

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم: علم الاجتماع  
تخصص علم اجتماع اتصال

الرقم التسلسلي: .....

رقم التسجيل: .....

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع  
جامعة الشاذلي بن جديد  
تخصص اتصال

المتغيرات الاتصالية في بيئة العمل ودورها في المشاركة في اتخاذ القرار الإداري  
دراسة ميدانية ببلدية-الطارف-

إشراف الدكتورة :

عثمان مريم

إعداد الطالبات :

زيتوني لاميس

ماضي عبير

لجنة المناقشة

اسم ولقب الأستاذ	الرتبة	مؤسسة الانتساب	الصفة
زويتي سارة	محاضر أ	جامعة الشاذلي بن جديد	رئيسا
عثمان مريم	محاضر أ	جامعة الشاذلي بن جديد	مشرفا ومقررا
العمرى وفاء	محاضر أ	جامعة الشاذلي بن جديد	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2020 / 2021م

# آية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

«وَقُلْ رَبِّ اَدْخِلْنِيْ مُدْخَلَ صِدْقٍ

وَاَخْرِجْنِيْ مَخْرَجَ صِدْقٍ

وَاجْعَلْ لِّيْ مِنْ لَّدُنْكَ سُلْطٰنًا نَّصِيْرًا»

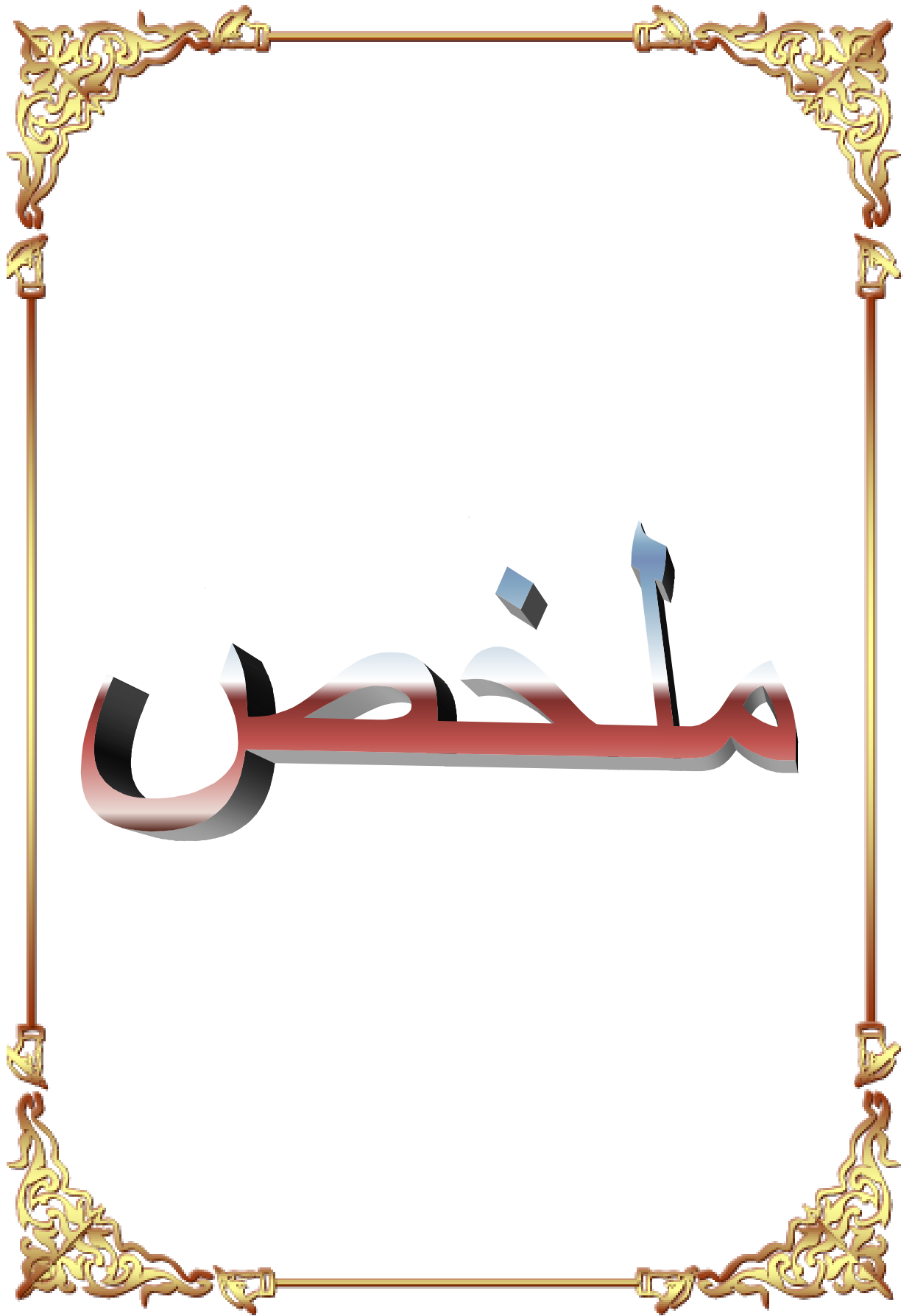
صدق الله العظيم "

سورة الإسراء (الآية 80)

# شكر وعرفان

باسم الذي جعل العلم مصباح ينير درب البشرية وحثنا  
على السعي في سبيل تحصيله صدق الذي قال "اقرأ  
باسم ربك الذي خلق الإنسان من علق... "إذا كان الشكر  
أعظم نعمة تقدم فإننا نتقدم بخالص الت شكرات إلى الذي  
ساعدنا في انجاز هذا العمل المتواضع الأستاذة المشرفة  
"د/عثمان مريم"

على كل ما قدمته لنا من نصائح وإرشادات.  
كما نتقدم بجزيل الشكر إلى من مد لنا يد العون من  
قريب ومن بعيد.  
إلى كل أساتذتنا الكرام بكلية العلوم الاجتماعية والى  
كل من يقتدي بقول الشاعر:  
العلم يرفع بيوتا لا عماد لها\*\*\*والجهل يهدم بيوت العز  
والشرف  
فان أصبنا وبلغنا المراد فانه بالتوفيق من الله عز وجل  
ونسأله أن ينتفع غيرنا بهذا العمل



## ملخص الدراسة:

تتمحور دراستنا حول الحالية المتغيرات الاتصالية في بيئة العمل ودورها في المشاركة في اتخاذ القرار الإداري لدى موظفي بلدية الطارف من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:  
- ما هو دور المتغيرات الاتصالية في بيئة العمل والمشاركة في اتخاذ القرار الإداري لدى موظفي بلدية -الطارف-؟

حيث تنطوي تحت هذا التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية وهي:

- كيف تسهم قنوات الاتصال المطبقة في مشاركة الموظف في اتخاذ القرار الإداري لدى موظفي بلدية -الطارف- ؟

- هل يلعب المشرف المباشر دور في إشراك موظفيه في عملية اتخاذ القرار الإداري لدى موظفي بلدية -الطارف- ؟

- هل لسلامة محتوى رسالة الاتصال دور في مشاركة الموظف في اتخاذ القرار الإداري لدى موظفي بلدية -الطارف-؟

- هل تسهم الشكاوي المقدمة من طرف الموظفين دور في تغيير القرارات الإدارية لدى موظفي بلدية -الطارف-؟

ولقد طبقت الدراسة على عينة تتكون من 21 إطار في البلدية وتم اختيارهم وفق عينة قصدية بطريقة المسح الشامل لأنهم هم مصدر جمع المعلومات وتم الاعتماد على المنهج الوصفي وفق طريقة التحليل بالاعتماد على الملاحظة البسيطة والاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات الميدانية.

## توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أغلب الموظفين في البلدية هم من فئة الذكور ولهم مستوى جامعي وكذلك تتراوح أعمارهم فوق 50 سنة كذلك أغلبهم لهم خبرة ما فوق 15 سنة نظرا لدورهم الكبير في خدمة الشعب وكذلك حجم المسؤولية التي يتحملونها.

-تسهم قنوات الاتصال المطبقة في مشاركة الموظف في اتخاذ القرار الإداري لدى موظفي بلدية -الطارف-.

-يلعب المشرف المباشر دور في إشراك موظفيه في عملية اتخاذ القرار الإداري لدى موظفي بلدية -الطارف-.

-لسلامة محتوى رسالة الاتصال دور في مشاركة الموظف في اتخاذ القرار الإداري لدى موظفي بلدية -الطارف-.

-تسهم الشكاوي المقدمة من طرف الموظفين دور في تغيير القرارات الإدارية لدى موظفي بلدية -الطارف-.

-أن للمتغيرات الاتصالية في بيئة العمل دور والمشاركة في اتخاذ القرار الإداري لدى موظفي بلدية -الطارف-.

## Résumé de l'étude :

Notre étude s'articule autour des solutions actuelles, des variables communicatives dans l'environnement de travail et leur rôle dans la participation à la participation, l'évaluation des variables communicatives, l'environnement et leur rôle dans la participation à la prise de décision administrative. Quel est le rôle des variables de l'environnement de travail dans la prise de décision administrative pour les employés de la municipalité d'El-Tarf? Sous cette question principale, il y a des sous-questions : - Comment les canaux de communication sont-ils appliqués dans la participation de l'employé à la prise de décision administrative parmi les employés de la municipalité d'El-Tarf ? Le superviseur direct joue-t-il le rôle de ses employés dans le processus de travail administratif pour les employés de la municipalité d'El Tarf ? La sécurité de l'objet de la communication a-t-elle un rôle dans la prise de décision administrative des employés de la commune d'El-Tarf ? - Y a-t-il des plaintes des hauteurs des salariés dans la mise en œuvre des démarches administratives dans leurs relations avec les salariés de la commune d'El Tarf ? L'image principale est le financement L'étude a atteint les résultats suivants : La plupart des employés de la commune sont issus de la catégorie des repas et ont un niveau de vie supérieur à 50 ans, la plupart d'entre eux ont une expérience supérieure à 15 ans en raison de leur grand rôle au service de la population et de l'ampleur de la responsabilité qu'ils portent. Les canaux de communication appliqués au siège administratif de décision contribuent aux employés de la commune d'El-Tarf. Le supérieur hiérarchique direct joue un rôle chez ses employés dans le processus de travail des employés de la commune d'El Tarf. - Pour la sécurité du contenu du matériel de communication au siège de l'employé dans la prise de décision administrative dans les employés de la municipalité - El Tarf -. - Contributions du personnel de direction. - Présentation des variables communicatives dans l'environnement de travail, un rôle dans la prise de décision administrative des employés de la municipalité - les parties -.



-	المحتويات
-	الشكر
-	الإهداء
-	ملخص باللغة العربية
-	ملخص باللغة الأجنبية
-	فهرس الجداول
-	فهرس الأشكال
أ-ب	مقدمة
<b>الفصل الأول: الفصل التمهيدي</b>	
5	أولا: إشكالية الدراسة
8	ثانيا: أسباب اختيار الموضوع
9	ثالثا: أهداف الدراسة
9	رابعا: أهمية الدراسة
11	خامسا: تحديد المفاهيم
13	سادسا: الدراسات السابقة
19	سابعا: التعقيب على الدراسات
<b>الفصل الثاني: المتغيرات الاتصالية</b>	
21	تمهيد
22	أولا: تعريف الاتصال
24	ثانيا: أنواع الاتصال
26	ثالثا: المراحل التي تمر بها العملية الاتصالية
28	رابعا: عناصر الاتصال

31	خامسا: وسائل الاتصال
36	سادسا : أهداف الاتصال
37	سابعاً:وظائف الاتصال
38	ثامنا:معوقات الاتصال
43	تاسعا:نظريات الاتصال
47	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: اتخاذ القرار</b>	
49	تمهيد
50	أولا :مفهوم اتخاذ القرار
53	ثانيا:أنواع اتخاذ القرار
59	ثالثا:مراحل اتخاذ القرار
62	رابعا :عناصر اتخاذ القرار
63	خامسا :أهمية اتخاذ القرار
65	سادسا :وظائف اتخاذ القرار
66	سابعاً :معوقات اتخاذ القرار
69	ثامنا :نظريات اتخاذ القرار
74	خلاصة الفصل
<b>الفصل الرابع:الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة</b>	
76	تمهيد
77	أولا :الإجراءات المنهجية
77	1-المنهج المستخدم
78	2-مجالات الدراسة
78	1-2- المجال المكاني

78	2-2-المجال الزمني
79	3-مجتمع وعينة الدراسة
79	3-1-مجتمع الدراسة
79	3-2-عينة الدراسة
81	4-أدوات جمع البيانات
81	4-1-الملاحظة.
81	4-2-الاستمارة.
82	ثانيا : المعالجة الميدانية للدراسة
82	1-تحليل وتفريغ البيانات الميدانية
100	2-مناقشة النتائج في ضوء تساؤلات الدراسة.
104	3- النتائج العامة للدراسة.
105	4-التوصيات
	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الجدول
54	يوضح تصنيف القرارات	الجدول رقم 1
82	يوضح توزيع العينة حسب الجنس	الجدول رقم 2
83	يوضح توزيع العينة حسب السن	الجدول رقم 3
83	يوضح توزيع العينة المستوى التعليمي	الجدول رقم 4
84	يوضح توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل	الجدول رقم 5
85	يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة حول نوع وسيلة الاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة	الجدول رقم 6
86	يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة حول استخدام قنوات الاتصال.	الجدول رقم 7
87	يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة حول تقييم وسيلة الاتصال المطبقة في المؤسسة	الجدول رقم 8
87	يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة حول إذ كان سوء استخدام وسيلة الاتصال تعرقل المشاركة في اتخاذ القرارات.	الجدول رقم 9
88	يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول تجديد وسائل الاتصال بشكل دوري بما يتناسب مع المعلومات المقدمة.	الجدول رقم 10
88	يوضح استجابة أفراد عينة حول سرعة ودقة المعلومات التي تقدمها وسائل الاتصال المطبقة التي تساعد في اتخاذ القرار في الوقت المناسب	الجدول رقم 11
89	يوضح استجابات أفراد عينة حول وجود اتصال بين الموظف والمشرف المباشر.	الجدول رقم 12

90	يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول كيفية اللقاء بين الموظف والمشرف المباشر.	الجدول رقم 13
91	يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول إذ كان المشرف المباشر يوضح للموظف كيفية القيام بعمله.	الجدول رقم 14
91	يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول إذ كان المشرف المباشر يشارك الموظف بخطة العمل.	الجدول رقم 15
92	يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة حول إذ كانت المعلومات التي يتلقاها الموظف من الإدارة تؤثر على سير العمل.	الجدول رقم 16
93	يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة حول إذ كانت المعلومات تصل في الوقت المناسب.	الجدول رقم 17
93	يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقييم الموظف للمعلومات التي يتلقاها من خلال وسائل الاتصال المطبقة.	الجدول رقم 18
94	يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول العملية التي يتم من خلالها إدراج المعلومات.	الجدول رقم 19
94	يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول مشاركة المعلومات الخاصة بالموظف مع بقية زملائه في العمل.	الجدول رقم 20
95	يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول إذ هناك مشاكل أثناء تلقي الموظف للمعلومات المقدمة.	الجدول رقم 21
96	يوضح استجابات عينة الدراسة حول إذ كان الموظف يقدم شكوى عندما تواجهه مشكلة.	الجدول رقم 22
97	يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول إذ كان المسئولين يخصصون أوقات خاصة للاستماع للشكاوي والاقتراحات.	الجدول رقم 23
97	يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة حول إذ كانت الكاوي التي	الجدول رقم 24

	يقدمها المسؤولين تسهم في تغيير القرار.	
98	يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول كيفية تقديم الشكاوي للإدارة.	الجدول رقم 25
98	يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول كيفية معالجة الشكاوي التي تقدم للإدارة	الجدول رقم 26
99	يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأخذ بمقترحات الموظفين من أجل تطوير العمل	الجدول رقم 27

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
57	يوضح أنواع القرارات المتخذة في كل مستوى تنظيمي (إداري )	الجدول رقم 1



## مقدمة:

يعد الاتصال من المفاهيم الاجتماعية التي تغلغت في كافة ميادين الحياة العامة والخاصة، ولا يمكن أن يستغني عنها الفرد، فهو يتفاعل مع غيره من خلال وسائل الاتصال للتعبير عن أبعاده التفاعلية والاجتماعية، فالاتصال فهو وسيلة لخلق حركية وديناميكية للجامعات وعلى اعتبار أن المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأفراد منظمين في شكل قانوني بغرض القيام بمهام محددة، تهدف مجموعها إلى تحقيق غايات وأهداف المؤسسة ككل.

وعليه يعتبر الاتصال العمود الفقري لأي مؤسسة فمن خلال توفير المعلومات والأفكار والخطط والتعليمات والآراء عبر جوانبها والأطراف العاملة بها، وتعتبر اتصالات المؤسسة همزة الوصل والرابطة بينهما وبين العمال والعالم الخارجي المتواجدة فيه، وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سيرورة العمل بالمؤسسة، فقرارات المؤسسة وأهدافها وتوجهاتها وخططها تتعلق لها بالعملية الاتصالية.

والاتصال داخل المؤسسة هو الوسيلة الوحيدة والفعالة لكل نشاط اجتماعي حيث أننا نلاحظ أن هناك فعالية وتجاوب كبير بين الرؤساء والمرؤوسين خصوصا في ظل العملية الاتصالية في جانب اتخاذ القرارات الإدارية وهذا من خلال السهولة كالتي يجدها في اتصال إيصال أوامرهم وقراراتهم وتعليمات، وأيضا السهولة والوضوح الذي يجده العمال في فهم محتوى التعليمات والقرارات وهذا يعود إلى الاحترام المتبادل بين الموظفين وكذلك احترام مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب ودقه وصول المعلومات وحسن استخدامها كل هذه الأمور عادت على ميدان اتخاذ القرار بالشكل الايجابي وذلك لوجود مشاركة جماعية بين أعضاء المؤسسة في اتخاذ القرار وكذلك عدد إلى جانب تنظيم ومراقبة وحسن التنسيق داخل المؤسسة

ولتغطية موضوعنا هذا قسمنا الدراسة إلى جانبين نظري وآخر ميداني في ما يخص الجانب النظري فقد قسمت إلى أربعة فصول حيث كالتالي:



**الفصل الأول:** بعنوان الفصل التمهيدي للدراسة حيث تضمن طرح الإشكالية إضافة إلى طرح تساؤلاتها وأسباب اختيار الموضوع أهداف الدراسة و أهمية الدراسة و تحديد المفاهيم الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

**أما الفصل الثاني:** كان بعنوان المتغيرات الاتصالية تطرقنا فيه إلى تعريف الاتصال أنواعه مراحلها عناصر العملية الاتصالية ووسائل وأهداف ووظائف ومعوقات الاتصال.

**أما الفصل الثاني:** كان بعنوان المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة تناولنا فيه تعريف اتخاذ القرار مراحل وأنواع وعناصر اتخاذ القرار ثم وأهميته ووظائفه اتخاذ القرار معوقاته نظرياته.

**أما الفصل الرابع:** فهو الفصل التطبيقي حيث جاءت تحت عنوان الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة تناولنا المنهج و مجالات الدراسة و مجتمع الدراسة أدوات جمع البيانات و النتائج العامة للدراسة وفي الأخير توصيات واقتراحات.

- خاتمة.
- قائمة المراجع.
- الملاحق.

# الفصل الأول

## الفصل التمهيدي

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: تحديد المفاهيم

سادساً: الدراسات السابقة

سابعاً: التعقيب على الدراسات

## أولاً: إشكالية الدراسة

يعتبر الاتصال من المواضيع التي تناولها الباحثين بالدراسة ،وهذا في جميع الميادين العلمية وهذا نظرا للأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع ،وذلك أنه يعتبر أساس النظم الاجتماعية فهو عماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد ،سواء داخل نواة المجتمع (الأسرة) أو في المدرسة أو المصنع أو أي مكان يتواجد فيه البشر فلا بد أن يكون هناك إيصال بينهم .

ومع تطور المجتمعات أصبحت هناك حاجة ماسة وملحة إلى الاتصال باعتباره ضرورة اجتماعية للتعامل والتواصل بين الأفراد والجماعات التي لا يمكن أن تتطور تستمر بدونه ،وهكذا أصبح الاتصال عنصر حضري جوهري دخل في سائر مؤسسات المجتمع وتنظيماته المختلفة.

وما يهنا هو المتغيرات الاتصالية داخل المؤسسات أو المنظمات سواء كانت اقتصادية أو خدمية ،حيث يعتبر متغير الاتصال من أكثر المتغيرات أهمية على مستوى أية مؤسسة ،مهما كانت طبيعة وظيفتها وذلك على اعتبار أنه لا يمكن أن توجد هذه المؤسسة في صورة موحدة، ومتكاملة، دون أن تكون محكومة بنظام اتصالي يربط كافة أجزاء المؤسسة وفروعها ببعضها في نسق موحد ومنظم ،كما يساعد على نشأة التعاون وتحقيق العمل الجماعي داخل بيئة العمل ،كما يوجه ويحفز العاملين ويؤثر على سلوكهم ويساعدهم على التعرف على محيط العمل الذي يعملون فيه ،ففي كل المستويات التنظيمية تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات.

يعد الاتصال في المؤسسات بأساليبه ووسائله، موضوعا هاما للدراسة السوسولوجية باعتباره يهدف إلى تحقيق التكيف السريع والاستجابة الأولية اللازمة كذلك في تطوير السلوك لدى الأفراد والجماعة العاملين بما يتناسب ومتطلبات بيئة العمل ،وأهداف الإدارة كما يعتبر أداة أساسية لتحديد الصورة العمومية للمؤسسة لدى الأفراد العاملين .

فإذا نظرا إلى أي منظمة من المنظمات ،سوف نجد أن لها أهداف تسعى إلى تحقيقها ولا يتم ذلك إلا من خلال اتخاذ مجموعة من القرارات ،وعملية اتخاذ القرار تعد من أهم العمليات أكثرها تأثيرا في حياة الأفراد والتنظيمات الإدارية إذ لا يمكن لأحد أن يقوم على مشروع ما لم يضع له الترتيبات اللازمة من خطط وبرامج وتحديد الأهداف التي تكون في النهاية بمثابة حافز في اتخاذ القرار ،ولهذا اعتبرت القرارات جوهرية العملية الإدارية لأن التوقف عن اتخاذها يؤدي إلى تعطيل ،وتوقيف النشاطات والخدمات والانجازات وبالتالي ضعف المنظمة وتعرضها للكثير من المشاكل والقرارات المهمة في الغالب نتائجها مهمة وخطيرة في نفس الوقت إذ تعتمد عملية اتخاذ القرارات انعكاسا لمستقبل يترتب عن نتائج متوقعة ولا تستطيع كذلك المنظمة اتخاذ أي قرار دون وجود اتصالات تنظيمية بين وحداتها ،إذ تتم هذه العملية بناء على كم من المعلومات والبيانات المتدفقة ،أي لا وجود لقرار ناجح داخل المؤسسة دون وجود اتصال بين أفراد داخل بيئة العمل.

انطلاقا مما سبق يمكن تحديد معالم الإشكالية الراهنة في طرق التساؤل الرئيسي مفاده:

-ما هو دور المتغيرات الاتصالية في بيئة العمل والمشاركة في اتخاذ القرار الإداري لدى موظفي بلدية -الطارف-؟

حيث تتطوي تحت هذا التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية وهي:

- كيف تسهم قنوات الاتصال المطبقة في مشاركة الموظف في اتخاذ القرار الإداري لدى موظفي بلدية -الطارف-؟

- هل يلعب المشرف المباشر دور في إشراك موظفيه في عملية اتخاذ القرار الإداري لدى موظفي بلدية -الطارف-؟

- هل لسلامة محتوى رسالة الاتصال دور في مشاركة الموظف في اتخاذ القرار الإداري لدى موظفي بلدية -الطارف-؟

- هل تسهم الشكاوي المقدمة من طرف الموظفين دور في تغيير القرارات الإدارية لدى موظفي بلدية -الطارف-؟

## ثانيا :أسباب اختيار الموضوع

انطلاقا من أهمية الاتصال عامة ،والاتصال في المؤسسة خاصة في مختلف ميادين النشاط الإنساني ومنها الإدارة حيث لم يعد الاتصال مجرد أداة مساعدة في العمليات الإنتاج بل أصبح إنتاجا من نوع متقدم في التنظيم و الإدارة ،حيث انه لم تعد هناك فرد أو مؤسسة تستطيع مباشرة مهامها بعيدا عن عمليات الاتصال المكثفة والمتزايدة في الاتساع التي تسمح بنشر وتبادل المعلومات التي تعتبر أساس نجاح المؤسسة ومسيرها.

ولعل من الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع البحث وقد تكون هذه الأسباب متعلقة بالباحث أو موضوعية متصلة بموضوع الدراسة ومن الأسباب التي دفعتنا لاختيار موضوع البحث ما يلي:

-الرغبة في دراسة الموضوع.

-الحاجة للمزيد من الدراسات حول الموضوع.

-الرغبة في التعرف على دور المتغيرات الاتصالية في اتخاذ القرار الإداري لدى موظفي بلدية -الطارف-.

-معرفة مدى تطابق ما هو نظري مع ما هو تطبيقي للاتصال اتخاذ القرار ومعرفة الصورة الحقيقية لهاتين العمليتين.

-الوقوف على بعض المشاكل التي تواجه كل من الاتصال واتخاذ القرار.

-توضيح دور المتغيرات الاتصالية في اتخاذ القرار الإداري داخل بلدية -الطارف-.

-قابلية الموضوع للدراسة والبحث معرفيا ومنهجيا.

-قلة الدراسات التي تناولت الموضوع بالبحث في شكله.

### ثالثا: أهداف الدراسة

إن عدم العناية بالمشكلات الإنسانية في المؤسسة، وتجاهل تشخيص واقع المتغيرات الاتصالية السائد ومعرفة دورها، ممن شأنه أن يؤدي إلى تفاقم الأوضاع وتصدع العلاقات بين أعضاء التنظيم من عمال وإداريين مؤسسين أو رؤساء، مما قد يزيد من حدة الصراع الذي من شأنه أن يعطل عمل الأداة ثم يقضي على المؤسسة ككل.

ومن هنا يمكن القول إننا نسعى من خلال إجراء هذه الدراسة إلى الكشف عن الواقع الذي تتواجد في ظله المتغيرات الاتصالية في المؤسسة ودورها في مشاركة في اتخاذ القرار.

و الهدف الرئيسي من الدراسة يتمثل في كيف تساهم المتغيرات الاتصالية داخل بيئة العمل ودورها في اتخاذ القرار الداري في المؤسسة هو:

-التعرف أكثر على كيف تتم عملية اتخاذ القرار داخل البلدية.

-معرفة مدى أداء المتغيرات الاتصالية في بيئة عمل البلدية.

-الكشف على واقع بيئة العمل داخل البلدية.

-التعرف على حوافز الجاذبية للمتغيرات الاتصالية وكيف تتم عملية الاتصالية بينهم ودورها في اتخاذ القرار.

-الوقوف على المقترحات التي تزيد من كفاءة المتغيرات الاتصالية داخل البلدية.

### رابعا: أهمية الدراسة

يمكن أن نعتبر اليوم الاتصال من أهم المواضيع التي أصبر الباحثون والقائمون على الإدارة المؤسسات يهتمون بها عند دراسة السلوك البشري في المؤسسات، ذلك لأنه لا يمكن

أن تتصور أي سلوك بشري منظم دون اتصال مهما كان شكله رسمي أو غير رسمي كتابي أو شفهي.

وتبرز أهمية الدراسة في أهمية المتغيرات الاتصالية داخل بيئة العمل ودورها في اتخاذ القرار الإداري التي أصبحت نشاط حيوي داخل المؤسسة وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وتطوير نشاط وتحقيق الفعالية.

حيث تلعب المتغيرات الاتصالية دورا هاما في عملية التنسيق بين مختلف مصالح الإدارة والعمال واتخاذ القرار، كما يمكننا من التعرف على الواقع المعاش من خلال الاحتكاك بمجتمع الدراسة وذلك للتعلم ومعرفة درجة وطريقة الاتصال الذي يتم على مستواها.

إضافة إلى كون عملية اتخاذ القرار تزداد أهمية لكونها وظيفة إدارية حساسة في معظم المؤسسات فهي مفتاح فشل أو نجاح، الأمر الذي يتطلب وجود بيئة عمل معينة لتسهيل العملية.

خامسا :تحديد مفاهيم الدراسة

### 1- مفهوم الاتصال:

#### 1-1-التعريف الإجرائي للاتصال:

ومن جملة هذه التعريفات نستخلص أن الاتصال هو عملية تفاعل اجتماعي يتم بموجبه تبادل وإيصال معارف و أفكار لإيصالها بين الأفراد والجماعات لتأثر فيهم للوصول إلى التفاهم والتعاون وتحقيق جميع الأهداف.

#### 1-2-التعريف الإجرائي للاتصال التنظيمي:

ومن خلال عرضنا لمجموعة من التعاريف التي اختلفت وتعددت بتعدد توجهات المفكرين والمدارس نستخلص أن الاتصال التنظيمي: هو عملية نقل وتبادل وإرساء المعلومات ،و الأفكار و المشاعر من خلال تفاعل الأفراد فيما بينهم بطرق متعددة سواء رسمية أو غير رسمية ،لتوجيه وتغيير السلوك وانجاز المهام و الأنشطة لتحقيق الأهداف المرجوة.

### 2- مفهوم اتخاذ القرار:

#### 1-2- التعريف الإجرائي للقرار:

من خلال ما تم عرضه من تعاريف القرار نستخلص أن القرار هو عملية اختيار و مفاضلة بين بديل من بين مجموعة بدائل لحل مشكلة قائمة أو تحقيق هدف معين.

#### 2-2-التعريف الإجرائي لاتخاذ القرار:

من خلال جملة التعاريف يمكن القول بأن اتخاذ القرار الإداري: هي عملية يتم من خلالها اختيار الإداري لأحسن البدائل ،بعد دراسة تحليلية ومثالية المتاحة لمتخذ القرار.

## 2-3- التعريف الإجرائي للقرار الإداري:

القرار الإداري هو عملية اختيار واعية لبدل من مجموعة البدائل المتاحة، لتحقيق هدف أو معالجة مشكلة قائمة تنتهي بتفضيل على بديل آخر.

## 3- تعريف الدور :

هو مجموعة من الأدوار التي يقوم بها الفرد من خلال الأنشطة التي يؤديها من خلال التفاعلات.

وهي العوامل والظروف المحيطة بالفرد التي تمارس تأثيرها بوضوح على جوانب شخصية انفعالية ونفسية..الخ. (1)

## 4- التعريف الإجرائي للمشاركة:

من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أن المشاركة هي إسهام العمال أو الأفراد في الشؤون الإدارية للمؤسسة، من بينها عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

## 5- التعريف الإجرائي للمؤسسة:

المؤسسة هي نظام ديناميكي مفتوح، يتأثر ويؤثر بالمحيط الداخلي والخارجي، يتكون من مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المالية، بهدف إنتاج وتبادل سلع وخدمات أي تحقيق أهداف معينة تخضع لقوانين وتشريعات لتنظيمها وتسيير شؤون العمل فيها.

1- غيث محمد عاطف: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، د.ط، 2007، ص258.

سادسا :الدراسات السابقة

حظيت الاتصالات الإدارية باهتمام خاص من قبل الباحثين وعلماء الإدارة وعلماء الاجتماع لما لها من دور مهم في إدارة ونجاح أي منظمة ،وكذلك لها أهمية في تدفق المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المهمة عبر قنوات الاتصال المختلفة في الوقت المناسب ،ولهذا تعددت الدراسات في هذا المجال وسنستعرض عددا من الدراسات السابقة المتعلقة بتقنيات الاتصال الإداري وعلاقتها بخدمة اتخاذ القرار .

الدراسة الأولى:

دراسة لحياة سكودارلي وظريف حياة حول الاتصال ودوره في ترشيد قرارات المؤسسة ،لدراسة حالة لعينة من المخبر الصيدلاني الجزائري "LAP" في سنة 2012 معهد لبويرة :  
تهدف الدراسة إلى معرفة الدور الهام الذي يلعبه الاتصال في ترشيد قرارات المؤسسة ،منطلقا من التساؤل المركزي التالي:

\*كيف يساهم الاتصال في ترشيد قرارات المؤسسة؟

وقد استخدمتا الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي لملائمته للدراسة من اجل معرفة مدى مساهمة الاتصال في ترشيد قرارات المؤسسة داخل المخبر الصيدلاني الجزائري ،معتمدان في ذلك أداة الملاحظة والاستبيان ويشمل مجال الدراسة على 200 موظف تم الاعتماد على العينة الطبقية المقصودة والتي تتمثل في رؤساء الأقسام وكانت تقدر ب120 فردا ،حيث توصل الباحثتان إلى النتائج التالية:

◀المؤسسة حاليا تعاني من عدة مشاكل تواجه أو تحد من تحقيق أهداف الاتصال بكفاءة وفعالية مما يؤدي إلى نقص المعلومة وبالتالي نقص الأداء الوظيفي ونقص فعالية القرار .

«أن المؤسسة الجزائرية واعية بأهمية الاتصالات وتقدر أهميتها فيما يخص عملية اتخاذ القرارات، إلا أنها في أرض الواقع لا توليه أهمية.

«إن التطور والتغير في البيئة الحديثة أصبح يفرض على المؤسسة استخدام تقنيات الاتصال الحديثة التي تتماشى مع التقدم التكنولوجي الحاصل لغرض اتخاذ قرار فعال. (1)

### الدراسة الثانية:

دراسة راجعي أسامة حول المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية لأساتذة التعليم الثانوي بثانوية محمد شريف مساعدي بالمسيلة من الموسم الجامعي 2014-2015 بجامعة المسيلة:

وتهدف هذه الدراسة إلى محاولة معرفة مدى مساهمة اشتراك الأساتذة في اتخاذ القرار في تحقيق رضاهم الوظيفي داخل المؤسسة التربوية ومحاولة معرفة كذلك النتائج المترتبة على عدم اشتراك الأساتذة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة التربوية منطلقا من التساؤل المركزي التالي:

\* هل المشاركة في اتخاذ القرار دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي؟

وينتفع عن هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي كالتالي:

(1)- هل للمشاركة في اتخاذ القرار دور في التزام الأساتذة وعدم تغيبه؟

(2)- هل للمشاركة في اتخاذ القرار دور في استقرار الأساتذة داخل المؤسسة؟

1- سكودارلي حياة، ضريف نورة: الاتصال ودوره في ترشيد قرارات المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، قسم علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، البويرة، الجزائر، 2011-2012.

3- هل للمشاركة في اتخاذ القرار دور في زيادة المردود التربوي للأساتذة؟

وقد استخدم الباحث في دراسته هذه على المنهج الوصفي التحليلي معتمداً في ذلك على أداتي الاستمارة والمقابلة الشخصية حيث توصل الباحث إلى النتائج التالية:

-إبراز الدور الفعال لاتخاذ القرار ومشاركة الأساتذة للوصول إلى قرار راشد.

-ارتباط الرضا الوظيفي بتحقيق الأهداف الفردية بدرجة خاصة الاستقرار والزيادة في المردود التربوي وبدرجة أقل والالتزام داخل المؤسسة.

-القرار يجب أن يكون من القاعدة إلى القمة لكي يحقق الإجماع ويكون فعال بدرجة كبيرة.

-واقع الرضا الوظيفي ليس مرتبط بالمشاركة بل يتم بتجسيده من خلال الاهتمام بالعلاقة الاجتماعية والتفاعل والاتصال بدرجة قصوى .

-ارتباط الرضا الوظيفي بالوعي الفكري لدى الأساتذة .

-وجود ثقافة المشاركة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة لكن درجة الاهتمام تختلف من أستاذ لآخر.

-وجود ثقافة المشاركة في اتخاذ القرار لكن التفاعل الفعلي غير ملموس ميدانياً.

-المشاركة في اتخاذ القرار كآلية لتحقيق العدالة التنظيمية. (1)

1- راجعي أسامة: المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي ،مذكرة تكميلية ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ،تخصص تنمية الموارد البشرية ،قسم علم الاجتماع ،كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ،جامعة المسيلة ،2014-2015 .

الدراسات الثالثة:

دراسة زيزي رمال حول دور الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار دراسة ميدانية في مديرية أملاك الدولة بولاية أم البواقي من الموسم الجامعي 2015-2016، تحت إشراف الأستاذة العمراوي زكية وتهدف الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار.

وقد انطلقوا من التساؤل المركزي التالي:

- ما هو دور الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار؟

ويتفرع التساؤل إلى مجموعة من الفرضيات التالية:

- تزيد التقارير من فعالية القرار في المؤسسة.

- تساعد العلاقات الشخصية على عقلانية القرارات في المؤسسة.

- تعمل الإشاعة على ترشيد القرارات وزيادة سرعتها في المؤسسة.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم توزيع 60 استبيان على مجتمع البحث المكون من 60 فرد (المسح الشامل) ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

«أظهرت الدراسات على أن أكثر الوسائل الاتصالية المستعملة في المؤسسة هي الوسائل الكتابية (تقارير، إعلانات، استدعاءات...)، ثم تليها الوسائل الشفوية (الهاتف الاتصال المباشر...)».

«أكدت الدراسة على أن أغلبية القرارات تدور حول الإبلاغ عن النشاطات والمهام وتبليغ القرارات».

أكدت الدراسة على أن العلاقات الشخصية غير قادرة على اتخاذ قرارات فعالة أكثر منه في التنظيم الرسمي.

أكدت الدراسات انتشار الإشاعة في المؤسسة ومصدرها الإدارة الدنيا (العامل) لعدم وجود المعلومات إلا أن المؤسسة تتجاهلها. (1)

#### الدراسة الرابعة:

دراسة مسعود بلوط نوال موساوي حاول الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بمذبحه الجلود جيجل من الموسم الدراسي 2016/2015 بجامعة جيجل:

تهدف الدراسة إلى معرفة واقع الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية ومدى توافقه مع يتخذ من قرارات داخل المؤسسة ومن هنا تمثلت الفرضية الرئيسية للدراسة .  
\*يساهم الاتصال التنظيمي بشكل كبير في تفعيل عملية اتخاذ القرار .  
اما الفرضيات الفرعية "

-يساهم الاتصال الرئيسي بشكل جيد في تفعيل عملية اتخاذ القرار .

-يساهم الاتصال غير رسمي بشكل ايجابي في تفعيل عملية اتخاذ القرار .

وقد استخدمت الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لملائمته للدراسة معتمدين في ذلك على أداة الملاحظة والمقابلة والاستمارة ويشمل مجال الدراسة على 153 موظف وقد تم الاعتماد على الاستمارة لجمع البيانات من العمال والمقابلة في جمع البيانات من المؤسسة والهيكل التنظيمي الخاص بها و الملاحظة بالمشاركة عادت بنتائج الدراسة كالتالي:

1-زيزي رمال :دور الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ،تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية ،قسم العلوم الاجتماعية ،كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ،جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ،2015-2016.

-تم الكشف عن وجود اتصال داخلي رسمي يساهم بشكل جيد في تفعيل عملية اتخاذ القرار .

-تم التوصل إلى وجود اتصال رسمي يساهم بشكل ايجابي وتفعيل القرار .  
وهنا يؤكد على تحقيق الفرضية العامة في أن الاتصال التنظيمي يساهم وبشكل كبير وايجابي في تفعيل عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة الصناعية و المتمثلة في مذبحة الجلود بجيجل (1)

---

1- مسعود بلوط ،نوال موساوي :الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ،تخصص علاقات عامة ،قسم علم الاجتماع ،كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ،جامعة الصديق بن يحي -جيجل- ،2015-2016.

سابعاً: التعقيب على الدراسة:

لقد قمنا بأخذ جملة من الدراسات السابقة ونلاحظ من خلال هذه الدراسات أنها اتفقت نوعاً ما مع الدراسة الحالية في بعض المتغيرات مثل الاتصال التنظيمي وعملية المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة .

اتفقت الدراسات السابقة مع دراستنا في عينتها حيث طبقت الدراسة على عينة الطاقم الإداري داخل المؤسسة

واستخدمت الدراسات السابقة أدوات نفس المنهج المتبع في دراستنا وكذلك في أدوات جمع البيانات.

الدراسة الأولى فقد ركزت الدور الهام الذي يلعبه الاتصال في ترشيد قرارات المؤسسة اما الدراسة الثانية المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة اما الدراسة الثالثة الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار والدراسة الرابعة فقد ركزت على واقع الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية ومدى توافقه مع يتخذ من قرارات داخل المؤسسة بينما دراستنا ركزت على المتغيرات الاتصالية في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

# الفصل الثاني المتغيرات الاتصالية

تمهيد

أولا: تعريف الاتصال

ثانيا: أنواع الاتصال

ثالثا: المراحل التي تمر بها العملية الاتصالية

رابعا: عناصر الاتصال

خامسا: وسائل الاتصال

سادسا : أهداف الاتصال

سابعا: وظائف الاتصال

ثامنا: معوقات الاتصال

تاسعا: نظريات الاتصال

خلاصة الفصل

أولاً: مفهوم الاتصال

1- تعريف الاتصال:

1-1- لغة:

كلمة "الاتصال" في اللغة العربية مشتقة من الجذر "وصل"، والذي يحمل معنيين اثنين: المعنى الأول هو "الربط" بين شيئين أو بين شخصين، وإيجاد علاقة بين نوعين تربط بين الطرفين

أما المعنى الثاني فهو "البلوغ والانتهاج إلى غاية معينة".

إن كلمة الاتصال المترجمة عن الانجليزية (communication) مشتقة أصلاً من الكلمة اللاتينية (communis) التي تعني الشيء المشترك وفعلها (communicate) أي يشيع ويذيع.

والإتصال لغويًا في القواميس العربية كلمة مشتقة من مصدر وصل "الذي يعني أساساً الصلة وبلوغ الغاية".<sup>(1)</sup>

1-2- اصطلاحاً:

نجد أن لفظ الاتصال اختلفت معانيه باختلاف اتجاهات القائمين على دراسته ولكل نظريته ومفهومه لهذا المصطلح، ويرجع ذلك الاختلاف إلى طبيعة ميدان كل من يتناول هذا اللفظ فهناك من تناوله على أنه: «عملية نقل المعلومات من طرف الآخر». <sup>(2)</sup>

كما عرف الاتصال بأنه: «أحد ركائز التوجيه، حيث ينطوي على تدفق المعلومات و التعليمات و التوجيهات و الأوامر و القرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجاميع، بغرض الإبلاغ أو التأثير أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقاً». <sup>(3)</sup>

1- دليو فضيل: تاريخ وسائل الاتصال، دار أقطاب الفكر، الجزائر، د.ط، 2007، ص17.

2- مجدي محمد عبد الله: علم النفس الصناعي، دار المعرفة، الإسكندرية، ط1، 1999، ص269.

3- العلق بشير: الإدارة الحديثة، دار اليازوري، الأردن، د.ط، 2009، ص ص17-18.

وفي قاموس الإدارة العامة عرف بأنه: « نقل المعلومات بين الموظفين ورؤسائهم على مختلف الاتجاهات والمستويات الإدارية في المنظمة ». (1)

ويعرف على أنه: « العملية التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين، يختلف من حيث الحجم ومن حيث محتوى العلاقات التنظيمية فيه ». (2)

أما علماء الاجتماع فقد عرفوا عملية الاتصال على أنه عملية التفاعل بين الطرفين و ضرورة من ضرورات الاستمرارية للحياة الاجتماعية وهذا بغية التحقيق الاجتماعي. (3)

كما عرفه قاموس أكسفورد بأنه "نقل الأفكار أو توصيلها أو تبادلها بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارة. (4)

## 2- مفهوم الاتصال الإداري:

يعرف الاتصال الإداري على أنه هو العملية التي تربط بين مختلف الأجهزة الفرعية والتنظيم الكلي للمنظمة بهدف نقل المعلومات بين الأفراد والجماعات لتأثير على سلوكهم وتوجيههم نحو الهدف المطلوب. (5)

يعرف بأنه تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة، صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي و خارجه، بحيث تيسر عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين. (6)

- 1- قوي بوحينة: الاتصالات الإدارية داخل منظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص30.
- 2- بومنجل فوزي: الاتصال في التنظيم-مقاربة بنائية وظيفية، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، ع05 سكيكدة، منشورات جامعة أوت 1955 470، ص470.
- 3- الصديق، سلوى عثمان: أبعاد العلمية الاتصالية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص10.
- 4- دليو فضيل: تاريخ وسائل الاتصال مرجع سابق ص18.
- 5- عبوي زيد منير: فن الإدارة بالاتصال، دار دجلة، الأردن، 2008، ص96.
- 6- دليو فضيل: اتصال المؤسسة، دار الحامد، عمار، ط2، 2003، ص16.

ويعرف على أنه وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة بشكل عام، حيث يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات و الآراء والأفكار بين الأفراد عبر وسيلة معينة لغرض تحقيق المستهدف للمنظمة .(1)

ويعرف بأنه عبارة عن: « شبكات مصممة من أجل نقل المعلومات داخل البناء التنظيم على مختلف مستوياته، وبدونه يتعذر أن يوجد تنظيم سليم لأن الاتصال هو العملية الوحيدة التي تربط الأفراد بعضهم البعض داخل جماعة العمل وهو الممر الذي تعبر عليه كل أنواع المعلومات ، الفنية والعلاقات الإنسانية » .(2)

ويعرف بأنه: « العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات و المعلومات ،في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة في مختلف الاتجاهات بين الهابطة والصاعدة و الأفقية عبر مراكز العمل ،المتعددة داخل الهيكل التنظيمي » . (3)

الاتصال التنظيمي يدل على مجمل النشاطات و الأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين و يهدف إلى انجاز مشروع موحد و بلوغ أهداف مشتركة ،كما يسمح لكل فرد داخل المنشأة أن يكون معروفاً بشخصه ومهمته فيها و يعمل على ازدهارها و بالتالي ضمان حياته وفعاليتها في المنشأة ويتم هذا النوع من الاتصال وفقاً للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات و المسؤوليات و تقسيم العمل و العلاقات الوظيفية داخل المنشأة.(4)

ويعرف بأنه: « تلك الوسائل التي تستعملها المنظمة أو المدير أو الأفراد والعاملين فيها لتوفير المعلومات لباقي الأطراف الأخرى ،وهي وسائل تخدم أغراض وأهداف المنظمة بصفة أساسية وكذا تسهيل عمل المدير والعاملين بالمنظمة » . (5)

1-خضير كاضم محمود اللوزي :مبادئ إدارة الأعمال ،دار الإثراء،الأردن ،2008 ،ص348.

2-محمد علي محمد :واقع الاتصال في التنظيم المؤسسة ،مذكرة لنيل شهادة ماجستير ،جامعة الجزائر ،الجزائر 2012 ،ص51.

3-حجاب محمد منير :الموسوعة الإعلامية ،دار الفجر،القااهرة،م1 ،2003 ،ص35.

4-بدوي أحمد :معجم المصطلحات ، دار الكتاب المصري ،بيروت ،1995 ،ص44.

5-عبوي زيد منير :فن الإدارة بالاتصال ،دار دجلة،الأردن ،2008 ،ص195.

ويعرف الاتصال المؤسسي، بأنه عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب، الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويساهم في تطوير أساليب العمل، وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، وهو يتضمن الاتصال الرسمي وغير الرسمي.<sup>(1)</sup>

### ثانياً: أنواع الاتصال

تتم الاتصالات وفقاً للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات والوظيفة داخل المؤسسة والاتصال نوعان: الاتصال الرسمي، الاتصال الغير رسمي.

#### 1-الاتصال الرسمي:

هو الاتصال الذي يتم داخل المنظمة وهذا الاتصال يتفق من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية وتتوقف عليه حياة المنشأ، إذ أنها بدونها تتوقف تماماً عن أداء وظيفتها ويمثل أداة رئيسية في نقل الرسائل والتعليمات والتوجيهات عبر شبكة الاتصال الهابط أي من الرئيس إلى أو المشرفين إلى المرؤوسين والعمال وذلك حسب تدرج الهرم التنظيمي وتتضمن الموضوعات التالية:

- توجيهات محددة حول تعليمات أو مهارات حول أداء العمل.
- معلومات مصممة لتحقيق الفهم للمهمة وعلاقتها بمهم المنظمة الأخرى.
- معلومات حول إجراءات المؤسسة وممارستها وتتضمن قوانين ولوائح خاصة بالمؤسسة.
- رجع الصدى للمرؤوسين فيما يتعلق بأداء عملهم.<sup>(2)</sup>

1-عرقوب إبراهيم: الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي،الأردن، 1993، ص163.

2- محمد صبري فؤاد النمر: مرجع سابق، ص107.

**1-1-الاتصال الصاعد:**

هي الاتصالات الصادرة من قاعدة الهرم أو السلم الإداري إلى القمة وتضم نتائج تفيد الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في تنفيذ الملاحظات والآراء، وتقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل ولا تحقق هذه الأهداف المطلوبة إلا إذ شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بينهم وبين المسؤول الدائم لاستيعاب وفهم المقترحات والآراء الهادفة إلى التطوير وتعزز هذه الاتصالات عن طريق سياسة الباب المفتوح من قبل الموظفين وعن طريق صناديق المقترحات وغيرها.<sup>(1)</sup>

**1-2-الاتصال الأفقي:**

الاتصال الأفقي هو انسياب المعلومات أي إرسالها واستيعابها بين مختلف الإدارات والأقسام والأفراد الذين هم على مستوى تنظيمي واحد ويعتبر هذا النوع من الاتصال أمراً ضرورياً لإحداث النسق المطلوب بفاعلية أكبر بين مختلف الإدارات والأقسام.<sup>(2)</sup>

**1-3-الاتصال المحوري:**

هو الاتصال بين المديرين وجماعات العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيمياً، ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلية الجارية بين مختلف التقسيمات، وعادة لا يظهر هذا النوع من الاتصالات في الخرائط التنظيمية.<sup>(3)</sup>

**2-الاتصال الغير رسمي:**

الاتصالات غير الرسمية هي الاتصالات التي تنشأ في أي منظمة بطريقة تلقائية لما بين العاملين من علاقات اجتماعية وصدقات شخصية، فيتصل هؤلاء الأفراد ببعضهم البعض

1-بلال خلف السكارنة: مهارات الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2015، ص31.

2- محمد عمر الطنوبي: نظريات الاتصال، مكتبة الإشعاع للنشر والتوزيع، ط1، 2011، ص25.

3- بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص31.

على هذا الأساس الشخصي التلقائي. وقد تكون بعض هذه الاتصالات نازلة وبعضها صاعدة وبعضها على المستوي الأفقي دون قيد أو شرط. ما دامت هناك علاقات تربط بين الأطراف المتصلة، وهذا التنظيم غير الرسمي لا يعترف بمستويات السلطة أو المراكز الرئاسية.

وهذا النوع من الاتصال يعتبر ظاهر عادية تحدث دائما في أي تجمع من الأفراد، بل ويعتبر حقيقة من ضرورات الحياة الاجتماعية. ومن ضرورات الحياة الاجتماعية، ومن خصائص هذا النوع السرعة الكبيرة التي تنتقل بها المعلومات إذ أن طبيعة خط سيره خلال اللقاءات والاجتماعات والاحتفالات تجعل نقل الأخبار يتم في وقت قصير جدا.<sup>(1)</sup>

### ثالثا: المراحل التي تمر بها العملية الاتصالية.

من الأسس العلمية المسلم بصحتها، أن تقبل أي فكرة جديدة، أو ممارسة أي وسيلة جديدة لا يحدث فجأة بين يوم وليلة، ولا يتحقق على دفعة واحدة إنما يستغرق ذلك وقتا طويلا ويتم على خطوات أو مراحل متعددة والشخص الذي يقوم بعملية الاتصال غالبا ما يمر بكل أو بعض المراحل وقد يطول أو يقتصر الوقت الذي يقضيه الشخص في كل مرحلة طبقا لظروفه الخاصة وفيما يلي توضيح لكل مرحلة من مراحل عملية الاتصال علما بأن كل مرحلة تتطلب أسلوبا خاصا في الاتصال سواء المباشر أو غير المباشر على النحو التالي:

#### 1-مرحلة الإدراك :

في مرحلة الإدراك يسمع المرء(المستقبل) عن طريق الوسيلة الجديدة، وعن الغرض منها، وعن ما يمكن أن تحققه من أهداف، وتتركز دور برامج الإعلام والتوعية والإقناع بعرض الفكرة الجديدة على الجماهير بصفة عامة مع إيضاح أهميتها للفرد والأسرة والمجتمع

1-مدحت محمد أبو النصر: علم الاجتماع والاتصال والإعلام، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، 2016، ص77-

،ويمكن تحقيق ذلك عن طريق وسائل الإعلام الجماهيرية بالإذاعة والتلفزيون والصحافة والمطبوعات.

## 2-مرحلة الاهتمام:

وفي مرحلة الاهتمام ،يهتم المستقبل بمعرفة المزيد من المعلومات من الوسيلة التي سمع منها ،ومن خصائص هذه الوسيلة ومدى ما يمكن أن تحققه أهداف والأغراض المختلفة التي تستعمل من أجلها ويتركز دور برامج الإعلام والتوعية والإقناع في هذه المرحلة على تزويد الأشخاص المهتمين بالمعلومات وحقائق تفصيلية عن الوسيلة وطرق استعمالها وأماكن الحصول عليها تكاليفها.

ويمكن تحقيق ذلك عن طريق عقد الاجتماعات والمناقشات والزيارات المنزلية ،ويمكن الاستعانة في تزويدهم بكافة الوسائل السمعية الأفلام والرسومات والنماذج ويجب ألا يعتمد برنامج التوعية والإقناع بشكل أساسي على وسائل الإعلام الجماهيري في هذه المرحلة بل يكون الاعتماد على تزويد المهتمين بالمعلومات اللازمة عن طريق الاتصال الشخصي.<sup>(1)</sup>

## 3-مرحلة التقييم:

في مرحلة التقييم يقوم الشخص بتقييم المعلومات التفصيلية التي حصل عليها من الوسيلة وغالبا ما يناقش الشخص هذه المعلومة مع أقاربه أو جيرانه أو أصدقائه المقربين الذين يثق فيهم أو مع غيرهم من القادة المحليين أو ذوي الخبرة الذين يعتر برأيهم وبعد أن ينتهي الشخص من تقييم المعلومات التي حصل عليها ويقنع بصحتها ويتأكد من صلاحية الوسيلة لتحقيق أغراضه فإنه يتقبل الوسيلة ويبدأ في اتخاذ قرار وذلك بتزويده بالمزيد من المعلومات والحقائق عن الوسيلة وإزالة ما قد يكون عنده من شكوك واستفسارات عنها ،ويجب أن يتم

1-خيري خليل الجميلي :الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث ،المكتب الجامعي الحديث ،الإسكندرية،د.ط، 1994،

ذلك عن طريق عملية الاتصال المباشر وعن طريق الاجتماعات أو الزيارات المنزلية أو المقابلات الفردية.

#### 5-مرحلة المحاولة والتجربة:

في هذه المرحلة أو التجربة يسعى المرء إلى تجربة الوسيلة الجديدة ومحاولة استعمالها بتحفظ وفي هذه المرحلة يكون دور المرسل هو تشجيع المستقبل وطمأنته ومعاملته معاملة حسنة والعناية والاهتمام به ولكن يتحقق ذلك عن طريق الاتصال الشخصي في الاجتماعات الصغيرة التي يشرح فيها أي استفسارات أو غموض حول الرسالة المراد توصيلها.

#### 6-مرحلة الممارسة:

وفي مرحلة الممارسة يقوم الفرد فعلا باستعمال الوسيلة التي تم اختيارها وممارستها على أن يستمر الاتصال الشخصي دوريا و بانتظام في المقابلات تتبعه في التأكد من إشباع المستقبل للفكرة الجديدة وممارستها من أجل الوصول إلى تحقيق الهدف الذي خططنا للوصول إليه.<sup>(1)</sup>

#### رابعا :عناصر العملية الاتصالية

تتكون العملية الاتصالية من أربعة عناصر لا تتم إلا بها وهي (المرسل ،المستقبل ،الرسالة ،الوسيلة) ونضيف إلى تلك العناصر الأربعة عنصر آخر وهو (التغذية الراجعة) ،وفيما يلي نتناول كل عنصر من تلك العناصر :

1- محمد صبري فؤاد النمر: مرجع سابق ،ص28.

## 1- المرسل أو المصدر:

ويقصد بالمصدر أو المرسل في الاتصال هو صانع الرسالة وقد يكون هذا المصدر الشخص أو الهيئة أو الجهاز القائم بالاتصال الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين ليشاركوه في أفكاره أو اتجاهاته أو خبرات معينة.

ويعتبر المرسل هو المسئول عن عداد وتوجيه المعلومات والمفاهيم أو المهارات أو المبادئ أو الاتجاهات التي يحتاجها من يتعامل معهم من الأفراد أو الجماعات في موقف معين.

وهذا يتطلب من المرسل أن يحدد الفكرة أو المهارة التي يرغب في توصيلها لمن يتعامل معهم ثم القيام بدراسة هذه الفكرة وجمع المعلومات عنها وتنظيمها وتحديد الوسيلة التي يستعملها لنقلها إليهم ثم القيام بشرح وتوضيح هذه الفكرة، لمن هم في حاجة إليها.

## 2- الرسالة:

وهي المعنى أو الفكرة أو المحتوى أو الاتجاهات التي يرغب المرسل في توجيهها لمن هو بحاجة إليه من أفراد وجماعات وتتضمن المعاني والأفكار والآراء التي تتعلق بموضوعات معينة يتم التعبير عنها رمزيا سواء باللغة المنطوقة أو غير ذلك وتوقف فاعلية الاتصال على الفهم المشترك للموضوع واللغة التي يقوم بها. (1)

1- بسام عبد الرحمان المشاقبة، نظريات الاتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015، ص133.

## 3- الوسيلة:

وهي الوسيلة التي تستخدم في نقل الرسالة، الأمر أو الشكل أو اللغة تعتبر وسائل يستعملها المرسل ليعبر بها عن رسالته التي يرغب في توجيهها إلى المستقبل فالأفكار أو المهارات لا تنقل من تلقاء نفسها بل تحتاج إلى وسيلة تعبر عنها.

ومن المعلوم أن هناك العديد من الوسائل التي يمكن أن يستعملها المرسل في نقل رسالته، وقد تكون هذه الرسالة لفظية سواء منها المنطوق مثل المحاضرة والمناقشة والندوة، أو المكتوبة مثل الكتب أو المذكرات والخطابات أو النشرات أو التقارير.

وقد تكون هذه الرسالة غير لفظية كالصور، والرسوم التوضيحية وكلما تعددت هذه الوسائل أتاحت الفرصة للمرسل أن يتخير من بينها الوسيلة التي تتناسب مع الرسالة ومع المستقبل الذي يوجه رسالته إليه.

## 4- المستقبل:

وهو الجهة أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة ويستقبلها من خلال أحد أو كل حواسه المختلفة (السمع البصر واللمس) ثم يقوم بتفسير رموزها ويحاول إدراك معانيها.<sup>(1)</sup>

## 5- رجع الصدى:

الرجع هو الإجابة التي يجيب بها المستقبل على الرسالة التي يتلقاها من المصدر، وقد يأخذ الرجع نفس الشكل الذي تأخذه الرسالة وقد يأخذ شكلا مختلفا ويرى البعض أن الرجع يكون بمثابة (استجابة مضادة) يتلقاها المصدر ويستفيد منها كثيرا فعن طريق هذا الرجع يستطيع المصدر أن يفهم ما إذا كان المستقبل قد تلقى الرسالة أصلا أم لا، وأن يفهم الطريقة التي استقبلت بها الرسالة وهل فهم محتواها، ويمكنه أن يتنبأ بالأثر الذي أحدثته

1- بلال خلف السكرانة : مرجع سابق ،ص26.

الرسالة في المستقبل ،وهناك بعض رجال الاتصال يفسرون عناصر عملية الاتصال على أربعة فقط (المرسل ،المستقبل ،الرسالة ،الوسيلة) و يمهلون بذلك الرجوع أو التغذية العكسية فعمل مرجع ذلك إلى أن الرجوع يشكل رسالة لها نفس العناصر الأربعة إذ يصبح المستقبل (مرسل) والمرسل (مستقبل).

إلا أن البعض الآخر من خبراء الاتصال وهو الأغلبية يرون أن عملية الاتصال بدون رجوع تعتبر عملية ناقصة ويؤكدون على ذلك بأن الاتصال مضمونه مشاركة في الخبرة بدون فبدون عملية الرجوع لا يتسنى للمرسل معرفة هل استقبل المستقبل الرسالة أصلا أم لا ،وإذ كان تلقاها هل فهم محتواها ،وهل احدث الأثر المطلوب ؟ أم لا؟<sup>(1)</sup>

#### خامسا :وسائل الاتصال

العملية الاتصالية هي عملية تبادل المعلومات أو الآراء أو الأفكار بين شخصين أو أكثر وعلى هذا الأساس تستعمل المؤسسة في اتصالها الداخلي وسائل متعددة ومتنوعة لضمان السير الحسن للعمل فمنها المكتوبة والشفوية والسمعية البصرية وذلك حسب الأهداف التي توجه إليهم.

#### 1-الوسائل المكتوبة:

يتم الاتصال الكتابي عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المستقبل ويمكن القول عنها بأنها القنوات الأكثر دقة في نقل المعلومات والأسلوب الأكثر استخداما في المنظمات الكبرى وعليه لابد أن يتم الكتابة بالبساطة والوضوح والدقة يتم بوسائل أهمها:

1- محمد صبري فؤاد النمر: مرجع سابق ،ص19.

**1-1-1- التقرير :**

يحرر من طرف مسئول يعمل داخل المؤسسة ،يكون مكتوباً بعد اجتماع عمل أو اجتماع إعلامي ،يعمل على توصيل المعلومات من المشاركين في الاجتماع إلى بقية المستخدمين ،وهنا يتم الخروج بمقترحات للمشاكل المطروحة في المؤسسة.

**1-2-1- الإعلان:**

من الوثائق الداخلية التي تستعملها المؤسسة في تعليماتها الضرورية للسير الحسن لمصالحها والإعلان هو وثيقة رسمية تحمل إمضاء أو تاريخاً.

**1-3-3-المذكرة (المدونة الإعلامية):**

هي المعلومات والتعليمات أو التعليمات الإدارية الموزعة على عدد كبير ومحدد من المسؤولين ،وتتعلق بتنظيم العمل ،الأجور ،الحوافز الاجتماعية وعامة المدونة الإعلامية هي كل ما يتعلق بتغيير جديد في المؤسسة.

وثيقة يحررها المدير لتوجيه معلومات إلى العمال في شكل رسالة تسلم إليهم ،للتذكير بموضوع ما أو لدعوتهم لاجتماع معين ومن ايجابياتها السرعة و التقليل من دور الإشاعة.

**1-4-4-جريدة المؤسسة:**

تعتبر من وسائل الاتصال الخاصة التي تكتسب أهمية بالغة في نقل الأخبار والمعلومات عن الأحداث المختلفة التي تتعلق بطبيعة العمل ،وما يميز هذه الوسيلة هو عملية اشتراك العاملين في إصدار الأمر الذي يساعد على الإطلاع على آراء وأفكار العاملين واقتراحاتهم من خلال ما يساهمون فيه من كتابات وتعليقات. (1)

1-عباس نور الدين :الاتصال التنظيمي ،دار جرير للنشر والتوزيع ،عمان ،ط1 ،2005 ،ص97.

**1-5- دليل المنظمة:**

يشمل نبذة عن المنظمة وتطورها ونشاطها وإدارتها و الممارسات الإدارية البارزة التي تعد منبع فخرها ومواعيد العمل والانجازات وكل ما يهم العاملين في المنظمة وسياستها.

**1-6- علبه الأفكار أو صندوق الاقتراحات:**

تسمح للمستخدمين بتقديم آراء واقتراحات للمؤسسة حول ما يتعلق بحياتهم لمعرفة مهمة من فوائدها وسيلة اتصال للحصول على تفاصيل أكثر دقة.

**2- الوسائل الشفوية:**

يتم الاتصال الشفهي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل شفويا أي عن طريق الكلمة المنطوقة، ويتميز هذا الأسلوب عن الكتابي لكونه أكثر سهولة وإقناعا للمرسل إليه وما يعاب عليه أنه قد يعرض المعلومات المراد نقلها سوء الفهم إذا لم تستخدم بشكل مناسب ونذكر من بينها:

**1-2- الاجتماعات:**

وسيلة تشجيع الحوار المباشر وتبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل وتميز بين نوعين من الاجتماعات.

**1-1-2- اجتماع تبادل الخبرات:**

هو اجتماع مباشر لعدة من المستخدمين مع المسؤول في المؤسسة سواء مدير أو رئيس فرع ومن خلالها يتم تبادل الخبرات والأفكار بين المشتركين.

**2-1-2- الاجتماع الإعلامي:**

هو الاجتماع لعدد من الأعضاء أو الممثلين عن إدارة المؤسسة ويعمل هذا النوع على نقل المعلومات إلى باقي المستخدمين، كما يسمح بطرح الأسئلة وتقديم الاقتراحات. (1)

1- عبد الله بن إبراهيم وآخرون: واقع الاتصال في المنظمة، مكتبة فهد الوطنية، الرياض، ط1، 1995، ص120.

**2-2-المحاضرات:**

لقاء تنظمه الإدارة بمشاركة إطارات من المؤسسة أو شخصيات من خارجها وتدور المحاضرات حول مسائل ومواضيع تتعلق بالحياة المهنية وغيرها ومن ايجابياتها أنها تساعد على الثقافة العاملة لأعضاء المؤسسة وتساعد في تكوينهم.

**2-3-المقابلة:**

تكون بالاتصال المباشر بين الأشخاص وهي مبنية على الحوار بين أعضاء المؤسسة.

**2-4اللجان وجماعات الدراسة:**

عبارة اجتماع عدد من المستخدمين من أجل دراسة مشكل محدد مع بعضهم البعض واللجنة عبارة عن مؤسسة ذات فعالية واسعة وهذه الاجتماعات تدعو إلى المسؤولية العمالية قصد خلق مناسبة الاتصال وقاعدة موحدة لأن المشاكل تحل من طرف المستخدمين أنفسهم.

**3-الوسائل التكنولوجية:**

هي التي تجمع بين الصورة والصوت بفضل التقدم التكنولوجي ،وظهور تقنيات متطورة في مجال الإعلام والاتصال فتوجهت إليها الأنظار واستفادت منها المؤسسة وإدماجها ضمن الوسائل التي تعتمدها في العملية الاتصالية الداخلية ومن أهم هذه الوسائل:

**3-1-الانترنت:**

هي شبكة الحواسيب الداخلية ،تمكن من الاتصال والتنسيق بين مختلف الأطراف المكونة للمؤسسة ،وبالتالي تزيد في فاعلية التسيير وريح الوقت والجهد. (1)

1-علي عوجة :العولمة والاتصال التنظيمي ،دار المعرفة الجامعية ،مصر ،ط1 ،2012، ص77.

**3-2- البريد الإلكتروني:**

يتم عن طريق الكمبيوتر ،وهو يحل محل الاتصال الشخصي إذ يمكن لمسئول أن يخاطب جميع الأطراف وبالتالي التعرف على التساؤلات وإيجاد الأجوبة لها في نفس الوقت المناسب.

**3-3- الأقراص المضغوطة:**

وهي داعمه تكنولوجيا هامة ،فهي وسيلة ملتي ميديا ،حيث تستطيع تخزين آلاف المعلومات المصورة والمكتوبة والصوتية ،ويمكن استرجاعها في أي لحظة.

**3-4- الصحيفة الإلكترونية:**

يمكن استغلال الإمكانيات التي يوفرها الكمبيوتر وتقنية الشبكات لإصدار صحيفة إلكترونية داخلية ،تكون عبارة عن فضاء إلكتروني يلتقي فيه كل عنصر من عناصر العملية الاتصالية.

**3-5- الفيديو والسينما:**

أن أفلام الفيديو والأفلام السينمائية التي تعرضها إدارة المؤسسة في أوقات محددة تعتبر من أهم وسائل الاتصال الداخلي مع العاملين إذ تستخدم كوسيلة لتدريب العاملين ونشر برامج السلامة والوقاية ،إضافة إلى الترفيه عنهم إلا أن تكلفتها مرتفعة وكبيرة.

**3-6- المذياع:**

يعد وسيلة مهمة لخلق الشعور بالانتماء وجمع المستخدمين حول الأهداف المسيطرة ،ويؤثر على اختيار الوسيلة التي يتم استخدامها عدد من العوامل ألا وهي:  
-سرعة الوسيلة ،درجة سرعة المعلومات ،تكلفة الوسيلة ،عدد من ترسل إليهم الوسيلة ،نوع الوسيلة. (1)

1- عبد الرزاق بن حبيب :الاتصال وتسيير المؤسسة ،دار أسامة للنشر والتوزيع ،الأردن ،ط2 ،2010 ،ص62.

**سادسا :أهداف الاتصال**

يحقق الأفراد أو المنظمات الاجتماعية مجموعة من الأغراض ويشبعون عددا من الاحتياجات من خلال الاتصال وعلى ذلك فإن الاتصال يعد الوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم حياته ونقل أشكالها ومعناها من جيل إلى جيل عن طريق التعبير والتسجيل ،ولا يمكن لجماعة أو منظمة أن تتشأ وتستمر دون اتصال يجري بين أعضائها لذا يمكن تصنيف أهداف الاتصال إلى:

**1-هدف توجيهي:**

ويمكن أن يتحقق ذلك حينما يتجه الاتصال إلى إكساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة ،أو تثبيت اتجاهات قديمة مرغوب فيها.

**2-هدف تثقيفي:**

ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تبصير وتوعية المستقبل بأمور تهمهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم ،واتساع أفقهم وفهمهم لما يدور حولهم من أحداث.

**3-هدف تعليمي:**

حينما يتجه الاتصال نحو اكتساب المستقبل خبرات جديدة أو مهارات ،أو مفاهيم جديدة.

**4-هدف تنظيمي إداري:**

ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تحسين العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاعل بين العاملين في المؤسسة أو الهيئة ويعمل على سير العمل وتذليل العقبات وتوجيه الأفراد لتحقيق هدف محدد ودعم الروابط والصلات بين كافة المستويات الإدارية والمساعدة في اتخاذ القرار. (1)

1-محمد صبري فؤاد النمر:أسس الاتصال الاجتماعي ،المكتب الجامعي الحديث للنشر ،الإسكندرية،ط2، 2013، ص19-20.

## سابعا: وظائف الاتصال

إن الوظائف العديدة التي يضطلع بها الاتصال في حياتنا المعاصرة جعلت منه معلما بارزا ومرفقا أساسيا يشكل محورا للعديد من الأنشطة التي تعرفها مجتمعاتنا الحديثة، وذلك من خلال دوره في التعريف بهذه الأنشطة وتعزيزها وتوظيفها في خدمة الإنسان والمجتمع.

وقد أصبحت وسائل الاتصال بالنسبة للجمهور المعاصر شيئا مفروغ منه، حتى أنه يصعب على معظم الناس تصور العالم دون وسائل الاتصال، كما أصبح الاتصال حقيقة أساسية للوجود الإنساني والعملية الاجتماعية، وهو الذي يجعل التفاعل بين الجنس البشري ممكنا ويمكن الناس أن يصبحوا كائنات اجتماعية.

ونقدم فيما يلي قراءة تحليلية لواقع الوظائف التي تقوم بها وسائل الاتصال الجماهيري، كما تشهدها مجتمعاتنا المعاصرة انطلاقا من الإمكانيات التي تملكها هذه الوسائل ومن الشعور بالدور الذي يمكن أن تلعبه في خدمة المرافق المجتمعية المختلفة.

**1- الانفعالات ( العواطف والمشاعر):** إن عملية الاتصال بين الناس بعضهم مع الآخرين لها مضمون عاطفي أو انفعالي حيث يستطيع العاملون التعبير عن احتياجاتهم وقناعاتهم للإدارة ولبعضهم البعض لذلك من خلال عملية الاتصال يستطيع الأفراد حل الغموض بشأن أعمالهم والصراع القائم بين الأفراد والجماعات.

**2- الدافعية:** إن وظيفة الاتصال هي تحضير وتوجيه ورقابة وتقويم أداء أعضاء المنظمة، كما أن جميع الأنشطة والممارسات التي تمارسها القيادة من إصدار الأوامر ومكافأة السلوك والأداء والتقويم وتحديد المهمات وتدريب المرؤوسين تتضمن القيام بعملية الاتصال. (1)

1- تيسير أحمد أبو عرجة: الاتصال وقضايا المجتمع، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص25.

**3- المعلومات:** يؤدي الاتصال وظيفة حيوية تتعلق بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرار وعلى خلاف المشاعر والتأثير يكون الاتصال هنا توجه تقني ويكون التركيز على كيفية معالجة المعلومات ،وطرق تحسين قنوات الاتصال التي تحمل المعلومات إلى الفرد والجماعات والقرارات التنظيمية.

**4- الرقابة:** إن المنظمات تحاول السيطرة أو فرض الرقابة على نشاطات الأفراد من خلال قنوات الاتصال الرسمي (الهيكل التنظيمي).

إن طبيعة الأعمال الروتينية وإجراء العمل المقننة لها تتم عن طريق الاتصال الرسمي، إذن تمثل قنوات الاتصال الرسمي وسيلة هيكلية رئيسية للرقابة داخل المنظمات.<sup>(1)</sup>

### ثامنا :معوقات الاتصال

عوائق الاتصال تعني المتغيرات التي تمنع أو تعيق عملية تبادل المعلومات والأفكار أو المشاعر أو تؤخر إرسالها واستقبالها أو تحرف أو تشوه معناها وتؤدي إلى رفضها من قبل الجمهور المستهدف ومن هذه المعوقات:

#### 1-معوقات مصدرها المرسل: من أهمها:

- عدم وضوح الهدف المراد تحقيقه من الاتصال أو عدم وضوح الموضوع و أن المرسل لا يملك فكرة ذهنية واضحة و محددة يريد توصيلها للطرف الآخر.

-عدم تمكين المرسل من ترميز الفكرة لديه إلى رسائل شكل مناسب و سليم.

-عدم اختيار المرسل لوسيلة الاتصال المناسبة .

-الفاظظة والتعالي، الحالة النفسية للمرسل، عدم مخاطبة المستقبل بلغته، عدم الفصاحة في الكلام والكتابة، إخفاء النوايا.

#### 1-معوقات مصدرها المستقبل:

1-مسعودة بلوط ،نوال مساوي :مرجع سابق ،ص44-45.

-عدم تمكن المستقبل من تحليل وتفسير الرسالة، والتوصل إلى المعنى أي الفكرة الصحيحة التي يقصدها المرسل .

-ميل المستقبل إلى إصدار الأحكام (تقييم الأمور على رسالة المرسل قبل قراءتها أو سماعها كاملة.

-كثافة / غزارة المعلومات التي يستقبلها الفرد التي يحول دون استطاعة الفرد لدراستها ،بتمتع ودقة ومعرفة جميع الحقائق. (1)

## 2-معوقات مصدرها الرسالة :

تتعرض المعلومات أثناء وضعها في الرسالة ، لبعض المؤثرات التي تغير من أو تسيء إلى طبيعة وشكل المعلومات والأفكار، ويحدث الخطأ في رسالة أثناء صياغة المعلومات أو ترميزها أو تحويلها إلى كلمات أو أرقام أو أشكال ، أو حركات أو جمل وغيرها، ومن أهم المؤثرات التي تتعرض لها الرسالة أثناء صياغتها :

-سوء الإدراك أو الفهم للمعلومات التي تتضمنها الرسالة.

-عدم القدرة على انتقاء كلمات سهلة ومعبرة.

-افتقار المرسل إلى القدرة على تعزيز معنى الرسالة ، ببعض تعبيرات الوجه أو حركات الجسد.

-تشويش في المعنى، حشو زائد للمعلومات، نقص المعلومات، عدم إرسال الرسالة في الوقت المناسب.

- طول الرسالة وعدم وجود ترابط منطقي، الإعادة غير كافية.

-الفكرة الرئيسية معقدة وصعبة على الفهم، الرقابة على محتوى الرسالة يعتبر عائقا اتصالية، وصعوبة البرهنة أو التحقق من الفكرة الرئيسية.

1-تسيير أبو أحمد عرجة:مرجع سابق ،ص43.

- غير منشورة تتعلق بمهارات الاتصال، خمسة عوائق وقد أوردت أوراق للاتصال ما بين الأشخاص، وهي: قطع الاتصال. الإطار المرجعي. المواقف غير المتغيرة. الافتقار إلى الهدف. وضغط الوقت.

### 3- معوقات مصدرها الوسيلة الاتصال :

ومن أهم المعوقات التي يمكن أن توجد في وسيلة الاتصال :

- اختيار وسيلة الاتصال لا تتناسب مع الموضوع محل الاتصال.

- عدم ملائمة وسيلة الاتصال للوقت المتاح للاتصال.

### 4- معوقات تنظيمية:

تتعلق بشكل رئيسي بالهيكل التنظيمي للمنشأة، وأهم هذه المعوقات :

- عدم استقرار التنظيمي و حدوث التغيرات المتتالية في فترات متقاربة، لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد.

- عدم وجود هيكل التنظيمي ما يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاصات و السلطات و المسؤوليات. (1)

### 5- التشويش : وهو نوعان، داخلي (تشويش في المعنى ،دلالي) وخارجي (تشويش مادي)

1- مسعودة بلوط ،نوال مساوي :ص46.

وتوجد عدة أخرى معوقات للاتصال ذكرها كثير من الكتاب والباحث ،إلا أنه يمكن تصنيف تلك العوامل إلى مجموعتين :

### 1-تحريف المعلومات

تتكون عملية الاتصال طبقا لما سبق أن بيناه-من ست مراحل متداخلة ومعقدة ،ونظرا للأخطاء أو الهفوات التي يحتمل أن تحدث في كل منها مما تسبب في نشوء معنى أو معان غير مقصود من الاتصال ،وتندرج هذه الأخطاء ضمن أربع معوقات أساسية :

#### 1-1-خصائص المتلقي :

يتباين الأشخاص في الاستجابة لنفس الرسالة لأسباب ودوافع شخصية مختلفة منها التعليم والتجارب السابقة ،وبناء على ذلك يختلف رد فعل شخصين من بيئتين مختلفين حول موضوع واحد ،كما تؤثر الدوافع الشخصية في فك رموز الرسالة وتفسيرها فالموظف الذي يتميز بالحاجة القوية للتقدم في المنظمة ،ويتصف بالتفاؤل قد يفسر ابتسامة الرئيس المباشر وتعليقه العارض كمؤشر إلى أنه شخص محبوب وعلى المكافأة التي تنتظره ،أما الشخص الذي يتصف بضعف الحاجة للتقدم وينزع للتشاؤم فقد نفس التعليق من الموظف على أنه شيء عارض ولا علاقة له بأي موضوع . (1)

**1-2- الإدراك الانتقائي :**

حيث يتجه الناس إلى سماع جزء من الرسالة وإهمال المعلومات الأخرى لعدة أسباب منها الحاجة إلى تجنب حدة التناقض المعرفي لذلك يتجه إلى غض النظر عن المعلومات التي تتعارض مع المعتقدات التي رسخت فيهم من قبل ،ويحدث الإدراك الانتقائي حينما يقوم المتلقي بتقويم طريقة الاتصال بما في ذلك دور وشخصية وقيم ومزاج ودوافع المرسل.

**-المشكلات اللغوية :**

تعتبر اللغة من ابرز المجموعات المستخدمة في الاتصال بيد أن المشكلة هنا تكمن في أن كثيرا من الكلمات الشائعة الاستخدام في الاتصال تحمل معاني مختلفة هنا تكمن في أن كثيرا من الكلمات الشائعة الاستخدام في الاتصال تحمل معاني مختلفة للأشخاص المختلفين ،فقد تكون للكلمة عبارات ومعان متعددة معاني مختلفة ،أو أن تكون اللغة خاصة لمجموعة فنية معينة من الصعب على أي منهم خارج هذه المجموعة فهمها.

**1-3- ضغوط الوقت :**

يشكو الموظفون من أن الوقت هو أندر الموارد ،ودائما يؤدي ضمن الوقت إلى تحريف المعلومات المتبادلة ،ويعزي ضيق الوقت إلى اللجوء إلى تقصير قنوات الاتصال الرسمية كأن يصدر الموظف أمرا شفويا لأحد الموظفين لإنجاز عمل معين بحجة انتهاء فترة الدوام ومن ثم لا يسجل هذا الأمر في السجلات الرسمية لتحديد من خلال المسئوليات ،إضافة إلى أن الموظف بسبب ضيق الوقت قدا الأمر بشكل لم يكن أصلا في ذهن الموظف. (1)

1- فؤاد شريف :نظام الاتصال وعملية الإدارة ،المعهد القومي للإدارة العليا ،القاهرة ،ط2 ،1996 ،ص32.

## 2- حجم المعلومات

يتمثل ثاني المعوقات الرئيسية للاتصال في الإفراط في مقدار المعلومات ،ومن الشكاوي الشكاوي السائدة في أوساط الموظفين في المنظمات أنهم غارقون في المعلومات ،فإذا ما تم الاهتمام بكل المعلومات فإن العمل الفعلي للمنظمة لن يؤدي مطلقاً.

## 1-2- الإصغاء(الإنصات):

ويقصد بع الاستماع إلى الآخرين بفهم وأدب واحترام وعدم مقاطعتهم واستيعاب الرسائل التي يعبرون عنها بطريقة لفظية وغير لفظية.

ويعتبر إصغاء الموظف لموظفيه من أهم مقومات الاتصال الفعال ،إذ يستطيع الموظف من خلال الإصغاء أن يتعرف على ما يريد الموظف قوله ،ويكون لدى الموظف الفرصة للتعبير الكامل عن نفسه ،إضافة إلى أن إصغاء الموظف للآخرين يضمن فعالية القرارات التي يتخذها لأنها قد يبني على معلومات تنتقل إليه من خلال الحديث الشفوي.<sup>(1)</sup>

## تاسعا: النظريات المفسرة للاتصال

## النظريات المفسرة للاتصال:

توجد العديد من النظريات السوسولوجية التي اهتمت بدراسة ظاهرة الاتصال ، فعلى الرغم من اختلاف أطروحات كل نظرية من هذه النظريات إلا أن نقطة الالتقاء في الأخير تصب في وعاء واحد ألا وهو دراسة الاتصال والأدوار الوظيفية لوسائل الاتصال بمختلف أنواعها وتأثير هذه الوسائل على المجتمعات وفيما يلي عرض لأهم هذه النظريات وأرائها.

## 1- النظرية الوظيفية: fonctionnal theory

تستمد هذه النظرية أصولها الفكرية العامة من آراء مجموعة من علماء الاجتماع التقليديين والمعاصرين الذين ظهروا على وجه الخصوص في المجتمعات الغربية الرأسمالية، التي تركز بصورة عامة على أهمية تحليل البناءات والنظم الاجتماعية ومعرفة دورها الوظيفي، وتوجيهها من أجل الحفاظ على النظام العام واستمرارية تطوره وتحديثه، وهذا ما تمثل في أفكار وآراء رواد علم الاجتماع الغربيين على غرار "أوجست كونت"، "إميل دوركايم"، "هربرت سبنسر" وآراء العديد من علماء الاجتماع الأمريكيين المعاصرين الذين تبنا هذه الآراء كـ "روبرت مرتون" وغيرهم وفي إطار النزعة الشمولية المحافظة على النظام أو النسق الاجتماعي social system، جاءت تحليلات النظرية الوظيفية التي أطلق عليها نظرية التحليل الوظيفي the functional analysis حيث اهتمت هذه النظرية عند معالجتها بصورة خاصة لوسائل الاتصال والإعلام، بدراسة هذه النظم باعتبارها أنساق اجتماعية تتكون من بناءات structures ولها وظائف fonction محددة ينبغي لهذه البناءات أو النظم الاتصالية والإعلامية أن تقوم بالوظائف المحددة لها؛ من أجل المساهمة في المحافظة على النسق العام (المجتمع)، كما لا بد من حدوث نوع من التنسيق coordination والتعاون cooperation بين نظم وسائل الاتصال والإعلام وغيرها من النظم والأنساق الأخرى في المجتمع. (1)

وفي نفس الوقت يرى أصحاب هذه النظرية أن لوسائل الاتصال mass media أهداف وظيفية محددة تقوم بها المؤسسات والتنظيمات، والوسائل المختلفة التي تحمل رسائل اتصالية وتنتقل إلى مستقبلين محددين، من أجل إشباع وتحقيق أهدافهم التي تحقق لهم مجموعة من الوظائف مثل التعليم والترفيه ونقل المعلومات والأخبار وتطوير الاتجاهات والآراء والأفكار، بالإضافة إلى ذلك تؤكد النظرية أهمية تحديد العلاقة المتبادلة بين وسائل ونظم الاتصال الجماهيري وبين بقية النظم والأنساق الاجتماعية الأخرى التي تعرض مجموعة من القيود والأطر والأهداف العامة التي يجب أن تشكل بصورة عامة نوعية

1- محمد قاسم الفويتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص ص 58-59

الأهداف والغايات والوظائف الأساسية لوسائل الاتصال الجماهيري واستراتيجياتها لإشباع المصالح العامة سواء للأفراد أو الجماعات من الجمهور أو من أصحاب الطبقات العليا الرأسمالية من أجل خدمة المحافظة على النسق واستمرار بيته وتقدمه، كما طرحت هذه النظرية مجموعة من النماذج التي تعرف في دراسات الاتصال والإعلام بالنماذج الوظيفية، التي تركز على تحليل عدد من الوظائف والأهداف العامة التي تقوم بها وسائل الاتصال الجماهيري، والتعرف على مدى تحقيق الأهداف أو الوظائف بصورة، كما جاءت أهمية النظرية الوظيفية في دراسة وسائل الاتصال الجماهيري نظرا للاعتماد على التحليلات النظرية من ناحية؛ وإجراءات الدراسات الميدانية من ناحية أخرى لاسيما بعد أن تزايدت أهمية هذه الوسائل وأصبحت تشكل جزء من نمط الحياة الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية في المجتمعات الغربية الرأسمالية الديمقراطية ويفترض أن وسائل الإعلام والاتصال هي عبارة عن عناصر الأنشطة المتكررة التي تعمل من خلال وظائفها على تلبية حاجات المجتمع، وتقوم العلاقة بين هذه العناصر وباقي العناصر والنظم الأخرى في المجتمع على أساس من الاعتماد المتبادل بين هذه العناصر والأنشطة لضمان استقرار المجتمع وتوازن. (1)

### ب- نظرية الإدارة التنظيمية:

تتسب هذه النظرية إلى الفرنسي " هنري فايول "، حيث اهتمت هذه المدرسة بالأعمال الإدارية من حيث كتاباته على جانبين مبادئ الإدارة ووظائفها فوضع أربعة عشر مبدأ، وذلك من خلال معالجته الإدارية على مستوى المديرين والمنظمات الكبيرة، وهذه المبادئ هي:

1- تقسيم العمل : حسب فايول التخصص أمر طبيعي أي أن كل عامل يتخصص في جزء بسيط من عملية العمل، تسمح له بالتمرن عليها بشكل جيد.

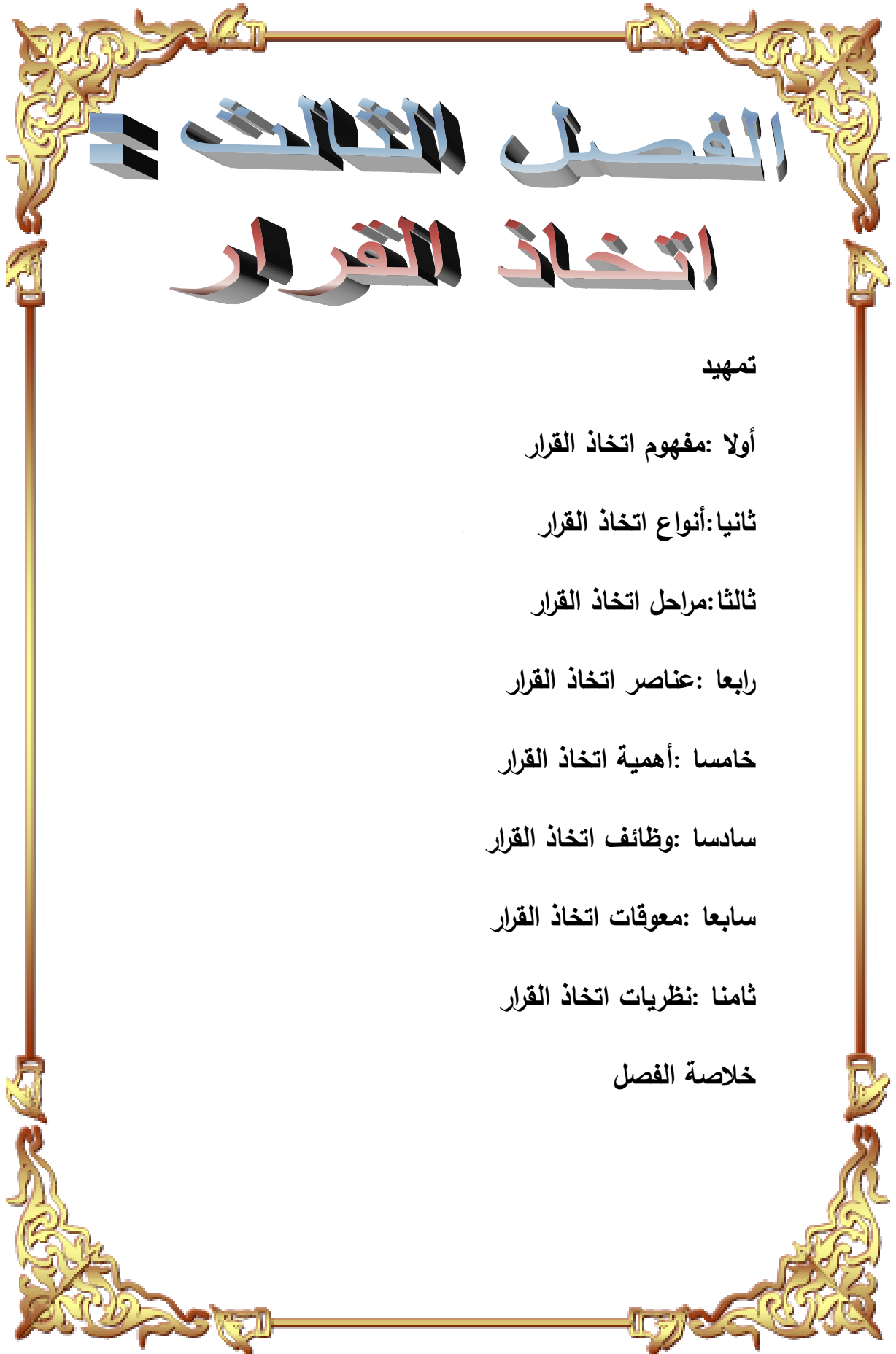
1- محمد قاسم الفويتي: مرجع سابق، ص60.

- 2- السلطة والمسؤولية: ويميز " فايول " بين نوعين من السلطة المستمدة من مراكز الشخص في البناء التنظيمي - السلطة القانونية - والسلطة المستمدة من شخص الفرد، نفسه وخبرته - السلطة الكاريزمية - كما يرى أن المسؤولية هي نتيجة طبيعية للسلطة.
- 3- الانضباط: يتجلى في شكل اتفاقيات تحترم وتسمح بتحديد العلاقات بين مختلف الفئات والأقسام داخل المؤسسة، ويأخذ النظام شكل قواعد وإجراءات تحكم هذه العلاقات بين مختلف المستويات.
- 4- وحدة الأمر: وهي أن يتلقى العامل أو الموظف التعليمات من رئيس وأحد بدلا من عدة رؤساء، حتى لا يكون هناك مصدر للصراعات.
- 5- وحدة التوجه: هي أن يكون هناك رئيس واحد وخطة واحدة لكل مجموعة من النشاطات ذات العلاقة بهدف واحد.
- 6- إخضاع المصلحة الفردية للمصلحة الذاتية: وهذا يعني عندما تتعارض الأهداف الجماعية يجب تقديم الأهداف العامة على الخاصة.
- 7- المركزية: إن المركزية في نظر " فايول " لتقسيم العمل أمر يتطلبه منطق الطبيعة، هذا المبدأ يتعلق بمدى تركيز السلطة في المستويات العليا لإدارة المنظمة.
- 8- المساواة والعدالة: تطبيق مختلف القواعد والقوانين التي تبنتها المنظمة على أساس المساواة.
- 9- الاستقرار الوظيفي للعاملين: ذلك بتوثيق العلاقة بين العاملين المديرين، المنظمة.
- 10- المبادرة: القدرة على الإبداع والابتكار، وهي مصدر قوة للمؤسسة.
- 11- الروح الجماعية: تعني توحيد الجهود والعمل من خلال انسجام المصالح.<sup>(1)</sup>

1- خالد حامد: المدخل إلى علم الاجتماع، دار جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2008، ص 98.

## خلاصة الفصل:

يساهم الاتصال بأنواعه وأشكاله ووسائله المستخدمة في تحقيق الأهداف الاتصالية للمنظمة، وتوضيح وسائل وبرامج تنفيذها، سواء هذا على المدى الطويل والمتعلق بخلق ثقافة المنظمة وتدعيم جو العمل داخلها، ونشر صورة جيدة للمنظمة لدى عمالها أو المتعاملين معها من الخارج أو التخطيط القصير من أجل توفير للأفراد كل ما يحتاجونه من المعلومات لأداء عملهم وتهيئتهم لفهم وتقبل التغيرات التنظيمية التي تجرى في المنظمة، ومساعدتهم على التأقلم معها كما يساهم الاتصال الداخلي في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والتقليل من الصراع الداخلي بين العاملين.



# الفصل الثالث اتخاذ القرار

تمهيد

أولاً: مفهوم اتخاذ القرار

ثانياً: أنواع اتخاذ القرار

ثالثاً: مراحل اتخاذ القرار

رابعاً: عناصر اتخاذ القرار

خامساً: أهمية اتخاذ القرار

سادساً: وظائف اتخاذ القرار

سابعاً: معوقات اتخاذ القرار

ثامناً: نظريات اتخاذ القرار

خلاصة الفصل

**تمهيد**

تعد عملية اتخاذ القرار من العمليات الضرورية في حياة الأفراد والجماعات سواء كان ذلك على مستوى التنظيمات الصغيرة أو الخاصة أو التنظيمات الكبيرة كالمؤسسات الإنتاجية وغيرها فلا يمكن لأحد منا أن يقدم مشروعاً قبل أن يضع له الترتيبات اللازمة من خطط وبرامج وتحديد الأهداف التي تكون في النهاية بمثابة حافز لاتخاذ القرار وعليها يعتمد نجاح كافة العمليات والأنشطة الإدارية وعلى هذا الأساس نجد عملية اتخاذ القرار تنتشر في جميع المستويات الإدارية وفي جميع الأقسام وفي مختلف المؤسسات الصناعية.

وعلى هذا الأساس فإننا سنسلط الضوء في هذا الفصل على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الإنتاجية، وسنتطرق إلى أهمية اتخاذ القرار وعناصر اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرار والأنواع والمراحل وكذلك الوظائف ومعوقات اتخاذ القرار.

أولاً: مفهوم اتخاذ القرار

### 1-تعريف القرار:

#### 1-1- لغة :

كلمة القرار هي كلمة انجليزية (Décision) ،مشتقة من الأصل اللاتيني (Decetum) ،ونقصد بها البث النهائي والإدارة المحددة بشأن ما يجب عمله للوصول إلى وضع معين إلى نتيجة محددة ونهائية.(1)

القرار هو المستقر من الأرض ،والقرار في مكان ما هو إلا استقرار فيه، نقول قررت بمكان ، وقر عنده حتى استقر.(2) .

القرار ما قرر فيها ،قال الله تعالى في سورة غافر الآية (63): "الله الذي جعل لكم الأرض قرارا" ونجد في سورة ص الآية ( 59 ) قال الله تعالى: " فبأس القرار " ،وفي سورة المؤمنون الآية (51) قال الله تعالى : "وآتينا إلى ربوة ذات قرار معين". إن هذه الآيات وأمثالها وردت فيها كلمة القرار ومعناه أقره في المكان، ثبته ،و أسكنه القرار المطمئن في الأرض الثابت ،ويطلق على القرار :التثبيت بالرأي التثبت به.(3)

#### 1-2- اصطلاحا:

يعرف القرار بأنه :عبارة عن اختيار من بين بديلين أو أكثر ،وهو يتكون من سلسلة الخطوات، المتتابعة ،تبدأ بتشخيص المشكلة ،وتنتهي بتقييم فعال للبديل الذي تم اختياره.(4)

1-الشلبي وفاء فؤاد :إدارة الموارد البشرية في ظل اتخاذ متغيرات العصر ،دار الفكر،الأردن ،ط1 ،2010 ،ص35.

2-الصاعدي ليلي :التفوق الموهبة والإبداع واتخاذ القرار ،دار المسيرة ،،الأردن ،ط1 ،2007 ،ص210.

3-البستاني بطرس :قاموس محيط المحيط الموسوعة العربية المسيرة ،م2 ،بيروت ،دار إحياء التراث العربي ،1992ص753.

4-حريم حسين :مبادئ الإدارة الحديثة ،دار الحامد ، عمان ،ط1 ،2009 ،ص299.

يعرف القرار بأنه مرحلة من العمليات المستمرة تسعى بموجبها إلى تقييم البدائل لإنجاز هدف، معين. (1)

القرار هو مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها، أو لحل المشكلة التي تشغله. (2)

## 2- تعريف اتخاذ القرار:

### 2-1- لغة:

جاء في اللغة "قر" بمعنى سكن واطمأن، وقرر الأمر، رضي عنه وأمضاه وتقرر الأمر بمعنى ثبت واستقر، والقرار هو ما انتهى إليه الأمر. (3)

### 2-2- اصطلاحاً:

اتخاذ القرار هو عملية أو أسلوب الاختبار الرشيد من بين مجموعة البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين. (4)

تعرف عملية اتخاذ القرار بأنها عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات، التي لا تكون في، الغالب استجابات أوتوماتكية، أو ردة فعل مباشرة. (5)

كما أنها تعرف بأنها العملية التي يتم من خلالها الاختيار بين البدائل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وغالبا ما تتطلب هذه العملية مهارات تفكير عاليا من تحليل وتركيب وتقويم. (6)

1-الصحن محمد فريد: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الأردن، 2001، ص205.

2-سكارنة بلال خلق: المهارات الإدارية في تطوير الذات، دار المسيرة، ط1، عمان، 2003، ص356.

3-سيد الهواري: الموجز في شرح عناصر عملية الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1996، ص45.

4-بوحوش عمار: الاتجاهات الحديثة للإدارة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984، ص157.

5-كنعان نواف: اتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقة، الأردن، 2007، ص83.

6-الصاعدي ليلي: مرجع سابق، ص212.

وعرف اتخاذ القرار بأنه عملية مماثلة للإدارة بل هي نفسها فالإدارة هي اتخاذ القرار واتخاذ القرار هي الإدارة.<sup>(1)</sup>

يعرف بأنه نشاط مستمر يعتمد على كل المعلومات المتاحة وتستند إلى معايير لاختيار، تبدأ بعملية البحث عن السبل ( البدائل المختلفة ) ثم عملية المقارنة بحثا عن البديل الذي يحقق الهدف بأعلى كفاءة ممكنة.<sup>(2)</sup>

### 3-تعريف القرار الإداري:

وتعرف أيضا: العملية المتضمنة التي وصل بها شخص واحد إلى أن يقوم بالاختيار الذي يؤثر في سلوك الآخرين بالمنظمة في مساهمتهم لتحقيق أهدافها.<sup>(3)</sup>

يعرف أيضا: الاختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر، من مجموعات البدائل السلوكية.

أو هو السلوك أو التصرف الواعي المنطقي ذو الطابع الاجتماعي، ويمثل الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لمتخذ القرار.<sup>(4)</sup>

أو هي عملية بحث عن حل وسط أي أنه لا يوجد بديل قادر على تحقيق الهدف تحقيقا تاما غير البديل، الذي تم اختياره.<sup>(5)</sup>

1-ياغي محمد عبد الفتاح: اتخاذ القرارات التنظيمي، دار وائل،الأردن، 2010، ص04.

2-عجون حسن: المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2010، ص102.

3-ثعلب سيد صابر: نظم دعم اتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر، عمان، ط1، 2011، ص71.

4-كنعان نواف: مرجع سابق، ص83.

5-حجاجة علي خلف: اتخاذ القرارات الإدارية، دار قنديل، عمان، 2010، ص21.

ثانياً: أنواع اتخاذ القرار.

### 1- تصنيف القرارات حسب (H.simon)

ميز (H.simon) بين نوعين أساسيين من القرارات وهي:

#### 1-1- قرارات مبرمجة:

تعتبر القرارات مبرمجة لأن معايير الحكم فيها عادة ما تتكون واضحة وغالبا ما تتوفر المعلومات والمعايير الكافية بشأنها ومن السهل تحديد بدائل فيها ويوجد تأكيد نسبي بشأن، البدائل المختارة وهي قرارات متكررة روتينية ومحددة جيدا لها إجراءات معروفة و محددة مسبقا للتعامل معها. (1)

#### 1-2- قرارات غير مبرمجة:

عادة ما تظهر الحاجة لاتخاذها عندما تواجه المؤسسة المشكلة لأول مرة ولا توجد خبرات مسبقة بكيفية حلها ففي هذا النوع عادة ما يصحب تجميع معلومات كافية عنها ولا توجد معايير واضحة لتقييم البدائل و الاختيار بينها لذلك فإن الظروف التي تسود هذه الحالة هي ظروف عدم التأكد بشأن البدائل نتائج التصرفات البديلة ونتيجة لهذه الخصائص فان كل قرار يتم صنعه وفقا لمتطلبات وظروف وخصائص المشكلة، أو لا توجد أنماط موحدة لحل هذا النوع من المشكلات، ويمكن لمتخذ القرار في هذه الحالة استخدام حكمه الشخصي وتقييمه ورؤيته للمشكلة، و هي قرارات غير متكررة وكل منها له طبيعته المميزة وغالبا ما تكون على درجة من الأهمية. (2)

و التميز بين نوعين من القرارات موضحة في الجدول التالي:

1-عبودي زيد: دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ط1، 2009، ص234،

2- حسين بلعجوز: المدخل لنظرية اتخاذ القرار، ديوان المطبوعات، الجامعية، الجزائر، ط1، 2010، ص101

## الجدول رقم واحد (1) يوضح تصنيف القرارات

أساسيات التفرقة	قرارات مبرمجة	قرارات غير مبرمجة
طبيعتها	روتينية متكررة	غير منتظمة وغير متكررة
معايير الحكم فيها	واضحة	يمكن استخدام الحكم الشخصي
تحديد البدائل	سهلة	تتسم بنوع من الصعوبة
ظروف اتخاذ القرار	تأكد	عدم تأكد نسبي
الإجراءات	محدد	غير محددة مسبقا
المعلومات	متوفرة	قليلة جدا وغير كافية
أدوات الحل	الطرق الكمية وبرامج الحاسوب الجاهزة	الخبرة، برامج الحاسوب المتطورة

المصدر: حسب بلعجوز: المدخل لنظرية اتخاذ القرار (ديوان المطبوعات الجامعية) الجزائر، 2010،

ص101،

**2- تصنيف القرارات حسب نوع المشاركة:**

يميز بين القرارات وفق لنوع المشاركين في صنع القرار:

**2-1- القرارات الفردية:**

و هي القرارات التي يقوم باتخاذها مسير واحد .

**2-2-قرارات التنظيمية:**

وهي التي يشارك فيها العديد من متخذي القرار.

**3-قرارات حسب المستويات الإدارية:**

كما تتميز القرارات وفقا للمستوى التنظيمي الذي يتخذ فيه القرار وهي:

-القرارات التشغيلية.

-القرارات الإدارية.

- القرارات الإستراتيجية.

**3-1- القرارات التشغيلية:**

التي القرارات تصنع في المستويات التنظيمية الدنيا ، و المتعلقة بالعمليات التشغيلية للمؤسسة ،وهي اقرب لإتباع تعليمات وإرشادات ،منها إلى الاختيار بين البدائل ،وعادة تكون متعلقة بالتأكد من المهام والأنشطة التي قد تم تنفيذها بكفاءة وبفعالية ،ويؤخذ هذا النوع من القرارات في ظل ظروف تأكد تام ونتائجها معروفة مسبقا مثل تعطل في خط الإنتاج وما يحتاجه من تصليحه من إجراءات نوعيه معينه من القرارات الإدارية. (1)

1-حسين بلعجوز :مرجع سابق ،ص102.

## 3-2-القرارات الإدارية:

فهي القرار تأخذ على المستوى الإداري أعلى مما تأخذ فيه القرارات التشغيلية فعند هذا المستوى يقوم المديرون باتخاذ قرارات لحل مشكلات التنظيم والرقابة على الأداء وفرضت ذلك قرارات متعلقة بالتأكد من الاستخدام الفعال لموارد المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها و لا توجد في هذا النوع من القرارات وإجراءات معروفة مسبقا يجب إتباعها ولكن متخذ القرار يقوم بتجميع المعلومات اللازمة لتشخيص وحل المشكلة ،وأن يستخدم حكمه الشخص ورصده من الخبرة في اختيار البدائل في هذا الحالة يتم اتخاذ القرارات في ظروف تتسم بعدم تأكد نسبي أي المخاطرة.

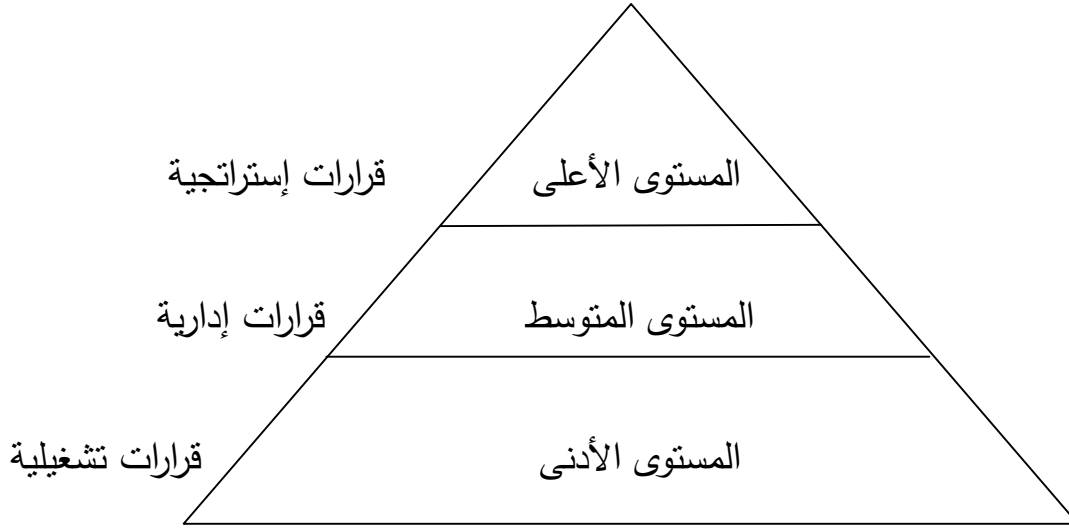
## 3-3-القرارات الإستراتيجية:

هي قرارات تأخذ على مستوى قمة الهيكل التنظيمي ،بواسطة الإدارة العليا في المؤسسة ،وفي قرارات تعطي مدى زمني التنافسي للمؤسسة في السوق ،و في اغتنام الفرص و تجنب مخاطر البيئة وهذا النوع من القرار يحتاج إلى معلومات خاصة بالبيئة أكثر من غيره كما تهتم القرارات الإستراتيجية في بتحديد أهداف المؤسسة والموارد اللازمة لتحقيقها السياسات التي تحكم عملية التوزيع والاستخدام لهذه الموارد.(1)

الشكل التالي يبين أنواع القرارات المتخذة في كل مستوى تنظيمي (إداري )

1-أحمد الخطيب :إدارة المعرفة ونظم المعلومات ،جدار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع ،عمان(الأردن) ،2009 ،ص261.

الشكل رقم (1): يوضح أنواع القرارات المتخذة في كل مستوى تنظيمي (إداري)



المصدر: أحمد الخطيب: إدارة المعرفة ونظم المعلومات، جدار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2009، ص 261

#### 4- تصنيف القرارات وفق لأساليب اتخاذها:

##### 4-1- القرارات الكيفية (الوضعية):

تعتمد على الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي لمتخذ القرار من خلال خبراته وتجاربه ودراساته لجوانب المشكلة وهذا ما يجعلها قرارات تتأثر بالاتجاهات والخلفيات الذاتية لمتخذ القرار ويؤدي تحكم العوامل الشخصية في اختبار قرار معين للتوصل إلى بديل أفضل بدلا من الحل الرشيد.

##### 4-2- القرارات الكمية (المعيارية):

تعتمد على القواعد والأسس العلمية التي تساعد متخذي القرار في الترشيح والعقلانية والموضوعية.<sup>(1)</sup>

1- أحمد الخطيب: مرجع سابق، ص 262

**5- تصنيف القرارات وفقا لظروف اتخاذها:****5-1- القرارات تتخذ تحت ظروف التأكد:**

يكون الموقف هنا واضحا من خلال توفر المعلومات المطلوبة تتميز هذه القرارات بسهولة اتخاذها والاطمئنان إلى نتائجها

**5-2- قرارات تتخذ تحت ظروف اللاتأكد:**

لا تتوفر هنا المعلومات عن المشكلة مما يجعل متخذ القرار اتخذ قرارات يتخذ قرارا غامضا لا يمكن حصر احتمالاته المتوقعة

**6- تصنيف القارات حسب مناسبة اتخاذها:****6-1- قرارات سياسية: ترتبط بالسياسة العامة للدولة.****6-2- قرارات اقتصادية: ترتبط من المسائل المالية وضرائب وغيرها.****6-3- قرارات اجتماعيات: ترتبط بالإفراد ورفاهيتهم معيشتهم.<sup>(1)</sup>**

1- محمد عبد الفتاح، محمد عبد الله: الأسس النظرية لإدارة المؤسسة الاجتماعية نماذج تطبيقية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، 287.

## ثالثاً: مراحل اتخاذ القرار :

يعتقد بعض العلماء أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية ينبغي أن تمر بعدة مراحل وخطوات منطقية تهدف في النهاية إلى الوصول إلى القرارات الصائبة، التي يمكن أن تعالج المشكلات القائمة بالكفاءة المطلوبة وهذه المراحل نجعلها فيما يلي :

## 1- تحديد المشكلة:

هي المهمة هفي اتخاذ القرار ويتم ذلك عن طريق جمع المعلومات المناسبة حول تاريخ ظهور المشكلة ومدى حدتها وخطورتها وعن الأشخاص الذين يتأثرون بها و الأسباب التي أدت إلى ظهورها ،وغير ذلك من المعلومات التي يمكن تبويبها هو تحليلها بما يساعد على استيعاب جوانب المشكلة تمهيدا لحلها ويمكن أن يتم ذلك من خلال طرح العديد من الأسئلة التي تساهم في تحديد المشكلة ومهامها

ويجب أن يتم صياغتها بعبارة واضحة ومفهومة لجميع الأطراف ذات صلة ويستطيع متخذ القرارات أن يقدر ما تستحق المشكلة من اهتمام من خلال الإجابة عن أسئلة أهمها:

-ما هي خطوات المشكلة ما هي الآثار المترتبة عن عدم حلها كبيره وخطرة ؟

-ما هي حده المشكلة ؟

-ما هي درجه المشكلة ؟

-ماذا يمكن أن يحدث إذا لم يتم معالجتها؟<sup>(1)</sup>

## 2-تحديد البدائل :

المحتمل لحل المشكلة ،ويتم ذلك عادة عن طريق استشاره خبراء وفنيين والتعاون معهم في ابتكار بعض البدائل المناسبة وذلك في ضوء المعلومات والموارد البشرية والمادية المتاحة لم تتخذ القرارات بما في ذلك عنصر الوقت.

## 3- تقسيم البدائل:

إن عملية اختيار البديل الأنسب تعتبر أهم وأصعب الخطوات في اتخاذ القرارات حيث أن تحديد الأصلح من البدائل واستبعاد الغير صالح من هذه البدائل يتأثر إلى حد كبير من سلوكيات متخذ القرار وكذلك خبرته ومهاراته ،وهذه تتعارض من شخص لآخر ولكن ربما يراه مدير مناسب من البدائل ولا يراه آخر ولكن إلى مادامت هناك معايير تحكم هذه الاختيار فإنه لا بد وأن يكون مبنيا على أسس صحيحة فمثلا لو أراد شخص تقييم الكفاءات المحدودة أو عليه المفاضلة ما يتم عدد من مندوبي المبيعات فما عليه إلا أن يعلمه على معايير محددة في صرف هذه المكافآت والتي تحدد من هو المستحق من هؤلاء البائعين يمثل هذه المكافآت من حيث تحقيق الهدف و زيادة في حجم المبيعات ،كما نرى أن الاختيار عند هؤلاء البائعين ليس بالمهمة السهلة وعلى كل حال فإن هناك عدة امتيازات لابد من أخذها بعين الاعتبار عند اختيار البديل المناسب على النحو التالي:

- محاوله الموازنة ما بين تحقيق المطلوب لاختيار البديل و ما يتوقع من الحصول على نتيجة لتنفيذ اختيار هذا البديل.

-اختيار البديل الذي يحقق المطلوب و بأقل التكلفة ضمن الإمكانيات المتاحة.

-اختيار البدائل المناسبة والذي ينسجم مع الأهداف في المخطط لتحقيقها من قبل المنظمة.(1)

1- العرفي حسن :نظرية القرارات الإدارية مدخل كمي في الإدارة ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،ط1، 1997، ص25.

**4-القرار النهائي:**

والذي يتمثل في اختيار أحد تلك البدائل المطروحة أو ربما يتمثل في الإعراض عن اتخاذ أي قرار بشأن ذلك الموضوع ،ويكون هذا التصرف بمثابة القرار الذي وقع عليه الاختيار المسؤولين.

**5- تنفيذ القرار:**

بعد الانتهاء من خطوة القرار النهائي يجب أن تبدأ خطوات تنفيذ القرار خاصة إذا كانت مسألة الوقت على الدرجة من الأهمية ،وفي هذه المرحلة يقوم واتخذ القرار بتحديد الجهات والأطراف والأفراد والمسئوليات على عملية التنفيذ وتحديد المسئوليات ووضع القرار موضع التنفيذ أي تحويله بواسطة الآخرين ومتخذي القرار ،وهو في صالحهم في النهاية ،ويحتاج المنفذين إلى دعم مادي و معنوي ومكتوب للتنفيذ الفعال والنجاح للقرار .

**6- متابعه القرار أثناء تنفيذه:**

أثناء تنفيذه وبعد الانتهاء من التنفيذ والتأكد أنه تم طبقا لما هو مخطط ومأمول والإبداع عن نتائج خطوات القرار السليم.(1)

## رابعاً: عناصر اتخاذ القرار.

من خلال المعنى في عملية اتخاذ القرار نجد أنه يتكون من عناصر هي:

## 1-وجود مشكله:

أي يجب متخذ القرار مشكله تواجهه تتطلب حلا.

## 2-وجود بدائل:

أي تكون هناك طرق مختلفة تتوفر أمام متخذ القرار ينتقي منها الأفضل والأنسب ولا بد من وجود بديلين اثنين كحد أدنى للحل ويكون الشخص ملزماً بالاختيار بينهما والقرار الذي يتخذ بعدم اتخاذ القرار يعتبر قراراً لأنه لا يتم بطريق لا شعورية بل نتيجة دراسة.

## 3-الهدف:

يتمثل في تحقيق أقصى عائد بأقل تكلفة.

## 4-توفر الإدراك من اختيار البديل

أي أن اتخاذ القرار يقتضي من متخذه الوعي والإدراك والدراسة العلمية والتفكير والعميق إذا لا يمكن أن نتصور البديل مرجع دون دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل أو دون الوعي والإدراك والتفكير، فإن فقد تلك الصفة فقد خرج البديل من كونه قراراً.<sup>(1)</sup>

1-زيد منير عبودي: دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان(الأردن)، ط1، 2009، ص239.

## 5-بيئة اتخاذ القرار:

اعتياديا يتم اختيار القرارات المتعلقة بحل المشكلات في المؤسسة.

## 6-متخذ القرار:

قد يتكون فردا أو جماعة أو هيئة تشغل كل المستويات الإدارية حسب نوع ومستوى القرار المتخذ، ويعتبر المدير أكثر الأفراد في المنظمة الذين تتخذون القرار، ولتخذ القرار خصائص سلوكية ومعرفية تؤثر على عملية اتخاذ القرار.

## 7-الظروف المحيطة بالمؤسسة:

كالمواقع المتواجدة فيها المؤسسة أي السوق الذي يسوق إليه إنتاج المنظمة، المتغيرات البيئية والمناخية أي المجتمع الخارجي ككل كونها معطيات تأخذ بالحسبان عند اتخاذ القرار داخل المؤسسة.<sup>(1)</sup>

## خامسا: أهمية اتخاذ القرار

تتبع أهمية اتخاذ القرارات من ارتباطها الشديد بحياتنا اليومية كأفراد وجماعات ومؤسسات صغيرة وكبيرة ومحلية ودولية، فلا يمكن أداء نشاط ما لم تتخذ بصدده قرارات فاتخاذها هو أساس عمل المدير أو المسير المالي، والتي يمكن من خلالها انجاز كل نشاطات المؤسسة تحديد مستقبلها ولا يمكن أداء أي وظيفة في المؤسسة كالإنتاج مثلا أو التسويق أو أداء أي وظيفة كالتخطيط والاتصال والتنظيم وغيره ما لم يصدر قرار يحدد من يقوم بها ومتى وأين ومع من وغير ذلك.

1-ياغي عبد الفتاح محمد: قياس رضا المديرين عن عملية اتخاذ القرارات، دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في القطاع

السعودي، المجلة العربية للإدارة، ع13، مج12، 1989، ص ص 25-26

القرارات الاتصال داخل المؤسسة هي جوهر عمل قاعدة وهي نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المؤسسة وفي علاقتها وتفاعلها مع بيئتها فتوقف اتخاذ القرارات مهما كان نوعها يؤدي إلى تعطيل العمل ،وتوقف النشاطات لذا فعملية اتخاذ القرار هي محور العملية الاتصالية داخل المؤسسة.

وعليه فان اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطها عندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع خطة سواء عند وضع الهدف أو رسم أساسيات أو إعداد البرامج وتحديد الموارد الملائمة عند وضع الهدف ووضع واختيار أفضل الظروف الأساسية لتشغيلها ،وعندما تتبع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعيه وحجمه وأساس تقسيم الإدارة والأقسام والأفراد الذين تحتاج لهم للقيام بالأعمال المختلفة وأنشطتها المتعددة نطاق الإشراف المناسب و خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال ،وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعه من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجوداتهم أو استشاره دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم ،عندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال ،والتعديلات التي سوف على الخطة والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت ،وهكذا تجري عملية اتخاذ القرار في دوره مستمرة داخل العملية الإدارية و داخل بيئة العمل.(1)

1-نواف كنعان :اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتعليق ،دار الثقافة النشر والتوزيع ،الأردن ،2003 ،ص11.

**سادسا :وظائف اتخاذ القرار**

إن مكونات اتخاذ القرار عبارة عن وظائف في اتخاذ القرارات الوظيفية تشير إلى جزء واحد من مجموعة أجزاء مترابطة تساهم في تحقيق العمل الأكبر اما الوظائف في اتخاذ القرار يمكن إجمالها في ما يلي:

**1-وضع الأهداف الإدارية:**

تبدأ عملية اتخاذ القرار عندما تكون الأهداف تمثل هذه الوظيفة دوره دائمة من وضع الأهداف عندها تحقق هذه الهدف من خلال اتخاذ القرار تسعى مجددا إلى وضع أهداف جديدة وهكذا.

**2-مقارنه تقييم البدائل:**

يمكن القول أن البدائل تمثل طرف و منهج مختلف للعمل سواء كانت منفردة أو مشتركة والتي بدورها تساعد في تحقيق الهدف والأهداف المنشود ومن خلال وسائل رسميه أو غير رسميه للبدائل المقارنة تعتمد على حالة التأكد أو عدم التأكد ،وتعتمد كذلك على تفضيلات متخذ القرار لمختلف النتائج المتاحة.

**3- إقرار الخيار:**

هو عبارة عن خطه في عملية مستقرة لاتخاذ القرار طريقة عمل أو مناهج عمل من عدة بدائل موضوعية. (1)

1-منال طلعت محمود :أساسيات عام الإدارة ،المكتب الجامعي الحديث ،الإسكندرية، ط1، 2012، ص131.

## 4- تنفيذ القرار:

ويكون ذلك عندما يتم تطبيق منهج العمل فعليا في المنظمة كما تشير عملية التنفيذ إلى خطة عملية كلية لاتخاذ القرار عندما يتم تحويل الخيار من شفوي إلى شيء مطلق وإلى أرض الواقع .

## 5- المتابعة والرقابة

تطلع تتطلب هذه الوظيفة التأكد من أن القرار المطبق تتسجم مع الأهداف التي وضعت مسبقا للتأكد من سلامة فعالية القرار وقدرتها على تحقيق أهداف التنظيم والاتصال.(1)

## سابعا :معوقات اتخاذ القرارات

تواجه عملية اتخاذ القرار العديد من إدراك الصعوبات والمشكلات التي من أهمها ما يلي:

- صعوبة إدراك المشكلة وتحديدها بدقة.

-عدم القدرة على تحديد المزايا والعيوب المتوفر لكل بديل.

-نقص المعلومات وعدم دقتها وصحتها.

-عدم تخصيص الوقت الكافي للتصرف على المشكلة ودراسة البدائل المتاحة.

وبصفه عامة يمكن تصنيف معوقات اتخاذ القرار إلى نوعين وهما معوقات داخلية وخارجية.

1- ثعلب سيد صابر :مرجع سابق، 165.

**1- معوقات داخلية:**

وهي تتمثل في:

**1-1- السياسة الحالية:**

فالسياسة الحالية التي تتبعها الإدارة العليا تعتبر نوع من أنواع القيود الداخلية المفروضة على مديري العمليات و التسويق وغيرهم عند اتخاذ القرارات الخاصة بهم وبإدارتهم بمعنى أن مدير التسويق مثلا عند اتخاذ قرار معين بتعليق بتطوير المنتج يجب أن يكون في ضوء السياسة الحالية المطبقة في المؤسسة والتي تكون ربما ممثلة في تحقيق تكاليف التشغيل مع رفع مستوى الأداء. (1)

**1-2- الإمكانيات المالية المتاحة:**

حيث يعتبر هذا العامل أحد العيوب المفروض على القرارات التي يتخذها الأفراد على مستويات الإدارة.

**1-3- سلوك الأفراد:**

من القيود الهامة التي تعوق اتخاذ القرارات سلوك الأفراد العاملين في المؤسسة وخصوصا أولئك الذين يتأثرون بنتائج القرار وكمثال على ذلك مثلا عندما يتم اتخاذ قرار في عدم تصرف الحوافز التشجيعية للشهر القادم فمثل هذا القرار سوف يعيق تنفيذه ومقاومة العاملين له من ناحية والتأثير السلبي على دوافعهم العمل في العمل على روحهم المعنوية.

**1-4- عدم توفر الكفاءة الإدارية:**

ويتضح هذا عدم قيام بعض المديرين بتحديد وتشخيص المشكلة بدقة ويوضع بدائل اختيار البديل أو بعد استخدام الأدوات الكمية الحديثة في تقدير احتمالات تحقيق نتائج

1- جمال الدين وآخرون: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص 681.

أفضل للقرار مستقبلا سواء حيث كم التوقيت ،فالخبرة وحدها ليست كافية للاعتماد عليها عند اتخاذ القرار بدل لا بد من تدعيمها بأحدث المعلومات عن الموقف المحيط بالمشكلة كما يتمثل في صورة أخرى في اقتصار تكنولوجيا المعلومات الحديثة التي تساعد على المدير على اتخاذ القرار. (1)

## 2-المعوقات الخارجية :

هذه المعوقات مصدرها البيئة المحيطة بالمؤسسة التي تحد من فعالية اتخاذ القرار ويلاحظ أن هذا النوع من المعوقات لا يقع تحت سيطرة أو تحكم الإدارة وإن كان هذا لا يمنع محاولة متخذ القرار دراسة هذا النوع من المعوقات أو التنبؤ بها ويقدر الإمكان والعمل على تجنبها والتكيف معها ،وتتمثل هذه المعوقات والقرارات البيئية ذات البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية وغيرها.

وتشمل هذه المعوقات على عدم الحسم أو التردد حيث يعتبر هذا الأخير من المعوقات التي توجه صانعي القرار ويقصد بالتردد ما ينتاب متخذي القرار وصانع القرار من خبرة اختيار البديل الأفضل ويعود السبب إلى:

-عدم القدرة على تحديد الأهداف و المشكلات بدقة.

عدم القدرة على تحديد النتائج المتوقعة من البدائل.

-تعدد الأساليب والأجهزة والرقابة على تصرفات متخذي القرار نفسه والتكاليف وغيرها. (2)

1- عبد الله محمد عبر الرحمان :علم الاجتماع التنظيم ،دار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية ،ط1، 2003، ص305.

2- عبد الله محمد عبر الرحمان :مرجع سابق، ص306.

## ثامنا :نظريه اتخاذ القرار

## 1-نظرية الإدارة العلمية:

يعرف (F.Taylor) بأنه أب الإدارة العلمية حيث كانت هذه المدرسة إلى إحلال العلم محل القواعد العشوائية و أساليب التجربة والخطأ التي كانت تعتمد عليها الإدارة في اتخاذ قراراتها ،وبهذا فإن الفضل يعود إليه في إرساء القواعد الأولى لهذه المدرسة إن الظروف التي بدأت فيها الإدارة العلمية بالولايات المتحدة الأمريكية تميزت بجملة من العوامل نذكر منها الانطلاقة الحقيقية للاقتصاد الأمريكي والتي برزت في شكلها توسع شبكه الاتصال والتصنيع والترويج نحو المدن واتساع رقعه الأسواق ومع ازدهار حركه التصدير هذا ما ينتج عنه مشاكل تتعلق بالإنتاج وليس والتسويق نظرا إلى التفوق الطلب والعرض بالإضافة إلى ظهور فئة من تنظيم تخصصت في الأعمال المتعلقة بالإدارة والتنظيم ومنها قد سجل (F.Taylor) عدة نقاط سلبية ممارسه لمهامه في العديد من المصانع نذكر منها:

-غياب المعنى الحقيقي والدقيق لمفهوم المسؤولية لدى كل من المدير والعمال.

-غياب حوافز تشجيعية للعمال.

-تفشي ظاهره الإهمال وعدم الاهتمام من قبل العمال أثناء أدائهم للأعمال المطلوبة منهم.

-غياب الأسس العلمية والدراسات المنظمة التي تبنى عليها القرارات الناجحة.

-عدم تناسب في الكثير من الحالات بين الوظيفة والفرد وما له من انعكاسات على مستوى الأداء والإنتاجية و كل أوجه القصور التي أصبحت تشكل عقبه حقيقة أمام توسع مشروعات الإنتاجية ،فنتظيم الإنتاج والفائض يتأثر بالعوامل البيئية الداخلية كالأجور والمناخ المادي و كفاءة الإدارة وأساليب العمل ،الاتصال يتم من خلال تنظيم رسمي ولا مجال للاتصال غير رسمي ،وهو ذو اتجاه واحد من الرئيس إلى المرؤوس اما في ميدان الرقابة

فقدت أسلوب الرقابة بالاستثناء بينما عملية اتخاذ القرار فقد أهملت ولم تحض بالقدر الكافي إلا من خلال بطبيعة عمليه اتخاذ القرار التي تعتمد على الطريقة الوحيدة الأفضل و دراسة الحركة والزمن.<sup>(1)</sup>

## 2-نظريه البيروقراطية:

يعتبر (Max weber) رائد و مؤسس هذه النظرية ولقد وضع نظريته على أساس المنطق بدلا من الأدلة التجريبية كما فعلت النظريات الأخرى ،في مجال التنظيم حاسب (Max weber) فان سير البيروقراطية هي إليه بلوغ الأهداف المعروفة بطريقه أكثر عقلانية كما أن الضغوط الخارجية على البيروقراطيات هي في الواقع تهديد للتنظيم في سعي لتحقيق أهدافه ،وتركز هذه النظرية على هيكل المؤسسة ،وعلى هذا فالمتحمسون لهذه النظرية يرون إن أسب حال لتعقيدات المؤسسات يمكن وصفه لتنظيم البيروقراطية حسب (Max weber) إذا ما توفرت فيه الخصائص التالية :

-تقسيم منازيم للعمل و يقوم على تخصيص المهام ،والتسلسل الرئاسي المستقر و الموصوف بدقة نظام فعال للقواعد والإجراءات يتعلق بكل مناصب العمل .

-اتجاهات غير شخصيه قواعد وقرارات تبلغ كتابيا ارتكاز سلك المهنة والكفاءات التقنية

نظرت البيروقراطية للمؤسسة كنظام مغلق يتأثر بسلوك وأداء أعضائه بالمتغيرات الداخلية فقط والتي أهمها اللوائح والقوانين ،وهذا التجاهل يحد من قدره المؤسسة وفعاليتها على التخطيط وبالتالي ما يحدث بالخارج ،كما أنها تنظر إلى البيروقراطي على أنه آلة مجردة من الإنسانية إن كل تصرفاته وأعماله تحكمها قواعد وقوانين العمل الرسمية وبالتالي فهي تتغاضى عن أهداف الأفراد و الجماعات العمالية ،كما أنها ترفض التنظيم الغير الرسمي وبالتالي ترفض الاتصال الغير الرسمي ،كما أنها تهتم بتجربة العمل داخل التنظيم وهذا ما

1-محمد علي محمد :مجتمع المصنع ،الهيئة المصرية ،القاهرة ،ط1 ، 1995 ،ص28.

يؤدي إلى تجزئة التنظيم إلى أجزاء مما يزيد من الإقليمية وتظهر المصلحة المباشرة للجزء قبل المصلحة العامة حيث التقدم الوظيفي والترقية مرتبطان بنجاح الجزء وليس بنجاح التنظيم وهذا ما يحدث تفككا داخله.

كما يعتبر نظام ضغط المعلومات من الموضوعات الأساسية والحيوية لأنه بموجبه يمكن للمؤسسة أن تجد صوره واضحة لما تم أو سيتم، وبذلك يساعد هذا النظام في التخطيط والرقابة واتخاذ القرار .

متخذ القرار في ظل البيروقراطية بحاجة إلى البيانات والمعلومات اللازمة باعتباره مركز للسلطة، في العمال المرؤوسين يعملون على عدم إيصالها إليه، لأن نظام البيروقراطية يتجاهل التنظيم الغير الرسمي وهذا التجاهل يجعل من يمتلكون البيانات والمعلومات يقومون بالمساومة مقابل الحصول على المنافع الخاصة.<sup>(1)</sup>

### 3- نظرية فرانك جيلبرت:

لقد أسهم فرانك جيلبرت ( 1868 - 1924 ) في تطوير وترشيد عليا اتخاذ القرارات من خلال الافتراضات التي قدمها والتي استخلصها من دراسات وأبحاثه الدقيقة في مجال عمله ومن أهم هذه الافتراضات تجد:

الافتراض الذي يقول أن هناك طريقة واحدة مثلى للعمل وهي التي يجب اكتشافها وقد توصل " جيلبرت " إلى هذا الافتراض نتجه دراسته التي قامت على سؤال زملائه في المهنة (مهنة البناء) عن طريق كل منهم في وضع أحجار البناء فتلقى ملهم أجوبة مختلفة ولاحظ أن كل منهم لا يطبق الطريقة التي يقوم بها شخصيا فأخذ بأفضل الطرق لوضع الحجر متيقنا بأن هناك طريقة واحدة فقط وهي الأحسن وفي الطريقة التي تؤدي بها هذه العملية في أكثر الأوضاع براحة وبأقل عدد ممكن من الحركات وفي العملاق المكاني المنتشر.

1-محمد علي محمد :مرجع سابق ،ص30.

وتعتبر هذه الفكرة أن الفرض الذي جاء به جيلبرت : أساسا لفكرة اختبار البديل المناسب من بين مجموعة البدائل المتعددة والمتاحة والتي تعد أحد خطوات عملية اتخاذ القرار لحل المشاكل الإدارية.

ولم يتوقف بإسهامه عند هذا الحد فحسب بل تجاوزه إلى تحديث مجموعة من المعايير والأسس والتي يتم بموجبها تحديد البديل الأنسب والمتمثلة في الوقت والتكلفة، والجهد، الإمكانيات المتاحة.<sup>(1)</sup>

#### 4-نظرية التقسيم الإداري:

ينصب اهتمام أنصار هذه النظرية على التكوين الداخلي للتنظيم وعلى كيفية توزيع النشاطات بين الأقسام المختلفة الذي يحقق التكامل بينها وذلك بتحديد الأهداف وتحديد العمال والأنشطة اللازمة ومن أبرز أنصار هذه النظرية هنري فايول: ( 1841 - 1925 ) ويعد من مفكري الإدارة وخبرائها الذين مارسوها عمليا، كما يعتبر الرائد الأول لعلم إدارة الأعمال وقد كان لأفكاره وما تركه من لفر مميز في الفكر الإداري سواء في فرنسا أو غيرها، أهمية لا تقل عن أهمية الأثر الذي تركته أفكار تايلور في الفكر الإداري الأمريكي وتقوم أفكار فايول على تصنيف وظائف التنظيم الإداري إلى ستة مجموعات وهي وظائف فنية، تجارية مالية، صيانة، محاسبة، وأخيرا الوظائف الإدارية.

ويرى أن الوظائف الإدارية يمكن إجمالها في خمس عناصر وهي: وضع الخطط والتنظيم والتنسيق وإصدار الأوامر والرقابة..الخ، وهي المهام الرئيسية التي توكل إلى المثير من الإسهامات.

الرائدة ل " هنري فايول في مجال اتخاذ القرارات اقتراحه العديد من التوجيهات لضمان يلتزم به في أدائه لمهامه أما التوجيهات التي اقترحه فايول لترشيد سلوك المنير فأجملها في ستة عشر توجيهها وهي توجيهات ليست حاملة بل يمكن أن نطق بحسب الظروف ووفقا

1-عمر وصفي عقيلي: الإدارة، دار الزهراء للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ط1، 2007، ص141.

لمقصياتها ومن أهم هذه التوجيهات التي ترى أنها أسهمت في تطوير وترشيد عملية اتخاذ القرارات والتوجيهات التالية: التأكيد على أن المصلحة العامة تسموا طبي المصالح الخاصة الشخصية ومراعاة المثيرين لذلك في اتخاذ قراراتهم. وبري فايول أن بعض السمات المتمثلة في الأنانية والكمال والضعف والطموح والجهل وغيرها من السمات التي لها آثار سلبية تنعكس على سلوك المدير متخذًا القرار في تحقيق المصالح العامة.<sup>(1)</sup>

---

1- هشام عدنان موسى حجازي: القرارات القيادية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 1995، ص46.

## خلاصة الفصل:

وخلاصة القول أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية لا تتم في فراغ بل تقرر في بيئة نفسية واجتماعية واقتصادية وسياسية وتتأثر بكثير من العوامل ما الإنسانية المرتبطة بشخصيات القائمين على اتخاذها وقد تناولت هذه العوامل التحليل والتقييم كثير من علماء وكتاب الإدارة فقسموها إلى ثلاث فصول أو مجموعات كالتالي:

-عوامل شخصيه وترجع إلى التكوين النفسي والاجتماعي لمتخذ القرار.

-عوامل اجتماعية تتصف البيئة الاجتماعية التي اتخذها القرار عوامل حضارية وثقافية تصف الأساليب والعادات والتقاليد التي تحكم الأفراد والجماعات في تصرفاتهم في مجتمع معين .

# الفصل الرابع

## المعالجة المنهجية والميدانية للدراسة

تمهيد

أولا: الإجراءات المنهجية

1- المنهج المستخدم

1-2- المنهج الوصفي

2- مجالات الدراسة

2-1- المجال المكاني

2-2- المجال الزمني

3- مجتمع وعينة الدراسة

4- أدوات جمع البيانات

4-1- الملاحظة

4-2- الاستمارة

ثانيا: المعالجة الميدانية للدراسة

1- تحليل وتفريغ البيانات الميدانية

2- مناقشة التساؤلات في ضوء الدراسة

3- النتائج العامة للدراسة

4- التوصيات

## تمهيد:

بعد تناولنا الشق النظري للدراسة بشيء من التفصيل نحاول من خلال الدراسة الميدانية ترجمة ذلك إلى معطيات ملموسة بالاستناد إلى إستراتيجية منهجية تمكننا من الكشف عن الحقائق ميدانيا من خلال البيانات والمعلومات المتحصل عليها ليتم تحليلها الغرض التأكد من صحة التساؤلات منها وبالتالي الإجابة عنها.

وقد شمل الشق الميداني التعرف على منهج الدراسة، أداة الدراسة التي استخدمت في جمع البيانات كذلك التعريف بحدود الدراسة ومجتمعها وعينة الدراسة، ثم وصولا إلى تفرغ وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة وتفرغ النتائج في ضوء التساؤلات العامة.

أولا: الإجراءات المنهجية:

### 1- المنهج المستخدم في الدراسة:

يعتبر المنهج من العناصر الأساسية التي ينبغي توفرها في أي دراسة علمية نظرا لأهميته في توجيه الباحث نحو الوصول إلى أهدافه وللتحقق من التساؤلات التي انطلقت منها الدراسة، لأنه لا يمكن الوصول التي الهدف من خلال منهج مناسب وتنظيم محكم لخطوات البحث، وكما هو معروف فإن طبيعة الموضوع هي التي تحدد نوع المنهج الملائم للدراسة، وانطلاق من طبيعة موضوع الدراسة والمراد من خلالها الكشف عن المتغيرات الاتصالية في بيئة العمل ودورها في المشاركة في اتخاذ القرارات لدى موظفي بلدية- الطارف-، ومن خلال الأسئلة التي يسعى البحث عن الإجابة عليها، فقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والذي يعتبر من أكثر المناهج استخداما وتلاؤمها مع مختلف البحوث العلمية، وقد كان الهدف من استخدام هذا المنهج هو:

-تحديد الظاهرة تحديدا كيفيا وذلك بوصفها و تحديد خصائصها.

-وأیضا تحديد موضوع الدراسة بالاستعانة بالجدول الإحصائية والنسب المئوية.

-كذلك تم اختياره لطبيعة الموضوع وتلاؤمه معه والتي تقتضي التحليل والتفسير من أجل

الاقتراب أكثر من الواقع العلمي عن طريق وصف كل الحقائق.

2- مجالات الدراسة:

2-1-المجال المكاني:

تم إجراء الدراسة الميدانية ببلدية الطارف حيث أنشئت بلدية الطارف إبان الحقبة الاستعمارية وهي من أقدم البلديات في الجزائر حيث تحدها من الشمال الطريق الوطني رقم 44 ومن الشرق سكنات ومن الغرب كذلك سكنات ومن الجنوب نهج طاييف فريخ مقابل الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين.

2-2المجال الزمني:

يمثل هذا المجال، المجال الزمني للجانب الميداني من الدراسة والذي بدأ التحضير له بعد الانتهاء من إعداد وصياغة الجانب النظري، وضبط الإجراءات المنهجية لنزول إلى الميدان، فالفترة التي استغرقتها في الدراسة الميدانية كانت بدايتها من شهر ماي إلى غاية جوان 2021.

إذ قسمت الفترة التي تمت فيها هذه الدراسة إلى المراحل التالية:

. المرحلة الأولى: من 05 /26 إلى 06/01/2021م، تم إعداد وصياغة الاستمارة

(الاستبيان) الخاص بالدراسة، وفق لفرضيات ومشكلة الدراسة.

. المرحلة الثالثة: في 2021/06/06م، تم توزيع الاستمارة على مفردات الدراسة، وتم

جمعها يوم 2021/06/ 08.

. المرحلة الرابعة: من 06 /09 إلى 20 /06/2021م، تم تفرغ البيانات في جداول تكرارية ونسبية وكذلك تم تحليل ومناقشة النتائج بالإضافة إلى استخلاص النتائج النهائية.

## 2-مجتمع وعينة الدراسة:

### 3-1- مجتمع الدراسة:

باعتبار أن مجتمع البحث هو مجموعة العناصر التي لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها من العناصر والتي يجري عليها البحث أو التقصي<sup>(1)</sup>، وعليه فمجتمع الدراسة المتبع في دراستنا يتمثل بلدية الطارف وقد تم أخذ عينة متمثلة في إطارات البلدية، والبالغ عددهم 21 إطار لأنهم هم مصدر لجمع المعلومات من الميدان، وقد اتبعنا في ذلك العينة القصدية بطريقة المسح الشامل.

### 3-2- عينة الدراسة:

تعرف العينة على أنها "النموذج الذي يجري الباحث مجمل ومحور عمله عليهما وفي مجال فنون وعلم النفس والتربية والاجتماع والرياضة مثلا تكون العينة هي الإنسان أما في بقية الميادين فإن العينة تحدد وفق المجتمع البحث<sup>(2)</sup>.

1- موريس أنحرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي، كمال بوشراف، سعيد سبعون، دار القصبية، الجزائر، ط2، 2004، ص298.

2- حامد عباس مخيف المعموري، عارف وحيد إبراهيم الخفاجي: مناهج البحث العلمي، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016، ص149.

وترجع أسباب اختيارنا لهذه العينة والممثلة للمجتمع الدراسة الأصلي أكثر العينات استخداما في البحوث حيث أنها تستخدم عندما يكون المجتمع الأصلي متجانس وكذا سهولة تطبيقها خاصة في ظل الظروف التي نعيشها (كوفيد 19).

#### 4- أدوات جمع البيانات:

يستخدم الباحثون والعلماء مجموعة من التقنيات والأساليب لاكتشاف وفهم طبيعة الظاهرة الاجتماعية ومتغيراتها، إلا أن طبيعة البحث تفرض على الباحث انتقاء الأداة والتقنية الملائمة لذلك فهذه الأخيرة عبارة عن "الوسيلة التي يجمع الباحث المعلومات الأزمنة لإجابة على أسئلة البحث من خلال اختيار فرضيات البحث وتحقيق لذلك تم استخدام (1).

#### 4-1- الملاحظة:

تم استخدام الملاحظة البسيطة في البحث كوسيلة استطلاعية وقد ساعدت في التعرف على محيط الدراسة (المجال البشري) ، وكذلك التعرف أكثر على عينة البحث.

#### 4-2- استمارة الدراسة:

وقد تم اختيار هذه الأداة باعتبارها أنسب الوسائل المستعملة وأكثرها شيوعا في الحصول على البيانات التي قد تكون منطلقا أساسيا للباحث من أجل الإجابة والتحليل على الأسئلة التي تم طرحها في بداية البحث ، ولقد تم توزيع الاستبيان الخاص بهذه الدراسة على جميع

1- حسن عبد الباسط: قواعد البحث الاجتماعي ، دار المعارف ، القاهرة ، دط ، 1990 ، ص 326.

مفردات المجتمع، كما خضع الاستبيان لمقياس قياس رباعي والذي يحتوي على البدائل التالية: موافق، معارض، محايد .

بناء استمارة الاستبيان :لقد تم بناء الاستبيان بتقسيمه إلى أربعة محاور وهي كالتالي:

-المحور الأول: البيانات الشخصية من العبارة: 01- 04.

-المحور الثاني: دور قنوات الاتصال المطبقة ومساهمتها في مشاركة الموظف في اتخاذ القرار الإداري لدى موظفي بلدية -الطارف- من العبارة: 05 - 10.

-المحور الثالث: دور المشرف المباشر في إشراك موظفيه في عملية اتخاذ القرار الإداري لدى موظفي بلدية -الطارف-. من العبارة : 11-14.

-المحور الرابع: دور سلامة محتوى رسالة الاتصال في مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار الإداري بلدية موظفي بلدية -الطارف-. من العبارة : 15-20.

-المحور الخامس: دور الشكاوي والاقتراحات المقدمة من طرف الموظفين في تغيير القرارات الإداري لدى موظفي بلدية -الطارف-. من العبارة : 21-26.

ثانيا :المعالجة الميدانية

1-تحليل وتفسير البيانات الميدانية:

المحور الأول: البيانات الأولية

يمثل هذا المحور البيانات الأولية و يتكون من 04 أسئلة السؤال الأول يتعلق بالجنس أما الثاني فهو متعلق بالسن حيث تم تحليل البيانات الميدانية بخصوص على النحو التالي:

الجدول رقم 02:يوضح توزيع العينة حسب الجنس

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	13	%61.70
أنثى	8	% 38.09
المجموع	21	%100

المصدر: سؤال رقم 01 من استمارة البحث

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم 02 تبين أن مفردات مجتمع الدراسة من حيث متغير الجنس فاقت فيها نسبة الذكور من حيث العدد على نسبة الإناث ،حيث سجلت نسبة %61.70 بالنسبة للذكور في مقابل %38.09 للإناث وهذا راجع إلى طبيعة العمل التي تتطلب مسؤولية وهذا ما يتوفر لدى الذكور عكس الإناث.

عند التعرف جنس العينة فقد حاولنا من خلال الجدول رقم 02 التعرف على سن العينة فقد اظهر البيانات الميدانية النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 03: يوضح توزيع العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
57.14 %	12	من 30-49 سنة
42.85 %	9	50 فما فوق
100 %	21	المجموع

المصدر: سؤال رقم 02 من استمارة البحث

يوضح الجدول رقم 03 النسبة العمرية لإطارات البلدية فمن خلال نتائجه تبين أن جميع مفردات الدراسة من حيث متغيرات السن تتراوح أعمارهم من 30 سنة إلى 49 سنة وقدرت نسبتهم بـ 57.14 % أما الفئة العمرية 50 فما فوق قدرت بـ 42.85 % هذا ما يوضح لنا أن مفردات الدراسة متجانسة تماما وذلك راجع لاختيارنا إطارات البلدية دون باقي الموظفين.

الجدول رقم 04: يوضح توزيع العينة المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
19.04 %	4	ثانوي
80.95 %	17	جامعي
100 %	21	المجموع

المصدر: سؤال رقم 03 من استمارة البحث

يوضح الجدول رقم 04 الوضعية التعليمية للإطارات داخل بلدية الطارف من فمن خلال نتائجه تبين أن نسبة المستوى الجامعي تمثل أكبر نسبة حيث قدرت بـ 80.95 % تليها نسبة المستوى الثانوي بنسبة 19.95 % ومن خلال هذا نستنتج أن هذه المؤسسة أغلبية إطاراتها يمتازون بمستوى عالٍ وشهادات عليا وكذلك عملهم متمثل في الإشراف على العمل وتوجيه العمال .

الجدول رقم 05: يوضح توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
19.04 %	04	أقل من 5 سنة
33.33 %	07	من 5 إلى 10 سنوات
47.61 %	10	15 فما فوق
100 %	21	المجموع

المصدر: سؤال رقم 04 من استمارة البحث

يمثل الجدول رقم 05 من خلال إجابات أفراد العينة الاقدمية في العمل لإطارات البلدية ومن خلاله تبين لنا أن أعلى نسبة قدرت ب 47.61% بالنسبة لسنوات 15 سنة فما فوق ثم تليها السنوات ما بين 05 إلى 10 سنوات قدرت ب 33.33% ثم أقل من 05 سنوات بنسبة 19.04% .

المحور الثاني: دور قنوات الاتصال المطبقة ومساهمتها في مشاركة الموظف في اتخاذ القرار الإداري لدى موظفي بلدية الطارف.

الجدول رقم 06: يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة حول نوع وسيلة الاتصال الأكثر استخداما في البلدية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الهاتف	12	37.5 %
التقرير	10	31.25 %
الفاكس	4	12.5 %
البريد الإلكتروني	6	18.75 %
المجموع	32	100 %

المصدر: سؤال رقم 05 من استمارة البحث

يوضح الجدول رقم 06 أن أغلبية المبحوثين بنسبة 37.5% يعتبرون أن الهاتف هو أكثر وسيلة تستخدم في المؤسسة أما الفئة الثانية والمقدرة نسبتها 31.25% تعتبر أن التقرير هو الوسائل المستخدمة، أما الفئة الثالثة والمقدرة نسبتهم بـ 18.75% تعتمد على البريد الإلكتروني، أما فيما يخص الفئة الأخيرة والمعروضة قدرت نسبتها بـ 12.5% نستنتج من خلال هذا أن إطارات البلدية يستخدمون في الغالب وسيلة الهاتف في اتصالاتهم داخل المؤسسة نظرا لتوفر وسهولة استعمال هذه الوسيلة .

الجدول رقم 07: يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة حول استخدام قنوات الاتصال.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
46.15%	12	إعطاء أوامر وتوجيهات
15.38%	04	نقل المقترحات
30.76%	08	اتخاذ قرارات معينة
7.69%	02	الإطلاع على مستجدات المؤسسة
100%	26	المجموع

المصدر: سؤال رقم 06 من استمارة البحث

بعد دراسة الجدول رقم 07 أتضح لنا أن مفردات الدراسة تستخدم وسائل الاتصال في إعطاء أوامر وتوجيهات حيث قدرت بـ 46.15% وذلك طبقاً لما أدلى به إطارات البلدية في حين أن هناك من يستخدم وسائل الاتصال في اتخاذ قرارات معينة وتمثلت نسبتهم بـ 30.76% وهناك من أدلى بأن وسائل الاتصال تستخدم في نقل المقترحات و قدرت نسبتهم بـ 15.38% أما الفئة الأخير فتعتبر أن وسائل الاتصال تستخدم للإطلاع على مستجدات المؤسسة ومن هنا نستنتج أن هناك تنوع كبير في استخدام وسائل الاتصال داخل البلدية ويمكن القول أن هناك أهمية كبيرة لوسائل الاتصال وهي المحرك الأساسي وهي تدفع للنهوض بالمؤسسة وتساعد في اتخاذ القرارات الرسمية والهامة في البلدية.

الجدول رقم 08: يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة حول تقييم وسيلة الاتصال المطبقة في المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
مفتوحة دائما	14	66.66%
مفتوحة أحيانا	07	33.33%
المجموع	21	100%

المصدر: سؤال رقم 07 من استمارة البحث

يبدو واضحا من خلال معطيات الجدول رقم 08 الذي بين تقييم إطارات البلدية للوسائل المطبقة ومن خلال إجابات أغلبية المبحوثين تبين أن هذه الوسائل مفتوحة دائما أماهم وذلك بنسبة 66.66% في حين ترى الفئة الأخرى أنها مفتوحة أحيانا بنسبة 33.33% نستنتج من خلال ذلك أن وسائل الاتصال متاحة للجميع وفي كل وقت.

الجدول رقم 09: يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة حول إذ كان سوء استخدام وسيلة الاتصال تعرقل المشاركة في اتخاذ القرارات.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	71.42%
لا	06	28.57%
المجموع	21	100%

المصدر: سؤال رقم 08 من استمارة البحث

توضح النسب المئوية من خلال الجدول رقم 09 أن سوء استخدام وسيلة الاتصال تعرقل المشاركة في اتخاذ القرارات بالمؤسسة بنسبة 71.42%، إن عند سوء استخدام وسائل الاتصال يؤدي إلى عدم فهم المعلومات وهذا ما يعرقل العملية الاتصالية ولا تتم المشاركة في اتخاذ القرار الفعال، في حين هناك فئة أخرى ترى عكس ما تراه الفئة الأولى وكانت نسبتهم 28.57% ومن هنا نستنتج أن وسائل الاتصال تؤثر على عملية اتخاذ القرارات.

الجدول رقم 10: يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول تجديد وسائل الاتصال بشكل دوري بما يتناسب مع المعلومات المقدمة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	%100
المجموع	21	%100

المصدر: سؤال رقم 09 من استمارة البحث

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم 10 أن كل المبحوثين بنسبة %100 يرون أن وسائل الاتصال داخل البلدية في تجديد مستمر ودوري وذلك بما يتناسب مع المعلومات المقدمة وذلك راجع إلى التطور التكنولوجي الهائل في العالم لأنه عندما لا يكون تجديد في الوسائل قد يؤدي إلى فشل في المؤسسة وتراجع خدماتها وتحقيق فعاليته .

الجدول رقم 11: يوضح استجابة أفراد عينة حول سرعة ودقة المعلومات التي تقدمها وسائل الاتصال المطبقة التي تساعد في اتخاذ القرار في الوقت المناسب.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	08	%61.90
أحيانا	13	%38.09
المجموع	21	%100

المصدر: سؤال رقم 10 من استمارة البحث

بناء على بيانات الجدول رقم 11 يرون أغلبية المبحوثين أن سرعة ودقة المعلومات التي تقدمها وسائل الاتصال المطبقة تساعد دائما في اتخاذ القرار في الوقت المناسب والذين قدرت نسبتهم ب%61.90 في حين هناك فئة ترى أن سرعة ودقة المعلومات التي تقدمها وسائل الاتصال المطبقة تساعد أحيانا في اتخاذ القرار في الوقت المناسب بنسبة مقدرة ب%38.90 نستنتج من خلال ما سبق أن سرعة المعلومات تساعد أحيانا في اتخاذ

القرارات في الوقت المناسب وكلما كانت المعلومات تقدم في الوقت المناسب يكون في صالح المؤسسة وتزيد من حضور كفاءة الموظفين في اتخاذ القرار .

المحو الثالث: دور المشرف المباشر في إشراك موظفيه في عملية اتخاذ القرار الإداري لدى موظفي بلدية -الطارف- .

الجدول رقم12: يوضح استجابات أفراد عينة حول وجود اتصال بين الموظف والمشرف

المباشر.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	85.71%
لا	03	14.28%
المجموع	21	100%

المصدر: سؤال رقم11 من استمارة البحث

نلاحظ من خلال الجدول رقم12 أن أغلبية أفراد العينة يرون أن هناك وجود اتصال بين الموظف والمشرف بنسبة 85.71 % وذلك راجع لقلّة المشاكل وسيادة روح الثقة والاحترام بينهم ،حيث لاحظنا أنه هناك علاقة بين إطارات البلدية والمشرف المباشر ،في حين أن هناك من يرى أنه لا يوجد اتصال بين الموظف والمشرف المباشر والتي قدرت نسبتهم بـ 14.28 % وذلك راجع لطبيعة عملهم فهم لا يحتاجون إلى اتصال دائم ،ونستنتج من خلال ذلك أن هناك اتصال بين الموظف والمشرف المباشر تكون القرارات المتخذة وأكثر شفافية ودقة .

جدول رقم 13: يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول كيفية اللقاء بين الموظف والمشرف المباشر.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
14.28%	03	تقديم طلب
85.71%	18	التوجه إلى مكتبه مباشرة
100%	21	المجموع

المصدر: السؤال رقم 12 من استمارة البحث

بعد دراسة الجدول رقم 13 اتضح لنا من خلاله أن اللقاء بين الموظف والمشرف المباشر يكون من خلال التوجه إلى المكتب مباشرة وهذا ما أدلى به أغلبية المبحوثين بنسبة ساحقة قدرت بـ 85.71% وهذا يدل على وجود اتصالات مفتوحة ومباشرة بين الإطارات داخل البلدية وهذا يهدف إلى إشراك موظفيه في عملية اتخاذ القرار والأخذ بعين الاعتبار آرائهم وقراراتهم، في حين نرى أن هناك الفئة أخرى ترى أن اللقاء بين الموظف والمشرف المباشر يكون من خلال تقديم طلب قد كانت بنسبة مقدرة بـ 14.28% وهذا راجع لجدية الموضوع المطروح، يتضح لنا على العموم على أن إطارات البلدية على اتصال مباشر وبدون واسطة مع المشرف المباشر .

جدول رقم 14: يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول إذ كان المشرف المباشر يوضح للموظف كيفية القيام بعمله.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	%100
المجموع	21	%100

المصدر: سؤال رقم 13 من استمارة البحث

من خلال المعطيات المعروضة في الجدول رقم 14 اتضح لنا من خلال إجابات أفراد العينة بنسبة 100 % أن المشرف المباشر يوضح للموظفين طريقة القيام بعملهم ويشركه في اتخاذ القرارات في حالة ما إذا واجه مشكلة ما ،وهذا يدل على وجود فعالية في الاتصال بين المشرف المباشر والموظفين من أجل اتخاذ القرار الأنسب للبلدية من خلال المشاورة بين إطاراتها.

جدول رقم 15: يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول إذ كان المشرف المباشر يشارك الموظف بخطة العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	%50
دائما	05	%11.90
أحيانا	16	%30.09
المجموع	42	%100

المصدر: سؤال رقم 14 من استمارة البحث

اتضح لنا جليا من خلال ما تم عرضه في الجدول رقم 15 إن كان المشرف المباشر يشارك الموظف بخطة العمل فكانت كل إجاباتهم "بنعم" وهذا حسب ما صرح به أفراد العينة بنسبة 50% ومن خلال إجاباتهم "بنعم" كانت هذه المشاركة أحيانا بنسبة مقدرة ب 30.09% ،في حين هناك أدلى بأن المشرف المباشر يشاركهم بخطة العمل دائما بنسبة 11.09%

وهذا يوضح لنا أن المشرف المباشر في اتصال دائم مع الموظفين وهذا يدل على وجود اتصال مباشر بين الموظفين وكذلك بفضل وسائل الاتصال الهامة والمطبقة داخل البلدية ومن خلال هذه الوسائل تسهل عليهم عملية التواصل والمشاركة في اتخاذ القرارات. المحو الرابع: در سلامة محتوى رسالة الاتصال في مشاركة الموظف في اتخاذ القرار الإداري لدى موظفي بلدية -الطارف-.

الجدول رقم 16: يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة حول إذا كانت المعلومات التي يتلقاها الموظف من الإدارة تؤثر على سير العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
شكل إيجابي	21	%100
المجموع	21	%100

المصدر: سؤال رقم 15 من استمارة البحث

نلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم 16 ومن خلال إجابات كل المبحوثين من أفراد العينة أن المعلومات التي يتلقونها من الإدارة تؤثر بشكل إيجابي على سير العمل داخل البلدية بنسبة مقدرة 100 % وهي نسبة كاملة نستنتج من خلال ما سبق أن خلال نقل المعلومات عبر وسائل الاتصال إلى موظفي البلدية تسهل عليهم فهم المعلومات وتوظيفها في اتخاذ القرارات.

الجدول رقم 17: يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة حول إذا كانت المعلومات تصل في الوقت المناسب.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	85.71%
لا	03	14.28%
المجموع	21	100%

المصدر: سؤال رقم 16 من استمارة البحث

نلاحظ من خلال الجدول رقم 17 أن المعلومات تصل في الوقت المناسب وهذا أدلى به بنسبة 85.71% وهي نسبة عالية مقارنة الذين أدلوا بأن المعلومات لاتصل في الوقت المناسب وذلك بنسبة 14.28% ونستنتج من خلال ذلك أن هناك تطوير في المنظومة الاتصالية في البلدية .

الجدول رقم 18: يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقييم الموظف للمعلومات التي يتلقاها من خلال وسائل الاتصال المطبقة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
واضحة	18	85.71%
نوعا ما	03	14.28%
المجموع	21	100%

المصدر: سؤال رقم 17 من استمارة البحث

يوضح لنا الجدول رقم 18 حول تقييم الموظفين للمعلومات التي يتلقاها من خلال وسائل الاتصال المطبقة ،حيث يرى البعض أنها واضحة نسبة 85.71% من المبحوثين وهناك من أدلى بأنها واضحة نوعا ما وذلك بنسبة 14.28% خلال البيانات السابقة اتضح لنا جليا أن الاتصال يلعب دورا أساسيا في نقل المعلومات .

الجدول رقم 19: يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول العملية التي يتم من خلالها إدراج المعلومات.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
جيدة	12	57.14%
مقبولة	09	42.85%
المجموع	21	100%

المصدر: سؤال رقم 18 من استمارة البحث

يتضح من خلال الجدول رقم 19 أن المعلومات التي يتم من خلالها إدراج المعلومات جيدة وهذا من خلال ما أدلى به أفراد العينة بنسبة 57.14% في حين هناك من أدلى بأنها مقبولة والتي قدرت بنسبة 42.85% نستنتج من خلال ذلك أن هناك اتصال داخل البلدية ومن خلاله يتم إدراج المعلومات بصورة جد فعالة.

الجدول رقم 20: يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول مشاركة المعلومات الخاصة بالموظف مع بقية زملائه في العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	85.71%
لا	03	14.28%
المجموع	21	100%

المصدر: سؤال رقم من 19 من استمارة البحث

يتبين من خلال الجدول رقم 20 أن أغلب أفراد العينة يشاركون المعلومات الخاصة بهم مع بقية زملائهم في العمل بنسبة مقدرة بـ 85.71% في حين هناك من الفئة من أدلوا بأنهم لا يشاركون المعلومات الخاصة بعملهم مع بقية زملائهم بنسبة 14.28% وهذا راجع إلى سرية المعلومات .

الجدول رقم 21: يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول إذا هناك مشاكل أثناء تلقي الموظف للمعلومات المقدمة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	28.57%
لا	06	71.42%
المجموع	21	100%

المصدر: سؤال رقم 20 من استمارة البحث

تبين لنا من خلال الجدول رقم 21 حول إذ كانت هناك مشاكل أثناء تلقي الموظف للمعلومات المقدمة فهناك من كانت إجابتهم "بلا" بنسبة 71.42% دليل على وجود تفهم دقيق للمعلومات من طرف الموظفين، في حين كانت إجابة فئة أخرى "نعم" بنسبة 28.57% وذلك راجع إلى عدم وضوح الموضوع من خلال هذا تبين لنا أنه بفضل وسائل الاتصال الحديثة تنقل المعلومات من طرف البلدية لموظفيها بشكل جيد حيث يسهل عليهم تلقيها في الوقت المناسب وكذلك اتخاذ القرارات الأنسب التي تهتم البلدية.

المحو الثالث: دور الشكاوي الاقتراحات المقدمة من طرف الموظفين في تغيير القرارات الإدارية لدى موظفي بلدية -الطارف-.

الجدول رقم 22: يوضح استجابات عينة الدراسة حول إذا كان الموظف يقدم شكوى عندما تواجهه مشكلة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	44.73 %
لا	04	10.52 %
التقارير	14	36.84 %
صندوق الشكاوي	03	7.89 %
المجموع	38	100 %

المصدر: سؤال رقم 21 من استمارة البحث

من خلال ما تم عرضه في الجدول رقم 22 حول إذا كان الموظف يقدم شكوى عندما تواجهه مشكلة فكانت أغلب الإجابات "بنعم" بنسبة 44.73% وذلك عن طريق التقارير بنسبة 36.84 % وعن طريق الشكاوي بنسبة 7.89 % في حين أن هناك من كانت إجابتهم "بلا" بنسبة 10.84 % نستنتج من خلال هذا أن البلدية تتيح لموظفيها المجال لتقديم الشكاوي.

جدول رقم 23: يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول إذا كان المسئولين يخصصون أوقات خاصة للاستماع للشكاوي والاقتراحات.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	76.19%
أحيانا	05	23.80%
المجموع	21	100%

المصدر: السؤال رقم 22 من استمارة البحث.

أقرت نتائج الجدول رقم 23 أن أغلبية أفراد العينة كانت إجابتهم بأن المسئولين يخصصون أوقات خاصة للاستماع للشكاوي والاقتراحات بنسبة 76.19% في حين هناك من أقر بأنهم لا يخصصون المسئولين أوقات خاصة للاستماع للشكاوي والاقتراحات بنسبة 23.09% .

جدول رقم 24: يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول إذا كانت الشكاوي التي يقدمها المسئولين تساهم في تغيير القرار.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	66.66%
أحيانا	07	33.33%
المجموع	21	100%

المصدر: سؤال رقم 23 من استمارة البحث

توضح معطيات الجدول رقم 24 أن الشكاوي التي يقدمها المسئولون تساهم في تغيير القرارات وذلك بنسبة 66.66% في حين هناك من أجاب "بلا" بنسبة 33.33% من خلال ذلك نستنتج أن الشكاوي تساهم إلى حد كبير في تغيير القرارات داخل البلدية وهذا يدل وجود ثقافة المشاركة في اتخاذ القرار داخل البلدية .

جدول رقم 25: يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول كيفية تقديم الشكاوي للإدارة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
مباشرة	21	%100
المجموع	21	%100

المصدر: سؤال رقم 24 من استمارة البحث

توضح معطيات الجدول رقم 25 أن الشكاوي تقدم للإدارة بطريقة مباشرة وذلك بنسبة %100 وذلك دليل على وجود اتصال مباشر بين إطارات البلدية والإدارة داخل بلدية الطارف وهذا راجع إلى التسيير الجيد والفعال للعمل.

جدول رقم 26: يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول كيفية معالجة الشكاوي التي تقدم للإدارة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
اجتماعات	21	%100
المجموع	21	%100

المصدر: سؤال رقم 25 من استمارة البحث

تبين من خلال الجدول رقم 26 أن الشكاوي التي تقدم للإدارة تعالج عن طريق الاجتماعات بنسبة %100 تبين لنا من خلال النتائج أن البلدية تعمل على معالجة الشكاوي عن طريق الاتصال المباشر بين موظفيها بعقد الاجتماعات التي تتيح لموظفيها طرح الشكاوي بطريقة مباشرة وجها لوجه مع المشرف المباشر أثناء عقد الاجتماعات .

جدول رقم 27: يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأخذ بمقترحات الموظفين من أجل تطوير العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	66.66%
أحيانا	07	33.33%
المجموع	21	100%

المصدر: سؤال رقم 26 من استمارة البحث

من خلال الجدول رقم 27 تبين لنا أنه يتم الأخذ بمقترحات الموظفين من أجل تطوير العمل بصورة جيدة وذلك بنسبة 66.66% في حين هناك من أجاب أنه يتم الأخذ بالمقترحات أحيانا بنسبة 33.33% نستنتج من خلال ذلك أن المشرف المباشر في اتصال مع باقي الموظفين وهم بدورهم مطلعين على دائما على سير العمل وكذلك يتم الأخذ بمقترحاتهم من أجل اتخاذ القرارات التي تهم البلدية وكذلك تساعدهم على التعرف أكثر على سير العمل .

2- مناقشة النتائج في ضوء تساؤلات الدراسة:

2-1- النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول :

قنوات الاتصال تساهم في مشاركة الموظف في اتخاذ القرار الإداري لدى موظفي

بلدية-الطارف-.

حسب النتائج المتوصل إليها من خلال دراسة المحور الثاني المتعلق بالفرضية الأولى

توصلنا إلى أن أغلب النتائج المتوصل إليها كانت ايجابية وهذا من خلال ما يلي :

-أغلب أفراد عينة الدراسة والمقدرة عددهم 37.5 % حول أن الوسيلة الأكثر استخداما هي الهاتف وذلك راجع إلى سهولة وتوفر هذه الوسيلة للجميع.

-كما أقرت ما نسبته 46.15% أن وسائل الاتصال تستخدم في إعطاء أوامر توجيهات .

-في حين أن ما نسبته 66.66% من المبحوثين قيموا وسائل الاتصال المطبقة في المؤسسة مفتوحة دائما.

-ويتضح من خلال ما نسبته 17.42% من استجابات أفراد عينة الدراسة أن سوء استخدام الوسيلة يعرقل الموظفين في المشاركة في اتخاذ القرار.

-كما أن نسبة 100% يقرون أنه يتم تجديد وسائل الاتصال بشكل دوري بما يتناسب مع المعلومات المقدمة لأن المعلومات متغيرة وتتطلب تغيير دائم لوسائل الاتصال.

- ويتضح من خلال ما نسبته 61.90% يرون أن سرعة ودقة المعلومات التي تقدمها وسائل الاتصال المطبقة في المؤسسة تساعد في اتخاذ القرار في الوقت المناسب.

-من خلال النتائج الموضحة سابقا تبين لنا أن أغلب النتائج كانت ايجابية ومنه نستنتج أن قنوات الاتصال المطبقة تساهم في مشاركة الموظف في اتخاذ القرار الإداري لدى موظفي بلدية-الطارف-.

وهذا ما يتوافق مع دراسة زيزي أمال من حيث أن قنوات الاتصال تلعب دورا في المشاركة في اتخاذ وترشيد القرارات داخل المؤسسات

## 2-2- مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني:

يلعب المشرف المباشر دور في إشراك موظفيه في عملية اتخاذ القرار الإداري لدى موظفي

## بلدية -الطارف-

يمكن أن نستنتج أن أغلب عينة الدراسة يرون أن للمشرف المباشر دور في إشراك موظفيه في عملية اتخاذ القرار في استجاباتهم حيث أن :

-أغلب أفراد عينة الدراسة والمقدر عددهم ب85.71% يرون أن هناك اتصال بين الموظفين والمشرف المباشر دون أي واسطة وهذا دليل على قلة المشاكل وسيادة روح الثقة والاحترام بين إطارات البلدية.

-كما أكد ما نسبة 85.71% من عينة الدراسة أن الموظف عند لقائه بالمشرف المباشر يتجه إلى مكتبه مباشرة .

-في حين أن ما نسبة 100% ترى أن المشرف المباشر يوضح للموظف كيفية القيام بعمله هذا دليل على وجود علاقة جيدة بين إطارات البلدية .

-كما أن نسبة 30.09% أقرروا بأن المشرف المباشر يشارك الموظفين بخطة العمل بالبلدية وذلك يعني أن المشرف المباشر في اتصال دائم مع الموظفين

-من خلال ما تقدم يبين لنا أن استجابات أفراد عينة الدراسة كانت ايجابية خاصة فيما يتعلق بالأسئلة الخاصة بالمحور الثالث ومن هنا نستطيع القول:

ومن خلال ما تقدم ذكره نستنتج أن معظم الإجابات ايجابية وذلك من خلال إجابة المبحوثين بأن للمشرف المباشر دور في إشراك موظفيه في عملية اتخاذ القرار الإداري لدى

موظفي بلدية -الطارف-

### 2-3- النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث:

لسلامة محتوى رسالة الاتصال دور في مشاركة الموظفين اتخاذ القرار الإداري لدى موظفي بلدية -الطارف-.

حسب النتائج السابقة الذكر والمتعلقة بالمحور الرابع المتعلق بالتساؤل الثالث توصلنا إلى أن أغلب النتائج المتوصل لها كانت ايجابية وذلك من خلال ما يلي:  
-حيث أن ما نسبة 100% أقرروا أن المعلومات التي يتلقاها الموظف من الإدارة لها تأثير إيجابي على سير العمل هذا يدل على وجود مشاركة جماعية في سير العمل واتخاذ مختلف القرارات .

-كما أن ما نسبة 85.71% من أفراد عينة الدراسة ثبت أنهم يتلقون المعلومات في الوقت المناسب دليل علا وجود اتصال جيد داخل البلدية.

-في حين أجاب ما نسبة 85.71% من أفراد المبحوثين يعتبرون أن المعلومات التي يتلقونها من خلال وسائل الاتصال المطبقة بالمؤسسة واضحة

-كما أن ما نسبة 57.14% من أفراد عينة أقرروا أن عملية إدراج المعلومات جيدة داخل البلدية.

-في حين أن ما نسبة 85.71% ترى أن الموظفين يشاركون المعلومات الخاصة بعملهم مع بقية زملائهم في العمل .

-في حين أن ما نسبة 71.42% ترى أنهم لا يواجهون مشكلة أثناء تلقيهم للمعلومات المقدمة .

- من خلال النتائج الموضحة سابقا تبين لنا أن أغلب النتائج كانت ايجابية ومنه نستنتج أن لسلامة محتوى رسالة الاتصال دور في مشاركة الموظفين اتخاذ القرار الإداري لدى موظفي بلدية -الطارف-.

## 2-4- النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع:

تساهم الشكاوي المقدمة من طرف الموظفين في تغيير بعض القرارات الإدارية لدى

## موظفي بلدية -الطارف-

حسب النتائج السابقة الذكر والمتعلقة بالمحور الرابع المتعلق بالتساؤل الثالث توصلنا إلى أن أغلب النتائج المتوصل لها كانت ايجابية وذلك من خلال ما يلي:

-حيث أن ما نسبة 44.71% أقرروا أنهم عندما يواجهون مشكلة يقدمون شكوى لان البلدية تتيح لموظفيها مجال لتقديم الشكاوي.

-كما أن ما نسبة 76.19% من أفراد عينة الدراسة ثبت أنهم يتلقون المعلومات في الوقت المناسب دليل علا وجود اتصال جيد داخل البلدية.

-في حين أجاب ما نسبة 66.66% من أفراد المبحوثين أن المسؤولين يخصصون أوقات للاستماع إلى الشكاوي والاقتراحات.

-كما أن ما نسبة 100% من أفراد عينة أقرروا أن الشكاوي التي تقدم للمسؤولين تسهم في تغيير القرارات بطريقة مباشرة.

-في حين أن ما نسبة 100% ترى أنه يتم معالجة الشكاوي التي تقدم للإدارة عن طريق الاجتماعات.

-في حين أن ما نسبة 66.66% ترى أنه يتم الأخذ بمقتراحات الموظفين من أجل تطوير العمل.

-من خلال ما تقدم ذكره والتي كانت في معظمها ايجابية نستطيع القول تساهم الشكاوي المقدمة من طرف الموظفين في تغيير بعض القرارات الإدارية لدى موظفي بلدية -الطارف-

## 3- النتائج العامة للدراسة:

يعتبر متغير الاتصال من أكثر المتغيرات أهمية على مستوى أية مؤسسة مهما كانت طبيعة وظيفتها فلا يمكن أن توجد مؤسسة في صورة منظمة وموحدة ومتكاملة دون وجود اتصال يربط كافة أجزائها وفروعها ببعضها في نسق موحد فالبلدية هنا تتبع نظام اتصال فعال وهذا ساعدها على نشأة العمل الجماعي داخل بلدية -الطارف-.

نلاحظ من خلال الدراسة الميدانية أن أغلب المبحوثين كانوا من فئة الذكور نظرا لحجم المسؤولية التي يتحملها الإطارات داخل البلدية كون منصبهم حساس وكذلك يتعاملون في غالب الأحيان مع عامة الشعب .

-تشير أن أغلب أعمارهن تفوق 50 سنة لأن البلدية تحتاج إلى إطارات لهم خبرة وكفاءة عالية.

-تسير النتائج الميدانية إلى أن الوضعية التعليمية لإطارات البلدية لهم مستوى جامعي.

-كذلك أغلب الإطارات كانت خبرتهم تفوق 15 سنة .

-ومن خلال دراستنا لاحظنا أن قنوات الاتصال المطبقة تعمل دور كبير في اتخاذ القرارات داخل البلدية هي الهاتف النقال والتقارير الدورية حيث تستخدم في إعطاء أوامر وتوجيهات واتخاذ قرارات معينة هذه الوسائل مفتوحة دائما أمام إطارات البلدية في المقابل سوء استخدام هذه الوسائل تعرقل المشاركة في اتخاذ القرارات ،كذلك تجدد هذه الوسائل بشكل دوري بما يتناسب مع المعومات المقدمة نظرا للتغير الدائم للمعلومات وسرعة ودقة هذه المعلومات تساعد في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب .

-كما يلعب المشرف المباشر دور في إشراك موظفيه في عملية اتخاذ القرار من خلال وجود اتصال بين الموظف والمشرف المباشر وكذلك عند لقاء الموظف بالمشرف المباشر يتوجه إلى مكتبه مباشرة وهذا دليل على وجود اتصال مباشر بينهم وبدوره المشرف يشرح لموظفيه طريق القيام بعملهم وكذلك يشاركونهم بخطة العمل.

-فيما يخص الشكاوي ودورها في تغيير القرارات داخل البلدية تبين لنا أن الموظفين يقومون بتقديم شكاوي في حالة وجود مشكلة ويقدون هذه الأخيرة عن طريق تقارير دورية تقدم للإدارة بطريقة مباشرة ويتم تخصيص أوقات خاصة من قبل المسؤولين للاستماع إلى الشكاوي وتعالج عن طريق عقد اجتماعات وتأخذ هذه الشكاوي بعين الاعتبار وتسهم في تغيير القرار من خلال الأخذ بمقترحات الموظفين من أجل تطوير العمل.

ومن خلال ذلك نستنتج أن للمتغيرات الاتصالية داخل بيئة العمل دور في المشاركة في اتخاذ القرارات لدى موظفي بلدية -الطارف-

#### 4-التوصيات:

-عملية الاتصال مهمة في المؤسسة فهي تقوم بربط مختلف المستويات الإدارية وتتكون من مجموعة من الأنشطة لتبادل وجهات لنظر ونقل المعلومات والمعاني.

-للاتصال دور مهم في تحصيل المعلومات وحفظها خلال تاريخ الإنسان الطويل لتطوير مختلف النشاطات.

-تكنولوجيا الاتصال تأتي بتسهيلات ومزايا تخدم المورد البشري.

-يجب على المؤسسة متابعة أسلوب إقحام رأس المواطنين في اتخاذ القرار ووجهات نظرهم.

-تطوير وسائل الاتصال داخل المؤسسة يسمح لمتخذ القرار بالحصول على معلومات أكثر وأسرع ومحاولة الاستغلال الأمثل لهذه التقنية.



### خاتمة:

نستنتج من خلال ما تقدم بأن موضوع عن الموسوم بدور المتغيرات الاتصالية في بيئة العمل ودورها في المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية هو موضوع متناول من قبل لكن حاولنا تناوله من عدة جوانب أخرى ومن ثمة إعطائه بعد آخر ولعل ما يلفت النظر هو كيفية مساهمة المتغيرات الاتصالية في بيئة العمل ودورها في المشاركة في اتخاذ القرار وذلك من خلال دور المشرف في تواصله مع المستقبل وسلامة الرسالة ووضوحها ودورها في اتخاذ القرارات وكذلك التغذية الرجعية ولها دور فعال وكبير في اتخاذ وتغيير العديد والقرارات الهامة داخل البلدية.

لا يمنع تناول هذا الموضوع من وجهه نظر مغايره ويمكن إضافة بعد آخر وتناولها من وجهه نظر أخرى تختلف عن وجهة نظرنا في دراسات علميه مستقبليه أكثر عمق .



قائمة المراجع

أولاً: القاموس

1- بدوي أحمد :معجم المصطلحات ، دار الكتاب المصري ،بيروت ،1995.

ثانياً :الكتب

1-أحمد الخطيب :إدارة المعرفة ونظم المعلومات ،جدار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع ،عمان(الأردن) ، 2009 .

2-بسام عبد الرحمان المشاقبة ،نظريات الاتصال ،دار أسامة للنشر والتوزيع ،عمان،ط1 ، 2015 .

3-البستاني بطرس :قاموس محيط المحيط الموسوعة العربية المسيرة ،م2 ،بيروت ،دار إحياء التراث العربي ،1992.

4-بلال خلف السكارنة :مهارات الاتصال ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان،ط1 ، 2015 .

5-بوحوش عمار :الاتجاهات الحديثة للإدارة ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،1984.

6-تيسير أحمد أبو عرجة :الاتصال وقضايا المجتمع ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان ،ط1 ، 2013 .

7-ثعلب سيد صابر :نظم دعم اتخاذ القرارات الإدارية ،دار الفكر ،عمان،ط1 ،2011.

8-جمال الدين وآخرون :السلوك التنظيمي ،الدار الجامعية للنشر والتوزيع ،الإسكندرية ،2005.

9-حامد عباس مخيف المعموري ،عارف وحيد إبراهيم الخفاجي :مناهج البحث العلمي ،الدار المنهجية للنشر والتوزيع ،عمان ،ط1 ، 2016 .

10-حجاجة علي خلف :اتخاذ القرارات الإدارية ،دار قنديل،عمان ، 2010 .

11-حريم حسين :مبادئ الإدارة الحديثة ،دار الحامد ، عمان ،ط1 ، 2009 .

12-حسن عبد الباسط :قواعد البحث الاجتماعي ،دار المعارف ،القاهرة ،دط ، 1990 .

- 13-حسين بلعجوز :المدخل لنظرية اتخاذ القرار ،ديوان المطبوعات ،الجامعية ،الجزائر،ط1  
،2010 .
- 14-خالد حامد :المدخل إلى علم الاجتماع ،دار جسور للنشر والتوزيع ،الجزائر ،ط1،  
2008.
- 15-خضير كاضم محمود اللوزي :مبادئ إدارة الأعمال ،دار الإثراء،الأردن ،2008 .
- 16-خيرى خليل الجميلي :الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث ،المكتب الجامعي  
الحديث ،الإسكندرية،د.ط ،1994 .
- 17-دليو فضيل :اتصال المؤسسة ،دار الحامد،عمار ،ط2 ،2003 ،ص16.
- 18-دليو فضيل :تاريخ وسائل الاتصال ،دار أقطاب الفكر ،الجزائر،د.ط ،2007 .
- 19-زيد منير عبودي :دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية ،دار الشروق للنشر  
والتوزيع ،عمان(الأردن) ،ط1 ،2009 .
- 20-سكارنة بلال خلق :المهارات الإدارية في تطوير الذات ،دار المسيرة،ط1 ، عمان  
،2003 .
- 21-سيد الهواري :الموجز في شرح عناصر عملية الإدارة ،مكتبة عين شمس،القاهرة  
،1996.
- 22-الشلبي وفاء فؤاد :إدارة الموارد البشرية في ظل اتخاذ متغيرات العصر ،دار  
الفكر،الأردن ،ط1 ،2010 .
- 23-الصاعدي ليلي :التفوق الموهبة والإبداع واتخاذ القرار ،دار المسيرة ،،الأردن ،ط1  
،2007.
- 24-الصحن محمد فريد :مبادئ الإدارة ،الدار الجامعية ،الأردن ،2001 .
- 25-الصدیق ،سلوى عثمان :أبعاد العلمية الاتصالية ،المكتب الجامعي الحديث ،مصر  
،1999.
- 26-عباس نور الدين :الاتصال التنظيمي ،دار جريز للنشر والتوزيع ،عمان ،ط1 ،2005.

- 27- عبد الرزاق بن حبيب: الاتصال وتسيير المؤسسة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2010 .
- 28- عبد الله بن إبراهيم وآخرون: واقع الاتصال في المنظمة، مكتبة فهد الوطنية، الرياض، ط1، 1995 .
- 29- عبد الله محمد عبر الرحمان: علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2003 .
- 30- عبودي زيد: دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ط1، 2009 .
- 31- عبوي زيد منير: فن الإدارة بالاتصال، دار دجلة، الأردن، 2008 .
- 32- عبوي زيد منير: فن الإدارة بالاتصال، دار دجلة، الأردن، 2008 .
- 33- عجون حسن: المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2010 .
- 34- العرفي حسن: نظرية القرارات الإدارية مدخل كمي في الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 1997 .
- 35- عرقوب إبراهيم: الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي، الأردن، 1993 .
- 36- العلاق بشير: الإدارة الحديثة، دار اليازوري، الأردن، د.ط، 2009 .
- 37- علي عوجة: العولمة والاتصال التنظيمي، دار المعرفة الجامعية، مصر، ط1، 2012 .
- 38- عمر وصفي عقيلي: الإدارة، دار الزهراء للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ط1، 2007 .
- 39- غيث محمد عاطف: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، د.ط، 2007 .
- 40- فؤاد شريف: نظام الاتصال وعملية الإدارة، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، ط2، 1996 .

- 41-قوي بوحينة :الاتصالات الإدارية داخل منظمات المعاصرة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010 .
- 42-كنعان نواف :اتخاذ القرارات الإدارية ،دار الثقة،الأردن ، 2007 .
- 43-ماجدة العطية :سلوك المنظمة-سلوك الفرد والجماعة- ،دار الشروق للنشر والتوزيع،الأردن ، 2003 .
- 44-مجدي محمد عبد الله :علم النفس الصناعي ،دار المعرفة ،الإسكندرية ،ط1 ، 1999.
- 45-محمد صبري فؤاد النمر:أسس الاتصال الاجتماعي ،المكتب الجامعي الحديث للنشر ،الإسكندرية،ط2 ، 2013.
- محمد عبد الفتاح ،محمد عبد الله :الأسس النظرية لإدارة المؤسسة الاجتماعية نماذج تطبيقية ،المكتب الجامعي الحديث ،الإسكندرية ، 2004 .
- 46-محمد علي محمد :مجتمع المصنع ،الهيئة المصرية ،القاهرة ،ط1 ، 1995 .
- 47-محمد علي محمد :واقع الاتصال في التنظيم المؤسسة ،مذكرة لنيل شهادة ماجستير ،جامعة الجزائر ،الجزائر 2012 .
- 48-محمد عمر الطنوبي :نظريات الاتصال ،مكتبة الإشعاع للنشر والتوزيع ،ط1 ، 2011 .
- 49-محمد قاسم الفويتي :نظرية المنظمة والتنظيم ،دار وائل للنشر والتوزيع ،الأردن ، 2000 .
- 50-مدحت محمد أبو النصر :علم الاجتماع الاتصال والإعلام ،المكتبة العصرية للنشر والتوزيع،ط1 ، 2016 .
- 51-منال طلعت محمود :أساسيات عام الإدارة ،المكتب الجامعي الحديث ،الإسكندرية،ط1 ، 2012 .
- 52-موريس أنحرس :منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ،تدريبات عملية ،ترجمة بوزيد صحراوي ،كمال بوشراف ،سعيد سبعون ،دار القصبه ،الجزائر،ط2 ، 2004 .
- 53-نواف كنعان :اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتعليق ،دار الثقافة للنشر والتوزيع ،الأردن ، 2003 .

54- هشام عدنان موسى حجازي: **القرارات القيادية في الإدارة التربوية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 1995.

55- ياغي محمد عبد الفتاح: **اتخاذ القرارات التنظيمي**، دار وائل، الأردن، 2010.

### ثالثا:مجلات

1-بومنجل فوزي: **الاتصال في التنظيم-مقاربة بنائية وظيفية**، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، ع05 سكيكدة، منشورات جامعة أوت 1955.

2- حجاب محمد منير: **الموسوعة الإعلامية**، دار الفجر، القاهرة، م1، 2003.

4-ياغي عبد الفتاح محمد: **قياس رضا المديرين عن عملية اتخاذ القرارات**، دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في القطاع السعودي، المجلة العربية للإدارة، ع13، مج12، 1989.

### رابعا :رسائل جامعية

1-راجعي أسامة: **المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي**، مذكرة تكميلية ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة المسيلة، 2014-2015.

2-زيزي رمال: **دور الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2015-2016.

3-سكودارلي حياة، ضريف نورة: **الاتصال ودورة في ترشيد قرارات المؤسسة**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، قسم علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، البويرة، الجزائر، 2011-2012.

4-مسعود بلوط، نوال موساوي: **الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص علاقات عامة، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الصديق بن يحي -جيجل-، 2015-2016.



العالم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع الاتصال

استمارة بحث حول:

المتغيرات الاتصالية في بيئة العمل ودورها في المشاركة في اتخاذ  
القرار الإداري  
دراسة ميدانية ببلدية الطارف

مذكرة لنيل شهادة ليسانس تخصص علم اجتماع الاتصال

إشراف الدكتورة:  
د/عثمان مريم

إعداد الطالبات:  
زيتوني لاميس  
ماضي عبير

ملاحظة: المعلومات الواردة في هذه الاستمارة سرية ولا يسمح باستعمالها خارج إطار البحث فالرجاء وضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

السنة الجامعية: 2020 - 2021



## المحور الأول: البيانات الأولية

1.الجنس: ذكر  أنثى

2.السن:

-أقل من 25 سنة  -من 25-29 سنة

-من 30-49 سنة  -50 فما فوق

3.المستوى التعليمي:

ثانوي  جامعي  دكتوراه

4.الأقدمية في العمل:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات

من 10 إلى 15 سنة  15 فما فوق

## المحور الثاني: دور قنوات الاتصال المطبقة ومساهمتها في مشاركة الموظف في اتخاذ

### القرار الإداري

5.ما نوع وسيلة الاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة؟

الهاتف  التقرير

الفاكس  البريد الإلكتروني

6.في ما تستخدم قنوات الاتصال؟

إعطاء أوامر وتوجيهات  نقل المقترحات

اتخاذ قرارات معينة  الاطلاع على مستجدات المؤسسة

أخرى تذكر.....

7.ما هو تقييمك لوسيلة الاتصال المطبقة في المؤسسة؟

مفتوحة دائما  مغلقة دائما  مفتوحة أحيانا

8. حسب رأيك هل سوء استخدام وسيلة الاتصال المناسبة تعرقل مشاركتك في اتخاذ القرارات بمؤسستك؟

نعم  لا

09. هل يتم تجديد وسائل الاتصال بشكل دوري بما يتناسب مع المعلومات المقدمة؟

نعم  لا

10. هل ترى أن سرعة ودقة المعلومات التي تقدمها وسائل الاتصال المطبقة بمؤسستكم تساعدك في اتخاذ القرار في الوقت المناسب؟

دائما  أحيانا  أبدا

المحور الثالث: دور المشرف المباشر في إشراك موظفيه في عملية اتخاذ القرار الإداري

11. هل هناك اتصال بينك وبين المشرف المباشر؟

نعم  لا

12. كيف اللقاء بينك وبين المشرف المباشر؟

تقديم طلب  التوجه إلى مكتبه مباشرة   
 عن طريق رئيس المصلحة

13. هل يوضح لك المشرف المباشر كيفية القيام بعملك؟

نعم  لا

14. هل يشاركك المشرف المباشر بخطة العمل؟

نعم  لا

في حالة الإجابة "بنعم" هل هذا؟

دائما  أحيانا  أبدا

المحور الرابع: دور سلامة محتوى رسالة الاتصال في مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار الإداري

15. هل للمعلومات التي تتلقاها من الإدارة أثر على سير العمل؟

شكل إيجابي  شكل سلبي

16. هل تصلك المعلومات في الوقت المناسب؟

نعم  لا

17. كيف يمكن اعتبار المعلومات التي تتلقونها من خلال وسائل الاتصال المطبقة بمؤسستك؟

واضحة  غير واضحة  نوعا ما

18. كيف تتم العملية في إدراج المعلومات؟

سيئة  جيدة  مقبولة

19. هل تتم مشاركة المعلومات الخاصة بعملك مع بقية زملائك في العمل؟

نعم  لا

20. هل تواجه مشكلة أثناء تلقيك للمعلومات المقدمة؟

نعم  لا

في الإجابة "بنعم" ما هو السبب

الدقة  الموضوع غير واضح  الوقت غير مناسب

المحور الخامس : دور الشكاوى والاقتراحات المقدمة من طرف الموظفين في تغيير القرارات الإداري في مؤسستكم؟

21. هل عندما تواجهك مشكلة في العمل تقدم شكوى؟

نعم  لا

في الإجابة "نعم" بأي طريقة؟

صندوق الشكاوي

أخرى تذكر.....

22. هل يخصص لك المسؤولين أوقات خاصة للاستماع إلى الشكاوى والاقتراحات؟

نعم  لا  أحيانا

23. هل الشكاوى التي تقدمها للمسؤولين تسهم في تغيير القرار؟

نعم  لا  أحيانا

24. هل كيف تقديم الشكاوى للإدارة؟

مباشرة  غير مباشرة

25. كيف يتم معالجة الشكاوى التي تقدمها للإدارة؟

الاجتماعات  ندوات

أخرى تذكر.....

26. هل يتم الأخذ بمقترحاتك من أجل تطوير العمل؟

نعم  لا  أحيانا

الهيئة العامة لتنظيم الاتصالات

