



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد- الطارف-

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID – EL-TARF-

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion



الرقم التسلسلي:

السنة الجامعية: 2021 / 2022

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر
تحت عنوان:

أثر الاتصال الداخلي على فعالية عملية اتخاذ القرارات
في المؤسسة

تخصص: إدارة إستراتيجية

تحت إشراف:

د. نعيجي عبد الكريم

من إعداد الطلبة:

رحابي نور الهدى حيزية

بوشمال فتيحة



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID – EL-TARF-

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

الرقم التسلسلي:

السنة الجامعية: 2022 / 2021

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر
تحت عنوان:

أثر الاتصال الداخلي على فعالية عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة
- دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الطارف -

تخصص: إدارة إستراتيجية

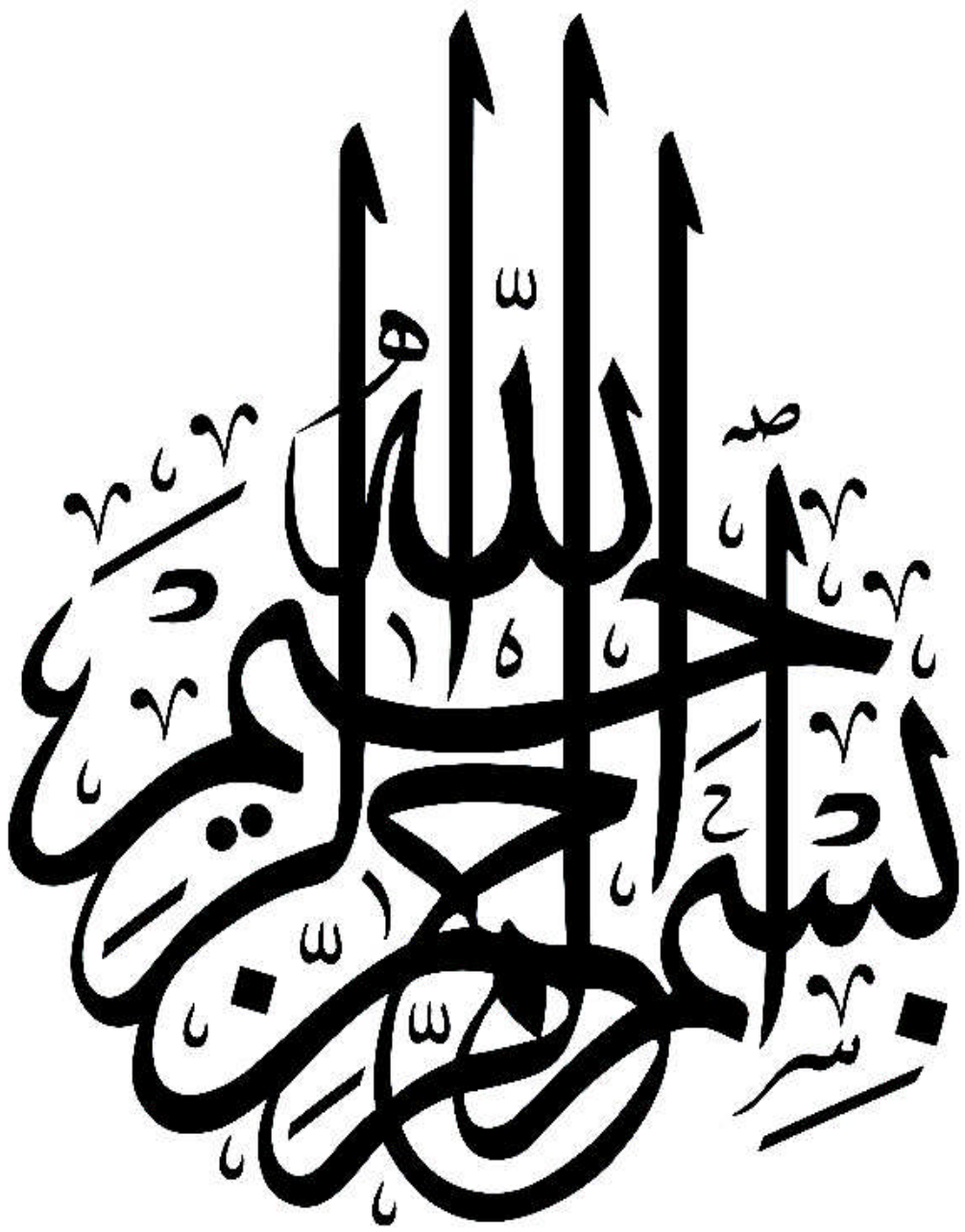
تحت إشراف:

د. نعيجي عبد الكريم

من إعداد الطالبتين:

رحابي نور الهدى حيزية

بوشمال فتيحة



ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر الاتصال الداخلي على فعالية عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة، وقد قمنا بدراستنا الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر -لولاية الطارف-. لتحقيق ذلك اعتمدنا على المنهج الوصفي والتحليلي الذي كان ملائماً لدراستنا من أجل وصف الظاهرة ثم تحليل البيانات المستقاة من ميدان الدراسة للوصول إلى الإجابة على التساؤلات، وأجريت هذه الدراسة على عينة قدرها (30) مفردة. وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها: أن الاتصال الرسمي أكثر أنواع الاتصال مساهمة في عملية اتخاذ القرارات في مؤسسة اتصالات الجزائر -لولاية الطارف-، كما توصلت إلى وجود تأثير للمشاركة على فعالية اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى وجود علاقة متبادلة بين الاتصال الداخلي واتخاذ القرار، كما تأكد لنا أن الإتصال الداخلي يساهم بدرجة كبيرة في عملية اتخاذ القرارات. وقد أوصت الدراسة للقيام أكثر باجتماعات دورية مع الموظفين بهدف مناقشة المعوقات التي تؤثر على اتخاذ القرارات، والعمل على إيجاد حل لها، كذلك أوصت على عدم إتباع التسلسل الإداري لضمان الفعالية لبعض القرارات. كما أوصت على ضرورة توفير أجهزة الاتصال الحديثة وتعميمها على كل الموظفين وتفعيل الإدارة الإلكترونية من أجل تحقيق اتصال داخلي ناجح وفعال.

الكلمات المفتاحية: اتصال داخلي، اتخاذ القرارات، مشاركة، قرارات صائبة، اتصالات الجزائر.

Abstract

This study aims to measure the impact of internal communication on the effectiveness of the institution's decision-making process, and we have conducted our field study at the Algiers Communications Foundation for the State of Tarf. To achieve this, we relied on the descriptive and analytical approach that was appropriate for our study to describe the phenomenon and then analyze the data from the field of study to answer questions, and this study was conducted on a sample of 30 individuals. This study found a range of findings including: that formal communication is the most contributing type of communication to the decision-making process at the Algiers Communications Corporation the state of Tarf, and the presence of an impact of participation on the effectiveness of decision-making, in addition to a mutual relationship between internal communication and decision-making, and we have been assured that internal communication contributes significantly to the decision-making process. The study recommended more regular meetings with staff to discuss the obstructions affecting decision-making and work to find a solution to them, It also recommended that the administrative sequence should not be followed to ensure the effectiveness of some decisions. It also recommended the need to provide modern communication devices and disseminate them to all employees and activate electronic management in order to achieve successful and effective internal communication.

Keywords: intercom, decision-making, participation, right decisions, Algerian communications.

- إهداء -

إلى أمي... من أرتاح عند مساع صوتها و رؤية وجهها وأسكن بلمسة من يدها

و دعوة من قلبها و ضمة لفؤادها إليك يا رمز العطاء...

إلى من أفتخر لكونه والدي، إلى من هو للخيرات دليلي ومرشدي

إلى حبيبي وتاج رأسي، إليك يا رمز الحكمة... والدي العزيز.

إلى من شاركوني نسيم الحياة منذ أول نفسٍ وعاشوا براءتي وشقاوتي،

تحت سقف أسرتي... إخوتي.

إلى زملاء الدراسة وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون وفي أصعدة كثيرة

أقدم لكم هذا البحث، وأتمنى أن يجوز على رضاكم.

نور الهدى حيزية

- إهداء -

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين الكرمين

إلى زوجي وأولادي نضال، يحي، قصي..

إلى إخوتي وأخواتي وإلى كل من له فضل في تعليمي

إلى كل هؤلاء كل الشكر والتقدير.

فتيحة

- شكر و عرفان -

بعد شكر الله تعالى وحمده على نعمه وفضله ودوام الصحة والعافية
أتقدم بالشكر إلى كل من ساندني وقدم لي يد العون لإتمام هذا العمل بصفة عامة،
وإلى الأستاذ "نعيجي عبد الكريم" بصفة خاصة لقبوله الإشراف على هذه الدراسة المتواضعة
من خلال تقديم توجيهاته وإرشاداته القيمة.
وإلى كافة أساتذة وموظفي كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -
كما أتقدم بالشكر إلى كل من ساندني ولو بكلمة طيبة،
إلى كل هؤلاء كل الشكر والتقدير والاحترام.

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
24	شكل العجلة	شكل رقم (1-1)
24	شكل الدائرة	شكل رقم (2-1)
25	شكل السلسلة	شكل رقم (3-1)
25	شكل الكامل المتشابك	شكل رقم (4-1)
72	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف	شكل رقم (1-3)
78	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	شكل رقم (2-3)
79	توزيع أفراد العينة حسب السن	شكل رقم (3-3)
80	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	شكل رقم (4-3)
81	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	شكل رقم (5-3)
82	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	شكل رقم (6-3)

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
58	أغراض الاتصال الرسمي	جدول رقم (1-2)
78	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	جدول رقم (1-3)
79	توزيع أفراد العينة حسب السن	جدول رقم (2-3)
80	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	جدول رقم (3-3)
81	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	جدول رقم (4-3)
82	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	جدول رقم (5-3)
83	أكثر أنواع الاتصال استخداما في مؤسسة اتصالات الجزائر -الطارف-	جدول رقم (6-3)
84	كيفية تداول الاتصال الرسمي في مؤسسة اتصالات الجزائر -الطارف-	جدول رقم (7-3)
84	كيفية تداول الاتصال الغير رسمي باتصالات الجزائر -الطارف-	جدول رقم (8-3)
85	وسائل الاتصال السائدة في مؤسسة اتصالات الجزائر -الطارف-	جدول رقم (9-3)
86	الطرق الأكثر فعالية في إيصال المعلومات بالمؤسسة محل الدراسة	جدول رقم (10-3)
86	طبيعة المعلومات المنقولة	جدول رقم (11-3)
87	مدى غموض المعلومات المنقولة	جدول رقم (12-3)
87	اتصال المدير مباشرة بالموظفين	جدول رقم (13-3)
88	وسيلة الاتصال من طرف المدير	جدول رقم (14-3)
89	الاتصال بين المصالح والمكاتب داخل المؤسسة	جدول رقم (15-3)
89	العلاقة ما بين الرؤساء في العمل	جدول رقم (16-3)

90	كيفية التواصل بالرؤساء	جدول رقم (3-17)
91	يوضح تحليل نتائج فقرات المحور الثاني	جدول رقم (3-18)
92	مدى سماح الإدارة للموظفين بالمشاركة والتعبير عن آرائهم	جدول رقم (3-19)
93	مدى رضا الموظف على معظم القرارات التي اتخذت من طرف الرؤساء	جدول رقم (3-20)
93	مدى استشارة الموظف في اتخاذ القرار	جدول رقم (3-21)
94	عدم الاستشارة راجع لعدم سماح المنصب بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات	جدول رقم (3-22)
94	طبيعة القرارات المستخدمة في مؤسسة محل الدراسة	جدول رقم (3-23)
95	مدى التقييم لطبيعة القرارات	جدول رقم (3-24)
95	مدى اعتقاد تواجد تباعد بين الموظفين والإدارة بخصوص مشاركتكم في اتخاذ القرارات	جدول رقم (3-25)
96	يوضح تحليل نتائج فقرات المحور الثالث	جدول رقم (3-26)
97	مدى مواجهة الموظف صعوبات في التواصل مع من أعلى منه	جدول رقم (3-27)
97	مدى شعور أن الرؤساء لا يتقبلون أي أفكار يقدمها الموظفون المرؤوسين لهم في مجال العمل	جدول رقم (3-28)
98	وجود صعوبات في فهم الأهداف من القرارات التي تتخذ أثناء الاجتماعات التي يقوم بها رؤساؤك	جدول رقم (3-29)
99	قلة الخبرة لدى الموظفين بالإدارة تؤثر على فاعلية الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرارات	جدول رقم (3-30)
99	مدى وجود تأثير للاتصال الداخلي على اتخاذ القرارات	جدول رقم (3-31)
100	تقييم الاتصال الداخلي	جدول رقم (3-32)
101	تحليل نتائج فقرات المحور الرابع	جدول رقم (3-33)

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
الملحق رقم 01	استمارة الاستبيان
الملحق رقم 02	قائمة الأساتذة المحكمين
الملحق رقم 03	مخرجات الـ (SPSS)
الملحق رقم 04	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الطارف

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	ملخص
II	Abstract
III	إهداء
IV	إهداء
V	شكر وعرفان
Vi	قائمة الأشكال
Vii	قائمة الجداول
IX	قائمة الملاحق
X	فهرس المحتويات
11 -1	مقدمة
41 -12	الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الاتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرارات
13	تمهيد
14	المبحث الأول: الاتصال الداخلي
14	1. مفهوم الاتصال الداخلي، أهميته وأهدافه
17	2. خصائص الاتصال الداخلي وأنواعه
20	3. عناصر ووظائف الاتصال الداخلي
22	4. وسائل، أشكال ومعوقات الاتصال الداخلي

27	المبحث الثاني: عملية اتخاذ القرارات
28	1. مفهوم عملية اتخاذ القرار وأهميته
30	2. عناصر عملية اتخاذ القرار وأنواعه
35	3. مراحل وخصائص عملية اتخاذ القرارات
37	4. نماذج اتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة فيها
41	خلاصة الفصل الأول
67 – 42	الفصل الثاني: الربط بين الاتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرارات
43	تمهيد
44	المبحث الأول: الاتصال الداخلي والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات
44	1. مفهوم المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وأهميتها
45	2. أساليب وفنون المشاركة في عملية اتخاذ القرارات
49	3. طرق المشاركة في عملية اتخاذ القرارات ومزاياها
51	4. التفاعل بين المشاركين في عملية الاتصال داخل المؤسسة
54	المبحث الثاني: العلاقة بين الاتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرارات
54	1. مساهمة الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرارات
56	2. معوقات الاتصال الداخلي وأثرها على اتخاذ القرارات
57	3. علاقة الاتصال الرسمي والغير رسمي بعملية اتخاذ القرارات
63	4. تحديد نوعية العلاقة بين الاتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرارات
64	5. أثر قنوات الاتصال الحديثة على عملية اتخاذ القرار
67	خلاصة الفصل الثاني

106 – 68	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
69	تمهيد
70	المبحث الأول: بطاقة تعريفية حول المؤسسة
70	1. لمحة تاريخية حول نشأة اتصالات الجزائر لولاية الطارف
72	2. الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف
73	3. مهام وأهداف المؤسسة
74	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
74	1. منهجية الدراسة الميدانية
75	2. الأدوات المستخدمة في الدراسة
77	3. حدود ومجتمع الدراسة
78	المبحث الثالث: تحليل البيانات ومناقشة النتائج
78	1. عرض وتحليل البيانات
103	2. عرض نتائج الدراسة الميدانية
106	خلاصة الفصل الثالث
110 – 107	خاتمة
116 – 111	قائمة المراجع
117	الملاحق

المقدمة

يعتبر الاتصال الوسيلة الوحيدة المستعملة لتبادل الأفكار والآراء والخبرات في جميع مراحل نمو الكائن البشري، بغض النظر عن انتمائه أو ثقافته أو جنسه، وإن اختلفت وسائله في الماضي والحاضر إلا أن نقل الأفكار والأحاسيس والتجارب والعواطف والأوامر والمعلومات بصفة عامة يتطلب اتصال بين إنسان وآخر، ولكي يحافظ الإنسان على كل تلك الثروات المعرفية العلمية كان لزاما عليه أن ينقل هذه المعلومات لغيره حتى يكمل ما أنجزه الأول. بهذه الكيفية أصبح الإنسان المعاصر يملك قاعدة غنية بالأفكار والمعلومات في شتى المجالات. وبما أن الحاجة للمعلومات لم ولن تنتهي فإن الإنسان لا يزال في سباق لكسب المزيد من الأفكار في محيط يغلب عليه الطابع الرسمي لتجسيد دور مهم ينجزه الإنسان في منظمة غنية بأنواع وأشكال عديدة من الاتصال الذي يعد إلا الرابط الوحيد بين مختلف الجهود المبذولة في المنظمة وإلا كيف يدرك العمل والفارق بين ما يجب القيام به وما تم إنجازه فعلا وكيف يدرك العامل الوظيفة التي يؤديها كل يوم خاصة إذا كان العمل يتميز بالحركية، وكان ذلك على مستوى منظمة كبيرة الحجم، فكلما كان حجم المنظمة كبيرا كلما ازدادت عملية الاتصال أهمية لتغذية عملية اتخاذ القرارات التي تصبح هي الأخرى أكثر تعقيدا.

رغم التزايد المستمر والتكثيف في استخدام تكنولوجيا المعلومات والنماذج الكشفية ونماذج التوقع لما سيكون في اتخاذ القرارات إلا أن ذلك كله لا يقلل من أهمية الفرد كمركز اتخاذ القرارات والاتصال الداخلي هو الوسيلة الوحيدة لبعث النشاط في المنظمة وحتى القرارات التي تتخذ فإنها في نفس الوقت رسائل تبعث إلى الجهات المعنية في التنظيم، وتزداد أهمية ذلك عندما نعرف أن عملية اتخاذ القرارات من المهام الجوهرية للمدير مما أدى بهذه العملية إلى أن توصف على أنها "قلب العمليات الإدارية"، وأن كل الأنشطة التي تنجز في المنظمات مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني، لهذا يوصف المدير على أنه متخذ قرارات وأن قدرته على اتخاذ القرارات وحققه النظامي في اتخاذها هو الذي يميزه عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري.

من هنا أصبحت عملية اتخاذ القرارات محور العملية الإدارية وأصبح مقدار النجاح الذي تحققة أية منظمة يتوقف على قدرة وكفاءة المدير على اتخاذ القرارات المناسبة باعتبار أن هذه العملية تشمل كل جوانب التنظيم الإداري وأن أي تفكير في العملية الإدارية ينبغي أن يركز على أسس وأساليب اتخاذ القرارات. وباعتبار أن هذه العملية مرتبطة بالدرجة الأولى بعمل الإنسان فإن من الواجب دراسة هذه العمليات الإنسانية الهامة من وجهة علم النفس للتعرف على أحسن الطرق والمناهج التي يستحسن إتباعها في معاملاتنا اليومية سواء في حياتنا اليومية أو على مستوى التنظيمات المتنوعة والمعقدة في الوقت الحاضر والمستقبل. ولا يتم هذا إلا بإعطاء هذه الدراسات طابعا عمليا تدعمه مقاييس علمية تمكن المختصين من تحليل هذه العمليات الإنسانية التي يهتم بها مسيري الموارد البشرية على مستوى المنظمات والواقع الذي يعيشه العالم بصفة عامة والمنظمات يفرض علينا الانضمام إلى أكثر من تنظيم واحد سواء من الناحية السياسية أو المهنية أو التربوية

أو العلمية... إلخ، كلها تنظيمات تفرض علينا التواصل بأشكال مختلفة واتخاذ قرارات متعددة خاصة إذا تقيّد الشخص بمسؤوليات في هذه التنظيمات.

1- إشكالية الدراسة

وبما أننا بصدد معرفة أثر الاتصال الداخلي على فعالية اتخاذ القرارات في المؤسسة فإن الإشكالية الجوهرية لهذه الدراسة تتمحور في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو أثر الاتصال الداخلي على فعالية عملية اتخاذ القرارات بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الطارف؟

وتنبثق عن السؤال الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يساهم الاتصال الرسمي ووسائل الاتصال الالكترونية في عملية اتخاذ القرارات بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الطارف؟
- هل هناك تأثير للمشاركة في اتخاذ قرارات صائبة بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الطارف؟
- هل تؤثر معوقات الاتصال الداخلي على اتخاذ القرارات بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الطارف؟

2- فرضيات الدراسة

بناء على التساؤلات السابقة تم وضع الفرضيات التالية:

- يساهم الاتصال الرسمي ووسائل الاتصال الالكترونية في عملية اتخاذ القرارات بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الطارف؛
- للمشاركة تأثير في اتخاذ قرارات صائبة بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الطارف؛
- تؤثر معوقات الاتصال الداخلي على اتخاذ القرارات بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الطارف.

3- الدراسات السابقة

لابد على الباحث أن يطلع على الدراسات والبحوث التي سبقت بحثه والتي لها علاقة بموضوع دراسته وذلك تجنباً للتكرار وتفادي السرقة العلمية، وتفادياً لأخطاء الآخرين كما يسمح له ذلك بفهم الموضوع أكثر ومعرفة الخطوات الصحيحة لانجازه، واعتمدنا في دراستنا على ثلاث دراسات سابقة وهي:

3-1 الدراسة الأولى

للباحث قادري مُجد بعنوان "الاتصال الداخلي في المؤسسة بين النظرية والتطبيق": دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة بمغنية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- محاولة جمع أهم المعطيات النظرية حول مفهوم الاتصال وأهميته داخل المؤسسة ؛
- إبراز أهمية بناء إستراتيجية اتصالية داخلية ؛
- الكشف عن أهم انعكاسات العوائق الاتصالية على تسيير المعلومة في المؤسسة؛
- تحديد موقع العامل البسيط من الإعلام داخل المؤسسة.

- لقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، أما أداة جمع البيانات فتمثلت في الاستبيان.

وقد توصلت هذه الدراسة للنتائج الآتية:

- نسبة كبيرة من أفراد المنظمة لا يحسنون استخدام الإعلام الآلي والانترنت؛
- الجهل بوجود خلية اتصال ما يكرس نقص المعلومات في المؤسسة؛
- عدم قدرتهم على اتخاذ القرارات وبالتالي فهذا يؤثر على استقلاليتهم وهو ما يفسر أن فعالية الاتصال ضعيفة داخل المؤسسة المعنية؛

- لازالت الجزائر متأخرة جدا في مجال اتصال المؤسسات، إضافة إلى أنها بعيدة كل البعد عن المعايير التي تفرض الاستفادة من البحوث والدراسات الأكاديمية تماشيا مع التطورات الحاصلة في المجال.

وأهم ما أوصت به هذه الدراسة:

- التأكيد على أهمية مواضيع الاتصال الداخلي وضرورة استغلالها من طرف المؤسسات الاقتصادية والوطنية؛
- إسناد المهمة لأهل الاختصاص الأمر الذي سيؤدي إلى مردودية كبيرة.

3-2 الدراسة الثانية:

للباحثتين: سكودارلي حياة، ظريف نورة بعنوان: "الاتصال ودوره في ترشيد قرارات المؤسسة: دراسة حالة المخبر الصيدلاني الجزائري LPA"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد آكلي مُجّد أولحاج، البويرة، 2012.

هدفت الدراسة إلى:

- اكتساب مفاهيم حول الاتصال وعملية اتخاذ القرارات؛
- معرفة واقع الاتصال ودوره في اتخاذ القرارات في المؤسسة المستقبلية؛
- إبراز مدى أهمية الاتصال في المؤسسة من خلال بناء إستراتيجية فعالة للاتصال.

- لقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

كما استخلصت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:

- أن المؤسسات حاليا تعاني من عدة مشاكل تحد من تحقيق أهداف الاتصال بكفاءة وفعالية مما يؤدي إلى نقص المعلومة، وبالتالي نقص الأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي ونقص فعالية القرارات؛
- أن المؤسسات الجزائرية واعية بأهمية الاتصالات وتقدر أهميتها فيما يخص عملية اتخاذ القرارات، إلا أنها في أرض الواقع لا توليه اهتماما رغم حاجاتها الماسة لعملية الاتصالات في المراقبة والتسيير والتنسيق بين مختلف نشاطاتها وهياكلها؛

- التطور والتغيير في البيئة الحديثة أصبح يفرض على المؤسسة استخدام تقنيات الاتصال الحديثة التي تتماشى مع التقدم التكنولوجي الحاصل لغرض اتخاذ القرار.

ومن أهم ما أوصت به هذه الدراسة ما يلي:

- إدراج قسم خاص بالإعلام والاتصال قد يكون تابع لمديرية الموارد البشرية يهتم بالاتصال الداخلي ومديرية التسويق تهتم بالاتصال الخارجي أو وضع مديرية قائمة بحد ذاتها تتفرع منها مصلحتين للاتصال الداخلي والاتصال الخارجي؛
- تصميم نظام معلومات يستجيب لمتطلبات نظام الاتصال الفعال وهذا يشكل قفزة نوعية في مجال التسيير الحديث بالنسبة للمؤسسة؛
- تحسين صورة المؤسسة في ذهن الزبائن ويتم ذلك عن طريق الوسائل الإعلامية مثل: التلفزيون والإذاعة من خلال تمويل حصص تلفزيونية، والصحافة المكتوبة كنشر مقالات للتعريف بالمؤسسة ومنتجاتها؛
- تنظيم زيارات على مستوى المؤسسة سواء فيما يخص الوفود الأجنبية الرسمية أو طلبة المعاهد والجامعات والأساتذة والباحثين؛
- توسيع دائرة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة لغرض الحصول على المعلومات بالقدر الكافي والتي تساهم في ترشيد قرارات المؤسسة.

تختلف هذه الدراسة عن دراستها في كونها تناولت الاتصال بصفة عامة، أما نحن فتطرقنا للاتصال الداخلي بصفة خاصة.

3-3 الدراسة الثالثة

للباحثة: ريان وحشي بعنوان "دور الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرار بالإدارة المحلية"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة أنواع الاتصال الداخلي في بلدية سيقوس؛
- التعرف على وسائل الاتصال الداخلي التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار داخل بلدية سيقوس؛

- تفسير مدى تأثير معوقات الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرار داخل بلدية سيقوس.
 - وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي من أجل الحصول على معلومات وافية ودقيقة وتصوير الواقع الاجتماعي.
 - توصلت هاته الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتمثل في:
 - نوع الاتصال الأنسب هو الاتصال الرسمي وذلك لطبيعة العمل الإداري الذي يتطلب ذلك؛
 - الاتصال غير الرسمي يساهم في نجاح الاتصال الداخلي داخل البلدية وذلك لسهولة استخدامه ومرونته؛
 - الاتصال الداخلي يؤثر في عملية اتخاذ القرار؛
 - المعوقات الاتصالية هي التي تؤثر على اتخاذ القرار؛
 - اقتراحات الرؤساء لرفع فعالية الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرار هي المشاركة والتشاور في اتخاذ القرارات لأن معظمها ناتج عن مجهودات فردية.
 - ومن أهم ما أوصت به هذه الدراسة ما يلي:
 - العمل على تشجيع الاتصالات الداخلية بين الموظفين؛
 - إنشاء خلية اتصال فعالة للقيام بالأنشطة الاتصالية والوقوف على تسييرها وتوضيح الدور المنوط بها بين الجميع؛
 - تدعيم ثقافة الإتصال بين الموظفين للتقليل من الصعوبات الاتصالية بينهم.
- ما يميز دراستنا على الدراسات السابقة:

في دراستنا الحالية المعنونة تحت "أثر الاتصال الداخلي على فعالية عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة" قمنا بدراسة الفعالية عكس الدراسات السابقة التي درست الدور، كما أننا اخترنا أن تكون دراستنا الميدانية "بمؤسسة اتصالات الجزائر" نظرا لما لها من مميزات عن باقي المؤسسات من أهمها أنها خدمية وتنشط على المستوى الوطني كما أنها تسعى في الآونة الأخيرة إلى إحداث نقلة نوعية على المستوى التكنولوجي في مجال الاتصالات، وهذا ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة.

4- أسباب اختيار الموضوع

للقيام بعملية بحث علمي يعد الباحث نفسه مدفوعا بأسباب موضوعية وأخرى ذاتية وهي كالآتي:

أ. أسباب ذاتية

- الرغبة الشخصية والعلمية في دراسة هذا الموضوع؛
- إثراء معارفنا وتوسيعها في موضوع الإتصال واتخاذ القرار؛
- الميل إلى هذا الموضوع (الاتصال الداخلي واتخاذ القرار داخل المؤسسة) من خلال الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع والرغبة في إجراء دراسة ميدانية تتناول العلاقة والأثر بين المتغيرين بين الاتصال الداخلي واتخاذ القرار في المؤسسة.

ب. أسباب موضوعية

- تسليط الضوء على أهمية الإتصال الداخلي ومساهمته في اتخاذ القرارات داخل مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الطارف؛
- معرفة الأسباب التي تعيق عملية الاتصال الداخلي واتخاذ القرار داخل المؤسسة؛
- معرفة دور الاتصال الداخلي ومدى مساهمته في فعالية اتخاذ القرارات الرشيدة والفعالة داخل المؤسسة؛
- وفرة المراجع النظرية في الموضوع والحاجة إلى دراسة تطبيقية لها؛
- للأهمية البالغة التي يحضها هذا الموضوع في جميع المنظمات مهما كان نشاطها.

5- أهمية الدراسة

تتضح أهمية الدراسة من خلال أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة ودوره في ضمان توفير المعلومات ومدى تحقيق المؤسسة لأهدافها باتخاذ القرارات الصائبة من خلال مختلف البدائل ومختلف التقنيات المطبقة في ذلك. كما تتضح أهميتها لأنها تعالج أحد أهم المواضيع التي لها علاقة مباشرة بالفرد داخل المؤسسة فالإتصال يكون بين الأفراد بالاعتماد على أساليب ووسائل معينة، كما أن القرار يكون متخذ من قبل الأفراد.

6- أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- اكتساب معرفة ومفاهيم حول الاتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرارات؛
- التعرف على نوع الاتصال المستخدم داخل مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الطارف؛
- معرفة الوسائل الاتصالية المساهمة في عملية اتخاذ القرارات في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الطارف؛
- إبراز أثر الاتصال الداخلي وفعاليته في عملية اتخاذ القرارات باتصالات الجزائر لولاية الطارف.

7- حدود الدراسة

أ. حدود مكانية

أجريت هذه الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الطارف.

ب. حدود زمانية

تمت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2021 / 2022 حيث قمنا بجمع المراجع المتعلقة بموضوع دراستنا وكان ذلك مع بداية السداسي الثاني.

أما الجانب التطبيقي للدراسة كان في الفترة الممتدة من 24 أبريل إلى 24 ماي 2022.

8- منهج الدراسة

نظرا لطبيعة الموضوع فإن المنهج التحليلي الوصفي هو الأكثر ملائمة وموافقة للموضوع مع استعمال أسلوب دراسة الحالة، فالأسلوب الوصفي يساعد على تكوين القاعدة النظرية المستوحاة لمختلف المراجع، وهذا الأسلوب مناسب لتقرير الحقائق والتعريف بمختلف المفاهيم ذات الصلة بالموضوع.

هذا في الجانب النظري أما في الجانب الميداني فقد اعتمدنا على منهج دراسة الحالة باعتباره منهجا مناسباً للموضوع عند إسقاط الدراسة النظرية على دراسة الحالة.

ولهذا الغرض يتم الاستعانة خاصة في الدراسة النظرية الأدوات التالية: الكتب، المذكرات العلمية والمجلات العلمية.

كما اعتمدنا في الدراسة الميدانية على ما يلي:

الاستمارة والملاحظة: من خلال التحدث إلى مجموعة العينة يوميا طوال فترة التربص وملاحظة وتسجيل كل العمليات الإدارية في المؤسسة، ثم توزيع عدد من الاستمارات على مجموعة عينة الدراسة ومراقبة رد فعلهم عند الإجابة على أسئلة الاستمارة.

9- هيكل الدراسة

تمت دراسة البحث وفق خطة اشتملت على ثلاثة فصول سبقتهم مقدمة عامة وملخص عام، وتليهم خاتمة عامة تحتوي على أهم النتائج المتحصل عليها في الجانب النظري والتطبيقي إضافة إلى بعض التوصيات وآفاق الدراسة.

فقد تناولنا فصلين نظريين وفصل تطبيقي كما يلي:

● الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الاتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرارات

تم تقسيم الفصل إلى مبحثين: المبحث الأول تطرقنا فيه إلى الاتصال الداخلي وفي المبحث الثاني تناولنا عملية اتخاذ القرارات.

● الفصل الثاني: الربط بين الاتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرارات

تم تقسيمه إلى مبحثين حيث المبحث الأول: تضمن الاتصال الداخلي والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات والمبحث الثاني تضمن العلاقة بين الاتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرارات.

● الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة الطارف-

تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث حيث كل من المبحث الأول يشمل بطاقة تعريفية حول المؤسسة والمبحث الثاني تضمن الإجراءات المنهجية للدراسة أما المبحث الثالث تم فيه عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

10- صعوبات الدراسة

لقد واجهتنا عدة صعوبات أهمها:

- تكرار نفس المعلومات في العديد من الكتب، وصعوبة الترجمة إلى اللغة العربية؛
- عدم تجاوب مؤسسة اتصالات الجزائر مع متطلبات إجراء البحوث، فهي تكتفي بتقديم المعلومات سطحياً فقط؛
- صعوبة الدراسة الميدانية لارتباط الموضوع بالسلوكيات والقيم والمعتقدات لدى الأفراد واعتمادها على الظواهر الغير مادية.

11- المفاهيم الأساسية

الاتصال: هو "مجموعة الأفعال والتعبيرات والأشكال التي تتم بين بني البشر بغرض الإبلاغ والإيحاء والإملاء للعواطف والأفكار، ونقل المعاني المشتركة لأغراض الإقناع المبني على الحقائق والأدلة والشواهد".

الاتصال الداخلي: عبارة عن "علاقات العمل بين مختلف الخلايا المكونة لهيكل المنظمة وأنماط وطرق العمل (نظم المعلومات، المبادلات،...) وبالمعنى الدقيق هو التعريف بالممثلين وقدراتهم".

القرار: "القرار بمفهومه البسيط يهدف إلى التوصل إلى حل مشكلة ما أو مواجهة مواقف محتملة تنبأ بها أو يهدف إلى تحقيق أهداف مخطط لها مسبقاً".

اتخاذ القرار: هو "وسيلة اختيار مدرك لأحسن البدائل المتاحة محققاً لأكبر عائد أو أقل كلفة أو محققاً الأهداف المطلوبة".

المشاركة: هي عبارة عن "إشراك المرؤوسين والمنفذين مع رؤسائهم في صنع القرارات الإدارية المختلفة والمتعلقة بالتخطيط للعمل وتنظيم الجهود اللازمة لأدائه وتنفيذه والرقابة على هذا التنفيذ".

الفصل الأول :

مفاهيم أساسية حول الاتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرارات

تمهيد

للاتصال الداخلي دور مهم وحيوي في عمل أي نظام، وذلك لأن فاعلية العملية الإدارية في مؤسسة تتوقف على فعالية وكفاءة أساليب وقنوات الاتصالات المختلفة، والتي تربط بين وحدات الإدارة وبين المجتمع الذي يتفاعل ويتعامل معه، ومن خلالها أيضا ترد المعلومات من مختلف أرجاء النظام إلى الإدارة وتصدر التعليمات والتوجيهات إلى العاملين، فيستطيع القادة التنسيق مع مرؤوسيهم والتأثير في سلوكهم الوظيفي، وتوجيه جهودهم للوصول إلى مستوى الأداء الفعال والأمثل، فعملية الاتصال من أهم الوسائل التنفيذية التي لا يمكن لأي إدارة القيام بواجباتها دون استخدامها، لأنه يشكل العنصر المشترك بين جميع العمليات الإدارية، حيث كلما كانت عملية الاتصال أكثر كفاءة وفعالية كلما أمكن تمرير المعلومات إلى الأطراف المسؤولة عن اتخاذ القرارات داخل المؤسسة بشكل مرن وفي الوقت المناسب. كما أن هذه الأخيرة تبنى أساسا على معطيات معينة من أهمها توفر المعلومات الصحيحة ذات الصلة بالموضوع المطلوب لاتخاذ القرار بشأنه، وعدم قدرة الاتصال على نقل وتوصيل هذه المعلومات بالسرعة والدقة المطلوبة تمثل عائقا في سبيل ذلك.

المبحث الأول: الاتصال الداخلي

يعتبر الاتصال الداخلي ركيزة مهمة داخل أي مؤسسة بصفة عامة، والإدارة بصفة خاصة نظرا لدوره الفعال داخل هذه الأخيرة، حيث يساهم في نقل وتبادل وانسياب المعلومات والأفكار والآراء بين الموظفين سواء فيما بينهم أو بين بينهم وبين رؤسهم، وبالتالي تناولنا في هذا المبحث مفهوم الاتصال الداخلي، أهميته وأهدافه، خصائصه وأنواعه، عناصره ووظائفه، وسائله، أشكاله ومعوقاته.

1- مفهوم الاتصال الداخلي، أهميته وأهدافه

1-1 مفهوم الاتصال الداخلي

تعددت مفاهيم والتعاريف التي تناولت الاتصال وسنحاول ذكر أهمها فيما يلي:

- يقصد بالاتصال الداخلي "عملية تبادل الآراء والمعلومات بين الأطراف المختلفة داخل التنظيم بغرض تحقيق هدف معين، وذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق المسؤول أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، ويعتبر الاتصال أيضا أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري"¹؛
- كما يعرف على أنه: "تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات كم جهة الإدارة إلى المرؤوسين وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية لاتخاذ قرار معين وتنفيذه"²؛
- ويعرفه محمد لطفي الحميري: "إن الاتصال يلعب دورا حساسا داخل المؤسسة إذ بواسطته يتم نشر الآراء والمعلومات والبيانات والبدائل بغية التأثير على اتجاهات العمل نحو العمل باعتباره نشاطا فرديا وجماعيا يشمل كل عمليات الأفكار والحقائق المشاركة فيها"³.

التعريف الإجرائي

"الاتصال الداخلي هو عملية نقل المعلومات والمهارات والاقتراحات من طرف لآخر داخل المؤسسة سواء كان ذلك الطرف شخص أو جماعة من أجل تحقيق الهدف الذي وجدت من أجله".

¹ - منال طلعت محمود، "مدخل إلى علم الاتصال"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001، ص 22.

² - معراج هواري، مصطفى ساحي، أحمد مجدل: "العلامة التجارية الماهية والأهمية"، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 200.

³ - سامية عواج، الاتصال في المؤسسة: "المفاهيم - المحددات - الاستراتيجيات"، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، ص 68.

1-2 أهمية الاتصال الداخلي

تظهر أهمية الاتصال الداخلي على وظائف المديرين في التخطيط، التنظيم، الرقابة والتوجيه، الاتصالات والتنسيق، واتخاذ القرار. وترجع هذه الأهمية كمنشآت رئيس في المنظمة إلى الوقت المبذول في مزاولته، حيث تكمن أهمية الاتصال الداخلي فيما يلي:¹

1-2-1 أهمية الاتصال الداخلي بالنسبة للفرد: لا تتوقف أهمية الاتصال عند هذا الحد، بل تمس كذلك أفراد التنظيم وفي هذا السياق يقول Cherif Souami: "إن الاتصال الداخلي هو البحث عن اندماج المستخدمين ومعرفة الأجير كشخص، وتقوية روح الجماعة بذلك خلق ثقافة المؤسسة".

بالإضافة إلى خلق روح الجماعة وتحقيق انتماء الفرد إلى المؤسسة اكتسابه هوية في محيط عمله يسمح الاتصال الداخلي برفع الروح المعنوية للأفراد فهذه الأخيرة تتوقف بدرجة كبيرة كفاءة وفعالية الاتصال لأنه من المهم للفرد معرفة ما يقوم بالعمل والأسلوب الأنسب لأدائه وهذا ما يحفز الفرد ويزيد من دافعيته للعمل ويحقق له الرضا الوظيفي.

كما يسمح للفرد باكتساب مهارات جديدة تزيد من خبراته وتنمي مهاراته وهذا عن طريق الاحتكاك بالآخرين وتبادل الخبرات يزيد التفاهم والثقة والتعاون بين أفراد المؤسسة وهذا ما تسعى المؤسسة الوصول إليه عن طريق الاستثمار في المورد البشري الذي يعد عنصر مهم في تحقيق الثروة للمؤسسة.

1-2-2 أهمية الاتصال الداخلي بالنسبة لثقافة المؤسسة: للاتصال الداخلي بعد آخر يتعلق بخلق ثقافة مشتركة بين أفراد التنظيم وبناء صورة موحدة و إيجابية عن المؤسسة فكما يرى Sainseulieu: "إن المؤسسة منبع التعلم الثقافي"، ومن خلالها يتم إعادة تنشئة الفرد واكتسابه لقيم ومعايير وسلوكات جديدة ويعتبر الكثير من أن الهدف من الاتصال الداخلي هو:

"جعل المعلومة تمثل فلسفة المؤسسة، تاريخها، تقاليدها، أهدافها، وسياستها، من أجل خلق الشعور بالانتماء وهذا لا ينعكس فقط على هوية المؤسسة، بل يتعداه إلى المجتمع ككل باعتبار المؤسسة أداة للبناء الاجتماعي".

¹ - الأمين بلقاضي: "الإتصال الداخلي في المؤسسة"، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، جامعة الجزائر -2، المجلد 2، العدد 3، الجزائر، 2014، ص 69 - 70.

1-2-3 أهمية الاتصال الداخلي للمؤسسة: فبالنسبة للمؤسسة تعتمد كافة العمليات الإدارية على نظام الاتصال مما يسمح باتخاذ القرار والتنسيق إذ عن طريق الاتصال الداخلي يمكن توفير المعلومات والبيانات التي تساعد على اختيار أقل البدائل والوصول إلى القرار الذي يتصف بالرشد.

بالإضافة إلى ذلك يعتمد على الاتصال الداخلي في توجيه العاملين بحيث يستطيع المسير استخدام سبل الاتصال أن يحدد العاملين أهداف المؤسسة بصفة عامة، وكذا الواجبات والأعمال التي تتوقع الإدارة منهم أن يؤديها، كما يعتبر أداة فعالة لمواجهة الشائعات وتسيير النزاعات التي قد تهدد المؤسسة.

كما يرى P. Drucker أنه لتنظيم التسيير الديناميكي للمؤسسة يجب أن تحدد أهداف كل مستوى بحيث يساهم جزئياً في تحقيق الهدف العام للمؤسسة، وهذا ما يتطلب درجة عالية من التنسيق بين مختلف المستويات يتوقف على وجود قنوات اتصالية جيدة في المؤسسة، فالالاتصال بمثابة الغراء والصمغ الاجتماعي الذي يستخدم لتحقيق التماسك بين أجزاء المنظمة وتحسين مستواها.

1-3 أهداف الاتصال الداخلي

يقوم الاتصال الداخلي على إستراتيجية قائمة على خطوات علمية مدروسة ذات طبيعة خاصة تتكامل مع خطوات التخطيط الاستراتيجي الإداري لكل قطاعات المجتمع لتحقيق غايات متكاملة تخدم الاتجاه المستقبلي لكل من المؤسسة وجماعيتها معا بما يحقق التطور بشكل آمنة ومستقرا ومتوازن، وعليه فإن أهداف الاتصال الداخلي تتلخص فيما يلي:¹

- تنمية المعلومات والفهم الجيد بين جميع الموظفين؛
- تشجيع كل موقف من شأنه تحفيز الموظفين والرضا الوظيفي؛
- تصحيح أي معلومة خاطئة أو مواقف مظلمة أو غموض في السياسات أو إشاعات معرضة؛
- إعداد الموظفين لأي تغيير في الأساليب أو البيئة بواسطة تزويدهم بالمعلومات الضرورية مسبقا؛
- تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم لتحسين الإنتاج أو بيئة العمل وأخذ هذه الاقتراحات بجدية من قبل الإدارة العليا؛

¹ رابع بحشاشي: "أثر تطبيق أدوات الاتصال الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية"، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 04، العدد 03، ديسمبر 2021، صص 426 - 427.

- تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة بالمحافظة على قنوات اتصال مفتوحة؛
- تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين بتعزيز الاتصالات بينهم.

2- خصائص الاتصال الداخلي وأنواعه

2-1-2 خصائص الاتصال الداخلي: يتميز الاتصال ذو الكفاءة العالية بالخصائص التالية:¹

2-1-1-1 الاتصال عملية مستمرة: نظراً لأن الاتصال يشتمل على سلسلة الأفعال التي ليس لها بداية أو نهاية محددة، فإنها دائمة التغير ويقوم بدراسته، ولذلك يستحيل على المرء أن يمسك بأي اتصال ويوفقه ويقوم بدراسته ولو أراد أن يفعل ذلك لتغير الاتصال لا يمكن إعادته تماماً كما هو لأنه مبني على علاقات متداخلة بين الناس وبيئات الاتصال والمهارات والمواقف والتجارب والمشاعر التي تغرز في وقت محدد وبشكل محدد؛

2-1-2 يشكل نظاماً متكاملًا: يتكون من بعضها البعض من مرسل ومستقبل ورسائل ورجع صدى وبيئة اتصالية وإذا ما غابت بعض التأثير أو لم تعمل بشكل جيد فإن الاتصال يتعطل أو يصبح بدون التأثير المطلوب؛

2-1-3 تفاعلي وآلي ومتغير: الاتصال نشاط يبني على التفاعل مع الآخرين حيث يقوم الشخص بالإرسال والاستقبال في الوقت نفسه، ولا يمكن أن يتصل بآخر ثم ينتظر الآخر حتى وصوله الرسالة ثم يقوم بإرساله رسالة إليه أو يستجيب لرسالته، أننا عادة ما نرسل رسائل إلى الآخرين حتى قبل أن يكتمل إرسال رسائلهم إلينا، فمثلاً يحدثك شخص عن وصول حادث سير لصديق لكما، وإذا بك قبل أن يكمل قصة حدوث الحادث تظهر علامات الحزن عليك، وربما نزلت منك دمعة الم وهو مزال مستمرا في حديثه وبالتالي يستجيب هو لتأثرك فيختصر القصة، وقد يبدأ بطمأنتك عليه وأنه بخير، وهكذا تتداخل الرسائل وتتفاعل وتتغير بسرعة وآنية؛

2-1-4 غير قابل للتراجع أو التفادي غالباً: إذا ما قدر لشخص أن يرغب في تراجع عن الاتصال بعد حدوثه، فإنه لا يمكنه ذلك، قد يستطيع التأسف والاعتذار أو إصلاح ما أفسده الاتصال أو حتى نسيان الاتصال، ولكن مسحه لو الظن بأنه لم يحدث، هناك بعض الاستثناءات مما يكون قد أعد للاتصال كرسالة كتبت، وقبل إرسالها إلى المرسل إليه يمكن إبقائها ولكن في حالات قليلة ومحدودة، وبما أن الاتصال لا يمكن التراجع عنه، فإنه يبني على التفاعلات السابقة والتاريخ المشترك بين أطراف الاتصال، إذا اتصلت بأحد المطاعم عدة مرات للحصول على نوع معين من الطاعم ولم تجده، فإنك غالباً لن تعيد الاتصال للغرض نفسه، وكما أن التراجع عن الاتصال غير مكن غالباً فإنه لا يمكن تفاديه في

¹ - عبد الله حسن مسلم: "مهارات الاتصال الإداري والحوار"، ط 1، دار المعزز للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 20 - 22.

كثير من الحالات خاصة في الاتصال الشخصي، إذا تفادى أحدنا الاتصال من جانب أصدقائه مع رغبتهم فيه، فإن ذلك قد يؤدي إلى آثار سلبية على هذه الصداقة؛

2-1-5 قد يكون قصديا وقد لا يكون: وهذا يتمثل في أربع حالات:

- قد يرسل شخص إلى آخر رسالة بقصد ويستقبلها الآخر بقصد، وبالتالي فإن الاتصال يكون غالبا مؤثرا؛
- وقد يرسل شخص رسالة بدون قصد لآخر عن قصد كأن يتنصت على محادثته خاصة بين شخصين اثنين؛
- وقد يرسل شخص رسالة عن قصد إلى آخر غير متنبه لها فلا يتفاعل معها؛
- وقد يرسل شخصان رسائل ويستقبلانها دون قصد منهما بذلك ويتمثل هذا بشكل كبير في الرسائل غير اللفظية كنوع ملابسنا ولوننا ومظهرها العام ولائحنا.

2-1-6 ذو أبعاد متعددة: بالرغم من أن الإنسان يقوم بالاتصال بصفة مكثفة وعفوية إلا أن الاتصال له أهداف متعددة ومستويات متباينة من المعاني، قد تداعب أحد أصدقائك فتقول له: "يا أخي الحبيب لم أراك اليوم في المسجد، لا بد أنك أرهقت نفسك بالدراسة ليلة البارحة، في هذه الرسالة أكثر من هدف إذ أنك تقول له أنك لم تصل الجماعة صلاة الفجر، كما أنك لست مجداً في دراستك ولا تسهر من أجلها، ولكنك توحى له بأنك تحبه بقولك يا أخي الحبيب"؛

2-1-7 السرعة والرسمية: إن مدى السرعة والبطء في نقل المعلومات يعود إلى الوسيلة المستخدمة وهناك بعد آخر للسرعة وهو الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب، حيث تفقد المعلومات قيمتها إن لم تنقل أو تصل في الوقت المناسب. أما الرسمية فإذا كان موضوع الاتصال رسمياً، أمكن استخدام وسائل اتصال متناسقة كإعلام فرد بالترقية أو النقل، والاتصالات الداخلية بين زملاء العمل والأقسام قد تحتاج إلى وسائل أقل رسمية مثل المذكرات الداخلية والهاتف، وهناك اتصالات داخلية قد تحتاج إلى الشكل الرسمي مثل الاجتماعات واللجان والتقارير.¹

2-2 أنواع الاتصال الداخلي

تتشعب الاتصالات الموجودة داخل المؤسسة إلى:

¹ - عبد السلام مخلوفي، كمال برناوي: "دور نظم الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة"، ma_abdessalem@yahoo.fr، ص7.

2-2-1 الاتصال الرسمي: ويقصد به الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي،¹ وهي تأخذ ثلاث اتجاهات:

2-2-1-1 الاتصال النازل (من الأعلى إلى الأسفل): يتمثل هذا الشكل من الاتصال الذي يكون من أعلى إلى أسفل أي من المديرين إلى المرؤوسين، ويتمثل في التعليمات التي يصدرها القادة الإداريون للمستويات الدنيا والتي تتضمن نقل التعليمات اللازمة والتوجيهات لحسن سير العمل، ويهدف إلى توجيه جهود العاملين نحو الأهداف الرئيسية المحددة.²

2-2-1-2 الاتصالات الصاعدة (من الأسفل إلى الأعلى): هذا النوع من أو الاتجاه من الاتصال يتمثل في انتقال المعلومات المختلفة والآراء واقتراحات وشكاوي وتظلمات من المرؤوسين في القاعدة إلى المسؤول في مختلف مستوياتهم الهرمية.

إذ قد يتم الاتصال من العمال باتجاه المشرفين أو الرؤساء المباشرين لهم، ويكون كذلك من المشرفين والرؤساء تجاه القادة المسؤولين في درجة أعلى وهكذا إلى غاية الوصول إلى قمة المسؤولية في المؤسسة أو التنظيم المعني.³

2-2-1-3 الاتصالات الجانبية (الأفقية): تعتبر أساسا لفعالية العمليات الاتصالية فهي تمر عبر الإدارات والمصالح الوظيفية المختلفة أي تتم بين موظفي المستوى الإداري الواحد بهدف التنسيق بين جهودهم، بمعنى أنها توحد بين الأشخاص الذين يعملون في نفس المستوى الإداري وهي أكثر من ضرورة لإحداث التنسيق المطلوب والانسجام بين مختلف الأقسام والإدارات وضمان عدم التداخل وتحقيق التكامل.⁴

2-2-2 الاتصال الغير رسمي: بالموازاة مع الاتصال الرسمي، ينشأ الاتصال غير الرسمي في المؤسسة، وهذا غالبا ما يكون راجعا إلى خلل في الاتصال الرسمي، كجمود الاتصال الصاعد مما يخلق فراغا يستغله الفاعلون الاجتماعيون، الذين يتميزون بطموحهم، كما ينشأ نتيجة لوجود صلات شخصية، وعلاقات اجتماعية بين العاملين بالمؤسسة.

¹ - قادري نُجْد: "الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2010، ص 58.

² - أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، عبد الرحمن هيجان، بشرى بدير المرسي غنام: مبادئ إدارة الأعمال (الأساسيات والاتجاهات الحديثة)، ط 10، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، 2014، ص 214.

³ - أونيس عبد المجيد بن أونيس: "إدارة العلاقات الإنسانية (مدخل سلوكي تنظيمي)"، ط 1، دار البيزوري العلمية للنشر، الأردن، 2018، ص 170.

⁴ - برقية سهيلة: "أساليب الإتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 8، العدد 24، جوان 2016، ص 219.

من الملاحظ أن الاتصال غير الرسمي يمكن أن يكون في صالح المؤسسة، كما يمكن أن يكون ضد أهدافها، والفصل في الأمر يعود إلى الإدارة الحكيمة الرشيدة، "فالإدارة الحكيمة هي التي تسعى إلى التعرف على مصادر الاتصالات غير الرسمية، مساراتها، تحليل محتواها والتعرف على أهدافها، وتحاول أن تغذيها بالحقائق والمعلومات، التي تهيئ الأفراد للتعاون نحو تحقيق الأهداف المرغوبة بفعالية".¹

3- عناصر ووظائف الاتصال الداخلي

3-1 عناصر الاتصال الداخلي

يتفق أغلب المتخصصين في مجال الاتصال على وجود عناصر أساسية تقوم عليها العملية الاتصالية الداخلية وهي:²

3-1-1 المرسل: وهو مصدر المعلومات وهو الطرف الذي يقوم بالاتصال ويرسل المعلومات والأفكار والمعاني إلى الآخر، وفي نطاق العمل الإداري داخل المؤسسة قد يكون المرسل هو المدير المسؤول الذي يقوم بإصدار التعليمات والتوجيهات إلى موظفيه وفي بعض الأحيان قد يكون المرسل هو موظف بقصد إبلاغ المسؤول بما لديه من معلومات وأخيرا قد يكون الاتصال صادرا عن موظف لزميله في نفس المستوى الوظيفي أو بين مدير إحدى المديریات وآخر بقصد تبادل الأفكار حول موضوع معين يهم مصلحة المؤسسة.

3-1-2 المستقبل: يستقبل الطرف الآخر الرسالة وينظم المعلومات ويحاول أن يفسرها ويعطي لها معاني ودلالات (فك الترميز).

إن هذه العمليات الإدراكية وما يؤثر فيها من عناصر الشخصية والدافعية والتعلم تحدد ما يفهمه وما يقبله الشخص المستقبل للأفكار والمعلومات المرسلة إليه وبناء على هذه العمليات يقوم مستقبل الرسالة بالتصرف والسلوك.

نفهم من خلال هذا إن الاتصال قد لا يقتصر فقط على عملية نقل المعلومات والأفكار من المرسل إلى المستقبل في اتجاه أحادي وإنما يتضمن تبادلا فيما بينها، مما يؤكد على أن الاتصال عملية إدارية تعمل في اتجاه تشجيع المساهمة والمشاركة والانسجام من أجل تحقيق برامج وأهداف المؤسسة.

¹ - الأمين بلقاضي: "الاتصال الداخلي في المؤسسة"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، المجلد 1، العدد 2، الجزائر، 2014، ص73.

² - نعيمة بوكنتوم: "دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2008، ص 19 - 21.

3-1-3 الرسالة: ويمكن التعبير عن الرسالة بأنها الناتج الحقيقي لما أمكن ترجمته من أفكار ومعلومات خاصة بمصدر معين في شكل لغة يمكن أن تفهمها وتمثل الرسالة في هذه الحالة الهدف الحقيقي لمرسلها والذي يتبلور أساسا في تحقيق الاتصال الفعال بجهات أو أفراد محددين في الهيكل التنظيمي.

3-1-4 القناة أو الوسيلة: وهي الركن الأساسي والواسطة المادية لنقل الرسالة وتوصيل الرموز ونقل التعليمات أو المعلومات التي يتطلبها العمل.

3-1-5 التغذية الرجعية: وهي المعلومات المرتدة من المستلم أو ما تسمى بالتغذية العكسية، حيث المستقبل بناء على ما تلقاه من معلومات وإدراكه وفهمه وتفسيره لها بالرد على ما تلقاه من معلومات، وهنا ينقلب المستقبل إلى راسل لرسالة معينة ومستخدم وسائل معينة ويتكرر الأمر في الإرسال والاستقبال. وتأخذ أشكال كثيرة أهمها:

● الفهم الصحيح للرسالة وإصابة الهدف؛

● الفهم الخاطئ لمضمون الرسالة؛

● طلب الاستفسار من المستقبل سواء بسبب الغموض أو عدم ملائمة الوسيلة أو وجود تشويش.

3-1-6 التشويش: فكرة التشويش تعود إلى جميع الظواهر (العوامل) التي تؤثر على الرسالة وتؤدي إلى صعوبة وعدم وضوح في العملية الاتصالية، وقد تحدث هذه المؤثرات إما من المرسل أو من خلال عملية الإرسال أو عند استلام الرسالة.

3-2 وظائف الاتصال الداخلي

من الوظائف الأساسية للاتصال في المؤسسة ما يلي:¹

3-2-1 وظيفة التبليغ (توصيل أو تحصيل المعلومات): وهي تعني بتبليغ الحقائق كما هي دون تدخل إنساني ولا يمكن إعطاء أي فرصة لحكم شخصي أو عاطفي قد يغير من محتوى المعلومات ويمكن التبليغ إما بـ: تقارير، أو تنفيذ واجبات، أو شرح خطوات العمل في فترة معينة، أو تبليغ سياسات وقرارات الإدارة؛

¹ - رابع بحشاشي: مرجع سبق ذكره، ص 427.

3-2-2 وظيفة الإقناع (العرض): وهي تعني سلوكيات العاملين في المنظمة، إضافة إلى تبليغ الحقائق والمعلومات. فكل إداري يحتاج إلى تنمية نمطه السلوكي لتكون لديه القدرة على الإقناع السليم، وأن مسؤولية المرسل تمتد إلى قيام المستقبل باستلام الرسالة والاقتران بها، ومن ثم تنفيذ ما جاء بها من تعليمات. ومن هنا نصل إلى أهمية وظيفة الإقناع والتركيز على معرفة مواقع مستخدميها. وأهمية العلم والحصول على المعلومات اللازمة للحوار والإقناع ومن ثم اتخاذ قرار سليم؛

3-2-3 وظيفة التقييم: تهتم بالقدرة على نقل المعلومات أو الخبرات المكتسبة من شخص لآخر، ويتوقف مستوى فهم المستقبل على التفاعل الذي يتم من خلال الاتصالات، إضافة إلى دقة النقل في عملية الإرسال، ليستطيع إدراكها وفهمها حتى يتمكن من تنفيذ مضمونها ومحتوياتها. كما يتطلب أن يبذل المرسل جهداً في جعل المستقبل يفهم موضوع الاتصال بنفس الطريقة التي يراها ويدركها المرسل من محتويات الرسالة، وعلى المستقبل أن يضع نفسه مكان المرسل حتى يستطيع فهم الرسالة كما أراد نقلها إليه؛

3-2-4 وظيفة التعليم: تظهر في المجال الإداري عند توجيه المرؤوسين وتدريبهم، وفي القرارات الإدارية الخاصة بالتعليمات السلوكية الخاصة بجميع المواقف داخل المنظمة، كما يحتاج إلى تتبع من الرئيس ليعرف مردود القرارات لدى المرؤوسين؛

3-2-5 وظيفة المساعدة على اتخاذ القرارات: عملية اتخاذ القرارات تعتمد على توفير عدة بدائل اثنين أو أكثر على أن يتم اختيار أحدهما بناءً على معايير وقواعد معينة وهي المفاضلة بين البدائل المتاحة ثم اختيار البديل المناسب.، فسلامة القرار الإداري وجودته تعتمد على مدى ارتكاز البدائل على معلومات وبيانات متوفرة، ويمكن الحصول عليها (وهذا يعتمد على عملية الاتصال المتبادل)، وبالارتكاز الجيد يتم تبادل الآراء والأفكار بين متخذي القرارات في المؤسسة.

4- وسائل، أشكال ومعوقات الاتصال الداخلي

4-1 وسائل الاتصال الداخلي

تختلف وسائل الاتصال الداخلي باختلاف طبيعة المرسل أو المستقبل، وكذا طبيعة الرسالة وهناك عدة طرق ووسائل للاتصال وهي:¹

¹ - قدوري الحاج: "فاعلية الاتصال الداخلي في مواجهة الضغط المهني من وجهة نظر الممرضين العاملين في مستشفى مُجد بوضياف بورقلة"، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد 02، العدد 02، جامعة ورقلة، 2016، ص 127.

4-1-1 الاتصالات المكتوبة: والتي تتميز بأنها مسجلة ومدونة ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية، كما أنه تبذل عناية كبيرة في إعدادها وصياغتها، ومن أهم أدواتها (المجلات الحائطية - كشوف المعلومات - صندوق الاقتراحات - الإعلام الآلي - الفاكس والتلكس)؛

4-1-2 الاتصالات الشفهية: تتم بالاتصال المباشر بين المرسل والمستقبل إما وجها لوجه، من خلال الاجتماعات والتجمعات، والاتصالات الشفهية أنواع وهي: (المحادثة الشفهية - المقابلات الجماعية مثل المؤتمرات والاجتماعات)؛

4-1-3 أسلوب الاتصال التصويري: وهو عبارة عن وسائل مرئية مثل الصور التي تؤثر تأثيرا مباشرا على المشاهد وكذا الأفلام بكل أنواعها والتلفاز وغيرها، وهذه العناصر تعطي الفرصة للمرسل الذي يستخدمها في استعمال الألوان والحركة، وهذا يكون له تأثير كبير ومباشر على نفوس المستقبلين لهذه الرسالة؛

4-1-4 الاتصالات غير اللفظية: تتم عادة عن طريق تعابير الوجه ولغة العيون وحركات الجسم للفرد والتوكيدات الصوتية والإشارات وبعض حركات الرأس وتحويل النظر وكذا إرسال إشارات التغذية العكسية من قبل المستمعين، ويمكن اعتبارها كوسيلة مستقلة للاتصال إذ يتحدث الأفراد من خلال حركات الجسم والأشياء وهو ما سماها " هال " لغة الصمت.

4-2 أشكال الاتصال الداخلي

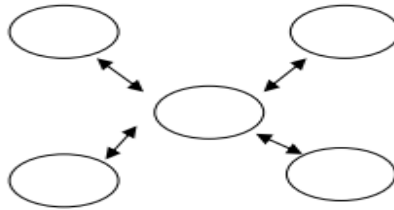
على الرغم من إقرار وتأكيد الجميع على أهمية الاتصالات في المنظمات، إلا أنه من المؤلف أن تجد فيها اهتماما كبيرا بتخطيط وبرمجة الاتصالات، والأساليب المستخدمة لإيصال المعلومات الضرورية إلى جميع أجزاء المنظمة. وتزداد مشكلات الاتصالات كلما صعدا في السلم الهرمي حيث على المدير أن يستغل المزيد من المعلومات والاتصالات في نفس الوقت الذي تقل اتصالاته الأفقية نظرا لتقليص عدد المديرين من نفس المستوى. ويصنف الكتاب أشكال أو أنماط الاتصال إلى أربعة أشكال رئيسية هي كالتالي:¹

¹ - ديمة مجد وصوص، المعتصم بالله سليمان الجوارنة: "الإشراف التربوي (ماهيته - تطوره - أنواعه - أساليبه)"، ط 1، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 318 - 320.

4-2-1 شكل العجلة

وهذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور (أو الرئيس أو المشرف) أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين، ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس، أي أن الاتصال يتم فيما بينهم عن طريقه فقط، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو المدير.

الشكل رقم (1-1) : يمثل شكل العجلة

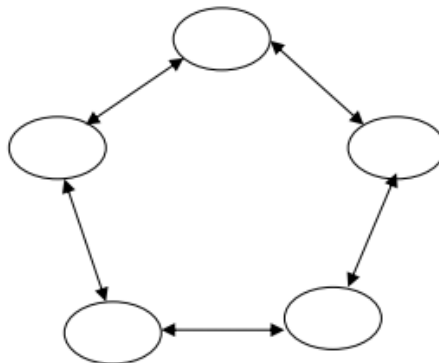


المصدر: مصعب إسماعيل طيش، "دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، عمادة الدراسات العليا، 2008، ص25.

4-2-2 شكل الدائرة

وهذا الشكل يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين، أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالاً مباشراً بشخصين آخرين، ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالاً مباشراً.

الشكل رقم (2-1): يمثل شكل الدائرة



المصدر: مصعب إسماعيل طيش: "دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، عمادة الدراسات العليا كلية التجارة، 2008، ص25.

4-2-3 شكل السلسلة

وفي هذا الشكل يكون جميع الأعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر (أو بفردين) إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط (منتصف) السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه الوسطي.

الشكل رقم (1-3): يمثل شكل السلسلة

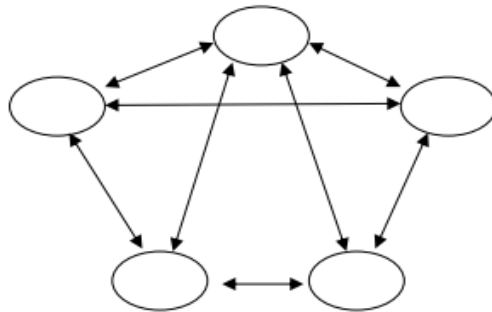


المصدر: العقاب كمال، سامر سامية: "أثر سياسة الاتصال الداخلي على تسير النزاع في المؤسسة"، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 1، العدد 02، تسمييلت - الجزائر -، 2017، ص 48.

4-2-4 شكل الكامل المتشابك

في هذا الشكل يُتاح لكل أفراد التنظيم أو المنظمة (الجهاز) الاتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر أن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات، وإلى إمكانية زيادة التحريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة.

الشكل رقم (1-4): يمثل شكل الكامل المتشابك



المصدر: بن قيط الجودي: "إستراتيجية الاتصال للإدارة الإستشفائية الجزائرية"، مذكرة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، معهد علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر -03-، 2012، ص 78.

4-3 معوقات الاتصال الداخلي

إن العملية الاتصالية داخل المنظمات تواجه العديد من العوائق والتي تحد من فعاليتها وتؤدي بها في غالب الأحيان إلى عدم تحقيق أهدافها المسطرة، ولذا لا بد من التعرف أو الوقوف على هذه المعوقات حتى يتم تجنبها أو التقليل منها ومعالجتها بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية الاتصال والوصول إلى الأهداف المطلوبة، ومنها:¹

4-3-1 معوقات نفسية شخصية: عادة ما تنشأ هذه المعوقات من البعد البسيكولوجي بين الأفراد، والاختلاف في الخبرة والمفاهيم والقيم والتحيز والتوقعات، وكذلك الحالة النفسية النابعة من داخل الشخص نفسه كالخوف والاضطراب والقلق والحزن أو وجود مشاكل هي أيضا من المعوقات لعملية الاتصال وتؤثر على درجة الاستيعاب و الفهم؛

4-3-2 معوقات مادية: وتتعلق مثلا بصوت الآلات داخل المعمل أو المسافة بين الأفراد، أو الأصوات القادمة من الخارج، وهنا يمكن معالجة الموقف من خلال محاولة نقل المعلومات بطريقة تتناسب مع نوع الموقف الذي تتم فيه عملية الاتصال وكذلك الأخذ في الحسبان نوع العائق وكيفية التغلب عليه؛

4-3-3 معوقات لغوية وانفعالية: ونقصد هنا الاستخدام الخاطئ للكلمات والأشكال التوضيحية مما يؤدي إلى الفهم الخاطئ خاصة وأن الرموز في الاتصال عادة ما تحمل معاني كثيرة وكل فرد يفهمها حسب قدرته الفكرية أو السياق الذي يعود استعمالها فيه. أما الحركة والانفعالات تأخذ بعدين: الأول عدم قدرة المدير على التعبير عن مكانة ومركز الشخص الذي قام بأداء عمله بطريقة جيدة، والبعد الثاني هو أن يقول ويفعل شيء مما يؤدي إلى فقدان الثقة بينه وبين العامل؛

4-3-4 معوقات تنظيمية: وتتمثل في ما يلي:²

- عدم وجود هيكل تنظيمي يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات؛
- عدم كفاية الهيكل التنظيمي من حيث المستويات التي تتميز به عملية الاتصال؛
- التخصص الذي قد يكون عائقا في الاتصال حيث أن الاختصاص غالبا ما يستخدم لغة معينة وخاصة؛
- قصور سياسة نظام الاتصالات وكذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن بنية الإدارة الفكرية وتوضيح أبعادها؛
- التداخل بين الاختصاصات كالاتشاري والتنفيذي يؤدي إلى استمرار لغة العداة؛

¹ - برقية سهلة: مرجع سبق ذكره، ص 220.

² - علاء الدين ناظورية: "الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي"، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 55 - 56.

- عدم وجود إدارة فاعلية للمعلومات مما يؤدي إلى قصور وعجز في تنسيق المعلومات وتصنيفها وتوزيعها؛
- الاعتماد المفرط في استخدام اللجان؛
- عدم وجود إدارة فاعلية للمعلومات مما يؤدي إلى قصور وعجز في تنسيق المعلومات وتصنيفها وتوزيعها؛
- القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، لأن المنظمة تستورد معلوماتها ومصادرهما من البيئة الخارجية؛
- عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المفاجئة يؤدي إلى زعزعة الثقة بين العاملين وضعف الاتصال وعدم تحقيق الأهداف.

4-3-5 معوقات بيئية: ونقصد بها المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء ومن بين هذه. داخل المنظمة أو خارجها العوامل اللغة التي يستخدمها، واستخراجه لمعاني الكلمات في ضوء قيمه وعاداته تقاليده بالإضافة إلى عدم كفاية وكفاءة أدوات الاتصال، وعدم وجود نشاط اجتماعي على نطاق كبير في كثير من المنظمات.¹

المبحث الثاني: عملية اتخاذ القرارات

تعتبر عملية اتخاذ القرارات وظيفة إدارية من حيث أنها تعتبر من المسؤوليات التي يتحملها المدير كما أنها عملية تنظيمية من حيث أن اتخاذ القرار يعتبر عملية أكبر من أن ينفرد بها المدير وحده فهي ناتج جهود كثير من الأفراد على شكل جماعات أو مجالس الإدارة، فنجد أن قرارات المديرين لها تأثير كبير في شكل وأسلوب العمل الذي تنتجه المنظمة، لذلك تبدو القرارات انعكاسا للسلوك الذي يحدث في المنظمة مستقبلا وكذا النتائج التي تترتب عن هذا السلوك، وبالتالي تطرقنا في هذا المبحث إلى مفهوم عملية اتخاذ القرار وأهميتها، عناصر عملية اتخاذ القرار وأنواعه، مراحل وخصائص عملية اتخاذ القرارات ونماذج اتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة فيها.

¹ - محمد الفاتح محمود بشير المغربي: "أصول الإدارة والتنظيم"، ط 1، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي للنشر، مصر، 2018، ص 118.

1- مفهوم عملية اتخاذ القرار وأهميته

1-1 مفهوم عملية اتخاذ القرار

إن القرار يصدر من جهة معينة عادة ما يطلق عليها "متخذ القرار" بمعنى إن هذه الأخير قد يكون مديرا أو مسؤولا أو مشرفا على أي عملية تسييرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ويمكن تعريف اتخاذ القرار على أنه:¹

- "الاختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعات البدائل السلوكية".
- "الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينه".
- "المفاضلة بين البدائل الكثيرة الممكنة لأجل الوصول إلى الغاية وحل المشاكل الممكنة عن طريق اقتناص الفرص".
- عملية اتخاذ القرار هي: "الاختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل اكتساب حصة أكبر من السوق، تخفيض التكاليف، توفير الوقت، زيادة حجم الإنتاج والمبيعات".

وهذه المعايير عديدة لأن جميع القرارات تتخذ في ذهن القائم بالعملية بعض هذه المعايير، ويتأثر اختيار البديل الأفضل إلى حد كبير بواسطة المعايير المستخدمة.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن عملية اتخاذ القرار ماهي إلا "عملية اختيار لإمكانية معينة على أساس بعض المؤشرات والمعايير من بين البدائل قصد تحقيق هدف مرسوم أو معين"، بالتالي ففوق القرار يتطلب وجود هدف وكذا تعدد الإمكانيات، كما أن الاختيار يقوم على أساس بعض الأهداف مثل اكتساب حصة سوقية أكبر، تخفيض التكاليف، زيادة حجم المبيعات والإنتاج، توفير الوقت... الخ.

جميع التعاريف السابقة تؤكد على أن القرار يقوم على عملية المفاضلة وبشكل واعي ومدرك بين مجموعة الحلول المتاحة لمتخذ القرار لاختيار واحد منها باعتباره انطباقا وسيلة لتحقيق الهدف أو الأهداف التي يتوخاها متخذ القرار.

مفهوم القرار: قد ورد في القواميس العربية إن القرار هو ما قد يبنى عليه الرأي من الحكم في مسألة ما أما من الناحية الاصطلاحية فهناك عدة تعاريف تبرز بعضها على نحو التالي:²

¹ - خالد قاشي: نظام المعلومات التسويقية (مدخل اتخاذ القرار)، ط 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 81 - 82.

² - طارق عبد الرؤوف، إيهاب عيسى مصري: "صناعة واتخاذ القرار"، ط 1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2015، ص 9.

- "مسار فعلي يختاره الفرد يوصفه انسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها لحل المشكلة التي تشغله"؛
 - "الاختيار المدرك من البدائل المتاحة في موقف معين"؛
 - "عملية فكرية وعقلية يريد القائد الإداري من ورائها التوصل إلى اختيار بديل من مجموعة من البدائل المتاحة لإيجاد حل للمشكلة التي يواجهها"؛
 - "نوع من سلوك يتم اختياره بطريقة معينة تقطع أو توقف عملية التفكير وينهي النظر في كل الاحتمالات الأخرى"؛
 - كما يعرف القرار أيضا "هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها".
- وهناك من يعرف القرار بأنه "عملية اختيار موقف معين من عدد من المواقف البديلة والأمر لا يختلف سواء كانت عملية اتخاذ القرار في إطار تحقيق الأهداف الخاصة للفرد أم أهداف المنظمة التي يعمل بها أو يديرها فاتخاذ القرار هو في جميع الأحوال تقدير مسلك معين في المستقبل".

1-2 أهمية عملية اتخاذ القرار

لا يمكن أداء نشاط ما لم يتخذ بصدده قرار، فاتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير، والتي يمكن من خلالها إنجاز كل أنشطة المنظمة، وتحديد مستقبلها، ولا يمكن أداء أي وظيفة بالمنظمة، أو أداء أي وظيفة إدارية (كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) ما لم يصدر بصددها قرار يحدد من يقوم بها، ومتى، وأين، ومع من، وبأي تكلفة، وغير ذلك وتتجلى أهمية اتخاذ القرار في النقاط التالية:¹

1-2-1 اتخاذ القرارات عملية مستمرة: في المجال الإداري نلاحظ أن عملية التسيير ما هي إلا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات في مختلف الأقسام الموجودة كالتنظيم، الإنتاج، التخطيط والتسويق؛

¹ - بونطة فريد: "تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري"، مذكرة ماجستير، تخصص علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007، ص 124 - 125.

1-2-2 اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله: تعتبر عملية اتخاذ القرار أداة المدير التي من خلالها يمكنه ممارسة العمل الإداري داخل المؤسسة، حيث يقرر ما يجب أن يعمل به؟ ومتى يقوم به؟ ومن يقوم به؟ وأين يقوم به؟ حيث أنه كلما كانت قدرة المدير في اتخاذ القرارات كلما زادت فعالية الأداء؛

1-2-3 القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة: ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل، ومثل هذه القرارات يكون لها تأثير كبير علي نجاح المنظمة أو فشلها، فلا شك أن قرار شركات السيارات اليابانية بإنتاج السيارة الصغيرة منذ وقت بعيد مكن هذه الشركات من النجاح في إنتاج السيارات الصغيرة، وصعوبة وعدم مقدرة الشركات الأمريكية منافستها، كما أن فشل شركة " IBM " في اتخاذ قرارات فعالة في مواجهة إنتاج الشركات المنافسة لأجهزة الكمبيوتر الشخصي بتكلفة منخفضة، أدى إلى فقدان الشركة لمركز الصدارة في سوق الكمبيوتر الشخصي، وأصبحت مهددة بترك هذا السوق، وهذا الحال ينطبق تماما على الأمم والشعوب، حيث تلعب القرارات الإستراتيجية دورا هاما في مصيرها ومكانتها بين دول العالم.

1-2-4 اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية: تمثل عملية اتخاذ القرارات أساسا في جميع الوظائف الإدارية كالخطيط، التنسيق، الرقابة، التوجيه... إلخ.

1-2-5 اتخاذ القرارات أساس الإدارة أو وظائف المنظمة: أن كل ووظيفة داخل المنظمة، تتضمن مجموعة متعددة من القرارات، مثلا في الإنتاج، نجد جملة من القرارات، من المسؤول عن الإنتاج في فترة زمنية محددة؟ ما هو الحجم الأنسب للإنتاج؟ ما هي المدة الزمنية للخطة الإنتاجية؟.

2- عناصر عملية اتخاذ القرار و أنواعه

2-1 عناصر عملية اتخاذ القرار

في ضوء التعريفات السابقة نجد إن عملية اتخاذ القرار الإداري، إنما تتكون من مجموعة من العناصر الأساسية التي تشكل في مجموعها مضمون هذه العملية، وفيما يلي هذه العناصر:¹

2-1-1 متخذ القرار: قد يكون فردا أو جماعة حسب الحالة، وأيا كان متخذ القرار فله السلطة الرسمية الممنوحة له بموجب القانون (أو النظام الداخلي) أو المفوضة له من جهة رسمية تمتلك هذه السلطة التي تعطيه الحق في اتخاذ القرار، وضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة وعبر مستوياتها الإدارية هناك مركز سلطة أو مركز لإيجاد القرار وهذا يعني إن الحق في

¹ - ياسر أحمد عربيات: "المفاهيم الإدارية الحديثة"، ط 1، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 78 - 79.

اتخاذ القرارات ليس حكراً على مستوى إداري معين أو فرد معين إلا في حالة واحدة وهي المركزية التامة في اتخاذ القرارات التي يمكن اعتبارها غير عملية ولا يمكن إن نجدها في الواقع إلا في المنظمات صغيرة الحجم جداً.

2-1-2 موضوع القرار: وتمثل المشكلة التي تستوجب من متخذ القرار تبني حل أو تصرف أو عمل معين من أجل حلها ومعالجتها، والمشكلة بوجه عام عبارة عن انحراف عن مستوى (مسار) معين أو توقع منتظر، فعلى سبيل المثال يؤدي التغيير التكنولوجي السريع إلى إن تتعرض منتجات المنظمة للتقدم، كذلك المقاول الذي يوافق على إنجاز مبنى في تاريخ معين، تنشأ لديه مشكلة إذا لم نستطيع أن يفي بهذا التعهد وإذا كان العقد والاتفاق يقضي توقيع غرامة مالية عن كل يوم تأخر إذا لم ينجز المبنى في تاريخ المحدد، تنشأ لدى المقاول مشكلة أخرى في هذه الحالة ولا شك أن المشاكل كثيرة جداً ومتنوعة لا حصر لها ومن الخطير الذي قد يؤدي إلى كارثة ومنها قليل الأهمية.

2-1-3 الأهداف والدوافع: القرار المتخذ إنما هو تعبير عن سلوك أو تصرف معين يراد القيام به من أجل تحقيق هدف أو غاية معينة، فكما هو معروف في مجال العلوم السلوكية والدفاعية الإنسانية وراء كل عمل أو سلوك دافع ووراء كل دافع حاجة معينة يراد إشباعها، إذن فالهدف هو تجسيد للحاجة لتحقيق الهدف يعني حدوث عملية الإشباع، وبناءاً عليه لا يتخذ القرار إلا إذا كان وراءه دافع لتحقيق هدف معين، وتنبع أهمية القرار وقوة الدافع من وراء اتخاذه من مدى أهمية الهدف المراد تحقيقه من القرار المتخذ وعليه يمكن القول أخيراً إن الهدف يبرر اتخاذ القرار.¹

2-1-4 المعلومات والبيانات: عند اتخاذ القرار حيال موضوع أو مشكلة ما لابد من جمع معلومات وبيانات كافية عن طبيعة المشكلة أو الموضوع وأبعادها، وذلك لإعطاء متخذ القرار رؤية واضحة عنها والمعلومات تكون عن الماضي والحاضر والمستقبل عن طريق عملية التنبؤ انطلاقاً من معلومة مفادها إن الحاضر إنما هو امتداد للماضي.

2-2 أنواع عملية اتخاذ القرار

إن عملية التصنيف لأنواع القرارات لا تخضع لمعايير واعتبارات ثابتة، كما أن عملية التصنيف نفسها تخضع للاعتبارات وعوامل متعددة نابعة من طبيعة عملية اتخاذ القرارات وتعدد جوانبها يمكن أن نجمها في النقاط التالية:²

2-2-1 طبقاً لإمكانية برمجتها

¹ - العيد مجد، بن زارة منصورية: "التدقيق الداخلي ودوره في عملية اتخاذ القرار"، مجلة المالية والأسواق، المجلد 2، العدد 2، 2015، جامعة مستغانم، 185.
² - ماجد سعيد مجد الغامدي: "درجة تطبيق خطوات اتخاذ القرار بإدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة"، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 10، العدد 03، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2021، ص 561 - 566.

● **القرارات المبرمجة:** وهي القرارات التي يتم اتخاذها بشكل روتيني أو متكرر، وتتخذ في مواقف محددة، وتخضع لقواعد معينة، وهذا النوع من القرارات غالبا ما تكون مستمدة من الخبرات السابقة أو المعرفة الفنية بخصوص الأعمال التي يتم تنفيذها في مواقف محدد، أو أساليب إحصائية، وتتطلب اتخاذ إجراءات فورية، وهذه القرارات غالبا ما يتم اتخاذها من قبل المستوى الإشرافي التنفيذي في الإدارة، ويكثر استخدامها في الإدارة الوسطى، ويقل استخدامها في الإدارة العليا.

● **القرارات غير المبرمجة:** وهي القرارات التي لا يمكن معها تطبيق القواعد والإجراءات المحددة سلفا، تشمل حالة من علم اليقين، وذلك أن القرارات جديدة أو أنها غير محددة بشكل واضح، هذه القرارات غالبا ما يتم اتخاذها من قبل الإدارة العليا، فإنها تحتاج إلى مهارات متطورة في اتخاذ القرارات. ويمكننا القول: "بأن القرارات الغير مبرمجة تكون غير روتينية وغير متكررة وقرارات إبداعية وبالتالي تتطلب من متخذها جهدا أكبر في جمع المعلومات وطرح البدائل والمقارنة بين هذه البدائل ومن ثم الاختيار من بينها". وتجدر الإشارة هنا أن متخذي القرارات غير المبرمجة لا يكونون في الغالب واثقين بدرجة عالية من القرار الذي يتخذونه لذا فإن درجة المخاطرة تكون عالية.

2-2-2 وفقا لأهميتها: حسب هذا المعيار هناك ثلاثة أنواع من القرارات، قرارات إستراتيجية وقرارات تنظيمية وقرارات تنفيذية:

● **القرارات الإستراتيجية:** هي القرارات التي تتعلق بكيان التنظيم الإداري ومستقبله والبيئة المحيطة به، وتتميز القرارات الإستراتيجية بالثبات النسبي طويل الأجل، وبضخامة الاستثمارات أو الإعتمادات المالية اللازمة لتنفيذها، وبأهمية الآثار والنتائج التي تحدثها في مستقبل التنظيم، ما يتطلب اتخاذها من عناية خاصة وتحليلات لأبعاد مالية واقتصادية واجتماعية. ونظرا لأهمية آثار ونتائج القرارات الإستراتيجية على حاضر المنظمة ومستقبلها، فإن الاختصاص في اتخاذها يكون منوطة بالإدارة العليا.

● **القرارات التنظيمية أو التكتيكية:** هي القرارات التي يتخذها في الغالب رؤساء الأقسام أو الإدارات أو ما يسمى بالإدارة الوسطى وغالبا ما تهدف هذه القرارات إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف وترجمة الخطط أو بناء الهيكل التنظيمي أو تحديد مسار العلاقات بين الموظفين، أو تقسيم العمل أو تفويض الصلاحيات. كما أن هذه القرارات تتعلق بكيفية استغلال الموارد اللازمة للاستمرار في العمل سواء كان مصادر مالية أو بشرية بما يحقق أعلى معدل من الأداء.

- **القرارات التنفيذية:** وهي القرارات التي تتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه والنشاط الجاري في المنظمة وتعتبر هذه القرارات من اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية، كما أن هذه القرارات تتميز بأنها لا تحتاج إلى المزيد من الجهد من قبل متخذها، بل يتم اتخاذها في ضوء الخبرات السابقة لمتخذها، كما أن اتخاذها يتم بطريقة فورية تلقائية وهي قرارات قصيرة المدى فهي تتعلق بأسلوب العمل الروتيني وتقرر باستمرار.

2-2-3 وفقا لظروف صناعتها: تتضمن البيئة التي يتخذ فيها القرار عددا من المتغيرات والمؤثرات الإنسانية والطبيعية التي تؤثر في نوع القرارات المتخذة، و يمكن تقسيم القرارات بحسب تأثير البيئة المحيطة إلى:

- **القرارات تحت ظروف التأكد الكامل:** كل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار تكون معروفة بتأكد كامل مع وجود استقرار أو ثبات، وبالتالي تكون النتائج مضمونة ومؤكدة.
- **القرارات تحت ظروف المخاطرة:** يكون احتمال حدوث كل حالة معروفا أو يمكن تقديره، وبذلك يستطيع متخذ القرار تحديد درجة المخاطرة في قراره بدلالة التوزيعات الاحتمالية، وبذلك يكون المدخل المناسب لاتخاذ هذا القرار هو استخدام مفهوم القيمة المتوقعة.
- **القرارات تحت ظروف عدم التأكد الكامل:** يتخذ على أساس من غموض كامل حيث لا تتوفر معلومات كافية وصحيحة، وبالتالي فإن النتائج المتوقع الحصول عليها تكون غير مؤكدة، ولا يمكن صياغتها على شكل توزيع احتمالي مما يؤدي إلى كارثة.

2-2-4 وفقا لطريقة اتخاذها

- **قرارات فردية:** هي قرارات غالبا ما يتم اتخاذها من قبل الرئيس أو المدير دون أن يستعين بمشاورة أو مشاركة الآخرين، تمثل هذه القرارات النزعة الفردية أو الاستبدادية في اتخاذ القرار.
- **قرارات جماعية:** تتمثل بالقرارات التي تستفيد من المشاركة والمشاورة والتفاعلية في اتخاذ القرار، هذا النمط من القرارات يساهم في تفجير طاقات الأفراد وإعطائهم مساحة من التعامل والتفاعل في بناء القرارات المراد اتخاذها للظواهر المختلفة.

2-2-5 وفقا لأساليب اتخاذها: تصنف لنوعين: قرارات كمية وصفية، وقرارات كمية معيارية:¹

¹ - ماجد سعيد مجد الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص 564 - 565.

● **القرارات الكيفية:** يتم اتخاذها بالاعتماد على الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي للمدير متخذ القرارات وخبراته وتجاربه ودراساته لأراء والحقائق المرتبطة بالمشكلة، ومن هنا فإن مثل هذه القرارات تتأثر بالاعتبارات التقديرية الذاتية مثل أحاسيس وأدراك واتجاهات المدير الذي يتخذها. يفترض القائلون بهذا التصنيف عدم توافر المعلومات المطلوبة والمحكمة التي تمكن متخذي القرارات الوصفية من وضع البدائل واختيار البديل الأنسب من بينهما، وأن عملية البحث عن البديل المناسب لتتم من خلال الاختيارات المتتالية للبدائل، إلا أن اعتماد متخذ القرارات على التقديرات الذاتية التي تحكمها عوامل شخصية تؤدي به في الغالب إلى اتخاذ الحل الإرضائي بدلا من الحل المثالي.

● **القرارات الكمية:** هي قرارات يتم اتخاذها بالاعتماد على الرشد والعقلانية لمتخذها، والاعتماد كله على القواعد والأسس العلمية التي تساعده على القرار الذي يؤدي لزيادة ومضاعفة عائدات وأرباح المنظمة من بين مجموعة من البدائل المتاحة، ويفترض في مثل هذه القرارات وضوح الأهداف ومعقوليتها، وموضوعية متخذها، وكفاية المعلومات المطلوبة ودقتها، وتوفر الخبرات والاختصاصات، والاعتماد على الأسلوب العلمي الذي يمكنهم من تحديد المشكلة وتوضيح الأهداف وإيجاد البدائل.

2-2-6 وفقا للنمط القيادي لمتخذها: بناء على هذا المعيار تقسم القرارات إلى:

- **قرارات ديمقراطية:** يعرض المدير على مرؤوسيه المشاركة في عملية صنع القرار.
- **قرارات توسليه:** يقوم المدير بتفويض سلطته لمرؤوسيه، ويتنازل عن حقه في صنع القرار.
- **قرارات أوتوقراطية:** يحتكر فيها المدير كافة السلطات ويمتنع عن تفويض السلطة كما لا يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

2-2-7 وفقا لطريقة إيصالها للعاملين: بناء على هذا المعيار تنقسم القرارات إلى:¹

- **قرارات مكتوبة:** يصدرها المدير في شكل لوائح وقوانين مكتوبة تنظم العمل الإداري.
- **قرارات شفوية:** قرارات يلقيها المدير في اجتماع العاملين تتعلق بحسن سير العمل.

2-2-8 وفقا لمؤشر الزمن: من حيث المدة التي يغطيها القرار:

¹ - ماجد سعيد مُجد الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص566.

- قصيرة المدى (تكتيكية): وهي القرارات التي تغطي فترة زمنية قصيرة تتراوح بين أصغر وحدة زمنية عملية وعام.
- متوسطة المدى: وهي القرارات التي تغطي فترة زمنية طويلة نسبياً تتراوح بين عام وخمسة أعوام.
- طويلة المدى (إستراتيجية): وهي القرارات التي تغطي فترة زمنية طويلة تزيد عن خمسة أعوام لتصل إلى خمسة عشر عاماً.

3- مراحل و خصائص عملية اتخاذ القرارات

3-1 مراحل عملية اتخاذ القرار

إن مراحل اتخاذ القرار متعددة ومرتبطة مع بعضها البعض، حيث يؤدي إتباعها والعمل بها من الطلبة على نحو متسلسل وبشكل فعال من أجل حل القضايا التي تطرح من قبل المدرس في الصف أثناء التدريس وحتى في الحياة اليومية، وهي تتضمن ما يلي:¹

3-1-1 تشخيص المشكلة

في بداية عملية اتخاذ القرار يجب أن تحدد المشكلة المفترض أن يتخذ القرار بشأنها تحديداً دقيقاً، ومن الضروري تحديد جوهر المشكلة بوضوح حيث أن بعض المشكلات تنتج عن وجود مشكلة جوهرية أخرى، ونتيجة لذلك يجب تحديد الهدف المطلوب تحقيقه من خلال تحديد المشكلة.

3-1-2 جمع البيانات والمعلومات

بعد تحديد المشكلة بدقة يتم تجميع البيانات والإحصائيات والمعلومات المطلوبة حول هذه المشكلة، ويتوقف نجاح أي قرار في كثير من الأحيان على صحة المعلومات ودقتها وكفايتها، وعادة ما تكون هذه المرحلة من المراحل الصعبة حيث أن تجميع المعلومات يتطلب عادة وقتاً وجهداً وهذا لإحاطة معوقات كثيرة به، ومن الكثير من الأحيان تكون المعلومات غير موضوعية أو غير دقيقة، وبعد تجميع هذه البيانات تتم دراستها دراسة دقيقة ووافية.

¹ وقاف وهيبة: "مدى مساهمة عملية اتخاذ القرار من طرف المدير في تحقيق الرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي"، مذكرة ماستر، تخصص إدارة والتسيير في التربية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2015، ص 51.

3-1-3 تحليل البدائل المتاحة و تقييمها

بعد تحديد المشكلة وجمع المعلومات حولها وتحليلها تظهر بعض الحلول لحل هذه المشكلة، ولذلك تتم دراسة جميع هذه الحلول مع إعطاء كل حل مقترح وقتاً كافياً لمناقشة سلبيات وإيجابيات في كل الظروف التي تمر بها المشكلة، ثم ترتب البدائل حسب أولويتها.

3-1-4 اختيار البديل المناسب

بعد تحديد البدائل وترتيب يتم اتخاذ القرار من بين أفضل هذه الحلول وتتم عملية تحديد التوقيت والمكان المفضل لإصدار هذا القرار ووسيلة إعلانه وأسلوب إبلاغه إلى المعنيين بالأمر، ويجب أن تكون صيغة القرار واضحة ودقيقة وأن يكون متماشياً مع أهداف المؤسسة مع مراعاة مخاطر اتخاذه وردود الفعل اتجاهه وكيفية معالجتها كما يجب تهيئة البيئة الخارجية لاستقبال القرار.

3-1-5 متابعة تنفيذ القرارات المتخذة

تتم متابعة القرار في الجهات المعنية والتأكد من تطبيقه ورصد ردود الفعل حوله والتأكد من مدى نجاح حل المشكلة بعد تطبيقه وقد يتطلب الأمر بعد متابعة القرار وتقييمه إصدار قرارات أخرى مكملته له أو معدلة له إذا ما وجد القرار الأصلي صعوبة في التطبيق أو فشل في حل المشكلة أو إصدار تفسير له إذا ما لوحظ عدم استيعاب المعنيين بالأمر له.

ومن هنا نستنتج أن عملية اتخاذ القرار تمر بمراحل عدة ففي بداية العملية يجب تحديد المشكلة من خلالها يحدد الهدف المطلوب تحقيقه وبعدها تجمع البيانات المطلوبة حول هذه المشكلة وهي من المراحل الصعبة لأنها تتطلب وقتاً وجهداً وبعدها تدرس دراسة دقيقة وتحدد بدائل وحلول تتوافق مع هذه المشكلة وبعدها يتخذ القرار في وقت ومكان وظروف ملائمة مع مراعاة أسلوب إبلاغه ووضوحه التام وبعدها تتم متابعة القرار من الجهات المعنية والنتائج التي توصل إليها هذا القرار.

3-2 خصائص عملية اتخاذ القرار

لعملية اتخاذ القرارات خصائص جما يمكن حصرها في النقاط التالية:¹

- عملية ذهنية: فهي نشاط فكري يعتمد على إتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح؛

¹ - عبد الله محمود الحوامدة: "النظرية الاقتصادية والاقتصاد الإداري"، ط 1، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، ص 42 - 43.

- عملية إجرائية: فعلى الرغم من أن عملية الاختيار هي جوهر اتخاذ القرارات إلا أن هناك عدة الخطوات التفصيلية التي تسبقها مثل تحديد وتعريف المشكلة أو التي تأتي بعدها مثل وضع القرار موضع تنفيذ؛
- تعدد البدائل هو أساس عملية اتخاذ القرارات فحينها لا يوجد إلا حل واحد لمشكلة معينة فإن يكون هناك اختيار ومن ثم لا يكون هناك اتخاذ قرار وإنما يكون الأمر إجباراً على أمر معين؛
- اختيار البدائل لا يتم عشوائياً، وإنما يكون وفق أسس ومعايير تؤدي إلى اختيار انسب بديل؛
- لا نختار البديل الأمثل لأن المثالية أمر بعيد المنال في عالم الواقع وربما لا يناسب الظروف التي يتخذ خلالها القرار ولذلك فإن الاختيار يتوجه إلى البديل الأنسب والذي يتناسب مع الظروف مؤثرة في اتخاذ القرار فعلى سبيل المثال قد يكون اختيار أساليب إنتاج نصف آلية بديلاً مناسباً للدول النامية في بعض الصناعات بدلاً من الأساليب الكاملة الميكانيكية؛
- إن عملية اتخاذ القرارات مرتبط بالمستقبل فنحن نتخذ القرارات في الوقت الحاضر ولكن تنفيذ القرار وآثاره ستكون في المستقبل وهذه خاصية تؤدي إلى صعوبة عملية اتخاذ القرارات لأنها تعتمد على التنبؤ بالمستقبل فضلاً عن التغيير وعدم الاستقرار من العوامل المؤثرة فيه.

4- نماذج اتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة فيها

4-1 نماذج اتخاذ القرارات

يمكن أن نجملها فيما يلي:¹

- 4-1-1 النموذج الرشيد (النموذج المثالي): يسمى نموذج الرجل الاقتصادي ويعد من أكثر النماذج التقليدية قدماً هي اتخاذ القرارات ويرتكز على أفكار المدرسة التقليدية في الاقتصاد وأهمها:
- يتميز متخذي القرارات بقدرتهم على مراقبة بيئة القرار بوضوح وتحديد المشكلات ببراعة واتخاذ القرارات المناسبة لكل موقف؛
- يستطيع متخذ معرفة جميع البدائل المحتملة والنتائج المترتبة على كل بديل؛

¹ - منال أحمد البارودي: "الطرق الإبداعية لحل المشكلات واتخاذ القرارات"، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2015، ص 60 - 61.

- يتميز متخذي القرار بالمهارة في تحديد البديل الأفضل والذي يستحق للمنظمة أعلى النتائج والأرباح فالقائد هنا يملك القدرة لتقييم نتائج كل بديل بدقة وموضوعية ويفترض هذا النموذج أن عملية اتخاذ القرار تتطلب العمل بالخطوات التالية:

✓ الإحساس بالمشكلة؛

✓ تحديد وإدراك المشكلة؛

✓ التفكير لتوليد مجموعة من البدائل؛

✓ جمع المعلومات من كل بديل؛

✓ تقويم البدائل واختيار أفضلها؛

✓ تنفيذ البديل الذي تم اختياره وتفضيله.

4-1-2 النموذج السلوكي: يفترض هذا النموذج أن قرارات المدير بعيدة عن الرشد الكامل وهي مجددة بالقرارات الذهنية المحدودة بمشاعر وقيم المدير وبالمتغيرات البيئية وهذا لا يكفي لرؤية الحقائق الكاملة لأي موقف حيث أدرك بعض علماء السلوك وأهمهم سيمون ومار جان هناك محددات عقلية ومعرفية تحد من قدرة الإنسان على جميع المعلومات الدقيقة ومعالجتها نظرا للنظام التقني وظروف الحياة المتغيرة مما تسبب في صعوبة توفير معلومات تامة يمكن صانع القرار من اتخاذ قرارات الرشيدة جعلته يعمل مضطرب في ظل رشح ودقة محدودين وقد اقترح سيمون وبارج مفهوم القرارات الاكتفائية كبديل عن القرارات المثلى والتي افترضها الرشد التام و.....مصطلح الاكتفاء رغبة متخذ القرار في اختيار البديل الكافي الذي يحقق نسبة مقبولة من الرضا بدلا من البديل المثالي والذي يحقق أفضل النتائج في ظل القيود البيئية والبشرية الحيطرة بمتخذ القرار ويسمى هذا النموذج (بنموذج الرجل الإداري) ويعد القرار كافيا أو.....عند سيمون ومارج بوجود بعض المعايير التي تستخدم لقياس الحد الاكتفائي الأدنى للبدائل المتاحة وتلبية البديل محل الاختيار لتلك المعايير.

4-2 العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

قد تتأثر القرارات الإدارية بعوامل عديدة قد تعيقها عن الصدور بالصورة الصحيحة، أو قد تؤدي إلى التأخر في إصدارها، أو تلقى الكثير من المعارضة سواء من المنفذين لتعارض القرارات مع مصالحهم، أو من المتعاملين مع المنظمة لعدم تحقيقها لغاياتهم ومصالحهم، ومن بين هذه المؤثرات:¹

4-2-1 تأثير البيئة الخارجية: إن المنظمة تشكل خلية من خلايا المجتمع فهي تتأثر به مباشرة أو غير مباشرة ومن أهم الظروف التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار ظروف اقتصادية، سياسية، اجتماعية، تقنية، والقيم والعادات، ويضاف إليها مجموعة القرارات التي تتخذها المنظمات الأخرى في المجتمع سواء كانت منافسة للتنظيم أو متعاملة معه. إذ أن كل قرار يتخذ في منظمة ما لا بد أن يتأثر ويعمل ضمن إطار القرارات التي اتخذتها المنظمة الأخرى كالمؤسسات والوزارات والتنظيمات المتعددة؛

4-2-2 تأثير البيئة الداخلية: يتأثر القرار بالعوامل البيئية الداخلية في المنظمة من حيث حجم المنظمة ومدى نموها وعدد العاملين فيها والمتعاملين معها، ويظهر هذا التأثير بنواح أساسية متعددة ترتبط الناحية الأولى بالظروف الداخلية المحيطة باتخاذ القرار وترتبط الناحية الثانية بتأثيره على مجموعة الأفراد في المنظمة، الناحية الثالثة فتتعلق بالموارد المالية والبشرية والفنية. ومن العوامل البيئية التي تؤثر على اتخاذ القرار تلك التي تتعلق بالهيكل التنظيمي وطرق الإيصال والتنظيم الرسمي وغير الرسمي وطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة وإمكانات الأفراد وقدراتهم ومدى تدريبهم وتوافر مستلزمات التنفيذ المادية والمعنوية والفنية.

4-2-3 تأثير متخذ القرار: تتصل عملية اتخاذ القرار بشكل وثيق بصفات الفرد النفسية ومكونات شخصيته وأنماط سلوكه التي تتأثر بظروف بيئية مختلفة كالأوضاع العائلية أو الاجتماعية أو الاقتصادية، مما يؤدي إلى حدوث أربعة أنواع من السلوك عند متخذ القرار هي المجازفة والحذر والتسرع والتهور، كذلك فإن مستوى ذكاء متخذ القرار وما اكتسبه من خبرات ومهارات وما يملك من ميول وانفعالات تؤثر في اتخاذ القرار.

تختلف درجة هذا التأثير باختلاف نوعية المديرين، إذ نجد أن بعض المديرين ينتابهم الارتباك عند تحديد المشكلة أو تحديد البدائل وبعضهم الآخر يتردد في اتخاذ القرار، كما أن بعضا منهم يكون متسرعاً في الاستجابة لشروط اتخاذ القرار ومتطلباته، بينما يتعامل بعضهم بحذر وببطء دون تهور لتجنب الوقوع في الأخطاء، يضاف إلى ذلك أهداف متخذ القرار

¹ - بلحاج فتيحة: "الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار"، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، المجلد 7، العدد 01، 2016، ص 275 - 276.

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

4-2-4 تأثير مواقف اتخاذ القرار: تختلف مواقف اتخاذ القرار الإداري من حيث تأكد الإدارة أو متخذ القرار من النتائج المتوقعة للقرار ويقصد بالموقف الحالة الطبيعية للمشكلة من حيث العوامل والظروف المحيطة بالمشكلة والمؤثرة عليها ومدى شمولية البيانات ودقة المعلومات المتوفرة للإدارة عنها ويمكن التمييز بين أربعة مواقف وهي: القرار في حالة التأكد والقرار في حالة عدم التأكد (المخاطرة) والقرار في حالة عدم التأكد التام والقرار في حالة الاختلاف.

خلاصة الفصل الأول

تم التطرق في هذا الفصل إلى الاتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرار، وتم توضيح الدور البالغ الذي يلعبه الاتصال الداخلي في المؤسسة لما يوفره من معلومات وبيانات للإدارة العليا تمكنها من اتخاذ قرارات رشيدة بالإضافة إلى كونه أداة اجتماعية يتم من خلالها بناء علاقات بين العمال فيما بينهم وبين الإدارة، كذلك تحقيق التنسيق بين مختلف هياكل المؤسسة، وتم توضيح ذلك من خلال تقسيم الفصل إلى مبحثين حيث في المبحث الأول تطرقنا فيه إلى مفهوم وأهمية الاتصال الداخلي وعناصره وأهم أنواعه والوسائل المعتمدة في الاتصال داخل المؤسسة وأشكاله. أما المبحث الثاني فتطرقنا إلى ماهية عملية اتخاذ القرارات حيث تم توضيح مفهوم اتخاذ القرار وأهميته، وعناصره وأهم أنواع القرارات، وفي الأخير مراحل والنماذج الخاصة بعملية اتخاذ القرار، ومنه نستنتج النتائج التالية:

- ✓ للاتصال الداخلي في المؤسسة دور كبير في سير جميع العمليات الإدارية وتبرز فعاليتها في عملية اتخاذ القرارات؛
- ✓ لا يمكن الإغفال أو إنكار أهمية أنواع الاتصال الداخلي الرسمي والغير رسمي بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات وتأثيره الكبير عليه، لأنه كل ما كان هناك تدفق للمعلومات سواء الصاعدة أو النازلة كل ما تكون لمتخذ القرارات نظرة شاملة عن المنظمة لاتخاذ قرار رشيد؛
- ✓ إن اتخاذ القرارات الرشيدة ليس بالأمر السهل فسلامة القرارات وجودتها تعتمد على مدى ارتكاز البدائل على المعلومات وإمكانية الحصول عليها وهذا يعتمد على عملية الاتصالات الداخلية المتبادلة داخل المؤسسة.

الفصل الثاني :

الربط بين الإتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرارات

تمهيد

إن البيئة الداخلية للمؤسسة تتصف بالتغير المستمر والسريع وهذا التغير يوجب على أي مؤسسة أن يتوفر لها نظام اتصال داخلي فعال يعتمد على اختيار وسائل اتصال المناسبة، ويعتمد أيضا على مقومات تعمل على توضيح القرارات، ومشاركة العمال في اتخاذ القرارات، وفي ظل الظروف الداخلية للمؤسسات وتعدد المشاكل وتعقدها أصبح المدير يحتاج إلى اتخاذ القرار وحل المشكلات من خلال التعرف على الفرص والتهديدات، لذلك فقد حرص الاتصال الداخلي على مساندة من يتخذ القرارات من خلال نقل المعلومات وذلك بتشخيص وتحليل المشكلات التي يصعب الإلمام بكل جوانبها وتتطلب وقتا طويلا ومجهودا معتبرا بالمشاركة مع أصحاب الخبرة وهكذا يمكن للمؤسسة أن تتخذ القرار الرشيد في الوقت المناسب. لذلك قد يكون هناك علاقة تربط بين كل من عملية الاتصال الداخلي واتخاذ القرار حيث أنه كما يلزم مزاولة الاتصال الداخلي بشأن عملية اتخاذ القرارات فإنه أيضا يلزم اتخاذ قرارات عديدة بشأن عملية الاتصال الداخلي.

المبحث الأول: الاتصال الداخلي والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات

الملاحظ أن الاتصال في المؤسسة أصبح يثير اهتمام العمال فيما يتعلق بمدى تقبلهم للقرارات والتعليمات، إضافة إلى مدى تقبل الإدارة لشكاويهم ومشاكلهم داخل المؤسسة وهذه العملية تساهم في إيجاد نوع من العلاقة بين العمال والإدارة، وبالتالي فالاتصال يعمل على خلق جو تعاوني، مما يؤدي تسهيل عملية تبادل المعلومات، كما يساعد على إيجاد نوع من الفهم المشترك والثقة المتبادلة، مما يؤدي إلى اتخاذ القرارات المشتركة ومن ثم تحقيق الأهداف. فنجاح المؤسسة لا يتوقف على كفاءة أفرادها فحسب، وإنما على التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي، حيث يتمثل هذا الدور الذي يقوم به الاتصال في بناء الهيكل وتشغيله لجماعة العمل من خلال الإدارة، وبالتالي تطرقنا في هذا المبحث إلى مفهوم المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وأهميتها، أساليب وفنون المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، طرق المشاركة في عملية اتخاذ القرار وأخيرا التفاعل بين المشاركين في عملية الاتصال داخل المؤسسة.

1- مفهوم المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وأهميتها

1-1 مفهوم المشاركة في عملية اتخاذ القرارات

من الصعب إعطاء أو إيجاد مفهوم أو تعريف دقيق لمصطلح المشاركة، ذلك أن المفهوم يحمل في طياته عدة معاني لأشخاص مختلفين، فقد نظر علماء الاجتماع فيما إذا كان ممكن الوصول إلى تعريف لكلمة "المشاركة" يكون مقبولا لتوضيح ما تعنيه مشاركة العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، ولم يكن ممكنا الوصول إلى مثل هذا التعريف، فكلمة المشاركة أعطيت لها تفسيرات مختلفة... ومهما يكن فإن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسات سمح بمقارنة تأثير العمال في إعداد القرارات المتخذة على مستوى المؤسسات في مختلف القضايا...¹

ويمكن الافتراض أو القول بأن المشاركة العمالية، هي مشاركة العامل ذهنيا وجسديا في العمل وفي نشاطاته، والمساهمة في أهدافه، وتحمل المسؤولية إزاء أنشطة وأهداف المؤسسة.

1-2 أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات

تلعب المشاركة دورا هاما في تحقيق أهداف كل مؤسسة، وإن الأخذ بآراء العاملين حول اتخاذ قرار ما يعتبر عاملا أساسيا في نجاح القرار ذلك أن المدير لوحده لا يستطيع أن يتخذ قرارا بمفرده، فهي من أهم مبادئ تفويض السلطة، وتعتبر وسيلة

¹ - بن داود العربي: "المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 6، العدد 16، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014، ص 173.

لخلق بؤادر الإبداع والابتكار من قبل العمال لتحسين الإنتاج وتطوير أساليبه، كما تخلق روح المسؤولية لدى العامل وتشعره بكيانه وأهميته داخل المؤسسة وبالتالي زيادة حماسه وتقبله للتطوير والتغيير، فيواجه المشكلات وتكون لديه معرفة بالأمور مما يسهل التعاون على تنفيذ تلك القرارات التي شارك في اتخاذها وهذا ما يحقق الأهداف المطلوبة. فبالمشراكة نزول من ذهن العامل فكرة أنه موجود للتنفيذ فقط، بل تصبح لديه ثقة بنفسه وأنه لا يبيع عمله وجهده للمؤسسة وإنما هو يستثمر جهده فيها، ويكتسب من خلال ذلك خبرات جديدة تؤهله لمنصب قيادية. كما أن عمل المؤسسة على تفعيل عوامل المشراكة للعاملين في اتخاذ القرارات، يساعد على تحقيق أهدافها بصورة إيجابية، ولا يتأني لها ذلك إلا من خلال العمل التشاركي بين العاملين فينتج عنه تعاون على تنفيذ القرارات المتخذة.

فالعاملون بحكم أنهم الأقدر على معرفة المشاكل التي يواجهونها يوميا في مكان عملهم وهم بدورهم الذين تقع عليهم مسؤولية تنفيذ القرارات المتخذة، فالاقترحات والبدائل التي يقدمونها لحل مشكل من مشاكل العمل تلعب دورا هاما وأساسيا في عملية اتخاذ القرار الصحيح والجيد وعليه تظهر أهمية المشراكة في اتخاذ القرار جليا. حيث إن الاشتراك في صنع القرار يعطي لعمال التنظيم الشعور بأهميتهم مما يؤدي إلى الإخلاص في العمل، والتفاني في خدمة وإعلاء صالح المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها كما يؤدي إلى تربية كوادر جديدة من القادة الإداريين تكون مدربة وذات خبرة في صنع القرارات هذا فضلا عن تحقيق ميزة الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.

إن المشراكة بصورة عامة تعزز الشعور بالانتماء للمؤسسة، وحياء إيجابية وصحة عقلية أفضل من خلال تحقيق حاجات الاستقلالية والمسؤولية والجوانب المادية للفرد، وقد ثبت أن المشراكة تؤدي إلى إنتاجية أعلى وتقليص الدوران الوظيفي ومزيد من الرضا الوظيفي.¹

2- أساليب وفنون المشراكة في عملية اتخاذ القرارات

صنفت أساليب المشراكة في صنع القرار إلى أساليب عادية وأساليب حديثة منها:

2-1 الأساليب العادية: وتتمثل في ما يلي:²

2-1-1 نظم الاقتراحات: أبسط أشكال المشراكة وهي غير مكلفة، يسمح للعاملين بإبداء الرأي عن طريق الكتابة على الورقة، تم وضعها في صندوق اقتراحات مثبت في مكان واضح ومعلوم للجميع، ويكون استعمال هذا الصندوق غير

¹ - بوقطف فوزية: مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 11، العدد 20، 2017، ص 582 - 583.

² - عزيزو رشيدة: المشاركة في عملية صنع القرار وسبل تفعيلها، ص 5 - 6.

محدد بمناسبة معينة أو موضوع معين، وإما أن يبدي العاملون آرائهم في مناسبات معينة تسبق مرحلة اتخاذ قرار مهم، أو ترافق مشكلة معينة، أو بشكل دوري سنوي، ويتم طلب الرأي وتجميع الردود من خلال مديري الوحدات أو رؤساء الأقسام والمشرفين.

2-1-2 الاجتماعات: يتم تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة، كما يتيح المعرفة لكل عنصر بالمؤسسة حول ما يجري بداخلها من نشاط وأعمال، ويتسنى عن طريق الاجتماعات للقيادة الإدارية التعرف على مطالب وحاجات العاملين ومشكلات العمل، وبالمقابل تمكن القيادة من توصيل أوامرها وتعليماتها ووجهات نظرها للعاملين، ويشترط لنجاح الاجتماع أن توضع له خطة مسبقة تشمل تحديدا واضحا للموضوعات التي سوف ينظر فيها.

2-1-3 اللجان: تمثل اللجان أحد أشكال المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية بل يعد أكثر الأساليب شيوعا، حيث يتم تشكيل لجان دائمة، ومؤقتة تختارهم إدارة المؤسسة ليكونوا مسؤولين أمامهم عند النظر في مشكلة معينة لدراستها وتحليلها واتخاذ قرار بحلها أو تقديم مقترحات خاصة بها.

ويتميز هذا الأسلوب الجماعي لاتخاذ القرارات بأنه يؤكد صفة العمل الجماعي الذي يقوم على الاستعانة بالخبرات المتخصصة لحل المشكلة محل القرار من جهة، وتوزيع مسؤولية اتخاذ القرار على عدد من الأفراد هم أعضاء اللجنة المكلفة باتخاذ القرار من جهة أخرى وفي ذلك تخفيف من عبء المسؤولية على المدير متخذ القرار.

وتعني اللجنة في مجال اتخاذ القرارات مجموعة من الأفراد يتم اختيارهم رسميا من قبل الإدارة إما للنظر في مشكلة معينة واتخاذ قرار لحلها، أو الاكتفاء ببحث هذه المشكلة وجمع المعلومات حولها وتقديم التوصيات أو الاقتراحات للإدارة بشأنها أو للنظر في مشكلات دورية، إذ يستمر أعضاء اللجنة في مهمتهم لفترات طويلة لحل المشكلات التي تحدث في التنظيم الذي يعملون به واتخاذ القرارات بشأنها ويسمى النوع الأول من اللجان باللجان المؤقتة أو (الخاصة)، كما يسمى النوع الثاني باللجان الدائمة.

2-1-4 المجالس: كاللجان عبارة عن تشكيلات إدارية ذات مهام خاصة، إلا أنها تختلف عنها من عدة وجوه، فالمجلس يشكل مستوا إداريا عاليا ولا بد أن يكون المجلس بالقرب من قمة التنظيم، ويتكون المجلس بناء على قرار من السلطة العليا. يختص المجلس عادة بالمسائل التي تتسم بالشمول والعموم، إذ يصدر قرارات تتصل في الغالب بالسياسات العامة الرئيسية.

2-1-5 المقابلة الشخصية مع المختصين: قد يجد الرئيس من المناسب أن يدعو مرؤوسيه المختصين أو زملائه في العمل لمقابلته بغرض التباحث معهم في شأن المشكلة الجاري دراستها، أو يقوم هو بزيارة كل منهم في مكتبه ليضفي على موضوع القرار المراد اتخاذه أهمية خاصة. وتمتاز هذه الطريقة بأنها لا تسمح بالخروج كثيرا عن الموضوع المعروض للدراسة، فضلا عن أنها لا تستغرق وقتا طويلا، مادام عدد المرؤوسين أو المختصين محدودا؛ غير أنها لا تهيئ الفرصة لإبداء وجهات نظر متعددة، ولا يحظر في ذهن الفرد رأي جديد إلا إذا استمع إلى آراء الآخرين، كما لا تسمح بالمواجهة بين رأي وآخر حتى يمكن الحكم على أيهما أكثر صوابا، فضلا عن أنها قد تؤدي إلى انقياد البعض رأي المدير مادامت المقابلة قاصرة عليهما وحدهما.

2-1-6 الاتصال الهاتفي: في بعض الحالات تكون المشكلة عاجلة ويحتاج حلها إلى تبادل سريع للرأي أو قد يكون المعنيون بشؤون المشكلة منتشرين في أماكن متباعدة ولا يتيسر جمعهم في وقت قريب، أو يرى المدير أن الاجتماع يضيع وقتا ثمينًا، ففي مثل هذه الحالات يمكن الاستعاضة عن الاجتماع أو المقابلة الشخصية بالاتصال الهاتفي بين المختصين، ليحصل المدير على رأي كل منهم.

2-2 الأساليب الحديثة

2-2-1 أسلوب الجماعة الاسمية: سميت بهذا الاسم لأن تكوين الجماعة والمناقشة يكون صوريا على ورق، وتقدم هذه الطريقة على تحديد المشكلة من قبل المشرف وعرضها على الأعضاء، ثم يتولى هؤلاء الأعضاء اقتراح الحلول على ورقة لمدة تستغرق 10 أو 15 دقيقة، وبعدها تجمع الحلول وتكتب على لوحة السبورة دون انسيابها إلى مقترحيها، ثم تفتح المناقشة بين أعضاء الجماعة على البدائل المعروضة، ويتم الاتفاق على 5 من هذه البدائل تمهيدا للاقتراع ويترتب كل عضو للبدائل الخمسة المختارة حسب الأفضلية، وبعد جمع الرتب يتم تحديد البديل المختار، وهو البديل الذي يتحصل على أفضل وأقرب الرتب.¹

2-2-2 أسلوب دلفي: يتم وفقا لهذه الطريقة معالجة وحل المشكلات الإدارية عن طريق الخبراء المتخصصين، حيث يتم الاتصال بهم للتعرف على آرائهم باستخدام قوائم استقصاء تعد خصيصا لهذا الغرض، ويتم ذلك عن طريق لجنة تقوم بتجميع البيانات من الخبراء، وتتيح هذه الطريقة ويهدف هذا الأسلوب كما يدعي القائلون به إلى تحسين أسلوب اللجان التقليدية في اتخاذ القرارات والعمل على علاج عيوب أسلوب اللجان من خلال إخفاء هوية الخبراء المشاركين في حل

¹ - العربي بن داود: "فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية"، مذكرة ماجستير، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ص 190.

المشكلة محل القرار، والاستعاضة عن النقاش والمداولات التي تدور عادة في اجتماعات اللجان بتبادل المعلومات بين أعضاء جماعة الدلفي عن طريق لجنة تسيير تكون مهمتها الحصول على قوائم الاستبيان والاطلاع على ما تتضمنه من معلومات، وتمكين الأعضاء من الاطلاع عليها أيضا، ومن ثم إعادة النظر في ما تتضمنه من معلومات، وبذلك يمكنهم التركيز على جوهر الموضوع واستبعاد المعلومات الفرعية التي ليس لها صلة بالمشكلة محل القرار.¹

2-2-3 طريقة عصف ذهني: يعتمد أسلوب العصف الذهني على مشاركة مجموعة من الأفراد بأفكارهم، حيث يتم توليد أكبر عدد من الأفكار في جلسات العصف الذهني من أجل التفكير في حل المشكل المطروح، وتتم جلسات العصف الذهني في قاعات مخصصة حيث تقوم هذه العملية على احترام القواعد التالية:²

- عدم تقديم النقد أو التقييم للأفكار المقدمة؛
- المناقشة البناءة التي تسمح بإصدار أفكار جديدة؛
- قبول كل فكرة مهما كانت بسيطة لأنها قد تكون قابلة للتطبيق؛
- كل مجموعة من الأفكار يمكن أن تخلق أفكار جديدة.

2-2-4 أسلوب المجموعة الاسمية: تعتبر المجموعة الاسمية سلسلة من الأنشطة يتم تتبعها للوصول إلى أفضل بديل ثم يتخذ القرار بناء عليه، وتعتمد هذه الطريقة على تقديم الأفكار من خلال الكتابة وبصمت، حيث يقسم الأعضاء إلى مجموعات صغيرة تقوم كل واحدة منها بطرح وتنمية أفكارها بصورة فردية ثم تتم مناقشة هذه الأفكار داخل كل مجموعة، بعد ذلك تقوم كل مجموعة بكتابة أفكارها في لوح، حيث تكون هذه الأفكار مطروحة للنقاش الجماعي ويتم التصويت عليها، وتقييم لنتائجها بوضع الدرجات التي تحصلت عليها كل فكرة أمامها مباشرة، ويتم اختيار الفكرة التي حصلت على الدرجة الأكبر. تعتمد هذه الطريقة على إتباع الخطوات التالية:³

- تحديد المشكلة: حيث يقوم القائد أو المدير بتحديد المشكلة أما أعضاء المجموعة؛

¹ - بوقطف فوزية: مرجع سبق ذكره، ص 589 - 590.

² - بلفكرات رشيد، بن زعمة عبد القادر: "دور المشاركة في تفعيل عملية اتخاذ القرار الإداري في المؤسسة"، مجلة الساورة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 4، العدد 3، جامعة الجزائر 3، 2019، ص 182.

³ - بلفكرات رشيد، نفس المرجع، ص 183.

• يقوم كل عضو بوضع أفكار وكتابتها ثم يتم تجميع الحلول وكتابتها واحدة تلو الأخرى على سبورة أو لوح، ويتم إخضاعها للمناقشة والتحليل بين أفراد المجموعة، ثم يتم التصويت على الحلول المقترحة وترتيبها وفقا لعملية التصويت.

• يتم اختيار البديل الذي حقق أكبر نسبة من التصويت بين أعضاء المجموعة.

2-2-5 طريقة فيليبس: يقسم الأعضاء المشاركون إلى مجموعات فرعية صغيرة متساوية العدد، ولكل مجموعة فرعية رئيس، وتحدد المشكلة لجميع المجموعات الفرعية، ثم تبدأ المجموعات بتقديم أفكار لحل المشكلة المطروحة، وبعد تقييم الأفكار المقدمة على مستوى كل مجموعة يتم اختيار أفضل الحلول أو البدائل، ثم يقدم رؤساء المجموعات الفرعية الحلول المختارة ليتم عرضها ومناقشتها من قبل الجماعة الكبرى ليتمكن الجميع من الوصول إلى أفضل الحلول للمشكلة. تمتاز هذه الطريقة عن الطرق العادية، بأنها تفضل مرحلة تقديم الأفكار أو البدائل، عن مرحلة التقييم وبذلك تتخلص من مشكلة احتمال أن تأخذ إحدى الأفكار وقتا طويلا لمناقشتها مما يدفع المجموعة لاختيار أول بديل مقبول.¹

3- طرق المشاركة في عملية اتخاذ القرار ومزاياها

3-1 طرق المشاركة في عملية اتخاذ القرار

تتعدد طرق المشاركة في اتخاذ القرار، ومع ذلك فهناك شبه إجماع بين الباحثين على إمكانية التمييز بين طريقتين للمشاركة وهما :

3-1-1 المشاركة غير المباشرة: وقد تكون رسمية أو غير رسمية:²

• المشاركة غير المباشرة الرسمية أو ما يسمى بالديمقراطية الصناعية: والتي تتم من خلال ممثلين منتخبين من طرف العمال ينوبون عنهم في هيئات اتخاذ القرارات سواء كان ذلك على مستوى الورشة أو المؤسسة وتكون رسمية حيث تستمد شرعيتها إما من قوانين الدولة أو عقود الاتفاق الناتجة عن المفاوضات الجماعية أو نتيجة السياسة التسييرية للمؤسسة. وتكون معينة ببعض أنواع القرارات منها: المشاكل التقنية في الإنتاج، التشغيل وقضايا العمل، المساهمة في سعادة العامل خارج المؤسسة، تنظيم العمل، ظروف العمل، السياسة الاقتصادية والمالية للمؤسسة، السياسة العامة والهياكل. إن المشاركة غير المباشرة الرسمية كانت دائما الطريقة الوحيدة لمشاركة حقيقية في المنظمات نتيجة الطابع القانوني الذي يفرضها على أرباب العمل.

¹ - عزيزو رشيدة، مرجع سبق ذكره، ص 7.

² - بوقطف فوزية، مرجع سبق ذكره، ص 592 - 593.

- المشاركة غير المباشرة غير الرسمية: تستمد شرعيتها من الإجماع والاتفاق الموجود بين الأفراد، مع ضرورة الملاحظة أن التجربة يمكن أن تدفع بالضرورة إلى رسمية هذه الممارسات غير الرسمية لأن التشغيل الحقيقي للمؤسسة هو نتيجة التأثير المتبادل لجوانبه الرسمية وغير الرسمية والمسير لا يستطيع أن يهمل ذلك وإلا واجه خطر عدم فعالية قراراته.

3-1-2 المشاركة المباشرة

ويقصد بها المشاركة الفعلية للعمال أنفسهم في اتخاذ القرار على مستوى ورشات الإنتاج حيث تتخذ هذه المشاركة شكل مجموعات أو فرق عمل ذات استقلالية نسبية، يتمتع العمال فيها بدرجة من المسؤولية في مجال تنظيم العمل ومراقبته وإنجازه، في الأشكال الحديثة أصبحت هذه المجموعات مختلطة تجمع بين المستخدمين والمشرفين والمسيرين المباشرين في شكل دوائر الجودة أو مجموعات التفكير المشترك أو مجموعات نوعية الحياة في العمل، أو مجموعات شبه مستقلة وخلافات التعبير والاقتراح.¹

3-2 مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات

يترتب على تطبيق أسلوب المشاركة نتائج إيجابية بالنسبة إلى المرؤوسين، كما يترتب عليها ترشيد عملية صنع القرارات وضمان إصدار قرارات أدنى إلى الصواب وأكثر فاعلية، وتتضح مزايا المشاركة من خلال النتائج التي كشفت عنها مجموعة من الدراسات التي تمت في هذا المجال، ومن المزايا المشاركة في اتخاذ القرارات ما يلي:²

- إن إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات تتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم في كل المسائل التي تمهمهم، أو تمس نشاطاتهم، أو تؤثر في ظروف عملهم، مما يقوي الدافع لديهم إلى اقتراح التحسينات، والتعديلات، والحلول الملائمة؛
- المشاركة في اتخاذ القرار تخلق المناخ الصالح، والملائم لتشجيع التغيير وتقبله في إطار مصلحة المرؤوسين والتنظيم، كما أنها تعمل على تنمية القيادات الإدارية في الصفوف الدنيا وإشعارها بأهميتها وأنها عنصر فعال في التنظيم، كما تساعد على تيسير وتحسين سبل الاتصال بين المدير والمرؤوسين، مما يسهل على المدير أداء مهامه على أحسن وجه؛

¹ - رقم ليندة: " العمال في تسيير المؤسسة الوطنية: واقع وتحديات"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 2، العدد 2، جامعة محمد خيضر - بسكرة، جوان 2002، ص 123.

² - محمد زين صالح السعدي: "درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية بأمانة العاصمة صنعاء"، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 5، العدد 9، 2018، ص 454.

- المشاركة في عملية اتخاذ القرارات تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرارات، وذلك لأن المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار، حيث يمكن للمدير من خلالها التعرف على كافة الآراء القيمة التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة، والتجارب الواسعة التي يمكنه من خلال تقييمها اختيار البديل الملائم والمحقق للهدف، وهذا يساعد المدير على اتخاذ القرار الرشيد؛
- المشاركة في اتخاذ القرار تساعد على جعل القرار المتخذ أكثر ثباتا مما يضمن عدم إلغائه أو تعديله بعد فترة وجيزة، وتلافي ما قد يترتب عليه إلغاء القرار أو تعديله من آثار سلبية، فضلا عن أن المشاركة في اتخاذ القرار تساعد على قبول المرؤوسين للقرار وولائهم وعدم معارضتهم له بعد إصداره، وتخفف من العقبات التي يخلقونها دون تنفيذه؛
- أن المشاركة في اتخاذ القرار تؤدي بدورها إلى سهولة توجيه المرؤوسين، بسبب عدم الحاجة لتوسيع نطاق الرقابة عليه ولشعورهم بالمسؤولية؛
- أن المشاركة في اتخاذ القرار يؤدي إلى استعداد عالٍ لقبول التغيير، فحين تقحم التغييرات من الأعلى بشكل تعسفي من دون أيه تفسيرات، فإن المرؤوسين يميلون إلى الشعور بعدم الاطمئنان واتخاذ إجراءات مضادة تهدف إلى تخريب التجديدات، لكن حين يشاركون في العملية التي قادت إلى اتخاذ ذلك القرار، تكون قد سنحت لهم الفرصة لإسماع صوتهم، ويعرفون ماذا يتوقعون، ولماذا، وقد يرغبوا في ذلك التغيير، فالمقاومة العمياء تميل إلى أن تصبح هي التكيف العقلاني حين يحل عدم الأمان محل الأمان؛
- تساعد المشاركة في اتخاذ القرار على توزيع المسؤولية، فلا تقع نتيجتها على كاهل فرد واحد بعينه، بل يتقاسم الجميع نتائجها بغض النظر عن طبيعة هذه النتائج.

4- التفاعل بين المشاركين في عملية الاتصال داخل المؤسسة

أصبح ينظر للمشاركة بين أفراد المؤسسة على أنها مسألة أخلاقية، إذ أن عدم المشاركة في رأي الكثيرين، تؤدي إلى إلحاق أضرار نفسية بالعاملين على المدى البعيد، وفي ضوء ذلك كله فإن المديرين مدعوون لإيجاد ظروف عمل تسمح للعاملين بمزيد من الاستقلالية في العمل وتفاعل بين المشاركين في عملية الاتصال مما يزيد من فعالية اتخاذ القرارات.

ومنه طال ما تخرج وسائل الاتصال عن نطاق العلاقات الشخصية وتتحول إلى عملية منظمة اجتماعية، يلعب الفرد دورا مزدوجا. فهو يبادر بالاتصال من جانبه ويكون مستقبلا للاتصال، وكثيرا جدا ما يكون التأكيد على الدور الأخير ويكون الإهمال للدور الأول.

وهكذا تنقل رسائل من المنظمين لعمل جماعي إلى المشتركين في مستوى أدنى. ومن الضروري الآن أكثر من أي وقت مضى تقرير أن وسائل الاتصال تقوم في أحسن صورها على التبادل الذي يمكن لكل شخص أن يسهم نصيبه فيه.

وتعد الحقوق الفردية في مجال الاتصال من الأمور الأساسية في هذه القضية وهي تنطوي على:¹

4-1 الحق في المعرفة: أي حق الفرد في أن تعطى له المعلومات وأن يسعى إليها بطريقة التي يختارها، وبالأخص عندما تؤثر على حياته وعمله والقرارات التي قد يتخذها لحسابه أو كعضو في المجتمع، وينتهك هذا الحق إذا حجبت عنه المعلومات عن عمد أو روجت معلومات مزيفة أو مشوهة.

4-2 الحق في التعبير عن نفسه: أي في أن يعطي الآخرين الحقيقة كما يراها عن ظروف حياته وطموحاته وحاجاته وشكواه، وينتهك هذا الحق إذا أسكت صوته بالترويع أو العقاب أو إذ حرم من حقه في الانتفاع بقنوات الاتصال.

4-3 الحق في المناقشة: لأن الاتصال ينبغي أن يكون عملية غير محدودة للاستجابة والتفكير والنقاش، ويؤمن هذا الحق اتفاقا حقيقيا بشأن العمل الجماعي ويمكن الفرد من التأثير على القرارات التي يتخذها أولئك الذين بيدهم السلطة.

والديمقراطية الإدارية تلعب دورا أساسيا في خلق جو تبادل وتفاعل في اتصال بين مختلف الفئات بالمؤسسة أو الإدارة، وهذا بطبع إذا تحققت لها عوامل الحياة ونمو، باعتبارها ظاهرة تنظيمية وسلوكية لا يمكن لها النجاح إلا إذا توفرت لها ظروف والشروط الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والإدارية المطلوبة لتطبيق هذا المبدأ تطبيقا ناجحا وفعالا وهي فيما يلي:²

• الشروط الاقتصادية لتطبيق الديمقراطية الإدارية

لكي تنجح هذه العملية في المؤسسة الإدارية بصورة فعالة لا بد أن يعيش العاملون بها في ظل ظروف وشروط اقتصادية مقبولة حتى يتحرروا من مظاهر الفقر والعوز وصورة ضغوط الحاجة الاقتصادية الحادة التي من شأنها تكبيلهم بقيود فيها، وفهم القدرة على العمل والمشاركة والاهتمام بالقضايا العامة التي تمس الإدارة المنتسبون إليها، وبهذا تنعدم فيهم روح الإقدام وتقديم الاقتراحات والحلول الناجحة التي من شأنها تساهم في تحسين ظروف الإدارة بكفاية وفعالية.

¹ - طيب أحمد مجّد: "استراتيجية الاتصال في التسيير الإداري"، مذكرة ماجستير في علوم الإعلام، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2002، ص 77.

² طيب أحمد مجّد، نفس المرجع، ص 78 - 79.

فهكذا لابد أن توفر نظم وقوانين العمل الشروط الاقتصادية اللازمة لحياة مستقرة حتى يتفرغ لأداء مهام ومسؤوليات وظائفهم بإتقان وفعالية وحتى يساهمون مساهمة ناجعة بالإدارة.

• الشروط الاجتماعية لتطبيق الديمقراطية الإدارية

لنجاح تطبيق الديمقراطية الإدارية تطبيق فعال، لابد توافر قدر من الشروط والظروف الاجتماعية اللازمة، فإذا كان العامل كائنا اجتماعيا بطبيعته فإنه في "حاجة إلى اتصال" قبل أن يكون رجل تنظيم وإدارة وعمل وإذا كانت الإدارة هي خلية اجتماعية وإنسانية قبل أن تكون إدارة خدماتية فإنه لابد من توافر البيئة الاجتماعية الجيدة واللازمة لضمان ممارسة العمل الديمقراطي (ديمقراطية الاتصال) في الإدارة بفعالية وكفاية.

العوامل والأسباب التي تساعد على وجود الجو الاجتماعي الجيد والمزدهر داخل المؤسسة الإدارية

- ✓ الشعور بالأمان والاستقرار الاجتماعي من قبل العاملين في المنظمة والإحساس بوجود العدالة وانعدام الحكم على أساس النزوات الشخصية والذاتية؛
- ✓ إقامة العلاقات الاجتماعية الجيدة بين أعضاء الإدارة وغرس الثقة المتبادلة بينهم وبين رؤسائهم ويعملون بانسجام من أجل تحقيق أهداف المؤسسة؛
- ✓ انتشار التعليم والمهنية في أوساط كافة فئات الموظفين قد يخلف القدرة على التكيف والاندماج في كافة العمليات وفي المساهمة الفعالة والناجحة في تنظيم وتسيير الإدارة التي يعملون بها؛
- ✓ الاتصال الدائم بين أعضاء الموظفين في الإدارة؛
- ✓ محاربة كل المظاهر التي تعكر الصفو الاجتماعي في المؤسسة الإدارية مثل الأفكار والأحكام الخاطئة.¹

¹ طيب أحمد مجد، مرجع سبق ذكره، ص 78 - 98

المبحث الثاني: العلاقة بين الاتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرارات

الاتصال الداخلي له دور كبير في عملية اتخاذ القرار، فبمجرد اتخاذ القرار لا يعني شيئاً بالنسبة للمؤسسة إذا ما بقي حبيس أدرج المدير ولم تتم عملية نقله وتوصيله إلى من يهمهم الأمر من وحدات وأفراد، وعليه هنا يجب أن نشير إلى أهمية الربط ومساهمة الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرار ومدى التداخل بينهم، وبالتالي تناولنا في هذا المبحث مساهمة الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرارات، معوقات الاتصال الداخلي وأثرها على اتخاذ القرارات، علاقة الاتصال الرسمي والغير رسمي باتخاذ القرارات، تحديد نوعية العلاقة بين الاتصال الداخلي واتخاذ القرارات وأخيراً أثر قنوات الحديثة على اتخاذ القرارات.

1- مساهمة الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرارات

الاتصال الجيد يحقق مزايا كثيرة للقائد الإداري الناجح، إذ أن عدم وجود وسائل اتصال فعالة بين القائد الإداري ومرؤوسيه يجعله يعيش في عزلة عنهم ولا يمكنه التأثير فيهم بالصورة الكافية، وبالتالي فإن الاتصال الجيد طريق للقائد من أجل اتخاذ قرارات فعالة والقرارات لا يمكن أن تكون صحيحة وذات فاعلية ما لم تكن مبنية على أساس وافر من المعلومات والبيانات اللازمة لمتابعة اتخاذ القرار وتنفيذه من أوله وتصحيح كل خطأ يقع أو يوشك أن يقع، فالقائد يجد نفسه دائماً بحاجة لمراجعة قراره السابق حيث أن معرفة نظر المرؤوسين قبل اتخاذ القرار ربما تجعله يبحث عن حل آخر على أساس أنه بدون ذلك سوف يجد نفسه لو أصر على القرار أمام بديلين الأول أن يكون القرار موضع قبول من يسهم دون استياء، والثاني أن يكون موضع رفض في هذه الحالة يكون القرار مصدراً لاستياء بالغ ومثل هذه المشكلة يمكن حلها بالاتصال الداخلي لاتخاذ قرارات فعالة وعليه فإن دور الاتصالات في اتخاذ القرار له قدر كاف على التزويد بالحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة وذلك من خلال ما يلي:¹

1-1 تزويد القائد بالمعلومات والبيانات الصحيحة: تعتبر هذه المعلومات ضرورية إذا أراد القائد اتخاذ القرارات السليمة حتى أنه ظهر شكل من الإشكال الإدارة يسمى إدارة المعلومات، أي إن كل سلوك أو تصرف وقرار للإدارة يعتمد على الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة بعيداً عن التحيزات والأهواء الشخصية، والضغط، فالقائد في إدارته وعند اتخاذ القرارات الهامة يخضع نفسه للمعلومات ولا شيء غير المعلومات. ونظراً لأهمية المعلومات والبيانات بالنسبة للإدارة فهي

¹ - بودالي بن عون، بولرباح زرقط: "دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في المنظمة"، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 14، العدد 02، جامعة الأغواط، ص 163 - 165.

تحرص على وجود نظام فعال للاتصالات وخاصة في المنظمات الكبرى يسمح بالحصول على المعلومات والبيانات وحفظها في صورة جيدة حتى يسهل للقائد ولغيره من العاملين الحصول عليها عند طلبها.

1-2 جعل القائد عارفاً بحقيقة ما يجري داخل منظمته: لعل أسوء القادة الإداريين هم اللذين يتكاسلون عن معرفة ما يجري داخل منظماتهم، حيث يتوقعون داخل مكاتبهم الخاصة وقد تكون المعلومات التي تصل إليهم عما يجري حولهم ناقصة أو متغيرة أو مشوهة، وهذا يؤدي بهؤلاء القادة إلى اتخاذ القرارات الخاطئة والتصرفات غير المنطقية.

والقائد الإداري الناجح هو الذي يحرص على توافر وسائل اتصال فعالة تمكنه من معرفة حقيقة ما يجري داخل منظمته بصورة صادقة دون تأخير أو إبطاء، فالمعلومات والحقائق تصل إلى القائد الإداري ولكنها تصل متأخرة أي بعد الوقت المناسب، مما يترتب عليه عدم جدوى ما يتخذه من قرارات.

1-3 تمكن القائد الإداري من التأثير في مسؤوليه: إن القائد الإداري لا يمكنه التأثير في مرؤوسيه والقيام بوظيفة التوجيه والإشراف على أكمل وجه بدون نظام اتصال فعال بينه وبين مرؤوسيه، فلكل قائد اتجاهاته وأفكاره ومعتقداته التي يريد توصيلها للعاملين، كما أن القائد عند قيامه بالإشراف على العمل والعاملين يصدر توجيهات وأمره، التي يريد توصيلها لهؤلاء العاملين وهي تلك المتمثلة فيما يتخذه من قرارات وذلك بموجب ما لديه من معلومات وبيانات توفرها له وسائل الاتصال في منظمته.

فالاتصالات تمثل تبادلاً للأفكار والمعلومات والبيانات فيما بين القادة ومرؤوسيه ومن ثم صارت مسألة تبادل تلك الأفكار والمعلومات من أبرز المستلزمات الأساسية في عملية صنع القرارات في الإدارات المختلفة. ولقد أصبحت كفاءة الإدارة وصحة القرارات معتمدة على توفر المعلومات الكافية وبالخواص الكمية والنوعية وفي الوقت المناسب.

إن تعاضم الأثر التكنولوجي في الحضارة الإنسانية وإدراك المجتمعات المتقدمة لأهمية المعلومات ودورها في ترشيد القرارات أدت إلى تعاضم دور نظم الاتصالات، بحيث باتت شرطاً أساسياً لمواكبة التطورات الهائلة في مجال قيادة الجماعات والأفراد. وتساعد نظم الاتصالات الفعالة القادة الإداريين على تفهم وجهات نظر مرؤوسيهم بأقصى سرعة مما يساعدهم على صنع القرارات واتخاذها بدقة وموضوعية أفضل.

فعلاقة الاتصالات باتخاذ القرارات تتمثل في سلامة وصحة القرار الذي يتخذه القائد الإداري وفعاليتته يتوقفان على مدى دقة المعلومات المتوفرة ووسيلة الاتصال التي يتم عن طريقها نقل هذا القرار وإلى الجهات المعنية ومدى تأثيره على تصرفاتهم وسلوكهم.

2- معوقات الاتصال الداخلي وأثرها على اتخاذ القرارات

هناك عدد من العوامل التي تساهم بشكل سلبي في فعالية الاتصال واتخاذ القرار وتتمثل في:¹

2-1 معوقات تتعلق بوسائل وقنوات ومهارات الاتصال

- الافتقار إلى نظام اتصال يضمن انسياب وتدفق المعلومات من كل الاتجاهات؛
- استخدام وسائل اتصالية غير مناسبة؛
- عدم توافر المهارات والقدرات اللازمة لاستخدام وسائل الاتصال؛
- الإفراط في الاتصال أو سوء استخدامه؛

2-2 معوقات تنظيمية: وتتمثل في:²

- عدم التطابق بين التنظيم المخطط والنظام الهيكلي المطبق؛
- جهل أغلب العمال بتفاصيل الأعمال الموكلة إليهم، وهذا لنقص في كفاءة الاتصال، وقد يكون هذا ناتجا عن عدم معرفة أهميتها للأعمال المرتبطة بهم؛
- عدم اعتراف بعض العمال بالخرائط التنظيمية؛
- عدم إتباع خطوط السلطة والمسؤولية فيها بسبب عدم رضاهم عنها؛
- نقص في تحديد المسؤولية لعدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية؛
- توجه الأفراد إلى السلطة الأعلى من السلطات المباشرة لهم مما يضيف أعباء على السلطات الأعلى ويخلط بعض الأعمال؛
- تعدد قنوات الاتصال غير الرسمية نتيجة لتنوع جنسيات العاملين؛
- كبر حجم المنظمة.

¹ - عبد السلام مخلوي، كمال برناوي، مرجع سبق ذكره، ص 11.

² - نفس المرجع، ص 11 - 12

2-3 معوقات نفسية واجتماعية: يمكن إن نحصرها في النقاط التالية:

- كبر عدد العمال في المؤسسات واختلاف العوامل النفسية والاجتماعية فيهم، وضعف الإدارة في عملية التقريب بينهم أو خلق ثقافة وهوية متميزة؛
- ضعف الفهم الجيد والصحيح للعملية الاتصالية الحديثة من طرف الإدارة العليا للمؤسسة، وهو ما يؤدي إلى سوء استعمالها ونقص الاهتمام بالمعلومات المرتدة من الأسفل، مما يؤدي إلى انعزال هذه الإدارة وهو ما يتطابق مع نوع البيروقراطي للإدارة؛
- نقص الفهم لدى أفراد المؤسسة، وتأويل القرارات والوثائق المختلفة حسب الشخص المستعمل وهذا لجمود اللغة المستعملة؛
- تدخل الجماعات غير الرسمية في إعداد الوثائق والتقارير الرسمية الصاعدة لتزييف المعلومات بهدف إخفاء النقص في الأداء أو لإظهار ضعف الإدارة العليا؛
- تميز بعض القادة بصفات شخصية غير ملائمة لأداء دورهم الاتصالي على الوجه المطلوب وهذا في مختلف المستويات (مثل عدم تعاونهم وضعف رغبتهم في الاتصال).

2-4 معوقات بيئية

- الانتشار الجغرافي وتعدد مواقع العمل؛
- تنوع تشكيلة القوة العاملة من حيث المصادر والخلفيات الاجتماعية والثقافية والحضارية؛
- مجموع القيم الأفكار والدلالات السائدة بالمؤسسة.

3- علاقة الاتصال الرسمي والغير الرسمي بعملية اتخاذ القرارات

3-1 علاقة الاتصال الرسمي بعملية اتخاذ القرارات

إن الاتصال الرسمي يتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة من خلال القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي ، ويتم الاتصال الرسمي عادة في إطار التنظيم ويسير وفق أساليب وإجراءات وقواعد رسمية محددة ومعروفة وقد

تكون داخلية أو خارجية، من أجل اتخاذ قرارات فعالة وعادة ما تتدفق المعلومات في الاتصال الرسمي في واحد من الاتجاهات الأساسية الأربعة وهي:¹

جدول رقم (2-1): يوضح أغراض الاتصال الرسمي

نوع الاتصال	الغرض
الاتصال النازل (من المشرف إلى المستخدم)	<ul style="list-style-type: none"> ● توضيح أهداف المؤسسة وسياساتها؛ ● التعريف بتاريخ المؤسسة، تقدمها ومستقبلها؛ ● تغطية المعلومات اليومية حول العمليات؛ ● شرح الأسباب خلف القرارات الإدارية؛ ● توجيهه، تدريب، تحفيز وتقييم العاملين.
الاتصال الصاعد (من المستخدمين إلى المشرفين)	<ul style="list-style-type: none"> ● عرض الأفكار الشخصية، الشكاوى، المظالم وحل المشاكل؛ ● طرح المقترحات المتعلقة بتحسين وتطوير العمل؛ ● جعل الإدارة على علم أو إدراك لحاجاتهم وطموحاتهم؛ ● تأكيد قبول الأهداف؛ ● للمشاركة في اتخاذ القرارات؛ ● لطلب الإرشاد؛ ● عرض الأسئلة المتعلقة طرق وإجراءات العمل.
الاتصال الأفقي (بين الأقسام والأفراد)	<ul style="list-style-type: none"> ● لتحسين حالة بين الأقسام؛ ● لتحسين وتطوير نوعية وفعالية القرارات؛ ● لتنسيق الوظائف؛ ● لحل المشاكل؛ ● للإقناع؛ ● لبناء سمعة وشهرة جيدة للمؤسسة؛ ● للمشاركة أو الدخول في الأعمال؛ ● للتعامل مع التطورات الجديدة أو التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.

المصدر: دشانة حفيظة: "دور الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماستر، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات،

قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019، ص 60.

¹ - منال طلعت محمود، مرجع سبق ذكره، ص 149.

3-1-1 علاقة الاتصال النازل باتخاذ القرارات

يعتبر وسيلة النظام لنقل الأوامر والتعليقات الإدارية للعاملين فيه والأمر مازال كذلك في المنظمات الحديثة حيث تنقل أغلب الأوامر والمعلومات التي يريد المديرين أن ينقلوها إلى العاملين وقد حدد كل من "كاتز" و"كان" خمسة أنواع من المعلومات يتضمنها هذا النوع من الاتصال وهي:¹

- **توجيهات متعلقة بالعمل:** تهدف إلى توضيح كيفية تحقيقه لها علاقة مباشرة بمشكلات العمل والمهارات المطلوبة له؛
- **عقلانية العمل ومنطقيته:** حيث توفر للعامل الفهم الكامل لعمله وعلاقة عمله بأعمال الآخرين في المنظمة؛
- **السياسة والأساليب:** حيث تهدف لتعريف العاملين بالممارسات والتعليمات التي تعتبر حق من حقوقهم كعاملين في المنظمة؛
- **اتصالات رسمية هدفها تحقيق نوع من التغذية العكسية مثل الرسائل التي تحدد للعامل كيفية إنجاز عمله ونوعه؛**
- **اتصالات تهدف إلى غرس أفكار ومبادئ ووجهات نظر تعمل على بعث الحماس لدى الأفراد العاملين وذلك لدعم أهداف المنظمة.**

3-1-2 علاقة الاتصال الصاعد باتخاذ القرارات

يتجسد هذا النوع من الاتصال في مختلف المعلومات التي ينقلها العاملون في المستويات الأدنى للتنظيم إلى الإدارة العليا، حيث يعطي المرؤوس لرئيسه بيانات عن عمله، والمشاكل التي تصادفه في العمل وتستدعي تدخل السلطات العليا، وتكون هذه المعلومات عادة في شكل تقارير وشكاوى. مع تطور الفكر التنظيمي تعدى هذا الأسلوب من الاتصال شكله البسيط إلى إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات عن طريق إبداء الرأي وتقديم اقتراحات حول نظام العمل بهدف تطوير الأداء وتحسينه، وقد أكد هذا الرأي كل من الباحثين شستر برنال Bernard Chester وماري باركر فوليت Mary parer follet لأهمية الاتصال الصاعد باعتبار القيادة تتمثل في قبول التعليمات الصادرة إليهم طوعيا وعن قناعته أكثر منه بسبب سلطة الرؤساء في إصدار القرارات اللازمة للمستويات التنفيذية.²

¹ - بوزاري رانية، حراث آمنة: "تأثير الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة"، مذكرة ماستر، تخصص علاقات عامة، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، -، 2016، ص 82.

² - دشانة حفيظة: "دور الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماستر، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019، ص 61.

والقائد الإداري هو الذي يحرص على توافر وسائل اتصال فعالة تمكنه من معرفة حقيقة ما يجري داخل منظمته بصورة صادقة دون تأخير، فالمعلومات والحقائق قد تصل إلى القائد الإداري ولكنها تصل متأخرة أي بعد الوقت المناسب، مما يترتب عليه عدم جدوى ما يتخذه من قرارات.

3-1-3 علاقة الاتصال الأفقي باتخاذ القرار

وهو تلك العملية التي تتم بين العاملين في نفس المستوى، بغرض التشاور وتبادل الخبرات والمعلومات دون الرجوع إلى المستويات العليا ويمكن تعريفه أيضا على أنه تلك الاتصالات الجانبية بين الأفراد والمجموعات في المستويات المقابلة، مما يزيد من تماسك وترابط الجماعة، ويلجأ الأفراد لهذا النوع من الاتصالات للارتياح النفسي الذي يتحقق من خلاله، عكس الاتصالات الصاعدة التي تفرض كاتصال رسمي، وللاتصالات الأفقية مزايا نذكر منها:¹

- تعمل على تنسيق الجهود لتحقيق التكامل والترابط في الجهود كفريق واحد لخدمة مصالح المؤسسة؛
 - الاستفادة من خبرات المديرين على اختلاف مستوياتهم، وكذا الاستفادة العاملين من خبرات بعضهم البعض؛
 - حيوية الاتصال بين المديرين، وبين مختلف شرائح العمال.
- ويظهر دور الاتصالات في اتخاذ القرار من حيث الاستشارات وتبادل الخبرات بين الموظفين الذي يقعون في نفس المستوى الإداري، وذلك من خلال تناسق موظفي نفس المستوى وتفاوت خبراتهم في المجال.

3-2 علاقة الاتصال الغير رسمي باتخاذ القرارات

باعتبار أن متخذ القرار يعتمد على الاتصال الغير رسمي داخل المنظمة فعندما يمارس وظيفته فهو بذلك يتخذ مجموعة من القرارات التي يوجه بها مرؤوسيه وينسق مجهوداتهم ويحفزهم على الأداء الجيد مهما كانت طرق الاتصال، ويتأثر متخذ القرار بالعديد من العوامل وهذه الأخيرة تؤثر بدورها وبشكل كبير على قراراته وتفرض طبيعة ونوعية معينة من القرارات، إضافة إلى ذلك تتأثر عملية اتخاذ القرار بنوع قناة الاتصال لذلك هناك علاقة بين الاتصال الغير رسمي وعملية اتخاذ القرار.

¹ - قواسمية أحمد، طيش لقمان: "الاتصال التنظيمي وعلاقته بعملية اتخاذ القرار بالهيئات الرياضية"، مذكرة ماستر، تخصص إدارة وتسيير الموارد البشرية والرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد خيضر - بسكرة- 2020، ص 44.

نظرا لأهمية الاتصال الغير رسمي فإنه يمكن لمتخذ القرار أن يستفيد بشكل كبير من هذا النوع من الاتصال نظرا لما يتيح من معلومات وبيانات قد تغيب في حالة الاتصال الرسمي، وتتحدد درجة استفادة المنظمة من هذا النوع من الاتصال تبعا لحجمها وطبيعة عملها والهدف الذي تسعى إلى تحقيقه، وإذا ما توفر نظام اتصال غير رسمي إلى جانب نظام اتصال رسمي فذلك سيجعل المنظمة قادرة على جمع كم كبير من المعلومات والبيانات وبالتالي تكون قادرة على اتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب.

ونظرا للدور المهم الذي يلعبه الاتصال الغير رسمي إلى جانب الاتصال الرسمي في عملية اتخاذ القرار فإنه من غير المنطقي إغفال هذا الدور ويتضح ذلك من خلال النقاط التالية:

- نتيجة التطورات وتكنولوجيا المعلومات تعاضم دور المعلومات وتزايد أهميتها متى كانت بالمواصفات الكمية والنوعية والدقة، وغالبا ما يتاح هذا من خلال الاتصال الغير رسمي؛
- الفرد هو محور العملية الإدارية وإذا كانت هناك قرارات تخالف أهدافه ورغباته فإنه يحاول التأثير عليها بكل السبل والوسائل لجعلها تلي رغباته وحاجاته؛¹
- وبهذا فإنه يلجأ إلى الاتصال الغير رسمي كوسيلة للتعبير عن آراءه.

كما أن هناك مجموعة من العوامل المتحكمة في الاتصال ال غير رسمي المؤثرة في اتخاذ القرار والتي يمكن إجمالها في النقاط التالية:²

- **الثقة:** وتعتبر عامل مهم يربط بين أفراد المنظمة، وترتكز الثقة على مصداقية الأفعال فالالتزام والإخلاص في العمل والوفاء بالوعود تجعل الفرد محل الثقة لدى غيره من أفراد المنظمة، بالإضافة إلى درجة التفاهم المتبادل والتي تتولد عن وجود عوامل مشتركة تساعد على وضع أساس للتفاهم، والذي يولد الثقة بين الأطراف في المنظمة هذه العوامل تساعد متخذ القرار على القيام بعمله طالما يثق فيمن حوله من سلوكهم وأعمالهم وحتى في معلوماتهم، وبالمقابل نجد أيضا أنهم يثقون في قراراته، وعليه فإنه كلما زادت درجة الثقة بين الأفراد بعضهم ببعض كلما زادت مصداقية المعلومات وقدراتهم على تسهيل عملية اتخاذ القرار.

¹ - بركان دليلة: "تأثير الاتصال الغير رسمي على عملية اتخاذ القرار"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 5، العدد العاشر، 2011، جامعة بسكرة، ص 224.

² - بوزاري رانية، حراث آمنة، مرجع سبق ذكره، ص 84 - 86.

- **الاتجاهات:** يعتبر الاتجاه عبارة عن فكرة مفعمة بالمشاعر ونزوع مسبق لفعل ما قد تكون هذه الفكرة إيجابية أو سلبية وقد تتحول المشاعر إلى نوايا لاتخاذ القرار، "ويتطلب التغيير في اتجاه معين توظيف مجموعة من العوامل الهامة التي تؤثر على اتخاذ القرار، ويعتبر الاتجاه موقف فكري للفرد إزاء قضية معينة أو موضوع معين، غير أن هذا في الكثير من الأحيان هناك اتجاهات ثابتة نسبيا يصعب تغييرها"، لكن هناك من يرى أن "الاتجاهات غير ثابتة بل هي قابلة للتغيير بتغيير المواقف والأحداث والظروف المحيطة لذلك فإن متخذ القرار يتأثر بالفكرة التي يحتويها الاتجاه وقراراته تكون وفق الفكرة التي يحملها"، فإذا كانت موجبة فإن القرار سيكون وفق ما يخدم الاتجاه والعكس صحيح.
- **القيادة الغير رسمية:** تظهر القيادة الغير رسمية انطلاقا من وجود تنظيم غير رسمي داخل المنظمة، "والقائد هو شخص يتم اختياره عن قناعة بوجود من يتولى توجيه الجماعة والعمل على تماسكها وتلاحمها، وهذا الأخير يكون عضوا من أعضائها يحضى بالثقة نظرا لمميزات وخصائص يتمتع بها كالبداهة، المبادرة، قوة الشخصية، هذه المميزات تساعد هذا الشخص وتؤهله لقيادة الجماعة، إذن مصدر سلطة القائد الغير رسمي هو رضا الجماعة وليس المركز الوظيفي"، وبالتالي يمكنه أن يستعمل هذا المركز كوسيلة ضغط على متخذ القرار أو الإدارة بصفة عامة لتلبية حاجات ورغبات أفراد الجماعة الغير رسمية.
- **الإشاعة:** تعد الإشاعة من العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار، والإشاعة "تأتي في العديد من الأشكال ولكنها غالبا ما تكون في شكل مفهوم سلبي تتناقل شفويا مع عدم وجود أدلة على صحتها، والإشاعة السلبية عموما تمثل خطرا على سمعة المنظمة وبالتالي ينعكس هذا على قراراتها، لذا يجب معرفة مصدرها والتعامل معها بالطريقة الصحيحة والتي تمكننا من القضاء عليها"، والوقاية منها ويكون ذلك من خلال توفير المعلومات اللازمة في المكان والوقت المناسبين، وعليه فالإشاعة سواء في شكلها الايجابي أو السلبي لها دور هام في تغيير مجرى الأمور والتأثير على عملية اتخاذ القرار ككل أو على مرحلة من مراحلها قد تؤدي إلى تجميدها أو تؤثر على متخذ القرار وتجعله يتخذ قراراته وفقا لما يخدم الإشاعة.
- **نظام القيم:** إن قيم الأفراد تتميز بالتغير هذا بالنظر إلى الخبرات التي يكتسبها الفرد من خلال تفاعلاتهم مع الأفراد ومع البيئة المحيطة بهم، ومن خلال هذا على متخذ القرار أن يكون على علم أن العاملين ليسوا متجانسين فهم مختلفون في أفكارهم وانطباعاتهم وأحكامهم وهذا التناقض في الأفكار بين العاملين يسبب التنافر مما يؤدي إلى سوء الفهم وصعوبة اتخاذ القرار، حيث أن الأفكار والاعتقادات والقيم الإيجابية السائدة التي تتناسب مع أهداف المنظمة تؤثر إيجابا على فعالية اتخاذ القرار وتكون على إثرها عملية اختيار البدائل مناسبة وسهلة وبناءا على معطيات تخدم هذه العملية، والعكس صحيح فإن كانت القيم تتعارض مع أهداف المنظمة فذلك يؤثر سلبا على المنظمة.

• **العلاقات الشخصية:** وعادة ما تنشأ هذه العلاقات من خلال توافق الاهتمامات، الانتماءات القبلية، الفكرية والمهنية، السمات الشخصية، بالإضافة إلى المركز الاجتماعي والمالي، وهناك نوعان من العلاقات التي تنشأ في العمل، علاقات شخصية وعلاقات مهنية، وغالبا ما يكون هناك خلط بين هذه العلاقات وهذا ما يؤثر على اتخاذ القرار وحتى نضمن نجاح هذه العلاقات معا وجب علينا معرفة المشكلات النابعة من الخلط بينهما مثل:¹

✓ عدم القدرة على التفريق بين ما هو شخصي وما هو مهني؛

✓ عدم إدراك العلاقات الشخصية تتطلب طرق اتصال مختلفة؛

✓ عدم إدراك للعلاقات الشخصية والمهنية أغراضا مختلفة.

4- تحديد نوعية العلاقة بين الاتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرارات

باعتبار أن الاتصال الداخلي عملية أساسية وحيوية ومستمرة باستمرار المؤسسة، وللاتصال دور مهم في تخطيط وتنظيم الأنشطة من خلال اتخاذ العديد من القرارات والتنسيق والإشراف والمتابعة عليها بالإضافة إلى العديد من العمليات الأخرى كالرقابة والتقييم، فأهمية الاتصال تبرز في اتخاذ القرارات، وهذا ما يؤكد العلاقة الموجودة.

يرى الكثير من علماء الإدارة أن مشكلة الإدارة الأولى في يومنا هذا هي مشكلة الاتصالات، أي مشكلة توفير البيانات والمعلومات اللازمة للعملية الإدارية.

وإذا كانت الاتصالات ضرورية ولازمة للعملية الإدارية بجوانبها المتعددة، فهي أكثر ضرورة وأهمية لعملية اتخاذ القرارات، لأن الاتصالات واتخاذ القرارات يشكلان جانبين هامين من جوانب العملية الإدارية، ويعتمد كل واحد منهما على الآخر ويتأثر به بمعنى أن هناك علاقة متبادلة بين الاتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرارات وهذا ما عبر عنه سيمون عندما قال أنه يجب أن تنطبق مراكز اتخاذ القرارات بالضرورة مع مراكز الاتصالات أو أن تكون الأخيرة ملحقه بالأولى.

وقد أكد الكثير من كتاب الإدارة على أهمية العلاقة بين الاتصالات واتخاذ القرارات. فقد أشار دورسي Dorsey إلى أن القرار الإداري يتخذ بناء على نوع من الاتصال الذي يعتبر دعامة أساسية للقرارات وأن هناك علاقة اعتمادية متبادلة بين القرار والاتصالات، إذ أن الاتصالات هي التي تنقل البيانات والمعلومات والحقائق اللازمة لاتخاذ قرار معين، وأن نقل هذه البيانات والمعلومات قد يتم عن طريق التسلسل الرئاسي وفق القاعدة الهرمية، وقد يتم النقل أيضا بطرق أخرى لا تلتزم في سيرها قنوات الاتصال الرسمي، كما هو في الاتصالات غير الرسمية ولها تأثير أيضا على عملية اتخاذ القرار.

¹ - بركان دليمة، مرجع سبق ذكره، ص 226.

لأن سلامة القرار الذي يتخذه القائد الإداري يتوقف على الإتصال الداخلي ودقته في نقل المعلومات وبالرغم من أهمية البيانات والمعلومات في اتخاذ القرارات إلا أن مشكل وصول هذه الأخيرة إلى مستخدميها في الوقت الغير المناسب وبالمواصفات المطلوبة يبقى مطروحا داخل المؤسسات بسبب انعدام الأسس العلمية لعملية الاتصال الداخلي، إن نفس المشكل تتعرض له القرارات حيث تتخذ قرارات ويتم تنفيذها بطريقة غير سليمة لأنها لم تبلغ للمعنيين بطريقة تسمح لهم فهم مضمونها ولتفادي هذه المشاكل لابد من توفير نظام اتصال داخلي يعمل على إيصال المعلومات لمتخذي القرارات في الوقت المناسب، ويضمن الفهم الجيد للقرارات. والاتصال الجيد طريق المدير لاتخاذ القرارات الفعالة والتي تركز على قدر كاف من الحقائق والمعلومات.¹

وما نريد التركيز عليه هنا، أن عملية الاتصال التي تسمح بتوفير المعلومات الكافية بشأن الوضعية، تعتبر القاعدة الصلبة التي تقوم عليها عملية اتخاذ القرار، والتي تسمح بتقليب الأمور من مختلف جوانبها، واختيار البديل المناسب، وفقا للمعلومات المتوفرة.

وما يسوقنا إلى استنتاج أنه لا حديث عن عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة في غياب الاتصال الذي يعمل على توفير المعلومات الضرورية عن المحيط الداخلي للمؤسسة.²

يعني أن علاقة الاتصالات الداخلية باتخاذ القرارات تتمثل في أن سلامة القرار الذي يتخذه القائد الإداري وفعاليتها يتوقفان على مدى دقة نقل المعلومات المتوفرة، ووسيلة الاتصال التي يتم عن طريقها نقل هذا القرار إلى الجهات المعنية، ومدى تأثيره على تصرفاتهم وسلوكهم يعني أنه كل من الاتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرارات يتأثران ببعض البعض حيث تعتبر علاقة تكامل بينهم.

5- أثر قنوات الاتصال الحديثة في عملية اتخاذ القرار

اتجهت المؤسسات الحديثة إلى الاهتمام باستعمال وسائل التكنولوجيا الحديثة للاتصال من أجل تبادل المعلومات بهدف خلق سيولة في المعلومات وسرعة في ذلك كالشبكة الالكترونية الداخلية - الانترنت - والشبكة العنكبوتية - الانترنت - بالإضافة إلى الهاتف، التلكس الفاكس وغيرها والتي تدرج ضمن وسائل الاتصال الرسمية بالمؤسسة.

¹ - دشانة حفيظة: مرجع سبق ذكره، ص 64.

² - محمد مالك، "مقاربة تحليلية وصفية لدور الاتصال في إدارة وتسيير الأزمات بالمؤسسة"، مذكرة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية الجزائر، 2007، ص 31.

ويمكن القول أن التطور التكنولوجي للانترنت هو الذي أدى إلى ميلاد الانترنت كشبكة معلوماتية داخلية خاصة ومحمية، تستعملها بعض المؤسسات لمعالجة معلومات تواصلها الداخلي بصورة أسهل وأسرع، ومن أهم وظائف الانترنت: المراقبة والصيانة، تسيير الفهارس المعلومات، تبادل الملفات داخل المؤسسة، إنشاء صفحات إلكترونية خاصة بكل مصلحة.

وبعد الفاكس والتلكس أكثر الوسائل استخداما لنقل المعلومات وتبادلها والاتصال بشكل أسرع وبأقل تكلفة خاصة عندما يكون للمؤسسة عدة وحدات وفروع تبعد عن بعضها البعض، أما الهاتف فيستعمل بشكل واسع بغية خلق التنسيق في الأعمال بين مختلف المصالح والفروع، كما يعد وسيلة جيدة وسريعة لحل بعض المشاكل تفاديا للحل الكتابي أو التنقل الشخصي.

إن لوسائل وتقنيات الاتصال الحديثة دورا مهما في تفعيل الاتصال من خلال الأنظمة الحديثة والتي دفعت عجلة التطور بالمؤسسة بشكل سريع وساعدت متخذي القرارات على استغلال الوقت بالطريقة المثلى من دقة وكفاءة في ميدان العمل، وهو ما جعلها-الوسائل الحديثة- تتميز عن الوسائل التقليدية وتفوقها تأثيرا بإحداثها تغييرا ايجابيا في سير المؤسسة ككل.

يمكننا القول أن التكنولوجيا هي نوع من التنظيم العلمي الرسمي الذي يهدف إلى تسخير المعرفة العلمية لتطوير معدات وآلات ووسائل اتصال يستخدمها الإنسان بواسطة جميع الإمكانيات المتاحة أما تكنولوجيا المعلومات والاتصال فهي مجموع الوسائل والآلات التي تسمح بجمع وتخزين ومعالجة ونقل المعلومات، وكذا الشبكات المستخدمة لذلك بين المرسل والمستقبل في عملية الاتصال داخل أي مؤسسة، وقد انعكس أثر هذه التكنولوجيا على مختلف الميادين والوظائف داخل المؤسسة بإحداث تغيير يتصف بالاجابية من رفع الإنتاج والصيانة استخدام البرامج لجمع وتخزين ومعالجة المعطيات والمعلومات التي تؤدي إلى اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب.

إن التكنولوجيا وما توصلت إليه من تطور في جميع المجالات عامة وفي مجال الاتصال خاصة جعلها تحتل مكانة هامة، فأصبحت ضرورة ملحة لنجاح المؤسسات الحديثة وبالتالي نجدها-المؤسسات- في تنافس وتسارع لاقتناء آخر المبتكرات والاستفادة منها قدر الإمكان بغية تفعيل الاتصال الداخلي بها وحتى الخارجي ورفع أداء العاملين وتحفيزهم على الأداء، وكذا التقليل من تكاليف الاتصال التقليدي. إن استخدام تقنيات ووسائل الاتصال الحديثة يساعد العاملين على أداء

أعمالهم بأقل تكلفة وجهد، وكذا التخلص من ضغوطات العمل التي كانوا يعانون منها بسبب بيروقراطية المؤسسة في توفير المعلومات بالوسائل التقليدية.¹

¹ - أم الخير السوني، مقراني الهاشمي: وسائل الاتصال الحديثة ودورها في تفعيل الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 8، العدد 27، 2016، ص ص 349 - 350.

خلاصة الفصل الثاني

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى توضيح العلاقة بين الاتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرارات لأنهم يعتبران عمليتين إداريتين مهمتين لسير عمل المؤسسة وكل واحدة منهم تكمل الآخرة، وكان ذلك من خلال التوضيح في المبحث الأول الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات حيث تطرقنا فيه إلى مفهوم المشاركة وأهميتها، طرق المشاركة في اتخاذ القرارات، وأساليب المشاركة، وأخيرا تم توضيح التفاعل بين المشاركين في عملية اتخاذ القرار، أما في المبحث الثاني قمنا بتوضيح العلاقة بين المتغيرين حيث تطرقنا فيه إلى توضيح مساهمة الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرارات، ومعوقات الاتصال الداخلي وأثرها على عملية اتخاذ القرار، كذلك العلاقة بين الاتصال الرسمي والغير رسمي بعملية اتخاذ القرارات، وفي الأخير تم توضيح العلاقة بين الاتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرارات، ومنه تم استنتاج النتائج التالية:

- ✓ يعتبر العامل البشري أحد العوامل المؤثرة في سرعة وصول المعلومات واتخاذ قرارات معينة حسب ضرورتها ومشاركة الأفراد في عملية اتخاذ القرارات تحسن وتفعيل الاتصال فيما بينهم وتخلق الحماس في العمل لدى العاملين؛
- ✓ العلاقة التي تربط بين الاتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرارات هي علاقة تكامل فيما بينهم وكل منهما يعتمد على الآخر لأن فعالية الاتصال الداخلي تزيد من فعالية اتخاذ القرارات.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

تمهيد

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوقوف على أثر الاتصال الداخلي على فعالية اتخاذ القرارات في المؤسسة، وجب علينا القيام بدراسة ميدانية لأحد المؤسسات العمومية، ولقد وقع الاختيار على مؤسسة اتصالات الجزائر -لولاية الطارف - لتطبيق منهج وأهداف الدراسة للوصول إلى نتائج وتوصيات تفيد البحث.

وتعد اتصالات الجزائر من أبرز المؤسسات في الساحة الوطنية، وهذا لما تتميز به من تقنيات وتكنولوجيا عالية، بالإضافة إلى النتائج التي حققتها منذ تأسيسها إلى يومنا هذا.

ولهذا الغرض قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: بطاقة تعريفية حول المؤسسة

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

المبحث الثالث: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

المبحث الأول: بطاقة تعريفية حول المؤسسة

وقع اختيارنا على مؤسسة اتصالات الجزائر نظرا لما لها من مميزات عن باقي المؤسسات من أهمها أنها خدمية وتنشط على المستوى الوطني كما أنها تسعى في الآونة الأخيرة إلى إحداث نقلة نوعية على المستوى التكنولوجي في مجال الاتصالات، وبالتالي تطرقنا في هذا المبحث إلى لمحة تاريخية عن نشأة اتصالات الجزائر لولاية الطارف، الهيكل التنظيمي، مهام وأهداف المؤسسة.

1- لمحة تاريخية عن نشأة اتصالات الجزائر لولاية الطارف

1-1 ميلاد اتصالات الجزائر وقانون 2000/03

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة. لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات. بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تبعت القرار 2000/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

1-2 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر (الفتاح من جانفي 2003)

كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفتح من جانفي 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال. لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم فيه المنافسة شرسة، البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

فاتصالات الجزائر تسييرها مديرية عامة مقرها العاصمة و12 مديرية إقليمية: لكل من الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، تلمسان. أين تم التقسيم حسب الأقاليم، وتحتوي هذه المديرية الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية إضافة إلى مديريتين إضافيتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني. من جهتها هذه المديرية الولائية تحتوي على وكالات تجارية ومراكز هاتفية. ومن بين هذه المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الطارف.

1-3 تقديم وحدة اتصالات الجزائر فرع الطارف

تتواجد الوكالة بوسط المدينة وهي تقع في موقع جد استراتيجي كما أنها تنقسم إلى قسمين داخليين هما:

- القسم التقني الذي يهتم بالتكنولوجيا والتركيب والبحوث... الخ؛
- القسم التجاري والذي يهتم بالزبائن المشتركين سواء كانوا جدد أو دائمين تختص هذه الوحدة بالهاتف الثابت واللاسلكي وتقدم خدمات الانترنت.

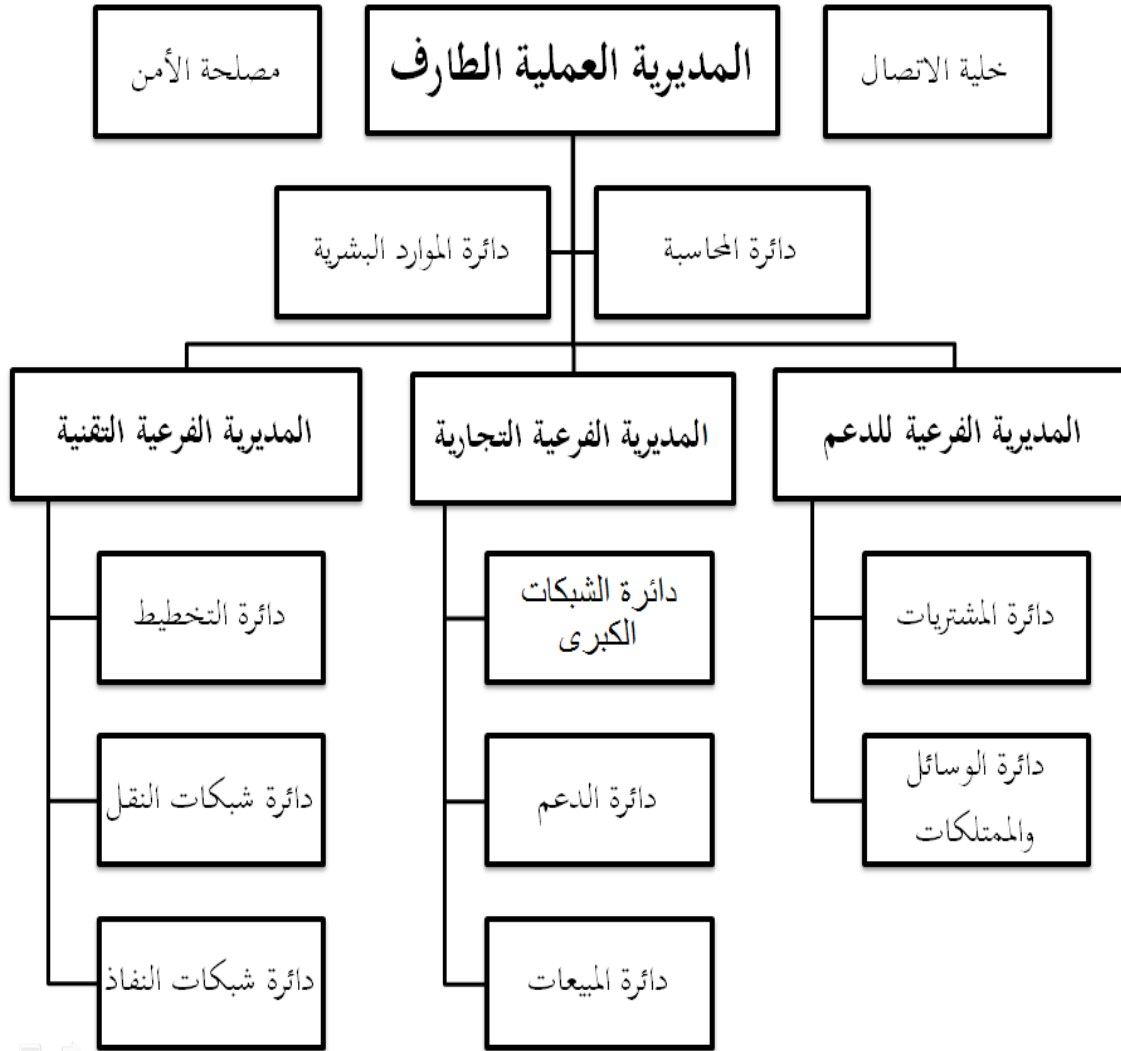
تحتوي المؤسسة على وكالات تجارية موزعة كما يلي:

- وكالة تجارية بالطارف وسط المدينة تتبعها وكالتين: وكالة بوثلجة ووكالة بوحجار؛
- وكالة الذرعان تتبعها ووكالتين: وكالة البساس ووكالة الذرعان؛
- وكالة القالة تتبعها وكالة المرجان.

تحرص المؤسسة على رضا الزبائن بتقديم خدمات الهاتف الثابت و Adsl وتقوم هذه المؤسسة ببيع هذه الخدمات للوكالة التجارية وهي بدورها تبيعها للزبائن المتواجدين عبر الولاية.

2- الهيكل التنظيمي

الشكل رقم (1-3): يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

تناولنا ذكر مختصر لمهام بعض المصالح المهمة في المؤسسة:

- خلية الاتصال: هي مكلفة بالاتصال والعلاقات الخارجية وتعزيزها.
- مصلحة الأمن: تسهر على حماية تجهيزات ومباني المؤسسة، والحفاظ على نظافتها.

- دائرة الموارد البشرية: تقوم هذه الدائرة بتنسيق وتوجيه ومراقبة مختلف الأنشطة المرتبطة بتسيير الموارد البشرية، وكذا توفير الملفات الإدارية للعمل ومعالجة المشاكل الاجتماعية المتعلقة بهم.
- دائرة المحاسبة: تتمثل مهامها في إعداد ومتابعة الميزانيات واستخراج الانحرافات وتسجيل العمليات المحاسبية.
- دائرة التخطيط: و تنحصر مهامه فيما يلي:
 - ✓ التغذية الإعلامية العامة؛
 - ✓ تطبيق المهام الموكلة عند طلب رئيس المدير العام؛
 - ✓ التنسيق بين المديرية عبر المعلوماتية؛
 - ✓ الاطلاع على كل ما يخص الفواتير من تخليص أو عدم تخليص أو تعطلات أو ما شابه ذلك.

3- مهام وأهداف المؤسسة

3-1 المهام

تتعدد مهام الوكالة التجارية الولائية (الطارف)، وهنا سنقوم بذكر البعض منها:

- تقديم خدمات الهاتف السلكي واللاسلكي؛
- تقديم خدمات الهاتف النقال وبطاقة الدفع المسبق؛
- تقديم خدمات الانترنت والاتصالات الفضائية؛
- الاستماع الجيد لطلبات وشكاوي الزبائن؛
- المعرفة الجيدة لاحتياجات الزبائن ومعالجة الشكاوي في وقت قصير؛
- تقديم المساعدات للزبائن فيما يخص كيفية استعمال خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر؛
- تقديم جميع المعلومات التي يطلبها الزبون التي تهمه؛
- إعطاء تبريرات مقنعة للزبائن عند وقوع في الأخطاء؛

- الاستقبال الجيد للزبون.

3-2 أهدافها

يعتمد مجتمع اتصالات الجزائر على ثلاث أهداف رئيسية:

- الجودة؛
- الفعالية؛
- نوعية الخدمات.

وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة ببقائها في السوق رائدة رقم واحد في سوق الاتصالات.

وتتمحور نشاطات المؤسسة حول:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح لنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛
- إنشاء واستثمار وتسيير شبكات الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

يقدم هذا المبحث عرضا مفصلا للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الميدانية، وتشمل وصف لمجتمع وعينة الدراسة وخصائصها، إضافة إلى بيان أدوات جمع وتحليل المعلومات.

1- منهجية الدراسة الميدانية

لإجراء أي بحث علمي، من أجل الوصول إلى حقيقة ما والبرهنة عليها وجب إتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة وتشخيصها، وذلك يتبع مجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها بغية الوصول إلى حقائق حول موضوع الدراسة والبحث.

يعتبر منهج الدراسة الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة الدراسة، واستنادا لمعالجة متطلبات هذا الموضوع والوصول إلى النتائج المراد تحقيقها اعتمادنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف على أنه: "دراسة وتحليل وتفسير الظواهر من خلال ضبط وتحديد خصائصها وأبعادها، وتوظيف العلاقة القائمة بين مكوناتها للوصول إلى وصف علمي دقيق

ومتكامل"، أما بالنسبة للمنهج المعتمد فهو منهج دراسة حالة قمنا باستخدام هذا المنهج من أجل جمع المعلومات والبيانات والمعطيات للوصول لنتائج عميقة وواضحة خاصة بأثر الاتصال الداخلي على فعالية عملية اتخاذ القرارات بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الطارف.

2- الأدوات المستخدمة في الدراسة

من أجل الحصول على بيانات أي دراسة هناك طريقتان، طريقة المصادر الرئيسية من خلال جمع البيانات اللازمة عن طريق الاتصال المباشر أما الثانية يطلق عليها طريقة المصادر الثانوية حيث تجمع البيانات بطريقة غير مباشرة، وهذه الدراسة استلزمت علينا إتباع الطريقتين وذلك من خلال:

2-1 طريقة المصادر الرسمية

وتتضمن كل من:

• الاستثمار

وهي من بين الأدوات المستخدمة لجمع المعلومات، وقد تم إعداد الاستثمار بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع وكذا التعرف على مجتمع الدراسة، وقد تضمنت الاستثمار 25 عبارة ناهيك عن البيانات الشخصية، فالاستثمار تحتوي على مجموعة من العبارات مقسمة كما يلي:

المحور الأول: خاص بالبيانات الشخصية من الجنس، العمر، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي.

المحور الثاني: أسئلة خاصة بأنواع ووسائل الاتصال الداخلي المساهمة في عملية اتخاذ القرارات وقد اشتمل هذا المحور على 12 عبارة.

المحور الثالث: خاص بالمشاركة في اتخاذ القرارات ويضم 7 عبارات.

المحور الرابع: يتعلق بتأثير معوقات الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرارات ويضم 6 عبارات.

• الملاحظة

وقد اعتمدنا على الملاحظة البسيطة وذلك من خلال الجولات الاستطلاعية، إذ تسمح هذه التقنية من الكشف عن تفاصيل الظواهر، ومعرفة العلاقة التي تربط بين عناصرها حيث يقوم الباحث بملاحظة هذه الظواهر في ميدان البحث وتسجيل الملاحظات وجمعها لاستخلاص المؤشرات التي تساعد في بناء الموضوع ولقد استخدمنا هذه الأداة في جمع البيانات من الدراسة الميدانية نظرا لطبيعة موضوع دراستنا، وكذا الوقت المخصص لتواجدنا في المؤسسة، فمن خلال جولاتنا الاستطلاعية في المؤسسة حصلنا على معلومات ساعدتنا كثيرا في توضيح كيفية بناء الاستثمار في شكلها

النهائي، حيث تمكنا من معرفة الطريقة التي يتواصل بها العمال مع بعضهم أثناء أداء العمل في المؤسسة وكيف تنتقل الأوامر والإجراءات الجديدة التي يتخذها المدير.

2-2 طريقة المصادر الثانوية

أي الحصول على البيانات من خلال مصادر المعلومات والوثائق التي تهتم أساسا بمجال القيادة الإدارية والإبداع الإداري باعتبار هذه الخطوة رئيسية بدأت قبل انطلاق البحث، حيث تعددت هذه الوثائق لتشمل كل من:

- بحوث ودراسات سابقة لها علاقة بالموضوع؛
- كتب ومقالات وبحوث علمية؛
- المجلات العلمية.

2-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، تمت مراجعة البيانات وتحليلها إحصائيا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له باختصار (SPSS)، برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تدرج ضمن الإحصاء الوصفي، واعتمدنا في تحليلنا للبيانات على الأساليب الإحصائية التالية:

- **التكرار المطلق والنسب المئوية:** بغية التفرقة بين فئات العينة، بناء على المعلومات الشخصية لأفرادها ومعرفة توجه إجاباتها إلى إجمالي عددها، تم الاعتماد على هذين المؤشرين لتحديد عدد ونسبة اتفاق أفراد العينة على الإجابة.
- **التمثيل البياني:** وهو عبارة عن ترجمة للنتائج المتحصل عليها من استخدامات التكرارات المطلق والنسب المئوية، استعمل لمعالجة الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة.
- **المتوسط الحسابي:** يعتبر أحد مقاييس النزعة المركزية، استخدم لتحديد الرأي العام لأفراد العينة وترتيب البنود والذي يحسب من العلاقة التالية:

$$X = \frac{\sum x^{hi}}{N}$$

- **الانحراف المعياري:** مقياس تشتت يستعمل للتعرف على مدى الفروقات في إجابات الباحثين وبين متوسطها الحسابي وتحليل نتائج الدراسة بالعلاقة:

$$\sqrt{\frac{\text{مجموع (قيمة المتغير - الوسط الجبائي للقيمة)}^2}{\text{عدد السنوات} - 1}} = \text{الانحراف المعياري}$$

3- حدود ومجتمع الدراسة

3-1 حدود الدراسة

● **الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية للبحث في المكان الذي يختاره الباحث لإجراء الدراسة الميدانية، ودراستنا الحالية أجريت بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف ومن دواعي اختيارنا لهذه المؤسسة نظرا لما لها من مميزات عن باقي المؤسسات من أهمها أنها خدمية وتنشط على المستوى الوطني كما أنها تسعى في الآونة الأخيرة إلى إحداث نقلة نوعية على المستوى التكنولوجي في مجال الاتصالات.

● **الحدود الزمانية:** بعد اختيارنا لميدان الدراسة قمنا بالبداية في إجراء الدراسة الميدانية والتي كانت إبتداءا من 2022/04/24 إلى غاية 2022/05/24.

3-2 مجتمع الدراسة

يتكون من مجموع المسؤولين ومتخذي القرار في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الطارف، كما اعتمدنا على طريقة التسليم والاستلام المباشر، ودعمها بأسلوب الملاحظة لشرح بعض المصطلحات غير المفهومة من طرفهم.

● عينة الدراسة

تم تحديد أفراد العينة بـ 30 فرادا من كل مستويات المؤسسة أي كل العاملين من شاغلي المواقع الإدارية سواء كانوا رؤساء مصالح، أو رؤساء أقسام، أو إداريين، حيث تم توزيع استمارات الاستبيان على جميع أفراد العينة، وقد تم استرجاعها كليا.

المبحث الثالث: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

1- عرض وتحليل البيانات

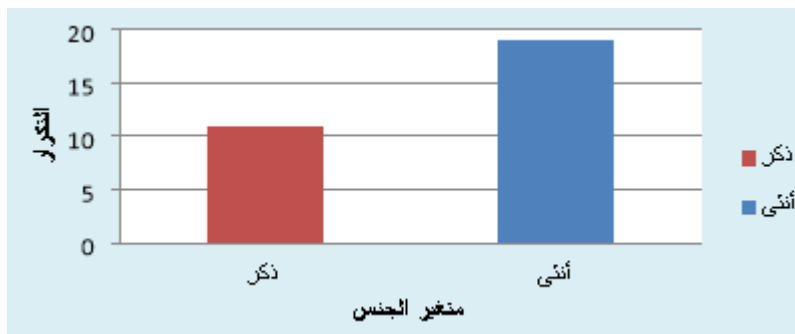
1-1 المحور الأول: البيانات الشخصية

الجدول رقم (3-1): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية (%)	التكرارات	الجنس
36,7	11	ذكر
63,3	19	أنثى
100,0 (%)	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-2): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول السابق

تشير البيانات الرقمية للجدول أعلاه وجود 30 مفردة بنسبة 100% توزعت بين جنس ذكر و جنس أنثى، حيث مثلت 11 مفردات جنس ذكر بنسبة 36.7%، بينما مثلت 19 مفردات جنس أنثى بنسبة 63.3%، انطلاقاً من هذه المعطيات يتضح لنا أن الفارق كبير بنسبة 26.6%، أي ليس هناك نوع من التوازن بين الموظفين داخل المؤسسة من حيث الجنس في مؤسسة اتصالات الجزائر.

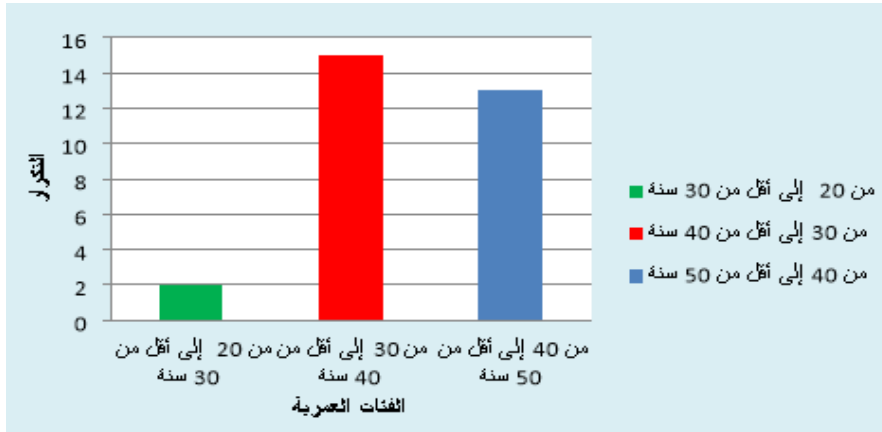
ويمكن إرجاع ذلك إلى أن خرجي الجامعات من الإناث أكثر من الذكور، كما أن أغلب الإناث في المرحلة الجامعية يتجهون إلى دراسة التخصصات التي تكون فيها فرص العمل ممكنة في حين الذكور يتجهون إلى انشغالات أخرى ومن جهة أخرى يعتبر عمل المرأة في الإدارة أمر جيد من حيث قدراتها نظراً لطبيعة العمل، إضافة إلى طموحات و رغبات الإناث في تعلم مجال الاتصالات.

الجدول رقم (3-2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية (%)	التكرارات	السن
6,7	2	من 20 إلى أقل من 30 سنة
50,0	15	من 30 إلى أقل من 40 سنة
43,3	13	من 40 إلى أقل من 50 سنة
100,0 (%)	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-3): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول السابق

يوضح الجدول والشكل السابقين أنه من حيث متغير السن نجد أن الفئة (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بلغت نسبة 50.0%، تليها الفئة (من 40 إلى أقل من 50 سنة) حيث بلغت نسبة 43.3%، وفي الأخير نجد أن الفئة (من 20 إلى أقل من 30 سنة) بلغت نسبة 6.7%، هاته المؤشرات تدل على وجود تنوع في الأعمار على مستوى المؤسسة محل الدراسة و الذي يعتبر إيجابيا لها ، في المقابل نلاحظ أن الفئة العمرية (من 20 إلى أقل من 30 سنة) كانت نسبتها قليلة مقارنة بالنسب العمرية الأخرى وهذا يدل على أن توظيف الفئات الشبابية محدود.

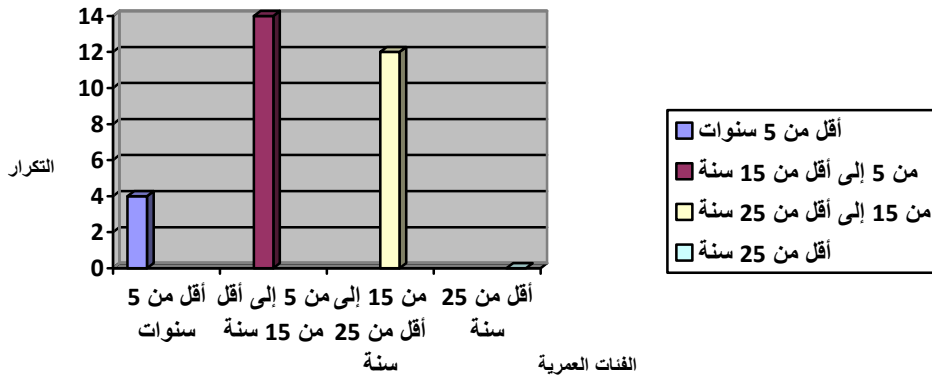
يلاحظ أن محدودية توظيف الفئات الشبابية أيضا راجع إلى محدودية المناصب المفتوحة من طرف المؤسسة، وهذا راجع لعدة عوامل منها سياسة الترشيد المتبعة من طرف المشرع الجزائري في السنوات الأخيرة.

الجدول رقم (3-3): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية (%)	التكرارات	الخبرة المهنية
12	4	أقل من 5 سنوات
48	14	من 5 إلى أقل من 15 سنة
40	12	من 15 إلى أقل من 25 سنة
0	0	25 سنة فأكثر
100,0 (%)	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-4): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول السابق

من خلال الجدول رقم (3-3) والذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة نلاحظ أن فئة (من 5 إلى أقل من 15) سنوات تمثل الأكبر بنسبة 48% تليها فئة (من 15 إلى أقل من 25) بنسبة 40% وفي الأخير جاءت فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 12%.

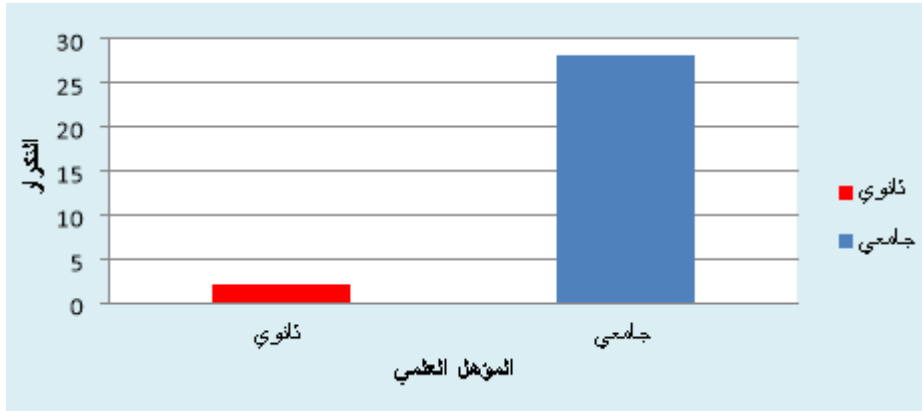
وبالتالي يمكن القول فإن الخبرة تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة كما تساعد على عملية اتخاذ قرارات سليمة ومناسبة من قبل العمال الذين تربط بينهم خبرة سنوات هذه الأخيرة تحقق بينهم الشعور بالارتياح. وهذا ما يدل على ان المؤسسة تعتمد على أقدميه في العمل للاستفادة من خبرات العمال بشكل أساسي.

الجدول رقم (3-4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية (%)	التكرارات	المؤهل العلمي
6,7	2	ثانوي
93,3	28	جامعي
100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-5): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول السابق

نلاحظ من الجدول أعلاه والشكل أن غالبية أفراد العينة من حاملي الشهادات الجامعية إذا قدر عددهم (28) موظف بنسبة (93.3%)، ويفسر ذلك إلى شروط التوظيف التي يتطلبها العمل داخل المؤسسة، ثم يليها الموظفين ذوي التعليم الثانوي بنسبة (6.7%)، وهي تعد نسبة ضئيلة جدا مقارنة بحاملي الشهادات الجامعية، وهذا راجع إلى ما يتطلبه العمل في المؤسسة من مؤهلات علمية من أجل تحسين أدائها ومواكبة التطورات التي تحصل في المؤسسة، ومنه فإن العينة يمكن القول إنها مؤهلة بدرجة علمية جيدة لتكون على دراية بكل المعلومات والقضايا التي تخص المؤسسة.

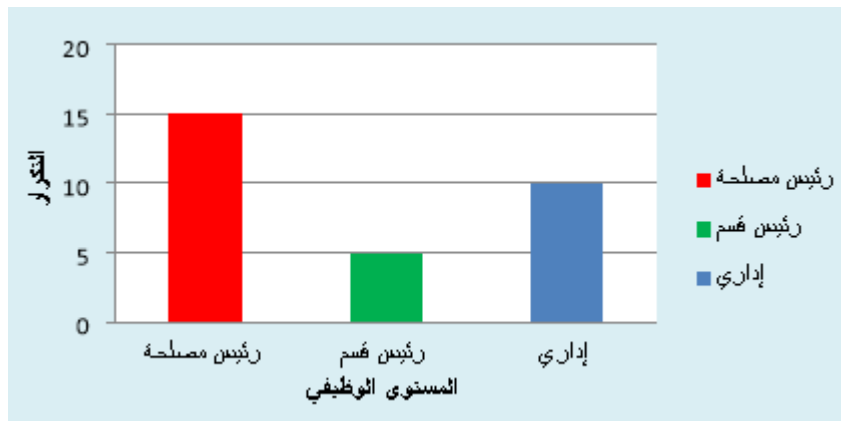
ويمكن القول أن العينة مؤهلة بدرجة علمية جيدة لتكون على دراية بكل المعلومات والقضايا التي تخص المؤسسة، وكافة نشاطاتها التي تستدعي توفر مؤهل علمي جيد. لاحتواء المؤسسة على عدة مصالح وأقسام متعددة تهتم بالعديد من العمليات والقضايا.

الجدول رقم (3-5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

النسبة المئوية (%)	التكرارات	المستوى الوظيفي
50,0	15	رئيس مصلحة
16,7	5	رئيس قسم
33,3	10	إداري
100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-6): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول السابق

من خلال نتائج الجدول والشكل يتضح أن نسبة (50.0%) من العينة المدروسة يحتلون مناصب رئيس مصلحة، يليها منصب رئيس قسم بلغت (16.7%)، ثم يليها منصب إداري بنسبة (33.3%).

هذه النتائج تتناسب مع النتائج المتعلقة بالمؤهل العلمي و السن أين تتواجد فئة المتخرجين بكثرة والذين يملكون مؤهلات علمية عليا (جامعية) ويشغلون مناصب تتعلق بالمستوى الدراسي الجامعي كمنصب رئيس مصلحة الذي يتطلب شهادة جامعية، أما أصحاب المؤهلات الثانوية يشغلون وظائف إدارية. والتي تتطلب على الأقل أو الأكثر مؤهلات أقل من منصب رئيس مصلحة أو رئيس قسم.

1-2 المحور الثاني: أنواع ووسائل الاتصال الداخلي المساهمة في عملية اتخاذ القرارات

الجدول رقم (3-6): يوضح أكثر أنواع الاتصال استخداما في مؤسسة اتصالات الجزائر -الطارف-

النسبة المئوية (%)	التكرار	نوع الاتصال
83,3	25	رسمي
16,7	5	غير رسمي
100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال نتائج الجدول أعلاه الذي يوضح أنواع الإتصال الأكثر استخداما في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الطارف، نجد أن 30 مفردة من عينة الدراسة قد توزعت بين الإتصال الرسمي والغير رسمي، حيث مثل الإتصال الرسمي بـ 25 مفردة بنسبة بلغت (83.3%)، وهي النسبة الأكثر من حيث نوع الإتصال، يليها الإتصال غير الرسمي الذي مثل بـ 5 مفردات من مجموع أنواع الإتصال في المؤسسة بنسبة بلغت (16.7%).

انطلاقا من هذه المعطيات يتضح لنا أن الفارق بين النوعين كبير 66.6%، أي أن المؤسسة تعتمد على الإتصال الرسمي بشكل كبير في استخدامات المؤسسة، وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة. وهذا قد يكون راجع إلى أن الاتصال الرسمي يتصف بالطابع القانوني والمكتوب ويكون وفق التسلسل الإداري وهذا ما ينطبق عليه طابع الرسمية والتوثيق، كذلك إلى فعالية الإتصال الرسمي في تحقيق مساعي المؤسسة للدقة في المضمون وغياب الغموض في كل من اللغة والمضمون، لأنه في الغالب يعتمد لغة رسمية مفهومة استنادا على قوانين وتشريعات. عكس الإتصال الغير رسمي الذي يحتمل فيه وجود غموض في مضمون الرسائل أو العمليات.

الجدول رقم (3-7): يوضح كيفية تداول الإتصال الرسمي في مؤسسة اتصالات الجزائر -الطارف-

النسبة المئوية (%)	التكرار	كيفية الإتصال
56,7	17	تعليمات
33,3	10	أوامر
10,0	3	توجيهات
100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نجد أن تداول الإتصال الرسمي في المؤسسة محل الدراسة موزعة كالتالي، حيث احتل التداول عن طريق التعليمات المرتبة الأولى بنسبة (56.7%)، وهذا راجع إلى فعالية هذه الوسيلة في تحقيق أهداف المؤسسة التي تسعى إلى تنفيذها لأن معظم هذه التعليمات تكون مرفقة بمراسيم وقوانين تحدد هذه التعليمات. في حين بلغ تداول الإتصال عن طريق الأوامر المرتبة الثانية بنسبة (33.3%)، لأن هذه الأخيرة من أهم الوسائل التي يعتمد عليها ذو المناصب العليا أكثر والذين يكونون ذو مؤهل علمي جيد، تليها التوجيهات في الرتبة الأخيرة بنسبة (10.0%).

ويلاحظ أن هناك تنوع في كيفية تداول الإتصال الرسمي في المؤسسة، والذي يعتبر إيجابيا لها، في المقابل أن التداول عن طريق التوجيهات كان نسبته قليلة مقارنة بالكيفيات الأخرى وهذا يدل على عملية التوجيه في المؤسسة محدود.

الجدول رقم (3-8): يوضح كيفية تداول الإتصال الغير رسمي باتصالات الجزائر -الطارف-

النسبة المئوية (%)	التكرار	نمط الإتصال
66,7	20	مكالمات هاتفية
23,3	7	لقاءات
10,0	3	عبر وسيط
100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نجد أن تداول الاتصال غير الرسمي في المؤسسة محل الدراسة موزعة كالتالي، حيث احتلت المكالمات الهاتفية المرتبة الأولى بنسبة بلغت (66.7%)، في حين بلغ تداول الإتصال عن اللقاءات المرتبة الثانية بنسبة بلغت (23.3%)، تليها التداول عن طريق الوسيط في الرتبة الأخيرة بنسبة (10.0%).

ويلاحظ أن هناك تنوع في تداول الاتصال غير الرسمي في المؤسسة، والذي يعتبر إيجابي لها، في المقابل أن التداول عن طريق المكالمات الهاتفية كان نسبته كبيرة مقارنة بالأنماط الأخرى وهذا يدل على أن المؤسسة تعمل على عملية تقريب الخدمات والعمليات دون حمل عبئ المشقة للقدوم للمؤسسة.

الجدول رقم (3-9): يوضح وسائل الاتصال السائدة في مؤسسة اتصالات الجزائر -الطارف-

وسيلة الاتصال	التكرار	النسبة المئوية (%)
شفوية	2	6,7
مكتوبة	7	23,3
إلكترونية	21	70,0
المجموع	30	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يشير الجدول أعلاه إلى وسائل الإتصال السائدة في مؤسسة اتصالات الجزائر موزعة كالتالي، الوسائل الالكترونية احتلت المرتبة الأولى بنسبة بلغت (70.0%)، هذا ما يهدف إلى عملية تقريب الإدارة للمواطن بدرجة كبيرة، في حين بلغت الوسائل المكتوبة المرتبة الثانية بنسبة (23.3%)، وهي تعد من أهم الوسائل التي توليها المؤسسة أهمية كبيرة وهذا راجع إلى أنها تعد كمرجع تعتمد المؤسسة في عملياتها، تليها الوسائل الشفوية في الرتبة الأخيرة بنسبة (6.7%).

ويلاحظ أن هناك تنوع في وسائل الإتصال السائدة في المؤسسة، في المقابل نلاحظ أن المؤسسة تعتمد على الوسائل الإلكترونية أكثر من الوسائل الأخرى، وهذا يعتبر إيجابي لها، كما يدل على أن المؤسسة تعتمد على التكنولوجيا بدرجة كبيرة في عملياتها.

الجدول رقم (3-10): يوضح الطرق الأكثر فعالية في إيصال المعلومات بمؤسسة محل الدراسة

طرق إيصال المعلومات	التكرار	النسبة المئوية (%)
التقارير	2	6,7
الاجتماعات	10	33,3
اللوحات الإعلانية	3	10,0
الهاتف	2	6,7
البريد الإلكتروني	13	43,3
المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول أعلاه أن الطرق أكثر فعالية في إيصال المعلومات بمؤسسة اتصالات الجزائر هي البريد الإلكتروني بنسبة بلغت (43.3%)، هذا ما يفسر اتجاه المؤسسة نحو استعمال الإنترنت في عملية إيصال المعلومات، تليها الاجتماعات في المرتبة الثانية بنسبة بلغت (33.3%)، وهذا ما يدل على الأهمية التي توليها المؤسسة للاجتماعات في إيصال المعلومات واتخاذ القرارات، ثم اللوحات الإعلانية بنسبة بلغت (10.0%)، وفي المرتبة الأخيرة التقارير والهاتف بنسبة (6.7%) كل على حدى، وكل هذا راجع إلى اهتمام المؤسسة بعملية إيصال المعلومات بطرق أكثر فعالية مما يسهل عملية الإتصال داخل أو خارج المؤسسة.

ويلاحظ أن هنالك تنوع في الطرق التي تعتمد عليها المؤسسة في إيصال المعلومات، مما يجعلها أكثر فعالية.

الجدول رقم (3-11): يوضح طبيعة المعلومات المنقولة

طبيعة المعلومات المنقولة	التكرار	النسبة المئوية (%)
واضحة	29	96,7
غير واضحة	1	3,3
المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يشير الجدول أعلاه إلى طبيعة المعلومات المنقولة في المؤسسة، حيث نجد تفاوت في طبيعة المعلومات، حيث أن المعلومات الواضحة بلغت نسبة (96.7%)، فالمؤسسة تعمل على توفير كم هائل من المعلومات المنقولة الواضحة لأداء أفضل لكل

من الموظفين إما في المناصب العليا أو الدنيا من الهرم الوظيفي للمؤسسة، تليها المعلومات غير الواضحة بنسبة ضئيلة بلغت (3.3%)، وهي في مجملها معلومات مشفرة من طرف وزارات عليا أو مديريات ذات علاقة بالمؤسسة.

انطلاقاً من هذه المعطيات نجد أن المؤسسة تعتمد على نقل المعلومات بأسلوب واضح وسريع وموجز غير مطول لتجنب فقدان المتلقي تركيزه أو شعوره بالملل، وأن تكون المعلومات المنقولة دقيقة وصحيحة تماماً.

الجدول رقم (3-12): يوضح مدى غموض المعلومات المنقولة

الغموض المعلومات	التكرار	النسبة المئوية (%)
غموض المضمون	1	3,3
طبيعة اللغة	29	96,7
المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يلاحظ من الجدول أعلاه أن غالبية غموض المعلومات المنقولة راجع إلى طبيعة اللغة حيث بلغت نسبة (96.7%)، في حين بلغ غموض المضمون نسبة (3.3%)، وهي نسبة ضئيلة مقارنة بطبيعة اللغة، حيث أن طبيعة اللغة في المعلومات المنقولة تلعب دور كبير في فعاليتها.

ويمكن تفسير ذلك بالأخطاء الكتابية والأخطاء المطبعية، كما أنهم لا يجيدون في بعض الأحيان اللغة الأجنبية خاصة إذا كانت المعلومات والقرارات كتابية.

الجدول رقم (3-13): يوضح قيام المدير بالاتصال مباشرة بالموظفين

اتصال المدير	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	21	70,0
لا	9	30,0
المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يوضح الجدول أعلاه قيام المدير بالاتصال مباشرة بالموظفين، حيث أنه يلاحظ أن عملية الإتصال المباشر بلغت نسبة (70%). فالإتصال المباشر يساهم كثيراً في عملية فهم الأوامر وتسهيل تلقيها وتنفيذها، وهذا راجع إلى أهمية اللقاءات

المباشرة ومساهمتها في تحقيق أكبر كم من المهام، في المقابل بلغ عدم القيام بالاتصال نسبة (30%)، ويرجع سبب هذه النسبة إلى إمكانية سهولة المهام المكلفة من طرف المديرين، أو المعطيات المستقبلية من طرف الموظفين بوجه خاص.

انطلاقاً من هذه المعطيات يتضح أن المدير يهتم بنسبة معتبرة بعملية الإتصال المباشر بالموظفين. والذي يعتبر إيجابياً للمؤسسة من ناحية فعالية عملية الإتصال، والمعلومات المنقولة داخل المؤسسة. فالاتصالات تمثل جزء كبير من أعمال المدير اليومية، ووسيلة لقيام الموظفين بالأدوار المطلوبة منهم.

الجدول رقم (3-14): يوضح وسيلة الاتصال من طرف المدير

وسيلة الاتصال	التكرار	النسبة المئوية (%)
عن طريق مكالمة شخصية	14	46,7
عن طريق مواقع التواصل الاجتماعي	3	10,0
عن طريق رسالة إدارية	12	40,0
أخرى تذكر	1	3,3
المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يوضح الجدول أعلاه وسائل الإتصال من طرف المدير، حيث نلاحظ وجود 3 وسائل إضافة إلى وسائل أخرى، فقد بلغت نسبة الإتصال عن طريق مكالمات الشخصية (46.7%)، وهذا راجع إلى إيلاء المدير هذه الوسيلة اهتمام خاص لأن معظم المكالمات في الأصل تكون بين المدير و رؤساء المصالح أو رؤساء الأقسام، ثم تليها الرسائل الإدارية في المرتبة الثانية بنسبة بلغت (40%)، فهذه الوسيلة تعد الرابط الأساسي بين معظم الإدارات داخل المؤسسة، أما وسائل الإتصال عن طريق مواقع التواصل الاجتماعي فقد احتلت المرتبة الثالثة بنسبة (10%)، هذا راجع إلى ندرة مستعملين مواقع التواصل الاجتماعي من طرف موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، وفي المرتبة الأخيرة تأتي الوسائل الأخرى بنسبة (3.3%)، انطلاقاً من هذه المعطيات يلاحظ أنه هناك تنوع في وسائل الإتصال المعتمدة من طرف المدير، وهذا يعتبر إيجابياً للمؤسسة.

الجدول رقم (3-15): يوضح الاتصال بين المصالح والمكاتب داخل المؤسسة

النسبة المئوية (%)	التكرار	الاتصال داخل المؤسسة
50,0	15	مصلحة ومصلحة أخرى
36,7	11	مكتب ومصلحة
13,3	4	مكتب ومكتب
100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يشير الجدول أعلاه إلى أن الإتصال بين المصالح والمكاتب داخل المؤسسة، على النحو التالي: الاتصال بين مصلحة ومصلحة أخرى، الإتصال بين مكتب ومصلحة، والاتصال بين مكتب ومكتب، حيث بلغت نسبة الإتصال داخل المؤسسة بين مصلحة ومصلحة أخرى (50%)، يليها الإتصال بين مكتب ومصلحة بنسبة (36.7%)، ثم الإتصال بين مكتب ومكتب بنسبة (13.3%).

ويلاحظ أن أهم اتصال داخل المؤسسة هو بين مصلحة ومصلحة أخرى، وهذا راجع إلى أن المصالح تكون في الأغلب في أعلى قمة هرم الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر، في المقابل الإتصال بين مكتب ومصلحة يمثل أساس تلقي وتنفيذ الأوامر بين رؤساء المصالح والأقسام داخل المؤسسة، وهذا التنوع في عملية الإتصال داخل المؤسسة يعتبر إيجابياً لها.

الجدول رقم (3-16): يوضح العلاقة ما بين الرؤساء في العمل

النسبة المئوية (%)	التكرار	العلاقة بين الرؤساء في العمل
20,0	6	سيئة
50,0	15	حسنة
30,0	9	جيدة جدا
100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الجدول أعلاه يوضح العلاقة ما بين الرؤساء في العمل، فقد كانت العلاقات على النحو التالي: علاقات سيئة، وعلاقات حسنة، علاقات جيدة جدا. في المرتبة الأولى جاءت العلاقات الحسنة بنسبة (50%)، وهذا دليل على أن العلاقات الحسنة بين الرؤساء والموظفين ذات تأثير جيد مما يساهم في تحقيق الأهداف

المنشودة من طرف المؤسسة، تليها العلاقات الجيدة جدا في المرتبة الثانية بنسبة بلغت (30%)، وتمثل هذه العلاقات نسبة من العلاقات القائمة بين رؤساء المصالح والموظفين أو رؤساء الأقسام والموظفين، وفي المرتبة الأخيرة العلاقات السيئة بنسبة بلغت (20.0%).

انطلاقا من المعطيات أعلاه فإن العلاقات القائمة داخل المؤسسة مبنية بالأغلبية على العلاقات الحسنة بن المصالح أو رؤساءها، كذلك نفس الشيء بين رؤساء الأقسام والموظفين.

الجدول رقم (3-17): يوضح كيفية التواصل بالرؤساء

النسبة المئوية (%)	التكرار	كيفية التواصل
96,7	29	إتباع التسلسل الإداري
3,3	1	علاقة شخصية
100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يشير الجدول أعلاه إلى كيفية التواصل بالرؤساء، إما عن طريق إتباع التسلسل الإداري أو علاقة شخصية، حيث إتباع التسلسل الإداري بلغ نسبة (96.7%)، بالمقابل بلغ الإتصال عن طريق علاقة شخصية بنسبة (3.3%)، وهي نسبة ضعيفة جدا بالنسبة للتواصل عن طريق إتباع التسلسل.

ويلاحظ التواصل بالرؤساء عن طريق إتباع التسلسل الإداري يكاد أن يكون بنسبة (100%)، وهذا دليل على أن المؤسسة تحترم تسلسل الهرم الإداري في إعطاء الأوامر أو تنفيذها، كذلك بهدف التوجيه وتلقي المعلومات بشكل متسلسل ومنظم مما يعزز مكانة المؤسسة.

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني

فيما يخص الحدود المعتمد عليها في التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات فقد تم تحديد ثلاث مستويات هي: المنخفض، المتوسط، والمرتفع.

حيث طول الفئة = الحد الأعلى - الحد الأدنى / عدد المستويات = $3/1-5 = 1.33$.

وبذلك تكون المستويات كالتالي:

- المجال: [2.33-1]: منخفض؛

• المجال: [2.34-3.66]: متوسط؛

• المجال [3.67-5]: مرتفع.

الجدول رقم (3-18): يوضح تحليل نتائج فقرات المحور الثاني

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
10	منخفض	0.37	1.16	1- ما هو أكثر أنواع الاتصال استخداما في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الطارف؟
07	منخفض	0.68	1.53	2- إذا كان الاتصال الرسمي هو الأكثر تداولاً في مؤسستكم؟ فكيف يتم ذلك؟
08	منخفض	0.67	1.43	3- إذا كان الاتصال الغير رسمي هو الأكثر تداولاً فكيف يتم ذلك؟
02	متوسط	0.61	2.63	4- ما هي وسائل الاتصال السائدة في مؤسسة اتصالات الجزائر؟
01	متوسط	1.50	3.46	5- برأيك ما هي الطرق الأكثر فعالية في إيصال المعلومات في مؤسستكم؟
11	منخفض	0.18	1.03	6- ما هي طبيعة المعلومات التي تنقل إليكم؟
05	منخفض	0.18	1.96	7- إذا كانت الإجابة ب " لا " هل هذا راجع إلى:
09	منخفض	0.46	1.30	8- هل يقوم المدير بالاتصال مباشرة بكم؟
04	منخفض	1.01	2.00	9- إذا كانت الإجابة ب " نعم "، كيف يتم ذلك:
06	منخفض	0.71	1.63	10- الاتصال بين المصالح والمكاتب داخل مؤسستكم يكون بين:
03	منخفض	0.71	2.10	11- كيف هي علاقتكم مع رؤسائكم في العمل؟
11	منخفض	0.18	1.03	12- كيف تتصلون بمن هم أعلى منكم؟

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الـ (SPSS V 25)

يمثل الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني، حيث نسجل قيم منخفضة في أغلبها، وقيمتين متوسطتين،

واحتلت الفقرة الخامسة من المحور المتعلقة بالطرق الأكثر فعالية في إيصال المعلومات المرتبة الأولى بقيمة متوسط حسابي بلغت 3.46، تليها الفقرة المتعلقة بوسائل الاتصال السائدة في المؤسسة بقيمة 2.63، وهما قيمتين متوسطتين، بينما بلغت قيمة انحرافهما المعياري 1.50 للفقرة التي احتلت المرتبة الأولى، وهي قيمة مرتفعة أكثر من 01 وتعكس تشتت

إجابات العينة حول هذه الفقرة وعدم ثباتها، والقيمة 0.61 للفقرة التي احتلت المرتبة الثانية، وهي قيمة عادية متوسطة تبين عدم وجود تشتت في الإجابات.

بالنسبة لباقي فقرات المحور جاءت جميعا ضمن المستوى المنخفض، وهو ما يبين عدم وجود اهتمام من أفراد عينة المؤسسة بهذه الفقرات، واحتلت الفقرتين السادسة والثانية عشر من المحور المرتبة الأخيرة بقيمة وسط حسابي بلغ 1.03 وانحراف معياري 0.18 لكل منهما.

1-3 المحور الثالث: المشاركة في اتخاذ القرارات

الجدول رقم (3-19): يوضح مدى سماح الإدارة للموظفين بالمشاركة والتعبير عن آرائهم

المشاركة في التعبير عن الآراء	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	19	63,3
لا	11	36,7
المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يوضح الجدول أعلاه إلى مدى سماح الإدارة للموظفين بالمشاركة والتعبير عن آرائهم، حيث بلغت نسبة السماح للموظفين بالمشاركة والتعبير عن آرائهم (63.3%)، ويفسر ذلك بأن المؤسسة تهتم بآراء الموظفين وتعمل على توفير كافة الشروط الملائمة، والجو المناسب لكل موظف للمشاركة والتعبير عن رأيه في كل ما يخص المهام أو الأوامر المكلفة إليهم. وذلك بهدف القيام بها على أكمل وجه، فالمؤسسة تهتم بالنتيجة التي يقدمها كل موظف، وفي المقابل نجد أن عدم سماح الإدارة للموظف بالمشاركة والتعبير عن آرائهم فقد بلغت نسبة (36.7%)، وذلك راجع إلى أن الموظفين الذين لا يسمح لهم بالمشاركة والتعبير على آرائهم هم موظفين لا يملكون إما مؤهلات علمية تسمح لهم بذلك، أو أن المنصب الذي يشغلونه لا يسمح بذلك.

ومنه فإن المؤسسة تهتم بمشاركة الموظفين والتعبير عن رأيه، كل حسب المؤهل العلمي والمنصب الذي يشغله.

الجدول رقم (3-20): يوضح مدى رضا الموظف على معظم القرارات التي اتخذت من طرف الرؤساء

النسبة المئوية (%)	التكرار	رضا الموظف على القرارات المتخذة
53,3	16	نعم
46,7	14	لا
100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يشير الجدول الأعلى إلى مدى رضا الموظف على معظم القرارات التي اتخذت من طرف الرؤساء، فقد كانت نسبة (46.7%) من أفراد العينة أقروا بأنهم غير راضين عن هذه القرارات وذلك يعود إلى عدم أخذ رأي الكل فقد يكون رأي بعض العمال جيد وأفضل في حين نجد أن ما نسبته (53.3%) من أفراد العينة أقروا بأنهم راضين عن معظم القرارات التي اتخذت من طرف رؤسائهم وذلك لكون هذه القرارات فعالة وجاءت في الوقت المناسب.

الجدول رقم (3-21): يوضح مدى استشارة الموظف في اتخاذ القرار

النسبة المئوية (%)	التكرار	مدى الاستشارة في اتخاذ القرار
63,3	19	نعم
36,7	11	لا
100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الجدول أعلاه يوضح مدى استشارة الموظف في اتخاذ القرارات، حيث بلغت نسبة استشارة الموظف في اتخاذ القرار (63.3%)، في المقابل بلغت نسبة عدم استشارة الموظف في اتخاذ القرار (36.7%)، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تهتم باستشارة الموظف في اتخاذ القرار، وهذا ما يعزز ميزتها التنافسية من جهة واهتمامها بجودة العمل المنجز والمقدم من جهة أخرى.

انطلاقاً من المعطيات أعلاه نلاحظ أن استشارة الموظف في اتخاذ القرار له تأثير إيجابي على المؤسسة وهذا راجع إلى أن الموظف الذي توليه المؤسسة اهتماماً وتستشيريه في اتخاذ القرار سوف يكون له مردود أكثر من الذي لا يتم استشارته. مما يساهم في سيورة عمل المؤسسة.

الجدول رقم (3-22): يوضح عدم استشارتك راجع لعدم سماح منصبك بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات

عدم الاستشارة	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	18	60,0
لا	12	40,0
المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يوضح الجدول أعلاه عدم استشارة الموظف بسبب عدم سماح منصبه بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، حيث بلغت نسبة القدرة على الاستشارة (60.0%)، وهي نسبة معتبرة مقارنة بعدم استشارة الموظف بسبب عدم سماح منصبه والتي بلغت نسبة (40.0%). يمكن تفسير هذا أن المنصب الذي يشغله أي موظف يؤثر على عملية الاستشارة والمشاركة في اتخاذ القرارات، فدوي المناصب العليا تكون لديهم فرص أكبر في عملية الاستشارة والمشاركة في اتخاذ القرارات، أكثر من ذوي المناصب الدنيا كالإداريين.

ومنه فإن المؤسسة تعتمد على التصنيف في المناصب في عملية الاستشارة والمشاركة في اتخاذ القرارات، وبالمقابل فإن القرارات المتخذة ليست دائما قابلة للاستشارة والمشاركة في القرارات التي يتخذها مجلس الإدارة، أو المديرين والمدربين التنفيذيين.

الجدول رقم (3-23): يوضح طبيعة القرارات المستخدمة في مؤسسة محل الدراسة

طبيعة القرارات	التكرار	النسبة المئوية (%)
مجهودات فردية	5	16,7
مجهودات جماعية	25	83,3
المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الجدول أعلاه يوضح طبيعة القرارات المستخدمة في المؤسسة محل الدراسة، فقد بلغت الجهود الجماعية نسبة (83.3%)، تليها الجهود الفردية بنسبة (16.7%)، وهي قيمة ضئيلة بالمقارنة مع الجهود الجماعية، وهذا يفسر أن القرارات النابعة من الجهود الجماعية تساهم بالدرجة الأولى في سيرورة عمل المؤسسة، هذا ما يوضح مدى مساهمة الموظفين في اتخاذ القرارات.

وبالاحظ أن المؤسسة تهتم بمفهوم المشاركة والاستشارة، وهذا من الإيجابيات التي تتمتع بها مؤسسة اتصالات الجزائر، إضافة إلى أنها تهتم بكل ذلك، فإن المؤسسة تحتوي على مؤهلات علمية عليا تساهم بدرجة كبيرة في اتخاذ القرارات لأن عملية صنع القرار ليست بالأمر الهين، بل تتطلب دراسة في كثير من المجالات الأمر الذي يصعب إتمامه بواسطة شخص واحد، بل يتطلب المشاركة الجماعية لضمان نجاحه.

الجدول رقم (3-24): يوضح مدى التقييم لطبيعة القرارات

النسبة المئوية (%)	التكرار	تقييم طبيعة القرارات
46,7	14	جيدة
6,7	2	غير جيدة
46,7	14	نوعا ما
100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يوضح الجدول أعلاه مدى التقييم لطبيعة القرارات، فقد كانت طبيعة القرارات جيدة بنسبة (46.7%)، هذا ما يفسر أن متخذي القرارات في المؤسسة ذو كفاءة عالية، بالمقابل كانت طبيعة القرارات نوعا ما بنسبة بلغت (46%)، تليها القرارات غير جيدة بنسبة (6.7%)، وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالقرارات الجيدة. هذا راجع إلى فعالية القرارات داخل المؤسسة.

ومنه فإن مؤسسة اتصالات الجزائر، تهدف دائما إلى وجود إيجابيات تعزز من قيمتها وميزاتها التنافسية، فقد لوحظ أن معظم القرارات التي تتخذها كانت جيدة، وبنسبة كبيرة لتوفر المؤهلات العليا داخل المؤسسة كما ذكر سابقا، والتي تشغل مناصب متخذي القرار.

الجدول رقم (3-25): يوضح مدى اعتقاد تواجد تباعد بين الموظفين والإدارة بخصوص مشاركتكم في اتخاذ

القرارات

النسبة المئوية (%)	التكرار	المشاركة في اتخاذ القرار
46.7	14	نعم
53,3	16	لا
100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يوضح الجدول أعلاه مدى اعتقاد تواجد تباعد بين الموظفين والإدارة بخصوص مشاركتهم في اتخاذ القرارات، فقد بلغت نسبة الموافقة على مدى اعتقاد تواجد هذا التباعد (46.7%)، هذا ما يفسر طبيعة القرارات المتخذة من طرف متخذي القرار، بالمقابل فإن مدى عدم اعتقاد تواجد تباعد بين الموظفين والإدارة بخصوص مشاركتهم في اتخاذ القرارات بلغ نسبة (53.3%)، وهذه النسبة معتبرة مما يفسر مدى مشاركة واستشارة الموظفين في اتخاذ القرارات.

ومنه فإن موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، لهم نسبة في المساهمة في عملية اتخاذ القرار، مما يؤثر إيجابا على سد الشغور الذي يمكن أن ينتج تباعد بين الموظفين والإدارة بخصوص مشاركتهم في اتخاذ القرار.

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثالث

الجدول رقم (3-26): يوضح تحليل نتائج فقرات المحور الثالث

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
06	منخفض	0.49	1.36	1- هل تسمح الإدارة للموظفين بالمشاركة والتعبير عن آرائهم
04	منخفض	0.50	1.46	2- إذا كانت إجابتك ب "لا"، هل أنت راضٍ على معظم القرارات التي اتخذت من طرف رؤسائك؟
06	منخفض	0.49	1.36	3- عدم استشارتك في اتخاذ القرار راجع لأن قرارات المؤسسة تكون مركزية؟
05	منخفض	0.49	1.40	4- عدم استشارتك في اتخاذ القرار راجع لأن قرارات المؤسسة تكون مركزية؟
02	منخفض	0.37	1.83	5- هل القرارات المستخدمة في مؤسستكم ناتجة عن
01	منخفض	0.98	2.00	6- ما تقييمكم لها؟
03	منخفض	0.50	1.53	7- هل تعتقد أن هناك تباعد بين الموظفين والإدارة بخصوص مشاركتكم في اتخاذ القرارات

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الـ (SPSS V 25)

يمثل الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثالث، حيث نسجل قيم منخفضة لجميع فقرات هذا المحور.

واحتلت الفقرة السادسة من المحور المتعلقة بتقييم القرارات المستخدمة في المؤسسة المرتبة الأولى بقيمة متوسط حسابي بلغت 2.00، وانحراف معياري بلغ 0.98 وهي قيمة كبيرة تقترب كثيرا من 01، وهو ما يبين تشتت إجابات العينة وعدم ثباتها.

واحتلت الفقرة الخامسة المتعلقة بالأصل الناتجة عنه القرارات المستخدمة في المؤسسة المرتبة الثانية بقيمة 1.83، وانحراف معياري 0.37.

بالنسبة لباقي فقرات المحور جاءت جميعا ضمن المستوى المنخفض، وهو ما يبين عدم وجود اهتمام من أفراد عينة المؤسسة بهذه الفقرات، واحتلت الفقرتين الأولى والثالثة من المحور المرتبة الأخيرة بقيمة وسط حسابي بلغ 1.36 وانحراف معياري 0.49 لكل منهما.

1-4 المحور الرابع: تأثير معوقات الاتصال الداخلي على عملية اتخاذ القرارات

الجدول رقم (3-27): يوضح مدى مواجهة الموظف صعوبات في التواصل مع من أعلى منه

صعوبات التواصل	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	10	33,3
لا	20	66,7
المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الجدول أعلاه يوضح مدى مواجهة الموظف صعوبات في التواصل مع من منهم أعلى منه، حيث أن مدى الرفض فيما يخص مواجهة الموظف صعوبات في التواصل مع من أعلى منه بلغت نسبة (66.7%)، هذا ما يفسر العلاقة القائمة بين الموظفين والمرؤوسين والتي ترجمت بمدى مساهمة الموظفين في المشاركة في اتخاذ القرارات، أما بخصوص الموافقة على مدى وجود صعوبات في التواصل مع من أعلى منه فقد بلغت نسبة (33.3%)، هذا راجع إلى نوع المنصب الذي يشغله.

الجدول رقم (3-28): يوضح مدى شعور أن الرؤساء لا يتقبلون أي أفكار يقدمها الموظفون المرؤوسين لهم في

مجال العمل

عدم تقبل الرؤساء أفكار الموظفين	التكرار	النسبة المئوية (%)
دائما	3	10,0
أحيانا	18	60,0
نادرا	9	30,0
المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يبين الجدول أعلاه مدى شعور أن الرؤساء لا يتقبلون أي أفكار يقدمها الموظفون المرؤوسين لهم في مجال العمل، حيث أن مدى شعور عدم تقبل أي أفكار أحيانا بلغ نسبة (60.0%)، أما عدم التقبل نادرا فقط بلغ نسبة (30.0%)، وهذا ما يفسر مشاركة الموظفين المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار أحيانا، في حين بلغ مدى شعور أن الرؤساء لا يتقبلون أي أفكار يقدمها الموظفون المرؤوسين لهم في مجال العمل دائما نسبة بلغت (10.0%).

ومنه المؤسسة تعمل على توظيف أكبر عدد ممكن من الرؤساء ذوي الكفاءة التي تأهلهم إلى تسير العمل المطلوب منهم بكل شفافية وعدم التحيز، بالمقابل فإن مدى شعور أن الرؤساء لا يتقبلون أي أفكار يقدمها الموظفون المرؤوسين لهم في مجال العمل دائما، راجع إلى طبيعة الرؤساء والقرارات المتخذة من طرفهم في أغلب الأوقات أو إلى طبيعة الموظفين ومدى إستعابهم للمهام المكلفة إليهم.

الجدول رقم (3-29): يوضح وجود صعوبات في فهم الأهداف من القرارات التي تتخذ أثناء الاجتماعات التي

يقوم بها رؤساؤك

صعوبات فهم الأهداف	التكرار	النسبة المئوية (%)
دائما	3	10,0
أحيانا	16	53,3
نادرا	11	36,7
المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الجدول أعلاه يوضح وجود صعوبات في فهم الأهداف من القرارات التي تتخذ أثناء الاجتماعات التي يقوم بها رؤساؤك، فقد بلغت نسبة وجود صعوبات في فهم الأهداف من القرارات التي تتخذ أثناء الاجتماعات أحيانا (53.3%)، أما عدم وجود صعوبات نادرا فقد بلغت نسبة (36.7%)، في حين أنه بلغت نسبة وجود هذه الصعوبات دائما (10.0%) وهذا راجع إلى وجود فروقات في المؤهلات العلمية لكل من ذوي المناصب العليا، والإداريين كما تم التطرق إليه سابقا.

انطلاقا من المعطيات أعلاه فإن وجود صعوبات في فهم الأهداف من القرارات التي تتخذ أثناء الاجتماعات التي يقوم بها الرؤساء ضئيلة، مما يعود بالإيجاب على ما تقدمه المؤسسة من خدمات متعددة.

الجدول رقم (3-30): يوضح قلة الخبرة لدى الموظفين بالإدارة تؤثر على فاعلية الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ

القرارات

النسبة المئوية (%)	التكرار	الخبرة وتأثيرها في فاعلية الاتصال الداخلي
73,3	22	نعم
26,7	8	لا
100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يوضح الجدول أعلاه أن قلة الخبرة لدى الموظفين بالإدارة تؤثر على فاعلية الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرارات، فقد بلغت نسبة الموافقة على تأثير الخبرة على فاعلية الإتصال (73.3%)، هذا راجع إلى الدور الهام الذي تلعبه الخبرة المهنية على فاعلية الاتصال الداخلي، بالمقابل بلغت قلة الخبرة لدى الموظفين بالإدارة لا تؤثر على فاعلية الإتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرارات نسبة (26.7%).

ومنه فإن أهم الميزات التي تسعى المؤسسة لتواجدها هي الخبرة المهنية، هذا ما جسده محدودية توظيف الفئات الشبابة من طرف المؤسسة، بالمقابل فإن غياب تأثير الخبرة على فاعلية الإتصال الداخلي راجع إلى تنوع وسائل الإتصال داخل المؤسسة.

الجدول رقم (3-31): يوضح مدى وجود هناك تأثير للاتصال الداخلي على اتخاذ القرارات

النسبة المئوية (%)	التكرار	تأثير الاتصال الداخلي على اتخاذ القرار
80,0	24	نعم
20,0	6	لا
100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الجدول أعلاه يوضح مدى وجود تأثير للاتصال الداخلي على اتخاذ القرارات، حيث بلغت الموافقة على أن وجود هذا التأثير على اتخاذ القرارات نسبة (80%)، كما كانت نسبة عدم الموافقة على وجود هذا التأثير (20.0%)، وهي تعد

نسبة ضعيفة، هذا ما فسر مدى مساهمة كل من الرؤساء والموظفين في عملية اتخاذ القرارات، ففي الغالب فإن عملية اتخاذ القرارات تكون محصورة بين المديرين التنفيذيين ورؤساء المصالح.

ومنه فإن الإتصال الداخلي يساهم بدرجة كبيرة في عملية اتخاذ القرارات، فالإتصال الداخلي هو عبارة عن العلاقات المبنية بين كل من المديرين ورؤساء المصالح والإداريين داخل المؤسسة.

الجدول رقم (3-32): يوضح تقييم الإتصال الداخلي

النسبة المئوية (%)	التكرار	تقييم الإتصال
16,7	5	ضعيف
66,7	20	متوسط
16,7	5	جيد
100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الجدول أعلاه يوضح تقييم الإتصال الداخلي، فقد تم تقييمه على النحو التالي، الإتصال الداخلي متوسط وقد بلغت نسبته (66.7%)، وهذا راجع إلى وجود تنوع في وسائل الإتصال الداخلي، يليه الإتصال الداخلي الجيد والضعيف بنسبة بلغت (16.7%)، لكل منهما على حدا وهذا يفسر بمستويات الإتصال الداخلي.

انطلاقاً من المعطيات أعلاه فإن الإتصال الداخلي مرتبط بكل من علاقة الرئيس والمرؤوس، كذلك مدى مشاركة الموظفين في الاستشارة و المشاركة في اتخاذ القرارات. مما يجعل كل مؤسسة تعمل على توفير الجو المناسب للعمل دون وجود أي مشكلات قد يصطدم بها كل من الرئيس والمرؤوس.

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الرابع

الجدول رقم (3-33): يوضح تحليل نتائج فقرات المحور الرابع

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
04	منخفض	0.47	1.66	1- هل تواجهك صعوبات في التواصل مع من منهم أعلى منك؟
02	منخفض	0.61	2.20	2- هل تشعر أن رؤسائك لا يتقبلون أي أفكار تقدمها لهم في مجال عملك؟
01	منخفض	0.63	2.26	3- هل تجد صعوبات في فهم الأهداف من القرارات التي تتخذ أثناء الاجتماعات التي يقوم بها رؤساؤك؟
05	منخفض	0.44	1.26	4- قلة الخبرة لدى الموظفين بالإدارة تؤثر على فاعلية الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرارات.
06	منخفض	0.40	1.20	5- هل هناك تأثير للاتصال الداخلي على اتخاذ القرارات؟
03	منخفض	0.58	2.00	6- إذا كانت إجابتك ب "نعم"، فما تقييمك له؟

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الـ (SPSS V 25)

يمثل الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الرابع، حيث نسجل قيم منخفضة لجميع فقرات هذا المحور.

حيث احتلت الفقرة الثالثة من المحور المتعلقة بوجود صعوبات في فهم الأهداف من القرارات التي تتخذ أثناء الاجتماعات التي يقوم بها الرؤساء المرتبة الأولى بقيمة متوسط حسابي بلغت 2.26، وانحراف معياري بلغ 0.63 وهي قيمة متوسطة تدل على ثبات الإجابات وعدم تشتتها.

واحتلت الفقرة الثانية المتعلقة بالشعور أن الرؤساء لا يتقبلون أي أفكار تقدم لهم في مجال العمل المرتبة الثانية بقيمة متوسط حسابي بلغ 2.20 وانحراف معياري 0.61.

بالنسبة لباقي فقرات المحور جاءت جميعا ضمن المستوى المنخفض، وهو ما يبين عدم وجود اهتمام من أفراد عينة المؤسسة بهذه الفقرات، واحتلت الفقرتين الخامسة من المحور المرتبة الأخيرة بقيمة وسط حسابي بلغ 1.20 وانحراف معياري 0.40.

2- عرض نتائج الدراسة الميدانية

2-1 النتائج العامة للدراسة

- أكدت الدراسة أن (63.3%) من المبحوثين إناث؛
- أثبتت الدراسة أن (50%) من المبحوثين تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة؛
- توصلت الدراسة إلى أن (48%) ذو أقدمية من 5 إلى 15 سنة؛
- أثبتت الدراسة أن (93.3%) يمتلكون مستوى جامعي؛
- توصلت الدراسة إلى أن (50%) من المبحوثين هم رؤساء مصالح؛
- أكدت الدراسة على أن الاتصال الرسمي هو أكثر الأنواع استخداما في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الطارف- بنسبة (83.3%)؛
- توصلت الدراسة إلى أن طبيعة الاتصال الرسمي في المؤسسة هو عبارة عن تعليمات بنسبة (56.7%)؛
- أوضحت الدراسة على أن المكالمات الهاتفية هي الأكثر تداولاً في المؤسسة بنسبة (66.7%)؛
- أكدت الدراسة أن الاتصالات الإلكترونية هي الوسيلة السائدة في المؤسسة بنسبة (70%)؛
- توصلت الدراسة إلى أن من أكثر الطرق الفعالة في إيصال المعلومات في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الطارف- هو البريد الإلكتروني بنسبة (43.3%)؛
- أثبتت الدراسة على وضوح المعلومات المنقولة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بنسبة (96.7%)؛
- توصلت الدراسة إلى أن عدم وضوح المعلومات راجع إلى طبيعة اللغة بنسبة (96.7%)؛
- أثبتت الدراسة على اتصال المدير مباشرة بالموظفين بنسبة (70%)؛
- توصلت الدراسة إلى أن الاتصال المباشر من طرف المدير يتم عن طريق مكالمة شخصية بنسبة (46.7%)؛
- أوضحت الدراسة أن الاتصال بين المصالح والمكاتب يتم عن طريق مصلحة ومصلحة أخرى بنسبة (50%)؛
- أكدت الدراسة على أن طبيعة العلاقة مع الرؤساء في العمل حسنة بنسبة (50%)؛

- توصلت الدراسة إلى أن (96.7%) من المبحوثين يتصلون بمن هم أعلى منهم من خلال إتباع التسلسل الإداري؛
- أكدت الدراسة على سماح الإدارة بمشاركة الموظفين والتعبير عن آرائهم بنسبة (63.3%)؛
- توصلت الدراسة بنسبة (53.3%) على مدى رضا الموظفين على معظم القرارات المتخذة من طرف الرؤساء؛
- أثبتت الدراسة على أن عدم استشارة الموظف في اتخاذ القرار راجع لمركزية القرارات بنسبة (63.3%)؛
- أكدت الدراسة بنسبة (60%) أن عدم الاستشارة راجع لعدم سماح المنصب بالمشاركة في اتخاذ القرارات؛
- أوضحت الدراسة أن القرارات المستخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الطارف - ناتجة عن مجهودات جماعية بنسبة (83.3%)؛
- توصلت الدراسة إلى أن القرارات المستخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر - لولاية الطارف - نوعا ما جيدة بنسبة (46.7%)؛
- توصلت الدراسة إلى عدم وجود تباعد بين الإدارة والموظفين بخصوص المشاركة في اتخاذ القرارات بنسبة (53.3%)؛
- أكدت الدراسة أن (66.7%) من المبحوثين لا تواجههم صعوبات في التواصل مع من هم أعلى منهم؛
- أثبتت الدراسة أن نسبة (60%) من الإداريين أحيانا ما يحسون أن رؤسائهم لا يتقبلون أي أفكار يقدمونها في مجال عملهم؛
- توصلت الدراسة أن (53.3%) من المبحوثين أحيانا ما تواجههم صعوبات في فهم الأهداف من القرارات التي تتخذ أثناء الاجتماعات؛
- أكدت الدراسة أن قلة الخبرة لدى الموظفين بالمؤسسة تؤثر على فاعلية الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرارات بنسبة (73.3%)؛
- أثبتت الدراسة بنسبة (80%) على وجود تأثير للاتصال الداخلي على اتخاذ القرارات؛
- توصلت الدراسة إلى أن الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الطارف - متوسط بنسبة (66.7%).

2-2 مناقشة الفرضيات في ضوء النتائج المتحصل عليها

• الفرضية الأولى: يساهم الاتصال الرسمي ووسائل الاتصال الالكترونية في عملية اتخاذ القرارات

من خلال النتائج المتحصل عليها من إجابات الباحثين يتأكد لنا أن الاتصال الرسمي أكثر أنواع الاتصال مساهمة في اتخاذ القرارات بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الطارف - بنسبة (83.3%)، وذلك لتمييزه بالطابع الرسمي والموثق الذي يضمن وصول المعلومات بطريقة صحيحة وسليمة، ويكون وفق التسلسل الإداري، كذلك إلى فعالية الإتصال الرسمي في تحقيق مساعي المؤسسة للدقة في المضمون وغياب الغموض، لأنه في الغالب يعتمد لغة رسمية مفهومة استنادا على قوانين وتشريعات، وهذا ما أكدته تفسيرات الجداول رقم (3-6)، (3-7)، (3-11)، (3-13)، (3-15)، (3-17). وكذلك تبين لنا أن الوسائل الالكترونية للاتصال الداخلي هي الأكثر تأثيرا في عملية اتخاذ القرار بنسبة (70%)، وذلك لسهولة استخدام الوسائل الالكترونية وتوفيرها للجهد والوقت، وهذا ما وضحته الجداول رقم (3-9)، (3-10). وعليه الفرضية الجزئية الأولى محققة والنتائج المتحصل عليها من خلال النسب المئوية والتكرارات الموجودة في الجداول دليل قاطع على هذا.

• الفرضية الثانية: للمشاركة تأثير في اتخاذ قرارات صائبة

من خلال النتائج المتحصل عليها من إجابات الباحثين يتأكد لنا أن للمشاركة تأثير في اتخاذ قرارات صائبة بنسبة (63.3%)، وذلك لأن عملية إشراك أفراد المستويات الإدارية المختلفة في عملية اتخاذ القرارات تعبر عن أسلوب حضاري وراقي للإدارة، فهي تعكس تقبل واحترام أفكار المرؤوسين ووجهات نظرهم حتى وإن اختلفت عن أفكار ووجهات نظر رؤساء العمل، فلا ننكر أن تحقيق الانسجام بين مصلحة الأفراد ومصلحة المؤسسة في نفس الوقت هو أمر في غاية الصعوبة، لكن تبني فكرة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات لها محاسن لا يمكن تجاهلها عن ما إذا انفرد فرد واحد باتخاذ القرار. وهذا ما أكدته تفسيرات الجداول رقم (3-18)، (3-19)، (3-20)، (3-22)، (3-23)، (3-24).

وعليه يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثانية قد تحققت، فللمشاركة تأثير كبير في اتخاذ قرارات صائبة.

● الفرضية الثالثة: معوقات الاتصال الداخلي تؤثر على اتخاذ القرارات

من خلال النتائج المتحصل عليها من إجابات المبحوثين توصلنا إلى أن معوقات عملية الاتصال الداخلي تؤثر على عملية اتخاذ القرار، وهذا بسبب تدخل الاتصال الداخلي في جميع العمليات الإدارية وخاصة عملية اتخاذ القرار التي يعتبر الإتصال جوهرها، وهذا ما يبرر تأثيره عليه. وهذا ما أكدته الجداول رقم (3-26)، (3-27)، (3-28).

وعليه يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثالثة قد تحققت، فهناك تأثير لمعوقات عملية الاتصال الداخلي على عملية اتخاذ القرارات.

من خلال تحليلنا ومناقشتنا للنتائج المتوصل إليها في الجداول السابقة، والتأكد من صحة الفرضيات (الأولى، الثانية والثالثة)، توصلنا إلى أن الاتصال الداخلي يؤثر على فعالية عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة.

خلاصة الفصل الثالث

حاولنا من خلال هذا الفصل أن نسقط جانبا من الجزء النظري على الدراسة الميدانية، مستعينين بذلك على ما تحصلنا عليه من معلومات حيث أسفرت نتائج الدراسة الميدانية على أن:

- ✓ الاتصال الرسمي أكثر أنواع الاتصال مساهمة في اتخاذ القرارات بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الطارف؛
- ✓ وسائل الاتصال الإلكترونية للاتصال الداخلي هي الأكثر تأثيرا في عملية اتخاذ القرار، وذلك لسهولة استخدام الوسائل الإلكترونية وتوفيرها للجهد والوقت؛
- ✓ تأكد لنا أن للمشاركة تأثير في اتخاذ قرارات صائبة، وذلك لأن عملية إشراك أفراد المستويات الإدارية المختلفة في عملية اتخاذ القرارات تعكس تقبل واحترام أفكار الرؤوسين ووجهات نظرهم حتى وإن اختلفت عن أفكار ووجهات نظر رؤساء العمل وهذا يزيد من ثقتهم وولائهم المؤسسة؛
- ✓ توصلنا إلى أن معوقات عملية الاتصال الداخلي تؤثر على عملية اتخاذ القرار، وهذا بسبب تدخل الاتصال الداخلي في جميع العمليات الإدارية وخاصة عملية اتخاذ القرار التي يعتبر الإتصال جوهرها، وهذا ما يبرر تأثيره عليه؛
- ✓ تأكد لنا أن الإتصال الداخلي يساهم بدرجة كبيرة في عملية اتخاذ القرارات، فالإتصال الداخلي هو عبارة عن العلاقات المبنية بين كل من المديرين ورؤساء المصالح والإداريين داخل المؤسسة.

خاتمة

تشكل عملية الاتصال الداخلي جوهر وأساس العمليات والوظائف وعن طريقها ترتبط أجزاء وأقسام المؤسسة ببعضها البعض ويتحقق التكامل في أعمالها إذ لا يمكن لجزء أن يعمل بمعزل عن بقية الأجزاء. حيث يعمل الاتصال الداخلي على توفير المعلومات والبيانات وتبادلها بين الأفراد والجماعات لتحقيق علاقات حسنة بينهم، ومن هذا المنطلق نتوصل إلى أنه بغياب الاتصال الداخلي يصبح التنظيم عديم الجدوى فهو ضروري ولازم للعملية الإدارية بجوانبها المتعددة. وهو مهم أيضا لعملية اتخاذ القرار والتي تبنى على مجموعة من المعطيات والمعلومات الصحيحة ذات الصلة بالموضوع المطلوب أو المشكل المراد حله. كما أن الاتصال الداخلي له دور هام في التأثير على عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة ويتجلى هذا من خلال المعلومات التي يتم الحصول عليها بوسائل الاتصال المختلفة.

والاتصال الداخلي في المؤسسة يقود ويساعد إلى حد كبير في اتخاذ القرارات الإدارية الصائبة، حيث أن نجاح هذا الأخير يعتمد إلى حد كبير على دقة المعلومات اللازمة وإمكانية الحصول عليها في الوقت المناسب.

كما أن استخدام تكنولوجيا الاتصالات الحديثة ساهم بشكل كبير في توفير المعلومات لمساعدة الأفراد في اتخاذ القرارات في المؤسسة حيث أن الموظفين والعاملين في المؤسسة يستطيعون أن يعملوا في أي مكان ويمكنهم الاتصال فيما بينهم من خلال وسائل عديدة منها البريد الإلكتروني، وذلك يوفر عليهم الوقت والجهد والنفوذ فبدون الاتصال يصبح لا فائدة من المعلومات لأن الاتصال الداخلي واتخاذ القرارات جانبين مهمين في العملية الإدارية، فهما متكاملان لكنهما مختلفان هذا يعني أن هناك علاقة متبادلة بين الاتصال الداخلي واتخاذ القرار، إذ أن الاتصال الداخلي هو الذي ينقل البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات.

نتائج الدراسة

بعد عرضنا لأهم المفاهيم المتعلقة بأثر الاتصال الداخلي على فعالية عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة، يمكن عرض النتائج التالية:

- أن توفر اتصال داخلي فعال يمكن من وصول المعلومات إلى الأطراف المسؤولة على اتخاذ القرارات في المؤسسة في الوقت المناسب وبالمواصفات الكمية والنوعية المطلوبة؛
- للمشاركة تأثير في اتخاذ قرارات صائبة، وذلك لأن عملية إشراك أفراد المستويات الإدارية المختلفة في عملية اتخاذ القرارات تعكس تقبل واحترام أفكار المرؤوسين ووجهات نظرهم حتى وإن اختلفت عن أفكار ووجهات نظر رؤساء العمل وهذا يزيد من ثقتهم وولائهم المؤسسة؛

- الاتصال الرسمي هو أكثر الأنواع استخداما في مؤسسة اتصالات الجزائر -لولاية الطارف-، وذلك لتمييزه بالطابع الرسمي والموثوق الذي يضمن وصول المعلومات بطريقة صحيحة وسليم؛
 - هناك علاقة متبادلة بين الاتصال الداخلي واتخاذ القرار، فالاتصال الداخلي له دور في اتخاذ قرارات صائبة؛
 - تواجه عملية الاتصال الداخلي بعض الصعوبات والمعوقات التي يمكن أن تحد من فعاليته وفعالية عملية اتخاذ القرارات بمؤسسة اتصالات الجزائر -لولاية الطارف-؛
 - توصلت الدراسة إلى وجود صعوبات في فهم الأهداف من القرارات التي تتخذ أثناء الاجتماعات؛
 - توصلت هذه الدراسة إلى أن الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى تتم وفق التسلسل الإداري؛
 - قلة الخبرة لدى الموظفين بالمؤسسة الأمر الذي أثر على فاعلية الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرارات؛
 - استخدام وسائل الاتصال الالكترونية تساهم في فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة؛
 - أكثر الطرق الفعالة في إيصال المعلومات في مؤسسة اتصالات الجزائر -لولاية الطارف- هو البريد الإلكتروني؛
 - الاتصال المباشر من طرف المدير يتم عن طريق مكالمة شخصية؛
 - تشير الدراسة إلى أن المعلومات المنقولة تتميز بالغموض في طبيعة اللغة؛
 - القرارات المستخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر - لولاية الطارف- ناتجة عن مجهودات جماعية؛
 - أثبتت الدراسة على وجود تأثير للاتصال الداخلي على عملية اتخاذ القرارات.
- تبقى النتائج المتوصل إليها صحيحة في حدود عينة بحثنا ويمكن الأخذ بها في إطار حجم العينة وخصائصها كما أن هذه النتائج ليست مطلقة بل من الممكن أن تتغير من مؤسسة لأخرى. بالمقابل تبقى نتائج هذه الدراسة مقدمة لدراسات أخرى قد تكشف الضوء على الكثير من الجوانب التي لم تتمكن من إظهارها.

توصيات واقتراحات

يمكن تقديم الاقتراحات والتوصيات التالية:

- إقامة دورات تكوينية وتدريبية حول الاتصال ودوره في المؤسسة لزيادة وتطوير قدرات الموظفين؛

- توفير أجهزة الاتصال الحديثة وتعميمها على كل الموظفين وتفعيل الإدارة الالكترونية من أجل تحقيق اتصال داخلي ناجح وفعال؛
- القيام باجتماعات دورية أكثر مع الموظفين بهدف مناقشة المعوقات التي تؤثر على اتخاذ القرارات، والعمل على إيجاد حل لها؛
- تنوع الاتصال وأساليبه داخل المؤسسة؛
- احترام شهادات ومردودية العامل في أداء مهامه لأنها تساهم في شعورهم بالأمان والانتماء؛
- تشجيع المقابلة الشخصية فهي أفضل طرق الاتصال لأنها أكثر سرعة وفعالية وتؤدي إلى حلول سريعة للمشاكل؛
- عدم إتباع التسلسل الإداري لضمان الفعالية لبعض القرارات؛
- العمل على تشجيع الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى كوسيلة لتحقيق الإدارة الفعالة؛
- استخدام لغة واضحة حتى يتسنى لجميع الموظفين فهم مضمون القرار؛
- تدعيم ثقافة الاتصال بين الموظفين للتقليل من الصعوبات الاتصالية بينهم.

آفاق الدراسة

من خلال تناولنا لموضوع أثر الاتصال الداخلي على فعالية عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة يمكن أن نقدم بعض مشاريع البحث المستقبلية على سبيل المثال:

- مدى مساهمة تكنولوجيا الاتصال الحديثة في نجاح منظمات الأعمال؛
- أثر شبكات التواصل الاجتماعي على كفاءة الاتصال التسويقي؛
- مدى مساهمة تقنيات التفاوض في اتخاذ قرارات فعالة.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. باللغة العربية

- 1) الشميشري أحمد بن عبد الرحمان، هيجان عبد الرحمان، بشرى بدير المرسي: "مبادئ إدارة الأعمال (الأساسيات والاتجاهات الحديثة)"، ط 10، العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، 2014.
- 2) أونيس عبد المجيد بن أونيس: "إدارة العلاقات الإنسانية (مدخل سلوكي تنظيمي)"، ط 1، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2018.
- 3) خالد قاشي: نظام المعلومات التسويقية (مدخل اتخاذ القرار)، ط 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 4) ديمة مُجَّد وصوص، المعتصم بالله سليمان الجوارنة: "الإشراف التربوي (ماهيته - تطوره - أنواعه - أساليبه)"، ط 1، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 5) سامية عواج، الاتصال في المؤسسة: "المفاهيم - المحددات - الاستراتيجيات"، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2020.
- 6) طارق عبد الرؤوف، إيهاب عيسى المصري: "صناعة واتخاذ القرار"، ط 1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2015.
- 7) عبد الله محمود الحوامدة: "النظرية الاقتصادية والاقتصاد الإداري"، ط 1، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الأردن، 2020.
- 8) عبد الله حسن مسلم: "مهارات الاتصال الإداري والحوار"، ط 1، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 9) علاء الدين ناطورية: "الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 10) مُجَّد الفاتح محمود بشير المغربي: "أصول الإدارة والتنظيم"، ط 1، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي للنشر، مصر، 2018.

11) معراج هوارى، مصطفى ساحى، أحمد مجدل: "العلامة التجارية الماهية والأهمية"، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

12) منال أحمد البارودي: "الطرق الإبداعية لحل المشكلات واتخاذ القرارات"، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2015

13) منال طلعت محمود، "مدخل إلى علم الاتصال"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001.

14) ياسر أحمد عربيات: "المفاهيم الإدارية الحديثة"، ط 1، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

ثانيا: المجلات والدوريات العلمية

1. باللغة العربية

1) الأمين بلقاضي: "الاتصال الداخلي في المؤسسة"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، المجلد 1، العدد 2، الجزائر، 2014.

2) الأمين بلقاضي: "الاتصال الداخلي في المؤسسة"، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، جامعة الجزائر -2، المجلد 2، العدد 3، الجزائر، 2014.

3) أم الخير السويفي، مقراني الهاشمي: وسائل الاتصال الحديثة ودورها في تفعيل الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 08، العدد 27، 2016.

4) العربي بن داود: "المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 06، العدد 16، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014.

5) العقاب كمال، سامر سامية: "أثر سياسة الاتصال الداخلي على تسيير النزاع في المؤسسة"، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 01، العدد 02، تسميلت -الجزائر- 2017.

6) العيد مُجّد، بن زازة منصورية: "التدقيق الداخلي ودوره في عملية اتخاذ القرار"، مجلة المالية والأسواق، المجلد 2، العدد 2، 2015، جامعة مستغانم

7) بحشاشي رابح: "أثر تطبيق أدوات الاتصال الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية"، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 04، العدد 03، ديسمبر 2021.

- (8) برقية سهيلة: "أساليب الإتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 8، العدد 24، جوان 2016.
- (9) بركان دليلة: "تأثير الاتصال الغير رسمي على عملية اتخاذ القرار"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 05، العدد العاشر، جامعة بسكرة، 2011.
- (10) بلحاج فتيحة: "الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرارات"، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، المجلد 07، العدد 01، 2016.
- (11) بلفكرات رشيد، بن زعمة عبد القادر: "دور المشاركة في تفعيل عملية اتخاذ القرار الإداري في المؤسسة"، مجلة الساورة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 4، العدد 3، جامعة الجزائر 3، 2019.
- (12) بودالي بن عون، بولرباح زرقط: "دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في المنظمة"، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 14، العدد 02، 2020.
- (13) بوقطف فوزية: "مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات"، حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 11، العدد 20، 2017.
- (14) رقام ليندة: "العمال في تسيير المؤسسة الوطنية: واقع وتحديات"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 02، العدد 02، جامعة محمد خيضر - بسكرة، جوان 2002.
- (15) عبد السلام مخلوفي، كمال برناوي: "دور نظم الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة"، ma_abdessalem@yahoo.fr.
- (16) عزيزو رشيدة: "المشاركة في عملية صنع القرار وسبل تفعيلها"، جامعة ابن خلدون تيارت، razirou@yahoo.fr.
- (17) قدوري الحاج: "فاعلية الاتصال الداخلي في مواجهة الضغط المهني من وجهة نظر الممرضين العاملين في مستشفى محمد بوضياف بورقلة"، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد 02، العدد 02، جامعة ورقلة، 2016.
- (18) ماجد سعيد محمد الغامدي: "درجة تطبيق خطوات اتخاذ القرار بإدارة شؤون المعلمين بتعليم جدة"، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 10، العدد 03، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2021.
- (19) محمد زين صالح السعدي: "درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية بأمانة العاصمة صنعاء"، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 5، العدد 9، 2018.

1. باللغة العربية

- (1) بن داود العربي: "فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية"، مذكرة ماجستير، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.
- (2) بن قيط الجودي: "إستراتيجية الاتصال للإدارة الإستشفائية الجزائرية"، مذكرة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، معهد علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 03، 2012.
- (3) بوزاري رانية، حراث آمنة: "تأثير الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة"، مذكرة ماستر، تخصص علاقات عامة، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، -، 2016.
- (4) بوكثوم نعيمة: "دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2008.
- (5) بونظة فريد: "تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري"، مذكرة ماجستير، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007.
- (6) دشانة حفيظة: "دور الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماستر، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019.
- (7) طيب أحمد محمد: "استراتيجية الاتصال في التسيير الإداري"، مذكرة ماجستير في علوم الإعلام، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2002.
- (8) قادري محمد: "الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010.
- (9) قواسمية أحمد، طيب لقمان: "الاتصال التنظيمي وعلاقته بعملية اتخاذ القرار بالهيئات الرياضية"، مذكرة ماستر، تخصص إدارة وتسيير الموارد البشرية والرياضية، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد خيضر - بسكرة - 2020.

-
- (10) مُجَّد مالك: "مقاربة تحليلية وصفية لدور الاتصال في إدارة وتسيير الأزمات بالمؤسسة"، مذكرة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية الجزائر، 2007.
- (11) مصعب إسماعيل طبش: "دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، عمادة الدراسات العليا، 2008.
- (12) وقاف وهيبة: "مدى مساهمة عملية اتخاذ القرار من طرف المدير في تحقيق الرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي"، مذكرة ماستر، تخصص الإدارة والتسيير في التربية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2015.

الملاحق

المُلحق رقم 01:

استمارة الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



السنة الثانية ماستر تخصص إدارة استراتيجية
استمارة استبيان حول

أثر الاتصال الداخلي على فعالية عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة

-دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الطارف-

يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بها تحت عنوان: **أثر الاتصال الداخلي على فعالية عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة**، وذلك استكمالا لمتطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير. تخصص "إدارة استراتيجية".
لذا نأمل من سيادتكم المحترمة أن تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم وذلك بالإجابة على جميع عبارات بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة.
كما نخطكم علما أن المعلومات التي ستدلون بها سيتم استخدامها لأغراض علمية فقط وسوف تحظى بالسرية التامة، ولا داعي لذكر الأسماء.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير شكرا

تحت إشراف الأستاذ:

نعيجي عبد الكريم

من إعداد الطالبتين:

➤ رحابي نور الهدى حيزيه

➤ بوشمال فتيحة

2022 /2021

المحور الأول : البيانات الشخصية والمهنية

(1) الجنس :

ذكر

أنثى

(2) السن :

أقل من 20 سنة

من 20 إلى أقل من 30 سنة

من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة

50 سنة فأكثر

(3) الخبرة المهنية :

أقل من 5 سنوات

من 5 - أقل من 15 سنة

من 15 - أقل من 25 سنة

25 سنة فأكثر

(4) المؤهل العلمي :

متوسط

ثانوي

جامعي

(5) المستوى الوظيفي :

- مدير عام
- رئيس مصلحة
- رئيس قسم
- إداري

المحور الثاني : أنواع ووسائل الاتصال الداخلي المساهمة في عملية اتخاذ القرارات

1) ما هو أكثر أنواع الاتصال استخداما في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الطارف؟

رسمي غير رسمي

2) إذا كان الاتصال الرسمي هو الأكثر تداولاً في مؤسستكم؟ فكيف يتم ذلك؟

تعليمات أوامر توجيهات

أخرى تذكر.....

3) إذا كان الاتصال الغير رسمي هو الأكثر تداولاً فكيف يتم ذلك؟

مكالمات هاتفية لقاءات عبر وسيط

أخرى تذكر.....

4) ما هي وسائل الاتصال السائدة في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

شفوية مكتوبة إلكترونية

5) برأيك ما هي الطرق الأكثر فعالية في إيصال المعلومات في مؤسستكم؟

التقارير الكتيبات الاجتماعات

اللوحات الإعلانية الهاتف الندوات

البريد الإلكتروني

أخرى تذكر.....

6) ما هي طبيعة المعلومات التي تنقل إليكم؟

واضحة غير واضحة

7) إذا كانت الإجابة بـ " لا " هل هذا راجع إلى:

غموض المضمون طبيعة اللغة

8) هل يقوم المدير بالاتصال مباشرة بكم؟

نعم لا

9) إذا كانت الإجابة بـ " نعم "، كيف يتم ذلك:

عن طريق مكالمة شخصية

عن طريق مواقع التواصل الاجتماعي

عن طريق رسالة إدارية

أخرى تذكر

10) الاتصال بين المصالح والمكاتب داخل مؤسستكم يكون بين:

مصلحة ومصلحة أخرى

مكتب ومصلحة

مكتب ومكتب

11) كيف هي علاقتكم مع رؤسائكم في العمل؟

سيئة جدا سيئة حسنة جيدة جدا

12) كيف تتصلون بمن هم أعلى منكم؟

إتباع التسلسل الإداري تقديم طلب ثم الانتظار

علاقة شخصية وساطة

أخرى تذكر.....

المحور الثالث : المشاركة في اتخاذ القرارات

13 هل تسمح الإدارة للموظفين بالمشاركة والتعبير عن آرائهم

نعم لا

14 إذا كانت إجابتك ب "لا"، هل أنت راضٍ على معظم القرارات التي اتخذت من طرف رؤسائك؟

نعم لا

15 عدم استشارتك في اتخاذ القرار راجع لأن قرارات المؤسسة تكون مركزية؟

نعم لا

16 عدم استشارتك راجع لعدم سماح منصبك بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات

نعم لا

17 هل القرارات المستخدمة في مؤسستكم ناتجة عن:

مجهودات فردية مجهودات جماعية

18 ما تقييمكم لها؟

جيدة غير جيدة نوعا ما

19 هل تعتقد أن هناك تباعد بين الموظفين والإدارة بخصوص مشاركتكم في اتخاذ القرارات

نعم لا

المحور الرابع: تأثير معوقات الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرارات

20 هل تواجهك صعوبات في التواصل مع من منهم أعلى منك؟

نعم لا

21) هل تشعر أن رؤسائك لا يتقبلون أي أفكار تقدمها لهم في مجال عملك؟

دائماً أحياناً نادراً

22) هل تجد صعوبات في فهم الأهداف من القرارات التي تتخذ أثناء الاجتماعات التي يقوم بها رؤساؤك؟

دائماً أحياناً نادراً

23) قلة الخبرة لدى الموظفين بالإدارة تؤثر على فاعلية الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرارات.

نعم لا

24) هل هناك تأثير للاتصال الداخلي على اتخاذ القرارات؟

نعم لا

25) إذا كانت إجابتك بـ "نعم"، فما تقييمك له؟

ضعيف متوسط جيد

الملحق رقم 02:

قائمة الأساتذة المحكمين

الاسم واللقب	الرتبة	الكلية	الجامعة
د. فداوي أمينة	أستاذ محاضر قسم - أ -	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف-
د. مقراني عبد الهادي	أستاذ محاضر قسم - ب -	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف-
د. مرابطي عبد الغاني	أستاذ محاضر قسم - ب -	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة الشاذلي بن جديد -الطارف-

الملحق رقم 03:

مخرجات الـ (SPSS)

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
نوع الاتصال	30	1,00	2,00	1,1667	,37905
كيفية الاتصال	30	1,00	3,00	1,5333	,68145
نمط الاتصال	30	1,00	3,00	1,4333	,67891
وسيلة الاتصال	30	1,00	3,00	2,6333	,61495
طرق إيصال المعلومات	30	1,00	5,00	3,4667	1,50249
طبيعة المعلومات المنقولة	30	1,00	2,00	1,0333	,18257
مدى غموض المعلومات المنقولة	30	1,00	2,00	1,9667	,18257
قيام المدير بالاتصال مباشرة بالموظفين	30	1,00	2,00	1,3000	,46609
وسيلة اتصال من طرف المدير	30	1,00	4,00	2,0000	1,01710
الاتصال بين المصالح والمكاتب داخل المؤسسة	30	1,00	3,00	1,6333	,71840
العلاقة ما بين الرؤساء في العمل	30	1,00	3,00	2,1000	,71197
كيفية التواصل	30	1,00	2,00	1,0333	,18257
المشاركة في التعبير عن الآراء	30	1,00	2,00	1,3667	,49013
رضا الموظف عن القرارات المتخذة	30	1,00	2,00	1,4667	,50742
مدى الاستشارة في اتخاذ القرار	30	1,00	2,00	1,3667	,49013
عدم استشارتك يرجع لعدم سماح المنصب بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات	30	1,00	2,00	1,4000	,49827
طبيعة القرارات المستخدمة	30	1,00	2,00	1,8333	,37905
تقييم طبيعة القرارات	30	1,00	3,00	2,0000	,98261
المشاركة في اتخاذ القرار	30	1,00	2,00	1,5333	,50742
صعوبات التواصل	30	1,00	2,00	1,6667	,47946
عدم تقبل الرؤساء أفكار الموظفين	30	1,00	3,00	2,2000	,61026
صعوبات فهم الأهداف	30	1,00	3,00	2,2667	,63968

الخبرة وتأثيراتها في فاعلية الاتصال الداخلي	30	1,00	2,00	1,2667	,44978
تأثير الاتصال الداخلي على اتخاذ القرار	30	1,00	2,00	1,2000	,40684
تقييم الاتصال	30	1,00	3,00	2,0000	,58722
N valide (liste)	30				

الملحق رقم 04:

الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

• لولاية الطارف •

1. l'organigramme général d'Algérie Télécom

l'organigramme d'Algérie Télécom se présente comme suit :

