



# الموضوع

أثر الاتصالات الإدارية على عملية اتخاذ القرار بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر  
دراسة حالة - جامعة بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

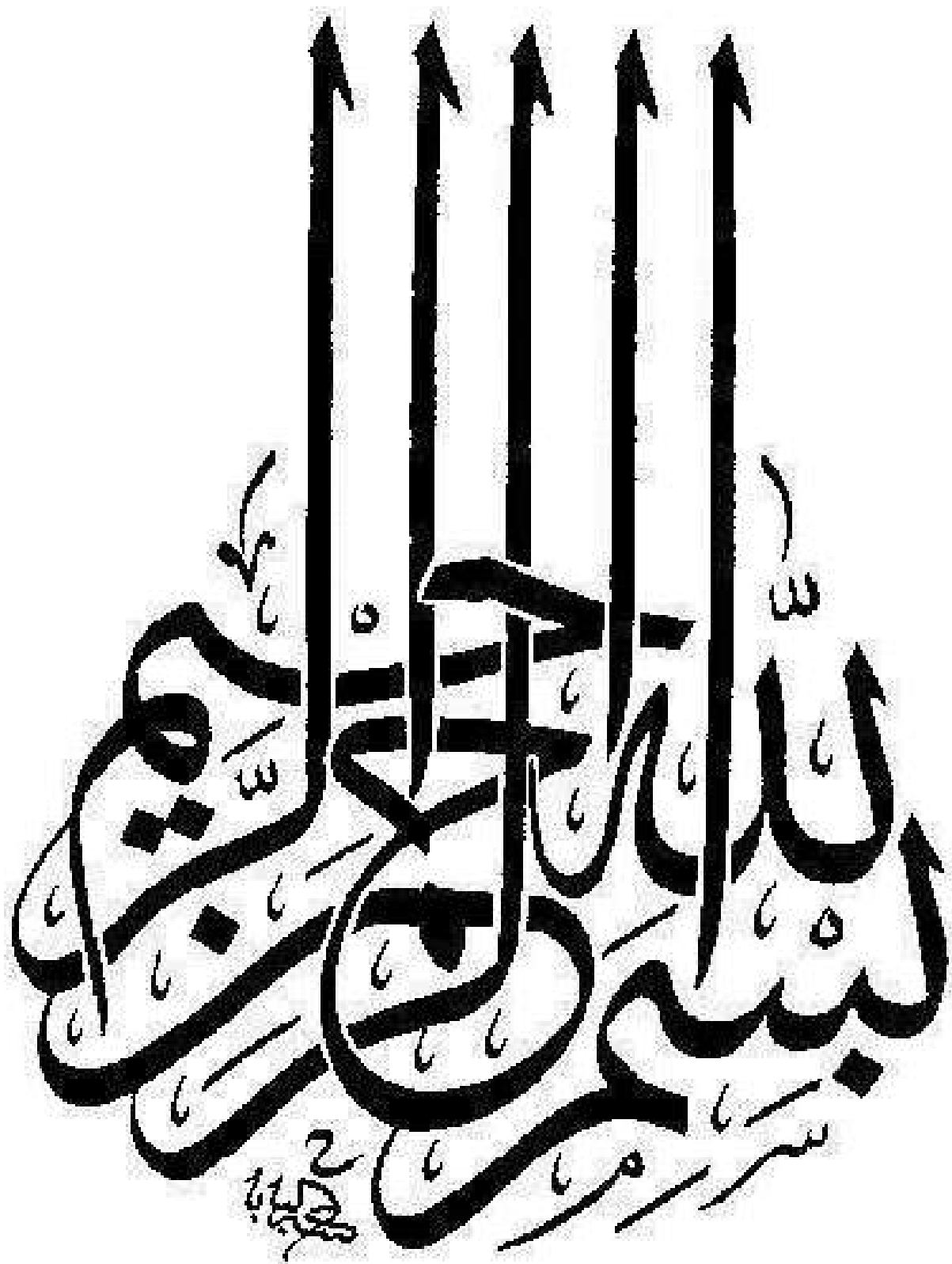
إشراف الأستاذ(ة):

إعداد الطالب(ة):

- محمد علي بلحسن

- مريم مغاني

السنة الجامعية: 2019/2018



"الاتصال كالوميض مهما كان الليل مظلمًا فهو مظلمًا فهو يضيء أمامك الطريق"

"إبراهيم الفقي"

# إلى

الحمد لله الذي وفقني لهذا ولم أكن لأصل إليه لولا فضل الله علي

أما بعد

إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب

إلي من كلت أنامله لي لحظة سعاد

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

إلى مثلي الأعلى

والذي العزيز رحمه الله

إلى من أرضعتني الحب والحنان

إلى رمز الحب و الحنان

إلى الشمعة التي أنارت لي طريقي

إلى أمي الغالية حفظها الله

وأطال عمرها

إلى من لا تحلو بهم الحياة أخي وزوجته وأخواتي

إلى من منحني البسمة والأمل والذي كان سنداً ودعماً لي

إلى زوجي أسامة

إلى من وضعهم الله في دربي إلى رفيقاتي وأخواتي وصديقاتي

إلى الذين بذلوا كل الجهد وعطاء لكي أصل لهذه اللحظة أساتذتي الكرام

اهدي إليكم جميعاً هذا العمل

# شكر و عرفان

الحمد والشكر لله عز وجل على توفيقه لإتمام هذه الأطروحة

يقول الرسول عليه الصلاة و السلام: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

يسعدني ويشرفني في البداية في البداية أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ "محمد على بلحسن الذي كان لي نعم المشرف والموجه بكل المسؤولية وطبية قلب وسعة الصدر وأرجو من الله أن يجازيك على الرعاية والاهتمام الذي قدمته إلي.

كما أتوجه بالشكر الجزيل لكل الأساتذة: قريشي محمد، الياس قشوط، حسام غضبان، إسماعيل مناصرية على كل التوجيهات والنصائح التي قدمها لي وعلى تحكيمهم لأداة جمع البيانات وأسأل الله تعالى أن يحتسب لكم هذا في ميزان حسناتكم.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة على توجيهاتهم السديدة والتي لها الفضل في إثراء هذه الرسالة في صيغتها النهائية.

ويطيب لي أن أتقدم بوافر الشكر والتقدير لجميع أعضاء جامعة بسكرة من مسؤولين وإداريين وعمال حسن تجاوبهم وصدق تعاونهم

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل الذين لم أذكرهم وساعدوني من قريب أو من بعيد

وجزئ الله الجميع عني خير الجزاء....

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة لإبراز اثر الاتصالات الإدارية على عملية اتخاذ القرار بجامعة بسكرة، وذلك من خلال معالجة الإشكالية: " أثر الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرار بمؤسسات التعلم العالي في الجزائر؟"، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا على توزيع استبيان على عينة مكونة من 40 مفردة موزعة في جامعة بسكرة واسترجع 35 منها، وتم استخدام عددا من الأساليب الإحصائية ومعالجتها ببرنامج الحزمة للعلوم الاجتماعية SPSS لاختبار فرضيات الدراسة التي تم وضعها.

أظهرت الدراسة عن وجود علاقة قوية بين الاتصال الإداري وعملية اتخاذ القرار بجامعة بسكرة بحيث نجد أصحاب القرار بجامعة يقيمون بعد وسيلة الاتصال أولا ثم باقي أبعاد اتصال الإداري.

**الكلمات المفتاحية:** الاتصال الإداري، القرار، عملية اتخاذ القرار.

## Résumé:

Le but de cette étude est de mettre en évidence l'effet de la communication administrative sur le processus décisionnel à l'Université de Biskra en abordant le problème de "l'effet de la communication administrative sur le processus de prise de décision des établissements d'enseignement supérieur en Algérie". Pour atteindre les objectifs de l'étude, nous nous sommes basés sur la distribution d'un questionnaire sur 40 À l'université de Biskra, 35 d'entre elles ont été récupérées, et un certain nombre de méthodes statistiques ont été utilisées et traitées par le programme SPSS pour valider l'hypothèse de l'étude mise au point.

L'étude a montré qu'il existait un lien étroit entre la communication administrative et le processus de prise de décision à l'Université de Biskra, de sorte que les décideurs de l'université se situaient tout d'abord après les moyens de communication, puis les autres dimensions de la communication administrative.

**Mots-clés:** communication administrative, décision, processus décisionnel.

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوعات
II	الإهداء
III	شكر وعرفان
VI	ملخص
XV	فهرس المحتويات
XVI	فهرس الأشكال
XVIII	فهرس الجداول
XX	فهرس الملاحق
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال الإداري</b>	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية الاتصال الإداري
3	المطلب الأول: مفهوم و أهمية الاتصال الإداري
3	أولاً- مفهوم الاتصال الإداري
3	1- تعريف الاتصال
4	2- تعريف الاتصال الإداري
4	ثانياً- أهمية الاتصال الإداري
5	المطلب الثاني: عناصر الاتصال الإداري

5	1- المرسل (مصدر المعلومات)
5	2- تحويل الأفكار إلى رموز ومعاني
6	3- الرسالة
6	4- الوسيلة أو القناة الاتصالية
6	5- المستقبل (المستلم)
6	6- التغذية العكسية
6	7- التشويش
7	المطلب الثالث: خصائص الاتصال الإداري
7	1- الاتصال عملية مستمرة
8	2- الاتصال يشكل نظاما متكاملا
8	3- الاتصال تفاعلي وآني ومتغير
8	4- الاتصال غير قابل للتراجع أو التفادي غالبا
8	المطلب الرابع: أنواع الاتصال الإداري.
8	أولا: حسب مدة الرسمية
8	1- الاتصال الرسمي
8	2- الاتصال الغير رسمي
8	ثانيا: الاتصال حسب اتجاه التدفق
9	1- الاتصال النازل أو العمودي
9	2- الاتصال الصاعدة



9	3-الاتصال الأفقي
9	ثالثا- حسب طبيعة وأدوات الاتصال
9	1-الاتصال لفظي
9	2-الاتصال غير لفظي
10	المبحث الثاني: سيرورة الاتصال الإداري
10	المطلب الأول: وسائل الاتصال الإداري
10	1-الوسائل الاتصالية الشفوية
10	2-الوسائل الاتصالية الكتابية
10	3-الوسائل الاتصالية الالكترونية
11	المطلب الثاني: نماذج الاتصال الإداري
11	1-النموذج لاسويل
12	2-نموذج شانون وويفر
12	3-نموذج ولبور شرام
13	المطلب الثالث: شبكات الاتصال الإداري
14	1-الاتصال على شكل عجلة
14	2-الاتصال على شكل سلسلة
15	3-الاتصال على شكل دائرة
15	4-الاتصال على شكل Y
17	المبحث الثالث: تحسين الاتصال الإداري والمشاكل التي تعترضه

17	المطلب الأول: مهارات الاتصال الإداري
17	1-مهارة التحدث
17	2-مهارة الكتابة
17	3-مهارة الاستماع
17	4-مهارة القراءة
18	المطلب الثاني: فاعلية الاتصال الإداري
18	المطلب الثالث: معوقات اتصال الإداري
19	1-المعوقات الشخصية
19	2-معوقات تنظيمية
19	3-المعوقات البيئية
19	4- معوقات النفسية والاجتماعية
19	5- معوقات الفنية والمادية
20	المطلب الرابع : طرق تحسين الاتصال الإداري
21	خلاصة
<b>الفصل الثاني: استعمال الاتصال الإداري في اتخاذ القرارات</b>	
22	تمهيد
23	المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرار
23	المطلب الأول: مفهوم وأهمية اتخاذ القرار
23	أولاً: مفهوم اتخاذ القرار

23	1-تعريف القرار
23	2-تعريف عملية اتخاذ القرار
24	3-تعريف اتخاذ القرار
24	ثانيا: أهمية اتخاذ القرار
24	1-عملية القرارات عملية مستمرة
25	2-اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله
25	3-القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة
25	4-اتخاذ القرارات أساس لإدارة وظائف المؤسسة
26	5-اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية
26	المطلب الثاني: عناصر اتخاذ القرار
26	1-الهدف من اتخاذ القرار
26	2-الدافع
26	3-التنبؤ
26	4-البدائل
26	5-قيود اتخاذ القرار
27	المطلب الرابع: أنواع اتخاذ القرار
27	1-قرارات إستراتيجية
27	2-قرارات تنظيمية
27	3-قرارات تشغيلية

29	المبحث الثاني: آلية اتخاذ القرار
29	المطلب الأول: أساليب اتخاذ القرار
29	1- أسلوب الحدس الشخصي
29	2- أسلوب مراجعة القوائم
30	3- أسلوب الوصف
30	4- أسلوب المنهج الكمي
31	المطلب الثاني: مراحل اتخاذ القرار
31	1- تحديد مشكلة القرار
31	2- تأسيس معايير وأهداف القرار
31	3- صياغة النموذج وخلق البدائل
31	4- تقييم البدائل واختيار أفضلها
31	5- تنفيذ القرار
32	المطلب الثالث: نماذج اتخاذ القرار
32	1- النموذج التقليدي
32	2- النموذج الإداري
34	المبحث الثالث: استخدام الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرار
34	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار
34	1- العوامل الإنسانية
34	2- القوانين والأنظمة والتعليمات

34	3-العناصر التنظيمية
35	4-نظم المعلومات
35	5-العوامل البيئية والضغوطات الأخرى
35	المطلب الثاني: معوقات اتخاذ القرار
35	1-قصور البيانات والمعلومات
36	2-التردد(عدم الحسم)
36	3-ضعف الثقة المتبادلة
36	4-وقت القرار
36	5-الجوانب النفسية والشخصية لصانع القرار
36	المطلب الثالث: أهمية الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرار
38	خلاصة
الفصل الثالث: توظيف الاتصال الإداري في اتخاذ القرار بجامعة بسكرة	
40	تمهيد
41	المبحث الأول: تقديم عام حول جامعة بسكرة
41	المطلب الأول: التعريف بميدان الدراسة
41	المطلب الثاني: مراحل نشأة جامعة بسكرة
41	المرحلة الأولى: مرحلة المعاهد(1984-1992)
42	المرحلة الثانية: مرحلة المركز الجامعي (1992-1998)
42	المرحلة الثالث: مرحلة الجامعة(1998-يومنا هذا)

42	الوضعية الحالية
43	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لجامعة بسكرة
43	1- رئاسة الجامعة
43	1-1- نيابات مديرية الجامعة
45	1-2- الأمانة العامة
47	2- مجلس إدارة الجامعة
47	3- المجلس العلمي للجامعة
48	4- لجنة الأخلاقيات الآداب الجامعية
48	5- المكتبة المركزية
49	6- الكليات
48	7- المصالح المشتركة
51	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
51	المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة
51	المطلب الثاني: أداة الدراسة
52	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
52	المطلب الرابع: ثبات وصدق أداة الدراسة
52	أولاً: صدق أداة البحث
52	ثانياً: ثبات الأداة
54	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

54	المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة
55	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة
55	أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي اختبار كولمجروف-سميرنوف
55	ثانياً: تحليل محاور الاستبانة
60	المطلب الثالث: اختبار فرضيات البحث
62	الخلاصة
64	الخاتمة
64	النتائج
65	الاقتراحات
68	المراجع
70	الملاحق

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
07	عناصر الاتصال الإداري.	(1. ١)
11	نموذج لاسويل لتحليل الاتصال.	(2. ١)
12	نموذج شانون وويفر.	(3. ١)
13	نموذج ولبور شرام.	(4. ١)
14	الاتصال على شكل عجلة.	(5. ١)
14	الاتصال على شكل سلسلة.	(6. ١)
15	الاتصال على شكل دائرة.	(7. ١)
16	الاتصال على شكل الحرف الانجليزي(٧).	(8. ١)
50	الهيكل التنظيمي لجامعة بسكرة.	(9. III)



## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
52	درجات مقياس سلم ليكرت.	(1. III)
53	معاملات الصدق والثبات.	(2. III)
55	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.	(3. III)
57-56	اختبار التوزيع الطبيعي اختبار كولمجروف-سميرنوف.	(4. III)
59-58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاتصال الإداري.	(5. III)
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات عملية اتخاذ القرار.	(6. III)
61	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسة.	(7. III)
62	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان دور الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرار.	(8. III)

## فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
71	الاستبانة	(01)
75	قائمة محكمي الاستبانة	(02)
76	طلب المساعدة على استكمال البحث	(03)

شكل عملية الاتصالات الإدارية جوهر وأساس العمليات ولوظائف، وعن طريقها ترتبط أجزاء وأقسام المؤسسة ببعضها البعض ويتحقق التكامل في أعمالها إذ لا يمكن لجزء أن يعمل عن بقية الأجزاء، ونظام الاتصال الفعال في المؤسسة يقود ويساعد إلى حد كبير في اتخاذ القرارات الإدارية الصائبة، حيث أن نجاح عملية اتخاذ القرار تعتمد إلى حد كبير لدقة المعلومات اللازمة وإمكانية الحصول عليها في الوقت المناسب وهو ما يوفره الاتصال الفعال .

كلما كانت عملية الاتصال أكثر فاعلية كلما أمكن تمرير المعلومات من المؤسسة بشكل مرن الأطراف المسؤولية عن اتخاذ القرار داخل وفي الوقت المناسب، حيث إن عملية اتخاذ القرار تبنى أساسا على المعطيات معينة من أهمها توافر المعلومات الصحيحة ذات الصلة الموضوع المطلوب اتخاذ القرار بشأنه، وعدم قدرة الاتصال على نقل وتوصيل هذه المعلومات بالسرعة والدقة المطلوبة تمثل عائقا في سبيل ذلك.

نظرا لأهمية الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات، فإن هناك ضرورة ملحة لتنظيمها وتحقيق فاعليتها بحيث تناسب المعلومات والبيانات في حركة مستمرة بين مستويات التنظيم المختلفة وبذلك تستطيع المؤسسة إن تحقق أهدافها.

#### أولا - طرح الإشكالية :

- انطلاقا مما سبق وتحقيقا للهدف المنشود من الدراسة نطرح التساؤل الآتي:

➤ الإشكالية الرئيسية:

ما اثر الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرار بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر؟

➤ التساؤلات لفرعية:

✓ ما مستوى توفير الاتصال الإداري بجامعة بسكرة؟

✓ ما مستوى اتخاذ القرار بجامعة بسكرة؟

✓ ما مدى مساهمة الاتصال الإداري في اتخاذ القرارات الصائبة في جامعة بسكرة؟

انيا- فرضيات الدراسة:

➤ لمعالجة إشكالية الدراسة، تم الاعتماد على الفرضية الرئيسية: الاتصال الإداري يساعد علي اتخاذ

القرارات الرشيدة من خلال توفير المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب.

### ➤ الفرضيات الفرعية:

- ✓ الاتصالات نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المؤسسة، حيث أنها تساهم في نقل المفاهيم وآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المؤسسة وبالتالي تحقيق أهدافها.
- ✓ لا تواجه عملية اتخاذ القرار في المؤسسة أية صعوبات أو مشاكل بل يكفي لذلك إرادة المؤسسة نحو اتخاذ قراراتها.
- ✓ تساهم الاتصالات الإدارية في ترشيد القرارات بجامعة بسكرة.

### ثالثا-أسباب اختيار الدراسة:

#### الأسباب الموضوعية:

- ✓ قابلية الموضوع للدراسة والبحث معرفيا ومنهجيا.
- ✓ محاولة إيجاد الأسباب التي تؤدي إلي سوء فهم في التواصل إذا وجدت .
- ✓ معرفة أثر الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرارات لدي جامعة بسكرة.

#### رابعا-أهداف الدراسة :

- تهدف الدراسة إلي مايلي:

- ✓ تحديد مدى فعالية وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة.
- ✓ معرفة أثر وأهمية الاتصالات الإدارية في خدمة اتخاذ القرار.
- ✓ معرفة المشاكل والصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرار.

#### خامسا- حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة إلى جانبين هما:

أ- الحدود الزمانية: كان المجال الزمني في دراستنا مقتصرًا في دراسة أثر الاتصالات الإدارية على عملية

اتخاذ القرار بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر خلال سنة 2019.

ب-الحدود المكانية:المجال المكاني للدراسة في جامعة بسكرة.

#### سابعًا- الدراسات السابقة:

- الدراسة الأولى:

من إعداد الطالب: محمد عبد الله العنزي.

تحت عنوان: "أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية"، رسالة الماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، غير منشورة.

### النتائج المتوصل إليها:

أتاحت المعلومات الناتجة عن الاتصالات الإدارية بين العاملين، من خلال ما تحمته من خصائص إيجابية، توفير بيانات واضحة عن المواقف اللازم اتخاذ قرارات ما سهل اتخاذ القرارات الإدارية إيجابية، كما أنها جعلت القرارات الإدارية أكثر قبولا من العاملين، وهذا كله يعني وجود أثر لخصائص المطلوبة في وزارة العدل الكويتية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية.

➤ **أوجه الاختلاف:** من خلال عرض الدراسة السابقة اتضح هناك اختلاف بين الدراسة الحالية، ويتمثل هذا الاختلاف إن هذه الدراسة تناولت "أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية"، حيث هذه لدراسة لم تخصص بل عممت كل المؤسسات، أما في دراستنا وهي "أثر الاتصالات الإدارية على عملية اتخاذ القرار بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر"، حيث خصصت دراستنا مؤسسات التعليم العالي.

➤ **أوجه التشابه:** إما التشابه متمثل في بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية فهو دراسة أثر الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرار.

### - الدراسة الثانية:

من إعداد الطالبة: وردة برويس.

تحت عنوان: "دور الاتصال الإداري في إنجاح عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية وانعكاسه على أداء العاملين" دراسة ميدانية بمؤسسة قديلة للمياه المعدنية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015، غير منشورة.

### النتائج المتوصل إليها:

- إن الاتصال الإداري الفعال في المؤسسة الصناعية مجال الدراسة يعمل على إزالة الغموض وتقريب الثقة من الإدارة والعاملين، وذلك من خلال وصول المعلومات للمعنيين في جميع مستويات الإدارة يتم ببسر وسهولة.

➤ **أوجه الاختلاف:** من خلال عرض الدراسة السابقة اتضح هناك اختلاف بين الدراسة الحالية، ويتمثل هذا الاختلاف إن هذه الدراسة تناولت "دور الاتصال الإداري في إنجاح عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية وانعكاسه على العاملين" بحيث خصصت هذه الدراسة المؤسسات الصناعية فقط، أما في دراستنا

وهي "أثر الاتصالات الإدارية على عملية اتخاذ القرار بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر" ، حيث خصصت دراستنا مؤسسات التعليم العالي.

➤ **أوجه التشابه:** أما التشابه الدراسيتين تناولتا الاتصالات الإدارية.

- **الدراسة الثالثة:**

من إعداد الطالب : مصعب إسماعيل طبش.

تحت عنوان: "دور نظم و تقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات "حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة"، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008، غير مشورة.

**النتائج المتوصل إليها:**

تشير الدراسة إلي أن أكثر المقترحات أهمية في تحسين عملية الاتصال واستخدام نظم والتقنيات هي التنمية مهارات العاملين وتزويدهم بالمهارات اللازمة لاستخدامها في اتخاذ القرارات الصائبة، وتحديث وسائل الاتصال بالاستمرار بحيث تتماشى مع التطورات الحادثة .

➤ **أوجه الاختلاف:** من خلال عرض الدراسة السابقة اتضح هناك اختلاف بين الدراسة الحالية والمتمثلة

في أن هذه الدراسة ركزت علي دور نظم و تقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرار، أما في الدراسة الحالية ركزت علي أثر لاتصال الإداري على عملية اتخاذ القرار فقط.

➤ **أوجه التشابه:** أما التشابه الدراسيتين تناولتا الاتصالات الإدارية

- **الدراسة الرابعة:**

من إعداد الطالبة: رويم فايذة

تحت عنوان: "معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة"،مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية،العدد السابع، جامعة قاصدي مرياح -ورقلة، 2012 ، منشورة .

**النتائج المتوصل إليها :**

انه يتوقف نشاط المنظمة على سلامة و نشاط اتصالها الإداري وذلك بخلق المناخ السليم للاتصال الفعال، ووضع للاتصال تعمل على تحقيق الأهداف الإدارية و إشباع الحاجات الإنسانية.

➤ **أوجه الاختلاف:** من خلال عرض الدراسة السابقة اتضح هناك اختلاف بين الدراسة الحالية والمتمثلة

إن الدراسة السابقة تناولت معوقات الاتصال الإداري، أما الدراسة الحالية فتناولت أثر الاتصالات الإدارية على عملية اتخاذ القرار بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر.

➤ **أوجه التشابه:** أما التشابه الدرستين تناولتا الاتصال الإداري.

**ثامنا - منهج الدراسة :**

تهدف الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري من خلال الوصف النظري لمختلف المفاهيم المتعلقة بالاتصال الإداري، وعملية اتخاذ القرار، أما الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج الإحصائي باستعمال برنامج SPSS، بحيث تمثل أداة البيانات المعتمدة في الدراسة في استبيان موجه لعينة من رؤساء ونواب أقسام بجامعة بسكرة، بهدف التعرف على أثر الاتصالات الإدارية على عملية اتخاذ القرار بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر.

**تاسعا - تقسيمات الدراسة:**

بهدف دراسة معالجة الموضوع تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول، الفصل الأول والثاني نظري والفصل الثالث تطبيقي، وكل فصل يتناول ثلاث مباحث، بحيث يتناول الفصل الأول الإطار النظري للاتصال الإداري وذلك من خلال ثلاث مباحث فكان الأول ماهية الاتصال الإداري، والمبحث الثاني سيرورة الاتصال الإداري، وإما المبحث الثالث تحسين الاتصال الإداري والمشاكل التي تعترضه.

وإما الفصل الثاني سيتم التطرق فيه استعمال اتصال في اتخاذ القرارات بحيث يتناول ثلاث مباحث، المبحث الأول ماهية اتخاذ القرار والمبحث الثاني آلية اتخاذ القرار، أما المبحث الثالث استخدام الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرار.

أما الفصل الثالث تحت عنوان توظيف الاتصال الإداري في اتخاذ القرار بجامعة بسكرة، ويتطرق إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تقديم عام حول جامعة بسكرة، والمبحث الثاني الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية لجامعة بسكرة، وإما المبحث الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

**تمهيد :**

للاتصال الإداري دور مهم وحيوي في عمل أي نظام، وذلك لان فاعلية العملية الإدارية في أي نظام تتوقف على فاعلية وكفاءة وأساليب وقنوات اتصالاته المختلفة، والتي ترتبط بين وحداته الإدارية وبين المجتمع الذي يتفاعل ويتعامل معه، والتي من خلالها أيضا ترد المعلومات من مختلف أرجاء النظام إلى الإدارة وتصدر التعليمات والتوجيهات والقرارات إلي العاملين، وبالتالي يستطيع القادة التنسيق مع مرؤوسيهم والتأثر في سلوكهم الوظيفي وتوجيه جهودهم للوصول إلى مستوي الأداء الفعال والأمثل.

للتعرف أكثر على عملية الاتصال الإداري سوف يتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول: ماهية الاتصال الإداري.**

**المبحث الثاني: سيرة الاتصال الإداري.**

**المبحث الثالث: تحسين الاتصال الإداري والمشاكل التي تعترضه.**



## المبحث الأول: ماهية الاتصال الإداري.

تعتبر الاتصالات الإدارية في أي مؤسسة من المؤسسات همزة الوصل الرابطة لهذه المؤسسات لما تقوم به من مهام ووظائف تسير العمل الإداري والفني، فالاتصالات الإدارية أساسية مهما كان حجمها، وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير الإدارات الأخرى، فقرارات المؤسسة وأهدافها وتوجهاتها وخططها تتعلق بعملية الاتصالات.

### المطلب الأول: مفهوم و أهمية الاتصال الإداري.

تقوم الاتصالات على المشاركة والنقل مع الآخرين بحيث لا غنى عنها لأي نشاط تنظمي فردي أو جماعي.

#### أولاً- مفهوم الاتصال الإداري.

الاتصالات في تفاعلات أو تعامل طرفين أو أكثر في موقف معين لتبادل المعلومات بهدف تحقيق تأثير

معين لدى أي من الطرفين.

#### 1- تعريف الاتصال:

تعددت مفاهيم والتعاريف التي تناولت الاتصال، يمكن ذكرها كمايلي:

#### أ- الاتصال لغويا:

تشتق كلمة الاتصال من الفعل Communicate وهي تعني يشيع عن طريق المشاركة. وهناك من أن كلمة أن

كلمة الاتصال ترجع إلى الأصل اللاتيني communism وتعني Common أي مشترك أوعام.<sup>1</sup>

وقد وردت كلمة الاتصال في قاموس اكسفورد" بأنها نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو

الكتابة أو الإشارات".<sup>2</sup>

أما في قاموس ويبستر " الاتصال بأنه فعل وحقيقة القيام بها بالاتصال، المعاملة بالكلمات، أو الخطابات، أو

تبادل الأفكار والآراء من طريق الحوار أو الحديث أو المراسلة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - مدحت محمد أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015، ص: 14.

<sup>2</sup> - كاظم حمود خضير، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص: 31.

<sup>3</sup> فتحي احمد ذياب عواد، إدارة الأعمال الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص: 203.

## ب-الاتصال اصطلاحاً:

تعني لفظة الاتصال في معناها الاصطلاحي العام إلى وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء الجماعة محققاً بذلك التقارب الذهني والعاطفي بينهم فضلاً عن ذلك، فإن الاتصال بعد أداة هامة لإحداث تغيير في السلوك البشري.<sup>1</sup>

## 2- تعريف الاتصال الإداري:

هناك عدة تعاريف للاتصال الإداري وهي كمايلي:

**التعريف الأول:** "الاتصال الإداري هو عملية نقل معلومات وأفكار، والاتصال هو شكل من التفاعل الذي يحدث من خلال الرموز قد تكون حركية بدنية أو صورة أو حرفية أو منطوقة أو أي رمز آخر يمكن أن يعمل كمحرك لاستجابة السلوكية قد لا يحركها الرمز نفسه."<sup>2</sup>

**التعريف الثاني:** "الاتصال الإداري هو عملية تتكون من سلسلة من الأنشطة تتضمن الاستماع، التأمل والتعبير والاختيار وكذلك التغيرات في الشعور والسلوك. وللاتصال الإداري أيضاً هو عملية مخطط لها تستهدف تحفيز الآخرين وخلق دوافع عندهم من أجل تبني مواقف والقيام بممارسات جديدة، فما حدث في الماضي سيكون له تأثير علي ما يحدث الآن ، وما يحدث الآن سيؤثر على ما يحدث في المستقبل."<sup>3</sup>

**التعريف الثالث:** "الاتصال الإداري هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المنشأة، إذن هي بمثابة خطوط تربط أوصال البناء أو الهيكل التنظيمي لأي منشأة ربطاً ديناميكياً، فليس من الممكن أن نتصور جماعة أياً كان نشاطها دون أن نتصور في نفس الوقت عملية الاتصال التي تحدث بين أقسامها وبين أفرادها وتجعل منها وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح بقيامهما بنشاطهما."<sup>4</sup>

## ثانياً- أهمية الاتصال الإداري:

نظراً لأهمية الاتصال في المؤسسات تبرز أهميتها كالتالي:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> الدبس محمد السردى، **الاتصال والعلاقات العامة**، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص: 23.

<sup>2</sup> هاشم محمد رضا، **تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية**، دار الرابية لنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 89.

<sup>3</sup> صباح حميد على و غازي فرحان أبو زيتون، **الاتصالات الإدارية أسس ومفاهيم و مراسلات الأعمال**، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص: 17.

<sup>4</sup> شعبان فرج، **الاتصالات الإدارية**، دار أسامة، الأردن، 2008، ص: 6 .

<sup>5</sup> محمود معن عياصرة و مروان محمد بني أحمد، **القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007 ، ص.ص: 163-

- نقل المعلومات والمعارف من شخص لآخر من أجل تحقيق التعاونية بينهما.
- تحفيز الأفراد وتوجيههم للعمل.
- المساعدة في تغيير الاتجاهات وتكوين المعتقدات من أجل الإقناع والتأثير في السلوك.
- تعريف الموظفين ببيئتهم الاجتماعية والمادية.
- يساعد على الترفيه والحفاظ على العلاقات الاجتماعية بين الناس.
- تسهيل عمليات اتخاذ القرارات من خلال توفير المعلومات للأفراد والجماعات.
- تناول المشكلات التي تحدث في المؤسسات على اختلاف أنواعها ودراستها واقتراح الحلول المناسبة لها.
- تؤثر في الكفاءة الإنتاجية للفرد عندما يكون الاتصال فعالا تتوافر فيه شروط الاتصال الناجح حيث التحديد والوضوح في الأهداف والمعايير.
- تساعد في فهم أهداف وواجبات المؤسسة وتحقيق التعاون فيها بين العاملين.
- تساعد في عملية ضبط السلوك التنظيمي للعاملين، لأنها تقوم بتحديد ما يجب عمله، وكيف يمكن تحسين أدائهم.

### المطلب الثاني: عناصر الاتصال الإدارى.

مهما تنوعت عمليات الاتصال المختلفة فلن تتم عملية الاتصال إلا إذا توافرت لها جميع العناصر الأساسية (المرسل، الرسالة، الوسيلة، التغذية الراجعة)، سيتم توضيح عناصر الاتصال الإدارى كالتالى:<sup>1</sup>

**1- المرسل (مصدر المعلومات):** هو المتحدث أو الكاتب أو المصدر الذى يتحمل مسؤولية حمل الفكرة أو المعلومات المراد نشرها، وهو بدوره يقوم بوصفها في صورة تعبير عما في ذهنه بعد تجميع آرائه وأفكاره ومشاعره، ويفترض في المرسل أن يتحسس العالم المحيط بالمستقبل، إذ أن التحسس المتبادل بينهما، والتصوير للمصالح يكون ضروريا للتواصل المستمر، مع العلم أن المصدر قد يكون فردا أو جماعة والحال نفسه للمستقبل.

**2- تحويل الأفكار إلى رموز ومعاني:** لتوصيل المعلومات أو الحقائق لأبد من استخدام رموز للاتصال، وهذه الرموز تأخذ شكل الكلمات والجمل المنطوقة أو المكتوبة وهي ما يعبر عنه بالاتصال اللفظي والاتصال الكتابي، و قد تكون هذه الرموز في شكل صور وحركات أو تعبيرات وهو ما يعرف بالاتصال غير اللفظي. ونشير أنه خلال عملية الاتصال يتم فك الرموز من قبل الجهات المستقبلة للرسالة.

<sup>1</sup>بوجنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص.ص: 39-41.

**3-الرسالة:** وتمثل المعنى المراد توصيله من قبل المرسل للمستقبل، وتحدد أيضا وبدرجة كبيرة المعنى الذي يمكن أن يحصل عليه المستقبل، وترتبط كفاءة عملية الاتصال. بمدى تقارب درجة فهم الرسالة بين الطرفين المرسل والمستقبل، وتشمل الرسالة على مجموعة من المعلومات والأفكار والاتجاهات والمشاعر والتعليمات.

**4-الوسيلة أو القناة الاتصالية:** يمكن اختيار الوسائل المناسبة لتوصيل الرسالة، منها السمعية أو البصرية أو السمعية البصرية، ويمكن أن يكون الاتصال مباشرا دون حاجة إلى وسيلة صناعية، وفي هذه الحالة تكون القنوات رسمية أو غير رسمية كما قد تكون صاعدة أو نازلة أو جانبية...وغيرها.

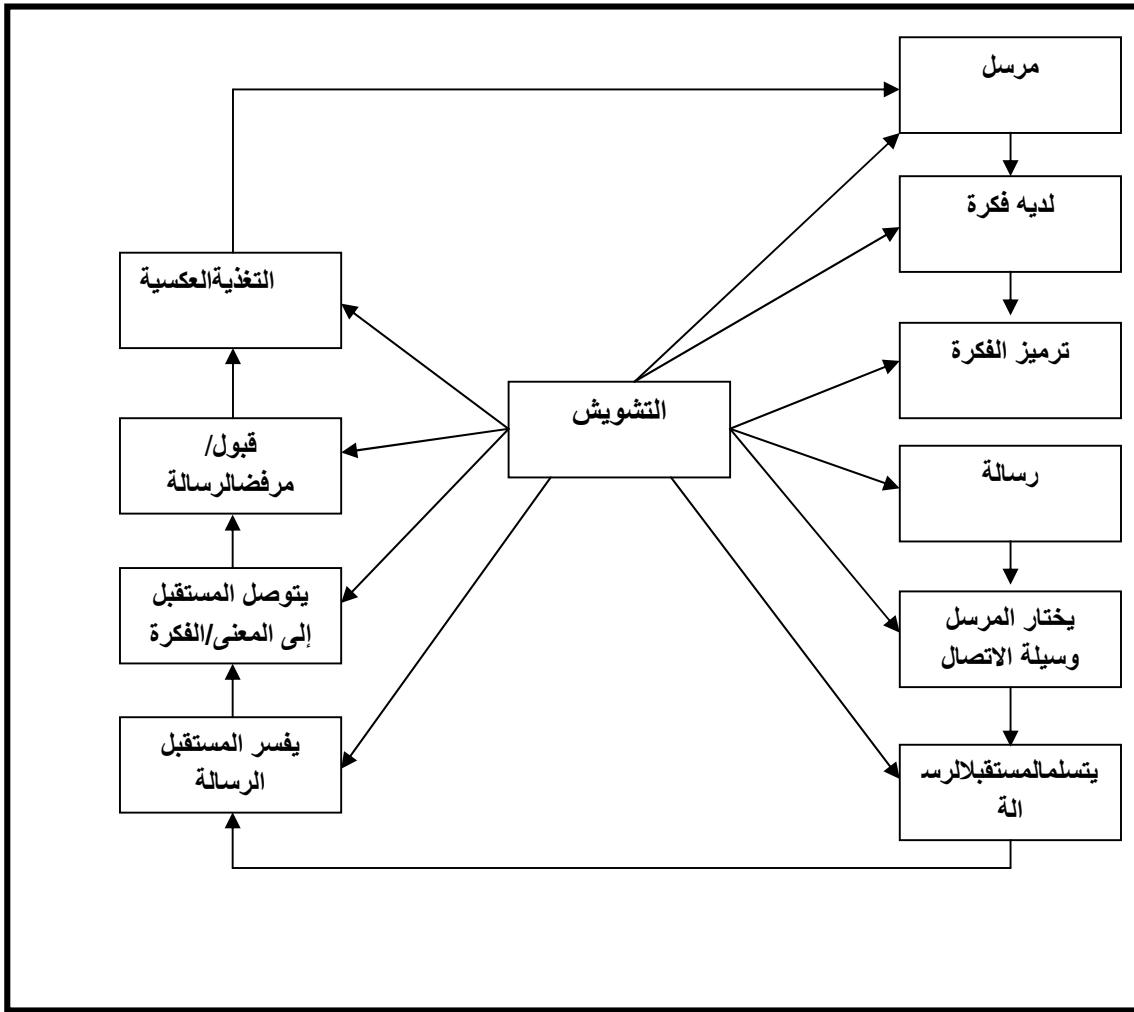
**5-المستقبل (المستلم):** وهو الشخص والجمهور المستهدف بالرسالة والتي يعمل المرسل على إيصالها إليه، وتعتبر عملية الاتصال ناجحة إذا تطابقت أو تقاربت المعاني في فكر المرسل أو المستقبل بعد إنهاء عملية الاتصال.

**6-التغذية العكسية:** وهي الاستجابة لرسائل المرسل، وبالتالي يأخذ المرسل التغذية العكسية خير دليل على تحقيق الاتصال والتأكد من فاعلية نتائجه لكونه يضمن تحقق الفهم بين الطرفين.

**7-التشويش:** وهي كل ما من شأنه أن يعيق و يقلل من دقة و فاعلية الاتصال، و قد تتواجد في أي مرحلة من مراحل الاتصال أو من خلال أي عنصر من مكونات عملية الاتصال، وعلى هذا الأساس فإن التشويش عادة ما يكون معنويا إذا ارتبط بالجوانب الإدراكية والاجتماعية للمرسل أو المستقبل، كما قد يكون ماديا إذا ارتبط بوسائل الاتصال المادية والتقنية.

ويمكن تمثيل عناصر الاتصال الإدارى في شكل أدناه :

الشكل (1. 1): عناصر الاتصال الإداري.



المصدر: حسين حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص:17.

### المطلب الثالث: خصائص الاتصال الإداري.

الاتصال عملية متشابكة العناصر، ولذلك لابد من معرفة خصائص الاتصال التي تعبر عن ديناميكية أو حركته النشطة التفاعلية كالتالي:<sup>1</sup>

**1-الاتصال عملية مستمرة:** نظرا لأن الاتصال يشتمل على سلسلة من الأفعال التي ليس بداية أو نهاية محددة فإنها دائمة التغير والحركة، ولذلك يستحيل على المرء أن يمسك بأي اتصال ويورقه ويقوم بدراسته ، و لو أراد أن يفعل ذلك لتغير الاتصال، إن الاتصال لا يمكن إعادته تماما كما هو لأنه مبني على علاقات متداخلة بين الناس و بيئات الاتصال و المهارات و المواقف والتجارب والمشاعر التي تعزز الاتصال في وقت محدد وبشكل محدد.

<sup>1</sup>شعبان فرج، مرجع سابق، ص.ص: 20-21.

**2-الاتصال يشكل نظاما متكاملًا:** يتكون الاتصال من وحدات متداخلة، وتعمل جميعا حينما تتفاعل مع بعضها البعض من مرسل ومستقبل ورسائل ورجع صدى وبيئة اتصالية، وإذا ما غابت بعض العناصر أو لم تعمل بشكل جيد فإن الاتصال يتعطل أو يصبح بدون التأثير المطلوب .

**3-الاتصال تفاعلي وآني ومتغير:** الاتصال نشاط يبني على التفاعل مع الآخرين حيث يقوم الشخص بالإرسال والاستقبال في الوقت نفسه، ولا يمكن أن يتصل شخص بآخر ثم ينتظر الآخر حتى وصول الرسالة ثم يقوم بإرسال رسالة إليه أو يستجيب لرسالته، إننا عادة ما نرسل رسائل إلى الآخرين حتى قبل أن يكتمل إرسال رسائلهم إلينا.

**4-الاتصال غير قابل للتراجع أو التفادي غالبا:** إذا ما قدر لشخص أن يرغب في التراجع عن الاتصال بعد حدوثه، فإنه لا يمكنه ذلك، قد يستطيع التأسف أو الاعتذار أو إصلاح ما أفسده الاتصال أو حتى نسيان الاتصال ولكن لا يمكن مسحه أو الظن بأنه لم يحدث، هناك بعض الاستثناءات مما يكون قد أعد للاتصال كرسالة كتبت، و قبل إرسالها إلى المرسل إليه يمكن إبقاؤها ولكن في حالات قليلة ومحدودة، وبما أن الاتصال لا يمكن التراجع عنه، فإنه يبني على التفاعلات السابقة والتاريخ المشترك بين الأطراف الاتصال.

#### المطلب الرابع: أنواع الاتصال الإداري.

يمكن تقسيم أنواع الاتصال الإداري إلى ما يلي:<sup>1</sup>

##### أولاً: حسب مدة الرسمية:

حيث تنقسم إلى نوعين وهما كتالي:

**1-الاتصال الرسمي:** هي عمليات وأساليب الاتصال التي تنقل وجهة نظر ورغبات وتعليمات المستويات العليا إلى المستويات الأدنى، كما تنقل ردود فعل ومطالب واقتراحات الكوادر الإدارية و الفنية في المستويات الأدنى إلى أصحاب القرار في المستويات العليا.

**2-الاتصال الغير رسمي:** ويعتمد هذا النوع من الاتصالات على وجود علاقات إنسانية بين عناصر الإدارات المختلفة وبين الأفراد المؤسسة الواحدة، وهي مكملة لدور الاتصالات الرسمية، ولكن قد تستخدم الاتصالات غير الرسمية للتشويش علي الإدارة وتستغل لأغراض شخصية.

##### ثانياً: الاتصال حسب اتجاه التدفق:

يمكن تصنيف الاتصالات حسب اتجاه التدفق على النحو التالي:

<sup>1</sup>محمود معن عياصرة ومروان محمد بني أحمد، مرجع سابق، ص169.

**1-الاتصال النازل أو العمودى:** يأخذ الاتصال شكلا نازلا، ويعرف بالاتصال النازل يتدفق هذا الاتصال من قمة التنظيم إلى ادنى المستويات الإدارية و يمكن تلخيص إغراض هذا النوع من الاتصال فيما يلي: الأوامر، والتعليمات الخاصة، والمرتبطة بالعمل، معلومات حول الإجراءات، و القوانين الداخلية، التغذية العكسية المتعلقة بأداء المرؤوسين .

**2-الاتصال الصاعدة:** يهدف هذا النوع من الاتصالات إعطاء الفرصة للمرؤوسين فى إيصال المعلومات لرؤسائهم وخاصة فيما يتعلق بالنتائج المتحققة فى المنشأة، أن النوع من الاتصالات يزيد من دور المرؤوسين فى المشاركة فى العملية الإدارية ويمكن أن يتم هذا النوع عن طريق صناديق الاقتراحات والاجتماعات وسياسة الباب المفتوح...وغيرها.

**3-الاتصال الأفقى:** وهو النوع من الاتصال الذى يحدث بين العاملين من نفس المستوى الإدارى أو بين أفراد فى المستويات مختلفة ولكن العلاقة بينهم ليست من نوع العلاقة بين الرئيس و مرؤوس.

### ثالثا- حسب طبيعة وأدوات الاتصال:

يمكن تقسيم الاتصال حسب طبيعة وأدوات إلى ما يلى:<sup>1</sup>

**1-الاتصال لفظى:** وهو الذى يستخدم فيه اللفظ أو الكلمة كوسيلة لنقل الرسالة من المصدر إلى المستقبل، وفى هذا النوع من الاتصال يصل اللفظ منطوق إلى المستقبل ، بمعنى أن الاتصال اللفظى يتمثل فى نقل البيانات والمعلومات عن طريق استخدام اللغة، أو الكلمات المنطوقة و المكتوبة، بمعنى أنه يمكن الاتصال فى كل شفوي،أو كتابي،أو إلكتروني.

**2-الاتصال غير لفظى:** يشمل كل أنواع الاتصال التى تعتمد على اللغة الغير لفظية وتتمثل فى الإشارات والحركات التى يستخدمها الإنسان لنقل تعبيرات الوجه والحركات والإشارات، وكذلك تتمثل فى الصور والموسيقى والمجسمات.

<sup>1</sup>برويس وردة، فعالية الاتصال الإدارى فى إنجاز عملية اتخاذ القرار فى المؤسسة الصناعية و انعكاسها على أداء العاملين، أطروحة دكتوراه فى علم الاجتماع، غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص.ص:130-131.

## المبحث الثانى: سىرة الاتصال الإدارى.

تعد عملية الاتصال أحد عناصر الأساسية فى أى مؤسسة، وىطلب سىر هذه العملية تعدد وسائلها ونماذجها وشبكاتها فى جمىع أقسام النشاط الإدارى، وكلما كانت عملية الاتصالية أكثر فعالية كلما أمكن إلى وصول المملومات إلى الأطراف المسؤولة بشكل صحى.

### المطلب الأول: وسائل الاتصال الإدارى.

عند قىام بعملية الاتصال الإدارى فى المؤسسة فإنها نعلم على مجموعة من الوسائل التى تسهل هذه العملية وتحقق فعالية وجودة الاتصال. بىث تأخذ أشكال متنوعة منها:<sup>1</sup>

**1- الوسائل الاتصالية الشفوية:** إن أى فرد عمل فى المؤسسة يكون له دور فى الاتصالات الشفهية والمتمثل فى: الاتصال المباشر وجها لوجه، الهاتف، نقاش الجماعة، المؤتمرات، المقبلات، الاجتماعات، الإصغاء. إن احد مميزات الاتصالات الشفهية هى من خلال التكلم فإننا نستطىع أن نؤكد على بعض الكلمات من خلال نبرات الصوت، أيضا مكننا أن نتوقف عدة مرات أثناء الكلام، كذلك من خلال استخدام تعابىر الوجه مكن التأكد على ما ترىد قوله، أيضا مكننا استخدام اليد أثناء الكلام. الميزة الثانية للحديث هو فى حالة فى عدم فهم المصغى لما تقوله فبإمكانه توجيه الأسئلة.

**2- الوسائل الاتصالية الكتابية:** يتم الاتصال الكتابى، عن طرىق الكلمات المكتوبة، التى يصدرها المرسل إلى المستقبل، وىعتبر أهم وسيلة فى وسائل الاتصالية فى المؤسسة ولكى يتحقق فىجب أن تتسم الكلمات المكتوبة بالبساطة، والوضوح والدقة. كما يتم من خلال عدة وسائل منها: الرسائل الداخلية، المذكرات والتقارىر، المناشىر، الإعلانات.

تتمىز هذه الوسيلة الكتابية، انه مكن الرجوع إلى الكلمات المكتوبة كلما دعت الحاجة إلى ذلك، كما فىمى المملومات من التحرىف والتشوىه. فى نفس الوقت نجد أن لهذا الأسلوب بعض النقائص، من بىنها أن فىرم المرسل من ميزة معرفة اثر رسالته على الوجه المستقبل، وبالتالى معرفة مدى تقبله لها يستعمل فى الحىن، كما انه لا يسعف فى الظروف الاستثنائية، التى تقتضى السرعة فى إبلاغ المستقبل.

**3- الوسائل الاتصالية الالكترونية:** يعد من الوسائل التكنولوجية الحديثة وهى تهدف لتسهىل تبادل المملومة على الفور وتكون المعطىيات على شكل نصوص، صور ثابتة أو متحركة أو صوت وىتم ذلك باستخدام نظم البرىد الذى ىعلم على الحاسب فى استقبال الرسائل، تخزىنها ونقلها إلى أماكن بعيدة وىوجد نظامان أساسىان للبرىد الالكترونى، الأول ىسمى store and for ward ىتعامل مع الصوت والصورة والنصوص المطبوعة

<sup>1</sup> الطائى حمىد و بشىر عملاق، أساسىيات الاتصال، دار الىازورى للنشر والتوزىع، الأردن، 2009، ص.ص: 45-50.



ويسمى الثانى facsimile ويتعامل مع الرسوم فقط ويمكن لصاحب العلبه الالكترونية أن يوجه رسائله إلى شخص واحد أو أشخاص متعددين وتستعمل المؤسسات الكبرى هذه التقنية بكثرة كوسيط بينها وبين مختلف الجهات التى تربطها بها علاقة أو مصلحة مباشرة (مثلا بريد المؤسسة للزيائن للإدلاء بطلباتهم واقتراحاتهم). نظام الرسائل يسمح بإخطار آليا بقدوم رسائل جديدة، وأخيرا يقلص بقوة سعر الاتصالات واستهلاك الأوراق والهاتف ومدة تبادل المعلومات.

### المطلب الثانى: نماذج الاتصال الإدارى.

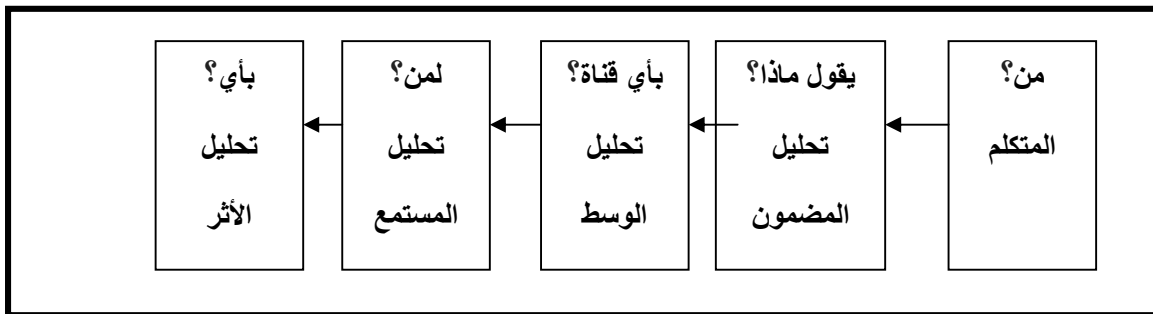
إن اهتمام الباحثين بدراسة الاتصال، أدى إلى تصميم نماذج يتم بواسطتها تفسير عملية الاتصال ويظهر كل نموذج العناصر المؤثرة التى تتكون منها العملية الاتصالية، ولكن بشكل عام يمكن تجزئة هذه النماذج إلى ما يلي:<sup>1</sup>

#### 1-النموذج لاسويل:

اقترح هارولد لاسويل هذا النموذج المعروف لتحليل الاتصال ،وقد أصبحت جملة الشهيرة التى كتبها فى المقال نشره عام 1948،واحد من أجمل الأكثر تكرارا فى الميدان البحث فى الاتصال:من؟بأي وسيلة؟،لمن؟،وبأي تأثير؟... وقد استعملت واستغلت هذه التركيبية بألف طريقة،خاصة حين يراد إبراز هيكله فعل الاتصال بصفقتها تبادل أطراف الحديث (النقاش). وقد قام لاسويل بنفسه بتوسيع هذا النموذج ليشمل عدة أنماط للاتصال،رابطاً كل سؤال بتحليل خاص.

وهو ما يوضحه النموذج كما يلي:

#### الشكل (1. 2): نموذج لاسويل لتحليل الاتصال.



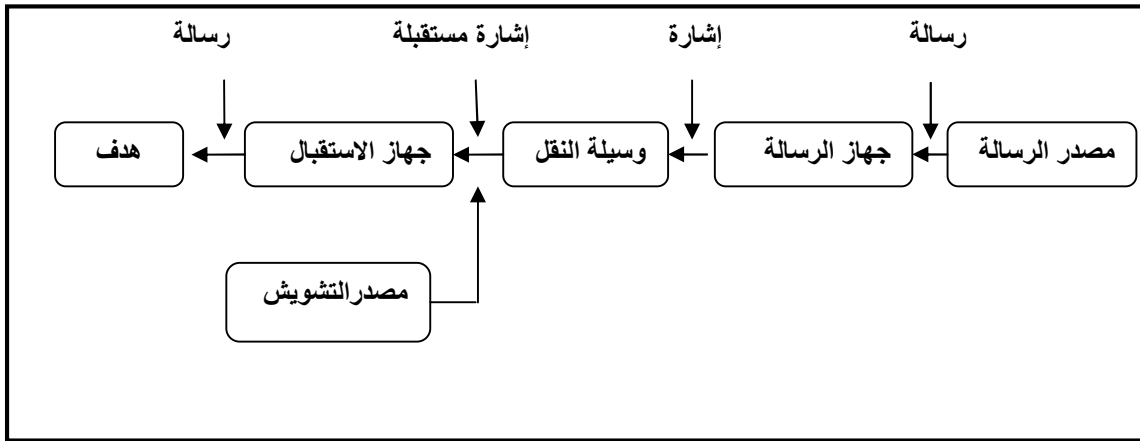
المصدر:أمير على فاطمة زهراء، الاتصال بين الإدارة المحلية و المواطن دراسة حالة الدائرة الإدارية للدرارية الجزائر، رسالة الماجستير فى العلوم والاتصال،غير منشورة، جامعة الجزائر (3)،2011،ص: 19 .

<sup>1</sup>محمود حسن إسماعيل، مبادئ علم الاتصال و نظريات التأثير، دار العالمية للنشر و التوزيع، مصر،2003،ص.ص:217- 222.

## 2- نموذج شانون وويفر:

اخترنا عرض هذا النموذج لأنه من النماذج اللفظية المصورة، كما أنه يعتمد على نظرية المعلومات التي قدمها كلود شانون والتي على مفاهيم رياضية. وتحدث عملية الاتصال وفقا لهذا النموذج كما يلي: يختار المصدر رسالة ويقوم بوضعها في كود ويقوم بإرسالها عن طريق جهاز الاستقبال بفك كود الإشارات ويحول الرسالة إلى هدف يستقبله المستقبل. وهو ما يوضحه النموذج كما يلي:

### الشكل ( 3.1 ) : نموذج شانون وويفر.



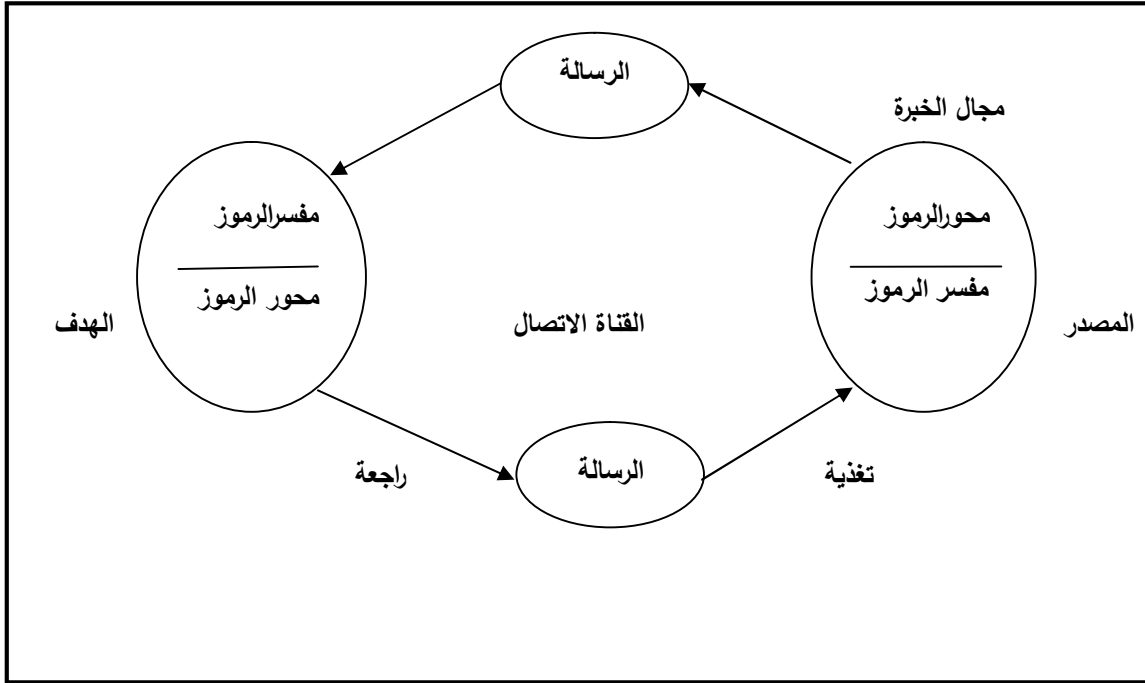
المصدر: محمود حسن إسماعيل، مبادئ علم الاتصال و نظريات التأثير، دار العالمية للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص: 217.

## 3- نموذج وليبور شرام:

قد أضاف شرام في نمودجه مفهوم مجال الخبرة الذي اعتبره ضروريا ليقرر ما إذا كانت الرسالة ستصل إلى الهدف بالطريقة التي قدها المصدر. وقد خلص إلى أنه في حالة عدم وجود ميادين خبرة مشتركة، وخلفيات مشتركة، وثقافة مشتركة، وما إلى ذلك، فإن احتمال أن تفسر الرسالة بطريقة صحيحة يكون ضعيفا. وقد اقترح شرام أهمية التغذية الراجعة كوسيلة للتغلب على مشكلة الضوضاء أو التشويش. وقال: إن التغذية الراجعة تخبرنا بالكيفية التي فسرت بها رسائلنا. وكما هو موضح في نماذجه، فإن شرام، يؤمن بأن المستقبل عندما يعطي التغذية الراجعة يصبح مرسلا، فالاتصال عنده دائري و ليس في اتجاه واحد. وتتلخص العناصر الرئيسية لنماذج عملية الاتصال عند شرام فيما يلي: المصدر أو المرمرز، المستقبل أو محلل الرمرز، الإشارة، الهدف، مجال الخبرة أو الإطار المرجعي.

وهو ما يوضحه النموذج كما يلي:

الشكل (ا. 4): نموذج ولبور شرام.



المصدر: محمد الدبس السريدي، الاتصال و العلاقات العامة، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص: 108.

### المطلب الثالث: شبكات الاتصال الإداري.

تحتل شبكات الاتصال، بأنواعها أهمية كبيرة في تحقيق كفاءة وفاعلية الاتصال في المؤسسة ، وهي تؤثر في سرعة الرد ورود الرسالة، واتخاذ الفعل المناسب إزاءها.

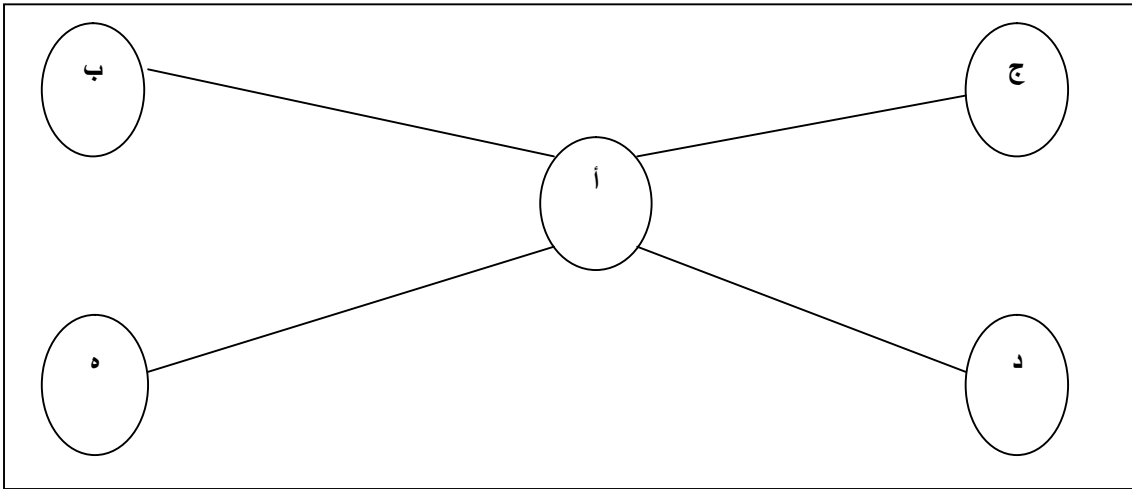
ومن أكثر شبكات الاتصال شيوعا في الاتصال الإداري في إطار المؤسسات ما يأتي:<sup>1</sup>

#### 1-الاتصال على شكل عجلة:

ويمثل هذا النوع من الاتصال إمكانية الرئيس في الاتصال بأربعة أطراف عاملة في حقول المؤسسة و بصور مباشرة بدون وسيط. وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

<sup>1</sup> خيضر كاظم ، مرجع سابق، ص.ص: 45- 47.

الشكل (5.1) : الاتصال على شكل عجلة.



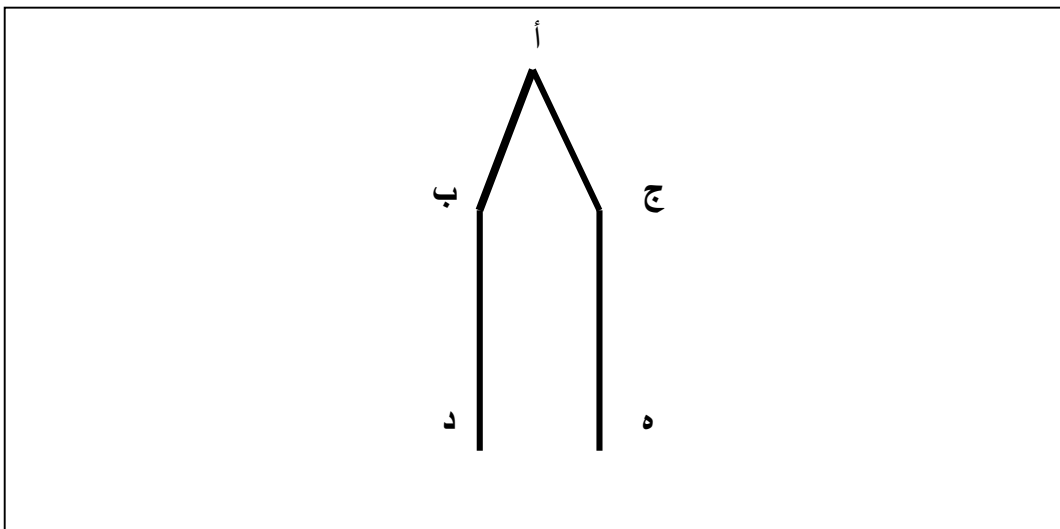
المصدر: كاظم حمود خضير، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص: 46.

ويكون هذا النوع من الاتصال مزدوجا و مباشرا في الوقت ذاته، إضافة لبساطته وعدم تعقيد ما ينطوي عليه من اتجاهات متعلقة بسبل الاتصال، كما انه ينطوي على سرعة في الوصول للمعلومات وردود الأفعال المتعلقة بالاستجابة أيضا، غير انه ما يأخذ على هذا النوع من الاتصال صعوبة استخدامه في المؤسسات الكبيرة بشكل.

2-الاتصال على شكل سلسلة:

يمثل هذا النوع من الاتصال إمكانية الرئيس في الاتصال بمساعدين له، و كل مساعدة يقوم بالاتصال بشخص واحد. وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (6.1) : الاتصال على شكل سلسلة.

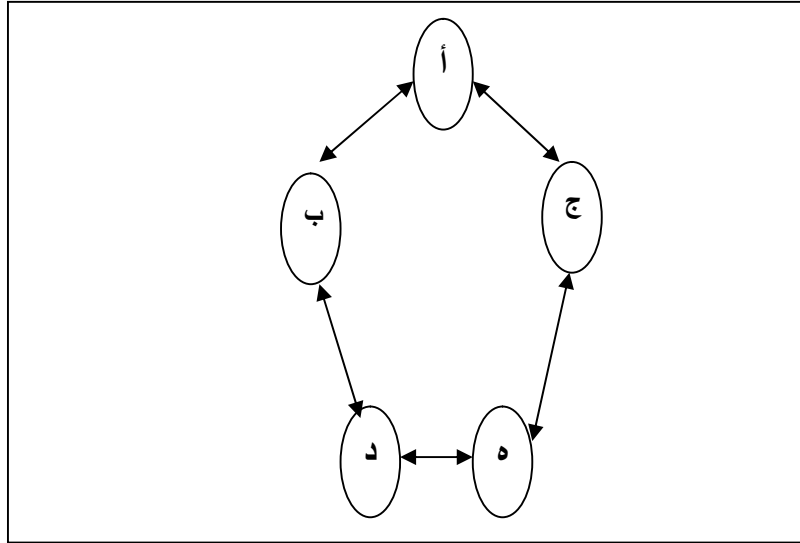


المصدر: خيضر كاظم حمود، مرجع سابق، ص: 47.

حىث يصلح هذا النوع من شبكات الاتصال فى المؤسسات الصغىرة التى تستطيع المديىر (الرئىس) أداء دوره من خلال عدد محدد من المساعدين.

### 3-الاتصال على شكل دائرة:

يمكن أن يطلق على هذا النوع من الاتصال شبه التام. وهذا ما يوضحه الشكل التالى:  
الشكل ( 7.1 ): الاتصال على شكل دائرة.



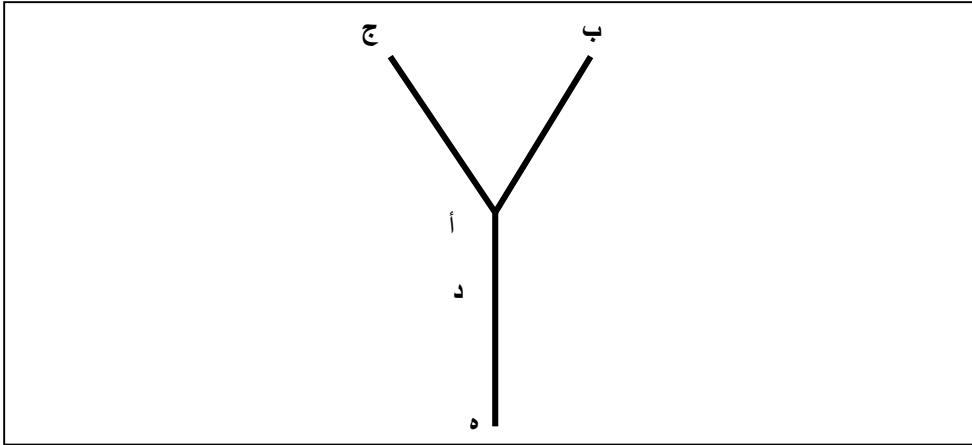
المصدر: خيضر كاظم حمود، مرجع سابق، ص: 47.

من خلال هذا النوع من الشبكات يستطيع الرئىس أن يتصل مع مساعدين اثنين، ولكل مساعد شخص يتصل به، وهؤلاء أيضا قادرون على الاتصال مع بعضهم البعض.

### 4-الاتصال على شكل الحرف الانجليزى (Y):

يمثل هذا النوع من الشبكات إمكانية المديىر الاتصال عبر قناة اتصالية فى الوسط. وهذا ما يوضحه الشكل التالى:

الشكل (8.1) : الاتصال على شكل الحرف الانجليزى (Y).



المصدر: خيضر كاظم حمود، مرجع سابق، ص:48.

حيث يستطيع المدير من خلال هذا الاتصال بطرفين مساعدين وطرف آخر يمتلك إمكانية الاتصال بغيره.

### المبحث الثالث: تحسين الاتصال الإدارى والمشاكل التى تعترضه.

تعد عملية الاتصال أحد عناصر الأساسية فى أى مؤسسة حديثة، بحيث عملية الاتصال الإدارى تتوقف على مهارات وفاعلية الاتصال التى تساعد فى الوصول المؤسسة تحقيق أهدافها، وكلما كانت عملية الاتصال أكثر فعالية كلما أمكن إلى الوصول المعلومات إلى أطراف المسئولة بشكل صحيح وفى الوقت المناسب، فوجود نظام سليم ضرورة ملحة للإدارة ومما لا يمكن تجاهله هو الوقوع المؤسسة فى نقائص وعوائق تعترض سير العملية الاتصالية .

#### المطلب الأول: مهارات الاتصال الإدارى.

إن مهارات الاتصال ذات أهمية كبيرة فى تحقيق أهداف المؤسسات المختلفة، ولذا فإن مهارات الاتصال الإدارية تنتم بتوافر خمسة مهارات أساسية هي:<sup>1</sup>

**1-مهارة التحدث:** إن الاتصال اللفظى المباشر ذو أهمية فى التأثير على المواقف الأفراد فى عملية الاتصال، وهذا يتطلب إتقان مهارات التحدث وأن تكون لدى العاملين الخبرة الكافية لاستخدام تقنيات الصوت المختلفة، بحيث تتناسب درجة شدة وانخفاض نبرة صوت المتحدث مع المواقف والظروف المحيطة.

**2-مهارة الكتابة:** تساعد الكتابة على توصيل التعليمات والأفكار بطريقة مقروءة واضحة، وذلك عن طريق النشرات والتعليمات المكتوبة. إن الكتابة كوسيلة اتصال تمتاز بعدد من الخصائص والسمات التى لا تتوفر فى غيرها من الوسائل منها سهولة الرجوع إلى المادة المكتوبة، وإمكانية استخدامها فى أى وقت.

**3-مهارة الاستماع:** يعتبر الاستماع الفعال مهارة مثل أى مهارة تتطلب من الممارسة والخبرة لإتقانها، حيث يساهم فى التقليل حدة التوتر بين أطراف عملية الاتصال أثناء النقاش أو الحوار، حيث يؤدي الاستماع الجيد إلى إعطاء الفرصة للآخرين للتعبير عن وجهات نظرهم والمشاكل التى يواجهونها، كما يعزز التعاون والثقة بين الأفراد، ويعطى إحساسا لدى المتحدث بأنه يلقى الاحترام والتقدير من المستقبل، وبأن موضوع حديثه جدير بالاهتمام.

**4-مهارة القراءة:** الهدف من القراءة الوصول إلى المعنى بسرعة، ولكي تتحقق فاعلية عملية القراءة والاستيعاب، فإن ذلك يتطلب أن تمتد تلك المهارة إلى أكثر من مجرد الإدراك البصرى لما هو مكتوب، لتصل إلى القدرة على حل الرموز المكتوبة وفهم المقصود منها، والقدرة على الربط بين أجزاء المادة المقروءة والتحليل

<sup>1</sup> الغنزي محمد عبد الله ، أثر الاتصالات الإدارية فى تحقيق فاعلية القرارات الإدارية ، رسالة الماجستير فى إدارة أعمال ، غير منشورة، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ،الأردن،2010،ص.ص: 22-23.

قراءة ما بين السطور،بالإضافة إلى تنمية مهارة السرعة في القراءة والمقدرة على اللفظ الصحيح، والتخلص من آثار المعرفة والخبرات السابقة، والمقدرة على ملخص لأفكار الموضوع الذي تمت قراءته.

### المطلب الثانى: فاعلية الاتصال الإدارى.

يمكن إتباع أكثر من أسلوب لزيادة فاعلية الاتصال وتقليل العوامل التى يمكن أن تحد من تحقيق عملية الاتصال لأهدافها وتؤثر عليها بشكل سلبى وبالتالى الحصول على كفاية والفعالية المثلى فى عملية الاتصال و أهم هذه الخطوات نذكر ما يلى:<sup>1</sup>

1- ضرورة تكرار الاتصال والمعلومات بشكل يفيد الطرفين المتصلين لتأكيد التفاهم والفهم،مثل الاتصال الهاتفى لمتابعة فهم الرسالة.

2- تكييف المعلومات على أساس الشخص المرسل إليه المعلومات، وليس كما يراها المرسل.

3- إرسال المعلومات فى الوحدات صغيرة حتى يتمكن المرسل إليه من فهمها واستيعابها.

4- أن يتم التخطيط للاتصال المرغوبة إجراءه بشكل جيد ودقيق.

5- التدقيق فى عناصر عملية الاتصال.

6- استخدام الألفاظ والمعاني المفهومة من قبل الطرفين.

7- استخدام وسيلة الاتصال الأكثر تناسبا و تماشيا مع ظروف الاتصال.

8- محاولة إزالة المؤثرات الخارجية قدر الإمكان والتقليل من فاعليتها.

9- الاتصال بالوقت المناسب.أن يؤخذ بعين الاعتبار عدد المستويات الإدارية والتي سوف تنتقل خلالها المعلومات.

10- الاستفادة من ردود الفعل العكسية للتأكد من فهم عملية الاتصال.

11- عقد اجتماعات دورية لتعميق الثقة بين المرؤوسين والرؤساء.

### المطلب الثالث: معوقات اتصال الإدارى.

يقصد بمعوقات الاتصال كافة المؤثرات التى تعيق وتؤخر وصول المعلومات للمستقبل أو تؤدي إلى تحريفها أو تزيفها أو التقليل من أهميتها فتحول دون الوصول إلى هدف من الاتصال، وهذه المعوقات كثيرة ومختلفة ونذكر بعضها كما يلى:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سعد ذياب جبير المطرفى، فاعلية أساليب الاتصال الإدارى و معوقاتها لدى مديري المدارس الابتدائية فى مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، رسالة الماجستير فى الإدارة التربوية والتخطيط، غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012، ص.ص 20-21.

<sup>2</sup> رويم فائزة، معوقات الاتصال الإدارى فى المؤسسة المهنية و سبل المواجهة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مقال منشور، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر، العدد السابع، جانفى 2012، ص.ص: 55-56.



**1-المعوقات الشخصية:** وهى المعوقات التى ترجع إلى المرسل والمستقبل فى عملية الاتصالات وتحدث فىها أثرا عكسيا، وذلك نظرا إلى الفروق الفردية التى تجعل الأفراد يختلفون فى حكمهم و فى عواطفهم وفى مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له، وكذلك فقدان الثقة بين الأفراد مما يؤدي على عدم تعاونهم وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم بعض، مما يعقد عملية الاتصالات ويحد من فاعليتها.

**2-معوقات تنظيمية:** يتأثر الاتصال الإدارى كثيرا بالبيئة التنظيمية السائدة كغموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو تباين مستويات الاختصاصات أو لبعدها المراكز التنفيذى فهذا يؤدي لضياع المعلومات. كما أن عدم وجود هيكل تنظيمى يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية ويحدد الاختصاصات والصلاحيات وعدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين فى المؤسسة تعبر عن نوايا إدارة العليا تجاه الاتصال وتمنع التدخل بين وحدات التنظيمية أو قصور هذه السياسة بأثر فى تحقيق أهدافها.

**3-المعوقات البيئية:** ويقصد بها المشكلات التى يحد من فاعلية الاتصال والتى سببها مجموعة العوامل التى توجد فى المجتمع الذى يعيش فيه الفرد سواء داخل المؤسسة أو خارجها، منها على سبيل المثال عدم تكييف درجة الحرارة والإضاءة غير المناسبة وسوء التهوية والضوضاء وضيق الحيز مكانى الواسع.

إضافة إلى كل هذه المعوقات سابقة، قد نجد معوقات أخرى وهى كالتالى: <sup>1</sup>

أ- **معوقات النفسية والاجتماعية:** وترتبط المعوقات النفسية والاجتماعية بمجموعة العناصر المؤثرة التى تربط بين المرسل والمستقبل و ما ينتج عن ذلك من اختلاف بينهم فى الحكم على الأشياء والتمايز فى فهم الاتصال و من ثم الاستجابة له، ويمكن إدراج أم المعوقات فى النقاط التالية:

- عدم فهم عملية الاتصالات الفهم الصحيح وانعزالية الإدارة العليا.

- الاختلافات السلبية وتباين الإدراك.

- إغفال طبيعة الإنسانية للموظفين.

- القصور فى مهارات الاتصال.

ب- **معوقات الفنية والمادية:** وتتص بهذه المعوقات على الجوانب الخاصة بالعمل أو الواجب المكلف به الشخص، ويمكن القول أن الجانب المادى من هذه المعوقات يرتبط بالأشياء الملموسة فى الاتصال كالأدوات الاتصالية والعناصر المادية ذات الصلة الوثيقة ببيئة الاتصال، أما الجوانب الفنية فهى مكملة للجانب المادى وتعطى لعملية الاتصال بعدا أكثر ضبطا و تنظيما وترتبط بالجوانب الشكلية.

<sup>1</sup>بوحنية قوي، مرجع سابق، ص.ص: 67-70.

#### المطلب الرابع : طرق تحسين الاتصال الإدارى.

يمكن تحسين الاتصال بعدة طرق أهمها:<sup>1</sup>

- 1- تهيئة جميع السبل والإمكانيات والتسهيلات المادية التي تسهل عملية الاتصال.
- 2- إجراء الصيانة المستمرة لأجهزة ومعدات تقنيات الاتصال لتبقى باستمرار صالحة للعمل.
- 3- إعادة النظر في السياسات وإجراءات الاتصالات في المؤسسة لتسيير وتسهيل الاتصالات في جميع الاتجاهات والمستويات .
- 4- اختيار وسيلة اتصال مناسبة.
- 5- ضبط وتنظيم تدفق وتحويل المراسلات إلى المستقبل بصورة معقولة .
- 6- وضع وتنفيذ خطط وبرامج تدريب العاملين في جميع النشاطات والمستويات وبخاصة المدربين لتحسين مهاراتهم في القراءة الكتابية و المحادثة والإصغاء وغيرها من مجالات الاتصال.
- 7- تحسين العلاقات بين العاملين .
- 8- تشجيع حل المشكلات فوراً حين ظهورها.
- 9- تطوير مناخ تنظيمي صحي وسليم يسوده الثقة والصراحة والانفتاح وغيرها مما يساعد على سهولة ويسر الاتصالات في جميع أرجاء المستويات.
- 10- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي وثقافة المؤسسة بما يشجع ويكافئ تسهيل الاتصالات وتسييرها في جميع الاتجاهات والمستويات.

<sup>1</sup>حسين حريم، مرجع سابق، ص.ص: 36-37.

## الخلاصة

يعتبر الاتصال الإدارى عاملاً مهماً فى نجاح المؤسسات فى أداء وظائفها ومهامها إلى جانب كونها عملية مستمرة لا تقف عند وقت أو مرحلة معينة بل تستمر طوال حياة المؤسسة فنشاط الإدارة من تخطيط، تنظيم، اتخاذ القرارات، التنسيق، وغيرها من الأعمال تؤدي بالاتصالات الجيدة فى الوقت المناسب، وعليه لا يمكن تصور أى تنظيم دون الاتصالات الموجودة بين مختلف بداخله ذلك لأن الاتصال هو الذى يضمن و يسير هذه العلاقة الموجودة بين مختلف الأطراف وعليه فإن العملية الاتصالية داخل المؤسسة من بين مميزات وسيلة فعالة فى خلق الانسجام و حتى تبرز عملية الاتصال بشكل مناسب وصحيح لابد من العناية بكافة عناصر العملية الاتصالية إذا أن التركيز على العنصر واحد دون العناصر الأخرى لن يفيد فى زيادة كفاءة الاتصال ذلك لأن أى تعثر فى الاتصالات يؤدي إلى شلل عمل المؤسسة.

## تمهيد

يعتقد الكثير من علماء الإدارة أن اتخاذ القرارات هو أساس الإدارة وقلبها النابض، وفي كثير من الأحيان يجزم المديرين على أن اتخاذ القرار هم عملهم الأساسي، لأنهم باستمرار يختارون العمل الواجب القيام به، أين، متى، وكيف يقوم به؟ وعليه فإن الوظائف الإدارية ما هيا إلا نتاج لاتخاذ القرارات معينة.

يتمثل الاتصال الإداري في تبادل وتدفق المعلومات بين مراكز الأنشطة المختلفة في المؤسسة، إلا أنه لا يخلو من شكل وصول هذه الأخيرة في الوقت المناسب بسبب انعدام أسس العملية للاتصال فتعثر عملية اتخاذ القرار نتيجة العديد من المجهودات المشتركة والآراء وتوفير نظام اتصال فعال يعمل إيصال المعلومات من خلال اعتماده على اختيار وسيلة الاتصال المناسبة، وكذلك المشاركة في اتخاذ القرارات عند ممارسة المهام والوظائف الإدارية المختلفة للوصول إلى حلول ملائمة.

للتعرف أكثر على استعمال الاتصال في اتخاذ القرارات سوف يتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرار.

المبحث الثاني: آلية اتخاذ القرار.

المبحث الثالث: استخدام الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرار.

## المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرار.

يعتبر اتخاذ القرارات من المهام الجوهرية للمؤسسة، ومن هنا وصفت عملية اتخاذ القرار بأنها قلب الإدارة، وقد أصبحت عملية اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية، وأصبح مقدار النجاح الذي تحقّقه أية مؤسسة إلى يعتمد على القدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة، وذلك أن عملية اتخاذ القرار تشمل من الناحية العملية كافة الجوانب المتعلقة بالتنظيم الإداري، وإنها لا تقل أهمية عن تنفيذ وترتيب بها ارتباطا وثيقا.

### المطلب الأول: مفهوم وأهمية اتخاذ القرار.

لا يمكن أداء نشاط ما لم يتخذ بصدده قرار، فاتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير، والتي من خلالها إنجاز كل أنشطة المؤسسة، وتحديد مستقبلها، ولا يمكن أداء أي وظيفة بالمؤسسة، ما لم يصر بصددها قرار يحدد من يقوم بها، وأين، ومع، وبأي تكلفة، وغير ذلك.

### أولاً: مفهوم اتخاذ القرار.

#### 1- تعريف القرار:

شهد تعريف القرار العديد من التعاريف فهناك من يرى بأن القرار هو: وهو اختيار من بين عدة خيارات، واختيار بين الصواب وخطأ، وعلى أسوأ حال هو اختيار بين الصواب تقريبا والخطأ المحتمل، وأن أول قاعدة لصنع القرار هو نضع قرار يبدأ بالحقائق. بل يجب البدء بالآراء والاختلافات في وجهات النظر.<sup>1</sup>

#### 2- تعريف عملية اتخاذ القرار:

هناك تعريف متعددة لعملية اتخاذ القرار من بينها:

عملية اتخاذ القرار هي عملية مرنة لاختيار البديل المناسب بعد القيام بدراسة كافة الجوانب المشكلة ذات العلاقة وضمن ما هو متوفر من المعلومات مراعيًا الفترة الزمنية والكلفة المحددتين، للوصول للحد الأعلى من المنفعة المتوقعة لتحقيق الهدف المطلوب.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> رجب عبد الحميد السيد، دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، مطبعة الإيمان، مصر، 2000، ص.ص: 46-47.

<sup>2</sup> عدنان عواد الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص: 228.

### 3-تعريف اتخاذ القرار:

**التعريف الأول:** "اتخاذ القرار ناتج عملية صنع القرار أي تلك المرحلة المتعلقة بإنهاء عملية الاختيار والاستقرار على بديل واحد ن، وهو القرار ويصدر عن المسؤول الذي يملك السلطة والقدرة والرغبة والمعلومات سواء كان هذا المسؤول شخص أو جهة مختصة".<sup>1</sup>

**التعريف الثاني:** " اتخاذ القرارات هو في قلب الإدارة يتواجد في جميع وظائف المؤسسات ، بحيث يحقق للمؤسسة الاستمرارية في النشاط والعمل، وبالفعل لا تتحرك الأنشطة و الأعمال وتنفيذ إلا من خلال سلسلة من القرارات المتخذة في مجالات شتى، بشكل مترابط ومتكامل في سبيل تحقيق الأهداف بكفاءة عالية، قد أصبح ما يميز المدير الناجح هو كفاءته ومهاراته في اتخاذ القرارات".<sup>2</sup>

**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 المؤسسة، وتحديد مستقبلها. و من هنا تبرز أهمية اتخاذ القرار كالتالي:<sup>3</sup>

### 1-عملية القرارات عملية مستمرة:

يمارس الإنسان اتخاذ القرارات طوال حياته اليومية، فمنذ قيامه من نومه يقرر ماذا يأكل؟ وماذا يلبس؟ وإلى أين يذهب؟ وما هي وسيلة الانتقال التي سوف يستخدمها؟ وهكذا، إلى أن يقرر الذهاب إلى النوم.

ومن وقت لآخر يواجه الإنسان بقرارات مصيرية وحاسمة فعند حصوله على الثانوية العامة، يقرر هل يتجه للعمل؟ أم يقرر الالتحاق بالجامعة؟ وعندما يقرر الالتحاق بالجامعة عليه أن يختار الكلية التي يدرس فيها، وبعد التخرج يقرر المجال العمل الذي سيعمل فيه طلية حياته. وإذا كان هذا هو موقف الإنسان العادي فإن مجال العمل في المؤسسات ما هو إلا مجموعة مستمرة و متنوعة من القرارات الإدارية في مختلف المجالات كالإنتاج و التسويق و التنظيم والأفراد، ونحوها.

<sup>1</sup>فتحي أحمد ذياب عواد، مرجع سابق، ص: 221.

<sup>2</sup>Brahim Yahiaoui. Contribution de systémed information a la prise de décision: Cas des entreprisesde Bejaia. Pour l obtention du diplôme de Magister.Département des sciences de gestion. Université Bejaia. 2015 /2016. P : 12.

<sup>3</sup>ماهر أحمد ، اتخاذ القرار بين العلم و الابتكار، الدار الجامعية للشر، مصر، 2007، ص.ص: 34-36.

## 2- اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله:

لكل ذي مهنة أدواته التي يستخدمها في عمله فنجار أدواته المنشار، والكاتب أدواته القلم، ومن هنا نسأل ما هي أداة المدير في عمله اليومي؟. إن اتخاذ القرارات هي أداة المدير في عمله اليومي، فاتخاذ القرارات هي أداة المدير التي بواسطتها يمارس العمل الإداري حيث يقرر ما يجب عمله؟ ومن يقوم به؟ ومتى يتم القيام به؟ و أين يتم القيام به؟ وعليه، كلما ارتفعت قدرات المدير في اتخاذ القرارات كلما ارتفع مستوى أدائه الإداري.

## 3- القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة:

ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل، ومثل هذه القرارات يكون لها تأثيرا كبيرة على نجاح المؤسسة أو فشلها. فلا شك أن قرار شركات السيارات اليابانية بإنتاج السيارة الصغيرة، منذ أمد بعيد، مكن هذه الشركات من النجاح في إنتاج السيارات الصغيرة، وصعوبة وعدم مقدرة الشركات الأمريكية منافستها. كما أن فشل شركة BM 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 و مكانتها بين دول العالم.

## 4- اتخاذ القرارات أساس لإدارة وظائف المؤسسة:

إن الدور الإداري في وظائف المنظمة يحتوي على مجموعة من القرارات الخاصة بإدارة الجوانب فالمختلفة لهذه الوظائف.

فوظيفة الإنتاج تتطوي على مجموعة من القرارات الخاصة بتحديد ماذا تنتج؟ وما هو الحجم الأنسب للإنتاج؟ وما هي فترة الخطة الإنتاجية، ومن المسؤول عن الإنتاج في فترة زمنية معينة؟ كذلك فإن نشاط التسويق به عدد من القرارات الخاصة بتخطيط السوق والتعسير والترويج... وغيرها وبالنسبة لوظيفة الموارد البشرية، فإنها تتضمن العديد من القرارات الهامة الخاصة بتعيين الأفراد وترقياتهم وتنقلاتهم وإنهاء خدماتهم... وغيرها وبالنسبة لوظيفة التمويل فإن هناك قرارات عديدة مثل، تحديد حجم رأس المال ومصادر الحصول عليه من داخل المؤسسة أم من خارجها، وكذا القرارات الخاصة بإدارة رأس المال واستخداماته في المؤسسة.

## 5-اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية:

يري بعض أن اتخاذ القرارات هو جوهر وظيفة التخطيط نظرا لأن العديد من نشاط وظيفية التخطيط ينطوي على سلسلة من القرارات، ولكننا نرى أن اتخاذ القرارات ليس جوهر وظيفة التخطيط وحدها، ولكنه أساس وجوهر كل الوظائف الإداري الأخرى من تنظيم و توجيه ورقابة، لأن كلا من هذه الوظائف تنطوي على مجموعة من القرارات الإدارية الحاسمة.

### المطلب الثاني: عناصر اتخاذ القرار.

اتخاذ القرارات يتضمن عدة عناصر كان من أهمها:<sup>1</sup>

**1-الهدف من اتخاذ القرار:** ينبغي لا يتم اتخاذ القرار إلا إذا كان هناك هدف محدد لابد من إنجازه ، ولابد من القول بأن أهمية القرار تعتمد على درجة أهمية الهدف المراد تحقيقه و العكس بالعكس، وكلما كان الهدف واضحا و قابلا للقياس كلما كان ذلك مدعاة لاتخاذ القرار السليم.

**2-الدافع:** وهو الرغبة أو المحرك الداخلي الذي يدفع الإنسان نحو تحقيق الهدف.

**3-التنبؤ:** وهو التخمين وتقدير ما سوف يترتب على المتغيرات المكانية والزمانية المحيطة بالقرار من مؤثرات إيجابية أو سلبية بشكل مسبق، وبالتالي محاولة تقليص الفجوة بين النتائج المتوقعة والنتائج المرغوبة للقرار، وبالتالي العمل على الاستفادة القصوى من الانحرافات الإيجابية وتجنب أو تخفيف شدة وقع الانحرافات السلبية ما استطعنا إلى ذلك سبيلا.

**4-البدائل:** وهي مجموعة الطرق أو المحلول المتاحة التي يمكن الاعتماد على أيا منها لبلوغ الأهداف المنشودة، ولهذه الغاية فإنه لابد من ترتيب هذه الحلول لدرجة قريبا أو بعدها من المعيار الذي يتم وضعه، وذلك تمهيدا لاختيار البديل الأقرب للمعيار الموضوع (اتخاذ القرار المناسب ) أي بديل أو القرار الأفضل من بين البدائل أو القرارات المتاحة.

**5-قيود اتخاذ القرار:** وهي مجموعة المحددات التي تقف عائقا أمام زيادة عدة بدائل المتاحة.

<sup>1</sup>فيصل محمود الشواورة، مبادئ إدارة الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص.ص: 93-94.



### المطلب الرابع: أنواع اتخاذ القرار.

صنف أنسوف القرارات إلى ثلاثة أنواع هي:<sup>1</sup>

#### 1-قرارات إستراتيجية:

أو التي يطلق عليها بعض الدارسين القرارات الأساسية عادة في نطاق سلطة الإدارة العليا، وهي غالبا ما تتصف وتتميز بالأهمية والشمولية و ديمومة تأثيرها. واتخذها يتطلب دراسة و تحليلا وجهدا كبيرا، وهي لا تتكرر بالاستمرار، وغالبا ما تتضمن متغيرات لا يمكن التحكم بها مثل: تصرفات المنافسين، والحالة الاقتصادية العامة. ويوجه عام تقع القرارات الإستراتيجية ضمن التخطيط الطويل الأجل عادة. كما أنها تحظى بدرجة عالية من المركزية في اتخاذها و تكون في:

- اختيار مزيج السلعة،السوق.
- قرارات تخصيص المواد وقرارات التنوع.
- قرارات اختيار توقيت وأزمنة البدء.

#### 2-قرارات تنظيمية:

اقترح شستر بارنارد أحد مفكرين البارزين في مجال المعرفة الإدارية الذين ساهموا في الكتابة مبكرا جدا في نظرية القرارات، أنه يمكن تصنيف القرارات إلى تنظيمية وشخصية في قرارات التنظيمية هي تلك القرارات التي يتخذها المديرون في حدود سلطتهم الرسمية، أي ضمن الحدود التي وضعتها لهم السلطة الرسمية، وهي تتعلق بالأمور التي تسير العمل وتدفعه للأمام داخل مؤسسة، وهذه القرارات يمكن تفويض اتخاذها للآخرين أي للمرؤوسين دون الإخلال بمبدأ المسؤولية التي لا تفوض. وتكون في:

- القرارات الخاصة بإجراء توزيع الموارد.
- القرارات الخاصة بتنظيم وتملك وتنمية الموارد.
- القرارات المرتبطة بتدفق المعلومات وتحديد مدى الحريات والصلاحيات.

#### 3-قرارات تشغيلية:

والتي يسمها بعض الدارسين بقرارات الروتينية فهي تهتم بالأمور المؤسسة اليومية، وبالتالي فهي تقع ضمن تخطيط القصير لأجل، وتتخذ عادة في مستوى الإداري التنفيذي، حيث يقوموا الرؤساء في هذا المستوى بتطبيق سياسات المؤسسة وقواعد عمل فيها، وتختص في معالجة مشاكل روتينية متكررة كتوزيع

<sup>1</sup>جلال بدر خضرة ومصطفى يوسف كافي وآخرون، إدارة الأعمال السياحية، ألفا للنشر، 2017، ص.ص: 262-264.

## الفصل الثاني:..... استعمال الاتصال الإداري في اتخاذ القرارات

---

العمل، والشكاوى، ومراقبة وضبط سير العمل التشغيلي اليومي، وبالتالي فهي لا تحتاج إلى دراسة وتحليلي واسعين، نظرا لتكرار المواقف التي تعالجها. وعليه يمكن القول إن القرار التشغيلي يشتمل على قدرتي ضئيل وفرص محدودة جدا في ممارسة القرار المبدع.

تتصف بدراجه عالية من اللامركزية و هي متكرر أي أنها مبرمجة مثل:

- توزيع الموارد المتاحة على الأنشطة الوظيفية، جدول الإنتاج.
- تحديد مستويات التشغيل، التسعير وسياسات التنمية أساليب الإشراف.

## المبحث الثاني: آلية اتخاذ القرار.

تسير عملية اتخاذ القرار في تدرج واضح وسلس، حيث تمر عملية اتخاذ القرار بعدة مراحل وآليات مختلفة تسير بطريقة منظمة ومرنة، بهدف نجاح عملية اتخاذ القرار الصائب. **المطلب الأول: أساليب اتخاذ القرار.**

توجد العديد من الأساليب التي تستخدم في اتخاذ القرارات، يتمثل أهمها:<sup>1</sup>

### 1- أسلوب الحدس الشخصي:

يعتمد هذا الأسلوب على شخص متخذ القرار، حيث يستمد المدير حكمه على الموقف والمشكلة المرتبطة به من واقع خبراته الشخصية وخلفياته الثقافية ومعلوماته المتاحة لديه، وهو أسلوب جدي يفقد للأساس العلمي السليم حيث يعتمد على التكوين النفسي لمتخذ القرار. ويتميز هذا الأسلوب بالعديدة من المزايا من أهمها سرعة اتخاذ القرارات والتمكن من معالجة المشكلات الروتينية ذات الأثر المحدود، فضلا عن استفادة من طاقة الإبداع والابتكار عند المدير متخذ القرار.

وعلى الرغم من هذه المزايا فإن الأسلوب الحدسي الشخصي في اتخاذ القرارات العديد من العيوب يتمثل أهمها في أنه يحرم المؤسسة من الاستفادة بالأساليب الأخرى الأكثر نجاحا في اتخاذ القرارات وذلك إذا ما أصر المديرون الاعتماد على هذا الأسلوب وحده في اتخاذ قراراتهم، كما لا تتوفر لدى متخذي القرارات أية قدرات على الإبداع أو الابتكار مما قد يترتب على ذلك اتخاذ قرارات خاطئة تأتي بنتائج عكس المرغوب فيها.

### 2- أسلوب مراجعة القوائم:

يتم استخدام هذا الأسلوب من خلال إعادة قائمة تشتمل على عدد كبير من العوامل المؤثرة على نتائج القرار بحيث يكون معظمها إيجابيا حتى يتم اختيار بديل منها. ويصلح هذا الأسلوب عندما يتوفر أمام متخذ القرار بديلين فقط أحدهما إيجابي والآخر سلبي، وكمثال لذلك فإنه عند إقلاع طائرة ما من إحدى المطارات، يجب على طاقم هذه الطائرة أن يتفحص قائمة كبيرة خاصة بالأشياء والموارد التي يجب توافرها أو التأكد من سلامتها قبل اتخاذ قرار بإقلاع الطائرة أو عدم إقلاعها.

<sup>1</sup>فتحي أحمد ذياب عواد، مرجع سابق، ص.ص: 118-119.

وفي ضوء ذلك فإن هذا الأسلوب يعد مناسباً للاستخدام إذا كان القرار بسيطاً متضمناً بديلين فقط، بينما لا يصلح ملاماً إذا كانت القرارات معقدة وتعددت بدائلها، فضلاً عن أنه لا يأخذ في اعتباره الأهمية النسبية للعوامل موضع البحث.

### 3- أسلوب الوصف:

ويتم طبقاً لهذا الأسلوب وصف العلاقات والحقائق القائمة بين العوامل المتعلقة بمشكلة ما، حيث يتم تحديد مميزات وعيوب العناصر المكونة لكل عامل من هذه العوامل، ثم يتم تحديد أهميتها النسبية من خلال ترجيحها بأوزان معينة، وفي ضوء ذلك يتخذ المدير قراره النهائي.

### 4- أسلوب المنهج الكمي:

ويطلق على هذا الأسلوب أيضاً الأسلوب المعياري وهو يتضمن استخدام النماذج والأساليب الكمية في اتخاذ لقرارات.

و توجد العديد من النماذج الكمية التي يمكن استخدامها في اتخاذ القرارات، والمتتبع لمعظم هذه النماذج يلاحظ أن استخدام يختلف باختلاف ما أطلق عليه ظروف القرار أو جو القرار أو بيئة القرار والتي يقصد بها درجة اليقين التي تتوفر لمتخذ القرار عند اتخاذه لقرار ما، حيث اتفقت معظم البحوث والدراسات والكليات العلمية في هذا الصدد على وجود الدرجات الثلاثة التالية:<sup>1</sup>

أ- **التأكد:** تتوفر في هذه الحالة البيانات والمعلومات الكاملة بحيث يمكن قياس العائد المترتب على كل منها وذلك فيما يتعلق بالطاقة أو التكاليف أو المطلوب بما اتخذ القرار عملية واضحة ومحددة ومحسوبة تماماً. ومن النماذج الرياضية التي تصلح لهذه الحالة نماذج البرمجة الخطية وحالاتها الخاصة كنموذجي النقل و التخصيص حيث تفترض هذه النماذج وضوح كل المعاملات والأرقام.

ب - **عدم التأكد:** تأتي هذه الحالة على عكس الحالة الأولى تماماً حيث لا تتوفر أية بيانات أو معلومات أمام متخذي القرارات، وقد يقصد بذلك أنه من غير ممكن معرفة الاحتمالات المختلفة لما سوف يتم حدوثه.

ج- **المخاطرة:** تأتي هذه الحالة في مكان وسط بين الحالتين السابقتين، حيث تتوفر أمام متخذي القرارات بعض البيانات والمعلومات وليس كلها، وبالتالي فالموقف في هذه الحالة يخضع للاحتتمالات.

<sup>1</sup>فتحي أحمد ذياب عواد، مرجع سابق، ص.ص: 118-119.

### المطلب الثاني: مراحل اتخاذ القرار.

إن القرار الجيد هو ذلك القرار الذي يعتمد في اتخاذه على أسلوب تحليلي منظم مرتكزا على المنطق العلمي، موظف جميع البيانات المتوافرة من أجل الوصول إلى البدائل أو الحلول الممكنة لاتخاذ. ومن أجل ذلك يستلزم إتباع خطوات اتخاذ القرار الآتية:<sup>1</sup>

#### 1- تحديد مشكلة القرار:

يتطلب في هذه المرحلة تحديد مشكلة القرار بشكل واضح و مختصر، حيث أن هذه الخطوة تعتبر النقطة المحورية لخطوات اتخاذ القرار الأخرى، وما لم يتم إنجازها بشكل جيد فإن أداء المراحل اللاحقة لاتخاذ القرار سيكون مضللا، لذا يتطلب في هذه المرحلة تحديد ما يأتي:

- تحديد المتغيرات الممكن التحكم بها.
- تحديد المتغيرات الغير ممكن التحكم بها.
- تحديد القيود التي يجب مراعاتها عند مشكلة القرار.

#### 2- تأسيس معايير وأهداف القرار:

يتطلب من الإدارة (المدير) في هذه المرحلة بأن يحدد وبشكل واضح الأهداف المراد تحقيقها من اتخاذ القرار وكذلك المعايير المستخدمة لتحقيق وأن هذه الأهداف يجب أن تكون قابلة للقياس.

#### 3- صياغة النموذج وخلق البدائل:

إن النموذج الموضوع هو تمثيل لمشكلة القرار حيث يتم تحويلها إلى مجموعة رموز رياضية. عندها يكون التحليل كميًا، ترتبط المعايير المتبعة في اتخاذ القرار مع هدف القرار وبشكل قابل للقياس، ومن خلال حل النموذج يستطيع المدير الحصول على بدائل أو حلول مختلفة لمشكلة القرار.

#### 4- تقييم البدائل واختيار أفضلها:

يتم في هذه المرحلة تقييم البدائل التي تم الحصول عليها ويمكن هنا الاستفادة من ذوي الخبرة في مناقشة جوانب الضعف والقوة للحلول المقترحة وإجراء بعض التعديلات ربما تجعل إمكانية تنفيذ البديل الذي سيتم اختياره ممكنا.

#### 5- تنفيذ القرار:

هذه المرحلة الأخيرة من خطوات اتخاذ القرار حيث يتم وضع البديل أو الحل الذي تم اختياره موضع التنفيذ، علما بأن هذه المرحلة تعتبر من أكثر مراحل اتخاذ القرار تحديا لمتخذ القرار حيث أنها

<sup>1</sup>منعم زمزير الموسوي، اتخاذ القرارات الادارية، دار البازوري للنشر و التوزيع، الأردن، 1997، ص.ص14-16.

تستلزم تخصيص المهام للأشخاص الذين يتولون تنفيذ البديل المختار ويتطلب أيضا تحديد الجدول الزمني اللازم لتنفيذ ذلك.

### المطلب الثالث: نماذج اتخاذ القرار.

إن النماذج المستخدمة لاتخاذ القرارات غالبا ما يكون أحد النموذجين التاليين:<sup>1</sup>

**1-النموذج التقليدي:** يبنى هذا النموذج التقليدي لصنع القرار على أساس الافتراضات الاقتصادية والمادية، ويهتم ببحث أفضل الفوائد التي يجنيها متخذ القرار وخاصة في النواحي المادية، ومن أهم الأسس التي يستند إليها هذا النموذج:

- يسعى متخذ القرار إلى تحقيق الأهداف المحددة والمتفق عليها، وغالبا ما تكون المشكلات معروفة ومحددة.
- يجتهد متخذ القرار للوقوف على العوامل والمتغيرات المؤثرة بصورة مؤكدة، كما يهتم بتوفير كافة المعلومات المطلوبة، ولذا يعمل على تحديد البدائل والنتائج المحتملة.
- التعرف الكامل على معايير تقييم كافة البدائل، بحيث يسعى متخذ القرار لاختيار البديل الذي يعمل على تعظيم العوائد الاقتصادية والمادية للتنظيم.
- متخذ القرار رشيدي، ويجتهد لاستخدام المنطق وتحديد القيم، وبيان أفضليات الطلب، وتقييم البدائل، وصناعة إعداد القرار الذي يساعد التنظيم على تحقيق أهدافه.
- إن النموذج التقليدي يعتمد على وجود معايير ومقاييس، وبذلك يتاح لصانع القرار كيفية إتمام عملية صنع القرار على وجه الصحيح، و لا يعني ذلك أنها تصف للمدير تفصيليا خطوات اتخاذه للقرار، وإنما تمده الخطوات الأساسية والنقاط الجوهرية عن كيفية إثراء النتائج المرتبة على اتخاذ للقرار. إن قيمة هذا النموذج تكمن في مساعدته لصانع القرار للاعتماد و التصرف العقلاني والمنطقي لحل المشكلات. ولقد تزايد استخدام هذا المدخل لاعتماده على الطرق الكمية التي تساهم في تطبيقها وجود الحاسب الآلي والبرامج المتعددة الخاصة بذلك ومن الأساليب الكمية المستخدمة في هذا الصدد شجرة القرار، ومصفوفة تحليل التعادل، البرمجة الخطية، التنبؤ، وكافة أساليب بحوث العمليات.

### 2-النموذج الإداري:

يصف هذا النموذج كيفية قيام المديرين بصنع القرارات في الحالات المعقدة والصعبة كتلك التي تحتاج إلى قرارات غير مبرمجة، بالإضافة إلى القرارات الصادرة في الحالات عدم التأكد والحالات

<sup>1</sup>فتحي أحمد ذياب عواد، إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص.ص:253-256.

الغامضة. إن نموذج القرار يمثل أحد النتائج الخاصة بالجهود التي بذلها هيربرت سيمون حيث قدم سيمون بعدين أساسيين يمكنها أن يساندا في تطبيق نموذج القرار الإداري وهما:

- الالتزام العقلي والمنطقي.

- الرضا والإقناع.

ويعني الالتزام العقلي تلك الحدود والمعايير التي يصنعها الأفراد لما أن تتسم به أفعالهم وتصرفاتهم. إن ما تواجهه المؤسسات يمثل حالات متشابكة ومعقدة والمديرون يستطيعون فقط التحكم في الوقت و الموارد المتاحة والمعلومات التي تمكنهم السيطرة عليها لاتخاذ قراراتهم ولهذا يحتاج القرار التصرف العقلي الرشيد. أما الرضا والإقناع فيعني أن متخذ القرار سيختار البديل الذي يميز بالحد الأدنى من المعايير المقبولة.

إن القرار الإداري يبني على افتراضات مختلفة عن تلك التي يبني عليها القرار التقليدي، إذ يركز على العوامل التنظيمية التي تؤثر على القرارات الأفراد، أنه أكثر واقعية من القرار التقليدي في الحالات المعقدة وغير المبرمة والتي تحتاج إلى قرارات متطورة تواكب الأحداث المتغيرة.

### المبحث الثالث: استخدام الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرار.

سيتم في هذا المبحث تناول العوامل الأساسية المؤثرة في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة وكذا معوقات الوصول إلى القرارات الصائبة والسليمة، إضافة إلى أهمية التي تكتسبها عملية الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرارات.

#### المطلب الأول: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار.

تتأثر عملية اتخاذ القرارات بالعديد من العوامل و التي بدورها تؤثر على مدى الرشد لهذه القرارات و مدى نجاحها في الاستجابة لحاجة المؤسسة والبيئية، والأفراد المستفيدين، ومن العوامل ما يلي:<sup>1</sup>

**1-العوامل الإنسانية:** هناك العديد من العوامل الإنسانية التي تؤثر على القرارات و توجهها نحو اختيار البديل الأفضل، ومن هذه العوامل ما يخص متخذ القرار نفسه، حيث يؤثر فهمه العميق على رشديته وقراراته للأمور، وقدرته على التوقع والإبداع وتحمل المسؤولية ومؤهلاته الشخصية العليمة والثقافية، وخبراته وأخلاقه وقدرته على التصرف في المواقف الصعبة والمدرجة وعلاقته الاجتماعية، كما يؤثر على الرشد القرارات الإدارية استشارة متخذ القرار لمساعديه ومستشاريه.

**2-القوانين والأنظمة والتعليمات:** تلعب القوانين والأنظمة والتعليمات دورا كبيرا في تأثير على متخذ القرارات حيث تزداد أهمية القوانين وأثرها على اتخاذ القرارات كلما زاد حجم المؤسسة، وتعددت فروعها ولذا يجب مراعاة عدم تعارض القرارات مع القوانين والأنظمة والتعليمات، وقد تكون هذه العناصر إحدى العقبات أمام متخذ القرار للإبداع والانطلاق من أجل الوصول إلى الأهداف التنظيمية في المؤسسة. إلا أن عملية الرقابة وضبط عمليات اتخاذ القرارات تساعد على الحد من هذه العقبات.

**3-العناصر التنظيمية:** تمثل العناصر التنظيمية نمط التنظيم وفلسفته وتعدد المستويات الإدارية، وقيم متخذ القرار والعاملين ومصالحهم و مدى توافقها أو تعارضهما، كما تؤثر حجم وحدات العمل وتوزيعها الجغرافي، والضغوط الخارجية والداخلية التي يتعرض لها متخذ القرار وطبيعة الاتصالات الإدارية التي يحصل من خلالها على المعلومات والبيانات المطلوبة لاتخاذ القرار، وبالتالي فإن سلامة ورشد القرارات الإدارية يعتمد على حسن الاتصالات وسرعتها وفعاليتها في أداء مهمتها.

كما أن الاتصالات تلعب دورا مهما في التغذية الراجعة سواء كانت انتقادات أو استفسارات مما يساعد متخذ القرار مستقبلا على تجنب مواضع الخلل. وتؤثر درجة المركزية واللامركزية في عملية اتخاذ

<sup>1</sup>عدنان عواد الشوابكة، مرجع سابق، ص.ص: 241-243.



القرارات ففي حالة المركزية الشديدة تنحصر جميع القرارات بيد متخذ القرار مما يزيد من أعباءه، وحرمة من التفرغ للتفكير في المسائل الإستراتيجية والمهمة في التنظيم، مما قد يؤثر على رشد القرارات وعقلانيتها. ومن هنا فان اللامركزية والتفويض في اتخاذ القرارات يعتبر تنازلاً منه عن بعض اختصاصاته وصلاحياته للمستويات الإدارية الأدنى، وتحملهم للمسئولية، و تحقق السرعة في اتخاذ القرارات وتوفير كوادر إدارية جديدة وزيادة تقبل المرؤوسين للقرارات الإدارية وحسن تنفيذها.

**4-نظم المعلومات:** تتوقف فعالية القرارات على مدى توفر وتكامل المعلومات الضرورية ومدى دقتها وسلامتها، ومدى تنظيمها بحيث يمكن استخدامها والاستفادة منها، فالإدارة العليا وخاصة في المؤسسات الكبيرة تحتاج إلى معلومات دقيقة وصحيحة حول البيئة المؤسسة، وحقائق وبيانات وإحصائيات تتعلق بالمستفيدين من خدمات المؤسسة ومواطن القوة والضعف فيها، ودرجة فعالية الخدمات و التنبؤات عن التطور التكنولوجي في السنوات القليلة القادمة، كما تحتاج الإدارة العليا إلى معلومات متنوعة حول الإنتاجية والتكاليف والأحوال الاقتصادية والموارد البشرية.

**5-العوامل البيئة والضغوط الأخرى:** هناك العديد من العوامل التي تؤثر على رشد اتخاذ القرارات وخاصة في المؤسسات العامة، وهي طبيعة النظام الاقتصادي والسياسي القائم والتقاليد الاجتماعية والقيم الروحية والدينية يضاف إليها الضغوط الداخلية والضغوط الخارجية والموضحة كما يلي:

أ-الضغوط الداخلية التي يتعرض لها متخذي القرارات: مثل مراكز القوى داخل التنظيم والرؤساء والمرؤوسين والمصالح المتعارضة بين أعضاء التنظيم.

ب-الضغوط الخارجية فتمثل بالرأي العام والضغوط الاقتصادية: مثل حالة التضخم والانكماش، والعرض والطلب والسياسة المالية للحكومة، بالإفاضة إلى ضغوط أجهزة الرقابة سواء الداخلية منها أو خارجية.

**المطلب الثاني: معوقات اتخاذ القرار.**

تواجه عملية اتخاذ القرارات العديد من المعوقات التي تحول دون فعاليتها،ويمكن ذكر أهمها فيمايلي:<sup>1</sup>

1- قصور البيانات والمعلومات: ويرجع هذا لأسباب التالية:

- عدم كفاءة القائمين على جمعها إضافة إلى ضعف نظم المعلومات.

- وجود عيوب في شبكة الاتصالات.

<sup>1</sup>جدوالى صافية ، مهارات صنع القرار في الإدارة التربوية، مجلة العلوم الاجتماعية ،العدد 19 ديسمبر 2014،ص149.

2- التردد(عدم الحسم): أي ما ينتاب صانع القرار من حيرة في اختيار البديل الأفضل ويمكن أن نرجع ذلك لأسباب التالية:

- عدم القدرة على تحديد الأهداف أو المشكلات بدقة.
- عدم القدرة على تحديد النتائج المتوقعة من البدائل.
- تشديد الرقابة على متخذ القرار وما ينتج عنه من خوف وشك وسلبية.
- عدم وضوح المسؤوليات والسلطات وممارستها على وجه مرض.
- الضغوط والالتزامات غير المقبولة كالذاتية لصانع القرار والتكاليف وغيرها.

3- ضعف الثقة المتبادلة: يؤدي ضعف الثقة بين المديرين والمرؤوسين إلى ضعف القرار نفسه وعدم فاعليته ولا يحقق النتائج المرجوة.

4- وقت القرار: نظرا لان العمل الإداري فيه الكثير من المستجدات فإنه يفرض على متخذ القرار إصدار القرار في عجلة تحول دون إجراء دراسة وبحث كافي للموقف الإداري مما يجعل القرار غير سليم و يخفف في تحقيق الهدف.

5- الجوانب النفسية والشخصية لصانع القرار: تعتبر دوافع أفراد واتجاهاتهم وانفعالاتهم وحالتهم الصحية وميولهم في المواقف المختلفة وكذا المعتقدات والتقاليد والعادات السائدة التي تحكم سلوك أفراد من العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار، وعدم الإلمام بها من جانب الإدارة يعيق اتخاذ القرار.

المطلب الثالث: أهمية الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرار.

وتتمثل أهمية الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرارات كالتالي:<sup>1</sup>

- الاتصالات تلعب دورا مهما في التغذية الراجعة سواء كانت انتقادات أو استفسارات مما يساعد متخذ القرار مستقبلا على تجنب مواضيع الخل.

- تؤثر درجة المركزية واللامركزية في عملية اتخاذ القرارات ففي حالة المركزية الشديدة تنحصر جميع القرارات بيد متخذ القرار مما يزيد من أعباءه وحرمه من التفرغ للتفكير في المسائل الإستراتيجية والمهمة في التنظيم، مما قد يؤثر على رشد القرارات وعقلانياتها.

- تتوقف فعالية القرارات على مدى توفر وتكامل المعلومات والبيانات الضرورية ومدى دقتها

<sup>1</sup>مصعب إسماعيل طيش، دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات "حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، غير منشورة، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين، 2008، ص: 65.

## الفصل الثاني:..... استعمال الاتصال الإداري في اتخاذ القرارات

---

و سلامتها، ومدى تنظيمها و توفيرها في الوقت المناسب، بحيث يمكن استخدامها والاستفادة منها، فالإدارة العليا وخاصة في المؤسسات الكبيرة تحتاج إلى معلومات دقيقة وصحيحة حول البيئة المؤسسة.

### الخلاصة

من الواضح أن عملية اتخاذ القرارات عملية معقدة تتطلب واضحا لطبيعتها ومعلومات كافية ودقيقة لاتخاذها، لان القرارات الخاطئة غالبا ما تعود إلى نقص في المعلومات وعدم كفايتها، ومن ثمة ظهرت حاجة المؤسسات لتوفير المعلومات بالكمية والنوعية والسرعة الملائمة والتي تساعد على اتخاذ قرارات فعالة، وان التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات حاليا، قد أدت إلى تزايد الأصوات الداعية الى مزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات من اجل التوصيل إلى قرارات فعالة.

ف نجد أن هناك علاقة وطيدة بين الاتصال الإداري واتخاذ القرارات، فلا يمكن إن يتم اتخاذ القرارات داخل المؤسسة بمعزل عن الاتصالات، ويعمل الاتصال الإداري على نقل وتبادل المعلومات بين مختلف الأفراد في سير العمل وبالتالي مما يزيد من تدفق المعلومات وذلك باتخاذ القرارات الصحيحة.

### تمهيد

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة أثر الاتصالات الإدارية على عملية اتخاذ القرار، وتلعب الدراسة الميدانية دورا هاما في تدعيم الدراسة النظرية وتعمل على تجسيد الأهداف المذكورة في الجانب النظري، وخاصة الهدف الرئيسي وهو الإجابة على التساؤل الرئيسي المتمثل في معرفة أثر الاتصالات الإدارية على عملية اتخاذ القرار بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر، لذلك سوف نتطرق في هذا الفصل إلى أساسيات البحث العلمي التي تسير وفقها الدراسة، وسوف يتم تقسيم هذا الفصل إلى مباحث التالية:

**المبحث الأول: تقديم عام حول جامعة بسكرة.**

**المبحث الثاني: منهجية الدراسة.**

**المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.**

## المبحث الأول: تقديم عام حول جامعة بسكرة.

يعتبر الاتصال من أهم الوسائل الأساسية التي تنمي العلاقات و تطورها في مؤسسة وهي بذلك تحفز هذه العلاقات إلى الأحسن وتنميتها وتطور عملية الاتصال بين الأفراد وبالتالي تسهل عملية اتخاذ القرار ونأخذ جامعة بسكرة كنموذج لفهم العملية التي تمر داخل المؤسسة وكيفية اتخاذ القرار.

### المطلب الأول: التعريف بميدان الدراسة.

تعتبر الجامعة بسكرة مؤسسة ذات شخصية معنوية واستقلال مالي، وكغيرها من جامعات الوطن تتولى جامعة بسكرة مهام تكوين الطلبة والإطارات والمساهمة في نشر العلم والمعارف، وكذا المشاركة في التكوين المتواصل، كما تهتم الجامعة بالبحث العلمي والتطوير التكنولوجي من خلال تثمين نتائج البحث العلمي من خلال تثمين نتائج البحث العلمي والتقني وتبادل المعارف وإثرائها عن طريق المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية المحلية والدولية.

تقع جامعة محمد خيضر على بعد حوالي 02 كلم عن وسط مدينة بسكرة على الطريق المؤدي إلى سيدي عقبة، يحدها شمالا طريق شتمه، وجنوبا الإقامة الجامعية للنبات، وشرقا الطريق المقابل للمركب الرياضي، وغربا مستشفى بشير بن ناصر وطريق سيدي عقبة.

مساحة الجامعة :

- 1-المساحة الرئيسية .....30.85 هكتار.
  - 2- مساحة معهد التكوين في الري سابقا (IFH) : 40.40 هكتار.
  - 3- المساحة الخارجية الإضافية ..... 13.00 هكتار.
  - 4- مساحة حقل التجارب التطبيقية بقسم الفلاحة.....1.00 هكتار.
- أما المساحة الإجمالية : .....حوالي 50 هكتار  
بالإضافة إلى مساحة مركز التكوين التطبيقي في البناء سابقا : 42 هكتار.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مراحل نشأة جامعة بسكرة.

لقد مرت جامعة محمد خيضر بمراحل عديدة لتصبح بالصورة التي هي عليها اليوم، وهذه المراحل هي:<sup>2</sup>

#### المرحلة الأولى: مرحلة المعاهد(1984-1992):

تم إنشاء جامعة محمد خيضر بسكرة من خلال المعاهد الوطنية الثلاثة التالية:

<sup>1</sup><http://univ-biskra.dz/images//crsi2018/presnt-univ-2018.pdf,28/04/2019,20:25>.

<sup>2</sup> <http://ar.univr - biskra.dz/index .php/معالم-تاريخية-الجامعة,28/04/2019,10:15>.

## الفصل الثالث :.....توظيف الاتصال الإداري في اتخاذ القرار بجامعة بسكرة

- المعهد الوطني للري(المرسوم رقم254-84 المؤرخ في 18/08/1984).
- المعهد الوطني للهندسة المعمارية(المرسوم رقم 253-84 المؤرخ في 05/08/1986).
- المعهد الوطني للكهرباء التقنية(المرسوم رقم 169-86 المؤرخ في 18/08/1986).

### المرحلة الثانية: مرحلة المركز الجامعي (1992-1998):

تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم 295-92 في 07/07/1992، منذ عام 1992 تم فتح معاهد أخرى:

- معهد العلوم الدقيقة.
- معهد العلوم الاقتصادية.
- معهد الأدب العربي.
- معهد الإلكترونيك.
- معهد علم الاجتماع.

### المرحلة الثالث: مرحلة الجامعة(1998-يومنا هذا):

بصدور المرسوم رقم219-98 المؤرخ في 07/07/1998 تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم ثلاث كليات.تم في 24/08/2004 صدور المرسوم التنفيذي رقم04-255 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم 219-98 المؤرخ في 07/07/1998 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة، المعدل بحيث أصبحت الجامعة تتكون من ست كليات:

- كلية العلوم والتكنولوجيا.
- كلية العلوم الإنسانية.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- كلية العلوم الاقتصادية والتسيير.
- كلية الآداب.
- كلية العلوم الدقيقة.

### الوضعية الحالية:

جاء المرسوم التنفيذي رقم 90-09 المؤرخ في 17/02/2009، الذي يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 219-98 المؤرخ في 07/07/1998، وأصبحت الجامعة تتكون من ستة كليات:

- كلية العلوم الدقيقة والعلوم الطبيعية والحياة.

## الفصل الثالث :.....توظيف الاتصال الإداري في اتخاذ القرار بجامعة بسكرة

- كلية العلوم والتكنولوجيا .
  - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
  - كلية الحقوق والعلوم السياسية.
  - كلية الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
  - كلية الآداب واللغات.
  - معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضة.
- كما عدل المرسوم التنفيذي المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 219-98 بحيث أصبحت تضم مديرية الجامعة زيادة على الأمانة العامة والمكتبة المركزية أربع نيابات مديرية تكلف على التوالي بالمهام الآتية:
- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات.
  - نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في ما بعد التدرج و التأهيل الجامعي والبحث العلمي.
  - نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.
  - نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لجامعة بسكرة.

يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم محاور التنظيم داخل المنظمة، لأنه يسمح بمعرفة مختلف المستويات الإدارية. ومن هذا المنطلق، تم إعداد الهيكل التنظيمي لجامعة بسكرة ليمثل أداة تساعد على ضمان حسن التنظيم والتسيير بصورة عامة، كما يمثل الهيكل التنظيمي مرجعا أساسيا لمعرفة مختلف الهياكل والمستويات الإدارية بالجامعة.

من خلال الهيكل التنظيمي نلاحظ أن الجامعة تدير بهيكل إداري متكون من:

#### 1- رئاسة الجامعة:

تضم هذه الأخيرة تحت سلطة مدير الجامعة المسؤول الأول عن السير العام للجامعة، ما يأتي:

1-1- نيابات مديرية الجامعة: التي يحدد عددها وصلاحياتها وفقا لمرسوم إنشاء الجامعة، توضع نيابات مديرية الجامعة تحت مسؤولية نواب مدير الجامعة المعنيين ببناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي ولكل نائب مهامه الخاصة. وتتمثل هذه النيابات في:

أ- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي والتكوين المتواصل والشهادات: تتمثل هذه النيابة في:

- مصلحة التعليم والتدريب والتقييم.
- مصلحة الشهادات والمعدلات.



## الفصل الثالث :.....توظيف الاتصال الإداري في اتخاذ القرار بجامعة بسكرة

وتتكفل مديرية الجامعة للتكوين العالي والتكوين المتواصل والشهادات بما يلي:

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم و التدريبات المنظمة من قبل الجامعة.
- السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من الكليات و المعاهد مع مخطط تنمية الجامعة.
- السهر على احترام التنظيم الساري المفعول في مجال التسجيل و مراقبة المعارف و انتقال الطلبة
- متابعة أنشطة التكوين عن بعد و تطوير أنشطة التكوين المتواصل.
- السهر على احترام التنظيمات الإجراءات السارية المفعول في تسليم الشهادات و المعادلات .
- ضبط القائمة الاسمية للطلبة و تحيينها.

ب- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية:

تشمل هذه النيابة إلا على مصلحتين وهما:

- مصلحة العلاقات الخارجية والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.
  - مصلحة التعاون والتبادل والشراكة.
- تتمثل مهام نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية في:
- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة.
  - المبادرة بأعمال التنشيط والاتصال.
  - تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها.
  - ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات للأساتذة والسهر على انسجامه.

ج- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي

فيما بعد التدرج:

وتشمل هذه النيابة على ثلاثة مصالح وهي:

- مصلحة ما بعد التدرج.
- مصلحة التأهيل الجامعي.
- مصلحة البحث العلمي.

تتكفل هذه النيابة بما يلي:

- متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج المتخصص والتأهيل الجامعي والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال.
- متابعة أنشطة البحث لوحدة ومخابر البحث، وإعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد.

- القيام بكل نشاط من شأنه تثمين نتائج البحث.
- ضمان سير المجلس العلمي للجامعة و الحفاظ على أرشيفه.
- جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث التي تتجزها الجامعة.
- **د- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف و التوجيه:**
  - بحيث تشمل على مصلحتين وهما:
  - مصلحة الإحصاء والإشراف.
  - مصلحة متابعة برامج البناء والتجهيز الجامعة.
- وتتكفل نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه بما يلي:
- جميع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة.
- القيام بكل دراسة إستشرافية حول توقعات تطور التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم، لاسيما في مجال تطور التأطير البيداغوجي والإداري.
- مسك البطاقة الإحصائية للجامعة وتحيينها دوريا.
- القيام بإعداد دعائم إعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة ومنافذها المهنية.
- وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم.
- متابعة برامج البناء و ضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية.

#### 1-2-الأمانة العامة:

- إن الأمانة العامة هي ثاني جهاز مشكل لمديرية الجامعة وتوضع هذه الأخيرة تحت مسؤولية أمين عام يكلف بسير الهياكل الموضوعة تحت سلطته والمصالح الإدارية والتقنية المشتركة التي تعمل تنفيذ العديد من المهام، التي تتلخص فيما يلي:
- تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية والمعهد في هذا المجال.
  - تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها.
  - ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر و وحدات البحث.
  - السهر على سير المصالح المشتركة للجامعة.
  - وضع برامج الأنشطة الثقافية والعلمية والرياضية للجامعة وترقيتها.
  - ضمان تسيير وحفظ الأرشيف والتوثيق لمديرية الجامعة.
  - ضمان سير مكتب تنظيم الجامعة.

## الفصل الثالث :.....توظيف الاتصال الإداري في اتخاذ القرار بجامعة بسكرة

حيث تشمل الأمانة العامة المديرية التالية:

أ-المديرية الفرعية لشؤون الموظفين والتكوين:حيث تشمل هذه المديرية على المصلحة الأستاذة، ومصلحة الموظفين والتقنيين وأعاون المصالح، بالإضافة إلى مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات. وتعمل المديرية الفرعية لشؤون الموظفين والتكوين على:

- تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة.
- إعداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى وتجديد معلومات الموظفين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح للجامعة.
- ضمان تسيير تعداد الموظفين الجامعة مع ضمان التوزيع المنسجم بين الكليات والمعاهد والملحقات.
- تنسيق إعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية للجامعة.

### ب-المديرية الفرعية للنشاطات الرياضية والثقافية:

ومهام هذه المديرية هي:

- ترقية وتنمية الأنشطة الثقافية في الجامعة لفائدة الطلبة.
- دعم الأنشطة الرياضية في إطار الرياضة الجامعية.
- القيام بأنشطة اجتماعية لفائدة مستخدمي الجامعة.

### ج-المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة:

وتقوم المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة بمهام التالية :

- تحضير مشروع ميزانية الجامعة على أساس اقتراحات عمداء الكلية ومديري المعاهد والملحقات.
- متابعة تنفيذ الميزانية الجامعة.
- تحضير تفويض الإعتمادات إلى عمداء الكلية ومديري المعاهد والملحقات وضمان مراقبة تنفيذها.
- متابعة تمويل أنشطة البحث المضمونة من قبل المخابر و الوحدات.
- مسك محاسبة الجامعة .

### د- المديرية الفرعية للوسائل العامة والصيانة:

تتكفل المديرية الفرعية للوسائل العامة والصيانة بمجموعة من المهام تتمثل في:

- ضمان تزويد الهيئات التابعة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة بوسائل السير .
- ضمان صيانة الممتلكات المنقولة وغير المنقولة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة
- مسك سجلات الجرد.

- ضمان صيانة الأرشيف.

- ضمان تسيير حظيرة السيارات لمديرية الجامعة.

## **2-مجلس إدارة الجامعة:**

حسب ما تنص عليه المادة 10من المرسوم التنفيذي السابق الذكر فان المجلس الإداري يتشكل من:

- الوزير المكلف بالتعليم العالي أو الممثل رئيسيا.

- ممثل عن الوزير التربية الوطنية.

- ممثل عن الوزير التكوين المهني.

- ممثل عن الوزير المكلف بالبحث العلمي.

- ممثل عن السلطة المكلفة بالبحث العلمي.

- ممثل عن السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

- ممثل عن السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

- ممثل عن والي الولاية التي يوجد بها مقر الجامعة.

- ممثل القطاعات الرئيسية المستعملة التي تحدد قائمتها في مرسوم إنشاء الجامعة.

يتشكل مجلس إدارة جامعة من وزير التعليم والبحث العلمي أو من ينوب عنه(رئيسيا)، ومن ممثلي

القطاعات المستعملة بالإضافة إلى مسؤولي الجامعة، يتولى هذا المجلس مهمة التداول في جميع المسائل

المتعلقة بحسن سير، والسعي إلى تحقيق الأهداف المرجوة منها. ويتداول في ما يخص الاقتراحات ببرامج

التعليم. والبحث العلمي وإدارة الموارد البشرية والمالية والحصيلة المالية للجامعة ومشاريع الشراكة، ويجتمع مرتين

في السنة.

## **3-المجلس العلمي للجامعة:**

وحسب ما تنص عليه المادة 20 من المرسوم التنفيذي السابق الذكر يتشكل المجلس من:

- رئيس الجامعة رئيسا.

- نواب رئيس الجامعة.

- عمداء الكليات.

- مديري المعاهد و مديري الملحقات إن وجدت.

- رؤساء المجالس العلمية للكليات و المعاهد.

- مديري وحدات البحث إن وجدت.

## الفصل الثالث :.....توظيف الاتصال الإداري في اتخاذ القرار بجامعة بسكرة

- مسؤول المكتبة المركزية.

- ممثلين اثنين من الأساتذة في كل كلية ومعهد ينتخبان من ضمن الأساتذة الأعلى رتبة.

- شخصيتين خارجيتين يكونان تابعين لجامعات أخرى مساعدة.

- ويمكن للمجلس أن يستدعي أي شخص من شأنه تقييم أي مساعدة نظرا لكفاءته.

ويقوم هذا المجلس بإصدار توصيات وآراء حول:

- المخططات الفصلية والسنوية و المتعددة السنوات التعليمية و خطط البحث.

- مشاريع إنشاء أو تعديل أو إلغاء وحدات البحث والكليات و الأقسام.

- مشاريع التعاون والتبادل العلمي بين الجامعات.

- برامج التظاهرات العلمية والثقافية المنظمة من طرف الجامعة.

- تعيين مقاييس الترشيح لوظائف نواب العمداء ويدرر الأنشطة العلمية والبيداغوجية.

### 4-لجنة الأخلاقيات الآداب الجامعية:

وتكون هذه اللجنة من رئيس و نائب الرئيس وستة أعضاء.

### 5-المكتبة المركزية:

تتكفل المكتبة المركزية للجامعة لا سيما بالمهام الآتية:

- اقتراح برامج اقتناء المراجع والتوثيق الجامعي بالاتصال مع المكتبات الكليات والمعاهد.

- مسك بطاقيّة الرسائل والمذكرات لما بعد التدرج.

- مساعدة مسؤولي مكتبات الكليات والمعاهد مكتبات الكليات والمعاهد في تسيير الهياكل الموضوعية

تحت سلطتهم.

- صيانة الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية والتحيين المستمر لعملية الجرد.

- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة.

- مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم الببليوغرافية.

وتشمل المصالح الآتية:

- مصلحة الاقتناء.

- مصلحة المعالجة.

- مصلحة البحث الببليوغرافي،

- مصلحة التوجيه.

6-الكليات:

الكلية هي وحدة تعليم وبحث في الجامعة، وتتشكل الحلقة الأكاديمية الأوسع في مجال العلم والمعرفة ومن تخصصاتها:

- التكوين في التدرج وما بعد التدرج.
- القيام بنشاطات البحث العلمي وملتقيات، أيام دراسية،...الخ.
- القيام بنشاط التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف.
- و تتكون جامعة بسكرة من سبعة كليات ومعهد:
- كلية العلوم الدقيقة والعلوم الطبيعية والحياة.
- كلية العلوم والتكنولوجيا.
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- كلية الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- كلية الآداب واللغات.
- معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضة.

7-المصالح المشتركة:

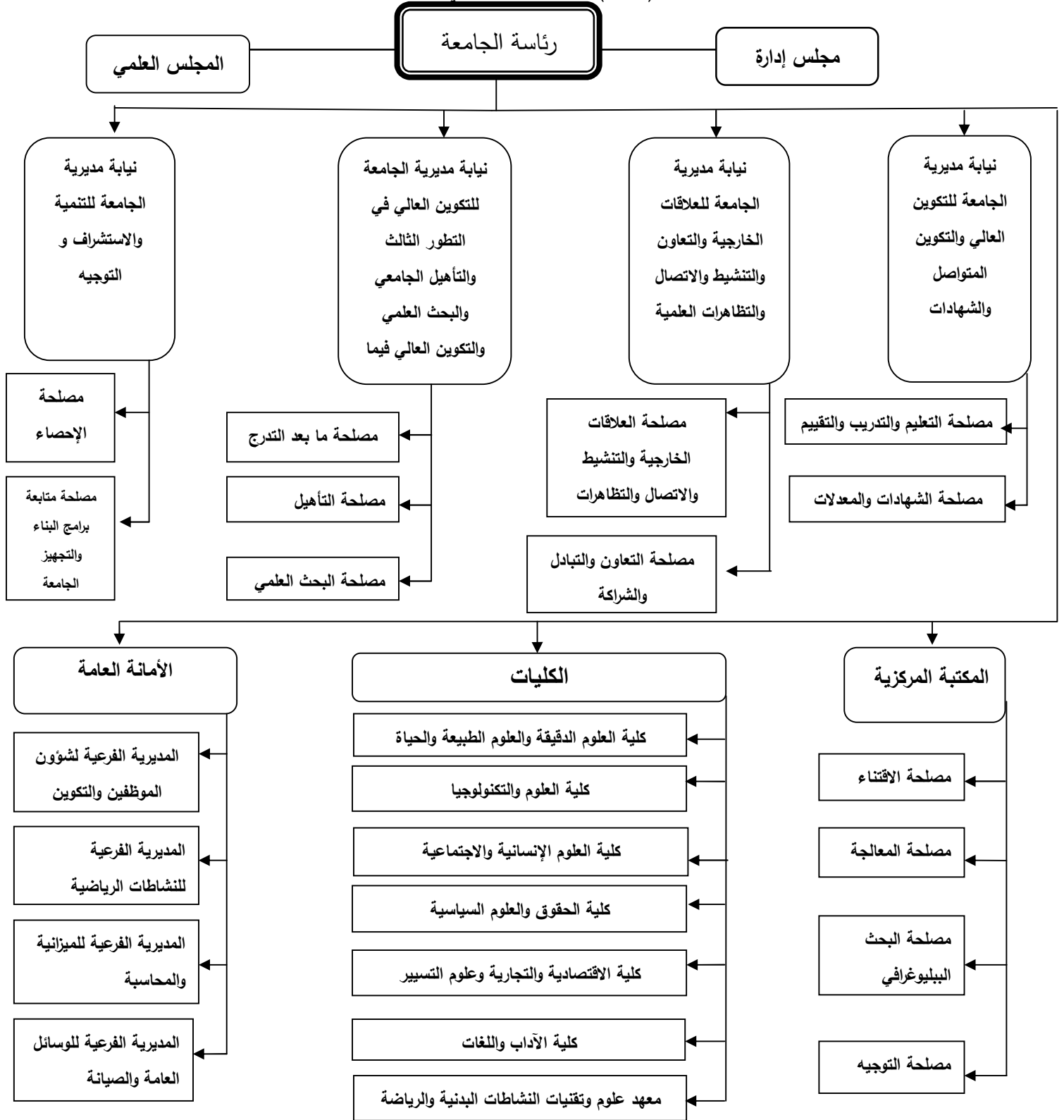
تتكون المصالح المشتركة للجامعة مما يأتي:

- مركز التعليم المكثف للغات.
- مركز الطبع والسمعي البصري،
- مركز الشبكات و أنظمة الإعلام والاتصال .
- مديرية النشر.
- وحدة الطب.

ويمكن تمثيل الهيكل التنظيمي في شكل التالي:

## الفصل الثالث :.....توظيف الاتصال الإداري في اتخاذ القرار بجامعة بسكرة

الشكل(9.III): الهيكل التنظيمي لجامعة بسكرة.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على موقع جامعة بسكرة.

### المبحث الثاني: منهجية الدراسة.

من خلال هذه الدراسة يتم استعمال مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية المناسبة لخصائص مجتمع وعينة الدراسة، بغرض عرض ومعالجة وتحليل النتائج، وسوف نتطرق ذلك في المطالب التالية:  
**المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة.**

تعتبر عملية اختيار عينة الدراسة خطوة من خطوات الدراسة ذاتها والتي يستوجب ربطها بالهدف الرئيسي له، على اعتبار أن العينة هي مجموعة جزئية من الأفراد أو المشاهدات أو الظواهر التي تشكل مجتمع الدراسة، فبدلاً من إجراء الدراسة على كامل مفردات المجتمع تم اختيار جزء من تلك المفردات بطرق عملية تكفي لضمان صدق تعميم النتائج على المجتمع بأكمله، وقد تم أخذ عينة عشوائية مكونة من مختلف رؤساء و مرؤوسين جامعة بسكرة:(40) إستبانة، تم استرجاع (35) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

### المطلب الثاني: أداة الدراسة.

تم الاعتماد في الدراسة الميدانية على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وذلك لسهولة وسرعة الاستجابة عليه من قبل المبحوثين، وذلك لاختبار فرضيات الدراسة(انظر للملحق رقم1).

بعد استقراء العديد من الدراسات السابقة، تم تصميم إستبانة خاصة من نوع المقفل كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، بحيث يتكون هذا الاستبيان من ثلاث أجزاء:

- **الجزء الأول:** ويتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة الدراسة:(الجنس،العمر، المؤهل العلمي، الاقدمية في العمل).

- **الجزء الثاني:** يعكس آراء عينة حول الاتصال الإداري في جامعة بسكرة ويتضمن(16)عبارة تعكس المؤشرات الأربعة الأساسية والمتمثلة في( طرق الاتصال، وسيلة الاتصال، مهارات الاتصال،معلومة الاتصالية)، موزعة كالتالي:

طرق الاتصال: تشمل من 1 الى 4 عبارات.

وسيلة الاتصال: تشمل من 1 الى 3 عبارات.

مهارات الاتصال:تشمل من 1 الى 4 عبارات.

المعلومة الاتصالية:تشمل من 1 الى 5 عبارات.

الجزء الثالث: يعكس آراء عينة حول عملية اتخاذ القرار في جامعة بسكرة ويتضمن(15).

وتكون الإجابة عن العبارات الخاصة بالجزء الثاني والثالث وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي والذي يعبر عن

العبارات التالية:(موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة).



## الفصل الثالث :.....توظيف الاتصال الإداري في اتخاذ القرار بجامعة بسكرة

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي (من 1 إلى 5) وذلك حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (1.111): درجات مقياس سلم ليكرت.

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20.

**المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.**

تعرضت الدراسة لوصف وتحليل نتائج الاستبيان من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

(SpssV20)، وتم الاعتماد على بعض الأدوات الإحصائية كالتالي:

- معامل الارتباط بيرسون من أجل اختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.
- حساب معامل الالتواء ومعامل التقلطح من أجل خضوع الدراسة للتوزيع الطبيعي.
- استخدام التكرارات و النسب المئوية وذلك لمعرفة أفراد العينة حسب متغيرات البيانات الشخصية.
- استخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل بعد وعبارته بهدف الكشف عن تقييم آراء العينة متغيرات الدراسة.
- استخدام معامل الارتباط بيرسون لاختيار العلاقة بين متغيري الدراسة.

**المطلب الرابع: ثبات وصدق أداة الدراسة.**

**أولاً: صدق أداة البحث:**

يقصد بصدق الأداة (validity) قدر الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها والتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث اعتمادنا على صدق المحك، حيث تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات " ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول (1) إذ نجد أن المعامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.922) وهو معامل جيد ومناسب لأغراض لأهداف البحث.

**ثانياً: ثبات الأداة:**

ويقصد بها مدى على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس أداة البحث باستخدام معامل " ألفا كرونباخ" ( Cronbach s Coefficient ) الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر حيث النتائج كمايلي:

## الفصل الثالث :.....توظيف الاتصال الإداري في اتخاذ القرار بجامعة بسكرة

جدول رقم (2. III) : معاملات الصدق والثبات.

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات الفا كرونباخ	معامل الصدق
الاتصال الإداري	16	0.751	0.867
اتخاذ القرار	15	0.828	0.910
الاسبانية ككل	31	0.850	0.922

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20.

من خلال الجدول رقم (2. III) نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث (0.850) وهو معامل ثبات جيد جدا ومناسب لأغراض البحث ، كما تعتبر جميع المعاملات الثبات لمحاور البحث و أبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث. وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وسلامتها لتحليل النتائج.

## الفصل الثالث: .....توظيف الاتصال الإداري في اتخاذ القرار بجامعة بسكرة

### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

يتضمن هذا المبحث عرض لنتائج الدراسة التي تهدف التعرف أثر الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرار بالإضافة مدي تطبيق الجامعة لإبعاد الاتصال الإداري لذي سيتم في هذا المبحث عرض النتائج عن طريق تحليلها و اختبار فرضيات الدراسة.

**المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة.**

فيما يخص سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب متغيرات الشخصية والوظيفية.

**جدول رقم (3.III): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.**

الفقرة	الخصائص	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	32	91.4
	أنثي	3	8.6
	<b>المجموع</b>	<b>35</b>	<b>100</b>
السن	من 30 الى أقل من 40 سنة	10	28.6
	من 40 الى أقل من 50 سنة	17	48.6
	من 50 سنة فأكثر	8	22.9
	<b>المجموع</b>	<b>35</b>	<b>100</b>
المستوى التعليمي	أستاذ م-أ-	13	37.1
	أستاذ محاضر - ب-	13	37.1
	أستاذ محاضر - أ-	8	22.9
	أستاذ	1	2.9
	<b>المجموع</b>	<b>35</b>	<b>100</b>
الأقدمية في العمل	أقل من 5 سنوات	1	2.9
	من 5 الى 10 سنوات	8	22.9
	أكثر من 10 سنوات	26	74.3
	<b>المجموع</b>	<b>35</b>	<b>100</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20.

## الفصل الثالث :.....توظيف الاتصال الإداري في اتخاذ القرار بجامعة بسكرة

يبين الجدول (3.111) أن (91.4%) من أفراد عينة البحث من الذكور، في حين أن (8.6%) كانت من إناث. أما بالنسبة لمتغير العمر يتبين الذين ينتمون فئة العمرية ( أقل من 30 سنة ) بلغت نسبة (0%)، بينما تراوحت نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية ( من 30 إلى أقل من 40 سنة ) بلغت (28.6%)، في حين تراوحت نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية ( من 40 إلى من 50 سنة) قدرت بـ(48.6%)، وفي الأخير من (22.9%)، من أفراد عينة البحث بلغت أعمارهم (50 سنة فأكثر). وعليه نستنتج أن غالبية المبحوثين هم فئة غير الشابة .

وبالنسبة للمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين يتضح من جدول رقم (3.111) نسبة (37.1%) منهم أستاذ مساعد أ- و(37.1%) أستاذ محاضر ب- بينما كانت نسبة أستاذ محاضر أ- (22.9%) وجاءت نسبة أستاذ ب(2.9%).

وفيما يخص الأقدمية في العمل، يتضح جدول رقم (3.111) أن نسبة (2.9%) هي أقل نسبة لفئة أقل من 5 سنوات أقدميه في العمل، ثم (22.9%) من فئة (5 إلى 10 سنوات) أقدميه في العمل ، أما نسبة (74.3%) من فئة ( أكثر من 10 سنوات) أقدميه في العمل، ونستنتج أنه أكثر من يشغل منصب صاحب قرارهم من لديهم أقدمية في العمل.

### المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة.

في هذا الجزء سوف نتأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ثم ذلك نقوم بتحليل محاور الإستبانة.

#### أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي اختبار كولمجروف-سميرنوف:

ولأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات ( Normal Distribution ) تم احتساب فيه مستوى المعنوية للظاهرة محل الدراسة، ومن المعلوم أن البيانات الطبيعي إذا كانت قيمة مستوى المعنوية ومن خلال التالي :

#### جدول رقم(4.111): اختبار التوزيع الطبيعي اختبار كولمجروف-سميرنوف.

المتغيرات	قيمة Z	مستوى المعنوية
الاتصال الإداري	0.785	0.570
عملية اتخاذ القرار	0.672	0.758

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4.111) نلاحظ أن مستوى المعنوي للمتغيرات أكبر من 0.05 وبالتالي فإن البيانات خاضعة للتوزيع الطبيعي.

#### ثانياً: تحليل محاور الاستبانة.

## الفصل الثالث :.....توظيف الاتصال الإداري في اتخاذ القرار بجامعة بسكرة

وفي هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على تساؤلات البحث ، حيث يتم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ( على مقياس ليكري5-1 ) للإجابات أفراد عينة ابحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحوري البحث والمتمثلين في الاتصال الداري وعملية اتخاذ القرار، وقد تقرر أن يكون الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من ( 1-أقل من 2.5) دالا على مستوي منخفض من القبول ( ومن 2.5-أقل من 3.5) دالا على مستوى متوسط، ( ومن 3.5- 5) دالا على مستوى مرتفع ويظهر الجدول(4)و(5) تلك النتائج.

### 1- تحليل المحور الأول: للإجابة عن هذا السؤال:

السؤال الأول: ما مستوى توفير الاتصال الإداري بجامعة بسكرة ؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل للنتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (5. III): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاتصال الإداري.

رقم العبارة	أبعاد الاتصال الداري وعبارات القياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
<b>البعد الأول: طرق الاتصال</b>					
01	تتصل الإدارة بالموظفين بشكل مستمر .	4.26	0.505	1	مرتفع
02	عملية الاتصال بالجامعة فعالة.	3.66	0.684	3	مرتفع
03	تتم عملية الاتصال بين الإدارة ولموظفين غالبا عن طريق الاجتماعات .	4.06	0.873	2	مرتفع
04	تصغي الإدارة للموظفين.	3.26	0.886	4	متوسط
<b>البعد الثاني: وسيلة الاتصال.</b>					
5	تستخدم الإدارة الوسيلة الاتصالية الشفهية: وجها لوجه ، الهاتف، الاجتماعات.	4.57	0.502	1	مرتفع
6	تستخدم الإدارة الوسيلة الاتصالية الكتابية: الإعلانات، منشير.	4.11	1.022	3	مرتفع
7	تستخدم الإدارة الوسيلة الاتصالية الالكترونية: البريد الالكتروني.	4.54	0.561	2	مرتفع
<b>البعد الثالث: مهارات الاتصال.</b>					
8	تتوفر في الموظفين مهارات التحدث تعبر	3.60	0.847	3	مرتفع

## الفصل الثالث :.....توظيف الاتصال الإداري في اتخاذ القرار بجامعة بسكرة

				عما يريدون بوضوح.	
مرتفع	1	0.701	3.74	تتوفر في الموظفين مهارات كتابية تعبر عما يريدون بوضوح.	9
متوسط	4	0.731	3.37	تتوفر في الموظفين مهارات الاستماع تساهم في التفاهم مع زملائهم .	10
مرتفع	2	0.639	3.66	تتوفر في الموظفين مهارات قراءة تساهم فهم المطلوب.	11
مرتفع	3	0.483	3.75	<b>البعد الرابع: المعلومة الاتصالية.</b>	
مرتفع	5	0.598	3.63	تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصال بالدقة.	12
مرتفع	3	0.622	3.71	تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصال بالشمولية.	13
مرتفع	2	0.601	3.86	تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصال بالوضوح.	14
مرتفع	4	0.765	3.66	تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصال بوصولها في الوقت المناسب.	15
مرتفع	1	0.631	3.89	يتم تكرار الاتصال لتأكيد المعلومات.	16
مرتفع		0.327	3.85	<b>الاتصال بصفة عامة</b>	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20.

يتضح من خلال الجدول رقم ( 5.111) أن:

- أ- **البعد الثاني وسيلة الاتصال:** جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية أن النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.41) بانحراف معياري (0.465). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ أن متوسط إجابات عبارات بعد وسيلة الاتصال من قبل أفراد عينة جاءت مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات (4.11-4.57) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.0220-0.502). مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تمتلك كل وسائل الاتصال.
- ب- **البعد الأول طرق الاتصال:** جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية أن النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.81) بانحراف معياري (0.442). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ أن متوسط إجابات عبارات بعد طرق الاتصال من قبل أفراد عينة تشكل قبولاً يتراوح بين المتوسط والمرتفع، حيث تراوحت المتوسطات (3.26-

## الفصل الثالث :.....توظيف الاتصال الإداري في اتخاذ القرار بجامعة بسكرة

4.26) وتراوح انحرافات المعيارية ما بين (0.505 - 0.886). مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تتوفر لديها طرق اتصال فعالة إلا أنها يجب أن تصغي لموظفيها.

ت- البعد الرابع المعلومة الاتصالية: جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية أن النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.59) بانحراف معياري (0.521). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ أن متوسط إجابات عبارات بعد المعلومة الاتصالية من قبل أفراد عينة جاءت مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات (3.63-3.89) وتراوح انحرافات المعيارية ما بين (0.598-0.631). مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة توجد بها معلومة الاتصالية بحيث تتسم بالدقة والشمولية والوضوح وصولها في الوقت المناسب، وتكرار الاتصال يزيد من تأكيد وصول المعلومة.

ث- البعد الثالث مهارات الاتصال: جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية أن النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.59) بانحراف معياري (0.521). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ أن متوسط إجابات عبارات بعد مهارات الاتصال من قبل أفراد عينة تشكل قبولاً يتراوح بين المتوسط والمرتفع، حيث تراوحت المتوسطات بين (3.37-3.74) وتراوح انحرافات المعيارية ما بين (0.598 - 0.765). مما يدل على أن أفراد العينة لهم مهارات الاتصال، غير أنه عليهم بذل جهد لدعم مهارة الاستماع التي تساهم في التفاهم مع زملائهم.

### 2- وبناء تحليل المحور الثاني: للإجابة عن هذا السؤال :

" ما هو مستوى اتخاذ القرار في جامعة بسكرة؟"

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل للنتائج الموضحة في الجدول:

جدول رقم (6. III): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث

عن عبارات عملية اتخاذ القرار.

رقم العبارة	المحور الثاني : عملية اتخاذ القرار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	لدى الموظفين الاطلاع الواسع على طبيعة العمل الإداري و متطلباته.	3.06	0.873	8	متوسط
2	الالتزام باللوائح و القوانين عند اتخاذ القرار.	3.94	0.639	2	مرتفع
3	الاستعانة بأساليب جديدة ومتنوعة في اتخاذ القرار.	3.31	0.758	7	متوسط

## الفصل الثالث :.....توظيف الاتصال الإداري في اتخاذ القرار بجامعة بسكرة

4	اتخاذ القرار بكل ثقة و بدون تردد.	3.74	0.561	5	مرتفع
5	إدراك أهمية التوقيت في اتخاذ القرار.	3.77	0.598	4	مرتفع
6	مشاركة الموظفين عند اتخاذ القرار.	2.94	0.938	11	متوسط
7	تلقي الدعم والمساندة من محيط العمل عند اتخاذ القرار .	3	0.939	10	متوسط
8	استشارة متخصصين مؤهلين علميا عند اتخاذ بعض القرارات.	2.91	0.887	12	متوسط
9	التعرف على المشكلات من خلال العاملين في الجامعة.	3.31	0.963	7	متوسط
10	تجمع المعلومات المناسبة قبل اتخاذ القرار.	3.80	0.719	3	مرتفع
11	تتوفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار في الجامعة.	3.74	0.780	5	مرتفع
12	توجد سهولة في حصر المعلومات والرجوع إليها عند اتخاذ القرارات أحيانا.	3.03	0.857	9	متوسط
13	استخدام المعلومات المتاحة بفاعلية تساعد اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.	3.69	0.756	6	مرتفع
14	اتخاذ القرار بصورة منطقية و منظمة.	3.77	0.731	4	مرتفع
15	يتطلب اتخاذ القرارات التفكير بعناية.	4.11	0.758	1	مرتفع
عملية اتخاذ القرار ككل		3.48	0.431		متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20.

بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا المحور (3.48) بانحراف معياري (0.431). ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ أن متوسط إجابات محور عملية اتخاذ القرار من قبل أفراد عينة تشكل قبولا يتراوح بين المتوسط والمرتفع، حيث تراوحت المتوسطات بين (2.91-4.11) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.561 - 0.963). مما يدل على أن عملية اتخاذ القرار يتطلب التفكير بعناية ومازالت تحتاج إلى تحسين وخاصة فيما يتعلق باستشارة متخصصين مؤهلين علميا عند اتخاذ بعض القرارات.



## الفصل الثالث :.....توظيف الاتصال الإداري في اتخاذ القرار بجامعة بسكرة

على ما تقدم يتضح أن أثر الاتصال الإداري على عملية اتخاذ القرار في جامعة بسكرة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد الاتصال الإداري مجتمعة (3.85) بانحراف معياري (0.327).

المطلب الثالث: اختبار فرضيات البحث.

تم استخدام نتائج تحليل تباين الانحدار ( Analyse of variance ) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول (7.111) بين ذلك:

الجدول رقم (7.111): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	2.585	4	0.646	5.190	0.003
الخطأ	3.736	30	0.125		
المجموع الكلي	6.321	34			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20.

معامل التحديد  $R^2 = 0.33$ .

معامل الارتباط  $R = 0.64$ .

من خلال النتائج الواردة في الجدول (7.111) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة ( F ) المحسوبة ( 5.190 ) بقيمة احتمالية ( 0.003 ) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو الاتصال الإداري في هذا النموذج يفسر ما مقداره (33%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في عملية اتخاذ القرار، وهي قوة تفسيرية مقبولة، مما يدل على هناك أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الإداري بأبعاده المختلفة في عملية اتخاذ القرار لدى أصحاب القرار بجامعة بسكرة.

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين

في الجدول :

## الفصل الثالث :.....توظيف الاتصال الإداري في اتخاذ القرار بجامعة بسكرة

الجدول رقم(8.iii): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان دور الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرار.

مصدر التباين	B	الانحراف المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
طرق الاتصال	0.508	0.141	0.521	3.618	*0.001
وسيلة الاتصال	-0.218	0.140	-0.235	-1.555	0.130
مهارات الاتصال	0.227	0.147	0.275	1.547	0.132
المعلومة الاتصالية	0.142	0.161	0.159	0.879	0.347
الاتصال الإداري بشكل عام	0.579	0.206	0.439	2.811	*0.008

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V20

• ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ .

استخدم تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات البحث الرئيسية، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول رقم (8.iii) ما يلي:

1- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمتغير المستقل المتمثل في الاتصال الإداري كمجموعة على مستوى اتخاذ القرار لدى أفراد عينة البحث حيث بلغت قيمة t المحسوبة (2.811) بمستوى معنوية (0.008) وتشير قيمة معامل الارتباط إلى أن هناك ارتباط موجب متوسط بين المتغيرين السابقين (0.64)، إضافة إلى ذلك نجد أن المتغير الاتصال الإداري فسر 33% من التباين في مستوى اتخاذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على قيمة  $R^2$ . وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلتها .

2- عند بحث أثر كل بعد من أبعاد الاتصال الإداري محل الدراسة على نحو مستقل في مستوى اتخاذ القرار يتبن مايلي:

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لطرق الاتصال في مستوى اتخاذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة وذلك على مستوى الدلالة المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى  $H_{01}$  ونقبل بديلتها.

- عدم وجود وجود أثر ذي دلالة إحصائية وسيلة الاتصال في مستوى اتخاذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة وذلك على مستوى الدلالة المعنوية (0.05) لذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثانية  $H_{02}$  ونرفض بديلتها

- عدم وجود وجود أثر ذي دلالة إحصائية مهارات الاتصال في مستوى اتخاذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة وذلك على مستوى الدلالة المعنوية (0.05) لذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة  $H_{03}$  ونرفض بديلتها.

- عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية المعلومة الاتصالية في مستوى اتخاذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة وذلك على مستوى الدلالة المعنوية (0.05) لذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة  $H_{04}$  ونرفض بديلتها.

### خلاصة

تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة ميدانية بجامعة بسكرة من خلال التعرف على نشأتها والتعريف بها باعتبارها محل الدراسة، حيث تطرقنا إلى عرض الهيكل التنظيمي لإدارة الجامعة، بهدف دراسة أثر الاتصال الإداري من ناحية كل بعد من الأبعاد الأربعة المعتمدة في الاتصال الإداري: طرق الاتصال، وسيلة الاتصال، مهارات الاتصال، المعلومة الاتصالية. واقتصرت الدراسة على 35 استبيان صالح للتحليل الإحصائي من أصل 40 استبيان، وتم معالجة البيانات عن طريق برنامج الجزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

أهم النتائج المتوصل إليها في هذا الفصل هي:

- قبول الفرضية الرئيسية بحيث أتضح أن الاتصال الإداري يؤثر على عملية اتخاذ القرار بجامعة بسكرة.
- قبول الفرضية الفرعية، فمن خلال الاختبارات الإحصائية لمعامل الارتباط تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لبعده طرق الاتصال في عملية اتخاذ القرار بجامعة بسكرة، عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ .

تعتبر الاتصالات واتخاذ القرارات وظيفتين من الوظائف الرئيسية للإدارة، حيث يعمل الاتصال الداري على توفير المعلومات والبيانات التي تعتبر بدائل وحلول تسعى لحل مشاكل مطروحة داخل المؤسسة، واتخاذ القرار لا يكون إلا بتوفيرها حيث تهدف أي مؤسسة لربط العاملين ببعضهم البعض، حيث أن مشاركة العمال في هذه العملية، تعمل على توطيد فكرة العمل وتوفير روح التعاون وحب العمل وسعي المسؤولين إلى اقترابهم من مرؤوسيهم يعزز الروابط بينهم مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الكفاءة والفاعلية.

إذ الاتصال وسيلة يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين الأفراد لتحقيق نتائج حسنة وعلاقة جيدة بينهم فمن هذا نتوصل أنه بغياب الاتصال يصبح التنظيم عديم الجدوى والاتصال ضروري لتوصيل المعلومات التي تبني عليها القرارات.

ولقد كان هدفنا من هذه الدراسة تحديد أثر الاتصالات الإدارية على عملية اتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية العالي ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى بعض النتائج.

#### أولاً: نتائج الدراسة:

تم تقسيم النتائج المتوصل إليها إلى قسمين هما النتائج النظرية والنتائج التطبيقية.

#### 1- النتائج النظرية:

- تحتوي النتائج النظرية على مجمل النتائج التي لخصت من المحور النظري، وهذه لنتائج كما يلي:
- يعتبر الاتصال العملية التي يتم بموجبها نقل وتبادل المعلومات والبيانات والآراء من شخص إلى آخر لغرض الوصول إلى فهم مشترك لتحقيق أهداف معينة.
- يمكن تشبيه الاتصالات داخل المؤسسة بالدم الذي يجري في عروق الإنسان وبالمثل لا يمكن تسيير أمور المؤسسة ما لم يكن هناك أنظمة اتصالات داخلها.
- الاتصال نشاط إداري يساهم في نقل المعلومات لخلق التماسك بين مكونات المؤسسة.
- عامة يمكن القول أن الاتصال عملية حيوية تتم بين العاملين من أجل نقل المعارف والخبرات المختلفة فيما بينهم باستعمال وسائل مختلفة.
- تعتمد عملية اتخاذ القرار على اختيار البديل المناسب من خلال المناقشة بهدف التوصل إلى صفة أو اختيار بديل من بدليين أو أكثر باعتبار أن البديل هو أكثر قدرة على حل المشكلة القائمة
- إن توفر نظام اتصال فعال يمكن من وصول المعلومات إلى الأطراف المسؤولة فباتخاذ القرارات داخل المؤسسة في الوقت المناسب وبالمواصفات الكمية والنوعية المطلوبة .

#### 2- النتائج التطبيقية:

تحتوي النتائج النظرية على مجمل النتائج التي لخصت من المحور التطبيقي، وهذه لنتائج كما يلي:

- تقيم أفراد العينة لبعء طرق الاتصال بمستوى قبول مرتفع بمتوسط حسابي قدر 3.81.
- تقيم أفراد العينة لبعء وسيلة الاتصال بمستوى قبول مرتفع بمتوسط حسابي قدر 4.41.
- تقيم أفراد العينة لبعء طرق مهارات بمستوى قبول مرتفع بمتوسط حسابي قدر 3.59.
- تقيم أفراد العينة لبعء معلومة الاتصالية بمستوى قبول مرتفع بمتوسط حسابي قدر 3.75.
- تقيم أفراد العينة لعملية اتخاذ القرار بمستوى قبول متوسط وقدر المتوسط حسابي قدر 3.48.

#### ثانياً: الاقتراحات:

بناء على النتائج السابقة يمكن تقديم المقترحات الآتية:

- استعمال الطرق الحديثة في الاتصال وأن تتضمن هذه الطرق الانترنت من أجل السرعة في إيصال معلومات.
- أفضل الطرق للاتصال هي المقابلة الشخصية لأنها أكثر سرعة وفعالية وتؤدي إلى حلول سريعة للمشاكل.
- يتطلب من الإدارة إعلام الموظفين بكل ما يتعلق بشؤون العمل، وإشراكهم في اتخاذ القرارات.
- العمل على تشجيع الاتصالات من أسفل إلى أعلى.
- تكثيف الزيارات الميدانية لغابات تفعيل التواصل مع الأفراد وتشجيعهم، وتلمس احتياجاتهم لتلبية الممكن منها، واللجوء إلى ثقافة الحوار.
- عدم إتباع السلم الإداري لضمان الفاعلية في بعض القرارات.
- الاستماع والإصغاء للمرؤوسين.
- احترام آراء ومقترحات أفراد المؤسسة.
- إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية.
- غرس في ذهن العاملين مفهوم صنع القرار، وإبراز أهميتهم في اتخاذ القرار الجماعي.

أولاً: المرجع باللغة العربية:

➤ الكتب:

- 1- احمد فتحي ذياب عواد، إدارة الأعمال الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 2- أحمد فتحي ذياب عواد، إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 3- حميد الطائي وبشير عملاق، أساسيات الاتصال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 4- أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم و الابتكار، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2007.
- 5- بدر جلال خضرة ومصطفى يوسف كافي وآخرون، إدارة الأعمال السياحية، ألفا للنشر، 2017.
- 6- حسن محمود إسماعيل، مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، دار العالمية للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
- 7- حميد صباح على وغازي فرحان أبو زيتون، الاتصالات الإدارية أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2007.
- 8- حمود كاظم خضير، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 9- زمير منعم الموسوي، اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 1997.
- 10- فرج شعبان، الاتصالات الإدارية، دار أسامة، الأردن، 2008
- 11- قوي بوحنية ، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 12- عبد رجب الحميد السيد، دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، مطبعة الإيمان، مصر، 2000.
- 13- عواد عدنان الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011،
- 14- محمود فيصل الشاورة، مبادئ إدارة الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 15- محمد مدحت أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015.
- 16- محمد الدبس السردى، الاتصال والعلاقات العامة، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

17- محمد هاشم رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الـراية لنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

18- معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، القيادة و الرقابة و لاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

➤ الرسائل والأطروحات الجامعية:

19- إسماعيل مصعب طبش، دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات "حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، غير منشورة، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين، 2008.

20- ذياب سعد جبير المطرفي، فاعلية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتها لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، رسالة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012.

21- عبد الله محمد العنزي، أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، رسالة الماجستير في إدارة أعمال ، غير منشورة، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ،الأردن، 2010.

23- وردة برويس، فاعلية الاتصال الإداري في إنجاح عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية وانعكاسها على أداء العاملين، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.

➤ المجالات:

25- صفية جدوالي ، مهارات صنع القرار في الإدارة التربوية، مجلة العلوم الاجتماعية ،العدد 19 ديسمبر 2014.

24- فائزة رويم، معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مقال منشور، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر، العدد السابع، جانفي 2012.

ثانيا-المرجع باللغة الفرنسية:

25 - Brahim Yahiaoui .**Contribution de systémed information a la prise de décision: Cas des entreprises de Bejaia. Pour l'obtention du diplôme de Magister.** Département des sciences de gestion. Université Bejaiai. 2015 /2016.

ثالثا: مواقع الانترنت:

26-<http://univ-biskra.dz/images//crsi2018/presnt-univ-2018.pdf>.

27 -<http://ar.univ-biskra.dz/index.php/معالم-تاريخية-الجامعة>.





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص : اقتصاد و تسيير المؤسسة



# استبيان الدراسة

سيدي.... سيدتي..... تحية طيبة.

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة و الموسومة بـ : " أثر الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرار بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر دراسة حالة - جامعة بسكرة -"، يسعدنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان للإجابة عليها بغية التوصل للنتائج المرجوة مؤكداً لسيادتكم بأن النتائج لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تحت اشراف الأستاذ :

- محمد علي بلحسن

من إعداد الطالبة :

- مريم معناني

**القسم الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية.**

نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية و بذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

1-الجنس:  ذكر  أنثى

2-العمر:  أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة  من 50 سنة فأكثر

3-المؤهل العلمي:  أستاذ م -أ-  أستاذ محاضر ب-  أستاذ محاضر -أ-  أستاذ

4-الاقدمية في العمل:  من 5سنوات  من 5 إلى 10سنوات  أكثر من 10سنوات

**القسم الثاني : محاور الاستبانة.**

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرار جامعة بسكرة، و المرجو تحديد درجة موافقة أو عدم موافقتك عنها، و ذلك ووضعه علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	المحور الأول : الاتصال الإداري	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
	<b>البعد الأول: طرق الاتصال.</b>					
01	تتصل الإدارة بالموظفين بشكل مستمر .					
02	عملية الاتصال بالجامعة فعالة.					
03	تتم عملية الاتصال بين الإدارة والموظفين غالبا عن طريق الاجتماعات .					
04	تصغي الإدارة للموظفين.					
	<b>البعد الثاني: وسيلة الاتصال.</b>					
05	تستخدم الإدارة الوسيلة الاتصالية الشفهية: وجها لوجه ، الهاتف، الاجتماعات.					
06	تستخدم الإدارة الوسيلة الاتصالية الكتابية: الإعلانات، مناشير .					
07	تستخدم الإدارة الوسيلة الاتصالية الالكترونية: البريد الالكتروني.					

					<b>البعد الثالث: مهارات الاتصال.</b>
					<b>08</b> تتوفر في الموظفين مهارات التحدث تعبر عما يريدون بوضوح.
					<b>09</b> تتوفر في الموظفين مهارات كتابية تعبر عما يريدون بوضوح.
					<b>10</b> تتوفر في الموظفين مهارات الاستماع تساهم في التفاهم مع زملائهم .
					<b>11</b> تتوفر في الموظفين مهارات قراءة تساهم فهم المطلوب.
					<b>البعد الرابع: المعلومة الاتصالية.</b>
					<b>12</b> تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصال بالدقة.
					<b>13</b> تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصال بالشمولية.
					<b>14</b> تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصال بالوضوح.
					<b>15</b> تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصال بوصولها في الوقت المناسب.
					<b>16</b> تتم تكرار الاتصال لتأكيد المعلومات.
					<b>المحور الثاني: عملية اتخاذ القرار.</b>
					<b>01</b> لدى الموظفين الاطلاع الواسع على طبيعة العمل الإداري و متطلباته.
					<b>02</b> الالتزام باللوائح و القوانين عند اتخاذ القرار.
					<b>03</b> الاستعانة بأساليب جديدة ومتنوعة في اتخاذ القرار .
					<b>04</b> اتخاذ القرار بكل ثقة و بدون تردد.
					<b>05</b> إدراك أهمية التوقيت في اتخاذ القرار .
					<b>06</b> مشاركة الموظفين عند اتخاذ القرار .
					<b>07</b> تلقى الدعم و المساندة من محيط العمل عند اتخاذ القرار .
					<b>08</b> استشارة متخصصين مؤهلين علميا عند اتخاذ بعض القرارات.
					<b>09</b> التعرف على المشكلات من خلال العاملين في

					الجامعة.
					10 تجمع المعلومات المناسبة قبل اتخاذ القرار.
					11 تتوفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار في الجامعة.
					12 توجد سهولة في حصر المعلومات والرجوع إليها عند اتخاذ القرارات أحيانا.
					13 استخدام المعلومات المتاحة بفاعلية تساعد اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.
					14 اتخاذ القرار بصورة منطقية و منظمة.
					15 يتطلب اتخاذ القرارات التفكير بعناية.

ملحق (02): قائمة محكمي الاستبانة.

رقم	الاسم واللقب	مكان العمل
1	محمد قريشي	جامعة بسكرة
2	جوهرة آقطي	جامعة بسكرة
3	عبد المنعم فرحات	جامعة بسكرة