



الموضوع

دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة طولقة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية
تخصص: تسيير واقتصاد مؤسسة

الأستاذ المشرف:
محمد علي بلحسن

إعداد الطالب(ة):
خليفة سلمى

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	كريمة عمران	أستاذ محاضر أ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	محمد علي بلحسن	أستاذ مساعد أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	حمريط رشيد	أستاذ محاضر أ	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّةَ بَيْنَ
الَّذِينَ يَرْضَاهُ لِيُخْرِجَهُمْ
مِنَ الظُّلُمَاتِ إِلَى النُّورِ بِإِذْنِهِ
وَيَهْدِي لَهُمْ صَبِيحًا وَسَائِرًا
مِمَّا يَشَاءُونَ إِنَّ فَضْلَهُ
كَبِيرٌ عَظِيمٌ

شكر وعرفان

الشكر أولاً لله عز وجل الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع، كما لا أنسى ان أوجه شكري

للأستاذ المشرف "محمد علي بلحسن" لقبوله الاشراف على هذه المذكرة وعلى مساعدته

وتوجيهاته القيمة التي كانت عوناً لي لإتمام هذا العمل.

الى كل من ساعدني من قريب او بعيد ولو بالكلمة الطيبة، لهم جميعاً فائق التقدير والاحترام.

الملخص:

تم في هذا البحث معالجة موضوع دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية حيث قسم إلى ثلاث فصول الفصل الأول تم التطرق فيه إلى الأسس النظرية للاتصالات الإدارية وذلك بالتطرق إلى نشأتها ومفهومها وخصائصها ومكوناتها وأنواعها وأغلب المفاهيم النظرية لها.

أما الفصل الثاني فكان عن اتخاذ القرارات وأيضا حاولنا من خلاله إيضاح المفاهيم النظرية لهذا العنصر من تعريفه وأنواعه ومبادئه وخصائصه وغيرها من المفاهيم المرتبطة به

والفصل الثالث كان عبارة عن دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر- فرع طولقة حاولنا من خلاله دراسة المفاهيم النظرية التي تناولناها في الفصلين السابقين على أرض الواقع.

الكلمات المفتاحية:

اتخاذ القرار-الاتصالات الإدارية-مؤسسة-قرار-اتصال

In this research, the issue of the role of administrative communication in decision-making in the economic enterprise was addressed, as it was divided into three chapters. The first chapter was dealt with the theoretical foundations of administrative communication by addressing its origin, concept, characteristics, components, types and most of its theoretical concepts.

As for the second chapter, it was about making decisions and also through it we tried to clarify the theoretical concepts of this element in its definition, types, principles, characteristics and other concepts associated with it.

The third chapter was a case study of the Algerian Telecom Corporation - a branch of Biskra, through which we tried to study the theoretical concepts that we covered in the previous two chapters on the ground.

key words:

Decision-making - administrative communication - institution - decision - communication

قائمة المحتويات

	البسمة
	شكر
	الملخص
I	فهرس المحتويات
IV	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
1	الفصل الأول: الإطار النظري للاتصالات الإدارية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية الاتصال الإداري
3	المطلب الأول: مفهوم الاتصالات الإدارية ونشأتها
6	المطلب الثاني: نظريات الاتصالات الادارية
8	المطلب الثالث: خصائص ووظائف وأهمية الاتصالات الإدارية
12	المطلب الرابع: أنواع وطرق الاتصالات الإدارية
15	المبحث الثاني: أساسيات الاتصالات الإدارية
15	المطلب الأول: عناصر ومقومات الاتصالات الإدارية
17	المطلب الثاني: شبكات ووسائل الاتصالات الإدارية
20	المطلب الثالث: معوقات وعوامل تحسين الاتصالات الإدارية
27	خلاصة
28	الفصل الثاني: عملية اتخاذ القرارات الادارية
29	تمهيد

30	المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرار
30	المطلب الأول: نشأت وتعريف عملية اتخاذ القرار
36	المطلب الثاني: خصائص وأهمية عملية اتخاذ القرار
37	المطلب الثالث: أنواع وطرق باتخاذ القرار
39	المطلب الرابع: مبادئ وخطوات صنع (اتخاذ) القرار.
42	المبحث الثاني: أساسيات في عملية اتخاذ القرار
42	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار
45	المطلب الثاني: إيجابيات وسلبيات المشاركة في اتخاذ القرار
46	المطلب الثالث: مشاكل الإدارة في اتخاذ القرار وتحسين عملية اتخاذ القرار
50	المطلب الرابع: دور نظم الاتصالات في اتخاذ القرار
52	خلاصة
53	الفصل الثالث: واقع الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرار في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة طولقة
54	تمهيد
55	المبحث الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر
55	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر
58	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر
63	المطلب الثالث: الأهداف اتصالات الجزائر والخدمات التي تقدمها
64	المبحث الثاني: تحليل المقابلة
64	المطلب الأول: أسئلة المحور الأول المتعلقة الاتصالات الادارية
67	المطلب الثاني: أسئلة المحور الثاني المتعلقة باتخاذ القرارات الادارية
69	المطلب الثالث: تحليل والتعليق على المقابلة

70	خلاصة
71	خاتمة
75	قائمة المراجع

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
7	أهداف الاتصال الاجمالية في المؤسسة	الشكل رقم(01)
35	خطوات اتخاذ القرار	الشكل رقم(02)
57	المديريات الإقليمية لاتصالات الجزائر	الشكل رقم(03)
62	الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر	الشكل رقم(04)

مقدمة

منذ أن وجد الإنسان على سطح الأرض وهو يسعى إلى الاتصال مع الآخرين مستعملاً أساليب مختلفة تتوافق كل منها مع طبيعة المرحلة الحضارية التي تمر بها البشرية، وهذا من أجل تبادل الخبرات والمعلومات اللازمة فوظائف الإدارة المختلفة كالتخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والتنسيق والإشراف والمتابعة الرقابة تؤدي جميعها بواسطة الاتصالات، كما أن المبادرة باتصال جيد وفي الوقت المناسب، تكون وراء نجاح الكثير من النشاطات والأعمال الرسمية خاصة في التنظيم، وقد تم تشبيه دور الاتصال الإداري في تسيير الموارد البشرية بأنه يعمل داخل المؤسسة كما تعمل الدورة الدموية في الجسم. كما أن الاتصالات الإدارية السليمة والدقيقة لها تأثير كبير على فعالية "المنظمة" وهي ضرورية لتحديد المواقف والمشاكل الإدارية بشكل واضح ووضع حلول مناسبة مع حساب كل التوقعات والنتائج المترتبة عن ذلك فعملية اتخاذ القرارات تبنى على مجموعة من المعطيات والمعلومات الصحيحة ذات الصلة بالموضوع المطلوب أو المشكل المراد حله وبالتالي اتخاذ القرار بشأنه، وعليه فإن عدم قدرة الاتصالات الإدارية على نقل وتوصيل المعلومات بالسرعة والدقة المطلوبين يمثل عائقاً أمام عملية إتخاذ القرار.

حيث إن الاتصال يمثل الدعامة الأساسية في كل مؤسسة، فهو يساهم في زيادة الإنتاجية والانسجام والتماسك بين العاملين ضمن مجال العمل، وتوحيد جهودهم لحل المشكلات التي تواجههم. ألا وأن كفاءة ونجاح أي مؤسسة مرتبط بمدى فعالية ونشاط العملية الاتصالية وتأثيرها على باقي العمليات الإدارية، والتي تتوقف بحد ذاتها على فعالية تقنيات وأدوات الاتصال المستعملة، ولقد تزايدت أهمية الاتصال في العصر الحالي بتزايد عدد وحجم المنظمات، فهي تعبر عن التفاعل الإنساني الذي يساعد على تعزيز الروابط والتعاون بينهم، مما يسمح بنقل المعلومات وتبادل الأفكار والخبرات بيسر وسهولة، فأى قصور في نظام الاتصال شأنه أن يعطل أو يؤخر سير الإدارات، كيف ألا وهي الجسر الموصل بينها وبين العمال.

الإشكالية

من خلال ما سبق ذكره نطرح الإشكالية التالية:

ما دور الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية؟

بناءً على السؤال الرئيسي يمكن طرح جملة من التساؤلات الفرعية نوردتها فيما يلي:

1- فيما تتمثل معيقات الاتصال الإداري الناجح؟

2- ما هي المعوقات التي تحول دون نجاح عملية اتخاذ قرارات؟

3- ماهو دور الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرار في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

الفرضيات:

1- تتمثل معوقات الاتصال الإداري الناجح في عدم توفر الوسائل التكنولوجية التي تواكب التطورات الحاصلة.

2- من أهم المعوقات التي تحول دون نجاح عملية اتخاذ القرار عدم مشاركة جميع الأطراف فيه وتفرّد جهة معينة به.

3- يكمن دور الاتصال الإداري في تسهيل وتسريع عملية اتخاذ القرار

أهمية البحث:

تتضح أهمية هذا البحث من خلال أهمية الاتصال في المؤسسة ومكانه في ضمان توفر المعلومات، ومدى تحقيق المؤسسة لأهدافها باتخاذ قرارات رشيدة بحيث تؤدي هذه القرارات لتحقيق أهداف المؤسسة والمساعي التي ترمي لإليها.

أسباب اختيار البحث:

إن من أسباب اختيار هذا الموضوع تكمن في عدة مبررات، أبرزها ما يلي:

1- التعرف على واقع الاتصال الإداري بمؤسسات العمومية الجزائرية ومدى تأثيره على عملية اتخاذ القرار.

2- رغبة الطالبة في تناول الاتصال وتأثيره في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الجزائرية

3- معرفة دور الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرار.

أهداف الدراسة:

-الوقوف على المعوقات التي تحد من كفاءة تقنيات الاتصالات الإدارية؛

-تحديد مدى مساهمة توظيف تقنيات الاتصال في فعالية عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الجزائرية؛

-الوقوف على المقترحات التي تزيد من كفاءة تقنيات الاتصالات الإدارية ودورها في خدمة اتخاذ القرارات.

منهج البحث

اعتمدنا في هذا البحث على "المنهج الوصفي التحليلي" وذلك من خلال التطرق إلى الجانب النظري للموضوع من مفاهيم وخصائص وأنواع.....الخ في كل من الفصلين الأول والثاني، أما في الفصل الثالث فاستخدمنا "منهج دراسة حالة" ويتعلق الأمر بدراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر.

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوعنا ونذكر منها:

- 1-مذكرة ماستر بعنوان "الاتصال ودوره في ترشيد قرارات المؤسسة-دراسة حالة المخبر الصيدلاني الجزائري"، المركز الجامعي العقيد أكلي محند أولحاج -البويرة، سنة،2012 لطالبة كودارلي حياة وظريف نورة.
- 2-رسالة ماجستير بعنوان "مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية، تخصص علم النفس وعلوم التربية، سنة 2005 للطالب سليم كفان.
- 3-مذكرة ماستر بعنوان "دور نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرار"، جامعة بن يوسف بن خدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة دالي إبراهيم الجزائر، سنة 2012، للطالبة حمودي زهوة.
- 4-رسالة ماجستير بعنوان " دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات، تخصص إدارة الأعمال، سنة2008، لطالب مصعب إسماعيل طبش.

هيكلية البحث

قسمنا خطة دراسة هذا البحث إلى ثلاث فصول حيث تضمن كل فصل مبحثين، الفصل الأول كان بعنوان "الاتصالات الإدارية" والذي قسم إلى مبحثين الأول بعنوان " ماهية الاتصالات الإدارية" والثاني بعنوان " أساسيات الاتصالات الإدارية" أما الفصل الثاني فكان بعنوان "اتخاذ القرارات الإدارية " والذي يضمن المبحث الأول " ماهية عملية اتخاذ القرار" أما المبحث الثاني فكان بعنوان "أساسيات في عملية اتخاذ القرار" وأخيرا الفصل الثالث والذي جاء بعنوان "الدراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر" وتضمن المبحث الأول " التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر" أما المبحث الثاني فكان بعنوان " تحليل المقابلة"

صعوبات البحث:

هناك عدة صعوبات واجهتنا عند الغوص في هذا البحث من بينها:

- 1- قلة المراجع بسبب الوباء الذي انتشر هذا العام (كورونا) مما أدى إلى غلق المكتبة؛
- 2- صعوبة الحصول على تطابق في المعلومة؛

الفصل الأول:

الإطار النظري للاتصالات الإدارية

تمهيد

لا يتوقف نجاح المنظمة على كفاءة أفرادها فقط وإنما أيضا على التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي ويتمثل ذلك في الدور الذي يلعبه الاتصال في بناء وتشغيل فرق العمل، ففي كل المستويات التنظيمية تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات والمشاعر والانطباعات بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الجماعات، والاتصال فضلا عن كونه أساسا جوهريا تركز عليه كافة عناصر العملية الإدارية، ويتوقف عليه نجاحها فإنه أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للأفراد وتوجيه جهودهم في الأداء، وعليه سنحاول في هذا الفصل الامام بمفهوم الاتصال الإداري من خلال المبحثين:

المبحث الأول: ماهية الاتصال الإداري**المبحث الثاني: أساسيات الاتصالات الإدارية**

المبحث الأول: ماهية الاتصال الإداري

إن للاتصالات الإدارية أهمية واضحة وضرورة ملحة في المنظمة وذلك لكون الاتصال الفعال بصورة عامة بين الأفراد داخل المجموعة الواحدة أو بين المجموعات المختلفة يحقق تقدماً ونموً واضحاً للأفراد والجماعات، فهو يمكن من تحليل المشكلات والأمور بطريقة سلمية والتوصل للنتائج والحلول الصحيحة.

المطلب الأول: مفهوم الاتصالات الإدارية ونشأتها

عملية الاتصال بشكل عام تعني تبادل المعلومات من أجل إحداث التغيير في سلوك الآخرين، كما أنه طريقة لتبادل وجهات النظر بين طرفين تجمعهما مصالح مشتركة، حيث سنحاول في هذا المطلب التطرق لمفهوم الاتصالات الإدارية ونشأتها

أولاً: نشأت الاتصالات الادارية

يعتبر الاتصال الإداري من الفروع الجديدة في العلوم الاجتماعية، وقد انبثق عن دراسات علم النفس الاجتماعي ونظريات التنظيم ونظريات الاتصال، ويتناول هذا الميدان بالدراسة والتحليل عملية الاتصال في المؤسسات وفي المنظمات بصفة عامة، وبالرغم من تركيز الباحثين في هذا المجال على دراسة اتجاه الاتصال، فإن مواضيع أخرى هامة كشبكات الاتصال، وتوزيع المعلومات وعلاقة الاتصال بخط التنظيم المختار تشكل محاور أساسية في هذا الميدان.

وكثيرون من تناولوا هذا الموضوع الهام والحي بالدراسة والتمحيص خاصة وأن العالم اليوم قد صار شبكة اتصالات معقدة، أي أننا نعيش ونتفاعل على جميع المستويات، وإن كان الكثير لا يدرك في إطار المنظمات والشبكات تنفرد بأسلوب اتصالها. وكما قلنا فكثيرون هم من تناولوا هذا الموضوع (الاتصال التنظيمي) أمثال: روبرت وأوريلي وبريتون وبورتر (1974) وریشيتو (1977) وكولد هيبرو بورتر وبيتس وليزنيك (1978) وريدنغ (1977)، يلح كثير من الباحثين مثل فرانس ومونج وراسل (1977) بأن الاتصال التنظيمي مفهوم مستقل عن بقية المفاهيم السلوكية الأخرى وذلك لاعتقادهم وقناعتهم بضرورة استعمال مفهوم الاتصال كأداة تحليلية تفسيرية للسلوك البشري داخل المنظمات.

وإذا كان رواد مدرسة العلاقات الإنسانية قد أولوا موضوع الاتصال وخاصة الاتصال اللارسمي عناية خاصة لم يسبقهم إليها أحد من الباحثين المعاصرين فإن موضوع الاتصال التنظيمي لم يصبح مفهوماً مستقلاً عن بقية المفاهيم

السلوكية الأخرى إلا في إطار مدرسة الأنساق المفتوحة التي أولت الاتصال الرسمي واللا رسمي أهمية كبيرة وذلك على نطاق متلف المستويات التنظيمية واهتمت بتفاعل المنظمة بمحيطها الخارجي وخاصة في مجال تبادل الطاقة بأشكالها المختلفة والحصول على المعلومات.

وانطلاقاً من تناول وظائفه فإن كاتز وكاهن (1978) باعتبارهما من أشهر الباحثين في إطار مدرسة الأنساق المفتوحة يلحان على عدم اعتبار الاتصال عملية تحدث بين مرسل ومستقبل فقط بل ينبغي النظر على علاقة الاتصال بالنسق الاجتماعي الذي يحدث فيه وبوظيفته الخاصة التي يؤديها في إطار ذلك النسق ، وعلاوة على هذا التأكيد فإن الاتصال قد يأخذ شكل متغير مستقل يؤثر في متغيرات تابعة كما انه قد يكون هو نفسه متغيراً تابعاً يتأثر بمتغيرات مستقلة أخرى وذلك كتأثره بنمط القيادة أو السلطة التنظيمية أو أنماط القوة السائدة في المنظمة ، ويرى باحثون آخرون مثل : كولهبير وبورتر وبييتس ولزنيك (1978) بأن البحوث الميدانية قد بينت إمكانية إسهام الاتصال التنظيمي في حل مشاكل التنسيق والتخطيط والعلاقات الإنسانية على جانب تنمية المصادر البشرية للمنظمة. (سليم كفان، 2004-2005، الصفحات 30-31)

ثانياً: تعريف الاتصالات الإدارية

تتعد تعريف الاتصالات الإدارية وتختلف باختلاف الباحثين والمفكرين ونذكر من هذه التعاريف:

هي عبارة عن تفاعل بين طرفين أو أكثر لمعالجة موقف معين ولتبادل المعلومات بهدف تحقيق تأثير لدى أي أو كل من الطرفين والاتصالات عملية تأثير متبادل ونظراً لأن المعلومات أو البيانات هي القلب النابض للعملية الإدارية وأهميتها في تصريف الإدارة فإن هناك ضرورة قصوى في تنظيمها بما يحقق انسياب هذه المعلومات وبما يكفل تحقيق الأداء المتميز ومن خلالها تحقيق إهداف المنظمة. (حمادة اباد، بدون سنة، صفحة 12)

كما تعرف على أنها عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين وهو اتصالاً رسمياً (نازلاً، صاعداً، أفقياً) أو غير رسمي. ومن أهم وسائله التقليدية الوثائق المكتوبة المذكرات، التعليمات الإدارية، لوحة الإعلانات، جريدة المؤسسة والاجتماعات المباشرة الدورية والطارئة، وأما وسائله الحديثة فتتمثل أساساً في الهاتف والتلكس، الفاكس، الاجتماعات بالحاسوب، المحاضرة عن بعد... الخ. (رويم فائزة، 2012، صفحة 51)

هي الوسيلة التي تنقل عبرها المعلومات المتعلقة بالقرارات، وهو أساسي لتنفيذ القرارات، والاتصال في المنظمات الإدارية سواء كان مكتوبا أو شفويا، رسمي أو غير رسمي يكون متوجها نحو الهدف، وبصورة عامة يقصد منها ضمان تحقيق الأداء على المستويات كافة. (نعيم حسن حماد الفراء، 2009، صفحة 14)

هو نقل المعلومات والأفكار بصورة مستمرة بين الأفراد بعضهم البعض، في جميع المستويات التنظيمية بين المديرين التنظيميين والإدارة العليا وبين الموظفين والمشرفين، أي هي شبكة تربط جميع افراد التنظيم. (أمل محمد علي أبو رحمة ، 2012، صفحة 11)

وتعرف كذلك على أنها " تفاعلات أو تعامل بين طرفين أو أكثر في موقف معين لتبادل المعلومات بهدف تحقيق تأثير معين لدى أي أو كل من الطرفين، وهي تبادل رسائل بين أطراف مختلفة باستخدام وسائل (قنوات) للتوصيل الاتصالات عملية تأثير متبادل بين طرفين أو أكثر يهدف كل طرف للسيطرة على سلوك الآخر. (علي السلمي، 1966، صفحة 321)

وأیضا هو " وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة بشكل عام، حيث يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بين الأفراد عبر وسيلة معينة لغرض تحقيق المستهدف للمنظمة". (خضيركاظم حمود ، 2008، صفحة 348)

ويعرفها بعض الكتاب العرب على انها "العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد الفكر وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات" (محمد أبو سمرة ، 2009، صفحة 10).

ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن الاتصال الإداري هو عبارة عن عملية يتم من خلالها إيصال المعلومات والفهم و ذلك بغية إيجاد التغيير المطلوب في سلوك الآخرين ويشترط فيها ان تتكون من المرسل والمستقبل على الأقل وهذا لتحقيق أهداف المنظمة

المطلب الثاني: أهداف ونظريات الاتصالات الادارية

سنحاول في هذا المطلب ذكر أهداف الاتصال الإداري وبعض النظريات والنماذج التي تناولت أو درست الاتصالية الإدارية والمتمثلة في:

أولاً: أهداف الاتصالات الإدارية

تسعى عملية الاتصال لتحقيق هدف أساسي وهو التأثير في المستقبل والوصول إلى إيجاد معاني مشتركة بين المرسل والمستقبل يكون التأثير في الأفكار والاتجاهات لتكوينها، تعديلها أو تغييرها، ومن هنا يمكن حصر أهداف عملية الاتصال في الآتي: (هالة منصور، 2000، صفحة 56)

1-هدف تعليمي تثقيفي:

وهو محاولة إكساب المستقبل خبرات ومهارات ومفاهيم جديدة تواكب التطور المستمر في الحياة

2-هدف ترويحي ترفيهي:

محاولة إدخال البهجة والفرح والاستماع إلى الجمهور المستقبل من خلال أساليب الترفيه التي تساعد على التخلص من الضغوط الكثيرة للعمل.

3-هدف اجتماعي:

يهدف إلى خلق درجة من التفاعل الاجتماعي بين الجماهير وتدعيم الروابط والعلاقات الاجتماعية.

4-هدف تنظيمي إداري:

يعمل على تحسين سير العمل وتذليل العقبات وتوجيه الأفراد لتحقيق هدف محدد ودعم الروابط والصلات بين كافة المستويات الإدارية والمساعدة في اتخاذ القرارات.

فأهداف الاتصال بالنسبة للتنظيم يكون من خلال: (صالح بن نوار، 2006، صفحة 67)

تحقيق التنسيق بين أفعال وتصرفات مختلفة أقسام وأجزاء التنظيم، فبدون الاتصال الإداري تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض، وبالتالي تفقد القدرة على التنسيق والتكامل، وتميل المؤسسة بذلك إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

الشكل رقم (01): أهداف الاتصال الاجمالية في المؤسسة

أهداف إجمالية

تجميع:

- إنشاء أو تدعيم مفهوم الهوية.
- تأكيد على اشتراك في ثقافة أو قيم موحدة.
- الاشتراك في طموح أو مشروع موحد

تعظيم:

- الهيكل والتنظيم والموارد البشرية.
- مفاهيم : الجودة القدرة أو المنافسة.
- المردودية غير الفعالية.
- المواد الداخلية والخارجية

تعويض في العمل:

- إعلام المؤثرين والعمال.
- توزيع المعلومات.
- تحريك المهام بواسطة الأفراد.

المصدر: (نامر دادي عدون، 2007، صفحة 77)

ثانيا: نظريات الاتصالات الادارية

1- نموذج شانون وويفر والمدرسة الكلاسيكية

يعتبر موضوع الاتصال مجالا خصبا للبحث والتقصي على أساس أنه عنصر للتواصل واستمرار المجتمعات وانتقال الثقافات، لذلك حاول العديد من الدارسين تبسيط عملية الاتصال من خلال تحليلها إلى عناصرها الأولية ونجد أن البداية الأولى للاتصال قد ظهرت في مجال البلاغة والخطابة وقد وصف أرسطو الاتصال " بأنه عملية تجري بين الخطيب أو المتحدث الذي يبتكر حجة يقدمها في شكل قول السامعين والجمهور وهدف المتحدث أن يعكس

صورة إيجابية عن نفسه، حيث يعتبر نموذج "شانون وويفر" الانطلاقة الحقيقية للنماذج النظرية لعملية الاتصال وإن كان تركيزهما منصب على عنصر التشويش أو الضوضاء والذي يمكن أن يعيق مسار الرسالة التي تم إرسالها، وما يهمنا هو أن هذا النموذج يعترف فقط بأحادية الاتجاه في مسار الاتصال ، وفي هذا افتراض صريح وضمني لسلبية المستقبل للرسالة، وتنفي وجود فعل أو تغذية راجعية يقوم بها المستقبل للدلالة على سلامة الرسالة من طرف المصدر والاستمرارية للعملية الاتصالية في شكل دائري. (سليم كنان، 2004-2005، صفحة 37)

2- النظرية الاتصالية ومدرسة الأنساق المفتوحة:

أضاف "نوبرت وينر" مفهوم رجع الصدى وذلك بجعل العملية الاتصالية تتم في شكل دائري وليس خطي، وقامت مدرسة "بالو ألتو" بتحسين نموذج "وينر" وتأكيد إمكانية تطبيق هذا النموذج على الجانب الإنساني وهذا يعني إمكانية تطبيقه على كل ما هو ببيكولوجي وسيكو اجتماعي (التمثيلات والمرجعيات)، بمعنى آخر أن الفرد لا يعيش بمعزل عن هذه التمثيلات إنما يحملها معه إلى التنظيم، أي أن أي تشويش على الفرد يؤدي إلى تشويش على التنظيم. (أجنيح الطاهر، 2005-2006، صفحة 213)

المطلب الثالث: خصائص ووظائف وأهمية الاتصالات الإدارية

سيتم في هذا الجزء التطرق إلى كل من خصائص الاتصالات الإدارية بالإضافة إلى أهميتها

أولاً: خصائص الاتصالات الإدارية

تتميز الاتصالات الإدارية الفعالة بالعديد من الخصائص نذكر منها: (أجنيح الطاهر، 2005-2006، الصفحات 206-207)

1- الدقة:

عن عدم الققة في العمل ينتج عن النقص الاتصال والذي ينتج بدوره عن نقص المعلومات والشروط الضرورية والأساسية للاتصال.

2-الوضوح:

مطلب ضروري وصعب في الوقت نفسه ينجم عن العمل الجاد، والمؤكد اليوم أن كل مؤسسة حريصة ولا بد أن تعتمد على معلومات مفهومة ودقيقة وكاملة، ذلك أن وضوح القرارات والسياسات في المؤسسة وحده قادر على قيادة صانعي القرار سواء في الأوضاع العادية أو الغير عادية.

كما يمكننا إضافة بعض الخائص التالية: (ربابعة ابراهيم علي، صفحة 5)

1-البساطة:

أي أن يتم الاتصال بشكل مبسط خالي من التعقيد ليتسنى للرسالة الوصول إلى المستقبل في أقصر وقت وحتى يتم العمل بمضمونها بدقة؛

2-عدم التعارض:

قد تستخدم أكثر من وسيلة في عملية الاتصال وبالتالي فإنه يجب الحرص على ألا يكون هناك تعارض بين هذه الوسائل، وأن تكون متفقة في الغرض والكيفية التي يتم بها الاتصال؛

3-الملائمة:

يجب أن يكون الاتصال ملائما من حيث الهدف والتوقيت ومن حيث التنفيذ

كما يمكن إضافة بعض الخصائص: (أحمد سيف الدين التركستاني، 2009، صفحة 55)

1-انتشار الاتصال عبر المكان والزمان:

يمضي الإنسان متحدثا إليه ومستمعا ومستجيبا للعديد من الرموز لهذا يجب اتصال في كل مكان وكل لحظة ولا غنى عنها من هنا يعبر الاتصال عن الأوضاع القائمة والبيئة المحيطة والثقافة المميزة لشعب معين، والمناخ الثقافي الذي يعبر عن حقيقة المجتمع وأوضاعه.

2- الاشتراك والمشاركة في المعنى:

إن الاتصال بوجه عام هو نشاط له هدف ومعنى وهو فعل يبادر به ويسعى فيه نحو التميز المنبهات وتنظيمها حيث يتمكن من توجيه ذاته في بيئته واشباع حاجاته المتغيرة، فقيام الإنسان بالاتصال هو عملية تحويل للمنبه الخارجي من الحالة مادة أولية إلى خام إلى معلومات ذات معنى وهدف.

3-الاتصال يشكل نظاما متكاملًا:

يتكون الاتصال من وحدات متداخلة وتعمل جميعا حينما تتفاعل مع بعضها البعض من المرسل، مستلم رسائل، قناة تغذية مرتدة، وإذا غابت بعض العناصر أو لم تعمل بشكل جيد فإن الاتصال يتعطل أو يفقد التأثير المطلوب.

4-الاتصال غير قابل للتراجع أو التفادي:

لا يمكن لشخص ما إن يتراجع عن الاتصال بعد حدوثه، فهو يستطيع التأسف والاعتذار وإصلاح ما أفسده الاتصال أو حتى نسيان تلك العملية الاتصالية التي قام بها، ولكن لا يمكنه مسحه أو الظن بأنه لم يحدث، فإذا ما تقادى أحدها اتصالا من جانب أصدقائه مع رغبتهم فيه، فإن ذلك يؤدي إلى آثار سلبية على هذه الصداقة.

ثانيا: أهمية الاتصالات الإدارية

ان أهمية الاتصالات الإدارية داخل المؤسسات لا ترتبط فقط بذلك النشاط الإداري الذي يهدف لتنظيم مجموع المعاملات التي تحدث بين القمة والقاعدة وانما أيضا في تكوين مناخ من الاحتكاك والتقارب فيما بين الموظفين بهدف تعزيز العمل الجماعي وتوجيه كل الطاقات نحو خدمة المؤسسة، وانطلاق من هنا تبرز لنا أهمية الاتصالات داخل المؤسسة والتي من بينها النقاط التالية: (بلحاجي وهيبه، 2002-2003، الصفحات 69-70)

1- للاتصال دور فعال في حل الأزمات والخلافات:

التي قد تحدث فيما بين الموظفين على مستوى المؤسسة بتوجيه الاختلافات والصراعات نحو المصالحة والاتحاد؛

2-يساهم الاتصال في تفعيل العمل الجماعي والترابط فيما بين الموظفين داخل المؤسسة:

بحيث يسمح لهم بالاحتكاك والتعارف على بعضهم البعض والاحساس بالتضامن وبالتالي إيجاد وسط اتصالي مميز بالنسبة للمجموعة، وهذا الشيء مطلوب في المؤسسات التي يتوقف نشاطها على العمل الجماعي المنسجم مع أهدافها؛

3-الاتصال هو الأداة التي تمكن من قياس درجة ممارسة الديمقراطية داخل المؤسسة:

والتي يمكن اكتشافها من خلال مجموع المعاملات التي يجب ان تتم بشفافية في الحوار وحرية التعبير التي يجب أن يتمتع بها الموظفون لعرض انشغالاتهم على القمة؛

4-ينظم الاتصال عملية سريان المعلومات على مستوى المؤسسة:

فهو يجنب انتشار الشائعات التي قد تؤدي إلى حدوث الفوضى في عملية إعلام الموظفين وهذا ما قد يؤثر سلبا على نشاطهم داخل المؤسسة، وعليه فالاتصال هو الأداة المنظمة لقنوات الإعلام في الاتجاه الذي يضمن خدمة إعلامية سليمة لضمان الأداء الحسن لمختلف نشاطات المؤسسة؛

5-يساهم الاتصال داخل المؤسسة في إضفاء القوة بداخلها:

حيث أنه الأداة التي تأثر من خلالها المؤسسة على أفرادها.

ثالثا: وظائف الاتصالات الإدارية:

يؤدي الاتصال وظائف عديدة منها ما يأتي:

1-التوجيه:

ويقصد به عمليات تكوين اتجاهات فكرية في الأفراد يراها المجتمع صالحة ومحقة لأهدافه، ويتحقق التوجيه في عملية الاتصالية حينما يتجه الاتصال إلى إكساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيتها حينما تكون مرغوبا فيها. (السيد عبد الحميد عطية ومحمد محمود مهدي، 2003، صفحة 50)

2-التثقيف:

وهو تزويد الأفراد أو الجماعات بعناصر معرفية جديدة والتثقيف بمعناه الواسع المتعارف عليه يتناول النواحي العامة التي تعجز الأساليب الأكاديمية المتبعة عن القيام بها ويكون الاتصال تثقيفياً حينما يتجه نحو تبصير وتوعية المستقبلي بأمور تهمهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم من أجل فهم ما يدور حولهم من أحداث.

3-الترفيه

بما أن الترفيه قد أصبح نشاطاً هاماً وضرورياً في المجتمع المعاصر بفضل ما يؤدي للأفراد والجماعات كونه يخفف عنهم ولو لوقت محدود في أغلب الأحيان الضغوط، ولم يعد الاتصال قاصراً على تسلية الجماهير، بل أصبح الاتجاه القوي الآن هو استخدام الترفيه الموجه لزيادة استمتاع الأفراد بمهارة ترفيهية تنمي اتجاهاتهم بما يعود عليهم بالفائدة (مصطفى عبد السميع و آخرون، 2001، صفحة 31)

المطلب الرابع: أنواع وطرق الاتصالات الإدارية

سيتم في هذا المطلب التطرق لأنواع الاتصالات الإدارية بالإضافة إلى الطرق التي تتم بها.

أولاً: أنواع الاتصالات الإدارية

تتعدد أنواع الاتصالات ما بين اتصالات رسمية، تتم وفق التسلسل الهرمي للمنظمة، واتصالات غير رسمية، تعتمد على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط بين أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه ولكل نوع من هذه الاتصالات قنواته الخاصة، وذلك على النحو التالي: (هزاع شبيب خالد السبيعي، 2003، الصفحات 16-19)

1-الاتصالات الرسمية:

ويقصد بها الاتصالات التي تتم وفق القواعد التي تحكم المنظمة وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي، وفي إطار تلك القواعد تتدفق البيانات والمعلومات في المنظمة بما يتفق والتوزيع الرسمي للسلطات والاختصاصات الوظيفية وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاثة اتجاهات رسمية هي:

1-1-الاتصالات الهابطة:

وهي اتصالات من أعلى إلى أسفل، حيث تنساب السياسات والتوجيهات والقرارات والمعلومات كافة من قمة الهرم الإداري على المستويات الأدنى وبمعنى آخر من الرؤساء إلى المرؤوسين.

1-2-الاتصالات الصاعدة:

الاتجاه الثاني للاتصالات الرسمية هو من الأسف إلى الأعلى أي من المرؤوسين إلى الرؤساء، وعن طريق الاتصالات الصاعدة تصل المعلومات التي تبني عليها القرارات والخطط والأوامر والتعليمات حيث يتم رفع البيانات والمعلومات والتي تشمل على التقارير والاقتراحات وغير ذلك مما تتطلبه المستويات العليا والتي تساعد أيضا على تذليل العقبات وحل المشكلات التي تعترض التنفيذ.

1-3-الاتصالات الأفقية:

يأخذ هذا النوع الاتجاهات الأفقية أو العرضية مجراه بين أعضاء الإدارات والأقسام داخل المنظمة بهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل، وذلك عن طريق تبادل البيانات والمعلومات والآراء ووجهات النظر حول الموضوعات المشتركة بينهم واتخاذ الإجراءات المناسبة لحل المشكلات التي تهم الأطراف المشتركة كافة في عملية الاتصال.

2-الاتصالات غير الرسمية:

هي تلك الاتصالات التي تتم بوسائل غير رسمية لا يقرها التنظيم، ولا يتطلبها، وإنما تنشأ نتيجة وجود صلات شخصية وعلاقات اجتماعية بين العاملين في التنظيم، وهذه الاتصالات تقوم بجوار الاتصالات الرسمية وتكملها، وهذا يعني أن الاتصالات غير الرسمية لا تخضع لقيود وإجراءات معينة مكتوبة كما هو متبع في نظام الاتصالات الرسمية.

ثانيا: طرق الاتصالات الإدارية

توجد عدة طرق تتم بها عملية الاتصالات الإدارية والمتمثلة في: (حمادة اباد، بدون سنة، الصفحات 12-13)

1-الاتصالات الشفهية:

تتمثل في الاتصال من خلال المحادثات والندوات والاجتماعات والمقابلات والبرامج التدريبية واستخدام الهاتف.

2-الاتصال الكتابية:

وتعتمد على تسجيل وكتابة الأفكار والمعلومات وهذه الطريقة سلاح ذو حدين فقد تكون إيجابية إذا اتسمت بالدقة التعبيرية والوضوح وبالتالي تعتبر كوثيقة رسمية قانونية وقد تكون سلبية إذا لم يكن بالدقة المطلوبة

3-الاتصالات الالكترونية:

وتتمثل في القرارات والمعلومات التي تصل للعاملين عن طريق التقنيات الحديثة وهذه الطريقة تعزز نمو وفعالية الاتصال الأمر الذي يستلزم الاهتمام بتوفير الكوادر البشرية المدربة على استخدام هذه التقنيات من خلال تبني سياسات حديثة للاتصال تكون مواكبة للتطور في كافة المجالات.

المبحث الثاني: أساسيات الاتصالات الإدارية

سنحاول في هذا المبحث الالمام بأساسيات الاتصالات الإدارية وذلك بالتطرق إلى كل من عناصر الاتصالات الإدارية وأساليبه بالإضافة إلى شبكاتها ووسائلها وأخيرا معوقات وعوامل تحسين الاتصالات الإدارية

المطلب الأول: عناصر ومقومات الاتصالات الإدارية

يشمل هذا المطلب كل من:

أولاً: عناصر الاتصالات الإداري

لا يمكن الحديث عن الاتصال دون التعرض لمكوناته أو عناصره الأساسية حتى يمكن فهمها وزيادة فعاليتها، وتتألف عملية الاتصال من العناصر التالية:

1- المرسل:

هو العنصر الأساسي في عملية الاتصال ويسمى أحيانا المصدر، وهو منشأ الرسالة الذي عليه أن يسعى إلى النجاح في توصيلها إلى المستقبل، ويجب أن يمتاز ب:

- ✓ القدرة اللغوية سواء في سرد المعلومات أو اسماعها للمستقبل أو في كتابتها إليه؛
- ✓ القدرة على الاقناع والتأثير؛
- ✓ القدرة على التعبير بوضوح عن وجهة النظر، والأفكار والمعلومات المراد ارسالها؛
- ✓ المعلومات الكافية عن موضوع الرسالة، والخبرة والتجارب العملية. (فرحاني لويذة، 2007-2008، صفحة 13)

2- الرسالة:

وهي الفكرة أو المعلومة المراد ايصالها من المصدر إلى المتلقي سواء كانت لفظية أو غير لفظية.

3- المتلقي:

أي المستقبل وهو الشخص الذي يستمع إلى الرسالة ويحلل مضمونها ويتفاعل مع مرسلها.

4- قناة الاتصال:

وهي الوسيلة التي يتم من خلالها ارسال الرسالة.

5-التغذية الراجعة.

6-المحيط الاتصالي الجيد الذي يسمح باستقبال المعلومة.

7-التشويش:

وهو أي خلل طارئ في قناة الاتصال من شأنه أن يحدث تحريفًا في مضمون الرسالة الاتصالية. (أمل محمد علي أبو

رحمة ، 2012، صفحة 30)

ثانيا: مقومات الاتصالات الإدارية

إن الاتصال فن له مقوماته لذلك ورد في أدبيات الاتصالات الإدارية عدة مقومات ومبادئ للاتصال الفعّال منها:

(دون اسم الكاتب، 2020)

- ✓ أن تحتوي العملية على معلومات جديدة وإلا كانت مجرد اتصالات مزعجة لا طائل منها؛
- ✓ تحديد الهدف المخطط له من عملية الاتصال؛
- ✓ إجادة فن الاستماع فقد أورد الخازندار في دراسته الاستماع الفعّال وتأثيره على الاتصالات التنظيمية أن مؤسسة أبحاث الرأي الأمريكية بينت في دراساتها أن 75% من المشرفين تنقصهم مهارة الاستماع وإن قيامهم بالاستماع الجيد سيساعد على تدفق المعلومات وتوفير مناخ الثقة بين الطرفين المدير والمرؤوس؛
- ✓ يجب أن يكون هناك تنظيم سليم للاتصالات يكون مسؤولًا عن اقتراح وتنفيذ سياسة الاتصال في المنظمة، وأن يكون لدى الإدارة العليا قناعة بأهمية [إدارة الاتصال]، ودورها في تحقيق فعالية الاتصالات في المنظمة؛
- ✓ الوضوح والتوقيت المناسب باستخدام الوسيلة المناسبة حيث وصول المعلومات في الوقت المناسب وإلا فقدت المعلومات قيمتها نتيجة التأخير وبالتالي التأثير السيئ على أهداف المنظمة؛
- ✓ أخذ المعلومات من مصدرها المباشر وفهم الرسائل بموضوعية وفتح قنوات وطرق اتصاليه مباشرة بين القائد المنصت وبين مرؤوسيه؛
- ✓ المتابعة عن طريق التغذية الراجعة للتعرف على وجهة نظر الطرف الثاني ومدى تمكنه من فهم المعلومات بطريقة صحيحة؛

المطلب الثاني: شبكات ووسائل الاتصالات الإدارية

سيتم في هذا الجزء التعرض لكل من شبكات الاتصالات الإدارية بالإضافة إلى وسائلها.

أولاً: شبكات الاتصالات الإدارية:

من أهم شبكات الاتصال شيوعاً في الاتصال الإداري ما يلي: (بن قيط الجودي، 2011-2012، الصفحات 97-100)

1-الاتصال على شكل عجلة:

ويمثل هذا النوع من الاتصال إمكانية الرئيس في الاتصال بأربعة أطراف عاملة في حقول المنظمة وبصورة مباشرة وبدون وسيط معين، ويكون هذا النوع من الاتصال مزدوجاً ومباشراً في الوقت ذاته، إضافة لبساطته وعدم تعقيد ما ينطوي عليه من اتجاهات متعلقة بسبل الاتصال، كما أنه ينطوي على السرعة في وصول المعلومات، وردود الأفعال المتعلقة بالاستجابة أيضاً، غير أن ما يؤخذ على هذا النوع من الاتصال صعوبة استخدامه في المنظمات الكبيرة بشكل واسع.

2-الاتصال على شكل سلسلة:

تربط هذه الشبكة الأعضاء فيها بشكل تسلسلي أو متسلسل، تنتقل الرسالة موضوع الاتصال بين مفاصل معينة وبشكل متسلسل، وعند العودة بالتغذية الراجعة فإن ذات المسار هو أيضاً عبر تلك المفاصل، يمثل هذه الشبكة أسلوباً مباشراً للاتصال عبر كل نقطتين فيها، لهذا السبب فإن تدفق المعلومات خلالها يكون بطيئاً نسبياً.

3-الاتصال على شكل دائرة:

يمكن أن يطلق على هذا النوع من الاتصال بالاتصال شبه التام (الكامل) حيث يستطيع الرئيس أن يتصل بمساعدين إثنين، ولكل مساعد شخص يتصل به، وهؤلاء أيضاً قادرون على الاتصال ببعضهم، وهكذا

4-الشبكة الحرة:

وفيه يسمح لكل عضو بأن يتصل بأي عضو آخر وبدون قيود، حيث لا يوجد هيكل نموذج رسمي للاتصال وهذا النموذج له مزايا لأنه يؤدي إلى ارتفاع معنويات العاملين بدرجة كبيرة، وإن كان يؤخذ عليه أنه يؤدي إلى اتصالات زائدة وغير ضرورية.

5-شبكة المروحة:

في هذه الشبكة والتي تأخذ شكل المروحة لابد أن يمر كل اتصال عبر مركز الشبكة، وتنظم هذه ال شبكة عمليات الاتصال عادة بين المسؤولين من المستويات الادارة حيث يتصل المدير المشرف بمركز الشبكة الذي يرتبط به والذي يقع على عاتقه توزيع الرسالة إلى المواقع الثلاث التي تتصل به وفي نفس المستوى.

ثانيا: وسائل الاتصالات الإدارية

تتعدد وسائل الاتصال الاداري وتختلف في المنظمات ومن بينها ما يلي: (عنا ب أمينة، 2013-2014، الصفحات 90-92)

1-الوسائل الشفهية: والتي من بينها:

1-1-المقابلة الشخصية:

حيث تتم المواجهة بين المرسل والمستقبل وجها لوجه، من المزايا أنها تصلح لاستخلاص الحقائق، والمناقشة والاستفسار، وللإبلاغ بالقرارات الهامة، ومن عيوبها أن أسلوب إدارة الحوار بشكل مناسب أو فعال سيكون هو المحدد لطبيعة ونوعية المعلومات والحقائق التي يمكن التوصل إليها، ويرتبط ذلك أيضا بدرجة التعاون بين المرسل والمستقبل ودرجة التقارب، والثقة فيما بينهما، كما أن هناك بعض الأفراد لا يستطيعون التعبير عن أفكارهم أو آرائهم شفويا أو أن هناك رهبة أو خوف من أحد الطرفين لسبب أو لآخر؛

1-2-الاتصال الهاتفي:

وهذه الوسيلة تصلح لعمليات الاتصال التي تتطلب السرعة في الكثير من الأحيان، من عيوب هذه الوسيلة قصر مدة الاتصال، مما قد يصد في الحصول على المعلومات الكافية والضرورية؛

1-3-المقابلات الجماعية:

والتي قد تكون على شكل ندوات أو اجتماعات، ويتم فيها تبادل الآراء، وتتوقف فعالية هذه الوسيلة على أسلوب إدارة المقابلات، ومدى المشاركة الفعالة لمختلف الأعضاء ودرجة نضجهم، ومستواهم التنظيمي والثقافي.

2-الوسائل الكتابية: من بينها:

2-1-التقارير:

وهي تحوي معلومات ترفع من أعلى إلى أسفل في مختلف مستويات الإدارة، وتتوقف فعالية التقارير كأحد وسائل الاتصال على مدى الصدق، والوضوح في عرضها، وتحليلها وما تتضمنه من معلومات؛

2-2-المذكرات:

وهي مكاتبات يعدها المرؤوسون لرؤسائهم أو الزملاء لبعضهم لتوضيح بعض الأمور؛

2-3-صحف الحائط:

تضم معلومات، وأخبار وإرشادات، وتوجيهات وموضوعات للعاملين، فمن الضروري أن يراعى فيها التنسيق عند العرض، سواء كان من ناحية الشكل أو المضمون، وتعرض في مداخل المنظمات، وأماكن تجمع العاملين، وتعرض في مكان مرتفع، ينبغي أن تجدد كل فترة زمنية، بحيث تتضمن آخر الأخبار، والمعلومات والتعليمات والأنشطة المختلفة للمنظمة؛

2-4-مجلة المنظمة:

قد تكون شهرية أو فصلية أو سنوية، تهدف للاتصال بكل العاملين وغيرهم، تصل إلى عدد كبير من الأفراد، تعطي الفرصة في التفصيل للمعلومات التي يراد توصيلها، فيجب أن تكون واضحة وتثير اهتمام القارئ، الاكتفاء بعرض كل ما هو ضروري ومطلوب توصيل معناه.

3-وسائل الاتصال المصورة والملاحظة:

يعتبر الاتصال المصور بالصور أو اللوحات أو الملصقات أو الأفلام، أما الملاحظة فهي رواية الاعمال او الظواهر وتصلح هذه الوسيلة إذا كانت الحركة او العمل أو الظاهرة دون كلام.

يتوقف اختيار إحدى الوسائل السابقة أو بعضها على عدة عوامل أهمها التكلفة المادية أو المعنوية للوسيلة، والتوقيت المناسب لاستخدام أو لاستعمال الوسيلة، ودرجة السرية المطلوبة في المعلومات وعدد الأشخاص المطلوب الاتصال بهم.

المطلب الثالث: معوقات وعوامل تحسين الاتصالات الإدارية

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى كل من معوقات الاتصال بالإضاءة إلى طرق تحسين عملية الاتصالات الإدارية.

أولاً: معوقات الاتصالات الإدارية:

يقصد بها المشاكل والصعوبات التي تتعرض العملية الاتصالية وتؤثر على فعاليتها وقدرتها على إدراك الأدوار المنوط لها. وتعتبر معوقات الاتصال من أهم أسباب فشل المنظمات في تحقيق أهدافها لان هذه المعوقات تحول دون تنفيذ الأعمال والمهام بكفاءة وفعالية وتؤدي إلى تأخير انجاز الأعمال نتيجة عدم وصول التعليمات في وقت المناسب وكذلك عدم قدرة الإدارة على التدخل لعلاج السلبيات في الوقت المناسب نظرا لصعوبة الاتصال مما يترتب عليه زيادة الفاقد في إنتاجية المنظمة و تبديد الوقت و الجهد و بالتالي يؤدي إلى بقاء الأداء و تدني مستواه.

وهناك ثلاث أنواع من المعوقات وهي:

1- المعوقات النفسية:

وهذه تتعلق بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة بالمصدر (المرسل) والمستقبل وتحدث أثرا عكسيا بسبب الفروق الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء وبالتالي فهمهم لعملية الاتصال وأهم هذه العوائق

هي: (بوعطيط جلال الدين، 2008-2009، الصفحات 59-61)

1-1- تباين الإدراك:

إدراك المرسل الخاطئ للمعلومات التي يرسلها وبالتالي اختلاف إدراك وفهم الآخرين لها، وعدم انتباه مستقبل الرسالة الى محتوياتها أو إدراكه الصحيح لمحتوياتها وبالتالي يؤثر تباين الإدراك نتيجة اختلاف الفروق الفردية والبيئية الى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء، كما أن الكلمات المتضمنة في الرسالة قد تكون لها دلالات ومعاني مختلفة لكل شخص عن الآخر؛

1-2- الإدراك الانتقائي:

يميل الفرد للاستماع الى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وآرائه والعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وآراء وأفكار؛

1-3- الإنطواء:

عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم؛

1-4- اللغة:

هي وسيلة اتصال يتم نقل المعلومة أو الفكرة من خلالها، إما شفاهة أو كتابة، إلا أن اللغة قد تتحول إلى عقبة أمام الاتصال في حالة اختلاف مستوى التعليم والثقافة، مما يؤدي إلى عدم فهم الكلمات والألفاظ المتبادلة بين الطرفين فيفسرها كل طرف حسب فهمه الخاص كما أن عامل التخصص قد يشكل صعوبة في الاتصال إذ إن اتصال الأطباء فيما بينهم يتم بسهولة ويسر، لكن الصورة تختلف عند اتصالهم بالمهندسين ورجال القانون... من كل مهنة من هذه المهن تستعمل لغة ومصطلحات علمية وفنية وقانونية خاصة بها. وبطبيعة الحال فإن مشكلة اللغة تظهر أكثر في الاتصالات المكتوبة. أما الاتصالات الشفهية فإن الفرص تبقى متاحة لتوضيح المعاني والاستفسار عن مدلول الألفاظ والكلمات؛

1-5- الإنفعالات:

إن الحالة الانفعالية لكل من مرسل المعلومات ومتلقيها ستحدد ما إذا كانت المعاني الصحيحة هي التي يتم تبادلها أو هناك حاجزا انفعاليا بينهما يمنع من تحقيق هذه النتيجة؛

1-6- الاختلافات الوراثة:

إن المقصود بالاختلافات الوراثة هي تحديد منبت كل مرسل المعلومات ومتلقيها ومعرفة ما إذا كان أصلها متجانسا نسبيا وإلا تعذر عليها نقل المطلوب والمعروف إن مركز الإنسان في الحياة يتشكل بقوة أفكاره واتجاهه؛

1-7-تنقية وغريلة المعلومات:

تحدث عادة بالنسبة للاتصالات الصاعدة وتشير إلى استبعاد أو تعديل بعض المعلومات موضع الرسالة لتحقيق إيجابياتها أو زيادة قيمتها من منظور المستقبل، فالمرؤوس قد يخفي أو يعدل معلومات غير مفضلة في الرسائل الموجهة إلى رؤسائهم، ويكمن السبب في اللجوء لتنقية المعلومات المرسله للإدارة العليا كونها الأساس في ممارسة الرقابة، فالإدارة تحدد مستويات جدارتهم، وتمنح الزيادات في الرواتب والحوافز وتقوم بترقية الأفراد في ضوء ما تتلقاه من قنوات الاتصال الصاعد، إن الميل للتنقية يتم تقريبا في كافة المستويات الإدارية.

2-المعوقات التنظيمية:

تنشأ المعوقات التنظيمية من طبيعة التنظيم غير الجيد الذي بدوره يتسم بدوره بالعجز عن مواكبة مطالب واحتياجات المنظمة، حيث يمثل التنظيم الرسمي الإطار أو الهيكل الذي يضم المجموعات المختلفة من أوجه النشاط التي تمارس داخل المنظمة، والذي يعمل الأفراد في حدودها طبقا لطبيعة الهيكل التنظيم، فالمعوقات التنظيمية تربط ارتباطا كليا بطبيعة الهيكل، فإذا كان هذا الأخير متماسكا ومرنا ومتكيفاً مع البيئة الداخلية والخارجية كانت المعوقات قليلة، وعلى العموم تتمثل المعوقات التنظيمية فيما يلي: (بن داود العربي، 2007-2008، الصفحات 169-170)

2-2-البعد المكاني بين المرسل والمستقبل:

إن ازدياد عدد الوظائف واتساع نطاقها، وتعدد وحدتها وكبير حجم المنظمة يؤثر بلا شك على عملية الاتصال، فالموظف يجد صعوبة إذا أراد الاتصال بالمدير، وهناك أمثلة كثيرة يحول فيها بعد المسافة بين القائد الإداري والعاملين دون إمكان الاتصال، وحصول القادة الإداريين على المعلومات الكافية عن سير العمل ومدى ما يتعرض للتنفيذ من عقبات، ورغم التقدم التكنولوجي في وسائل الاتصال واتسامها بالسرعة، فإن الاتصالات التي تتم عن طريق هذه الوسائل - كالتليفون مثلا- قد لا تصلح بديلا عن المقابلات الشخصية، ولا يمكن اعتبارها وسيلة هامة وفعالة في كثير من المواقف، إذ هي تقتصر إلى ميزة كشف التعبير الذي يطرأ على وجه المرسل إليه أو مستقبل الرسالة، ولا شك أن اتساع هوة البعد المكاني بين مركز المرسل والمرسل إليه تشكل عقبة من العقبات الأساسية التي تقف إزاء تحقيق الاتصال الجيد ما لم تكن قنوات الاتصال سهلة وسريعة وفعالة؛

2-3-تعدد المستويات الإدارية بين المرسل والمستقبل: قد يكون تعدد المستويات الإدارية في الجهاز الإداري من أكبر العقبات في عملية الاتصال، فكثيرا ما تتعرض المعلومات أثناء مرورها بين المستويات المتعددة إلى عملية

ترشيح حتى تصل إلى المدير الأعلى أو بالعكس حتى تصل إلى قاعدة المنظمة، فيتأثر الاتصال المساعد مثلا عندما تعتمد بعض المستويات في التنظيم إلى حجب الأخبار أو المعلومات السارة عن الرؤساء الإداريين. ذلك أن كل مستوى يريد أن يظهر أمام المستويات العليا في صورة حسنة، ويشعرها أن العمل يسير سيرا طبيعيا ومنتظما حتى تتكشف أحوال الإدارة السيئة أمام هؤلاء الرؤساء، ويخفون عنهم بالتالي ما يواجهه الإدارة من عقبات أو مشاكل، ويتأثر الاتصال الهابط أيضا عندما تعتمد بعض المستويات في التنظيم إلى تحريف ما يريد الرئيس نقله إلى المستويات الدنيا من معلومات .

وهكذا تعتبر ظاهرة تعدد المستويات الإدارية عقبة من عقبات الاتصال الجيد لاحتمال تعريف مضمون الرسالة المراد نقلها، وذلك ما لم تكن قنوات الاتصال أمنية وغيرورة على تحقيق متطلبات العمل الإداري وحريصة على انتظامه ونجاحه.

2-4- طبيعة العمل:

فالمنظمات تختلف عن بعضها البعض من حيث النشاط الذي تمارسه كل واحدة، ولهذا فإن الأنشطة التي تمارسها تؤثر على أنواع وأنماط الاتصال، فالأعمال المتداخلة والمتشابهة تتطلب اتصال مباشر، وقد يبدو الاتصال غير الرسمي فيها بشكل واضح، فالالاتصال المباشر يكون أكثر بساطة وسهولة.

2-5- حجم الجماعة:

لحجم الجماعة المستقبلية أثر على نجاح عملية الاتصال أو فشلها، إذ كلما كان حجم الجماعة صغيرا كلما كان بالإمكان تركيز العناية، واستقبال الاستفسارات والرد عليها، بينما تزيد صعوبة الاتصالات مع زيادة حجم الجماعة المستقبلية.

3- المعوقات البيئية:

ويقصد بالمعوقات البيئية المشكلات التي قد تحد من فعالية الاتصال والتي سببها مجموعة من العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها، على سبيل المثال عدم تكييف درجة الحرارة والاضاءة غير المناسبة وسوء التهوية والضوضاء وضيق الحيز المكاني خاصة في الدوائر الحكومية مع كثرة

المراجعين سيؤدي حتما إلى التوتر بينما يؤدي الحيز المكاني الواسع جدا على بعد المسافات وتأخر الاتصال عن الوقت المناسب. (رويم فائزة، 2012، صفحة 56)

أما القيورتي يحدد أهم المعوقات في عملية الاتصال بما يلي: (معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، 2008، صفحة 174)

1- المعوقات النفسية والاجتماعية:

حيث أن تفسير يتوقف على حالة الفرد النفسية، وطريقة تفكيره، ومستوى إدراكه، ودرجة الانتقائية في الإدراك ودوافع الفرد، أما فيما يتعلق بالمعوقات الاجتماعية، حيث تعتبر التحيزات الاجتماعية من عوائق الاتصال الرئيسية لأنها تؤدي إلى ظهور أنانية والفرقة ويمكن أن تركز على أساس ديني أو عرقي أو إقليمي.

2- معوقات الناشئة عن التنظيم:

- غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات؛
- مركزية التنظيم وعدد المستويات الإدارية وعدم تجانس الجماعة فالمركزية توجب ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدرا كبيرا من المعلومات رغم بعده مراكز التنفيذ الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات؛
- قصور أدوات الاتصال وعدم كفاءات، وعدم مناسبتها للرسائل المنقولة.
- اللغة: يسبب عدم فهم معاني اللغة وطريقة استخدام اللغة ذاتها؛
- الرغبات والميول أو الاستيعاب: ينجذب الفرد في كثير من الأحيان إلى المعلومات التي تتوافق مع رغباته وميوله ويتجاهل المعلومات التي تتعارض مع ميوله ورغبات؛
- القدرة على فهم والاستيعاب: حيث يتفاوت الأفراد فيما بينهم في القدرة على فهم الدقيق لسرعة في الفهم كذلك؛
- الخوف: قد يعزي بعض الأفراد الخوف من جراء إرسال بعض المعلومات الواجب إرسالها وتظهر بصورة واضحة في الاتصال الصاعدة من المرؤوسين إلى الرؤساء مثل شكاوي العاملين.

مما سبق يمكن أن نعيد تقسيم العوامل التي تعيق فعالية الاتصال بحيث تظهر على النحو التالي: (معن محمود عياصرة

ومروان محمد بني أحمد، 2008، صفحة 174)

1- معوقات شخصية:

والتي تتعلق بالمرسل أو المستقبل من خلالها ثقة المستقبل بالمرسل أو تضارب الاتجاهات والقيم والخبرات بين المرسل والمستقبل؛

2- معوقات تتعلق باللغة:

هي اختلاف التفسير للألفاظ والعبارات من شخص لآخر؛

3- معوقات تتعلق بالاتصال:

قد يستعمل المرسل رسالة غير لفظية مثل الإيماءات وتعبير الوجه وحركات الجسم حيث لا تتناسب وطبيعة ومضمون الرسالة؛

4- معوقات مادية:

والتي تنشأ نتيجة وجود عوائق مادية كالضوضاء والتشويش؛

5- معوقات الإصغاء:

حيث كثيرا من الأفراد لا يصغون بشكل جيد فقط يتظاهرون بالانتباه، لكن تفكيرهم بعيد عن مجرى الحديث وقد يكون ناتج عن عدم اللامبالاة وعدم الاهتمام بمحتوى الرسالة.

ثانيا: طرق تحسين الاتصالات الإدارية:

توجد العديد من الطرق التي تعمل على تحسين مستوى الاتصالات الإدارية وجعلها أكثر فعالية نذكر منها: (رويم فائزة، 2012، صفحة 57)

1- التركيز على وسيلة الاتصال:

بحيث تتسجم مع الهدف من الاتصال وتكون المنفعة منها أكبر من تكلفتها؛

2- التركيز على محتوى الرسالة:

من حيث المعنى والعمق والقدرة على التأثير في الطرف المستقبل، وذلك بانتقاء العبارات اللازمة والمؤثرة؛

3-مراعات الفروق الثقافية والاجتماعية والسلوكية القائمة بين الأفراد:

من خلال اختيار الصياغة والتوقيت والوسائل المناسبة للقيام بالاتصال تماشياً مع خلفيات الطرف المستقبل؛

4-الحرص على جذب انتباه المستقبل وإثارة اهتمامه:

حيث يعد هذا الأمر مهم في زيادة فعالية الاتصال ولابد من الابتكارية في محتوى الرسالة وفي وسيلة الاتصال ووضع محفزات مادية ومعنوية على المدى القصير أو البعيد فهذا يؤثر على المستقبل ويؤدي إلى نتائج إيجابية سريعة؛

5-التخفيف من حدة الضوضاء والتشويش واختيار التوقيت المناسب لإرسال الرسائل وتسليمها؛

6-العمل على تنمية مهارة الاتصال لدى العمال على أسس وقواعد رصينة.

خلاصة:

يمتد أثر الاتصالات الإدارية في المنظمات إلى أبعد من مجرد تبادل الأفكار والمعلومات وانسياب البيانات فهي وسيلة تساهم بدرجة كبيرة في تسهيل عملية تسيير المؤسسة وذلك بإبقاء العلاقات بين الأشخاص والهيكل إضافة إلى تعديل مختلف سيرورات التنظيم، وهذا عن طريق الإدراك والاعلام والتأثير على آراء مختلف أفراد التنظيم، أي إحداث التغيير المطلوب في آراء مختلف الآراء وبالتالي في السلوك.

الفصل الثاني:

عملية اتخاذ القرارات الإدارية

تمهيد

تعد القرارات الإدارية أهم مظهر من مظاهر نشاط وامتيازات السلطة التي تتمتع بها الإدارة وتستمدّها من القانون العام، إذ بواسطته تستطيع الإدارة بإرادتها المنفردة على خلاف القواعد العامة في القانون الخاص إنشاء حقوق أو فرض التزامات، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الإدارة تسعى لتحقيق المصالح العامة والتي يجب عليها تغليبها على المصالح الفردية الخاصة، حيث سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى هذا العنصر من خلال المبحثين التاليين:

المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرار**المبحث الثاني: أساسيات في عملية اتخاذ القرار**

المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرار

لا يمكن أداء نشاط ما لم يتخذ بصدده قرار، فاتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير، والتي يمكن من خلالها إنجاز كل أنشطة المنظمة، وتحديد مستقبلها، ولا يمكن أداء أي وظيفة بالمنظمة، أو أداء أي وظيفة إدارية) كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ما لم يصدر بصددها قرار يحدد من يقوم بها، ومتى، وأين، ومع من، وبأي تكلفة، وغير ذلك.

المطلب الأول: نشأت وتعريف وخطوات عملية اتخاذ القرار

أولاً: نشأت عملية اتخاذ القرار: (بلعربي عبد الكريم، 2010-2011، الصفحات 14-15)

تعتبر عمليات اتخاذ القرارات الإدارية بالسلوكيات الهادفة الواعية، سواء كانت فردية أو جماعية وهذه السلوكيات تمثل ترجمة لطاقت الانسان الفكرية والحركية التي زود بها تمكينا له من تحقيق أهداف خاصة أو جماعية، فمن هنا برزت أهمية عمليات اتخاذ القرار، وتعاظمت بتعاظم أهداف المنظمات والأجهزة الإدارية سواء كانت حكومية أو أهلية في عمليات التحضر التي تختبرها مختلف المجتمعات، حيث أن أول من تناول هذه السلوكيات هم السوماريين.

أما في أوروبا فأول من كتب هذه السلوكيات ودعاها بعملية اتخاذ القرار C.liod Morgan عام 1894 في مجال علم النفس التطبيقي وقد استخدم عبارة التجربة والخطأ لما اعتقد أنه في ذلك الحين أساسا لعملية اتخاذ القرار.

وقد تبعه Abraham Wald حيث يعتبر أول من كتب عن نظرية اتخاذ القرارات بمفهوم احصائي وقد كانت نظريته في الواقع تجميعا لنظريات اختبار الفرضيات والتخمين القديمة حيث وضعها في اطار رياضي موحد مستخدما المنهج الاحصائي ومؤكدا على ظروف عدم التأكد.

وهكذا استمر وتزايد الاهتمام بدراسة اتخاذ القرارات الإدارية عبر تجارب مصانع هوثورن بالولايات المتحدة وبالتالي ظهور بوادر المدرسة السلوكية في الإدارة حيث كانت أولى أهم نتاجه الفكرية كتاب وظائف المديرين ل Chaster Bernard الذي نشر عام 1939، ومن ثم كتب Herber Simon أبرزهم: السلوك الإداري، الإدارة العامة والعلم الجديد للقرارات الإدارية.

وتأكيدا لأهمية القرارات الإدارية قال Simon بأنها تمثل قلب الجهاز الإداري، كما أنه أشار إلى تزايد أهميتها مستقبلا على المستوى التنظيري وأيضا بقوله بإمكانية بروز مبادئ وربما نظريات وبالتالي علم في مجال اتخاذ القرار.

أما Arnold Kafman فقد أكد في كتابه علم اتخاذ القرارات، ما ذهب إليه سيمون وأشار إلى أن ظهور مبادئ وبالتالي علم في اتخاذ القرارات سيعني انقلابا واسعا وجذريا في واقع الأجهزة الإدارية المختلفة في العالم وبالتالي في المجتمع العالمي نحو المزيد من السعادة والرفاهية للبشرية جمعاء، باعتبار أن تلك المبادئ وذلك العلم من شأنهما أن يجعلنا متخذي القرارات الإدارية من قادة وتابعين قادرين على تحقيق مستويات عليا في الموضوعية والايجابية في أداء مهامهم.

إذن فموضوع اتخاذ القرارات الإدارية حظي باهتمام شديد من الباحثين والدارسين في مختلف الميادين والعلوم كالقانون والاقتصاد وعلم النفس والهندسة والرياضيات والإدارة، الأمر الذي أدى إلى وجود عدة مداخل لدراسته وعدة مفاهيم تنعكس على مفهوم القرار الإداري. (بلعربي عبد الكريم، 2010-2011، صفحة 40)

ثانيا: تعريف عملية اتخاذ القرار

توجد العديد من التعاريف لعملية اتخاذ القرار نذكر منها:

- القرار الإداري هو كل إعلان للإدارة يستهدف إحداث أثر قانوني قبل الأفراد ويصدر عن سلطة إدارية في صيغة تنفيذية، في أي صورة تمكن من التنفيذ المباشر. (برهان زريق، 2016، صفحة 18)
- القرار الإداري هو قدرة القائد على الاختيار بين البدائل المتاحة للمشكلة موضوع القرار، وهذا لا يتحقق إلا إذا تم الاختيار نتيجة دراسة علمية وتقدير سليم للواقع، وفي ضوء نظرة شاملة إلى التنظيم ومحيطه، وليس في ضوء نظرة إلى مشكلة وقتية أو محلية، وهذا يتطلب من القائد أن يوازن المخاطر التي تسببها المخاطر في اتخاذ القرار والمزايا التي قد يجلبها. (بلعربي عبد الكريم، 2010-2011).
- عملية اختيار بديل من عدة بدائل وأن هذا الاختيار يتم بعد دراسة موسعة وتحليلية لكل جوانب المشكلة موضوع القرار. (هزاع شبيب خالد السبيعي، 2003، صفحة 39)
- أسلوب معرفي لمعالجة المشكلات والمواقف عن طريق توفير المعلومات الكافية، لاختيار البديل الأنسب من بين البدائل المتاحة في سبيل تحقيق هدف. (المنصور زينة، 2014-2015، صفحة 61)

وفي الأخير يمكننا القول إن عملية اتخاذ القرار هي: عملية معرفية وجدانية تهدف إلى تغليب بديل معين من بين اثنين أو أكثر من البدائل الممكنة وذلك كونه الأنسب لتحقيق الهدف وانهاء التفكير في المشكلة.

ثالثا: خطوات عملية اتخاذ القرار

ويمكن إجمال مراحل عملية اتخاذ القرارات فيما يلي: (حسين طعمة، 2010، صفحة 21)

1-تحديد المشكلة:

عند تحديد المشكلة يجب التعمق في دراستها لمعرفة جوهر المشكلة الحقيقي وليس الأعراض الظاهرة التي توحى للإدارة على أنها المشكلة الرئيسية، حيث يتطلب ذلك الإجابة على عدة أسئلة مثل: ما هو نوع المشكلة؟ وما هي النواحي الهامة أو الجوهرية في هذه المشكلة؟ ويجب مراعاة تعريفها بدقة والاستعانة بأهل الخبرة من داخل التنظيم أو خارجه لتشخيص المشكلة على أسس علمية وموضوعية ومن ثم اختيار البديل الأفضل وبذلك تتجو القرارات الإستراتيجية من احتمالات الخطأ، وقد يرى العاملون بأن المشكلة في الإدارة قد يكون سببها ضعف شخصية المدير أو عدم إعطاء الحوافز للعاملين وغير ذلك. ومن هنا كانت ظروف تحديد الموضوع المراد اتخاذ قرار بشأنه تحديدا دقيقا لأي غموض فيه، حتى لا تأتي المراحل الأخرى هدرا للوقت والمال دون حل للمشكلة الأساسية، وقد يكون هناك عدة مشاكل في المؤسسة إلا أن المهم التوصل إلى المشكلة الأساسية التي أدت إلى توقف الإنتاج مثلا أو انخفاض الأرباح والتي من شأنها التأثير على المؤسسة ككل وليس على فرد من أفرادها فقط.

2-تحديد الهدف

فالهدف الذي يرمي الوصول إليه متخذ القرار قد يكون لتحقيق هدف معين، أو لتحقيق عدة أهداف يسعى المدير للوصول إليها وقد تكون هذه الأهداف متناقضة. فمثلا تعديل برنامج الدعاية الترويجية لزيادة رقم المبيعات أو تخفيض أسعار البيع لسلعة معينة رغبة في تحقيق هدف زيادة المبيعات وبالتالي فإن القرار ذاته قد يجعل تحقيق زيادة الأرباح أمرا صعبا. وهنا لا بد من المعرفة التامة بأنواع الأهداف العامة والخاصة التي يسترشد بها المديرين في مفاضلتهم بين الحلول البديلة لمشكلة قرارية محددة.

3-البحث عن بدائل:

يقصد بهذه المرحلة التفتيش والتحري عن الحلول المختلفة لحل المشكلة التي تم تشخيصها بدقة وهذه المرحلة تعقب مرحلة تحديد المشكلة وهي تفترض اقتراح بدائل أو حلول مختلفة، وهذا ما يعتمد على قدرة الإدارة على التحليل والابتكار لإيجاد حلول جديدة بالاعتماد على التجارب والسجلات السابقة ومعلومات وخبرات الآخرين. وقد يقتضي الموقف الذي يواجهه المدير بأن لا يتخذ قرارا، فعدم اتخاذ قرار قد يكون بحد ذاته حلا أمثلًا.

يجب أن يقوم الإداري بوضع أكبر عدد ممكن من الحلول البديلة حتى يضمن عدم وقوعه في الخطأ واختيار البديل المناسب، ولهذا السبب يجب أن يوفر في البديل الإسهام في تحقيق بعض النتائج التي يسعى إليها متخذ القرار جزئياً أو كلياً أو أن يكون البديل في حدود الموارد المتاحة لمتخذ القرار معبراً عن هذا البديل بقيم نقدية أو عينية أو منفعة وذلك بحسب طبيعة المشكلة التي تقتضي اتخاذ قرار بصدها. وكل بديل يجب أن يملئ مجموعة من الشروط والمتطلبات في حدود دنيا حتى يدخل في برنامج الحلول، وقبل تقييم البدائل على سبيل (الوقت، المال، البيئة، إمكانية التنفيذ، الإنسجام مع المؤسسة ككل)، ثم ترتيب البدائل بعد ذلك بشكل متدرج و وفقاً للأولويات.

4- تقييم البدائل واختيار أفضلها:

تتمثل الصعوبة في أن مزايا وعيوب هذه البدائل لا تتضح بصورة واضحة وقت بحثها ولكنها لا تظهر فعلاً إلا في المستقبل لأن هناك صعوبة في تقييم البدائل والنتائج المتوقعة من كل بديل نظراً لضيق الوقت المتاح. والخطورة تكمن بأن هناك معطيات جديدة داخلية أو خارجية قد تعترض سير متخذ القرار مما يؤدي إلى فشل البديل. يفترض بالتقييم أن يقوم وفقاً لمعايير وأسس موضوعية من أجل تبيان مزايا وعيوب كل بديل من هذه البدائل. وفي حال المفاضلة يجب الأخذ بعين الاعتبار النواحي التالية:

- إمكانية تنفيذ البديل ومدى توفر الإمكانيات المادية والبشرية الملائمة لتنفيذه؛
- التكاليف المالية لتنفيذه والأرباح التي يتوقع تحقيقها والخسائر التي يمكن أن تتولد عنه؛
- لانعكاسات النفسية والاجتماعية لتنفيذه ومدى استجابة المرؤوسين للبديل وحسن توقيت تنفيذه؛
- اختيار البديل الذي يؤدي إلى الاستغلال الأمثل لعناصر الإنتاج المادية والبشرية المتاحة بأقل مجهود ممكن؛
- اختيار البديل الذي يضمن تحقيقه السرعة المطلوبة عندما يكون الحل ملماً وعاجلاً.

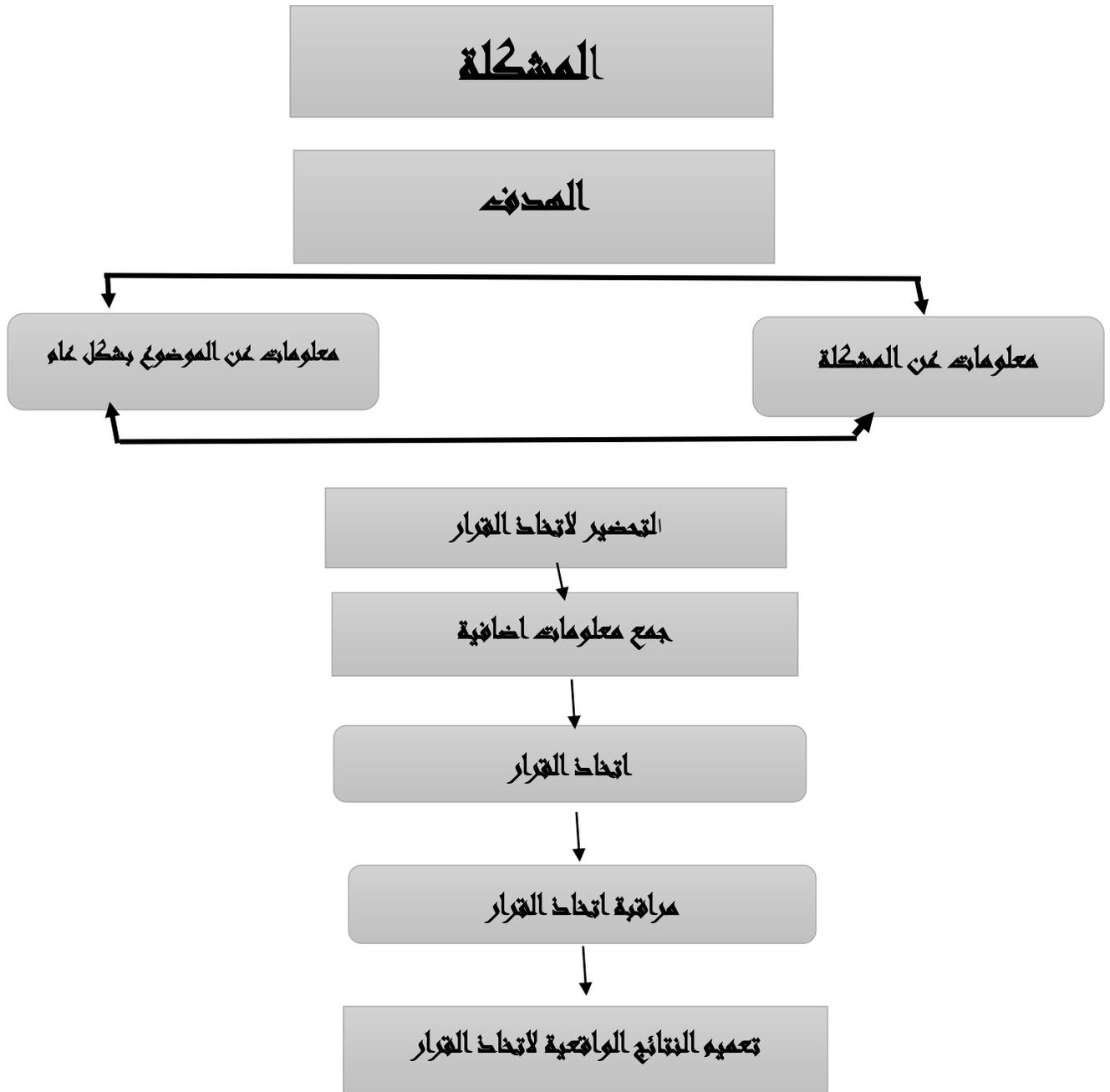
وهكذا لكل بديل محاسنه ومساوئه، وعلى المدير أن يرى كل منها بالنسبة لكل بديل ويختار الحل الأمثل

5-تنفيذ القرار ومراقبة نتائجه:

يعتقد بعض متخذي القرار أن دورهم ينتهي بمجرد اختيار البديل الأفضل للحل، لكن هذا الإعتقاد خاطئ. ذلك لأن البديل الأفضل الذي يتم اختياره لحل المشكلة يتطلب التنفيذ عن طريق تعاون الآخرين ومتابعة ورقابة التنفيذ للتأكد من سلامة التطبيق وفاعلية القرار. وقد يتطلب الأمر معرفة و إلمام من لهم علاقة بالتنفيذ، كما أن شعور العاملين بمشاركتهم في صنع القرار يساهم بشكل كبير في حسن تحويل البديل(القرار)إلى عمل فعال.

وهناك عدة طرق لتنفيذ القرار منها الخطي، الشفهي، إلا أنه يجب في جميع الحالات، تعميم القرار والتركيز عليه بواسطة الترغيب أو الترهيب كما وأنه من الأفضل أنه يكون مرتبط بجدول زمني ومالي لتسهيل عمليات الرقابة واستمراريتها والتأكد من التنفيذ في كل المراحل ليسير وفقا للقرار، وبما أن كثيرا من العوامل والمتغيرات التي تحيط بعملية اتخاذ القرار قد تتغير باستمرار لذلك فإن عملية متابعة ورقابة التنفيذ تدل على ضرورة إعادة النظر بالهدف المطلوب أو المشكلة القائمة وتبديلها على ضوء المتغيرات الجديدة.

الشكل رقم (02) خطوات اتخاذ القرار



المصدر: (حسين طعمة، 2010، صفحة 22)

المطلب الثاني: خصائص وأهمية عملية اتخاذ القرار

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى كل من خصائص وأهمية عملية اتخاذ القرار

أولا خصائص اتخاذ القرار

تتسم عملية اتخاذ القرارات بالخصائص التالية: (بونخلة فريد، 2006-2007، صفحة 125)

- ✓ أنها عملية ذهنية، فهي نشاط فكري يعتمد على إتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح؛
- ✓ هي عملية إجرائية، رغم أن الاختيار هو أساس اتخاذ القرار، فهناك إجراءات أخرى كتحديد المشكلة، إيجاد البديل؛
- ✓ ن إيجاد مجموعة من البدائل يعد مهما في عملية اتخاذ القرارات؛
- ✓ تتم عملية اختيار البدائل على أسس وقواعد تؤدي في الأخير إلى الوصول إلى أفضل بديل؛
- ✓ إن اختيار البديل الأنسب يكون وفقا للظروف المؤثرة في اتخاذ القرار، والمعطيات الواقعية؛
- ✓ ن عملية اتخاذ القرار تتم في الوقت الحاضر، لكن نتائجها وانعكاساتها في المستقبل وهنا تظهر الصعوبة لأنها تعتمد على الرؤية المستقبلية

ثانيا: أهمية اتخاذ القرار

لا يمكن أداء نشاط ما لم يتخذ بصدده قرار، فاتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير، والتي يمكن من خلالها إنجاز كل أنشطة المنظمة، وتحديد مستقبلها، ولا يمكن أداء أي وظيفة بالمنظمة، أو أداء أي وظيفة إدارية (كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) ما لم يصدر بصددها قرار يحدد من يقوم بها، ومتى، وأين، ومع من، وبأي تكلفة، وغير ذلك.

وتتجلى أهمية اتخاذ القرار فيما يلي: (بونخلة فريد، 2006-2007، الصفحات 24-25)

1- اتخاذ القرار عملية مستمرة:

في المجال الإداري نلاحظ أن عملية التسيير، ما هي إلا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات في مختلف الأقسام الموجودة كالتنظيم والإنتاج، التخطيط، التسويق.

2- اتخاذ القرار أداة المدير في عمله:

تعتبر عملية اتخاذ القرار أداة المدير التي من خلالها يمكنه ممارسة العمل الإداري داخل المؤسسة، حيث يقرر ما يجب أن يعمل؟ ومتى يقوم به؟ ومن يقوم به؟ وأين يقوم به؟ حيث أنه كلما كانت قدرة المدير في اتخاذ القرارات كلما زادت فعالية الأداء.

3- القرارات الاستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة:

ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل، ومثل هذه القرارات يكون لها تأثير كبير علي نجاح المنظمة أو فشلها، فلا شك أن قرار شركات السيارات اليابانية بإنتاج السيارة الصغيرة منذ وقت بعيد، مكن هذه الشركات من النجاح في إنتاج السيارات الصغيرة، وصعوبة وعدم مقدرة الشركات الأمريكية منافستها، كما أن فشل شركة "IBM" في اتخاذ قرارات فعالة في مواجهة إنتاج الشركات المنافسة لأجهزة الكمبيوتر الشخصي بتكلفة منخفضة، أدى إلى فقدان الشركة لمركز الصدارة في سوق الكمبيوتر الشخصي، وأصبحت مهددة بترك هذا السوق، وهذا الحال ينطبق تماما على الأمم والشعوب، حيث تلعب القرارات الإستراتيجية دورا هاما في مصيرها ومكانتها بين دول العالم.

4- اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية:

تمثل عملية اتخاذ القرارات أساسا في جميع الوظائف الإدارية كالتخطيط، التنسيق، الرقابة، التوجيه.

5- اتخاذ القرارات أساس الإدارة أو وظائف المنظمة:

أن كل ووظيفة داخل المنظمة، تتضمن مجموعة متعددة من القرارات، مثلا في الإنتاج، نجد جملة من القرارات، من المسؤول عن الإنتاج في فترة زمنية محددة؟ ما هو الحجم الأنسب للإنتاج؟ ما هي المدة الزمنية للخطة الإنتاجية؟

المطلب الثالث: أنواع وطرق باتخاذ القرار

أولا: أنواع القرارات

من الصعب تسجيل أنواع القرارات التي يجب اتخاذها في ميادين الأعمال نظرا لتنوعها وتعقدتها، واختلافها من زمن إلى زمن آخر، ومن مشروع إلى مشروع ومن مجتمع إلى مجتمع، وبصفة عامة يمكن تقسيم القرارات إلى

مجموعات حسب نوع التقسيم: (عبد العزيز النجار، 2008، الصفحات 76-78)

1-حسب طبيعة القرارات:

فاتخاذ القرارات، قد يكون متعلقا بأعمال إدارية ذات صبغة عامة في التخطيط والتوجيه والرقابة، كما قد يكون القرار متعلقا بإحدى النشاطات الفنية المختصة بالمشروع: الإنتاج، التسويق، التمويل..

2-حسب المستويات الإدارية:

قد يكون القرار صادرا عن مستويات الإدارة العليا (رئيس مجلس الإدارة أو المدير العام مثلا) أو يكون صادرا عن المستويات الإدارية المتوسطة، فالقرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية العليا غالبا ما تتعلق بالنهايات والأهداف، والطرق الرئيسية التي توصل إلى هذه الأهداف، أما القرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية الوسطى فتتعلق بتجزئة الأهداف إلى أهداف فرعية وتظهر في هذه المرحلة المشاكل الفنية والاقتصادية والإنسانية، المتعلقة بالعمل، أما في المستويات الإدارية السفلى، فتتعلق بالتنفيذ المباشر للعمل.

3-حسب خطورة القرار:

قد يكون القرار خطيرا لأنه يتعلق بصرف أموال هائلة أو بتقرير مصير مئات الموظفين والعمال...وقد يكون ضئيلا روتينيا.

4-حسب عدد الذين اتخذوا القرار:

فهناك قرار من فرد واحد وهناك قرار من مجموعة

5-حسب مصدر القرار:

هناك ثلاث مصادر للقرارات:

-قرارات تكون نتيجة اتصال المدير بمستويات إدارية أعلى منه؛

- قرارات تكون نتيجة اتصال المدير بمستويات إدارية أقل منه؛

-قرارات تكون بالمبادأة (بإيعاز من ذات المدير).

ثانيا: طرق اتخاذ القرار

هناك طريقتان أساسيتان يتم استخدامها في صناعة القرار، وهما: (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013، الصفحات 11-

(12)

أولاً: طريق التجربة والخطأ

يتم اتخاذ القرار بهذا الأسلوب عن طريق التجربة الشخصية لصانع القرار، أو مشاهدته لقرارات تم اتخاذها في مثل هذه المواقف، وهنا تبرز عوامل نجاح وفشل هذه الطريقة، استنادا على قدرة الفرد نفسه متخذ القرار ورؤيته للمواقف المختلفة، وتحليله لتلك المواقف.

فمثلاً: قد يتم اتخاذ قرار في مواجهة مشكلة معينة، في شركة واجهتها شركة منافسة أخرى، وباعتبار أن المشكلة متشابهة، وبالتالي يظن المدير أن حلولها لا بد وأن تكون متشابهة ينظر إلي ما فعله الآخرون، ويلجأ إلي تقليد نفس الحلول التي أتبعها المديرون الآخرون

فنرى أن النتيجة في هذه الحالة قد يحالفها النجاح وتكون فعالة، وقد يجانبها الصواب وتقتل، طبقاً للموقف ذاته، ولطبيعة الأفراد أو لقصور في بيان أسباب الحل الذي تم إقراره.

ثانيا: الطريقة العلمية (العقلانية)

نرى أن استخدام الطريقة العلمية في اتخاذ القرار قد وصف بالعقلانية أي استخدم العقل في صناعة قرار وبذلك يبتعد عن أسلوب التعرض للتجربة والخطأ أو يبتعد عن أسلوب التقليد والمحاكاة.

المطلب الرابع: مبادئ وخطوات صنع (اتخاذ) القرار.

أولاً: مبادئ اتخاذ القرار

إن جهود الأفراد وتصرفاتهم قد تكون نتيجة التفكير والاختيار، أو مجرد رد فعل أوتوماتيكي أو نتيجة اللاشعور، فإذا كانت جهود الأفراد وتصرفاتهم نتيجة التفكير والاختيار، قيل إن "الأفراد اتخذوا قراراً"، ولعملية اتخاذ القرار عدة

مبادئ نذكر منها: (عبد العزيز النجار، 2008، صفحة 81)

1- مبدأ تغلغل القرارات:

اتخاذ القرارات عملية مستمرة ومتغلغلة في جميع أوجه النشاط الإداري والفني في أي مشروع أو منظمة.

2- مبدأ التركيب المركب:

للوصول إلى أعلى مستوى من القرارات الممكنة إنسانيا يجب أن يكون التفكير منطقيا وابتكاريا في نفس الوقت.

3- مبدأ التفكير المنطقي:

لكي يكون التفكير منطقيا يجب أن يكون خاليا من التناقض والأغلاط وأن يكون دقيقا واضحا.

4- مبدأ الانطلاق الفكري:

للحصول على أكبر كمية ممكنة من الأفكار في أقل وقت ممكن يتطلب الأمر استخدام حلقات الانطلاق الفكري.

5- مبدأ الحقائق:

تعتبر الحقائق هي المادة الخام التي يتعامل معها متخذ القرار، وبدون الحقائق يصبح القرار خاطئا سقيما.

ثانيا: خطوات صنع القرار

تتكون عملية صنع القرار من عدد من الخطوات يمكن حصرها فيما يلي: (حماد سوادى عطية ، الصفحات 118-120)

1- الإحساس بالمسألة:

تبدأ عملية صنع القرار بالإحساس بوجود مسألة ما تتطلب تصرفا أو إجراءا أوحلا، وقد تكون هذه المسألة انخفاض في مستوى التخزين أو تعيين موظف جديد، أو في كثرة غياب أحد الموظفين، أو انخفاض أداء المنظمة بشكل عام، ويتعرف المدير المختص على وجود هذه المسائل بطرق مختلفة، فقد يجد إشارة إلى ذلك في معلومات وتقارير تصله من مرؤوسيه أو من زملائه، فقد يرد في تقارير المخازن أن تخزين مادة معينة قد انخفض إلى مستوى يتطلب شراء كمية إضافية، وفي كثير من الأحيان لا تكون مهمة التعرف على المسألة بهذه السهولة ، فقد يتطلب ذلك من المدير متابعة دقيقة لما يجري داخل المنظمة أو الوحدة التي يديرها.

2- تعريف وتحديد المسألة:

عندما يتأكد المدير من وجود مسألة تحتاج إلى قرار فإن الخطوة التالية هي تعريف وتحديد المسألة، حيث يؤكد أكوف (1935) أن المسألة المعرفة بشكل جيد هي نصف محلولة، كما لاحظ برلسون وشتاينر (1964) أن المخترعين والمبدعين يؤخذون وقت أطول في تحديد وتحليل المشكلة، ونتيجة لهذه المرحلة سيتأكد المدير من طبيعة المسألة، ويحدد جوانبها وربما يضع بعض الفرضيات حول العوامل أو الأسباب التي أدت إلى نشوئها وهذا يساعد في وضع بدائل أو حلول مناسبة.

3- جمع المعلومات اللازمة:

والآن بعد أن اتضحت أهمية تشخيص أو تحديد المسألة فلا بد من الاتفاق مع أكوف في تأكيده على هذه الخطوة، وحتى يؤدي المدير هذه المرحلة من عملية صنع القرار يحتاج إلى معلومات، كما سيحتاجها أيضا في الخطوة التالية، وهي ضرورية واسباسية لكافة عمليات صنع القرار.

4- تحديد بدائل العمل أو القرار:

يعتمد عدد البدائل التي يتم وضعها على عوامل عديدة منها طبيعة المسألة والجهد الذي يبذل في البحث عن هذه البدائل، وبالطبع كلما ازداد عدد البدائل كلما تحسن احتمال وضع قرار أفضل ولكن وضع هذه البدائل لا يتم بسهولة وبدون تكاليف.

5- المفاضلة بين البدائل واختيار أفضلها:

يتطلب اختيار أفضل البدائل من البدائل الممكنة اجراء مفاضلة بينها، وهذه الخطوة التالية في عملية صنع القرار، وتتم المفاضلة على أساس فوائد وتكاليف كل بديل، والبديل الأفضل هو الذي يحقق أقصى فوائد أقصى فوائد بأقل تكاليف.

6- اتخاذ القرار:

في الخطوة الأخيرة من عملية صنع القرار يقوم المدير أو الموظف الذي لديه صلاحيته اتخاذ القرار باتخاذ القرار واعلانه وتبليغه للذين سيقومون بتنفيذه.

المبحث الثاني: أساسيات في عملية اتخاذ القرار

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى بعض العناصر الأساسية التي تمس عملية اتخاذ القرارات الادارية

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

تقع مسؤولية اتخاذ القرار في كافة المراحل السابقة على فرد واحد أو جماعة وفي معظم الحالات، يأتي القرار نتيجة لجهود أكثر من شخص واحد ونتيجة لدراسة وأبحاث لجنة أو عدد من اللجان المعدة والمشكلة لهذه الغاية وقد تتأثر القرارات الإدارية بعوامل عديدة قد تعيقها عن الصدور بالصورة الصحيحة، أو قد تؤدي إلى التأخر في إصدارها أو تلقى الكثير من المعارضة سواء من المنفذين لتعارض القرارات مع مصالحهم، أو من المتعاملين مع المنظمة لعدم تحقيقها لغاياتهم ومصالحهم ومن هذه المؤثرات: (المنصور زينة، 2014-2015، الصفحات 70-72)

1-العوامل النفسية:

يقصد بالعوامل النفسية تكوين الفرد النفسي ويشمل ذلك الدوافع والاتجاهات والخبرات السابقة ومنظومة القيم. فعملية صنع القرار تتأثر بالصفات السيكولوجية للفرد وسلوك الفرد يتأثر نتيجة للتغيرات الفيزيولوجية التي تحدث داخل الجسم كما يتأثر بالانفعالات التي تنتابه خلال المواقف المختلفة كالفرح أو القلق أو الحزن... الخ كما أن الحالة النفسية تؤثر على الفرد متخذ القرار في مختلف مراحل عملية صنع القرار خاصة فيما يتعلق بالمعلومات التي يجمعها، ومقدار الجهد المبذول وتقييم البدائل إيجابيا فإذا كان تأثير هذه العوامل إيجابيا ، فإن القرار المتخذ سيكون ناجحا ومنطقيًا و العكس صحيح.

2-العوامل الاجتماعية:

تتمثل العوامل الاجتماعية بالضغوط التي تفرضها الجماعة المحيطة بالفرد، وكذلك الضغط الذي يمارسه المجتمع ككل حيث يترتب على الفرد أحيانا اتخاذ بعض القرارات مسابرة للضغط الذي يمارسه المجتمع.

3-العوامل الثقافية:

تتضمن القيم والعادات والتقاليد والقواعد الأخلاقية السائدة التي تحكم أفكار وسلوك الأفراد والمجتمع ككل، وبذلك فإن متخذ القرار يتأثر بهذه العوامل في وصوله للقرار أو البديل الأفضل.

4-توافر القدرات الشخصية لمتخذ القرار:

تعد القدرات التي يتحلى بها الشخص من مقومات اتخاذ القرار السليم، ومن أهم هذه القدرات الذكاء، وأسلوب التفكير، وما تحمله هاتان القدرتان من تخيل للاحتتمالات المتوقعة، وتذكر الخبرات السابقة، والقدرة على تحليل المشكلة، ورؤيتها من كافة جوانبها، ويعد عنصر الخبرة وتوافر تجارب سابقة إذا ما وجدت لمتخذ القرار بالإضافة للقدرات القيادية تؤدي للاستفادة من هذه التجارب في استبعاد الحلول التي فشلت من قبل في القضاء على المشاكل التي تجابه المسألة التي تتطلب حلا.

5-عوامل تتعلق بالموقف الذي يتم القرار

إن المتغيرات التي يشتمل عليها موقف معين تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على عملية اتخاذ القرار ولذلك يشير متخصصون أن القرار هو عبارة عن نتيجة لأثر تلك المتغيرات على الفرد متخذ القرار.

والقرار بالنهاية هو سلوك اختيار بين عدد من بدائل حل المشكلة وبموجبه يمكن لمتخذ القرار أن يعمل أو يترك عملا ما في مواجهة موقف معين، وأهم شرط من شروط عملية الاختيار هو أن تتوفر الحرية في هذه العملية، وكذلك أن يكون هناك عدد من البدائل الممكنة وأن تكون أيضا هذه البدائل قابلة للتنفيذ على أرض الواقع، وأن تتوفر الإمكانيات المادية، وعامل الوق، والتسهيلات البيئية المحيطة، كل ما سبق يعد من المعطيات التي تتوفر في موقف معين فإنها تؤثر على عملية اتخاذ القرار.

كما يمكن ذكر عوامل أخرى والتي منها: (أيوب نادية، 1994، صفحة 24)

1-تأثير البيئة الخارجية:

إن المنظمة تشكل خلية من خلايا المجتمع فهي تتأثر به مباشرة أو غير مباشرة ومن أهم الظروف التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار ظروف اقتصادية، سياسية، اجتماعية، تقنية، والقيم والعادات، ويضاف إليها مجموعة القرارات التي تتخذها المنظمات الأخرى في المجتمع سواء كانت منافسة للتنظيم أو متعاملة معه، إذ أن كل قرار يتخذ في منظمة ما لا بد أن يتأثر ويعمل ضمن إطار القرارات التي اتخذتها المنظمة الأخرى كالمؤسسات والوزارات والتنظيمات المتعددة.

2-تأثير البيئة الداخلية:

يتأثر القرار بالعوامل البيئية الداخلية في المنظمة من حيث حجم المنظمة ومدى نموها وعدد العاملين فيها والمتعاملين معها ويظهر هذا التأثير بنواح أساسية متعددة ترتبط الناحية الأولى بالظروف الداخلية المحيطة باتخاذ القرار وترتبط الناحية الثانية بتأثيره على مجموعة الأفراد في المنظمة، الناحية الثالثة فتتعلق بالموارد المالية والبشرية والفنية.

ومن العوامل البيئية التي تؤثر على اتخاذ القرار تلك التي تتعلق بالهيكل التنظيمي وطرق الاتصال والتنظيم الرسمي وغير الرسمي وطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة وإمكانات الأفراد وقدراتهم ومدى تدريبهم وتوافر مستلزمات التنفيذ المادية والمعنوية والفنية.

3- تأثير متخذ القرار:

تتصل عملية اتخاذ القرار بشكل وثيق بصفات الفرد النفسية ومكونات شخصيته وأنماط سلوكه التي تتأثر بظروف بيئية مختلفة كالأوضاع العائلية أو الاجتماعية أو الاقتصادية، مما يؤدي إلى حدوث أربعة أنواع من السلوك عند متخذ القرار هي المجازفة والحذر والتسرع والتهور، كذلك فإن مستوى ذكاء متخذ القرار وما اكتسبه من خبرات ومهارات وما يملك من ميول وانفعالات تؤثر في اتخاذ القرار.

وتختلف درجة هذا التأثير باختلاف نوعية المديرين، إذ نجد أن بعض المديرين ينتابهم الإرتباك عند تحديد المشكلة أو تحديد البدائل وبعضهم الآخر يتردد في اتخاذ القرار، كما أن بعضا منهم يكون متسرعاً في الإستجابة لشروط اتخاذ القرار ومتطلباته، بينما يتعامل بعضهم بحذر وببطء دون تهور لتجنب الوقوع في الأخطاء.

يضاف إلى ذلك أهداف متخذ القرار الشخصية ومدى إدراكه لأهداف التنظيم غالباً ما تؤثر في نوعية القرار المتخذ وأسلوب اتخاذه، حيث أنها تعكس أفكاره وقيمه ومعتقداته وأهدافه المادية والاجتماعية والسياسية التي قد تتفق مع أهداف التنظيم أو قد تتعارض معه في بعض النواحي ولهذا فإن متخذ القرار قد يتأثر بعوامل واعتبارات غير موضوعية لا تتعلق بالمشكلة أساساً لكنها تعكس أفكاره وطريقة استيعابه للأمور متأثراً بتكوينه الشخصي ودوافعه واتجاهاته وقيمه الاجتماعية من تنافس أو رغبة في التعاون مع الأفراد الآخرين في التنظيم عند إصدار القرار، كما يتأثر بتقاليد البيئة التي يعيش فيها وعاداتها ويعكس من خلال تصرفاته قيمها ومعتقداتها التي يؤمن بها.

4-تأثير مواقف اتخاذ القرار:

تختلف مواقف اتخاذ القرار الإداري من حيث تأكد الإدارة أو متخذ القرار من النتائج المتوقعة للقرار ويقصد بالموقف الحالة الطبيعية للمشكلة من حيث العوامل والظروف المحيطة بالمشكلة والمؤثرة عليها ومدى شمولية البيانات ودقة المعلومات المتوفرة للإدارة عنها، ويمكن التمييز بين أربعة مواقف وهي: القرار في حالة التأكد والقرار في حالة عدم التأكد (المخاطرة) والقرار في حالة عدم التأكد التام والقرار في حالة الاختلاف.

المطلب الثاني: إيجابيات وسلبيات المشاركة في اتخاذ القرار: (المنصور زينة، 2014-2015، الصفحات 80-81)

إن للمشاركة في عملية اتخاذ القرار العديد من الإيجابيات التي تعود سواء على الرؤساء أو المرؤوسين كما أن هذا لا يمنع وجود بعض السلبيات.

أولاً: إيجابيات المشاركة في اتخاذ القرار:

توجد العديد من الإيجابيات التي تنتج عن المشاركة في عملية اتخاذ القرار نذكر منها:

- ✓ إثراء المعلومات حول المشكلة التي يتم التعامل معها؛
- ✓ إثراء المعلومات حول بدائل القرار؛
- ✓ وضع العمل الجماعي مكان الفردي مما يرشد القرار؛
- ✓ ضمان تفهم المشاركين للقرار وأهدافه وبالتالي زيادة قبوله له وحماسهم لتنفيذه؛
- ✓ إحساس المشاركين بمكانتهم وأهميتهم في العملية الإدارية؛
- ✓ المساعدة في تنسيق المواقف المشتركة في القضايا المختلفة أو في عمليات التنفيذ المشتركة؛
- ✓ يمكن استعمال أسلوب المشاركة بمدخل ايجابي للتفاوض والحصول على التنازلات أو اتفاقات حول بعض القضايا محل الخلاف؛
- ✓ إثراء روح الفريق والتقدير الذاتي واحلال روح الجماعة محل الفردية والبيروقراطية.

2-سلبيات المشاركة في عملية اتخاذ القرار:

كما توجد للمشاركة في عملية اتخاذ القرار العديد من الإيجابيات توجد أيضا سلبيات من بينها:

- ✓ المشاركة تحتاج لوقت طويل وخاصة إذا كانت المشاركة شاملة وبذلك لا تصلح في حالات الأزمات والطوارئ؛
- ✓ قد تؤدي المشاركة إلى قرارات توفيقية خفيفة؛
- ✓ قد تعطي المشاركة انطباعا بأن الرؤساء يشاركون لأنهم لا يستطيعون حل المشكلات أو مواجهتها أكثر من رغبتهم في المشاركة؛
- ✓ قد تؤدي المشاركة إلى تشييع المسؤولية؛
- ✓ يتوقف النجاح في المشاركة على القدرة على إدارة عملية المشاركة وإدارة الاجتماعات.

المطلب الثالث: مشاكل الإدارة في اتخاذ القرار وتحسين عملية اتخاذ القرار

تعرض عملية صنع القرارات الادارية العديد من المشاكل التي تحول دون نجاح هذه العملية، وعليه سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى هذه المشاكل وطرق مواجهتها أو تحسين عملية اتخاذ القرار .

أولاً: مشاكل عملية اتخاذ القرار

يعمل المدير أو القائد على اتخاذ القرارات بطريقة موضوعية وعلى أسس علمية وهذا من أجل ما الحصول على نتائج إيجابية وملموسة لكن بعض الحالات تكون النتيجة الأخيرة غير متوقعة تماما وبعيدة عن الأهداف المطلوب تحقيقها في الميدان، ويرجع هذا كله إلا أن عملية اتخاذ القرارات تخضع للعديد من العوامل المتغيرة باستمرار، مما يصعب التحكم فيها أو التنبؤ بها، فمتخذ القرار يشهد عدة حواجز وعقبات مثل: (بونخلة فريد، 2006-2007، الصفحات 135-136)

1-مدى صحة ودقة المعلومات:

يواجه القادة والمشرفون عدة صعوبات وعقبات، حيث يتخوفون ويحتاطون من الذين يعملون معهم، لأن النقص الواضح في المعلومات وعدم صحتها تؤثر سلبيا على القرارات المتخذة.

2-الغاية من اتخاذ القرار:

السؤال الذي يطرح باستمرار في مجال اتخاذ القرارات هو: لماذا تعين على المسؤولين اتخاذ القرار، وهل الغاية من اتخاذه سياسية أم اقتصادية أو حل مشكلة معينة؟ وطبعاً هناك فرق بين الرغبة الصادقة لحل مشكلة معينة عن طريق اتخاذ إجراءات دقيقة بطريقة موضوعية، وبين توجيهات سياسية لترضية أطراف معينة وتهدة الأوضاع.

3-توقيت القرار:

يشمل توقيت القرار كل من الظروف البيئية والعاملين الذين يتأثرون به، وليس فقط متخذ القرار، فالظروف المناسبة تكون حافزاً لتقبل القرارات، لكن إذا كانت غير ملائمة فهذا سيؤدي إلى خلق جو من التوتر والنزاعات بين الأطراف وبالتالي يفقد مصداقيته وقيمه.

4-وقت ابلاغ القرار:

يعتبر عنصراً أساسياً، فإذا كان العمال لا يعلمون بمضمون القرار، فهذا سيؤدي إلى حدوث عدة مشاكل وتوترات لأنهم لم يتهيؤوا ويتكيفوا معه، فالقرارات المفاجئة والغير إيجابية، تعمل على إضعاف قوة هذه القرارات ومدى تأثيرها.

5-مدى المشاركة في اتخاذ القرار:

ويعني هذا فتح وخلق مجال للحوار بين المعنيين باتخاذ القرار، وذلك من خلال المناقشة والبحث عن أفضل البدائل وبالتالي الابتعاد عن الانفراد باتخاذ القرارات من قبل المديرين.

6-من هي الجهة التي يحق لها اتخاذ القرار:

توجد المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات، لكن من هي الجهة التي تتخذ القرار؟، هل هي التي تقوم بالإشراف والتسيير، أم هي السلطة المركزية التي تقوم بتشريع القوانين واتخاذ القرارات وتحيلها بعد ذلك إلى الأقسام الأخرى لتنفيذها؟.

7-مدى التجاوب والانسجام بين السلطة العليا وسلطات التنفيذ:

نجد هذه الظاهرة موجودة في العديد من المؤسسات، حيث نلاحظ أن المسير الإداري يتجنب عملية تنفيذ القرارات التي تتخذ من أطراف أخرى غير متوافقة معه، أو في حالة القرار يتناقض مع القوانين السارية والمعمول بها في المؤسسة، وأن تطبيق مثل هذه القرارات قد يخلق عدة مشاكل في عملية التسيير.

كما يمكننا ذكر مشاكل أو صعوبات أخرى: (أيوب وناديا، 1994، صفحة 29)

1-عدم إدراك المشكلة وتحديد بدقتها :

يلقى المدير صعوبة في تحديد المشكلة وقد تنصب قراراته على حل المشاكل الفرعية من هذه المشكلة وعدم التعرض إلى المشكلة الحقيقية.

2-عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار:

فقد تتعلق الأهداف بتحديد رقم مبيعات في منظمة إنتاجية ما وبالتالي يجب إدراك هذه الأهداف الرئيسية حتى لا تتعارض مع الأهداف الفرعية ضمن المنظمة ومن ثم العمل على تحقيق الأهداف الأكثر أهمية ثم الانتقال إلى الأهداف الأخرى.

البيئة التي تعمل فيها المؤسسة بغية إمكانية التعرف على مزايا وعيوب البديل المتوقع: والمقصود بالبيئة التقاليد والعادات والقوانين والتغييرات والعلاقات الإنسانية والظروف الاقتصادية والمالية والسياسية والتشريعات الحكومية والتطورات التكنولوجية وتتجلى الصعوبة في تحديد المعايير سواء كانت مادية أو معنوية أو منفعة، حيث يتم من خلال هذه المعايير تحويل النتائج غير المادية أو الأحكام الشخصية إلى معايير ملموسة، فمثلا المعيار المناسب لقياس مدى فعالية عملية الإنتاج بمقياس مادي يشير إلى عدد الوحدات التي تم إنتاجها، لكن قياس مدى الفعالية الكلية لعملية الإنتاج قد ترتبط بمقياس يشير إلى مساهمتها في الإيرادات الكلية أو في خدمة المجتمع.

3-شخصية متخذ القرار:

قد يكون المدير واقعا عند اتخاذ قراره تحت تأثير بعض العوامل كالقيود الداخلية التي تشمل التنظيم الهرمي الذي تقرره السلطة السياسية وما ينجم عنه من بيروقراطية وجمود، وضرورة التقيد بالإجراءات الداخلية أو قيود خارجية وبالتالي ينجم عنها خضوع الإدارة لسلطة أعلى كالسلطة السياسية التي تحدد الغايات الكبرى الواجب تحقيقها، مما

تتعرض سلبيا على أفكاره وتطلعاته مما يؤثر على المؤسسة ونجاحها .يضاف إلى ذلك درجة ذكائه وخبراته وقدراته العلمية والعقلية والجسدية وموقعه داخل التنظيم.

نقص المعلومات والخوف من اتخاذ القرارات:

تعد المعلومات مادة الإداري في اتخاذ القرارات كما أن الإنتاج يعتبر المواد الأولية وهي الأساس في إنتاجه، ويجب أن تكون المعلومات ممثلة للظاهرة المدروسة، وهذه المعلومات جوهرية تمكن الإدارة من استخدامها ووضع التقديرات اللازمة حول الأوضاع القائمة والتنبؤ بما ستكون عليه الأمور مستقبلا ونظرا لضيق الوقت لدى المدير فلا يستطيع الإحاطة بالبيانات اللازمة حتى يستطيع دراستها وبالتالي لا يستطيع تقييم البدائل المتاحة لديه حتى يتسنى له اختيار البديل الأمثل.

ثانيا: تحسين عملية اتخاذ القرار.

يمكن أن يعزى الضعف في عملية اتخاذ القرارات لدى الأفراد والمؤسسات إلى الأخطاء أو الإهمال (عدم اتخاذ القرار المناسب في الوقت المحدد). وأهم الإجراءات والوسائل التي يمكن أن تحسن بها عملية اتخاذ القرارات ما يلي:
(المنصور زينة، 2014-2015، الصفحات 81-82)

1-وجود خطة للمراجعة الدورية للأنظمة والتعليمات، كثيرا ما يتم اتخاذ القرار في ضوء تعليمات وأنظمة لا تنطبق على الحالة موضوع البحث، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير عقلانية، ويجب أن يتم أي تعديل للأنظمة السائدة في إطار المنحني العقلاني لاتخاذ القرار ويجب أن يتم ذلك بمشاركة الأطراف ذوي العلاقة؛

2-تحديد المواقف والمجالات التي يتصرف فيها العضو المشارك في اتخاذ القرار بالأسلوب الواقعي والذي يتضمن الاعتماد على القيم الشخصية والخبرات الخاصة؛

3-تحديد البدائل للمسار الذي يتبع عادة في تنفيذ القرار. القاعدة البديهية أن تكون هناك ثلاثة بدائل على الأقل قبل اختيار أحدها للتنفيذ الفعلي.

4-البحث وجمع كل المعلومات حول المشكلة التي تتطلب البت والحسم أي اتخاذ القرار، فهذه المعلومات سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة فإن لها تأثير قوي على صنع القرار وذلك لتأثيرها في فهم الفرد لأبعاد المشكلة؛

5-جماعية اتخاذ القرار فيجب أن يشترك في اتخاذ القرار جميع الأشخاص المرتبطين بالمشكلة وخاصة ذوي الخبرة السابقة ذات العلاقة بالمشكلة.

المطلب الرابع: دور نظم الاتصالات في اتخاذ القرار (مخلوفي عبد السلام وكمال برباوي، بدون سنة، الصفحات 10-11)

تمثل البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها عن طريق وسائل الاتصال المختلفة أهم العناصر الأساسية في تقدير القيادة للموقف، وبالرغم من صعوبة الحصول على البيانات والمعلومات الكاملة والصحيحة فإن البحث الدائم عن هذه البيانات والمعلومات بكل الوسائل المتاحة أمر ضروري لنجاح كافة العمليات الإدارية في المنظمة، وتختلف البيانات والمعلومات المستخدمة باختلاف نوع القرار ومن أجل هذا ينبغي أن تصدر الإدارة تعليماتها إلى الوحدات التابعة لها لموافاتها بأهم البيانات والمعلومات التي ينبغي استيفائها لاتخاذ القرار وتنفيذه ومن ثم تقوم كل وحدة بالبحث عن البيانات والمعلومات المطلوبة منها وإرسالها إلى القيادة التي تتجمع لها البيانات من مختلف الوحدات ثم تتولى تحليلها وتقويمها بحيث تصبح صالحة لأن تكون عنصراً من عناصر اتخاذ القرار السليم.

وإذا كان من المتفق عليه بين علماء الإدارة على ما للبيانات والمعلومات من أهمية في اتخاذ القرارات فلا تزال مشكلة الإدارة في الوقت الحالي هي مشكلة الاتصال بمعنى جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، حيق ان نقص تلك المعلومات هو الذي يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة، والعكس صحيح فالقرارات لا يمكن أن تكون صحيحة وذات فعالية مالم تكن مبنية على أساس وافر من المعلومات الصحيحة المستمدة من نظام جيد للاتصالات يكفل نقل تلك البيانات والمعلومات الصحيحة اللازمة لمتابعة التنفيذ أول بأول، وتصحيح كل خطأ يقع أو يوشك أن يقع، ذلك أن أي انحراف في التنفيذ يكون نتيجة عدم وصول البيانات التي تقيد منع هذا الانحراف.

وعليه فالإتصال الجيد يحقق مزايا عديدة للقائد الإداري الناجح، إذ أن عدم وجود وسائل اتصال فعالة بين القائد الإداري ومرؤوسيه، يجعله يعيش في عزلة عنهم، ولا يمكنه التأثير فيهم بالصورة الكافية، مما يجرمه من معرفة ردود أفعالهم بالنسبة للقرارات التي يتخذها، وبالتالي فإن الاتصال الجيد طريق للقائد من اجل اتخاذ قرارات فعالة قائمة على قدر كافي من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة والمتمثلة فيما يلي:

1-تزويد القائد بالمعلومات والبيانات الصحيحة

تعتبر هذه المعلومة ضرورية إذا أراد القائد اتخاذ القرارات السليمة، حتى أنه ظهر شكل من أشكال الإدارة يسمى الإدارة بالمعلومات، أي أن كل سلوك أو تصرف وقرار للإدارة يعتمد على الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة

بعيدا عن التحيزات والأهواء الشخصية، والضغوط فالقائد في إدارته وعند اتخاذه للقرارات الهامة يخضع نفسه للمعلومات ولا شيء غير المعلومات.

ونظرا لأهمية المعلومات والبيانات بالنسبة للإدارة الحديثة فإنها تحرص على وجود نظام فعال للاتصالات وخاصة في المنظمات الكبرى يسمح بالحصول على المعلومات، والبيانات وحفظها بصورة جيدة حتى يسهل للقائد ولغيره من العاملين الحصول عليها عند طلبها.

2- جعل القائد عارفا بحقيقة ما يجري داخل منظمته:

لعل أسوء القادة الاداريون هم الذين يتكاسلون عن معرفة ما يجري داخل منظماتهم، حيث يتوقعون داخل مكاتبهم الخاصة، وقد تكون المعلومة التي تصل إليهم حو ما يجري حولهم ناقصة أو متغيرة أو مشوهة وهذا يؤدي بهؤلاء القادة إلى اتخاذ قرارات خاطئة وتصرفات غير منطقية. والقائد الإداري هو الذي يحرص على توافر وسائل اتصال فعالة تمكنه من معرفة ما يجري داخل منظمته بصورة صادقة دون تأخير، فالمعلومات والبيانات قد تصل إلى القائد الإداري ولكنها تصل متأخرة أي بعد الوقت المناسب، مما يترتب عليه عدم جدوى ما يتخذه من قرارات.

3- تمكن القائد الإداري من التأثير في مسؤوليه:

إن القائد الإداري لا يمكنه التأثير في مرؤوسيه، والقيام بوظيفة التوجيه والاشراف على أمل وجه بدون نظام اتصال فعال بينه وبين مرؤوسيه، فلكل قائد اتجاهاته وأفكاره ومعتقداته التي يريد توصيلها للعاملين، كما أن القائد عند قيامه بالإشراف على العمل والعاملين يصدر توجيهاته وأوامره، التي يريد توصيلها للعاملين، وهي تلك المتمثلة فيما يتخذه من قرارات وذلك بموجب ما لديه من معلومات وبيانات توفرها له وسائل الاتصال في منظمته.

خلاصة:

بعد انجازنا لهذا الفصل يمكننا القول بأن عملية اتخاذ القرار تعد جوهر كل المعاملات الإدارية الأخرى ومن أهم الأنشطة والوظائف التي يقوم بها المسؤول الإداري الأعلى، حيث يقوم بتجميع المعلومات حول المشكلة وذلك بغرض تحديدها، وإيجاد أنسب البدائل لحلها، ثم اتخاذ القرار بشأنها ثم تقييمه، ولهذا فإن عملية اتخاذ القرار تعتبر من أهم العمليات الإدارية داخل المؤسسة.

الفصل الثالث:

واقع الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرار
في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة طوّلقة

تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل دراسة واقع الاتصالات الإدارية ودورها في عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة طولقة وهي إحدى أكبر وأهم المؤسسات العمومية الموجودة في الجزائر وتعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات التي أخذت مركز الصدارة نظرا لمدى إسهامها في تنمية الاقتصاد الوطني عامة وتنمية مجال الاتصال خاصة.

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

سننتظر من خلال هذا المبحث إلى تقديم لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر، وكذلك أهم النشاطات التي تقوم بتقديمها بها وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر

سيتم غي هذا المبحث التطرق إلى تاريخ مؤسسة اتصالات الجزائر بالإضافة إلى تعريفها

أولاً: تاريخ اتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة " بريد الجزائر " وثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر" وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك للدارسات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004 وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم. (<http://www.algeriatelecom.dz>)

(2020)

ثانياً: ميلاد مؤسسة اتصالات الجزائر

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

تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة. لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات.

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

1جانفي 2003، كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر، حيث كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأت منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة (جريدة اتصالات الجزائر، 2003)

ثالثا: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

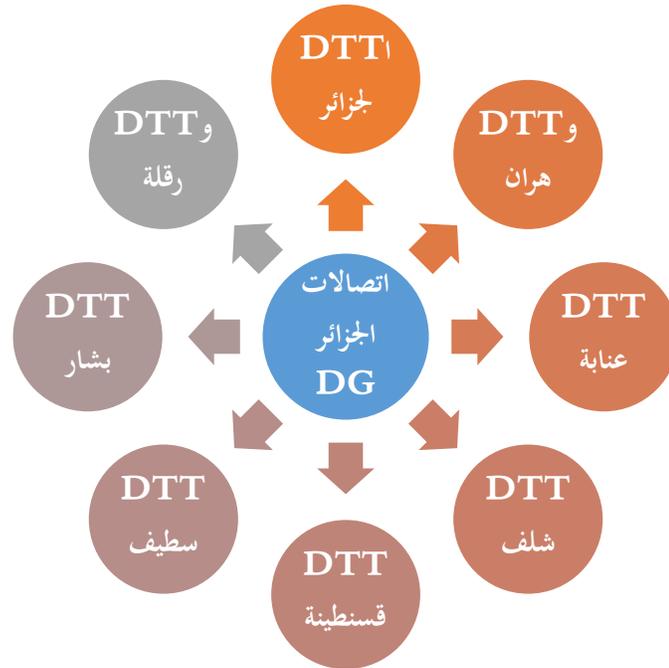
اتصالات الجزائر هي شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم حددت مدتها ب99 عام، وبرأس مال عمومي قدر ب 50.000.000.000 دج ، هي ملك للدولة بنسبة 100 % مقيدة في السجل التجاري يوم 11 ماي 2002م، تحت رقم 02 B 0018083 الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس، المحمدية 16211 بالجزائر العاصمة، ممثلة بالسيد "مسعود شتيح" الرئيس المدير العام، من جهة و فيدرالية البريد والمواصلات التابعة للاتحاد العام للعمال الجزائريين ممثلة بأمينها العام "محمد تشولاق" من جهة أخرى، هي رائدة في سوق الاتصالات الجزائرية التي تشهد نموا قويا ، تقدم مجموعة كاملة من خدمات الصوت والبيانات لزبائن القطاعية المنزلي والأعمال، مصممة لابتنكار سياسات واستخدامات جديدة موجهة لصالح العملاء .

أصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 3/2000 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية، ذات طابع قانوني لشركة ذات أسهم، دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 2003/01/01م، وذلك باعتمادها على ثلاث أهداف في عالم التكنولوجيا والاتصالات: المرودية، الفعالية، جودة الخدمة.

رغبتها في تحقيق مستوى عالي، قياسي، تقني او اقتصادي واجتماعي لتبقى دوما الرائدة نظرا لوجودها في محيط تنافسي، هدفها تنمية سعتها والحفاظ على مكانتها العالمية كشركة إعلام واتصال في الجزائر، كما ساهمت أيضا في تنمية قدرات استعمال شبكة الانترنت.

لها مواقع متعددة ووحدات عملياتية منفصلة تشرف على نشاطات تمارس في مواقع جغرافية مختلفة، تحت وصايتها 08 مديريات وهي: الجزائر العاصمة، الشلف، وهران، عنابة، قسنطينة، بشار، ورقلة، وهذا ما يلخصه الشكل التالي:

الشكل رقم (03) : المديريات الإقليمية لاتصالات الجزائر



المصدر: من إعداد الطالبة إعتامدا على وثائق المؤسسة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر

يتكون الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة اتصالات الجزائر من 08 مديريات إقليمية، و50 وحدة عملياتية متواجدة في كامل ولايات الوطن، ووكالات تجارية موزعة على الدوائر التابعة للوحدات العملياتية بكل ولاية وسنتناول شرح مختصر للهيكل التنظيمي:

1_ الرئيس المدير العام: (PDG)

هو رئيس مجلس الإدارة، ويعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة، حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة، ومن مهامه السهر على ما يلي:

- ✓ لحفاظ على الحصاص السوقية، وتطوير ثقافة الشركة في سوق المنافسة؛
- ✓ السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها، والتنسيق بين المصالح
- ✓ مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة
- ✓ النظر في الاقتراحات المقدمة من طرف المصالح، وكذلك المحافظة على السير الحسن والعادي في المؤسسة.

2- مدير المشروع (IDT):

يقوم بالمهام التالية:

- ✓ التغذية الإعلامية العامة؛
- ✓ تطبيق المهام الموكلة عند طلب الرئيس المدير العام، والتنسيق ما بين المديريات غير المعلوماتية؛
- ✓ لاطلاع على كل ما يخص الفواتير من تخليص أو عدم تخليص أو تعطلات؛

3- المفتشية العامة:

هي تحت الرقابة المباشرة للمدير، وهي مكلفة بـ:

- ✓ قاعدة الأعمال السنوية؛
- ✓ تنفيذ المهام المفاجئة بطلب من المدير العام شخصيا، والقيام بتحقيقات في حالة أي مضرة للشركة؛

✓ تنسيق ومتابعة ومراقبة مصالح المفتشيات الإقليمية، وتطبيق المخطط السنوي الجهوي بموافقة المدير العام.

4-المفتشية المركزية:

ومن مهامها ما يلي:

✓ رقابة السير القانوني أو غير القانوني لمهام ومصالح الشركة، ورقابة الأهداف المسطرة واحترام مواعيدها؛
✓ تشخيص وتحليل أي خلل في الشركة، وتقييم نوعية الخدمة للزبون.

5-مديرية الوسائل العامة اليومية:

وهي مكلفة بـ:

✓ المشاركة في إعداد المخططات السنوية للشركة؛
✓ تسيير مشاريع، التطوير المضبوطة، بالخصوص تحديد التقنيات، التخطيط العملي، خلاصة العقود التحقيق، استقبال المراجع، تأدية الخدمات وإرسالها إلى التشغيل تسيير المراكز الملحقة.
وتتكون من أربعة مديرين هم على التوالي: مدير التسيير التجاري والنوعية، مدير الصفقات التجارية الدولية، مدير الحسابات الكبرى، مدير الدراسات والبرمجة.

6-مديرية تجهيزات الربط:

وهي تهتم بكل ما يخص أجهزة الاتصال من هواتف، أسلاك خاصة بالاتصال، جهاز الحاسوبي الخ.

7-مديرية التراسل:

مهمتها التزويد بالأجهزة الخاصة بعملية المراسلات بين الشركة والزيائن.

8-مديرية التسيير التقني لشبكة الاتصالات:

هي مكلفة بـ:

✓ المشاركة في إعداد المخططات السنوية ولعدة سنوات أخرى؛

- ✓ مراقبة وتحليل سير الخدمات والبحث عن توسيع الشبكات، تسيير المراكز الوطنية وإعادة ربطها؛
- ✓ تدعيم المديرية الإقليمية للاتصالات من أجل التدخلات غير النمطية عن طريق الصيانة.

9-مديرية مشروع موارد الحاسوب:

هي مكلفة بـ:

- ✓ تحديد فرضيات لتطوير شبكة الاتصال، إعداد الدراسات قبل مشاريع البرامج العملية؛
- ✓ متابعة مخططات الاستثمارات؛
- ✓ تخطيط، تصميم والمساعدة في الصيانة وتطوير الأنظمة العامة فيها، خاصة فيما يخص الإعلام الآلي والتسيير.

10-مديرية الطاقة والبيئة:

وهي مكلفة بكل ما يخص الطاقة المستعملة من طرف المؤسسة، بالإضافة إلى دراسة المحيط العام لها.

11-مديرية الموارد البشرية:

وهي مكلفة بـ:

- ✓ تعتبر العمود الفقري للشركة، بحيث تقوم بإعداد الدراسات وإنشاء الإحصائيات ومتابعة مؤشرات التسيير؛
- ✓ المشاركة في إعداد المخططات التنموية مع الأخذ بعين الاعتبار تسيير المال والكفاءات؛
- ✓ إنشاء مخططات وبرامج التكوين وتنشيطها وفقا لوضعها العملي، تسيير أنظمة المكافأة والتحفيزات.

12-مديرية الإدارة العامة والإمدادات:

وتقوم بـ:

- ✓ معالجة النصوص التنظيمية الأساسية لتنشيط أنظمة الشركة؛
- ✓ المحافظة على هياكل الشركة في معالجة المسائل القضائية؛
- ✓ تسيير وحماية الذمم المالية، وإعادة تسجيل عقود الملكية وإعادة الملفات العقارية؛
- ✓ تهيئة المراكز وتسيير المراكز التابعة، وتنشيط التسيير الإداري باستنتاج وفحص الصفقات.

13-مديرية المالية والمحاسبة:

هي مكلفة بـ:

- ✓ تقديم المساعدة للهياكل وتنشيط السير المحاسبي والمالي للشركة؛
- ✓ تسيير الميزانية والجباية، وإعداد القواعد والإجراءات والسهر على تطبيقه.

14-الخطوط المباشرة:

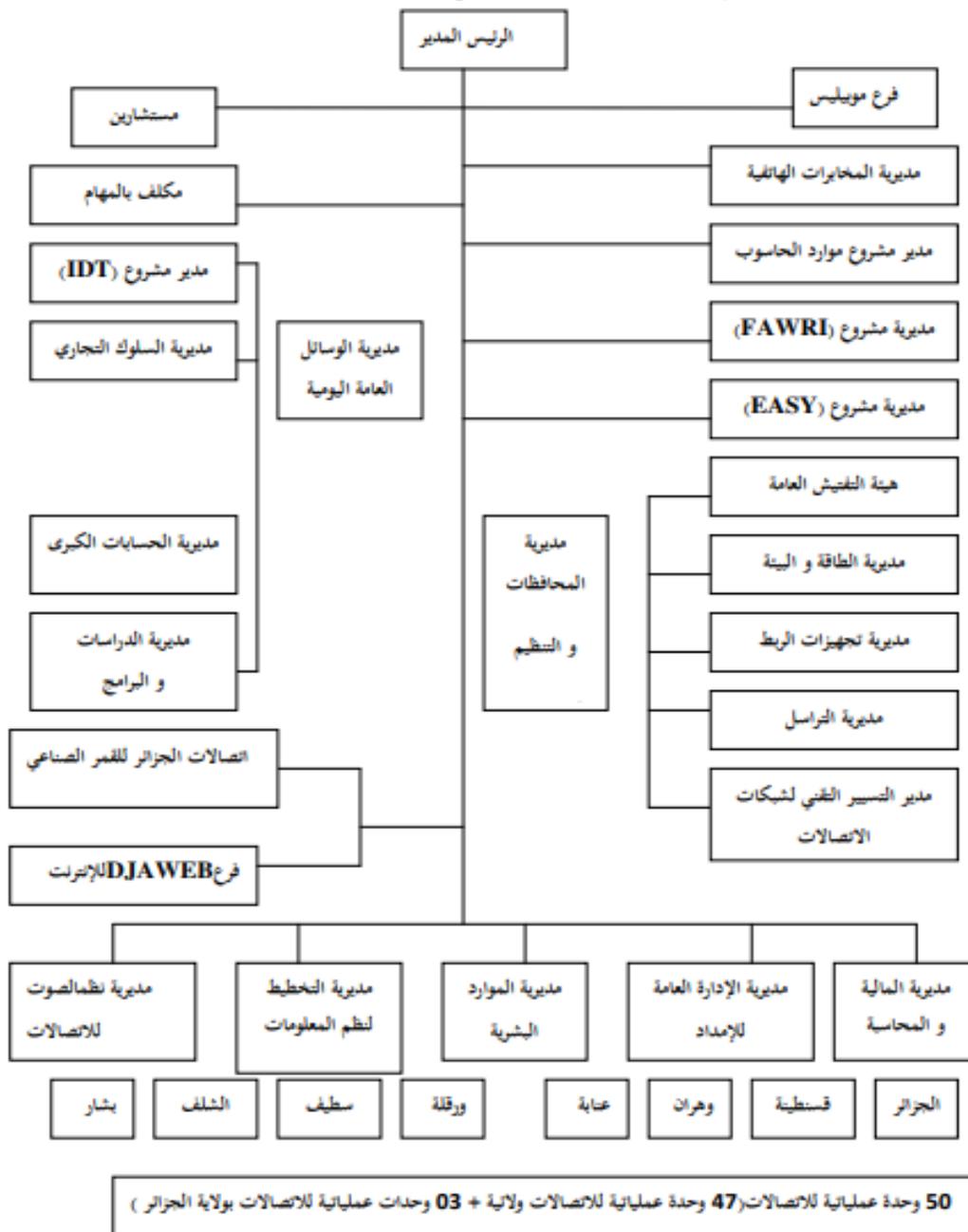
وهي على التوالي:

- ✓ خط موبيليس: وهو خط خاص بالهاتف النقال؛
- ✓ خط اتصالات الجزائر للقمر الصناعي وهو الخط المباشر لاتصالات الجزائر مع المحطة الفضائية؛
- ✓ خط جواب (Djweb) وهو خط مباشر خاص بالمول الرئيسي لخدمات الانترنت لشركة اتصالات الجزائر.

بالإضافة إلى ثمانية مديريات إقليمية للاتصال تشرف عليها مديرية التسيير التجاري والنوعية، وكل مديرية إقليمية للاتصالات تشرف على وحدة عمليات للاتصالات (حيث توجد وحدة واحدة في كل ولاية) كل وحدة عملية للاتصال تشرف على الوكالات التجارية للاتصالات (Actel) ويختلف عدد الوكالات حسب الكثافة السكانية.

ويلخص الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر:

الشكل رقم(04): الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر



المصدر: 10/09/2020 الاطلاع تاريخ، <http://www.algeriatelecom.dz>

المطلب الثالث: الأهداف اتصالات الجزائر والخدمات التي تقدمها

يشمل هذا المطلب كل من:

أولاً: الأهداف اتصالات الجزائر

- زيادة العرض من الخدمات الهاتفية، وتسهيل الحصول على خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية لأكثر عدد من المستخدمين، لاسيما في المناطق الريفية؛
- زيادة جودة الخدمات المقدمة ونطاقها أيضا وجعلها أكثر قدرة على المنافسة في مجال خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية؛
- تطوير شبكات وطنية موثوق بها للاتصالات السلكية واللاسلكية ومتصلة بشبكة المعلومات العالمية الكبرى؛

ثانياً: الخدمات التي تقدمها

- تقديم خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية لنقل وتبادل الصوت والرسائل النصية، البيانات الرقمية والمعلومات السمعية البصرية؛
- تطوير وتشغيل وإدارة الشبكات العامة والخاصة للاتصالات السلكية واللاسلكية؛
- إنشاء وتشغيل وإدارة الترابط مع جميع مشغلي الشبكات.
- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

المبحث الثاني: تحليل المقابلة

تمت هذه المقابلة بتاريخ 2020/10/18 على الساعة العاشرة صباحا مع السيد " محمد لعيطر " مدير وكالة اتصالات الجزائر وكالة طولقة والسيد مغزي أمين والسيد يوسف خوجة حيث حاولنا فيها طرح مجموعة من الأسئلة وقد قسمنا هذه الأسئلة إلى محورين وهما:

المطلب الأول: أسئلة المحور الأول المتعلق بالاتصالات الإدارية

السؤال الأول: هل تتوفر المؤسسة على وسائل اتصال حديثة وعصري تتماشى مع التغيرات التكنولوجية؟

الجواب: نعم تتوفر المؤسسة على وسائل الاتصال الحديثة فهي تعتمد على البريد الإلكتروني في جميع تعاملاتها الخارجية وحتى الداخلية.

السؤال الثاني: هل تخصص المؤسسة موارد مالية معتبرة لتوفير أحدث تقنيات الاتصال؟

الجواب: نعم فهي تسعى دائما لتحسينه وجعله متاحا وبسهوله سواء في الجانب الداخلي أو الخارجي

السؤال الثالث: ماهي المعوقات التي تحول دون نجاح الاتصالات الإدارية في المؤسسة؟

الجواب: لا توجد معوقات

السؤال الرابع: هل أثر حجم المؤسسة على عملية الاتصال؟

الجواب: نعم فكبر حجم المؤسسة رفع من تكلفة الاتصال داخليا وخارجي

السؤال الخامس: هل الاتصال الإداري يوفر معلومات حول المشاكل وسبل حلها

الجواب: نعم فالاتصال الجيدة والسريع يوصل المشاكل المتواجدة داخل المؤسسة إلى المسؤولين كما أنه يساهم في نقل كل المعلومات الضرورية حول هذه المشاكل وكذلك حول سبل حلها مما يساهم في حلها في الوقت المناسب وقبل فوات الأوان.

السؤال السادس: هل توفر الاتصال الإداري والتفاعل الناتج عنه ينعكس إيجابا على المنظمة ككل وبيئة العمل فيها؟

الجواب: نعم فالاتصال الإداري الجيد يؤثر وينعكس إيجابا على المؤسسة فهو يساهم في خلق جو عمل جيد وبيئة مناسبة تجعل العمال والموظفين يشعرون بالراحة والانتماء للمؤسسة مما يساهم في إعطاء إنتاجية ومجهود ومردود جيد ينعكس إيجابا على المؤسسة

السؤال السابع: هل الاتصال الإداري الناجح يحقق التفاعل الإيجابي بين المستويات الوظيفية في المنظمة؟

الجواب: نعم فالاتصال الإداري الناجح يساهم في خلق روابط وعلاقات جيدة بين مختلف المستويات الوظيفية في المؤسسة ويعمل على كسر الحواجز بينها.

السؤال الثامن: ما أثر انسياب التعليمات الإدارية حسب التسلسل الوظيفي؟

الجواب: يؤدي تسلسل التعليمات الإدارية حسب التسلسل الوظيفي إلى تنظيمها والسرعة في تطبيقها

السؤال التاسع: تتميز الإدارة بالسرعة في الاستجابة للاتصال عند الحاجة؟

الجواب: نعم يمكننا القول في أغلب الوقت تستجيب سريعا.

السؤال العاشر: يتم تزويد الموظفين بالمعلومات في الوقت المناسب؟

الجواب: نعم فالمؤسسة تسعى دائما لإيصال المعلومات في الوقت لكافة موظفيها من أجر السعي للسيرورة الجيدة

دائما لكافة المهام من أجل تنفيذها في الوقت المناسب فأي تأخر في إيصال المعلومات سيؤدي بالضرورة للتأخر

في انجاز المهام مما يؤثر سلبا على المؤسسة

السؤال الحادي عشر: هل تهتم الإدارة بإيصال المعلومات لكافة المستويات

الجواب: نعم فهي تسعى لإيصال المعلومات لكل من هو بحاجة إليها بغض النظر عن المستوى الإداري الذي

يحتاجها فبدون هذه المعلومات لا يمكن انجاز المهام المطلوبة.

السؤال الثاني عشر: كيف تنقل المعلومات الصادرة عن السلطة المركزية؟

الجواب: تنقل المعلوم الصادرة عن السلطة المركزية عن طريق البوابات الالكترونية الخاصة بالمؤسسة والبريد

الالكتروني

السؤال الثالث عشر: هل تعقد الإدارة اجتماعات دورية مع العمال تناقش من خلالها مشاكل وتسيير المؤسسة؟

الجواب: نعم فهذا ضروري ولازم ولا يمكن للمؤسسة أن تستغني عن هذه الاجتماعات لأنها خاصة في حالة وجود

بعض مشاكل تساهم بشكل كبير في حلها كما أنها في بعض الأحيان يتم فيها مناقشة بعض المسائل للخروج

ببعض القرارات التي يجب أن يشارك فيها جميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة.

السؤال الرابع عشر: هل الإدارة تشارك العمال في التعبير عن آرائهم؟

الجواب: نعم فنحن نسعى دائما لكسر الحواجز بين المؤسسة والعمال وتوجد خلية خاصة في المديرية العامة

السؤال الخامس عشر: كيف يتواصل أو يتق العمال بمن هم أعلى منهم مستوى؟

الجواب: عن طريق الاتصال المباشر أو البريد الالكتروني.

السؤال السادس عشر: ماهي الوسائل الأكثر استخداما في اتصال العمال بمرؤوسيهـم؟

الجواب: الهاتف والبريد الالكتروني.

السؤال السابع عشر: هل أنت راضون عن أساليب الاتصال الموجودة في المؤسسة.

الجواب: نعم كل الرضا قهيا تتماشى مع التطورات التكنولوجيا الموجودة في العالم في هذه الفترة.

السؤال الثامن عشر: ماهي المعوقات الموجودة أو التي تواجهها المؤسسة في عملية الاتصال الداخلي والخارجي؟

الجواب: لا توجد أي معوقات.

المطلب الثاني: أسئلة المحور الثاني المتعلق باتخاذ القرارات الإدارية

السؤال الأول: كيف يتم اتخاذ القرار داخل المنظمة

الجواب: على حسب القرار فهناك قرارات تتخذ من طرف المدير وأخرى عن طريق اجتماع بين المسؤولين بالإضافة

إلى وجود قرارات مركزية

السؤال الثاني: هل تسعى الإدارة للمحافظة على مصالح العمال عند اتخاذ القرارات؟

الجواب: نعم فالعمال جزء من المؤسسة وأي ضرر يلحق بهم يلحق بالمؤسسة ويؤثر على أدائها وذلك كون العمال

هم أداة المؤسسة وسبيلها لتحقيق أهدافها وعندما لا يرون أن المؤسسة تليهم اهتمام وتراعي مصالحهم فإنهم لا

يؤدون مهامهم كما يجب مما يؤثر سلبا على المؤسسة.

السؤال الثالث: ماهي العوامل المؤثرة في القرارات داخل المؤسسة:

الجواب: توجد العديد من العوامل، ذكر منا:

- أهداف المؤسسة؛

- نوعية الخدمات المقدمة للزبائن؛

- وضعية السوق؛

- حجم الموارد المتاحة.

السؤال الرابع: هل يتم اشراك العاملين في اتخاذ القرار؟

الجواب: أحيانا على حسب موضوع القرار المتخذ.

السؤال الخامس: هل تصاغ القرارات الإدارية بطريقة واضحة لدى الجميع.

الجواب: نعم فهذا ضروري من أجل التنفيذ السليم لها.

السؤال السادس: هل يتم إعداد البيئة المناسبة لقبول القرارات التي يتم اتخاذها.

الجواب: نعم فهذا ضروري فبدون البيئة المناسبة لا يمكن تنفيذ القرارات.

السؤال السابع: هل يتم توفير الموارد اللازمة من أجل تنفيذ القرارات؟

الجواب: نعم وإلا لا يمكن اتخاذ القرارات أساسا.

السؤال الثامن: هل تتم متابعة عملية تنفيذ القرارات بصفة مستمرة؟

الجواب: نعم

السؤال التاسع: هل تقيم نتائج القرار بعد تنفيذه؟

الجواب: نعم وذلك للتأكد من صحة هذه القرارات ومن كونها قرارات صائبة.

السؤال العاشر: هل يتم اتخاذ قرارات جديدة بعد التغذية الراجعة للقرارات السابقة

الجواب: نعم

السؤال الحادي عشر: هل يتم استخدام الأساليب التكنولوجية الإدارية العقلية مثل المحاكاة والبحث الاجرائي غي

عملية صنع القرار.

الجواب: نعم

السؤال الثاني عشر: هل تؤثر الاتصالات الإدارية في عملية صنع القرار؟ كيف ذلك؟

الجواب: نعم على حسب نوع القرار المتخذ وقدرت المؤسسة على التنفيذ وكذلك الهدف المرجو والمسطر من هذه

القرارات.

المطلب الثالث: تحليل والتعليق على المقابلة

من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة نلاحظ أن مؤسسة اتصالات الجزائر تتمتع باتصال إداري جيد ويرقى لأن يتماشى مع التطورات الحاصلة وكذلك المؤسسة تملك وسائل اتصال متطور خاصة كون نشاطها في مجال الاتصال وهي تعي كل الوعي بأهميته ودوره في تحقيق أهدافها.

أما عن عملية اتخاذ القرار فهي تتم بطريقة جيدة وتراعي فيها جميع الأطراف التي لها مصالح في المؤسسة فهي تسعى لأن تكون هذه القرارات تخدم جميع الاطراف من عمال ومرؤوسين وذلك للنهوض بالمؤسسة وتحقيق الأهداف المرجوة.

كما أن المؤسسة تعي جيدا علاقة الاتصال الإداري ودوره في عملية اتخاذ القرارات الإدارية فمن المقابلة التي أجريناها يمكننا القول إن للاتصالات الإدارية دور كبير ومهم في عملية صنع القرار داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية فهو يساهم في نقل هذه القرارات في الوقت المناسب كما أنه يساعد على جعل كل الأطراف المعنية تشارك في هذه العملية.

خلاصة:

مؤسسة اتصالات الجزائر هي مؤسسة رائدة في سوق الاتصالات الجزائر، حيث تعمل على تقديم أفضل الخدمات للزبائن من أجل كسب رضاهم وثقتهم وجلب أكبر عدد ممكن من الزبائن لتحقيق حصة سوقية ورفع أرقام أعمالها والحفاظ على مكانتها في السوق.

من خلال دراستنا الميدانية في هذا الفصل نجد أن الاتصالات الإدارية تلعب دورا مهما في عملية اتخاذ القرار فهي تسهل من العملية وتعمل على توصيل المشاكل التي تقع في أقرب وقت للوصول إلى قرارات سريعة في الوقت المناسب كما أنها تساهم في مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار، كما أن مؤسسة اتصالات الجزائر تولي أهمية كبيرة للاتصالات الإدارية وتعني دورها في اتخاذ القرار.

الخاتمة

من خلال بحثنا هذا الذي تطرقنا فيه إلى دور الاتصال في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية نستطيع القول بأن الاتصال الإداري له أهمية تظهر من خلال مفهومه وتطور الفكر الإداري، كما أن علاقته باتخاذ القرار تبدو من خلال مهامه ودوره باعتباره وسيلة لبلوغ أهداف المنظمة ويبقى الاهتمام به ضرورة ملحة من خلال الاختيار الجيد لنوع الاتصال الإداري والوسيلة المناسبة لبلوغ الرسالة وبذلك التوصل إلى تحسين طرق الاتصال وتقليل ما أمكن من المعوقات التي يمكن حدوثها بين أفراد المؤسسة مما يؤثر سلباً على فاعلية القرارات المتخذة وبعد التطرق لدراسة التي أجريناها والمشملة على فصلين نظريين يوضحان المفاهيم النظرية لكل من الاتصالات الإدارية واتخاذ القرارات الإدارية بالإضافة إلى الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر فرع طولقة وفي محاولة منا للإجابة على التساؤل المطروح ضمن إشكالية البحث والمتمثل في: "ما دور الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية؟ نجد أن الاتصالات الإدارية تؤثر بدرجة كبيرة على عملية اتخاذ القرارات الإدارية في كونها تساهم في هذه العملية من خلال تسهيل المشاركة (مشاركة جميع الأطراف في المؤسسة) في عملية اتخاذ القرار ونقل الأفكار والآراء للخروج بقرارات سليمة وأكثر فعالية، كما تساهم في نقل المشاكل التي تواجه المؤسسة بسرعة مما يؤدي إلى اتخاذ القرار في الوقت المناسب وتدارك المشاكل والوصول إلى الحلول قبل فوات الأوان.

1- اختبار صحة الفرضيات:

لقد جاء اختبار صحة الفرضيات كما يلي:

الفرضية الأولى: تتمثل معوقات الاتصال الإداري الناجح في عدم توفر الوسائل التكنولوجية التي تواكب التطورات الحاصلة.

هذه الفرضية صحيحة وذلك لأن وسائل الاتصال التكنولوجية تعمل على تسريع الاتصال مما يؤدي إلى اتخاذ القرار في الوقت المناسب وبسرعة لكن توجد العديد من المعوقات الأخرى التي تعطل نجاح الاتصال الإداري.

الفرضية الثانية: من أهم المعوقات التي تحول دون نجاح عملية اتخاذ القرار عدم مشاركة جميع الأطراف فيه وتفرّد جهة معينة به.

بالنسبة لهذه الفرضية فنؤكد صحتها وذلك لكون من أهم المعوقات التي تواجهها عملية اتخاذ القرارات الإدارية عدم مشاركة العاملين فيها.

الفرضية الثالثة: يكمن دور الاتصال الإداري في تسهيل وتسريع عملية اتخاذ القرار.

كذلك نؤكد صحة هذه الفرضية بالاتصال الإداري يعمل على نقل المشاكل والصعوبات والمعلومات بين جميع أطراف المؤسسة مما يؤدي إلى تسريع وتسهيل عملية اتخاذ القرار.

2-النتائج البحث

من خلال التطرق إلى جانبي البحث النظري والتطبيقي توصلنا إلى النتائج التالية:

- الاتصال الاداري يلعب دورا كبيرا وفعالا في عملية اتخاذ القرار، فكلما كان الاتصال فعال كانت القرارات الإدارية سليمة؛
- لا يمكن النجاح في عملية اتخاذ القرارات الإدارية دون توفر اتصال إداري جيد وفعال؛
- المؤسسات العمومية الجزائرية تعاني من عدة مشاكل تواجه أو تحد من تحقيق أهداف الاتصالات الادارية بكفاءة وفعالية مما يؤدي إلى نقص المعلومة ونقص فعالية القرارات؛
- المؤسسة الجزائرية واعية بأهمية الاتصالات وتقدر أهميتها فيما يخص عملية اتخاذ القرارات.
- هناك علاقة قوية بين فعالية الاتصال وعملية اتخاذ القرار، قلا يمكن الوصول إلى قرار فعال وصحيح في ظل غياب اتصال فعال

3-اقتراحات:

من خلال دراستنا يمكننا تقديم مجموعة من الاقتراحات:

- السعي الدائم والمستمر لتطوير عملية الاتصال داخل المؤسسات ليطماشى مع تطورات العصر؛
- العمل على تشجيع الاتصالات من أسفل إلى أعلى؛
- قبل القيام باتخاذ أي قرار يجب التأكد من أنه يخدم أهداف المنظمة؛
- محاولة التعرف على المشكلات ومناقشتها مع العاملين وكذا عمل استقصاء دوري للعاملين وتحليل نتائجه؛
- مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

4-أفاق الدراسة:

بعد إتمام الدراسة التي تطرقت لدراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر "وكالة طولقة " نجد أنه لا يمكن حصر موضوع "دور الاتصالات الادرية في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية" في دراسة واحدة بحكم تشعب جوانب الموضوع وتشابهاها، ومنه نرى إمكانية مواصلة البحث في جوانب لها صلة بالموضوع من هذا المنطلق نقترح مواضع للدراسات المستقبلية نصوغها كما يلي:

- أثر الاتصالات الإدارية في ترشيد القرارات الإدارية؛
- دور تقنيات الاتصال في عملية اتخاذ القرار؛
- دور نظم الاتصال في اتخاذ القرار؛
- دور الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار؛

قائمة المراجع

قائمة الكتب

- (1) أحمد سيف الدين التركستاني. (2009). مدخل إلى الاتصال الإنساني .مركز تطوير التعليم الجامعي لجامعة الملك بن عبد العزيز.
- (2) أيوب نادية. (1994). نظرية القرارات الإدارية .مطابع جامعة دمشق..
- (3) برهان زريق. (2016). القرار الإداري وتمييزه من قرار الإدارة .سوريا :بدون دار النشر.
- (4) سين طعمة. (2010). نظرية اتخاذ القرارات أسلوب كمي تحليلي .عمان :دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- (5) حماد سوادى عطية .(s.d.). العملية الإدارية معارف نظرية ومهارات تطبيقية.
- (6) حمادة اباد). بدون سنة .(دور الإبداع الإداري في تطبيق تكنولوجيا الإتصالات الإدارية .دمشق ,كلية الإقتصاد جامعة دمشق ,سوريا.
- (7) خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر .(2013). صناعة القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق .القاهرة , مصر :لمجموعة العربية للتدريب والنشر .
- (8) خضيركاظم حمود .(2008). مبادئ إدارة الأعمال .الأردن :إثراء للنشر والتوزيع.
- (9) السيد عبد الحميد عطية ومحمد محمود مهدي .(, 2003). لاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية .الاسكندرية :المكتب الجامعي الحديث
- (10) عبد العزيز النجار .(2008). الإدارة الذكية .الاسكندرية ,مصر :المكتب العربي الحديث.
- (11) على السلمي .(1966). إدارة الموارد البشرية .الفجالة :مكتبة الادارة الجديدة.
- (12) مخلوفي عبد السلام وكمال برباوي). بدون سنة .(دور نظم الاتصالات الادارية في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة .الجزائر .
- (13) مصطفى عبد السميع و آخرون .(2001). الاتصال و الوسائل التعليمية قراءات أساسية للطالب المعلم . القاهرة :مركز الكتاب للنشر .

- (14) معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد. (2008). القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري . عمان :حامد للنشر والتوزيع.
- (15) نامر دادي عدون. (2007). الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية .الجزائر :دار المحمدية.
- (16) ربابعة ابراهيم علي. (s.d.). مهارة الاتصال

قائمة المقالات

- (1) رويم فائزة. (2012). معوقات الاتصال الاداري في المؤسسة المهنية وسبل مواجهته .مجلة العلوم الانسانية , 56.
- (2) صالح بن نوار. (2006). فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية .جامعة قسنطينة :مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة.

قائمة المذكرات:

- (1) أجغيم الطاهر. (2006-2005). واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية جامعتا منتوري وباجي مختار نموذجاً، مذكرة ماجستير .قسنطينة ،كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري ،الجزائر .
- (2) أحمد سيف الدين التركستاني. (2009). مدخل إلى الاتصال الإنساني .مركز تطوير التعليم الجامعي لجامعة الملك بن عبد العزيز. مود مهدي. (, 2003). لاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية . الاسكندرية :المكتب الجامعي الحديث.
- (3) المنصور زينة. (2015-2014). الذكاء وعلاقته باتخاذ القرار-دراسة ميدانية على عينة من طلبة جامعة دمشق، مذكرة ماجستير .دمشق ،قسم علم النفس، كلية التربية، جامعة دمشق ،سوريا.
- (4) أمل محمد علي أبو رحمة. (2012). تطوير الاتصال الاداري في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة باستخدام أسلوب الهندرة .غزة ،كلية التربية، الجامعة الاسلامية ،فلسطين.

- (5) بلحاجي وهيبة. (2002-2003). الاتصال المؤسسي وعلاقته بتفعيل عملية التشريع حالة المجلس الشعبي الوطني، دراسة وصية استطلاعية 2000-2002، مذكرة ماجستير. الجزائر، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر، الجزائر.
- (6) بلعراي عبد الكريم. (2010-2011). أثر تكنولوجيا المعلومات على اتخاذ القرارات الإدارية، أطروحة دكتوراه. وهران، كلية الحقوق، جامعة وهران، الجزائر.
- (7) بن داود العربي. (2007-2008). فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير. قسنطينة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، الجزائر.
- (8) بن قيط الجودي. (2011-2012). إستراتيجية الإتصال للإدارة الإستشفائية الجزائرية، مذكرة ماجستير. الجزائر، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر، 03-الجزائر.
- (9) بوعطيط جلال الدين. (2008-2009). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي، مذكرة ماجستير. قسنطينة، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود، الجزائر.
- (10) بونخلة فريد. (2006-2007). تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي. قسنطينة، جامعة منتوري، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، الجزائر.
- (11) بونخلة فريد. (2006-2007). تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي، أطروحة دكتوراه. قسنطينة، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية جامعة منتوري، الجزائر.
- (12) سليم كفان. (2004-2005). دراسة مدى فاعلية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية مذكرة ماجستير. قسنطينة، جامعة الاخوة منتوري قسنطينة كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونية، الجزائر.
- (13) صالح بن نوار. (2006). فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية. جامعة قسنطينة: مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة .
- (14) عناب أمينة. (2013-2014). معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الاساتذة، مذكرة ماجستير. أم البواقي، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهدي، الجزائر.

- 15) فرحاني لويظة. (2007-2008). الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية، مذكرات ماجستير. بائنة , كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر , الجزائر.
- 16) نعيم حسن حماد الفرا. (2009). تطوير الاتصال الاداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء الإدارة الالكترونية مذكرة ماجستير . غزة ,الجامعة الاسلامية ,فلسطين.
- 17) هزاع شبيب خالد السبيعي. (2003). دور نظم الاتصالات الادارية في اتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية، مذكرة ماجستير .الرياض ,كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ,السعودية .

قائمة المواقع الالكترونية:

- 1) دون اسم الكاتب . (2020, 08 08). معرفة . Récupéré sur <https://www.marefa.org/>
- 2) (2020, 08 31). http://www.algeriatelecom.dz. اتصالات الجزائر Récupéré sur
- 3) <http://www.algeriatelecom.dz>

الجرائد:

- 1) جريدة اتصالات الجزائر). (, 2003سبتمبر العدد 0.