

الاتصالات التنظيمية ودورها في تعزيز القرارات الإدارية

دراسة استطلاعية لآراء عينة من منتسبي الوحدات الإدارية في المعهد التقني الموصل

د . فاطمة جعفر حبيب

م.م . احمد راكان محمد الطيار

أ.م. جعفر خليل مرعي علي

الكلية التقنية الهندسية الموصل

رئاسة الجامعة التقنية الشمالية

المعهد التقني الموصل

الجامعة التقنية الشمالية

(قدم للنشر في ٢٠١٩/٥/٥ ، قبل للنشر في ٢٠١٩/٦/١١)

ملخص البحث:

يهدف هذا البحث التعرف على علاقة واثر الاتصالات التنظيمية في تعزيز القرارات الإدارية، إذ تشكل الاتصالات التنظيمية احدى الظواهر الإدارية ذات الأهمية البالغة في مساعدة المنظمة على تنفيذ مهامها وواجباتها، كما تزايد الأهتمام بتعزيز القرارات الإدارية لدورها الكبير في تحقيق أهداف كل من المنظمة وموظفيها في آن واحد . وقد اشارت مشكلة البحث إلى وجود قصور واضح في دراسة أثر الاتصالات التنظيمية في تعزيز القرارات الإدارية لدى معظم المنظمات، وتم اختيار القطاع التعليمي ممثلة بالمعهد التقني الموصل كميدان للتطبيق، إذ اختر عدد من المنتسبين العاملين في المجالات الإدارية المختلفة في المعهد كعينة للبحث، وقد اعتمدت الاستبانة كأداة للحصول على بيانات البحث التي تم اعدادها بالاستناد إلى عدد من المقاييس الجاهزة، واستخدم البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS) في إدخال وتحليل بيانات البحث.

Organizational Telecommunication and its impact on management decisions Aquestionaive study to predict the opinion of employed in administrational unit at Mosul Technical Institute

Abstract:

This research aims to identify the relationship and the impact of organizational telecommunications on enhancing management decisions. Accounting Organizational Telecommunications one phenomena administrative crucial in helping the organization to carry out its functions and duties, as increasing interest in strengthening behaviors organizational, decision substantial role in achieving the goals of both the organization and its employees in the same time, has indicated the research problem to the existence of a distinct lack of study after Organizational Telecommunications in its impact organization decision of the sample surveyed, An educational sector represent eel by Mosul Technical Institute has been selected as napped field A number of workers there have been chosen in different management area as a research sample, and use statistical software ready (SPSS) in the introduction and analysis of research data.

أ.م. جعفر خليل مرعي علي وآخرون: الاتصالات التنظيمية ودورها . . .

المقدمة

القرار الإداري من وسائل الاتصالات الموجودة داخل المنظمة، وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه ان يعطل أو يؤخر سير العملية الإدارية في داخل المنظمة بما فيها القرارات الإدارية. وعليه سنحاول في هذا البحث التعرف على طبيعة العلاقة بين الاتصالات التنظيمية ودورها في إتخاذ القرارات الإدارية عن طريق تقسيم البحث إلى خمسة مباحث أساسية هي:-

تعتبر الاتصالات التنظيمية في اي منظمة من المنظمات همزة وصل الرابطة لهذه المنظمات لما تقوم به من مهام ووظائف، لذا يعد الاتصال التنظيمي شريان المنظمة النابض لتزويد الإدارات بالمعلومات التي تساعد على إتخاذ القرارات الإدارية السليمة حيث ان القرار السليم يأتي من المعلومات الدقيقة التي تغذي بها متخذ

المبحث الأول : منهجية البحث.

المبحث الثاني : الاتصالات التنظيمية الإطار النظري

المبحث الثالث : القرارات الإدارية تأسيس مفاهيمي

المبحث الرابع : وصف وتحليل بعدي البحث

المبحث الخامس : الاستنتاجات والمقترحات

المبحث الأول: منهجية البحث

تتجلى أهمية البحث من خلال أهمية المتغيرات المبحوثة، إذ تشبه الاتصالات التنظيمية بمثابة الشريان التي يضمن نقل وتبادل المعلومات بين كافة المستويات التنظيمية، كما يلاحظ الاهتمام المتزايد بموضوع القرارات الإدارية نتيجة زيادة الدور الذي يلعبه المورد البشري في ضمان استمرارية المنظمة وبقائها في البيئة التي تعمل فيها، فضلاً عن الأهمية التطبيقية والتي تبرز من خلال محاولة

سيتم في هذه الفقرة التعرف على المشكلة الأساسية للبحث وأهميته وأهم الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها والفرضية الأساسية التي انطلق منها، فضلاً من التعرف على مجتمع وعينة البحث وبعض خصائصها وكما يأتي:

أولاً: أهمية البحث والحاجة اليه

الباحث تشخيص واقع وأهمية المتغيرات المبحوثة من خلال إجابات أفراد عينة البحث.

١. هل ان المنظمة المبحوثة على دراية بان الاتصال الجيد يتيح فرصة التعرف على أفضل الاختيارات والبدائل بشأن إتخاذ القرار المناسب.

ثانياً: مشكلة البحث ومسبباته

٢. ما هية طبيعة ومستوى العلاقة بين الاتصالات التنظيمية واتخاذ القرارات الإدارية في المنظمة المبحوثة.

٣. ما هي درجة تأثير الاتصالات التنظيمية في القرارات الإدارية في المنظمة المبحوثة.

لقد حظي الاتصال التنظيمي وعملية إتخاذ القرارات الإدارية بأهتمام الباحثين عند دراسة سلوك الأفراد أو المنظمات الرسمية على حد سواء لما لها من دور في العملية الإدارية ولعلاقتها بالفعالية التنظيمية، فالاتصالات هي مسؤولية إدارية من الدرجة الأولى، ولكي تحقق الإدارات هذا فإنها بحاجة إلى إدراك طبيعة شبكات الاتصال في مؤسساتها اي تحدد من ناحية فاعلية الاتصال وأفضل الوسائل المؤدية إليه، ومن ناحية أخرى فإن إدراك طبيعة الشبكات يسهل على المتصل إعداد رسالتها المناسبة لتكون ذات تأثير أكبر.

ثالثاً: أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق عدد من الأهداف أهمها:

١. محاولة تقديم إضافة متواضعة للمكتبة العراقية فيما يخص بيان دور الاتصالات التنظيمية في تعزيز القرارات الإدارية في المنظمات.

ان الاتصال الجيد يتيح فرصة التعرف على أفضل الاختيارات والبدائل بشأن إتخاذ القرار المناسب وذلك بدمج المعلومات المختلفة لإتخاذ القرار الأفضل، فعملية إتخاذ القرار تعد جوهر العملية الإدارية، إذ هنا تبرز مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

٢. التعرف على واقع الاتصالات التنظيمية في المنظمة المبحوثة وتشخيص الصعوبات التي ترافق عملها، وتحديد سبل معالجتها وتطويرها .

٣. تعميق وعي الإدارة والموظفين في المنظمة المبحوثة بأهمية القرارات الإدارية في تحقيق النجاح للمنظمة .

٤. تشخيص مدى اسهام الاتصالات التنظيمية في تعزيز القرارات الإدارية في المنظمة المبحوثة .

أ.م. جعفر خليل مرعي علي وآخرون: الاتصالات التنظيمية ودورها . . .

٥. تحديد شكل وطبيعة ونوع العلاقة بي المتغيرات المبحوثة.

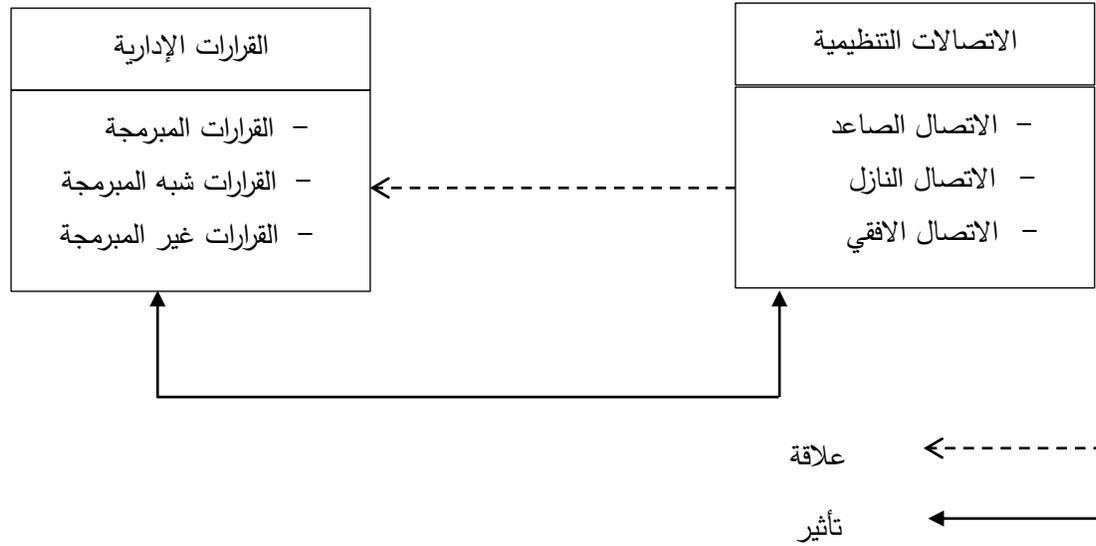
المستقل ((الاتصالات التنظيمية)) والمتغير المستجيب ((تعزير

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

القرارات الإدارية))، والنتيجة المتوقعة من ذلك هي تعزير المتغير المستجيب، وكما يوضحه الشكل (١):

يبين المخطط الفرضي توضيحاً للفكرة الأساسية

للبحث، فضلاً عن توضيح علاقات الارتباط والتأثير بين المتغير



شكل (١) المخطط الفرضي للبحث

٢-الفرضية الرئيسية الثانية: وجود تأثير ذات دلالة معنوية

للاتصالات التنظيمية في تعزير القرارات الإدارية في المنظمة المبحوثة.

سادساً: أساليب جمع البيانات والمعلومات

لأجل الحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بالبحث

فقد اعتمد الباحثان في جمع المعلومات النظرية على العديد من

خامساً: فرضيات البحث

ينطلق البحث من فرضيتان أساسيتان تنص على:

١-الفرضية الرئيسية الأولى: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة

معنوية بين الاتصالات التنظيمية وتعزير القرارات الإدارية في المنظمة المبحوثة.

٣-٢-١) لا اتفق بشدة ومدى استجابة (١-٥) وبوسط حسابي قدره (٣) وتم توزيع (٣٠) استمارة استبانة على عينة من موظفي المعهد التقني الموصل من الذين يعملون في الوحدات والأقسام ويمتلكون الخبرة والمهارة في مهامهم المناطة بهم واسترجعت جميع استمارات الاستبانة بالكامل، أي أن نسبة الاستجابة كانت ١٠٠%.

والجدول (١) يبين توزيع بعدي البحث الواردة في الأسئلة:

المصادر العربية والأجنبية تمثلت بالكُتب والرسائل الجامعية والمجلات والأترنت.

أما الجانب الميداني فقد استخدم الباحثان الاستبانة بوصفها أداة رئيسة في جمع البيانات، واشتملت الاستبانة على جزئين، الأول تركز على معلومات بخصوص الاتصالات التنظيمية وتضمنت (١١) مقياساً، وتركز الجزء الثاني من الاستبانة على تعزيز القرارات الإدارية وتضمن (١٢) مقياساً. وفي جميع مقاييس الاستبانة تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي اتفق بشدة (٥-٤-

جدول (١) بعدي البحث الواردة في الأسئلة

أرقام العناصر في استمارة الاستبانة	رموز في متن البحث	الأبعاد
١ - ١١	$X_1 - X_{11}$	الاتصالات التنظيمية
١٢ - ٢٣	$X_{12} - X_{23}$	تعزيز القرارات الإدارية

الجدول: من أعداد الباحثان

(٤) العاملين في الكلية التقنية الإدارية والمعهد التقني الموصل بلقب

وقد تم اخضاع الاستبانة بمقاييسها المعتمدة إلى اختبارات الصدق والثبات، إذ تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من المتخصصين في مجالات إدارة الأعمال البالغ عددهم

أ.م. جعفر خليل مرعي علي وآخرون: الاتصالات التنظيمية ودورها . . .

تحدد مجتمع الدراسة بالمعهد التقني الموصل إحدى تشكيلات الجامعة التقنية الشمالية في الجانب الأيسر من مدينة الموصل، تم تأسيسها في عام ١٩٧٦ ويبلغ عدد المنتسبين فيها ما يقارب (٩٠٠) منسب في مختلف الاختصاصات ((الإدارية والتكنولوجية والطبية والزراعية)) إضافة إلى المكاتب الاستشارية للمعهد، ويتأثر المعهد التقني الموصل ويتفاعل مع المجتمع من خلال تقديم العمليات التعليمية والتربوية لأبناء المجتمع فضلاً عن مساهمته في إقامة المؤتمرات والندوات والدورات التدريبية والتعليم المستمر لأبناء المجتمع.

وقد تم توزيع ((٣٠)) استمارة استبانة على العينة المبحوثة واعتمد أسلوب المقابلات للأفراد المبحوثين لتوضيح فقرات الاستبانة ومن ثم تم إعطاء الوقت الكافي والجو المناسب لممارسة حرية التعبير عن آرائهم بخصوص دور الاتصالات التنظيمية في تعزيز القرارات الإدارية في المعهد المذكور واسترجعت جميع استمارات الاستبانة، أي كانت نسبة الإجابة عليها ١٠٠%.

المبحث الثاني: الأطار النظري/الاتصالات التنظيمية

تعتبر الاتصالات في أي منظمة همزة وصل الرابطة للمنظمة لما تقوم به من مهام ووظائف، لذا يعد الاتصال التنظيمي شريان المنظمة النابض حيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها

((الأستاذ المساعد)) وفي ضوء ملاحظات وآراء السادة المحكمين أعدت الاستبانة*.

سابعاً: أساليب التحليل الإحصائي

استخدام الباحثان مجموعة من الوسائل الإحصائية لأجل التوصل إلى مؤشرات دقيقة تخدم أهداف البحث الحالي واختبار فرضياته وتمثلت هذه الوسائل:

١. النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كونها أدوات وصف وتشخيص متغيرات البحث.

٢. معامل الاختلاف لتحديد أهمية متغيرات البحث.

٣. معامل الارتباط لسبيرمان لتحديد نوع العلاقة بين متغيرات البحث التفسيرية والاستجابية.

٤. معامل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.

ثامناً: وصف مجتمع البحث

* أسماء السادة المحكمين واختصاصاتهم

- ١- أ.م.د. ماجد محمد صالح/معلومات وإنتاج العمليات/رئاسة الجامعة التقنية الشمالية.
- ٢- أ.م.د. سلطان احمد خليف/منظمة/الكلية التقنية الإدارية.
- ٣- أ.م.د. نبال يونس محمد/نظم المعلومات الإدارية/المعهد التقني الموصل.
- ٤- أ.م.د. بسمة إبراهيم خليل/إدارة الاعمال/المعهد التقني الموصل.

الاتصال هو عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الأخر. (احمد ماهر، ١٩٩٧: ٣٥٣).

والاتصال نشاط هادف لنقل المعلومات من شخص إلى آخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما وتبادل الأفكار والمعلومات من اجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية. (حريم حسين، ٢٠٠٤: ٢٣٩).

الاتصال كعملية يتضمن المشاركة أو التفاهم حول شيء أو فكرة أو أحساس أو اتجاه أو سلوك أو فعل ما. (صلاح الدين جوهر، ١٩٨٩: ١١).

ان الاتصال لا يعني مجرد توجيه رسالة من طرف إلى آخر وهي العملية التي يمكن ان يطلق عليها البث أو النشر أو الإرسال من جانب واحد فلكي يتم الاتصال لأبد أن يتلقى الطرف الأول ردا فوراً أو مؤجلاً على رسالته (علي عجوة وآخرون، ١٩٨٩: ١٨٠).

أن كلمة اتصال تستخدم في سياقات مختلفة وتتضمن مدلولات متعددة فهي بمعناها المفرد Communication تعني نقل الأفكار والمعلومات والاتجاهات بين الأفراد أو الجماعات وفي

دون وجود شبكة اتصالات إدارية بل أنه من الصعب جداً أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الاتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين والمرؤوسين، وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير الإدارات حيث تقوم العمليات الإدارية على نقل وتبادل البيانات والمعلومات التي تعد جوهر عمل القائد الإداري في المنظمة، ويتوقف نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها على مدى نجاحها في عملية الاتصال. حيث تلعب الاتصالات التنظيمية دور كبير في مساعدة المنظمة على تنفيذ مهامها وواجباتها كافة وذلك من خلال نقل البيانات والمعلومات بشكل رسمي في الاتجاهات كافة داخلها سواء بالاتجاه الأفقي ام العامودي.

أولاً: مفهوم الاتصال وتعريفه:

التعريف اللغوي:

الأصل في كلمة الاتصال Communication تشتق من الأصل اللاتيني للفعل Communicate بمعنى يذيع أو يشيع عن طريق المشاركة، ويرى البعض أن هذا اللفظ يعود إلى جذور الكلمة اللاتينية Communes والتي تعني الشيء المشترك. (اعتماد محمد علام، ٢٠١٣: ٩٢).

التعريف الاصطلاحي:

أ.م. جعفر خليل مرعي علي وآخرون: الاتصالات التنظيمية ودورها . . .

يقوم على مشاركة المعلومات والصور الذهنية والآراء (جيهان رشتي، ١٩٧٨: ٥٣).

ويذهب "سمير حسين" إلى أن الاتصال هو النشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية أو الذبوع أو الانتشار أو الشبوع لفكرة أو موضوع أو قضية وذلك عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار أو الآراء أو الاتجاهات من شخص أو جماعة إلى أشخاص أو جماعات باستخدام رموز ذات معنى واحد ومفهوم بنفس الدرجة لدى الطرفين (سمير محمد حسين، ١٩٨٤: ٢١).

ويرى "محمود عودة" أن مفهوم الاتصال يشير إلى العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم والعلاقات المتضمنة فيه، بمعنى أن يكون هذا النسق الاجتماعي مجرد علاقة ثنائية نظمية بين شخصين أو جماعة صغيرة أو مجتمع محلي أو مجتمع قومي أو حتى المجتمع الإنساني ككل (محمود عودة، ١٩٧١: ٥).

ويعرف "محمد عبد الحميد" الاتصال بأنه العملية الاجتماعية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات والآراء والأفكار في رموز دالة بين الأفراد أو الجماعات داخل المجتمع وبين الثقافات المختلفة لتحقيق أهداف معينة (محمد عبد الحميد، ١٩٩٧: ٢١).

صيغة الجمع Communications تشير إلى الوسائل التي تحمل مضمون الاتصال (د. حسن عمار مكايوي و د. ليلي حسين السيد، ١٩٩٨: ٢٥).

ويرى "كارل هو فلاند" أن الاتصال هو العملية التي يقدم خلالها القائم بالاتصال منبهات (عادة رموز لغوية) لكي يعدل سلوك الأفراد الآخرين (مستقبلي الرسالة).

ويرى "شارلس موريس" أن مصطلح الاتصال حين استخدمه بشكل واسع النطاق فإنه يتناول أي ظرف تتوافر فيه مشاركة عدد من الأفراد في أمر معين ويقول الباحث "جورج لنديج" أن كلمة اتصال تستخدم لتشير إلى التفاعل بواسطة العلاقات والرموز وتكون الرموز عبارة عن حركات أو صور أو لغة أو أي شيء آخر يعمل كمنبه للسلوك، أي أن الاتصال هو نوع من التفاعل الذي يحدث بواسطة الرموز (جيهان رشتي، ١٩٧٨: ٥٠-٥١).

وتبنى "جيهان رشتي" تعريف الاتصال بأنه العملية التي يتفاعل بمقتضاها مرسل ومتلقي الرسالة كائنات حية أو بشر أو آلات في مضامين اجتماعية معينة وفيها يتم نقل الأفكار والمعلومات (منبهات) بين الأفراد عن قضية أو معنى أو واقع معين فالالاتصال

تعريف الاتصالات التنظيمية

عملية نقل وتبادل المعلومات بين الموظفين داخل المنظمة بهدف التأثير في سلوكياتهم وتوجهاتهم بالاتجاه الذي يتفق مع أهداف وغايات المنظمة (القيوتي، ٢٠٠٠: ٢٠٠).

وبالاتجاه نفسه عرفت بأنها عملية نقل وتبادل المعلومات والأفكار والمشاعر والقيم والاتجاهات بين الموظفين داخل المنظمة سواء بشكل شفهي أو غير ذلك لتحقيق أهداف معينة للمنظمة لهم (داغر وصالح، ٢٠٠٢: ٣٩٦).

ومن وجهة نظر (مصلح، ٢٠٠٨: ٩) تشكل الاتصالات التنظيمية إحدى الوظائف الأساسية التي تستخدم في إيجاد الفهم المشترك بين الموظفين في المنظمة لتأدية الأعمال المطلوبة منهم والتي يتوقع الإداريون تحقيقها.

ومن جهة أخرى عرفت الاتصالات التنظيمية بأنها الاتصالات الإنسانية المنطوقة والمكتوبة التي تتم داخل المنظمة على المستوى الفردي والجماعي وتسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين (فائزة وبلخير، ٢٠٠٩: ٢٨٥).

وقد عرفها (جلال الدين، ٢٠٠٩: ٣٩) بأنها جميع الاتصالات الموجودة داخل المنظمة والتي تستخدم في تسيير الأفراد

والتأثير في دافعيتهم والتماسك الاجتماعي ويستخدم لإنجازها العديد من الوسائل كالمسجلات واللوائح والاعلانات.

كما تم تعريفها بأنها عملية التفاعل الاجتماعي بين الموظفين الهادفة إلى التأثير في سلوكياتهم (جلاب، ٢٠١١: ٥٣٣).

ويمكن تعريفها كتعريف اجرائي في ضوء ما تم عرضه حول مفاهيم الاتصال بأن عملية الاتصال نشاط تفاعلي يتم بين طرفين بهدف نقل معلومات أو أفكار أو معتقدات أو اتجاهات أو رغبات من طرف يدعى مرسلًا إلى طرف آخر يدعى مستقبلًا وذلك باستخدام قنوات إرسال مناسبة مثل اللغة المنطوقة أو الرسائل غير اللفظية بهدف أحداث الاستجابة المطلوبة.

وهي إحدى المهام التنظيمية التي تقوم بها المنظمة الهادفة إلى تعزيز القرارات الإدارية من خلال انسياب المعلومات بين المستويات الإدارية بالشكل الذي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً: أهمية الاتصالات التنظيمية:

للاتصالات التنظيمية أهمية كبيرة في المنظمات يمكن بيانها فيما يأتي:

١- تحقيق التماسك والترابط في المنظمة على المستويين الداخلي "بين أجزاء المنظمة" أو الخارجي "بين المنظمة وبيئتها" بما

أ.م. جعفر خليل مرعي علي وآخرون: الاتصالات التنظيمية ودورها . . .

٢- الاتصال والتوجيه: من خلال الاتصال يستطيع المدير تحديد أهداف التنظيم للعاملين وكذلك تبليغهم بمستوى أدائهم.

٣- الاتصال والتنسيق: يساعد التنسيق على التوفيق بين الأنشطة المختلفة داخل المنظمة لمنع التضارب والتعارض بين الوحدات الإدارية وبالتالي التنسيق الفعال يتوقف على وجود قنوات اتصال جيدة في المنظمة.

٤- الاتصال ودوره في دعم العلاقات داخل المنظمة: يساعد الاتصال على تدفق المعلومات من العاملين إلى الرئيس وهذه تمكن الرئيس من التعرف على العاملين وتفهم رغباتهم ومشاكلهم ويصحح الأفكار الخاطئة لدي العاملين عن أهداف وسياسة الإدارة.

٥- المساهمة في خلق وعي جماعي متماسك ومتوافق داخل البيئة التنظيمية الواحدة: فيما يتعلق بأهداف المنظمة ومعاييرها واتجاهاتها وعلاقتها بالمنظمات الأخرى.

٦- المساهمة في بلورة اتجاهات وسلوكيات تعزز الروح المعنوية للعاملين في المنظمة مما يساعد على الرقي بالمنتجات الإنتاجية للمنظمة.

يفضي إلى استمرار تدفق البيانات والمعلومات إلى الجهات ذات العلاقة في الكم والوقت والنوع والثقة المناسبين.

٢- تخفيف حدة الصراعات سواء ما يتعلق منها بالصراع على مستوى المنظمة " الصراع التنظيمي " ام ما يتعلق منها بصراع المنظمة ضمن البيئة مع المنظمات الأخرى للاستحواذ على كل ما من شأنه ان يساهم في تعزيز مزايا المنظمة التنافسية ام ما يتعلق بالصراع على مستوى المجتمعات.

بعد الاتصال التنظيمي من أهم المواضيع التي أصبح الباحثون يهتمون بها عند دراسة القرارات الإدارية في المنظمات حيث لا يمكن تصور القرارات داخل التنظيم دون اتصال لفظي واتصال تنظيمي يحدث في إطار منظمة ما، فهو يعد عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء والتأثير في الموقف والاتجاهات. (عبدالرحمن عزي، ١٩٩٢: ١٧)

ومن هنا نتطرق إلى عرض أهمية الاتصال بالنسبة للمدير والمنظمة والذي يبرز في عدة نواحي أهمها ما يلي: (عبدالركيم أبو مصطفى، ٢٠٠١: ٢٣٢)

١- الاتصال واتخاذ القرار: عن طريق الاتصال يمكن توفير المعلومات وتدفق البيانات التي تساعد على اختيار أفضل البدائل للوصول إلى قرار.

- ٧- مساعدة العاملين في منظمة الأعمال على مواكبة ما يستجد من تطورات وتجديدات تمس المنظمة وتنعكس على بيئتهم الداخلية.
- ٨- إبقاء صانعي القرار في المنظمة على اطلاع مستمر بالنشاطات التفصيلية الدقيقة وتوفير المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات الصائبة.
- ٩- المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا حيث يعمل الاتصال التنظيمي بأشكاله المختلفة كصمام أمان يمكن من خلاله أن يعبر العاملون عن اتجاهاتهم حول القضايا المختلفة وتوصيل أصواتهم لصانعي القرار.
- ١٠- توفير فرصة للأبداع والابتكار لدى العاملين في المنظمة من خلال اتاحة المجال امامهم لطرح الأفكار والمفاهيم التي تسهم في تطوير المنظمة والرقى بها.
- ١١- المساهمة في تعزيز حالة الولاء المتواصل للمؤسسة. (محمد ناجي الجوهر، ٢٠٠١: ٣٠)
- وعليه فالاتصالات عملية حيوية وضرورية حتمية لأي منظمة بحيث لا يمكن تصور نمو واستمرار أي منظمة دون اتصالات وبالتالي فإن الأمر لا يقتصر على مجرد ممارسة الاتصالات فحسب بل يمكن ابراز أهمية الاتصال من خلال اعتبار أن الاتصالات تساعد على: (إبراهيم الغمري، ١٩٨٢: ٤٣٧)
- ١- التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة.
 - ٢- تحقيق الأهداف الواجب تنفيذها.
 - ٣- تعريف المشاكل وسبل معالجتها.
 - ٤- إصدار الأوامر والتعليمات.
 - ٥- توجيه العاملين وإرشادهم.
 - ٦- التأثير في الآخرين وقياتهم.
- وإذا ما تعمنا في تحليل أهمية الاتصالات لتبين لنا أن كل عضو من أعضاء المنظمة يكون مسؤولاً عن أعمال المئات بل وأحياناً الآلاف من المرؤوسين وبالتالي فإن عدم دقة عملية الاتصالات لن تؤثر فقط على المديرين بل تؤثر كذلك على كفاءة إعمال المئات ممن يعتمدون عليهم وبالتالي تتأثر الإنتاجية والروح المعنوية ودرجة تحقيق المؤسسة لأعمالها وأهدافها ونتيجة لذلك فإن الكفاءة التي تدار بها عملية الاتصالات في المنظمة سيكون لها تأثير واضح على ميول واتجاهات المديرين ومعنوياتهم.
- ثالثاً: أهداف الاتصال التنظيمي:**
- الاتصال وسيلة أساسية في التبادل الفكري فهي عملية عقلانية يتم فيها تبادل ونقل المعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين

أ.م. جعفر خليل مرعي علي وآخرون: الاتصالات التنظيمية ودورها . . .

٣- أهداف اجتماعية:

- يهدف إلى اتاحة الفرصة لزيادة احتكاك الجماعات والأفراد بعضهم البعض لتقوية الصلات الاجتماعية بينهم.

رابعاً: عناصر الاتصالات التنظيمية:

ان العملية الاتصالية تتم من خلال العناصر التالية: (احمد بجوش، ٢٠٠٨: ٨)

- ١- المرسل: هو مصدر الرسالة الاتصالية او النقطة التي تبدأ عندها العملية الاتصالية وقد يكون هذا المصدر الإنسان أو الآلة أو المطبوعة أو غير ذلك، ويجول هذا المصدر الرسالة التي يريد أن يعثها إلى رموز تأخذ طريقها من خلال القنوات الاتصالية المختلفة.

- ٢- الرسالة: هي مجموعة من الأفكار والمفاهيم والمهارات أو المبادئ أو القيم أو الاتجاهات ذات رموز لغوية لفظية أو كتابية يرغب المرسل توجيهها إلى المستقبل.

- ٣- المستقبل (المرسل إليه): هو الذي يستقبل الرسالة من خلال حواسه المختلفة ويختار وينظم المعلومات ويفسرها ويعطي لها المعاني والدلالات بما يتناسب والتعليمات الخبرات ومنها يحاول

والإدارات ويسعى الأفراد في التنظيم الواحد لتغير حياتهم الاجتماعية وتحقيق الهدف العام من الاتصال وهو التأثير في المستقبل واما الأهداف فهي كالآتي: (د. ياسين محجر، ٢٠١٢: ٤) (٤) نقلا عن (أ. وكيا الهاشمي، ٢٠٠٦: ٢٣٦)

١- أهداف إدارية:

- تحسين العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاعل بين العاملين في المنظمة.
- المشاركة في اتخاذ القرار حيث يلعب الاتصال الدور الهام فالإلتخاذ قرار معين يحتاج الموظفين إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

٢- أهداف تعليمية:

- أكساب الفرد (المستقبل) اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيتها.
- تبصير وتوعية المستقبلين بأمر تهمهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم واتساع افقهم لما يدور حولهم من أحداث.
- أكساب الفرد المستقبل خبرات جديدة أو مهارات ومفاهيم.

٥- الاستجابة: هي عملية تبين جدوى التعليمات ومدى نجاحها

في تحقيق ما هدفت إليه وتختلف طرقها باختلاف القنوات

المستخدمة في الاتصال وليس ذلك على البيئة الداخلية

للمنظمة فقط بل تمتد للبيئة الخارجية بكافة مؤثراتها والتي

يفترض أن تتم لمعرفة ردود فعلها حول ما يجري داخل المنظمة

سلبا أو إيجابا بحيث يتم التقييم للجوانب السلبية والتعزيز

للجوانب الإيجابية وقد تكون التغذية العكسية فورية، إعلامية،

تصحيحية، تعزيزية. (جمال الدين لعويسات، ٢٠٠٢: ٤٢)

٦- التأثير: هي المحصلة النهائية للاتصال ويتم بتغيير معلومات

واتجاهات وسلوك المستقبل بما يتم وأهداف المرسل وتحدث

عملية الاتصال في حالة توفر الشروط التالية:

• يجب ان يكون لدى المرسل فكرة سياسية، اجتماعية،

ثقافية ... الخ. (البكري، ٢٠٠٦: ١٥٠)

• الفكرة تصبح رسالة اتصالية.

• ترسل الرسالة.

• يتلقى المستقبل الرسالة.

• يتفاعل المستقبل مع الرسالة ويرسل استجابة او تغذية

راجعة إلى المرسل.

خامساً: أنواع الاتصالات التنظيمية:

أن يعطي الاستجابة المناسبة لها في صورة تطبيق للأوامر وتنفيذ للمهام.

٤- القناة: هي الوسيلة أو الوساطة المادية التي تستخدم في إيصال

الرموز الحاملة للمعاني التي تشكل الرسالة وتعدد الوسائل

المستخدمة في تنفيذ عملية الاتصال منها: (محمد الصيرفي،

٢٠٠٧: ٤٢-٤٣)

• القناة اللفظية: فيها تستخدم اللغة اللفظية سواء كانت شفوية أو مكتوبة.

• القناة التصويرية: فيها تستخدم المصصقات وكتابات الحائط ولوحة الإعلانات ... الخ.

• القناة الكتابية: فيها تستخدم اللغة المكتوبة لنقل الرموز والمعاني (صحف، مجلات، كتب، مطبوعات ... الخ).

• القناة الحركية: فيها تستخدم اللغة دون اللفظية التي تضم أشكالاً متعددة أهمها اللغة الحركية مثل الإيماءات، الإشارات، شكل الوقوف، وكذلك اللغة الانفعالية الفيزيولوجية مثل النظرات، الابتسامة، تقطيب الحاجبين ... الخ.

أ.م. جعفر خليل مرعي علي وآخرون: الاتصالات التنظيمية ودورها . . .

والباحثين، تنشأ الاشاعات أو المعلومات المجهولة المصدر وتطور لتلبية الحاجات الداخلية الملحة للعاملين .

٥- شبكات العمل: هي مجموعة من الأشخاص الذين يرتبطون بأنماط اتصال معينة مع شخص معين أو فيما بينهم .

واعتمادا على مفهوم لغة رسالة الاتصال يمكن تقسيم

الاتصالات إلى نوعين: (محمد الصيرفي، ٢٠٠٧: ٩٥)

١- الاتصالات اللغوية: وتمثل بأنواع الرسائل التي تعتمد لغات التخاطب الاعتيادية (العربية، الإنكليزية، الفرنسية . . . الخ) في صيغتها وهي تقسم إلى:

• الاتصالات المقروءة (التحريرية): هي أنواع الاتصالات التي تعتمد الورقة والقلم والطباعة الالكترونية أو الاعتيادية والاستنساخ والصحافة وأنواع النشرات كالمقالات والبحوث .

• الاتصالات المسموعة (الشفهية): هي أنواع الاتصالات التي تعتمد التخاطب الشفهي في نقل رسائلها وتأخذ شكل الاتصالات المباشرة التي تحدث وجها لوجه في أثناء تبادل الحديث في المقابلات والاجتماعات والندوات وتأخذ شكل الاتصالات غير المباشرة عندما تستخدم الهاتف مثلاً أو المذيع حيث يلعب المذيع دور المرسل

يوجد في المنظمة عادة أنواع عديدة من الاتصالات التنظيمية إذ تختلف هذه الاتصالات تبعاً لمستخدميها وأهدافهم واتجاهاتهم وشمولهم ودرجة رسميتهم في المنظمة ويمكن تحديد أهم أنواع الاتصالات التنظيمية التي تحدث داخل المنظمة وكالاتي:

(داغر وصالح، ٢٠٠٢: ٤٠٢-٤٠٥)

١- الاتصالات النازلة: يتدفق هذا النوع من الاتصالات من المدير إلى رؤوسه على وفق الهيكل التنظيمي الهرمي وهذا النوع من الاتصالات هو الأكثر شيوعاً في المنظمات .

٢- الاتصالات الصاعدة: ينقل هذا النوع من الاتصالات المعلومات من المستويات الإدارية الأدنى إلى المستويات الأعلى (من المساعدين إلى المديرين مثلاً) ويوفر هذا النوع من الاتصالات تغذية راجعة للمديرين عن مدى كفاءة وأداء المنظمة .

٣- الاتصالات الأفقية: تسمى الاتصالات التي تجري بين جماعة المديرين ضمن نفس المستوى التنظيمي وكذلك الاتصالات التي تجري بين الزملاء في العمل أو التي تجري بين الإدارات والأقسام التنظيمية المختلفة والتي تحل مستوى تنظيمي واحد .

٤- الاشاعات أو المعلومات المجهولة المصدر: كثيراً ما يجري تجاهل أو اهمال هذا النوع من قبل المديرين أو حتى بعض الكواب

المعرضة على شاشة التلفاز مثلاً أو الموجودة في المتاحف بمثابة رسائل اتصال من هذا النوع تحكي أو تصف حضارة الشعوب القديمة.

سادساً: عقبات الاتصالات التنظيمية:

تم تحديد أهم معوقات الاتصالات التنظيمية بالآتي: (فائزة وبليخير، ٢٠٠٩: ٢٨٧)

١- **معوقات شخصية:** وهي المعوقات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها آثار عكسية، وذلك نظراً إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمتهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له، وكذلك فقدان الثقة بين الأفراد مما يؤدي على عدم تعاونهم وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض مما يعقد عملية الاتصالات التنظيمية ويحد من فاعليتها .

٢- **معوقات تنظيمية:** ويرجع أساساً إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية، وقد يكون التخصيص وهو احد الأسس التي يقوم عليها التنظيم من معوقات الاتصالات التنظيمية،

والمستمع دور المرسل إليه والشبكة الإذاعية بمثابة القناة وتعد المادة المذاعة بمثابة الرسالة التي يراد منها لفت انتباه المستمع إلى موضوع ما أو ارشاده أو تسليته.

• **الاتصالات المشاهدة:** يمكن عد كل ما يبث عبر التلفاز أو السينما وغيرها، ويمكن سماعه وقراءتها ومشاهدته اتصالات من هذا النوع وبالتالي فهو مزيج من الاتصالات المسموعة والمقروءة من جهة ويعد مزيجاً من الاتصالات اللغوية بعامة وغير اللغوية أيضاً انطلاقاً من إمكانات هذه التقانات في عرض المواد بأشكال شتى مقروءة ومسموعة إذ يمكن عد اللوحة الفنية المعرضة عن طريق التلفاز عملية اتصال يؤدي الفنان دور المرسل والمشاهد دور المرسل إليه واللوحة بمثابة الرسالة فيما يعد التلفاز بمثابة القناة أما الاستجابة فتحدد من خلال متابعة العروض من عدمه .

٢- **الاتصالات غير اللغوية:** وهي التي لا تعتمد على اللغة في صياغة مضمون رسائلها وإنما يستعين المرسل بالرموز والإشارات والحركات في التعبير عن مضمون الرسائل مثل الإيماءة، تقاطيع الوجه، حركة اليدين أو العينين . . . الخ، كما يمكن عد أنواع اللوحات الفنية والتماثيل والمكشفات الأثرية

أ.م. جعفر خليل مرعي علي وآخرون: الاتصالات التنظيمية ودورها . . .

المنظمات بغض النظر عن نوعها وطبيعتها عسكرية، صناعية، تعليمية، خدمية، وليست هناك طريقة مثلى لاتخاذ القرار فالطريقة المثلى هي التي تناسب الظروف وتحقق الهدف.

أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية بالنسبة إلى وظائف المدير الأساسية وتوقف هذه العملية على قدرة وكفاءة المدير أو القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وكيفية اتخاذها بما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات الإدارية وفعاليتها وتعمل على متابعة تنفيذها وتقييمها. (محمد الصيرفي، ٢٠٠٧: ٩٧)

وتعد عملية اتخاذ القرارات عملية إدارية مركبة من نواحي عديدة أنها تأخذ في الاعتبار بيئة القرار أولاً والتنبؤ بالمعوقات ثانياً التي تحد من فاعلية القرار لذا يجب على القائد الإداري الأخذ بكل الاعتبارات المعوقات التي تعترضهم والعمل على تجنبها أو إيجاد الحلول المناسبة لها. (كنعان، ١٩٨٥: ١٠٢)

وترتبط عملية اتخاذ القرارات ارتباطاً وثيقاً بعمليات الإدارة ووظائفها فهي عملية تتم في كل من المستويات الإدارية كما تتم في كل نشاط من أنشطة المنظمات فالقادة الإداريين في كافة المستويات الإدارية يطلب منهم اتخاذ القرارات وعملية اتخاذ القرارات تمثل الوسيلة الرئيسية التي يستخدمها القادة الإداريين في

وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المتخصصين، فضلاً عن عدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المنظمة تعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال أو قصور هذه السياسة.

٣- **معوقات بيئية:** وتقصدها المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصالات التنظيمية والتي ترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها، ومن بين هذه العوامل اللغة التي يستخدمها، واستخراجه لمعاني الكلمات في ضوء قيمة وعاداته وتقاليده بالإضافة إلى عدم كفاءة الاتصالات التنظيمية، وعدم وجود نشاط اجتماعي على نطاق كبير في كثير من المنظمات.

المبحث الثالث: القرارات الإدارية/تأسيس مفاهيمي

أولاً: مفهوم القرار الإداري وعملية اتخاذ

تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية رشيدة تنطلق من استراتيجية تطوير القرار نحو تطبيق وتقييم النتائج وهي من العمليات الأساسية الضرورية في حياة الأفراد والجماعة سواء كان ذلك على مستوى التنظيمات الصغيرة كالأُسرة أو التنظيمات الكبيرة كاللجهاز الإداري أو السياسي فعلمية صنع القرار تظهر في جميع

ومن هنا يتوجب على صانعي القرارات المعرفة التامة بالبدائل المتاحة والمتوفرة والمرتبطة بمجهر المشكلة. (الحسيني، ١٩٩٤:

(٨٤)

أن عملية اتخاذ القرارات عملية معقدة وليست سهلة فهي لا تقتصر على مستوى إداري معين دون آخر بل يمارس على مختلف المستويات الإدارية وفي كافة أرجاء المنظمة.

(Argyris, 1976: p363)

ثانياً: تعريف القرار والقرار الإداري

لما تعددت وظائف المنظمة كان لزاماً على المنظمة تسخير كل مواردها مثل المواد البشرية والمالية والمعدات والآلات والعمليات الإنتاجية وغيرها لاتخاذ قرارات سليمة تناسب وتحقيق أهدافها لذا وجب علينا معرفة القرارات الإدارية بأنواعها وشروطها.

القرار: هو اختيار طريق أو سبيل معين يساعد على الوصول إلى الهدف المرغوب. (الشماع، ١٩٨٨: ٧٢)

اتخاذ القرار: هو عملية اختيار احسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة وبالتالي فإن اتخاذ القرار عملية عقلانية رشيدة تبلور في عمليات فرعية ثلاثة هي البحث والمفاضلة أو المقارنة بين البدائل والاختيار. (الشماع، ١٩٨٨: ٧٢)

التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة مما دفع عدداً من الكتاب إلى القول أن الإدارة ما هي إلا اتخاذ قرارات. (Kotler & Armstrong, 2008: p121) عملية اتخاذ القرارات عملية معقدة في العملية الإدارية ولا يمكن فصلها عنها فالإداري يحتاج إلى قرارات لتحديد الخطة أولاً وإلى قرارات توضيحية لرسم الهيكل التنظيمي وتوزيع الاختصاصات كلا في محله ثانياً فضلاً عن أنه يحتاج إلى قرارات لتحديد الحوافز والرقابة لوضع المعايير وتصحيح الانحرافات أن وجدت، والحقيقة أن عملية اتخاذ القرارات هي جوهر العملية الإدارية وهي النقطة الأولى التي تنطلق منها بقية الأعمال والإجراءات ويتوقف عليها نشاط المنظمة. (داغر وصالح، ٢٠٠٠: ٢٤٨-٢٥٠)

أن عملية اتخاذ القرارات اليوم تعد من التحديات التي تواجه التنظيمات الإدارية على مختلف المستويات ومنها في مجال الإدارة التعليمية لأنها عملية تتعامل مع متغيرات لا ترتبط بالمجال التنظيمي وإنما تخرج عنه فهي تأخذ بنظر الاعتبار أولاً البيئة الخارجية والضغوط الاجتماعية المحيطة به وثانياً البيئة الداخلية التي تتأثر بها كثيراً (Robbins, S.P., 2001: p160) أن التنظيمات الإدارية تستمد قوتها وفعاليتها من القرارات الإدارية بوصفها نقطة البداية لجميع الإجراءات والأنشطة التي تتم في المنظمة

أ.م. جعفر خليل مرعي علي وآخرون: الاتصالات التنظيمية ودورها . . .

النماط المحددة أو الاستراتيجيات بقصد المبادأة بعمل جماعي أو التكيف مع أنشطة أخرى وهي تتعدى المركبات التنظيمية المسماة بالهيكل (سليمة بوطويل، ٢٠١٥: ٢٥) ويصف عباس القرار الإداري بأنه مسلك معين أو محدد بين مجموعة من البدائل بمواجهة أو تفادي احتمالات المستقبل أذن هي عملية مفاضلة واختيار بين مجموعة من البدائل لتحقيق أهداف محددة. (عباس وبركات، ٢٠٠١: ٨٢)

ووصف شل وآخرون بأنها عملية واعية قائمة على افتراضات حقيقية وقيمة وهي التي تختار نشاطاً سلوكياً من بين بديلين أو أكثر وذلك بقصد التحرك نحو وضع مرغوب فيه. (الحسيني، ١٩٩٤: ١٥٥)

وعرفه شاويس بأنه اختيار يتم بين أكثر من بديل أي اختيار البديل الأفضل للوصول إلى الهدف. (شاويس، ١٩٩٣: ٢٤٥)

وفي ضوء ما تقدم من استعراض لعدد من المفاهيم الواردة في الأدبيات عن عملية اتخاذ القرار الإداري يمكن تعريفه بالآتي:
اختيار قرار إداري بديل عن القرار السابق على أن يكون القرار الإداري اللاحق أكثر موائمة لحل معضلة ما.

والمعنى الشائع لاتخاذ القرار هو اختيار بديل معين من بين بدائل مختلفة.

وفي ضوء هذا المعنى يمكن النظر إلى عملية اتخاذ القرار باعتبارها نشاطاً مستمراً يعتمد على كل المعلومات المتاحة عن الظروف والأوضاع المحيطة (فرصة متاحة أو معوقات) واستناداً إلى معايير في المفاضلة والاختبار تبدأ عملية البحث عن السبل المختلفة (البدائل) التي تتمكن من خلالها المنظمة ان تفيد من الفرص المتاحة أو تجنب المعوقات القائمة أو المحتملة وعندما تكشف إدارة المنظمة البدائل الممكنة فأنها تخضعها لعملية المقارنة بحثاً عن ذلك البديل الذي يحقق لها هدفاً بأعلى كفاءة ممكنة.

أن اتخاذ القرار ليس بالبساطة التي قد يعتقدونها البعض فالمنظمة تواجه في الوقت الراهن مشاكل وتحديات مختلفة وتسم هذه المشاكل بالتعقيد والتشابك بسبب التطورات الاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية المتواصلة ولذلك فإن الأمر يتطلب جهوداً وقدرات عالية وكفاءة لتكون عملية اتخاذ القرار صائبة وسليمة إذ أن أي تلكؤ أو تردد في اتخاذ القرار من شأنه أن يعرض المنظمة إلى أخطر المواقف.

تعريف القرار الإداري: هو عملية مستمرة غير منقطعة لتقييم البدائل المطروحة لتحقيق هدف ما وهو سلسلة من

ثالثاً: أنواع القرارات الإدارية:

يمكن تصنيف القرارات التي يتخذها المدير أخذاً بنظر الاعتبار طبيعة مشكلة القرار إلى: (سليمة بوطويل، ٢٠١٥: ٣١)

١. القرارات المبرمجة: هي التي تعالج مواقف شبه يومية متكررة بأسلوب نمطي أي وفقاً لقواعد مصممة مسبقاً ولأنها قرارات متكررة فهي تسير وفق قواعد وإجراءات روتينية تتبع كلما واجه المدير نفس الموقف ومن أمثلتها تلك القرارات الخاصة بطلب مستلزمات إنتاج، ترخيص بإجازة، الإعلان عن مناقصة، ترقية بالاقدمية.

٢. القرارات شبه المبرمجة: هي القرارات التي تكون فيها مشكلة القرار شبه محددة تماماً كأن تكون بعض الإجراءات محددة مسبقاً وهناك جوانب أخرى غير واضحة وليست معلومة لمتخذ القرار مثل قرار تعيين موظف جديد هناك جانبين في هذا القرار ما يتعلق في تحديد الراتب لهذا الموظف الجديد يمثل جانب روتيني بالقرار اما ما يتعلق بجوانب الترقية لهذا الموظف تعتبر جوانب غير روتينية بالقرار لأنها غير معلومة لمتخذ القرار عند لحظة اتخاذ القرار في تعيين الموظف الجديد.

٣. القرارات غير المبرمجة: هي التي تعالج مواقف لا تتكرر مواقف متميزة تحدث بشكل عرض ولا توجد سوابق لمعالجتها وتزداد درجة تعقيدها ودرجة المخاطرة المتضمنة بها وتطلب قدراً معتبراً من التفكير الابتكاري، ومن أمثلة هذه القرارات دمج شركة مع أخرى، إضافة نشاط جديد لأنشطة المنظمة ودخول سوق أو أسواق جديدة.

كما ويمكن تصنيف القرارات حسب المستوى الإداري الذي يتخذها كما يلي: (سليمة بوطويل، ٢٠١٥: ٣٥).

١- قرارات تشغيلية (الإدارة الدنيا): وهي تتعامل مع الأنشطة اليومية أو قصيرة المدى، في هذا النوع من القرارات تكون المعايير قياسية وثابتة، يمكن القول أن هذا النوع من القرارات يتطلب الالتزام بأساليب وقواعد وأوامر معينة تتعلق بعمليات رقابية مخططة مسبقاً، هذا يعني أن معايير هذه القرارات قد حددت مسبقاً وعلى متخذ القرار الالتزام بها وتطبيقها ومراقبة تنفيذها وأن هذه القرارات ممكن برمجتها ونظم تكنولوجيا المعلومات ممكن أن تؤديها بسرعة وبكفاءة عالية وهذا بدوره يساعد منظمة الأعمال على تخفيض الكلف التشغيلية ومن أمثلة القرارات التشغيلية مراقبة المخزون بمختلف مكوناته.

أ.م. جعفر خليل مرعي علي وآخرون: الاتصالات التنظيمية ودورها . . .

تحتاج القرارات الاستراتيجية إلى نوع خاص من أنظمة تكنولوجيا المعلومات التي توظف إمكانيات التنقيب على البيانات ومن تطبيقاتها الحالية نظم دعم الإدارة العليا .

رابعاً: عناصر عملية اتخاذ القرار:

تعد عناصر عملية اتخاذ القرارات مهمة جداً لأنها تتضمن جميع العناصر الفعالة في إنجاز القرار المراد اتخاذه في مسألة معينة، ولهذا فإنها عادة تتكون من العناصر التالية:

١. صانع القرار: هو غالباً ما يكون فرداً أو جماعة أو منظمة تتمتع من حيث السلطة بقدرتها على اتخاذ القرار وإمكانية الزام الآخرين بتنفيذه.

٢. موضوع القرار: إن القرار عادة ما يرتبط بمشكلة أو ظاهرة معينة يصار لاتخاذ قرار بشأنها أو معالجتها أو تعديل سلوك معين.

٣. البيانات والمعلومات: أن القرارات الإدارية المراد اتخاذاها لأبد أن يتم اعتمادها على مدى وفرة البيانات والمعلومات المتاحة لدى متخذ القرار لكي يتم اعتمادها بهذا الشأن.

٤. البيئة المناسبة لاتخاذ القرار: تؤدي البيئة المناسبة لاتخاذ القرار دوراً أساسياً لاتخاذ القرار المناسب إذ أن البيئة الداخلية والخارجية وطبيعة المناخ التنظيمي غالباً ما يشكل

٢- القرارات التكتيكية (الإدارة الوسطى): هي التي يتم اتخاذها في مستوى الإدارة الوسطى وتتعامل مع الأنشطة متوسطة المدى للوصول بها إلى الأداء المثالي ومن هذه الأنشطة الوظيفية كالإنتاج والتسويق وإعداد الموازنات وتحليل الأعمال المالية وغيرها . أن القرارات التكتيكية عبارة عن خليط من كل من نشاطي التخطيط والرقابة، أن مستوى اتخاذ القرارات التكتيكية الذي يتعامل في معظم الحالات مع قرارات شبه مبرمجة يتطلب نظم تكنولوجيا معلومات خاصة تلائم طبيعة هذا النوع من القرارات مثل نظم دعم القرارات ونظم دعم القرارات الجماعية.

٣- القرارات الاستراتيجية (الإدارة العليا): هي التي تتعامل مع الأهداف والحطط الرئيسة لمنظمة الأعمال وتغطي فترة زمنية طويلة نسبياً مثل إعداد أهداف المنظمة ومن هذه الأهداف ينشأ عدد من القرارات الاستراتيجية مثال:

- توظيف وانفاق رأس المال.
- التوسع في نوعية وحجم منتجات المنظمة.
- التفكير في دخول أسواق جديدة.

أن بنية المشكلة لهذا النوع من القرارات تكون غير محددة لذا يصعب برمجتها حيث أنها تتعلق بمواقف يصعب التنبؤ بها،

ذات الصلة بالمشكلة محل القرار وان اتخاذ القرار الفعال يعتمد على: (حمود واللوزي، ٢٠٠٨: ١٧٠)

- قدرة المدير الشخصية في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات الدقيقة التي تخص المشكلة.
- تحليل البيانات والمعلومات تحليلاً دقيقاً ومقارنتها مع الواقع واستنباط الحلول المناسبة من خلال استخدام الأساليب العلمية في التحليل الملائم لتلك البيانات والمعلومات المتوافرة لدى متخذ القرار.
- ٣. تحديد البدائل المتاحة: عندما يتضح لمتخذ القرار مجموعة من البدائل ويجب عليه فحص هذه البدائل والتأكد منها والاستفسار عن:

- إمكانية اعتماد هذا البديل ومدى توافر الامكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذه.
- تكاليف تنفيذ البديل المتاح.
- الوقت المناسب لتبني هذا البديل وامكانية استجابة المرؤوسين لهذا البديل.
- المدة التي يستغرقها تنفيذ البديل المتاح.

قاعدة أساسية في تحقيق نجاح القرار المراد اتخاذه. (حمود واللوزي، ٢٠٠٨: ١٦٧-١٦٩)

٥. الدافع: لا يتخذ القرار إلا إذا كان وراءه دافعاً معيناً لغرض تحقيقه.
٦. البدائل المتاحة: هو الحل الذي تم اختياره عند عدم امكان تطبيق قرار إداري سابق له لمعالجة المشكلة.
٧. القيود: يواجه متخذ القرار قيوداً عديدة منها، درجة المخاطرة ودرجة التأكد من المردود وخبرة سنوات سابقة ومدة تنفيذ القرار لذا وجب على متخذ القرار أخذها بعين الاعتبار حتى يتأكد من صحة وسلامة قراره وانعكاسه على المنظمة في المستقبل. (إبراهيم العمري، ١٩٨٢: ٢٢٥)

خامساً: مراحل عملية اتخاذ القرار:

١. تحديد المشكلة: هي مرحلة التعرف على المشكلة الأساسية وتحديد ابعادها وطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة ودرجة أهمية المشكلة وعدم الخلط بين أسبابها واعراضها والوقت المناسب لاتخاذ القرار بشأنها. (طالب المعاضدي، ٢٠٠١: ١٣٤)

٢. جمع البيانات والمعلومات: أن فهم المشكلة بصورة صحيحة واقتراح البدائل المناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات

أ.م. جعفر خليل مرعي علي وآخرون: الاتصالات التنظيمية ودورها . . .

٥. متابعة تنفيذ القرار: على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لتنفيذه لتحقيق احسن البدائل ويقوم متخذ القرار بتقييم هذه النتائج ومدى فاعليتها ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذه من أجله.

المبحث الرابع: الجانب التطبيقي

خصص هذا المبحث للتعرف على واقع المتغيرات المبحوثة وأهميتها من خلال إجابات أفراد العينة المبحوثة فضلاً عن تحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين المتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث ليتسنى اختبار الفرضيات الأساسية التي انطلق منها البحث.

أولاً: وصف وتشخيص بعدي البحث

١. وصف وتشخيص واقع متغير الاتصالات التنظيمية:

قيس هذا المتغير من خلال ثلاثة أبعاد ((الاتصالات الصاعدة، والاتصالات النازلة، والاتصالات الأفقية)) والجدول (٢) يوضح مستوى إجابات أفراد العينة المبحوثة عن فقرات هذا المتغير.

نستنج مما تقدم أن عملية تقييم البدائل تسم بالخاصية الإنسانية وتسم بالمنطق والمعقولة وتوقف على حسن تقييم البدائل في اتخاذ القرارات.

٤. حل مشكلة: في هذه المرحلة تتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأفضل والأنسب وفقاً لمعايير واعتبارات موضوعة يستند عليها متخذ القرار في عملية الاختيار ومن أهم هذه المعايير: (طالب المعاضدي، ٢٠٠١: ١٣٥)

- تفضيل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.
- قبول أفراد المنظمة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذها.
- مدى ملائمة كل بديل مع عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- كفاءة البديل والعائد الذي سيحققه للمنظمة في حالة اتباع البديل المختار.

الجدول (٢) مستوى إجابات أفراد العينة المبحوثة عن متغير الاتصالات التنظيمية وأبعاده

النتيجة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة المئوية للاتفاق	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الفقرات
					%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
اتفق	٠.٤٨	٠.٦٧٥	١.٤٠	%٧٦.٧	٤٦.٧	١٤	٣٠	٩	٢٠	٦	٣.٣	١	٠	٠	X ₁
اتفق	0.43	0.819	1.87	%86.6	33.3	10	53.3	16	6.7	2	6.7	2	0	0	X ₂
اتفق	0.49	1.109	2.37	%56.7	30	9	26.7	8	20	6	23.3	7	0	0	X ₃
اتفق	0.43	0.980	2.27	%63.3	23.3	7	40	12	23.7	7	13.3	4	0	0	X ₄
اتفق بشدة	0.64	1.235	2.77	%86.7	63.3	19	23.3	7	13.3	4	0	0	0	0	X ₅
اتفق	0.48	1.224	2.53	%53.4	26.7	8	26.7	8	13.3	4	33.3	10	0	0	X ₆
اتفق	0.56	1.114	2	%66.7	46.7	14	20	6	20	6	13.3	4	0	0	X ₇
اتفق بشدة	0.48	1.210	2.53	%86.7	60	18	26.7	8	13.3	4	0	0	0	0	X ₈
اتفق	0.51	1.330	2.02	%73.4	36.7	11	36.7	11	13.3	4	13.3	4	0	0	X ₉
اتفق	0.49	0.837	1.70	%76.6	53.3	16	23.3	7	23.3	7	0	0	0	0	X ₁₀
اتفق	0.43	0.850	1.97	%80	30	9	50	15	13.3	4	6.7	2	0	0	X ₁₁
اتفق	٠.٤٩	١.٠٦٣	٢.١٣	٧٣.٩%	٤٢.٧	١٣٥	٣١.٢	١٠٣	١٦.٣	٥٤	١١.٥	٣٨	٠	٠	المعدل

المصدر: من أعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسوب.

أ.م. جعفر خليل مرعي علي وآخرون: الاتصالات التنظيمية ودورها . . .

فقد كانت نسبة الاتفاق هذا العامل من قبل المبحوثين ما مقداره (٨٦.١%) ويدعم هذا المعدل قيمة الوسط الحسابي البالغة (٢.٥٣) وقيمة الانحراف المعياري البالغة (١.٢١). ومن خلال الجدول يتضح قلة التشتت في الإجابات عند قراءة الانحراف المعياري من نتيجة التحليل.

٢. وصف وتشخيص واقع متغير تعزيز القرارات الإدارية:

قيس هذا المتغير من خلال ثلاثة ابعاد (القرارات المبرجة، والقرارات شبه المبرجة، والقرارات غير مبرجة) والجدول (٣) يوضح مستوى إجابات أفراد العينة المبحوثة عن فقرات هذا المتغير.

يشير جدول (٢) أن ما نسبته (٣٧.٩%) من الإجابات كانت بدرجة (اتفق بشدة، اتفق)، وبالمقابل كانت الإجابات الأخرى بعدم الاتفاق بنسبة (١١.٥%) ويدعم هذه الإجابات قيمة الوسط الحسابي إذ بلغت (٢.١٣) والانحراف المعياري (١.٠٦). أما العامل الذي اسهم في اغناء إيجابية هذا المتغير فهو (X5) الذي ينص (يعتبر الاتصال الصاعد الأفضل في اتخاذ القرارات الإدارية) فقد كانت نسبة الاتفاق على هذا العامل من قبل المبحوثين ما مقداره (٨٦.٣%) ويدعم هذا المعدل قيمة الوسط الحسابي البالغة (٢.٧٧) وقيمة الانحراف المعياري البالغة (١.٢٣٥).

وجاء بالدرجة الثانية (X8) الذي ينص (تعتبر

الاجتماعات وسيلة اتصال فعالة في إيصال المعلومات لاتخاذ القرار)

الجدول (٣) مستوى إجابات أفراد العينة المبحوثة عن متغير تعزيز القرارات الإدارية وأبعاده

النتيجة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة المئوية للاتفاق	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الفقرات
					%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
اتفق	0.645	1.53	2.37	%76.6	63.3	19	13.3	4	0	0	16.7	5	6.7	2	X ₁₂
اتفق	0.387	0.88	2.27	%56.7	0	0	56.7	17	23.3	7	16.7	5	3.3	1	X ₁₃
اتفق	0.540	1.08	2	%56.7	43.3	13	26.7	8	16.7	5	13.3	4	0	0	X ₁₄

اتفق	0.574	1.28	2.23	%60	40	12	20	6	23.3	7	10	3	6.7	2	X ₁₅
اتفق	0.560	1.27	2.27	%53.3	36.7	11	16.7	5	23.3	7	20	6	3.3	1	X ₁₆
اتفق	٠.٥٢٨	١.٢٠	٢.٢٧	%٥٣.٣	26.7	8	٢٦.٧	٨	٢٣.٣	٧	٢٠	٦	٣.٣	١	X ₁₇
اتفق	٠.٥٥٥	١.١١	2	%66.7	46.7	14	20	6	20	6	13.3	4	0	0	X ₁₈
اتفق	0.650	1.54	٢.٣٧	%76.7	٤٠	١٢	٣٦.٧	١١	١٣.٣	٤	٦.٧	٢	٣.٣	١	X ₁₉
محايد	1.535	3.64	2.37	%60	٣٦.٧	١١	٢٣.٣	٧	٣٠	٩	٦.٧	٢	٣.٣	١	X ₂₀
اتفق	0.493	1.10	2.23	%56	٢٠	٦	٣٦.٧	١١	٣٠	٩	٦.٧	٢	٦.٧	٢	X ₂₁
اتفق	0.531	1.01	2.07	%66.7	36.7	11	30	9	23.3	7	10	3	0	0	X ₂₂
اتفق	0.434	0.90	2.07	%76.7	26.7	8	50	15	13.3	4	10	3	0	0	X ₂₃
اتفق	0.603	1.34	2.22	%64.3	٣٤.٦٥	١٢٥	٢٩.٦٦	١٠٧	١٩.٩٦	٧٢	١٢.٢٠	٤٥	٣.٠٥	١١	المعدل

المصدر: من أعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسوب.

وجاء بالدرجة الثانية (X_{19}) والذي ينص "الحلول التي يقترحها الموظف تساهم في اتخاذ القرار" فقد كانت نسبة الاتفاق المبحوثين عليه ما مقداره (٧٦.٧) ويدعم هذا المعدل قيمة الوسط الحسابي البالغة (٢.٣٧) وقيمة الانحراف المعياري (١.٥٤). في حين أن (X_{20}) والذي ينص "تقنية المعلومات مفيدة في دعم الأداء واتخاذ القرارات بالدقة والسرعة والكم" اتخذت جانب الحيادية وحقت المتغير (X_{18}) والذي ينص على "تعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات غير المبرجة أهم من تنفيذها" أدنى وسط حسابي ومقداره (٢) بانحراف معياري (١.١١) وكان نسبة الاتفاق عليها

يشير جدول (٣) أن ما نسبته (٦٤.٣) من الإجابات بدرجة (اتفق بشدة، اتفق) وبالمقابل كانت الإجابات الأخرى بعدم الاتفاق بنسبة (١٥.٢٥) ويدعم هذه الإجابات قيمة الوسط الحسابي إذ بلغت (٢.٢٢) والانحراف المعياري (١.٣٤). أما العامل الذي اسهم في اغناء إيجابية هذا المتغير فهو (X_{12}) الذي ينص "توجد صعوبات في فهم القرارات المبرجة" فقد كانت نسبة الاتفاق على هذا العامل من المبحوثين ما مقداره (٧٦.٦%) ويدعم هذا المعدل قيمة الوسط الحسابي البالغة (٢.٣٧) وقيمة الانحراف المعياري البالغة (١.٥٣).

أ.م. جعفر خليل مرعي علي وآخرون: الاتصالات التنظيمية ودورها . . .

٦٦.٧%) ونسبة عدم الاتفاق عليه (١٣.٣%) ونسبة الحياد بلغت (٢٠%) وجاءت المتغيرات الباقية بين قيمة هذين المتغيرين. ومن خلال هذا الجدول يتضح كون التشتت أكبر من المتغير السابق.

ثانياً: علاقة الارتباط والانحدار بين متغيرات البحث

١. علاقة الارتباط بين الاتصالات التنظيمية والقرارات الإدارية.

جدول (٤) علاقة الارتباط بين الاتصالات التنظيمية والقرارات الإدارية

الاتصالات التنظيمية	المتغير المستقل
٠.٧١٥**	المتغير المستجيب
	القرارات الإدارية

$P^{**} \leq 0.01$

$N = 30$

قراراتها الإدارية وهذه النتيجة تثبت الفرضية التي تنص على أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين الاتصالات التنظيمية ودورها في تعزيز القرارات الإدارية.

٢. تأثير الاتصالات التنظيمية في تعزيز القرارات الإدارية:

يتبين من الجدول (٤) أعلاه وجود علاقة ارتباط معنوية بين الاتصالات التنظيمية والقرارات الإدارية بمستوى (٠.٠١) إذ بلغت درجة الارتباط (**٠.٧١٥) وتشير هذه النتيجة على أن المنظمة المبحوثة التي اهتمت بالاتصالات التنظيمية أدت إلى تعزيز

الجدول (٥) تأثير الاتصالات التنظيمية في تعزيز القرارات الإدارية

الاتصالات التنظيمية						المتغير المستقل
T. test		F		R ₂	B	المتغير المستجيب
الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة			
٢.٢٠٢	٢.٩٦٦	٢.٥٤٠	٤.٤٠٠	٠.٤٠٤	٠.٦٧٢	القرارات الإدارية

P** ≤ 0.01

DF = ١.٢٨

N=30

أولاً: الاستنتاجات

أشرت معطيات البحث مجموعة من الاستنتاجات تمثلت بالآتي:-

١. أظهرت نتائج الدراسة الميدانية في المنظمة عينة الدراسة أن هناك اتفاقاً بين معظم الباحثين بشأن ابعاد الاتصالات التنظيمية (الاتصالات الصاعدة، الاتصالات النازلة، الاتصالات الأفقية) وعلى النحو الذي جسدها وجعل منها واقعاً فعلياً يمكن تلمسه مثلما تتحسس لأصدائه وكاد هذا الاستنتاج يأتي متفقاً مع توجهات رسالة المنظمة المبحوثة كونها قاصدة وساعياً إلى تطيرها في ميدان عملها، وقد كان بعد "الاتصال الصاعد الأفضل في اتخاذ القرارات الإدارية، من أكثر الابعاد

يتبين من الجدول (٥) نتائج تحليل الانحدار، إذ نلاحظ أن هناك وجود تأثير معنوي للاتصالات التنظيمية بوصفه متغير مستقل في تعزيز القرارات الإدارية بوصفه متغير مستجيباً، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٤.٤٠٠) وهي أكبر من قيمته الجدولية البالغة (٢.٥٤٠) عند درجة حرية (١.٢٨) وبمستوى معنوية (٠.٠١) وبلغت معامل التحديد (R₂) (٠.٤٠٤)، أما قيمة (T) فقد كانت قيمته المحسوبة (٢.٩٦٦) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢.٢٠٢) وبذلك قد تحققت الفرضية القائلة أن هناك تأثير معنوي للاتصالات التنظيمية في تعزيز القرارات الإدارية في المنظمة المبحوثة.

المبحث الخامس: الاستنتاجات والمقترحات

أ. م. جعفر خليل مرعي علي وآخرون: الاتصالات التنظيمية ودورها . . .

تواجداً في المنظمة المبحوثة بدلالة نسبة الاتفاق (٨٦.٣%)

ووسط حسابي البالغ (٢٠.٧٧) .

ثانياً: المقترحات

بناءً على ما ورد من استنتاجات خلص البحث إلى عدة مقترحات لتعزيز القرارات الإدارية في المنظمة المبحوثة وعلى النحو الآتي:-

١. كي تتمكن إدارة المنظمة المبحوثة من الاستمرار في ممارسة أنشطتها بنجاح لابد من الاهتمام المتزايد بالاتصالات التنظيمية وإعطاء دور أكبر في تعزيز القرارات الإدارية.

٢. العمل على توفير البيئة الملائمة لتعميق الثقافة والثقة المتبادلة بين المنتسبين من خلال تأسيس مبدأ التعاون والشفافية ونشر الوعي في استخدام وسائل الاتصالات الصادقة لتحقيق القرارات الدقيقة يخدم العلم والعمل في المنظمة.

٣. نوصي بفتح دورات تدريبية في الأقسام العلمية المختصة في مجالي الاتصالات التنظيمية والقرارات الإدارية لزيادة ادراك وفهم المنتسبين بأهمية هاتين المتغيرين في العمل.

٤. الاهتمام الأكثر بتقنية المعلومات في دعم وتعزيز القرارات الإدارية والذي نالت الحيادية لدى عينة البحث بوسط حسابي مقداره (٢٠.٣٧).

٢. وفيما يخص متغير تعزيز القرارات الإدارية في المنظمة المبحوثة فقد تبين من خلال ابعاد المفسرة له أن هناك اتفاقاً مرضياً بشأنها من قبل العينة المبحوثة وعلى النحو الذي يؤشر سعيها الفاعل وبالتالي توجهها الإيجابي لإقرار كل ما هو غير مألوف في الواقع المنظمي مع مراعاة الخصوصية والظروف التنظيمية والبيئية، وكان بعد (X_{12}) والذي ينص "توجد صعوبات في فهم القرارات المبرجة" من أكثر الأبعاد التي نالت اتفاق المبحوثين بنسبة (٧٦.٦%) ويدعم هذا المعدل قيمة الوسط الحسابي (٢٠.٣٧) .

٣. افصحت معطيات الدراسة الميدانية أن هناك أثراً فاعلاً تحظه الاتصالات التنظيمية في تعزيز القرارات الإدارية في المنظمة المبحوثة وعلى النحو يفصح لنا أن كل عملية من عمليات الاتصالات التنظيمية تترك فعلاً في عملية تعزيز القرارات الإدارية من منطلق أساسه أن صحة القرارات الإدارية تأتي من دقة المعلومات المتوفرة لدى صاحب القرار والذي يمكن الحصول عليها عن طريق ابعاد الاتصالات التنظيمية.

٥. بالرغم من التوصل إلى نتائج وعلاقات ارتباط وتأثير ذو دلالة معنوية في هذا البحث إلا أن الموضوع بحاجة إلى المزيد من الدراسات المعتمدة للباحثين في هذا المجال، لذا نقترح للمنظمة المبحوثة في إجراء دراسات وبحوث مماثلة في المستقبل بإضافة متغيرات أخرى تفيد وتزيد من إمكانية تعزيز القرارات الإدارية.
٦. اعتماد محمد علام، علم الاجتماع التنظيمي، ط١، مجلد١، مكتبة الانجلو العربية، القاهرة، ٢٠١٣.
٧. ثامر ياسر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، ط١، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٦.
٨. جمال الدين العويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومه للطباعة، الجزائر، ٢٠٠٥.

٩. جمال الدين العويسات، السلوك التنظيمي والتطور الإداري، دار هومه، الجزائر، ٢٠٠٢.

١٠. جيهان احمد رشتي، الأسس العلمية لنظريات الإعلام، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، القاهرة، ١٩٧٨.

١١. حسن عماد مكايوي، و د. ليلي حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، دار المصرية، ط١، القاهرة، ١٩٩٨.

١٢. الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة النظم، دار المعارف، ط٤، ١٩٨٣.

١٣. خضير كاظم حموده، وموسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، ط١، اثناء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨.

١٤. خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة، دار الكتب للطباعة، بغداد، ١٩٨٨.

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية:

١. إبراهيم العمري، الإدارة "دراسة نظرية وتطبيقية"، المغرب، ١٩٨٢.

٢. إبراهيم العمري، الإدارة "دراسة نظرية وتطبيقية"، دار المعارف المصرية، ١٩٨٢.

٣. احسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صنعاء للطباعة، ط١، ٢٠٠١.

٤. احمد مجوش، الاتصال والعولة، دار الفجر للنشر، القاهرة، ٢٠٠٨.

٥. احمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، مجلد١، ط١، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، ٢٠١٣.

أ. م. جعفر خليل مرعي علي وآخرون: الاتصالات التنظيمية ودورها . . .

١٥. داغر وصالح، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، دار الكتب للطباعة، بغداد، ٢٠٠٢.
٢٤. محمد عبد الحميد، نظريات الاعلام واتجاهات التأثير، عالم للكتب للطباعة، القاهرة، ١٩٩٧.
١٦. سمير محمد حسين، الاعلام والاتصال بال جماهير والرأي العام، عالم الكتب، القاهرة، ١٩٨٤.
٢٥. محمد قاسم القربوني، نظريات المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، ٢٠٠٠.
١٧. صلاح الدين جوهر، مقدمة في الأداء والتنظيم والتعليم، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٨٩.
٢٦. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر، عمان، ٢٠٠٠.
١٨. عادل طالب المعاضيدي، وعبد الستار محمد علي العدواني، تقانات المعلومات وتطبيقاتها، بغداد، ٢٠٠١.
٢٧. محمد ناجي الجوهر، الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية، ٢٠٠١.
١٩. عبدالرحمن عزي، الاعلام وتفكك البيانات القيمة في المنطقة العربية، مركز الطباعة الجامعة، الجزائر، ١٩٩٢.
٢٨. محمود حريم حسني، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، عمان، ٢٠٠٤.
٢٠. عبدالكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم (المفاهيم، الوظائف، العمليات)، دبي، ٢٠٠١.
٢٩. محمود عوده، الاتصال والتغيير الاجتماعي، دار المعارف، القاهرة، ١٩٧١.
٢١. علي عباس، وعبدالله بركات، وظائف منظمات الأعمال، دار المسيرة للطباعة والنشر، الجزائر، ٢٠٠١.
٣٠. ناصر قاسمي، الاتصال في المنظمة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط١، الجزائر، ٢٠٠٦.
٢٢. علي عجوه وآخرون، مقدمة في وسائل الاتصال، ط١، مكتبة المصباح، جدة، ١٩٨٩.
٣١. نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، عمان، ٢٠٠٧.
٢٣. محمد الصيرفي، الاتصال الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٧.
٣٢. ياسين محجر، ٢٠١٢ تقلاعن (أ. لوكيا الهاشمي)، ٢٠٠٦.

ثانياً: المجلات

١. حيد خضر سليمان، القرارات الإدارية ومستوى العلاقة
بمجاللات المختلفة، مجلة جامعة تكريت للعلوم الاقتصادية
والإدارية، مجلد ١٩ العدد (٥).
٣. فائزة مهدي، وبالخير، معيقات الاتصال التنظيمي، مجلة العلوم
الإنسانية والاجتماعية عدد خاص بالمتقى الدولي حول المعاناة
في العمل.

ثالثاً: باللغة الإنكليزية

٢. سليمة بوطويل، وريمه الوهابي، الاتصال التنظيمي وتأثيره على
اتخاذ القرار، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة
البويرة، ٢٠١٥.
1. Kotler, P & Armstrong, Q (2008) Principles of marketing, twelfth, pearson-prentice Hall.
 2. Robbins, S.P., (2001), Organizational Behavior, ninth edition, Nre Delh: prentice – Hall of India private limited.
 3. www.altaakhipress.com @printart.

أ.م. جعفر خليل مرعي علي وآخرون: الاتصالات التنظيمية ودورها . . .

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة التقنية الشمالية

المعهد التقني الموصل

قسم تقنيات إدارة مكتب

م/استمارة الاستبيان

عزيزي المنتسب

تحية طيبة وبعد . . .

تتضمن الاستمارة مجموعة من مؤشرات تتعلق بموضوع "الاتصالات التنظيمية ودورها في تعزيز القرارات الإدارية" وتعد هذه الاستمارة مقياساً يعتمد عليه لأغراض البحث العلمي، وأن تفضلكم بالإجابة المناسبة يسهم في الحصول على نتائج دقيقة ما يعزز أهداف البحث، علماً بأن الإجابة تستخدم حصراً لأغراض البحث العلمي دون ذكر الاسم . . .

الباحثان

جعفر خليل مرعي علي

د. فاطمة جعفر حبيب

احمد راكان محمد الطيار

الملاحق

المحور الأول: الاتصالات التنظيمية ضمن المستويات الإدارية

ت	الاستبيان	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١.	حسب رأيك يسهل الاتصال مع المسؤول الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار الصحيح؟					
٢.	يعتبر الاتصال الصاعد أفضل أنواع الاتصال؟					
٣.	يعتبر الاتصال النازل أفضل أنواع الاتصال؟					
٤.	يعتبر الاتصال الأفقي أفضل أنواع الاتصال؟					
٥.	يعتبر الاتصال الصاعد الأفضل في اتخاذ القرارات؟					
٦.	يعتبر الاتصال النازل الأفضل في اتخاذ القرارات؟					
٧.	يعتبر الاتصال الأفقي الأفضل في اتخاذ القرارات؟					
٨.	هل تعتبر الاجتماعات من وسائل الاتصال الصاعدة هي فعالة لا إيصال المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار؟					
٩.	هل يساهم الاتصال الصاعدة في تقديم معلومات تسهل تطبيق القرارات؟					
١٠.	هل يساهم الاتصال النازل في تقديم معلومات تسهل تطبيق القرارات؟					
١١.	هل يساهم الاتصال الأفقي في تقديم معلومات تسهل تطبيق القرارات؟					

المحور الثاني: القرارات الإدارية في المنظمات

ت	الاستبيان	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١٢.	حسب رأيك هل توجد صعوبات في فهم القرارات المبرجة؟					
١٣.	هل توجد صعوبات في فهم القرارات شبه المبرجة؟					
١٤.	هل توجد صعوبات في فهم القرارات غير المبرجة؟					
١٥.	هل تقوم مؤسستك بمناقشة القرارات مع المستوى الأدنى إدارياً؟					
١٦.	تعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات المبرجة أهم من تنفيذها؟					
١٧.	تعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات شبه المبرجة أهم من تنفيذها؟					
١٨.	تعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات غير المبرجة أهم من تنفيذها؟					
١٩.	هل تعتقد ان الحلول التي يقترحها الموظف لمشاكل العمل تساهم في اتخاذ القرار؟					
٢٠.	هل تعتقد استخدام تقنية المعلومات مفيدة في دعم الأداء واتخاذ القرارات المناسبة بالسرعة والدقة والوقت والكم؟					
٢١.	هل ترى أن القرارات المبرجة متناقضة؟					
٢٢.	هل ترى أن القرارات شبه المبرجة متناقضة؟					
٢٣.	هل ترى أن القرارات غير المبرجة متناقضة؟					