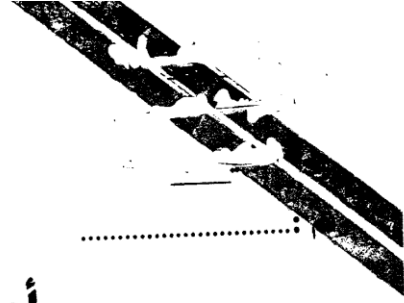
ملاحظة:

تبسة في:

- إن عدم الرد على هذا الاستفسار في ظرف 48 سا يؤدي إلى الخصم التلقائي من الراتب.

- نسخة من هذا الاستفسار تلحق بملفكم الإداري.

المدير



## أمر القيام بمهمة

مرسوم تنفيذي رقم 265-03 بتاريخ 2003-07-31

الاسم واللقب .....

المهنة .....

مكان التوجه .....

المصلحة أو الإدارة المعنية .....

موضوع المهمة .....

تاريخ وساعة الذهاب .....

تاريخ وساعة الإياب .....

عدد الأشخاص الراكبين .....

نوعية الحمولة .....

البلدات والمناطق الأساسية عبر الطرق .....

في الذهاب .....

في الإياب .....

رقم السيارة .....

صاحب السيارة .....

على السلطات المدنية والعسكرية أن تسمح لعامل هذا الأمر بمهمة بحرية التنقل وفي كل الظروف وأن تقدم له العون من أجل أداء مهمته.

ملاحظة- يجب على المأمور تأشيرة الأمر من قبل السلطات المتوجه إليها.

حرر بـ ..... في .....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التجارة  
مديرية التجارة  
لولاية تبسة

توكيل

أنا الممضي أسفله السيد (ة) : .....

الرتبة : .....

الحامل لبطاقة التعريف رقم : .....

الصادرة بتاريخ : ..... عن دائرة : .....

أصرح أنني وكلت السيد : .....

الرتبة : .....

وهذا للتصويت في عملية انتخابات اللجنة المتساوية  
الأعضاء لمديرية التجارة لولاية تبسة.

الإمضاء

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

تبسة في : .....

وزارة التجارة

مديرية التجارة

لولاية تبسة

رقم ..... /وت/م ت2018

رخصة خروج

.....: اللقب

.....: الإسم

.....: الرتبة

.....: الوظيفة

.....: يسمح له بالغياب لمدة

.....: إبتداء من

.....: إلى غاية

.....: السبب

المدير

رئيس المصلحة

رئيس المكتب

المعنى بالأمر

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

تبسة في:

وزارة التجارة

مديرية التجارة لولاية تبسة

## رخصة بالتنقل

السيارة الإدارية التابعة لمديرية التجارة من نوع:.....

رقم السيارة:.....

مرخص لها بالتنقل باتجاه:.....

يوم:..... الساعة:.....

إلى غاية الساعة:.....

السائق:.....

مرفوق بالسادة:.....

ممثلي مصلحة:.....

المهمة الموكلة:.....

رئيس المصلحة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التجارة

مديرية التجارة لولاية تبسة

مصلحة ملاحظة السوق و الإعلام الإقتصادي

تبسة في : .....

إلى السيد/ مدير التجارة لولاية تبسة

**الموضوع: طلب علاوة المردودية + كشف الراتب للأشهر**

(.....).

لي عظيم الشرف أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الطلب أنا

الموقع(ة) أدناه:

السيد / السيدة/ الأنسة : .....

الرتبة: .....

الوظيفة: .....

و المتمثل في طلب كشف الراتب للأشهر(.....)

+ علاوة المردودية.

و في الأخير تقبلوا منا فائق الإحترام و التقدير.

رئيس المصلحة

رئيس(ة) المكتب

إمضاء المعنى(ة)

المدير

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

تبسة في : .....

وزارة التجارة

مديرية التجارة لولاية تبسة

مصلحة ملاحظة السوق و الإعلام الإقتصادي

رقم : ..... لوت/م ت/2019.

إلى السيد/ مدير التجارة لولاية تبسة



السيد/ السيدة/ الأنسة : .....

الرتبة : ..... الوظيفة : .....

يسمح له بالغياب لمدة : ..... ابتداء من : ..... إلى غاية : .....

السبب : .....

المدير

رئيس المصلحة

رئيس(ة) المكتب

إمضاء المعنى(ة)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

مديرية التجارة لولاية تبسة

تبسة في : .....

مصلحة ملاحظة السوق و الإعلام الإقتصادي

إلى السيد/ مدير التجارة لولاية تبسة

**الموضوع: طلب شهادة عمل(.....).**

لي عظيم الشرف أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الطلب أنا

الموقع(ة) أدناه:

السيد / السيدة/ الأنسة : .....

الرتبة: .....

الوظيفة: .....

و المتمثل في طلب شهادة عمل (.....) من أجل .....

.....

و في الأخير تقبلوا منا فائق الإحترام و التقدير.

رئيس المصلحة

رئيس(ة) المكتب

إمضاء المعنى(ة)

المدير



وزارة التجارة  
مديرية التجارة لولاية تبسة  
مصلحة :

تبسة في : .....

\* طلب عطلة استثنائية \* .....

الإسم و اللقب : ..... المستخلف :  
الرتبة : ..... الوظيفة :  
عدد الأيام المحصل عليها : ..... لسنة  
عدد الأيام المطلوبة : ..... الباقي من العطلة :  
تاريخ الذهاب : ..... تاريخ الإياب :  
مكان قضاء العطلة : .....

المدير

رئيس المصلحة

رئيس المكتب

إمضاء المعنى

ملاحظة : يتم إيداع طلب العطلة الاستثنائية قبل 72 ساعة على الأقل من تاريخ الخروج.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التجارة

مديرية التجارة لولاية تبسة

تبسة في : .....

مصلحة : .....



الإسم و اللقب : ..... المستخلف :  
الرتبة : ..... الوظيفة :  
عدد الأيام المحصل عليها : ..... لسنة  
عدد الأيام المطلوبة : ..... الباقي من العطلة :  
تاريخ الذهاب : ..... تاريخ الإياب :  
مكان قضاء العطلة : .....

إمضاء المعنى      رئيس المكتب      رئيس المصلحة      المدير

ملاحظة : يتم إيداع طلب العطلة السنوية قبل 72 ساعة على الأقل من تاريخ الخروج.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

تبسة في : .....

وزارة التجارة

مديرية التجارة لولاية تبسة

مصلحة ملاحظة السوق و الإعلام الإقتصادي

رقم : ..... لوت/م ت/2019.

إلى السيد/ مدير التجارة لولاية تبسة

**\*\*\* طلب عطله تعويضية لسنة ..... \*\*\***

السيد/ السيدة/ الأنسة : ..... المستخلف(ة) :

الرتبة : ..... الوظيفة :

عدد الأيام المحصل عليها : ..... ابتداء من : ..... إلى غاية :

عدد الأيام المطلوبة : .....

تعويضاً عن العمل أيام العمل خلال : .....

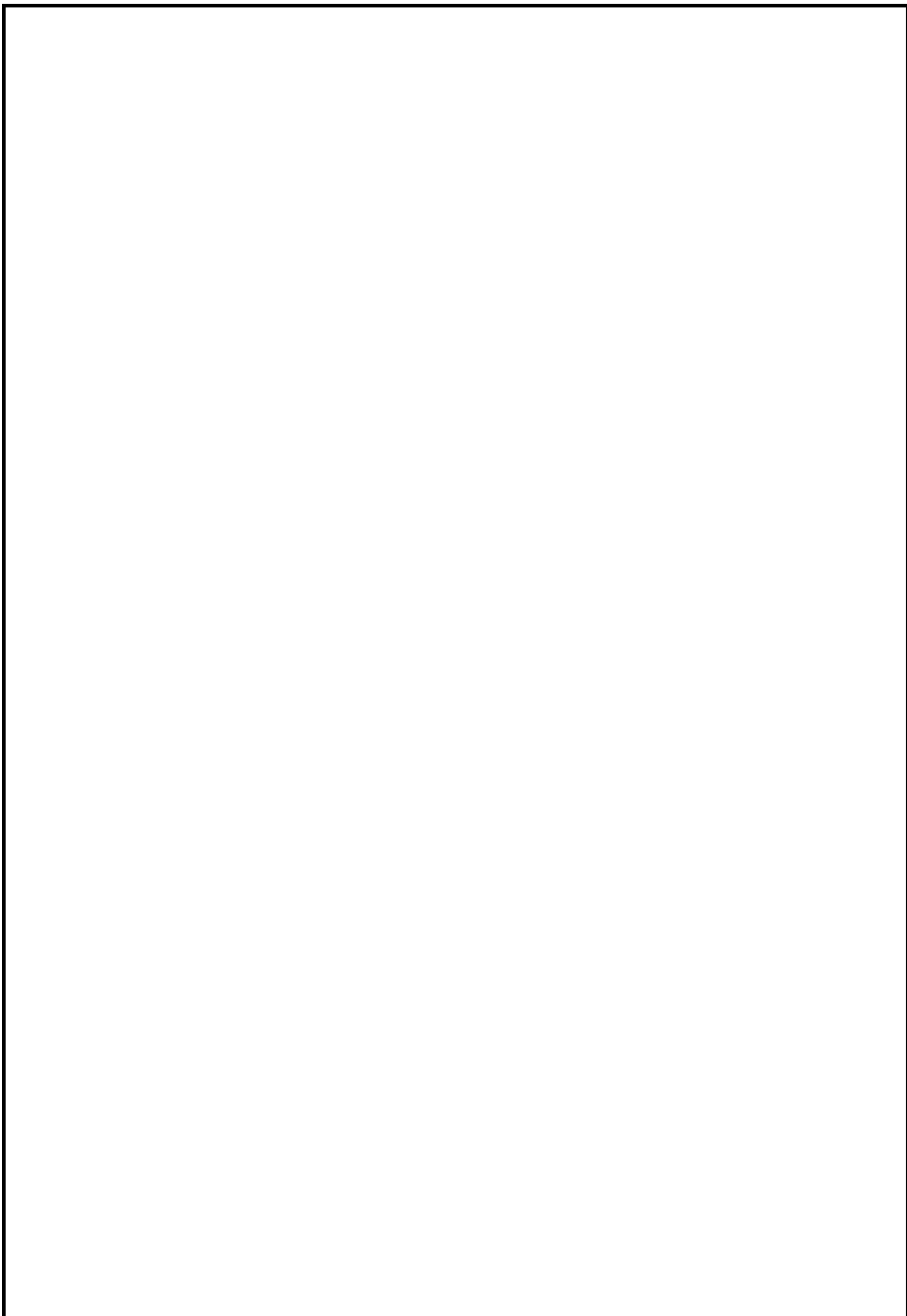
تاريخ الذهاب : ..... تاريخ الإياب :

المدير

رئيس المصلحة

رئيس(ة) المكتب

إمضاء المعنى(ة)



## ملخص:

- هدفت هذه الدراسة إلى البحث في موضوع الاتصال الإداري بالمؤسسات وأثره في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، فمن خلال إشكالية البحث المطروحة نجد أن للاتصال الإداري أهمية بالغة تجعله المحفز الأساسي لضمان سير الإدارة، فبدونه لا يمكن للعملية الإدارية أن تكتمل، وعلى سبيل الإجابة على السؤال الرئيسي للبحث، اتبع المنهج التحليلي الوصفي وكذا منهج دراسة الحالة، إذ تم توزيع (82) استبياناً لتقصي آراء موظفي وعمال مديرية التجارة لولاية تبسة تجاه دور الاتصال الإداري في تفعيل القرارات الإدارية، وبعد تحليل استجابات العينة المبحوثة تم الخروج بمجموعة نتائج أهمها:

- الاتصال الإداري يساهم بشكل فعال في تحسين أنشطة العمليات الإدارية بالمؤسسة ومنها عملية اتخاذ القرارات الإدارية؛

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمهارات الاتصال الإدارية في فعالية القرارات الإدارية بمديرية التجارة لولاية تبسة؛

وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها، أمكن اقتراح التوصيات التالية:

- زيادة الاهتمام بأنماط الاتصالات الإدارية بين العاملين بنفس المستوى الإداري ومن المديرين إلى العاملين والعكس للمساهمة في توفير معلومات ذات خصائص معينة تجعل القرارات الإدارية أكثر فاعلية؛

- تطوير وسائل الاتصالات الإدارية المختلفة لتوفير المعلومات المطلوبة، وتدريب العاملين على تلك الوسائل لإتقانها للمساهمة في جعل المعلومات الناتجة عنها أكثر دقة ومنفعة؛

**الكلمات المفتاحية:** الاتصال، الاتصال الإداري، القرارات الإدارية

## Abstract:

The aim of this study is to search the theme admin contact and impact of institutions in the process of taking administrative decisions, through the search before we find that problematic for admin contact very important basic catalyst makes to guarantee management, without which the administrative process could not be completed, and for answering the main question, this study followed the descriptive analytical method and case study approach, with breakdown (82) a questionnaire to investigate the views of the staff and workers of the Trade Directorate of Tebessa towards administrative liaison role in making administrative decisions,

after analyzing the sample responses discussed is out Group results: admin contact contributes effectively to improve administrative processes and activities of which the administrative decision making process; there are statistically significant impact of administrative communication skills in effective administrative decisions of the Trade Directorate of Tebessa; in the light of the results Reached, it was possible to propose the following recommendations: increased attention to administrative communication patterns among workers in the same management level and managers to employees and vice versa to contribute in providing information of certain properties make decisions