

جامعة عمار ثليجي - الأغواط

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة

قسم علوم الإعلام والاتصال



الموضوع:

## الإتصال الداخلي وتأثيره على آلية المشاركة في اتخاذ القرار

دراسة ميدانية على عينة من الإداريين بمركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة بالأغواط

مذكرة تخرج ضمن متطلبات شهادة الماستر في تخصص اتصال وعلاقات عامة

\*إشراف:

\*إعداد:

\* د. محمد بن عزوزي

\* خدوج إشراق حويو

\* عفاف مباركي

أمام لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
د. عبد الرحمان قفاف	جامعة عمار ثليجي	رئيسا
د. محمد بن عزوزي	أستاذ باحث بمركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة	مشرفا ومقررا
د. المداني حجاج	جامعة عمار ثليجي	مناقشا

العام الجامعي:

2020/2019

# شكر وتقدير

أول مشكور هو الله عز وجل الحمد لله رب العالمين والصلوة والسلام  
على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن  
تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد.

فإننا نشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لنا إنجاز هذا العمل  
بفضله، فله الحمد أولاً وآخراً. يسرنا أن نوجه الشكر لكل من نصحتنا  
أو أرشدنا وخصوصاً لمن ساهم معنا في إعداد هذا البحث بإيصالنا  
للمراجع والمصادر المطلوبة في أي مرحلة من مراحلها، ونشكر على  
وجه الخصوص الأستاذ الفاضل الدكتور بن عزوزي محمد الذي  
كان في مساعدتنا كل ما طلبنا ذلك فله من الله الأجر ومنها كل  
تقدير حفظه الله ومتعه بالصحة والعافية ونفع بعلمه .

## الإهداء

تُوجد الإنسان على وجه البسيطة، ولم يعيش بمعزل عن باقي البشر  
وفي جميع مراحل الحياة، يُوجد أناس يستحقون منا الشُّكر  
وأولى الناس بالشُّكر هما الأبووان؛ لما لهما من الفضل ما يبلغ مخازن السماء؛  
فوجودهما سبب للنجاة والفلاح في الدنيا والآخرة  
إلى أمي الحنونة..... لا أحد كلمات يمكن أن تمنحها حقها، فهي ملهمة  
الحب وفرحة العمر، ومثال التفاني والعطاء.  
نسير في دروب الحياة، ويبقى من يُسيطر على أذهاننا في كل مسلك  
نسلكه

صاحب الوجه الطيب، والأفعال الحسنة.

فلم يبخل عليّ طيلة حياته

(والدي العزيز).

إلى زوجي.... أسمى رموز الإخلاص والوفاء ورفيق الدرب  
إلى إخوتي.... سدي ومخاطبي وأقربائي وأقربائي.

إشراق فصول

## الإهداء

الى من وضع المولى - سبحانه وتعالى - الجنة تحت قدميها،  
ووقرها في كتابه العزيز...

(أمي الحبيبة).

إلى خالد الذكر حفظه الله ورعاه ، والذي هو خير مثال لرج  
الأسرة،

والذي لم يتهاون يوم في توفير سبيل الخير والسعادة لي..

(أبي الموقر).

الى اخوتي من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات و  
الصعاب

الى زوجي رفيق الكفاح في مسيرة الحياة

عفاف

### ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة لتعرف على تأثير الاتصال الداخلي في آلية المشاركة في اتخاذ القرار في مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة بالأغواط وهذا لمحاولة فهم مواضع القوة والضعف في أنواع الاتصال الداخلي في المركز.

وكان مجتمع دراستنا يتكون من كل الإداريين بمركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة بالأغواط، معتمدين على العينة القصدية وتمكنا من الوصول لهم عبر الاستبيان، كانت مدة الدراسة ما بين شهري نوفمبر 2019 وأوت 2020.

توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها: القرارات الجماعية لا تتطلب وقت كبير، العملية الاتصالية في المركز جيدة، الأطراف الأكثر اتصالا هما الأقل رتبة وهذا يدل على وجود اتصال صاعد من خلال طرح انشغالاتهم واقتراحاتهم وكذلك لطبيعة العمل في المركز، يشارك الإداريين في اتخاذ القرارات، يتم الاتصال الرسمي في شكل تعليمات، اتخاذ القرارات يعمل على رفع مستوى الأداء.

**Study summary:**

This study aims to know the effect of internal communication on the mechanism of participation in decision-making at the Research Center for Islamic Sciences and Civilization in Laghouat. This is to try to understand the strengths and weaknesses of the types of internal communication in the center.

Our study community consisted of all administrators of the Research Center in Islamic Sciences and Civilization in Laghouat, relying on the intentional sample and we were able to reach them through a questionnaire, the duration of the study was between November 2019 and August 2020.

The study reached many results, the most important of which are: collective decisions do not require much time, the communicative process in the center is good, the most connected parties are the lowest ranks, and this indicates the existence of an upward communication by posing their concerns and suggestions, as well as the nature of work in the center, the administrators participate in making decisions. Formal communication in the form of instructions, making decisions, increases performance.

## مقدمة

### الإطار المنهجي والمفاهيمي

- 1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.
- 2- فرضيات الدراسة.
- 3- أسباب إختيار الموضوع.
- 4- أهداف الدراسة.
- 5- أهمية الدراسة.
- 6- نوع الدراسة ومنهجها.
- 7- مجتمع الدراسة وعينته.
- 8- أدوات جمع البيانات.
- 9- مصطلحات ومفاهيم الدراسة.
- 10- حدود الدراسة.
- 11- الدراسات السابقة.
- 12- صعوبات الدراسة.

### الإطار النظري للدراسة

### الفصل الأول: الاتصال الداخلي.

#### تمهيد

- 1- مفهوم الاتصال الداخلي.
- 2- أنواع الاتصال الداخلي.
- 3- وسائل الاتصال الداخلي.

4- شبكات الاتصال الداخلي.

5- خصائص الاتصال الداخلي.

6- أهداف الاتصال الداخلي.

7- أهمية الاتصال الداخلي.

8- معوقات الاتصال الداخلي.

خلاصة الفصل

الفصل الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار.

تمهيد

1- مفهوم المشاركة.

2- مفهوم القرار وعملية اتخاذ القرار.

3- أنواع القرارات.

4- خطوات اتخاذ القرار.

5- خصائص اتخاذ القرار.

6- عناصر اتخاذ القرار.

7- أهمية اتخاذ القرار.

8- صعوبات اتخاذ القرار.

خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة.

بطاقة فنية عن مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة.

عرض النتائج وتحليلها.

مناقشة النتائج والتوصيات.

خاتمة

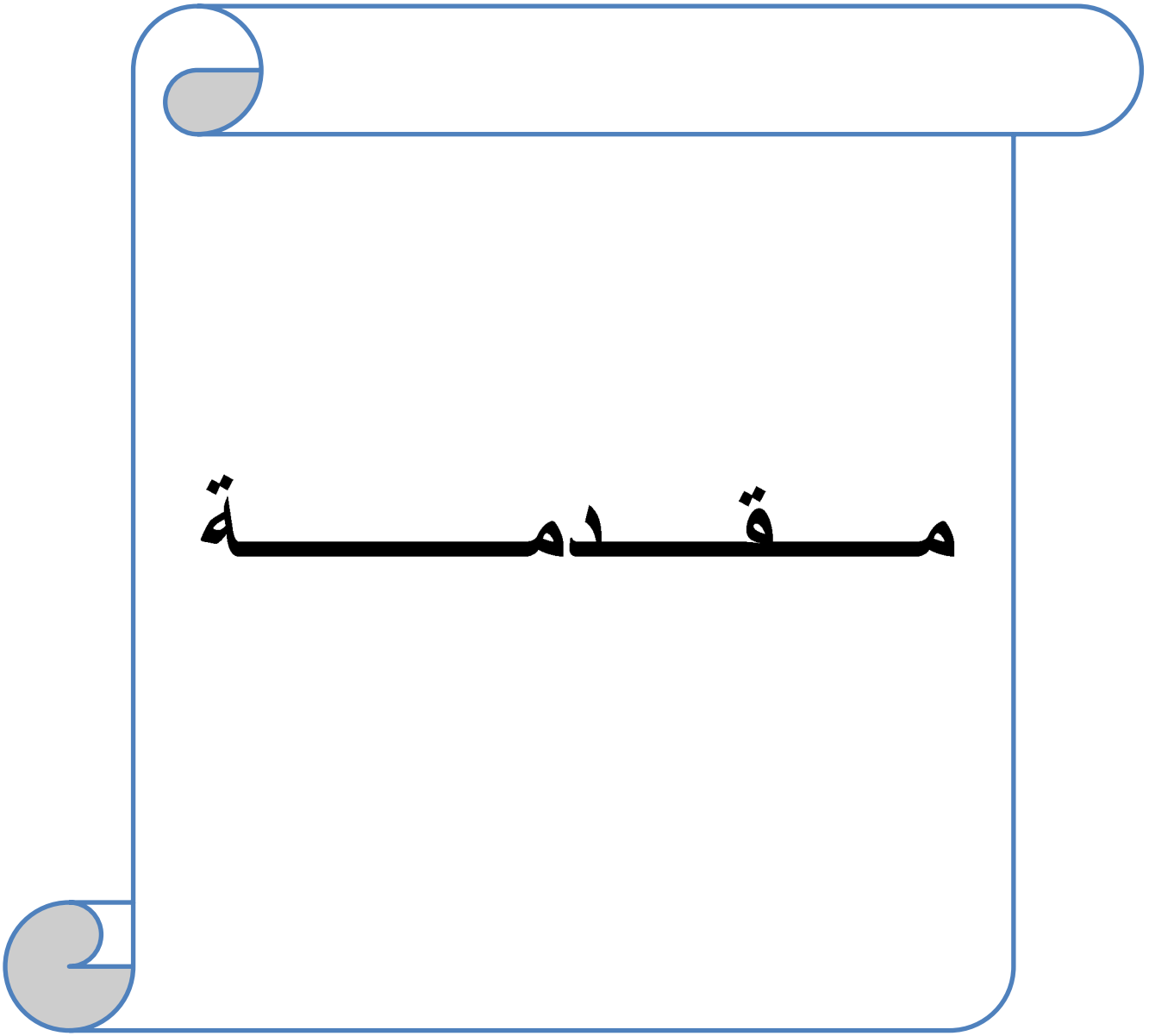
الصفحة	عنوان الجدول	رقم
75	يمثل الاتصالات في المؤسسة مع القرارات الجماعية لا تتطلب وقت كبير	01
76	يمثل الأطراف الأكثر اتصالاً بك مع أواجه صعوبة في عملية اتخاذ القرارات	02
77	يمثل كيفية الاتصال الرسمي مع مشاركة الإداريين في اتخاذ القرارات	03
78	يمثل المعلومات التي يتم تلقيها من خلال الوسائل الاتصالية مع اتخاذ القرارات يعمل على رفع مستوى الأداء	04

## فهرس الأشكال والدوائر النسبية

الصفحة	قائمة الأشكال والدوائر النسبية	رقم
41	يوضح شكل الاتصال النازل	01
42	يوضح شكل الاتصال الصاعد	02
43	يوضح الاتصال الأفقي	03
47	يوضح شبكة العجلة	04
48	يوضح شبكة الدائرة	05
48	يوضح شبكة السلسلة	06
66	خطوات اتخاذ القرار	07

## قائمة الملاحق

رقم	عنوان الملاحق
01	الاستبيان
02	الهيكل التنظيمي



يؤثر الاتصال الداخلي ويتأثر بمكونات السلوك الفردي والعوامل المؤثرة على طرفي عملية الاتصال التي تعمل على نقل وتبادل وانسياب المعلومات والأفكار المختلفة، فهي ركيزة أساسية داخل أي إدارة، إذ يتم بفضلها تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف المؤسسة.

ومن أهم أولويات الاتصال الداخلي مساهمته في جميع الوظائف والعمليات الإدارية الأخرى كعملية اتخاذ القرار، التي تعد لب وجوهر العملية الاتصالية، وهنا تتضح العلاقة الارتباطية بين الاتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرار.

فعملية اتخاذ القرار لا يمكن القيام بها دون اتصال، فكلما كان الاتصال فعال وجيد وسهل كلما كانت القرارات المتخذة داخل الإدارة أكثر وضوحاً وصواباً.

وقد تناولنا في موضوع دراستنا من خلال خطة البحث التي شملت مقدمة وإطار منهجي وإطار نظري وإطار تطبيقي.

قمنا في الإطار المنهجي بتحديد إشكالية الدراسة وتحديد تساؤلاتها وفرضياتها إلى جانب أسباب اختيار الموضوع، ثم تطرقنا إلى أهداف وأهمية الدراسة، إضافة إلى نوع الدراسة والمنهج المستخدم ومجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات وتحديد المفاهيم والمصطلحات والاطلاع على الدراسات السابقة التي تخدم موضوعنا والصعوبات التي واجهتنا.

أما الإطار النظري فتكون من فصلين الفصل الأول تضمن الاتصال الداخلي تطرقنا فيه إلى مفهوم الاتصال الداخلي وأنواعه ووسائله وشبكاتة وخصائصه وأهدافه وأهميته ومعوقاته.

أما الفصل الثاني فتطرقنا فيه إلى مفهوم المشاركة، ومفهوم القرار وعملية اتخاذ القرار، وأنواعه وخطواته وخصائصه وعناصره وأهميته وصعوباته.

وفي الإطار التطبيقي اشتمل على بطاقة فنية على المؤسسة وعرض النتائج وتحليلها وفي الأخير مناقشة النتائج والتوصيات وننتهي بالخاتمة.

الإطار المنهجي

والمفاهيمي

### 1- إشكالية الدراسة:

يعد الاتصال عملية حيوية وديناميكية في حياة الإنسان فهو ضروري كالماء والهواء لا تستطيع الاستغناء عنه، كما هو ضروري في تسيير أمور أي منظمة فبساطة الاتصال ينقل التجارب والمعارف والرسائل بين الأجيال بالصوت والرمز والاشارة والحركات وغيرها فهو كل شيء في الحياة، كما يعرف الاتصال على أنه: "هو انتقال المعلومات والحقائق والأفكار والآراء والمشاعر أيضا والاتصال هو نشاط إنساني حيوي وأن الحاجة إليه في ازدياد مستمر".<sup>1</sup>

إذن الاتصال الداخلي هو عملية تبادل الآراء والمعلومات بين الأطراف المختلفة داخل التنظيم بغرض تحقيق هدف معين وذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق المسؤول أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف ويعتبر الاتصال أيضا مهم لإحداث التغيير في السلوك البشري. يعتبر الاتصال الداخلي عمو فقري وركيزة أساسية للمؤسسة فهو مسؤول ذو أهمية في تبادل وانسياب المعلومات والأفكار بين المصالح والأقسام المختلفة داخل التنظيم. فالاتصال الداخلي يعتبر نشاط أو عملية أساسية داخل مؤسسة بالإضافة إلى وجود عمليات أخرى مثل: التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه والتنفيذ والرقابة واتخاذ القرار.

ويعتبر اتخاذ القرار داخل المنظمة من أهم وأبرز العمليات لأنه يتمثل في عملية التبديل الأفضل والأنسب من بين مجموعة البدائل المتاحة وذلك بغرض تحقيق أهداف المنظمة المنشودة ولذلك فهي تقوم على أساس اختيار معلومات دقيقة وجيدة باعتبار هذه العملية أسلوب علمي يقوم وفق مناهج وخطوات علمية حيث تعد المشاركة في اتخاذ القرارات عملية مستمرة استمرارية العملية الإدارية نفسها فلا يمكن أداء أي نشاط، ما لم يتخذ بشأنه قرار، فعملية اتخاذ القرار ملازمة لجميع وظائف الإدارة من تخطيط، تنظيم،

<sup>1</sup> - منال طلعت محمود. مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، ط1، مصر، 2001، ص18.

توجيه ورقابة وبالتالي لابد من أن تكون القرارات صائبة وفعالة فهناك قرارات قد يتولى صنعها فرد واحد وهناك قرارات قد يستعين بمجموعة من الأفراد طلبا لرأيهم وذلك راجع لعدة اعتبارات وعوامل مختلفة.

كما أن هناك علاقة وثيقة وقوية بين اتخاذ القرار والاتصال الداخلي فهذا الأخير ينقل المعلومات والحقائق اللازمة لاتخاذ القرار عبر قنوات الاتصال وكذلك عبر التسلسل الرئاسي أو التتابع الهرمي القائم سواء من المستويات الدنيا إلى العليا أو العكس وإذا لم تكن هذه القنوات تتسم بالقدر الكافي من اليسر والسهولة فقد بصعب على متخذ القرار أداء دوره المطلوب ويمثل ما تكون هناك اتصالات رسمية بين أطراف التنظيم ومراكز القيادة نجد احتمال وجود اتصالات أخرى غير رسمية قد يكون لها نفس الأهمية والتأثير على عملية اتخاذ القرار.

كما أصبحت عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات الحديثة بما في ذلك مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة بالأغواط يعتمد على مناهج وأساليب علمية بهدف الوصول إلى قرارات أكثر دقة تساهم في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة، كما يحتاج الإداريين في مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة بالأغواط أثناء اتخاذ القرارات إلى الاتصال الداخلي الذي يتم من خلاله وضع مجموعة من الأنشطة المخططة التي تسعى إلى تحسين عملية اتخاذ القرار وتسييره بالشكل المطلوب.

ومن هذا المنطلق وبغرض المعالجة لموضوعي "الاتصال الداخلي" و"اتخاذ القرار" نطرح التساؤل التالي:

ما هو تأثير الاتصال الداخلي على آلية المشاركة في اتخاذ القرار على الإداريين بمركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة بالأغواط؟

### تساؤلات الدراسة:

- 1- ما مدى فاعلية الاتصال الداخلي في انسياب المعلومات والبيانات وترجمتها في صورة قرارات في مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة؟
- 2- ما هي وسائل الاتصال الداخلي التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار في المركز؟
- 3- إلى أي مدى تؤثر معوقات الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرار في المركز؟

### 2- فرضيات الدراسة:

- 1- للاتصال الداخلي فاعلية قوية في انسياب المعلومات والبيانات وترجمتها في صورة قرارات في مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة.
- 2- وسائل الاتصال الداخلي التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار في المركز هي: اجتماعات العمل.
- 3- معوقات الاتصال الداخلي تؤثر بشكل كبير في عملية اتخاذ القرار في المركز.

### 3- أسباب اختيار الموضوع:

- 1- ملائمة موضوع الدراسة مع تخصصنا.
- 2- وفرة المراجع عن هذا الموضوع.
- 3- الاهتمام المتزايد بالاتصال الداخلي في المؤسسات.
- 4- مكانة عملية اتخاذ القرار داخل الإدارة في المؤسسة.
- 5- التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين الاتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرار.

### 4- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية دراستنا هذه وهي "تأثير الاتصال الداخلي على آلية المشاركة في اتخاذ القرار" في أهمية الموضوع في حد ذاته، وتتمثل في الوصول إلى بعض النتائج التي من شأنها تعزيز الجوانب الإيجابية التي تساعد على تبني طرق وأساليب تنظيمية تساعد المؤسسات على زيادة معدلات الأداء من خلال تنمية آلية المشاركة في اتخاذ القرار وذلك بتأثير الاتصال الداخلي بين الإداريين في المؤسسة.

### 5- أهداف الدراسة:

- معرفة مدى فاعلية الاتصال الداخلي في انسياب المعلومات والبيانات وترجمتها في صورة قرارات في المركز.

- معرفة وسائل الاتصال الداخلي التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار في المركز.

- معرفة معوقات الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرار في المركز.

### 6- نوع الدراسة ومنهجها:

تندرج دراستنا هذه ضمن الدراسات الوصفية التي تعرف على أنها الطرق التي يتمكن الباحث من خلالها وصف الظواهر العلمية والظروف المحيطة بها في بيئتها، والمجال العلمي الذي ينتمي إليه، وتصور العلاقة بينهما وبين الظواهر الأخرى والمؤثرة والمتأثرة فيها، كما تصور شكل العلاقة بين متغيراتها باستخدام أساليب وأدوات البحث العلمي التي تلائم الأهداف التي يسعى الباحث إلى تحقيقها من وراء استخدام هذه البحوث.<sup>1</sup>

يعتبر المنهج بأنه المسلك أو المعبر أو الطريق الذي يسلكه ويعبره الباحث إلى نتيجة.<sup>2</sup> ومن هذا المنطلق فإن المنهج المناسب لدراستنا هذه هو المنهج الوصفي الذي يعرف على أنه طريقة الحصول على معلومات وافية ودقيقة تصور الواقع الاجتماعي وتسهم في تحليل ظواهره، والذي يؤثر في كافة الأنشطة الثقافية والسياسية والعلمية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - منال هلال المزاهرة. بحوث الإعلام: الأسس والمبادئ، دار كنوز المعرفة، ط1، عمان، 2010، ص105.

<sup>2</sup> - سمير محمد حسن. بحوث الإعلام: الأسس والمبادئ، كلية الإعلام بالجامعة، ط1، مصر، 1986، ص127.

<sup>3</sup> - أحمد العساف. منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية: المفاهيم والأدوات، ط1، دار صفاء للنشر

والتوزيع، عمان، 2011، ص134.

### 7- مجتمع الدراسة وعينته:

ويقصد بمجتمع الدراسة مجموعة عناصر له خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزه عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي.<sup>1</sup>

ومن هنا فإن مجتمع دراستنا هذه هم الإداريين بمركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة بالأغواط والذي يبلغ عددهم 50 موظف.

### عينة الدراسة:

إن العينة هي الجزء الذي يختاره الباحث وفق طرق ليمثل مجتمع البحث تمثيلا علميا سليما.<sup>2</sup> وفي دراستنا هذه استخدمنا العينة القصدية التي تعرف على أنها: "انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوافر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم ولكون تلك الخصائص هي من أمور هامة بالنسبة للدراسة، كما يتم اللجوء لهذا النوع من العينات في حالة توافر البيانات اللازمة للدراسة لدى فئة محددة من مجتمع الدراسة الأصلي".<sup>3</sup>

وذلك لأنه في دراستنا هذه يتوجب علينا التوجه نحو المسؤولين الإداريين الذين لهم السلطة في اتخاذ القرارات، ولهذا فإن عينة دراستنا تشمل 15 موظفا.

<sup>1</sup> - مورييس أنجرس. منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القضية للنشر، ط2، 2004، ص102.

<sup>2</sup> - أحمد، بن مرسللي. مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال. ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2003، ص170.

<sup>3</sup> - محمد عبيدات وآخرون. منهجية البحث العلمي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، ص96.

### 8- أدوات جمع البيانات:

اعتمدنا في دراستنا هذه على استمارة الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات.

الاستبيان: وهو "وثيقة تتضمن كل الأسئلة المفتوحة والمغلقة، تستخدم في إجراء البحوث مع ترك مساحة كافية لكتابة الإجابة".

كما يعرف على أنه: "قائمة من الأسئلة التي يحضرها الباحث من أجل الحصول على إجابات، تتضمن المعلومات والبيانات المطلوبة".<sup>1</sup>

وعلى هذا الأساس تم تقسيم أسئلة الاستبيان إلى المحاور الآتية:

- المحور الأول: البيانات الشخصية.
- المحور الثاني: الاتصال الداخلي.
- المحور الثالث: وسائل الاتصال الداخلي المؤثرة في اتخاذ القرار.
- المحور الرابع: واقع المشاركة في اتخاذ القرار.

<sup>1</sup>-أحمد، بن مرسلي. المرجع السابق، ص220.

### 9- تحديد مصطلحات ومفاهيم الدراسة:

#### 1- الاتصال الداخلي:

##### 1.1- الاتصال:

أ- لغة: يرجع المعجم الألفبائي أصل الاتصال إلى:

إتصل، إتصالا، (و - ص - ل)

الاتصال كمفردة وكصفة، تستخدم الإشارة إلى العملية التي يتم من خلالها نقل المعنى، أما الاتصال في صيغة الجمع "communication" فتشير إلى الوسائل نفسها أو مؤسسات الاتصال.<sup>1</sup>

#### ب- اصطلاحاً:

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

#### ج- إجرائياً:

الاتصال هو العملية التي يتم من خلاله معرفة طريقة سير عمل المركز من خلال قنوات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

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

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

### 2.1- الاتصال الداخلي:

#### أ- اصطلاحاً:

ويعرف على أنه: "هو الذي يتم بين العاملين في المنشأة وداخل نطاقها، وسواء كان ذلك بين قيامها أو فروعها المختلفة أو العاملين في جميع مستوياتهم، أي يتم داخل المنظمة سواء على اتصال هابط، على شكل أوامر وتوجيهات وقرارات وتعليمات من أعلى إلى أسفل، أو على شكل اتصال صاعد من أسفل التنظيم إلى أعلاه، على شكل شكاوي واقتراحات وطلب إجازات أو ترقية أو طلب معلومات أو قد تكون على الاتصال الأفقي بين المدراء من نفس المستوى أو رؤساء الأقسام من نفس المستوى بقصد التنسيق والتشاور والتعاون من أجل أهداف المنشأة وتحقيقها".<sup>1</sup>

#### ب- إجرائياً:

هو نشاط إداري مسؤول عن تناقل وتبادل الأفكار والمعلومات بين الأقسام والمصالح الإدارية داخل المركز.

<sup>1</sup> - محمد أبو سمرة. الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص57/58.

### 2- المشاركة:

أ- لغة: في اللغة إشراكا في الأمر صار شريك فيه.<sup>1</sup>

### ب- اصطلاحا:

هي الالتزام الشخصي لأعضاء الجماعة داخل جماعة أو منظمة ومستوى المشاركة نسبي لدرجة الترابط الوجداني للجماعة ودرجة قبول الأعضاء في الجماعة.<sup>2</sup> وتعرف أيضا: "هي إشراك العاملين والأفراد في الإدارة وملكيته للمنظمة التي يعملون فيها، مما يخلق مشاركة ونفسية جيدة".<sup>3</sup>

وتعرف على أنها: "هي إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية".<sup>4</sup>

### ج- إجرائيا:

هي إشراك الإداريين في عملية اتخاذ القرارات للمؤسسة وذلك من أجل اختيار القرار المناسب ويكون باستخدام أساليب وتقنيات لضمان صحة ونجاح عملية المشاركة.

<sup>1</sup> - جبران مسعود. مرجع سبق ذكره، ص 89.

<sup>2</sup> - عبد الهادي الجوهري. مجتمع علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص 237.

<sup>3</sup> - النحوي عدنان علي رضا. الشورى وممارساتها الإيمانية، دار النحوي للنشر والتوزيع، السعودية، 1988، ص 69.

<sup>4</sup> - بعيرة أبو بكر مصطفى. مبادئ الإدارة والمفاهيم والتطبيقات، مطابع الجوهرة، طرابلس، 1994، ص 211.

### 3- اتخاذ القرار:

#### 1.3- اتخاذ:

-لغة: اتخذ اتخاذا (أ خ ذ) استكان، جضع.<sup>1</sup>

#### 2.3- القرار:

أ- لغة: التثبيت بالرأي، والتثبيت به، كما يعني القرار: الفصل أو الحكم في مسألة أو قضية أو خلاف.<sup>2</sup>

#### ب- اصطلاحا:

"عملية اتخاذ القرار هي عملية مركبة، تهدف إلى اختيار أفضل البدائل أو الحلول المتاحة للفرد في موقف معين، بهدف الوصول إلى تحقيق الهدف المرجو".<sup>3</sup>

عرفه باركر على أنها: "هي أفضل اختيار عمل يمكننا أن نتخذه في وقت ما، ولكنه سيتم تعديله أو قلبه أو إلغائه".<sup>4</sup>

#### ج- إجرائيا:

اتخاذ القرار هو عملية إدارية تعني اختيار أفضل البدائل لحل مشكلة معينة وهو المرحلة الأخيرة في عملية صنع القرار ويمكن أن يكون في إطار الأنشطة والذي يتناسب مع إمكانيات المركز.

<sup>1</sup> - جبران مسعود. مرجع سبق ذكره، ص42.

<sup>2</sup> - جبران مسعود. مرجع سبق ذكره، ص82.

<sup>3</sup> - محمد بكر نوفل. فريال محمد أبو عواد. التفكير والبحث العلمي، وكرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010، ص120.

<sup>4</sup> - محمد إسماعيل بلال. بحوث العمليات: استخدام الأساليب الكمية في صنع القرار، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004، ص22.

10- حدود الدراسة:

أ- الحدود المكانية:

أجريت هذه الدراسة في مدينة الأغواط بمركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة.

ب- الحدود الزمانية:

أجريت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2020/2019 من شهر أكتوبر 2019 إلى شهر أوت 2020.

ج- الحدود البشرية:

تمت هذه الدراسة على عينة من الإداريين بمركز البحث في العلوم الإسلامية الحضارة بالأغواط.

### 11- الدراسات السابقة:

#### الدراسة الأولى:

قامت شريفة معدن خيربارة وصباح عجرود بدراسة حول المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي دراسة ميدانية بكلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية و الإنسانية تام بأم البواقي مذكرة ماستر تمحورت إشكالية الدراسة حول ما مدى قوة العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كما تم استخدام المقابلة كأداة جمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1-شارك الأستاذ الجامعي في اتخاذ القرارات المتعلقة بمجالس البيداغوجية، المداولات، المجالس التأديبية، الملتقيات، الأيام الدراسية، المرافقة البيداغوجية للطالب، حل مشاكل الطلبة.

2-إن عملية اتخاذ القرار لأستاذ جامعي عن طريق تشخيص المشكلة لمعرفة أسبابها ونتائجها لكي يتم اختيار القرار المناسب.

3-تكون للأستاذ الجامعي القدرة على حل المشاركة في الجامعة هي تقنية الاجتماعات.

4-الأسلوب أو التقنية الأكثر اعتماد في المشاركة في الجامعة هي تقنية الاجتماعات.

5-عملية اتخاذ القرار تتأثر بالعوامل عدة وهي عوامل تنظيمية و بيئية.

6-يمكن أن تكون مشاركة الأستاذ الجامعي في اتخاذ القرار لها دور في زيادة الرضا الوظيفي، وذلك حسب طبيعة القرار المتخذ والعكس صحيح.

### الدراسة الثانية:

قام مجناح عبد الباسط بعنوان واقع المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات بالمؤسسة دراية ميدانية بمؤسسة الضمان الاجتماعي بالمسيلة مذكرة ماستر تمحورت إشكالية الدراسة حول فهم وتفسير واقع المشاركة العمالية في إطار اتخاذ القرارات بالمؤسسة الصناعية من خلال الدراسة الميدانية.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي و تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات

بعد الانتهاء من العرض تم التواصل على أهم النتائج و تتمثل في ما يلي:

إن واقع المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات يتسم بالإيجابية و الجماعية و الالتزام بتنفيذها لأهمية دور الموظف و العامل في اتخاذ القرارات خلال الأساليب التشاورية بأرائهم و مقترحاتهم من أجل نجاح القرار الجماعي للمشاركة فهي أسلوب حضاري وراقي تعكس تقبل و احترام العمال فهي وجهات أفكارهم لأن عملية المشاركة في اتخاذ القرارات كانت موضوعية و عقلانية و هذا يؤكد على استمرارية المؤسسة في ظل التطورات الحاصلة فلا نذكر أن تحقيق الانسجام بين مصلحة الأفراد ومصلحة المؤسسة في نفس الوقت هو أمر في غاية الصعوبة لكن تبني فكرة المشاركة في اتخاذ القرارات لها محاسن لا يمكن تجاهلها عن ما إذا انفراد فرد بصنع القرار .

### الدراسة الثالثة:

قام مصعب إسماعيل طبش بدراسة حول دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات: دراسة حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال تمحورت إشكالية الدراسة حول التعرف على نظم وتقنيات الاتصال الإداري ولقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كما اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان كأداة للدراسة.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- 1- أظهرت الدراسة بأن واقع نظم وتقنيات الاتصال المستخدمة بالوزارة جيدة ولكنها تحتاج إلى التحسين والتطوير.
- 2- أظهرت الدراسة بأن نسبة أفراد العينة يميلون إلى موافقة بشكل كبير على أن توظيف تقنيات الاتصال الحديثة يساهم في سرعة أداء المهام وفي اتخاذ القرارات.
- 3- أظهرت الدراسة بأن أكثر تقنيات الاتصال استخداما بالوزارة حسب الترتيب (الهاتف، الجوال، الفاكس) وقلّة استخدام تطبيقات الأنترنت (البريد الإلكتروني، الشات).
- 4- أظهرت الدراسة بأن هناك معوقات تحد من استخدام تقنيات الاتصال في اتخاذ القرارات وأكثر هذه المعوقات هي المعوقات المتعلقة بتقنية الاتصال يليها المعوقات الشخصية ثم المعوقات التنظيمية.

### الدراسة الرابعة:

قامت كنزة بلقاسم وصبرينة بوقلوذة بدراسة حول فعالية الاتصال الداخلي في تحسين المهام الإدارية داخل المؤسسة الخدمائية: دراسة ميدانية بالديوان الولائي لمؤسسات الشباب وملحقاته بمدينة أم البواقي، مذكرة ماستر تمحورت إشكالية الدراسة حول الدور الهام الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسات واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الملاحظة والاستبيان كأدوات الدراسة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى بعض النتائج أهمها:

- 1- الاتصال الغالب داخل المؤسسة هو الاتصال بنسبة 73%.
- 2- إن المؤسسة محل الدراسة تحتوي على مختصين في مجال الاتصال بنسبة 71%.
- 3- إن الاتصال داخل هذه المؤسسة يساهم بشكل كبير في تفعيل مهمة التنظيم بنسبة 40%.
- 4- إن المؤسسة تستخدم عدة وسائل اتصالية أكثرها المكتوبة بنسبة 44%.
- 5- إن الاتصال داخل الديوان الولائي لمؤسسات الشباب وملحقاته بمدينة أم البواقي يساعد الموظفين على تحسين أدائهم كما أنه يعزز الإحساس بالانتماء إليهم.
- 6- إن الاتصال الداخلي يساهم في تحسين صورة المؤسسة داخلها وخارجها.

### الدراسة الخامسة:

قامت بسمة بوقبرين بدراسة حول دور الاتصال الداخلي في ترشيد قرارات المؤسسة الجامعية: دراسة ميدانية جامعة تبسة، مذكرة ماستر تمحورت إشكالية الدراسة حول دور الاتصال الداخلي في ترشيد قرارات جامعة تبسة اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي كما استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة الراهنة إلى عدد من النتائج العامة:

- 1- يكتسب الاتصال الداخلي أهمية كبيرة في المؤسسة الجامعية حيث يهدف للتعريف بما يجري داخلها لزيادة التفاهم والثقة ويعمل على تنسيق الأعمال والنشاطات.
- 2- يساهم الاتصال الداخلي في تزويد الموظفين بالمعلومات الصادقة والصحيحة عن المؤسسة.
- 3- يسعى للارتقاء بمعنويات الموظفين وتحقيق صفات التناسق والانسجام.
- 4- كما يعتبر الاتصال الرسمي من أكثر أنواع الاتصال استخداما بالمؤسسة، حيث أن تدفق المعلومات وفق الاتصال النازل يؤثر على أداء الموظفين لمهامهم.
- 5- وقد أدى تنوع وسائل الاتصال في المؤسسة الجامعية إلى تحسين مستوى الأداء من حيث تفعيل الاتصال.

### الدراسة السادسة:

قامت ريان وحشي بدراسة حول الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرار بالإدارة المحلية دراسة ميدانية على إطارات بلدية سيقوس مذكرة ماستر تمحورت إشكالية الدراسة حول دور الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرار في الإدارة المحلية اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي كما أنها استخدمت الملاحظة و المقابلة و الاستبيان كأدوات دراسة

### نتائج الدراسة:

- 1- أغلبية المبحوثين و بنسبة كبيرة هم ذكور و مما لاحظنا أن المستوى التعليمي للأفراد عالي، حيث بينت النتائج المتحصل عليها أن أغلبهم ذو مستوى جامعي.
- 2- تأكد لنا بأن معظم الأفراد المبحوثين أكدوا على وجود خلية اتصال في البلدية بنسبة كبيرة وهذا يدل على فعالية الاتصال.
- 3- تبين لنا بأن هناك سهولة في إجراء عملية الاتصال داخل البلدية و بنسبة كبيرة و هذا ما يدل على ضرورة و أهمية الاتصال.
- 4- معظم المبحوثين كانت وضعيتهم الاتصالية أصحاب قرار وذلك لطبيعة عملهم لأنهم رؤساء.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تمحورت استفادتنا من الدراسات السابقة في ثلاث محاور أساسية وهي:

**الإطار المنهجي:** التعرف على كيفية اختيار المنهج المناسب واستعماله وتحديد العينة المناسبة له وأدوات جمع البيانات والاطلاع على المراجع المنهجية.

**الإطار النظري:** كانت استفادتنا في معرفة الأسس النظرية العامة لموضوع دراستنا وتحديد المفاهيم والمصطلحات ورؤية نظرية شاملة للموضوع.

**الإطار التطبيقي:** تمثلت استفادتنا من التعرف على الطرق الإحصائية وكيفية قراءة وتحليل الجداول ومناقشة النتائج.

### 12- صعوبات الدراسة:

في الواقع لقد واجهتنا صعوبات روتينية تواجه أي باحث والمتمثلة في صعوبة الحصول على المعطيات والمعلومات بالإضافة إلى صعوبة الوضع الحالي للبلاد أو بالأحرى وضع العالم جراء تفشي وباء كورونا الذي كان عائق كبير بإغلاق الجامعة، وبهذا عدم تمكنا من الحصول على مراجع أكثر بالإضافة إلى غلق كثير من المؤسسات، فالحجر الصحي أجبرنا على العمل عن بعد وعلى انفراد إلا أن كل هذه الصعوبات والعراقيل لم تثننا عن بذل أقصى جهد في دراستنا.

# الإطار النظري

# الفصل الأول

## تمهيد

- 1- مفهوم الاتصال الداخلي
- 2- أنواع الاتصال الداخلي
- 3- وسائل الاتصال الداخلي
- 4- شبكات الاتصال الداخلي
- 5- خصائص الاتصال الداخلي
- 6- أهداف الاتصال الداخلي
- 7- أهمية الاتصال الداخلي
- 8- معوقات الاتصال الداخلي

## خلاصة الفصل

### تمهيد

يعتبر الاتصال الداخلي ركيزة مهمة داخل أي مؤسسة بصفة عامة، والإدارة بصفة خاصة نظرا لدوره الفعال داخل هذه الأخيرة، حيث يساهم في نقل وتبادل وانسياب المعلومات والأفكار والآراء بين الموظفين سواء فيما بينهم أو بين رئيسهم.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى مفهوم الاتصال الداخلي وأنواعه، ووسائله، وشبكاته، وخصائصه، وأهدافه، وأهميته، وأخير أهم معوقات الاتصال الداخلي.

1- مفهوم الاتصال الداخلي:

يعرف على أنه: "عملية تبادل الآراء والمعلومات بين الأطراف المختلفة داخل التنظيم بغرض تحقيق هدف معين، وذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق المسؤول أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، ويعتبر الاتصال أيضا أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري".<sup>1</sup>

ويعرفه إبراهيم أبو عرقوب بأنه: "عبارة عن اتصال المنطوق والمكتوب يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين".<sup>2</sup>

في حين يعرفه فؤاد شريف على أنه: "مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل إنتاج وتوصيل استخدام البيانات اللازم توفيرها لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه صحيحة التوقيت".<sup>3</sup>

في حين يعرف الاتصال داخل المؤسسة بأنه: "عملية تتم عن طريقها إيصال المعلومات، سواء كانت المعلومات علمية أو تعبيرية ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي في المؤسسة إلى عضو آخر، وقد يكون الاتصال من مستوى أقل والعكس، أو في مستوى أفقي، يهدف إلى إحداث تغيير من أي نوع، ويكون الاتصال إما للحصول على معلومات وبيانات أو لإعطاء تعليمات وتوجيهات بقصد أداء وتسيير العمل وعلى ذلك يصبح الاتصال أداة من أدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكهم".<sup>4</sup>

1 - منال طلعت محمود. مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001، ص22.

2 - إبراهيم أبو عرقوب. الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار محمد لاوي، الأردن، 1993، ص163.

3 - فؤاد شريف. نظام الاتصال وعملية الإدارة، المعهد القومي للإدارة العليا، ط2، مصر، ص7.

4 - محمد فهمي العطروزي. العلاقات الإدارية في المؤسسة والشركات، عالم الكتب، ط1، مصر، 1960، ص341.

كما عرف الاتصال الداخلي بأنه: "وسيلة التعريف بالأهداف والقرارات وتوضيحها لجميع العاملين، وتوزيع العمل وحل مشكلاته وتتبع المجهودات".<sup>1</sup>

وكتعريف شامل للاتصال الداخلي هو: "سلسلة من العمليات المركبة والهادفة العقلية والمعرفية والنفسية والإجرائية لتحقيق منافع مشتركة بين عدة أطراف تستلزم خلق إطار من التواصل الفعال، باستخدام رموز وأدوات معينة بما يضمن جودة مخرجاته ومدخلاته وعملياته في بيئة ذات أبعاد ثقافية وتنظيمية واقتصادية ومادية".<sup>2</sup>

## 2- أنواع الاتصال الداخلي:

تتم الاتصالات داخل المؤسسة وفقاً للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات لتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة والاتصال داخل المؤسسة نوعان رسمي وغير رسمي:

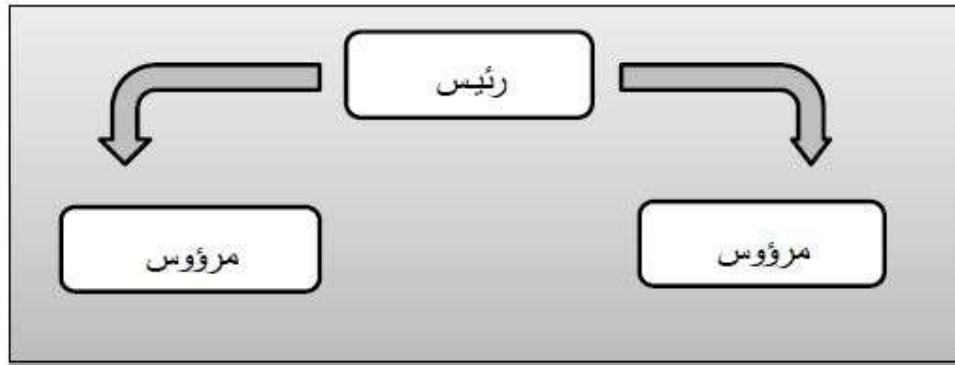
**1- الاتصال الرسمي:** وهو الذي يحدث من خلال قوانين المؤسسة وبموجب اللوائح والقرارات المكتوبة وقد تكون داخلية (داخل المؤسسة) أو خارجية مع الجمهور أو أي مؤسسة أخرى، أي أن الاتصال الرسمي يكون بموجب القوانين وتنقسم الاتصالات الرسمية إلى ثلاثة أنواع: اتصال نازل، اتصال صاعد، اتصال أفقي.

<sup>1</sup> - مصطفى حجازي. الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 2000، ص17.

<sup>2</sup> - أبو بكر مصطفى محمود. عبد الله عبد الرحمان البريدي. الاتصال مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال، دار الجامعة، مصر، 2008، ص48.

أ- الاتصال النازل: يشير إلى الاتصال الذي يكون من المستويات العليا باتجاه المستويات الدنيا في التسلسل الهرمي. وتتمثل الاتصالات النازلة في:

- 1- مجموعة من الأوامر والقرارات والتعليمات.
- 2- مجموعة من الكتب الدورية والتفسيرية.
- 3- التوجيهات الصادرة عن رؤساء العاملين بهدف تحسين سير العمل.
- 4- أوامر المشرفين للمرؤوسين لتقديم بيانات عن سير العمل.
- 5- منشورات تشمل الأمور الخاصة بعلاقات العمل بالعاملين.
- 6- المذكرات والرسائل الوظيفية ولائحة الأخبار.<sup>1</sup>



الشكل 01: يوضح شكل الاتصال النازل

ب- الاتصال الصاعد: ويرتكز هذا الاتجاه على فكرة أن الموظفين لا يمتلكون فقد القدرة على استقبال الرسائل، وإنما لديهم إمكانية إرسال المعلومات والأخبار كما يمثل النوع الوحيد الذي يتمكن من خلاله الموظفين من تبليغ وإخبار مسؤوليهم عن عملهم ومواقفهم

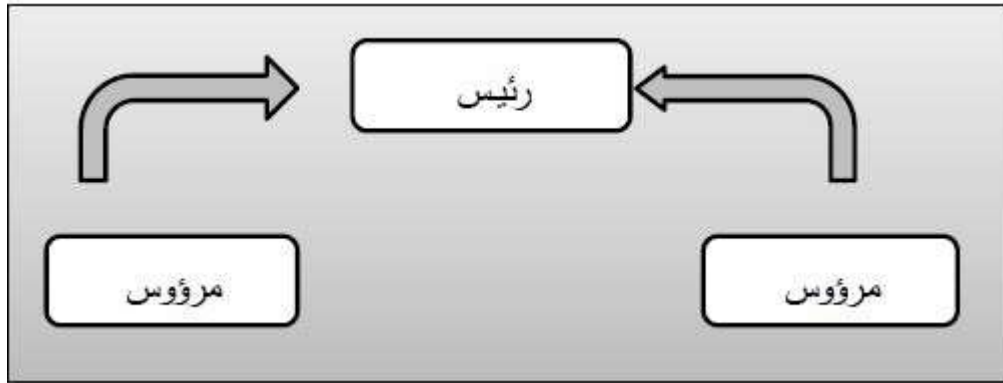
<sup>1</sup> - معمري أمينة. دور الاتصال الداخلي في تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة الجامعية: دراسة ميدانية برئاسة جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2014/2015، ص 31.

وكذلك آرائهم حول مختلف المواضيع، أي أن الاتصال الصاعد يكون من المرؤوسين إلى الرئيس لإيصال آرائهم حول مختلف المواضيع. ويمكن تلخيص الاتصال الصاعد بالنقاط التالية:

1- تقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل.

2- الإجابة عن التساؤلات الواردة من المرتبة الأعلى.

3- رفع شكاوى عن مشاكل معناة المرؤوسين.



الشكل 02: يوضح شكل الاتصال الصاعد

ج- **الاتصال الأفقي:** هو أساس فعاليات العمليات في المؤسسة فهو يمر عبر الإدارات والمصالح أي بين الأشخاص الذين يعملون في نفس المستوى الإداري حيث تتم عملية إرسال المعلومات وتبادلها بين مختلف زملاء العمل الشيء الذي يؤدي إلى التنسيق بين مختلف الأقسام الإدارية التي تقع في نفس المستوى الإداري.<sup>1</sup>

اتصال يكون في نفس المستوى بين المرؤوسين مع بعضهم البعض أو بين الرؤساء مع بعضهم البعض.

<sup>1</sup> - حنيفي عبد الغفور. السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الدار الجامعية، ط1، مصر، 1990، ص 537.



الشكل 03: يوضح الاتصال الأفقي

2- الاتصال غير الرسمي: هو اتصال غير مباشر، يتواجد مع الاتصال الرسمي داخل التنظيم ويتم مع الفاعلين والأصدقاء حيث تتصف العلاقات فيما بينهم بالاستقلالية عن الوظيفة والسلطة والرسمية، أي أنه يكون من خلال: صداقة، قرابة، محاباة... يظهر من خلال التعبيرات التلقائية والعفوية.<sup>1</sup>

### 3- وسائل الاتصال الداخلي:

تستخدم عدة وسائل في الاتصال داخل المؤسسة و يتوقف اختيار هذه الوسائل على طبيعة المعلومات المرغوب نقلها بين الأطراف الفاعلة فيها وكذلك طبيعة مستقبل الرسائل المستخدمة في عملية الاتصال داخل المؤسسة ما يلي:

1- النشرات الخاصة التي تصدرها المنظمة: تعتبر هذه النشرات من وسائل الاتصال بالكلمة المقروءة وهي وسائل اتصال خاصة تستهدف جماهير معينة كما أن موضوعاتها تتطلب تغطية مكثفة فقد تصدر المنظمة صحيفة أو مجلة خاصة بها تتضمن عددا من

<sup>1</sup> - معمري أمينة. مرجع سبق ذكره، ص 33.

المواضيع والمعلومات التي تهتم جمهور المنظمة بهدف خلق تأثير معين في اتجاهات ومواقف وأراء الجمهور إزاء سياسة المنظمة وانجاز خططها.

2- الكتيبات: وهي وسيلة اتصال مقروءة وتهدف إلى إحاطة المرسل إليهم من جماهير المنظمة بأفكار ومعلومات عن المنظمة وسياساتها وإنجازاتها بهدف كسب ثقتهم وتأييدهم.

يتضمن الكتيب بيانات تهتم جمهور المنظمة و هناك أنواع من الكتيبات فمنها ما هو خاص بالعاملين و أخرى خاصة بزوار المنظمة.

3- الاجتماعات الدورية: وهي وسيلة من وسائل الاتصال الشفهي و المباشر كالاتتماعات بين رئيس الجامعة و أعضاء الهيئة التدريسية أو المدير العام مع مديري الأقسام لغرض بحيث مواضيع معينة وتتيح هذه الوسيلة للاتصال التعرف على مطالب واحتياجات الجمهور.<sup>1</sup>

4-صحف الحائط: تعد هذه القناة من قنوات الاتصال الجمعي اللفظية المكتوبة التي تستخدم في كثير من المنظمات المختلفة و التي توجه إلى العاملين داخل المؤسسة أكثر من اهتمامها بالجمهور الخارجي تضم معلومات وأخبار وإرشادات وتوجيهات وموضوعات مصورة تهتم العاملين.

5-لوحة الإعلانات: لا تخلو منظمة من المنظمات العامة و الخاصة من لوحة الإعلانات التي باتت قناة قديمة وحديثة لإيصال المعلومات والأفكار للعاملين في المنظمة.<sup>2</sup>

فالسائل الموجهة عبر هذه القناة تشمل المعلومات الخاصة بالسلامة المهنية و الإرشادات و الأوامر إلى العاملين فضلا عن مواعيد الدوام والإجازات وتفويض الصلاحيات...

<sup>1</sup> - عبد الناصر أحمد جرادات. لبنان هاتف الشامي. أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012، ص 121.

<sup>2</sup> - محمد صاحب سلطان. العلاقات العامة ووسائل الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص 180.

6-التقارير:يوصف التقرير بأنه عرض للحقائق الخاصة بموضوع أو مشكلة ما عرضا وتحليليا مبسطا و يعد التقرير قناة مهمة من قنوات الاتصال داخل المنظمات على اختلاف أنواعها و أنشطتها إذ تعتمد عليه الإدارة لمعرفة ما يجرى داخل المنظمة ولتحقيق الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين و التعرف على الحلول المقترحة لمواجهة المشاكل.

7-الهاتف: يعد الهاتف من القنوات الاتصالية المهمة التي تستخدمها الإدارة للاتصال بين مختلف الإدارات و مختلف العاملين داخل المنظمة وتمكن أهميته في أن الكلمة المسموعة والمباشرة من الشخص يكون لها تأثير قوى على الشخص الآخر كما أن تكلفة استخدامه بسيطة.

8-التيلكس: عبارة عن جهاز قريب الشبه بالآلة الكاتبة يقوم بمهمة الإرسال و الاستقبال، من مميزاته الفنية قيام المرسل بكتابة رقم معين للحصول على خط اتصال فإذا أعطي إشارة السماح يبدأ في كتابة رسالته التي يستقبل أوتوماتيكيا على التيلكس المستقبل من الجهة المستقلة.

ويعد قناة الاتصال الشخصي غير المباشر الالكتروني تتفوق بقدرتها على إرسال الوثائق والصور والرسوم و المواد المطبوعة سواء عن طريق الهاتف أو الموجات اللاسلكية.

9-الحاسب الآلي و البريد الالكتروني: توجد قنوات أخرى لاتصال الشخصي الالكتروني وبالنسبة لاتصالات الحاسب الآلي يشير الدكتور محمد علم الدين إلى نمطين لهذه الاتصالات:

أ-النمط الأول: بمعنى تبادل المعلومات حيث يتحول الحاسب الآلي إلى قناة اتصال.

ب-النمط الثاني: تبادل المعلومات من خلال ربط الحاسبات الالكترونية بقنوات اتصال أخرى كالفاكس والتلفزيون والهاتف و يعد البريد الالكتروني أحد تطبيقات الحاسب الآلي

ويستخدم لإرسال الخطابات و النصوص و المواد المصورة بين الأشخاص والأقسام داخل المنظمة.<sup>1</sup>

---

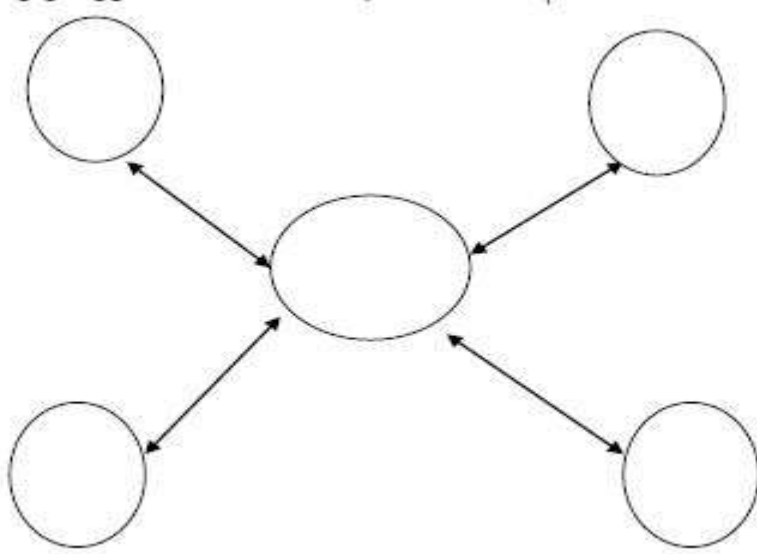
<sup>1</sup> - محمد صاحب سلطان. المرجع السابق، ص 163/166.

4- شبكات الاتصال الداخلي:

تأخذ الاتصالات الإدارية في المؤسسة في أنماطها المتعددة اشكالا مختلفة أي ما يعرف بشبكات الاتصال التي يمكن أن نصنفها على النحو التالي:

1- النمط الأول: شكل العجلة:

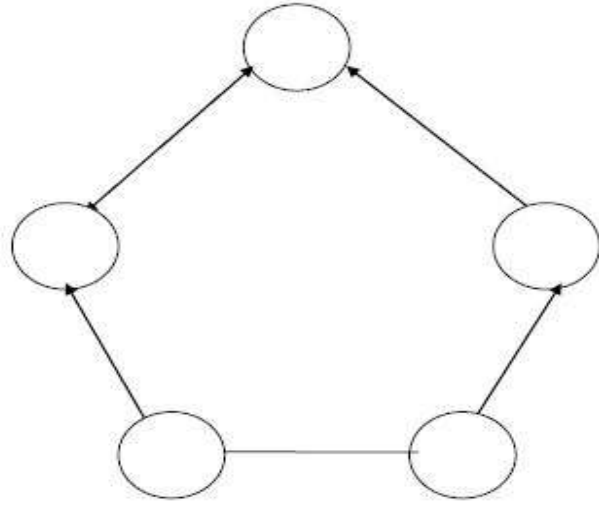
وهذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور (أو الرئيس أو المشرف) أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس أي أن الاتصال يتم فيها بينهم عن طريقة فقط، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو الموظف.



شكل 04: يوضح شبكة العجلة

النمط الثاني: شكل الدائرة:

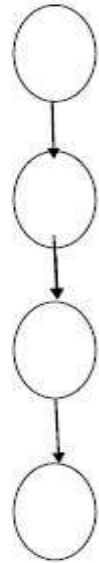
و هذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين لأي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالا مباشرا بشخصين آخرين و يمكن الاتصال بباقي أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالا مباشرا.



شكل 05: يوضح شبكة الدائرة

النمط الثالث: شكل السلسلة:

وفي هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر أو بفردين إلا إذا كان أحد الأفراد يمثلون مراكز مهمة و يلاحظ أن الأفراد الذي يقع في وسط سلسلة يملك النفوذ و التأثير الأكبر في منصبه الوسطي.



شكل 06 يوضح شبكة السلسلة

### 5- خصائص الاتصال الداخلي:

تتميز عملية الاتصال الداخلي بمزايا وخصائص عديدة يمكن أن نذكر منها:

1- معرفة الإدارة بهدف الاتصال وإعطاء القيادات الإدارية الأهمية اللازمة للاتصالات وضرورتها لتحقيق الأهداف داخل المؤسسة.

2- فعالية الاتصال تنطلق من المستوى القيادي حيث يستلزم تعلم ومزاولة العملية الاتصالية وعلى المدير زيادة التفاعل وتبادل الرأي بين الإدارة والعمال بحيث تكون اتصالات ذات اتجاهين من الأعلى إلى الأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى وإشعارهم بمسؤولياتهم وواجباتهم في تعريف العاملين بما يجري.

3- مرسل الرسالة يجب ان يحدد هدفها وكذا الغاية من الاتصال وتلاءم اللغة مع مستوى الأفراد والمستهدفين من الرسالة مع مراعاة وانتقاء الوسيلة الأكثر تأثيرا.

4- المستقبل للرسالة يجب أن يحسن الإصغاء والفهم الجيد والذي يتوجب عليه اكتساب طريقة جيدة للكلام عن طريق إتقان أساليب ومهارات الاتصال.

5- الرسالة تكون واضحة ومحددة المعاني سواء كانت منطوقة أو مكتوبة أو شفوية أو رمزية تتفادى الالتباس، نقص وسوء التعبير، مطابقتها للواقع واحتوائها على دلائل تؤكد ضمان الإقناع.

6- معرفة الوقت المناسب لإرسال الرسالة لأن هذا يؤثر سلبا وإيجابا على فعالية الاتصال كإدراك معنويات ومميزات ومصالح وحاجات الفرد التي تتضمن قابلية استيعابه لمضمون الرسالة.

- 7- إبراز أهمية المعلومات المرتدة في اتخاذ القرار والالتزام بالشفافية وحفظ الأسرار.<sup>1</sup>
- 8- الموضوعية في تفسير ومعالجة الرسائل بالابتعاد عن السطحية والدوافع الشخصية.
- 9- تدريب الأفراد على حسن استخدام وسائل الاتصال بإتقان والاعتماد على التقنيات الحديثة.
- 10- المرسل أي كان (مدير، مسؤول، المسير، أي فرد) يجب أن يتسم بالإخلاص، حيث توحى بثقة المصدر، كبناء الثقة بين المدراء ومرؤوسيهـم.
- 11- قيام نظام الاتصال على أساس استراتيجي ومتابعته لاكتشاف الأخطاء في الوقت المناسب.
- 12- ضرورة الاعتماد على الاتصال وجها لوجه، لمردوديته الفائقة بالنظر للاتصال السمعي والمكتوب.
- 13- توفير ميزانية لخطط الاتصال، كإصدار مناشير أو مجلات داخلية أو خارجية أو توفير وسائل ذات حداثة تكنولوجية في ميدان الاتصال.
- 14- ملائمة الاتصال لاحتياجات المؤسسة وضرورة مرونته بما يساعد بلوغ أهدافها.
- 15- احترام العلاقات التنظيمية الرسمية في مزاولة الاتصال وعدم تخطي المرؤوسين لرؤسائهم لكافة المستويات التنظيمية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - معمري أمينة، مرجع سبق ذكره، ص 33.

<sup>2</sup> - معمري أمينة، مرجع سبق ذكره، ص 34.

5- أهداف الاتصال الداخلي:

- إن الهدف الرئيسي للاتصال هو تبادل المعلومات بين الأفراد والعمل على تحريك سلوك الأفراد ونعني به الأداء الجيد ومهما يكن فبواسطة الاتصال يمكن تحقيق الأهداف المختلفة للمنظمة وفيما يلي استعراض كامل لأهداف الاتصال على الصعيد الداخلي:
- نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد.
- قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وتحفيزهم على العمل.
- تحقيق التفاهم بين الإدارة والعاملين وبين أعضاء الإدارة العليا.
- وبالإضافة إلى هاته الأهداف هناك أخرى تؤكد على:
- تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضى في العمل ورفع الروح المعنوية.
- نقل اقتراحات وشكاوي العاملين إلى الإدارة العليا.
- شرح سياسة واستراتيجية وأهداف وخطط المنظم للعاملين.<sup>1</sup>
- توصيل المعلومات باختلاف أنواعها إلى الرؤساء لكي يستعينوا بها في عملية اتخاذ القرارات.
- نقل آراء ووجهات نظر أعضاء الجماعة أو فريق العمل ورددوا أفعالهم تجاه الأوامر الصادرة إليهم إلى القيادات المعنية بأمرهم.
- تعريف العاملين في الإدارة بما يدور من أحداث داخلها بشكل يمكنهم من مراعاة الظروف الداخلية، قيامهم بعملهم.

<sup>1</sup> - ربحي مصطفى عليان. الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص39.

- رفع الروح المعنوية بين العاملين نتيجة لتوضيح الأهداف والغايات التي تسعى إلى تحقيقها الإدارة.

### 7- أهمية الاتصال الداخلي:

يمكن القول بأن الاتصالات الإدارية بأي صورة كانت رسمية أو غير رسمية وهي على درجة عالية من الأهمية داخل المؤسسة ويمكن إيجاز هذه الأهمية كالآتي:

- **البعد عن التخمين والتقدير الشخصي:** عند إتباع الأسلوب المناسب للاتصال فوجود نظام الاتصال يجبر المسؤول أو المدير على استخدام الأسلوب المناسب للاتصال في التوقيت المناسب والسليم.

- **التنفيذ الكفاء للعمل:** تسيير أمور العمل وتنفيذها تحتاج من الأفراد ومديرهم القدرة العالية على الحديث والاستماع والمناقشة وكتابة التقارير وبالتالي يعتمد التنفيذ على قدرات الأفراد على الاتصال.

- **تحقيق ديمقراطية العمل:** فنظام الاتصال الإداري يحقق نظام الشورى وتبادل الرأي بين أطراف التنظيم كما يحقق فرصة للشعور بالديمقراطية في العمل.

- **تحقيق السرعة في تبادل المعلومات:** فوجود نظام الاتصال الإداري يحقق إجراءات محددة ومسؤوليات واضحة على أطراف الاتصال ذلك لأنها تحدد متى يبدأ الاتصال وبأي أسلوب وفي ظل أي طرف من أطراف الاتصال المشتركة لها.<sup>1</sup>

- الاتصالات الإدارية وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشتركة للأنشطة المختلفة للمنظمة.

<sup>1</sup> - زيد منير عبودي. فن الإدارة بالاتصال، دار دجلة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص72-73.

- الاتصالات نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة حيث أنها تسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها.
- الاتصالات وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة في المنظمة.<sup>1</sup>

### 8- معوقات الاتصال الداخلي:

توجد الكثير من العوامل التي تعيق العملية الاتصالية، نذكر منها:

- 1- اتساع حجم المنظمات: فالمنظمات ذات الحجم الواسع والتي تأخذ في الاتساع أفقياً ورأسياً ويزيد عدد العاملين فيها لما يترتب عليه زيادة عدد الاتصالات بدرجة تفوق زيادة العاملين نتيجة اتساع فجوة الزمان والمكان بين طرفي الاتصال كما ان حجم المؤسسة الكبير يترتب عليه الأخذ بنظام التخصص والمركزية التي تحد من فاعلية الاتصال.
- 2- التشتت الجغرافي: فنزوح أي مؤسسة نحو اللامركزية الجغرافية التي توزع فيها وحدات المؤسسة وفروعها على مساحات جغرافية كبيرة يكون مصحوباً بتغيير ملحوظ في أساليب الاتصال المستخدمة وفي تكرار الاتصالات المتفككة بين المركز الرئيسي والفروع، وبين الفروع وبعضها بما يؤدي إلى عدم سلامة الاتصالات ودقتها ومطابقتها لما هو مقصود.
- 3- معيقات تتعلق بالدرجات الوظيفية: ويرجع ذلك الحاجز الذي وضعه الرؤساء بينهم وبين المرؤوسين للمراكز الذي يشغله وإما لرهبة المرؤوسين للمواقف أو المكان، بحيث يصبح جهاز الاستقبال لديهم شبه معطل.

<sup>1</sup> - خضير كاظم حمود. موسى سلامة اللوزي. مبادئ إدارة الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص35.

4- معوقات تتعلق بحجم الاتصال: فإذا تدفقت التوجيهات بأهمية كبيرة فإنه لا يتوفر الجهد ولا الوقت الكافي لدى المرؤوسين لتنفيذها.

5- معوقات إدارية: يدرك الفرد ما يتفق مع خبراته ومعلوماته وقيمه ويتجاهل ما لا يتفق معها فيدرك الفرد الحافز أو المكافأة التي ستحصل عليها يختلف الأفراد لإدراكهم لنفس الشيء في نفس الوقت، يدرك الأفراد الشيء الذي ينظر إليه "نصف كوب الماء نصف ممتلئ ونصف فارغ".

يختلف إدراك نفس الفرد لشيء باختلاف حالته فالغضب والخوف والتعلق والتوتر الحاد يشوه الرسالة.

6- المعوقات الشفوية واللفظية: وذلك في حالة اختلاف اللغة بين المرسل والمستقبل واختلاف المستوى الفكري بينهما تعوق وصول الرسالة على الوجه الكامل.

7- معوقات بيئية: تتأثر فعالية الرسالة بالبيئة المحيطة فهناك مؤسسات يكثر بجوارها وحولها ضوضاء المرور في الشارع والقرب من المطارات بما ينتج عنه تشويش الرسالة نتيجة للضوضاء، بما يؤثر على فعالية الاتصال بين الأفراد والتغلب على ذلك باستخدام الوسائل المكتوبة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد سيد قنديل. عبد المطلب عامر. التطوير التنظيمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، 2010، ص136/137.

### خلاصة الفصل

نستنتج مما سبق أن الاتصال يشكل اهتمام ملحوظا في المؤسسة حيث تتوقف كفاءة الاتصالات في مختلف المجالات على مدى اهتمام المؤسسة به ولضمان ذلك تقوم إدارة المؤسسة بتفعيل الاتصال بين أجزائها باعتباره وسيلة لتحقيق التفاعل وتحقيق روح الفريق بين العاملين وباعتباره عملية مستمرة طوال حياة المؤسسة فنشاط الإدارة من تخطيط، تنظيم، اتخاذ القرارات، التنسيق، الإشراف، المتابعة والرقابة والتقويم وغيرها من الأعمال تؤدي كلها بالاتصالات الجيدة في الوقت المناسب.

# الفصل الثاني

## تمهيد

1- مفهوم المشاركة

2- مفهوم القرار وعملية اتخاذ القرار

3- أنواع القرارات

4- خطوات اتخاذ القرار

5- خصائص اتخاذ القرار

6- عناصر اتخاذ القرار

7- أهمية اتخاذ القرار

8- صعوبات اتخاذ القرار

خلاصة الفصل

### تمهيد

تعتبر عملية اتخاذ القرار من أهم العمليات الإدارية التي تقوم بها الإدارة العليا، فهي تمثل أصعب وظيفة قوم بها المسؤول الإداري الأعلى، لأنها تستلزم أن يكون ذو كفاءة وخبرة عالية لأن اتخاذ القرار يعتبر ركيزة أي مؤسسة فهي تتداخل وبشكل واضح في جميع العمليات الإدارية الأخرى، فهذه العملية ذات أهمية كبيرة جدا في حياة أي مؤسسة.

ولهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم المشاركة، ومفهوم القرار وعملية اتخاذ القرار وأنواعها وخطوات اتخاذ القرار، وخصائصه وعناصره وأهميته وصعوباته.

1- مفهوم المشاركة:

ارتبط مصطلح المشاركة بعدة مفاهيم وقد أطلق عليها بعض علماء الاجتماع بالديمقراطية الصناعية أو الحكم الذاتي للعمال. والمشاركة في الإدارة أصبحت وسيلة لإسهام العمال في القرارات الهامة وطريق لإضفاء ديمقراطية العمل وبفضله أصبح العمال قادرين على المشاركة في وضع سياسته وبذلك يظلون أحرارا في اتخاذ القرارات بصفة عامة.<sup>1</sup>

المشاركة تعني مساهمة العمال في عملية صنع القرارات في الإدارة، بالتالي الحصول على الحرية في اتخاذها بصورة عامة.

والمشاركة تعرف: "بأنها في أدنى مستوياتها بأنها تتمثل في وجود تنظيمات خاصة ومعينة لمشاركة العمال في الإدارة".<sup>2</sup>

من خلال هذا التعريف تمنح الفرص لمشاركة العمال في ظل وجود تنظيمات خاصة ومعينة، فالديمقراطية أو المشاركة تقوم على نظام من المسؤوليات المتبادلة بين الحكام والمحكومين وبين المحكومين أنفسهم.

يعني التعريف أن المسؤوليات والمهام تكون مقسمة ومتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين وبين المرؤوسين أنفسهم، فالمشاركة تعني مساهمة العمال في اتخاذ القرارات والإدلاء بآرائهم وإعطاء وجهات نظرهم الخاصة إلى جانب الرؤساء والمرؤوسين، وبالتالي تسود جوانب الديمقراطية.

<sup>1</sup> - نجاة ساسي هادف. وردة برويس. المشاركة في اتخاذ القرارات وأثرها على العمال، مجلة المجتمع والرياضة، العدد2، الجزائر، 2018/12/15، ص7.

<sup>2</sup> - طلعت إبراهيم لطفي. علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، د.س، ص49.

ويشير الكاتبان نويستروم ودفيس إلى أن المشاركة تعني انغماس الأفراد ذهنياً وعاطفياً في العمل مما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركة المسؤولية عنها.<sup>1</sup>

## 2- مفهوم القرار وعملية اتخاذ القرار:

### أولاً: مفهوم القرار:

يعرفه محمد الصيرفي على أنه: "عملية عقلانية رشيدة تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة".<sup>2</sup>

ويعرف على أنه: "هو مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها، أو لحل المشكلة التي تشغله".<sup>3</sup>

ويعرف أيضاً: "هو العملية التي يتم بمقتضاها المفاضلة بين مجموعتين من البدائل المتاحة لحل مشكلة قائمة أو متوقعة أو مواجهة موقف يتطلب ذلك".

### ثانياً: مفهوم اتخاذ القرار:

مفهوم عملية اتخاذ القرار: "إن اتخاذ القرار في المنشأة من اختصاص الإدارة العليا والقيادة، وهذه العملية تختلف باختلاف وتنوع الأساليب الإدارية والمدارس المطبقة في المنشآت، حيث الإدارة العلمية السلوكية، الظرفية، الكمية، والإدارة بالأهداف، وهذا يعني:

<sup>1</sup> - بن داود العربي. المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 16، الجزائر، سبتمبر 2014، ص 173.

<sup>2</sup> - محمد الصيرفي. الإدارة الأطباء، المهندسين، المحامين، المكتب الجامعي الحديث، د.ط، 2008، ص 65.

<sup>3</sup> - بلال خلف السكارنة. المهارات الإدارية في تطوير الذات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص 356.

الإدارة العلمية تنظر إلى عملية اتخاذ القرار على أنها عملية فردية مقتصرة على شخصية المدير في الإدارة العليا فقط. أي أن عملية اتخاذ القرار في الإدارة العلمية يقوم بها المسؤول الإداري الأعلى فقط، والإدارة بالأهداف تنظر إلى عملية اتخاذ القرار على أنها عملية مشاركة بين العاملين والإدارة العليا أي أنها نتاج عن مجهودات جماعية ومشاركة جميع الأطراف داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

اتخاذ القرار في مفهوم الإدارة الكلاسيكية: إن عملية اتخاذ القرار عملية فردية مركزة بيد شخصية واحدة (المدير) دون أي أدنى اعتبار إلى أداء ومبادئ الأفراد الآخرين.

اتخاذ القرار في مفهوم المدرسة السلوكية للإدارة: إن مفهوم عملية اتخاذ القرار في هذه المدرسة يختلف عن المدرسة السابقة حيث يكون أخذ القرار هنا تحت حالة ما يسمى بالمعقولية والمنطقية الرشيدة معتمدا على أسلوب المشاركة والأخذ بآراء الأفراد العاملين على اعتبار أنهم كائن اجتماعي إداري وليس على غرار أنهم كائن اقتصادي.<sup>2</sup>

### الفرق بين عملية صنع القرار واتخاذ القرار:

**صناعة القرار:** هي عبارة عن عملية طرح البدائل أو الحلول المحتملة ومناقشتها لحل المشكلة موضوع البحث والدراسة.

**اتخاذ القرار:** عبارة عن عملية اختيار بديل من بدلين أو أكثر، أو اختيار خطة عمل من بين عدة خيارات متاحة أمام سير بقصد حل المشكلة إذا فعلمية اتخاذ القرار هي ببساطة

<sup>1</sup> - ريان وحشي. دور الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرار بالإدارة المحلية: دراسة ميدانية على إدارات بلدية سيقوس، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2016/2017، ص64.

<sup>2</sup> - محمد رسلان الجبوس. جميل جاد الله. الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط3، عمان، 2008، ص76.

عملية تحديد للفكر أو الرأي حول مواجهة مشكلة أو قضية معينة بعد أن تمت مناقشتها في عملية صنع القرار هي ببساطة عملية صنع القرار ليكون خطة عمل لحل المشكلة.<sup>1</sup>

ومما سبق فإن عملية صنع القرار هي عملية واسعة جدا يستحوذ على عدة مراحل، ومن بين مراحلها عملية اتخاذ القرار.

### 3- أنواع القرارات:

رغم تعدد التصنيفات التي قدمها رجال الفكر الإداري للقرارات متخذين في ذلك معايير متعددة، نذكر منها:

**1- القرارات الأساسية والقرارات المتكررة:** وتتعلق مثلا بقرارات إدارة المنظمة، والقرارات المتعلقة بتعيين مراحل خطة المنظمة في تحقيق أهدافها، والقرارات اليومية هي القرارات الروتينية التي تتكرر كل يوم، لكن نلاحظ أن النوع الأول من القرارات يستلزم إجراءات خاصة تتعلق بطبيعة كل قرار والهدف من اتخاذه، على عكس النوع الثاني الذي له جداول خاصة به تحدد إجراءات كل قرار لتسيير عملية اتخاذه في المرات المقبلة.

**2- القرارات التنظيمية والقرارات الشخصية:** هي قرارات يتخذها الرئيس الإداري بصفة رسمية كعضو مسؤول عن المنظمة، كقرارات التعيين، الترقيّة، توقيع جزاءات على أحد العمال، والقرار الشخصي هو الذي يصدر عن الرئيس الإداري بصفته الشخصية وليس بصفته التنظيمية. ويتصف القرار التنظيمي بالتشابك والتعقيد ويمكن للمدير أن يقوم

<sup>1</sup> - بلال خلف السكارنة. القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن، 2009، ص274.

بنفويضها أما القرار الفردي يتخذه الفرد أو الشخص لتحقيق أهدافه الشخصية، ولا يمكن أن يفوض.

3- القرارات اللائحية والقرارات الفردية: القرارات اللائحية هي مجردة وعامة، أما القرارات الفردية يمكن وصفها بأنها قرارات خاصة.

4- القرارات المكتوبة والقرارات الشفوية: القرار المكتوب رسمي عكس القرار الشفوي فهو غير رسمي.

5- القرارات الصريحة والقرارات الضمنية: القرار الصريح يصدر بصورة واضحة ومباشرة، أما القرار الضمني يتم استخلاصه واستنتاجه من مسلك للرئيس الإداري دون التعبير عنه بصراحة.

6- القرارات المبرمجة: تتخذ اعتمادا على السياسة والإجراءات والقواعد الخاصة بالمنظمة.

7- القرارات غير المبرمجة: تقدم حولا للمشاكل غير الروتينية ولا تنقيد بالقواعد أو الإجراءات مقارنة بالقرارات المبرمجة.

8- القرارات التشغيلية والقرارات الإستراتيجية: القرار التشغيلي يتعلق بالأعمال اليومية للمنظمة، ويتخذ على مستويات الوسطى والدنيا في التنظيم، كمنح خصم لأحد العملاء، أما القرار الاستراتيجي يتخذ استجابة للمشاكل والأحداث لم يسبق للمنظمة أن تعرضت لها وتتعامل هذه القرارات مع متغيرات عديدة معظمها يتصف بالتغيير وهي غير مبرمجة ويتم اتخاذها في المستويات العليا، كتوزيع منتجات المنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - حمري أميرة. الاتصال التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرار: دراسة ميدانية مؤسسة سونلغاز أم البواقي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العرب بن مهدي أم البواقي، الجزائر، 2016/2017، ص 71/70.

9- قرارات تتخذ من أعلى سلطة: في الهيكل التنظيمي للمنظمة وموجهة إلى المستوى التالي لها مباشرة بقصد تنظيم وتوجيه العمل، لكي تتمكن المنظمة من الاضطلاع بمسؤولياتها وتحقيق الهدف المنشود ومن ثم لا تؤثر تلك القرارات في الأشخاص الذين يتخذونها بل تؤثر في سلوكيات المستوى التنظيمي الموجه إليه القرارات.

10- قرارات تتخذ على مستوى الإدارة الوسطى: وموجهة إلى مستويات إدارية أدنى يقصد ضمان سير العمل ورقابته، تلك القرارات تحمل أثر اجتماعي سلوكيا مزدوج، حيث تؤثر في متخذي القرارات أنفسهم، كما تؤثر في سلوكيات من توجه إليهم من المرؤوسين.

11- قرارات يتخذها المرؤوسين المسؤولين: وهم بصدد ممارسة أعمالهم اليومية دون أدنى أثر على سلوكيات الآخرين مع إبقاء أثرها في سلوكيات من توجه إليهم من المرؤوسين.<sup>1</sup>

#### 4- خطوات اتخاذ القرار:

إن عملية اتخاذ القرار من أهم الأنشطة والمهام التي ينبغي الحد منها في المؤسسة، وللقيام بخطوات أهمها:

1- تحديد المشكلة: تعد هذه المرحلة من أكثر وأهم الخطوات المطلوبة في عملية اتخاذ القرار، إذ أن تحديد المشكلة يعني استقرار الواقع المنظمي القائم،<sup>2</sup> وكثيرا من المنظمات أو المؤسسات يتعاملون مع ثلاثة أنواع من المشكلات وهي:

<sup>1</sup> - حمري أميرة. المرجع السابق، ص 72.

<sup>2</sup> - خضيرة كاظم حمود. موسى سلامة اللوزي. مبادئ إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص169.

**المشاكل المتكررة:** وهي التي يتكرر حدوثها دائماً، ولها علاقة بالأعمال اليومية، كالتأخير عن الدوام الرسمي صباحاً، أو خراج الموظفين قبيل انتهاء الدوام...

**المشاكل الجوهرية:** وهي تلك المتعلقة بمشاكل التخطيط والتنبؤ والسياسات واتخاذ الإجراءات والرقابة والتنظيم والتوجيه... والتي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحقيق أهدافها المرسومة.

**المشاكل العرضية الطارئة:** ويقصد بذلك الأحداث غير المتوقعة والمفاجآت والتي تحصل لأسباب داخل المنظمة أو خارجية من البيئة المحيطة، مثلاً حدوث أزمة سياسية حالت دون وصول البضاعة، ارتفاع مفاجئ في الرسوم والجمارك والضرائب، دخول منافس جديد إلى السوق...<sup>1</sup>

وكذلك لتحديد العوامل والمتغيرات، التي تساهم في عدم تحقيق الأهداف من خلال ما يقع أو يتوقع حدوثه من آثار معينة...

**2- جمع المعلومات حول المشكلة وتحليلها:** إن عملية جمع البيانات والمعلومات وتشكيل قاعدة معرفية حول القرار المناسب لمعالجة المشكلة يشكل القاعدة الأساسية في المعالجات المطلوبة، إذ أن وفرة البيانات والمعلومات من حيث الكمية والنوعية والوقت المناسب لوفرتها تعد حصيلة الرئيسية التي يقوم عليها اتخاذ القرار في استنباط الحلول المناسبة من خلال استخدام الأساليب العلمية في التحليل الملائم لتلك البيانات والمعلومات المتوفرة لدى متخذ القرار.

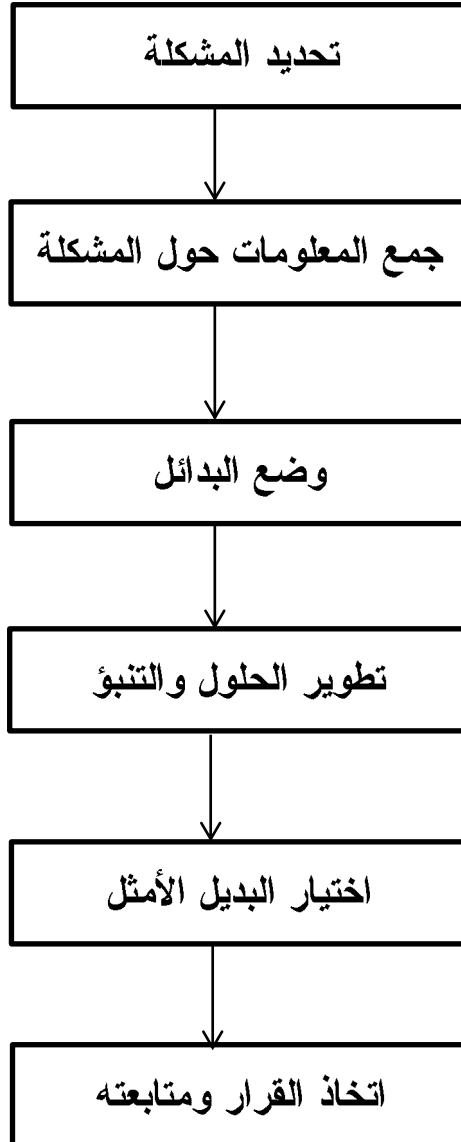
**3- وضع البدائل:** يقصد بذلك بدائل الحلول الممكنة أمام متخذ القرار لحل المشكلة التي تواجهه، والبدل الأمثل كما ذكرنا هو الحل، وهو القرار الذي يتم اختياره، والمدير الناجح هو الذي يستطيع أن يضع أكثر من بديل.

<sup>1</sup> - علي عباس. أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004، ص104.

4- تطوير الحلول والتنبؤ بنتائجها: بمعنى تطوير الحلول البديلة التي يراها رجل الإدارة علاجاً لمشكلته، ومن ثم تقييم هذه البدائل أو الحلول.<sup>1</sup>

5- اختيار البديل الأمثل: وهنا يأتي دور مراجعة البدائل المحتملة التي أفرزتها الخطوة الرابعة، لاختيار أكثر كفاءة وملائمة، ويتم اختيار البديل المقترح أو المراجعة عادة وفق معايير اقتصادية دقيقة.

6- اتخاذ القرار وتنفيذه ومتابعته: بعد اختيار البديل الأرجح يتوجب على رجل الإدارة تبني هذا البديل واتخاذ قرارا لحل المشكلة ومن ثم تنفيذه.



شكل رقم 7: خطوات اتخاذ القرار

المصدر: من إعداد الطالبتين

<sup>1</sup> - ريان وحشي. مرجع سبق ذكره، ص 69.

5- خصائص اتخاذ القرار:

تتسم عملية اتخاذ القرار بالخصائص التالية:

- أنها عملية ذهنية، فهي نشاط فكري يعتمد على إتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح.
- هي عملية إجرائية، رغم أن الاختيار هو أساس اتخاذ القرار، فهناك إجراءات أخرى كتحديد المشكلة، إيجاد البديل...
- إن إيجاد مجموعة من البدائل يعد مهما في عملية اتخاذ القرار.
- تتم عملية اختيار البديل على أسس وقواعد تؤدي في الأخير إلى الوصول إلى أفضل بديل.
- إن اختيار الأنسب يكون وفقا للظروف المؤثرة في اتخاذ القرار والمعطيات الواقعية.
- إن عملية اتخاذ القرار تتم في الوقت الحاضر. لكن نتائجها وانعكاساتها في المستقبل وهنا تظهر الصعوبة لأنها تعتمد على الرؤية المستقبلية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - حمري أميرة. مرجع سبق ذكره، ص73.

## 6- عناصر اتخاذ القرار:

1- **متخذ القرار:** وقد يكون فردا أو جماعة أو جهة ما، ويتمتع متخذ القرار عاد بالسلطة التي تخوله ذلك.

2- **موضوع القرار:** وهو المشكلة التي تتطلب من متخذ القرار البحث عن حل أو اتخاذ قرار بشأنها.

3- **الأهداف والدافعية:** فالقرار المتخذ عبارة عن سلوك أو تصرف معين من أجل تحقيق هدف محدد، ومن المعلوم أن وراء كل دافع حاجة معينة يراد إشباعها، وبناء عليه لا يتخذ القرار إلا إذا كان وراء دافع لتحقيق هدف محدد.

4- **البيانات والمعلومات:** لاتخاذ قرار صائب لابد من جمع بيانات ومعلومات كافية عن طبيعة المشكلة وأبعادها وأسبابها وأطرافها وتأثيراتها وذلك بغرض تكوين صور واضحة عنها.

5- **التنبؤ:** إن كثيرا من القرارات مع متغيرات مستقبلية مجهولة يجب التنبؤ بها وتقديرها وتحديد انعكاساتها وتأثيرها، فالتنبؤ يساعد متخذ القرار في أن يستطلع ما سيحدث في المستقبل.

6- **البدائل:** يمثل البديل أو الحل مضمون القرار الذي سوف يتخذ لحل مشكلة ما ومن النادر أن يكون هناك حل واحد للمشكلة، وعلى الأغلب أن يكون هناك أكثر من حل، وبالتالي فإن متخذ القرار الجيد هو الذي يتخذ أنسب البدائل.

7- المناخ الذي يتم فيه اتخاذ القرار: ويعني المناخ هنا الجو العام الذي يتم فيه اتخاذ القرار، وما تضمنه هذا من اعتبارات خاصة عند متخذ القرار، وظروف داخلية وخارجية تضع أمام متخذ القرار قيود عند اتخاذ القرار.<sup>1</sup>

### 7- أهمية اتخاذ القرار:

إن عملية اتخاذ القرارات هي لب أو جوهر وظيفة المدير، فبينما يعد التخطيط، التنظيم، التشكيل، القيادة والرقابة، الوظائف الرئيسية للإدارة، نجد كلا منها يتصل بوضوح بالقرارات لتنفيذ الخطة، ووضع الأهداف.

ولا مكان للقول بأن الحاجة لاتخاذ القرارات الفعالة أكثر أهمية من عملية التخطيط، فالمنظمة يمكنها أن تستمر مع أخطاء يومية فادحة لمدة طويلة طالما أن الاتجاه الذي تسير فيه على ضوء السوق الذي تخدمه والمنتجات التي تقدمها كان اتجاها سليما، ولكن إذا كانت عملية اتخاذ القرارات سيئة، وكان الطريق الذي تسير فيه المنظمة طريقا خاطئا، فلا أحد يمكنه البقاء-اللهم- إلا المحظوظ.

وتظهر عملية اتخاذ القرارات أساسا لأن المدير يقوم بتحديد هدفه أو أهدافه ويحاول الوصول إلى هذا الهدف أو الأهداف.

وبدون القرارات لا يمكن للوظائف الجوهرية للإدارة أن تأخذ مكانها، كما ان عملية الإدارة بكاملها لا يمكن أن توجد، وعلى هذا فإن عملية اتخاذ القرارات تنتشر في جميع المستويات الإدارية ويقوم بها كل مدير، وتوجد في كل جزء من أجزاء المشروع، وتتعامل مع كل موضوع محتمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - ريان وحشي. مرجع سبق ذكره، ص 73.

<sup>2</sup> - العلاق بشير. الإدارة الحديثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص73.

### 8- صعوبات اتخاذ القرار:

هناك العديد من الصعوبات التي تواجه رجل الإدارة عند اتخاذ قرار ما سواء كانت داخلية أو خارجية، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1- الاتجاهات والميول لدى الأشخاص متخذي القرارات.

2- قد يكون هناك اختلاف في وجهات النظر بين متخذ القرار والإدارة مما يعيق القدرة على اقناع الأخير بقراره.

3- عدم إحاطة الإدارة بالأمور المحيطة المؤثرة، في اختيار بديل محدد من بين البائل المتاحة.

4- عدم وضوح الجوانب المختلفة للمشكلة المتخذ القرار بشأنها.

5- التخوف من الآثار الجانبية التي تنتج عن اتخاذ القرار.

6- التخوف من مقاومة الآخرين للتغيير الذي قد يحدثه القرار المتخذ.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - علي خلف حجاجة. اتخاذ القرارات الإدارية، دار قنديل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص 47/48.

### خلاصة الفصل

وأخيرا فإن عملية اتخاذ القرار تعد خطة عمل معينة من ضمن مجموعة كاملة من الإمكانيات المتوفرة، وذلك يعد الأخذ بعين الاعتبار جمع العوامل والقوى التي تؤثر على المشكلة التي يجب حلها، وتعد عملية اتخاذ القرار جوهر كل العمليات الإدارية الأخرى ومن أهم الأنشطة والوظائف التي يقوم بها الرئيس الأعلى، حيث يقوم بتجميع المعلومات حول المشكلة وذلك بغرض تحديدها، وإيجاد أنسب البدائل لحلها، ثم اتخاذ القرار بشأنها ثم تقييمه، ولهذا فإن عملية اتخاذ القرار تعتبر من أهم العمليات الإدارية داخل المؤسسة.

# الإطار التطبيقي

## تمهيد

تعتبر الدراسة الميدانية مكملة للدراسة النظرية في إجراء البحوث العلمية، حيث تساعد الباحث في الوصول إلى نتائج وحقائق، تفسر وتوضح وتكشف عن تساؤلات وفرضيات البحث، وبالتالي تبين صحتها أو خطأها لذا سنعرض البيانات التي تضمنتها الاستمارات والتعليق عليها وتحليلها وتفسيرها، لنخلص في الختام إلى نتائج الدراسة التي نستسقيها من اختيارات المبحوثين.

## بطاقة فنية عن مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة:

يعد المركز حسب المرسوم التنفيذي رقم 15-136 المؤرخ في 23 ماي 2015، المتضمن إنشاء مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة، مؤسسة عمومية ذات طابع علمي تكنولوجي، ويكلف بإنجاز برامج البحث العلمي، التي تتضمن على الخصوص علوم القرآن والحديث، أصول الدين، الشريعة وأصول الفقه، الفكر الإسلامي المعاصر وتاريخ الجزائر الثقافي، الحضارة الإسلامية.

جدول رقم 01: يمثل الاتصالات في المؤسسة مع القرارات الجماعية لا تتطلب وقت كبير

المجموع		محايد		معارض		موافق		القرارات الجماعية لا تتطلب وقت كبير
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
54.66	8	13.75	1	18.66	2	22.25	5	هل تعتقدون أن الاتصال في مؤسستكم
36.43	5	13.75	1	9.33	1	13.35	3	جيد
9	2	0	0	0	0	9	2	حسن
100	15	27.5	02	28	03	44.5	10	ضعيف
								المجموع

### تحليل الجدول:

نلاحظ من خلال الجدول أن الإجابة جيد بلغت نسبتها 54.66% حيث مثلت الإجابة موافق 22.25%، في حين الإجابة معارض 18.66% أما محايد بلغت 13.75%، أما حسن مثلت نسبة 36.43% حيث مثلت الإجابة موافق 13.35% أما معارض 9.33% في حين محايد 13.75%، أما الإجابة ضعيف بنسبة 9% حيث كانت الإجابة موافق 9% أما معارض 0% ومحايد 0% مما يوضح أن الاتصال في المؤسسة مع القرارات الجماعية لا يتطلب وقت كبير.

جدول رقم 02: يمثل الأطراف الأكثر اتصالاً بك مع أواجه صعوبة في عملية اتخاذ القرارات

المجموع		محايد		معارض		موافق		أواجه صعوبة في عملية اتخاذ القرارات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
62.82	10	15.75	1	17.67	2	29.4	7	أقل منك رتبة
16.73	3	0	0	8.33	1	8.4	2	في نفس الرتبة
19.95	2	15.75	1	0	0	4.2	1	أعلى منك رتبة
100	15	31.5	2	26.5	3	42	10	المجموع

#### تحليل الجدول:

نلاحظ من خلال الجدول أن الإجابة أقل منك رتبة بلغت نسبتها 62.82% حيث الإجابة موافق نسبتها 29.4% في حين معارض 17.67% أما محايد 15.75%، أما الإجابة في نفس الرتبة بلغت نسبتها 16.73% حيث الإجابة موافق 8.4% أما معارض 8.33% أما محايد 0%، في حين أعلى منك رتبة بلغت نسبتها 19.95% حيث الإجابة موافق كانت نسبتها 4.2% أما معارض 0% أما محايد 15.75%، ومنه نلاحظ أن الأطراف الأكثر اتصالاً هم أقل منك رتبة و يواجهون صعوبة في عملية اتخاذ القرارات.

جدول رقم 03: يمثل كيفية الاتصال الرسمي مع مشاركة الإداريين في اتخاذ القرارات

المجموع		محايد		معارض		موافق		يشارك الإداريين في اتخاذ القرارات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
68.72	10	32.22	5	16.5	3	20	2	كيف يتم الاتصال الرسمي
19.33	3	19.33	3	0	0	0	0	تعليمات
11.95	2	6.45	1	5.5	1	0	0	أوامر
100	15	58	9	22	4	20	2	توجيهات
								المجموع

تحليل الجدول:

يتبين لنا من خلال الجدول أن التعليمات مثلت نسبة 68.72% حيث كانت الإجابة موافق بلغت نسبتها 20% ومعارض بنسبة 16.5% أما محايد 32.22%، في حين الأوامر بلغت نسبتها 19.33% حيث الإجابة موافق نسبتها 0% ومعارض بنسبة 0% ومحايد 19.33%، في حين التوجيهات نسبتها 11.95% كانت الإجابة موافق تمثل 0% أما معارض مثلت 5.5% ومحايد مثلت 6.45%، ومنه الاتصال الرسمي في شكل توجيهات له مشاركة في اتخاذ القرارات.

جدول رقم 04: يمثل المعلومات التي يتم تلقيها من خلال الوسائل الاتصالية مع اتخاذ القرارات يعمل على رفع مستوى الاداء

المجموع		محايد		معارض		موافق		اتخاذ القرارات يعمل على رفع مستوى الاداء
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
71.28	10	16.33	2	19	1	35.95	7	واضحة
10.27	2	0	0	0	0	10.27	2	غير واضحة
18.44	3	8.17	1	0	0	10.27	2	نوعا ما
100	15	24.5	3	19	1	56.5	11	المجموع

تحليل الجدول:

نلاحظ من خلال الجدول أن المعلومات واضحة بلغت نسبتها 71.28% كانت الإجابة موافق 35.95% ومعارض 19% ومحايد 16.33%، والمعلومات غير واضحة بلغت نسبتها 10.27% مثلت الإجابة موافق 10.27% ومعارض 0% ومحايد 0%، أما المعلومات نوعا ما بلغت نسبتها 18.44% مثلت الإجابة موافق 10.27% ومعارض 0% ومحايد 8.17%، ومنه نقول أن المعلومات الواضحة التي يتم تلقيها من خلال الوسائل الاتصالية تعمل على رفع مستوى الأداء.

## مناقشة النتائج والتوصيات:

## نتائج الدراسة:

- 1- القرارات الجماعية لا تتطلب وقت كبير.
- 2- العملية الاتصالية في المركز جيدة وهذا بنسبة 65.8%.
- 3- الأطراف الأكثر اتصالا هما الأقل رتبة وهذا يدل على وجود اتصال صاعد من خلال طرح انشغالاتهم واقتراحاتهم وكذلك لطبيعة العمل في المركز.
- 4- يشارك الإداريين في اتخاذ القرارات.
- 5- يتم الاتصال الرسمي في شكل تعليمات.
- 6- اتخاذ القرارات يعمل على رفع مستوى الأداء.
- 7- المعلومات التي يتم تلقيها من خلال الوسائل الاتصالية واضحة.
- 8- تبين لنا بأن معظم الأفراد المبحوثين أكدوا على وجود اتصال لفي المركز بنسبة كبيرة، وهذا يدل على فعالية الاتصال.
- 9- تأكد لنا بأن الاتصال الداخلي يؤثر على عملية اتخاذ القرار.
- 10- المعوقات الاتصالية هي التي تؤثر على اتخاذ القرار.

التوصيات:

- 1- العمل على تشجيع الاتصالات الداخلية بين الموظفين.
- 2- فتح المجال أمام الموظفين لإبداء رأيهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار للخروج بقرارات أكثر صواباً.
- 3- عدم إهمال الاتصال وإعطائه مكانته كعملية رئيسية في الإدارة.
- 4- التنسيق الجيد بين مختلف المصالح والأقسام الإدارية، وتحديد وسائل الاتصال المناسبة لضمان تدفق المعلومات بشكلها الصحيح.
- 5- تدعيم ثقافة الاتصال بين الموظفين للتقليل من الصعوبات الاتصالية بينهم.

## خاتمة

إن إشكالية بحثنا هذا ارتبطت بدراسة الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرار في الإدارة، من خلال دراسة نظرية تم تركيزنا على كل ما يتعلق بالاتصال الداخلي واتخاذ القرار، وميدانية بتخصيصنا لمركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة ميدانا لها، من أجل إثبات مدى صحة الفرضيات التي وضعناها والتي أردنا الوصول من خلالها إلى النتائج.

وما فرض علينا الاهتمام بمثل هكذا نوع من الاتصال هو مكانته داخل المركز، فلا يمكن القيام بأي اتصالات أو علاقات خارجية دون وجود اتصال داخلي فيها من جهة، ولا يمكن القيام بأي عملية إدارية من جهة أخرى، وعملية اتخاذ القرار تعد لب العملية الاتصالية، ومن هنا تبرز الأهمية الموجودة بينهما ولهذا حاولنا دراسة أثر الاتصال الداخلي في آلية المشاركة في اتخاذ القرار.

قائمة المصادر

والمراجع

### ا. المعاجم:

1. قاموس المنجد في اللغة والإعلام، المكتبة الشرقية، ط1، بيروت، 1986.

### ا. الكتب:

1. منال طلعت محمود. مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، ط1، مصر، 2001.
2. منال هلال المزاهرة. بحوث الإعلام: الأسس والمبادئ، دار كنوز المعرفة، ط1، عمان، 2010.
3. سمير محمد حسن. بحوث الإعلام: الأسس والمبادئ، كلية الإعلام بالجامعة، ط1، مصر، 1986.
4. أحمد العساف. منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية: المفاهيم والأدوات، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
5. موريس أنجرس. منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القضية للنشر، ط2، 2004.
6. أحمد، بن مرسلني. مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال. ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2003.
7. محمد عبيدات وآخرون. منهجية البحث العلمي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان.
8. جبران مسعود، الرائد في المعجم الألفائي في اللغة والإعلام، ط3، دار العلم للملايين للنشر و التوزيع، لبنان، 2005 .
9. وسام فاضل راضي. مهند حميد التميمي. الاتصال ووسائله الشخصية والجمهيرية والتفاعلية، دار كتاب الجامعي، ط1، الامارات، لبنان، 2017.
10. محمد أبو سمرة. الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
11. عبد الهادي الجوهري. مجتمع علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999.

12. النحوي عدنان علي رضا. الشورى وممارساتها الايمانية، دار النحوي للنشر والتوزيع، السعودية، 1988.
13. بعييرة أبو بكر مصطفى. مبادئ الإدارة والمفاهيم والتطبيقات، مطابع الجوهرة، طرابلس، 1994.
14. محمد بكر نوفل. فريال محمد أبو عواد. التفكير والبحث العلمي، وكرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010.
15. محمد إسماعيل بلال. بحوث العمليات: استخدام الأساليب الكمية في صنع القرار، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004.
16. إبراهيم أبو عرقوب. الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار محمد لاوي، الأردن، 1993.
17. فؤاد شريف. نظام الاتصال وعملية الإدارة، المعهد القومي للإدارة العليا، ط2، مصر.
18. محمد فهمي العطرودي. العلاقات الإدارية في المؤسسة والشركات، عالم الكتب، ط1، مصر، 1960.
19. مصطفى حجابي. الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 2000.
20. أبو بكر مصطفى محمود. عبد الله عبد الرحمان البريدي. الاتصال مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال، دار الجامعية، مصر، 2008.
21. حنيفة عبد الغفور. السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الدار الجامعية، ط1، مصر، 1990.
22. عبد الناصر أحمد جرادات. لبنان هاتف الشامي. أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012.
23. محمد صاحب سلطان. العلاقات العامة ووسائل الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان.

24. ربحي مصطفى عليان. الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
25. زيد منير عبودي. فن الإدارة بالاتصال، دار دجلة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006.
26. خضير كاظم حمود. موسى سلامة اللوزي. مبادئ إدارة الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
27. محمد سيد قنديل. عبد المطلب عامر. التطوير التنظيمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، 2010.
28. طلعت إبراهيم لطي. علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، د.س.
29. محمد الصيرفي. الإدارة الأطباء، المهندسين، المحامين، المكتب الجامعي الحديث، د.ط، 2008.
30. بلال خلف السكارنة. المهارات الإدارية في تطوير الذات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
31. محمد رسلان الجيوس. جميل جاد الله. الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط3، عمان، 2008.
32. بلال خلف السكارنة. القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن، 2009.
33. خضيرة كاظم حمود. موسى سلامة اللوزي. مبادئ إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
34. علي عباس. أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004.
35. العلاق بشير. الإدارة الحديثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008.
36. علي خلف حجاجه. اتخاذ القرارات الإدارية، دار قنديل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.

III. المذكرات:

1. معمري أمينة. دور الاتصال الداخلي في تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة الجامعية: دراسة ميدانية برئاسة جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، الجزائر، 2015/2014.
2. ريان وحشي. دور الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرار بالإدارة المحلية: دراسة ميدانية على إطارات بلدية سيقوس، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، الجزائر، 2017/2016.
3. حمري أميرة. الاتصال التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرار: دراسة ميدانية مؤسسة سونغاز أم البواقي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العرب بن مهدي أم البواقي، الجزائر، 2017/2016.

IV. المجلات:

- 1- نجات ساسي هادف. وردة برويس. المشاركة في اتخاذ القرارات وأثرها على العمال، مجلة المجتمع والرياضة، العدد2، الجزائر، 2018/12/15.
- 2- بن داود العربي. المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد16، الجزائر، سبتمبر 2014.

الملاحق

جامعة عمار ثليجي

كلية العلوم الإنسانية والإسلامية والحضارة

قسم الاعلام و الاتصال



استمارة استبيان حول موضوع:

## الاتصال الداخلي وتأثيره على آلية المشاركة في إتخاذ القرارات

دراسة ميدانية على عينة من الإداريين بمركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة بالأغواط

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص اتصال وعلاقات عامة

إشراف:

د. بن عزوزي محمد

إعداد:

❖ حويو إشراق خدوج

❖ مباركي عفاف

إخواني

في الإطار التحضير لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة يسعدني كثيرا أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة والمتمثلة في مجموعة العبارات والتي أرجوا منكم التفضل بالإجابة بكل صدق وقراءة عبارات الاستمارة بكل تركيز وعناية وذلك بالتأكد من إجاباتكم الخاصة، و وضع علامة (x) في المكان المناسب واختيار إجابة واحدة فقط، مع العلم أن هذه الاستمارة ستحظى بالسرية التامة والتي يتم استخدامها لغرض البحث العلمي. أشكركم على تعاونكم.

السنة الجامعية: 2020/2019

- المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر  أنثى

2- السن:

من 20 سنة إلى 29 سنة  من 30 سنة إلى 39 سنة   
من 40 سنة فما فوق

3- الأقدمية المهنية:

أقل من 5 سنوات

من 5 سنوات إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: الاتصال الداخلي

4- هل توجد خلية اتصال في مؤسستكم؟

نعم  لا

5- هل هناك سهولة في إجراء عملية الاتصال داخل مؤسستكم؟

نعم  لا

6- هل تعتقدون أن الاتصال في مؤسستكم؟

ضعيف  حسن  جيد

7- ما هي وضعيتك الاتصالية في مؤسستكم؟

وسيط  منفذ  مشارك  صاحب قرار

8- ما هي الأطراف الأكثر اتصالاً بك؟

أقل منك رتبة

في نفس الرتبة

أعلى منك رتبة

9- ما هي أنواع الاتصال المعتمدة في مؤسستكم؟

الاتصال الرسمي  الاتصال غير الرسمي

10- إذا كان الاتصال الرسمي هو الأكثر استخداماً كيف يتم؟

تعليمات  أوامر  توجيهات

أخرى تذكر.....

11- كيف يكون الاتصال غير الرسمي في مؤسستكم؟

مكالمات هاتفية  لقاءات  عبر وسيط

أخرى تذكر.....

وسائل الاتصال الداخلي المؤثرة في اتخاذ القرار

12- الوسائل الأكثر استخداماً في مؤسستكم؟

الهاتف  التقرير  الفاكس

الندوات  الاجتماعات  البريد الإلكتروني

اللوحات الاعلانية

أخرى تذكر.....

13- فيما تستخدم هذه الوسائل؟

إعطاء الأوامر

نقل المقترحات

إتخاذ قرارات معينة

الاطلاع على مستجدات المؤسسة

أخرى

تذكر.....

14- هل يمكن اعتبار المعلومات التي تتلقونها من خلال هذه الوسائل؟

نوعا ما

غير واضحة

واضحة

15- هل يتم الاتصال بكم من أجل؟

المشاركة في موضوع ما

المشاركة في إتخاذ القرار

تقديم توجيهات ونصائح عن العمل

إعلامكم عن قرارات جديدة

16- ما هي الوسائل التي ترونها أكثر فعالية في إتخاذ القرارات؟

اللوحات الاعلانية

الاجتماعات

التقارير

الندوات

البريد الالكتروني

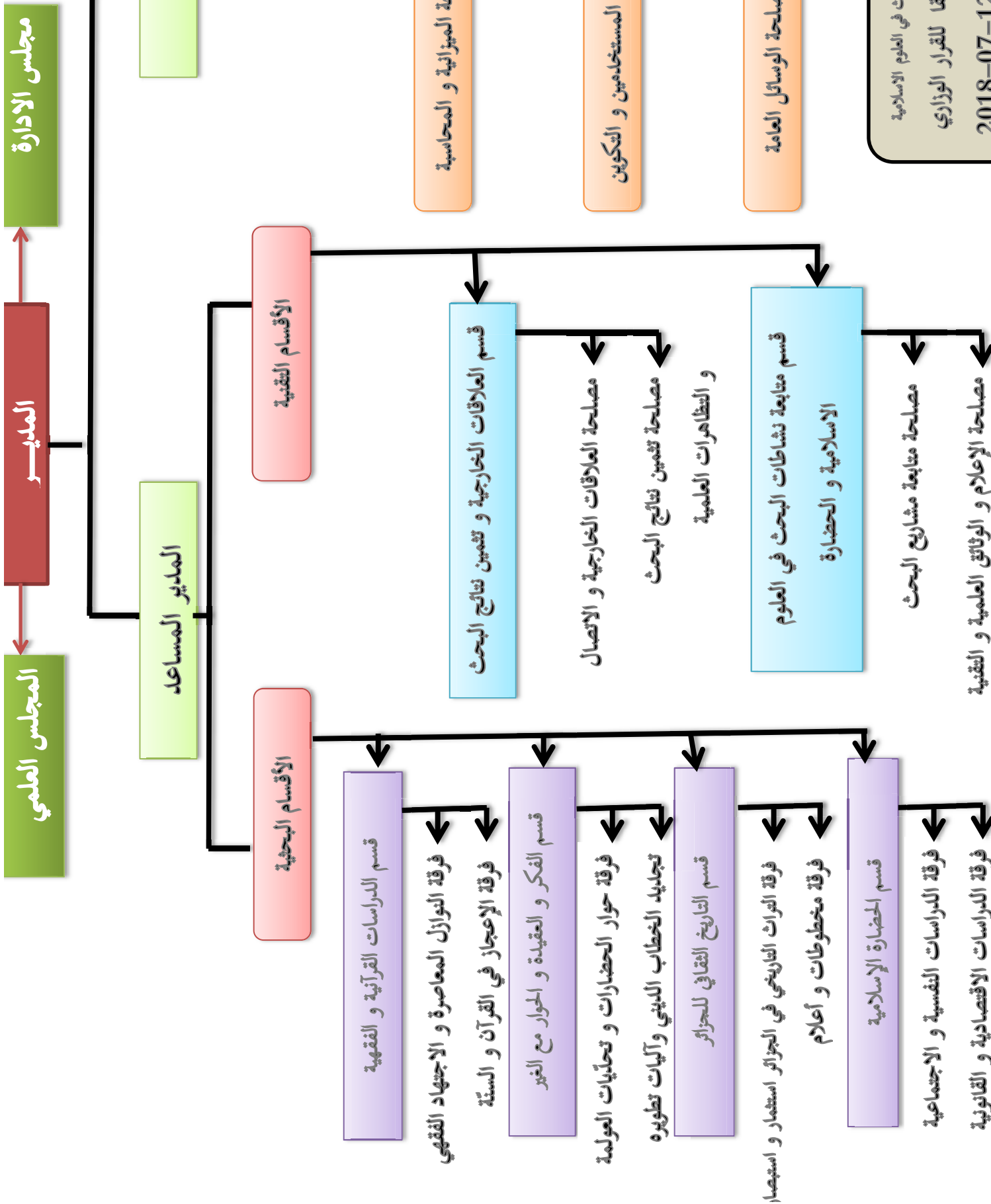
الهاتف

9- واقع المشاركة في اتخاذ القرارات؟

محايد	معارض	موافق	العبارات
			1- يشارك الإداريين في إتخاذ القرارات
			2- القرارات الجماعية لا تتطلب وقت كبير
			3- أفضل إتخاذ القرارات الجماعية
			4- أواجه صعوبة في عملية إتخاذ القرارات
			5- إتخاذ القرارات يعمل على رفع مستوى الأداء



مركز الدراسات والبحوث  
الاسلامية  
البحرية



الهيكل التنظيمي لمركز البحث في العلوم الاسلامية  
والحضارة - الأبحاث - وفقاً للقرار الوزاري  
الرقم 12-07-2018

	التشكر.....
	الإهداءات.....
	ملخص الدراسة.....
	خطة الدراسة.....
	قائمة الجداول.....
	قائمة الأشكال والدوائر النسبية.....
	قائمة الملاحق.....
14-13	مقدمة.....
<b>الإطار المنهجي والمفاهيمي</b>	
18-16	إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.....
18	فرضيات الدراسة.....
18	أسباب اختيار الموضوع.....
19	أهداف الدراسة.....
19	أهمية الدراسة.....
20	نوع الدراسة ومنهجها.....
21	مجتمع الدراسة وعينته.....
22	أدوات جمع البيانات.....
26-23	مصطلحات ومفاهيم الدراسة.....
27	حدود الدراسة.....
34-28	الدراسات السابقة.....
34	صعوبات الدراسة.....
<b>الإطار النظري للدراسة</b>	
	الفصل الأول: الاتصال الداخلي.....

38	تمهيد.....
40-39	1- مفهوم الاتصال الداخلي.....
43-40	2- أنواع الاتصال الداخلي.....
46-43	3- وسائل الاتصال الداخلي.....
48-47	4- شبكات الاتصال الداخلي.....
50-49	5- خصائص الاتصال الداخلي.....
52-51	6- أهداف الاتصال الداخلي.....
53-52	7- أهمية الاتصال الداخلي.....
54-53	8- معوقات الاتصال الداخلي.....
55	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار.....
58	تمهيد.....
60-59	1- مفهوم المشاركة.....
62-60	2- مفهوم القرار وعملية اتخاذ القرار.....
64-62	3- أنواع القرارات.....
66-64	4- خطوات اتخاذ القرار.....
67	5- خصائص اتخاذ القرار.....
69-68	6- عناصر اتخاذ القرار.....
69	7- أهمية اتخاذ القرار.....
70	8- صعوبات اتخاذ القرار.....
71	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثالث: الإطار التطبيقي
73	تمهيد.....

## الفهرس

74	بطاقة فنية للشركة عن مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة
78-75	عرض النتائج وتحليلها.....
80-79	مناقشة النتائج والتوصيات.....
81	خاتمة
85-82	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق
	الفهرس