



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة مولود معمري تيزي-وزو
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم النفس

عنوان المذكرة:

الاتصالات الإدارية وعلاقتها في تحقيق فعالية
القرارات الإدارية دراسة ميدانية للمؤسسة
الجزائرية لإنتاج الكهرباء برأس جنات
ببومرداس

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم تخصص تسيير
الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذة:

كلتين أحلام

إعداد الطالبتين:

بريكي سميرة

شعباني زينة

السنة الجامعية 2015 / 2016

كلمة شكر:

نحمد الله وتعالى العلي القدير على وافر النعم وعلى إتمام هذا العمل المتواضع.

يشرفنا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة الفاضلة "أحلام كليتين" التي ساعدتنا

بتوجيهاتها القيمة ونصائحها السديدة والتي كان لها الفضل في إتمام هذا العمل.

كما نتقدم بالشكر إلى كل أعضاء اللجنة المناقشة لهذا العمل وكل أساتذة علم النفس العمل.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ "عباس خالد" الذي رافقنا بتوجيهاته القيمة وتعليماته النيرة

كما لا أنسى بالأخص كل عمال وحدة إنتاج الكهرباء برأس جنات.

وأخيرا نتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى كل من قدم لنا يد العون في إتمام هذا العمل إخراجة

في أحسن صورة.

سميرة و زينة

إهداء:

الحمد لله سبحانه أن وفقني على إعداد المذكرة وأعانني على إتمامها.

اهدي ثمرة هذا العمل إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما وكل أفراد أسرتي الإخوة

والأخوات تمنيا لهم التوفيق والنجاح.

إلى كل من تجمعني به الصداقة صديقاتي ومساعدتهم لي في إتمام هذا العمل.

وإلي زينة التي رافقتني في هذا العمل.

سميرة

إهداء

اهدي ثمرة هذا الجهد الأكاديمي:

إلى نسيمات الهوى العابرة، مرور السنين عابرة أُمي رفيقة حياتي الماضية و الحاضرة
كلمات قلّمي معبرة في مذكرة خالدة، لأم رافقتني من اللحظة الأولى إلى اللحظة السعيدة، إهداء
القلم ترجمة يحب السنين و شفاء العمر "لأم" ربتني و حنت علي حتي كبرت و لازلت
في عيونها طفلة بريئة.

أنت كالظل وسط الصحراء، و كالماء في الجفاف، و كالنور في جوف الظلام،
كلما ناديتك كنت كالصدي الراجع بلا انتظار، تعبت السنين لا يوصف بقلم ينفذ الحبر "أبي" حبيب العمر،
حياة الموت في الماضي و الحاضر، تعبت و شقيت، و الرب حافظ، حياك الكل واقف، إهداء أثبتته في
مذكرة الخالدة لك حبيب القلب بكل روح نقيه "أبي" العزيز.

نابع من قلبي الإهداء لكل واقف إلى جانبي بدءاً بأخوتي ظلهم ملائكة تحرسها، أمازيغ كوسيلة.

و وصولاً إلى الحنينات إخوتي رافقات الأماكن و الأزمان "شابحة" و زوجها "إيدير" و ابنيهما
" محمد أمين " و "زكرياء" حفظهما الله، و كل عائلة زوجها. و "زكية" و "كاتية"، و الكتكوتة الصغير "أنابيس"
والى أعز إنسان في حياتي وفي الكون بأكمله وقرّة عيني حبيبي الخالد في مذكرتي و الذي كان
لي سنداً معنوياً ومادياً في هذا المشوار "إدريس" و كل عائلته خاصة "موموح" "ريان"، "إسلام"،
"مريومة"، "صارة"، و إلى زوجي المستقبلي و كل عائلته.

والى أعز صديقاتي "روزة"، "باية"، "فريدة"، "نادية"، "زهرة" إيمان، نواره، ليندة والى كل زملاء والزميلات

الذين خانتهن ذاكرتي، وبالخصوص فوج "01".

و ختاماً بالحببية الرائعة بعد جوهر أُمي الغالية رفيقة المشوار و التذكار "سميرة بريكي" و كل أفراد عائلتها

زينة

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع.
أ	كلمة شكر.
ب.ج	الإهداء.
د	فهرس المحتويات.
ز	فهرس الأشكال.
ح	فهرس الجداول.
ط	قائمة الملاحق
ي	ملخص باللغة العربية
ك	ملخص باللغة الفرنسية
م.ن	المقدمة.
الفصل التمهيدي	
الفصل التمهيدي: الإطار العام لإشكالية البحث	
06	1- إشكالية البحث.
08	2- صياغة فرضيات البحث.
09	3- أسباب اختيار البحث.
09	4- أهمية الدراسة.
10	5- أهداف الدراسة.
10	6- تحديد مفاهيم ومصطلحات البحث.
13	7- الدراسات السابقة.
الجانب النظري	
الفصل الأول: الاتصالات الإدارية	
24	تمهيد.
25	1- مفهوم الاتصالات الإدارية.
27	2- أهمية الاتصالات الإدارية.
29	3- أهداف الاتصالات الإدارية.
30	4- خصائص الاتصالات الإدارية.

32	5- وظائف الاتصالات الإدارية.
33	6- عناصر الاتصالات الإدارية.
35	7- أنواع الاتصالات الإدارية.
38	8- طرق وأساليب الاتصالات الإدارية.
41	9- مهارات الاتصالات الإدارية.
43	10- نظريات الاتصالات الإدارية.
47	11- نماذج الاتصالات الإدارية.
50	12- معوقات الاتصالات الإدارية.
55	13- شروط الاتصال الفعال في المؤسسات.
56	14- تشجيع الاتصالات الإدارية.
57	خلاصة الفصل.
الفصل الثاني: القرارات الإدارية	
59	تمهيد.
60	1- مفهوم القرارات الإدارية.
62	2- أهمية القرارات الإدارية.
63	3- عناصر القرارات الإدارية.
64	4- خصائص القرارات الإدارية.
66	5- خطوات القرارات الإدارية.
70	6- تصنيف القرارات الإدارية.
77	7- العوامل المؤثرة في القرارات الإدارية.
84	8- أهم الأساليب لاتخاذ القرارات.
88	9- دور الاتصالات في اتخاذ القرارات.
90	خلاصة الفصل.

الجانب التطبيقي	
الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للبحث	
93	تمهيد.
94	1- التذكير بفرضيات البحث.
94	2- المنهج المستخدم للبحث.
101	3- الدراسة الاستطلاعية.
101	4- حدود مكان وزمان إجراء البحث.
105	5- عينة البحث.
110	6- الأدوات المستعملة في جمع البيانات.
114	7- الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات.
116	خلاصة الفصل.
الفصل الرابع: عرض ومناقشة النتائج	
118	تمهيد.
119	1- عرض وتحليل النتائج.
123	2- مناقشة وتفسير النتائج.
126	الاستنتاج العام.
127	الملاحظات.
128	التوصيات والاقتراحات.
131	خاتمة.
133	قائمة المراجع.
	الملاحق.

فهرس الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يمثل العناصر الأساسية لعملية الاتصالات الإدارية.	35
02	يمثل اتجاهات و مسارات الاتصالات الإدارية.	38
03	يمثل مفهوم المعبر و الجسر للاتصالات الجانبية	44
04	يمثل عناصر العملية الاتصالية حسب نموذج "شانون و ويفر".	47
05	يمثل نموذج العملية الإقناعية لمؤلفة" هارولد لاسويل".	48
06	أهم عناصر العملية الاتصالية حسب نموذج "شرام".	49
07	أهم عناصر العملية الاتصالية حسب نموذج "بيرلو".	50
08	أهم عناصر القرارات الإدارية	63
09	يمثل القرارات الإدارية و المستوى التنظيمي.	72
10	منحنى بياني يمثل تأثير الزمن على دقة القرارات الإدارية.	81
11	يمثل دور الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية.	89
12	يمثل العلاقة بين "الاتصال" و"المعلومة" و"القرارات".	95
13	يمثل انواع نظم المعلومات في مؤسسة RD//SPE	96
14	يمثل هرم تمثيلي يوضح نظم المعلومات الهابطة في مؤسسة RD//SPE.	99
15	يمثل هرم تمثيلي يوضح نظم المعلومات الصاعدة في مؤسسة SPE//DR.	100

فهرس الجداول:

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	جدول يمثل مقارنة القرارات المبرمجة والغير المبرمجة.	75
02	جدول يوضح خصائص العينة حسب متغير الجنس.	106
03	جدل يوضح خصائص العينة حسب متغير السن.	107
04	جدول يوضح خصائص العينة حسب متغير المستوى التعليمي.	108
05	جدول يوضح خصائص العينة حسب الحالة الاجتماعية.	109
06	جدول يوضح خصائص العينة حسب الاقدمية المهنية.	110
07	جدول يمثل درجات تصحيح الاستبيان.	113
08	جدول يمثل ثبات أداة الاستبيان.	114
09	جدول يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون الفرضية العامة.	119
10	جدول يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون للفرضية الجزئية الأولى.	120
11	جدول يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون الفرضية الجزئية الثانية.	121
12	جدول يوضح نتائج معامل ارتباط بيرسون الفرضية الجزئية الثالثة.	122

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان
ملحق رقم 01	يمثل الاستبيان
ملحق رقم 02	أعضاء صدق المحكمين
ملحق رقم 03	الهيكل التنظيمي لوحدة إنتاج الكهرباء
ملحق رقم 04	الهيكل التنظيمي لشركة إنتاج الكهرباء
ملحق رقم 05	الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية في الإحصاء
ملحق رقم 06	ثبات الاتصالات الإدارية
ملحق رقم 07	ثبات القرارات الإدارية
ملحق رقم 08	نتائج الفرضية العامة
ملحق رقم 09	نتائج الفرضية الجزئية الأولى
ملحق رقم 10	نتائج الفرضية الجزئية الثانية
ملحق رقم 11	نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
ملحق رقم 12	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري
ملحق رقم 13	رخصة التربص
ملحق رقم 14	Convention de stage
ملحق رقم 15	رخصة الدخول
ملحق رقم 16	البيانات و المعلومات حول المؤسسة

ملخص البحث:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على " دور الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية لدى عمال مؤسسة إنتاج الكهرباء برأس جنات بولاية بومرداس" والخروج بتوصيات تعمل على زيادة الاهتمام بهذا الجانب، وذلك من أجل تحسين مستوى القوى البشرية العاملة في هذه المنظمة، وخلق نوع من التسارع في المحيط الاقتصادي والزيادة من حدة المنافسة، وتزويد الإدارات بالمعلومات الضرورية والكافية والنوعية المناسبة وفي الوقت المناسب باعتبارها إستراتيجية فعالة تمكنها من الاستمرار والمحافظة على ميزتها السوقية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور كل من أنماط ووسائل ومهارات الاتصالات الإدارية في تفعيل عملية القرارات الإدارية.

وتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، أما فيم يخص أدوات جمع المعلومات والبيانات تم الاعتماد على المقابلة الشخصية والملاحظة، وسجلات المؤسسة وتم تصميم الاستبيان وتوزيعه على عينة قوامها 80 عامل على مستوى الإدارة لمؤسسة إنتاج الكهرباء برأس جنات ولاية بومرداس وبعد معالجتها إحصائياً توصلنا إلى ما يلي:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية لدى عمال RD//SPE حيث بلغت قيمة معامل بيرسون 0,537 عند مستوى الدلالة 0,01.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية لدى عمال RD//SPE حيث بلغت قيمة معامل بيرسون 0,392 عند مستوى الدلالة 0,01.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وسائل الاتصالات الإدارية وفاعلية القرارات الإدارية لدى عمال RD//SPE حيث بلغت قيمة بيرسون 0,510 عند مستوى الدلالة 0,01.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصالات الإدارية وفاعلية القرارات الإدارية لدى عمال RD//SPE حيث بلغت قيمة بيرسون 0,369 عند مستوى الدلالة 0,01.

Résumé :

Cette recherche vise à identifier le rôle de la communication administrative dans la réalisation des décisions administratives efficaces à la Fondation de la production d'électricité travailleurs Ras- Djinet Boumerdes et de faire des recommandations travaille à augmenter l'attention sur cet aspect afin d'améliorer la main-d'œuvre dans ce niveau de l'organisation, en créant une sorte d'accélération de l'environnement économique l'augmentation de l'intensité de la concurrence, et de fournir les services les informations nécessaires et de qualité suffisante et appropriée et en temps opportun comme une stratégie efficace pour leur permettre de poursuivre et de maintenir l'avantage du marché.

Étude de la thrombose veineuse profonde était d'identifier le rôle de chacun des motifs et les moyens et les compétences de communication administrative dans le processus d'activation des décisions administratives.

Il comptait dans cette étude, l'approche descriptive, ou Wim ce qui concerne les outils d'information et de collecte de données ont été fonde sur des entretiens et des observations personnelles et les dossiers de l'institution a été le questionnaire est conçu et distribué à un échantillon de 80 travailleurs au niveau de l'organisation produisant de l'électricité avec un Ras-Djinet de Boumerdes et après le traitement de gestion avec statistiquement atteint ce suit:

- La présence d'une relation statistiquement significative entre la communication administrative dans la réalisation des décisions administratives efficaces ont SPE // RD que la valeur du coefficient de Pearson de 0,537 au niveau de 0,01 travailleurs de signification.
- La présence d'une relation statistiquement significative entre les modes de communication dans la réalisation des décisions administratives efficaces ont travailleurs SPE // RD, pour atteindre 0392 la valeur du coefficient de Pearson au niveau de 0,01 de signification.
- La présence d'une relation statistiquement significative entre les moyens de communications administratives et l'efficacité des décisions de gestion au niveau des travailleurs SPE // RD atteignant 0,510 la valeur de Pearson au niveau de 0,01 de signification.
- La présence de différences statistiquement significatives entre les compétences de communication administratives et des décisions de gestion efficaces à la relation travailleurs SPE // RD, atteignant 0369 la valeur de Pearson au niveau de 0,01 de signification.

مقدمة

مقدمة:

يعد الاتصال الإداري شريان المنظمة النابض حيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة بها، فلا يمكن تصور أي تنظيم دون وجود أي شكل من أشكال الاتصالات التي تنتقل من خلالها المعلومات، ويكونها عملية تفاعل اجتماعي تهدف إلى تقوية العلاقات الإنسانية والتماسك والترابط و التواصل بين الأفراد و في المؤسسات الاجتماعية، ومدى أهميته في عملية وضع القرارات الإدارية من خلال توفير المعلومات الصحيحة وتحقيق فعاليتها ضمن مستويات التنظيم المختلفة والتي تساعد المؤسسة من أن تحقق أهدافها المحددة .

باعتبار المعلومات موردا ذو أهمية بالغة كأساس لاتخاذ كافة القرارات داخل المؤسسة، إلا أن القرارات هي جوهر عمل القيادة الإدارية ونقطة الانطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المؤسسة.

فقد أصبحت القرارات اليوم بمثابة الأداة الفاعلة والمعبرة بشكل أساسي عن مدى تحقيق النجاح والفشل، الذي تمارسه قيادة المنظمة في توجيه مختلف الجهود نحو استثمار الموارد المتاحة واستغلال الوقت للوصول إلى الأهداف وتحقيقها وفق رؤية علمية وواضحة وشفافة.

وقد جاءت هذه الدراسة وجوهرها عبارة عن محاولة الكشف عن علاقة الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية لدى عمال مؤسسة إنتاج الكهرباء رأس جنات ولاية بومرداس RD//SPE. وفي صدد هذا الموضوع تطرقنا إلى تناول الفصل التمهيدي تتضمن الإطار العام للإشكالية البحث وقمنا فيه بتحديد إشكالية البحث، وصياغة فرضيات البحث مع الإشارة إلى أسباب اختيار البحث وأهمية وأهداف البحث، مع عرض أهم المفاهيم والمصطلحات المرتبطة بالبحث وأهم الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة.

أما فيما يخص الجانب النظري فهو يتمحور حول فصلين:

الفصل الأول يتناول متغير الاتصالات الإدارية من حيث مفهومه، وأهميته وأهدافه، مع عرض أهم خصائصه، وظائف الاتصالات الإدارية ، وأهم عناصرها وأنواعها، ثم التطرق إلى أهم الوسائل والمهارات المستخدمة في الاتصالات الإدارية ، وتم تناول أهم النظريات والنماذج المفسرة لها وطرح أهم المعوقات التي تحد من فاعليتها وفي الأخير تم الإشارة إلى شروط الاتصال الفعال وكيفية تحسينه في المؤسسات.

أما فيما يخص الفصل الثاني فتناول موضوع للقرارات الإدارية من حيث مفهومه وأهم خصائصه مع التطرق إلى أهم العناصر والخطوات التي يجب توفرها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، والتطرق إلى عرض بعض العوامل المؤثرة في عملية القرارات الإدارية وتحديد أهم الأساليب المعتمدة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، ودور عملية الاتصال في فاعلية القرارات الإدارية.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي يتضمن فصلين :

الفصل الثالث تناولنا فيه الإجراءات المنهجية للبحث وفي هذا الجانب تطرقنا إلى التذكير بفرضيات البحث، كما تناولنا المنهج المستخدم ، وعرض الدراسة الاستطلاعية، وزمان إجراء البحث ومكان، وعينة البحث ، أدوات جمع البيانات، وأهم الأساليب الإحصائية المستعملة في البحث أما فيما يخص الفصل الرابع قمنا فيه بعرض ومناقشة نتائج البحث، الاستنتاج العام مع تقديم بعض الاقتراحات والحلول وقائمة المراجع وعرض أهم الملاحق المرتبطة بالبحث.

الفصل التمهيدي: الإطار العام لإشكالية البحث

1- تحديد إشكالية البحث.

2- صياغة فرضيات البحث.

3- أسباب اختيار موضوع البحث.

4- أهمية البحث.

5- أهداف البحث.

6- تحديد المفاهيم والمصطلحات الإجرائية للبحث.

7- الدراسات السابقة.

1- إشكالية البحث:

كانت حياة الإنسان مليئة بتصادم المعتقدات المضادة وتصارع الأفكار المتباينة، ومن هنا ولدت الحاجة إلى علم يبحث في ديناميكيات التفاعل بين الأفراد على اختلافهم محاولة إيجاد أسس التواصل بهدف تقليل التصادمات الفكرية بين الأفراد.

لقد نجحت البشرية في الحقبة الأخيرة من إحداث تغييرات جذرية في سبيل الإدارة الناجحة للمؤسسات، والوصول إلى أهدافها وبأعلى مستويات الجودة، كان لزاما عليها أن تعي بمدى أهمية الاتصالات الإدارية، واعتبارها بمثابة خطوة تربط أوصال البناء أو الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة اقتصادية، حيث نجد بعض المديرين المليونيرات يتركون الأجنحة الفاخرة ويفضلون البقاء في المكاتب المنفتحة من أجل البقاء على تواصل مع جميع الأفراد العاملين باعتباره شكل من أشكال انفتاح الإدارة على العاملين. (فرج شعبان، 2009، 175) حيث تساهم هذه السياسة في كسر الحاجز وخلق الانسجام والتماسك بين وحدات وهيكل المؤسسة، وباعتباره وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة حيث تشير الدراسات العلمية أن 80% من الأنشطة الجارية في المنظمات عبارة عن اتصالات. (نفس المرجع، 2009، ص139)

ففي دراسة "بافلر" و"باريت" أشار إلى أهمية الاتصالات الإدارية ومدى أهميتها في صنع القرارات وكونه أكثر فعالية في حل المشاكل، وان الاتصال جزء من النظام الاجتماعي للعمال يؤثر فيه ويتأثر به. (صلاح الدين محمد عبد الباقي، بدون تاريخ، ص233)

ولتوكيد قناعة أكيد بأهمية الاتصال الفعال لنجاح الإدارة في أسلوب عملها ويظهر ذلك من خلال تحقيق فعالية القرارات الإدارية. فهنا سلامة القرارات الإدارية ورشدها تعتمد بدرجة كبيرة على مدى فعالية الاتصالات الإدارية كونها يشكلان جانبيين هامين من حولنا العملية الإدارية تهدفان إلى ربط العاملين

ببعضهم البعض وبالبيئة الخارجية المتعامل معها والإعداد لتقبل التغيير وتوضيح وتصحيح المعلومات والآراء واتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف المسطرة.

ولذلك فقد أصبحت القرارات الإدارية اليوم بمثابة الأداة الفاعلة والمعبرة بشكل أساسي عن مدى تحقيق النجاح أو الفشل الذي تمارسه قيادة المنظمة في توجيه مختلف الجهود، نحو استثمارا لموارد المتاحة واستغلال الوقت للوصول إلى الأهداف وتحقيقها وفق رؤية علمية، واضحة، شفافة.

فقد أشار "دورسي" إلى أن اتخاذ القرار الإداري يتم بناء على نوع من الاتصال الذي يعتبر دعامة أساسية للقرارات، وإن هناك علاقة اعتمادية متبادلة بين القرار والاتصالات إن الاتصالات هي التي تنقل البيانات والمعلومات والحقائق اللازمة لاتخاذ قرار معين. (Dorsey, 1975, P155)

فعملية صنع القرار ضمن المنظمة حسب "فرانك هيلر" "Frank heller" إن أغلب القرارات تصنع من خلال المجموعة لنتخذ قرارا نهائيا بالإجماع، لكن على صانع القرار عليه اتخاذ قراره الخاص بشكل عقلي ونتيجة اجتماع القرارات الفردية وتفاعلها ضمن ديناميكيات المجموعة فان المنظمة تتوصل لقرارها النهائي. (أمل احمد طمعة، 2006، ص19)

كما أوضحت بعض الدراسات إن بيئة المنظمة وحجمها يحددان طريقة صنع المديرين للقرارات وأيضا بعض السمات مثل المخاطرة ومفهوم الذات وللجنس من أهم العوامل التي تؤثر في عملية القرارات الإدارية، كما يظهر إن المديرين من الإناث أكثر اهتماما وانتباها للتفاصيل وتوجها للعملية القرارية مقارنة مع نظائهم الذكور. (نفس المرجع 23، 24)

ولكن تكون عملية القرارات الإدارية عملية هادفة يجب أن تكون مبنية على توقعات حكيمة ومفهومة، وإن تكون سياسة الإدارة مبنية على سند قوي من التنظيم والتخطيط لتفادي الأزمات ومجابهتها ومساعدة المؤسسات في اتخاذ قرارات سريعة ومناسبة.

وفي هذا الصدد نجد المؤسسات الجزائرية اليوم نفسها مجبرة على مسايرة التطور الذي قطعه المؤسسات العصرية، إن أرادت الحفاظ على إستمراريتها وللمحافظة على مكانتها السوقية من خلال العمل على تطوير وتحسين ميكانيزمات الاتصال ومدى كفاءة القرارات التي تتخذ على مستوى إدارتها.

و من هنا تطرقنا إلى طرح الأشكال التالي

هل توجد علاقة بين الاتصالات الإدارية في تحقيق فعالية القرارات الإدارية لدى عمال مؤسسة إنتاج الكهرباء برأس جنات ببومرداس؟

2-فرضيات البحث:

2-1-الفرضية العامة:

توجد علاقة بين الاتصالات الإدارية وفاعلية القرارات الإدارية لدى عمال مؤسسة إنتاج الكهرباء برأس جنات ببومرداس.

2-2-الفرضيات الجزئية:

2-2-1- توجد علاقة بين أنماط الاتصالات الإدارية (الصاعدة، الهابطة، الأفقية) وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية لدى عمال المؤسسة SPE//RD.

2-2-2- توجد علاقة بين وسائل الاتصالات الإدارية (المكتوبة، الشفوية، الالكترونية) وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية لدى عمال مؤسسة SPE//RD.

2-2-3- توجد علاقة بين مهارات الاتصالات الإدارية (الكتابة، التحدث، الإنصات) وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مؤسسة SPE//RD.

3- أسباب اختيار الموضوع:

لكل بحث في مجال معين دواعي تجعله لان يتطلع لدراسة موضوع ما، وتدفعه لذلك ومن أهم الأسباب التي دفعتنا لاختيار موضوع "الاتصالات الإدارية وعلاقته في تحقيق فعالية القرارات الإدارية" تتمثل فيما يلي :

- الاتصالات الإدارية فضاء واسع يشمل مجمل المستويات الإدارية.
- التعرف على واقع الاتصالات الإدارية وعلاقته بالقرارات الإدارية في المؤسسات الجزائرية بالأخص في مؤسسة إنتاج الكهرباء برأس جنات.
- محاولة تشخيص واقع المؤسسات الجزائرية وتدعيم الدراسات العلمية المهمة بالاتصالات الإدارية ومدى أهميتها في مؤسسة SPE//RD.

4- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الاتصالات كونها لا تقتصر على إصدار الأوامر والتوجيهات للوصول إلى الأداء المطلوب كونها تؤثر أيضا على تحقيق فعالية القرارات الإدارية. الاتصالات الفعالة في المنظمة تساهم في تشجيع التفاعل بين العاملين والقيادة ونشر ثقافة الحوار بين جميع الأطراف ذات العلاقة داخل المنظمة.

- تعالج هذه الدراسة موضوع الاتصالات الإدارية وأثرها في فاعلية القرارات الإدارية، وما لذلك من خطورة في توفير المعلومات والبيانات الضرورية لتسيير العمل للمساهمة في اتخاذ قرارات موضوعية وناجحة

5- أهداف الدراسة:

باعتبار الاتصالات الإدارية شريان أي مؤسسة وباعتباره عملية ديناميكية أساسية تسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على طبيعة الاتصالات الإدارية المستخدمة في **SPE//RD** من وجهة نظر العاملين في الإدارة من خلال معرفة أنماط ووسائل ومهارات الاتصالات الإدارية.

- التعرف على خصائص المعلومات المتوفرة والناجمة عن الاتصالات الإدارية في مؤسسة **RD//SPE**

- التعرف على أثر فعالية الاتصالات الإدارية وخصائص المعلومات الناتجة عنها في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية في مؤسسة **RD//SPE**.

- الخروج بمقترحات وتوصيات تساهم في فهم وإثراء الاتصالات الإدارية بأنواعها في مؤسسة **SPE//RD** وتوجيهها نحو توفير معلومات تساهم في اتخاذ قرارات إدارية ناجحة.

6- تحديد مفاهيم ومصطلحات البحث:

يبقى تحديد المفاهيم من أهم الخطوات العلمية والمنهجية التي ينبغي أن يخطوها أي باحث، كونها تحدد المجال العلمي النظري والتطبيقي للدراسة، حصر المتغيرات التي يمكنها أن تؤثر في الدراسة ومن أهم المفاهيم التي بنيت عليها دراستنا هي:

1-6-1- الاتصالات الإدارية اصطلاحاً:**1-6-1-1- حسب فرانك داميس:**

هي العملية التي تتفاعل عن طريقها المرسل والمستقبل في إطار اجتماعي معين، بانتزاع الاستجابة باستخدام تلك الرموز الشفهية التي تعمل بمثابة " (مني رجب، 2007، ص20)

1-6-2-1- الاتصالات الإدارية إجرائياً:

هي تلك العملية التي يتم بموجبها نقل أو تحويل معلومات وأراء وتعليمات، من أجل التأثير في سلوك وتفكير العمال وتوجيههم الوجهة المحتجة والمطلوبة، باستخدام وسيلة اتصال مناسبة تهدف لضمان استمرارية العمل في مؤسسة إنتاج الكهرباء برأس جنات.

1-6-2- خصائص المعلومات:**1-6-2-1- خصائص المعلومات اصطلاحاً:**

صفات وسميات تتصف بها المعلومات الناجمة عن عملية الاتصال الإداري على اختلاف أنواع هذا الاتصال ويتمثل بمحاور عديدة منها التوقيت المناسب، الشمولية، دقة المعلومات، الوضوح المرونة وسهولة الحصول على المعلومات. (الحواء مدة، 2002، ص17)

1-6-2-2- خصائص المعلومات إجرائياً:

هي مجموع السمات والمميزات التي تنظم بها المعلومات مؤسسة RD//SPE والتي بموجبها تحقق المؤسسة أهدافها وذلك من خلال:

- التوقيت المناسب: توفير المعلومات وانسيابها بين المستويات الإدارية في الوقت المناسب.

- الشمولية: أن تكون المعلومات شاملة بين جميع المستويات الإدارية للمؤسسة.
- دقة المعلومات: أن تكون المعلومات التي تنساب الى الإدارة دقيقة وخالية من الأخطاء.
- الوضوح: أن تكون المعلومات واضحة ومفهومة لدى العمال لاستخدامها في الاتصال واتخاذ القرارات.
- المرونة: القدرة على التحكم في المعلومات والاستفادة منها بما يخدم أغراض المؤسسة من اتصالات وقرارات.
- سهولة الحصول عليها: أن تكون متاحة يسهل على جميع العمال الحصول عليها بكل سهولة عند الحاجة والضرورة.

6-3- فاعلية القرارات الإدارية:

6-3-1- فاعلية القرارات إصطلاحا:

فاعلية القرارات الإدارية: هي عملية اختيار أنسب البدائل المتاحة أو المقررة لانجاز الأهداف الموضوعة بفاعلية أي تحقيق الأهداف بأقل تكلفة. (ياغي، 2002، ص22)

6-3-2- فاعلية القرارات إجرائيا:

فاعلية القرارات الإدارية: هي مجموع القرارات الإدارية الفعالة التي تتخذها مؤسسة "DR //SPE" لتحقيق أهدافها من خلال مراعاة ما يلي:

- التوقيت المناسب لاتخاذ القرار: التزام مؤسسة "DR //SPE" باتخاذ قراراتها في الوقت المناسب.
- سهولة تنفيذ القرارات: أن تكون القرارات المتخذة في مؤسسة "DR//SPE" سهلة وقابلة للتنفيذ دون معوقات ومشاكل.

- قبول القرار من قبل المعنيين: أن تكون القرارات الإدارية مقبولة ومرحبا بها من طرف جميع عمال مؤسسة "RD//SPE" والموافقة على جميع القرارات المتخذة.

7- الدراسات السابقة:

حظيت الاتصالات الإدارية باهتمام خاص من قبل علماء الإدارة وعلماء في السلوك التنظيمي، لما يمثله من أهمية في إدارة ونجاح أي منظمة وانسياب المعلومات في كامل مستوياتها لاتخاذ القرارات الإدارية المناسبة.

تطرقنا إلى عرض أهم الدراسات التي تناولت موضوع الاتصالات الإدارية والقرارات الإدارية وهي

كالتالي:

7-1- الدراسات المتعلقة بالاتصالات الإدارية:

7-1-1- الدراسات العربية:

7-1-1-1- دراسة "غيث" 1992:

قام الباحث بدراسة تحت عنوان اثر أنماط الاتصال الإداري لدى القيادات التربوية لمديريات التربية والتعليم على درجة فاعلية الممارسات الإدارية القيادية لمديري المدارس ومديريتها الثانوية الحكومية في محافظة عمان. وقد توصلت الدراسة إلى :

- أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لأنماط الاتصال الإداري السائد لدى القيادات التربوية هي على الترتيب نمط الاتصال التفاعلي، ونمط الاتصال الإداري في اتجاهين، ونمط الاتصال الأفقي، ونمط الاتصال الإداري الصاعد، ونمط الاتصال الإداري الهابط. كما أظهرت الدراسة إن درجة فاعلية الممارسات الإدارية .

- كما بينت أن درجة فاعلية الممارسات القيادية الإدارية ولمديري ومديرات المدارس، وعينة الدراسة كانت عالية .

- كما بينت الدراسة وجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0,05 < \alpha$.

(محمد عبد الله العنزي، 2010، ص33)

7-1-1-2- دراسة "الربابعة" 1996:

دراسة بعنوان نمط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية لتنمية وتطوير وأثره على علاقته مع المعلمين في محافظة عجلون. لقد بينت نتائج الدراسة:

- وجود علاقة ايجابية عند مستوى الدلالة ($0,05 \leq \alpha$) بين أنماط الاتصال الإداري لدى المديرين، وعلاقتهم الشخصية مع المعلمين. وأوصلت الدراسة بتصميم وتطوير برامج تدريبية لمديري المدارس قدراتهم في الاتصال الإداري مع المعلمين. (محمد عبد الله العنزي، 2010، ص34)

7-1-1-3- دراسة "Miller" 2000:

أجرى "ميلر" دراسة بعنوان أهمية مهارات الاتصال الإداري وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى إدراك موظفي ومديري ومستخدمي نظم المعلومات لأهمية مهارات الاتصال الإداري في أمريكا .

وتوضح الاختلافات في إدراكهم، فقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

- أن موظفي نظم المعلومات يفتقرون إلى مهارات الاتصال الإداري، في أمريكا يفتقرون إلى مهارات الاتصال الإداري التي يحتاجونها لكي يتفاعلوا بنجاح مع المستخدمين و المديرين خلال عملية تطور النظام، ومهارات الاتصال أكثر أهمية من تطور المهارات التقنية بالنسبة للعاملين في مؤسسة نظم المعلومات.

- هناك اختلافات بكثرة بين موظفي نظم المعلومات و المستخدمين في الاتصالات الشفهية والكتابية في مهارات الاتصال.

- هناك اختلافات كثيرة بين الموظفين والمديرين في الاتصالات الشفهية والكتابية و مهارات

الاتصال. (محمد عبد الله العنزي، 2010، ص39).

4-1-1-7- دراسة الشهري (2005):

قام "الشهري" بإجراء دراسة ميدانية تحت عنوان "الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء ودورها في الأداء الوظيفي" من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في الرياض، وكان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة التعرف على دور تقنيات الاتصال المستخدمة في رفع مستوى الأداء الوظيفي، والتعرف على معوقات الاتصالات الإدارية التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي حيث اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوظيفي التحليلي وعلى الاستبيان كأداة لجميع البيانات، أما فيما يخص حجم العينة قوامها 122 ضابطا في منظمة الرياض ومن أهم النتائج التي توصل إليها:

- تلعب الاتصالات الإدارية دورا مهما في حل المشكلات التي تواجه متخذي القرارات، ويظهر ذلك من خلال الانعكاسات الايجابية كالدقة في انجاز المهام مع توفير الوقت والجهد. (مصعب إسماعيل طبش، 2008، ص8)

5-1-1-7- دراسة المانع (2006):

تناولت هذه الدراسة تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء على عينة الضباط العاملين في جهاز الأمن العام في السعودية، اعتمد الباحث في دراسته على المنهج التحليلي على عينة قوامها 500 ضابطا في جهاز الأمن العام للسعودية، وكان الهدف من هذه الدراسة التعرف على واقع تقنيات الاتصال المتوفرة والكشف عن أهم المعوقات التي تواجهها ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن واقع تقنيات متدني ومتأخر في جهاز الأمن العام.
- أن توظيف واستخدام تقنيات الاتصال يتحقق بدرجة كبيرة وفعالية الأداء الوظيفي لمنسوبي الأمن العام.

- أما بالنسبة للمعوقات المتمثلة في قلة عدد أجهزة الاتصال. (المانع محمد بن علي، 2006، ص 10،1)

7-1-2-دراسات الأجنبية:

7-1-2-1-دراسة "SPANOS" (2002):

تناولت هذه الدراسة موضوع العلاقة بين "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على اتخاذ القرارات،" كان الهدف من هذه الدراسة التعرف على طبيعة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على اتخاذ القرارات في الشركات اليونانية الكبرى استخدام الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ثم قام بتوزيع الاستبيان على 50 من متخذي القرارات في الشركات اليونانية حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

استخدام أنواع مختلفة من تكنولوجيات المعلومات والاتصالات المتقدمة والتي بدورها تؤدي إلى زيادة الإنتاجية والأداء والمنافسة الجيدة. (مصعب إسماعيل طبش، 2008 ص 11)

7-1-2-2-دراسة "donaLad&Lotz" (2004):

قام الباحثان بإجراء الدراسات التي تحت عنوان "ضغوط العمل و الاتصالات في المستويات الإدارية" المختلفة في شركة تأمين بعد اندماجها مع شركة أخرى، فقد بحثت هذه الدراسات في ادراكات الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة لضغوط العمل التي يعانون منها في مرحلة الاندماج، وكذلك فحصت رضا العاملين عن الاتصالات التنظيمية خلال هذه المرحلة وتكونت عينة الدراسة من 102 موظفا ممن اندمجوا مع شركة أخرى وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق بين المديرين والمشرفين

والموظفين في المستويات الدنيا في كمية أو نوعية ضغوط العمل التي يعانون منها وأيضاً عدم وجود فروقات في رضاهم عن الاتصالات ومصدر ضغوط العمل. (PP , 2004, DonaLd & Lotz ,11, 12)

7-1-2-3-دراسة "LEMARY" (2006) "BYRME":

تناولت هذه الدراسة "رضا العاملين عن نوعية المعلومات المدركة في الشركة ووحداتها الإدارية وكذلك نوعية الأخبار الملحة المنقولة عبر وسائل الاتصال المختلفة، وكشفت نتائج الدراسة من خلال الموظفين الذين كان عددهم 598، أن وسائل الاتصال الغنية من الاتصال وجها لوجه أكثر الوسائل رضا بالنسبة للعاملين في نقل نوعية المعلومات المدركة من المسؤولين. في حين كانت وسائل الاتصال المعلقة مثل جريدة الشركة المعلقة على لوحة الحائط، تأثر على رضا العاملين في نوعية المعلومات الصادرة من الإدارة العليا أما وسائل الاتصال المتوسطة مثل البريد الإلكتروني الوحيدة التي كانت ذات علاقة إيجابية لرضا العاملين المدركة بالنسبة للأخبار الملحة والضرورية.

(ELAINECOMAY andZINTARNECBY ,2006 , PP 149, 173)

7-1-2-4- " Nabajie JHAN" (2007):

تناولت هذه الدراسة "اتجاهات المعلمين نحو فعالية الاتصالات التنظيمية في مدارسهم ومعرفة وجود فروق في اتجاهات المعلمين في المدارس الأساسية والمدارس المتوسطة، تبعاً لمتغيرات الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، الخبرة المؤهل العلمي. تمت هذه الدراسة على عينة مكونة من 334 معلم ينتمون إلى 63 مدرسة في مركز "أفيون ووساك" في تركيا. أظهرت نتائج الدراسة أن اتجاهات المعلمين نحو فعالية الاتصالات التنظيمية كانت عالية بشكل عام، بالإضافة إلى عدم وجود اختلافات ذات دلالة في اتجاهات المعلمين في كل من المدارس الأساسية والمتوسطة، كل من الجنس الحالة الاجتماعية

الخبرة في حين وجدت فروقات ذات دلالة بالنسبة لمتغير العمر، المؤهل العلمي، وأخيرا أوضحت الدراسة بتقديم اقتراحات للوصول إلى فعالية الاتصالات التنظيمية في المدارس و المساعدة في استخدام مهارات الاتصالات الفعالة وزيادة وسائل الاتصال بين المدير والمعلمين. (NABAJI,2007 ,P10)

7-2-الدراسات المتعلقة بالقرارات الإدارية:

7-2-1-الدراسات العربية:

7-2-1-1-دراسة السبيعي (2003):

أجريت هذه الدراسة التطبيقية تحت عنوان "دور نظم الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية بالرياض، وكان الهدف منها:

- التعرف إلى أكثر تقنيات الاتصال استخداما في جوازات منطقة الرياض، ومعرفة مدى فعالية وسائل الاتصالات الإدارية في خدمة القرارات الإدارية ومدى توافر مهارات الاتصال، اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي وعلى الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة قوامها 208 ومن أهم النتائج التي توصل إليها.

- أن أكثر تقنيات وسائل الاتصال استخداما في جوازات منطقة الرياض الحاسب الآلي، الفاكس، الصور الملصقات أو أكثر الوسائل الإدارية فعالية هي الاتصالات الكتابية، ثم تليها الشفهية ثم الاتصالات غير اللفظية وأكثر المهارات توافر لدى العاملين القراءة المتأنية، الاتصال الجيد اختيار الكلمات الاتصالية المناسبة. (السبيعي, 2003,ص8)

7-2-2- الدراسات الأجنبية:

7-2-2-1- دراسة "YaTrakis" (2003):

قام "YaTrakis" بدراسة العلاقة بين استخدام الانترنت والتقنيات واتخاذ القرارات في جمهورية الصين الشعبية، واعتمد على أسلوب الاستبانة وعينة قوامها 123 من مديري ثمانى شركات لتكنولوجيا المعلومات متعددة الجنسيات. وقد أثبت أن شبكة الانترنت فعالة جدا في تسهيل اتخاذ القرارات الإدارية ورفع الأداء أن الانترنت يؤدي إلى زيادة فعالية اتخاذ القرارات الإدارية التي تشكل عامل رئيسي في القدرة التنافسية للمنظمات. (مصعب اسماعيل، 10، 2008)

7-2-3- الدراسات الوطنية و المحلية:

7-2-3-1- دراسة لمحمد مزيان (2003):

"حول الاتصال وعلاقته بتغيير اتجاهات العمال" أجراها بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى توصل إلى:

- 45.60٪ يرون أن الاتصالات بين المسؤولين والعمال سيئة.
- 67.5٪ أن الإدارة لا تنشر المعلومات في أجالها المحددة.
- 76.83٪ يفضلون الاتصال الشفوي والمقابلات الفردية كأحسن وسيلة للاتصال بالمسؤولين.
- 6.66٪ اعتبروا أن الاتصال أفضل الوسائل لحل المشاكل.
- 43.33٪ يحصلون على المعلومات المهنية من زملاء العمل عن طريق الاتصال الغير الرسمي. (نهال سالمى، 2003، ص 10)

7-2-3-2-دراسة إسماعيل مناصريه (2004):

تناولت هذه الدراسة موضوع أثر نظم المعلومات وعلاقته باتخاذ القرارات بالشركة الجزائرية

ALGAL للألمنيوم بالمسيلة، استعان في هذه الدراسة بالمقابلة مع مساعد مدير وحدة "RAEA"

كما اعتمد على الملاحظة تم توزيع الاستبيان على مجتمع الدراسة قوامها 52 مدير وقد شمل:

11- مدير وحد متخذي القرار EARA ونوابه ومساعد.

17- متخذي القرار من الإدارة الوسطى.

24- متخذي القرار من الإدارة الدنيا.

وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها:

أن القرارات المتخذة في الشركة الجزائرية هي قرارات ذات فعالية عالية نسبيا تتمتع بجودة عالية

تحقق الأهداف وفعالية متخذها يحرصون على توافر جميع المعلومات المتعلقة بالمشكلة قبل اتخاذ

القرارات.

- أثر نظام المعلومات الذي يتم اعتماده ذات شكل ايجابي.

- أن الشركة "ALGAL" توفر المعلومات الملائمة والكافية والدقيقة في وقتها المناسب وأنها عامل محدد

لزيادة فعالية اتخاذ القرارات الإدارية. (إسماعيل مناصريه، 2006، ص160)

7-3- الدراسات المركبة:

7-3-1 دراسة المنجي (2003):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى " واقع الاتصالات الإدارية داخل الأجهزة المدنية العمانية بناء على اتجاهات وأراء المبحوثين، وهي دراسة تحليلية هدفت إلى اختيار العلاقة بين كل من (خصائص التنظيم الإداري، ووضوح الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات، أساليب الاتصال، الوسائل المستخدمة في العملية الاتصالية) وبين فاعلية الاتصالات الإدارية، وكذلك العلاقة بين الخصائص الشخصية والوظيفية، الخبرة الوظيفية، وبين فاعلية الاتصالات الإدارية وكما هدفت أيضا إلى التعرف على أهم المعوقات التي تعترض العملية الاتصالية والتي تحد من كفاءتها. (المنجي زهراء، 2003، ص)

التعليق:

تعد الاتصالات الإدارية والقرارات الإدارية من أهم الجوانب التي حظيت باهتمام الباحثين والدارسين بشكل لا مثيل له، تتصف الدراسات الحالية بشموليتها لأنها تناولت العلاقة في مختلف أبعاده، نجد دراسة (المنجي 2003) شاملة تطرقت إلى واقع الاتصالات الإدارية وعلاقته مع خصائص التنظيم الإداري ووضوح الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات، أساليب الاتصال، الوسائل المستخدمة في العملية الاتصالية، الخصائص الشخصية والوظيفية، الخبرة والمعوقات التي تحد من كفاءة الاتصال.

أما بالنسبة لدراسة (السبيعي 2003) تناولت دور نظم الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات الإدارية في الأجهزة الأمنية بالرياض، وتوصل إلى أن الاتصال الإلكتروني أكثر التقنيات استخداما وأكثر فاعلية.

حيث ركزت كل من دراسة (الشهري 2005) و(المانع 2006) إلى مدى أهمية الاتصالات الإدارية وتقنيات الاتصال في تحسين الأداء الوظيفي.

أما بالنسبة لدراسة (spanos 2002) تشير إلى مدى أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومدى تأثيرها على فعالية القرارات الإدارية، وأن استخدام أنواع مختلفة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتقدمة عامل مهم في زيادة الإنتاجية والمنافسة.

أما بالنسبة لدراسة (YaTrakis 2003) توصل إلى أن الانترنت يؤدي إلى زيادة فعالية القرارات الإدارية التي تشكل عامل رئيسي في القدرة التنافسية للمنظمة.

أما بالنسبة للدراسات المحلية تم عرض لدراسة (محمد امزيان 2003) حول الاتصال وعلاقته بتغيير اتجاهات العمال، توصل إلى أن الاتصال الشفوي والمقابلات الفردية أحسن وسيلة، أما بالنسبة لدراسة (إسماعيل مناصريه 2004) لشركة "ALGAL" للألمنيوم بالمسيلة توصلت إلى أن توفر معلومات الملائمة والكافية والدقيقة في وقتها المناسب عامل محدد لزيادة فعالية القرارات الإدارية.

كما أشير إلى أن معظم الدراسات اعتمدت على المنهج الوصفي كمنهج معتمد في الدراسة والملاحظة والاستبانة كأدوات لجمع البيانات والمعلومات والاختلاف في حجم العينة ومكان إجراء الدراسة.

الجانب النظري

الفصل الأول: الاتصالات الإدارية

تمهيد.

- 1- مفهوم الاتصالات الإدارية.
- 2- أهمية الاتصالات الإدارية.
- 3- أهداف الاتصالات الإدارية.
- 4- خصائص الاتصالات الإدارية.
- 5- وظائف الاتصالات الإدارية.
- 6- عناصر الاتصالات الإدارية.
- 7- أنواع الاتصالات الإدارية.
- 8- طرق وأساليب الاتصالات الإدارية.
- 9- مهارات الاتصالات الإدارية.
- 10- نظريات الاتصالات الإدارية.
- 11- نماذج الاتصالات الإدارية.
- 12- معوقات الاتصالات الإدارية.
- 13- شروط الاتصال الفعال في المؤسسات.
- 14- تشجيع الاتصالات الإدارية.

خلاصة.

تمهيد:

يعد الاتصال الإداري من الموضوعات الذي يحظى باهتمام بالغ في مجالات الإدارة والتنظيم باعتباره عصب وشريان أي منظمة بفضل تنسب المعلومات والبيانات في حركة مستمرة بين جميع مستويات التنظيم، والذي بدوره يدفع بالنشاط والحيوية بين أطرافها وبدونه تبقى القرارات والمعلومات في حالة جمود.

يشكل هذا الفصل مدخلا مفاهيميا للإحاطة أكثر بموضوع الاتصال الإداري، وتكوين خلفية نظرية واسعة عنه من خلال تبيان ماهية الاتصال من خلال تعريفه، أهميته، أهدافه خصائصه، تم التطرق إلى عرض أهم عناصره، أهم أنواعه مع تناول أهم النماذج الشهيرة والنظريات المفسرة للاتصالات الإدارية مع التطرق لعرض أهم الوسائل والمهارات التي تتطلبها الاتصالات الإدارية مع طرح المعوقات التي تواجه الاتصال الإداري.

1- مفهوم الاتصالات الإدارية:

لقد حظيت عملية الاتصالات الإدارية باهتمام العديد من علماء الإدارة، كونها عملية أساسية

تسعى لتحقيق التفاعل بين جميع المستويات الإدارية للمؤسسات، ومن أهم التعاريف نعرض ما يلي:

1-1- تعريف الاتصالات الإدارية اصطلاحاً:

1-1-1- حسب تعريف "العلاق والمنجي":

"بأنها تدقق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين، وتلقي

البيانات والمعلومات منهم في صورة تقارير أو مذكرات أو اقتراحات أو غيرها بهدف اتخاذ قرار

معين." (العلاقي، 2009، ص ص 17، 18).

1-1-2- حسب تعريف "الحنفي":

نقل الأفكار والمعلومات بصفة مستمرة بين الافراد وبين بعضهم البعض في كل المستويات

التنظيمية، بين المديرين التنظيميين والإدارة العليا وبين الموظفين والمشرفين أي هي شبكة تربط كل

أعضاء التنظيم. (عبد الغفار، 2002، ص 837)

1-1-3- حسب "جيهان رشتي":

بأنها العملية التي تتفاعل بمقتضاها متلقي ومرسل في مضامين اجتماعية معينة، وفي هذا التفاعل

يتم نقل أفكار ومعلومات بين الأفراد عن قضية معينة، أو معنى مجرد فنحن حينما نتصل نحاول أن

نشارك الآخرين ونشترك معهم في المعلومات والأفكار فالالاتصال يقوم المشاركة في المعلومات والصور

الذهنية. (محمد سيد فهمي، 2000، ص 22).

1-1-4- حسب تعريف خبراء العلاقات العامة:

إن الاتصالات عبارة عن طريق مزدوج الاتجاه ولهذا هو أقوى العوامل التي تضمن لطرفي الاتصال أن يتفهم كل منهما وجهات نظر الآخر، فيعمل على تحقيق رغباته يجمعها في ذلك المصالح المشتركة. (محمد فريد الصحن، 1998، ص225).

" حسب تعريف" كارل هوفلاند "Carl hofland: هو العملية التي يقوم بها الفرد الذي يقوم بنقل المثير، وغالبا ما تكون رموز شفوية لتعديل سلوك الأفراد الآخرين. (غريب عبدالسميع، 2002، ص12).

1-2-1 إجرائيا:

1-2-1- الاتصال الإداري:

أنها تلك العملية التي من خلالها تبادل المعلومات والحقائق وإيصال الأفكار واتخاذ القرارات وإشاعة بين الأفراد في المؤسسة الجزائرية لإنتاج الكهرباء برأس جنات ولاية بومرداس.

1-2-2- الاتصال الإداري:

هو تلك الوسائل التي تستخدمها الإدارة أو المديرين أو الأفراد العاملين بالإدارة، بهدف إيصال المعلومات والأفكار بين مختلف الأقسام أو الإدارات الفرعية المكونة للمؤسسة، بهدف توفير المعلومات اللازمة بين جميع أطرافها وهي وسائل تخدم أعراض وأهداف مؤسسة SPE//RD.

من خلال التعاريف المختلفة التي قمنا بعرضها توصلنا إلى عدة نقاط أهمها:

- إن عملية الاتصال تقوم على طرفين احدهما المرسل والآخر المستقبل أي قدرة المرسل على التأثير في تفكير المستقبل واتجاهاته.

- الاتصال عملية تقوم على أسلوب معين سواء كان اتصال لفظي أو غير لفظي أو كتابي.

- الاتصال عملية قائمة على مجموعة من الخطوات المتسلسلة المرتبطة مع بعضهما البعض بحيث تؤدي في النهاية إلى تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف.

2- أهمية الاتصالات الإدارية:

ترجع أهمية الاتصالات في منظمات الأعمال إلى طبيعة العمل وأهمية التخصص و بروز الانفصال الذي يحدث بين الإدارات والأقسام وبين المستويات الإدارية من شأنها أن يشعر العامل بعدم الإنصاف أو التحكم التعسفي، وكان عاملا في سلوكه وإنتاجه وخلق جو تنظيمي يزخر بقدر من التوتر والصراعات، ومن هنا تطلب تعزيز الاتصالات في المنظمات حسب جرينبرج و بارون " أن الاتصالات هي الغراء والصمغ الاجتماعي، الذي يستخدم لتحقيق التماسك بين أجزاء المنظمة وتحسين مستواها" وتكوين العلاقات الإنسانية في المؤسسة في نطاق التفاعل والتفاهم. (هناء حافظ بدوي 1999، ص171).

- كما تتضح أهمية الاتصالات الإدارية في جميع العمليات الإدارية من تنظيم وتخطيط ورقابة وتنسيق واتخاذ القرارات.

- تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية وتحسين وتطوير مواقفهم واتجاهاتهم، ومما لا شك فيه إن الاتصال ينشط ويقوي وتدعم إذا قام على ركيزة من الدافع والرغبة في الانجاز وتحقيق الذات، الأمر الذي يعطي للاتصال معنى معين يستحق العمل والسعي لتحقيقه. (احمد محمد عليق، 2004، ص21).

- كما تطغى أهمية الاتصالات الإدارية في تعزيز الممارسة الديمقراطية السليمة في المؤسسة من خلال المناقشة الاجتماعية، والتي بدورها تؤدي إلى النمو وحل المشكلات التنظيمية وتنمية اتصالات فعالة ومستمرة تخدم أهداف المنظمة والعمال. (هناء حافظ بدوي، 1999، ص173).

• كما تظهر أهمية الاتصالات الإدارية كعملية أساسية وحيوية لكل منظمة من خلال:

✓ إيصال مشاعر وحاجيات ورغبات العمال.

✓ تحقيق التعاون والمشاركة بين أفراد المنظمة.

✓ تحسين أداء العمال والرضا في العمل.

فالفرد يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل ويشعر بمشاركة أكبر هذا كله يشجع على التعاون يبقى الاتصال من أهم الأساليب لتفاعل المنظمة مع أفرادها فالإتصال مفتاح نجاح أي منظمة، من خلاله تستطيع الإدارة أن تستلم المعلومات اللازمة عن المداخلات التي تحتاجها وإصدار التوجيهات والتعليمات اللازمة لأفرادها والتنسيق بين جميع وحداتها الإنتاجية، وتوضح سياستها وفهم أهدافها بصفة عامة يمكن توضيح أهمية الاتصالات الإدارية من خلال تعريف **ثريستون** " يقول أن الاتصال هي العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل المنظمات وبواسطة تبادل المعلومات لتحقيق الأهداف التنظيمية. (هادى ربيع شمعان، 2008، ص136).

" أن وجود المجتمع واستمراريته متوقف للنقل الشامل يرى **"جون ديوي"** للعادات والأفكار والمشاعر من جيل إلى أن استمرارية المجتمع تتم من خلال نقل الخبرات، والاتصال بين الأفراد فالناس يعيشون في جماعة بفضل ما يشتركون فيه من أهداف وأمانى ومعلومات، وهم يكتسبون ذلك من خلال الاتصال. (**ربحي مصطفى عليان**، 2005، ص35).

ترجع أهمية الاتصال الإداري إلى قدرته على إحداث المشاركة والتفاعل مع الأفراد وتبادل الآراء والأفكار والمعلومات كما يزيد من فرص المنظمة في البقاء والنجاح والتحكم في الظروف المختلفة المحيطة بها.

3- أهداف الاتصالات الإدارية:

باعتبار الاتصال عملية اجتماعية وكونها الوسيلة الأساسية لتنظيم واستقرار أي منظمة بحيث تختلف أهداف عملية الاتصالات الإدارية، تبعاً لطبيعة المنظمة وأهدافها فلا يمكن لأي منظمة أن تتشأ وتستمر دون اتصال يجري بين أعضائها ومن أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها:

- التأثير في الأفراد من حيث أفكاره لتعديلها وتغييرها أو على اتجاهاته وعلى مهاراته. (محمد سيد فهمي، بدون تاريخ، ص30).

- توفير المناخ الإيجابي الذي يرغب العاملين في الانجاز، وفعالية القيادة وتوجيه الموارد البشرية والنفسية والمالية. (المنجي، 2004 ، ص52).

- تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين.

- مساعدة الإدارة في القيام بأعمالها الرئيسية في وضع السياسات والخطط وتقسيم العمل والتوفيق بين جهود العاملين. (شعبان فرج، 2009، ص158).

- تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاهم بين العاملين في المؤسسة.

- وضع كافة المعلومات والبيانات الدقيقة أمام متخذي القرارات وصنع قرارات سليمة.

- الإقناع بعرض أفكار جديدة ولا يكون ذلك إلا بالاتصال والاستعداد لتقبل التغيير.

- تهدف الاتصالات الإدارية إلى ربط المديرية والدوائر والأقسام مع بعضهما وتنسيق وصول وتدفق المعلومات من أجل تحقيق الأهداف. (شعبان فرج، 2009، ص159).

من خلال ما تم عرضه يتضح لنا ارتباطاً أهداف الاتصالات الإدارية بجميع مراحل ووظائف

المنظمات، باختلاف أنواعها وأحجامها أن تهتم بمقومات ومتطلبات الاتصالات الإدارية لكي يحقق

الاتصال أهدافه في تلك المنظمات وتحقق المنظمات أهدافها، يبقى الهدف الرئيسي إحداث التفاعل

والتنسيق بين أعضاء المنظمة وتعديل سلوكهم نحو الأداء الجيد.

4- خصائص الاتصال الإداري:

الاتصال عملية متشابكة العناصر حيث أنها تمتلئ بالرموز اللفظية وغير اللفظية التي يتبادلها المرسل والمستقبل في ظل الخبرات الشخصية والخلفيات والتصورات والثقافة السائدة لكل متصل، ولا يمكن أن يتطابق تفاعل "خلال عملية الاتصال تطابقا تماما لان كل حالة اتصال فريدة ومستقلة بذاتها وظروفها وسياقها، ولذلك لابد من معرفة خصائص الاتصال التي تعبر عن ديناميكية أو حركته النشطة التفاعلية الذاتية .

4-1 الاتصال عملية ديناميكية:

حيث تعتبر عملية تفاعل اجتماعي تمكنا من التأثير في الناس والتأثر بهم، مما يمكننا أن نغير من أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة. (محمد الصيرفي 2006، ص190)

4-2 الاتصال عملية مستمرة :

حيث لا توجد بداية أو نهاية لعملية الاتصال فنحن في عملية اتصال دائم مع أنفسنا ومع مجتمعنا فنحن في اتصال دائم ومستمر فيمكن القول بان الاتصال هو العملية الإدارية. (نفس المرجع، 2006، ص20)

4-3 لا يمكن إلغاء الاتصال:

يقصد هنا من الصعب إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية حتى وان كان غير مقصود فقد تتأسف للمستقبل أو تعتذر بإرسال رسالة معدلة أخرى ولكن من الصعب أن تسحب كلامك أو الرسالة الاتصالية إذ ما تم توزيعها.

4-4- الاتصال عملية معقدة:

بالإضافة إلى أن الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة فهي معقدة أيضا لما تحويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال وإلا ستفشل هنا عملية الاتصال. (محمد الصرفي، 2006، ص 23).

4-5- إن الاتصال الإداري عملية تفاعل بين طرفين:

سواء بين شخصين أو أكثر بهدف تحقيق التفاعل بين الأفراد ومشاركة المستقبل للمرسل في فهم الفكرة وتقبلها والتحمس لتنفيذها، وهذا ما يجعل الاتصالات الإدارية عملية تفاعل لها فعل ورد فعل. (فهيم بدوي، 1991، ص 6-8).

4-6- إن الاتصال الإداري من العمليات الاجتماعية الأساسية :

فالإنسان كائن اجتماعي ثقافي ينتمي إلى جماعة معينة أو هذا الانتماء يحقق إشباعاته واحتياجاته. (هالة منصور، 2000، ص 12)

4-7- إن الاتصال الإداري بمثابة عصب التفاعل الاجتماعي:

من خلال الاتصال تترجم الأرضية الثقافية للجماعة بتبادل المعلومات ونقل الخبرات وفهم التوقعات بين أعضاء الجماعة الإنسانية، وتتم في إطار سياق ثقافي اجتماعي مما يكسبها القدرة على التأثير وقيادة عملية التفاعل وخلق فرصة للتواصل والحوار والتفاهم للمشارك.

4-8- إن الاتصال الإداري عملية دائرية:

كونها لا تسير في اتجاه واحد وإنما يحدث داخل مجال أوسع واشمل ويؤثر في جميع أطرافها بشكل فعال، وليست مجرد وسيلة لتوصيل المعلومات والأفكار وإنما عملية تفاعل تتم عن طريق استخدام الرموز أو حركات أو أي شيء يحمل كمنبه لسلوك. (نفس المرجع، 2000، ص 14).

4-9- الاتصال الإداري عملية تبادل فكري ووجداني وسلوكي:

لو نظرنا إلى عملية الاتصال من خلال العلاقة المهنية التي تحرص على تكوينها لوجدنا أنها عملية تتم في إطار التفاعل، تساعد على تعديل السلوك و إن الجانب الوجداني والعقلي في تفاعل مستمر وبهما يتم إنجاح الاتصال وبلوغ المؤسسة أهدافها. (احمد محمد عليق 2004، ص35).

4-10- الاتصال الإداري عملية نقل معلومات ومهارات واتجاهات :

كونها عملية أساسية من خلالها نتعرف على ما يحيط بنا من أفراد وجماعات، والقدرة على التعامل معهم يؤثر فيها وتتأثر بهم وعن طريقها نتمكن من نقل المعلومات والمهارات والخبرات والاتجاهات من شخص لآخر أو من جماعة لأخرى أو إلى الجمهور بصورة مؤثرة.

5- وظائف الاتصالات الإدارية:

إن الوظيفة الأساسية لاستخدام الاتصالات هي حث ورفع الروح المعنوية بين الموظفين وكل منظمة ترغب أن تكون جميع الاتصالات الإدارية نافعة وذات فعالية عالية وعن طريق توفير اتصالات تفاعلية جيدة يمكن الحصول على محيط عملي مريح.

• **تقديم المعلومات:** من أهم الوظائف تسعى إلى تقديم المعلومات التي يمكن أن تساعد التنظيم على التكيف مع المتغيرات الداخلية أو البيئة المحيطة.

• **إصدار الأوامر والمعلومات:** تستخدم هذه الوظيفة لتحديد وتوصيف للمهمة وللوظيفة التي يجب أدائها، ومعدل تكرار أداء المهمة والوظيفة، وتحديد المهام والمسؤولية الموكلة إليهم.

• **التأثير والإقناع:** نعني بها سلوكيات وتصرفات العاملين في المنظمة مع تبليغ للحقائق والمعلومات

فكل إداري يحتاج إلى تنمية نمطه السلوكي لتكوين المقدرة على الإقناع السليم. (شعبان فرج، 2009

ص149).

- **المساعدة على اتخاذ القرارات:** عملية اتخاذ القرارات تعتمد على توفير عدة بدائل بناء على معايير أو قواعد معينة، واتخاذ القرار السليم وجودته يعتمد على مدى ارتكاز البدائل على معلومات وبيانات متوفرة ويمكن الحصول عليها وهذا يعتمد على عملية الاتصالات المتبادلة. (هناك حافظ بدوي 1999 ص 170).
- **تحقيق التكامل:** هي تلك الوظيفة التي تقوم بها الاتصالات للتأكد من وضع مختلف الوحدات التنظيمية في المنظمة وكذلك العلاقات فيما بين هذه الوحدات التنظيمية في المنظمة كما يمكن الاتصالات خدمة تحقيق التكامل بين التنظيم والبيئة الخارجية، كما يساعد في تحقيق التنظيم ويحقق نوع من الإدارة المتسقة والسلسة.

6- عناصر الاتصالات الإدارية:

مهما تنوعت عمليات الاتصال المختلفة فلن تتم عملية الاتصال إلا إذ توافرت العناصر الأساسية التالية وهي:

6-1- المرسل sender:

المصدر: هو ذلك الشخص الذي لديه رغبة في مشاركة الآخرين معلوماته وأفكاره وقد دلت الكثير من الدراسات على أن مصادر الاتصال الموثوق بها، لها قدرة أكبر على التأثير من المصادر الأخرى وان محتويات الرسالة غالباً ما تفسر بناء على من هو مرسلها.

6-2- الرسالة Messages:

هي مجموعة من الأفكار والمفاهيم والمهارات أو المبادئ أو القيم أو الاتجاهات ذات رموز لغوية لفظية أو كتابية يرغب المرسل توجيهها إلى المستقبل، وتتضمن معلومات عن المؤسسة الأخرى التي تدخل في نطاقها مشكلة أحد العملاء، كذلك يقدم المرسل إلى المستقبل معلومات عن التنظيم وكيفية الاستفادة من الموارد المتاحة وتعد هذه المعلومات والحقائق رسالة. (محمد سلامة غباري، 1991، ص 27).

6-3- القناة Chanel:

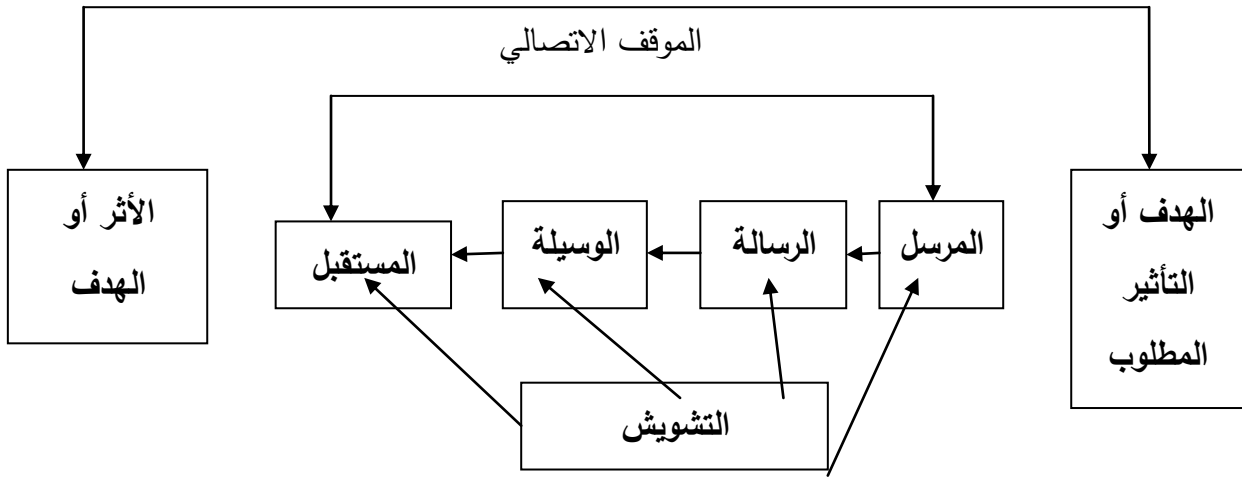
الطريقة التي يختارها المرسل لإيصال المعلومات وتتضمن اختيار الوسيلة المناسبة سواء كانت سمعية أو كتابية أو مرتبة أو حسية، مع اختبار الوسيلة الملائمة يعتمد في اختيارها على طبيعة عملية الاتصال ووسيلة الاتصال وتكلفتها. (رافدة عمر الحريري، 2007 ص48).

6-4- المستقبل Receiver:

وهي الجهة التي تستلم المعلومات، أي أن مستلم الرسالة عادة هو شخص أو جماعة أو أي مركز آخر للاستلام يخضع لمؤثرات عديدة تؤثر على فهمه، ولاشك أن عملية استقبال الرسالة وتفسيرها تخضع لشخصية المستقبل وإدراكه. (هادي مشعان ربيع، 2008 ص130).

6-5- التغذية الراجعة feedback:

وهو فعل المستقبل الذي بين مدى فهمه للرسالة وتفاعله معها، نلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمونها وسرعة عملية التغذية العكسية، تختلف باختلاف الموقف، وعملية قياس ردود الفعل مهمة في عملية الاتصال من خلالها يتبين إذا تمت عملية الاتصال بطريقة جيدة في جميع مراحلها كما أن ردود الفعل تبين مدى التغيير في عملية الاتصال على مستوى الفرد أو على مستوى المؤسسة. وبعد استعراضنا للعناصر الخمس هذه يتضح لنا أنها أساسية في أي عملية اتصال ناجحة فمهما اختلفت وتنوعت عمليات الاتصال تبقى هذه العناصر أساسية في أي عملية اتصال وفقدان أي عنصر يخل بعملية الاتصالات الإدارية.



شكل رقم (1): يمثل العناصر الأساسية لعملية الاتصال (محمد منير حجاب، 2007 ص 54)

7- أنواع الاتصالات الإدارية:

تحدد أنواع الاتصالات الإدارية ما بين الرسمية وغير الرسمية للمنظمة باعتبارها الركيزة التي

ترتبط بين أجزاء التنظيم الإداري وأعضائها، وتطرق إلى عرض أهم أنواعها:

7-1- الاتصالات الرسمية:

ويقصد بها التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها

البناء التنظيمي الرسمي والاتصالات الرسمية بهذا المعنى يمكن تسير في واحد من ثلاثة اتجاهات:

7-1-1- الاتصالات الهابطة:

تعتبر الاتصالات الهابطة أكثر استخداما في المنظمات وتعتبر عن الرسائل التي تنبع من الإدارة

العليا وتنقل للأسفل خلال المستويات المتداخلة للإشراف عبر الهيكل التنظيمي وصولا إلى عمال الطبقة

الدنيا وتقوم على افتراض أن الإدارة هي المسؤولة عن اتخاذ القرارات الملائمة لمصلحة العمال بامتلاكها

السلطة يعرض الالتزام بالتعليمات المطلوبة. (احمد محمد عليق، 2004، ص 147)

كما قد حدد "Ketz&Kann" أغراض الاتصالات الهابطة فيما يلي:

✓ توفير التوجيهات والتعليمات الخاصة بالمهام والمهن.

- ✓ توفير المعلومات اللازمة عن المهمة.
 - ✓ توفير المعلومات عن التطبيقات والإجراءات التنظيمية.
 - ✓ امتداد المرؤوسين بالتغذية الرجعية عند أدائهم.
 - ✓ تقديم معلومات ذات طبيعة إيديولوجية للمساعدة على تثبيت الأهداف في الأذهان.
- وغالبا ما تكون هنا المعلومات عرضة للتحريف ولذا يجب متابعتها للتأكد من وصول المعلومة وفهمها بالشكل الصحيح. (بوفلجة غياث، 2006، ص37).

7-1-2-الاتصالات الصاعدة:

تنتقل فيها المعلومات من المستويات الدنيا في التنظيم صعودا إلى الإدارة كوسيلة تستطيع بها العمال الاتصال بمدراء المستويات العليا في المنظمة، والتعبير عن آرائهم والشعور بالمشاركة الفردية داخل المؤسسة ، حيث تكمن أهمية هذا النوع من الاتصالات أنه يتيح للعاملين فرصة توضيح أفكارهم وطرح مشاكلهم للقيادات الإدارية العليا قصد اتخاذ القرارات المناسبة.

7-1-3-الاتصالات الأفقية:

تستخدم هذا النوع خاصة عندما يكون الاتصال عبر خطوط الوحدات التنظيمية على نفس المستوى الإداري بهدف التنسيق بين جهودهم. (احمد محمد عليق، 2004، ص14)

الإطارات ← الإطارات

المشرفون ← المشرفون

المنفذون ← المنفذون

تنشيط هذا النوع من الاتصال يمكن أن يساهم في تقليل من المشكلات التي تسببها مركزية التنظيم للاتصال، من حيث الزيادة في الوقت والجهد وكذلك ضمان التعاون بين إدارات المنشأة ومعرفة العاملين بالمنشأة وبالعامل الذي يقومون به. (محمد منير حجاب، 2007، ص67).

وتتوقف فعالية هذه الاتجاهات الثلاث للاتصال الرسمي على عدة عوامل أهمها:
✓ وجود قنوات اتصال واضحة ومنظمة.

✓ صلاحية هذه القنوات للعمل وفعاليتها في نقل الاتصالات.

✓ أن تتم في الاتصالات في إطار رسمي أي تصدر التعليمات من الشخص المسؤول.

✓ عدم توقف قنوات الاتصال أثناء العمل بسبب تعيين بعض الرؤساء.

7-1-4-الاتصالات الغير الرسمية:

تنشأ الاتصالات الغير الرسمية في أي جهاز إداري بطريقة تلقائية نتيجة لما بين الأفراد من علاقات وصدقات شخصية، فتتصل هؤلاء الأفراد ببعضهم البعض على هذا الأساس الشخصي التلقائي. وقد تكون هذه الاتصالات نازلة وبعضها صاعدة وبعضها على المستوى الأفقي دون قيد أو شرط، كما أن هذا التنظيم لا يعترف بمستويات السلطة أو المراكز الرئيسية ويتميز هذا النوع من الاتصالات بخصائص أهمها:

✓ يمتاز بسرعة وسهولة الانتشار في المنظمة .

✓ يتميز بالسرعة والمرونة في نقل البيانات والمعلومات بين الموظفين.

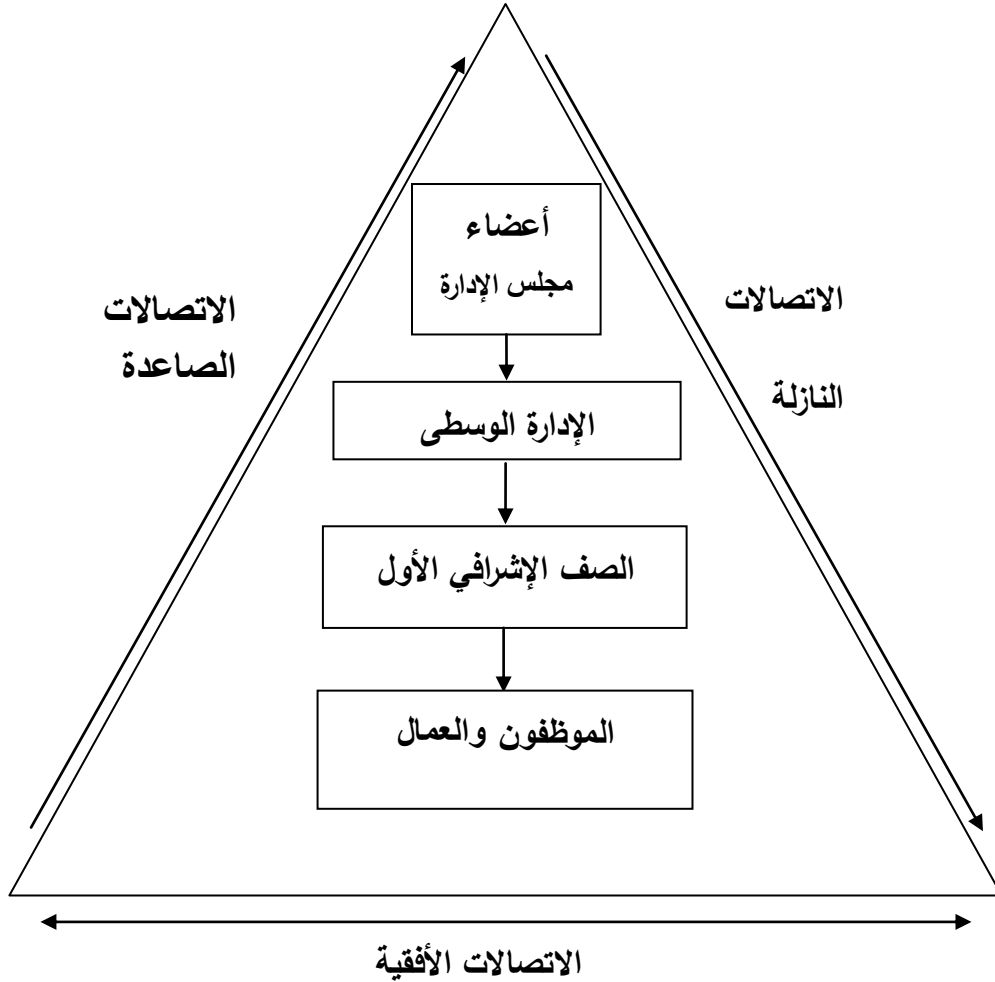
✓ غالبا ما يعتمد هذا النوع من الاتصالات على الوسائل الشفوية.

يعرف الاتصال الغير الرسمي بأنه " الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون عادة بدون

قواعد محددة وواضحة ويتميز بسرعة قيامنا بالاتصال الرسمي".(خليل محمد حسن الشماع، خيضر

كاظم حمود، 2000، ص209).

يبقى الاتصال الرسمي الغير الرسمي ذو أهمية بالغة وكونه وسيلة مكملة للاتصال الرسمي فالمسير الناجح هو الذي يسعى إلى الاستفادة منه في نقل واستقبال المعلومات التي تخدمه.



شكل رقم (2) يمثل اتجاهات ومسارات الاتصالات الإدارية (هزاع شبيب خالد السبيعي، 2003، ص20)

8- طرق وأساليب الاتصالات الإدارية:

ورد في مواضيع الاتصالات الإدارية عدة طرق الاتصال في المنظمات ونعرض أهمها فيما يلي:

8-1- الاتصال الشفهي اللفظي:

وهذه الطريقة من الاتصال يستخدم فيها الألفاظ المتطوعة المتمثلة على كلمات أو جمل أو عبارات

دالة على معنى مفيد، وتتكون منها للفكرة أو الموضوع الذي يريد المدير نقله للسامعين ومن صور، هذا

الاتصال المحادثات والندوات والاجتماعات والمقابلات والبرامج التدريبية. (صلاح الدين محمد عبد الباقي، بدون سنة، ص 249)

ويشمل أيضا هذا النوع من الاتصال استخدام الهاتف في المنظمات تلجا المنظمة إلى هذا النوع من الأسلوب كونه يتسم بالسرعة، ويسهل التفاعل الذي يسمح بتبادل جيد للأفكار وبالتالي تحقيق اتصال فعال.

8-2 الاتصال الكتابي:

وهو الاتصال الذي يستخدم كتابة الأفكار والمعلومات إما باستخدام الكلمات والرموز وتوزيعها للعاملين في المنظمة. (فايز حسن، 2008، ص 210)

والاتصال الكتابي سلاح ذو حدين فقد يكون ايجابيا أن يتسم باللغة التعبيرية والوضوح ويمكن اعتماده كوثيقة رسمية قانونية، وقد يكون سلبيا إن لم يكن بالدقة المطلوبة، ومن صور هذا النوع من الاتصال التقارير، الأوامر والتعليمات وكتيبات المنظمة، كما تطلبت الضرورة إلى إدخال التقنيات الحديثة في الاتصالات الكتابية.

8-3 الاتصالات الالكترونية:

وهي القرارات أو المعلومات التي تصل إلى العاملين عن طريق التقنيات الحديثة الانترنت أو البريد الالكتروني الفاكس فالاتصالات الالكترونية، من الممكن أن تعزز نمو وفاعلية الاتصال بين العاملين، وغالبا ما يكثر هذا النوع من الاتصال مع المنظمات الافتراضية التي تستخدم للتجارة الالكترونية لتحقيق الاتصال مع العاملين والمدبرين والعملاء. (شعبان فرج 2009 ص 161)

لذا يجب على المنظمات مراعاة أهمية هذا النوع من الاتصالات عن طريق تدريب جميع الموارد البشرية على استخدام التقنيات الحديثة، وجعلها واقعا ملموسا من خلال بين سياسات حديثة للاتصال

تكون مواكبة للتطور التقني وتتم عن قراءة جيدة للواقع والمستقبل الذي يؤكد أن اليوم والمستقبل هو هذا النوع من الاتصالات .

8-4 الاتصالات الغير اللفظية:

هي الاتصالات التي تستخدم الكلمات للدلالة على معانيها وإنما لغة غير لفظية مثل الإشارات حيث تعد مساحة الاتصالات غير اللفظية واسعة جدا مثلا تعابير الوجه ولغة الجسد تعطي انطباعات بحسب مغزاها فقد يستعمل المدير قبضة يده ويضربها على الطاولة للتأكيد على جدية الأمر.(صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2001، ص244)

"كما قال "جرينبرج وبارون" أن الملابس (المظهر) لا يمكن أن تعوض النقص في المهارات المطلوبة للوظيفة، ولكن من تتوفر لديهم المهارات المطلوبة فإنهم يعبروا عن أنفسهم جيدا إذا ارتدوا ملابس ملائمة، كما أشار أيضا أن الوقت من الممكن أن يستخدم كعامل غير لفظي في الاتصال، فقد يوحي المدربين في المنظمات الكبيرة للمراجعين أن وقتهم ثمين عن طريق جعل المراجعين ينتظرون بعض الوقت حتى يتمكنوا من رؤيتهم.(محمد الصرفي، 2006، ص112).

8-5 الاتصالات السمعية البصرية:

حيث أصبحت مسرحا للنقاش الديمقراطي وأتاح تطور شبكة الانترنت أيضا انتشار أفكار ديموقراطية، وظهرت كوسيلة أسهل وأسرع للاتصال ومساحة للحوار فهي تسمح بفضل البريد الإلكتروني وإمكانيات المحادثة عن بعد بتبادل المعلومات والأفكار والآراء، كما تساعد على نشر المعلومات الإدارية وتسهل التفاعل والتشارك في الأفكار.

أصبحت المؤسسات مجبرة على تعديل طرق عملها وابتكار وسائل متطورة يخدم أهداف المؤسسة

نجد الفيديو تيكس، الانترنت.(مي عبد الله، 2005، ص17)

9- المهارات اللازمة لعملية الاتصال الإداري:

إن القيام بعملية الاتصال بشكل فعال يتطلب إتقان المهارات الاتصالية والتي لها دور أساسي في إنجاح عملية الاتصال، أو فشلها وأهم المهارات الاتصالية تتمثل فيما يلي:

9-1 مهارة القراءة:

القارئ الجيد هو الذي يقرأ ويستوعب ما قد قرأه من أفكار وعبارات من خلال القدرة على تمييز الأفكار الرئيسية من الأفكار الثانوية، وكذلك يميز الأفكار المتعلقة المراد التوصل إليه من الأفكار الغير المتعلقة بالموضوع، كما أن القارئ الجيد ينبغي أن يكون موضوعيا في الحكم على الأمور، وإن يطلق العنان لخيالاته وانطباعاته الشخصية للتأثير على أحكامه. (محمد الصرفي، 2006، ص55)

9-2 مهارة الكتابة:

إن الكاتب الجيد يستطيع أن يوصل ما يريد توصيله إلى الآخرين من خلال الكتابة بأسلوب ومفهوم بسيط، وبصياغة جيدة بدون أية أخطاء في القواعد، كما ينبغي مراعاة التسلسل المنطقي من آراء وأفكار المادة الاتصالية، واخذ بعين الاعتبار المستوى التعليمي والثقافي للأشخاص الذين يكتب إليهم، فالرسالة التي توجه للمدير العام وتختلف في صياغتها وكلماتها عن الرسالة التي توجه للعمال. (نفس المرجع، 2006 ص55)

9-3 مهارة الإنصات:

عملية تتضمن الاستماع بتركيز إلى ما يقوله الآخرون وعدم الانشغال بأداء أية أمور أخرى أثناء هذا الاستماع.

وقد قام "L.k .steil وزملائه باقتراح عشرة وصايا يجب توفرها في عملية الإنصات حتى تكون ناجحة وهي:

- ✓ تتبع المجالات التي تهتمك أثناء الكلام.
 - ✓ احكم على المحتويات أو المضمون على طريقة الكلام.
 - ✓ لا تقدر حكمك إلا بعد انتهاء الكلام.
 - ✓ أنصت إلى الأفكار جميعها بما فيها الحقيقة وغير الحقيقة.
 - ✓ كن مرنا ولا تسمع فقط إلى وجهة نظر واحدة.
 - ✓ أنصت بإمعان وابدل جهدك في ذلك.
 - ✓ ابتعد عن كل ما يشتت انتباهك.
 - ✓ لا تتأثر بالكلمات العاطفية أو الرنانة.
 - ✓ استمع إلى كل ما يقال أمامك سواء أكان سهل الفهم أو صعب الفهم.
 - ✓ فكر أثناء الإنصات وفيما يقال أمامك. (محمد الصرفي، 2006، ص56).
- وهنا نجد: أن معظم الناس تستغرق 40% من وقتها بالإنصات لما يملكه من أهمية وكونها صفة أخلاقية يجب أن نتعلمها، ومهارة الاستماع إحدى أهم الوسائل التي تساعدنا على فهم الأمور ووضوحها وعدم استغلالها تؤدي بدوره إلى تضييع الأوقات والأموال والعلاقات التي كنا نتمنى ازدهارها وتطويرها.
- 9-4 مهارة المحادثة:**

ينبغي على المتحدث أن تركز على جوهر الموضوع أثناء الحديث وان لا يترك الحديث يقوده إلى مواضيع أخرى متشعبة لا تتعلق بالموضوع الأساسي، كما ينبغي استعمال الكلمات والمصطلحات في مواقعها وان يتقن مخارج الحروف والألفاظ حتى يكون كلامه واضحا ومفهوما من قبل الآخرين، لكي يستطيع الفرد ممارسة هذه القدرة التأثيرية وتضمن استمرارها لابد أن يتحلى بالمعرفة والخبرة والمهارة فماهرة التحدث تعني مدى قدرة الشخص على اكتساب المواقف الايجابية عند اتصاله بالآخرين، ومدى

فهمه لمواقف الحديث وإدراكه لأبعاده وحسن إدارته له في ضوء الأهداف المرجوة من الحديث وفي ظل
الإمكانيات والقرارات المتاحة. (هالة منصور، 2000، ص213)

فتبقى هذه المهارات ضرورية لنجاح عمليات الاتصال فلقد أظهرت دراسة علمية على مهارات
الاتصال أن الناس يستغرقون ما نسبته 75 % من يومهم في الإنصات والتحدث فقط، 40% للإنصات
و35% للتحدث بينما يقضي 16% من وقتهم في القراءة و 9% في الكتابة، و هو ما تؤكد إن الإنصات
تحتل النصيب الأكبر في الأنشطة اليومية. (فرج شعبان، 2009، ص107)

ولذا فانه من الأهمية أن تتوافر لدى الأفراد داخل المنظمة على وجه العموم، ومديري هذه المنظمة
على وجه العموم ومديري هذه المنظمة على أوجه الخصوص مهارات الاتصال الجيد، تلك المهارات التي
لا غنى عنها لأي فرد والتي بدون توافرها في الأفراد داخل المنظمة تتعدم جدوى قنوات الاتصال.
ومن هنا يجب اخذ عين الاعتبار ببعض المؤثرات لتحسين مهارات الاتصال، كي يصبح فعالا
ومحققا للأهداف المرجوة بغض النظر باختلاف الأهداف وتنوع الظروف والملابسات المرتبطة به.

10- نظريات الاتصالات الادارية:

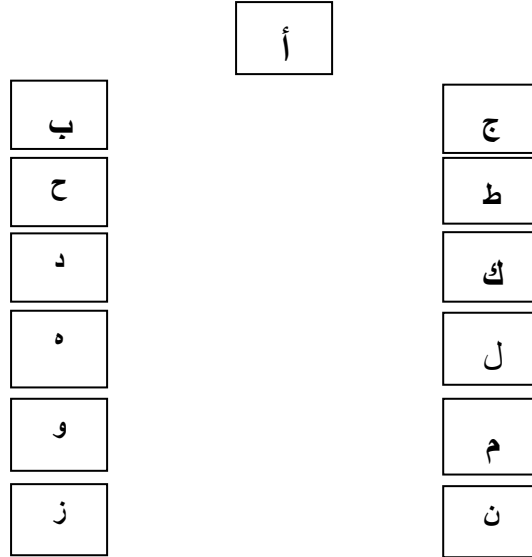
10-1- النظريات الكلاسيكية:

النظرية الكلاسيكية في الاتصالات أنها مساهمة محدودة اهتمت بالشكل الرسمي دون الخوض في
الاعتبارات السلوكية لأطراف الاتصال وتدفق الاتصال ومعوقاته وأساليبه.

10-1-1 نظرية التقسيم الإداري ل"هانري فايول" H. Fayol:

حيث وصف قنوات الاتصال الرسمية بين أعضاء التنظيم فوفقا للشكل الذي اقترحه يوضح "فايول"
نظريته أن لو أراد شخصا (و) وبالالاتصال بالشخص (م)، فعليه أن يصعد إلى الأشخاص والمناصب
(ح)، (ط)، (ك)، (هـ)، (د)، (ج)، (ب) ثم يهبط إلى الأشخاص والمناصب (ح)، (ك)، (ل)، (م) يجعل من
الاتصال يأخذ وقتا طويلا وإجراءات معقدة ويؤدي إلى عدم فعالية الاتصال، يقترح "فايول" عمل ما يطلق

عليه بالجرس أو المعبر بين كل من الشخص (و) و (م)، واقتراح اتصالات الجانبية بدلا من الاتصالات الرأسية السائدة.



شكل رقم (3) يوضح مفهوم المعبر أو الجسر للاتصالات الجانبية. (احمد ماهر، 2000، ص31)

ولنجاح الاتصالات الجانبية يجب توفر شرطين:

✓ يجب تشجيع هذا الاتصال الجانبي يجب على العامل أن يحصل سلفا على ترخيص بذلك من رئيسه المباشر، وقد يمكن أن يكون هذا الترخيص على هيئة سياسة عامة تضعها المنشأة وتبين فيها نوع هذه الاتصالات الجانبية المرخص لها.

✓ على العامل أن يجعل رئيسه على علم بالنتائج التي حصل عليها نتيجة لهذه الاتصالات الجانبية. (الشنتاوي، 1967، ص، ص، 202 203)

10-1-2- نظرية العلاقات الإنسانية "التون مايو" Alton Mayo

تمثل تجارب ودراسات مصانع الهاوثورن (1927-1932) ابرز واهم الدراسات التي ساهمت في بلورة وظهور الاتجاه الإنساني.

في الأول كانت تهدف إلى قياس ومعرفة اثر ظروف وبيئة العمل وعناصر أخرى مرتبطة بالإنتاجية وبناء على هذه النظرية نرى أن الوسائل المناسبة لإشباع الحاجات والرغبات الإنسانية لأعضاء التنظيم بهدف إحداث اثر ايجابي على إنتاجية العاملين من خلال زيادة منتوجاتها وتحسين نوعيتها، والوصول إلى السلوك التنظيمي المرغوب من خلال:

- القيادة الديمقراطية والمشاركة والاتصال.

نستخلص أن نظام الاتصال دور هام تتلخص في تطوير ورفع مستوى كفاءة وفعالية الاتصال بين الإدارة والعاملين، وتنمية العلاقات الإنسانية مع بعضهم البعض. (كريم ناصر علي، 2009، ص ص 29، 30،

10-2- النظريات الحديثة:

10-2-1- نظرية التنظيم المعدلة رانيسيس ليكرت:

تطرقنا هذه النظرية إلى محاولة التعرف على العوامل المسببة للاختلافات في الإنتاجية بين المنظمات.

" أن العامل الأساسي وراء هذه الاختلافات لمبادئ ومفاهيم **Likert** ليكرت " يرى النظرية الكلاسيكية، أهم سبب في انخفاض إنتاجياتها لأن تكون إجراءات تنفيذ الوظائف التنظيمية المختلفة قائمة على أساس توفير قدر من التنسيق والتجانس بين العمال والتفاعل المشترك" ويكون ذلك عن طريق:

- التدفق الكامل والمستمر للاتصال والمعلومات اللازمة بين كل المستويات.

- إتاحة الفرصة لكل فرد من أفراد التنظيم للتأثير على الآخرين بطرق تتفق مع خبرته ومعلوماته بطريقة تضمن للأعضاء على تنفيذ وظيفتي الاتصالات والقيادة.

ولهذا السبب ركز "ليكرت" على أهمية الاتصالات كونها عملية تهدف إلى تدعيم العمل التنظيمي وكفاءة جماعات العمل، وتوفير المعلومات اللازمة والضرورية لزيادة العمل وزيادة الإنتاجية. (حسن الجيلاني، 2008، ص46).

10-2-2 نظرية النظم " ليبيرت الافى: Lebert alaffy: "

التي تنظر إلى منظمات الأعمال على اعتبارها نظام اجتماعي يضم أفراد أو أهدافا واتجاهات نفسية ودوافع مشتركة بين الأفراد، حيث ترى أن النظام الاجتماعي لن يستقيم دون وجود اتصالات تؤثر في حيويته.

وترى نظرية النظم: " إن الاتصالات جزء من النظام الاجتماعي للعمل يؤثر ويتأثر به، وان الاتصالات هي الوسيلة لربط النظام الاجتماعي للعمل بالبيئة المحيطة به من منظمات أخرى، وعملاء وموردين مساهمين.

• يعتمد التوازن داخل النظام الاجتماعي للعمل على وجود نظام متكامل من الاتصالات يربط أجزاءه وأفراده.

• يختلف نظام ووسائل الاتصال باختلاف الظروف أي وسيلة الاتصال تختلف لكي تناسب مع الظروف. (احمد ماهر، 2000، ص33)

10-2-3 النظرية الموقفية :

تؤكد على أهمية اختلاف الظروف والبيئة المحيطة على عملية الاتصال وتفترض هذه النظرية انه ليس هناك طريقة واحدة مثلي لأداء العمل، وأن هناك طرقا عديدة لذلك ويستند ذلك على نوع العمل والأفراد والظروف المحيطة، وترى انه يمكن للأفراد أو النظام أن يتقبل هذا الاختلاف في طرق العمل والأداء لو أحسن توفير المعلومات وحسن استخدامه للاتصالات. (احمد ماهر، 2000، ص34)

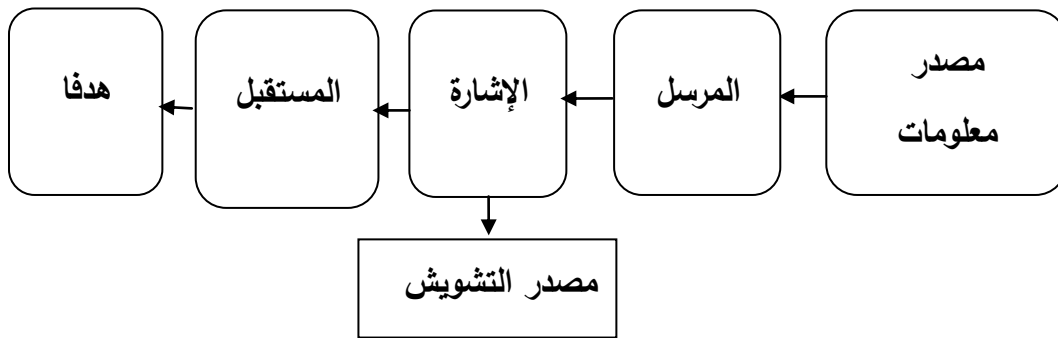
10-2-4 نظرية المعلومات:

ترى أن الاتصالات عبارة عن مجموعة الأنشطة الخاصة باستقبال المعلومات وترميزها وتخزينها وتحليلها واستعادتها وعرضها، حيث تهتم هذه النظرية بتحويل البيانات من شكلها الوصفي إلى شكل رياضي أو إحصائي مما يسمح بمعالجتها بصورة أسرع. (احمد ماهر، 2000، ص34).

11- النماذج الشهيرة في عملية الاتصالات:

11-1 نموذج شانون و ويفر (shanon&weaver):

كان "شانون" مهندسا في معمل بيل الأمريكية للتليفونات ووصف هذا النموذج أن عملية الاتصال خطية تسير في اتجاه واحد، إلا أن بعض العلماء الذين يدرسون السلوك وجدوا نموذج شانون و ويفر مقيدا في وصف الاتصال الإنساني والبشري ونعرض من أهم عناصر هذا النموذج.



شكل رقم(4): يمثل أهم عناصر العملية الاتصالية لنموذج " شانون و ويفر": (محمد سلامة

غباري، 1990، ص69)

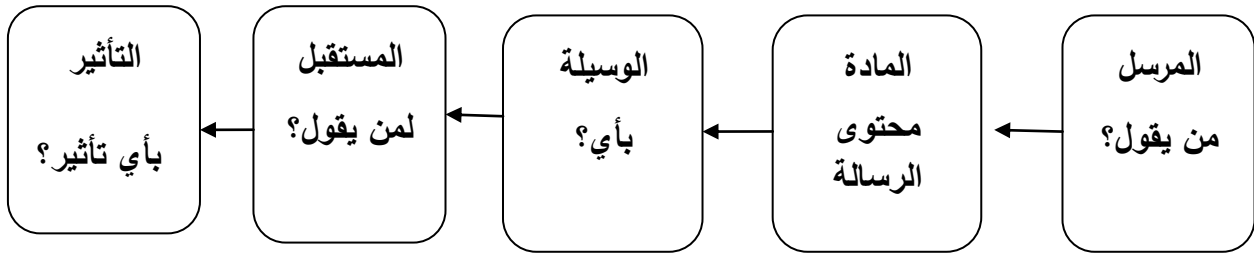
ويصور هذا النموذج فكرة رئيسية تبدأ بالمصدر الذي تنطلق منه الرسالة أي المرسل، ثم تتم ترميزها من خلال وضعها في رموز على شكل إشارة يتم نقلها بواسطة أداة اتصال إلى المستقبل، وهو بدوره لفك هذه الرموز ثم بعد ذلك تمر إلى الهدف.

"كلود شانون" Claude chanoune وقد أوضح بان هذه العملية التي يتم فيها ترميز ونقل وبذلك تصبح عرضة للتشويش والتداخل.

التشويش قد يؤثر تأثيرا سيئا في عملية الاتصال حيث تصبح هذه العملية عرضة للفشل في تحقيق أهدافها.

11-2 نموذج هارولد لاسويل "Harold Laswell":

قدم "هارولد لاسويل" نموذجا عاما للاتصال مؤكدا على عنصر التأثير في العملية الاتصالية فوضحها بالعبارات التالية:



شكل رقم (5) نموذج العملية الاتصالية لمؤلفة "هارولد لاسويل". (فلاح كاظم المحنة، 2005،

ص332)

انصب اهتمام "لاسويل" على العنصر الخامس وهو عنصر التأثير، حيث ركز على الدعاية، والرأي العام، ويرى أن جميع عمليات الاتصال تسير في اتجاه واحد وفي خط واحد وما لاحظناه في هذا النموذج أن "لاسويل" لم يشر في نموذجه إلى الأصداء الراجعة.

كما ادخل "ريموند نيكسون" في عبارة لاسويل وهو الهدف من العملية الاتصالية الذي يرى انه لا يمكن تقويم العملية الاتصالية إلا على أساس الهدف الذي تسعى لتحقيقه. (محمد سيد فهمي، 2000،

ص73،72)

ويرى لاسويل أن الوظائف الأساسية للاتصال هي تزويد الأخبار، التوجيه، نقل التراث الاجتماعي

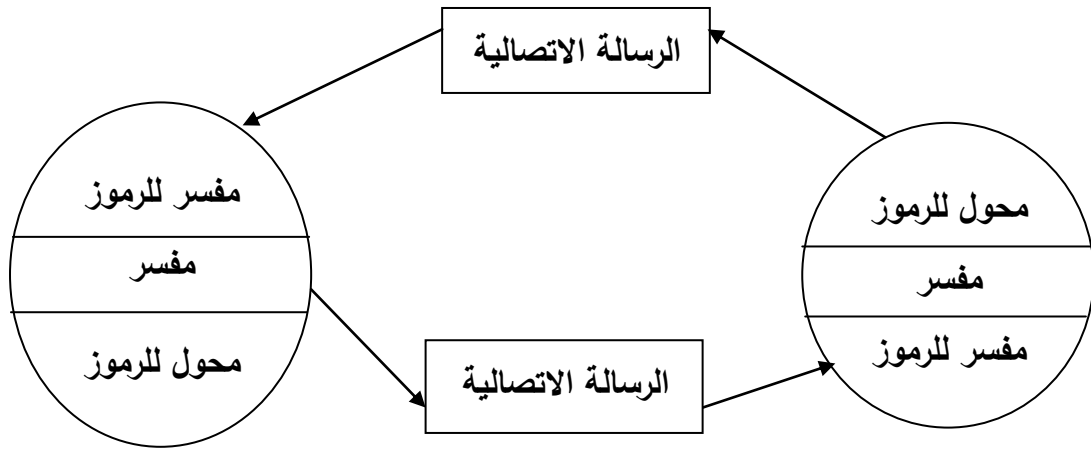
من جيل إلى آخر.

11-3- "تمودج شرام" Shramm:

ويسمى التمودج التبادلي كما قدم "شرام" نماذج إضافية عن ديناميكية عملية الاتصال، عند شرام

الاتصال مجهود هادف يرمي إلى توفير أرضية مشتركة بين المصدر والمستقبل حيث تقوم المصدر

بتحويل الرسالة إلى رموز يمكن إرسالها.



شكل رقم (6) أهم عناصر عملية الاتصال حسب تمودج شرام. (احمد بخوش، 2008، ص 59)

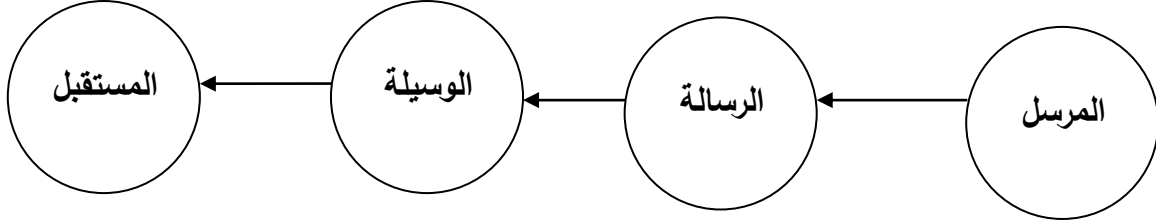
كما قدم "شرام" مفهوم مجال الخبرة الذي اعتبره ضروريا يتقرر إذا ما كانت الرسالة ستصل إلى

الهدف بالطريقة التي قصدتها، و رأى انه لكي يحقق التفاهم والتوافق من المرسل والمستقبل بمعنى أن

تتوفر لديهم خبرات مشتركة. (نفس المرجع، 2006، ص 99)

11-4- نموذج "بيرلو" "Berlo":

وهو من أقدم النماذج وأشهرها ويتكون هذا النموذج من أربع حلقات هي:



شكل رقم (7) يمثل عناصر عملية الاتصال حسب نموذج بيرلو. (محمد السيد فهمي، 2000،

ص72)

خلاصة هذا النموذج ينظر إلى الموقف الاتصالي نظرة شاملة عامة فالرسالة وحدها وفقا له لا تؤخذ وحده مقياس، بل على أساس ما ترمي إلى تحقيقه وما تسعى للوصول إليه في ضوء القائم بالاتصال، وما ينبغي أن يتوفر فيه من مهارات وإدراك للأهداف والغايات التي يسعى لتحقيقه.

12- معوقات الاتصالات الإدارية:

إن أي خلل أو إخفاق في عملية الاتصال يترك آثارا على المنظمة كونها تحول دون تنفيذ الأعمال والمهام بكفاءة وفعالية، كما تؤدي أيضا إلى سوء الفهم في إيصال المعلومات بالوقت والدقة المطلوبة وبصدد هذا الموضوع قمنا بعرض أهم المعوقات وتم تصنيفها إلى ما يلي:

12-1- المعوقات الشخصية:

هي مجموعة المؤثرات التي تغزي شخصية المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتؤثر فيها إما سلبا أو ايجابيا، وترتكز بصفة عامة على الفروق الفردية بين العاملين والتي بدورها تؤدي إلى اختلاف العواطف والميول والاتجاهات وتباين إدراكهم وتفسيراتهم للمعاني كلها، يمكن أن تكون معوقات تحول دون فعالية الاتصالات الإدارية.

كما لا ننسى دور المهارات وتأثيرها على فعالية الاتصال من خلال تعديل الاتجاهات وتعزيز القيم والمعتقدات السليمة، كما يمكن أن يكون الاختلاف في إدراك طرق عملية الاتصال عائق أساسي يؤثر على نجاعة وفعالية الاتصال الإداري في المؤسسة.

12-2- المعوقات التنظيمية:

وترجع أساسا إلى كبر حجم نطاق الإشراف وكثرة المستويات الإدارية التي تنتقل الرسالة مما يؤثر على وصول المعلومات بطريقة صحيحة.

• **الحجم الكبير للمنظمة:** من خلال تعدد المستويات الإدارية والذي بدوره يؤدي إلى التباعد في العلاقات الاجتماعية بين العاملين، والذي بدوره يؤدي إلى صعوبة تبادل المعلومات وتدفعها بين أجزاء التنظيم المختلفة. (شيحا، 1983، ص402).

• **عدم وضوح سياسة الاتصال:** ذلك من خلال تبني بعض القادة الإداريين سياسات خاطئة تجاه عملية الاتصال مما يؤدي إلى نتائج سلبية للمؤسسة، والتي بدورها تحول دون تحقيق فعالية الاتصال الإداري يترتب عنه تشويه في المعلومات كما يؤثر في حجب المعلومات وقلة تدفقها. (شيحا، 1983، ص165)

• **الخبرة السابقة:** يمكن لنفس الأشخاص أن يفسروا نفس الاتصال بطريقة مختلفة طبقا لخبراتهم السابقة وهذا ينتج عنه اختلافات في عمليات الإدخال والإخراج والمتخصصون يبقون أن هذا هو العامل الأكثر أهمية الذي يتسبب في فشل الاتصالات.

• **اللغة:** تلعب اللغة دورا هاما في تحقيق أغراض المنظمة، كونها تعطي الأعضاء الشعور بالانتماء والترابط واحترام الذات ويمكنها أيضا أن تسهل الاتصال الفعال.

• **ضغط الوقت:** من أهم عوائق الاتصال وإحدى المشاكل الواضحة كون المديرين ليس لديهم الوقت الكافي للاتصال بالموظفين، والذي بدوره يؤدي إلى تقليص العلاقات الإنسانية وببساطة هو إغفال شخص

كان لابد أن تشمل الاتصالات. (عادل صالح عمر عبد الجبار 2007، ص168)

• **الاختيار الخاطئ للوسيلة:** تتم فشل عملية الاتصال عند اختيار وسيلة اتصال غير ملائمة وغير متكاملة أو غير متجانسة، وهنا يتطلب الأمر اختيار المنظمة الوسيلة الفعالة التي تخدم أغراض وأهداف المؤسسة. (احمد الطائي، بشير العلق، 2009، ص77)

• **قصور مهارات الاتصال:** يتطلب الاتصال الفعال توافر مهارات معينة لدى كل من المرسل والمستقبل ومن ثم فإن أي قصور في هذه المهارات يحد من فاعلية الاتصال حيث تؤثر مهارات الاتصال الإداري من حيث التخطيط له وتحديد الأهداف، وحسن اختيار وسائل الاتصال الملائمة لنقل الرسائل وتوقيت الاتصال ومعرفة اتجاهات المستقبل (علي السيد، 46، 1982، 44)

12-3- المعوقات البيئية:

تكون مرتبطة بمناخ العمل داخل المنظمة وبمناخ البيئة الخارجية المحيطة به نتيجة التباعد الجغرافي بين فروع ومكاتب المؤسسة، لبعد المسافة بين المراكز أي بين مراكز التنفيذ و مراكز اتخاذ القرار كلها معوقات تؤثر في نقل المعلومات وتعرضها للتعديل والتحريف. (العميان، 2005، ص253).

12-4- **المعوقات الاجتماعية المرتبطة بالبيئة الثقافية والاجتماعية:** التي تتمثل في عادات وتقاليد وقيم ومعايير وظروف اجتماعية واقتصادية وسياسية قد تكون مقاومة ومعوقة لأهداف الاتصال وبالتالي نجد من التأثير الايجابي لعملية الاتصال. (هالة، منصور 2000، ص23)

كما نجد ضعف الثقة في العمال وعدم تعاونهم واستخدامهم للوسائل الشفوية مما تؤدي إلى ضياع المعلومة وعدم توثيقها.

12-5- المعوقات التكنولوجية:

تطورت وسائل الاتصال تطورا كثيرا في السنوات الأخيرة وذلك تماشيا مع تعقد التنظيمات وتشابك أوجه الحياة المعاصرة، وحاجتها إلى السرعة في اتخاذ القرارات والدقة في تنفيذها ومن العوامل التكنولوجية المؤثرة على الاتصالات نجد الرموز الغير الكلامية، أصوات، رموز وإشارات، ومدى فعالية قناة الاتصال

فكلما زادت هذه الوسائل المستعملة وضوحا ودقة كلما كانت الاتصالات ناجحة. (بوفلجة غيات، 2006، ص42).

كما نجد أن السرعة الهائلة في تدفق المعلومات ثم التعامل مع كم كبير وهائل منها في وقت واحد يصاحب ذلك الاختلاف في الفهم والتفسير. (هالة منصور، 2000، ص23).

ومن خلال دراسة أجريت على ما يزيد على 750 عامل في الشركات الأمريكية أمكن تحديد أهم معوقات عملية الاتصال وحصرها في أنواع ثلاثة وهي:

- معوقات نتيجة اختلافات فردية بين هؤلاء العاملين.
- معوقات مصدرها طبيعة التنظيم وأساليب العمل في المشروع.
- معوقات بسبب نقص الإمكانيات والتسهيلات لعملية الاتصال.

(صلاح الدين محمد عبد الباقي، بدون تاريخ، ص245).

12-6- المعوقات النفسية:

ويعود ذلك إلى اختلاف الأفراد في درجة حساسيتهم فغالبا ما يريد الموظفون أن يظهروا عادة إبان اتصالاتهم لرؤسائهم بالمظهر المنطقي العقلي في حديثهم وفي مسلكهم.

ومن الأصلح هنا أن تعطى الفرصة للعواطف والمشاعر المكبوتة تؤدي إلى اضطرابات، فهنا من الأفضل أن يعرف المدير أو الرئيس مشاعر مرؤوسيه على حقيقتها ويلاحظ بعناية تصرفاتهم. (احمد الشتاوي، 1967، ص201)

12-7- المعوقات الأخرى:

يرى "الوردي" وزملائه أن معوقات الاتصال تتمثل فيما يلي: " كثيرا ما نجد عددا من المعوقات التي تقف في مرحلة أو أكثر من مراحل عملية الاتصال، أي على الطريق بين المرسل والمستقبل التي تؤثر على نقل أو استلام الرسالة بكاملها أو بأبعادها الفكرية وتتمثل هذه المعوقات:

12-7-1- المعوقات الفنية:

تتصل مباشرة بعملية إعداد الرسالة وإيصالها إلى المستقبل بالاعتماد في نقل الرسالة بالطرق التقليدية، عدم كفاءة الأساليب والوسائل المستخدمة وكذلك نجد لمعوقات نقل الرسالة بالوسائل الحديثة خاصة عند انقطاع التيار " التشويش " سوء الأحوال الجوية.

12-7-2- اللغة:

كتابة الرسالة بلغة لا تتوافق مع قدرة المستقبل على فهمها واستيعابها.

12-7-3- الأمية:

تعتبر عائقاً أمام ممارسة الفرد لحقه في الاتصال مع الوسائل المكتوبة والمقروءة.

12-7-4- المعوقات الاقتصادية:

الفقر عند الأفراد الذي يحول بينهما وبين التعامل مع وسائل وتكنولوجيات الاتصالات المتقدمة.

12-7-5- المعوقات النفسية:

حيث يؤكد "الفاعوري" على صعوبات الاتصال في العملية الإدارية يقول أنها:

- صعوبة للتكيف مع الاتجاهات الجديدة التي تتطلبها الإدارة.
- صعوبة صياغة الرموز والكلمات والعبارات.
- تعدد المستويات الإدارية.
- الحالات الانفعالية عند المستقبل. (ربحي مصطفى عليان، 2006، ص ص 160، 161)

يبقى الاتصال الميكانيزم الأساسي لعملية التنمية المتواصلة وقدرته على تهيئة وتكييف البيئة الاجتماعية، لذا لابد من معالجة المشكلات والمعوقات والمؤثرات التي تحد من فاعلية الاتصال في تأخر وتعطل تدفق وانسياب أو تشويه في المعنى.

يبقى تفاوت المعوقات والمشكلات متوقفة على تعدد واختلاف الأسباب والنتائج المترتبة والمرتبطة به، ويتطلب إعطاء العناية اللازمة من خلال التطرق إلى أهم المعوقات التي نعترض عملية الاتصال وحلها والحد من تأثيرها قصد رفع كفاءة الاتصال وتفعيل دوره لصالح عملية التفاعل الاجتماعي.

13- شروط الاتصال الفعال في المؤسسات:

لكي يتضمن الهيكل التنظيمي جهاز اتصال فعال أن تتميز بمجموعة من الخصائص أهمها:

- الهيكل التنظيمي للجهاز الإداري وتدابيراته اللازمة للاتصال المنظم يجب أن يكون معروفة من خلال الإلمام بنظم المؤسسة، معرفة أدوارهم ومراكزهم ورؤسائهم في العمل وبالتالي علاقات الاتصال التي تربطهم بهم. (كمال دسوقي، 120، 1990).

أن يصل جهاز الاتصال جميع أعضاء المنظمة مهما كانت طبيعة عمله ومرتبته. (كمال دسوقي، 1994، ص120)

- أن تكون خطوط الاتصال قصيرة بدورها تشجع الثقة المتبادلة.
- إنشاء وصيانة نظام اتصال مرن وفعال كوظيفة أساسية، فعند "برنارد" "berna".
- فلا بد أن تحول التراكيب البيروقراطية والتنظيمات فيها للإدارة دون التوفيق بين التعليمات، الأوامر الشكلية والتنفيذ والتعاون الفعليين على أساس جعل طرق الاتصال معروفة وميسورة لكل فرد. (1954 ، p217 Bernard)

- ولا ينبغي قطع أو عرقلة خطوط الاتصال أثناء العمل وجعلها متصلة وفاعلة باستمرار.
- مراعاة اقتران الاتصال بالسلطة فالأوامر تصدر لمن تملك الحق بذلك على المرؤوسين إطاعة أوامرهم.
- أن تكون الأوامر والطلب مفهوما من جانب الشخصي الذي يتعين عليه تنفيذه فحسب برنارد " أن الاتصال الذي لا يكون مفهوما تماما قد يتجرد من السلطة".

14- تشجيع الاتصالات الإدارية:

- سياسة الباب المفتوح: وإشعار العمال ببعض الاهتمام والتعرف على أحوالهم ورغباتهم.
 - المشاركة الوجدانية: القدرة على أن يضع الشخص نفسه مكان شخص آخر، ونفترض أن للشخص وجهات نظر وعواطف. (عادل صلاح عبد الجبار، 2007، ص179)
 - تشجيع الثقة المتبادلة: إنشاء جو من الثقة المتبادلة بين المدراء والموظفين وتسهيل عملية الاتصال.
 - الاتصالات الأخلاقية: أن يتعاملوا فيما بينهم أخلاقياً أثناء تبادل الاتصالات بان لا تقوم على الخداع أو الكذب وان تقوم معاملتهم بالعدل. (صالح عمر عبد الجبار، 2007، ص171)
 - إعطاء الأولوية للاتصال الشخص المباشر وجها لوجه يسمح للأفراد فرصة الفهم وتبادل المعلومات والاستفسار عن النقاط الغامضة.
 - تحريك القدرة على تقبل المقترحات الخاصة بتحسين طرق الاتصال.
 - مراعاة الإدارة لأهمية الاتصال ليس على الحاضر فقط إنما على المستقبل.
- الحد بين البيروقراطية الإدارية في العمل بدوره يؤدي إلى فاعلية لتحسن والمعنويات (فرج شعبان، 2009، ص186)
- استخدام اجتماعات الفريق كونها تعد وسيلة هامة وإعطاء العمال فرصة المشاركة في الاقتراحات ولكي تؤدي الاتصالات الإدارية غرضها تتوقف على ما مدى مهارة المدير في الاتصال لتوصيل المعلومات والتوجيهات والوقوف على حسن سير العمل وان يوفر مناخا يمكن جميع أطراف المؤسسة من التواصل معه وتخصيص الوقت لهم لطرح القضايا ومحاولة حلها. (فرج شعبان، 2009، ص188)

خلاصة الفصل:

تعد عملية الاتصال احد الدعائم الأساسية للحياة الاجتماعية حيث يمثل الميكانيزم الأساسي لعملية التفاعل الاجتماعي بأبعاده المختلفة، فان الاتصال ضرورة من ضروريات الحياة، فبالرغم من التعقيدات وتنوعات والتشابك الذي يتخلله ، يبقى الاتصال جزءا من السلوك الإنساني يعتمد على تبادل الخبرات والآراء والمعلومات والأحاسيس والمشاعر خلال قنوات معينة لتحقيق هدف معين، يحدد في ظروف وعناصر متغيرة باستمرار وهنا يتطلب مواكبة كل تطور وتغير في البيئة الاجتماعية بشكل عام.

الفصل الثاني: القرارات الإدارية

تمهيد.

- 1- مفهوم القرارات الإدارية.
- 2- خصائص القرارات الإدارية.
- 3- عناصر القرارات الإدارية.
- 4- خطوات القرارات الإدارية.
- 5- العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.
- 6- أساليب اتخاذ القرارات الإدارية.
- 7- دور الاتصالات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

خلاصة الفصل.

تمهيد

تعتبر عملية اتخاذ القرار الإداري جوهر النشاط الإنساني و محور اهتمامه سواء على الصعيد الشخصي و الوظيفي، حيث لا يكاد يخطو خطوة إلا وتتطوي على قرار فنجد أن القرار مرتبط بحل المشاكل، كما أنه ليس وليد الساعة وإنما تعود جذوره إلى القدم انطلاقاً من هذا المدخل سيتم التطرق إلى نظرة شاملة على عملية اتخاذ القرار بداية بالمرور بمفهوم القرارات الإدارية.

تعد عملية اتخاذ القرار عملية فكرية، تقنية، سلوكية معقدة تتضمن السعي لجمع أكبر عدد ممكن من المعلومات المتعلقة بالبدائل الممكنة للحل ثم اختيار البديل المناسب ضمن استراتيجيات مناسبة للوصول إلى الهدف المرغوب.

1- مفهوم القرارات الإدارية: لقد تعددت التعاريف التي تناولت عملية اتخاذ القرار ومن بينها نجد:

1-1-1- تعريف القرارات الإدارية إصطلاحاً:

1-1-1-1- حسب تعريف جروان:

هو عملية المفاضلة بين الحلول البديلة و المتاحة واختيار أكثر هذه الحلول صلاحية لتحقيق الهدف من حل المشكلة. (أمل أحمد طمعة، 2006، ص 11).

1-1-2- حسب تعريف عمر عقيلي:

هو عمل فكري و موضوعي يسعى إلى إختيار البدائل المتاحة أمام متخذ القرار وذلك عن طريق المفاضلة بينهما، باستخدام معايير تخدم ذلك بما يتماشى مع الظروف الداخلية و الخارجية التي تواجه متخذ القرار. (حسن حريم، 1997، ص 34)

1-1-3- تعريف آخر:

هو عملية صنع واتخاذ القرارات الإدارية ما هي إلا وسيلة اختيار مدرك واع لأحسن البدائل المتاحة محققاً لأكبر عائد أو أقل تكلفة أو محققاً الأهداف المطلوبة. (عمار عوايدي، 2003، ص 47)

1-1-4- تعريف القرار الإداري:

هو إعلان الإدارة إرادتها الملزمة بما لها من سلطة بمقتضى القوانين و اللوائح، بقصد إنشاء أو تعديل أحد المراكز القانونية يكون ممكنا وجائز قانونا وكان الهدف منه تحقيق المصلحة العامة.(محمد ضيف باشا خليل، 2008، ص 59)

1-1-5- تعريف Landberg لاندبرج:

القرار الإداري هي تلك العملية المتضمنة التي بها وصل شخص واحد إلى أن يقوم بالاختيار الذي يؤثر في سلوك الآخرين بالمنظمة في مساهمتهم لتحقيق أهدافها.(د.فايز حسين، 2008، ص 177).

1-1-6- حسب تعريف عبد الكريم درويش:

على انه الناتج النهائي لحصيلة مجهود متكامل من الآراء والأفكار والاتصالات والجدل والدراسات التي تمت في مستويات مختلفة في المنظمة.(عبد الكريم درويش وليلا ثكلا، 1976، ص 438)

1-2- مفهوم القرارات الإدارية إجرائيا:

- القرارات الإدارية هي تلك العملية المعقدة التي تتم لاختيار الحل الملائم لمشكلة إدارية معينة كون هذه العملية تتدخل فيها عوامل نفسية، اجتماعية، تنظيمية، فنية، وبيئية، وهنا القرارات الإدارية التي تتخذها مؤسسة سونالغاز يكون تحت تأثير العديد من الأفراد.

- إنها محور العملية الإدارية فمقدار النجاح هنا يعتمد على قدرة وكفاءة مؤسسة إنتاج الكهرباء في اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة.

من خلال هذه التعاريف نستنتج أن:

✓ أن القرار الإداري نتاج عملية منهجية عقلانية بعيدة عن العواطف.

✓ القرارات الإدارية هي ضوابط تحكم السلوك البشري في نطاق الجماعة.

✓ القرار الإداري يصدر بهدف حل مشكلة معينة.

✓ القرار الإداري الأنسب يتم اختياره من عدة بدائل .

2- أهمية القرارات الإدارية:

تبقى عملية اتخاذ القرارات أساس الإدارة و قلبها وهي بطبيعتها عملية مستمرة ومتغلغلة في

الوظائف الأساسية للإدارة.

ولهذا فان عملية اتخاذ القرارات تنتشر في جميع أجزاء المستويات الإدارية و يقوم بها كل مدير

وتوجد في كل جزء من أجزاء المنشأة وتتعامل مع كل موضوع محتمل فمثلا:

- **التخطيط:** تحدد قرارات العمل الذي يجب تأديته و السبل التي يتعين إتباعها لانجاز هذا العمل.
- **التنظيم:** تحدد القرارات نوع العمل الذي يوزع على أعضاء معينين من الجماعة و التفويض القدر المعين من السلطة الذي يمكنه من القيام بالعمل.
- **التشكيل:** فهناك القرارات التي تؤدي إلى تنمية الهيئة الإدارية واختيارها و تجربتها.
- **التوجيه:** تقوم القرارات بإقناع أعضاء الجماعة أن العمل المحدد الموضوع هو العمل المناسب لتحقيق الأهداف.

- **الرقابة:** ما تتضمنه من مقارنات الأداء الفعلي لما هو مخطط تتم بواسطته قرارات يعتمد على النتائج أو لا يعتمدها هذا فضلا عن القرارات المتعلقة بالأعمال التصحيحية. (كريم ناصر علي, 2009. ص

(153).

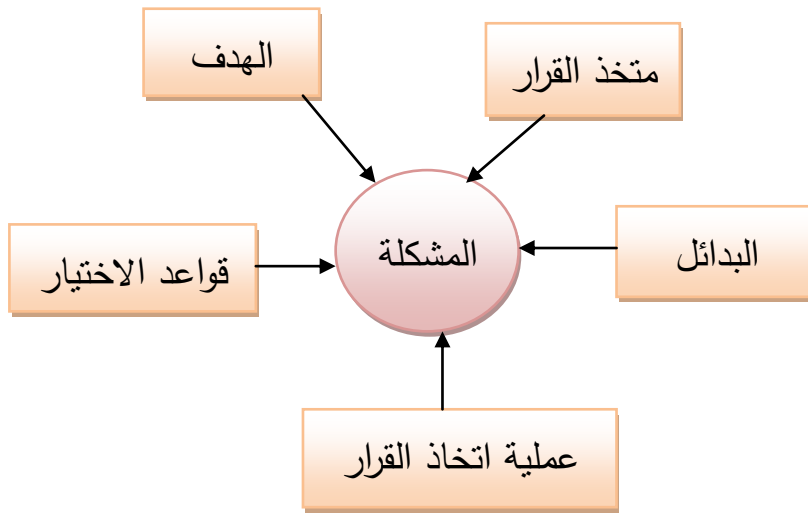
وباعتبار القرارات أكثر الأنشطة التي يمارسها المسؤولون في مؤسسة مختلفة و النشاط الوحيد الذي

يتميز سلوك المسؤول عن غيره، فعملية اتخاذ القرارات هي الاختيار و المحك للإدارة وقدرة المدير على

الوصول إلى القرار الصحيح في موقف ما، ومهارته لتحديد البدائل و مهارته بإقناع الآخرين لقبول القرار الذي اتخذه يعتبر من العوامل الأساسية التي تؤدي إلى نجاح المسير في اتخاذ القرارات.(علي عيا صرة هشام موسى حجارين،2006، ص ص20, 24)

تزداد أهمية اتخاذ القرارات مع زيادة بعض أعمال المؤسسات توسعها و تنوعها، كما تزداد التحديات التي تواجهها المؤسسات مع التغيرات المتسارعة و المنافسة للحالة وترتبط كفاءة المؤسسة بكفاءة، وسلامة القرارات التي تتخذ لمستوياتها المختلفة ومواكبة التغيرات التكنولوجية، فحسب "هربرت سيمون" أن عملية اتخاذ القرارات هي قلب الإدارة النابض لأنه لا يمكن للمنظمة أن تتحرك و تنمو ولا تدوم بدون سلسلة من القرارات الرئيسية و الفرعية المتكاملة في اتجاه تحقيق الأهداف بكفاءة عالية.(علي عباس،200،ص 12)

3- عناصر القرارات الإدارية:



شكل رقم (8) يمثل أهم عناصر القرارات الإدارية. (فايز حسين، 2008، ص 178).

وقد حددها ويلسون و ألكسيس "WILLSON ALEXIS" كما يلي:

3-1- متخذي القرار: وهم الأفراد أو الجماعات التي تقوم بالفعل بالاختيار بين البدائل المطروحة لحل المشكلة أو مواجهة الموقف.

3-2- أهداف القرار: وهي الأهداف التي يسعى القرار إلى تحقيقها و الوصول إليها.

3-3- بيئة القرار: هي العوامل الداخلية و الخارجية التي تؤثر على متخذ القرار عن قيامه باختيار بديل. (هادي مشعان ربيع، 2008، ص 175)

3-4- بدائل ملائمة لاتخاذ القرار: غالبا ما يتضمن موقف القرار بديلين ملائمين حيث يمثل البديل الملائم، و ذلك البديل الذي يعتبر صحيحا و عمليا من ناحية التنفيذ و أيضا يساهم في حل مشكلة قائمة.

3-5- ترتيب البدائل تنازليا: يبدأ من البدائل الأكبر أهمية ثم الأقل.

3-6- اختيار البدائل: الاختيار الحقيقي بين البدائل المتاحة للعنصر الأخير في موقف القرار، إن هذا الاختيار يؤكد حقيقة أن القرار قد اتخذه.

4- خصائص القرار الإداري:

هناك عدة خصائص تتميز بها عملية اتخاذ القرار وهذه الخصائص تتمثل في النقاط التالية:

4-1- الصفة الاجتماعية: يتصف القرار الإداري في مختلف مستوياته بالصفة الاجتماعية لأنه يتناول مصالح مجموعة اجتماعية، وتأخذ آثار تنفيذه صبغة اجتماعية ينعكس من خلالها ردود الفعل الاجتماعية

و الاقتصادية من قبل من يعنيه القرار كما تظهر في التغييرات الحاصلة في دائرة التنظيم الاجتماعي الذي يطالبه القرار ويشكل مجاله.

4-2-السياق (الحالة): إن أي قرار ينطلق من واقع موضوعي سائد كما قد تكون نتيجة القرارات السابقة التي كونت الحالة الراهنة والتي تمثل الإطار الجديد الذي يحم الموقف الجديد ويشكل قيدا أساسيا من قيود القرار الجديد.

4-3- المخاطرة: إن القرار الإداري عمل مستقبلي بمعنى أن أثاره تنصرف دوما إلى المستقبل لذلك من أهم عوامل الحسم في اتخاذ القرارات درجة التأكد من نجاح القرار في إنتاج الحل المنشود للمشكلة في المستقبل أي في الفترة المستقبلية التي سيغطيها القرار.

4-4- المشكلة: يعتبر علماء الإدارة القرار الإداري مشكلة إدارية و عملية معقدة تواجه متخذي القرار وتباين المواقف الإدارية السائدة وتعدد أساليب ومداخل اتخاذ القرار.

4-5- التعقّد: القرار الإداري نتيجة مواكبة لعملية معقدة لا يمكن أن تتم دفعة واحدة بل على مراحل تختلف باختلاف طبيعة المشكلة المطروحة والوسائل والإمكانات المتوفرة لدى متخذي القرار.

4-6- الوظيفة: تشكل عملية اتخاذ القرار كوظيفة أساسية من وظائف النّظام الإداري أي عملية إدارية لأي نظام إداري، حيث يتوقف انجاز وظائف الإدارة الأخرى للنظام على إتمام و انجاز هذه الوظيفة.

(عابدي محمد السعيد، 2015، ص 05)

4-7- عملية عقلية: فاتخاذ القرار هو تفكير عقلائي بالدرجة الأولى يحتاج الكثير من الوقت و التآني.

4-8- عملية هادفة: إن القرار ما هو إلا وسيلة لتحقيق هدف معين بخصوص مشكلة أو موقف معين كما إن اتخاذ القرارات هي صفة لازمة لعمل المديرين إذ لها هدف معين يسعى المديرين إلى تحقيقه.

4-9- عملية اختيار: ويعني ذلك أن عملية اتخاذ القرارات تقوم على المفاضلة ما بين البدائل المطروحة أمام متخذ القرار ليصل إلى اختيار البديل المناسب من بينها.

4-10- عملية معقدة: ويعني أن العملية المعقدة بمعايير الاختيار وبالبيئة المحيطة بالقرار ومتطلباتها وملاستها و بالأشخاص الذين هم محور القرار في اتخاذ والتنفيذ والتأثير.

4-11- عملية إنسانية: بمعنى أن عملية اتخاذ القرارات ترتبط بالجانب الإنساني سواء م قبل متخذي القرار متأثرين بالقرار. (ASHRAM, 2005, p11)

4-12- عملية مستقبلية: أن تكون رؤية متخذ القرار للمستقبل شيء مهم حيث كلما كانت هذه الرؤيا واضحة تمكنه من اتخاذ قرارات بكل سهولة ودقة، أما إذا كانت كل ما كانت هذه الرؤية مشوشة ويكتفها الغموض فان ذلك سوف يصعب على متخذ القرار عمله. (هادي مشعان ربيع، 2008، ص 180)

5- خطوات القرار الإداري:

اختلف الكتاب و الباحثين في تحديد عدد هذه الخطوات رغم اتفاقهم على وجودها وأهميتها في عملية اتخاذ القرار في المؤسسات:

5-1- حسب "جريفيث Gireffith" فان خطوات القرار الإداري تتمثل فيما يلي:

- ✓ تحدي"د وحصر المشكلة.
- ✓ تحليل و تقديم المشكلة.
- ✓ وضع المعايير و المقاييس التي بها سوف يتم تقييم الحل أو وزنه كحل مقبول للحاجة.
- ✓ جمع المعلومات.
- ✓ صياغة واختيار الحل المفضل.

5-2- حسب "لندبرج" "lendbergs": فتمثل فيما يلي:

- ✓ تعريف القضية.
- ✓ تحليل الموقف القائم.
- ✓ حساب و تحديد البدائل.
- ✓ المداولة.
- ✓ الاختيار. (هادي مشعان ربيع, 2008, ص183).

5-3- حسب "سيمون" "simon": تتمثل فيما يلي:

- ✓ اكتشاف السياسات لصنع القرار.
- ✓ اكتشاف سبل العمل الممكنة.
- ✓ الاختيار بين سبل العمل. (فايز حسين, 2008, ص179).

5-4- حسب "محمد مرسي": يرى أنها تتمثل فيما يلي:

- ✓ الفهم الواضح للعرض أو الهدف الذي يخدمه اتخاذ القرار.
- ✓ عملية تجميع الحقائق، الآراء، الأفكار المتصلة بالمشكلة.
- ✓ تحليل و تفسير المعلومات المجتمعة في ضوء منطق سليم.
- ✓ التوصل إلى الاحتمالات الممكنة للصورة التي يكون عليها القرار.
- ✓ تقييم كل احتمال في ضوء مدى فعالية في تحقيق الهدف أو العرض من القرار.
- ✓ تعليل عملية اتخاذ القرار إلى قيمتها بتعليل أحد الاحتمالات واختياره على أنه أنسب الاحتمالات من حيث النتائج المختلفة. (هادي مشعان ربيع, 2008, ص183)

يمكن تلخيص أهم خطوات القرار فيما يلي:

- **تحديد وحصر المشكلة:** المقصود بتحديد المشكلة هو معرفة الملامح الرئيسية التي تميز المشكلة المطلوب اتخاذ القرار بشأنها وحصر أبعادها و العوامل المؤثرة فيها ولأهمية هذه الخطوة فان العديد من المختصين يرون أن التحديد السليم للمشكلة هو نصف القرار إذ أنه في الأول يحقق ما يلي:

✓ تركيز الاهتمام على المشكلة الحقيقية.

✓ توضيح الهدف المراد الوصول إليه.

✓ خلق اتفاق تفاهم مشترك ويؤخذ من المعنيين دراسة المشكلة.

- **جمع المعلومات حول المشكلة:** تتم هذه الخطوة بجمع المعلومات والبيانات ذات العلاقة بالمشكلة وذلك باستخدام المراجع و المصادر المتعددة، ثم تصنيف هذه المعلومات و تبين ما بينهما من علاقات و كلما كانت المعلومات متوفرة حول المشكلة كلما ساعد ذلك في تسريع عملية اتخاذ القرار.

وتتجلى أهمية هذه الخطوة في ضرورتها لتحديد بدائل الحل، و المفاضلة بينهما أن سبب الكثير من الأخطاء التي تقع فيها بعض الإدارات عند اتخاذها القرارات يعود إلى عدم نجاحها في جمع المعلومات المناسبة و تحليلها بصورة صحيحة وقد يرجع ذلك إلى ما يلي:

✓ عدم وجود المعلومات الكافية.

✓ جمع معلومات خاطئة أو غير دقيقة.

✓ جمع معلومات لا علاقة لها بالمشكلة.

- **إيجاد بدائل مقترحة لحل المشاكل:** بعد الحصول على المعلومات ذات العلاقة بالمشكلة يتم اقتراح بدائل لها في ضوء تلك المعلومات والبديل هي حلول محتملة وليست حلولاً نهائية، وينبغي التأكد على

ضرورة أنتكون هذه البدائل ذات علاقة منطقية بالمشكلة واستبعاد البدائل الغير الجذابة وذلك حتى تسهل عملية اختيار البديل المناسب. (هادي مشعان ربيع، 2008، ص 185)

- **تقييم كل بديل:** في هذه الخطوة يتم تحديد المزايا و العيوب المتوقعة لكل حل بديل وهذه الخطوة بطبيعتها تستلزم التنبؤ بالمستقبل، لأن المزايا و العيوب لن تظهر إلا في المستقبل وتتطوي عملية التقييم على بعدين هما:

- **تحديد العوامل الإستراتيجية:** هي التي سيركز عليها الاهتمام عند القيام بعملية التنبؤ بالنتائج المتوقعة لكل بديل، وتساعد تحديد العوامل الإستراتيجية في كل بديل مساعدة كبيرة في اختصار الجهود الخاصة بالتنبؤ، فعند التنبؤ بالنتائج المتوقعة فمن الطبيعي الاهتمام بتلك النتائج التي تؤثر على الهدف السابق تحديده عند تحليل المشكلة.

• **الموارد المتاحة وجودتها:** ولعل أكثر هذه الموارد أهمية و التي ينبغي أخذ جودتها في الحسبان عند اختيار الموارد البشرية، ويقصد بها الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ القرار فمصدر هؤلاء الأفراد ومميزاتهم ومعرفتهم وفهمهم وصلاحياتهم، هي التي تحدد ما يستطيعون عمله وما لا يستطيعون ومن ثم لا يمكن إطلاقا حل المشاكل عن طريق بديل، لا يمكن تنفيذه نظرا لأن الموارد البشرية اللازمة غير متاحة أو غير موجودة في المكان المناسب، ويصدق نفس الكلام بالنسبة لأنواع الأخرى من الموارد. (جميل أحمد توفيق، 2000، ص 115)

- **اختيار أفضل بديل:** تعد عملية الاختيار النهائي ما بين البدائل المتاحة في حل المشكلة المؤجلة في عملية اتخاذ القرار، فبعد تحديد البدائل وتقييمها يجد متخذ القرار نفسه في موقف يسمح له بتحديد البدائل أو الحل المناسب الذي يحقق الهدف ويحل المشكلة، وهنا يصل متخذ القرار إلى اختيار واحد أو أكثر من

البدائل التي يحددها وتوصّل إليها في المرحلة السابقة، بحيث يكون هذا البديل هو أنسب هذه البدائل المتاحة وأفضلها. (ياغي ، 1996 ، ص 109).

- **تنفيذ القرار ومتابعة تنفيذه:** اختيار أنسب بديل ليس الخطوة النائية في عملية اتخاذ القرار الإداري وإنما ينبغي أن يتيح ذلك تنفيذ البديل ومتابعة تطبيقه لكي يتأكد أن القرار المتخذ قد حقق أهداف الموضوع له بوصفه حلاً للمشكلة، وتظهر أهمية هذه الخطوة في أن درجة التطبيق والمتابعة يرشد متخذي القرارات إلى مشاكل جديدة خاصة بالتطبيق فضلا على أنها تزيد من خبرتهم وقدرتهم عن اتخاذ قرارات صحيحة في مواقف مشابهة مستقبلا. (هادي مشعان ربيع ، 2008، ص 186)

إن خطوات عملية اتخاذ القرار سابقة الذكر تتطلب أن يتوقّر في متخذي القرار الأمور التالية:

- ✓ القدرة على تحديد المشكلة تحديدا واضحا والتمييز بين المشكلة السطحية و العميقة.
 - ✓ الإلمام الكافي في تجميع الحلول الممكنة للمشكلة.
 - ✓ القدرة على التنبؤ لجميع النتائج المتوقعة للحلول الممكنة.
 - ✓ المهارة في عمل تقييم دقيق للحلول المتاحة.
 - ✓ التحرر من الضغوط و الالتزامات غير المقبولة والتي من شأنها انحراف القرار عن موضعه.
- (نفس الرجوع السابق، 2008، ص 186).

6- تصنيف القرارات الإدارية:

عندما نكون بصد اتخاذ قرار معين من الضروري معرفة نوعه لأن معرفتنا بماهية القرارات ومصادرها سوف يساعدنا في وضع هذا القرار في إطاره الصحيح، ويمكن تصنيفها على النحو الآتي:

6-1-1- تصنيف القرارات تبعا للغرض أو الهدف: عندما نكون بصدد اتخاذ قرار معين من الضروري معرفة نوعه لأن معرفتنا بماهية القرارات ومصادرها سوف يساعدنا في وضع هذا القرار في إطاره الصحيح ويمكن تصنيفها على النحو الآتي:

اقترح "Igon Ansoff" هذا التصنيف الذي قاد إلى التمييز بين القرارات الإستراتيجية التكتيكية التشغيلية.

6-1-1-1- القرارات الإستراتيجية Stratigic Decision: هي القرارات التي تعني بكيان التنظيم ومستقبله وعلاقته بالبيئة المحيطة، ولها آثار وأبعاد كثيرة على المؤسسة وعلاقتها المتبادلة مثل الأهداف العامة، الوضع التنافسي، استراتيجيات، اختيارات السوق، وأهم ما يميز هذه القرارات أنها:

- ✓ تتصف بدرجة عالية من المركزية حين اتخاذ القرارات عن طريق الإدارة العليا.
- ✓ تستهدف استغلال الفرص و تجنب التهديدات.
- ✓ تتطلب موارد معتبرة وحجم كبير من المعلومات.
- ✓ توجد في ظل المخاطر الشديدة وعدم التأكد.

6-1-2- القرارات التكتيكية Tactical Decision: هي القرارات المتعلقة بإعداد الخطط واستخدام الموارد البشرية، المادية بهدف تنفيذ القرارات الإستراتيجية مثل تخفيض الموارد، تقسيم المهام و الوظائف تحديد العلاقات بين العاملين، توزيع السلطة، يتصف هذا النوع من القرارات بما يلي:

- ✓ اللامركزية و تفويض السلطة تؤخذ في مستوى الإدارة الوسطى.
- ✓ تتميز بالتغيير وتعطى فترة زمنية متوسطة.
- ✓ تتعلق بتعزيز نقاط القوة ومعالجة مكامن الضعف .
- ✓ تسود هذه القرارات ظروفًا تتسم بالمخاطرة أو التأكد النسبي.

6-1-3- القرارات التشغيلية **Opération Décision**: تتعلّق هذه القرارات غالبا بالعمليات التشغيلية

اليومية، وتكون في شكل إجراءات وقواعد عمل تخص الوظائف أو مراكز العمل الفردية تشكّل فرق

العمل، مراقبة جودة العمل، إعداد الطلبيات، تتميز هذه القرارات بما يلي:

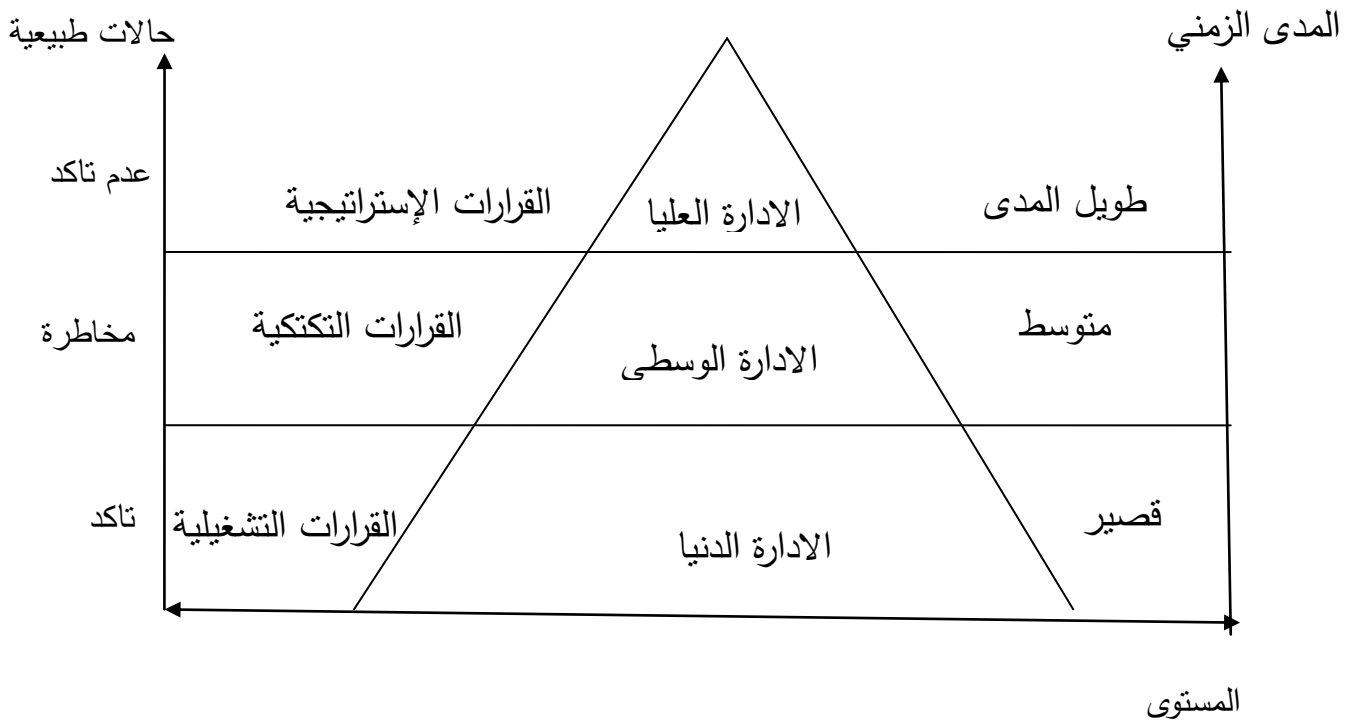
✓ هذه القرارات قصيرة المدى كونها تتعلّق بأسلوب العمل الروتيني وتكرّر بالاستمرار.

✓ لا تحتاج لمزيد من الجهود أو البحث أو إبداع من قبل متخذها.

✓ يتم اتخاذها في ظل الخبرات السابقة و بطريقة فورية. (عابدي محمد السعيد، 2014، ص87).

يمكن تلخيص هذه القرارات في شكل توضيحي:

شكل رقم (9) يمثل القرارات الإدارية والمستوى التنظيمي:



شكل رقم (9): هرم تمثيلي يوضح القرارات الإدارية والمستوى التنظيمي. (عابدي محمد السعيد، 2015،

ص78)

6-2-2- تصنيف القرارات وفقا للنمط القيادي:**6-2-1- القرارات الفردية الأوتوقراطية:**

يقصد بالقرارات الفردية التي تخص الإنسان كفرد وليس كجزء من تنظيم الجماعة، فالفرد يتخذ القرارات التي تتناسب مع اهتماماته وميوله ورغباته الشخصية، وكذلك أهدافه التي رسمها لحياته الشخصية كفرد، فالمدير ينفرد باتخاذ لقرارات في المؤسسة دون مشاركة الموظفين في موضوع القرارات وهذا الأسلوب يتسم بالتسلط في الإدارة.

6-2-2- القرارات الجماعية الديمقراطية:

فهي ثمرة جهد ومشاركة بين جانب متخذ القرار مع الأطراف المعنية، موظفين بموضوع القرارات وهذا النوع من القرارات يتسم بالديمقراطية في الإدارة، فأداء المجموعة أحسن من أداء الفرد الواحد فالمشاركة في القرارات تنمي العلاقات بين العمال و الرؤساء، والوصول إلى قرارات نهائية وأقل أخطاء ويعود ذلك لعدة أسباب:

- ✓ معلومات الجماعة أفضل من معلومات الفرد الواحد.
- ✓ المجموعة لديها خيارات وبدائل أكثر و الوصول إلى قرارا يخدم جميع أطراف المؤسسة.

6-2-3- القرارات المركزية و اللامركزية:

المركزية أي الاتجاه التي تركز السلطة ورجوع الوزارة في اتخاذ كافة القرارات في منظمة العمل، أما اللامركزية فيعني توزيع السلطات و إعطاء الحرية لاتخاذ القرارات، ومن الناحية العملية لا توجد مركزية مطلقة أو لا مركزية مطلقة في المنظمات كبيرة الحجم بل هناك موازنة ما بين ما تحققه المركزية من

الرقابة الفعالة على الوحدات وما تحققه اللامركزية من سهولة و تدفق و انطلاق العمل. (أمل أحمد 2006، ص22)

6-3- تصنيف القرارات الإدارية وفق إمكانية برمجتها: ونجد نوعين من هذا التصنيف إلى:

6-3-1- القرارات المبرمجة:

وهي القرارات المخططة سلفا و تتناول مشكلة متكررة أو روتينية حيث يتم تحديد أساليب و طرق حل أي مشكلة أو التعامل معها، و من أبرز الأمثلة على القرارات المخططة مسبقا كما يتم توضيح الإجراءات مسبقا و ذلك من واقع اللوائح المعمول بها في مجال المشتريات و هذه القرارات تتخذ في المستويات التنفيذية. (محمد الصيرفي، 2007، ص07)

6-3-2- القرارات الغير المبرمجة:

وهي القرارات التي تتغير مع تغيير وتبدل موضوعات عملية اتخاذ القرارات أي هي القرارات التي تتعامل مع المواقف الغير المحددة أو الغير المألوفة مثل القرارات الإستراتيجية، كابتكار نوع جديدة من السلع والدخول إلى أسواق تصريف جديدة، وتتخذ معظم هذه القرارات على مستويات الإدارة العليا.

وفيما يلي عرض جدول يوضح مقارنة بين القرارات المبرمجة والغير المبرمجة.

جدول رقم (1) يوضح مقارنة القرارات المبرمجة والغير المبرمجة.

ت	القرارات المبرمجة	القرارات الغير المبرمجة
1	غير متكررة أو روتينية	روتينية ومتكررة
2	الظروف فيها متغيرة غير مستقرة.	الظروف ثابتة ومستقرة نسبيا
3	البيانات غير مؤكدة نسبيا.	البيانات تتسم بالثبات النسبي أو شبه المؤكد
4	الوقت والجهد المبذول فيه كبيرة نسبيا.	الوقت والجهد المطلوب محدود
5	غالبا ما يتم اتخاذها في المستويات الإدارية العليا.	تتخذ في مختلف المستويات الإدارية
6	غير قابلة للتحويل في الغالب	غالبا ما يتم تحويل الصلاحيات إلى المستويات
7	تتعلق بالبعد الاستراتيجي للمؤسسة	الوسطى الدنيا للمنظمة تتعلق بتمشية الأنشطة التشغيلية

المصدر: (محمد الصيرفي، 2007، ص 18).

6-3- تصنيف القرارات وفقا لظروف اتخاذها:

تصنف القرارات الإدارية وفق هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع:

6-3-1- القرارات في ظل التأكد البيئي التام:

يقوم هذا النوع من القرارات على افتراض مفاده أنه لدى متخذ القرار معلومات كاملة عن البيئة

المحيطة بالقرار، بالإضافة إلى معلومات عن النتائج الخاصة بالقرار وفي هذه الحالة يكون المدير مؤكدا

من كل بديل من البدائل المتاحة وتمثل هذه الحالة كما يرى كتاب الإدارة قمة المثالية ويصعب تطبيقها في الواقع العملي.

6-3-2- القرارات في ظل المخاطرة:

تقوم هذه القرارات على افتراض أن متخذ القرار يعلم احتمالات حدوث النتائج ولكنه لا يعلم أي من هذه النتائج، لكل بديل ولا يوجد معرفة كاملة باحتمالية وقوعها بالمدير هنا ليس بوسعه التحكم أو مراقبة بيئة القرار ولكن لديه القدرة في زيادة أو إنقاص عدد البدائل المتاحة.

6-3-3- القرارات في ظل عدم التأكد البيئي:

مثل هذه القرارات لا تتوفر لمتخذها كل المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار وحتى لا تتوفر له أية معلومات عن المشكلة، مما يجعل الاحتمالات المرتبطة بالأحداث المتوقعة عن هذه المشكلة غير معروفة. (إسماعيل إبراهيم جمعة، 2000، ص43)

كما يوضح "فرانك نايب" العلاقة الأساسية من عدم التأكد واتخاذ القرار فيقول "أنه في ظل عدم التأكد يصبح أداء العامل جزءا ثانويا في الحياة وتصبح المشكلة الحقيقية هي اتخاذ قرار عن المطلوب عمله و كيف يتم هذا العمل". (هناء حافظ بدوي، 1999، ص 212)

6-4- تصنيف القرارات حسب مصادرها: من الطبيعي تجزئة الخطة العامة للمنشأة إلى عدة خطط فرعية وتوزيعها على جهات الاختصاص للبدء في تنفيذها مثل إدارة الإنتاج، إدارة التسويق، إدارة المواد الإدارية المالية، ومن ثم إلى الأقسام التي تتكوّن منها هذه الإدارات وتتخذ الإدارات وفق معيار التصنيف هذا على أساس الهدف منه على النحو التالي:

6-4-1- إدارة الإنتاج: تتخذ القرارات الإنتاجية التي تتعلق بجودة الإنتاج و حجمه، والقرارات الرقابية على الجودة وكمية المواد.

6-4-2- إدارة الأفراد: تتخذ القرارات المتعلقة بشؤون الأفراد والتدريب والترقية والتعيين، والفصل والانجازات والرواتب الحوافز.

6-4-3- الإدارة المالية: تتخذ القرارات المالية المتعلقة بتدبير الأموال وأوجه صرفها على المشروعات وتحديد مصادر التمويل.

6-4-4- إدارة التسويق: تتخذ القرارات التسويقية المتعلقة بتحديد السوق وأساليب الترويج للسلعة والقيام بحملات إعلانية وتحديد الأسعار.

6-4-5- إدارة البحث والتطوير: وتتخذ القرارات التطويرية للبحث العلمي المتعلقة بابتكار سلعة جديدة وتطبيق أسلوب إداري جديد وتطوير مواصفات سلعة معينة.

مهما تعددت أنواع القرارات وتصنيفاتها وهذا التعدد يعود لطبيعة وحجم المنظمة وطبيعة تنظيم واختلاف في الأهداف من مدير إلى آخر، ومن مؤسسة إلى أخرى.

7-العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية :

باعتبار المؤسسة نسق مفتوح تؤثر و تتأثر بالمحيط الخارجي تطرقنا إلى أهم العوامل التي يمكن أن تؤثر في اتخاذ القرارات الإدارية و هي كالآتي:

7-1-العوامل الشخصية:و من أهمها نجد:

• الاستعداد الشخصي للقائد الإداري: فلا يمكن تحديد المستوى الشخصي للقادة الإداريين و يعود ذلك لعدة أسباب كاختلافهم في الصفات الشخصية الفطرية ذات العلاقة باتخاذ القرارات، و اختلافهم في المستوى الخبرة و المرونة على القيادة و التوجيه، وعلى اتخاذ القرارات الإدارية ومن أبرز العوامل التي تتعلق بهذا الجانب نجد:

✓ شخصية متخذ القرار.

✓ المستوى الإدراكي و التعليمي لمتخذ القرار.

✓ حاجات متخذ القرار ودوافعه.

✓ ميل متخذ القرار و اتجاهاته.

✓ الأنماط السلوكية لمتخذ القرار في اتخاذ القرارات.(هادي مشعان ربيع، 2008

ص79)

كما يرى عبد الكريم (1997) أن الطبيعة الشخصية لمتخذ القرار تؤثر على عنصرين هامين في عملية اتخاذ القرار، هما إدراك المشكلة و تقييم البدائل.و كما يرى أن الأفراد يدركون العالم المحيط بهم بطريقتين هما الحواس أما الثانية الحدس البديهية، و يتم تقييم ما يدركونه عادة بطريقتين هما التفكير والعاطفة أو الشعور.(أمل أحمد طعمة، 2006، ص26)

7-2-العوامل النفسية:

عمل "سايمون" على إبراز أهمية النواحي الفنية وأثارها على عملية اتخاذ القرار فقد وجد أن الجانب النفسي هو المتحكّم في سلوك الفرد عند اتخاذ القرارات، هذه الجوانب تنتشعب في بواعث نفسية

ومحيط نفسي متصل بها ودور التنظيم هو تكوين هذا المحيط النفسي ومقدار السلطة التي يعطيها له. (أمل أحمد طعمة، 2006، ص26)

7-3- العوامل التنظيمية الإدارية:

يتأثر القرار بالعوامل البيئية في المنظمة من حيث حجم المنظمة ومدى نموها وعدد العاملين فيها والمتعاملين معها، فيظهر هذا التأثير بنواحي أساسية متعددة ترتبط الناحية الأولى بالظروف الداخلية المحيطة باتخاذ القرار، وترتبط الناحية الثانية بتأثيره على مجموعة الأفراد في المنظمة، الناحية الثالثة وتتعلق بالموارد المالية والبشرية والفنية. (البدري، 2002، ص107)

ومن جهة لأخرى يمكن تفسيرها على النحو التالي:

• سياسة المنظمة وحجمها ومدى نموها وسلامة بناءها:

تختلف سياسة المنظمات حسب أهدافها فإما أن يهدف إلى تحقيق أعلى الأرباح أو أعلى المبيعات وبالتالي في السوق إذ يكون الأكبر بتحقيق تكلفة، وأي كان هدفها فعلى القرارات المتخذة من طرف المدراء أن لا يخرج عن نطاق هذه السياسة، والتي قد يكون أحيانا في غير صالح القرار المتخذ كما يعتبر حجم المنظمة ومدى نموها من العوامل المؤثرة على هذه العملية، أي كلما كبر حجم المنظمة وزاد نموها كبر حجم البيئة المحيطة، وزاد عدد العاملين بها والمستفيدين من خدماتها فتصبح بذلك تواجه تحديات أكبر تفرض عليها اتخاذ القرارات بطرق أكثر حداثة باستخدام أدوات أكثر تطورا. (ثابت عبد الرحمان إدريس، 2005، ص273)

• طبيعة المشكلة:

تختلف القرارات فيما بينها من حيث الصعوبة والتعقيد وبحسب طبيعة المشكلات ونوعية العمل والقرارات التي ترتبط بالأعمال النمطية الروتينية، والمتكررة يكون أسهل نسبيا من القرارات التي تتصل بالأعمال المتجددة والمواقف المتكررة.

ذلك أن النوع الأول من القرارات تعتمد في العادة على رصيد الخبرات والتجارب التي يكون قد اكتسبها القائد والرؤساء من قبل في مواقف مماثلة أو شبيهة فضلا عما هو محدد في الأنظمة والتعليمات لمعالجة الحالات التي تتناولها تلك القرارات، في حين النوع الثاني من القرارات يحتاج إلى جمد وتفكير واجتهاد أكثر مما يحتاجه النوع الأول.

• حجم العمل:

يؤثر حجم العمل الذي يشمل القرار على درجة الصعوبة والتعقيد في عملية اتخاذ القرار ذاته فإذا لاحظنا مقدار الوقت والجهد الذي يبذله القادة الإداريين في السلم الإداري، زاد حجم العمل الذي يشرفون عليه وبوجهونه أو يترتب على هذه الزيادة في حجم العمل اتساع دائرة القرارات التي يتخذها الرؤساء ومن ثم تؤدي إلى تزايد الصعوبة والتعقيد. (هادي مشعان ربيع، 2008، ص ص 178، 179)

• المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات: حين نأخذ في اعتبار السلطة المركزية واللامركزية في عملية اتخاذ القرارات فأنا نواجه وضعين:

✓ استبعاد هذه العملية بالكامل من المرؤوسين.

✓ تفويض هذه العملية إليهم بدرجات متفاوتة من السلطة.

حيث تستخدم القرارات المركزية أيضا بغموض استعراض النتائج التي توصل إليها المرؤوسين على أساس أن السلطة التي تفوض إلى المرؤوسين، إنما تفوض بقيود محددة متصلة بالأعباء التي يتولون تنفيذها .

ومعنى كل هذا أنه إذا تفهم ي المستويات الإدارية السفلى أن قراراتهم عرضة للتعديل و التصحيح عن طريق السلطة العليا قبل اتخاذ إجراءات العمال النهائية، فإن عملية اتخاذ القرارات الإدارية تصبح سليمة ومشروعة بالإضافة إلى ذلك فإن استعراض النتائج قد يكون وسيلة تهدف إلى اكتشاف الأخطاء في عمل المرؤوسين لتصحيحها عن طريق إجراءات ونظم إضافية.

إلا أن هناك كفاءات من المرؤوسين تصلح للإفادة منها فإن عملية اتخاذ القرارات في المستويات السفلية ممكن تحسينها، وبالتالي تصبح توسيع نطاق السلطة المتصلة بها وذلك من خلال اللامركزية السلطة في المستويات من المرؤوسين الأكفاء. (عبد الغفور يونس، 1972، ص ص 516، 517)

- **قدم أو حداثة المدير في المنصب:** غالبا ما يكون المدير الحديث في منصب عمله مفنقر للخبرة والتمرس في هذا المجال غالبا ما يشعر بعدم الراحة والاطمئنان، وعدم الثقة بنفسه، وقدراته وهذا بدوره يؤثر على القرارات ومدى صحتها، ويعود ذلك إلى عدم وضوح سياسة المنظمة واللوائح والتعليمات.
- **كمية البيانات والمعلومات المتوفرة:** يساعد ذلك على اتخاذ القرارات في يسر وسهولة وعلى العكس من ذلك، إذا كانت المعلومات غير متوفرة سيزيد عملية اتخاذ القرارات صعوبة وتعقيد.

حيث تعتبر المعلومات مادة القرار الإداري ويتوقف نجاح القرار على مدى صحة هذه المادة ودقتها وطريقة تأمينها وتخزينها ونقلها إلى المراكز التي تحتاج إليها، كما أن توفر المعلومات بالكمية والنوعية المناسبة وبالوقت المناسب يمثل العمود الفقري لاتخاذ القرار الإداري حيث يعد الأساس في تحديد البدائل وتقويمها واختيار البديل الأنسب.

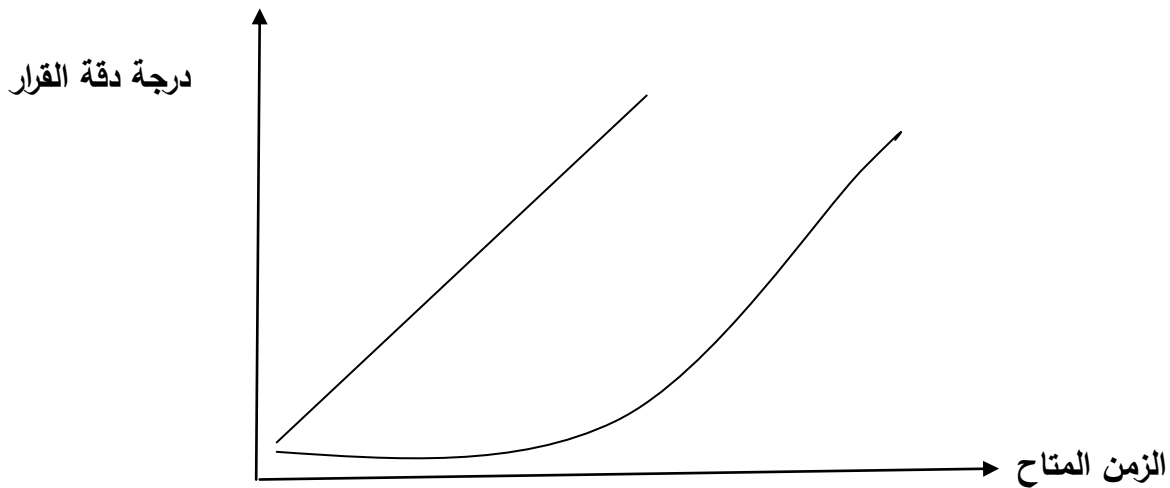
حيث تعتبر المعلومات مادة القرارات الإدارية ويتوقف نجاح القرار على مدى صحة هذه المادة ودقتها وطريقة تنظيم تأمينها وتخزينها ونقلها إلى المراكز التي تحتاج إليها.

توفر المعلومات بالكمية والنوعية المناسبة وبالوقت المناسب يمثل العمود الفقري لاتخاذ القرار الإداري، حيث يعد الأساس في تحقيق البدائل وتقويمها واختيار البديل الأنسب. (فايز حسين 2008، ص35)

كما تتدخل عوامل أخرى في عملية القرارات ومن أهمها:

• عامل الزمن:

يشكل عنصر الزمن ضغطا كبيرا على متخذ القرار فكلما زادت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار، لاتخاذ القرارات كلما كانت البدائل المطروحة أكثر و النتائج أقرب إلى الصواب وإمكانية تحليل المعلومات متاحة أكثر، وكلما ضاقت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار كلما تطلب منه السرعة في البحث في القرار مم يقلل البدائل المتاحة.



منحنى بياني رقم (10) يوضح تأثير الزمن على دقة القرارات (كاسر ناصر المنصور، 2005،

ص 388)

✓ **الصدفة:** حيث يتم اكتشاف المشاكل صدفة أو نتيجة عوامل لم تكن في الحسبان أو غير متوقعة وهذه العوامل التي تحدث عنها تحت خارج إدارة المؤسسة كالكوارث الطبيعية وهنا تلجأ المؤسسة إلى اتخاذ قرارات تخص أوضاع المؤسسة .

7-4- العوامل الخارجية:

- تتأثر بالاعتبارات الاجتماعية والثقافية, فعلية اتخاذ القرارات تقوم في نطاق اجتماعي فلا بد الأخذ بعين الاعتبار الأطر الاجتماعية والثقافية.
- الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية السائدة في المجتمع.
- التطورات التقنية والتكنولوجية والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية.
- النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية.
- الرأي العام.
- السياسة العامة للدولة.
- درجة المنافسة التي تواجه المؤسسة وشروط الإنتاج.
- العادات والتقاليد والأعراف.

باعتبار المؤسسة نسق اجتماعي تؤثر وتتأثر بعدة عوامل يمكن اعتبارها عوامل دافعة، تدفع بالمدراء إلى اتخاذ قرارات فعالة وهادفة من خلال خلق مناخ تنظيمي ملائم يتسم بوضوح أهداف مؤسسة ودقة المعلومات المتوفرة في تحقيق المشاركة بين العمال، والاستفادة بصفة خاصة من التطورات التكنولوجية التي أصبحت وسيلة لانسياب المعلومات في جميع المستويات الإدارية لأي منظمة.

8- أهم الأساليب للاتخاذ القرارات الإدارية:

إن أساليب اتخاذ القرارات تتعدد وتتنوع في صعوبة اتخاذها وسهولتها بالنسبة للجهد والكلفة والوقت والدقة في تقدير النتائج، ويعد الحدس والحكم الشخصي تجاه مشكلة معينة وإيجاد الحل الملائم لها من أسهل الأساليب لاتخاذ القرارات، ثم تدرج تلك الوسائل في الصعوبة والتعقيد عند استخدام الأساليب الكمية الحديثة في اتخاذ القرار، ويتوقف استخدامها على طبيعة المدير نفسه ومدى تقديره لصعوبة تحديد المشكلة أو سهولتها وإيجاد الحلول المناسبة لها، كما تعتمد على طبيعة المشكلة ومدى التعرف على الظروف والمتغيرات المؤثرة عليها ومن أهم الأساليب نجد:

8-1- الأساليب التقليدية:

إن التقليد والمحاكاة من الأساليب الأولى التي استخدمها الإنسان في التعلم وفيما يخص مجال اتخاذ القرارات، فإن اللجوء إلى هذه الطريقة من قبل المدير يعني أن المدير ينظر إلى ما يفعله المديرين الآخرين بالنسبة للمشاكل المشابهة التي يتعرض لها ثم يقلدهم في الحل، وعلى الرغم أن هذه الطريقة جده في الحقيقة في معالجة الكثير من المشاكل كما أن المديرين لا يستطيعون الاستغناء عنها، إلا أنه يجب القول بوجود الانتباه والحذر عند اتخاذ القرارات وفق هذه الطريقة يعود ذلك لاختلاف الظروف الموضوعية من مؤسسة إلى أخرى، مما يؤدي إلى اختلاف طبيعة المشاكل الإدارية من مؤسسة إلى أخرى ومن أهم صور هذا الأسلوب نجد:

• أسلوب المحاولة والخطأ: يقوم هذا الأسلوب على المحاولة والتجريب في عمل ما وذلك بهدف حذف المحاولات الفاشلة والإبقاء على المحاولات الناجحة عن طريق تكرارها، وهذا الأسلوب من أساليب التعلم واسع الانتشار لاسيما في التعليم المهني الصناعي من خلال وضع الحلول المؤقتة للمشاكل والقيام باختبارها أو تجربتها مرة ثانية لمعرفة خطأها أو صوابها، وعلى الرغم أن هذه الطريقة تستغرق الكثير من

الوقت وقد تستهلك الكثير من الموارد، أيضا إلا أن لهذه الطريقة بعض الفوائد التي تتمثل بالمبدأ القائل "أن الإنسان يتعلم من أخطائه كما انه يمكن اللجوء إليها في حالة ندرة أو عدم توافر المعلومات المناسبة حول المشكلة". (هادي مشعان ربيع، 2008، ص182)

• **الخبرة:** يقصد بالخبرة مجموعة من المعلومات أو خلاصة لعدة مواقف متشابهة ومتداخلة لذلك فهي تعد مصدرا مهم من مصادر اتخاذ القرار الإداري، واستخدام الخبرة السابقة لغرض الوصول إلى قرار معين يفترض في الواقع أن المشكلات الحالية تشبه لحد كبير المشكلات السابقة، مما قد يسهل عملية اتخاذ القرار المناسب ولكن ما يؤخذ على هذه الطريقة في اتخاذ القرارات انه قد تصلح في ظروف معينة فالمشكلات القديمة، تختلف عن المشكلات الحديثة وقد تكون هذه الاختلافات غير واضحة مما قد يحتاج إلى جهد كبير لتحليلها وظهور الاختلافات، وقد تشوبها الأخطاء وتتدخل فيها الظروف الخاصة مثل مستوى الإدراك والعواطف.

• **الحكم الشخصي والبدهي:** يعد هذا الأسلوب في اتخاذ القرارات من الأساليب الجدلية نظرا لأنه أسلوب غير علمي قياسا بالأساليب الكمية، ولعل من دواعي استخدام هذا الأسلوب اختلاف طبيعة المشكلات والمواقف التي يتعرض له المدير وخاصة المواقف الإنسانية المتمثلة في قياس الاحتياجات والعواطف الإنسانية. (الرشدي، 2000، ص40)

• **الآراء:** وفي هذا الأسلوب يقوم المدير بعرض قراره المبدئي على زملائه في العمل لأخذ وجهة نظرهم حول إقرارها وتعديله أو حتى صرف النظر عنه، وتشمل هذه الآراء والاقتراحات تلك التي يقدمها زملاء المدير والتي يقدمها المستشارون المتخصصون التي تساعد في إلقاء الضوء على المشكلة محل القرار وتمكن المدير اخذ البديل الأفضل. (المزيد ، 1997 ، ص69)

- **إجراء التجارب:** يتولى متخذ القرار نفسه إجراء التجارب اخذ في الاعتبار جميع العوامل الملموسة والغير الملموسة والاحتمالات المرتبطة بالمشكلة، حيث يتوصل من خلال هذه التجارب إلى اختيار البديل الأفضل معتمدا في هذا الاختيار على خبرته. (كنعان، 2003، ص184)
- **الحقائق:** تعد الحقائق من الركائز الهامة في اتخاذ القرارات ففي حالة توافرها فان القرارات المتخذة تصبح منطقية وقوية إما في حالة عدم توافر الحقائق عند القائد الإداري متخذ القرار، فقد يقوم هذا القائد باتخاذ قرارات غير رشيدة إزاء مواقف وأحداث غير متوقعة. (مدني علاقي، 1996، ص152)

8-2- الأساليب الحديثة:

أما فيما يخص الأسلوب الحديث في اتخاذ القرارات الإدارية فهو أسلوب علمي وموضوعي يستند إلى مناهج وطرق البحث العلمي في صنع القرارات، واستخدام الأفكار والأساليب والوسائل العلمية والتكنولوجية مثل فكرة شجرة القرارات، واستعمال العقول الالكترونية في عملية صنع القرارات الإدارية نعرض أهمها:

- **شبكات الأعمال:** يعد التحليل الشبكي احد أهم الأساليب العلمية الاقتصادية وهو أسلوب بياني لتخطيط ومراقبة وتوجيه مجريات العمل، ويخدم تنفيذ مشاريع مختلفة وموضوعه الأساسي عمليات ومهمات المشاريع هيكلية وزمنية وترتيب العمليات ترتيب منطقي وفي هذا المنوال سنتطرق إلى عرض:
 - ✓ **طريقة المسار الحرج:** يركز هذا الأسلوب على تحديد الوقت الذي يتطلبه انجاز عدة عمليات مترابطة، و بذلك يمكن تحديد اقل الطرق تكلفة و في هذا الأسلوب يتم أولاً تحديد العمليات المختلفة التي يتطلبها المشروع و حساب الوقت اللازم لانجاز كل عملية، يساعد المسار الحرج في تحديد أي تعديل في الوقت و التكاليف عندما يطرأ أي تغيير لم يكن من الممكن توقعه عند بدا العمل، يستخدم هذا الأسلوب أكثر في مسائل الإنتاج و التسويق و اتخاذ القرارات المختلفة.

✓ أسلوب تقييم ومراجعة المشاريع "Pert": يعد من أهم الأساليب التحليلية المساعدة على اتخاذ القرارات المتعلقة بتخطيط ومتابعة البرامج الكبيرة، واكتشاف أفضل السبل للوصول إلى أهداف البرامج بأعلى كفاءة ممكنة .

وما نلاحظه في أسلوب "Pert" هو عنصر الوقت وما قد تتعرض له المشاريع موضع التخطيط والجدولة من عناصر التغيير، وعدم التأكد فانه يهتم باحتواء عنصر عدم التأكد وإتاحة الفرصة للمؤسسة لتقديم سليم لإمكانيات تنفيذ البرامج في أوقاتها الأكثر احتمالاً.

وتعالج المشكلة من خلال ثلاثة أنواع من التقديرات الزمنية لكل نشاط في شبكة الأنشطة وهي التقدير المتفائل، التقدير أكثر احتمالاً، التقدير المتشائم.(فؤاد الشيخ سالم،صالح محمد حسن،2001 ص99)

أوجه أسلوب "Pert" تتمثل في:

- الوجه التخطيطي: تستخدمه المؤسسة في تخطيط الوقت، التكاليف، الأنشطة.

- الوجه التنسيقي:

○ التعرف على التعارض بين الأنشطة والتنسيق بينهما.

○ إكمال العمل في الأجل المحدود والتكاليف المحدودة.

- الوجه الرقابي : من خلال المعلومات المتوفرة في المؤسسة حول سير العمل والعقبات التي تتعرض إليها، فهذا يتيح للمؤسسة اتخاذ إجراءات تصحيحية اللازمة وبشكل مباشر وسريع وبدوره يساعد إلى تحقيق الأهداف في الأجل المحددة والتكاليف المحددة.

• بحوث العمليات:

تشير بحوث العمليات في عالم اليوم إلى تطبيق الطرق العلمية لحل المشاكل المتعلقة بأعمال العديد من منظمات الأعمال التجارية والصناعية، وكذلك في بعض الأعمال الحكومية وتستخدم بحوث العمليات نماذج عديدة مثل: البرمجة الخطية، صفوف الانتظار، نموذج النقل، نموذج التعيين، وهناك نماذج أخرى مثل: شجرة القرارات، نقطة التعادل، سلاسل ماركوف ولكنها تستخدم في المساعدة في اتخاذ القرارات بطريقة علمية وسليمة. (علي عباس، 2004، ص 123)

• أسلوب المباريات: يعد أسلوب المباريات من الأدوات التي تفيد الإدارة في اتخاذ القرارات وهي بمثابة تنافس بين منطمتين أو أكثر، وتعمل بتفكير عقلي رشيد وتسعى إلى بيان الحل الأمثل الذي تتبناه الإدارة في موقف معين، من أجل تحقيق أكبر مكسب ممكن أو تخفيض الخسائر وعادة تكون نجاح طرف معين على حساب الطرف الآخر، وكثيرا ما ينظر لهذه النظرية كوسيلة فعالة لتدريب القادة الإداريين على اتخاذ القرارات، غير أنه مع استمرار والتطور الرياضي لنظرية المباريات بما يتعدى معالجة المواقف التنافسية البسيطة فإنه لها مساهمة أكبر في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في ظروف تنافسية أكثر تعقيدا.

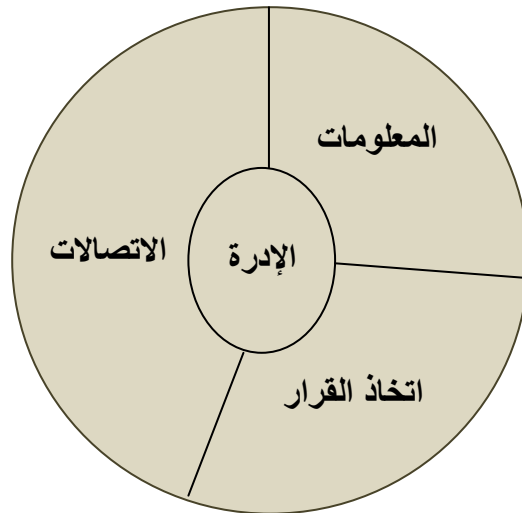
9- دور الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية:

إن علاقة الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرار تتمثل في أن سلامة القرار الذي يتخذه القائد الإداري، وفعاليته يتوقفان على مدى دقة المعلومات المتوفرة ووسيلة الاتصال التي يتم عن طريقها نقل هذا القرار إلى الجهات المعنية ومدى تأثيره على تصرفاتهم وسلوكياتهم. (السبيعي، 2003، ص 52)

بالرغم من أهمية البيانات والمعلومات في اتخاذ القرارات لا تزال مشكلة المؤسسة في الوقت الحاضر هي مشكلة الاتصال، فالقرارات لا يمكن أن تكون صحيحة وذات فعالية ما لم تكن مبنية على أساس وافر من البيانات والمعلومات الصحيحة والمستمدة من نظام جيد للاتصالات.

والاتصال الجيد طريق المدير لاتخاذ القرارات الفعالة والتي تركز على قدر كاف من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة والمتمثلة في:

✓ تزويد المدير بالمعلومات والبيانات الصحيحة حتى يستطيع القائد اتخاذ القرارات الصحيحة يجب على المرؤوسين تزويده بالمعلومات والبيانات السليمة، ولا يمكن الحصول على هذه الأخيرة إلا بوجود نظام فعال للاتصالات خاصة في المؤسسات والمنظمات الكبرى.



الشكل رقم (11) يمثل دور الاتصالات الإدارية في تحقيق فعالية القرارات الإدارية. (الدرع خديجة

وعبد الرحيم ليلى، 2000، ص12)

✓ معرفة المدير بحقيقة ما يجري داخل المؤسسة توافر وسائل اتصال فعالة تمكن المدير من معرفة ما يجري داخل المؤسسة عن كثب، ومن دون تأخير لان المعلومات والبيانات التي تصل متأخرة إلى المدير تصبح غير مجدية لاتخاذ القرار.

✓ تأثير المدير في مرؤوسيه فلكل قائد اتجاهاته وأفكاره التي يريد توصيلها للعامل وحتى يستطيع التأثير على مرؤوسيه، والقيام بوظيفة في التوجيه والإشراف على أكمل وجه لابد من وجود نظام اتصال فعال بينه وبين مرؤوسيه.

خلاصة الفصل:

إن اتخاذ القرارات من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، وإن مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة، إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفعاليتها، وتدرك أهميتها وضوحها ووقتها وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها.

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية

تمهيد

- 1- التذكير بفرضيات البحث.
- 2- المنهج المستخدم.
- 3- الدراسة الاستطلاعية.
- 4- حدود وزمان إجراء البحث.
- 5- طريقة اختيار عينة البحث.
- 6- أدوات جمع بيانات البحث.
- 7- الأساليب الإحصائية المستعملة في البحث.

خلاصة.

تمهيد:

تعتبر منهجية البحث و إجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله الحصول على البيانات المطلوبة التي تخدم موضوع بحثنا و بالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها .

و في هذا البحث تم التطرق إلى عرض المنهج المتبع في البحث، وتناول الدراسة الاستطلاعية حول مؤسسة **SPE//RD**، و تحديد طريقة اختيار عينة البحث، و أدوات جمع البيانات و التعرف إلى أهم الأساليب الإحصائية المستعملة.

1-التذكير بفرضيات البحث:

1-1- الفرضية العامة:

توجد علاقة بين الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية لدى عمال مؤسسة إنتاج الكهرباء برأس جنات.

1-2- الفرضيات الجزئية:

1-2-1- الفرضية الجزئية الأولى:

توجد علاقة بين أنماط الاتصال (الصاعد، النازل، الأفقي) في تحقيق فاعلية القرارات لدى عمال مؤسسة SPE//RD.

1-2-2- الفرضية الجزئية الثانية:

توجد علاقة بين وسائل الاتصالات الإدارية (الكتابية، الالكترونية، الشفوية) في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية لدى عمال مؤسسة SPE//RD.

1-2-3- الفرضية الجزئية الثالثة:

توجد علاقة بين مهارات الاتصالات الإدارية الكتابة (القراءة، التحدث، الإنصات) في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية لدى عمال مؤسسة SPE//RD.

2-المنهج المستخدم:

في هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي لتناسبه مع أهداف البحث وطبيعة الدراسة، من خلال وصف الظواهر ودراسة خصائصها، كما انه يقوم على جمع المعلومات والبيانات وتصويره كمياً وكيفياً

فالمنهج الوصفي: عبارة عن أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد خلال فترة وفترات زمنية معلومة من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم معها ومع المعطيات الفعلية للظاهرة. (محمد عبيدات، 1999، ص46)

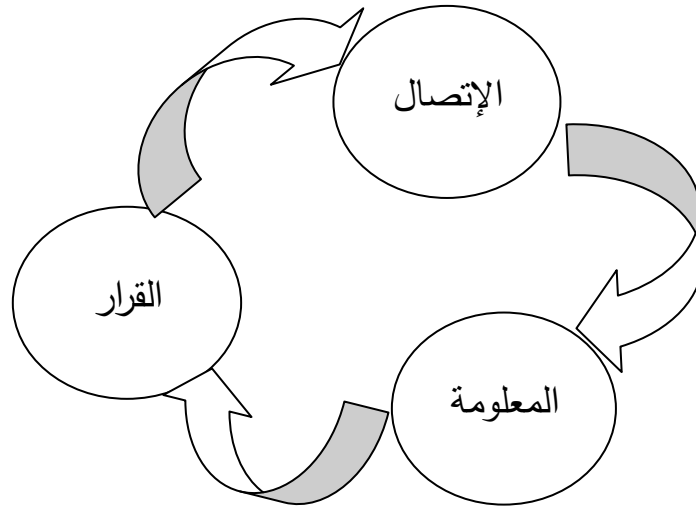
3- الدراسة الاستطلاعية:

تبقى الدراسة الاستطلاعية ركيزة أساسية في أي بحث علمي بكونها تقرب الباحث من ميدان بحثه و تزوده بمعلومات حول الظاهرة التي يتم دراستها، و لهذا تعتبر أساسا جوهريا لأي بحث علمي فكانت وجهتنا الأساسية المؤسسة الجزائرية لإنتاج الكهرباء برأس جنات بولاية بومرداس، و مقابلة مدير وحدة الموارد البشرية يوم 2016/05/01 ، الذي منحنا التصريح بإجراء الدراسة الميدانية و قد تم منحنا رخصة الدخول للمؤسسة قصد تسهيل دخولنا و خروجنا من المؤسسة، و هذا راجع للإجراءات الأمنية الخاصة بالمؤسسة.

حيث شملت الدراسة الاستطلاعية 30 عامل قصد التعرف على:

- مدى ملائمة البنود ووضوحها.
- مدى وضوح اللغة وفهمها.
- التعرف المسبق بالظروف المحيطة بعملية التطبيق وبالتالي تجنب الوقوع في الأخطاء أثناء إجراء الدراسة الأساسية.
- حساب ثبات أداة البحث.

حيث تم توزيع الاستبيان على 30 عامل وبحكم ضيق الوقت و بعد مكان إجراء الدراسة بولاية بومرداس ، والتزام العمال على إتمام عملهم، تم استغلال فرصة وجبة الغداء للإجابة على بنود الاستبيان استغرقت فترة الإجابة ما بين 15 و 20 دقيقة. من خلال الدراسة الاستطلاعية توصلنا إلى تصميم الاستبيان في صورته النهائية وتبسيط العبارات الغير الواضحة، كما تأكدنا من مدى قابلية أفراد العينة على التعاون، ومدى ملائمة أداة البحث.



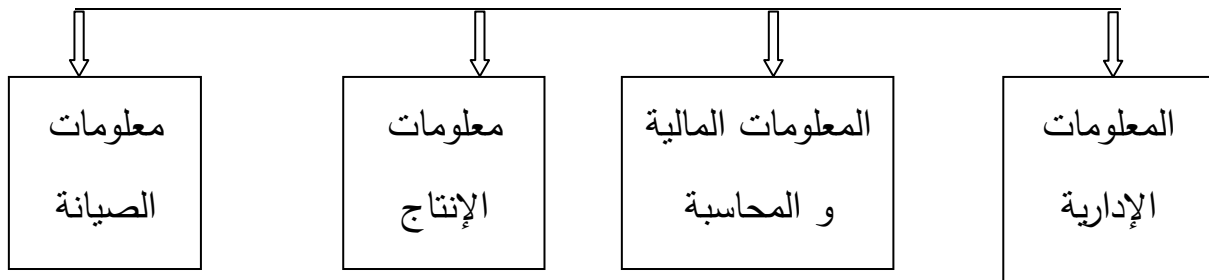
شكل رقم (12) يوضح العلاقة بين "الاتصال" و"المعلومة" و"القرارات".

من إعداد عباس خالد: مراقب تسيير المؤسسة يوم: 2016/05/10.

2-1- أنواع المعلومات في مؤسسة SPE//RD :

تتوفر في مؤسسة SPE//RD على نظم من المعلومات و الشكل التالي يوضح أهمها:

نظم المعلومات في مؤسسة SPE//RD



شكل رقم (13) يوضح نظم المعلومات في مؤسسة SPE//RD :

من إعداد الطلبة يوضح: نظم المعلومات في مؤسسة SPE//RD

2-1-1- المعلومات الإدارية:

تعتمد المؤسسة في نظام المعلومات على **System D'engagement** ما يسمى "بالتنسيق"

"TENESIK".

2-1-2- المعلومات المالية و المحاسبة:

هو النظام المستخدم في مؤسسة SPE//RD وفق عدة مهام جمع المعلومات، معالجتها، تخزينها وكذا إعادة توثيقها إما على شكل معلومات لمستخدميها سواء داخل المنظمة أو خارجها، فهنا المؤسسة تعتمد على **System D'Information** ما يسمى بحساب "HiSSAB".

2-1-3- معلومات الإنتاج:

و هنا تعتمد المؤسسة على ما يسمى **Logiciel BI** أي **PC Stat & Bisness Intelligente**

2-1-4- معلومات الصيانة: تعتمد المؤسسة على ما يسمى "GMAO" و "COSWIN" أي

.Gestion Maintenance Assister par Ordinateur

2-2- أهم الطرق المستعملة لنقل المعلومات في مؤسسة SPE//RD:

تنقسم إلى قسمين :

2-2-1- الاتصالات الموجهة إلى الخارج: و هي التي تكون بين المؤسسة و المؤسسات الأخرى

و البيئة المحيطة بها.

• الاتصالات الإلكترونية: و هي القرارات و المعلومات التي تصل إلى العاملين عن طريق التقنيات

الحديثة كالانترانت و الانترنت و البريد الإلكتروني و الفاكس و الهاتف، و من الممكن أن تعزز فعالية

الاتصالات بين المستويات الإدارية في مؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء برأس جنات بومرداس.

إن قسم الاتصالات في شركة **SPE//RD** تتولى تحديد الوسائل حسب القدرات و العاملين فيها والموظفين في الإدارات المختلفة فيها مثل القسم المالي، و الفروع الأخرى، العملاء فإنهم يتلقون التعليمات و القرارات الجديدة و طلبات الاجتماع عن طريق البريد الإلكتروني "بالتنسيق **TENESIK**".

2-2-2-الاتصالات الموجهة للداخل:و هذا يتم داخل المؤسسة أي بين جميع المستويات الإدارية ووحدات و فروع مؤسسة **SPE//RD** و من أهمها نجد:

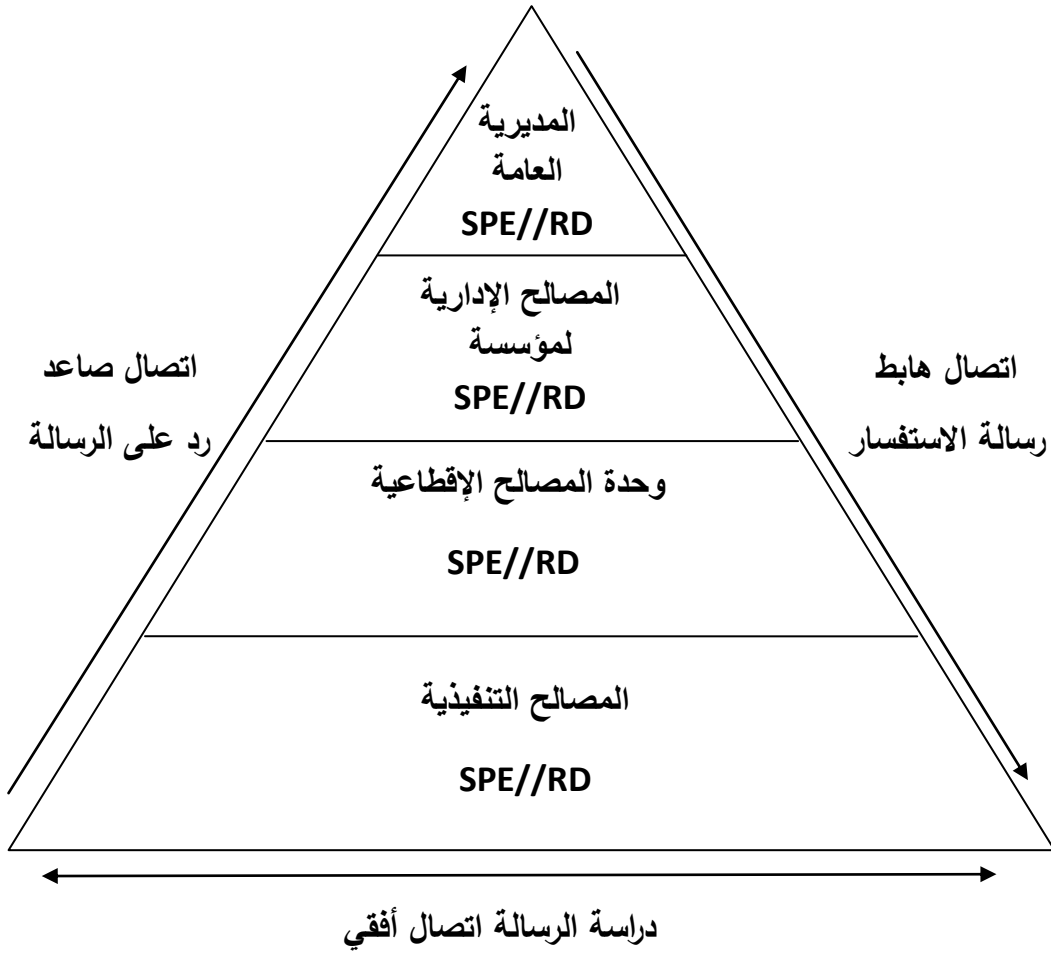
• **الاتصالات الكتابية:** و هو الاتصال الذي يستخدم في كتابة الأفكار، و المعلومات باستخدام الكلمات أو الرموز و توزيعها بين العاملين أي يجب أن تتسم بالدقة و الوضوح ، واعتمادها كوثيقة رسمية وقانونية في المؤسسة و من أهم صور هذا النوع نجد التقارير ، الأوامر ، التعليمات، كتيبات المنظمة وكذا دليل قوانين العاملين.

• **الاتصالات الشفهية:** يعتمد هذا النوع بشكل أساسي على استخدام الألفاظ المنطوقة المشتملة على كلمات أو جمل أو عبارات دالة على معنى مفيد، و عبارات دالة على معنى مفيد و عبارة الفكرة أو الموضوع الذي يريد نقله للعمال في المؤسسة ومن صور هذا النوع من الاتصالات نجد : المحادثات الاجتماعات، المقابلات الشخصية، استخدام الهاتف و يتسم هذا الاتصال بالسرعة و الوضوح الجيد للمعلومات .

• **الاتصالات الغير اللفظية:** يكمن هذا النوع من الاتصال على أنه لا يعتمد على الكلمات و إنما يعتمد على لغة غير لفظية مثل :الإشارات اللفظية و غير اللفظية و كذا الإشارات المكتوبة في مؤسسة **SPE//RD** و نجد أهمها الإشارات المكتوبة (ممنوع التدخين، إشارة حذار).

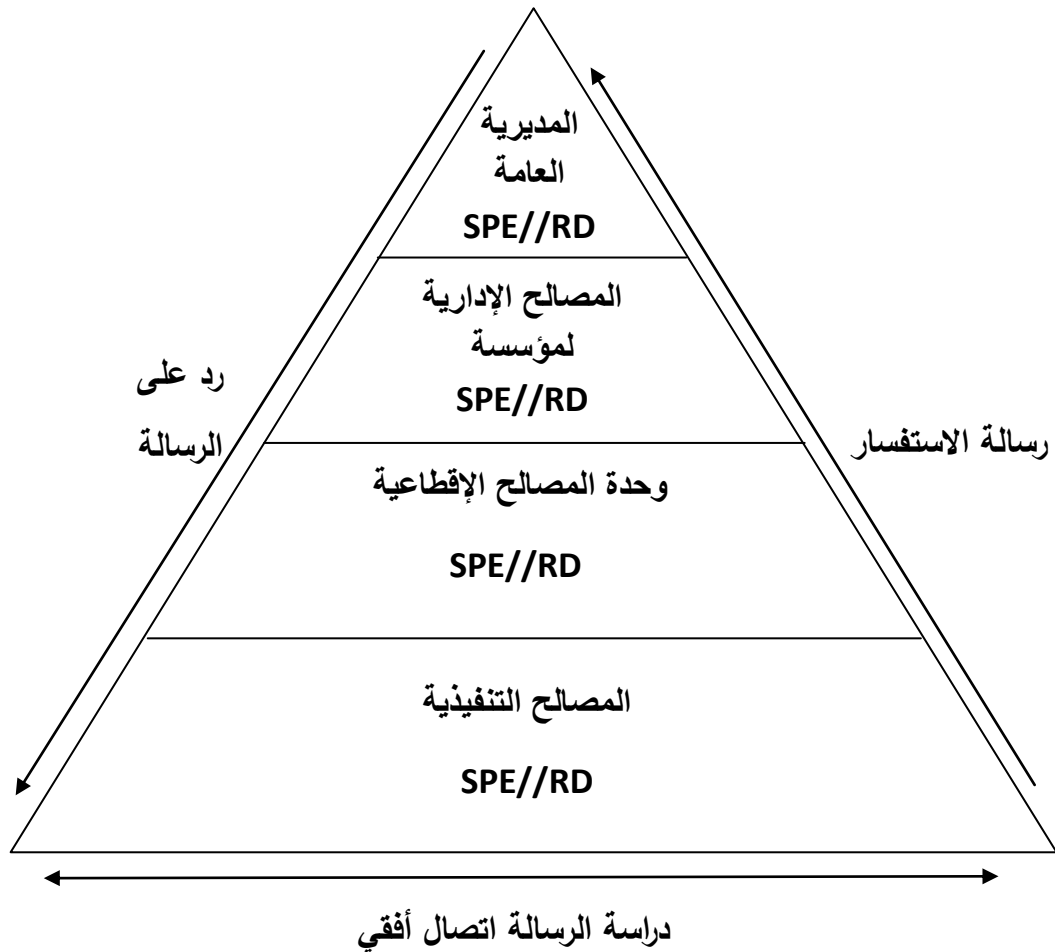
• **الاتصالات السمعية المرئية:** يكون هذا الاتصال أكثر فعالية كونها تستخدم كملحق مكمل لباقي الطرق الأخرى خاصة لدى الذين لا يعرفون القراءة و كونها مدعمة بالصورة و الصوت في آن واحد ولكن في مؤسسة **SPE//RD** نجد استخدام الهاتف و مكبرات الصوت.

2-3- هرم تمثيلي لنظم المعلومات في مؤسسة SPE//RD:



شكل رقم (14) يمثل هرم تمثيلي لنظم المعلومات الهابطة في مؤسسة سونلغاز برأس جنات.

و هكذا يمكن أن تنتقل نظم المعلومات في مؤسسة RD//SPE بطريقة أخرى على النحو التالي



شكل رقم (15) يمثل هرم تمثيلي يوضح نظم المعلومات الصاعدة في مؤسسة SPE//RD.

2-3-3- تفسير الهرم التنظيمي للمعلومات في مؤسسة SPE//RD:

تعرف نظم المعلومات الإدارية بأنها "مجموعة الإمكانيات البشرية و الآلية التي تعمل مع بعضها البعض في ظل مجموعة من القواعد و الاختصاصات، و تقوم بجمع و تخزين و استرجاع و بث و تحقيق الاستفادة القصوى من المعلومات المتاحة لدى المنظمة لرفع كفاءة العمل الإدارية (يوسف حاجم الطائي، 2006، ص 550).

يبقى انسياب و توفر المعلومات و البيانات المطلوبة في أوقاتها المحددة الركيزة الأساسية لحفاظ المؤسسة على حيويتها و بقاءها و اتخاذها القرارات السليمة، و من خلال الهرمين التمثيليين لنظم المعلومات في مؤسسة سونلغاز برأس جنات أنها تقوم في 04 اتجاهات أهمها:

- اتجاه من الأعلى إلى الأسفل.
- اتجاه من الأسفل إلى الأعلى.
- اتجاه أفقي من نفس المستويات الإدارية (منفذون ← منفذون).
- اتجاه نزول ، صعود ثم نزول.

تقوم المديرية العامة لمؤسسة SPE//RD بإعطاء التعليمات و الأوامر و التوجيهات إلى وحدة المصالح الإقطاعية، ثم يتم دراستها و توجيهها إلى المصالح التنفيذية للمؤسسة ليتم تنفيذ الأوامر والقرارات التي جاءت من المديرية العامة للمؤسسة، ونرى أن تدفق المعلومات في هذه المؤسسة يأتي بشكل تدريجي و تسلسلي أي للمعلومات تكون متوفرة من جميع المستويات الإدارية. كما يمكن لنظم المعلومات أن توجه من المصالح التنفيذية إلى المديرية العامة للمؤسسة أي من الأسفل إلى الأعلى.

4- مكان وزمان إجراء البحث:

تم إجراء بحثنا في مؤسسة إنتاج الكهرباء رأس جنات بولاية بومرداس، استغرقت فترة الدراسة ما بين 02-05-2016 حتى 31-05-2016.

4-1 لمحة تاريخية عن تأسيس مؤسسة سونلغاز:

سونلغاز هي المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز تنشط في ظل القانون الجديد للطاقة رقم 195-02 الصادر في 01-05-2005، ويوجد مقرها الاجتماعي ب02 شارع كريم بالجزائر العاصمة، و تعتبر من أقدم المؤسسات في الجزائر، مما يكسبها خبرة من حيث التنظيم الإداري و الهيكلي في التنظيم الصناعي و التجاري ففي، هذا الصدد سوف نتناول نشأة المؤسسة و مهامه هيكلها.

وتم إنشاء هذه المؤسسة بالأمر التنفيذي رقم 59-69 الصادر بتاريخ 28-07-1969 الذي يحمل انحلال شركة كهرباء وغاز الجزائر التي أنشئت بمقتضى الأمر التنفيذي رقم 1002-47 الصادر في

05-06-1947، وهو أمر تامين كهرباء وغاز الجزائر بعدما كانت تابعة لكهرباء و غاز فرنسا حيث أمم هذا الأمر الإنتاج، التوزيع، النقل، و استيراد و تصدير الكهرباء و الغاز المشتعل بعدما كانت تسيير من قبل مجلس يتكون من 24 عضو، يتم تعيينه بقرار رسمي من طرف الحاكم العام الجزائري إلى أن تم إصدار المرسوم رقم 59-69 بتاريخ 1969/07/29 الذي يتضمن إنحلال شركة الكهرباء و غاز الجزائر و تحويلها قانونيا لمؤسسة سونلغاز، و كان الهدف المقصود من تحويل الشركة هو إعطاء المؤسسة قدرات تحويلية و تسييرية ليكون في مقدورها مرافقة و مساندة التنمية الاقتصادية للبلاد، و المقصود بوجه خاص هو التنمية الصناعية و الحصول عدد كبير من السكان على الطاقة الكهربائية (الإنارة الريفية)، و هو مشروع يندرج في مخطط التنمية الذي أعدته السلطات العمومية ، و ثم جاء المرسوم التنفيذي الصادر في 17-09-1991 للتحويل بموجبه إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري و يصدر المرسوم التنفيذي رقم 02/195 بتاريخ 01-06-2002، تحولت سونلغاز إلى شركة جزائرية للكهرباء والغاز في إنتاج والنقل وتوزيع الكهرباء ونقل الغاز الطبيعي مع خلق الصفة الاحتكارية لهذه المهام، فتحت الشركة أبوابها أمام الشركات المحلية و الأجنبية و ذلك قصد الزيادة في الإنتاج و تغطية الطلب الوطني المتزايد.

4-2- تطور مؤسسة سونلغاز:

أكثر من نصف قرن من الوجود تم إنشاء المؤسسة العمومية كهرباء وغاز الجزائر المعرفة اختصار بالحروف "AEG" وكانت تضم كل من مؤسسة الإنتاج والتوزيع، واستمرت بعد الاستقلال بموجب قانون 31-12-1962 الذي ينص على استمرارية تطبيق القانون الفرنسي، وبموجب قرار 59-96 تحولت "AEG" إلى سونلغاز الشركة الوطنية للكهرباء والغاز "SONELGAZ".

تزودت المؤسسة في سنة 1983 بخمس شركات فرعية للأشغال المتخصصة وهي:

- كهريف: للإنارة وإيصال الكهرباء.

- كهركيب: للتركيبات والمنشآت الكهربائية.
- قناغاز لانجاز شبكات نقل الغاز.
- اينرغا: للهندسة المدنية.
- التركيب: للتركيب الصناعي.

وفي سنة 1991 تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري "EPIC" كما أخذت الشركة وجه الشركة العالمية الحديثة أي شركة ذات أسهم "SPA" في سنة 2002 . حيث تتوفر على رأس مال قدره 15 مليار دينار جزائري موزعة على 150 ألف سهم قيمة كل سهم دينار جزائري 1,000,000 د.ج.

وهذه الترقية تمنح لمؤسسة سونلغاز إمكانية توسيع أنشطتها، حيث أصبحت وفي سنة 2004 أصبحت مجمعا أو شركة قابضة لإعادة هيكلة نفسها في أشكال متفرعة وهي:

- مسير شبكة نقل الكهرباء "GRTE".

- مسير شبكة نقل الغاز "GRTG".

- إنتاج الكهرباء شركة "SPE".

- شركة توزيع الكهرباء "SD".

4-3- تقديم وحدة إنتاج الكهرباء برأس جنات:

تعتبر وحدة إنتاج الكهرباء برأس جنات من أهم محطات توليد الكهرباء على المستوى الوطني سواء من الناحية الإنتاجية أو من ناحية التطور التكنولوجي بأجهزتها الإنتاجية، وقد أنشئت هذه المحطة قصد دعامة تغذية البلاد بالطاقة الكهربائية وتتكون المحطة من أربعة مولدات وقدرة كل واحدة منها 176 ميغاوات.

4-4- الموقع الجغرافي:

إن المحطة تقع في شمال الجزائر على شاطئ البحر بمنطقة رأس جنات غرب مدينة دلس بولاية بومرداس، على بعد 27 كم عن مقر الولاية و80 كم عن الجزائر العاصمة وتقدر مساحتها ب35 هكتار وقد شرع في إنشائها سنة 1980 من طرف مجموعة من المؤسسات مع الشركة الألمانية "siemens" برأس مال يقدر بألفين وخمسة مائة مليون دينار و انتهت الأشغال بها سنة 1986.

4-5- مهام وحدة إنتاج الكهرباء :

يمكن تلخيصه في المهام التالية:

- إنتاج الطاقة الكهربائية بأحسن نوعية وهذا تلبية حاجات الزبائن.
- متابعة ومراقبة سير الأشغال في أحسن الظروف التقنية.
- تصليح وصيانة أجهزة الإنتاج مع نقل وتوزيع الطاقة الكهربائية.
- إنتاج غاز الهيدروجين.
- ضمان إنتاج معدل الكهرباء يقدر ب 96%.

4-6- شروط ومعايير اختيار الموقع:

- قرب وجوار المحطة من المستهلكين المهنيين الواقعيين بالمنطقة الصناعية روية و الرغبة.
- إمكانية الامتداد واتساع الوحدة.
- شروط إنتاج وتوليد الكهرباء ملائمة ومناسبة مثل وفرة المياه البحر من اجل التبريد والحصول على بخار الماء لتوليد الكهرباء.

4-7- أهدافها:

الهدف الأساسي للشركة هو الاستمرار في توفير الطاقة الكهربائية بجودة عالية ونوعية رفيعة وفي أحسن الظروف للمحافظة على المنشأة الخاصة بالإنتاج وفروعها وهذا من خلال الصيانة الجيدة.

• حسن الإدارة والتسيير.

• تخفيض التكاليف الخاصة بالإنتاج.

أما فيما يخص حيال الوحدة فإنها تحتوي على قوى عاملة تقدر بـ 357 عاملا موزعين على الشكل الآتي:

92 ← الإطارات.

201 ← التحكم.

64 ← التنفيذ .

5- عينة البحث:

يمثل اختيار عينة الدراسة إحدى أهم خطوات أي بحث علمي، فهي أداة للدراسة أي أنها جزء من المجتمع يتم اختيارها بطرق مختلفة، فالعينة هي جزء من الكل ممثلة للمجتمع المستوجبة منه تمثيلا صادقا حتى يتسنى استخدام البيانات و نتائج العينة لتقدير معالمه بشكل جيد.

5-1- حجم العينة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على عينة قوامها 80 عامل أي ما يعادل 22% من المجتمع الأصلي الذي يقدر بـ 357 عامل، والتي شملت مختلف المستويات الإدارية للمؤسسة.

5-2- طريقة اختيار العينة:

و في دراستنا تم استخدام العينة العشوائية البسيطة وهنا نقوم باختيار أفراد العينة بشكل عشوائي بحيث يعطي لكل فرد من المجتمع نفس الفرصة التي يعطى لغيره عند الاختيار، وهنا يكون لكل فرد من

أفراد المجتمع فرص متكافئة في الاختيار أو يكون نصيب كل فرد من احتمال أن يسأل ويكون متساويا لنصيب أي فرد آخر من المجتمع. (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2000، ص161)

5-3-خصائص العينة: و هنا تطرقنا إلى عرض أهم الخصائص الديموغرافية للعينة و هي كالآتي:

5-3-1- توزيع العينة حسب الجنس:

جدول رقم(02): يمثل توزيع العينة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	58	72.5%
أنثى	22	27.5%
المجموع	80	100%

من خلال الجدول رقم(02) نلاحظ أن أغلبية العمال من الفئة الذكور التي تتراوح نسبتها 72.5% أكبر من نسبة الإناث 27.5% في مؤسسة SPE//RD، و هذا راجع إلى طبيعة العمل الذي يتطلب قدرات بدنية و ذهنية عالية و يبين ذلك أن أغلبية مناصب العمل في مؤسسة تستحوذ عليها نسبة الذكور.

5-3-2- توزيع العينة حسب السن:

جدول رقم(03): يمثل توزيع العينة حسب متغير السن:

السن	التكرارات	النسبة المئوية
30-20	20	25%
40-31	26	32.5%
40-41	20	25%

51 فما فوق	14	17.5%
المجموع	80	100

يتضح من خلال الجدول رقم(03) أن 25% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 20 إلى 30 سنة، و يعود ذلك إلى إستقطاب المؤسسة للكفاءات من خريجي الجامعة و إخضاعهم للتدريب و التكوين خارج المؤسسة لرفع مهاراتهم و كفاءتهم المهنية، ثم تليهم النسبة الأكبر 32.5% و الذين بدورهم يتميزون بالإمكانات المؤهلة و الخبرة اللازمة أما يخص الفئة التي تتراوح أعمارهم 41-50 سنة 25%، أما فيما يخص فئة التي تتراوح 51 سنة تقدر 17.5% و هذا بين أن المؤسسة تعتمد بصفة أكبر على الطاقة الشابة.

5-3-3- توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

جدول رقم (04): يمثل توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
5%	04	متوسط
40%	32	ثانوي
55%	44	جامعي
100%	80	المجموع

من خلال الجدول رقم(04) تبين أن المؤسسة تستقطب العمال ذو كفاءات عالية و شهادات عالية فنجد 55% من العمال ذو المستوى الجامعي ثم تليها 40% ذو المستوى الثانوي و 5% ذو المستوى

المتوسط أما فيما يخص المستوى الابتدائي فنجدها منعدمة و هنا نجد أن طبيعة العمل في المؤسسة يتطلب كفاءات و شهادات عالية.

5-3-4- توزيع العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية:

جدول (05) يمثل توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية.

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة الاجتماعية
25%	20	أعزب
67.5%	54	متزوج
05%	04	مطلق
2.5%	02	أرمل
100%	80	المجموع

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن أكبر نسبة من الأفراد العينة متزوجون حيث تقدر نسبتهم بحوالي 67.5%، ثم تليهم نسبة الأفراد العزاب التي تقدر بحوالي 25% ثم تليها نسبة المطلقين المقدر ب 05% ما فيما يخص فئة الأرمال فهي نسبة ضئيلة تقدر بحوالي 2.5%.

5-3-5- توزيع العينة حسب متغير الأقدمية المهنية:

جدول رقم(6): يمثل توزيع العينة حسب متغير الأقدمية المهنية:

النسبة المئوية	التكرارات	الأقدمية المهنية
22.5%	18	أقل من 05 سنوات
40%	32	من 05 إلى 15
23.75%	19	من 15-25 سنة

من 25- فما فوق	11	13.75%
المجموع	80	100%

من خلال الجدول رقم (05) الذي يتناول متغير الاقدمية نلاحظ أن النسبة الأكبر لدى أفراد العينة تتراوح ما بين { 15-25} بنسبة 23.75%، ثم تليها أقل من 5 سنوات بنسبة 22.5% أما فيما يخص 25 فما فوق تقدر بنسبة 13.75% و هذا راجع إلى إستغناء المؤسسة إل العمال ذو الأقدمية و توظيف عناصر جديدة.

6- أدوات جمع البيانات:

يقوم الباحث باختيار الأداة لجمع البيانات التي تتاسب مع طبيعة البحث فمن خلال الزيارات المتكررة لمؤسسة إنتاج الكهرباء برأس جنات تم الاستعانة بالأدوات التالية

6-1 المقابلة:

تعد استنانه شفوية يقوم من خلالها الباحث بجمع المعلومات بطريقة شفوية مباشرة، فالمقابلة هي محادثة موجهة بين الباحث وشخص وأشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين، يسعى الباحث للتعرف عليه من اجل تحقيق أهداف الدراسة. (ريحي مصطفى عليان، 2000، ص102)

يوم 02-05-2016 وتم إجراء مقابلة شخصية مع مراقب التسيير في مؤسسة SPE//RD وتم طرح مجموعة من الأسئلة بغرض جمع المعلومات والبيانات، وذلك عن طريق والاستفسار عن وضعية المؤسسة ومن هذه الأسئلة:

- هل يعتبر الاتصال ركيزة أساسية في المؤسسة؟
- ما هي اللغة الأكثر استعمالا في المؤسسة (العربية، الفرنسية، الدارجة، الأمازيغية)؟
- هل كل الرسائل التي تقوم بإرسالها سواء شفوية أو كتابية يتم فهمها من قبل المرؤوسين؟

- ماهي الفضاءات المخصصة للملتقيات من اجل تدعيم إعلانات الاتصال الإداري؟ حفل تكريم مناسبات، الأعياد الوطنية، يوم تأسيس المؤسسة، مقهى ومطعم المؤسسة، ملتقيات علمية.
- فيما تكمن أهمية الاتصال بالنسبة للمؤسسة؟
- هل يتم فتح باب المناقشة والحوار في المؤسسة؟

2-6 الملاحظة:

وهي المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما مع الاستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتلاءم مع طبيعة هذه الملاحظة .

تعد الملاحظة عملية مراقبة ومشاهدة لسلوك الظواهر و المشكلات ومكوناتها البيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف، ويقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته.(ريحي مصطفى عليان ،2000، ص112).

وتم من خلال ملاحظة بيئة العمل SPE//RD تم إتباع أسلوب الملاحظة في مؤسسة وملاحظة العمال أثناء أدائهم لها ومراقبة سيرورة العملية الإنتاجية.

3-6-الاستبيان:

يعتبر الاستبيان وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائها على مجموعة من الأسئلة والعبارات والطلب من المبحوثين الإجابة عليها.(محفوظ جودة،2008، ص20)

من خلال الزيارات المتكررة لميدان الدراسة ومقابلة العمال والمشرفين وملاحظة العمال أثناء أداءهم لمهامهم تم تصميم بنود الاستبيان، ولعدم إتقان أغلبية العمال اللغة العربية توجب منا ترجمتها إلى اللغة الفرنسية .

تم تقسيم الاستبيان إلى عدة محاور على النحو الآتي :

المحور الأول: الخاص بالبيانات الشخصية للعامل، السن، الجنس، المستوى التعليمي للعامل، الاقدمية المهنية، الحالة الاجتماعية.

المحور الثاني: يقيس أنماط الاتصال الإداري (الصاعد، النازل، الأفقي) والذي بدوره يحتوي على ستة فقرات.

المحور الثالث: الذي يقيس وسائل الاتصال الإداري (الشفوي، الكتابي، الالكتروني)، والذي بدوره يحتوي على 09 فقرات.

المحور الرابع: يقيس مهارات الاتصال الإداري (الإنصات الكتابة القراءة، التحدث) والذي بدوره يحتوي على 04 فقرة.

المحور الخامس: الذي فاعلية القرارات الإدارية والذي يحتوي بدوره على 11 عشر فقرة أما فيما يتعلق بدرجات الإجابات فقد تم الاعتماد على درجات مقياس " ليكارت الخماسي" التي كانت على النحو التالي:

جدول رقم(7) يوضح درجات تصحيح الاستبيان:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
01	02	03	04	05	عدد الدرجات

6-3-1- صدق الأداة:

للتأكد من الصدق الظاهري لأداة الاستبيان ثم عرضه على مجموعة من المحكمين تخصص في علم النفس العمل والتنظيم في جامعة تيزي وزو، والطلب منهم إبداء الرأي حول مدى صلاحية الاستبيان وملائمة البنود، وإجراء التعديلات الملائمة حتى وصلت الاستبانة إلى صورتها النهائية.

6-3-2- ثبات الاستبيان:

تم حساب معامل " ألفا كرونباخ" "Alpha Chronbakh" للتحقق من ثبات أداة الدراسة مدى ثباتها و صلاحيتها لقياس الشيء الذي أعدت من أجله، ومعرفة مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان فمن الناحية التطبيقية يعد "كرونباخ ألفا" اكبر او يساوي 0,60 مقبولة في البحوث الاجتماعية والانسانية

جدول رقم(8) يمثل قيمة "ألفا كرونباخ"

متغيرات الدراسة	العينة	قيمة معامل ألفا كرونباخ
ثبات الاتصالات الإدارية	30	0,84
ثبات القرارات الإدارية	30	0,61

يتضح من خلال الجدول رقم (08) أن معامل الثبات لمتغير الاتصالات الإدارية 0,84 أما فيما يخص القرارات الإدارية بثبات 0,61 فقيم ألفا كرونباخ تشير إلى وجود علاقة اتساق وترابط بين فقرات الاستبيان.

7- الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة:

لتحليل بيانات الدراسة استخدمت برمجية الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS²⁰)

"Statiscal Package for Social Sciences" ومن خلالها اعتمدت على الاساليب التالية:

7-1- التكرارات النسبية:

هي أداة من أدوات الإحصاء الوصفي حيث يتم الاعتماد عليها لتحويل البيانات إلى نتائج كمية ذات معنى ودلالة إحصائية، كما تساعد على معرفة الخصائص الديموغرافية للعينة كالسن، الجنس المؤهل العلمي، الحالة العائلية، وكذا الأقدمية المهنية .

مجموع التكرارات * 100

النسب المئوية =

عدد أفراد العينة

7-2- ألقا كرونباخ:

لمعرفة مدى ثبات أداة القياس و مدى اتساق العبارات ، و التناسق الداخلي بين العبارات و قياس درجة مصداقية الإجابات على بنود فقرات الاستبيان.

7-2-1- معامل ارتباط بيرسون:

قانون إحصائي يستخدم للكشف عن وجود علاقة بين متغيرين أو مجموعة من المتغيرات وحساب العلاقة الإرتباطية بين لمتغيرات الدراسة واتجاه هذه العلاقة موجبة أو سالبة.

7-2-2- المتوسط الحسابي:

يساعدنا المتوسط الحسابي على معرفة مدى تماثل أو اعتدال صفات أو سلوكيات أفراد العينة فإذا كان مرتفعا دل ذلك على أن قيمة كثيرة مرتفعة، وإذا كان منخفضا دل ذلك على وجود قيم صغيرة متطرفة كما يفيد المتوسط الحسابي في مقارنة مجموعتين وذلك عن طريق مقارنة متوسطي حسابهما.

7-2-3- الانحراف المعياري:

الجزر التربيعي للتباين ومن أهم استخداماته أنها تقيس التشتت بين مشاهدات الدراسة والتعرف على مدى وقوع هذه المشاهدات بشكل طبيعي وترمز بـ "amgis".

خلاصة الفصل:

تبقى الإجراءات المنهجية الركيزة الأساسية للدراسات التطبيقية ولأي بحث علمي من خلال جمع البيانات والمعلومات بكل دقة وموضوعية، ومعالجتها إحصائياً بهدف الوصول إلى عرض ومناقشة النتائج.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: عرض ومناقشة النتائج

تمهيد.

1- عرض ومناقشة النتائج.

1-1- عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة.

1-2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى.

1-3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية.

1-4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة.

2- مناقشة وتفسير النتائج.

2-1- مناقشة وتفسير الفرضية العامة.

2-2- مناقشة وتفسير الفرضية الجزئية الأولى.

2-3- مناقشة وتفسير الفرضية الجزئية الثانية.

2-4- مناقشة وتفسير الفرضية الجزئية الثالثة.

الاستنتاج العام.

الملاحظات.

التوصيات والاقتراحات.

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضا وتحليلا مفصلا للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية التي أجريت

في مؤسسة RD//SPE وتفسيرها ومناقشتها، والوصول إلى عرض الاستنتاج العام للدراسة.

1- عرض ومناقشة النتائج:

1-1- عرض وتحليل النتائج:

1-1-1- عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة التي مفادها:

توجد علاقة بين الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية لدى عمال RD//SPE

جدول رقم (09) يمثل نتائج معامل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين الاتصالات الإدارية في

تحقيق فاعلية القرارات الإدارية.

الحكم	مستوى الدلالة المعتمدة	الدلالة الإحصائية المحسوبة (p)	معامل ارتباط بيرسون	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	البيانات المتغيرة
دالة	0.01	0,000	0,537	81,53	10,88	الاتصالات الإدارية والقرارات الإدارية

تبين من خلال الجدول رقم (09) الخاص بإجابات أفراد العينة حول الفرضية العامة التي مفادها

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات الإدارية وفاعلية القرارات الإدارية لدى

عمال RD//SPE، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ 81,53 بانحراف معياري 10,88 ومعامل

الارتباط بيرسون قدرت قيمته بـ 0,537** وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0.01 لان قيمة الدلالة (P)

تساوي 0,000 اصغر من 0,01 وبالتالي نستنتج تحقق الفرضية القائلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

بين الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية لدى عمال RD//SPE.

1-1-2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها:

توجد علاقة بين أنماط الاتصالات الإدارية(الصاعد،الهابط،الافقي) في تحقيق فاعلية القرارات

الإدارية لدى عمال SPE//RD.

جدول رقم (10) يمثل نتائج ارتباط" بيرسون"بين أنماط الاتصال الإداري في تحقيق فاعلية

القرارات الإدارية.

المتغيرات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية (P)	مستوى الدلالة	الحكم
انماط الاتصالات والقرارات الإدارية	6,77	33,67	0,392**	0,000	0,01	**دالة

تبين من خلال الجدول رقم(10) الخاص بإجابات أفراد العينة حول الفرضية الجزئية الأولى التي

مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية

لدى عمال SPE//RD، حيث قدرت قيمة المتوسط بـ33,67 ب انحراف معياري قيمته6,77 وتوصلنا

إلى أن قيمة بيرسون تساوي **0,510 وهي دالة لان قيمة الدلالة الإحصائية (P) تساوي 0,000

اصغر من 0,01 وبالتالي نستنتج تحقق الفرضية القائلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط

الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية لدى عمال SPE//RD.

1-1-3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة التي مفادها:

توجد علاقة بين وسائل لاتصالات الإدارية(المكتوبة، الشفوية، الالكترونية) في تحقيق فاعلية

القرارات الإدارية لدى عمال SPE//RD.

جدول رقم (11) يوضح نتائج معامل ارتباط "بيرسون" تبين العلاقة بين وسائل الاتصالات الإدارية

في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية:

المتغيرات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية (p)	مستوى الدلالة المعتمدة	الحكم
وسائل الاتصالات الإدارية والقرارات الإدارية	4,55	33,33	0,510**	0,000	0,01	**دالة

تبين من خلال الجدول رقم (11) الخاص بإجابات أفراد العينة حول الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها "توجد علاقة بين وسائل الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية لدى عمال RD//SPE، حيث قدرت قيمة المتوسط بـ 33,33 وتحصلنا على انحراف معياري بقيمة 4,55 وتوصلنا إلى أن قيمة "بيرسون تساوي" 0,510** وهي دالة لان قيمة الدلالة الإحصائية (P) تساوي 0,000 وهي اصغر من 0,01 وبالتالي تحقق الفرضية القائلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وسائل

الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية لدى عمال مؤسسة RD//SPE

1-1-4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

توجد علاقة بين مهارات الاتصالات الإدارية (القراءة، التحدث، الكتابة) في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية لدى عمال SPE//RD.

جدول رقم (12) يمثل نتائج معامل ارتباط بيرسون تبين العلاقة بين مهارات الاتصالات الإدارية

في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية.

البيانات المتغير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية (P)	مستوى الدلالة المعتمدة	الحكم
مهارات الاتصالات الإدارية والقرارات الإدارية	2,34	14,52	0,369**	0,000	0,01	**دالة

تبين من خلال الجدول رقم (12) الخاص بإجابات أفراد العينة حول الفرضية الجزئية الثالثة التي مفادها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصالات الإدارية لدى وفاعلية القرارات الإدارية لدى عمال "RD//SPE"، حيث قدرت قيمة المتوسط 14,52 وتحصلنا على انحراف معياري بقيمة 2,34 وتوصلنا إلى أن قيمة بيرسون تساوي 0,369 وهي دالة لان قيمة الدلالة الإحصائية (P) تساوي 0,000 اصغر من 0,01 وبالتالي نستنتج تحقق الفرضية القائلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية لدى عمال RD//SPE.

1-2-1- مناقشة وتفسير النتائج:

1-2-1- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية العامة:

- توجد علاقة بين الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية لدى عمال (RD//SPE) من خلال النتائج المتحصل عليها توصلنا إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية عند مستوى الدلالة 0,01 ، تتفق هذه الدراسة مع (دراسة المنجي 2003) التي هدفت إلى التعرف على "واقع الاتصالات الإدارية داخل الأجهزة المدنية العمانية التي توصلت إلى اختيار العلاقة بين خصائص التنظيم الإداري، ووضوح الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات، أساليب الاتصال، الوسائل المستخدمة في العملية الاتصالية، الخصائص الشخصية والوظيفية الخبرة، في فعالية الاتصالات الإدارية وتحديد المعوقات التي تعترض العملية الاتصالية.

كما تتفق أيضاً مع دراسة (الشهري 2005) تحت عنوان الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء لدى الأمن الجنائي توصل إلى نتائج أهمها: تلعب الاتصالات الإدارية دوراً مهماً في حل المشكلات التي تواجه متخذي القرارات من خلال الانعكاسات الإيجابية ذات علاقة في الدقة، انجاز المهام، رفع مستوى الأداء، سرعة ودقة إبلاغ متخذي القرارات بالمعلومات.

يمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن معظم نشاطات المؤسسة عبارة عن اتصالات، وسرعة انسياب المعلومات بين جميع المستويات الإدارية بكل سهولة ووضوح بين المديرية العامة إلى المصالح التنفيذية واستخدامها لوسائل اتصالات فعالة، كما يعود أيضاً إلى التنظيم الجيد للمؤسسة، توفير المؤسسة تكويناً لكل عمالها بغرض تطوير مهاراتهم وقدراتهم، والتمرس الجيد لنظم المعلومات والاتصالات.

1-2-2 تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى

- توجد علاقة بين أنماط الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية لدى عمال المؤسسة .RD//SPE

من خلال النتائج المتحصل عليها توصلنا إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين أنماط الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية عند مستوى الدلالة 0,01.

تتفق هذه الدراسة مع دراسة (غيث 1992) تحت عنوان "اثر أنماط الاتصال الإداري لدى القيادات التربوية في مديرية التربية والتعليم على درجة فاعلية الممارسات الإدارية القيادية لمديري المدارس ومديراتها الثانوية الحكومية في محافظة عمان"، التي توصلت إلى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لأنماط الاتصال الإداري لدى القيادات التربوية هي على الترتيب نمط الاتصال التفاعلي، ونمط الاتصال الإداري في اتجاهين، ونمط الاتصال الأفقي، ونمط الاتصال الإداري الصاعد، ونمط الاتصال الإداري الهابط كما أظهرت الدراسة فعالية الممارسات الإدارية، كما تتفق أيضاً مع دراسة (الربابعة 1996) تحت عنوان "نمط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية وأثره على علاقتهم مع المعلمين في محافظة عجلون". وقد بينت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية عند مستوى الدلالة \leq من ألفا بين أنماط الاتصال الإداري لدى المديرين وعلاقتهم الشخصية مع المعلمين .

ويمكن تفسير هذه النتيجة أن المؤسسة تتوفر على اتصالات بين جميع المستويات الإدارية (الصاعد النازل، الأفقي) بشكل مستمر، التوقيت المناسب، وبكل سهولة وهذا عائد إلى طبيعة العمل أي الاتصال الدائم بين فروع ووحدات المؤسسة، كما يعود ذلك إلى إتباع المؤسسة سياسة الباب المفتوح باعتباره عامل

يساهم في التعرف على جميع المشاكل والاختلالات المحيطة بنظام المؤسسة. وتعزيز العلاقات الإنسانية مما يوفر التوافق والاستقرار المهني والذي بدوره يؤمن الريادة والنجاح للمؤسسة.

1-2-3- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

- توجد علاقة بين وسائل الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية لدى عمال (RD//SPE).

من خلال النتائج المتحصل عليها توصلنا إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين وسائل الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية عند مستوى الدلالة 0,01.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة (السبيعي 2003) التي هدفت إلى التعرف على "دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية". حيث توصل إلى أن أكثر تقنيات ووسائل الاتصالات الإدارية ذات فاعلية في اتخاذ القرارات الإدارية اعتبر أن الاتصالات الكتابية أكثر فاعلية ثم تليها الوسائل الشفهية.

كما تتفق مع دراسة (محمد مزيان 2003) التي هدفت إلى الكشف عن "الاتصال وعلاقته بتغيير اتجاهات العمال" حيث توصل إلى أن 76,83% من العمال يفضلون الاتصال الشفوي والمقابلات الفردية كأحسن وسيلة للاتصال بالمسؤولين.

كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Byrine Iemary 2006) التي تناولت "رضا العاملين عن نوعية المعلومات المدركة في الشركة ووحداتها الإدارية وكذلك نوعية الأخبار الملحة المنقولة عبر وسائل الاتصالات المختلفة" وتوصل إلى أن وسائل الاتصالات أكثر رضا كالبريد الإلكتروني ذات علاقة إيجابية لرضا العمال.

يمكن تفسير هذه النتيجة أن المؤسسة تعتمد بالدرجة الأولى على الاتصالات الإلكترونية والتي تكون موجهة إلى الخارج، وبكونها أيضاً تعزز من فاعلية الاتصالات بين جميع المستويات الإدارية بين

فروع ووحدات المؤسسة، ويعود ذلك لاستخدامها للبريد الالكتروني بشكل مكثف يسمى "TENESIK" واستخدامها أيضا للوسائل الكتابية خاصة التقارير بين فروع المؤسسة والإدارة واستخدامها للهاتف باعتبار هذه الوسائل مهمة لطبيعة العمل في المؤسسة.

1-2-4- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

توجد علاقة بين مهارات الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية لدى عمال مؤسسة (RD//SPE).

من خلال النتائج المتحصل عليها توصلنا إلى وجود علاقة دالة إحصائيا بين مهارات الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية عند مستوى الدلالة 0,01. تتفق هذه النتيجة مع (Nabaji 2007) التي هدفت إلى الكشف "عن اتجاهات المعلمين نحو فعالية الاتصالات في المدارس" اقترحت الوصول إلى فعالية الاتصالات الإدارية من خلال المساعدة على استخدام مهارات الاتصالات الفعالة.

كما تتفق مع دراسة (Miller 2000) ان مهارات الاتصال الإداري بهدف التعرف إلى "إدراك موظفي ومديري ومستخدمي المعلومات لأهمية مهارات الاتصالات الإدارية في أمريكا". حيث توصلت إلى أن الاتصال أكثر أهمية من تطور المهارات التقنية بالنسبة للعاملين في مؤسسات نظم المعلومات، وان هناك اختلاف كبير بين موظفي ومستخدمي نظم المعلومات في مهارات الاتصالات الشفهية والكتابية. ويمكن تفسير هذه النتيجة أن طبيعة العمل في المؤسسة يتطلب توفر مهارات الاتصالات (القراءة التحدث، الكتابة، الإنصات) في سيرورة عملية إنتاج الكهرباء وأن المؤسسة تراعي مدى أهمية هذه المهارات في تحفيز العمال وخلق المشاركة في اتخاذ القرارات.

استنتاج عام:

إن محاولتنا لدراسة "الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية" تعتبر خطوة هامة في نطاق تسيير الموارد البشرية، كون الاتصال أساس نجاح واستقرار أي تنظيم وأي مؤسسة حيث كشفت الدراسة الحالية عن مدى أهمية الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية لدى عمال المؤسسة الجزائرية لإنتاج الكهرباء برأس جنات ولاية بومرداس.

وبعد الإلمام بكل جوانب الموضوع من الناحية النظرية قمنا بإعداد أداة الدراسة المناسبة وتطبيقها على عينة مكونة من 80 عامل بطريقة عشوائية بين جميع العمال، وبعد جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً عن طريق SPSS²⁰، وبعد عرضها في جداول وتحليلها ومناقشتها تم الوصول إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة دالة إحصائية للاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية لدى عمال RD//SPE.

أما فيما يتعلق بالفرضيات الجزئية فقد توصلت إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة دالة إحصائية بين أنماط الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية لدى عمال RD//SPE.

- وجود علاقة دالة بين وسائل الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية لدى عمال RD//SPE.

- وجود علاقة دالة إحصائية بين مهارات الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية لدى عمال RD//SPE.

أهم ملاحظتنا:

من خلال دراستنا الميدانية للمؤسسة وحدة إنتاج الكهرباء برأس جنات على أن المؤسسة تتوفر على ما

يلي:

- تبني المؤسسة نظام معلوماتي فعال "COSWIN" "GMAO".
- الظروف الفيزيائية الملائمة.
- تقيد العمال بالنظام الداخلي للمؤسسة.
- تقيد العمال بالألبسة الوقائية(الخوذة القفازات).
- توفير الأمن الداخلي للمؤسسة لحماية الموارد البشرية، التقنية، العتاد الصناعي الخاص بها.
- إخضاع العمال لدورات تكوينية خارج البلاد بغرض تطوير كفاءتهم المهنية.
- توفير مطعم خاص بالعمال.
- توفير وسائل النقل للعمال.

الاقتراحات:

بناء على النتائج والاستنتاجات والملاحظات التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم بعض

الاقتراحات التي تخدم أهداف المؤسسة مستقبلا:

- استخدام الإمكانيات البشرية والمالية والتقنية بعقلانية والاستفادة منها فيما يخدم أغراض وأهداف المؤسسة.

- تعزيز العلاقات الإنسانية بين العمال.

- مواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية التي تزيد من فعالية وكفاءة المؤسسة.

- مراعاة الدقة في استخدام التوقيت المناسب بين الرئيس والمرؤوسين لما لذلك من اثر ايجابي على طبيعة العلاقة مع العاملين وخلق جو تنظيمي تسوده الثقة والارتياح.

- فازدهار المؤسسة وبقائها واستمرارها لا يتوقف بالدرجة الأولى على مدى نجاحاتها أو الزيادة في منتوجاتها وإنما يتوقف على مدى ولاء العمال للمؤسسة ورضاهم عن العمل.

خاتمة

خاتمة:

لقد ظهرت الحاجة الماسة لوجود اتصالات إدارية فعالة تساعد في اتخاذ قرارات سليمة وفعالة وبناء على ذلك تناولت هذه الدراسة موضوع "الاتصالات الإدارية وعلاقتها بتحقيق فاعلية القرارات الإدارية على مستوى المؤسسة الجزائرية لإنتاج الكهرباء برأس جنات ولاية بومرداس" والهادفة إلى إظهار مدى أهمية الاتصالات الإدارية على مستوى إدارة المؤسسة، لما توفره من معلومات صحيحة قرارات سليمة و إحداث ردود وأفعال وسلوكات مرغوبة تتوافق مع أهداف وطموحات عمال المنظمة في آن واحد وتحسين بيئة العمل من خلال توفير أجواء فاعلة للعاملين لممارسة العمل بيسر وتفاعل.

من خلال هذه الدراسة الميدانية تم التحري عن واقع "مؤسسة جزائرية لإنتاج الكهرباء"، وتوصلنا إلى أن الاتصال الإداري ذات فاعلية من خلال قدرته على إيصال جميع المعلومات بالموصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب على مستوى جميع المستويات التنظيمية للمؤسسة، مما يسمح بتفعيل القرارات التي يتم اتخاذها في كل مستوى تنظيمي، ثم توصلنا إلى أن المؤسسة بحاجة إلى توسيع المشاركة بين المرؤوسين في اتخاذ القرارات بصفة أكثر وتعزيز العلاقات بين العمال والإدارة والمشرفين

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1. إبراهيم شحا، الإدارة العامة للعملية الإدارية، بيروت، دار الجامعية للنشر و التوزيع، د.ط سنة 1983.
2. أحمد الشنتاوي، لقيادة الإدارية الحديثة، دار المعرفة القاهرة، 1967.
3. أحمد بحوش، الاتصال والعولمة، دار الفجر، القاهرة، د.ط، 2008.
4. أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية الإسكندرية، د.ط سنة 2000.
5. أحمد محمد عليق، وسائل الاتصال والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، د.ط، سنة 2004.
6. إسماعيل إبراهيم جمعة، المحاسبة الإدارية ونماذج العمليات في اتخاذ القرارات، الدار الجمعية الإسكندرية.
7. أمل احمد طمعة، اتخاذ القرار والسلوك القيادي، عمان ط. 1، سنة 2006.
8. البدري طارق، أساسيات في علم إدارة القيادة، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ط. 1، 2002.
9. بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة، بين النظرية والممارسة، الأردن، د. ط سنة 2009.
10. بوفلجة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات، الجامعة الجزائرية، د.ط سنة 2006.
11. ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، نظريات، نماذج تطبيق علمي، إدارة السلوك في المنظمة، دار الجامعة الإسكندرية، د.ط، سنة 2005.
12. جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، مدخل وظيفي، دار كلية التجارة، الجامعة الإسكندرية وجامعة بيروت العربية، د ط، سنة 2000.

13. حسن الجيلاني، التنظيم والجماعات، دار الفجر، الجزائر، ط1، سنة2008.
14. حسن حريم ،سلوك التنظيمي، عمان، دار الزهران للنشر والتوزيع، د ط، سنة 1997.
15. حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، د. ط، سنة 2002.
16. خليل محمد حسن الشماع، خضر كاظم محمود، نظريات المنظمة، دار المسيرة الأردن، ط.1، 2000.
17. رافده عمر الحريري، القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، كلية التربية، جامعة البحرين، ط.1، سنة2007.
18. ربحي مصطفى عليان، إحصاء ومناهج وأساليب البحث العلمي بين النظرية والتطبيق دار النشر والتوزيع ، عمان الأردن، ط1، سنة2000.
19. رجاء وحيد دريدري البحث العلمي أساليبه النظرية والممارسة العملية، دار الفكر دمشق د ط، 2000.
20. سيد فهمي، هناء حافظ بدوي ،تكنولوجيا الاتصال والخدمة الاجتماعية، دار النشر للجامعات ، الإسكندرية، سنة1991.
21. شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة، عمان، ط.1، سنة2009.
22. صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي، ط3 ، الدار الجامعية للنشر القاهرة 2001.
23. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات الإسكندرية، د.سنة.
24. الطائي، محمد عبد حسين والخفاجي، نعمة عباس، سنة 2006 ، نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة التنافسية الإستراتيجية، دار الثقافة، عمان ، ط2009، 1.
25. عادل صلاح عمر عبد الجبار ومحمد تترك القحطاني، علم النفس التنظيمي الإداري كلية التربية، جامعة الملك سعود، ط1، سنة2007.

26. عبد الكريم درويش وليلى تكلا، أصول الإدارة العلمية، مكتبة أنجلو المصرية الإسكندرية، ط.2، 1976.
27. علي السلمي، اتخاذ القرارات الإدارية، وكالة المطبوعات الجامعية الكويت، د.ط، 1975.
28. علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، سنة 2004.
29. علي عياصرة، هشام عدنان موسى حجازين، القرارات الإدارية في الإدارة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.
30. علي و السيد، علي احمد، الأسس النظرية والتطبيقية، الاتصالات الإدارية والجماهيرية مكتبة عين شمس، سنة 1982.
31. عمار عوابدي، نظريات القرارات الإدارية، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر سنة 2003.
32. العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع عمان ط3، سنة 2005.
33. غريب عبد السميع، الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، كلية الأدب جامعة حلوان، د.ط، سنة 2002.
34. فايز حسين، سيكولوجيات الإدارة العامة، عمان، د.ط، سنة 2008.
35. فلاح كاظم المحنة، علم الاتصال الجماهيري، الأفكار، النظريات للأنماط، الأردن عمان د ط، 2005.
36. فؤاد الشيخ سالم، صالح محمد حسن، نظرية اتخاذ القرار، عمان، ط1، سنة 2001.
37. كاسر نصر المنصور، نظام المعلومات التسويقي، دار الجامعية الأردن، ط2، سنة 2005.
38. كريم ناصر علي، أحمد محمد مخلف الدليمي، علم النفس الإداري، وتطبيقاته في العمل دار وائل، عمان، جامعة بغداد، ط.1، سنة 2009.

39. كمال دسوقي، سيكولوجية إدارة الأعمال وسلوكيات كفاية الإنتاج، القاهرة، ط.1، سنة 1990.
40. كنعان نواف، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، سنة 2003.
41. محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساليب باستخدام، SSPS، ط2008، 1.
42. محمد أبو ضيف باشا خليل، جماعات الضغط و تأثيرها على القرارات الإدارية والدولية ماهيتها، أنواعها، عوامل تكوينها، مشروعيتها، أهميتها، دار الجامعة الجديدة، د ط 2008.
43. محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية، جورس الدولية، مصر، 2006.
44. محمد الصيرفي، القرار الإداري، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، د.ط، 2007.
45. محمد سلامة غباري، الاتصال و وسائله في الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، 1990.
46. محمد سلامة غباري، الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، د.ط. 1991.
47. محمد سيد فهمي تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية الإسكندرية، د.ط، 2000.
48. محمد سيد فهمي، تكنولوجيا الإعلام والاتصال، د.سنة الاسكندرية.
49. محمد عبيدات محمد، أبو نصار عقل مبيضين، منهجية البحث العلمي، القواعد، المراحل، التطبيقات، كلية الإقتصاد العلوم الإدارية، الأردن، د ط، سنة 1999.
50. محمد فريد الصحن، العلاقات العامة، الإسكندرية، د.ط، سنة 1989.
51. محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، حقوق النشر، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط.1، 2007.
52. مدني علاقي، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، جدة، ط.4، 1996.
53. مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي، مؤسسة الوراق عمان، ط.1، 2000.
54. مي عبد الله، الاتصال والديمقراطية للفضائيات والحرب الإعلامية، دار النهضة العربية بيروت ط.1، سنة 2005.

55. هادي مشعان ربيع، علم النفس الإداري ، جامعة التحدي الجماهيرية الليبية، ط.1، سنة 2008.
56. هالة منصور، الاتصال الفعال، مفاهيمه، أساليبه، مهاراته، الإسكندرية، د.ط، 2000.
57. هناء حافظ بدوي، إدارة المؤسسات الاجتماعية، الأسس والتعليمات، دار المعرفة الإسكندرية د. ط، سنة 1999.
58. ياغي محمد، مبادئ الادارة العامة، عمان ط5، سنة 1996.
59. ياغي، محمد عبد الفتاح، اتخاذ القرارات التنظيمية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
60. إسماعيل مناصريه، دور نظام المعلومات الإدارية في رفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL، رسالة ماجستير 2004.
- رسائل الماجستير:
61. زهراء المنجي، الاتصالات الإدارية في الأجهزة الحكومية العمانية، عمان، رسالة ماجستير 2004.
62. علي الرشيد علي، معوقات استخدام نظم المعلومات، الحاسوبية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، جدة، 2000.
63. المانع محمد بن علي، تقنيات الاتصال الإداري وعلاقته مع الأداء من وجهة نظر الموظفين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، الرياض السعودية، 2006.
64. محمود علي محمد، عبد القادر شلحي، واقع الاتصال في معظم المؤسسات، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، قسنطينة، 1995.
65. المزيد منصور، دور المعلومات في ترشيد القرار الأمني، رسالة ماجستير، غير منشورة أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية معمد الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 1997.

66. محمد عبد الله العنزي، اثر الاتصالات الادارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، 2010.

67. مصعب إسماعيل طبش، دور تقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات حالة تطبيقية رسالة ماجستير، وزارة العربية والتعليم، قطاع غزة، 2008.

68. هزاع السبيعي، دور نظم الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2003.

محاضرة:

69. عابدي محمد السعيد، محاضرات نظرية القرار، سلسلة العلوم الاقتصادية والتجارية جامعة محمد الشريف المساعدة، سوق أهراس ، علوم التسيير، سنة أولى ماستر 2014، 2015.

الملتقيات:

70. نهال سلمي تكييف منظومة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية بالجزائر مع التحديات الألفية الثالثة ملتقى دولي حول الاقتصاد الجزائري جامعة البليدة 2003.

المجالات:

71. الحوامدة، نضال صالح، أثر، خصائص معلومات، القرارات على التكيف مع بيئة المهامات مؤسسة بحوث والدراسات، سلسلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، مجلد 17، عدد 2002، 07.

المقابلات الشخصية:

72. عباس خالد، مراقب تسيير مؤسسة إنتاج الكهرباء، رأس، جنات، يومرداس 2016، 05، 02.

73. ا.عكوش، مدير تسيير الموارد البشرية مؤسسة إنتاج الكهرباء، رأس جنات، بومرداس
.02،05،2016

المراجع باللغة الاجنبية:

74. Ashram .u leader ship de decision making U.S.A Harvard press
2005.

75. Bernard ,the function of the Executive ,Harvard univ press the
prinig 1954.

76. Dorsey.jhon, communication model for administration
administrative science quarterly vol2005.

الرسائل بالأجنبية:

77.Byrne zinta and lemay Elaine, 2006, Defferent media for
organitionel communication ppreption of quality and satisfaction
journal of business vol, 21,Issue2, pp 149, 173.

78.Nabagi ,2007,communication process in school asdeniz univers
city faculty of educational scienes dunilup mar bulvar kompos
,07058 antaly, turkey.

79.T.lotz and F.Donald, 2004, stress, and communication across job
levels after anacqwistion school of human and community
development university of the Witwatersrand, private, bog3, wit
520050, republic of south Africa.

الملاحق

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

الاستبيان:

ملحق رقم(1):الاستبيان

- التعليلة:

أخي العامل في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر تخصص تسيير الموارد

البشرية نقدم إليك هذا الاستبيان الذي يضم عددا من البنود التي تأتي بعنوان علاقة الاتصال الإداري في تحقيق فعالية القرارات الإدارية في مؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء برأس جنات ونرجو منك الإجابة عليها بكل موضوعية وذلك بوضع علامة ونعدك أن ما تقدمه لنا من معلومات ستستخدم لغرض علمي و تقبلوا منا جزيل الشكر .

المحور الأول:

1- البيانات الشخصية :

- الجنس: ذكر أنثى

- السن: سنة

- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

- الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق أرمل

-الاقدمية المهنية: سنة

ملحق رقم (2): يوضح أعضاء صدق المحكمين:

الدرجة العلمية	التخصص	الأساتذة
ماجستير	علم النفس العمل والتنظيم	مجيدر بلال
ماجستير	علم النفس العمل والتنظيم	بلعربي عادل
دكتوراه	علم النفس العمل والتنظيم	الأحسن حمزة
ماجستير	علم النفس العمل والتنظيم	علو زهير

رقم البند	العبارات	اوافق بشدة	اوافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	تتوفر المؤسسة اتصالات واردة من العمال إلى الإدارة بشكل مستمر لاتخاذ القرارات					
2	تشمل الاتصالات الواردة من العمال إلى الإدارة للحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات					
3	توفر المؤسسة اتصالات واردة من العمال للإدارة تتسم بالشمولية كما ونوعا لاتخاذ القرارات					
4	تتوفر في المؤسسة اتصالات واردة من الإدارة إلى العمال تتسم بالوضوح لاتخاذ القرارات المناسبة					
5	تتوفر في المؤسسة اتصالات واردة من الإدارة إلى العمال تتسم بالدقة لاتخاذ القرارات					
6	تشمل الاتصالات الواردة من الإدارة إلى العمال الحصول على جميع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات					
7	توفر المؤسسة اتصالات بين العمال تقوم بتشجيع الشركة في اتخاذ القرارات					
8	توفر المؤسسة اتصالات من العمال بنفس المستوى الإداري بشكل مستمر لاتخاذ القرارات					
9	توفر المؤسسة اتصالات بين العمال بنفس المستوى الإداري للحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات					

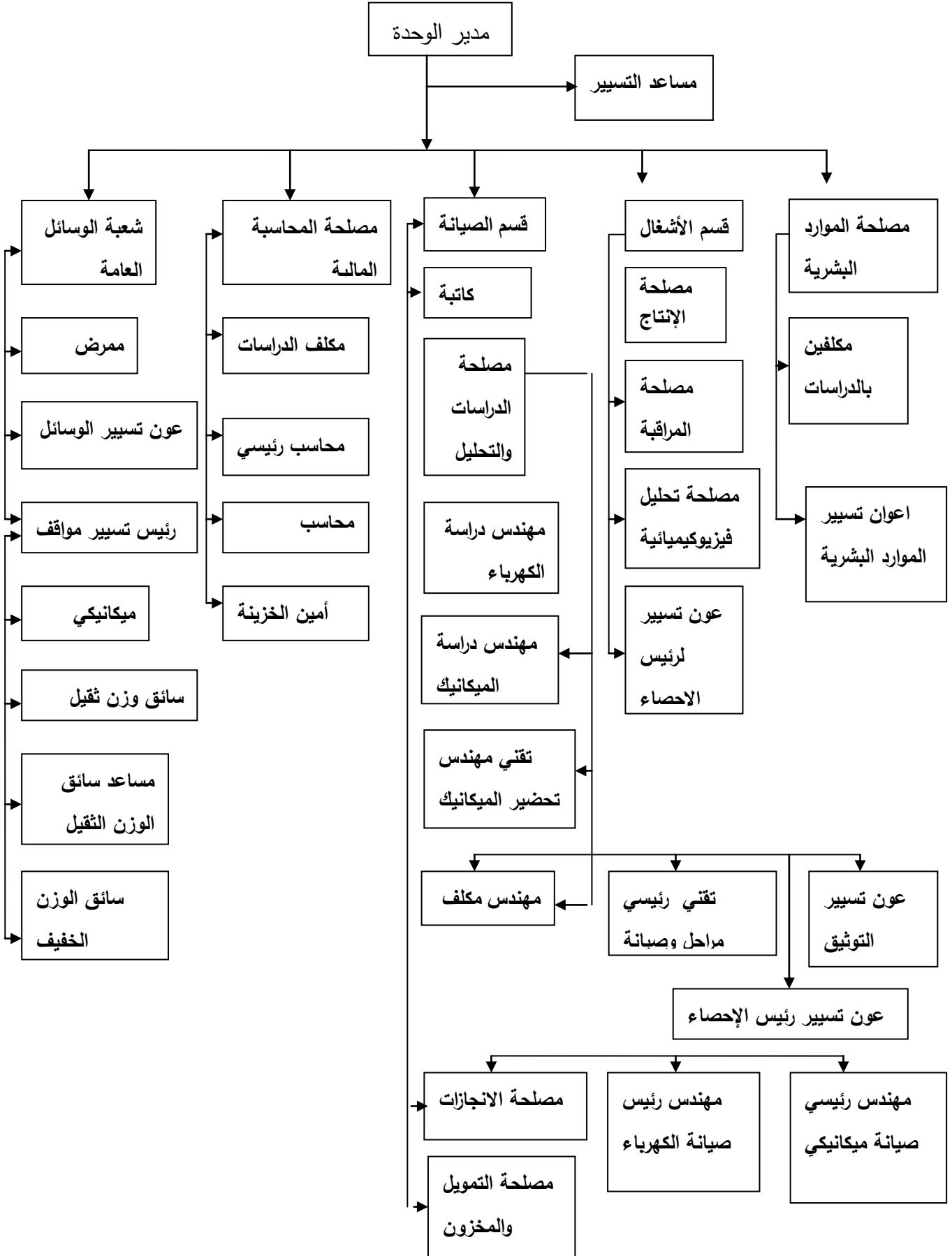
					تستخدم المؤسسة التقارير بشكل مستمر في خدمة القرارات	10
					يتسم الاتصال الكتابي الذي توفره المؤسسة بتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات	11
					يتسم الاتصال الكتابي الذي توفره المؤسسة بالوضوح في خدمة القرارات الإدارية	12
					تستخدم المؤسسة الاتصال الالكتروني (البريد الالكتروني) بشكل مستمر في خدمة القرارات	13
					يسهل الاتصال الالكتروني (البريد الالكتروني) على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات	14
					تستخدم المؤسسة الاتصال الالكتروني الذي يتسم بالوضوح في خدمة القرارات	15
					تستخدم المؤسسة الاتصال الشفوي بشكل مستمر في خدمة القرارات الاتصال الشفوي تستخدم المؤسسة	16
					تستخدم المؤسسة الاجتماعات بشكل مكثف لتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات	17
					يساعد الاتصال الشفوي في توفير معلومات تساعد في اتخاذ القرارات	18

					تستخدم المؤسسة مهارة الكتابة بشكل مستمر في خدمة اتخاذ القرارات	19
					تستخدم المؤسسة مهارة القراءة تتسم بالوضوح في خدمة القرارات الادارية	20
					تستخدم المؤسسة مهارة الاتصالات بشكل مستمر في خدمة القرارات	21
					تستخدم المؤسسة مهارة التحدث بشكل مستمر في عملية اتخاذ القرارات	22

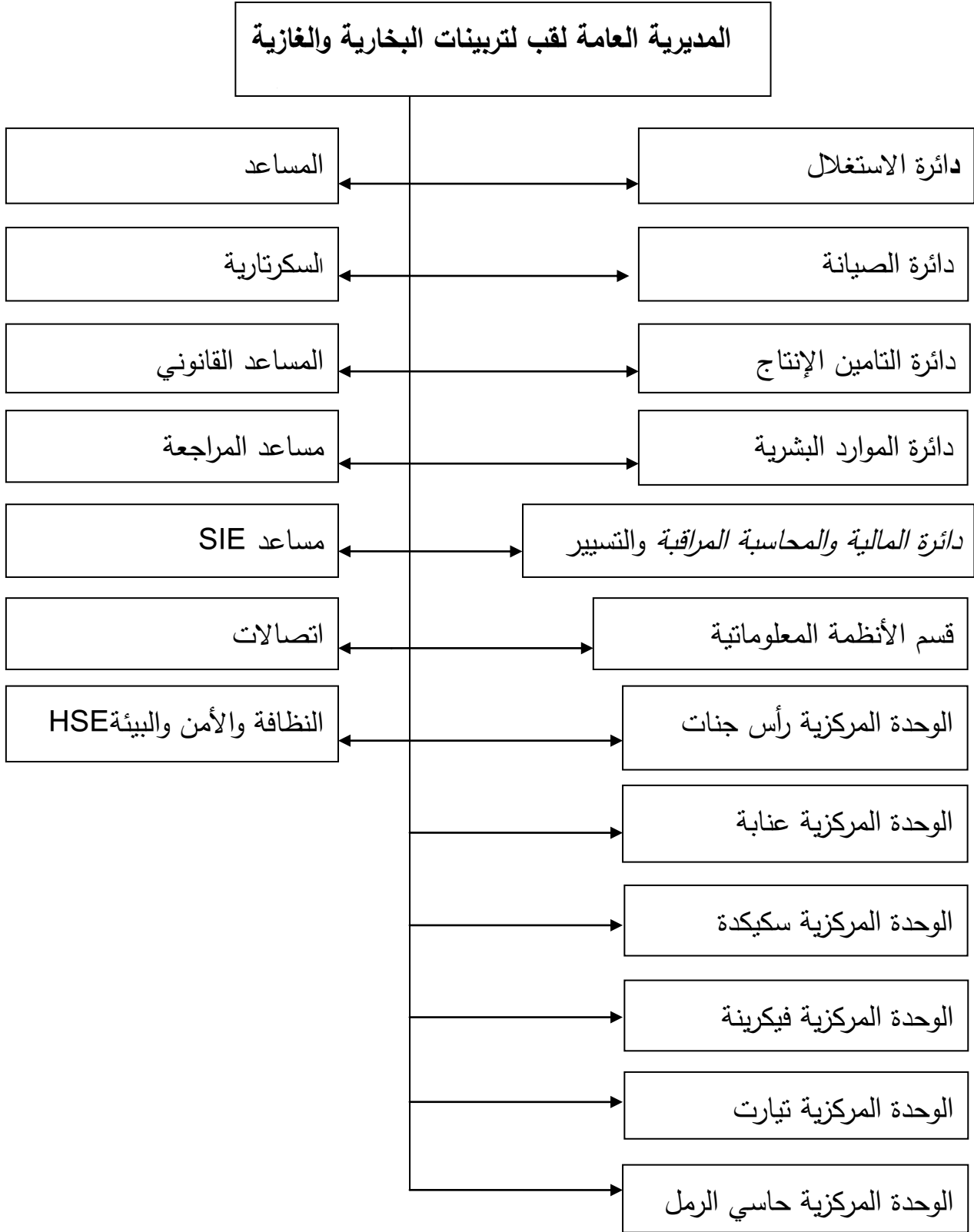
رقم البند	العبارات	اوافق بشدة	اوافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	القرارات التي اتخذها تلقى قبولا من العاملين المعنيين					
2	تحرص المؤسسة على الحصول على كافة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات و ضمان فاعليتها					
3	المعلومات التي توفرها المؤسسة لكم مناسبة على اتخاذ القرارات					
4	توفر المؤسسات معلومات تتسم بالتوقيت المناسب لاتخاذ القرارات					
5	تساهم الاتصالات المتوفرة في المؤسسة في توفير معلومات تسهل تطبيق القرارات الإدارية					
6	تساهم الاتصالات الإدارية في المؤسسة في توفير معلومات تجعل القرارات الإدارية أكثر نجاحا					
7	ينقبل العاملون القرارات الإدارية برغبة حقيقية					
8	يستشير المدير العمال في عملية اتخاذ القرارات الإدارية مما يسهل لهم في تسهيل قبولها					

					تساعد الاتصالات الإدارية في المؤسسة بتوفير معلومات تساعد على اتخاذ قرارات ناجحة	9
					توفر المؤسسة معلومات واضحة تسهل في عملية اتخاذ القرارات الإدارية	10
					اختار البديل الأسهل للتطبيق العملي في اتخاذ قراراتتي	11

ملحق رقم (03) يمثل الهيكل التنظيمي لوحدة إنتاج الكهرباء (SPE//RD)

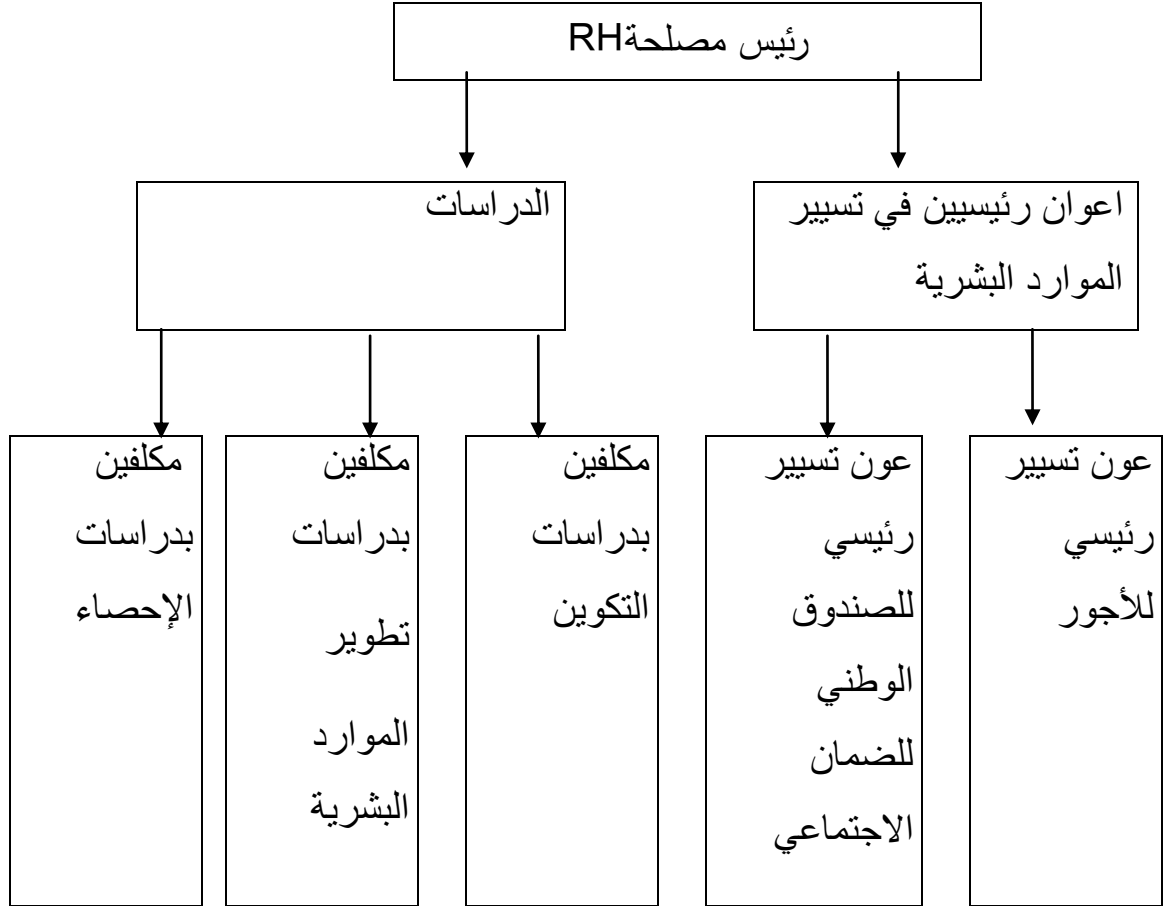


ملحق رقم (04) يمثل الهيكل التنظيمي لشركة إنتاج الكهرباء RD//SPE



(المصدر من ارشيف المؤسسة):

ملحق رقم (05) هيكل تنظيمي لمصلحة الموارد البشرية في الإحصاء



(المصدر من ارشيف المؤسسة)

ملحق رقم (06) ثبات الاتصالات الإدارية:

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	30	100,0
Observations Exclus ^a	0	,0
Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,844	22

ملحق رقم (07) ثبات القرارات الإدارية:

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	30	100,0
Observations Exclus ^a	0	,0
Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,610	11

ملحق رقم (08) يمثل نتائج الفرضية العامة:

Corrélations

Corrélations		x4	decision
x4	Corrélation de Pearson	1	,537**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	80	80
decision	Corrélation de Pearson	,537**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	80	80

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ملحق رقم (09) يمثل نتائج الفرضية الجزئية الاولى:

Corrélations

		anmat	decision
anmat	Corrélacion de Pearson	1	,392**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	80	80
decision	Corrélacion de Pearson	,392**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	80	80

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ملحق رقم (10) نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

Corrélations

Corrélations		
	decision	moyanne
decision	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	,510**
	N	80
moyanne	Corrélation de Pearson	,510**
	Sig. (bilatérale)	1
	N	80

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ملحق رقم (11) يمثل نتائج الفرضية الثالثة:

Corrélations

Corrélations			
		decision	competance
decision	Corrélation de Pearson	1	,369**
	Sig. (unilatérale)		,000
	N	80	80
competance	Corrélation de Pearson	,369**	1
	Sig. (unilatérale)	,000	
	N	80	80

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (unilatéral).

ملحق رقم (12): يمثل قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الفرضية العامة

Tableau de bord

Moyenne	N	Ecart-type
81,5375	80	10,88367

الفرضية الجزئية الأولى

Tableau de bord

Anmat

Moyenne	N	Ecart-type
33,6750	80	6,77257

الفرضية الجزئية الثانية

Tableau de bord

Moyanne

Moyenne	N	Ecart-type
33,3375	80	4,55610

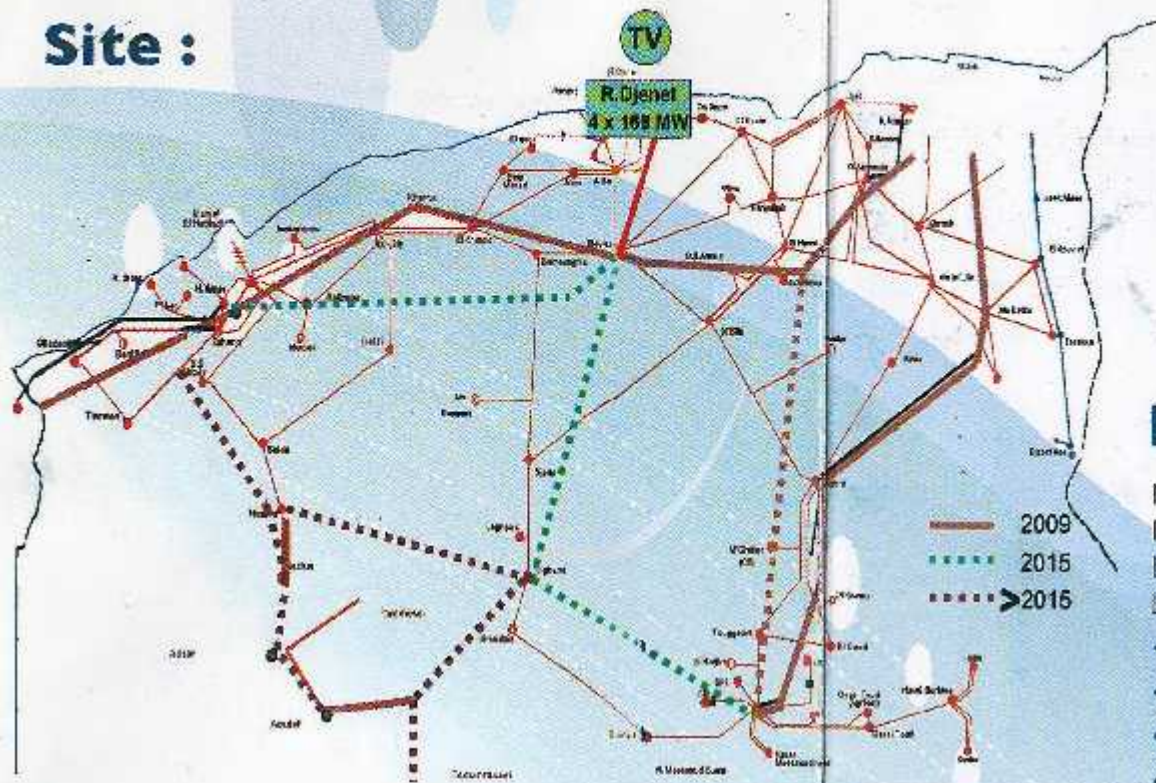
الفرضية الجزئية الثالثة

Tableau de bord

competance

Moyenne	N	Ecart-type
14,5250	80	2,34912

Site :



1. situation géographique :

La Centrale Turbine à Vapeur (TV) de Ras-Djinet située en bord de mer dans la wilaya de Boumerdes à 75 Km à l'est d'ALGER.

Le choix du site s'est fait sur la base des critères suivants

- Proximité de Consommateurs importants :
- Condition du sous sol favorable, ne nécessitant pas de fondations profondes

2- Superficie :

Superficie couvre 48 hectares

3- Investissement :

Montant total des contrats pour l'ensemble du projet est de :

- 133,7 Million de DM
- 3,34 milliard ATS
- 12,5 million de DA

Historique :

Marché N° : 80/103 KDM

Date de mise en vigueur : Juin 1981

La durée de réalisation globale : 5 ans

Les dates de mise en service des groupes :

- Groupe 1 : Décembre 1985
- Groupe 2 : Juin 1986
- Groupe 3 : Juillet 1986
- Groupe 4 : Février 1987

La centrale :

La Centrale de Ras-Djinet d'une puissance totale de 672 MW borne usine est composée de quatre (04) groupes de 168 MW chacun, de type thermique vapeur.

Le combustible utilisé en régime normal est le gaz naturel à partir du gazoduc de Hassi Rmel (GGI).

La centrale peut fonctionner au fuel comme combustible de secours.

La construction de cette centrale a été entamée en 1981 dans le cadre du contrat conclu avec le consortium AUSTRO-ALLEMAND : SIEMENS-KWU-SGP

Les entreprises algériennes ayant participé à la réalisation de ce projet sont : ENCC, ETTERKIB, BATIMETAL, GENISIDER, INERGA, SNLB, PROSIDER, ENATUB, SNIC, GTP, SONATRAM, SOGEP.

Principaux équipements :

Équipements	Caractéristiques techniques
Chaudière	Consommation gaz : 40 Nm ³ /h Consommation fuel : 44 m ³ /h Débit vapeur : 520 t/h Pression ballon : 160 bars Trois (03) corps : HP, MP et BP T° admission HP: °540 C.
Turbine	Six (06) scourrages Courbe de charge (5 Mw / minute) capacité de réglage de fréquence de 27 Mw instantané). Puissance nominale 220 MVA
Alternateur	Système de réfrigération : Hydrogène Tension et courant de sortie : 5.5 Kv et 8000 A



Performances :

Depuis la mise en service de la centrale, des résultats satisfaisants ont été enregistrés notamment sur les volets de disponibilité, fiabilité et consommation spécifique.

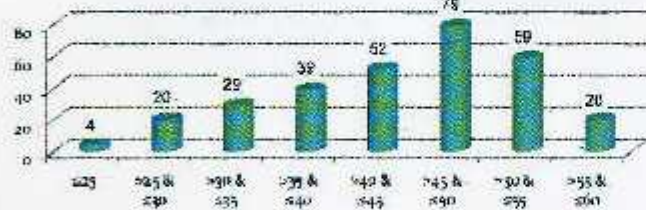
Il y a lieu de signaler que la centrale de Ras-Djinet représente actuellement environ 6,5 % de la puissance installée SPE et une puissance produite avoisinant les 12 % de la production de SPE.

Ressources Humaines

L'effectif de la centrale en 2015 est de 357 agents :

- Cadre	92
- Maîtrise	201
- Exécution	64

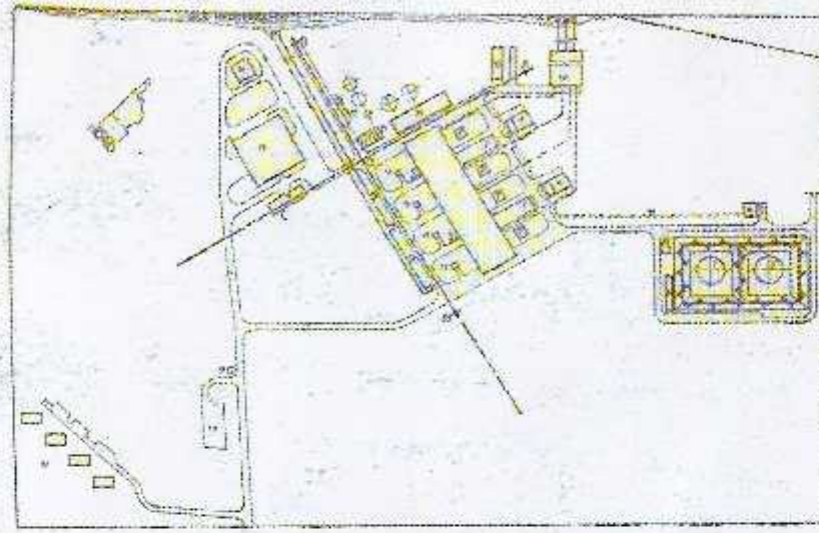
Répartition des effectifs par tranches d'âge



Environnement

Telle qu'elle a été conçue la centrale respecte les règles et normes régissant les rejets et nuisances :

- Émissions sonores : <math>< 90</math> Db à 1 mètre de la source
- Émission de gaz : CO <math>< 50</math> ppm
- Rejets liquides : Cl2 <math>< 0,2</math> mg/l en eau de mer.



Centrale Thermique de Ras-Djinet PLAN DE MASSE

Légende:

- | | |
|---------------------------------------|-----------------------------------|
| 1- Salle des machines | 15- Atelier magasin |
| 2- Chaudières | 16- Station de pompage |
| 3- Locaux des auxiliaires électriques | 17- Canal de rejet d'eau de mer |
| 4- Locaux des auxiliaires mécaniques | 18- Poste de garde |
| 5- Tours de prise d'eau de mer | 19- Parking |
| 6- Station détente gaz | 20- Station de chloration |
| 7- Réservoir stockage fuel | 21- Préparation d'eau potable |
| 8- Station pompage et dépotage fuel | 22- Déméralisation |
| 9- Local d'alimentation en H2 | 23- Fosse de neutralisation |
| 10- Poste d'incendie à mousse | 24- Dessalement d'eau de mer |
| 11- Rack à tuyauteries | 25- Station des pompes d'incendie |
| 12- Aire des transformateurs | 26- Pompes d'eau déminéralisée |
| 13- Bâtiment administratif | 27- Logements d'exploitation |
| 14- Cantine | |

Centrale Turbine à Vapeur «TV» de Ras-Djinet 4x168 MW

