

جامعة عمار ثليجي - الأغواط

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة

قسم علوم الإعلام والاتصال



الموضوع:

أنماط الاتصال وعلاقتها بإتخاذ القرار في المؤسسة الخدمائية

مذكرة تخرج ضمن متطلبات شهادة الماستر في علوم الإعلام والإتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة

*إشراف الدكتور:

* د. عبد القادر النوعي

*إعداد الطالبتين:

* نور الهدى بن بهاز

* فاطمة الزهراء بولفعة

أمام لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
جودي بن قيط	جامعة عمار ثليجي	رئيسا
د. عبد القادر النوعي	جامعة عمار ثليجي	مشرفا
مدني حجاج	جامعة عمار ثليجي	مناقشا

السنة الجامعية:

2022/2021

تشكر

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وُلْدِي وَأَنْ أَعْمَلَ

طَلِبًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الطَّالِبِينَ" سورة النمل 19

نشكر الله عز وجل الذي أنعم علينا بنعمة العلم ووفقنا لانجاز هذا العمل

المتواضع . كل الشكر والتقدير إلى الاستاذ المشرف "عبد القادر

النوعي" على توجيهاته ودعمه لنا . جزيل الشكر والعرفان لكل من

علمنا حرفنا ... أساتذتنا الأفاضل . نشكر موظفي اتصالات الجزائر بالأخواط

على حسن استقبالهم وتعاونهم الذي مكّننا من إجراء الدراسة الميدانية

. ولكل من ساعدنا وشجعنا ماديا ومعنويا ، حتى ولو بالدعاء على إتمام

هذا العمل.

إهداء

إلى من لا يضاھيھما أحد في الكون ... إلى من سعى وشقي لأنعم بالراحة والھناء ، الذي لم يبخل بشيء من أجل دفعي في طريق النجاة ، الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر ، إلى الذي لم يتھاون يوم في توفير سبيل الخير و السعادة لي ، إلى " والدي العزيز " حفظه الله ورعاه . إلى من وضع المولى سبحانه و تعالی الجنة تحت قدميھا ووقرها في كتابه العزيز ، إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء ، إلى من حاكمت سعادتني بخيوط منسوجة من قلبھا ، " أمي الغالية أطال الله في عمرھا . " إلى من بذلوا جهداً في مساعدتي ، إلى من قاسموني أفراحي وأحزاني ، إلى شموع حياتي ، إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله ، إلى من يجري حبهم في عروقي ، إلى من أدين لهم بالكثير " إخوتي : إمام ، وردة ، عائشة ، محمد ، طه . إلى هديتي من الله ، إلى زينة حياتي ومصدر سعادتني ، إلى صديقتي واختي وتوأم روحي ، فلذة كبدي ، ابنتي " فاطمة الزھراء " إلى حبيباتي وصديقاتي " فاطمة الزھراء ، سندس " أتمنى ان أراهم في أعلى المراتب . إلى الطفولة التي ابھجت بيتنا إلى الأحفاد الرائعين ، إلى البراعم " خديجة ، طاهر ، خديجة ، عمار ، عبدالفتاح . " إلى رفقاء دربي وصديقاتي " فاطمة الزھراء بولفعة ، نسرين عربي "

" نور الهدى بن بہاز "

إهداء

الحمد لله فالق الأنوار و جاعل الليل و النهار ثم الصلاة على سيدنا محمد
النبي المختار الحمد لله الذي وفقنا لهذا و لم نكن لنصل لولا فضله
علينا أما بعد .من دواعي الفخر و الاعتزاز أن أهدي ثمرة هذا العمل
المتواضع إلى من كان دعاؤها سر نجاحي أمي العزيزة حفظها الله و
أطال في عمرها إلى روح أبي الزكية الطاهرة رحمة الله عليه إلى زوجي
العزیز إلى أبنائي الأعمام الحاج و نهي و محمد حفظهم الله إلى إخواني
و أخواتي و عاهم الله إلى من رافقتني في إنجاز هذا العمل و طيلة
مشواري الدراسي صديقاتي العزيزات بن بهاز نور الهدي ، نسرين
خروبي إلى كل الأشخاص الذين أحمل لهم المحبة و التقدير .

"فاطمة الزهراء بولفة"

❖ ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على "أنماط الاتصال وعلاقتها باتخاذ القرارات في المؤسسة الخدمانية" وهذا من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:
كيف تؤثر أنماط الاتصال في عملية اتخاذ القرار داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط؟

ويندرج تحت هذا التساؤل جملة من التساؤلات الفرعية وهي كالآتي:

- 1- ما أهم أنماط الاتصال داخل مؤسسة اتصالات الجزائر؟
- 2- ما العلاقة بين الاتصال الرسمي واتخاذ القرار؟
- 3- ما العلاقة بين الاتصال غير الرسمي واتخاذ القرار؟

وبغية تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي كما تم الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع البيانات.

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط، والبالغ عددهم 40 عاملا وقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل. إذ تم اعتماد مجتمع الدراسة بأكمله عينة للدراسة حيث تم توزيع 40 استمارة وتم استرداد 31 استمارة منها.

❖ **Résumé de l'étude:**

Cette étude visait à identifier "les schémas de communication et leur relation avec la prise de décision dans l'institution de service" en répondant à la question principale suivante :

Comment les modèles de communication affectent-ils le processus décisionnel au sein d'Algérie Télécom à Laghouat ?

Plusieurs sous-questions relèvent de cette question, comme suit :

1- Quels sont les schémas de communication les plus importants au sein d'Algérie Télécom ?

2- Quelle est la relation entre la communication formelle et la prise de décision ?

3- Quelle est la relation entre la communication informelle et la prise de décision ?

Afin d'atteindre les objectifs souhaités de cette étude, l'approche descriptive a été utilisée, et l'outil questionnaire a été utilisé pour collecter les données.

La population d'étude est constituée de l'ensemble des agents administratifs d'Algérie Télécom à Laghouat qui compte 40 agents, la méthode de l'enquête exhaustive a été utilisée. Comme l'ensemble de la communauté étudiée a été adopté comme échantillon pour l'étude, 40 formulaires ont été distribués et 31 formulaires ont été importés.

❖ **Summary of the study:**

This study aimed to identify "communication patterns and their relationship to decision-making in the service institution" by answering the following main question:

How do communication patterns affect the decision-making process within Algeria Telecom in Laghouat?

A number of sub-questions fall under this question, as follows:

1- What are the most important communication patterns within Algeria Telecom?

2- What is the relationship between formal communication and decision-making?

3- What is the relationship between informal communication and decision-making?

In order to achieve the desired objectives of this study, the descriptive approach was used, and the questionnaire tool was used to collect data.

The study population consisted of all the administrative workers in Algeria Telecom in Laghouat, who numbered 40 workers. The comprehensive survey method was used. As the entire study community was adopted as a sample for the study, 40 forms were distributed and 31 forms were imported.

الفهرس

	التشكر.....
	الإهداءات.....
	ملخص الدراسة.....
	الفهرس.....
	قائمة الجداول.....
	قائمة الأشكال والدوائر النسبية.....
3-1	مقدمة.....
	الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي.....
	تمهيد.....
8-6	الإشكالية.....
8	تساؤلات الدراسة.....
9	أسباب إختيار الموضوع.....
10	أهداف الدراسة.....
10	أهمية الدراسة.....
11	نوع الدراسة.....
11	منهج الدراسة.....
12	مجتمع الدراسة.....
12	عينة الدراسة.....
13	أدوات جمع البيانات.....
17-14	تحديد المفاهيم والمصطلحات.....
23-18	الدراسات السابقة.....
23	حدود الدراسة.....
24	خلاصة الفصل.....

الفهرس

الإطار النظري للدراسة	
	الفصل الثاني: أنماط الاتصال.....
28	تمهيد.....
31-29	1- مفهوم الاتصال.....
32	2- أهداف الاتصال.....
35-33	3- أنواع الاتصال.....
38-36	4- أنماط الاتصال.....
41-39	5- وسائل الاتصال.....
43-41	6- معوقات الاتصال.....
44	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثالث: اتخاذ القرار في المؤسسة.....
47	تمهيد.....
50-48	1- مفهوم اتخاذ القرار.....
53-51	2- خصائص اتخاذ القرار.....
54-53	3- أهمية اتخاذ القرار.....
56-54	4- العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار.....
57	5- خطوات اتخاذ القرار الإداري.....
59-58	6- علاقة أنماط الاتصال بعملية اتخاذ القرار.....
60-59	7- عناصر عملية اتخاذ القرار.....
61-60	8- طرق اتخاذ القرار.....
61	9- مراحل اتخاذ القرار في المؤسسة.....
64-62	10- معوقات عملية اتخاذ القرار في المؤسسة.....
65	خلاصة الفصل.....
	الفصل الرابع: الإطار التطبيقي.....

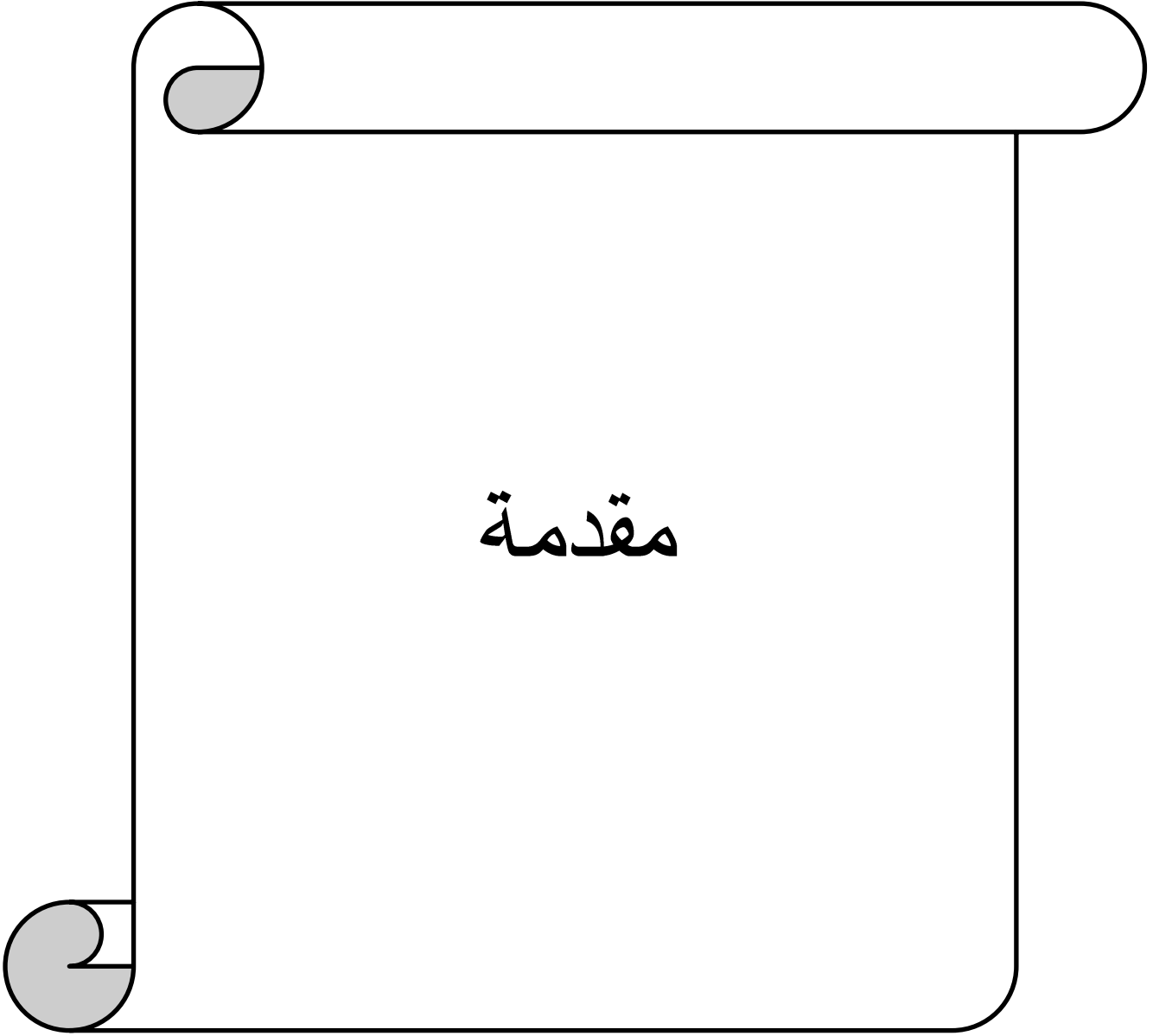
الفهرس

67	تمهيد.....
72-68	بطاقة فنية عن مؤسسة اتصالات الجزائر.....
87-73	عرض النتائج وتحليلها.....
89-88	النتائج المتعلقة بالفرضيات.....
90	خاتمة
96-92	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
73	يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس	01
74	يمثل توزيع المبحوثين حسب السن	02
75	يمثل توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي	03
76	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	04
77	يوضح مدى سهولة عملية الاتصال داخل المؤسسة	05
78	يوضح نمط الاتصال المعتمد في المؤسسة	06
79	يمثل توزيع المبحوثين حسب رأيهم في متى يكون القرار رشيدا	07
81	يوضح توزيع المبحوثين حسب المجهودات الناتجة عنها اتخاذ القرارات في اتصالات الجزائر	08
82	يوضح توزيع المبحوثين حسب تقييمهم للقرارات المتخذة في المؤسسة	09
83	يوضح توزيع المبحوثين حسب الاتصال الغالب في المؤسسة	10
85	يوضح أشكال الاتصال الرسمي في المؤسسة	11
87	يمثل وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة	12

الصفحة	قائمة الأشكال والدوائر النسبية	رقم
32	يوضح أهداف الاتصال	01
36	يوضح نمط الاتصال شكل العجلة	02
36	يوضح نمط الاتصال شكل الدائرة	03
37	يوضح نمط الاتصال شكل السلسلة	04
37	يوضح نمط الاتصال شكل النجمة	05
38	يوضح نمط الاتصال شكل العقنود	06
61	يوضح مراحل اتخاذ القرار في المؤسسة	07
70	يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	08
72	يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط - فرع المعمورة-	09
73	دائرة نسبية تمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس	10
74	دائرة نسبية تمثل توزيع المبحوثين حسب السن	11
75	دائرة نسبية تمثل توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي	12
76	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	13
77	دائرة نسبية توضح مدى سهولة عملية الاتصال داخل المؤسسة	14
78	دائرة نسبية توضح نمط الاتصال المعتمد في المؤسسة	15
79	دائرة نسبية تمثل توزيع المبحوثين حسب رأيهم في متى يكون القرار رشيدا	16
81	دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب المجهودات الناتجة عنها اتخاذ القرارات في اتصالات الجزائر	17
82	دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب تقييمهم للقرارات المتخذة في المؤسسة	18
83	دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب الاتصال الغالب في المؤسسة	19

85	دائرة نسبية توضح أشكال الاتصال الرسمي في المؤسسة	20
87	دائرة نسبية تمثل وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة	21



مقدمة

تشكل عملية الاتصال أحد الدعائم الأساسية التي من خلالها يتم التفاعل الانساني، فعملية الاتصال تحدد مدى تقدم المجتمعات الذي يتوقف على مدى فعالية الاتصال داخل المؤسسة.

وإذا كان الاتصال بالغ الأهمية منذ الزمن القديم، فما باك اليوم؟ حيث التطور السريع الذي شمل جميع الميادين، فلما كانت المؤسسات في أطوارها الأولى بسيطة في ادارتها، وفي الوسائل المادية والبشرية المستعملة كانت عملية الاتصال سهلو ومستمرة بين الرئيس والمسؤولين وفق طرق ووسائل شفوية عامة ومباشرة. هذه الطرق البسيطة ما فتئت أن تطورات ونفقد نقي المؤسسة الحديثة.

تزداد الحياة المعاصرة تعقيدا ويزداد معها نمو وتعقد المؤسسات التي يفرزها التطور السريع، هذه الأخيرة دفعت بالظاهرة الاتصالية إلى الواجهة وجعلت من موضوع الاتصال مجالا حيويا يحتل أهمية بالغة من قبل الادارات والعاملين فيها، من خلال الدور الذي يؤديه عند مزاولته كافة العمليات الادارية، كالتنسيق والتنظيم والمتابعة، اضافة إلى الرقابة واتخاذ القرارات.

أصبح الاتصال في المؤسسة يثير اهتمام العمال فيما يتعلق بمدى تقبلهم للقرارات والتعليمات اضافة إلى مدى تقبل الادارة لشكاويهم ومشاكلهم داخل المؤسسة، وهذه العملية تساهم في ايجاد نوع من العلاقات الحسنة بين العاملين والادارة، وبالتالي فالاتصال يعمل على خلق الجو تعاوني، مما يؤدي إلى تسهيل عملية تبادل المعلومات، مما يساعد على اتخاذ القرارات ومن ثم تحقيق الأهداف.

يمكن أن نعتبر الاتصال أحد المقومات أو عناصر قيام المؤسسة، والاتصال الفعال من العوامل الأساسية في تطوير المؤسسات. كما أنه عنصر اساسي وهام في عملية اتخاذ القرارات، وعملية اتخاذ القرارات تتوقف كفاءتها على نوع المعلومات أو البيانات المتاحة.

إن اتخاذ القرار الإداري من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية داخل المؤسسة وهي محور العملية وإن مقدار النجاح الذي تحققه أي مؤسسة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين، وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها.

ويعد الاتصال شريان المؤسسة النابض حيث لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات خاصة بهل، بل إنه من الصعب جدا أن يتطور الإنسان وجود أي مؤسسة دون وجود أشكال من الاتصالات تنقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سواء كانوا رؤساء أهم مرؤوسين ولا شك أن الاتصال واحد من الموضوعات المهمة التي نالت قسطا كبيرا من البحث والدراسة، كما أن عملية اتخاذ القرارات قد بعناية ودراسة العديد من الباحثين لما لها من أهمية بالغة على جميع المستويات والأصعدة لأنها تعبر من أهم وأكثر العناصر تأثيرا على العمال والمؤسسات على حد سواء، وهذا بشتى أنواعها واختصاصاتها.

ومن هذا المنطلق بدأت أهمية دراسة دور أنماط الاتصال في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة الخدمائية، مؤسسة اتصالات الجزائر-الأغواط- ولقد عمدنا في اطار اعداد هذه الدراسة إلى تقسيمها إلى أربعة فصول:

فصل منهجي، فصلين نظريين، وفصل في الجانب الميداني.

الفصل الأول: خصص للاطار المنهجي للدراسة، والذي تطرقنا فيه إلى مشكلة الدراسة تساؤلاتها، وكذا أسباب اختيار الموضوع وأهمية الدراسة وأهدافها، إضافة إلى مفاهيم ومصطلحات الدراسة، ومجالاتها، نوع الدراسة ومنهجها، ومجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات والدراسات السابقة.

الفصل الثاني: الذي جاء تحت عنوان: مدخل نظري حول أنماط الاتصال في المؤسسة الخدمائية، والذي تطرقنا فيه إلى مفهوم الاتصال، أهدافه، أنواعه، أنماط الاتصال، وسائله، والمعوقات.

الفصل الثالث: الذي جاء تحت عنوان: مدخل نظري حول اتخاذ القرارات في المؤسسة الخدمائية، والذي تطرقنا فيه إلى: مفهوم اتخاذ القرار، أهميته، العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار، خطواته، العلاقة بينه وبين أنماط الاتصال، عناصره، طرقه، مراحل، معوقاته.

الفصل الرابع: والذي جاء في إطار الدراسة الميدانية تحت عنوان: أنماط الاتصال وعلاقته باتخاذ القرارات في المؤسسة الخدمائية في مؤسسة اتصالات، الجزائر-الأغواط-

حيث تطرقنا إلى محورين هما أنماط الاتصال السائدة وعملية اتخاذ القرار في المؤسسة وختمنا دراستنا بجملة من النتائج المتواصل إليها تم إثبات أو نفي الفرضيات وصولاً إلى خاتمة الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار المنهجي

والمفاهيمي

تمهيد

إن الباحث مهما كان مستواه العلمي أو تخصصه لا يستطيع أن يشرع في دراسة موضوع بحثه دون أن تكون له معرفة مسبقة عن هذا الموضوع وتبين له أهميته وتساعده في تحديد الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها من هذه الدراسة لذلك يجب على الباحث عند انطلاقه في أي موضوع أن يحدد الإطار العام له.

لهذا سنتناول في هذا الفصل عناصر الإطار المنهجي بالترتيب ابتداءً بمشكلة الدراسة وتساؤلاتها، مروراً بأسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة وأهدافها، بالإضافة إلى ضبط مفاهيم الدراسة والحدود الزمانية والمكانية والبشرية للدراسة، وكذلك نوع الدراسة ومنهجها، مجتمع الدراسة والعينة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات، وأخيراً الدراسات السابقة.

1- إشكالية:

يعتبر موضوع الاتصال من المواضيع التي تناولها الباحثين في جميع الميادين العلمية وهذا نظرا للأهمية الكبيرة التي يكتسبها هذا الموضوع، فهو ضرورة إنسانية واجتماعية وحضارية لا تقل أهمية عن حاجة الفرد إلى السكن والغذاء والأمن بحكم أنه لا يستطيع العيش بمعزل عن باقي أفراد المجتمع. كما أن استخدام كلمة اتصال يشير إلى أنشطة كثيرة منها: الكلام والقراءة والكتابة التي يقوم بها الناس دون تدريب معين أو مهارة خاصة كما أنها تشير أيضا إلى الأنشطة التي يزاولها المحترفون في التنظيم والإدارة والدعاية والتسويق.

ليس من المبالغة في شيء إذا قلنا أن الاتصال هو الوسيلة الوحيدة أو أحد الركائز الأساسية والضرورية التي يركز عليها البناء التنظيمي لأي مؤسسة، وحتى يتمكن أفراد المؤسسة من أداء دورهم فمن الضروري وجود اتصالات فيما بينهم سواء كأشخاص في نفس المجموعة أو كأفراد في التنفيذ أو كمسؤولين على مهام يؤديونها انطلاقا من خطط وبرامج محددة سابقا.

ونظرا لأهمية الاتصال في حياة الفرد والجماعة أصبحت المؤسسات تولي اهتماما كبيرا بالاتصال بمختلف أنواعه وعلى اعتبار أن المؤسسة مجموعة من الأفراد منظمين في شكل قانوني. يقوم بمهام محددة تهدف مجموعها إلى تحقيق غايات وأهداف المؤسسة ككل، فإن الاتصال يعتبر العمود الفقري لأي مؤسسة، فمن خلاله يتم توفير المعلومات والأفكار والخطط والتعليمات والآراء عبر أجزائها والأطراف العاملة بها. حيث يعتبر ضرورة من ضروريات البنية الأساسية لأي مؤسسة. فلا يمكن تصور أي عمل بدون اتصال أو قيام شخص بتحقيق هدف بدون اتصال فالحديث وإلقاء التعليمات والاجتماعات والتقارير هي إحدى وسائل الاتصال لنقل الأفكار والمعلومات بين أفراد المؤسسات.

والاتصال بهذا المعنى هو أحد مظاهر السلوك الاجتماعي والإداري، وتبدو أهمية الاتصال في المؤسسة أكثر في علاقته الوثيقة بالعمليات الإدارية الأساسية كالتخطيط واتخاذ القرارات والتوجيه والرقابة... إلخ حيث أن التفاهم بين أفراد المؤسسة والتنسيق

الجيد بين وحداتها وبين المؤسسة والمؤسسات الأخرى يعتمد كثيرا على سهولة الاتصال وفعاليتته مع تنوع أساليبه ووضوحها.

تعد أنماط الاتصال الإداري إحدى الدعائم الرئيسية في العمليات الإدارية في أي مؤسسة فهي التي تعمل على نقل المعلومات بين الإدارات في المؤسسة الواحدة وبين المؤسسات ببعضها البعض إذ لا يمكن لأي عمل إداري أن ينجز إنجازا سليما دون الاعتماد على المعلومات التي لا يمكن أن تصل في الوقت المناسب وإلى الشخص المناسب وبالقدر المناسب إلا في ظل اتصال إداري ناجح ومخطط له وفق أنماط علمية وسليمة.

وحتى تتمكن المؤسسة من القيام بوظائفها وأنشطتها بصورة فعالة ينبغي عليها أولا القيام بأهم وظيفة ألا وهي وظيفة اتخاذ القرار الذي هو جوهر العملية الإدارية ومحورها. حيث تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية رشيدة تنطلق من استراتيجية تطوير القرار نحو تطبيق وتقييم النتائج. وهي من العمليات الأساسية والضرورية في حياة الأفراد والجماعات فعملية اتخاذ القرار تظهر في جميع المؤسسات بغض النظر عن نوعها وطبيعتها.

وينظر إلى عملية اتخاذ القرار على أنها نشاط مستمر يوظف كل المعلومات المتاحة عن الأوضاع المحيطة، وقد اتفق معظم الكتاب والمهنيين بالإدارة على أن اتخاذ القرار عملية إدارية يشترك فيها أكبر عدد ممكن من أفراد الجهة ذات العلاقة، وذلك لجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات اللازمة وذات العلاقة بالمشكلة القائمة، فالنجاح الذي تحققه المؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على كفاءة متخذي القرارات من خلال اختيار البديل الأنسب من البدائل المتاحة. ومن هنا تأتي أهمية أنماط الاتصال الإداري الذي يعمل على إشراك مختلف المستويات الإدارية في عملية اتخاذ القرار بهدف الحصول على مختلف المعلومات والآراء والأفكار لتوفير البدائل المتاحة.

وعليه جاءت هذه الدراسة لترسم تساؤلاً رئيسياً مفاده:

كيف تؤثر أنماط الاتصال على عملية اتخاذ القرار داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط؟

التساؤلات الفرعية:

➤ ما أهم أنماط الاتصال داخل مؤسسة اتصال الجزائر؟

➤ كيف تتخذ القرارات على مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط؟

2- أسباب اختيار الموضوع:

أ- أسباب ذاتية:

- الرغبة الشخصية والعلمية في دراسة هذا الموضوع.
- الاهتمام البالغ بموضوع الاتصال وعلاقته باتخاذ القرارات.
- الارتباط المباشر بموضوع الدراسة بمجال تخصصنا.
- من أجل الكشف عن الأنماط السائدة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

ب- أسباب موضوعية:

- قابلية الموضوع للدراسة.
- السهولة التي يتمتع بها هذا الموضوع.
- الدور الذي يلعبه الاتصال في جميع المؤسسات.
- معرفة الأسباب التي تعيق عملية الاتصال واتخاذ القرار داخل المؤسسة.
- دور أنماط الاتصال ومدى مساهمته في اتخاذ القرار.

3- أهداف الدراسة:

- اكتساب مفاهيم حول الاتصال وعملية اتخاذ القرار.
- تصبو أي دراسة إلى تحقيق بعض الأهداف عن طريق اختبار الفروض والتساؤلات المطروحة ميدانيا، حيث تتلخص أهم الأهداف في:
- محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة بين أنماط الاتصال واتخاذ القرار داخل المؤسسة وذلك من خلال التعرف على:
- مدى مساهمة القائمين بالاتصال في اتخاذ القرارات من خلال مهاراتهم الاتصالية.
- محاولة الكشف عن أنماط الاتصال السائدة في المؤسسة ودورها في اتخاذ القرارات.
- التعرف على تقنيات الاتصال التي تستخدم بشكل كبير في خدمة عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

4- أهمية الدراسة:

- تحسب المسؤولين بالأهمية البالغة التي يكتسبها الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر بحيث يعتبر من أهم الوظائف الأساسية داخل المؤسسة.
- توضيح العلاقة بين الاتصال واتخاذ القرار وهذا ما تحكم به هذه الدراسة حيث أنه يجب أن يكون اتخاذ القرار من طرف المسؤولين نتاج عن جهد مشترك من طرف جميع أعضاء المسؤولين.
- الكشف عن أنواع الاتصال السائدة في المؤسسة ومدى مساهمتها في اتخاذ القرار.
- كذلك من أجل تقييم لما بعد القرار فمجرد اتخاذ القرار لا يعني شيئا بالنسبة للمؤسسة إلا إذا تم نقله وتوصيله إلى من يهمهم الأمر من وحدات وأفراد.

5-نوع الدراسة ومنهجها:

تندرج الدراسة ضمن البحوث المسحية التي تعتبر من أهم البحوث في الدراسات الوصفية التي تصف الظاهرة وتبرز العلاقة السببية بين متغيراتها وتحاول تفسيرها وتحليلها بالاعتماد على الوسائل المحددة للوصول إلى نتائج علمية. والدراسات المسحية هي عبارة عن محاولة منظمة لتحليل وتدوين وتسجيل الوضع الراهن للنظام الاجتماعي والغرض منها هو جمع المعلومات المفصلة على الظاهرة الموجودة.¹

منهج الدراسة:

يراد بمنهج البحث في أي فرع من فروع المعرفة البشرية الطريقة التي يتبعها العقل في دراسة الموضوع من أجل التوصل إلى قانون عام، أو مذهب جامع أو في ترتيب الأفكار ترتيباً دقيقاً بحيث يؤدي إلى كشف حقيقة مجهولة أو البرهنة على صحة حقيقة معلومة.²

والمنهج هو عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث إذ هو الذي ينر الطريق ويساعد في ضبط أبعاد ومساعي وأسئلة وفروض البحث.³

وقد اقتضت طبيعة الدراسة الاستعانة بالمنهج الوصفي والذي يعتبر أكثر ملائمة مع موضوعنا وبالتالي قمنا بالاعتماد على هذا المنهج بهدف جمع البيانات والمعلومات من المجتمع الكلي للدراسة أي كل من الرؤساء والإداريين الموجودين في المؤسسة.

¹ - حميد حامد محسن الدليمي. اللافي إدريس عبد القادر. أساسيات البحث المنهجي في الدراسات الإعلامية، دار الكنب الوطنية، ط1، ليبيا، 2008، ص90.

² - منال هلال المزاهرة. مناهج البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2014، ص95.

³ - رشيد زرواتي. منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية: أسس علمية وتدريبية، دار الكتاب الحديث، مصر، 2004، ص104-105.

6- مجتمع الدراسة وعينته:

بعد تحديد الباحث مشكلة البحث وفرضياته وقبل تحديد أداة القياس أو جمع المعلومات لابد له من تحديد مجتمع الدراسة، لأن صياغة الفرضية تكون على شكل عبارى تكون من متغيرات تدل على سمات أفراد أو أشياء لتشكل المجتمع الإحصائي والذي يعرف بأنه جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث.

تعتبر مرحلة تحديد مجتمع البحث من أهم الخطوات التنفيذية الميدانية وهي تتطلب من الباحث في هذا المجال الكثير من الدقة حيث يتوقف عليها إجراء البحث وتصميمه وكفاءة نتائجه لذلك لابد على الباحث أن يحدد جمهور أو مجتمع بحثه حسب الظاهرة أو المشكلة قيد البحث.¹

تمثل مجتمع بحثنا في مجموع إداري مؤسسة اتصالات الجزائر المعمورة الأغواط. حيث كان إجمالي عدد العمال الإداريين 40 إداريا، ونظرا لأن مجتمع بحثنا كان صغيرا فقد اعتمدنا على أسلوب المسح الشامل من أجل جمع البيانات والمسح الشامل هو الذي يتم من خلاله دراسة كافة مفردات مجتمع الدراسة، من خلال إحدى وسائل جمع المعلومات كالاستبانة أو الملاحظة أو المقابلة أو غيرها من وسائل جمع البيانات.

كما يعرف المسح الشامل بأنه طريقة جمع البيانات والمعلومات عن جميع عناصر ومفردات مجتمع الدراسة بأساليب مختلفة.

¹ - زياد أحمد الطويسي. مجتمع الدراسة والعينات، مديرية تربية لواء البتراء، 2001، ص2.

7- أدوات جمع البيانات:

استخدم الباحثون على مختلف تخصصاتهم كلمة أداة للإشارة إلى الوسيلة التي تستعمل في البحوث العلمية سواء كانت هذه الوسائل تتعلق بجمع البيانات أو المعلومات المختلفة. يعد تحديد الباحث للأسلوب الذي يمكنه من جمع البيانات والمواد الضرورية لاختبار صدق فروضه أو للإجابة عن تساؤلاته العلمية على النحو السليم. يجب عليه فحص ما يتوافر له من أدوات ويختار أكثرها ملائمة لتحقيق هدف أو أهداف بحثه.¹

اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات ويعرف الاستبيان على أنه مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة أو المرتبطة ببعضها البعض الآخر بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث وذلك في ضوء البحث والمشكلة التي اختارها،² وهو إحدى الوسائل الشائعة للحصول على معلومات وحقائق تتعلق بأراء واتجاهات الجمهور حول موضوع معين، يوزع على فئة من المجتمع (عينة) بواسطة البريد أو قد ينشر في الصحف والمجلات أو التلفزيون بحيث يطلب منهم الإجابة على أسئلته وإعادته إلى الباحث.³ وقد تضمنت استمارة البحث 34 سؤالاً موزعة على 3 محاور:

المحور الأول: البيانات الشخصية.

المحور الثاني: أنماط الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر.

المحور الثالث: اتخاذ القرارات في مؤسسة اتصالات الجزائر.

تم توزيع 40 استمارة وتم استرجاع 31 استمارة.

¹ - محمد صلاح الدين وآخرون. خطوات البحث العلمي ومناهجه، دامعة الدول العربية، ص 39.

² - سهيل رزق دياب. مناهج البحث العلمي، غزة، 2003، ص 89.

³ - محمد محمد. دليل البحث في إعداد ومناقشة الرسائل والبحوث العلمية، الدار الجامعية، مصر، 2014، ص 87.

8- تحديد المفاهيم والمصطلحات:

1-الاتصال:

الاتصال:

أ- لغة: يرجع المعجم الألفبائي أصل الاتصال إلى:

إتصل، إتصلا، (و - ص - ل)

الاتصال كمفردة وكصفة، تستخدم الإشارة إلى العملية التي يتم من خلالها نقل المعنى، اما الاتصال في صيغة الجمع "communication" فتشير إلى الوسائل نفسها او مؤسسات الاتصال.¹

ب- اصطلاحا:

يعرف الاتصال أيضا بأنه النشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية أو الذبوع الانتشار أو الشبوع أو المألوفية لفكرة أو موضوع أو منشأة أو قضية، عن طريق انتقال المعلومات والأفكار والآراء أو الاتجاهات من شخص او جماعة إلى أشخاص أو جماعات باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم بنفس درجة لدى كل من الطرفين.²

ج-إجرائيا:

يقصد به عملية انتقال وتبادل المعلومات والأفكار بين الموظفين في اتصالات الجزائر، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة ويشمل الاتصال الإداري الأنماط التالية: الكتابي، الشفوي، وغير اللفظي.

¹-جبران مسعود، الرائد في المعجم الألفبائي في اللغة والإعلام، ط3، دار العلم للملايين للنشر و التوزيع، لبنان، 2005، ص718.

²-وسام فاضل راضي. مهند حميد التميمي. الاتصال ووسائله الشخصية والجمهيرية والتفاعلية، دار كتاب الجامعي، ط1، الامارات، لبنان، 2017، ص25.

2- عملية اتخاذ القرار:

تعريف العملية:

أ- اصطلاحاً:

يعرف أحمد زكي بدوي العملية: "حسب المفهوم الشائع وهي خطوات مترابطة ومتشابكة ومنسقة يتبع بعضها البعض في نظام يؤدي إلى غاية محددة".¹

كما تعرف العملية بأنها: "سلسلة من التغيرات المترابطة خلال فترة زمنية معينة".²

تعريف القرار:

عرف "برناد" القرار على أنه: "تكثيف العديد من البدائل أي أنه عبارة عن اختيار بديل من بين بديلين أو أكثر من البدائل المتاحة وأن يؤشر باستمرار قدرات المدير الناجح في مجال اتخاذ القرار".³

وعرفه معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية بأنه: "اختيار تصرف معين بعد دراسة وتفكير".

ويعرفه مجدي عزيز إبراهيم بأنه: "صياغة إنشائية لها طابع تطبيقي يتحقق من خلال مجموعة من الإجراءات أو العمليات أو الأداءات التي تسيّر العمل نحو الأهداف المرسومة له".

¹- أحمد زكي بدوي. معجم مصطلحات نظم الاجتماعية، مكتبة لبنان ساحة رياض الصلح ببيروت، ص328.

²عثمان عامر بن عامر. مفاهيم أساسية في علم الاجتماع والعمل الاجتماعي، دار الكتاب الوطنية بن غازي، ط1، 2002، ص209.

³- خليل محمد الشماع. خضير كاظم محمود. نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط5، عمان، 2014، ص227.

تعريف اتخاذ القرار:

عرفه إبراهيم جابر السيد بأنه: "عملية ديناميكية تسود كافة المشاركين في اختيار السياسة الملائمة".¹

يعرف أيضا بأنه: "قدرة الفرد على اتخاذ قرار ما عندما يواجه موقف أو مشكلة معينة تحتاج إلى اتخاذ قرار وذلك من خلال دراسة المعلومات والبيانات المتصلة بهذا الموقف دراسة واقعية".²

كما عرف أيضا: "بأنه عملية تفكير مركبة تهدف إلى صناعة أفضل البدائل أو الحلول المتاحة في موقف معين وتتضمن استخدام العديد من مهارات التفكير العليا كالتحليل والتقويم وبناء النماذج".³

يعرف أيضا بأنه: "مصطلح يشير إلى عملية ديناميكية تسود في المنظمة بين كافة المشاركين في اختيار السياسة الملائمة كالتسيير والتنظيم".⁴

ب- إجراءات:

هو عملية ديناميكية يتم القيام بها لاختيار البديل الأنسب من بين مجموعة من البدائل المتاحة في ظل ظروف معينة وتتوفر معلومات معينة من أجل تحقيق هدف معين.

¹ - إبراهيم جابر السيد. قاموس علم الاجتماع وعلم النفس، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، عمان، 2013، ص38.

² - أحمد حسن اللقاني. علي أحمد الجمل. معجم مصطلحات تربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس، عالم الكتب، ط2، مصر، 2003، ص8.

³ - حسن شحاته وآخرون. معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية، ص ص16-17.

⁴ - فاروق مداس. قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني، 2003، ص24.

3- المؤسسة الخدمائية:

أ- اصطلاحا:

تعرف على أنها: "تلك المؤسسة التي تتاط بها مهمة تقديم الخدمات بغية تلبية حاجيات المستهلكين، كالمؤسسات التجارية ومؤسسات التأمين وغيرها فهي تضطلع هي الأخرى بهذه المهمة عبر أو بواسطة وسائل تشغيل مختلفة وبإشراف وتنفيذ القوى العامة البشرية".¹

كما تعرف أيضا على أنها: "المؤسسات التي تقدم خدمات معينة كمؤسسات النقل ومؤسسات البريد والمواصلات والمؤسسات الجامعية ومؤسسات الأبحاث العلمية... إلخ. أي هي كل مؤسسة يتحدد عرضها الأساسي في تقديم الخدمات للعملاء.

المؤسسة الخدمائية هي: "منظمة تقوم على أشخاص قادرين متمكنين من العملية الاقتصادية بوسائل خاصة تهدف إلى تحقيق الأرباح وذلك عن طريق إشباع رغبات الزبائن كما تسهر على تقديم وتحسين نوعية الخدمة".²

ب- إجرائيا:

المؤسسة الخدمائية هي عبارة عن هيكل منظم للقرارات ووسائل خاصة حيث يستفيد الزبون بخدماتها بمختلف الأشكال والأنواع فهي تقوم ببيع الخدمات المباشرة وهذا ما يجعلها تضطر لتوسيع مجال علاقاتها مع الزبائن وتضم أكبر عدد منه. إن هذا التوسيع يسمح للمؤسسة الخدمائية بالاطلاع السريع والمباشر على رغبات الزبائن وأذواقهم من أجل تحسين نوعية الخدمة المقدمة.

¹ - سمية قداش. أثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011، ص47.

² - أحمد طرطار. تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990، ص16.

9- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

من إعداد "سليم كفن" بعنوان دراسة "مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية" جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، مذكرة لنيل شهادة ماجستير لعلم النفس وعلوم التربية تخصص علم النفس العمل والتنظيم سنة 2005/2004.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية من خلال طرح تساؤل رئيسي:

إلى أي مدى يؤثر الاتصال التنظيمي الفعال داخل المؤسسة على اتخاذ القرارات ناجحة وفعالة ورشيده؟

تدرج تحته مجموعة من الأسئلة الفرعية:

1- كيف وماهي السبل والطرق التي نستطيع من خلالها تحسين فعالية الاتصال

التنظيمي داخل المؤسسة؟

2- كيف نستطيع أن نحقق الفعالية للقرارات المتخذة من طرف المسؤولين بناء على

فعالية الاتصال التنظيمي داخل المنظمة؟

3- إلى أي مدى تؤثر معوقات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات على اتخاذ قرارات

ناجحة وفعالة؟

وقد صاغ الباحث مجموعة من الفرضيات:

الفرضية العامة: الاتصال التنظيمي الفعال في المؤسسة دور فعال وأساسي في تفعيل وترشيد القرارات التنظيمية.

الفرضيات الجزئية:

1-فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة لها أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة وخاصة فيما يتعلق بنجاح القرارات التنظيمية.

2-نجاح القرارات التنظيمية ونجاحتها داخل المؤسسة كنتيجة لفعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.

3-المعوقات النفسية والانفعالية للاتصال لها تأثير سلبي على عملية اتخاذ القرارات التنظيمية داخل المؤسسة.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل المناهج المتعلقة بإشكالية الدراسة، استخدم عدة أدوات لجمع البيانات من بينها الملاحظة المقابلة والاستبيان، وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

بالنسبة للمحور الأول والذي يتعلق بالفرضية الجزئية الأولى من خلال النتيجة المتحصل عليها من خلال الاستبيان الخاص بالإطارات والعمال تبين صدق الفرضية الجزئية الأولى وبالتالي ففعلا أن الاتصال الفعال دورا كبير وضروريا في المؤسسة وخاصة في مجال نجاح القرارات التنظيمية. أما بالنسبة للمحور الثاني الذي يتعلق بالفرضية الجزئية الثانية والتي تتناول معوقات الاتصال التنظيمي الفعال وأثرها على اتخاذ القرارات. ومن خلال النتيجة المتحصل عليها من تحليل أجوبة الاستبيان الخاص بالإطارات تبين أيضا صدق الفرضية، أما بالنسبة للفرضية الثالثة والتي تتعلق بـ إذا ما كان نجاح القرارات هو دليل على فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة تبين أن نجاح القرارات داخل المؤسسة ليس بالضرورة دليل على أن الاتصال الفعال داخل المؤسسة وهذا لأن هناك ظروف أخرى قد تساعد على نجاح القرارات التنظيمية كالخبرة والكفاءة المهنية.

التعقيب:

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في المتغير الثاني وهو متغير اتخاذ القرارات كما اعتمدنا على ذات المنهج وأدوات جمع البيانات.

الدراسة الثانية:

من إعداد "مرغني بلقاسم" بعنوان "نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الوادي" جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص نظم المعلومات في المؤسسات ومعرفة دوره في اتخاذ القرار وذلك بطرح التساؤل الرئيسي: إلى أي مدى يمكن لنظام المعلومات المساهمة في تزويد متخذي القرارات بالمعلومات اللازمة في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية الوادي؟

الأسئلة الفرعية:

- 1- لماذا يتم استخدام نظام المعلومات في المؤسسة؟
- 2- ما هي استراتيجيات اتخاذ القرار؟ وما هي العوامل المؤثرة فيه؟
- 3- إلى أي مدى يتم اعتماد نظام المعلومات في المؤسسات الاقتصادية؟
- 4- في ماذا يتمثل تحديدا أثر نظام المعلومات على اتخاذ القرار في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

الفرضيات التي صاغها الباحث:

- 1- يستخدم نظام المعلومات لتسهيل عمليات الإدارة بأقل تكاليف ممكنة تهدف استراتيجيات اتخاذ القرار في مجملها على الرفع من مستوى القرارات المحققة لأهداف المؤسسة على المدى الطويل.
 - 2- يعد الاهتمام بنظام المعلومات ضرورة ملحة وذلك نظرا للدور الذي تلعبه في جودة عملية اتخاذ القرار في المؤسسات المعاصرة.
 - 3- يتمثل الهدف الرئيسي من استخدام نظام المعلومات في التوصل على القرارات الصائبة في الوقت المناسب وبأدنى تكلفة ممكنة.
- اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي لتوصيف العلاقة التي تربط نظام المعلومات بعمليات اتخاذ القرار.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة عملية اتخاذ القرار هي محور أساسي للعملية الإدارية. اتخاذ القرار هو عملية الاختيار بين مجموعة من البدائل لتحقيق أهداف معينة على المدى الطويل.

- تعد تكنولوجيا المعلومات القلب النابض في مختلف منظمات الأعمال.

- أن نظام معلومات التسويق يسمح للمديرين بالحصول على معلومات التي يحتاجونها بشكل سريع.

- نظم المعلومات المعمول بها في المؤسسة لها أهمية كبيرة في التوصل إلى القرارات الصائبة.

- مؤسسة اتصالات الجزائر من أهم المؤسسات الجزائرية التي تستخدم نظم المعلومات بشكل كبير.

التعليق:

- تتفق هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في المتغير الثاني اتخاذ القرار.
- واستخدامنا لنفس المنهج، المنهج الوصفي واعتمادنا على نفس نوع المؤسسة.
- في حين اختلفت هذه الدراسة عن دراستنا في المتغير الأول نظام المعلومات وعموما استفدنا من هذه الدراسة في خطة البحث إضافة إلى الجانب النظري المتعلق بالمتغير الثاني اتخاذ القرار.

الدراسة الثالثة:

من إعداد الباحثة "بن عمار زليخة" بعنوان "واقع الاتصال المؤسسي في الجامعة الجزائرية: دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر بسكرة سنة 2001، حيص وضعت الباحثة مجموعة من الأسئلة الفرعية:

1- ماهي وسائل الاتصال المؤسسي؟

2- ما هي أطره التنظيمية؟

3- هل يجب استعمال هذه الوسائل المتوفرة؟

وبالتالي عمدت الباحثة إلى وضع الفرضيات التالية:

1- يتميز الاتصال المؤسسي في الجامعة بقلة المتخصصين.

2- يسود احتكار المعلومات في الجامعة الجزائرية.

3- عدم توفر الأطر المناسبة للاتصال المؤسسي في الجامعة.

4- تعاني المؤسسة من سوء استخدام وسائل الاتصال المؤسسي.

استعملت الباحثة منهج المسح بالعينة واستكملت لجمع البيانات الأدوات التالية: المقابلة، الملاحظة، الاستمارة، السجلات والوثائق.

نتائج الدراسة:

- أن توفير وسائل الاتصال واستغلالها بصورة جيدة يساعد على إيلاغ ونشر المعلومات وإيصالها في الوقت المناسب.
- إنشاء المؤسسات لهيئات تنظيمية اتصالية متخصصة.
- يساهم بشكل كبير في تطوير العملية الاتصالية داخل المؤسسة.
- التهاور والتشاور بين مختلف أطراف الأسرة الجامعية يؤدي حتما إلى تطوير المؤسسة وقيامها بمهامها على أكمل وجه، كما يساهم في تدعيم الروابط والعلاقات.
- الجامعة لا تعيش بمعزل عن محيطها الخارجي ومن ثم يجب عليها الاهتمام بمشاكله وتقديم الحلول له من خلال البحوث والدراسات العلمية، كما يجب عليه هو أيضا

تعزيز علاقاته مع الجامعة محاولا الاطلاع على نشاطاتها ومشاكلها لأن كل منهما يؤثر على الآخر.

التعقيب:

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في المتغير الأول الاتصال المؤسساتي، من خلال وسائل الاتصال المتبعة في إيصال المعلومات داخل المؤسسة.

10- حدود الدراسة:

الحدود المكانية: لقد أجريت هذه الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الأغواط والتي يقع مقرها بالمعمورة.

الحدود البشرية: شمل هذا المجال عمال اتصالات الجزائر بالأغواط فرع المعمورة، البالغ عددهم 40 عامل ونظرا للظروف اقتصر البحث عن 31 عامل منهم عند تاريخ إجراء الدراسة الميدانية.

الحدود الزمانية: انطلقنا في إنجاز هذه الدراسة من شهر نوفمبر 2021 إلى غاية شهر ماي 2022 حيث تم في هذه الفترة جمع المعلومات والبيانات الخاصة بالدراسة وإعداد الجانب المنهجي للدراسة، ومن ثم الجانب النظري وبعدها إعداد الجانب التطبيقي والذي اشتمل على عدة مراحل منها توزيع الاستبيانات ثم استرجاعها ثم تفرغها ثم تحليلها وتفسير النتائج.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم تشخيص مشكلة الدراسة من جانب متغيرها المستقل والتابع وعرض رؤية تربط متغير أنماط الاتصال واتخاذ القرار وفي هذا الإطار تم عرض التساؤل الرئيسي للدراسة وأسئلته الفرعية وأيضا تطرقنا في هذا الفصل إلى أسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهدافه، كما تناولنا المفاهيم والدراسات السابقة لما لها دور كبير في تحديد موضوع الدراسة، لإضافة إلى الإجراءات المنهجية حيث تعرفنا على المنهج الوصفي والأداة التي اعتمدنا عليها في جمع البيانات والمتمثلة في الاستبيان.

الإطار النظري

الفصل الثاني:

أنماط الاتصال

تمهيد.

1- مفهوم الاتصال.

2- أهداف الاتصال.

3- أنواع الاتصال.

4- أنماط الاتصال.

5- وسائل الاتصال.

6- معوقات الاتصال.

خلاصة الفصل.

تمهيد

أدرك البشر أهمية الاتصال منذ فجر التاريخ، ومع تتابع العصور زاد الإحساس بدوره البارز في استمرار حياتهم، وتحقيق مصالحهم المختلفة، وتوحيد جهودهم، وترابط مجموعاتهم، وتنظيم أنشطتهم، وتطور أنماط حياتهم.

وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضاء التنظيم ويحقق الاتصال التعاون الذهني العاطفي بين أعضاء التنظيم وبذلك يساعد على الارتباط والتماسك ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف وكما ان الاتصال أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري.

1- مفهوم الاتصال:

كلمة اتصال Communication مشتقة من الكلمة اللاتينية Communs وتعني المشاركة sharing في الرأي أو الحديث أو المشورة أو اتخاذ القرار أي أن هذا الاتصال يعني الاشتراك في المعلومات أو تبادل المعلومات والمشاعر والاتجاهات.

وفي قاموس "أوكسفورد" عرف الاتصال على أنه نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارات.

وفي مختار الصحاح نجد أن كلمة اتصال مأخوذة من الوصل أي البلوغ.¹

وفي معجم الوسيط في مادة وصل يصل فلان وصولاً وصل الشيء أي بلغه وانتهى إليه.

أما في اللغة الانجليزية فمعنى كلمة اتصال:

أ- المعلومات المبلغة.

ب- رسائل شفوية أو كتابة.

ت- تبادل الآراء والأفكار أو المعلومات.

ث- شبكة تليفونية.

ج- وسائل الاتصال عموماً.

وقد عرفه "كونتن" وزملائه على أنه ارسال وتحويل المعلومات من المرسل للمستقبل مع ضرورة فهم المعلومات من قبل المستقبل.

وعرفه "ماكفار لاند" على أنه عملية تفاعل ذات مغزى بين الأفراد.

¹ - محمد الصيرفي. الاتصالات الادارية، سلسلة اصدارات التدريب الإداري، مؤسسة حوررس الدولية، ص14.

وعرفه "هاناك" على أنه العملية التي يتفاعل بواسطتها الأفراد بهدف التكامل بينهم والتكامل بين الفرد ونفسه.

أما "مريهيو" فقد عرفه على أنه أي سلوك مقصود من جانب المرسل ينقل المعنى المطلوب إلى المستقبل ويؤدي الاستجابة بالسلوك المطلوب من قبل المستقبل.¹

وفي رأينا تعريف الاتصال يجب أن يشتمل على الاعتبارات التالية:

1- مفهوم العملية: وبمقتضاه ننظر إلى الأحداث والعلاقات على أنها في حالة ديناميكية متغيرة.

2- يتم الاتصال بين الأفراد أو المجموعات ويتطلب ذلك ضرورة توافر شخصية على الأقل في عملية الاتصال أحدهما مرسل والآخر مستقبل.

3- لا يتم الاتصال بين المرسل والمستقبل إلا إذا تلقى المستقبل المعلومات أو الرأي أو الفكرة وتفهمها، فإن مجرد تلقي أو سماع الرسالة لا يعني بالضرورة تفهمها لأن هناك فرقا بين سماع وقراءة الرسالة وتفهمها.

4- الغرض من الاتصال هو التأثير في المستقبل حتى يحدث الاستجابة التي قصدها المرسل.

وفي ضوء هذه الاعتبارات يمكن أن نضع تعريفا لعملية الاتصال على النحو التالي:

الاتصال هو عملية انتاج ونقل وتبادل وتفهم للمعلومات والأفكار والآراء والمشاعر من شخص إلى شخص آخر "أو من مجموعة إلى مجموعة" بقصد التأثير فيه "أو فيها" وإحداث الاستجابة المطلوبة.

¹ - أحمد محمد موسى. أستاذ خدمة الجماعة بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالمنصورة، الناشر المكتبة المصرية، ص9.

يقصد بالاتصال في الإدارة عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها.¹

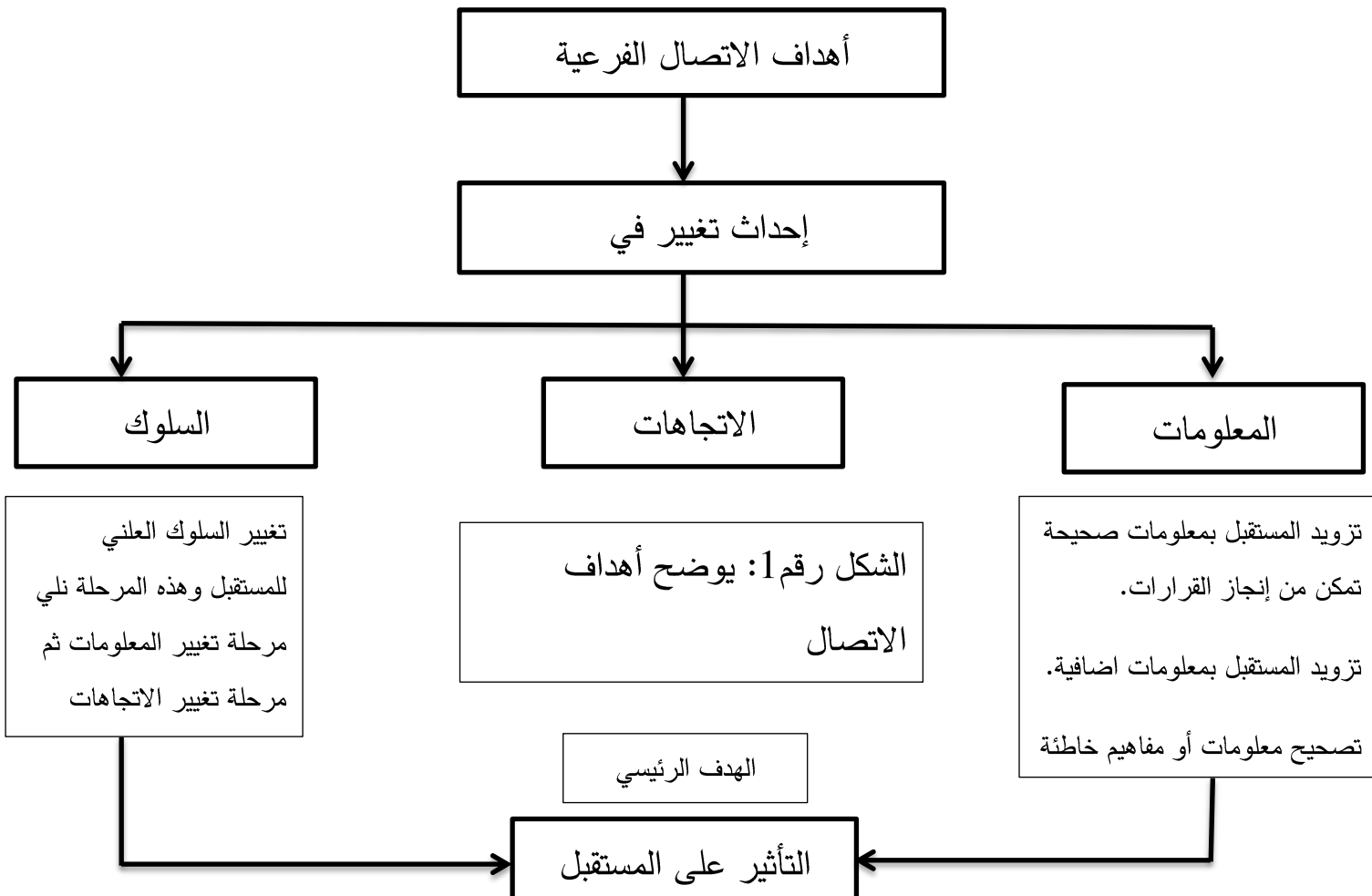
وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضاء التنظيم ويحقق الاتصال التعاون الذهني العاطفي بين أعضاء التنظيم وبذلك يساعد على الارتباط والتماسك ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف وكما ان الاتصال أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري.

¹ - أحمد محمد السنهوري. مداخل ونظريات ونماذج الممارسة المعاصرة في الخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، القاهرة، 1998، ص132.

2- أهداف الاتصال:

يتمثل الهدف الرئيسي في تبادل المعلومات بين الأفراد والعمل على تحريك وتعديل سلوكهم نحو الأداء الجيد أما الأهداف الفرعية على المستوى الوظيفي تتمثل فيما يلي:

- شرح أهداف وخطط المنظمة للعاملين.
- إقامة الثقة والاحترام والتفاهم بين المنظمة والمجتمع.
- نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد.
- قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وحفوزهم للعمل.
- تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضا في العمل ورفع الروح المعنوية.
- تحقيق التفاهم بين العاملين وبين أعضاء الإدارة العليا.
- وهذا يمكن التعبير عما سبق بمضمون آخر من خلال الشكل التالي:



3- أنواع الاتصال:

تعدد أنواع الاتصال الإداري ما بين اتصالات رسمية تتم وفق التسلسل الهرمي للمؤسسة و اتصالات غير رسمية تعتمد على مدى قوة العلاقة الشخصي التي تربط بين أجزاء التنظيم الإداري و بين أعضائه و لكل نوع من هذه الاتصال قنواته الخاصة و ذلك على النحو التالي:

1-الاتصال الرسمي: يتم عبر القنوات الاتصال الرسمي للمؤسسة مثل اصدار تعليمات و الأوامر و القرارات و التوجيهات من الادارة العليا إلى المستويات الادارية الوسطى و الدنيا أو مثل الشكاوي والاقتراحات وطلب الاجازات وطلب الترقيات التي تتم من المستويات الدنيا إلى الأعلى ثم إلى العليا وهكذا...¹

-والاتصال يتم من خلال القنوات التي حددتها المؤسسة، باعتبارها قنوات رسمية يجب إتباعها وهي تحدد خطوات السلطة والواجبات والمسؤوليات وكافة التعليمات والاجراءات الواجب إتباعها وهناك ثلاث اتجاهات لهذا الاتصال:

2-اتصال هابط: يمكن تعريف هذا النوع من الاتصال بانسياب المعلومات من المستويات الادارية الأعلى إلى الأدنى، وهو أكثر استخداما في المؤسسات، وتعتبر عن الرسائل التي تتبع من الادارة العليا وتنتقل للأسفل خلال المستويات المتداخلة للإشراف عبر الهيكل التنظيمي وصولا الاعمال الطبقة الدنيا في السلسلة، ويقوم على افتراض أن الادارة هي المسؤولة عن اتخاذ القرارات الملائمة لمصلحة العمال بامتلاكها السلطة لغرض الالتزام بالتعليمات المطلوبة وهذا الاتصال مهم لنقل المعلومات للعاملين فيما يتعلق بأهداف

¹-وفاء محمد الزبيدي. أنماط الاتصال وعلاقته باتخاذ القرار الإداري لدى قادة مدارس التعليم بمدينة مكة المكرمة، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد19، 2017، ص234.

المؤسسة وسياستها واجراءات بالرغم من أن العدد الزائد من مستويات الاشراف قد يجعل الاتصالات الهابطة أكثر صعوبة.

3- اتصال الصاعد: والاتصال الصاعد يتضمن التقارير عن الاداء والتوجيهات والمقترحات العامة ومقترحات بصدد الميزانية والشكاوى وطلبات المساعدة أو التعليمات وكما هي الحال في الاتصال الهابط فإن الافراد في المستويات الوسطى في هرم السلطة يعملون كمصفاة للمعلومات التي تمر من خلالهم إذ يقومون بتوجيهه و تلخيص المعلومات عن الاحداث والاداء عند المستويات الدنيا ومن الوسائل المستخدمة في الاتصال الصاعد الاجتماعية أو اللقاءات وجها لوجه، والتقارير والمذكرات والهاتف والاجتماعات

-حيث تنتقل فيها المعلومات من المستويات الدنيا في التنظيم صعودا إلى الادارة كوسيلة تستطيع بها العاملين الاتصال بمدراء المستويات العليا في المؤسسة و التعبير عن آرائهم وأفكارهم والشعور بالمشاركة والقيمة الفردية داخل المؤسسة ويجب على المدراء تشجيع هذا الاتصال لأنه يزودهم بتغذية عكسية عن فهم الموظفين للرسائل التي وصلت إليهم، أما عيوبه فتمثل في المحاولة الدائمة من قبل العاملين لعدم نقل المعلومات السيئة من أجل إثارة انطباع جيد لدى المدراء كما أن نفسية العاملين ومشاعرهم وسلوكهم تعتبر من العوامل المؤثرة في نوعية معلوماتهم المقدمة للإدارة.¹

4-الاتصال الأفقي: وهو عبارة عن قنوات الاتصال التي تسمح بتدفق الرسائل وتبادل المعلومات والافكار بين الذين يحتلون مواقع متكافئة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة "رؤساء الاقسام، مدراء الادارات...إلخ" وهذا الاتصال يمكن أن يكون شفهيًا أو مكتوبًا أو كما تستدعي الحاجة، ويستخدم عندما يكون الاتصال عبر خطوط الوحدات التنظيمية على نفس المستوى الاداري سواء كان رسميا أو غير رسمي وترتبط الرسائل المنقولة على هذا

¹- وفاء محمد الزبيدي. المرجع السابق، ص234.

المستوى من النشاطات التنظيمية ومشاركة المعلومات وحل المشاكل وبالرغم من الأهمية الكبيرة للقنوات الأفقية في المنظمات المتقدمة إلا أنها تعاني من بعض الصعوبات مثل اضطراب العمال للتعامل مع العديد من الزملاء و تطوير وعلاقات عمل فعالة مع رؤساء الوحدات الأخرى على اختلاف شخصياتهم وسلوكياتهم، وهذا النوع من الاتصال مهم لنجاح المؤسسة وبدونه ليس هناك تنسيق لفعاليات المختلفة للمؤسسة.¹

5-الاتصال غير الرسمي: وهو ذلك الاتصال الذي يتم بين العاملين في المؤسسة نتيجة لتكوين بين علاقات واتصالات تبين هؤلاء الأفراد بهدف تحقيق رغبات أو حاجات اجتماعية أو اقتصادية ويمكن التغلب أو تطوير الاتصال غير الرسمي عبر رسم سياسة للاتصال تتسم بالمرونة والفاعلية وذلك عبر تطبيق نظام المشاركة في عملية القرارات والسياسات لاسيما تلك القرارات التي تؤثر بشكل مباشر على حياة العاملين الوظيفة أو المالية

ولا يخضع الاتصال غير رسمي لقواعد واجراءات وقوانين ادارية مثبتة ومكتوبة ورسمية ومتفق عليها كما هو الحال في الاتصال الرسمي، ويتم غالبا خارج القنوات الرسمية داخل التنظيم، كما يتم بين مستويات ادارية مختلفة متخطيا خطوط السلطة الرسمية.

فلا يتم الاتصال غير الرسمي داخل التنظيم فقط، بل قد يتعداه إلى خارج التنظيم من خلال الاتصالات الشخصية واللقاءات والحفلات والرحلات والاجتماعات غير الرسمية. ويجب على الإدارة استغلال الاتصال غير الرسمي إيجابيا، وعدم السماح له بتأثير سلبي على التنظيم من خلال التشويش بأشكاله المختلفة كالإشاعات الكاذبة وغيرها.²

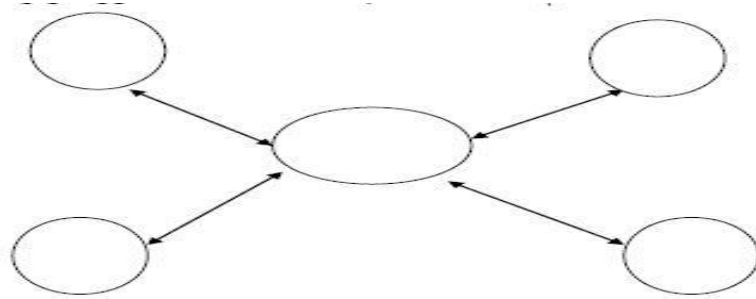
¹- وفاء محمد الزبيدي. المرجع السابق، ص235.

²- دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية، مذكرة ماجستير، 2014/2013، ص7-8.

4- أنماط الاتصال:

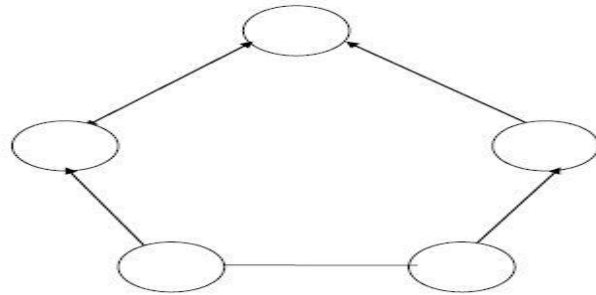
يصنف الاتصال إلى خمس أنماط رئيسية وهي:

1- شكل العجلة: هذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور أو الرئيس المشرف أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس أي أن الاتصال يتم فيما بينهم عن طريقه فقط، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو القائد.¹



الشكل رقم 2: يوضح نمط الاتصال شكل العجلة

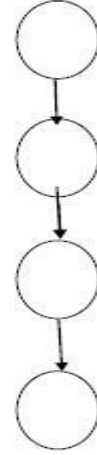
2- شكل الدائرة: بمقتضى هذا النمط يستطيع كل عضو من أعضاء الجماعة الاتصال بعضوين آخرين بطريقة مباشرة وعضوين بطريقة غير مباشرة ويلاحظ أنه لا توجد قيادة منفردة في هذا النمط.



الشكل رقم 3: يوضح نمط الاتصال شكل الدائرة

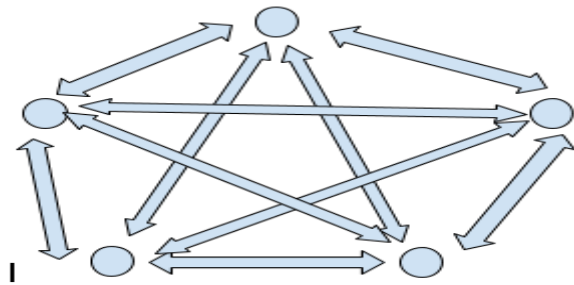
¹ - محمد صيروفي. الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية، ص 107.

3- نمط السلسلة: يتميز هذا النمط بثبات توحيد القيادة، وهو يحتوي على أكثر من مستوى إداري ويتحدد المستوى الذي يوجد به العضو من مدى قربيه أو بعده من مركز السلسلة، فيعكس المستوى الأول مركز المدير يليه الرؤساء المباشرين ثم مستوى الأداء الوظيفي.



الشكل رقم 4: يوضح نمط الاتصال شكل السلسلة

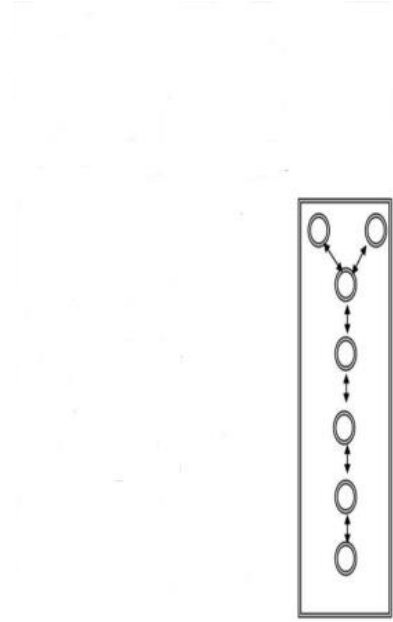
4- نمط النجمة: يتميز هذا النمط بأن قائد الجماعة تربطه بكل عضو من الأعضاء علاقة مباشرة ومن ثم ينفرد بالسلطة مما يساعد على اتخاذ القرارات ومن الجانب الآخر يؤدي هذا النمط إلى قلة التفاعل بين الأعضاء.¹



الشكل رقم 5: يوضح نمط الاتصال شكل النجمة

¹ - محمد صيروفي. المرجع السابق، ص 108.

5- نمط العنقود: وهنا يعتمد القائد على عضو مساعد في سير العمل ومن ثم يرتبط القائد بباقي أعضاء الجماعة بخط اتصال واحد من خلال مساعده، غير أن الخوف هنا يكمن في الدور الذي يقوم به المساعد حيث قد يعتمد تشوييه المعاني أو تعطيل البيانات الواردة.¹



الشكل رقم 6: يوضح نمط الاتصال شكل العنقود

¹ - محمد صيروفي. المرجع السابق، ص 109.

5- وسائل الاتصال:

توجد وسائل متعددة للاتصالات تستخدم في نقل الأوامر والأفكار والآراء والاتجاهات والبيانات والمعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة وتتضمن وسائل الاتصال عدة أنواع منها:

1-الاتصال الكتابي: إن هذا الأسلوب يعتبر من متطلبات المنظمات كبيرة الحجم وذات الاتساع في التنظيم والمستويات الإدارية الهرمية، ويعتمد الاتصال الكتابي على الكلمات والعبارات والمصطلحات المكتوبة في نقل البيانات والمعلومات موضوع الاتصال ويتحقق الاتصال الكتابي بعدة طرق.

2-التقارير: يزداد الاعتماد على التقارير في المنظمات الكبيرة أكثر منه في المنظمات الصغيرة والتقارير قد تكون دورية تحوي إحصاءات وبيانات تقدم في فترات معينة (شهرية أو سنوية) وإما تقارير موضوعات معينة.

3-المذكرات والاقتراحات: وهي المكاتبات التي يعدها المرؤوسون لرؤسائهم لتوضيح بعض المعاني مثل تفسير أمر من الأمور، وعلى المسؤول الاهتمام باقتراحات المرؤوسين وأن يقدر أصحاب الاقتراحات الصائبة وأن يشجعهم على تقديم آرائهم واقتراحاتهم دائماً وإضافة إلى ما سبق فإن المذكرات والاقتراحات الصادقة والجدية تعتبر وسيلة هامة من وسائل الاتصال في المؤسسة الإدارية.¹

4-الأوامر والتعليمات والمنشورات والكتب الدورية: تعد أحد وسائل الاتصال

الإداري ولكي تحقق الفائدة من هذه الوسيلة فإنه يجب مراعاة الآتي:

* أن يكون الموضوع المرفق واضحاً.

¹ - فضيل دليو. الاتصال (مفاهيمه، نظرياته، ووسائله)، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2003، ص5.

* أن يكون شرح الموضوع الأمر أو الكتاب الدوري بلغة سهلة.

* أن تكون التوجيهات والتعليمات المتداولة تبعا منطقية.

* أن يتم حفظها وتخزينها حتى يسهل العودة إليها عند الحاجة.

* أن تبوب وتفهرس وفقا لمستويات إصدارها وموضوعاتها.

5-الاتصال الشفوي: ويمثل هذا الاتصال الجزء الأكبر اليومي في أي مؤسسة فالفرد

يستغرق في هذا النوع من الاتصال حوالي 75% من مجموع اتصالاته، وهذا النوع يتم فيه تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل شفاهية أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة.

والاتصال المباشر يعتبر أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار لأنه يوفر فهم مضمون الرسالة من خلال السماح بطرح أسئلة وإعطاء الفرصة لمناقشة كافة تعبيرات وجه مستقبل الرسالة وانفعالاته لكي تحدد ما إذا كان نقلنا المعنى المقصود من عدمه. وللاتصال الشفوي عدة طرق من أهمها:

6-المقابلات الشخصية: تعتبر المقابلات الشخصية أحد الأساليب الفعالة في الاتصال كما تعد المقابلة الناجحة وسيلة مجدية لنجاح من يتقنها.

7-الندوات: إن الندوات تمثل إحدى وسائل الاتصال الرسمي الشفهي المباشر، وتعتبر من أقدم طرق الاتصال الشفهية التي تستخدمها المنظمات لتعريف العاملين بالتغيرات الجديدة التي ستطرأ على ظروف العمل.¹

8-الاجتماعات والمؤتمرات: هي إحدى وسائل الاتصال اللفظي وهي عبارة عن مواعيد دورية يلتقي فيها الأفراد ويتبادلون الأفكار والآراء والمعلومات، وفيها يناقش التقرير

¹ - فضيل دليو. المرجع السابق، ص6.

السنوي الذي يعبر عن المنجزات التي قامت داخل المؤسسة في ضوء الخطة الموضوعية وكذلك علاج المشكلات المختلفة وتعتبر الاجتماعات إحدى الاتصال الديمقراطية حيث يتاح للجميع فرصة المشاركة والتعبير عما يجول بداخلهم.

تعتبر الاجتماعات والمؤتمرات أحد طرق أسلوب الاتصال الشفهي الرسمي حيث يلتقي الأفراد في مواعيد دورية لتبادل الأفكار والآراء والمعلومات. وقد يتم اللقاء والتحضير للمؤتمر أو الاجتماع لكافة العاملين في المؤسسة أو قادة الوحدات الفرعية التابعة للمؤسسة مرة كل عام.¹

6- معوقات الاتصال:

أولاً: المعوقات التنظيمية: هي المعوقات التي تظهر نتيجة لطبيعة المؤسسة وسياساتها وأهدافها وأساليب العمل التي تستخدمها لإنجاز المهام طبقاً لطبيعة نشاط المؤسسة، ترجع أساساً إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد ويوضح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي والذي لا يثق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية.

- عدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المنظمة تعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال أو قصور هذه السياسة.

- عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات، وعدم الاستقرار التنظيمي يؤديان أيضاً إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمؤسسة.

ثانياً: معوقات شخصية: وهي مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثراً عكسياً، وتعزي هذه المعوقات بصفة عامة إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال

¹- فضيل دليو. المرجع السابق، ص7.

والاستجابة له وكذلك مدى الثقة بين الأفراد وضعف الثقة بينهم يؤدي إلى عدم تعاونهم، وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض مما يعقد عملية الاتصالات ويحد من فاعليتها.

ثالثاً: معوقات تقنية:

-عدم وجود نظام اتصال يضمن انسياب المعلومات في كل الاتجاهات.

-استخدام وسائل اتصال غير ملائمة وسوء استخدامها.

-عدم توفر المهارات والقدرات اللازمة في مجال الاتصال.

-كبر عدد عمال المؤسسة واختلاف العوامل النفسية والاجتماعية.

-نقص الفهم والتأويل للقرارات والوثائق.¹

رابعاً: معوقات بيئية: هذه العوامل ترتبط بمناخ العمل داخل المؤسسة وبالمناخ في البيئة الخارجية المحيطة به، وتحدث هذه العوامل أثراً على عملية الاتصال وبالتالي التأثير على فعاليته وتتمثل هذه العوامل في الآتي:

أ- مجموعة القيم والأفكار والخلفيات الثقافية لدى الموظفين: تؤثر مجموعة من القيم والاعتقادات والدلالات السائدة لدى موظفي المؤسسة على الاتصال داخل المؤسسة عن طريق التأثير على مدى انسياب وتدفق المعلومات اللازمة لخدمة أهداف المؤسسة.

ب- الانتشار الجغرافي للمؤسسة والبعد عن المركز الرئيسي: تعاني المنظمات الكبيرة من عدم فاعلية الاتصال نتيجة التباعد الجغرافي بين فروعها ومكاتبها، أو وجود

¹ - فضيل دليو. اتصال المؤسسة (إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة)، الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص42.

إداراتها في عدة مباني في حي واحد أو عدة أحياء في المدينة مما يعوق الاتصالات الداخلية، فالمسافات البعيدة بين المراكز والتشتت بين مراكز اتخاذ القرار وبين مراكز التنفيذ تؤثر في عملية نقل المعلومات.

ت- القيود التي تفرضها أجهزة الرقابة الخارجية على عمل المؤسسة: إن فرض قيود ومحددات على عمل المؤسسة بصورة أكثر مما تطلبه الضرورة وعمليات التسيير الأعمال تلك المنظمات لا يحقق اتصالات فعالة داخل المؤسسة.

*فهذه هي أهم المعوقات التي تواجه كفاءة الاتصال الإداري وبالتالي تحد من خدمة اتخاذ القرارات السليمة داخل المنظمات والتي يجب على القيادة العليا في كل مؤسسة التعرف عليها ومحاولة القضاء عليها أو التقليل منها على الأقل لتحقيق كفاء الاتصال الإداري وبالتالي كفاءة القرارات وكفاءة المؤسسة.¹

¹- مرجع السابق، ص 45.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يمكن أن نخلص إلى أن أنماط الاتصال الإداري له دور في جميع العمليات الإدارية، فهو يرتبط بمزاولة الوظائف الإدارية الرئيسية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه واتخاذ القرارات، التي تتطلب بالضرورة ممارسة الاتصال الذي يعتبر عصبها ومطلب حتمي لأي مؤسسة.

فعملية الاتصال في المؤسسة ضرورة من أجل تزويد العاملين بالمعلومات للقيام بأعمالهم بكفاءة عالية.

الفصل الثالث:

اتخاذ القرار في

المؤسسة

تمهيد.

- 1- مفهوم عملية اتخاذ القرار.
- 2- خصائص اتخاذ القرار.
- 3- أهمية اتخاذ القرار.
- 4- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.
- 5- خطوات اتخاذ القرار.
- 6- علاقة أنماط الاتصال بعملية اتخاذ القرار.
- 7- عناصر عملية اتخاذ القرار.
- 8- طرق اتخاذ القرار.
- 9- مراحل اتخاذ القرار.
- 10- معوقات اتخاذ القرار في المؤسسة.

خلاصة الفصل.

تمهيد

تعد عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية والمحور الأساسي الفعال لدراسة الإدارة ونشاطها كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتحليل السلوك الوظيفي داخل المنظمات الإدارية، هذا فضلا عن ارتباط مهمة عملية اتخاذ القرارات بمجالات النشاط الإنساني وتأثيرها على أجهزة الإدارة ككل.

ولذلك توصف عملية اتخاذ القرارات بأنها قلب الإدارة واعتبرها "هربرت سايمون" مرادفة للإدارة إذا قال بأن "الإدارة هي اتخاذ القرارات واتخاذ القرارات هي الإدارة".

إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للقائد وإن مقدار النجاح الذي تحققه أية مؤسسة إنما يتوقف في المقام الأول على القدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفعاليتها وتدرک أهمیة وضوحها ووقتها وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها.

وإن مفهوم القرار الإداري ينسجم مع العملية المعقدة التي تتم لاختيار الحل الملائم لمشكلة إدارية معينة مهما كانت طبيعة هذه المشكلة إن هذه العملية تتدخل فيها عوامل متعددة نفسية واجتماعية وتنظيمية وفنية وبيئية.

1- مفهوم اتخاذ القرار:

يشمل متخذ القرار المصدر الرئيسي لاتخاذ القرارات في التنظيم ويقصد به ذلك الفرد الاقتصادي الذي يستطيع تحديد النتائج المحتملة بكل بديل أو تصرف موجود أمامه وترتيب تلك النتائج تبعاً لأهمية كل فيها بالنسبة له، وأهداف التنظيم ثم اختيار البديل الأفضل تبعاً لتقديراته ومعرفته، ومنه يمكن ذكر تعاريف علمية لاتخاذ القرار فيما يلي:

التعريف الأول: هو عملية اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها على تحقيق الأهداف المطلوبة.

التعريف الثاني: هو عملية إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما، وذلك عند الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن اتباعها أو هي

لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة وفقاً لتوقعات مختلفة لمتخذ القرار.¹

التعريف الثالث: هو اختيار البدائل المتوفرة بناءً على أهمية القرار ذاته وطالما تم الاختيار بين بدليين أو أكثر فإن هذا يعد قراراً.

ومن هنا نستنتج أن اتخاذ القرار هو عملية منهجية عقلانية تقوم على اختيار مختلف البدائل المناسبة التي يمكن أن يقف عليها القرار الصائب المتخذ باستخدام معايير محددة وتتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار بهدف حل مشكلة معينة.²

وهي مجموعة خطوات شاملة ومتسلسلة تدف في النهاية إلى إيجاد حل لمشكلة معينة أو لمواجهة حالات طارئة أو مواقف معينة محتملة الوقوع، أو لتحقيق أهداف مرسومة، وقد تكون المشكلات القائمة واضحة ومعروفة الأبعاد والجوانب أو قد تكون غامضة بالنسبة لعمقها وأبعادها والأسباب المكونة لها أو قد تكون غير موجودة بالأساس ولكن حذر الإدارة واستطلاعها للظروف المحيطة بها يجعلها تتنبأ بحدوثها لذلك تقوم الإدارة في كل الحالات التي تستدعي اتخاذ القرارات بتجميع كل ما يلزمها من بيانات ومعلومات وتحليل ما يحيط بها من ظواهر وعوامل مختلفة لتساعد في الوصول إلى القرار الرشيد بعد تحليل

¹ - وفاء محمد الزبيدي. إدارة تربية وتخطيط (تخصص إدارة تعليم عالي)، المملكة السعودية، العدد 19، 2017، ص 240.

² - حسين أحمد الطروانة. محمد ياسين موسى. اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 30.

البدائل وتقييمها من أجل أن يكون القرار مناسباً لتحقيق الهدف الذي اتخذ القرار من أجله.¹

يرى "هيربرت سايمون" أن العملية الإدارية هي الركيزة الأساسية في العمل الإداري، ولا تخرج عن كونها عملية اتخاذ القرارات، حيث يرى أن الأعمال التي تجري في أي تنظيم يمكن تحليلها إلى مجموعة من القرارات المتداخلة والمتشابكة وفي الحقيقة نظرية الإدارة يجب أن تركز اهتماماتها على عمليات اتخاذ القرارات، كما تركز على عمليات الإدارة.

فمن هذا المنظور يرى "سايمون" أنه لا مفر من اتخاذ القرارات وأنها جزء لا يتجزأ من أعمال المديرين اليومية. والقدرة على اتخاذ القرارات فعالة يعتبر أساساً لجميع وظائف المديرين وقد شارك "سايمون" عدداً من العلماء الإدارة في هذه النظرية لاتخاذ القرارات.

وهي عبارة عن اختيار بين أفضل البدائل وأفضل السبل لتحقيق الهدف وهي اختيار لمدى كفاية الرؤساء وقدرتهم على تحمل المسؤولية.

¹ - مؤيد عبد الحسن الفضل. نظريات اتخاذ القرار منهج كمي، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2014، ص18.

2- خصائص اتخاذ القرار:

وتتسم عملية اتخاذ القرار بخصائص معينة أهمها:

- أنها عملية ذهنية، فهي نشاط فكري يعتمد على إتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح.

- أنها عملية إجرائية، فعلى الرغم من أن عملية الاختيار هي جوهر اتخاذ القرارات إلا أن هناك عدد من الخطوات التفصيلية التي تسبقها.

- إن تعدد البدائل هو أساس عملية اتخاذ القرارات فحينما لا يوجد إلا حل واحد لمشكلة معينة ولن يكون هناك اختيار ومن ثم لا يكون هناك عملية اتخاذ القرار وإنما يكون الأمر إجبارياً.

- إن اختيار البدائل لا يكون عشوائياً وإنما يكون وفق أسس ومعايير تؤدي إلى اختيار أنسب بديل.¹

- أننا لا نختار البديل الأمثل لأن المثالية أمر بعيد عن الواقع، وربما لا يناسب الظروف المؤثرة في اتخاذ القرار.

- إن عملية اتخاذ القرارات مرتبط بالمستقبل، فنحن نتخذ القرارات في الوقت الحاضر، ولكن تنفيذ القرار وأثاره تكون في المستقبل.

- إن عملية اتخاذ القرار مرحلة متقدمة في العملية الإدارية.

- تتصف بالواقعية، حيث تقبل بالوصول إلى الحد المعقول وليس إلى الحد الأقصى.

¹ - بلقاسم مرغني. نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2013/2014، ص56.

-إن عملية اتخاذ القرار تتأثر بالعوامل الإنسانية المنبثقة عن سلوكيات الشخص الذي يقوم باتخاذ القرار أو الأشخاص الذين يقومون باتخاذها.

-أي قرار لابد أن يكون امتداد من الحاضر إلى المستقبل، لأن معظم القرارات المتخذة بالمؤسسات هي امتداد واستمرار للماضي.

-عملية اتخاذ القرار وظيفية إدارية وعملية تنظيمية في نفس الوقت.

-عملية اتخاذ القرار هي عملية عامة، أي أنها تشمل معظم المؤسسات على اختلاف تخصصاتها، وشاملة حيث تشمل جميع المناصب الإدارية في المؤسسات.

-تكون عملية اتخاذ القرار من مجموعة خطوات متتابعة.¹

كما يرى "أحمد ماهر" أن عملية اتخاذ القرار لها عدة خصائص أهمها:

-أنها عملية ذهنية، فهي نشاط فكري يعتمد على اتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح.

-أنها عملية إجرائية فعلى الرغم من أن عملية الاختيار هي جوهر اتخاذ القرارات، إلا أن هناك عدد من الخطوات التفصيلية التي تسبقها.

-إن تعدد البدائل هو أساس عملية اتخاذ القرار فحينما لا يوجد إلا حل واحد لمشكلة معينة ولن يكون هناك اختيار، ومن ثم لا يكون هناك عملية اتخاذ للقرار وإنما يكون الأمر إجبارياً.

-إن اختيار البدائل لا يكون عشوائياً، وإنما يكون وفق أسس ومعايير تؤدي إلى اختيار أنسب البدائل.

¹- بلقاسم مرغني. المرجع السابق، ص 57.

-إن عملية اتخاذ القرار مرتبطة بالمستقبل، فنحن نتخذ القرارات في الحاضر ولكن تنفيذها وأثارها تكون في المستقبل.¹

3- أهمية اتخاذ القرار:

اتخاذ القرارات هي أساس ومحور العملية الإدارية والتي يمكن من خلالها انجاز كل الأنشطة المنظمة وتحديد مستقبلها وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي:

-اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله فلا تنفذ الأنشطة والأعمال إلا من خلال سلسلة من القرارات المتخذة في مجالات شتى بشكل مترابط ومتكامل في سبيل تحقيق الأهداف بكفاءة عالية.

-القرارات الاستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة حيث ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل ومثل هذه القرارات يكون لها تأثير كبير على نجاح المنظمة أو فشلها.

-اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية حيث يرى البعض أن اتخاذ القرارات هو جوهر وظيفة التخطيط ولكن نرى أن اتخاذ القرارات ليس جوهر التخطيط وحده لكنه أساس وجوهر كل الوظائف الإدارية الأخرى.

-تعتبر القرارات وسيلة علمية وفنية حتمية ناجحة لتطبيق السياسات والاستراتيجيات في تحقيق أهدافها بصورة موضوعية وعلمية.

-تلعب القرارات دورا حيويا وفعالا في القيام بكافة العمليات الإدارية مثل التخطيط والرقابة والتنظيم وغيرها.

-تكشف القرارات الإدارية عن سلوك وموقف القادة والرؤساء والإداريين وتكشف عن القوى والعوامل الداخلية والخارجية الضاغطة على متخذي القرار.

¹- أحمد ماهر. الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2003، ص283.

-يعتبر اتخاذ القرار ميدانا واسعا للرقابة الإدارية.¹

4-العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار:

إن تعدد القرارات التي يتخذها المدير في اليوم الواحد تؤثر فيها عوامل مختلفة يمكن أن تنقص أو تزيد من صعوبة هذه العملية. وإن تكاثفت وتزايدت هذه العوامل المؤثرة فإنها تقود أحيانا إلى قرارات خاطئة "غير رشيدة" ولهذا فعلى متخذي القرارات الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل التي يمكن أن تؤثر في القرارات مهما كانت هذه القرارات بسيطة أو كبيرة وأهمها:

1-عوامل بيئية خارجية:

فتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل في وسطها المنظمة والتي لا تخضع لسيطرة المنظمة بل أن إدارة المنظمة تخضع لضغوطها وتتمثل هذه العوامل في:

-الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية في المجتمع.

-الظروف التقنية والتكنولوجية والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية.

-الظروف الانتاجية القطاعية مثل المنافسين والموردين والمستهلكين.

-العوامل التنظيمية والاجتماعية والاقتصادية مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية والرأي العام والسياسة العامة للدولة وشروط الانتاج.

-درجة المنافسة التي تواجه الرأي المنظمة في السوق.

¹- نعيم إبراهيم الطاهر. أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2010، ص172.

2-عوامل بيئية داخلية:

- عدم وجود نظام المعلومات داخل المنظمة يفيد متخذ القرار بشكل جيد.
- عدم وضوح درجة العلاقة التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام.
- درجة المركزية وحجم المنظمة ودرجة انتشارها الجغرافي.
- درجة وضوح الأهداف الأساسية للمنظمة.
- مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية للمنظمة.
- القرارات التي تصدر عن مستويات إدارية أخرى.¹

3-عوامل نفسية:

وهي التي تتبع من متخذ القرار أو القائد أو الرئيس الإداري أو من مرؤوسيه، فمتخذ القرار باعتباره إنسانا له دوافع ونوازع وعواطف وقيم وحالات نفسية متقلبة ومتغيرة تؤثر في عملية تكوين أو اتخاذ القرارات الإدارية.

4-عوامل شخصية:

تتعلق بشخصية متخذ القرار وقدراته وهناك الكثير منها يؤثر في عملية اتخاذ القرار فالقرار يعتمد على الكثير من المميزات الفردية والشخصية للفرد والتي تطورت معه قبل وصوله للتنظيم وعليه تشكل عملية اختيار الأفراد وتدريبهم عوامل مهمة في نوعية القرارات المتخذة في التنظيم لأن السلوك الشخصي يؤثر تأثيرا مباشرا في صناعة القرار واتخاذها، فكل مدير له أسلوبه حتى لو تساوت الكفاءات والمهارات.

¹ - أحمد محمد المصري. الإدارة الحديثة: الاتصالات والمعلومات والقرارات، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الاسكندرية، مصر، 1999، ص320.

5-عوامل اقتصادية:

وتعني الظروف الاقتصادية للمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة كطبيعة النظام الاقتصادي السائد والآليات التي تنظم العمل في القطاعات المختلفة ومدى الحوافز والمشجعات للاستثمار وحرية المنافسة ودرجة القيود المفروضة على الاستثمار.

6-عوامل سياسية:

وهي الظروف السياسية التي يعيشها المجال السياسي بشكل عام الموجود في المنظمة، كدرجة استقرار النظام السياسي والنظام السائد ودرجة الحرية واحترام الفرد ووجود دولة مؤسسات، كل هذه الظروف تنعكس على جو العمل داخل المنظمة وتؤثر على اتخاذ القرار.¹

¹ - علي خلف حجاجبة. اتخاذ القرارات الإدارية، دار قنديل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص79-80.

5- خطوات اتخاذ القرار الإداري:

تمر عملية اتخاذ القرار بمجموعة من الخطوات، وقد اختلف الباحثون في تحديد عدد هذه الخطوات وترتيبها إلا أن هذا الاختلاف ليس في حذف أو إضافة خطوة أو خطوات من عملية اتخاذ القرار وإنما الاختلاف في درجة تفصيل هذه الخطوات:

-تحديد المشكلة.

-جمع البيانات والحقائق عن المشكلة لتحديد بدائل للحل.

-اختيار الحل المثل.

-تطبيق الحل ومتابعته.

-ويمر اتخاذ القرار بخطوات رئيسية هي: الإحساس بالمشكلة وتحديدها وجمع البيانات وتحليلها وتحديد البدائل المختلفة وتقييم البدائل واختيار الأفضل منها وتنفيذ القرار ومتابعته، وتأتي هذه الخطوة بعد أن يتم اتخاذ القرار وبالتالي لا بد من التنفيذ ويتم التنفيذ من قبل أشخاص آخرين في المؤسسة، ويعتمد نجاح التنفيذ على فاعلية الاتصال في المؤسسة وعلى التخطيط الدقيق لعملية التنفيذ وعلى النجاح في شرح القرارات للمنفذين وفهمه واستيعابه بصورة واضحة، وأخيراً متابعة تنفيذ القرار وهذه الخطوة تتطلب من القائد متابعة تنفيذ القرار عن طريق التوجيه المستمر للمنفذين والملاحظة المستمرة لعملية التنفيذ والتعرف على العقبات التي تنشأ أثناء التنفيذ لتلافيها والتعرف على الأخطاء قبل وقوعها وبالتالي النظر إلى إمكانية استمرار القرار أو إعادة النظر فيه وتعديله.¹

¹-الاتصال التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرار، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009/2008، ص73.

6- علاقة أنماط الاتصال بعملية اتخاذ القرار:

عملية اتخاذ القرار هي أحد أسس عمل الإدارة وتعتمد على توفر عدة بدائل اثنين أو أكثر على أن يتم اختيار أحدهما بناءً على معايير وقواعد معينة وهي المفاضلة بين البدائل المتوفرة ومن ثم اختيار البديل المناسب.

يجمع علماء الإدارة أن عملية القرار هي جوهر العملية الإدارية ولقد كشفت نتائج البحوث والدراسات والتي أجريت في ميدان السلوك الإداري أو التنظيمي على أنه لا بد من توفر مجموعة من الشروط أو العوامل التي تواكب عملية صناعة القرار لضمان تحقيق الكفاءة والفعالية للقرار الإداري.

لذلك توجد بين عملية الاتصال الإداري وعملية صنع القرارات الإدارية علاقة مترابطة وقوية مما يمكن معه الجزم بالقول أنهم يمثلان أو يشكلان أو يعتبران قطبان متلازمان في مختلف العمليات أو الوظائف الإدارية (التخطيط، والتنظيم، التنسيق والتوجيه والمتابعة والتقويم) حيث أنه لا يمكن أن يوجد نظام اتصال فعال دون توفر قرارات مناسبة ورشيحة بشأنه كما أنه لا يمكن أن يتم صنع واتخاذ القرارات رشيحة في أي مؤسسة دون وجود نظام فعال للاتصالات.

فالاتصال واتخاذ القرارات يشكلان جانبين هامين من جوانب العملية الإدارية ويعتمد كل منهما على الآخر ويتأثر به بمعنى أن هناك علاقة متبادلة بين القرار والاتصال وهذا ما عبر عنه "سايمون" بقوله: أنه يجب أن تنطبق مراكز اتخاذ القرارات بالضرورة مع مراكز الاتصال أو أن تكون الأخيرة ملحقة بالأولى.¹

¹ - وفاء محمد الزبيدي. أنماط الاتصال وعلاقته باتخاذ القرار الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة، مجلة البحث العلمي في التربية، المملكة السعودية، ص 244-245.

-حيث أن عملية اتخاذ القرارات تتطلب نظام اتصالات ذات كفاءة جيدة يخلق الحركة والتدفق في شرايين نظام المعلومات والتغذية الراجعة، وكذلك وجود شبكات الاتصال السريع والسهل بين مواقع جمع البيانات ومراكز المعلومات في المؤسسة وبين القيادة المسؤولة عن اتخاذ القرار بدقة واتقان كما يساهم في اتخاذ القرارات العاجلة التي قد تتطلبها الظروف الطارئة والمستعجلة.¹

7-عناصر عملية اتخاذ القرار:

يرى "محمود شحماط" أن هناك أربعة عناصر لازمة لتكوين فكرة القرار، أي لو تخلف واحد منها لا تكون بصدد قرار بالمعنى للكلمة، وهذه العناصر الأربعة هي:

1-الاختيار بين عدة مواقف سلوكية:

لمواجهة القرار الواجب اتخاذه، يجب أن يكون للقائد الإداري خيارين أو أكثر من موقف للسلوك وهو ما يسمى في لغة علم الإدارة بالبدائل وتعد البدائل أمر لازم لأنه بغير هذا لا يوجد اختيار، وهكذا لو كانت القوانين واللوائح التنظيمية لا تدع أمام القائد الإداري لا مسلكا واحدا يجب عليه اتخاذه لحل مشكلة معينة، وبالتالي لا يكون هنا أمام اتخاذ القرار.

2-الإدراك في الاختيار:

أي أن يكون الاختيار بين البدائل مدركا، وقريبة للذهن أن كل اختيار ينطوي على إدراك غير أن الأمر ليس دائما على هذا النحو والمقصود بالإدراك هو تتعدد الإدارة على اختيار أحج البدائل بعد قدر من الدراسة وهذا يعني مناقشة كل بديل محتمل وأبعاد هذا البديل ونتائجه الممكنة والإدراك ينصب أيضا قبل ذلك على الهدف المراد الوصول إليه.

¹-وفاء محمد الزبيدي. المرجع السابق، ص245.

3- وجود أهداف معينة:

يتطلب أن يكون الاختيار المدرك بين البدائل اختيار موجهًا للوصول إلى هدف معين أو أهداف معينة، ففي منطق فكرة القرار يجب أن يكون القرار موجهًا لتحقيق غاية معينة مقصودة من اتخاذ القرار، وهذا العنصر يفرق بين القرار وبين النشاطات الإنسانية التي تعد ممارستها هدف في ذاتها.

4- تحديد إجراءات التنفيذ:

ويعني أن يكون الاختيار مصحوبًا بتحديد وسيلة التنفيذ في اتجاه الهدف أو الأهداف المبتغاة من القرار.¹

8- طرق اتخاذ القرار:

هناك عدة طرق لاتخاذ القرار حددها "جوردن" بأربعة طرق هي كما يلي:

أ- **طريقة الإجماع:** وذلك عن طريق تقديم اقتراح من جانب بعض الأعضاء، ثم تدور المناقشة على نطاق واسع وبصورة مرنة وذلك لتقويم هذا الاقتراح، ويتميز القرار بالإجماع بالتعهد الشخصي من قبل أعضاء الجماعة.

ب- **طريقة التصويت:** وهو الأسلوب الشائع في الجماعات الديمقراطية، ويلجأ إليه أعضاء الجماعة حينها يكون هناك اختلاف حول الموضوع وفي هذه الطريقة تخضع الأقلية لرأي الأغلبية وتلتزم بتنفيذ القرار الذي وصلت إليه الجماعة رغم معارضتها السابقة لهذا القرار.

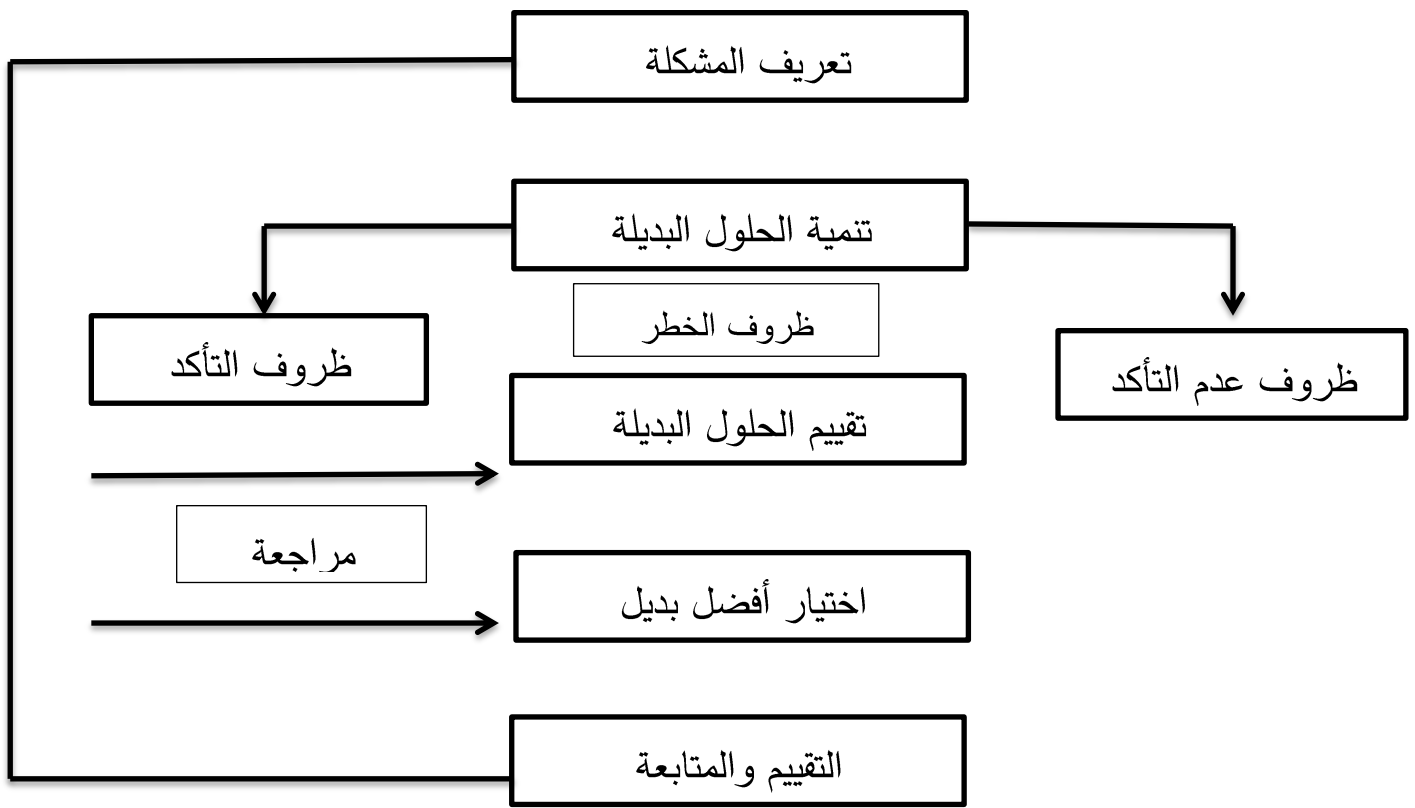
ت- **تفويض السلطة:** كثيرًا ما تلجأ الجماعة الديمقراطية لتسيير أعمالها والإسراع في اتخاذ القرار، إلى تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى فرد أو لجنة صغيرة، ونتيجة

¹ - محمود شحماط. المدخل إلى العلوم الإدارية، أسس ومبادئ علة الإدارة العامة، دار العلوم للنشر، عنابة- الجزائر، 2010، ص 110-111.

لعملية التفويض هذه تصبح الجماعة ملتزمة بتنفيذ القرارات التي يتخذها هذا الفرد المفوض.

ث- تأجيل اتخاذ القرار: تستخدم جماعة العمل هذه الطريقة عندما تعجز عن الوصول إلى قرار معين بشأن قضية أو مسألة معروضة عليها.¹

9- مراحل اتخاذ القرار في المؤسسة:²



الشكل رقم 7: يوضح مراحل اتخاذ القرار في المؤسسة

¹ دور الاتصال الداخلي في ترشيد القرارات في المؤسسة الخدمية، مذكرة ماجستير، أم البواقي، الجزائر، 2009/2008، ص.

² محمد فريد الصحن وآخرون. مبادئ الإدارة العامة، الدار الجامعية المصرية، مصر، 2002، ص152.

10-معوقات عملية اتخاذ القرار في المؤسسة:

يقصد بالمعوقات في عملية اتخاذ القرارات تلك القيود أو القوى المؤثرة بشكل سلبي على فعالية عملية اتخاذ القرار، أو على أي مرحلة من مراحل هذه العملية ويمكن توضيحها فيما يلي:

أ-المعوقات الداخلية:

وتتمثل هذه المعوقات في العوامل الداخلية وتكون حدود السيطرة والتحكم من جانب الإدارة وتفاوت هذه المعوقات من مؤسسة إلى أخرى وتتمثل فيما يلي:

السياسة الحالية: وتعتبر السياسة الحالية التي تتبعها الإدارة العليا نوعاً من القيود الداخلية المفروضة على مديري العمليات والتسويق وغيرهم عند اتخاذ القرارات الخاصة بإرادتهم.

الإمكانيات المالية المتاحة: وهي تعتبر من العوامل المؤثرة بشكل مباشر على عملية اتخاذ القرارات الخاصة في مرحلة تقييم البدائل، حيث يتم اختيار البديل الذي هو في حدود الإمكانيات المتاحة ويعتبر هذا العامل إحدى القيود المفروضة على القرارات التي يتخذها المديرون في كافة المستويات الإدارية.

سلوك الأفراد العاملين: من القيود الهامة التي تعرقل عملية اتخاذ القرارات سلوك الأفراد العاملين في المؤسسة خاصة أولئك الذين سوف يتأثرون بنتائج القرارات المتخذة.¹

¹ أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2003/2004، ص60.

عدم توفر الكفاءة الإدارية: إن عدم توفر الكفاءة الإدارية ذات الدراية بالأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات بجانب الخبرة المتراكمة في هذا المجال، قد يؤدي إلى عدم قيام بعض المديرين بتحديد وتشخيص المشكلة بدقة.

نقص المعلومات: إن عدم كفاية المعلومات بجانب عدم دقتها تعد إحدى المعوقات الهامة التي تؤثر على نجاح عملية اتخاذ القرارات على جميع المستويات الإدارية وأن وجود الخبرة ليس بالأمر الكافي بل لابد من تدعيمها بأحدث المعلومات وأدقها على الموقف المحيط بالمشكلة.

*كما صنف سيمون معوقات اتخاذ القرار إلى ثلاث فئات:

- فئة المهارات وردود الأفعال اللاشعورية: تحدد بطريقة آلية أداء الفرد والقرارات التي يتخذها.

- فئة الضغوط المفروضة على الرشد: وهي ضغوط تمارسها الدوافع والقيم وانتماءات الفرد.

- فئة مقدار المعرفة الأساسية: وهي مقدار المعرفة التي يمتلكها الأفراد والمعلومات المتاحة.¹

¹ - أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، المرجع السابق، ص 61.

ب- المعوقات الخارجية:

وتتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجية المحيطة بالمؤسسة والتي لا تخضع لسيطرتها، بل أن إدارة المؤسسة هي التي تخضع لضغوطها وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

- الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية السائدة في المجتمع.

- التطورات الثقافية والتكنولوجية والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية.

- الظروف الانتاجية القطاعية مثل المنافسين والموردين والمستهلكين.

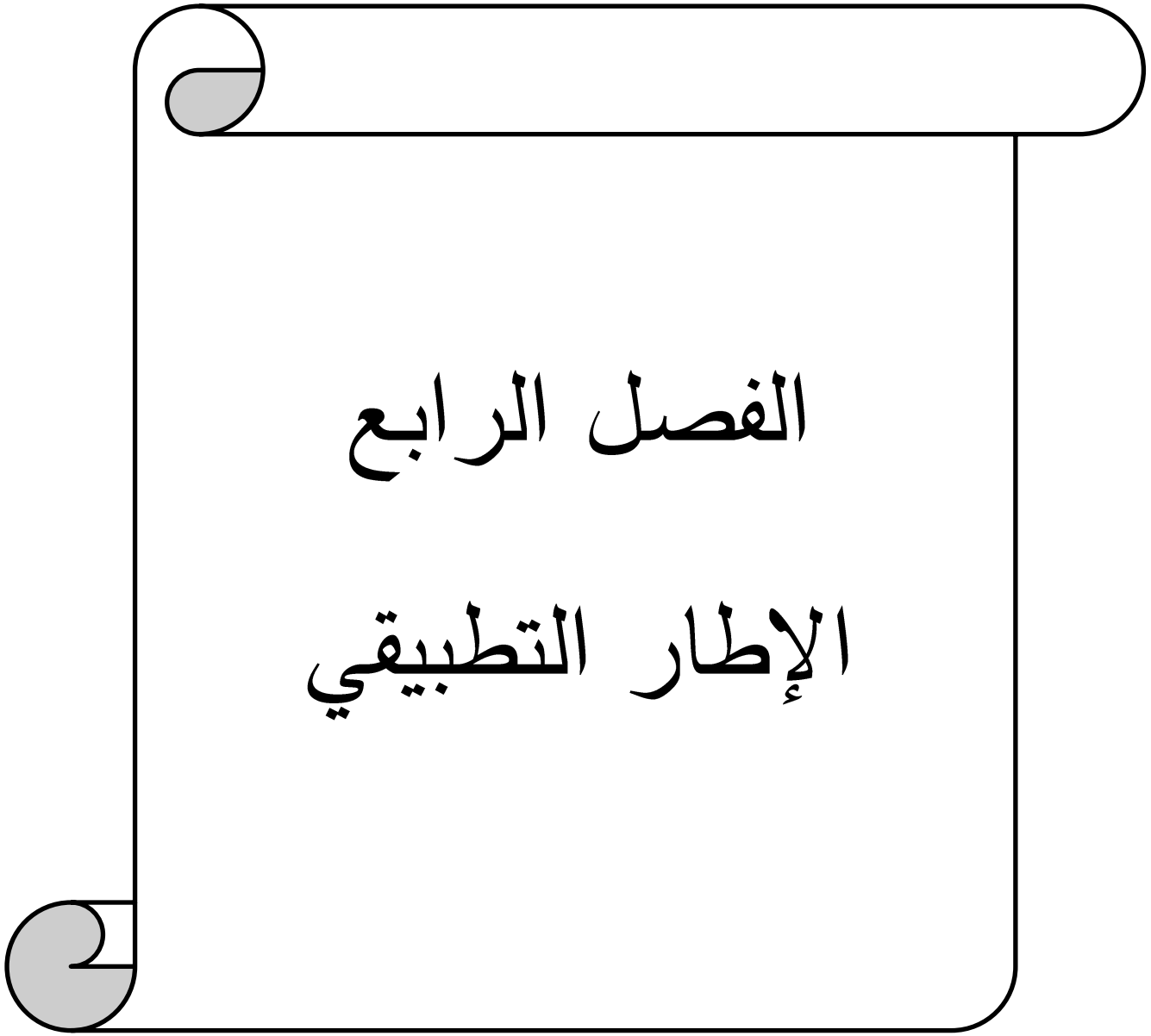
- العوامل التنظيمية الاجتماعية والقانونية مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية والرأي العام والسياسة العامة للجولة وشروط الانتاج.

- درجة المنافسة التي تواجه المؤسسة في السوق.¹

¹ - أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، المرجع السابق، ص 62.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يمكن أن نلخص أن اتخاذ القرارات عملية إدارية هامة يرتبط بها نجاح المؤسسة أو فشلها، وبالتالي فهي عملية جوهرية ومعقدة تنبثق من جمع المعلومات وتحليلها ومعالجتها بطريقة علمية لاختيار البديل الأنسب من بين البدائل المتاحة



الفصل الرابع
الإطار التطبيقي

تمهيد

بعدها تطرقنا في الفصول السابقة إلى الجانب المنهجي والنظري يتوجب على الباحث إثبات أو نفي صحة الحقائق التي هو بصدد دراستها، وهذا من خلال تحويل نتائجه الكيفية إلى إحصائيات كمية وأرقام حسابية، وهذا ما سنحاول الوصول إليه وتحليله وتفسيره تبعا لكل تساؤل في الدراسة من خلال هذا الفصل الخاص بالإطار الميداني للدراسة.

بطاقة فنية عن مؤسسة اتصالات الجزائر:

تمهيد

عرفت مؤسسة اتصالات الجزائر نقلة نوعية من حيث ركوبها سفينة التكنولوجيا الحديثة، لم يكن أحد يدرك مدى أهمية هذه الخطوة بالنسبة للجزائر المعاصرة فالرهانات كانت أكبر من التصور ذاته، إن الإدارة الجزائرية كسرت الحواجز وتحدثت الصعاب لتضع في الأخير للجزائر اسما في عالم الاتصال، وهذا من خلال تبنيتها تكنولوجيا عالية لتحسين جودة خدماتها ولا يتحقق هذا إلى من خلال وجود مورد بشري كفى قادر على تسييرها والتحم فيها وقد طرحت مجموعة من التساؤلات نحاول الإجابة عليها في هذا الفصل من خلال عرض البيانات المحصل عليها من مجتمع الدراسة والتي تم تجميعها وتعريفها انطلاقا من البيانات والمعلومات الميدانية الخاصة بفرضيات البحث.

نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر:

تعتبر اتصالات الجزائر المتعامل التاريخي لقطاع الاتصالات في الجزائر، وهي مؤسسة ذات أسهم ملك للدولة 100% تنشط في سوق الهاتف الثابت، والحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص، ووعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال باشرت الدولة الجزائرية سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد جسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد لقطاع في الخامس من شهر أوت 2000 والمتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات سابقا، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات والفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا ومليا ومتعاملين: أحدهما يتكفل

بالنشاطات البريدية والخدمات المالية متمثلة في "بريد الجزائر" والثاني ممثلة في "اتصالات الجزائر".

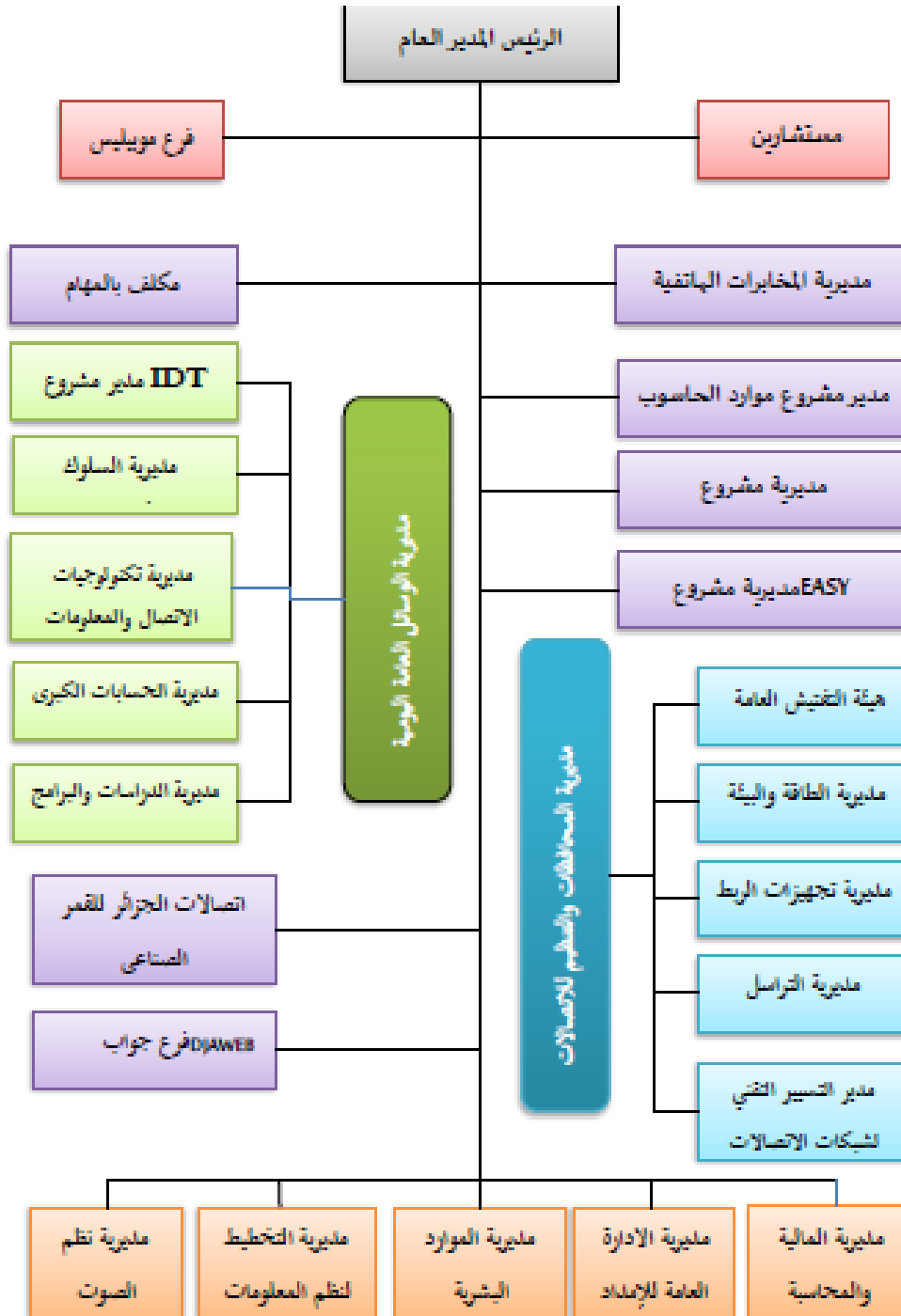
وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة الهاتف النقال، واستمر تنفيذ فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخصة تتعلق بشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر: نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تبعت القرار 03/2000، اضحى اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

01جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر: كان على اتصالات الجزائر وإطارتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال لكن بروى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم الاتصال، فيه المنافسة الشرسة، البقاء فيه للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

وتحت شعار: مردودية - Rentabilité - فعالية - Efficacité - جودة الخدمة - Qualité de Service بدأت نشاطها الفعلي.

الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر:



الشكل رقم 8: يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات

التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط:

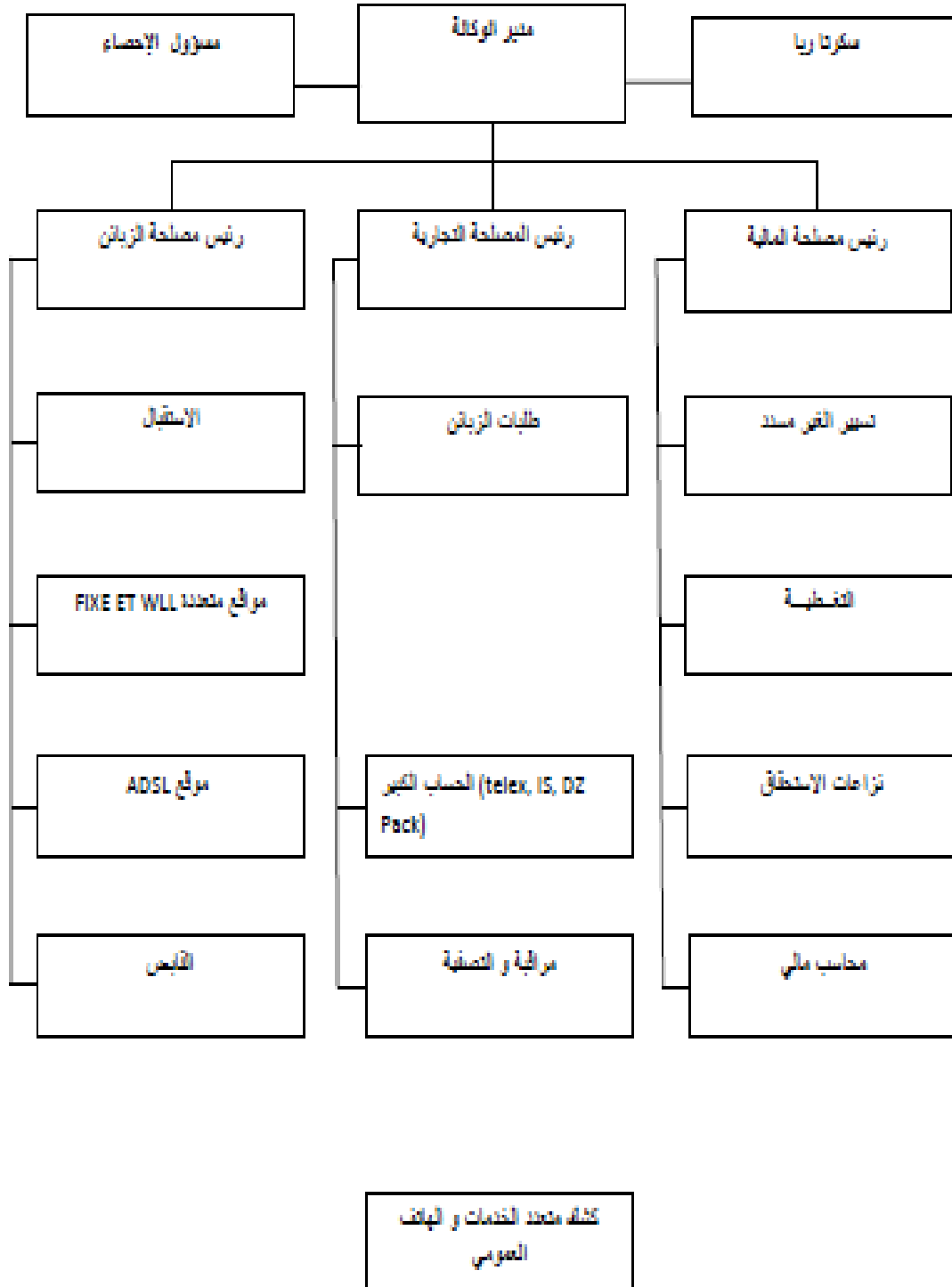
هي إحدى المصالح ذات اختصاص جهوي تتولى عملية الإشراف على 3 ولايات من حيث التسيير الإداري، والتجاري، والتقني والولايات هي: الأغواط، الجلفة، والبيض، هذا بالإضافة إلى تسييرها المباشر لما يسمى بالمراكز الجهوية للاتصالات كل حسب تخصصه في مجالات الاتصالات، مثلا:

- المركز الجهوي لصيانة أجهزة التراسلات.
- المركز الجهوي لصيانة الراديو الريفي.
- المركز الجهوي لصيانة الشبكات.

المهام الأساسية للمؤسسة:

- السهر على تحقيق الأهداف والبرامج المسطرة للمؤسسة.
- التنسيق بين مختلف المديرية العملية.
- مراقبة سير الوحدات العملية في كل الميادين.
- مراقبة وتوجيه الوكالات التجارية.
- الإشراف والسهر على متابعة مختلف المشاريع والإنجازات المتعلقة بالمؤسسة.
- تنظيم وتقييم مختلف الوحدات العملية والوكالات التجارية والمراكز الهاتفية من خلال نشاطاتها التجارية والمالية وكذا التقنية، من خلال التقييم الفصلي السنوي لحصيلة نشاطاتها وتقييم التوجيهات اللازمة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف.
- الإشراف على مختلف الإعلانات والإشعارات والترقيات التجارية التي تطلقها المؤسسة.
- دعم وتمويل مختلف المديرية العملية والوكالات التجارية ومختلف المراكز التابعة للمؤسسة بالوسائل اللازمة لضمان السير الحسن لمختلف المصالح.

الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط - فرع المعمورة -:



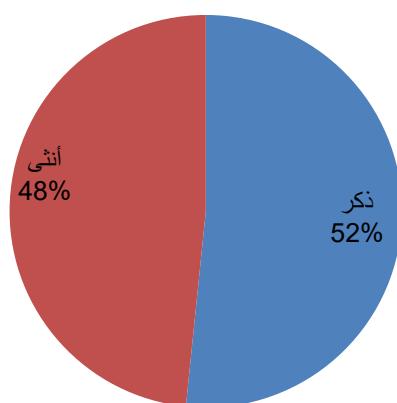
الشكل رقم 9: يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط - فرع المعمورة -

عرض النتائج وتحليلها:

جدول 1: يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس.

النسبة	التكرار	الجنس
51.62%	16	ذكر
48.38%	15	أنثى
100%	31	المجموع

دائرة نسبية تمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس



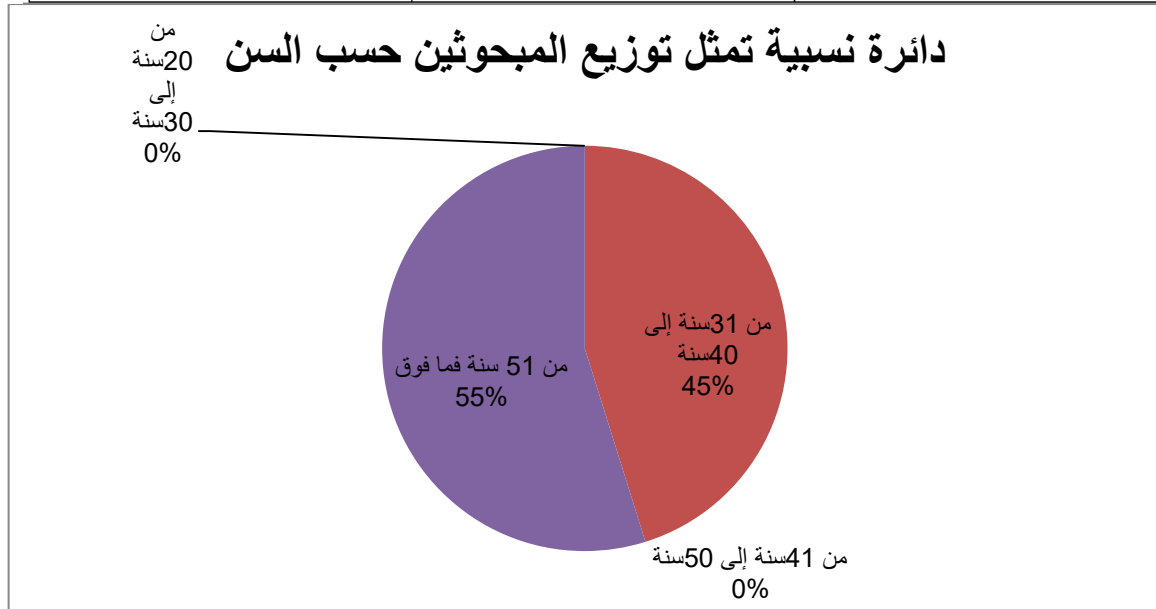
تحليل الجدول:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 1 المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس نلاحظ العنصر الذكري أكثر من العنصر الأنثوي حيث تقدر نسبة الذكور بـ 51.62% وما نسبته 48.38% يمثلون العنصر الأنثوي.

إذن من خلال النتائج المتحصل عليها نستنتج أن نسبة الذكور أعلى في مجال العمل وذلك لما يتميز به الإناث من خبرات أكبر وحرية في التنقل تساعدهم على أداء وظائفهم بشكل جيد.

جدول 2: يمثل توزيع المبحوثين حسب السن.

السن	التكرار	النسبة
من 20 سنة إلى 30 سنة	00	%0
من 31 سنة إلى 40 سنة	14	%45.16
من 41 سنة إلى 50 سنة	00	%0
من 51 سنة فما فوق	17	%54.84
المجموع	31	%100



تحليل الجدول:

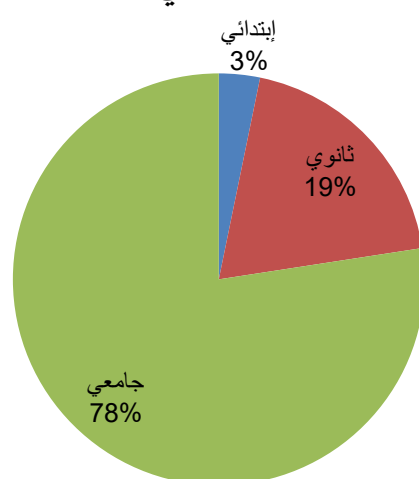
يتضح من خلال الجدول رقم 2 المتعلق بأفراد المبحوثين حسب السن أن نسبة 54.84% من مفردة تتراوح أعمارهم من 51 سنة فما فوق وما نسبته 45.16% يمثلون الفئة العمرية من 31 سنة إلى 40 سنة مع تسجيل 0% من الفئة العمرية من 20 سنة إلى 30 سنة.

ومنه نستنتج من هذا أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد على الخبرة والأقدمية في العمل وأن عمال المؤسسة ذو خبرة مهنية.

جدول 3: يمثل توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	المستوى العلمي
3.22%	01	إبتدائي
19.35%	06	ثانوي
77.43%	24	جامعي
100%	31	المجموع

دائرة نسبية تمثل توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي



تحليل الجدول:

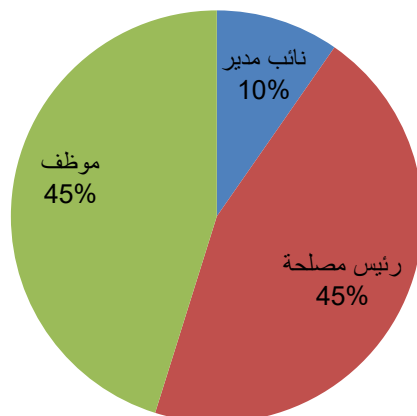
يتضح من الجدول رقم 3 توزيع أفراد المبحوثين حسب المستوى أن نسبة 77.43% هم خريجي الجامعة وهي تمثل نسبة كبيرة في حسن قدرت نسبة المستوى الثانوي بـ 19.35% أم بنسبة المستوى الابتدائي فهي 3.22%.

ومن خلال النسب نستنتج أن المستوى التعليمي للمبحوثين هم من فئة الجامعيين من مختلف التخصصات وما يؤكد حرص المؤسسة على تواجد عمال ذو كفاءات علمية التي تساهم في نجاح المؤسسة.

جدول 4: يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.

النسبة	التكرار	المستوى الوظيفي
%9.68	03	نائب مدير
%45.16	14	رئيس مصلحة
%45.16	14	موظف
%100	31	المجموع

دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



تحليل الجدول:

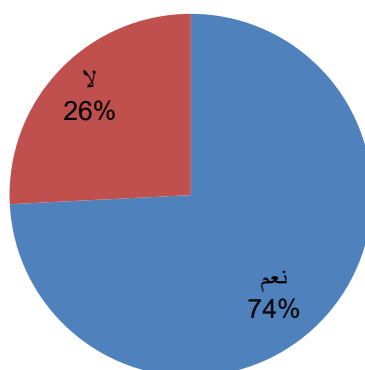
من خلال الجدول رقم 4 الذي يوضح توزيع أفراد المبحوثين حسب المستوى المهني تبين أن نسبة 45.16% من مفردات العينة يشغلون منصب موظف ورئيس مصلحة، في حين جاءت نسبة 9.68% بالنسبة للمبحوثين الذين يشغلون منصب نائب مدير.

وهذا التقييم حسب طبيعة نشاط المؤسسة.

جدول 5: يوضح مدى سهولة عملية الاتصال داخل المؤسسة.

سهولة عملية الإتصال	التكرار	النسبة
نعم	23	%74.20
لا	08	%25.80
المجموع	31	%100

دائرة نسبية توضح مدى سهولة عملية الاتصال داخل المؤسسة



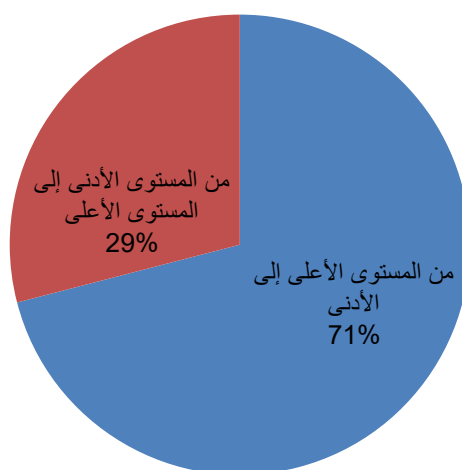
تحليل الجدول:

يبين الجدول رقم 5 مدى سهولة عملية الاتصال داخل المؤسسة أعلى نسبة سجلت هي %74.20 حيث أكدوا على سهولة إجراء عملية الاتصال داخل المؤسسة، وأقل نسبة %25.80 بالنسبة للمبحوثين الذين صرحوا بعدم سهولة عملية الاتصال داخل المؤسسة. ومنه نستنتج أن المبحوثين قد فسروا ذلك بمدى حرص المسؤولين داخل مركز على تدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية.

جدول 6: يوضح نمط الاتصال المعتمد في المؤسسة.

النسبة	التكرار	نمط الاتصال
%70.96	22	من المستوى الأعلى إلى الأدنى
%29.04	09	من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى
%100	31	المجموع

دائرة نسبية توضح نمط الاتصال المعتمد في المؤسسة



تحليل الجدول:

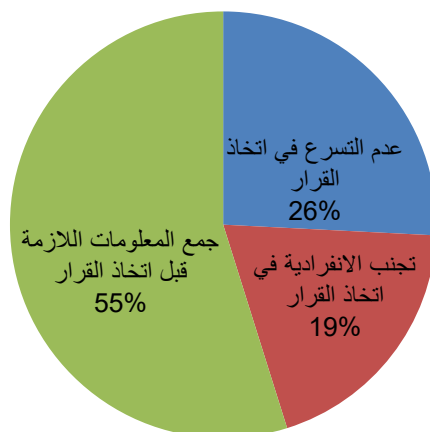
نلاحظ من خلال الجدول رقم 6 الذي يوضح نمط الاتصال المعتمد أن أعلى نسبة هي %70.96 بالنسبة للمبحوثين الذين صوتوا بأن الاتصال المعتمد في المؤسسة من المستوى الأعلى إلى الأدنى وأقل %29.04 من الأدنى إلى الأعلى.

نستنتج أن الاتصال المعتمد في المؤسسة هو من الأعلى إلى الأدنى كإصدار القرارات وإعطاء الأوامر.

جدول 7: يمثل توزيع المبحوثين حسب رأيهم في متى يكون القرار رشيدا.

النسبة	التكرار	متى يكون القرار رشيدا
25.80%	08	عدم التسرع في اتخاذ القرار
19.35%	06	تجنب الانفرادية في اتخاذ القرار
54.85%	17	جمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار
100%	31	المجموع

دائرة نسبية تمثل توزيع المبحوثين حسب رأيهم في متى يكون القرار رشيدا



تحليل الجدول:

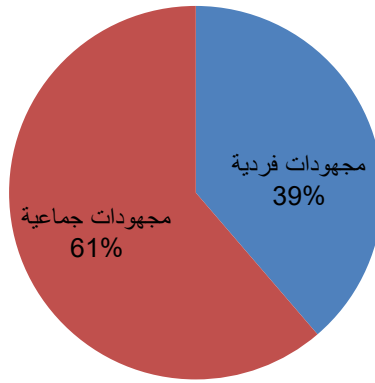
يبين الجدول رقم 7 يوضح رأي المبحوثين حول متى يكون القرار رشيدا حسب رأي الموظفين حيث قدرت النسبة الأعلى بـ 54.85% بالنسبة لجمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار تليها نسبة 25.80% بالنسبة لعدم التسرع في اتخاذ القرار وأقل نسبة سجلت هي 19.35% تجنب الانفرادية في اتخاذ القرار. وهناك العديد من المبحوثين اختاروا خيارين.

من خلال النتائج المتحصل عليها يمكن أن نقول أنه يجب جمع كل المعلومات المتاحة للمشكلة أو الموضوع المطروح قبل اتخاذ القرار وكذا التأني وعدم التسرع من أجل تجنب الخطأ مع ضرورة إشراك جميع الموظفين والأخذ برأي الجميع في اتخاذ القرار للوصول إلى النتائج المرجوة.

جدول 8: يوضح توزيع المبحوثين حسب المجهودات الناتجة عنها اتخاذ القرارات في اتصالات الجزائر.

النسبة	التكرار	المجهودات الناتجة عنها اتخاذ القرار
38.70%	12	مجهودات فردية
61.30%	19	مجهودات جماعية
100%	31	المجموع

دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب المجهودات الناتجة عنها اتخاذ القرارات في اتصالات الجزائر



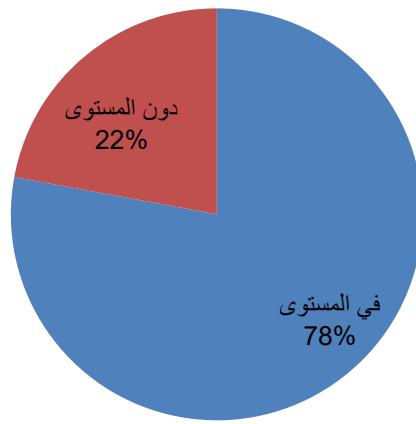
تحليل الجدول:

من خلال الجدول رقم 8 الذي يبين مجهودات الناتجة عنها اتخاذ القرارات في المؤسسة فمعظم المبحوثين صرحوا أن اتخاذ القرارات يعتمد على مجهودات جماعية فسجلت أعلى نسبة وهي 61.30% وسجلت أقل نسبة قدرت بـ 36.70% وتمثل المجهودات الفردية. ومن هذا نستنتج أن رؤساء اتصالات الجزائر يقومون بأخذ رأي معظم الموظفين والتواصل معهم والاستماع لهم للوصول للبدائل الأفضل.

جدول 9: يوضح توزيع المبحوثين حسب تقييمهم للقرارات المتخذة في المؤسسة.

النسبة	التكرار	تقييم القرارات المتخذة
77.90%	24	في المستوى
22.10%	07	دون المستوى
100%	31	المجموع

دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب تقييمهم للقرارات المتخذة في المؤسسة



تحليل الجدول:

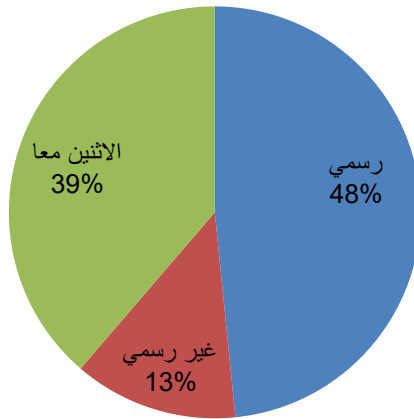
يبين الجدول رقم 9 تقييم الموظفين للقرارات المتخذة في المؤسسة حيث أن معظمهم ضرح بأنها في المستوى بنسبة بلغت 77.42% وسجلت أقل نسبة 22.58% وهم المبحوثين الذين صرحوا بأن القرارات دون المستوى.

ومن هنا نستنتج أن المسؤولين عن اتخاذ القرارات يدرسون المشكلة أو الموضوع من جميع الجوانب ويقومون بجمع كل المعلومات اللازمة. ويتبعون كل الخطوات اللازمة للوصول للقرار الرشيد الذي يخدم أهداف المؤسسة.

جدول 10: يوضح توزيع المبحوثين حسب الاتصال الغالب في المؤسسة.

الاتصال الغالب في المؤسسة	التكرار	النسبة
رسمي	15	%48.40
غير رسمي	04	%12.90
الاثنين معا	12	%38.70
المجموع	31	%100

دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب الاتصال الغالب في المؤسسة



تحليل الجدول:

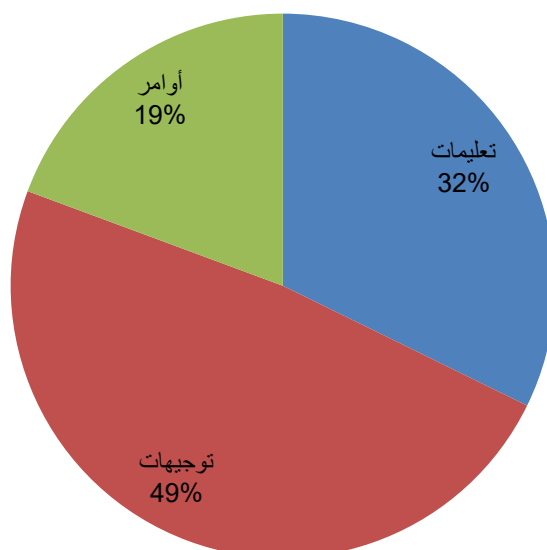
من خلال الجدول رقم 10 الذي يوضح توزيع المبحوثين حسب الاتصال الغالب نلاحظ أن نمط الاتصال السائد والمعمول به في المؤسسة يحمل طابع الاتصال الرسمي %48.38 والجدير بالذكر أن الاتصال الرسمي قد يكون صاعداً أو نازلاً أو أفقياً بين العاملين ويتم عبر التسلسل التنظيمي للمؤسسة وهذا التنظيم هو الذي يحدد المسؤوليات ويقيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة. تشمل الإدارة والعمال حيث يتصف الاتصال الرسمي عادة بأنه قانوني مكتوب يتعلق بالعمل مباشرة ويتم داخل التنظيم ويتعلق بما هو ملزم للأطراف وهذه أهم صفات الاتصال الرسمي أما من حيث أهدافه فهو يقوم بنقل

الاقتراحات والتوجيهات والتقارير والأوامر والتعليمات وإعلام كل الفئات بالمؤسسة بالأهداف المراد الوصول إليها. في حين جاء الاتصال غير الرسمي بالنسبة الأقل وهي 12.90% وقد يكون هذا راجع إلى ضرورة استخدام الاتصال الرسمي في بعض الأحيان من أجل تسهيل عملية الاتصال وإجرائها في وقت وجيز بالإضافة إلى تقوية العلاقة الشخصية بين الموظفين.

جدول 11: يوضح أشكال الاتصال الرسمي في المؤسسة.

النسبة	التكرار	أشكال الإتصال الرسمي
32.26%	10	تعليمات
48.39%	15	توجيهات
19.35%	06	أوامر
100%	31	المجموع

دائرة نسبية توضح أشكال الاتصال الرسمي في المؤسسة



تحليل الجدول:

من خلال الجدول رقم 11 والذي يوضح أشكال الاتصال في المؤسسة نلاحظ أن 48.39% من المبحوثين يستقبلون من الرؤساء معلومات في شكل توجيهات كون أن الرؤساء يقدمون لهم مجموعة من التوجيهات الواجب اتباعها عند مزاولة النشاط أو العمل، أما بنسبة 32.26% هم المبحوثين يستقبلون أوامر وتعليمات يتقيدون بها في العمل في حين

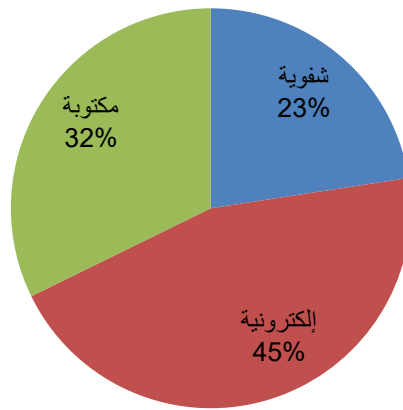
بلغت أقل نسبة هي 19.35% هم المبحوثين الذين يستقبلون أوامر، باعتبار أن الرئيس يمتلك السلطة القرار وأنه يرسل مجموعة من القرارات التي ترسل إلى الموظفين لاتباعها والعمل على مضمونها.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن المعلومات التي تنقلها وسائل الاتصال داخل المؤسسة اتصالات الجزائر تتنوع بين أوامر وتعليمات وتوجيهات وقرارات.

جدول 12: يمثل وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة.

النسبة	التكرار	وسائل الإتصال المستخدمة
22.58%	07	شفوية
45.17%	14	إلكترونية
32.25%	10	مكتوبة
100%	31	المجموع

دائرة نسبية تمثل وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة



تحليل الجدول:

من خلال الجدول رقم 12 والذي يوضح وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة، بنسبة 45.17% من المبحوثين أقروا بأن الوسائل الإلكترونية هي الأكثر استخداماً في المؤسسة وهذا الراجع لتسهيل عملية الاتصال بين الرؤساء والموظفين أما بنسبة 32.25% يرون أن الوسائل المكتوبة أكثر استخداماً ربما يعود السبب إلى أن طبيعة العمل تتسم بالرسمية مثل استخدام التقارير والوثائق والمراسلات المكتوبة، ونجد أقل نسبة 22.58% بالنسبة للوسائل الشفوية مثل تلقي التوجيهات والأوامر بصفة شفوية ومن دون اللجوء إلى وسيلة معنية.

النتائج المتعلقة بالمحاور:

نتائج المحور الأول:

- 1- مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد على الخبرة والأقدمية في العمل وأن عمال المؤسسة ذو خبرة مهنية جيدة.
- 2- أن المستوى التعليمي للمبحوثين هم من فئة الجامعين من مختلف التخصصات وما يؤكد حرص المؤسسة على تواجد عمال ذوي كفاءات أن عملية التي تساهم في نجاح المؤسسة.
- 3- أشكال الاتصال الرسمي في المؤسسة عبارة عن توجيهات.
- 4- مدى حرص المسؤولين داخل المركز على تدفق المعلومات بين مختلف المستويات الادارية.
- 5- الاتصال المعتمد في المؤسسة هو من الأعلى إلى الأدنى كإصدار القرارات وإعطاء الأوامر
- 6- وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة اتصالات الجزائر هي الالكترونية.

نتائج المحور الثاني:

- 1- يجب جمع كل المعلومات المتاحة للمشكلة أو الموضوع المطروح قبل اتخاذ أي القرار وكذا التأني وعدم التسرع من أجل تجنب الخطأ مع ضرورة اشراك جميع الموظفين والأخذ برأي الجميع في اتخاذ القرار للوصول للنتائج الموجودة.
- 2- رؤساء اتصالات الجزائر يقومون بأخذ رأي معظم الموظفين والتواصل معهم والاستماع لهم للوصول للبديل الأفضل.
- 3- المسؤولين عن اتخاذ القرارات يدرسون المشكلة أو الموضوع من جميع الجوانب ويقومون بجمع كل المعلومات اللازمة ويتبعون كل الخطوات اللازمة للوصول للقرار الرشيد الذي يخدم أهداف المؤسسة.
- 4- أفراد العينة يقومون بمعالجة بعض المشاكل وتقديم بعض الاقتراحات لتسهيل اتخاذ القرارات في المؤسسة.
- 5- عملية اتخاذ القرار أحيانا ما تكون لها اهمية في اصال المعلومات داخل المؤسسة.
- 6- طبيعة الاتصال في المؤسسة هو الاتصال الرسمي مع مدة الزمنية متوسطة لوصول المعلومة.

خاتمة

يعد الاتصال من أهم المقومات لقيام المؤسسات عموماً فبدونه لا تقوم الوظائف الإدارية إذا يعتمد سير العمل بالمؤسسة على مزاولة الكثير من العمليات الإدارية من رقابة وتنسيق وتوجيه واتخاذ قرارات... وهذه العملية لا تتم إلى وجود اتصال فعال. إذ لا يمكن نقل وتميرير التعليمات والتوجيهات إلى العاملين في المؤسسة إلا من خلال وجود تشكيلة اتصال منظمة تخدم هذا الجانب.

كما تلعب أنماط الاتصال دوراً هاماً في عملية اتخاذ القرار. فالقرار عمل بشري وللمعلومات دور في اتخاذه من حيث تدفقها في الوقت المناسب والصورة الصحيحة. وهذا يعكس دور الاتصال في هذه العملية فهو ضروري لتوصيل المعلومات التي ستبنى عليها القرارات وعند اتخاذ القرارات يصبح من اللازم توصيلها مصحوبة بالتوضيح والشرح اللازم إلى الذين يهمهم التعرف عليها، وذلك لأن القرارات التي تتخذها المؤسسة تعد هي الأخرى عنصراً مهماً وحيوياً فيها باعتبارها تساهم في تحقيق نجاح المؤسسة أو فشلها.

ومن خلال هذه الدراسة نجد أن نمط الاتصال الغالب في المؤسسة هو الاتصال الرسمي لكن هذا ينفي وجود أنماط أخرى شأنها أن تحقق أهداف المؤسسة كالاتصال الصاعد والذي يظهر على شكل تقارير واستفسارات والاتصال النازل الذي يظهر على شكل تعليمات، والأفقي الذي له دور في حل المشاكل الإدارية.

ومن جهة أخرى بينت الدراسة أن الاتصال بكافة أنواعه ووسائله أحياناً ما يوفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار داخل مؤسسة اتصالات حيث أظهرت الدراسة أن الوسائل المعتمدة في إيصال المعلومات هي الإلكترونية وأنه يجب جمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار.



قائمة المصادر

والمراجع

1. الكتب:

- 1- محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والاعلامي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 2- ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 3- محمد قاسم، المدخل إلى مناهج البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003.
- 4- دلال القاضي، محمد البياتي، منهجية أساليب البحث العلمي وتحليل البيانات واستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 5- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات نظم الاجتماعية، مكتبة لبنان ساحة الرياض الصلح بيروت.
- 6- عثمان عمر بن عامر، مفاهيم أساسية في علم الاجتماع والعمل الاجتماعي، دار الكتب الوطنية بن غازي، 2002.
- 7- خليل محمد حسين الشماع، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط5، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013.
- 8- إبراهيم جابر السيد، قاموس علم الاجتماع وعلم النفس، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2013.
- 9- أحمد حسين اللقاني، علي أحمد الجمل، معجم المصطلحات تربوية المعرفة في المناهج وتطرق في التدريس، ط2، عالم الكتب القاهرة، 2003.
- 10- حسين شحاته وآخرون، معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية.
- 11- فاروق مدارس، قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني، 2003.

- 12- أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990.
- 13- حميد محسن الدليمي، اللاقي ادريس عبد القادر، أساسيات البحث المنهجي في الدراسات الاعلامية، ط1، دار الكتب الوطنية، ليبيا، 2008.
- 14- منال هلال المزاهرة، مناهج البحث العلمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2014.
- 15- وفاء محمد الزبيدي، إدارة تربوية وتخطيط، تخصص ادارة تعليم عالي، المملكة السعودية، العدد 2017.
- 16- حسين أحمد الطراونة، محمد ياسين موسى، اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الاعمال، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان.
- 17- مؤيد عبد الحسن الفضل، نظريات اتخاذ القرار منهج كمي، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن.
- 18- أحمد ماهر، الادارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2003.
- 19- تيم إبراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الاعمال ومبادئها، عالم الكتب الحديث، الاردن، 2010.
- 20- أحمد محمد المصري، الادارة الحديثة، الاتصالات والمعلومات والقرارات، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الاسكندرية.
- 21- علي خلف حجاجه، اتخاذ القرارات الادارية، دار قنديل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
- 22- محمد شحماط، المدخل إلى العلوم الادارية، أسس ومبادئ الادارة العامة، دار العلوم للنشر، عنابة، الجزائر، 2010.

- 23- محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الادارة العامة، الدار الجامعية المصرية، 2002.
- 24- محمد الصيرفي، الاتصالات الادارية، سلسلة اصدارات التدريس الاداري، مؤسسة حورس الدولية.
- 25- أحمد محمد السنهوري، مداخل ونظريات ونماذج الممارسة المعاصرة في الخدمة الاجتماعية كلية الخدمة الاجتماعية.
- 26- فضيل دليو، الاتصال "مفاهيمه نظرياته ووسائله"، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1.
- 27- فضيل دليو، اتصال المؤسسة "إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة"، الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
- 28- أحمد محمد موسى، المدخل إلى الاتصال الجماهيري، الناشر المكتبة العصرية.
- 29- فضيل دليو، علوم الاعلام والاتصال "المفاهيم والنماذج والانظمة.
- 30- عمار بوحوش، محمد الذبيات، مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية.
- 31- أحمد بن مرسلي، مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال.
- 32- سعد سليمان المشهداني، منهجية البحث الاعلامي، دليل الباحث للكتابة الرسائل الجامعية.
- 33- رشيد رزواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية "أسس علمية وتدريبية"، دار الكتاب الحديث القاهرة، 2004.
- 34- زياد أحمد الطويسي، مجتمع الدراسة والعينات، مديرية التربية لواء البتراء 2001.
- 35- محمد صلاح الدين وآخرون، خطوات البحث العلمي ومنهجه، جامعة الدولة العربية.
- 36- سهيل رزق نياي، مناهج البحث العلمي، عزة، 2003.

محمد محمد ، دليل البحث العلمي في اعداد ومناقشة الرسائل والبحوث العلمية، الدار الجامعية الاسكندرية،2014.

II. المذكرات:

- 1- قداش سمية، أثر التسيير التوعوي للوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة، رسالة ماجستير، في علوم الاقتصاد جامعة ورقلة،2011.
- 2- واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، أم البواقي،2014.
- 3- براهيم فطيمة، الاتصال الشخصي وعلاقته باتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، جامعة أم البواقي،2019.
- 4- قنيزة عبد الفتاح، دور الاتصال التنظيمي في تيسر المؤسسة الخدمائية، مذكرة لنيل شهادة الماستر علوم اعلام واتصال تخصص اتصال تسويق.
- 5- بلقاسم مرغني، نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، الجزائر،2014،2013.
- 6- الاتصال التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرار، رسالة الماجستير جامعة قسنطينة الجزائر، 2008.
- 7- وفاء محمد الزبيدي، أنماط الاتصال وعلاقته باتخاذ القرار الاداري لدى قادة مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة، مجلة البحث العلمي في التربية، المملكة السعودية.
- 8- دور الاتصال الداخلي في ترشيد القرارات في المؤسسة الخدمائية، مذكرة الماجستير ورقلة، الجزائر،2003.

- 9- دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمائية، مذكرة ماجستير 2014/2013.
- 10- خنيفر وفاء، دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمائية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، ورقة، 2004.
- 11- سليم كفان، مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علم النفس وعلوم التربية، قسنطينة، 2004.
- 12- مرغني بلقاسم، "نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقة، 2013.
- 13- بن عمار زليخة، "واقع الاتصال المؤسسي في الجامعة الجزائرية"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، بسكرة، 2001.

.III. المجلات:

- 1-دليلة بركان، تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار، محلية أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 10، ديسمبر 2011، جامعة بسكرة "الجزائر".

.IV. المواقع الإلكترونية:

- 1 w.w.w. algerie telecom.dz

الملاحق

جامعة عمار ثليجي بالأغواط

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة

قسم علوم الإعلام والاتصال.

استمارة استبيان:

أنماط الاتصال وعلاقتها باتخاذ القرارات في المؤسسة الخدمائية
دراسة ميدانية لوظفي اتصالات الجزائر الأغواط - فرع المعمورة-

إشراف الدكتور:

- عبد القادر النوعي

من إعداد:

- نور الهدى بن بهاز

- فاطمة الزهراء بولنفة

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة، يسعدني كثيرا أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة والمتمثلة في مجموعة من العبارات والتي أرجوا منكم التفضل بالإجابة بكل صدق وقراءة العبارات الاستبيان بكل تركيز وعناية وذلك بالتأكد من إجابتكم الخاصة بوضع علامة (×) في المكان المناسب واختيار إجابة واحدة لكل سؤال، مع العلم أن هذه الاستمارة تحظى بالسرية التامة والتي يتم استخدامها لغرض البحث العلمي، أشكركم على تفاعلكم.

السنة الجامعية: 2021-2022

(1) البيانات الشخصية:

(1) الجنس:

ذكر أنثى

(2) السن:

من 20 إلى 30 من 31 إلى 40 من 41 إلى 50
من 51 فما فوق

(3) المستوى التعليمي:

إبتدائي ثانوي جامعي

(4) المستوى الوظيفي:

نائب مدير رئيس مصلحة موظف

(2) المحور الأول: أنماط الاتصال في المؤسسة " اتصالات الجزائر "

(5) هل توجد جهة مكلفة بالاتصال في مؤسستكم؟.

نعم لا

(6) حسب رأيك هل تهتم مؤسستكم بالاتصال الداخلي؟.

نعم لا

(7) هل توجد سهولة في اجراء عملية الاتصال في مؤسستكم؟

نعم لا

(8) ما طبيعة الاتصال الغالب في المؤسسة؟

رسمي غير رسمي الاثنين معاً

- في حالة الإجابة بالاتصال الرسمي هل يكون؟

الاتصال صاعد نازل أفقي

- إذا كانت الإجابة بالاتصال الصاعد كيف يكون ذلك؟

شكاوي اقتراحات تقارير عمل

- إذا كانت الإجابة بالاتصال النازل.

تعليمات من الإدارة أوامر توجيهات قوانين

9) ماهي وسائل الاتصال التي تستخدمها مؤسستك في الاتصال لجمهورها الداخلي؟

هاتف أنترنت مجلة المؤسسة

10) ماهي عملية الاتصال السائدة في مؤسستكم؟

منظمة غير منظمة نوعا ما

11) ماهي وسائل الاتصال الأكثر استخداماً في المؤسسة؟

شفوية مكتوبة إلكترونية

12) ما هو تقييمك لعملية الاتصال داخل المؤسسة؟

فعال غير فعال

13) ما رأيك لعملية الاتصال في المؤسسة التي تعمل بها؟

جيدة متوسطة رديئة

14) هل ترى ان الاتصال الرسمي المستخدم سهل لك مهامك؟

دائماً أحياناً أبداً

15) هل الإقديمية في العمل تؤثر على الاداء الاتصالي لدى العاملين؟

نعم لا

16) هل تعتمدون على استراتيجية واضحة لأعلام الجمهور لتوجه الزبائن؟

نعم لا

17) هل تعطي لك الفرصة للتبليغ عن انشغالاتك لرؤسائك عن طريق اتصالك بهم؟

نعم لا

18) هل هناك تفعيل للاتصال الرسمي داخل مؤسستكم؟

نعم لا

19) ماهي أنماط الاتصال المعتمدة في مؤسستكم؟

من المستوى الاعلى إلى الادنى من الادنى للأعلى

20) هل هناك سهولة في اجراء عملية الاتصال في المؤسسة؟

نعم لا

21) فيما تمكن أهمية الاتصال الرسمي في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

تبليغ الأوامر نقل القرارات إيصال المعلومات

تنظيم التواصل داخل المؤسسة

22) هل يساهم الاتصال الرسمي في زيادة فعالية العمل داخل مؤسسة اتصالات الجزائر؟

نعم لا

المحور الثاني: اتخاذ القرارات في مؤسسة اتصالات الجزائر.

23) هل تقوم بتقديم اقتراحات لتسهيل اتخاذ القرارات في المؤسسة؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بـ "نعم" كيف يكون ذلك؟

دائماً أحياناً نادراً

24) حسب رأيك متى يكون اتخاذ القرار رشيداً؟

- عدم التسرع في اتخاذ القرار

- تجنب الانفرادية في اتخاذ القرار

- جمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار

25) هل ترى أن القرارات المتخذة في مؤسستكم ناجحة؟

مجهودات فردية مجهودات جماعية

26) ما هو تقييم لهذه القرارات؟

في المستوى دون المستوى

27) هل تلجأ إدارة المؤسسة الر عقد اجتماعات للرفع من فعالية القرارات المتخذة؟

دائماً أحياناً

28) حسب رأيك ماهي أكثر أشكال الاتصال فعالية لاتخاذ قرارات مناسبة؟

مقابلات اجتماعات زيارات وندوات

29) حسب رأيك ما تقديرك لمدة الحصول على معلومات اللازمة لاتخاذ قرار معين؟

سريعة متوسطة بطيئة

30) هل يحرص المسؤول عند اتخاذ القرارات على توفير جميع المعلومات حول الموضوع المطلوب؟.

نعم لا

31) هل تغيير القرارات الصارمة الصادرة من رؤسائك أحد أشكال التسلط؟

أبداً غالباً أحياناً

32) هل توافق على أن عملية اتخاذ القرار أساسها الاتصال؟

دائماً أحياناً غالباً أبداً

33) هل تخلق عملية المشاركة في اتخاذ القرارات ثقة متبادلة؟

دائماً أحياناً أبداً

34) ما مدى الرضا عن نتائج القرارات المتخذة؟

راضي جداً راضي غير راضي