

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تأثير الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية جيجل والجزائر

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع

تخصص: علاقات عامة

تحت إشراف الأستاذة:

- شحات سعاد

إعداد الطالبتين :

➤ بوبزاري رانية

➤ حراث آمنة

اللجنة المناقشة

الأستاذة شحات سعاد مشرفا

الأستاذ وناسي سهام رئيسا

الأستاذ بوضريوة فوزية مناقشا

السنة الجامعية: 2015 / 2016

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تأثير الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية جيجل والجزائر

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع

تخصص: علاقات عامة

تحت إشراف الأستاذة:

- شحات سعاد

إعداد الطالبتين :

➤ بوبزاري رانية

➤ حراث آمنة

اللجنة المناقشة

الأستاذة شحات سعاد مشرفا

الأستاذ وناسي سهام رئيسا

الأستاذ بوضريوة فوزية مناقشا

السنة الجامعية: 2015 / 2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دعاء

يا رب لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت ولا أصاب
بالياس إذا فشلت بل ذكرني بأن الفشل هو التجارب
التي تسبق النجاح
يا رب علمني أن التسامح هو أكبر مراتب القوة وأن
حب الانتقام هو أول مظاهر الضعف
يا رب إذا جردتني من المال أترك لي الأمل وإذا
جردتني من النجاح أترك لي قوة العناد حتى أتغلب
على الفشل ، و إذا جردتني من نعمة الصحة أترك
لي نعمة الإيمان
يا رب إذا أسأت إلى الناس أعطيني شجاعة
الإعتذار و إذا أساء إلي الناس أعطيني شجاعة
العفو.

آمين

شكر و تقدير

انطلاق من قوله تعالى

وبعد بسم الله الرحمن الرحيم

"لئن شكرتم لأزيدنكم"

الحمد لله رب العالمين و الصلاة والسلام على أشرف الأنبياء و المرسلين نبينا محمد

وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد.

نشكر الله العلي القدير على توفيقه بإتمام هذا العمل، فهو عز وجل أحق بالشكر و الحمد

سبحانه وتعالى

لا يسعنا في هذا المقام إلا أن ننسب الفضل لأصحابه

فنخص بالذكر الأستاذة **شحات سعاد** التي تفضلت بالإشراف على هذه المذكرة

والتي منحتنا الكثير من وقتها ولم تبخل بتوجيهاتها ونصائحها القيمة

فلها جزيل الشكر على تحملها وصبرها لطيلة إنجاز هذه الدراسة فألفه شكر .

كما نتقدم بخالص الشكر و التقدير للأستاذ الدكتور:

" محمد بي محمد الفاتح " على نصائحه وتوجيهاته .

وأتقدم بالشكر والعرفان لأعضاء لجنة المناقشة لكل شخص منهم .

والشكر موصول لكل عمال مؤسسة اتصالات الجزائر في كل من ولاية جيجل و الجزائر

وأخص بالذكر كل من **"بوعموشة كهيبة"** و **"اعتاب إددير"** و **"بن جكيلي أحمد"** و **"لعلو فيروز"**

وشكري موصول لكل من ساعدني ولو بالكلام الطيب .

شكر وتقدير .

مقدمة أ.

الجانب الأول :الإطار النظري

الفصل الأول :موضوع الدراسة

تمهيد..... 05

أولا :الإشكالية 06

ثانيا : فرضيات الدراسة 07

ثالثا : أسباب اختيار الموضوع 08

رابعا : أهمية الدراسة..... 09

خامسا : أهداف الدراسة 09

سادسا :تحديد مفاهيم الدراسة 10

سابعا :المداخل النظرية المعالجة لعملية اتخاذ القرار..... 15

ثامنا :الدراسات السابقة 22

خلاصة الفصل..... 35

الفصل الثاني : الاتصال الداخلي

تمهيد..... 37

أولا :مفهوم الاتصال الداخلي..... 38

ثانيا : مميزات الاتصال الداخلي..... 40

ثالثا : وظائف الاتصال الداخلي..... 41

43.....	رابعاً :أهمية الاتصال الداخلي
44.....	خامساً : أهداف الاتصال الداخلي
45.....	سادساً : أنواع الاتصال الداخلي
50.....	سابعاً : وسائلالاتصال الداخلي
54.....	ثامناً : معيقات الاتصال الداخلي
57.....	خلاصة الفصل
الفصل الثالث :عملية اتخاذ القرار	
59.....	تمهيد
60.....	أولاً :مفهوم عملية اتخاذ القرار
60.....	ثانياً :خصائص عملية اتخاذ القرار
61.....	ثالثاً :عناصر عملية اتخاذ القرار
62.....	رابعاً :أنواع القرارات
65.....	خامساً :مراحل اتخاذ القرارات
68.....	سادساً : أساليب عملية اتخاذ القرار
71.....	سابعاً : العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار
73.....	ثامناً :معوقات عمليات اتخاذ القرار
75.....	خلاصة الفصل
الفصل الرابع:الاتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرار	
77.....	تمهيد

78.....	أولاً: خصائص المعلومات في اتخاذ القرار
78.....	ثانياً: أهمية المعلومات في اتخاذ القرار
80.....	ثالثاً: دور الاتصالات في اتخاذ القرارات
82.....	رابعاً: دور الاتصال الرسمي في عملية اتخاذ القرار
84.....	خامساً: دور الاتصال الغير رسمي في عملية اتخاذ القرار
86.....	سادساً: دور نظام المعلومات في اتخاذ القرار
88.....	سابعاً: أثر قنوات الاتصال الحديثة في عملية اتخاذ القرار
91.....	خلاصة الفصل.

الجانب الثاني : الإطار التطبيقي .

الفصل الخامس : الإطار المنهجي للدراسة

94.....	تمهيد
95.....	أولاً :مجالات الدراسة
95.....	1-1 المجال الجغرافي
102	2-1 المجال البشري
102.....	3-1 المجال الزمني
103.....	ثانياً: منهج المستخدم في الدراسة
104.....	ثالثاً :أدوات جمع البيانات
105.....	1-1 الملاحظة
106.....	2-1 المقابلة
106.....	3-1 الاستمارة
108.....	4-1 السجلات و الوثائق

108.....	رابعاً: عينة الدراسة و كيفية اختيارها
110.....	خامساً: أساليب التحليل
112	خلاصة الفصل
	الفصل السادس: تحليل البيانات ومناقشة النتائج
114.....	تمهيد
115.....	أولاً :عرض وتحليل البيانات
128	ثانياً :مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
132.....	ثالثاً : مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
134.....	رابعاً : مناقشة النتائج في ضوء النظريات
134.....	خامساً: نتائج العامة للدراسة
135.....	سادساً: اقتراحات والتوصيات
137.....	خلاصة الفصل
139.....	الخاتمة

المراجع.

فهرس الجداول .

الملاحق.

ملخص الدراسة باللغة العربية .

ملخص الدراسة باللغة الأجنبية .

مقدمته

يمثل الاتصال أحد أبرز العمليات التفاعلية التي عرفها المجتمع البشري منذ نشأته فهو لغة التعامل والتبادل والتفاعل وما إلى ذلك من مختلف السيرورات الدورية التي تتم بين الأفراد والمجتمعات وبين الأمم والحضارات، فالإتصال هو عصب الحياة وقلبها النابض إذ يمثل مختلف أشكال التواصل والتبادل مع الأخذ والعطاء باعتباره عملية رجعية تتم بين طرفين لكل واحد غايات يسمو لتحقيقها ومع تطور المجتمع الإنساني ورغبة الإنسان في العيش والتطور بحياته نحو الأفضل كان من الضروري ربط العلاقات الاتصالية مع مختلف التجمعات والأفراد لتحقيق حاجاته، وبذلك تطور الإتصال من مجرد ألواح ورموز وإيماءات في الكهوف والمغارات إلى الإتصال عبر الحمام وأخذ في التطور والجدية إلى أن عرف نقطة المنعرج الحقيقي في تاريخ الاتصالات وتزامن ذلك مع ظهور الطباعة منتصف القرن الخامس عشر فأخذت بعد ذلك الوسائل الإعلامية في الظهور حيث عرف الراديو وجاءت السينما وتوالى الاختراعات فظهر التلفزيون الذي اعتبر المعجزة الاتصالية الخارقة في زمنه وصنف كمرآة عاكسة لأحدث ما توصل إليه العقل البشري في مجال تكنولوجيا الاتصالات السمعية البصرية ليعقبه سلسلة من التعديلات والتقنيات المتطورة كظهور الأقمار الصناعية وانتشار الفضائيات وبروز التقنيات الرقمية للبت.

أدى كل ذلك إلى خلق نوع من الضغوط على مجال التكنولوجيا الاتصالية فانفجر عالم المعلوماتية وجاءت الانترنت لتوحد العالم وتجعل من أطرافه المتباعدة قرية كونية واحدة فسهلت الاتصالات الفورية بين الشعوب، وللاتصال الداخلي وظيفة اجتماعية مهمة الهدف منها تنظيم وتوجيه مجموع المعاملات الإنسانية التي تحدث في المجتمع فقد بات مهما في المؤسسة مهما كان النشاط الذي تؤديه في المجتمع حيث أصبحت المؤسسات تدرك أن الإتصال الداخلي لم يعد عبارة عن ديكور أو موضة لتحسين صورة المؤسسة بل عنصرا أساسيا في تخطيطها الإستراتيجي، إذ أن العملية الاتصالية جد مهمة في حركة المؤسسة وفعالية أداء العاملين و الموظفين، وقد تحولت المؤسسات من الإستثمار المادي إلى الإستثمار في مجال المعلومات للبحث في مجال الإعلام والاتصال داخل المؤسسة وخارجها، وبذلك تطور الإتصال على كافة الأصعدة وبات يحتل مكانة مميزة في أجندة الحياة العامة للشعوب والمنظمات ومختلف الهياكل والمؤسسات سواء كانت اجتماعية سياسية ثقافية أو اقتصادية خدمتية، وهذه الأخيرة هي محور الدراسة من خلال أهم أنواع الدراسات الاتصالية التي تتعلق بمتابعة و بحث هذه العملية الاتصالية التي تحرك كيان المؤسسات عموما والاقتصادية الخدمتية خصوصا، ونظرا للأهمية الكبرى التي اكتسبها الإتصال الداخلي في المؤسسة و دوره في تفعيل العلاقات و تسيير مختلف الأنشطة التي لا يمكن لها التطور دون

الارتكاز على الاتصال الداخلي الذي يعتبر بمثابة القلب النابض لأي مؤسسة وما يفعله هيكلها الإداري والتنظيمي بين الموظفين.

باعتبار أن كل العمليات الإدارية والسلوكيات التنظيمية تمر حتما عبر الاتصال بين جمهور المنظمة أو المؤسسة الداخلي الذي يسعى لتحقيق أهداف المؤسسة بناء على تحسين العلاقات الاتصالية بين فئاته مما يسمح بخلق مناخ ملائم للعمل تنتج عنه ثمرة جهد مجموعة من الإطارات تترجم في التطور والنجاح للمؤسسة و العلاقات الطيبة التي يكتسبها الاتصال الداخلي في المؤسسة و الدور البارز الذي يقوم به، ومن أجل ذلك أردنا معرفة طبيعة و واقع العلاقات الاتصالية في المؤسسة الاتصالية الخدمائية الجزائرية من خلال العلاقة التي أقامها الاتصال الداخلي بين جمهور المؤسسة الداخلي. هذا الأخير يلعب دورا بارزا في عملية اتخاذ القرار التي تعتبر جوهر الأداء السليم لمختلف المدراء وفي مختلف مستوياتهم الإدارية ، إذ أنها ترتبط بالوظائف الإدارية المختلفة كالتهيئة و التنظيم و التحفيز والرقابة .

ويمكن القول أن نجاح هذه الأنشطة يرتبط ارتباطا عضويا بأهمية القرارات التي ينبغي أن يتم اتخاذها لتيسير مختلف المهام والأنشطة الإدارية والتنظيمية المطلوبة، إذ أن اتخاذ القرار يرتبط بجميع العمليات الجارية في المنطقة، ولقد حظي مفهوم اتخاذ القرار بأهمية استثنائية في مختلف المجالات والأنشطة الإدارية إذ أنه يسهم بشكل أساسي في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها التنظيمية والإدارية بكفاءة وفاعلية. لاسيما وأن القرار يقترن بالمستقبل وعملية الاستشراف المستقبلي تعتمد بصورة أساسية على قدرة الإدارة في استقصاء البيانات ومن ثم تجميعها وتحليلها بصورة معلومات ثم يصار لتراكمها وخلق المعرفة من خلالها ولذا فإن قدرة المدير في اتخاذ القرار الناجح يعتمد على سبل استخدامه للمعارف المتاحة وبصورة حكيمة. وانطلاقا من كل هذا جاءت دراستنا كالتالي:

في البداية قمنا بضبط إطار منهجي تطرقنا من خلاله إلى كل الخطوات المنهجية المتبعة في دراستنا فبعد طرح الإشكالية وتساؤلات الدراسة وشرح الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع، وقمنا بتحديد الأهداف التي تسعى لتحقيقها وعرض مختلف الدراسات السابقة التي استعنا بها لإجراء هذه الدراسة.

بعدها خصصنا ثلاث فصول في الإطار النظري حيث يتضمن الفصل الأول مفهوم الاتصال الداخلي وخصائصه وأنواعه أهميته بالإضافة إلى معوقات الاتصال الداخلي، أما الفصل الثاني فخصصناه للحديث عن اتخاذ القرار مفهومه، خصائصه، أنواعه، مراحلها، أساليبه، بالإضافة إلى معوقاته

أما الفصل الثالث فقد جاء تحت عنوان علاقة الاتصال الداخلي بعملية اتخاذ القرار والذي تضمن خصائص المعلومات في اتخاذ القرار، أهمية المعلومات في اتخاذ القرار، دور الاتصال الرسمي وغير رسمي في عملية اتخاذ القرار ودور نظم المعلومات في اتخاذ القرار وتأثير قنوات الاتصال الحديثة في عملية اتخاذ القرار.

أما الإطار التطبيقي فقد تضمن فصلين الفصل الأول تناولنا فيه مجالات الدراسة، المنهج المستخدم في الدراسة، أدوات جمع البيانات وعينة الدراسة، مع ذكر أساليب التحليل أما الفصل الأخير فقد كان لعرض وتحليل النتائج وقد تناولنا فيه عرض وتحليل البيانات وتحليل النتائج في ظل الفرضيات والدراسة السابقة وفي ظل النظريات وخلصنا في الأخير إلى أهم الإقتراحات والتوصيات.

الحائز النظرية
الغريب

الفصل الأول : موضوع الدراسة

تمهيد

أولا :الإشكالية .

ثانيا : فرضيات الدراسة .

ثالثا : أسباب اختيار الموضوع .

رابعا : أهمية الدراسة.

خامسا : أهداف الدراسة .

سادسا :تحديد مفاهيم الدراسة .

سابعا : المداخل النظرية المعالجة لعملية اتخاذ القرار

ثامنا :الدراسات السابقة .

خلاصة الفصل

تمهيد:

هذا الفصل المعنوية بموضوع الدراسة مرحلة أساسية وهامة من مراحل البحث العلمي حيث يبرز فيه الباحث أهم المسائل التي تتناولها الدراسة بالبحث وسنتطرق من خلاله إلى إشكالية الدراسة التي تعتبر من أهم الخطوات التي يمر بها الباحث فيبرز فيها أهم التساؤلات الرئيسية وكذا صياغة الفرضية الرئيسية مع الفرضيات الفرعية والتي تعتبر بمثابة الوصل بين الجانب النظري والميداني، بالإضافة إلى مجمل الدافع الذاتية و الموضوعية التي أدت إلى دراسة هذا الموضوع وأهمية وأهداف الدراسة والإشارة إلى أهم المفاهيم التي تناولتها الدراسة، مع ذكر المداخل النظرية المعالجة لعملية اتخاذ القرار، وأخيرا عرض بعض الدراسات التي تناولت موضوع دراستنا حتى يتسنى معرفة موقعها من الدراسات السابقة.

أولاً: إشكالية الدراسة

يعتبر الاتصال عملية لا غنى عنها في حياة الإنسان فهو ظاهرة بدأت وظهرت مع نشأة الحياة البشرية وتطورها فمن خلاله يسعى الفرد إلى التواصل مع محيطه الخارجي قصد إيصال أفكاره لغيره والتعبير عن أحاسيسه ومشاعره كما يساعده في تطوير وتقوية العلاقات الإنسانية من خلال تحقيق الانسجام والترابط بين الأفراد والجماعات في المجتمع الإنساني، فضلا عن ذلك فالاتصال يمس كافة مؤسسات المجتمع باختلاف أشكالها وأحجامها وخدماتها، فالاتصال يعتبر بمثابة العمود الفقري للمجتمع ولمؤسساته ويتمثل ذلك في نقل واستقبال المعلومات من شخص إلى آخر ومن مجموعة إلى أخرى ومن مؤسسة إلى أخرى أو حتى داخل المؤسسة الواحدة، فمن خلاله يمكن توفير المعلومات والبيانات بهدف تحقيق غايات وأهداف مسطرة سلفاً.

فالالاتصال يعد وسيلة حيوية يلعب دورا بالغا في المؤسسات ونخص بالذكر الاتصال الداخلي الذي أصبح يحظى باهتمام كبير كونه أحد العوامل التي تسعى من خلاله المؤسسة إلى إيصال الأوامر والتعليمات إلى جميع الاتجاهات بهدف تحقيق سهولة في تبادل المعلومات بشكل أسرع يسهل على المؤسسة القيام بوظائفها ومهامها ولاسيما في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

فالمؤسسات في عصرنا الحالي تسعى لخلق نظام اتصالات يكون فعالا داخل المؤسسة باعتبارها من العوامل الأساسية في تغيير المؤسسات ويعد عنصرا أساسيا وهام في عملية اتخاذ القرار فالالاتصال يسعى إلى توصيل المعلومات إلى كافة الأطراف داخل المؤسسة وعملية اتخاذ القرار تتوقف على نوع وكفاءة المعلومات والبيانات المقدمة والمتاحة.

فعملية اتخاذ القرار تعتبر أحد العمليات الأساسية و الديناميكية بالنسبة لأدوار ومهام أي مدير داخل المنظمة حيث له أهمية كبيرة داخل المجال الإداري وعبر "هوبز" عن أهميته حينما وصفه بالقلب النابض للإدارة، فاتخاذ القرار يحدد اتجاه المؤسسة وفعاليتها وكفاءتها ومدى نجاحها، فإذا كانت وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة وتقويم، فهذه الوظائف في الحقيقة هي سلسلة من القرارات تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يفترض تحقيقها في مجال العمل، وفي حل الكثير من المشكلات من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة داخل المنظمة.

والقرارات في المؤسسة تتخذ في جميع المستويات كما أنه لا ينحصر على المدراء فقط، فالعاملون أيضا يشاركون في إيجاد الحلول والبدائل المتاحة للمشكلة وهذا يعتمد على مدى إدراكهم للمشكلة والمعلومات المتاحة وتفسيرها وتصنيفها.

وبما أننا بصدد معرفة تأثير الاتصال الداخلي على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة فإن الإشكالية الجوهرية لهذه الدراسة تتمحور في التساؤل الرئيسي التالي:

- هل يؤثر الاتصال الداخلي على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة؟

وعن السؤال الرئيسي تتبع التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تساهم نظم المعلومات في التنبؤ بالمواقف التي تعرقل سير عمل المؤسسة؟.
- هل تؤثر تقنيات الاتصال الحديثة في حل المشكلات داخل التنظيم الإداري؟.
- هل يؤثر الاتصال الرسمي والغير رسمي في عملية اتخاذ القرار؟.

ثانيا: فرضيات الدراسة

إن حتمية وجود تساؤلات في البحث العلمي، تقتضي حتمية وجود إجابات أولية عنها، إذ يقوم الباحث بصياغتها في شكل فرضيات يمكنه من إعطاء صيغة علمية للمشكلة المدروسة، كما تساعده في الوصول على أساسها لنتائج تؤكد أو تنفي صحتها في نهاية الدراسة، وكونها تلعب دورا أساسيا في البحث العلمي فهي تعد من أكثر أدوات البحث العلمي فعالية .

وتعرف الفرضية على أنها: " حلول مقترحة لمشكلة عبر عنها كتعليمات أو مقترحات، إنها تقارير تتكون من عناصر صيغت كنظام منسق من العلاقات التي تحاول تفسير حالات أو أحداث لم تتأكد بعد عن طريق الحقائق إنها قد تمدنا بالعناصر التصويرية التي تكمل البيانات المعروفة أو بالعلاقات التصويرية التي تنظم العناصر الغير معروفة" (1) . وتعرف بأنها أيضا "أفكار مبدئية تدرس العلاقة بين الظواهر محل الدراسة والبحث، والعوامل المؤثرة فيه، كما تعد إجابات آنية للظاهرة المدروسة" (2).

(1) عامر مصباح: منهجية إعداد البحوث العلمية، موقم للنشر، الجزائر، ط1، 2006، ص36.
(2) أحسان محمد الحسن: مناهج البحث العلمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط02، 2009، ص48.

الفرضية الرئيسية:

- يؤثر الاتصال الداخلي على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

وعن هذه الفرضية تتبثق فرضيات فرعية :

- تساهم نظم المعلومات في التنبؤ بالمواقف التي تعرقل سير عمل المؤسسة.

- تؤثر تقنيات الاتصال الحديثة في حل المشكلات داخل التنظيم الإداري.

- يؤثر الاتصال الرسمي والغير الرسمي في عملية اتخاذ القرار.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع.

يرجع أسباب اختيار موضوع دور الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة إلى مبررات ذاتية وأخرى موضوعية.

ذاتية:

- تتمثل في الميل إلى هذا النمط من الدراسات المتعلقة بالاتصال.
- محاولة منا المساهمة في إنجاز دراسة عملية تبقى موضع إفادة للطلبة مستقبلا.
- اهتمامنا بموضوع الاتصال الداخلي و فضول في السعي إلى تكوين معرفة جيدة حوله.

موضوعية:

- دخول الموضوع محل الدراسة في مجال تخصصنا.
- قابلية الموضوع للدراسة والبحث معرفيا ومنهجيا.
- الاهتمام المتزايد بالاتصال الداخلي حيث يعتبر من بين العوامل المساهمة في نجاح المؤسسة.
- قابلية الموضوع للدراسة العلمية والتي اختير لها منهجا وتقنيات مناسبة.
- توفر الإمكانيات الاقتصادية والمادية.

رابعاً: أهمية الموضوع

يعد البحث العلمي ركن أساسي من أركان المعرفة الإنسانية في ميادينها كافة فعن طريقه يسعى الإنسان إلى البحث عن المجهول و اكتشافه لتسخير نتائجه لخدمة البشرية من خلال إحداث إضافات أو تعديلات جديدة في ميادين العلوم سيسفر عن تطورها وتقدمها وكذا التعمق في دراسة الظواهر والمشكلات التي يحتويها المجتمع وتعتبر البحوث العلمية في ميدان السوسيو إعلامي من أرقى البحوث وأهمها .

- تتمثل أهمية الدراسة في التعرف على مفهوم الاتصال الداخلي باعتباره عنصراً أساسياً تسعى من خلاله المؤسسة تحقيق أهدافها.
- أهمية العملية الاتصالية في المؤسسة باعتبارها وسيلة فعالة في خلق الانسجام والتنسيق داخل المؤسسة .
- أهمية عملية اتخاذ القرار في المؤسسة باعتبارها جوهر العملية الإدارية ومحورها الأساسي.

خامساً: أهداف الدراسة.

إن الغاية من دراسة موضوع أو ظاهرة في البحوث الجامعية هي بالدرجة الأولى تعويد الباحث على التنقيب عن الحقائق واكتشاف أفاق جديدة من المعرفة في مواضيع يظهر شغفه بها وحبه للتعمق فيها وتسليط الضوء على الجوانب المراد كشفها. وبصفة عامة تنقسم أهداف الدراسة إلى:

أهداف علمية:

- إضافة مرجع جديد في مجال الدراسة.
- تبيان مدى أهمية الاتصال الداخلي ودوره في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.
- اقتراح حلول وتوصيات للمؤسسة محل الدراسة وشببها تساعدها في تحسين الاتصال الداخلي لديها مما يسمح بأداء مهامها في أحسن وجه وتحقيق أهدافها.

أهداف عملية:

- التدريب والتعود على القيام بالبحوث الميدانية.
- القدرة على التحكم في الأساليب والتقنيات والأدوات والمناهج العلمية.

- إبراز دور المكانة التي أصبح يحتلها الاتصال الداخلي في المؤسسة.

سادسا: مفاهيم الدراسة

1-6الاتصال:

1-1-6 لغة:

كلمة اتصال مشتقة من الأصل اللاتيني communis بمعنى عمومي أو شائع، ويعني في اللغة الانجليزية communisme مشتركة أو اشتراكي⁽¹⁾.

أما كلمة اتصال في اللغة العربية: "مشتقة" من مصدر وصل والذي يحمل معنيين الصلة والبلوغ⁽²⁾.

2-1-6 اصطلاحا:

يعرفه علماء الاجتماع على أنه "عملية تفاعل بين طرفين، وضرورة من ضروريات استمرار الحياة الاجتماعية لتحقيق التكامل الاجتماعي"⁽³⁾.

يعرفه محمد عبد الحميد بأنه "العملية الاجتماعية التي بمقتضاها تبادل المعلومات والمعارف والآراء والأفكار في رموز دالة بين الأفراد والجماعات داخل المجتمع وبين الثقافات المختلفة لتحقيق أهداف معينة"⁽⁴⁾.

كما يعرف أيضا بأنه "العملية الرئيسية التي يمكن أن ينطوي عنها كافة أوجه النشاط الإعلامي والدعائي والتوعوي، بالإضافة إلى أنشطة العلاقات العامة والمعلومات التي تتفق جميعها بأنها عمليات اتصال بالجمهور، وإن كانت تختلف من حيث أهدافها، وظائفها، وسائلها، جماهيرها وجوانب التأثير الناتجة عنها"⁽⁵⁾.

وعليه فالإتصال هو عملية نقل وتبادل الأفكار والمعلومات بين شخصين أو أكثر وذلك من خلال الرموز أو الإشارات أو الإيماءات وهو أيضا من ضروريات الحياة الاجتماعية.

(1) هالة منصور:الاتصال الفعال مفاهيمه أساليبه مهاراته، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2000 ، ص 11 .

(2) محمد عليق وآخرون : وسائل الاتصال والخدمة الاجتماعية ،لمكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ،2004، ص20.

(3) سلوى عثمان الصديقي وآخرون : أبعاد العملية الاتصالية ،المكتب الجامعي الحديث، مصر ،1999، ص10.

(4) محمد عبد الحميد : نظريات الإعلام واتجاهات التأثير ،عالم الكتب ،القاهرة ،1998،ص21.

(5) محمد منير حجاب: المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر و التوزيع، ط1، القاهرة، 2004، ص14-15.

2-6 الاتصال الداخلي:

حسب قاموس الإعلام والاتصال يعرف الاتصال الداخلي على أنه "مجموع منظومات الاتصال التي تضعها المؤسسة لخلق أو تدعيم العلاقات بين الأفراد ومختلف الهياكل أو الوحدات داخل التنظيم"⁽¹⁾

يعرفه إبراهيم عبد العزيز على أنه " تبادل الأفكار والبيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري"⁽²⁾.

الاتصالات الداخلية هي عملية تدفق المعلومات في المنظمة، وكذلك تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر في المنظمة وذلك بقصد تحويل المعاني إلى الآخرين وعادة ما يضاف إلى هذا التعريف اصطلاح "المقصود" ليكون الاتصال هو تحويل المعاني المقصودة إلى الآخرين حيث يكون المرسل لديه مفاهيم محددة يريد تحويلها إلى المستقبل لكي يقوم هذا الأخير بتفسيرها بنفس المعنى الذي قصده المرسل ليحدث اتفاق في المعنى بينهما⁽³⁾.

وعليه فالالاتصال الداخلي هو العملية التي يتم عن طريقها إيصال المعلومات المختلفة بين الأعضاء في جماعات العمل للحفاظ على الوضع الحالي للمنظمة أو إحداث تغييرات.

3-6 المؤسسة:

3-6-1 اللغة:

المؤسسة هي ترجمة للكلمة الفرنسية *Entreprise* ويقابلها بالإنجليزية كلمة *Firm*، والتي تعني التعهد والتزام عمل ما يكتسي أهمية بالغة، أي التكفل بمهمة هامة نسبيا⁽⁴⁾.

تعرف المؤسسة في اللغة العربية واستنادا إلى القاموس العربي (المورد) "كلمة مؤسسة مشتقة من الفعل أسس، يؤسس، مؤسس، مؤسسة"⁽⁵⁾.

⁽¹⁾ Balle, Francis, Lexique d'information communication, Editions Dalloz, Paris, 2006.

⁽²⁾ منال طلعت محمود:مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001، ص 22 .

⁽³⁾ محمد مصطفى أبو بكر وآخرون:الاتصال الفعال، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 39.

⁽⁴⁾ منير نوري : تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2، 2014، ص 11.

⁽⁵⁾ طاهر بن خرف الله و آخرون : الوسيط في الدراسات الجامعية، دار هومة للنشر، الجزائر، الجزء 4، 2003، ص 28.

6-3-2 اصطلاحا:

تعريف برنارد Bernard، حيث ينظر إلى المؤسسة على أنها "نظاما تعاونيا يقوم على أساس تعاون شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف معين"⁽¹⁾. نلاحظ من خلال هذا التعريف أن المؤسسة عبارة عن نظام إجتماعي تعاوني يتألف من أشخاص متعاونين فيما بينهم في سبيل تحقيق هدف أو أهداف معينة.

المؤسسة كما يعرفها مكتب العمل الدولي " هي كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة"⁽²⁾.

كما تعرف المؤسسة بأنها "مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية (طبيعية كانت أو مالية أو غيرها.....)، والتي تشتغل فيما بينها وفق تركيب معين وتوقيت محدد قصد إنجاز وأداء المهام المنوطة بها من طرف المجتمع"⁽³⁾.

وبناء على ما سبق، يمكن صياغة تعريف إجرائي للمؤسسة يتلائم مع أغراض الدراسة، ويتمثل في كون المؤسسة عبارة عن كيان إقتصادي واجتماعي يتكون من مجموعة أشخاص يعملون معا بشكل تعاوني من أجل تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف المشتركة.

6-4 القرار:

6-4-1 لغة: قرر "بمعنى سكن واطمأن وقرر الأمر: رضي عنه وأمضاه وتقرر الأمر أي ثبت واستقر والقرار ما انتهى إليه الأمر"⁽⁴⁾.

6-4-2 اصطلاحا:

يعرفه "Simon" بأنه اختيار بديل معين من البدائل لإيجاد حل مناسب لمشكلة جديدة ناتجة عن عالم متغير، وهو جوهر النشاط التنفيذي في الأعمال"⁽⁵⁾.

(1) محمد الصرقي: السلوك، دار الوفاء لدنيا للطباعة و النشر، الإسكندرية، ط1، 2007، ص121.

(2) عمر الصخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط04، 2006، ص24.

(3) أحمد طرطار: تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 15 .

(4) محمد حافظ حجازي: دعم القرارات في المنظمات، فامنج للطباعة، الإسكندرية، دسن، ص105.

(5) مؤيد عبد الحسن الفضل: الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، ط01، 2009، ص49 .

كما يعرفه "هارسون" بأنه "خطة أو مرحلة من عمليات مستمرة تتضمن تصميم عدة بدائل ترتبط بهدف أو أهداف تدفع توقعات إنسان ما في هذه الخطة إلى تحديد طرق لحل معين"⁽¹⁾.

واستخلاصا من هذه التعاريف، فإن المفهوم الإجرائي للقرار هو عملية اختيار بديل من البدائل التي تكون قد صممت من قبل من أجل حل مشكلة معينة أو لأجل تحقيق هدف من الأهداف المحددة سابقا.

5-6 اتخاذ القرار:

يعرفه أحمد محمد غنيم اتخاذ القرار بأنه " استخدام بعض المعايير الموضوعية لاختيار بديل ما من بين بديلين محتملين أو أكثر"⁽²⁾.

يعرف بأنه "عملية عقلانية شديدة التبلور في عمليات فرعية، وهي البحث والمفاضلة أو المقارنة والإختيار، أي وسيلة اختيار واعية لأحسن البدائل المتاحة التي تحقق أفضل عائد أو أقل كلفة محققة الأهداف المرغوبة"⁽³⁾.

يؤكد J.W. Forester على ضرورة التمييز بين القرار واتخاذ القرار بهدف إعطاء منظور في نفس الوقت موضوعي وغير متحيز عند صياغة البدائل"⁽⁴⁾.

6-6 المعلومات:

المعلومات "هي البيانات التي تم تشغيلها أو تجهيزها وجرى تنظيمها وتفسيرها في إطار هيكلي معين بحيث تقوي فعالية عملية صنع القرارات"⁽⁵⁾.

تعرف بأنها: "مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة مناسبة بحيث تعطي معنى خاص وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم يمكن الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها"⁽⁶⁾.

(1) ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء، عمان، ط1، 01، 2007، ص69.

(2) احمد محمد غنيم: إدارة الأعمال، المكتبة العصرية، مصر، 2002، ص122.

(3) منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص135.

(4) Sfez, Lucien, La décision, Col. Que sais-je ?, PUF, France, 2004, P. 07.

(5) إعداد فرق من خبراء: معجم المصطلحات الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص226.

(6) عامر إبراهيم قنديلجي وآخرون: المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 01، 2006، ص113.

7-6 نظم المعلومات:

نظام المعلومات هو النظام المسؤول عن جمع المعلومات ونقلها ومعالجتها في المنشأة مع استخدام نظم مختلفة لمعالجة المعلومات وإعدادها وتحويلها إلى تقارير معلومات تصل للعاملين في المنشأة حسب اختصاصهم⁽¹⁾.

يعرف كل من William و Lawrence على أنه " ذلك التفاعل بين الأفراد والأجهزة بهدف جمع وتحليل المعلومات، صمم للتزويد بالبيانات الروتينية ولمعالجة وتوفير المعلومات للمساعدة في اتخاذ القرار"⁽²⁾.

وبناء على ماسبق، يمكن صياغة تعريف إجرائي لنظم المعلومات يتلائم مع أغراض الدراسة، ويتمثل في كونه مجموعة من العناصر البشرية والمادية والبرمجية تعمل معا على جمع البيانات وتصنيفها وفرزها ومعالجتها ثم تحويلها إلى معلومات تساعد الإدارة في إنجاز أعمالها واتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب وبالتكلفة والكمية المناسبة.

8-6 الاتصال الرسمي:

يعرف بأنه "الاتصال الذي يتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة بعضها ببعض، وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل وفي هذه الحالة ينقل أوامر وتعليمات وتوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى إلى الأدنى"⁽³⁾.

يعرف أيضا على أنه " ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة"⁽⁴⁾.

وبإمكاننا من خلال التعاريف السابقة، أن نقدم تعريفا إجرائيا للاتصال الرسمي فهو تلك القنوات الرسمية التي تحددها الإدارة لانتساب المعلومات، وتوجد في الهيكل التنظيمي وقواعد تفرضها المنظمة.

(1) هاني شحادة الفوري: تكنولوجيا المعلومات في أعتاب القرن الحادي والعشرين، مركز الرضا للكمبيوتر، دمشق، ج1، 01، 1998، ص22 .

(2) محمود جودة وآخرون: منظمات الأعمال والوظائف، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 01، 2004، ص272.

(3) عمر وصفي عقيلي: الإدارة أصول ومفاهيم، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص404.

(4) عبد المعطي محمد عساف: السلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص221.

6-9 الاتصال غير الرسمي :

يعرف على أنه "الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون هذا الاتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة وتتميز هذه الاتصالات بسرعة انجازها قياسا بالاتصالات بسرعة انجازها قياسا بالاتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط وإجراءات رسمية محددة"⁽¹⁾.

كما يعرف أيضا على أنه "الاتصال دائم الحركة والتجدد والتغير ويتم عبر خطوط تنتشر في اتجاهات متعددة ومختلفة دون أن تحدد الإدارة موضوعه أو طريقته أو تملك القدرة على السيطرة عليه سيطرة تامة، فإذا حاولت منعه في مكان ظهر في مكان آخر نظرا لارتباطه بالطبيعة البشرية وبالبيئة الإنسانية، حيث يتعذر كبحه تمام"⁽²⁾.

وبإمكاننا من خلال التعاريف السابقة، أن نقدم تعريفا إجرائيا للاتصالات غير الرسمية على أنها الاتصالات التي تحدث بطرق غير مضبوطة وغير مقننة وتكون شفوية غير مؤكدة أو ملزمة، وهي تلعب دورا هاما في انجاز أهداف المنظمة .

سابعا:المدخل النظرية المعالجة لعملية اتخاذ القرار

7-1 المدخل الكلاسيكي:

7-1-1 نظرية الإدارة العلمية:

ظهرت هذه النظرية في أواخر القرن 19 على يد فريدريك تايلور وزملائه جليبرت، جاننت، ميرسون الذين ساهموا في تطوير الإدارة بشكل علمي، بدلا من التجربة والتخمين الخطأ، فمن خلال عمله في إحدى شركات الحديد والصلب في أمريكا لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجا يقل عن طاقتهم الإنتاجية، كما لاحظ أن ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاجية المتوقعة للعمال، وأنه ليس " هناك علاقة واضحة وثابتة بين الإنتاج والأجور، ونتيجة لهذه الملاحظات أراد الوصول إلى طرق وأساليب علمية لتحسين الأداء، وتؤكد هذه النظرية على أن للعامل حافز أو دافع في تحسين مدخولهم وذلك بالاهتمام ببعض المبادئ أو

(1) خضير كاضم محمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر و التوزيع،عمان، 2002، ص124.

(2) لوثيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص237.

الخصائص الهامة مثل المشاركة في اتخاذ القرارات، تقسيم العمل، تسلسل السلطة، إتباع الطرق العلمية الرشيدة" (1).

وبالرغم من أن تايلور عمل على إدخال الأسلوب العلمي في الإدارة إلا أنه "اهتم بعناصر الكفاية الإنتاجية وعوامل الفرد على أساس أنه آلة ميكانيكية لها مهام تؤديها دون نقاش حيث رأى أن سلوك العامل يجب أن تتلاءم مع متطلبات الوظيفة، ويعاب على هذه النظرية أنها ركزت على الحافز الاقتصادي باعتباره الدافع لتحفيز العمال، وأغفلت الجانب الإنساني والحوافز المعنوية في الاتصالات الإدارية" (2).

وأن الاتصالات في ظلها تأخذ اتجاه واحد أي مركزية في اتخاذ القرارات، فهي تفصل بين وظيفتي التخطيط والتنفيذ، وبذلك قطبي الإتصال مقتصر على وثائق مكتوبة عن طريق المسير، والمنفذ يستلم الأوامر دون إجراء تعديل أو استغلال لخبرته، فالإدارة العلمية تعتبر أن الاتصالات وجدت لتسهيل عملية القيادة والرقابة على المنظمة من خلال القنوات الرأسية (3)، وكما أكدت أن الاتصالات يجب أن تكون رسمية متسلسلة ومخططة لها وأهدافها القيام بالعمل وزيادة الإنتاجية، فأصحاب هذه النظرية رأوا الاتصالات باتجاه واحد ورأسية من الأعلى إلى الأسفل، ومرتبطة بالعمل فقط التنازل الوحيد عندهم هو من أجل التغذية الراجعة المتمثلة في التقارير الدورية التي يجب تزويد المركز بها من خلال وسائل مكتوبة ترفع على أعلى الهرم .

7-1-2 نظرية التقسيم الإداري:

اهتم أنصار هذه النظرية بالتكوين الداخلي للتنظيم، وعلى كيفية توزيع النشاطات بين أقسامه لتحقيق التكامل من خلال تحديد أهداف التنظيم وتحديد وسائل تحقيق ذلك، ومن أبرز أنصارها "هنري فايول".

يعتبر "هنري فايول" من مفكري الإدارة وخبرائها الذين مارسوها علمياً "إذ قام بتحديد وظائف المؤسسة المتمثلة في الوظيفة وظائف فنية، تجارية، مالية، صيانة، محاسبية وأخيراً الوظائف الإدارية،

(1) عبد الله محمد عبد الرحمن: علم الاجتماع التنظيمي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص305.

(2) هشام عدنان وآخرون، القرارات الإدارية التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط01، 2006، ص46.48.

(3) احمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص35.

ويرى أن الوظائف الإدارية يمكن إجمالها في خمس عناصر أساسية هي: وضع خطة، التنظيم، التنسيق، إصدار الأوامر، الرقابة⁽¹⁾، بالإضافة إلى أنه اشتهر بمبادئه الأربعة عشر في مجال الإدارة وإرشاد المديرين وهي "تقسيم العمل والتخصص، السلطة، وحدة الأمر، الانضباط، وحدة التوجيه، إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة، المكافأة والتعويض، المركزية، التسلسل الهرمي، الترتيب، المساواة، الاستقرار الوظيفي، الابتكار، العمل بروح الفريق، ومن إسهاماته في اتخاذ القرارات وضعه لتوجيهات تقوم على ترشيد سلوك المدير لضمان حسن أدائه لدور القيادي"⁽²⁾.

وكما أكد "هنري فايول" من خلال دراساته أن "الاتصال يأخذ وقتاً أطول وإجراءات مستندية أو مكتوبة طويلة ومعقدة ويؤدي إلى عدم فعالية الاتصال ويقترح أنه من الممكن عمل ما يطلق عليه بالجسر أو المعبر، إذ كان لمفهوم الجسر أو المعبر رائداً في وقته، وذلك لأنه كان يقترح نظام الاتصالات الجانبية بدلاً من الرأسية في ذلك الوقت"⁽³⁾.

نادى فايول بضرورة تحمل المديرين المسؤولية النهائية والكاملة في اتخاذ القرارات في نفس الوقت ينبغي أن يفرضوا على مرؤوسيهم قدرًا كافيًا من السلطة تمكنهم من إنجاز أعمالهم، أي أن المركزية عند فايول تعني تخفيض دور العاملين في اتخاذ القرارات وزيادة دور اللامركزية وبالتالي فالمشكلة عند فايول ليست في إعطاء مجال للمرؤوسين في اتخاذ القرار وإنما في تحديد هذا المجال (المركزية واللامركزية).

2-7 النظريات السلوكية:

1-2-7 مدرسة العلاقات الإنسانية:

أكدت على أهمية الديناميكية الداخلية للجماعات وأهمية المجموعات غير الرسمية والمؤثرات الفردية كمحددات للرضا والإنتاجي، "وركزت على قنوات الاتصال غير الرسمية، وبشكل خاص ركزت على استخدام الاتصال وجها لوجه كوسيلة من وسائل ديناميكية نقل المعلومات الدقيقة"⁽⁴⁾، إذ ركزت هذه المدرسة على الجوانب الإنسانية في الاتصالات الإدارية.

(1) محمد إسماعيل بلال: مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص73.

(2) محمد قاسم التروتى: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط01، 2003، ص64-63.

(3) احمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، مرجع سبق ذكره، ص35.

(4) علي عياصرة وآخرون: الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط01،

2006، ص52.

فقد أثبتت هذه النظرية من خلال تجاربها أن للاتصالات تأثيرا قويا على العلاقات الاجتماعية، والتفاعلات ورضا ودافعية الأفراد، حيث أكدت أن المقابلات الشخصية بين القائد ومرؤوسيه ذات أثر في إشباع حاجاتهم الاجتماعية حيث أن الاتصال في هذه النظرية انتقل من كونه وسيلة اتصال من الأعلى إلى الأسفل بغرض إعطاء التعليمات إلى كونه وسيلة للتعرف على العالم الداخلي للعمل وللأفراد كوسيلة لإقناعهم ولرفع العمل والرضا عنه.

فقد نادى هذه النظرية" بوجود عوامل ذات طبيعة معنوية مثل مشاركة العمال في اتخاذ القرار والحاجة إلى الاحترام والتقدير والأمن والاستقرار الوظيفي واهتمام الرؤساء المباشرين بحل المشكلات الشخصية للعمال"⁽¹⁾، فلكي يعمل التنظيم بشكل جيد لابد أن يكون هناك اهتمام بالجوانب الاجتماعية المحيطة بالعمل أكثر من التركيز على العمل نفسه.

7-2-2 ماري فوليت:

لقد أسهمت ماري فوليت في تطوير مفهوم القرارات حيث تعتبر من الأوائل الذين دعوا إلى ضرورة أن يبتعد الرؤساء عن نزعة إصدار الأوامر على أنهم أصحاب السلطة إذ يجب أن يكون الأمر صادرا عن مقتضيات الموقف ومتطلباته، "أي أن قرارات المدير تستمد من ظروف المرفق الذي يواجهه وليس من شخصيته وجاءت على هذا الأساس بمفهومها المشهور قانون الموقف الذي ساهم في توضيح الأسس التي تقوم عليها سلطة القائد في اتخاذ القرارات وتصنيف القيادة على أساس معيار السلطة إلى قيادة المركز والقيادة الشخصية والقيادة الوظيفية، إذ يركز النوعين الأولين على الجانب الرسمي والجانب الشخصي والثالث يجمع الجانبين وهو الأكثر نجاحا"⁽²⁾.

وضعت ماري فوليت ما أسمته بمبدأ التعارض البناء، وهو عبارة عن صياغة مجموعة من الطرق التي يتبعها متخذ القرار لتجاوز التعارض الذي يمكن أن يحصل بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين وأهداف المدير.

وتعتبر ماري فوليت الطريقة الثالثة هي الأنجح لحل التعارض لأنه يضمن المجموعة العاملة مع متخذ القرار في تنفيذ القرار وبالتالي تحقق الأهداف أي أن سلطة متخذ القرار تبع من شخصيته ومن

(1) حسن عبد الحميد احمد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، صص 77-78.

(2) نواف كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط03، 2009، صص 35.

مركزه الوظيفي وما يرتبط بهذا المركز من متطلبات كما وضحت ماري فوليت من خلال قانون الموقف أهمية تحديد الأهداف عند اتخاذ القرار .

3-7 النظريات الحديثة:

1-3-7 مدرسة التركيز على اتخاذ القرار:

يعتبر هريبرت سيمون أحد رواد التنظير الإداري، حيث انطلق من دراسته للتنظيم من زاوية تقوم أساسا على مفهوم اتخاذ القرارات، بمعنى أن السلوك التنظيمي ماهو إلا محصلة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجري داخل المنظمة، أي أن تحديد السلوك التنظيمي يتوقف على كيفية اتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة فيها، هذا يتطلب فهما شاملا للبدائل المتاحة للتصرف في الموقف فمتخذ القرار يجب أن تتوفر له كل السبل الموصلة إلى المعلومات التي تحتاجها عملية اتخاذ القرار وتتوفر له القدرة على التحليل التام للمعلومات المتوصل إليها في الواقع الإداري أن أعضاء الإدارة العليا قد يتوقع منهم استخدام مثل هذا المدخل الرشيد في اتخاذ القرارات ثم بعدها يرسلونها إلى المستويات الأقل للتنفيذ.

ومن إسهامات سيمون الرائد في اتخاذ القرار ما يلي:

اقتراحه لبعض المعايير المساعدة للمدير متخذ القرار على اختيار البديل الأنسب من بين البدائل المتوفرة

أن البدائل التي تتطلب نفس النفقة يختار دائما منها البديل الأكثر تحقيقا لأهداف الإدارة

البدائل التي تكون نتيجتها واحدة وتختار دائما الأقل نفقة

وينتهي سيمون إلى نتيجة مفادها أن اتخاذ القرار السليم يتطلب دائما المقارنة بوسائل محددة ينبغي أن يكون المعيار الموجه للقرار الإداري⁽¹⁾.

أي أن المجهودات التي قدمها سيمون في مجال اتخاذ القرار يعتبر بمثابة انطلاقة لمجهودات الكثيرين من رواد الفكر الإداري في تطوير نظرية اتخاذ القرار باعتبارها عملية تجمع بين الرشد في التمييز وتبيين مشكلة موضوع القرار وتنمية البدائل الممكنة لحل المشكلة واختيار البديل الأنسب.

(1) نواف كنعان: مرجع سبق ذكره، ص64.

وقد وجه سيمون الاهتمام إلى "أهمية إتباع المديرين للمنهج العلمي في اتخاذ القرار ويبرهن على هذه الأهمية للمنهج بقوله أنه إذا كان هنالك شخصان لديهما نفس القيم والمعارف والمعلومات وتحكمهما نفس المتغيرات والظروف فإنهما من الناحية المنطقية سوف يصلان في النهاية إلى اتخاذ القرار نفسه كما أنه يبين في نفس الوقت بأنه لكل متخذ قرار قيمة يؤمن بها اتجاهات ومعارف قد تؤدي به إلى اتخاذ القرار"⁽¹⁾، بدرجة كبيرة في تنمية وتطوير الفكر الإداري فقد قدمت العديد من المعلومات المتعلقة بعملية اتخاذ القرار التي تعتبر جوهر الإدارة وأساس عمل المديرين على اختلاف المستويات الإدارية.

7-3-2 المدرسة الكمية

ظهرت هذه النظرية منذ أوائل الخمسينات على يد مجموعة من العلماء البريطانيين انتظموا كفريق بحث أثناء الحرب العالمية الثانية لمواجهة مشكلات الحرب مع الألمان، وتتطوي أفكار المدرسة الكمية في الإدارة على استخدام معايير كمية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية وذلك من أجل تحسين القرارات المتخذة وقد شملت نظرية الإدارة الكمية على مجموعة من الفروع أهمها نظم المعلومات الإدارية.

نظم إدارة المعلومات الإدارية:

كان لظهور الحاسبات الآلية دورا فعالا وعميقا في تطوير الإدارة حيث ساعدت على توفير المعلومات الكافية والدقيقة لمتخذي القرار وتنمية نظم متعددة للمعلومات مثل نظم المعلومات الإدارية نظم دعم القرارات بالإضافة إلى الرقابة الإلكترونية وهكذا فإن المدرسة الكمية قدمت قيمة أساسية تتمحور في الوسائل التي تقدمها الإدارة لترشيد عملية اتخاذ القرار، فهذه الوسائل تجعل من عملية اتخاذ القرارات أكثر فعالية خاصة في مجال الرقابة والتخطيط ولكن هذه الوسائل لا تلغي القدرات البشرية الذهنية، فالمدير يحتاج إلى قدراته الذهنية التي تساعد في اختيار الوسيلة الملائمة للعمل"⁽²⁾.

(1) رعد حسن الصرن: دليل تطور الفكر الإداري، دار علاء الدين للنشر، سوريا، ط1، 01، 2002، ص85.

(2) علي الشريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، ط2، 02، 1997، ص48.

7-3-3 نظرية الإدارة اليابانية:

تقوم الإدارة اليابانية على تطبيق مبادئ الإدارة الحديثة وتكون في شكل مجموعة وليس بعمل فردي إذ يوجه الاهتمام على إتقان العمل الإداري وتحويله إلى قيمة اجتماعية مرتبطة بالثقافة اليابانية، وتتمثل أهم عناصر الإدارة اليابانية في⁽¹⁾:

أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات وبالتحديد اتخاذ القرارات الدنيا ومن ثم رفعها إلى المستويات العليا لتقوم بالتدقيق والرقابة عليها توفر المعلومات والمشاركة في استخدامها من قبل جمع أفراد المنظمة وعدم الاحتفاظ بها أو احتكارها من قبل أي فرد أو مجموعة ويساعد ذلك في توفير خدمات وعلاقات جيدة بين أفراد المنظمة في مختلف الدوائر.

الشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد وهذا نابع من نظام القيم السائدة في المجتمع الياباني، ومن أهم وظائف هذه الإدارة ما يلي:

التخطيط: تنسم بطول المدة، اتخاذ القرار الجماعي المشاركة واسعة للأفراد في اتخاذ القرار، اتخاذ القرار من القاعدة إلى القمة، بطء في اتخاذ القرار وسرعة التنفيذ.

التوظيف: ويتمثل في خريجي الجامعات، الولاء للشركة، تقييم الأداء بصورة غير منتظمة الإيمان بالتدريب والتطوير واعتبارها استثماراً طويلاً الأجل.

التنظيم: وتتمثل في مسؤولية المحاسبة الجماعية، مسؤولية اتخاذ القرار غير محددة أقرب إلى التنظيم غير الرسمي وسلطة واسعة ومشاركة.

القيادة: القيم المشتركة تساعد على التعاون، تفادي المواجهة عند الصراع، الإتصال من القمة إلى القاعدة⁽²⁾.

الرقابة: الرقابة بواسطة الزملاء، تركيز على أداء المجموعة استخدام المكثف لطريقة المجموعة في تحديد وحل المشاكل الخاصة بالإنتاج والجودة.

(1) عبد السلام أبو قحف: أساسيات التنظيم و الإدارة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص57.

(2) المرجع نفسه، ص87.

وتعتمد هذه الإدارة على المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار وتعتبرها أسلوب ووسيلة ناجحة لتقبل القرارات وزيادة الفعالية فكلما كثرت الآراء كان القرار أقرب إلى الصواب.

فأسلوب اتخاذ القرار في اليابان عملية ديمقراطية تعاونية تركز على شبكة معلومات جيدة وعلاقات إنسانية متينة إذ يمر القرار بالمراحل التالية:

المرحلة الأولى: في هذه المرحلة يضع الشخص تصورا أو اقتراحا وعادة ما يكون في أدنى مركز في قسمه.

المرحلة الثانية: وفي هذه المرحلة تتم المشاورات ثم يتم الحصول على موافقة الرؤساء حسب التقسيم التصاعدي في السلم الوظيفي إلى أن تصل إلى المدير العام.

سابعا: الدراسات السابقة

إن وجود الدراسات السابقة يفيد الباحث في الكشف والاستفادة من خبرات قديمة واستخراج إشكاليات جديدة واستنتاج معطيات لم يتوصل إليها الباحثون السابقون بالإطلاع على بعض الدراسات التي تناولت هذا الموضوع ومحاولة الاستفادة منها بقدر الإمكان، مع العلم أنه يصعب ذكره أو حصرها في هذه الدراسة، وقد تم اختيار الدراسات السابقة التالية:

1-7 الدراسة رقم 1

تحت عنوان: إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة.

دراسة ميدانية في الشركة الوطنية لانجاز القنوات « RANA GHAZ » ببومرداس، للباحثة قبايلي حياة، تحت إشراف علي زيان محند واعمر، بقسم تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوقرة بومرداس، في سنة 2007.

تساؤلات الدراسة :

تمحورت الدراسة حول سؤال رئيسي مفاده:

- ما هو الدور الذي تؤديه إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة ؟

وأسئلة فرعية كالآتي:

- ما المقصود بالاتصال الداخلي؟ و ما هي المكانة التي يحتلها في المنظمة ؟
- ما المقصود بإستراتيجية الاتصال الداخلي؟ وكيف تؤثر على الإستراتيجية العامة للمنظمة ؟
- ما هو واقع الاتصال الداخلي في الشركة الوطنية لانجاز القنوات ؟

فرضيات الدراسة:

جاءت فرضيات الدراسة كالآتي:

- لا يرتبط الاتصال الداخلي بتحقيق الأهداف فقط وإنما بتدعيم العلاقات بين الأفراد وتدعيم قيم أو ثقافة المنظمة.
- تغيير إستراتيجية الاتصال عامل من العوامل المساعدة على تنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة.
- التنظيم المركزي أحد العوامل المساهمة في الحد من كفاءة الاتصال الداخلي في المنظمات الجزائرية.

أهمية الدراسة:

تتلخص أهمية هذه الدراسة في قسمين:

الأهمية العملية: في توضيح قنوات الاتصال وتوفير المعلومات التي تمثل حافز بالنسبة للعاملين فتقوم بتقوية روح الانتماء والتعاون والرضا الوظيفي، وأن أهم مصدر تملكه المنظمة وتوظفه هو المعلومة الصحيحة والدقيقة لكي تضمن الاستمرارية ولا يمكن الحصول على هذه المعلومات بدون وجود وسيلة للاتصال.

الأهمية العلمية: ضرورة التعمق في موضوع الاتصال الداخلي باعتباره ذات أهمية بالنسبة للمؤسسة حيث أن الدراسات المتوفرة في مجال الاتصال تناولت دور الاتصال أو الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرار حيث تم تلميح فقط إلى ضرورة تنظيم عملية الاتصال الداخلي.

أهداف الدراسة:

وتتلخص أهداف الدراسة فيما يلي :

- إبراز الدور والمكانة التي أصبح يحتلها الاتصال الداخلي في المنظمة وخاصة مع ما يشهده العالم من تغيرات متسارعة في الكثير من الميادين وخاصة الميدان التكنولوجي.
- إبراز العلاقة الموجودة بين الاتصال الداخلي وهوية المنظمة والتأثير متبادل بينهما.
- بحث عدم كفاءة الاتصال الداخلي في المنظمات الجزائرية وبحث مدى احترامها لمراحل إعداد الخطة الإستراتيجية.

منهج وأدوات جمع البيانات:

المنهج:

استخدمت الباحثة في دراستها المنهجين التحليلي الوصفي ما سمح لها بشرح عملية الاتصال الداخلي وأهدافه وكيفية الوصول إلى خطة اتصال متكافئة قابلة للتنفيذ كما اعتمدت في الجانب التطبيقي على أسلوب دراسة الحالة والذي تمثل في المسح المكتبي والمقابلات الشخصية بالإضافة إلى الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية في جمع وتفريغ البيانات.

أدوات جمع البيانات:

استعانت الباحثة بالأدوات المنهجية التالية:

المقابلات الشخصية: حيث استخدمت الباحثة المقابلات الشخصية مع المسؤول عن دائرة الاتصال في الشركة من خلال طرح بعض الأسئلة عن وظيفة الاتصال.

الملاحظة: وذلك من خلال التريص الذي قامت به تمت من خلاله على الاطلاع على عدد من الوثائق الخاصة بالشركة.

الاستبيان: وظفت الاستبيان لجمع المعلومات من ميدان الدراسة وجاء الاستبيان في 3 محاور كبرى .

العينة:

وظفت الباحثة في الدراسة العينة العشوائية مكونة من 30 عاملا من أطر وأعاون تحكم وأعاون تنفيذ.

أهم نتائج الدراسة:

جاءت نتائج الدراسة كما يلي:

- تدني المستوى التعليمي والثقافي في الشركة والذي يعود على مستوى الفهم والإستيعاب لدى الأفراد مما يؤثر على عملية الاتصال الداخلي بها وعلى سير العمل بداخلها.
- نقص الكفاءة الشابة والتي تؤثر على السرعة في العمل وهذا يدل على ضعف سياسة التوظيف التي تنتهجها الشركة.
- مشكل الاتصال أي أنه كل جزء من التنظيم وكل مستوى تنظيمي يقوم بمعالجة المشاكل التي تخصه فقط بينما في هذا المجال لا بد من تكاتف الجهود لأي مشكل في الاتصال.
- اللغة المستعملة في الاتصال: والتي تؤثر على ازدواجية الثقافة والقيم في الشركة حيث ينقسم العمال إلى فئتين الفئة التي تحبذ الاتصال باللغة العربية وهي فئة تتكون من أغلبية أعاون التحكم والفئة الثانية التي تتقن اللغة الفرنسية أو الإنجليزية وتمثل الأكثرية وهي فئة تلاقي الدعم والتميز من قبل الإدارة.
- نقص كبير في استعمال التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال والاستعانة بالوسائل الكتابية في كل العمليات التي تقوم بها المنظمة.

2-7 الدراسة رقم 2

تحت عنوان: الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق

دراسة ميدانية في مؤسسة الخزف المنزلي تافنة بمغنية، للباحث قادي محمد، تحت إشراف بندي عبد الله عبد السلام، بقسم إدارة الأعمال، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، سنة 2010.

تساؤلات الدراسة:

تمحورت الدراسة حول سؤال رئيسي مفاده:

- هل يمكن اعتبار الاتصال عمود فقري في تسيير المؤسسة وشريان ربط مختلف مصالحها وإلى أي مدى يتحكم الاتصال الداخلي في نجاعة وحسن تسييرها ؟
وأسئلة فرعية كالتالي:
- ما أهمية الاتصال الداخلي وتأثيره على تسيير المؤسسة ؟
- لماذا تضع المؤسسات في مخططاتها إستراتيجية الاتصال؟ كيف تبنى وما هي أهميتها؟
- ما هي التقنيات المستعملة في الاتصال الداخلي؟ وما أثر هذه التقنيات على الاتصال الداخلي أثناء تسيير المؤسسات؟
- ما تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تسيير المؤسسة وعلى انتقال وتداول المعلومات؟
- ما أهم ما تم رصده من فجوات اتصالية ومعلوماتية لمؤسسة الدراسة الميدانية ؟

فرضيات الدراسة :

جاءت فرضيات الدراسة كالتالي :

- يمكن الجزم بأن عملية الاتصال في المؤسسة والداخلي منه على وجه الخصوص وبمختلف أشكاله له أهمية بالغة وضرورية وله تأثير مباشر في السير الحسن للمؤسسة سواء كان سلبا أو ايجابيا لذا يجب أن تعطي له أهمية كبيرة.
- إن استعمال تقنيات الاتصال في المؤسسة وخاصة منها المتطورة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال لها تأثير كبير على نشاط وفعالية المؤسسة، وهذا بإيصال المعلومات في أقرب وأسرع وقت حتى تكون فعالة إلى مختلف المصالح تؤثر على المردودية والفعالية من خلال تحسينها.

أهمية وأهداف الدراسة :

تتلخص أهمية الدراسة في:

اهتمام المختصين في الإدارة بالمؤسسة بالاتصال باعتباره عنصر مهم وفعال في أداء نشاطها بحيث زادت أهمية الاتصال أكثر خاصة مع دخول الجوانب الاجتماعية والنفسية للجماعات الرسمية وغير الرسمية في المؤسسة، والدور الذي تلعبه في مختلف أوجه مشاطها من الإعداد للخطط والبرامج إلى التنفيذ والمراقبة النهائية.

كما تزداد أهمية الاتصال كوظيفة من الوظائف مع التعقيد في التكنولوجيا المستعملة في الإنتاج، والدور الذي أخذته المعلومات في العملية الاتصالية ككل زاد من دور الاتصال وأهميته في حياة المؤسسة فالذي يتحكم في المعلومة يملك القوة والسيطرة.

أهداف الدراسة :

وتتلخص أهداف الدراسة فيما يلي :

- محاولة جمع أهم المعطيات النظرية حول مفهوم الاتصال وأهميته داخل المؤسسة.
- إبراز أهمية بناء إستراتيجية اتصالية داخلية.
- إبراز أهم الوسائل والتقنيات المستعملة في الاتصال الداخلي ودورها في التحكم أكثر في تسيير المعلومات والبيانات وجعلها في خدمة المصلحة والأهداف وبناء الخطط.
- رصد وتشخيص أهم فجوات الاتصال بمؤسسة الدراسة الميدانية ومحاولة اقتراح حلول.

منهج وأدوات جمع البيانات:

منهج:

استخدم الباحث في الشق النظري بالمنهج الوصفي التحليلي الذي اعتبره أكثر ملائمة في الشأن خاصة فيما يتعلق بالتعريفات وتطور بعض المفاهيم، والاستعانة بمنهج دراسة حالة الذي طبقه في عمله الميداني.

أدوات جمع البيانات:

استعان الباحث بأداة الاستبيان التي اقتضاها العمل الميداني أكثر وقد تم إجراءه مع عدد من العمال والإطارات وقد كان الاستبيان مقسما إلى محورين.

كما استعمل الملاحظة الذي خصصها خلال مدة البحث الميداني لمعايشة وملاحظة سلوكيات وعلاقات العمال الاتصالية بالإضافة إلى معاينة مختلف التجهيزات المتوفرة وكل ما يمكن رصده بالعين المجردة .

العينة وكيفية اختيارها:

وظف الباحث في دراسته عينة قصدية تألفت من 87 عامل تم انتقاؤهم من مختلف وحدات وهيكل المؤسسة مع مراعاة انتشار هؤلاء في مختلف أجزاء المؤسسة.

أهم نتائج الدراسة :

جاءت نتائج الدراسة كما يلي :

- عدم إعطاء أهمية للاتصال فهو يعتبر غير فعال إلى حد بعيد ما أدى إلى فتور في العلاقة بين الأفراد ورؤسائهم ونقص في الثقة اتجاه الإدارة.
- الوسائل المستعملة تقليدية كلاسيكية لا تواكب التحولات الحاصلة والتطورات التي يشهدها العالم وأن الاتصال النازل هو المهيمن من خلال الأوامر والقرارات والتوجيهات التي تأتي من أعلى الهرم.
- عدم وجود خلية أو مديرية للاتصال وهو ما يوسع الهوة بين الأفراد والإدارة وبالتالي ينعكس ذلك سلبا على تسيير المؤسسة ككل.

3-7 الدراسة رقم 03

تحت عنوان:

دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الإستشفائية العمومية الجزائرية.

دراسة ميدانية بمستشفى محمد بوضياف بورقلة، من إعداد بشير كاوجة، تحت إشراف رفاع الشريفة، بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بجامعة قاصدي مرباح، ورقلة، سنة 2013.

تساؤلات الدراسة :

تمحورت تساؤلات الدراسة حول تساؤل رئيسي مفاده:

- هل يمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال أن تساهم وتؤدي دورا مهما في تحسين الاتصال الداخلي بالمستشفيات العمومية الجزائرية ؟

وأسئلة فرعية مفادها:

- ما المقصود بتكنولوجيا المعلومات والاتصال ؟ وما هي أهم أبعادها ومرتكزاتها ؟
- هل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال دور في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية ؟
- ما هو واقع وأفاق الاتصال الداخلي بالمستشفيات العمومية الجزائرية في ظل استخدامها لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ؟

فرضيات الدراسة:

جاءت فرضيات الدراسة كالآتي:

- تساهم وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتطورة على تحسين الاتصال الداخلي بالمستشفيات العمومية الجزائرية.
- تعزز وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال الدور الكبير للاتصال الداخلي بالمستشفيات العمومية الجزائرية مما ساعد في تحقيق التنسيق وأهداف المستشفيات، رغم الصعوبات والتعقيدات الراجعة لطبيعة العمل والخدمة المقدمة من طرف المستشفيات حيث ترتبط بمصير وحياة الأفراد بالمجتمع.

أهمية و أهداف الدراسة :

أهمية الدراسة: وتتلخص فيما يلي:

- قلة اهتمام المستشفيات العامة، والخاصة بأهمية الاتصال الداخلي في تحقيق أهدافها الاتصالية مع الأخذ بعين الاعتبار التطور في مجال وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

- سعي إلى إبراز فائدة وجدوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحسين الاتصال الداخلي في ظل المشاكل التي يواجهها.

أهداف الدراسة: وتتمثل أهداف الدراسة في:

محاولة دراسة الاتصال الداخلي وإبراز خصوصياته في قطاع الصحة لدى المستشفيات العمومية الجزائرية، بالإضافة إلى تقييم وتحليل واقع الاتصال الداخلي بالمستشفيات العمومية الجزائرية ومدى استخدامها لتكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحسين الاتصال الداخلي بها.

منهج و أدوات جمع البيانات:

المنهج:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في جمعه للمعلومات والحقائق والتعريف بمختلف المفاهيم ذات الصلة بالموضوع، أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد اعتمد الباحث على منهج دراسة الحالة بغية تحليل واقع استخدام وسائل الاتصال المتطورة في الاتصال الداخلي للمؤسسة الاستشفائية واستخلاص النتائج التي تخدم البحث.

أدوات جمع البيانات:

اعتمد الباحث في الجانب النظري للدراسة على المسح المكتبي لمجموعة المراجع المتنوعة ما بين كتب ومقالات والرسائل إضافة إلى المواقع حديثة وشبكة الأنترنت أما أدوات الدراسة الميدانية فقد استخدم المقابلة مع مسؤول الاتصال بمستشفى محمد بوضياف بالإضافة إلى الاستبيان وجاء في 8 محاور كبرى بالإضافة إلى الملاحظة من خلال قيامه بجولات داخل المستشفى و تحليل الوثائق.

العينة وكيفية اختيارها:

وظف الباحث في دراسته العينة العشوائية تكونت من 43 موظف بالمستشفى منهم 33 موظف إداري و 10 وموظفين في المجال الطبي.

أهم النتائج المتوصل إليها:

فقد توصل الباحث من خلال دراسته إلى نتائج نظرية وأخرى تطبيقية وتتمثل النتائج النظرية فيما

يلي:

من خصوصية الاتصال الداخلي هي تحسين صورة المؤسسة والمساهمة في الاتصال التسويقي الداخلي لزيادة فعالية أفراد المؤسسة.

- من متطلبات فعالية الاتصال الداخلي استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال

المتطورة بالإضافة إلى توفير تدريب متخصص للموظفين للتعامل مع هذه الوسائل، كما

أن تحسين الاتصال الداخلي يساعد على زيادة التنسيق داخل أجزاء المؤسسة.

أما النتائج التطبيقية تتمثل في:

- اهتمام المتزايد من طرف الوزارة الوصية بالاتصال الداخلي والخارجي حيث عملوا على

استحداث مكتب خاص بالاتصال يتبع لمدير المستشفى مباشرة، بالإضافة إلى اهتمام

مسؤولي المستشفى محل الدراسة بالاتصال الداخلي من خلال ما تم ملاحظته من نسبة

العالية للربط بواسطة الشبكة بين مختلف مصالح المستشفى.

- إهمال لمستخدمي الشبكات داخل المستشفى محل الدراسة، حيث أنه لم يتم إجراء دورات

تكوينية لموظفي المستشفى حيث أن هناك صعوبة لبعض العمال في استخدام تكنولوجيا

المعلومات والاتصال.

- عدم القيام بالبحوث الدورية للاتصال الداخلي من قبل المكتب الخاص بالاتصال من

أجل استغلال نتائجها بالاتصالات الداخلية بالمستشفى.

4-7 الدراسة رقم 04

تحت عنوان: استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية.

دراسة ميدانية بالمؤسسة الموريتانية للألبان top lait تلمسان للباحث الشيخ ولد محمد، تحت

إشراف يحيى برويقات عبد الكريم، بقسم العلوم الاقتصادية بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم

التجارية، جامعة أبو بكر فايد تلمسان، سنة 2011.

تساؤلات الدراسة :

تمحورت الدراسة حول سؤال رئيسي مفاده:

- هل تميل الإدارة في المؤسسة الموريتانية للألبان إلى استخدام نظم المعلومات بالكفاءة اللازمة التي تسمح لها بتفعيل عملية اتخاذ القرار؟
وأسئلة فرعية كالاتي:
- ما هي أهم التطورات التي شهدتها مفهوم التنظيم؟ ما هي الخصائص الرئيسية الواجب توفرها في المعلومة الجيدة ؟
- هل الهيكل التنظيمي للمؤسسة الموريتانية للألبان يتميز بالخصائص التي تسمح بتدفق المعلومات وتفعيل القرارات به؟

فرضيات الدراسة :

جاءت فرضيات الدراسة كالاتي:

- تؤدي طبيعة الهيكل التنظيمي والعلاقات والارتباطات في المؤسسة الموريتانية للألبان إلى الحد من كفاءة استخدام نظام المعلومات.
- لا تميل المؤسسة إلى الاستفادة الشاملة من نظام المعلومات في اتخاذ القرارات.

أهمية و أهداف الدراسة:

أهمية الدراسة: وتتلخص فيما يلي:

- قلة اهتمام المستشفيات العامة، والخاصة بأهمية الاتصال الداخلي في تحقيق أهدافها الاتصالية مع الأخذ بعين الاعتبار التطور في مجال وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- السعي إلى إبراز فائدة وجدوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحسين الاتصال الداخلي في ظل المشاكل التي يواجهها.

أهداف الدراسة: وتتمثل أهداف الدراسة في:

محاولة دراسة الاتصال الداخلي وإبراز خصوصياته في قطاع الصحة لدى المستشفيات العمومية الجزائرية، بالإضافة إلى تقييم وتحليل واقع الاتصال الداخلي بالمستشفيات العمومية الجزائرية ومدى استخدامها لتكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحسين الاتصال الداخلي بها.

منهج و أدوات جمع البيانات :

المنهج :

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال العرض النظري لمختلف المفاهيم الأساسية المرتبطة بالموضوع، كما استخدم أسلوب دراسة الحالة لما له من قدرة على إتاحة المجال بشكل أفضل أمام الباحث لاستعراض كافة جوانب الموضوع ودراستها على أرض الواقع.

أدوات جمع البيانات :

استعان الباحث بالأدوات منهجية الآتية: المقابلة وقد استخدمها الباحث مع متخذي القرار في المؤسسة الموريتانية للألبان.

بالإضافة إلى استخدام الاستبيان كأداة أساسية للدراسة وقد جاء الاستبيان في 3 محاور كبرى.

عينة وكيفية اختيارها:

اعتمد الباحث على عينة عشوائية من مجتمع البحث بلغت 40 من الأفراد بسبب علاقاتهم بعملية اتخاذ القرار بالمؤسسة من إطارات ومشرفين بالمؤسسة.

أهم النتائج المتوصل إليها:

جاءت نتائج الدراسة كالآتي:

- إن الحصول على المعلومة الاقتصادية ذات القيمة والمصادقية في الوقت المناسب يسمح للمسير بترشيد وتوجيه الأنشطة المطلوب تحقيقها، مما يلزم المؤسسة أن تكون مدركة

لأهمية توفير نظام المعلومات فعال يجعلها تتحكم في صيرورة عملية اتخاذ القرار، ويقلل من الوقت والجهد المبذول في البحث عن المعلومة.

- من خلال تشخيص للهيكل في المؤسسة تبين أنه على المؤسسة السعي إلى تطوير هيكلها التنظيمي والابتعاد عن الجمود والرسمية المفرطة في العلاقات.
- السعي إلى توسع مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار بصفة أكثر، بالإضافة إلى تطوير نظام المعلومات بصفة أكثر ومحاولة إلى التحكم أكثر في مراحل اتخاذ القرار.

5-7 تموقع الدراسة من الدراسات السابقة

إن الدراسات السابقة تساعد الباحث على تكوين خلفية نظرية عن موضوع دراسته، كما أن الهدف من عرض هذه الدراسات هو تقدير مستوى النظرة العلمية لموضوع الدراسة التي تتأكد أكثر في موضوعية النتائج التي نتوصل إليها، كما توفر على الباحث الجهد في الإختيار والبحث حول الإطار النظري لموضوع دراسته، إذ تجنبه الوقوع في الأخطاء والنقائص التي وقعت فيها الدراسات السابقة حول الموضوع، كما تكون الرابط بين الجانب النظري والميداني من خلال تعرفه على بعض جوانب الموضوع وتتموقع دراستنا من الدراسات السابقة في أنها اهتمت بتأثير الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، أما الدراسات التي تطرقنا إليها فهي تشبه دراستنا في متغير واحد من المتغيرات وقد كانت بمثابة الموجه لبعض جوانب الدراسة إذ تم الإستعانة بها في عملية صياغة الفرضيات واستمارة الدراسة وفي عملية تحليل للنتائج المتوصل إليها .

وقد جاءت هذه الدراسة مكملة للجهود المبذولة في هذا المجال حيث بدأت من حيث انتهى الآخرون فهي حلقة ضمن حلقات البحث العلمي التراكمي.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل تناولنا موضوع الدراسة والذي يعد أول خطوة في مجال العلوم الاجتماعية باعتباره نافذة نطل منها على الموضوع، وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى تحديد الإشكالية وصياغة الفرضيات، ثم شرحنا الأسباب التي دفعت بنا إلى دراسة هذا الموضوع وإبراز مدى أهمية الموضوع وأهدافه، وكذلك تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة، بالإضافة إلى ذكر النظريات التي عالجت مسألة اتخاذ القرار وفي الأخير التعرض إلى الدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها في الدراسة والملاحظ أن أغلب هذه الدراسات تناولت متغير واحد من متغيرات الدراسة الراهنة، غير أنه تم الاستفادة منها نظريا كما ساعدت على بناء أداة الدراسة، وكل هذه الخطوات المنهجية ضرورية وتبين مدى جدية الباحث في مدى سعيه إلى التحقق من صدق فرضياته سواء بالإثبات أو النفي.

الفصل الثاني :الاتصال الداخلي

تمهيد .

- أولا :مفاهيم الاتصال الداخلي .
- ثانيا : مميزات الاتصال الداخلي .
- ثالثا : وظائف الاتصال الداخلي .
- رابعا : أهمية الاتصال الداخلي .
- خامسا : أهداف الاتصال الداخلي .
- سادسا : أنواع الاتصال الداخلي .
- سابعاً : وسائل الاتصال الداخلي .
- ثامنا : معيقات الاتصال الداخلي .

خلاصة الفصل .

تمهيد:

لقد عرفت عملية الاتصال ووسائله تطورا كبيرا عبر العصور، وقد تطورت من خلاله الأبحاث التابعة له في كافة التخصصات، ولم يستثنى ذلك الإتصال في المؤسسة، فالمؤسسة لا يمكن أن تنشأ أو تستمر دون اتصال يجري بين أعضائها، حتى تستطيع مواكبة ومسايرة المشاكل التي قد تتعرض لها ولهذا فمن خلال الإتصال تسعى المؤسسة إلى تحقيق الترابط في التفكير والإتجاهات بين الأفراد العاملين بها، مما يؤدي إلى تحقيق التعاون وتوجيهه نحو الأهداف المشتركة، لذا وجب علينا معرفة الاتصال الداخلي للمؤسسة.

وسنعرض في هذا الفصل: مفهوم الاتصال الداخلي خصائصه، وظائفه ومميزاته وأهميته وأهدافه وأنواعه ومعوقات الاتصال الداخلي.

أولا : مفهوم الاتصال الداخلي .

يقصد بالاتصال الداخلي : "عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها وخارجها وهو وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضائها وذلك يساعد على الارتباط والتماسك ومن خلاله يحقق المسؤول أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف ويعتبر الاتصال أيضا أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري" (1)

يعرفه إبراهيم أبو عرقوب : "عبارة عن الاتصال المنطوق و المكتوب يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والاجتماعي ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين" (2) .

كما يعرفه فؤاد شريف : "مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توفيرها لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه صحيحة التوقيت" (3) .

ويعرفه محمد فهمي العطروري : "عملية تتم عن طريقها إيصال المعلومات سواء كانت معلومات علمية أو تعبيرية ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي قي 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 قصد أداء وتسيير العمل وعلى ذلك يصبح الاتصال أداة من الأدوات للتأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكهم" (4) .

(1) منال طلعت محمود:مرجع سبق ذكره ،ص22.

(2) إبراهيم أبو عرقوب : الاتصال الإنساني و دوره في التفاعل الاجتماعي ،دار محمد لوي ،الأردن ،1993، ص163 .

(3) فؤاد شريف : نظام الاتصال وعملية الإدارة ،المعهد القومي للإدارة العليا ،القاهرة ،ط1967، ص7 .

(4) محمد فهمي العطروري : العلاقات الإدارية في المؤسسة و الشركات ،عالم الكتب ،القاهرة، ط1 ،1990، ص341 .

الفصل الثاني.....الاتصال الداخلي

وحسب Philippe Détrie الاتصال الداخلي هو "علاقات العمل بين مختلف الخلايا المكونة لهيكل المنظمة و أنماط ز طرق العمل، نظم المعلومات والمبادلات، وبالمعنى الدقيق هو التعريف بالممثلين وقدراتهم" (1).

وعرفه آخرون على أنه " مهارات ضبط الأنشطة و تحديدها بدقة وفق الظروف السائدة في المنظمة" (2).

بينما يعرفه Thierry Libaert على أنه " عنصر مركب من النظام العام للمنظمة من تدفق المعلومات و المبادلات" (3).

في حين يعتبره البعض الآخر " عمل طبيعي... يترتب عليه تعظيم المعرفة بالمنظمة وتحديد المرسلين من أجل نشاط بشري أفضل" (4).

ما يمكن ملاحظته أن رغم اختلاف وجهات النظر بين الباحثين في تعريفهم للاتصال الداخلي إلا أنهم يشتركون في العديد من النقاط من بينها أن الاتصال الداخلي :

- مجموعة الأنشطة أو المبادئ أو العلاقات.
- وسيلة للتسيير والتأثير .
- مجموعة من المهارات .
- وظيفة تتضمن معالجة ونشر المعلومات.

ومنه فالالاتصال الداخلي هو:

عملية نقل المعلومات والمهارات والاقتراحات من طرف لأخر داخل المؤسسة سواء كان ذلك الطرف شخص أو جماعة من أجل تحقيق الهدف الذي وجدت من أجله.

(1) Détrie, Philippe & Cathrine Broyez, la communication interne au service du management, 2^{ème} édition, Editions Liaisons, Paris, p09.

(2) Dobiacki, Bernard, communication des entreprises et des organisations, Editions Ellipses, Paris, 1996, p123.

(3) D'Almeida, Nicole & Thierry Libaert, la communication interne des entreprises, 2^{ème} édition, Editions Dunod, Paris, 2000, p09.

(4) Zaccarie, Paul-Lamant, audit de communication globale, Editions D'Organisation, Paris, 1993, p18.

ثانيا: مميزات الإتصال الداخلي

1-2 السرعة: حيث تعتبر عملية الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تمكنا من التأثير في الأفراد والتأثر بهم ما يمكننا من تغيير أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة، الاتصال الجيد هو الذي ينقل الرسالة بالسرعة المناسبة بحيث تصل في الوقت المناسب دون تأخر وصول المعلومة إلى المرسل إليه في الوقت المحدد يؤدي في غالب الأحيان إلى نتائج سلبية وبالتالي يفقد الاتصال أهميته.

2- 2 الدقة والوضوح: نقل المعلومات كاملة دون تشويش أو تغيير في مضمون الرسالة.

2-3 الشمول: بمعنى أن تكون شبكة الاتصال في المؤسسة شاملة الإدارات وأقسام المنظمة والعاملين فيها كافة وذلك من خلال قنوات تضمن انسياب المعلومات والبيانات بسهولة وفق إجراءات واضحة ومحددة ومفهومة من قبل جميع العاملين فهي معقدة أيضا لما تحويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال وإلا سيفشل الاتصال⁽¹⁾.

2-4 توفير المعلومات وسهولة الحصول عليها : أي الاعتماد على نظام المعلومات والاحتفاظ بجميع المعلومات التي تحتاج إليها المنظمة في ملفات خاصة يتم تخزينها بشكل منظم داخل الحاسوب الإلكتروني تحت عناوين واضحة وسهلة الرجوع إليها⁽²⁾.

2-5 مراعاة النواحي الاقتصادية وسهولة استخدام وسيلة الاتصال : يتم الاتصال بأفضل الوسائل المتاحة للمؤسسة والتي تلائم ميزانية المؤسسة وتشمل تكلفة الاتصال ثمن الآلات والمعدات والأجهزة الخاصة بالاتصال.

2- 6 السرية: هنالك بعض الرسائل تتطلب السرية.

⁽¹⁾ أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص364.

⁽²⁾ بشير العلاق: الإدارة الحديثة (نظريات و المفاهيم) ، دار البازوري العلمية لنشر والتوزيع ، الأردن، 2000، ص 72 .

ثالثا: وظائف الاتصال الداخلي

لخصها " العشوي" في ثلاث وظائف⁽¹⁾:

1-3 الإنتاج:

إن عملية الاتصال هي التي تحدد سير الإنتاج من حيث كميته ونوعيته، وقد بينت بحوث كثيرة انطلاقا من دراسات "هاوتون" من تأثير الاتصال الرسمي الذي ينتج من الاتصال الغير رسمي لجماعات العمال الإنتاج وتقيده، وفي وضع معايير سلوكية يعزز بعضها بأقوال وشائعات والبعض الآخر يعزز ما يسمى الاتصال اللفظي كاستعمال الإشارات والإيماءات ومختلف الحركات التي تدل على معنى سلوكي اجتماعي كالرضا والاشمئزاز .

2-3 الإبداع:

وهو إنشاء ووضع سلوكيات جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المؤسسة، وتعتبر وظيفة الإبداع أقل وظائف الاتصال ممارسة وذلك ناجم عن المقاومة الشديدة التي تبديها مختلف الأطراف للتغيير التنظيمي، فالروتين والنمطية باعتبارها تقنيات تنظيمية لتسهيل أداء العمل من أهم العقبات التي تقف في وجه الإبداع.

3-3 الصيانة:

يتمثل دور الاتصال المتعلق بالصيانة في أداء ثلاث مهام أساسية:

- حفظ الذات وما يرتبط بها من العواطف والمشاعر .

(1) مصطفى عاشوري: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، مطبعة النخلة المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص ص 143.144 .

- تغيير مواقف الأفراد من القيمة التي يولونها للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم على مستوى أفقي وعمودي.

- ضمان استمرارية العملية الإنتاجية والإبداعية للمؤسسة.

بالإضافة إلى وظائف أخرى نذكر منها ما يلي:

3-4 الوظيفة الاقتصادية:

لابد من توحيد الموظفين لتكوين فريق متماسك وموحد وقيم مشتركة وشعور قوي بالانتماء إلى هذه المؤسسة وينبغي أيضا أن يكون له دوافع وافتخار بالانتماء إلى الأعمال التي تنقل صورة قوية عنها (1) يجب ضمان التنسيق بين الإجراءات والخطط الموضوعية والأقوال وبين الموظفين على الصعيد الداخلي و الخارجي في علاقتها مع العملاء والالتزامات الواردة في الاتصال المؤسسي.

3-5 الوظيفة الإقناعية:

أحيانا لا يكفي تمتع الإدارة بقوة السلطة لضمان سير العمل في الحياة الوظيفية، بل أن تترك للعاملين بالمنظمة حرية التعبير عن وجهة نظرهم وحرية الموافقة على الرؤساء (2)، ويرتبط ذلك بالمهمة الإقناعية التي يمكن إنجازها من خلال موازنة عملية الاتصال.

3-6 الوظيفة الاجتماعية :

علاقة المؤسسة بالأفراد بصفة مباشرة أو غير مباشرة من خلال ممثليها والآراء والتوقعات بشأن شروط الصحة والسلامة والتنظيم، والأجر، والترقية الوظيفية، فلا بد من الاستماع والاستجابة للاهتمامات

(1) قادري محمد :الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق ،رسالة ماجستير ،تحت إشراف بندي عبد الله عبد السلام ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية ،بقسم إدارة الأعمال ،جامعة أبي بكر بلقاسم ،تلمسان ،سنة 2010 ، ص92.

(2) قبائلي حياة : إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة،رسالة ماجستير ، تحت إشراف علي زيان محند واعر ، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير و العلوم التجارية ،قسم تسيير المنظمات ،جامعة أمحمد بوقرة بومرداس ،2007 ، ص 45 .

من خلال المعلومات المقدمة⁽¹⁾، وغالبا ما تترك لممثلي العمال . ودمج الموظفين والتطوير والحفاظ على مناخ اجتماعي جيد، لتلبية التوقعات من حيث المعلومات وتعبير الأفراد.

3-7 الوظيفة التوجيهية:

يقصد بالتوجيه عملية تكوين اتجاهات فكرية في الأفراد يراها المجتمع صالحة ومحقة لأهدافه وبهذا تكوين اتجاهات فكرية مرغوبة وتعديل اتجاهات فكرية قديمة غير مرغوبة على سبيل المثال تعديل الإتجاه الذي يخفض مكانة العامل الى اتجاه يخدم الفرد مهما كانت الوظيفة أو العمل الذي يؤديه.

3-8 الوظيفة التثقيفية:

التثقيف هو زيادة المعرفة أو تزويد الأفراد والجماعات بعناصر معرفية جديدة، ويتم ذلك اما بالتكوين أو عن طريق الرغبة فالإنسان بطبعه شغوف لحب المعرفة والتثقيف ليجعل من نفسه متحدثا لبقا ومحبويا حتى لا يبدو أمام الآخرين جاهلا نجده يتعلم كل ما يجعله يقف على الحوادث أو على وجهات نظر الآخرين⁽²⁾

رابعاً: أهمية الاتصال الداخلي

4-1 اتخاذ القرارات: حيث يلعب الاتصال دورا هاما في اتخاذ القرار إذ عن طريقه يمكن تسهيل عملية إيصال المعلومات والبيانات الصحيحة⁽³⁾، التي تأتي من الخارج والتي تساعد على اختيار أفضل البدائل للوصول لأرشد القرارات.

4-2 التوجيه: حيث يستطيع المدير وباستخدام الوسائل المتاحة له أن يوجه ويحدد للعاملين أهداف

(1) قادري محمد: مرجع سبق ذكره ، ص92.

(2) قبائلي حياة :مرجع سبق ذكره،ص46 .

(3) رضوان بلخيري و آخرون : مدخل إلى الاتصال و العلاقات العامة ،دار الجسور للنشر و التوزيع ،الجزائر، ط1، 2013، ص96 .

المؤسسة والإمكانات التي تضعها تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف

3-4 التنسيق: حيث يقصد به التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة وهذا يتم بوجود قنوات

اتصال جيدة في المؤسسة (1).

خامسا : أهداف الاتصال الداخلي

يسعى الاتصال الداخلي إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن تلخيصه كالآتي (2):

1-5 تحقيق التنسيق بين الأفعال و التصرفات:

ينسق الاتصال الداخلي بين تصرفات وأفعال أجزاء المنظمة وبدون الاتصال تصبح المنظمة عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض، فبدون الاتصال تفقد التصرفات التنظيمية التنسيق وتميل المنظمة إلى تحقيق أهداف شخصية على حساب أهدافها العامة.

2-5 المشاركة في المعلومات:

يساعد الاتصال الداخلي في عملية نقل وتبادل المعلومات الهامة لتحقيق الأهداف التنظيمية وتساعد هذه المعلومات في توجيه الأفراد من أجل تحقيق الأهداف وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم، كما يحتاج الأفراد إلى معلومات من أجل اتخاذ قرار معين ولتحديد المشاكل، وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها، كما تجعلهم على اطلاع بنتائج أدائهم (3).

3-5 التعبير عن المشاعر الوجدانية:

يساعد الاتصال الداخلي الأفراد على المشاركة في المشاعر الوجدانية والتعبير عن سعادتهم وأحزانهم، ومخاوفهم وثقتهم في الآخرين، ويمثل الاتصال الداخلي جزءا هاما من عمل المدير حيث يتصل

(1) محمد فهمي العطروري : مرجع سبق ذكره ، ص 341 .

(2) فضيل دليو و آخرون ،الاتصال في المؤسسة ، مديرية النشر، قسنطينة، الجزائر، 2003 ، ص 87.

(3) المرجع نفسه، ص 87.

المدير بكل أفراد المنظمة وفي جميع المستويات الإدارية، وترجع أهمية الاتصال للمدير في أن كل جوانب وأنشطة العمل مثل التدريب وتقييم الأداء تتم من خلال الاتصال.

بالإضافة إلى هذه الأهداف هناك أهداف أخرى لا تقل أهميتها عن سابقتها منها (1):

- تصحيح أي معلومات خاطئة أو مواقف مضللة أو غموض في السياسات أو إشاعات مقدا.

- إعداد الموظفين لأي تغيير في الأساليب أو البيئة بواسطة تزويدهم بالمعلومات الضرورية مقدا.

-تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم لتحسين الإنتاج أو بيئة العمل. وأخذ هذه الاقتراحات من طرف الإدارة ومن ثم العمل بها إن كانت في صالح المنظمة بصفة عامة.

-تحسين العلاقات بين العمال والإدارة بالمحافظة على قنوات الاتصال المفتوحة.

-تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العمال بتعزيز الاتصال بينهم.

-تبليغ المسؤولين وكل العمال بنتائج العمل التي تحققها المنظمة. وعن نقاط القوة والضعف في المنظمة(2).

سادسا: أنواع الاتصال الداخلي

6-1 الاتصال التنظيمي الرسمي:

تعريفه: هو "الذي يتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي ترتبط بكافة أجزاء المنظمة بعضها ببعض، وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل وفي هذه الحالة ينقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى للمستويات الأدنى"(3).

(1) عمر عبد الرحمان نصر الله : مبادئ الاتصال التربوي الإنساني ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2001،ص، 98 .

(2) محمد القاسم القبريوني : مبادئ الإدارة النظريات العمليات الوظائف ،دار وائل لنشر و التوزيع ، الأردن ،ط2 ، 2004 ،ص313 .

(3) عمر مصطفى عقلي : الإدارة أصول ومفاهيم ،دار زهران للنشر و التوزيع ،عمان، 1997، ص 404 .

الفصل الثاني.....الاتصال الداخلي

وهو أيضا: "يتم عبر قنوات الاتصال الرسمي للمنشأة مثل إصدار التعليمات والأوامر والقرارات والتوجيهات من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الوسطى والدنيا، أو مثل الشكاوي والاقتراحات وطلب الإجازات وطلب الترفيات التي تتم من المستويات الدنيا إلى الأعلى ثم إلى العليا وهكذا"⁽¹⁾.

ومن بين مهامه مايلي:

يمكن إيجاز أو توضيح بعض مهام الاتصال التنظيمي الرسمي في النقاط التالية⁽²⁾:

- نشر أهداف المنظمة وقيمها وفلسفتها.
- إعلام أعضاء المنظمة بخطط المنظمة وإمكانياتها وتطلعاتها.
- إبلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر إلى العاملين.
- الحصول على المعلومات والبيانات والاستفسارات والتوقعات والمقترحات والمشكلات والشكاوي .
- توضيح التغييرات والتجديدات والإنجازات.
- تطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال.

6-2 الاتصال النازل:

يمكن تعريف هذا النوع من الاتصال بأنه "انسياب المعلومات من المستويات الإدارية الأعلى إلى الأدنى، ويتضمن في العادة الأوامر والتعليمات بشأن الوظيفة التي يؤديها المرؤوسين، والتوجيهات وشرح جزئيات العمل والأهداف والقرارات والسياسات المطلوب تنفيذها، وإبلاغ المرؤوسين بمستوى أدائهم ومدى تقدمهم ونقاط الضعف في الأداء"⁽³⁾.

(1) أبو سمرة محمد : الاتصال الإداري والإعلامي ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 ، ص 54 .

(2) هالة منصور : مرجع سبق ذكره، ص 54 .

(3) الحمودي شريف : مهارات الاتصال ، دار يافا العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007 ، ص 27 .

ويطلق عليه البعض الاتصال المتجه إلى الأسفل وبناء عليه تتدفق الرسائل من قمة التنظيم أو أعلى التنظيم إلى أدناها، وقد تكون الاتصالات من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا أو من العليا إلى الدنيا مباشرة ولذلك فإن هذا النوع من الاتصالات يستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم، وللاتصال الهابط هدفان هما (1) :

- توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة وواضحة حتى يمكن إدارتها وفهمها .
- قبول المتلقي للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوس .

6-3 الاتصال الصاعد:

يقصد به" الرسائل القادمة من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا في هرم السلطة، وعادة ما يكون عبر التسلسل الهرمي حيث أن الوظيفة الأولية للاتصال الصاعد هي الحصول على المعلومات عن النشاطات والقرارات وأداء الأفراد في المستويات الدنيا" (2) .

ويمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الاتصال حسب ما جاء به كل من" ليدلي وليود" في أربع نقاط والتمثلة في (3):

- معلومات حول أداء المرؤوسين ومدى تقدمه وخطئه المستقبلية.
- مشكلات العمل التي تحتاج وقفة من المدير والتي تتضمن جملة الشكاوي والمشاكل التي يعاني منها الفاعل.
- أفكار حول تحسين سبل العمل لطلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم أو في أداء عملها.

(1) محمد يسرى وآخرون : الاتصال و السلوك الإنساني، البيطاش للنشر و التوزيع ،مصر ، 1996، ص183 .

(2) فضيل دليو : الاتصال مفاهيمه نظرياته ووسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع ،القاهرة ، 2003، ص23 .

(3) عبد الله الطويرقي : علم الاتصال المعاصر دراسة في أنماط و المفاهيم وعلم الوسيلة الإعلامية ،دار المريخ،الرياض ،ط2، 1997، ص226 .

- معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة.

4-6 الاتصال الأفقي:

ويتم هذا النوع من الاتصالات بين الأفراد على نفس المستويات الإدارية، كأن يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق بغية التنسيق والتكامل وهذا النوع من الاتصالات ضرورة لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة⁽¹⁾.

كما أن هذا النوع من الاتصالات يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب الأمر الذي يسمح ويعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية⁽²⁾.

ويمكن إجمال أهم وظائف الاتصال الأفقي فيما يلي:

- التنسيق للقيام بمهمة.

- حل المشاكل وذلك في محاولة الإجماع لحل المشاكل التي تعرضت لها المنظمة .

- تبادل المعلومات.

حل الصراع ويتمثل ذلك من خلال اجتماع أعضاء الإدارة أو إدارتين ليناقشوا صراعا قد نشب بين أعضاء كل إدارة أو بين الإدارتين، حيث أن الاتصال الأفقي في مثل هذه الحالة يسهل عملية التنسيق بين الإدارات المختلفة ويقلل من الجهد والوقت اللازمين لتبادل المعلومات بينهما.

(1) لوثيا الهاشمي: مرجع سبق ذكره، ص 219 .

(2) عبد المعطى محمد عساف: مرجع سبق ذكره، ص 225 .

5-6 الاتصال التنظيمي غير الرسمي:

يعرف الاتصال التنظيمي غير الرسمي: "هو الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون هذا الاتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة وتتميز هذه الاتصالات بسرعة إنجازها قياسا بالاتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط وإجراءات رسمية محددة"⁽¹⁾.

إن فالاتصالات التنظيمية غير رسمية "تحدث بطرق غير مضبوطة وغير مقننة وتكون شفوية غير مؤكدة أو ملزمة ويظهر لنا جليا أن الاتصالات غير الرسمية قد برزت أهميتها على أثر تجارب "هاوثورن" والأفكار التي قدمها أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية، إذ يؤكدون على الدور الهام الذي تلعبه الاتصالات التنظيمية غير الرسمية في إنجاز أهداف المنظمة"⁽²⁾.

دوافع وجوده :

توجد عوامل ودوافع تجعل الأفراد في المنظمة يتصلون معا بطريقة غير رسمية مما يؤدي إلى ظهور ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي وهذه الدوافع هي:

- إشباع حاجات ورغبات واتجاهات الأفراد الذين يرغبون في إشباعها .
- إن التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة ولا يتطور بشكل ملائم لظروف المنظمة .
- رغبة الأفراد القياديين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور في المنظمة.
- عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين.
- إتباع المنظمة لنمط القيادة الديكتاتورية والمركزية الزائدة ومنع حرية التعبير والمشاركة للأفراد والعاملين.

(1) خضير كاظم محمود :مرجع سبق ذكره، ص 116 .

(2) لوثيا الهاشمي : مرجع سبق ذكره ، ص 237 .

- عدم التقيد والالتزام بقنوات التنظيم الرسمية ويعود السبب في ذلك إلى غموضها وعدم وضوحها للأفراد والعاملين .

والاتصال التنظيمي غير الرسمي يترجم في شكل علاقات تتمثل في:

- اللقاءات العفوية بين زملاء العمل .
- الحوار المتبادل داخل المكاتب .
- الاتصال المباشر من شخص لآخر والذي ينقل بسرعة وبصفة سوية المعلومات .

سابعا: وسائل الاتصال الداخلي:

تتم ممارسة العملية الاتصالية داخل المؤسسة من خلال عدة وسائل، و كل مؤسسة تختار الوسيلة التي تفيدها من جهة والتي لا تكون مكلفة من جهة أخرى، وتتمثل هذه الوسائل في:

7-1 الوسائل الشفوية:

وتتصف هذه الوسائل بالسرعة والتفاعل التام بطريقة مباشرة أو غير مباشرة أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة حيث يتم فيها استخدام وسائل بسيطة، ويعتبر هذا الأسلوب سهل وأكثر إقناعا مع الأسلوب الكتابي، إلا أنه ما يعيبه هو تعرض بعض المعلومات المتبادلة بين أطراف الاتصال إلى نوع من التحريف أو سوء الفهم أو عدم التعبير الجيد عن الحالة وتأخذ عدة أشكال من بينها:

7-1-1 التعليمات و الأوامر:

تصدر التعليمات والأوامر من الرئيس إلى مرؤوسيه في شكل أوامر وذلك لممارسة عملية الاتصال في مختلف المؤسسات لتأدية عمل ما، فأى صورة من صور الاتصال تتأثر بنوع التنظيم المتبع حسب المدرسة التي ينتمي إليها المدير، فهي مدرسة تقليدية أم مدرسة ذات نظرة علمية للإدارة.

7-1-2 الاستشارة:

قد يتعرض العمل لمشاكل تحول دون تأديته في المؤسسة وربما تكون هذه المشاكل مادية أو اجتماعية أو فنية، و يجب على المؤسسة حل هذه المشاكل عن طريق بعض الأخصائيين من ذوي الخبرة في حل هذه الأنواع ومن ثم على المسؤولين إحضار استشاري من داخل أو خارج المؤسسة و يقوم

الاستشاري بمعرفة المشكل وجميع المعلومات حوله، ثم توجيه العامل أو المسؤول الذي حدث له المشكل، وذلك بإصدار توصيات، ويجب أن تقابل هذه الأخيرة بالإصغاء الفعال.

7-1-3 المقابلات:

تعتبر إحدى وسائل الاتصال الشخصية مباشرة والمهمة وهي " عبارة عن مواجهة بين اثنين أو أكثر ويدور بينهما حديث أو نقاش حول الموضوع أو المسألة أو المشكلة لتحقيق هدف أو غرض معين، كما يتيح هذا التقابل الفرصة لتبادل الآراء والخبرات المفيدة ⁽¹⁾، وتبادل المعلومات وجها لوجه، ويجب الأخذ بعين الاعتبار تعاليم الوجه، قصد الفهم الجيد.

7-1-4 الاجتماعات والمؤتمرات:

تلعب الاجتماعات دورا هاما في مختلف الجماعات أو المنظمات، والاجتماعات على كافة صورها وأشكالها تتمثل في عدد من الأفراد يجتمعون سويا بهدف مناقشة ودراسة موضوع معين واتخاذ قرار بشأنها، "كما تعتبر أحد وسائل الاتصال في المنظمات على اختلاف أنواعها لذلك تعددت أنواعها وأهدافها وأصبحت تقوم على أساس الاعتقاد بأنه من خلالها يتم تبادل الخبرة والتفاعل بين الأفراد كما يمكن التعرف على مختلف وجهات النظر المختلفة والآراء المتعددة، مما يمكن من إلقاء الضوء على المشكلات موضوع النقاش واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها" ⁽²⁾.

وتعتبر الاجتماعات إحدى صور الاتصال الديمقراطية حيث يتاح للجميع فرصة المشاركة والتعبير عما يجول بداخلهم ⁽³⁾.

7-1-5 الهاتف:

يعتبر قناة الاتصال الغير مباشر بين المرسل والمستقبل عند مزاوله عملية الاتصال، ويفتقر الهاتف من حيث الفعالية إلى عدم مشاهدة طرفي الاتصال عند إجراء المكالمه الهاتفية حيث يساعد تعابير الوجه على تفهم أكثر للرسالة ⁽⁴⁾.

(1) قبائلي حياة: مرجع سبق ذكره، ص 115.

(2) المرجع نفسه، ص 113.

(3) محمد علي القوزي: نشأة وسائل الاتصال و تطورها، دار النهضة العربية للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2007، ص ص 49.50.

(4) المرجع نفسه، ص 51.

7-2 الوسائل المكتوبة: و تتمثل في :

7-2-1 المجالات:

ومن بين أهم المجالات الموجودة في المؤسسة نجد المجلة اليومية التي تعطي موضوعات عامة عن مجلس إدارة المؤسسة والأخبار اليومية الهامة التي يتعين إبلاغها للعمال بصورة يومية.

7-2-2 التعليمات والأوامر المكتوبة:

وقد تأخذ أكثر من صورة مثل المذكرات الداخلية والنشرات التي تأتي كذلك في صورة قرارات إدارية.

7-2-3 التقارير:

حيث يتم من خلالها تبادل المعاني والأفكار والآراء حول الموضوع الذي يتضمنه التقرير المكتوب وهدفه دراسة معمقة من أجل تحضير قرار من طرف المسؤولين وتعتبر الوسيلة الأكثر فعالية للاتصالات الرسمية، مثال على ذلك: التقارير الإدارية، تقارير المبيعات والتقارير التحليلية.

7-3-4 وسائل الاتصال السمعية البصرية:

ترتبط هذه الوسيلة بحاسة البصر للمستقبل وما قد تقع عليه عينه من صور وأفلام وصور بيانية، وتتمثل الفائدة من وسائل الاتصال البصرية في تبسيط المعنى وسهولة نقله ومن بين أهم هذه الوسائل نجد:

7-3-1 الملصقات:

تعتبر من وسائل الاتصال البصرية الهامة في عملية التوعية والإرشاد ولكنها يجب أن تكون إلى جانب جزء من برنامج أو خطة إرشادية منظمة، حيث توجد بمعظم المؤسسات لوحات تلتصق عليها الصور والرسومات لنقل أفكار معينة أو معلومات خاصة بالمؤسسة من العاملين، وتعتبر الملصقات وسيلة قيمة لاتصال العاملين وخاصة إذا تم وضعها في المكان الملائم وتزداد فعاليتها عند مشاركة مجموعات العاملين مع الإدارة في إعدادها.

ويتمثل الجانب السلبي في الاتصال البصري عن طريق الملصقات في عدم اهتمام الكثيرين بمشاهدة ما يرد باللوحات من الملصقات بصفة دورية تضطر الإدارة إلى استخدام هذه الوسيلة كعامل مساعد فقط⁽¹⁾.

(1) فضيل دليو : اتصال المؤسسة، مرجع سبق ذكره ، ص22.

7-3-2 الرسوم البيانية والخرائط :

تستخدم الخرائط والرسوم البيانية في توضيح العديد من العلاقات المعقدة المرتبطة بموضوع معين وذلك من خلال جمع الحقائق التي لها علاقة بالموضوع والتعبير من خلال صورة أو رسم بياني واحد مبسط يسهل استيعابه وفهمه وعادة ما تستخدم هذه الرسوم البيانية عند إعداد التقرير السنوي الذي يتضمن منجزات المؤسسة بالقياس والمعاني بصورة مبسطة.

7-3-3 المعرض والمهرجانات والتظاهرات الثقافية : وتعتبر من أحسن الوسائل في توصيل

رسالة المنظمة إلى أكبر عدد من الجمهور إذا أحسن تحديد الهدف منها ونفذت بالطريقة جيدة.

7-4-4 الوسائل التكنولوجية (وسائل الاتصال الجديدة):

7-4-1 الانترنت:

هي أولى الوسائل في الاتصال التي "استعملت في المؤسسة وبطريقة استعمال خصائصها الأساسية والتقنية حيث أن هذه الوسيلة سمحت بخلق أفق واعدة تسمح للمؤسسات باستقبال سريع للصوت والصورة بنوعية"⁽¹⁾، والانترنت ببساطة شديدة عبارة عن شبكة ضخمة تتكون من عدد كبير من الشبكات المرتبطة ببعضها البعض والتي تربط مختلف بلدان العالم، ويعتبر وسيلة سريعة في تحصيل عدد كبير من المعلومات.

إذ تساهم في نقل المعلومات من نظام إلى آخر بسهولة وسرعة فائقة كما تسهل العلاقة بين المؤسسات وبين المستويات الإدارية من خلال تدفق المعلومات وتحسين وزيادة فعالية العمل لزيادة الإنتاج.

7-4-2 الأنترانت:

هي عبارة عن شبكة داخلية تربط مجموعة موظفي المؤسسة نفسها سواء كانوا في موقع واحد أو عدة مواقع، من أجل تسهيل الاتصال وتسيير عملهم من خلال التصفح، كما أنها وسيلة سهلة لتقاسم ومشاركة المعلومات داخل المؤسسة، "بالإضافة إلى الحصول على المعلومات في الوقت الحقيقي أو فور حدوث الحدث المتعلق بها، رفع كفاءة عملية الاتصال واتخاذ القرار وزيادة تلقائية المعلومات الأمر الذي يسهل في عملية التشغيل، كما تسمح هذه التقنية بأقل تكاليف وبأكثر أمان نقل وتوزيع المعلومات بين مختلف مستخدمي نفس المؤسسة أينما تواجدوا داخلها"⁽²⁾.

(1) قادري محمد: مرجع سبق ذكره، ص171.

(2) المرجع نفسه، ص173.

ومن أهم وظائفها : البريد الإلكتروني، تسيير مختلف الفهارس، خدمة إدارة الشبكة من خلال المراقبة والصيانة، تبادل الملفات، إنشاء صفحات الانترنت الخاصة بكل مصلحة، إمكانية الاتصال بمواقع خارجية، وتعتبر هذه الوسائل الأخيرة مكلفة غير أنها تؤمن سرعة انتشار المعلومات إلى الأطراف المعنية.

7-4-3 الإستراتيات:

تعد شبكة الإستراتيات نتاج لتزاوج كل من الأنترنت والأنترانت، وهي شبكة مفتوحة على المحيط الخارجي بالنسبة للمؤسسات المتعاونة معها، "وتستخدم هذه التقنية في ربط المسؤولين داخل المؤسسة مع أطراف خارج المؤسسة ويتطلب هذا الربط إدخال كلمة السر حتى يتمكن من الدخول إليها والتعامل معها وتساعد على تخفيض التكاليف من خلال تدفق المعلومات والسرعة في نقلها والقادرة على توفير المرونة والعمق في عملية التزويد"⁽¹⁾.

ثامنا: معوقات الاتصال الداخلي.

إن عملية الاتصال الداخلي تتعرض إلى معوقات مختلفة تعمل على تشويش المعلومات أثناء انتقالها من المرسل إلى المستقبل تحد من فعالية عملية الاتصال، هذه المعوقات تحد من فعالية عملية الاتصال وتحقيق الأهداف المراد الوصول إليها لذا لا بد من التعرف على هذه المعوقات حتى يتم تجنبها ومعالجتها وهناك ثلاثة أنواع من المعوقات هي⁽²⁾:

8-1 المعوقات الشخصية:

ينتج الفرق في مهارات الأفراد وفي الثقافة والتعليم والتدريب والصفحات الشخصية وهناك أمور أخرى تساعد أو تحبط القابلية على الاتصال مثل الثقة بالنفس والانشغال بالمشاكل الشخصية والإجهاد وضغوط العمل، وتوقيت إيصال المعلومات وتشمل المعوقات الشخصية على:

(1) بشير كاوجة: دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، تحت إشراف رفاع الشريفة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، بقسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، سنة 2013، ص 42.

(2) محمد حديد موقف: الإدارة المبادئ النظرية و الوظائف، الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2001، ص 232 .

- تباين الإدراك: فالتباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة يعود إلى اختلافاتهم الفردية والبيئية هذا يؤدي إلى اختلاف المعاني نحو للأشياء.
- الإدراك الانتقائي: حيث يميل الفرد للاستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وآرائه والعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من أفكار.
- الانطواء: وهو عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم.
- تشويه المعلومات مما يؤدي إلى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه.
- عدم فهم الرسالة المعطاة: يختلف الأفراد من حيث قدرتهم على الفهم، وهذا من شأنه أن يعرقل الاتصال الداخلي ما يؤدي إلى انحرافه عن مساره.
- عدم ملائمة قنوات الاتصال: إن الاختيار الخطأ لقنوات الاتصال أثناء القيام بعملية الاتصال ينتج عنه مشكلات قد تؤدي إلى تأخر أو تعطل أو تشوه في مضمون الرسالة.

8-2 المعوقات التنظيمية:

تكمن المعوقات التنظيمية في:

- مركزية التنظيم: "المركزية تحتم ضرورة رجوع الأفراد إلى تخصص واحد يملك قدرا كبيرا من المعلومات رغم بعده عن مركز التنفيذ الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات ويزيد من وجود احتمالات كبيرة لضياع المعلومات وعدم صحتها"⁽¹⁾.
- شكل الهيكل التنظيمي: عدم وجود هيكل تنظيمي يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات.
- تعدد المستويات الإدارية: تكمن في طول المسافة بين القاعدة وقمة الهرم وبالتالي مرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية مما يعرضها لعملية الحذف والتحريف أو التشويه.
- عدم وجود إدارة للمعلومات: هذا يؤدي إلى عجز في تجميع تصنيف وتوزيع المعلومات، ويؤدي إلى الحد من رفع كفاءة عملية الاتصال.

(1) سعيد يسين عامر : الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها ، دار المريخ ، الرياض السعودية ، 1996 ، ص 208.

3-8 المعينات البيئية:

تنتج هذه المعينات عن المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها وأهم هذه المعينات ما يلي:

- **اللغة:** إن طبيعة اللغة تشكل عائقاً في عملية الاتصال حيث يوجد الكثير من الكلمات تحمل معاني مختلفة وبالتالي إمكانية الوقوع في خطأ تفسيرها من قبل المستقبل وهناك عدة متغيرات تؤثر على مدى وضوح وسلامة اللغة منها السن والمستوى التعليمي.
- **التشتت الجغرافي:** إن المسافة بين مراكز اتخاذ القرارات ومواقع التنفيذ تؤدي إلى صعوبة الاتصال بينهما في الوقت المناسب.

خلاصة الفصل :

نستخلص من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل أن الاتصال الداخلي يعد من أهم عمليات التي يتم عن طريقها إيصال المعلومات سواء كانت معلومات علمية أو تعبيرية ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي في المؤسسة، وذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية وتساعد هذه المعلومات في توجيه الأفراد من أجل تحقيق الأهداف وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم، كما يحتاج الأفراد إلى معلومات من أجل اتخاذ قرار معين ولتحديد المشاكل، وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها، كما تجعلهم على اطلاع بنتائج أدائهم عملية نقل المعلومات والمهارات والاقتراحات من طرف لأخر داخل المؤسسة .

الفصل الثالث :عملية اتخاذ القرار

تمهيد

أولا :مفهوم عملية اتخاذ القرار.

ثانيا :خصائص عملية اتخاذ القرار.

ثالثا :عناصر عملية اتخاذ القرار .

رابعا :أنواع القرارات .

خامسا : مراحل اتخاذ القرارات .

سادسا : أساليب عملية اتخاذ القرار.

سابعا : العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار.

ثامنا :معوقات عمليات اتخاذ القرار.

خلاصة الفصل .

تمهيد:

تعد عملية اتخاذ القرار من العمليات الأساسية الضرورية في حياة الأفراد والجماعات سواء كان ذلك على مستوى التنظيمات الصغيرة الخاصة، أو التنظيمات الكبيرة. وعلى هذا الأساس فقد حظيت هذه العملية بالاهتمام والبحث سواء من الممارسين أو دارسي الإدارة بل في أحيان كثيرة أصبحت هذه العملية مرادفة لعمل أو نشاط الإدارة.

كما تعد من أهم الوظائف الأساسية والجوهرية للقائد الإداري ومنتخذ القرارات في كافة المنظمات الإدارية العامة منها والخاصة على حد سواء، ولذلك يوصف القادة الذين يتخذون القرارات بأنهم العامل الأول والأساسي في هذه الإدارة.

وفي هذا الصدد نتطرق في هذا الفصل إلى تعريف عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر العلماء إضافة إلى ذكر خصائص وعناصر عملية اتخاذ القرار، والتعرف على أنواع القرارات ومراحل اتخاذ القرارات، ثم أساليب عملية اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار، وأخيرا معوقات عملية اتخاذ القرار.

أولاً: مفهوم عملية اتخاذ القرار

يعرف الهمشري عملية اتخاذ القرار بأنه "عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأنسب لكل مشكلة معينة من بين مجموعة من البدائل المتاحة أمام متخذ القرار وذلك بالمفاضلة بينها باستخدام معايير محددة، وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار"⁽¹⁾.

كما يعرفه هربت سيمون بأنه "قلب الإدارة، وأن مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تستند على منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني"⁽²⁾.

إن عملية اتخاذ القرار هي "عملية عقلانية رشيدة وليست عاطفية، وتعرف على الأساس بأنها عملية اختيار بديل واحد من بين بدائل التصرف الممكنة لحل المشكلة لتحقيق هدف معين"⁽³⁾.

تعرف بأنها "العمل أو الحل الذي اتخذه صاحب القرار على أساس أنه الوسيلة الفعالة المتوفرة أمامه لتحقيق الهدف أو الأهداف أو لحل المشاكل التي تقلقه"⁽⁴⁾.

وعليه فإن عملية اتخاذ القرار هي: العملية التي من خلالها تتم تقييم البدائل واختيار أفضلها وتنفيذه وتقييمه أو اتخاذ إجراءات تصحيحية إذا تطلب الأمر.

ثانياً: خصائص عملية اتخاذ القرار

حتى تكون عملية اتخاذ القرار فاعلة فانه لابد أن تتمتع ببعض الخصائص المتميزة عن غيرها من العمليات الإدارية الأخرى وهي على النحو التالي:

1-2 عملية عقلية: فاتخاذ القرار هو التفكير العقلاني بالدرجة الأولى يحتاج الكثير من الوقت والتأني.

2-2 عملية هادفة: إن القرار ما هو إلا وسيلة لتحقيق هدف معين بخصوص مشكلة أو موقف معين، كما أن اتخاذ القرارات صفة ملازمة لعمل المديرين، إذ لها هدف يسعى المديرين إلى تحقيقه.

(1) يحيى مصطفى العليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2007، ص69 .

(2) علي الشرفاوي: العملية الإدارية (وظائف المدير)، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص129 .

(3) عبد السلام أبو قحف: التسويق وجهة نظر معاصرة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، القاهرة، ط1، 2001، ص443 ..

(4) بشير العلاق وآخرون: إدارة التسويق، دار زهرة للنشر، الأردن، 1999، ص274.

2-3 عملية اختيار: يعني ذلك أن عملية اتخاذ القرارات تقوم على المفاضلة بين البدائل المطروحة أمام متخذ القرار ليصل إلى اختيار البديل المناسب من بينها.

2-4 عملية مقيدة: ويعني أن العملية مقيدة بمعايير الاختيار وبالبيئة المحيطة بالقرار ومتطلباتها وملاساتها وبالأشخاص الذين هم محور القرار في اتخاذ والتنفيذ والتأثير.

2-5 عملية إنسانية: بمعنى أن عملية اتخاذ القرارات ترتبط بالجانب الإنساني سواء من قبل متخذ القرار أو المتأثرين به.

2-6 عملية مستقبلية: أي أن آثار اتخاذ القرار تظهر في المستقبل ولذلك يجب أن يكون لمتخذ القرار رؤية مستقبلية تحتوي معلومات عن قرارات الماضي والحاضر.

2-7 عملية مرنة: يجب أن لا يكون القرار جامدا يفترض ظروف ثابتة بل أن المؤسسات تشوبها الديناميكية والحركة الأمر الذي يتطلب اتصاف القرار بالمرونة إذ تكون هناك بدائل عند فشل القرار الأصلي.

2-8 عملية شاملة: بمعنى أن اتخاذ القرار يجب أن يحقق النظرة الشمولية عند مواجهة موقف ما أو مشكلة ما فيجب أن يكون القرار عاجلا شاملا لجميع أبعاد الموقف أو المشكلة قدر الإمكان.

2-9 عملية تحليلية: بمعنى أن عملية اتخاذ القرارات ليست عملية وجود بدائل جاهزة ثم الاختيار من بينها بل أنها عملية تتطلب دراسة متأنية لتحليل جمع المعلومات ذات العلاقة بالقرار من أجل الوصول إلى القرار المناسب وبالتالي فهي عملية تحليلية.

2-10 عملية منبثقة: فالقرار الأصلي ينبثق من تفكير عقلائي من أكثر من فرد بخصوص مشكلة معينة ثم ينبثق عن القرار الأصلي عدة قرارات فرعية تسعى جميعها إلى تحقيق القرار الأصلي.

ثالثا: عناصر عملية اتخاذ القرار

تتكون عملية اتخاذ القرار من العناصر التالية :

3-1 متخذ القرار: قد يكون متخذ القرار فردا أو جماعة أو جهة ما، ويتمتع متخذ القرار عادة بالسلطة التي تخوله لذلك.

2-3 موضوع القرار: وهو المشكلة التي تتطلب من متخذ القرار البحث عن حل لها أو اتخاذ قرار من أجلها.

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

4-3 البيانات والمعلومات: لاتخاذ قرار صائب لابد من توفر البيانات والمعلومات عن المشكلة وأبعادها وأسبابها وأطرافها، وذلك بغرض تكوين صورة واضحة عنها كما أن توفر المعلومات والبيانات بالكمية والنوعية الجيدة عن المشكلة مسألة حيوية لنجاح القرار.

5-3 التنبؤ: فالتنبؤ يساعد متخذ القرار في أن يستطلع ما سيحدث في المستقبل لذلك فهو ركن أساسي من أركان عملية اتخاذ القرار، إذ يساعد المدير في إدراك المشكلات التي تواجهه تمهيدا لاتخاذ القرار بشأنها بغرض حلها.

6-3 البدائل: يمثل البديل أو الحل مضمون القرار الذي سوف يتخذ كل مشكلة ما، وبالتالي فإن اتخاذ القرار الجيد هو الذي يختار البديل الأنسب الأفضل من بين البدائل المتاحة كل المشكلة.

7-3 المناخ الذي يتم اتخاذ القرار: ويقصد بالمناخ الجو العام الذي يتم فيه اتخاذ القرار، وما يتضمنه هذا المناخ من اعتبارات خاصة عند اتخاذ القرار والظروف الداخلية والخارجية التي تضع أمام متخذ القرار معوقات أو قيود عند اتخاذها للقرار⁽¹⁾.

رابعاً: أنواع القرارات

يختلف نوع القرار في طبيعته بحسب متخذي القرارات ومسؤولياتهم ولقد رأى " مطبع" وآخرون أنه يمكن تصنيف القرارات بحسب المستوى الإداري على النحو التالي⁽²⁾:

(1) يحي مصطفى العليان : مرجع سبق ذكره، صص 71-72.

(2) ياسر صادق مطيع وآخرون : نظم المعلومات المحاسبية، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2007، ص 21 .

1-4 القرارات الإستراتيجية:

وهي تمثل القرارات المتعلقة بتحديد الأهداف الإستراتيجية والسياسات الإستثمارية طويلة الأجل والرقابة على الأداء العام للمؤسسة ويحتاج هذا النوع من القرارات إلى معلومات تتعلق بالظروف المستقبلية التي تحيط بالمنظمة والتأكد منها.

2-4 القرارات التشغيلية:

هي القرارات التي تتخذ في المستويات الدنيا، "والمعلقة بالعمليات التشغيلية للمنظمة، وهي أقرب لإتباع تعليمات وإرشادات منها الإختيار بين البدائل، وعادة ما تكون متعلقة بالتأكد من المهام والأنشطة التي قد تم تنفيذها بكفاءة و بفعالية، ويؤخذ هذا النوع من القرارات في ظل ظروف التأكد التام ونتائجها معروفة مسبقاً"⁽¹⁾.

3-4 القرارات التكتيكية:

قرارات تؤخذ على "مستوى إداري أعلى مما تؤخذ فيه القرارات التشغيلية، فعند هذا المستوى يقوم المديرون باتخاذ القرارات لحل مشكلات التنظيم والرقابة على الأداء، وفرض قرارات متعلقة بالتأكد من الاستخدام الفعال لموارد المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها"⁽²⁾، ويهتم هذا النوع من القرارات بدرجة كفاءة وفعالية استخدام الموارد وتقييم فعالية أداء الوحدات التنظيمية، ويتم اتخاذ هذا النوع من القرارات على فترات مالية مباحة نسبياً.

كما تم تبويب أنواع القرارات من قبل " زنيل خوري" ضمن المجموعات التالية⁽³⁾:

4-4 القرارات التخطيطية (الإستراتيجية):

وتتعلق هذه القرارات بخطط التمويل على أنشطة المؤسسة واتجاهاتها من ناحية وتخطيط استخداماتها والانتفاع من ناحية أخرى.

(1) الشيخ ولد محمد: استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير ، تحت إشراف يحيى بروفقات عبد الكريم ،كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ،بقسم العلوم الاقتصادية ،جامعة ابو بكر قايد ،تلمسان ،2011 ،ص122.

(2) المرجع نفسه، ص 123 .

(3) احمد محمد زنيل خوري :دور المحاسب ومراقب الحسابات في اتخاذ القرارات الإدارية و تنمية الموارد البشرية ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،القاهرة ،2006 ،ص36.

4-5 القرارات التنفيذية: وهي قرارات تصدر بالإجراءات والتنظيمات الواجبة لتنفيذ القرارات التخطيطية وجميع هذه القرارات تستهدف تحقيق الهدف المقرر والمحدد في القرارات التخطيطية .

4-6 القرارات الرقابية: وهي القرارات التي تتعلق بتحديد ومعالجة أسباب الانحرافات وتصويبها بالصورة التي تصب في صالح المؤسسة .

بالإضافة لهذه القرارات "يوجد أنواع أخرى وهي القرارات الروتينية، التعديلية (شبه الروتينية) والتجديدية (غير الروتينية) وتهتم عملية التصميم لهذه الأنواع من القرارات على طبيعة المشكلة التي يواجهها متخذي القرار والحل المطلوب لها" (1).

4-7 القرارات الروتينية:

وهي خيارات نمطية متكررة تتخذ استجابة لحل مشكلات محددة ومعروفة وغير معقدة وتتميز هذه الأنواع من القرارات بكون درجة تكرارها عالية ومفهومة ويمكن تفويضها للعاملين في الإدارة التشغيلية، إذ يجب على القائمين بإيجاد حلول جاهزة لها وذلك لثبات القواعد الحاكمة للعمل وإجراءاته.

4-8 القرارات التعديلية (شبه الروتينية):

هي "تلك القرارات التي تعتمد لمواجهة مجموعة من القضايا الغامضة غير اعتيادية، أي أن القرارات التعديلية تسعى لإعادة النظر في مواقف سابقة أو تطبيقات إدارية لم تعد مواكبة للتطورات الحالية والتكنولوجيا، وتتخذ القرارات التعديلية للتعامل مع الحالات والقضايا التي تتوسط الحالات المعروفة والبدئية أو بين المشاكل الغامضة والغريبة" (2) .

4-9 القرارات التجديدية (غير الروتينية):

وهي القرارات التي تتعامل مع المشاكل الغامضة والمعقدة غير الروتينية بقصد تطوير وإيجاد حلول إبداعية خلاقة لحل تلك المشكلة.

(1) طارق عبد العال حماد: دليل المستثمر إلى بورصة الأوراق المالية،الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، قاهرة، 2000، ص ص 144، 145 .

(2) كنعان نواف: مرجع سبق ذكره، ص 249 .

ومن خلال ما سبق نجد تباين واضح المعالم في القرارات التي يتم اتخاذها وذلك بحسب المسؤولية والمستوى الإداري الذي تم فيه اتخاذ القرار، أو بحسب نوع النشاطات التشغيلية أو التنفيذية أو الرقابية بالإضافة إلى القرارات التي تختلف بحسب نوع وعملية تكرار المشكلة التي يتخذ القرار بشأنها.

خامسا: مراحل اتخاذ القرارات

قبل اتخاذ القرار لابد من المرور بخطوات مهمة قبل اتخاذه وتتمثل هذه الخطوات في ما يلي⁽¹⁾:

5-1: تحديد وتعريف المشكلة:

الخطوة الأولى في اتخاذ القرارات تتمثل في إدراك أو تحسس الإدارة بوجود مشكلة، والمشكلة هي "انحراف أو عدم توازن بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون"⁽²⁾، أي أنها عبارة عن الخلل الذي يتواجد نتيجة اختلاف الحالة القائمة عن الحالة المرغوب في وجودها، ويعتمد التحديد الدقيق للمشكلة على الإجابة على السؤال المطروح وهو ما الخطأ الأساسي، فإذا كان المدير لا يعرف تماما المجال الذي توجد فيه المشكلة فعليه أن يسأل الأشخاص الذين يعملون في هذا المجال عن الخطأ في اعتقادهم وهذه النقطة في غاية الأهمية حيث أن اشتراك المهتمين لحل المشكلة يخلق لديهم حافز للبحث عن الحل وتنفيذه أيضا، وعند محاولة تحديد مشكلة ما لا ينبغي أن نأخذ بالأعراض الظاهرة فإذا ارتفعت مثلا المنتجات المرفوضة في أحد الأقسام فهذه ليست المشكلة وإنما ذلك يمثل أحد أعراض المشكلة، وقد تكون المشكلة ناتجة عن إهمال الأفراد، أو عدم ضبط الآلات بصورة صحيحة أو لأسباب أخرى.

5-2: وضع و تحديد البدائل :

إن فعالية اتخاذ القرارات مقيدة بنوعية الحلول المتاحة وعليه من المهم تحديد أفضل حل، كما أن عملية تحديد الحلول البديلة تعتبر عملية إبداعية وهي تشبه المرحلة الأولى من عملية اتخاذ القرار ويجب على كل من المدير و العاملين البحث عن أفكار جديدة تأتي عن طريق التفكير الإبداعي والتخيل.

(1) جلال إبراهيم العبد :إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات،الدار الجامعية للنشر و التوزيع ،الإسكندرية ،2001،صص228-229.

(2) سيد محمود الهواري :اتخاذ القرارات تحليل المنهجي العلمي مع اهتمام بالتفكير الأبتكاري ،مكتبة عين الشمس و المكتبات الكبرى ،القاهرة ،ط3، 1997،ص3.

5-3: تقييم البدائل:

بعد تحديد قائمة البدائل، يتم تحديد البدائل المقبولة لحل المشكلة حيث يقوم المدير بتقييم كل بديل من البدائل، وتتم عملية التقييم بمرحلتين هما:

المرحلة الأولى: وتمثل في تقييم كل بديل من زاوية الجدوى والرضا والقبول حيث تقسم عملية تقييم أي بديل من البدائل إلى ثلاثة تساؤلات:

التساؤل الأول : يناقش مدى جدوى هذا البديل وما إذا كان من الممكن تنفيذ هذا البديل في حالة اختياره.

التساؤل الثاني : يرتبط بدرجة الرضا على بديل معين والافتتاح به .

التساؤل الثالث : ويرتبط بالآثار المحتملة لتنفيذ بديل معين .

فأحياناً قد يصاحب تنفيذ بديل معين بعض الآثار الغير مرغوب فيها وقد ترتبط هذه الآثار بأبعاد أخلاقية أو بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة .

المرحلة الثانية:

هذه المرحلة من عملية تقييم البديل ترتبط بجمع المعلومات أكثر عن البدائل المتبقية لتحليلها (بغرض تحليل المنافع والتكاليف لكل بديل) ، وهنا يمكن استخدام أدوات التحليل مثل :مصفوفة العائد المتوقع أو الخسارة المشروطة أو تحليل المحاكاة أو شجرة القرارات .

5-4: اختيار البديل الأفضل:

تعتبر عملية اختيار البديل عملية صعبة ومعقدة حيث يجب دراسة العديد من الأبعاد لكل بديل وذلك بعد الانتهاء من تقييم البدائل المتاحة، ويتم اختيار البدائل بناء على قدرتها على حل المشاكل وعلى المدير أن يفتتق بضرورة التعامل مع أكثر من بديل في نفس الوقت.

ويتوقف اختيار البديل على التوقعات بما سوف يحدث في المستقبل، مع الأخذ بعين الاعتبار أنه إذا حدثت أمور أخرى فإن هذا البديل قد يتم استبعاده واختيار بديل أكثر ملائمة .

وتوجد عدة اعتبارات لابد من أخذها بعين الاعتبار عند اختيار البديل المناسب وهي على النحو التالي⁽¹⁾:

- محاولة الموازنة ما بين تحقيق المطلوب نتيجة الاختيار للبديل وما يتوقع منه الحصول على نتيجة لتنفيذ اختيار هذا البديل.
- اختيار البديل الذي يحقق المطلوب بأقل التكاليف وضمن الإمكانيات المتاحة.
- اختيار البديل المناسب الذي ينسجم مع الأهداف المخطط لتحقيقها من قبل المنظمة.

5-5 تجربة البديل:

في هذه الخطوة يتم تطبيق البديل الذي تم اختياره من قبل، ولكن في بعض الأحيان قد لا تكون عملية التنفيذ سهلة فقد تواجه هذه الأخيرة المقاومة من جانب الإدارات أو الأفراد داخل تنظيم المؤسسة وهذا ما يؤدي بالمدير إلى القيام بتأهيل وتدريب للأفراد، ولكن يمكنهم التعامل مع البديل الجديد أو التقليل من الآثار السلبية الناتجة عن وجود رفض من جانب بعض الأفراد أو الإدارة أو الأقسام للقرار أو البديل المعين قدر الإمكان .

6-5 متابعة النتائج و تقييمها:

تعد هذه الخطوة الأخيرة في عملية اتخاذ القرارات وهي عملية متابعة النتائج وتقييمها وبمجرد دراسة البدائل المتاحة واختيار أفضلها ووضعها موضع التنفيذ يمكن اعتبار المشكلة قد تم التغلب عليها فالأمر يتطلب ضرورة متابعة تنفيذ البديل وتقييم النتائج من خلال طرح عدد من التساؤلات على أطراف معينة بتنفيذ البديل منها، هل تعمل الأشياء كما خططنا لها؟ هل هناك مشاكل جديدة أو غير متوقعة؟ كيف يمكن أن يعمل قرارنا بصورة أفضل مما خططنا له؟ وغيره من التساؤلات المهمة.

(1) الشيخ ولد محمد : مرجع سبق ذكره ، ص120 .

سادسا: أساليب عملية اتخاذ القرار

لقد تعددت الأساليب التي صممت لتبين لنا وتوضح كيف ومتى يصنع القرار ويتوقف استخدام أحد هذه الأساليب دون غيره على طبيعة ونمط المدير المتخذ للقرار ومدى تقديره للظروف والمتغيرات المؤثرة في المشكلة المدروسة و فيما يلي عرض لأهم الأساليب:

6-1 الأساليب التقليدية في اتخاذ القرار:

يقصد بالأساليب التقليدية تلك التي تفتقد إلى التدقيق العلمي، ولا تتبع المنهج العلمي في اتخاذ القرار ومن بين هذه الأساليب ما يلي:

6-1-1 الخبرة : يمر المدير بالعديد من التجارب أثناء أدائه لمهامه الإدارية يخرج منها بدروس مستقاة من النجاح والفشل تنير له الطريق نحو العمل في المستقبل وهذه الدروس المستقاة من التجارب الماضية تكسب المدير مزيدا من الخبرة التي تساعد في الوصول إلى القرار المطلوب⁽¹⁾.

6-1-2 إجراء التجارب: بدأ تطبيق أسلوب إجراء التجارب في مجالات البحث العلمي ثم انتقل تطبيقه إلى الإدارة للاستفادة منه في اتخاذ القرارات وذلك بأن يتولى متخذ القرار إجراء التجارب والأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل الملموسة والغير ملموسة والاحتمالات المرتبطة بالمشكلة حيث يتوصل من خلال هذه التجارب إلى اختيار البديل الأفضل معتمدا في هذا على الخبرة العلمية.

6-1-3 البديهية والحكم الشخصي: يعني هذا الأسلوب استخدام المدير حكمه الشخصي واعتماده سرعة البديهية في إدراك العناصر الرئيسية الهامة للمواقف والمشكلات التي تعرض لها والتقدير السليم لإبعادها، وفحص وتحليل وتقييم المعلومات المتاحة والفهم العميق والشامل لكل التفاصيل الخاصة بها، وتبدو صعوبة ومخاطر استخدام هذا الأسلوب في أنه يقوم على أسس شخصية تابعة من شخصية المدير، وقدراته العقلية واتجاهاته وخلفياته النفسية والاجتماعية ومعارفه.

6-1-4 العصف الذهني: يعتبر العصف الذهني من أكثر الوسائل التي يلجأ إليها المدير لتحقيق المشاركة الجماعية لاتخاذ القرار، وهو عملية تنطوي على تشجيع الأفراد ليكونوا في حرية من حيث الاقتراحات و المناقشة بالنسبة للمشكلة ،ومن الإرشادات التي يمكن أن تزيد من فاعلية هذه الطريقة

⁽¹⁾ علي خلف حجة :اتخاذ القرارات الإدارية ، دار قنديل للنشر و التوزيع ،عمان ، ط1، 2010، ص38 .

ما يلي: تقليل النقد إلى أدنى حد، لا وجود للقيود على عدد ونوعية الأفكار التي تتولد في جلسة العصف الذهني، تشجيع العمل المشترك للإسهامات الجماعية في ظل مناخ تنافسي مفيد⁽¹⁾.

6-1-5 أسلوب دلفي: يعتبر "أسلوب دلفي أحد الطرق التي تعتمد على الاستقصاء، وهو موجه إلى مجموعة من المتخصصين في المشكلة المطروحة وترسل إليهم استبيانات من قبل فريق عمل يطلب فيها رأيهم بشأن المشكلة المطروحة و يتم معالجة الاستبيان بالطرق المعروفة، والجدير بالذكر أن أسلوب دلفي قد لا يتم بين الأفراد في نفس المكان بل في مواقع مختلفة"⁽²⁾.

6-2 الأساليب العلمية في اتخاذ القرار:

أمام التطور الهائل الذي شهدته الإدارة الحديثة بسبب التطورات المختلفة في مجال الإدارة كان من الضرورة اكتساب متخذي القرارات للمهارات العلمية والفنية التي تمكنهم من استخدام الطرق والأساليب ذات الطابع العلمي لاتخاذ القرار، فكان من الضروري البحث عن أساليب علمية تواكب كل التطورات ومن بين هذه الأساليب نذكر منها ما يلي :

6-2-1 أسلوب بحوث العمليات: عبارة عن نماذج رياضية ونماذج البحث والاستقاء ونماذج المحاكاة التي تحاكي سلوك النظام خلال فترة من الزمن لتحليل البيانات للوصول إلى القرار المناسب وبحوث العمليات تتضمن أهم الأساليب التالية:

- البرمجة الخطية لتوزيع المواد المادية و البشرية بين أفضل الاستخدامات المتنافسة لتحقيق الهدف.
- أسلوب شبكة الأعمال لتخطيط ومراقبة المشاريع لتقليل التكاليف والزمن لانجاز عمليات المشروع
- البرمجة الديناميكية وهي أسلوب لإيجاد الحل الأمثل لأنواع معينة من مسائل القرار المتتابعة.
- أسلوب برمجة الأهداف الذي يساعد على إدخال أكثر من هدف لصياغة نموذج البرمجة.
- أسلوب تحليل المنافع و الكلفة لتقويم و مفاضلة المشاريع الاقتصادية من حي المردودية.

(1) جمال الدين محمد المرسي و آخرون: السلوك التنظيم بنظريات و نماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة،الدار الجامعية طبع ونشر وتوزيع،الإسكندرية،2005،ص662-663.

(2) مؤيد عبد الحسين الفضل:الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية،إثراء للنشر و التوزيع،الأردن،ط1،2009،ص67.

6-2-2 نظرية الاحتمالات : تستخدم هذه النظرية في مجال اتخاذ القرار " عن طريق تسجيل عدد مرات حدوث حدث معين للاستفادة من هذا التسجيل في التوصل إلى التوقعات السليمة ومن أهم المعايير التي يمكن استخدامها لقياس الاحتمالات هي الاحتمال الشخصي والاحتمال الموضوعي والاحتمال التكراري" (1).

6-2-3 نظرية المباريات الإدارية : يقوم مفهوم هذه النظرية في مجال اتخاذ القرار على افتراضات مبنية على أساس التفكير المنطقي المسبق الذي يقول بأن الإنسان سعى إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح مع أقل قدر من الخسارة، وقد أثبتت جدواها كأسلوب علمي في اتخاذ القرار في المواقف والظروف المناسبة.

تقوم هذه النظرية على عدة افتراضات أساسية تتمثل فيما يلي (2) :

- للشركة أهداف تتعارض مع هدف أو أكثر من أهداف الشركات الأخرى.
- ليس للشركة سيطرة تامة على نتائج أي من هذه الإجراءات أو التصرفات.
- إن الشركة تتأثر بتصرفات الشركات الأخرى المتعارضة معها من حيث المصالح والأغراض.

6-2-4 أسلوب التحليل الحدي :

الذي يقوم بالمفاضلة بين البدائل المطروحة ومن أهم المعايير التي يستخدمها معياران :

التكلفة الحدية والعادية لتحديد العائد الأقصى من خلال تجديد ما إذا كان اتخاذ قرار معين يؤدي إلى تحسين وضع المؤسسة أم لا، كما يسعى إلى معرفة مقدار التغيير الذي سيحدث عن إضافة عنصر من عناصر الإنتاج التي تسيطر عليه الإدارة.

6-2-5 الأسلوب الوصفي :

الذي يبني على وصف الحقائق والعلاقات الموجودة بين عوامل ومتغيرات حالة معينة وذلك لدراسة صفاتها على حدى قصد تحديد مزايا وعيوب العناصر المكونة لها ثم تحديد أوزان كل منها ومن

(1) نواف كنعان : مرجع سبق ذكره ، ص194 .

(2) عبد الغفار حنفي وآخرون : تنظيم إدارة الأعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 1996، ص407 .

ثم مقارنة النتائج لاختيار عامل من العوامل دون غيره وعلى ذلك يتم اختيار قراره النهائي ويتم هذا الأسلوب إما بطريقة التصنيف أو الأولويات لبدائل الحل .

سابعاً: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار .

على الرغم من تعدد القرارات التي يتخذها المدير في اليوم الواحد، فإن العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات تزيد من صعوبة هذه العملية وإذا ما تداخلت هذه العوامل بقوة فإنها تقود أحياناً إلى قرارات خاطئة لهذا فإن اتخاذ القرار ومهما كان بسيطاً فإنه يستلزم من الإدارة التفكير في عدد من العوامل التي تؤثر على القرار وفيما يلي سنعرض العديد من العوامل :

7-1 العوامل البيئية الخارجية :

وتتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل في وسطها المنظمة والتي لا تخضع لسيطرة المنظمة بل إن إدارة المنظمة تخضع لضغوطها وهي كما يلي⁽¹⁾ :

- الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية السائدة في المجتمع .
- التطورات التقنية والتكنولوجية والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية.
- الظروف الإنتاجية القطاعية مثل المنافسين والموردين والمستهلكين.
- العوامل التنظيمية الاجتماعية والاقتصادية.
- درجة المنافسة التي تواجه المنظمة في السوق.

7-2 عوامل البيئة الداخلية :

و تتمثل بالعوامل التنظيمية و خصائص المنظمة وهي عوامل كثيرة منها⁽²⁾:

- عدم وجود نظام المعلومات داخل المنظمة يفيد متخذ القرار بشكل جيد.
- عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام.
- درجة المركزية و حجم المؤسسة.
- درجة وضوح الأهداف الأساسية للمؤسسة.

(1) سليم بطرس جلدة : أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة ،دار الرابية للنشر و التوزيع ،الأردن ، ط1 ، 2009، صص 23-24.

(2) محمد الصيرفي :القرار الإداري ونظم دعمه ،دار الفكر الجامعي ،الإسكندرية ، 2007، صص 145 .

- مدى توافر الموارد المالية و البشرية و الفنية للمؤسسة.
- القرارات التي تصدر عن مستويات إدارية أخرى.

7-3 عوامل شخصية و نفسية :

وهذه العوامل تشمل كل من له علاقة باتخاذ القرار وهي تنقسم إلى نوعين⁽¹⁾:

7-3-1 عوامل نفسية:

هذه عوامل تتشعب فمنها ما يتعلق ببواعث داخلية للشخص، ومنها ما يتعلق بالمحيط النفسي المتصل به، وأثره في عملية اتخاذ القرار وخاصة في مرحلة اختيار البدائل من بين البدائل المتاحة لاتخاذ القرار المناسب.

7-3-2 عوامل شخصية:

إن السلوك الشخصي يؤثر تأثيرا مباشرا في كفاية اتخاذ القرار، فكل مدير له أسلوبه حتى لو تساوت الكفاءات والمهارات، ويرى " رايموند مكليود" أن هناك ثلاثة أبعاد لإتاحة الفرصة للاختلافات الفردية من مدير لآخر وهذه الأبعاد هي:

أسلوبهم في الإحساس بالمشكلة.

أسلوبهم في تجميع المعلومات.

أسلوبهم في استخدام المعلومات .

7-4 عوامل ظروف القرار:

يعد التردد في اتخاذ القرار من العوامل التي تعيب إصدار القرارات السليمة في الوقت المناسب مما يؤثر على المشكلة وفعالية حلها وسبب التردد في اتخاذ القرار هو علاقة القرارات في المستقبل الذي

(1) كاسر نصر منصور: الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2006، ص37.

يتميز بعدم القدرة على تحديد ما سيحدث فيه بشكل دقيق مما يؤدي إلى اتخاذ القرارات في ظروف عدم التأكد أو في ظروف التأكد أو تحت درجة المخاطرة أو الظروف المتغيرة (1).

7-5 عوامل أخرى:

تأثير عنصر الزمن :

يشكل عنصر الزمن ضغطا على متخذ القرار، فكلما زادت الفترة الزمنية المتاحة أمامه لاتخاذ القرار، كلما كانت البدائل المطروحة أكثر، وإمكانية تحليل المعلومات متاحة أكثر، وكلما ضاقت الفترة الزمنية المتاحة لاتخاذ القرار كلما تطلب السرعة في اتخاذ القرار مما يقلل في البدائل المتاحة أمامه .

ثامنا: معوقات عملية اتخاذ القرار.

إن اتخاذ القرارات في المنظمات بدأ من تحديد المشكلة أو الهدف وجمع المعلومات والبحث عن حلول بديلة واختيار البديل الأفضل والانتهاه بالتنفيذ والمتابعة والتقييم ليس دائما بالعملية السهلة ذلك لأن المشكلات التي تواجه صانعي القرارات خلال هذه المراحل عديدة منها ما هو مرتبط بالتكوين الذاتي لمتخذ القرار ومنها ما هو مرتبط بالمناخ المحيط بكل ما فيه من فرص وعلاقات وأهداف عامة وعادات وتقاليد وغيرها وهذه المشكلات تعوق عملية اتخاذ القرارات المناسبة وفي مقدمة هذه المعوقات ما يلي (2) :

- مجموعة تتعلق بصانع القرار بصورة عامة ومتخذ القرار بصورة خاصة.

- مجموعة تتعلق بمشاكل عملية صنع القرار وتتركز أساسا حول محور واحد هو مرحلة التنبؤ.

إن صنع القرار ليس بالأمر اليسير فهناك عقبات تعترض متخذ القرار عن الإسهام في صنع القرار الرشيد يمكن تلخيصها فيما يلي (3):

- عجز متخذ القرار عن تحديد المشكلة تحديدا واضحا أو عدم قدرته على التمييز بين المشكلة السطحية و المشكلة العميقة.

(1) كاسر نصر منصور : مرجع سبق ذكره ، ص38.

(2) إبراهيم درويش: الإدارة العامة في النظرية و الممارسة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1998، ص160 .

(3) سيد محمود الهواري: الإدارة و الأصول و الأسس العلمية، دار النهضة، القاهرة، 1993، صص127-129.

- عجز متخذ القرار على الإلمام بجميع الحلول الممكنة للمشكلة وعدم قدرته على توقع النتائج المختلفة.
- عجز متخذ القرار عن القيام بعملية تقييم مثلى للبدائل بسبب التزامه بارتباطات سابقة.
- إن الفرد مقيد في اتخاذه للقرار بمهاراته وبعاداته وانطباعاته الخارجة عن إرادته.
- إن عنصر الوقت غالبا ما يسبب الضغط على متخذ القرار.
- إن الفرد مقيد في اتخاذه للقرارات بمعلوماته وخبرته عن الأشياء التي تتعلق بوظيفته.
- إن متخذ القرار مقيد بقدرته على:
 - التمييز بين الحقيقة وبين القيمة.
 - التفكير بطريقة منطقية.
 - التفكير بطريقة ابتكارية.

بالإضافة إلى ذلك ترجع صعوبة اتخاذ القرارات أحيانا إلى تميز هذه الأخيرة بصفات رئيسية هي "التعدد والتغير المستمر ونقص التوافق بين الحاجات الفردية والتنظيمية والتعدد داخل المنظمة، أيضا ندرة الحصول على المعرفة الكاملة والدقيقة للنتائج التي تتبع البدائل، ومن جانب آخر وجود صراع فردي وتنظيمي داخل المنظمة التي ينتمي إليها الفرد وهكذا تبدو مشاكل صنع القرار متعددة إلى حد كبير ومختلفة تماما في أثرها ومتباينة في نماذجها وأسبابها"⁽¹⁾، مما يجعل تعدادها وتحديدها أمرا لا يمكن تحقيقه، ومن ثم فإنه من الأفضل التصدي لدراسة مشاكل كل قرار على حدى أي دراسة لحالة منفردة أو واقعة عملية معينة بذاتها فذلك أفضل من الدراسات العامة التي تؤدي بدورها إلى نتائج أو أسباب عامة وليست محددة .

(1) احمد إبراهيم احمد :تحديث الإدارة التعليمية، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، 2002، ص248.

خلاصة الفصل :

نستخلص من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل أن عملية اتخاذ القرار تعد من أهم العمليات والوظائف التي يقوم بها الفرد في المؤسسة حيث يسعى المسؤولين إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال اتخاذهم لقرارات فعالة ورشيده وحتى تكون هذه العملية ناجحة لابد من أن تكون مرتكزة على قاعدة واسعة من المعلومات والبيانات التي ينبغي استيفائها لاتخاذ القرار وتنفيذه، حيث أن نقص تلك المعلومات يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة والعكس صحيح فالقرارات لا يمكن أن تكون صحيحة وذات فعالية ما لم تكن مبنية على أساس وفيير من البيانات والمعلومات الصحيحة المستمدة من نظام جيد للاتصالات.

الفصل الرابع: الاتصال الداخلي بعملية اتخاذ القرار

تمهيد.

أولاً: خصائص المعلومات في اتخاذ القرار.

ثانياً: أهمية المعلومات في اتخاذ القرار .

ثالثاً: دور الاتصالات في اتخاذ القرارات .

رابعاً: دور الاتصال الرسمي في عملية اتخاذ القرار.

خامساً: دور الاتصال غير الرسمي في عملية اتخاذ القرار.

سادساً: دور نظام المعلومات في اتخاذ القرار.

سابعاً: أثر قنوات الاتصال الحديثة في عملية اتخاذ القرار.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

لقد ازدادت أهمية المعلومات في عصرنا الحالي وأصبحت تشكل موردا حيويا بالنسبة لجميع أنواع المؤسسات دون استثناء لدرجة أن هذا العصر أصبح يعرف بعصر المعلومات والسبب في ذلك هو التطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتي أصبحت هي الأخرى تشكل عنصرا أساسيا في تقرير نجاح تلك المؤسسات، وفي ظل التحولات السريعة التي تشهدها بيئة أعمال المؤسسات وحاجة العاملين لاتخاذ قرارات حاسمة وسريعة فإن تصميم وبناء نظم فعالة أصبح ضرورة ملحة حيث تمكنهم من معرفة ما يجري داخل المؤسسة و خارجها وكذلك معرفة ما يجري في جميع مستويات المؤسسة والذي يمكنها ويساعدها في الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة التي تساعدها على اتخاذ القرارات، ولهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى معرفة خصائص وأهمية المعلومات في اتخاذ القرار ومعرفة دور الاتصالات في اتخاذ القرارات، وكذا معرفة دور الاتصال الرسمي و الغير رسمي في عملية اتخاذ القرار، بالإضافة إلى معرفة دور نظام المعلومات في اتخاذ القرار ومعرفة أثر قنوات الاتصال الحديثة في عملية اتخاذ القرار.

أولاً: خصائص المعلومات في عملية اتخاذ القرار

إن من أهم الخصائص التي تتميز بها المعلومات في اتخاذ القرار هي (1):

1-1 الدقة: وهنا نعني نسبة الصدق والأمانة في المعلومات، وهذا في العادة يعود إلى المصادر التي جمعت منها هذه المعلومات وهل هي موثوقة أم لا؟.

1-2 التوقيت السليم: ونعني بها الزمن التي جمعت فيه المعلومات وزمن وصولها أيضاً هل وصلت في الوقت المناسب؟

1-3 الشمولية: ويعني مدى شمولية الحقائق المطلوبة أي مدى تغطية هذه المعلومات للموضوع المعالج.

1-4 الملائمة: وتعني هل هذه المعلومات تتفق مع احتياجات الإدارة بمستوياتها المختلفة، فالإدارة العليا لا يهملها إلا الملخص والمختصر من المعلومات، في حين أن الإدارة الوسطى تهتم بملخص نتائج الأعمال اليومية ونشاطات الإدارة الدنيا لمقارنتها مع الأهداف المطلوبة، أما الإدارة الدنيا فهي تحتاج إلى كل شرح وتفصيل عن الأداء اليومي والشهري لمعرفة هل هناك التزام بالأعمال والمهام الموكلة لهؤلاء العمال أم لا؟.

1-5 عدم التحيز: وهذا يعني أن المعلومات لا يوجد فيها أي تحيز أو تشويه أو تحريف نتيجة للميول والعواطف.

1-6 قابلية القياس: أن تكون هذه المعلومات قابلة للقياس بشكل كمي أم لا؟.

ثانياً: أهمية البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات

تقوم المؤسسات بمعالجة البيانات والمعلومات (جمعها تحليلها تخزينها استرجاعها عرضها وإرسالها) لعدة أغراض لعل أهمها هو عملية اتخاذ القرار.

فالمحاسب أو مسؤول المالية يحتاجها لمتابعة الأداء المالي للمنشأة وكذلك مدير التسويق أو الإنتاج، فكل يحتاجها في مجاله فهي تفيد المديرين كل في مستواه الإداري في معرفة سبر الأداء الداخلي

(1) علي حسين: نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص ص 45-46.

للمؤسسة. وتعد الاستفادة من "المعلومات في اتخاذ القرارات من أهم الأغراض التي تحتفظ المنشآت بالبيانات من أجلها، فمثلا قد يحتاجها المدير لاتخاذ قراره بتسعير أحد منتجات المنشأة، أو تحديد عدد الوحدات الممكن إنتاجها، كذلك يحتاجها المستثمر باتخاذ قراره الخاص بالاستثمار في المنشأة من عدمه وقد يتطلب الأمر من البنك الذي تتعامل معه المنشأة أن يقرر ما إذا كان يوافق على منحها قرض معين"⁽¹⁾. كما تساعد الإدارة في تحليل المواقف والأحداث السابقة وتفسيرها للوصول إلى العوامل والمتغيرات الأساسية المحددة لها وكذلك الوصول إلى العلاقات التي تربط العمال وتحركها، "بالإضافة إلى مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات من خلال توفير أسس المقارنة والمفاضلة بين الحلول والإجراءات البديلة لاختيار أفضلها"⁽²⁾.

وفي كل الأحوال كلما توفرت المعلومات المناسبة كلما زادت نسبة اتخاذ قرارات سليمة ورشيقة فبدونها يصبح اتخاذ القرار اعتباطيا ومكلفا وليس في كل الأحوال صائبا، وعلى هذا الأساس تسعى التنظيمات الحديثة الحصول على المعلومات وتحليلها ومن ثم تفسيرها واتخاذ القرار المناسب، فنقوم بجمع البيانات عن الحالة الاجتماعية والسياسية والتكنولوجية وعن الحالات الاقتصادية والأسواق، "ووصف المواقف والأحداث المختلفة والمؤثرة والتي تمثل المناخ الذي يتم في إطاره العمل الإداري"⁽³⁾.

وكذا الأداء الداخلي وسيرورة العملية الصناعية ومنتجاتها ومن ثم تقوم أجهزتها المختصة بتصنيفها لاستخراج معلومات مفيدة لاتخاذ القرار وكذلك نشر تلك المعلومات إذا استدعى الأمر بالإضافة إلى توفير المعلومات عن الأحداث والظواهر المستقبلية أي (التنبؤات) الأمر الذي يمكن الإدارة من الإعداد لها والتخطيط لمواجهتها.

إن وظيفة اتخاذ القرار كما عرضناه سابقا تعد قلب العملية الإدارية، إذ أن باقي الوظائف من تخطيط وتنظيم، وتوجيه ورقابة هي نتاج عملية اتخاذ القرار، كما أن الإدارة العليا تختص بوضع الخطط الإستراتيجية، والإدارة الوسطى تتولى مهمة الرقابة الإدارية أما الإدارة المباشرة (التشغيلية) فنتولى الرقابة على العمليات.

(1) احمد ماهر : السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره ،ص108.

(2) فايزة جمعة نجار: نظم المعلومات الإدارية منظور إداري، دار الحامد للنشر و التوزيع،الأردن،ط03، 2010،ص56.

(3) المرجع نفسه:ص56.

فرئيس مجلس الإدارة وأعضاء المجلس والمدير العام ونوابه "يقومون بتحديد الغايات والأهداف الرئيسية للمنظمة وترجمتها إلى مجموعة من الإستراتيجيات التي تعتبر الموجه الأساسي لعمل المستويات الإدارية الأخرى في وضعها للخطط التفصيلية وبالتالي اتخاذها للقرارات"⁽¹⁾ ، فمديرو الإدارات ونوابهم للشؤون المختلفة (الإدارة الوسطى) يضعون خطط وظيفية تشمل الإنتاج، التسويق، التمويل والموارد البشرية، وعلى كل فكل مدير مسؤول عن إحدى هذه المجالات الوظيفية.

ثالثاً: دور الاتصالات في اتخاذ القرارات

تمثل المعلومات والبيانات التي يتم الحصول عليها عن طريق وسائل الاتصال المختلفة أهم العناصر الأساسية في تقدير القيادة للموقف، وبالرغم من "صعوبة الحصول على البيانات والمعلومات الكاملة والصحيحة فإن البحث الدائم عن هذه البيانات بكل الوسائل المتاحة أمر ضروري لنجاح كافة العمليات الإدارية في المنظمة، وتختلف البيانات والمعلومات المستخدمة باختلاف نوع القرار ومن أجل هذا ينبغي أن تصدر الإدارة تعليمات إلى الوحدات التابعة لها لموافاتها بأهم البيانات والمعلومات التي ينبغي استقائها لاتخاذ القرار وتنفيذه، ومن ثم تقوم كل وحدة بالبحث عن البيانات والمعلومات المطلوبة منها وإرسالها إلى القيادة التي تجمع لها البيانات من مختلف الوحدات ثم تتولى تحليلها وتقويمها بحيث تصبح صالحة لأن تكون عنصراً من عناصر اتخاذ القرار السليم"⁽²⁾.

وإذا كان المتفق عليه بين العلماء والإدارة على ما للبيانات والمعلومات من أهمية في اتخاذ القرارات، فلا تزال المشكلة في الوقت الحالي هي مشكلة الاتصال بمعنى جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، حيث أن نقص تلك المعلومات هو الذي يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة، والعكس صحيح فالقرارات لا يمكن أن تكون صحيحة وذات فعالية ما لم تكن مبنية على أساس وافر من البيانات والمعلومات الصحيحة، المستمدة من نظام جيد للاتصالات يكفل نقل تلك البيانات والمعلومات الصحيحة اللازمة لمتابعة التنفيذ أولاً بأول، وتصحيح كل خطأ يقع أو يوشك أن يقع، ذلك أن أي انحراف في التنفيذ يكون نتيجة عدم وصول البيانات التي تفيد منع هذا الانحراف.

(1) خليل محمد العزاوي: إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة لنشر والتوزيع، الأردن، ط01، 2006، ص120.

(2) عبد الحميد عبد العظيم: القيادة الإدارية ودورها في صنع القرار، دار النهضة العربية، القاهرة، 1996، ص ص56-57.

وعليه فالالاتصال الجيد يحقق مزايا كثيرة للقائد الإداري الناجح، إذ أن عدم وجود وسائل اتصال فعالة بين القائد الإداري و مرؤوسيه، يجعله يعيش في عزلة عنهم، ولا يمكنه التأثير فيهم بالصورة الكافية مما يحرمه من معرفة ردود أفعالهم بالنسبة للقرارات التي يتخذها، وبالتالي فإن الاتصال الجيد طريق للقائد من أجل اتخاذ قرارات فعالة قائمة على قدر كاف من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة والمتمثلة في:

1-3 تزويد القائد بالمعلومات والبيانات الصحيحة:

تعتبر المعلومات ضرورية لأي قائد من أجل اتخاذ قرارات صحيحة وسليمة، حيث ظهر شكل جديد من أشكال الإدارة وهي الإدارة بالمعلومات أي أن أي قرار تأخذه الإدارة أو سلوك تقوم به يجب أن يستند إلى المعلومات والبيانات الصحيحة البعيدة عن أي ضغوطات، فالقائد عند اتخاذ أي قرار فإنه يرجع إلى المعلومات التي تتوفر لديه، فالإدارات الحديثة تسعى إلى توفير نظام فعال للاتصالات يسمح بالحصول على المعلومات وحفظها بصورة جيدة حتى يتمكن من الرجوع إليها أثناء الحاجة.

2-3 جعل القائد عارفا بحقيقة ما يجري داخل منظمته:

أي أن يكون القادة الإداريين عارفين بما يجري داخل منظماتهم، كما يجب عليهم التأكد من المعلومات التي تصل إليهم عما يجري حولهم من أن تكون ناقصة أو متغيرة، ما يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة .

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

3-3 تمكن القائد الإداري من التأثير في مسؤوليه :

إن القائد الإداري لا يمكنه التأثير في مسؤوليه، والقيام بوظيفة التوجيه والإشراف على أكمل وجه بدون نظام اتصال فعال بينه وبين مرؤوسيه، فلكل قائد اتجاهاته وأفكاره التي يريد توصيلها للعاملين، كما أن القائد عند القيام بالإشراف على العمل والعاملين يصدر توجيهاته وأوامره التي يريد توصيلها لهؤلاء

العاملين، والمتمثلة فيما يتخذه من قرارات وذلك بموجب ما لديه من معلومات وبيانات توفرها له وسائل الاتصال في منظمته.

رابعاً: الاتصال الرسمي ودوره في عملية اتخاذ القرار .

إن الاتصال الرسمي يتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة من خلال القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي، ويتم الاتصال الرسمي عادة في إطار التنظيم ويسير وفق أساليب وإجراءات وقواعد رسمية محددة ومعروفة وقد تكون داخلية أو خارجية، من أجل اتخاذ قرارات فعالة وعادة ما تتدفق المعلومات في الاتصال الرسمي في واحد من الاتجاهات الأساسية الأربعة وهي (1):

1-4 الاتصال النازل:

يعتبر وسيلة النظام لنقل الأوامر والتعليقات الإدارية للعاملين فيه والأمر مازال كذلك في المنظمات الحديثة حيث تنتقل أغلب الأوامر والمعلومات التي يريد المديرين أن ينقلوها إلى العاملين وقد حدد كل من "كاتز" و"كان" خمسة أنواع من المعلومات يتضمنها هذا النوع من الاتصال وهي (2):

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

(1) منال طلعت محمود: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص149.

(2) هاني عبد الرحمان وآخرون: الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2006، ص234-235.

4-2 الاتصال الصاعد :

بدأ الاهتمام يتزايد به مع تنامي دراسة العلاقات الإنسانية في الإدارة وقد أكدت البحوث الإدارية أهمية هذا النوع من الاتصالات و أثره على رفع معنويات العاملين، فقد أوضح كل من "لانتر" و "ماركوفر" أن الاتصالات الصاعدة تساعد على⁽¹⁾:

- الكشف عن مدى تقبل العاملين للاتصالات الهابطة.
- تيسير قبول الأفكار الجديدة والافتتاح بها وتطبيقها.
- تشجيع المرؤوسين بأهميته ومكانته بأنه جزء له مكانته في المنظمة.
- تعتبر أداة الإدارة العليا في التعرف على حاجات المرؤوسين إضافة إلى كونها تغذية عكسية.

4-3 الاتصال الأفقي:

هذا النوع من الاتصالات يوفر الوقت والجهد ويزيد من فعالية المنظمة ويوفر دعماً اجتماعياً خاصة في حالة تلاقي وجهات نظر للمتصلين ويمكن أن يحقق هذا النوع من الاتصالات الأهداف التالية:

- حل المشكلات وفض النزاعات.
- المشاركة في المعلومات حيث يتبادل المجتمعون ما لديهم من معلومات.
- تنسيق المهمة حيث يجتمع العاملون من المستوى نفسه لتنسيق أعمالهم.
- تكوين علاقات شخصية وهو عامل هام في حياة المرؤوس يساعد على تسيير وأداء مهامه.

4-4 الاتصال القطري (المحوري):

هو الاتصال الذي يتم بين الأفراد من مواقع مختلفة وغير متساوية في المنظمة، إن مثل هذا النوع من الاتصال يمكن أن يؤدي إلى الإسراع في تحقيق الغاية والتقليل من روتين الأمور غير المبررة في عملية اتخاذ القرار⁽²⁾.

(1) سعيد يسين عامر:مرجع سبق ذكره ،ص61.

(2) هاني عبد الرحمان وآخرون:مرجع سبق ذكره ،ص236.

خامسا: دور الاتصال الغير رسمي في عملية اتخاذ القرار.

يعد الاتصال الغير رسمي ذات أهمية في عملية اتخاذ القرار فمتخذ القرار يستفيد وبشكل كبير من هذا النوع من الاتصال نظرا لما يوفره من معلومات وبيانات قد تغيب في حالة الاتصال الرسمي، وإذا توفر نظام الاتصال الغير رسمي إلى جانب نظام الاتصال الرسمي فذلك سيجعل المنظمة قادرة على جمع كم كبير من المعلومات والبيانات وبالتالي تكون قادرة على اتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب.

ويتضح دور الاتصال الغير رسمي في عملية اتخاذ القرار من خلال النقاط التالية:

- نتيجة تطور تكنولوجيا المعلومات تعاضم دور المعلومات وتزايدت أهميتها متى كانت بالموصفات الكمية والنوعية والدقة، وغالبا ما يتاح هذا من خلال الاتصال الغير رسمي.
- الفرد هو محور العملية الإدارية وإذا كانت هناك قرارات تخالف أهدافه ورغباته فإنه يحاول التأثير عليها بكل السبل والوسائل لجعلها تلبى رغباته وحاجاته، وبهذا فإنه يلجأ إلى هذا النوع من الاتصال للتعبير عن آرائه.

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

1-5: الثقة:

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

5-2: الاتجاهات:

يعتبر الاتجاه عبارة عن فكرة مفعمة بالمشاعر ونزوع مسبق لفعل ما قد تكون هذه الفكرة إيجابية أو سلبية وقد تتحول المشاعر إلى نوايا لاتخاذ القرار، ويتطلب التغيير في اتجاه معين توظيف مجموعة من العوامل الهامة التي تؤثر على اتخاذ القرار، ويعتبر الاتجاه موقف فكري للفرد إزاء قضية معينة أو موضوع معين، غير أنه في الكثير من الأحيان هناك اتجاهات ثابتة نسبياً يصعب تغييرها⁽¹⁾، لكن هناك من يرى أن "الاتجاهات غير ثابتة بل هي قابلة للتغيير بتغيير المواقف والأحداث والظروف المحيطة لذلك فإن متخذ القرار يتأثر بالفكرة التي يحتويها الاتجاه وقراراته تكون وفق الفكرة التي يحملها"⁽²⁾، فإذا كانت موجبة فإن القرار سيكون وفق ما يخدم الاتجاه والعكس صحيح.

5-3: القيادة الغير رسمية:

تظهر القيادة الغير رسمية انطلاقاً من وجود تنظيم غير رسمي داخل المنظمة، والقائد هو شخص يتم اختياره عن قناعة بوجود من يتولى توجيه الجماعة والعمل على تماسكها وتلاحمها، وهذا الأخير يكون عضواً من أعضائها يحضى بالثقة نظراً لمميزات وخصائص يتمتع بها كالبداهة، المبادرة، قوة الشخصية، هذه المميزات تساعد هذا الشخص وتؤهله لقيادة الجماعة، إذن مصدر سلطة القائد الغير رسمي هو رضا الجماعة وليس المركز الوظيفي⁽³⁾، وبالتالي يمكنه أن يستعمل هذا المركز كوسيلة ضغط على متخذ القرار أو الإدارة بصفة عامة لتلبية حاجات ورغبات أفراد الجماعة الغير رسمية .

5-4: الإشاعة:

تعد الإشاعة من العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار، والإشاعة تأتي في العديد من الأشكال ولكنها غالباً ما تكون في شكل مفهوم سلبي تتناقل شفويًا مع عدم وجود أدلة على صحتها، والإشاعة السلبية عموماً تمثل خطراً على سمعة المنظمة وبالتالي ينعكس هذا على قراراتها، لذا يجب معرفة مصدرها والتعامل معها بالطريقة الصحيحة والتي تمكننا من القضاء عليها⁽⁴⁾، والوقاية منها ويكون ذلك من خلال توفير المعلومات اللازمة في المكان والوقت المناسبين، وعليه فالإشاعة سواء في شكلها

(1) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص 227.

(2) جمال الدين محمد المرسي وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 277.

(3) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص 228.

(4) هاني عبد الرحمان وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص 237.

الايجابي أو السلبي لها دور هام في تغيير مجرى الأمور والتأثير على عملية اتخاذ القرار ككل أو على مرحلة من مراحلها قد تؤدي إلى تجميدها أو تؤثر على متخذ القرار وتجعله يتخذ قراراته وفقا لما يخدم الإشاعة .

5-5 نظام القيم:

إن قيم الأفراد تتميز بالتغير هذا بالنظر إلى الخبرات التي يكتسبها الفرد من خلال تفاعلاتهم مع الأفراد ومع البيئة المحيط بهم، ومن خلال هذا على متخذ القرار أن يكون على علم أن العاملين ليسوا متجانسين فهم مختلفون في أفكارهم وانطباعاتهم وأحكامهم وهذا التناقض في الأفكار بين العاملين يسبب التنافر مما يؤدي إلى سوء الفهم وصعوبة اتخاذ القرار، حيث أن الأفكار والاعتقادات والقيم الإيجابية السائدة التي تتناسب مع أهداف المنظمة تؤثر إيجابا على فعالية اتخاذ القرار وتكون على إثرها عملية اختيار البدائل مناسبة وسهلة وبناءا على معطيات تخدم هذه العملية، والعكس صحيح فإن كانت القيم تتعارض مع أهداف المنظمة فذلك يؤثر سلبا على المنظمة .

5-6 العلاقات الشخصية :

وعادة ما تنشأ هذه العلاقات من خلال توافق الاهتمامات، الانتماءات القبلية، الفكرية والمهنية، السمات الشخصية، بالإضافة إلى المركز الاجتماعي والمالي، وهناك نوعان من العلاقات التي تنشأ في العمل، علاقات شخصية وعلاقات مهنية، وغالبا ما يكون هناك خلط بين هذه العلاقات وهذا ما يؤثر على متخذ القرار و حتى نضمن نجاح هذه العلاقات معا وجب علينا معرفة المشكلات النابعة من الخلط بينهما مثل عدم القدرة على التفريق بين ما هو شخصي وما هو مهني، أو عدم إدراك العلاقات الشخصية تتطلب طرق اتصال مختلفة، أو عدم إدراك للعلاقات الشخصية والمهنية أغراضا مختلفة .

سادسا: دور نظام المعلومات في اتخاذ القرار.

تقدم نظم المعلومات الإدارية العديد من الفوائد سواء على مستوى الإدارة الوسطى أو على مستوى المنظمة الكلية وتهيئ الظروف المناسبة التي تخدم المنظمة في وظائفها المختلفة أو مساعدة المدير عند ممارسة أنشطته المتعددة ومن أهم الفوائد التي يمكن أن تقدمها نظم المعلومات الإدارية ما يلي⁽¹⁾:

(1) فؤاد الشرايبي: نظم المعلومات الإدارية، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، ط01، 2008، ص23 .

- تقديم المعلومات إلى الأقسام المختلفة بغية إصدار التقارير سواء كانت تجميعية أو تفصيلية عن نشاطات المنظمة المختلفة .
- تجهيز المعلومات الملائمة بشكل مختصر وفي الوقت المناسب لتهيئة الظروف المناسبة لاتخاذ القرار .
- تقييم النتائج و النشاطات في المنظمة لتصحيح أي انحرافات محتملة.
- المساعدة على التنبؤ بمستقبل المنظمة والاحتمالات المختلفة التي تواجهها.
- تحديد قنوات الاتصال الأفقية والعمودية لتسهيل عملية استرجاع البيانات .
- تقييم السياسات والقرارات الإدارية لبيان مدى فعاليتها وكفاءتها في هذا وفي سبيل توفير المعلومات اللازمة للإدارة لكي تقدم الوظائف السابقة فان الجهود ينبغي أن تنصرف إلى إقامة نظام متكامل للمعلومات Integration information system يضمن توفير البيانات الدقيقة والكافية للاستخدام بمعرفة الإدارة في الوقت المناسب لذلك .

تعد "نظم المعلومات المصدر الأساسي لتزويد إدارة المؤسسات بالمعلومات الضرورية لتسيير شؤونها والمناسبة لاتخاذ القرارات تعكس هذه المعلومات ذلك التفاعل الذي يتم بين المؤسسة وبيئتها الخارجية بجميع ما تحويه من متغيرات"⁽¹⁾، تساهم المعلومات في زيادة قدرة الإدارة على رسم الخطط والاستراتيجيات السليمة لمعايشة الواقع ومجابهة المستقبل والعمل على إيجاد نوع من التناسق المتناغم بين العوامل البيئية المختلفة واحتياجات المؤسسة.

كما أن متخذ القرار في بعض الأحيان لا يستطيع الحصول على المعلومات نتيجة لنقصها أو عدم توفرها أو عدم استطاعته الحصول عليها لأن أسعارها وتكلفة جمعها عالية جدا لذلك فإن أهم مشكلة تعاني منها الإدارات هي نقص المعلومات وعدم توفرها وارتفاع أسعارها في بعض الأحيان .

وبالتالي فالعلاقة بين "المعلومات والقرارات علاقة وطيدة فتوفر المعلومات بكميات هائلة يعني القوة، أي توفر خيارات تنظيمية كما أن متخذ القرار الفعال باستطاعته تحديد أفضل الخيارات وبسرعة هائلة"⁽²⁾، "إضافة إلى أن متخذ القرار الذي يفتقد إلى المعلومات الكافية التي يمكن الاعتماد عليها لا

(1) n.darbelet , ;L. Izard. M. Scaramuzzi: Noties fondamentales de gestion d'entreprise organisation, fonction et strategie, Fauchu, p 311.

(2) Corine cauvet a canille rosenthal- sabroux ingénierie des systemes d'information, germes science publications, paris, France, 2001, p25.

يستطيع الاهتداء إلى الطريقة السليمة⁽¹⁾، فكلما قلت المعلومات المتوفرة كلما ازداد الغموض وارتفعت درجة المخاطرة وازداد احتمال عدم اتخاذ قرارات فعالة فالمعلومات ترتبط بوجود مشكلة متعلقة بالقرارات وتتبع أهميتها من قوة تأثيرها على طبيعة القرار وحجمه ونتائجه⁽²⁾، وإن القرار الإداري تطور مع تطور الإدارة ففي السابق كانت الإدارة تعتمد فقط على خبرة المدير وعلى تخمينه وحده وهذا يحتاج إلى قدر ضئيل من المعلومات استمدها من طول خبرته أو تعامله مع الآخرين، ولكن بعدما اعتمد "الأسلوب العلمي الحديث في الإدارة وأصبح القرار لا يتم بواسطة الحدس أو التخمين أو حتى بناء على خبرة المدير، بل يعتمد على البحث الدقيق وهذا لا يأتي إلا بجمع البيانات عن كل جوانب المشكلة ثم تحليلها وتفسيرها وترجمتها إلى واقع لتساعد على اتخاذ القرار"⁽³⁾.

سابعاً: أثر قنوات الاتصال الحديثة في عملية اتخاذ القرار

تعد قنوات الاتصال الحديثة من أهم وسائل المستخدمة في عملية اتخاذ القرارات، نظراً لما توفره من معلومات متعلقة بالموضوع المراد اتخاذ القرار حوله، ومن بين هذه التكنولوجيا تكنولوجيا المعلومات والاتصال والمتمثلة في الانترنت والاكسترنيت، والتي لها "أهمية كبيرة في الإدارة من خلال كونها تدخل في كل نواحي النشاط والأعمال التي تمارسها وخاصة عند اتخاذ القرارات التي تتعلق بأنسب الطرق والأساليب لاستخدام الموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف وتقييم الإنجازات الفعلية التي يمكن لمنشأة الأعمال أن تحققها، ومن ثم يكون في إمكان الإدارة تعظيم قدرتها على إجراء الاتصالات واتخاذ القرارات ورسم الخطط الملائمة والرقابة على مختلف أوجه النشاط بل أكثر من ذلك تكون قدرتها متزايدة في تعديل الأوضاع السائدة والسيطرة على المواقف المتوقعة لتأمين اتخاذ الأهداف المحددة بأعلى كفاءة ممكنة وبأدنى تضحية إذا لزم الأمر"⁽⁴⁾.

وفي حقيقة الأمر فإن القرارات والمعلومات موضوعان مرتبطان لا يمكن التعرض لأحدهما دون الآخر، بينما نجد اتفاقاً بين المفكرين على وجود هذا الترابط غير أن عدم الاتفاق يكمن في تحديد أيهما يسبق الآخر عند تصميم نظم التخطيط والرقابة في المؤسسة، إذ يرى البعض ضرورة التعرض أولاً لهيكل القرارات في المؤسسة وذلك كأساس لتصميم نظام الرقابة وبعد ذلك يتم تصميم نظام يتفق مع هيكل

(1) خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة، الأردن، ص 109.

(2) أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 162.

(3) علي حسن: نظرية القرارات الإدارية مدخل نظري وكمي، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 44.

(4) أحمد محمد المصري: الإدارة الحديثة (الاتصالات، المعلومات، القرارات)، دار الفتح للتجليد الفني، الإسكندرية، 2008، ص 206.

القرارات في المؤسسة، كما "تعتبر الاتصالات الإدارية من الوسائل الهامة التي يمكن للمدير ومتخذ القرار عن طريقها الحصول على معلومات المطلوبة لاتخاذ قراراته ومن هنا فإن سلامة القرارات الإدارية ورشادتها تعتمد بدرجة كبيرة على سلامة وفاعلية الاتصالات التي يجريها المدير للحصول على هذه المعلومات"⁽¹⁾ .

لقد غيرت تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل كبير طبيعة الممارسة الإدارية من "خلال تأثيرها على وظائف المدير، حيث أن القدرة التي أتاحتها تكنولوجيا المعلومات والاتصال في جمع المعلومات وتحليلها وتقييمها وإيصالها ساهمت بشكل كبير في تحسين الأدوار الإدارية التي يلعبها المدراء سواء المتعلقة منها بالقرارات أو العلاقة بين الأفراد والتنظيم والقيادة والرقابة قد حسنت كثيرا بفعل استخدام المدراء لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وهذا ما زاد من الفرص المتاحة أمام الإدارة لنجاح أفضل في بيئة الأعمال الحالية، ففي إطار العملية التخطيطية أعطت تكنولوجيا المعلومات قدرة أفضل للمدراء لتجميع معلومات والحصول عليها دون عناء كبير وفي وقت وجهد قصير"⁽²⁾ .

كما أصبحت عملية اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية، وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أي مؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة ذلك أن عملية اتخاذ القرار تشمل من الناحية العلمية كافة جوانب التنظيم الإداري⁽³⁾ .

ولمعرفة العلاقة الوثيقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال والقرارات" نجد أن الأولى هي التي تنتقل البيانات والمعلومات والحقائق اللازمة لاتخاذ القرارات، وأن الانتقال السهل والسريع لهذه البيانات والمعلومات يمر من خلال قنوات الاتصال التي تشملها الهياكل التنظيمية. ومن خلال التسلسل الرئاسي أو التابع الهرمي قائم سواء من المستويات الدنيا إلى العليا أو العكس، و بالتالي أن لم تكن هذه القنوات بالقدر الكافي من اليسر و السهولة قد يصعب على متخذ القرار أداء دور المطلوب، لما يتبين أيضا أن الإدارة قد استفادت كثيرا وزادت فعاليتها في تكنولوجيا المعلومات والاتصال والقرارات عن طريق اعتمادها

(1) بشير كاوجة :مرجع سبق ذكره، ص69.

(2) أحمد محمد المصري :مرجع سبق ذكره، ص204.

(3) نواف كنعان: مرجع سبق ذكره، ص93

على المعلومات المختلفة المعدة بشكل جيد يحقق أغراض الاستخدام اليومي أو المستمر وهذا ما ييسر كثيرا عمل الإدارة ويساعدها على اتخاذ القرارات كلما تطلب الأمر"⁽¹⁾

(1) أحمد محمد المصري : مرجع سبق ذكره، ص206.

خلاصة الفصل

وفي الأخير نستنتج أن الاتصال الداخلي في المؤسسة دور في عملية اتخاذ القرار إذ يعد الاتصال الداخلي عملية التي ينتقل من خلالها المعلومات والبيانات بين مختلف المستويات الإدارية سواء كانت الأدنى أو الوسطى أو العليا، حيث أنه كلما توفرت المعلومات المناسبة كلما زادت نسبة اتخاذ القرارات سليمة ورشيدة . فبدونها يصبح اتخاذ القرار اعتباطيا ومكلفا وليس في كل الأحوال صائبا، وعلى هذا الأساس تسعى التنظيمات الحديثة الحصول على المعلومات وتحليلها ومن ثم تفسيرها واتخاذ القرار المناسب.

الحلقة الذهبية
المبتدئين

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

أولا: مجالات الدراسة

1.1 المجال الجغرافي

1.2 المجال البشري

1.3 المجال الزمني

ثانيا: منهج المستخدم في الدراسة

ثالثا: أدوات جمع البيانات

1.3 الملاحظة

2.3 المقابلة

3.3 الاستمارة

4.3 السجلات و الوثائق

رابعا: عينة الدراسة و كيفية إختيارها

خامسا: أساليب التحليل

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد المناقشة والعرض النظري الذي تعرضنا له في الفصول السابقة، سنحاول في هذا الفصل ترجمتها إلي حقائق ملموسة، فالباحث ملزم باستخدام جملة من الوسائل والتقنيات، تمكنه من جمع أكبر عدد من المعلومات التي تخدم بحثه، حيث تساعده على استقصاء المعطيات من المبحوثين بأسلوب علمي مضبوط.

وهذه الأدوات يستعملها الباحث أثناء دراسته الميدانية، وأكد أن هذه الدراسة لا تجرى في فراغ بل في مكان وزمان محدد ويطبق على مجموعة من الأفراد يمدون الباحث بما يريد البحث عنه وقد استخدمنا في دراستنا، جملة من الأدوات المضبوطة علميا ومنهجيا وسنتناول في هذا الفصل من دراستنا عرضا للإطار المنهجي بدءا بالتعرف على مجالات الدراسة من المجال المكاني، البشري والزمني وتحديد المنهج المستعمل ثم أدوات جمع البيانات بدءًا بالملاحظة ثم المقابلة ثم الاستمارة، وصولا إلى العينة و كيفية اختيارها، وأخيرا أساليب التحليل.

أولاً: مجالات الدراسة.

لدراسة أي ظاهرة اجتماعية يجب على الباحث أن يحصر دراسته في مجالات وحدود معينة وحصرها. وعلى هذا التعرف على مجالات الدراسة عملية ضرورية ونقطة أساسية في البحث الاجتماعي لما يكتسبه من أهمية أثناء الدراسة الميدانية حيث ندرك مسبقاً أنه كلما دققنا في تحديد مجالات الدراسة يمكن الباحث من مواجهة المشكلة القائمة في البحث بكل موضوعية وعلمية وقد أجمع كل الباحثون والمهتمون بمناهج البحث العلمي أن لكل دراسة ثلاثة مجالات رئيسية :

1-1 المجال الجغرافي:

ونقصد بالمجال الجغرافي النطاق المكاني لإجراء الدراسة وقد قمنا بإجراء دراستنا بمؤسستي اتصالات الجزائر في ولاية الجزائر وفي ولاية جيجل.

تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

التعريف بالمؤسسة الأم

هي مؤسسة ذات طابع اقتصادي تحت الإطار القانوني لمؤسسة ذات أسهم SPA برأس مال مقدر ب 61.275.180.000 دينار جزائري، تنشط في سوق الشبكات وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، تم إنشاء اتصالات الجزائر التي اتخذت الشكل القانوني لشركة ذات أسهم لتعمل على سوق شبكات وخدمات الاتصالات الإلكترونية، نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر، التي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة.

وبدأت اتصالات الجزائر نشاطها في 01 جانفي 2003 ودخلت في عالم تكنولوجيايات الإعلام والاتصال، وأصبحت بذلك اتصالات الجزائر الممثل الرئيسي لتطبيق إستراتيجية إدخال التكنولوجيايات الجديدة للإعلام والاتصال في الجزائر مؤكدة بذلك مساهمتها التامة في بناء مجتمع المعلومات الجزائري وهذا من خلال توفير أكبر شبكة للاتصالات. وكذا من أجل تحقيق ثلاث أهداف رئيسية هي: المردودية

والفعالية وجودة الخدمات. وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرته اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

1-1-1 البطاقة التقنية اتصالات الجزائر لولاية الجزائر .

مؤسسة اتصالات الجزائر (ALGERIE TELECOM) هي "مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي يقدر بـ 50.000.000.000 د ج، يقع المقر الاجتماعي لمديرية اتصالات الجزائر بالطريق الوطني رقم 05 بالديار الخمس- المحمدية- الجزائر برقم سجل تجاري 02 بـ 0018033، البند الضريبي للمؤسسة يقدر بـ 1629383802 أما رقم تسجيلها في السجل الجبائي هو 000216299033049، رقم الهاتف 021.82.38.38، الفاكس 21.82.38.39، أو عن طريق موقعها على شبكة الانترنت: WWW.ALGERIE TELECOM.DZ"⁽¹⁾ ، وقد سطر مؤسسة اتصالات الجزائر مجموعة من المهام تتمثل في:

- تخطيط و تنفيذ المخططات السنوية للتطوير المستمدة من برنامجها.
- استغلال و إبداع كل الإمكانيات التي تسهل الوصول إلى هدفها.
- الترقية والرفع من نوعية الخدمات المستوحاة من أهدافها والمساهمة في تحسين أداء عملها.
- تنظيم و تطوير الهياكل وصيانتها وعصرنتها لتحسين الأداء ومواكبة المنافسة والمشاركة فيها.
- تبسيط وتنويع الخدمات الممنوحة للمستعملين.
- ضمان الأمن و فعالية شبكة الاتصالات من أجل إرضاء الزبائن.

دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة⁽²⁾:

• الرئيس المدير العام PDG: هو رئيس مجلس الإدارة يعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة،

حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة ومن

مهامه السهر على ما يلي:

⁽¹⁾ مقابلة مع السيد: بن جكلي أحمد: رئيس قسم إدارة الدعم التجارية لاتصالات الجزائر، يوم 03_03_2016، على الساعة 10.00
⁽²⁾ مقابلة مع السيد: لعتاب إدير رئيس إدارة الخدمات بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر، يوم 28_02_2016، على الساعة: 11.10

- الحفاظ على الحصص في السوق.
- تطوير ثقافة المؤسسة في سوق المنافسة، بالإضافة إلى تطوير التسويق العملي.
- السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها و التنسيق بين المصالح، والمحافظة على السير الحسن والعادي للمؤسسة.
- مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة.

• **المفتشية العامة: INSPECTION GENERAL:** وهي تحت الرقابة العامة للمدير و هي

مكلفة بـ:

- مراقبة مختلف الأعمال التي تتم في المؤسسة.
- تنفيذ المهام المفاجئة بالتفتيش بطلب من المدير العام شخصيا.
- التنسيق و المراقبة و المتابعة للمفتشيات الإقليمية.

• **المستشارون:** من مهامها نجد:

- تقييم وضعية المؤسسة.
- تشخيص و تحليل أي خلل في المؤسسة.

• **قسم المراجعة:** تحليل و تقييم مختلف العمليات التي تتم بالمؤسسة.

• **القطب الإداري:** يحتوي على ثلاث مديريات أساسية وهي:

مديرية الموارد البشرية: Direction des ressources humaines: وهي مكلفة بالمهام

التالية:

- تسيير أنظمة المكافآت و التحفيز، والقيام بعملية الإستقطاب.
- إعداد الدراسات وإنشاء الإحصائيات ومتابعة مؤشرات التسيير.

- المشاركة في إعداد المخططات التنموية مع الأخذ بعين الاعتبار الكفاءات والمهارات.

مديرية المحاسبة و المالية: **Direction financier et comptabilites**: وهي مكلفة بـ:

- تقديم الدعم المالي للهيكل العملية.

- تنشيط السير المحاسبي و المالي للمؤسسة، تسيير الميزانيات و القيام بجباية المؤسسة.

مديرية الإدارة العامة و الإمدادات: **Direction d' administration General logistique**

تضم كلا من مديرية الأمن التي تعمل على ضمان السير الحسن ووضع القواعد والإجراءات و السهر

على تطبيقها، و مديرية الشؤون القانونية التي تعمل على تولي كل المهام و الإستشارات القانونية

للمؤسسة بالإضافة إلى مديرية التجهيزات التي تتولى توفير كل المعدات والأدوات الضرورية واللازمة

مثل المكاتب، أجهزة الإعلام الآلي، الأدوات المكتبية...الخ.

• **القطب التقني**: تضم ثلاثة أقسام أساسية تتمثل فـ:

مديرية التسيير التقني لشبكة الاتصال: وهو مكلف بـ:

- مراقبة و تحليل سير الخدمات و البحث عن توسيع الشبكات.

- تسيير المراكز الوطنية و إعادة ربطها.

- تدعيم المديرية الإقليمية للاتصالات.

مديرية تطوير الشبكة: تعمل على تحديد فرضيات لتطوير شبكة الإتصال.

مديرية التخطيط: تعمل على:

- التنسيق بين المديرية عبر المعلوماتية.

- دراسة المحيط العام للمؤسسة.

• **القطب التجاري**: يضم هذا القطب مديرتين أساسيتين هما:

مديرية التسويق: من مهامها:

- طرح خدمات جديدة.
 - زيادة المبيعات، والقيام بمختلف العمليات الترويجية.
 - تعظيم الحصة السوقية للمؤسسة.
 - إعلام المستهلك بالخدمات الجديدة و خصائصها، تطوير و تحسين الخدمات الحالية.
- المديرية التجارية:** تتولى هذه المديرية إدارة العلاقات مع الزبائن سواء كانوا العاديين (أشخاص طبيعيين) أو الزبائن المهنيين (المؤسسات).

1-1-2 البطاقة التقنية اتصالات الجزائر لولاية جيجل

يقع المقر الاجتماعي لمديرية اتصالات الجزائر لولاية جيجل " بشارع الصومام باب الصور، تبعد عن مركز البلدية ب1 كلم، رقم الهاتف 03.474343 / 00 88 47 034 ، الفاكس 21.82.38.39، أو عن طريق موقعها على شبكة الانترنت: WWW.ALGERIE TELECOM.DZ"¹

تسعى اتصالات الجزائر لولاية جيجل إلى تحقيق الأهداف التالية :

تطوير وتسيير الشبكات المتعددة مع مختلف المتعاملين في مجال الاتصالات.

ضمان الحق في الاتصال للجميع دون استثناء من خلال عروض الخدمات في الهاتف وتسهيل عملية الوصول إلى مختلف خدمات الاتصال لأكثر عدد ممكن من الزبائن و المستهلكين وخاصة في المناطق المعزولة.

دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة

• **الرئيس (المدير العام)** حيث أن المدير يقع في أعلى السلم الإداري للمؤسسة وهو رئيس مجلس الإدارة ويعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة ومن مهامه السهر على ما يلي:

- الحفاظ على الحصص في السوق.
- تطوير ثقافة الشركة في السوق المنافسة.

(1) مقابلة مع السيدة: بلعو فيروز، رئيسة مصلحة الاتصال بالمديرية العملية لولاية جيجل، يوم 10_03_2016، الساعة 10.45.

- تطوير التسويق العملي.
- السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها والتنسيق بين المصالح.
- مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إلى المصالح المختلفة.
- المحافظة على التسيير الحسن والعادي في الشركة.

• **مصلحة الوقاية والأمن:**

ضمان تطبيق الإجراءات والمعاينة فيما يخص الوقاية والأمن على مستوى المديرية وكذلك الإعداد العملي للإجراءات و القواعد الخاصة بالأمن وضمان تطبيقها.

• **خلية الاتصال:**

وهي تهتم بكل ما يخص أجهزة الاتصال من هواتف، أسلاك خاصة بالاتصال، جهاز الحاسوب... إلخ. وتعمل على تطوير صورة المؤسسة، تنظيم الاتصال الداخلي والخارجي للمديرية، التخطيط للحملات الإعلانية، تنظيم الملتقيات و المعارض، المشاركة في الاحتفالات والمناسبات الدينية، الوطنية والاجتماعية.

• **مصلحة الدراسة و مراقبة التسيير:**

تهتم بمراقبة الأهداف المسطرة والنتائج المتحصل عليها بعد تحليل هذه الأخيرة وتقسيمها واقتراح الحلول في حالة المشكلات.

- **مصلحة ديوان الشؤون القانونية:** الممثل القانوني للمديرية تهتم بمعالجة المسائل القضائية.
- **مصلحة نظام المعلومات SI:** هذه المصلحة تتمتع بالاستقلالية والمرونة وتعمل على ضمان نقل المعلومات وتوصيلها إلى الجهات المعنية.
- **قسم الموارد البشرية:**

وهي تضم الفروع التالية:

– فرع التكوين والتدريب: تختص بتطوير مخطط التكوين وإخضاعه للعمل مع التنظيم و التسيير لمطابقة احتياجات التكوين.

- فرع العلاقات الإجتماعية المهنية: يهتم بحل النزاعات الداخلية بين الموظفين حسب القانون الداخلي للمديرية.

- فرع تسيير المهارات المهنية: يهتم بمعالجة الأجرور، الغيابات، العطل وتسيير ملفات المتقاعدين.

• القسم التجاري: ويتشكل من المصالح التالية:

- مصلحة التحصيل و الفوتيرة: تهتم بإعداد وتحصيل الفواتير.

- مصلحة المبيعات: تهتم بمتابعة المبيعات، رقم الأعمال وتطوير مخطط العمل التجاري للتعريف بأهداف البيع.

- مصلحة العلاقات مع الزبائن: تهتم بالسهر على رضى الزبون، معالجة شكاويهم، كسب ثقتهم وولائهم.

• القسم التقني: وهي تضم خمسة مصالح¹:

مصلحة الصيانة واستغلال الشبكات.

مصلحة الصيانة واستغلال التجهيزات.

مصلحة الهندسة و التخطيط.

مصلحة التوزيع.

مصلحة شبكة المؤسسة.

المنشآت القاعدية، رئيس مشروع MSAN، المراكز التقنية.

ومن مهام هذا القسم ما يلي : متابعة صيانة الشبكة.

حل جميع المشاكل التقنية المرتبطة بالشبكة.

تطوير الشبكة الاتصالية بإدخال تكنولوجيا جديدة .

• قسم المالية: تنقسم إلى:

(1) مقابلة مع السيدة: لعلو فيروز، رئيسة مصلحة الاتصال بالمديرية العملية لولاية جيجل، يوم 15_03_2016، الساعة 11.10.

فرع المحاسبة: يهتم بإعداد جدول الضرائب المباشرة وغير مباشرة، كذلك تسجيل جميع العمليات مع المديرية العامة وجميع الولايات.

فرع الخزينة: تسديد جميع الفواتير الخاصة بالموردين ومتابعة عملية دخول وخروج الأموال مع مراقبة جميع العمليات المحاسبية من طرف المحاسب.

• قسم الممتلكات والوسائل: ويضم الفروع التالية:

فرع الشراء: يختص بإعداد دفتر الشروط المتعلق بالافتاء، مع متابعة عملية تسيير المخزون وتحضير الطلبات.

فرع الوسائل و الإمدادات: يقوم ببرمجة مختلف المهام والتنقلات، مع إصلاح مختلف الوسائل والتجهيزات، إبرام الإتفاقيات وعقود الشراء...الخ.

فرع تسيير الممتلكات: تسوية الوضعية القانونية لممتلكات المديرية العملية، تنظيم الاجتماعات المتعلقة بعملية الاستغناء والإشراف على مختلف العمليات المتعلقة بالمنقولات والعقارات.

• المفتشية المحلية : يقوم بمراقبة سير عمل العمال ومعالجة مشاكلهم.

2-1 المجال البشري:

يتضمن المجال البشري مفردات البحث الذين شملتهم الدراسة، ويتمثل المجال البشري لهذه الدراسة في موظفي اتصالات الجزائر بكل من ولاية جيجل والجزائر، من مختلف الجنسين و المعنيين بعملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

3-1 المجال الزمني:

ويقصد به الوقت أو المدة الزمنية التي استغرقت في الدراسة، وعلى أي باحث في أي دراسة أن يحدد الفترة الزمنية لدراسته، وفي دراستنا قد مرت الدراسة بعدة مراحل هي:

المرحلة الأولى: وهي مرحلة التفكير و اختيار الموضوع وتليها فترة جمع المادة العلمية من المراجع و المتعلقة بالجانب النظري وقد دامت هذه المرحلة حوالي أربعة أشهر من شهر سبتمبر إلى شهر جانفي.

المرحلة الثانية : تمت خلال هذه الفترة إجراء أول دراسة استطلاعية بغرض الحصول على إذن الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر و ذلك يوم 5 جانفي 2016 بولاية جيجل، وفي 21 جانفي 2016 بولاية الجزائر.

المرحلة الثالثة : بين شهري فيفري ومارس 2016، حيث تم فيها إعداد أداة الدراسة وعرضها على المشرف ثم عرضها على مجموعة من المحكمين لتحكيمها وضبطها لتصبح قابلة للتطبيق، وكذا القيام بالزيارات الاستطلاعية بعد الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة وذلك بهدف التعرف عليها أكثر والتزود بالمعلومات والوثائق اللازمة حول المجال البشري والجغرافي لمكان إجراء الدراسة الميدانية والتعرف أكثر على المؤسسة وجمع الملاحظات التي نحتاجها.

المرحلة الرابعة : وهي مرحلة تطبيق أداة الدراسة وجمع البيانات بغرض تحليلها للوصول إلى النتائج، حيث قمنا بإجراء المقابلة مع مسؤولين في المؤسسة، كما قمنا فيها بتوزيع الاستمارة على أفراد العينة، و ذلك يوم 16 مارس 2016 وقد قمنا باسترجاعها يوم 22 مارس 2016 بولاية جيجل ، وفي الجزائر وزعت 24 مارس 2016 وقمنا باسترجاعها يوم 27 مارس 2016.

ثانيا: منهج الدراسة

بعد اختيار الباحث لموضوع بحثه يفرض عليه نوع الدراسة المتبعة، ولكي ننطلق في أي دراسة لا بد أن تتوفر خصائص معينة تؤهلها لأن تكون كذلك ومن بينها المنهج، إذ أن دراسة أي ظاهرة من الظواهر هي التي تحدد للباحث منهج الدراسة، وأن موضوع الدراسة هو الذي يفرض على الباحث نوع المنهج المستخدم، لأن قيمة النتائج تتوقف على قيمة المنهج المستخدم، ويعرف المنهج بأنه "مجموعة من العمليات و الخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه"⁽¹⁾.

وعليه تختلف المناهج باختلاف مواضيع البحث من حيث تنوع المتغيرات المدروسة، وبعد فحص وتحليل موضوع دراستنا والمعنون "أثر الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة"، استخدمنا المنهج الوصفي لأنه يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كلفياً أو تعبيراً كمياً، وهو الأنسب والأكثر ملائمة لبلوغ الأهداف المسطرة سلفاً.

(1) وائل عبد الرحمان التل وآخرون ، البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، ط2، 02، 2007، ص48.

و يعرف المنهج الوصفي على أنه: مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على الحقائق وجمع البيانات وتصنيفها وتحليلها تحليلا دقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة محل الدراسة⁽¹⁾.

ولقد جاء اختيارنا للمنهج الوصفي نظرا لتفاصيل هذا المنهج و الذي تعتمد عليه وبشكل أساسي أغلب الدراسات العلمية في مجال البحوث و الدراسات السوسولوجية، فهذا المنهج يدرس الظاهرة عن طريق وصفها وصفا دقيقا وتحليلها من أجل الحصول على نتائج تساعد على فهم الواقع. أي أنه يعتمد على توصيف ما هو كائن بالفعل، فهو كفيلا بإبراز خصائص الظاهرة المدروسة ومؤثراتها والعوامل التي تتحكم فيها والظروف التي تحيط بها وتقوم بتحليل وتفسير أسبابها بشكل منظم بغرض الوصول إلى استنتاجات تسمح بفهم الظاهرة كما هي في الواقع.

وعلى هذا الأساس، يمكن القول بأن دراستنا من الدراسات السوسولوجية الوصفية، تهدف إلى وصف وتشخيص التأثيرات الموجودة في المرحلة الراهنة بالنسبة لموضوع الدراسة، ولتجسيد ذلك بطريقة علمية وواقعية انتهجنا نهجا وصفيا عبر مختلف مراحلها، وكان ذلك انطلاقا من جمع المادة العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة، وعرض للدراسات السابقة، بالإضافة إلى القيام بالدراسة الميدانية بهدف جمع المعلومات حول ميدان الدراسة.

ثالثا: أدوات جمع البيانات

يقصد بأدوات البحث العلمي مجموعة الوسائل والطرق والأساليب والإجراءات المختلفة التي يعتمد عليها في جمع المعلومات الخاصة بالبحث العلمي لذلك فإن استخدامها لا يتم بطريقة اعتباطية بل وفق خطط مدروسة من الباحث و مجتمع البحث.

(1) شحاته سليمان محمد سليمان :مناهج البحث بين النظرية و التطبيق، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر ، 2005، ص337 .

3-1 الملاحظة.

تعد الملاحظة نقطة البداية في أي دراسة علمية وتعد من أهم الوسائل المستخدمة في جمع البيانات حول الظواهر الاجتماعية والإنسانية، كونها تحل أهمية كبيرة في البحوث الميدانية لأنها تتميز عن غيرها من أدوات جمع البيانات كونها تجمع البيانات والمعلومات التي تتعلق بسلوك الأفراد وأفعالهم وملاحظة تصرفاتهم، وهذه التقنية لا تتطلب جهدا كبيرا ولكنها تعتمد على مدى خبرة ومهارة الباحث. ويمكن تعريف الملاحظة بأنها " عملية توجيه الحواس لمشاهدة ومتابعة سلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل جوانب ذلك السلوك وخصائصه"⁽¹⁾.

وهي أيضا: "المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة، وتسجل الملاحظات أول بأول كذلك الاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك أو تلك الظاهرة بغية تحقيق أفضل النتائج والحصول على أدق المعلومات"⁽²⁾.

وهي أيضا "أن يوجه الباحث حواسه وعقله إلى طائفة خاصة من الظواهر لكي يحاول الوقوف على صفاتها وخواصها سواء كانت هذه الصفات والخواص شديدة الظهور أم خفية ويحتاج الوقوف عليها إلى بعض الجهد"⁽³⁾.

وقد اعتمدنا على الملاحظة البسيطة وذلك من خلال الجولات الاستطلاعية، إذ تسمح هذه التقنية من الكشف عن تفاصيل الظواهر، ومعرفة العلاقة التي تربط بين عناصرها حيث يقوم الباحث بملاحظة هذه الظواهر في ميدان البحث وتسجيل الملاحظات وجمعها لاستخلاص المؤشرات التي تساعد في بناء الموضوع ولقد استخدمنا هذه الأداة في جمع البيانات من الدراسة الميدانية نظرا لطبيعة موضوع دراستنا، وكذا الوقت المخصص لتواجدها في المؤسسة، فمن خلال جولاتنا الاستطلاعية في المؤسسة حصلنا على معلومات ساعدتنا كثيرا في توضيح كيفية بناء الاستمارة في شكلها النهائي، حيث تمكنا من معرفة الطريقة التي يتواصل بها العمال مع بعضهم أثناء أداء العمل في المؤسسة وكيف تنتقل الأوامر والإجراءات الجديدة التي يتخذها المدير.

(1) عمار بوحوش وآخرون: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 90.

(2) عامر قنديلجي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية و الإلكترونية -أسسه -أساليبه -مفاهيمه -أدواته، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2008، ص 186.

(3) علي معمر عبد المؤمن: مناهج البحث في العلوم الاجتماعية الأساسية والتقنيات والأساليب، الإدارة العامة للمكتبات إدارة المطبوعات والنشر، ليبيا، ط1، 2008، ص 225.

3-2 المقابلة:

في الحقيقة الملاحظة ليست كافية لاستقراء الوقائع الاجتماعية بصفة عامة، وموضوع دراستنا على وجه الخصوص، لذا وجب الاستعانة بأداة المقابلة والتي لا تقل أهمية عنها، وتعتبر المقابلة أداة مكملة في حالة عدم فهم أي سلوك للمبحوثين.

وتعرف بأنها "تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات وأراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض المعلومات الموضوعية"⁽¹⁾.

وتعرف أيضا بأنها "مجموعة من الأسئلة والاستفسارات والإيضاحات، التي يطلب الإجابة عليها والتعقيب عليها وجها لوجه بين الباحث والأشخاص المعنيين بالبحث أو عينة ممثلة لهم"⁽²⁾.

وقد استعملنا المقابلة في دراستنا من أجل تدعيم المعلومات والبيانات المتحصل عليها عن طريق الملاحظة، حيث اعتمدنا على المقابلة المقننة والتي تعنى بتوجيه الأسئلة إلى المراجع وفق قائمة محددة سلفا وفي ضوء هدف المقابلة المعد سلفا، من أجل الحصول على أكبر عدد ممكن من الإجابات، وكانت المقابلة المجرات مع مسؤولية الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر بجيجل أما المقابلة في الجزائر فقد كانت مع مسؤول الموارد البشرية في المؤسسة ومع مسؤول تقني، والتي زدونا بالكثير من المعلومات حول عملية الاتصال في المؤسسة وما هي أهم الوسائل المستخدمة في هذه العملية، بالإضافة إلى كونهم أحد أعضاء في الإدارة ومن المساهمين كذلك في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، وقدتم الاستعانة بهذه المعلومات المقدمة في عملية تحليل ومناقشة الجداول .

3-3 الاستمارة:

وتعتبر الاستمارة من أكثر الأدوات استخداما في جمع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية وهي وسيلة أساسية تستخدم في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، لأنها اختصارا للجهد والتكلفة أيضا بالإضافة إلى سهولة معالجة البيانات إحصائيا.

(1) رشيد زرواتي: تدريبات على المنهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، ط3، 2008، ص212.

(2) عامر قنديجلي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار اليازوري العلمية، عمان، ط1، 1999، ص168.

اذ تعرف بأنها: مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي تعد بقصد الحصول على معلومات وآراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين⁽¹⁾.

وتعرف أيضا: "وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق اعداد استمارة يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد، ويسمى الشخص الذي يقوم بإملاء الإستمارة بالمجيب"⁽²⁾.

استنادا إلى التراث النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ومن خلال الجولات الاستطلاعية للمؤسسة واحتكاكنا ببعض العمال ذوي الخبرة والمشاركة في عملية اتخاذ القرار لتحديد فقرات الاستمارة، حيث تم تحديد مجالات الاستمارة في صورتها الأولية وصياغة فقراتها والتي تضم متغيرات الدراسة حيث تكونت من 34 عبارة موزعة على أربعة محاور كآتي:

المحور الأول: الذي خصص لتحديد البيانات الشخصية والمهنية لكل مبحوث (الجنس، الخبرة المهنية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي).

المحور الثاني: أثر نظم المعلومات في التنبؤ بالمواقف التي تعرقل سير عمل المؤسسة، يتكون من 11 عبارة (من 5 إلى 15)

المحور الثالث: أثر تقنيات الاتصال الحديثة في حل المشكلات داخل التنظيم الإداري، شمل على 09 عبارات (من 16 إلى 24).

المحور الرابع: أثر الاتصال الرسمي والغير رسمي في عملية اتخاذ القرار، شمل على 10 عبارات (من 25 إلى 34).

ومن ثم قمنا بحساب الشروط السيكومترية (الصدق والثبات) لها باستخدام برنامج SPSS.

حساب الثبات: لحساب الثبات اعتمدنا حساب ألفا كرونباخ والتي لا تحتاج إلى أن يكون عدد فقرات الاستمارة زوجي أو فردي حيث وزعت الأداة على 14 عامل موزعة على المؤسستين (07 بولاية و جيجل، 07 بولاية الجزائر) وبالاعتماد على برنامج SPSS ، كانت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ مساوية ل0.94 وهو ثبات عالي وجد مقبول.

(1) عبيدات محمد وآخرون: منهجية البحث العلمي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، ط1 ، 1997، ص 321 .

(2) احمد حسين الرفاعي: مناهج البحث العلمي تطبيقات إدارية واقتصادية ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1998 ص 313.

حساب الصديق: لحساب صديق الاستمارة في هذه الدراسة تم اعتماد الصديق والمتمثلة في المعادلة

التالية: الثبات معامل $\sqrt{\quad}$ وبتطبيق المعادلة تم الحصول على قيمة الصديق مساوية لـ 0.96 وعليه

يتضح أن الاستمارة صادقة فيما أعدت له.

وقد تم إعطاء الوزن المناسب لأهمية كل عبارة من عبارات الاستمارة على النحو التالي:

معارض جد ← الوزن ← 1

معارض ← الوزن ← 2

محايد ← الوزن ← 3

موافق ← الوزن ← 4

موافق جد ← الوزن ← 5

4-4 السجلات و الوثائق:

تعتبر إحدى أدوات جمع البيانات ، حيث تعد بمثابة وسيلة للحصول على بيانات تكملية للاستمارة والملاحظة، المقابلة، وقد استعنا في إجراء هذه الدراسة على بعض الوثائق والسجلات من أجل جمع المعلومات و البيانات التي لها أهمية في إثراء موضوع الدراسة والتي تساعد على توفير الوقت والجهد ومن بينها الوثائق التي تتعلق بالموقع الجغرافي للمؤسسة ووثائق إدارية تم الإطلاع عليها داخل المؤسسة، الحصول على بعض الدراسات التي أجريت بالمؤسسة، وتحديد عناصر العينة من خلال الحصول على عدد إجمالي العمال، فقد ساعدتنا هذه الوثائق و السجلات أيضا في عملية التحليل وتفسير المعطيات الميدانية، بالإضافة إلى تحديد حجم العينة ونوعها وأخذ صورة عن المؤسسة.

رابعا: عينة الدراسة و كيفية اختيارها

إن نجاح أي دراسة يقوم بها الباحث العلمي في أي مجال من المجالات الدراسية، يقوم بالأساس على مدى قدرته على تحديد مجتمع و عينة البحث اللازمة والصحيحة، وتعتبر مرحلة تحديد العينة من أهم مراحل البحث الاجتماعي نظرا لما يواجهه الباحث من صعوبات في تحديدها، إذ لا بد أن تحمل

عينته كل الخصائص و المميزات التي تمثل المجتمع الأصلي الذي أخذت منه، من أجل الوصول إلى معلومات كافية للدراسة. فالبحث العلمي يفترض من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة و صحيحة دراسة كل الأفراد وعناصر مجتمع البحث الذي اخترناه في دراستنا، و لكن عندما يتكون مجتمع البحث من آلاف أو مئات الآلاف يصبح هناك تجانس أو تباين في مجتمع البحث، ويلجأ الباحث عادة " إلى اعتماد العينة من أجل اختصار مجتمع البحث عن عدد محدد من عناصر الدراسة بدلا من جميع الأفراد وعناصر المجتمع، ويعمل على تقليل الكلفة المادية للبحث مع اختصار في الجهد و الوقت"⁽¹⁾.

و تعرف العينة أيضا بأنها: " فئة تمثل مجتمع البحث، أي جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث أو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء موضوع مشكلة البحث"⁽²⁾.

وتطرح عملية اختيار العينة الملائمة للدراسة مشكلة تتعلق بمدى تمثيل مجتمع البحث تمثيلا صحيحا يساهم في إمكانية تعميم نتائج الدراسة على كل أفراد المجتمع الأصلي وحتى تكون العينة التي تم اختيارها متضمنة لكل المواصفات فقد تم الاعتماد في دراستنا هذه على العينة القصدية التي تعتمد على تحديد المتغير الذي على أساسه تختار العينة بناء على شروط مسبقة، و انطلاقا من المعطيات الميدانية و التي أوضحت أن المؤسسة تتكون من إطارات و مشرفين وإداريين وعمال يدويين بالمؤسسة والذي يصل عدد العمال فيها إلى 246 بولاية جيجل وقد قدرت عينة ولاية جيجل، أما في الجزائر فيصل عدد عمالها إلى 705 عامل، وقد تم استثناء العمال اليدويين، بعد معرفتي من خلال المقابلة بعدم إشراكهم في صنع القرار.

وقد قسمت العينة إلى نوعين :

العينة الاستطلاعية: وفيها تم توزيع 07 استمارات على عينة استطلاعية وقد قدر عددهم ب07 مفردة في كل من ولاية جيجل وولاية الجزائر، وذلك لاختبار مدى ثبات الاستمارة وذلك على عمال اتصالات الجزائر في كل من ولايتي جيجل و الجزائر.

العينة الكلية: والعينة ممثلة لمجتمع البحث و قد قدرت ب37 بجيجل و 49 بالجزائر أي 86 مفردة من العمال المساهمين في اتخاذ القرارات في المؤسسة.

(1) موريس أنجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية، الطبعة الثانية، الجزائر، دار القصبية، 2002، ص301.

(2) فوقية حسن رضوان، منهجية البحث العلمي و تنظيمه، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط1، 2008، ص117.

خامساً: أساليب التحليل.

بعد استرجاع الاستمارة الموزعة قمنا بتفريغ الإجابات التي حملتها، وذلك باستعمال حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (statistical package for the social sciences) أي برنامج (spss) كأداة لتحليل البيانات التي تم جمعها وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات، قد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي من خلال العمليات الإحصائية التالية: تفريغ البيانات المتحصل عليها من الاستمارة في جداول و حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد العينة.

استخراج مقاييس النزعة المركزية (الوسيط الحسابي) والتشتت (انحراف المعياري) لمعرفة صفات أفراد العينة ومعرفة طبيعة توزيعها ومدى انسجامها بالإضافة إلى حساب ثبات الاستمارة من خلال ألفا كرونباخ، كما تم تحديد طول خلايا مقياس ليكارت، وذلك بحساب المدى.

الجدول رقم 01: يوضح درجات مقياس ليكارت

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
درجة المقياس	5	4	3	2	1

المصدر: محمد المفتاح الصيروفي: الدليل التطبيقي للباحثين ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006، 115 .

حساب المدى: يحسب المدى بحساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت الخماسي (4=1-5) ، تم تقسيمه على خلايا (0.8=5/4) ، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحدة الصحيحة وذلك لتحديد الحد الأقل والأعلى لكل لخلية.

الجدول رقم 02: يوضح التوزيع لسلم ليكارت.

المجال	درجة الموافقة	الإجابة
] 1.80-1]	1	معارض بشدة
]2.60-1.81]	2	معارض
]3.40-2.61]	3	محايد
]4.20-3.41]	4	موافق
[5-4.21]	5	موافق بشدة

المصدر: محمد المفتاح الصيروي: الدليل التطبيقي للباحثين ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006، 115 .

وعليه يصبح التوزيع كما في الجدول التالي :

أي متوسط حسابي تقع قيمته بين 1 و 1.80 يصنف في خلية معارض جدا.

أي متوسط حسابي تقع قيمته أكبر من 1.80 وحتى 2.60 يصنف في خلية معارض.

أي متوسط حسابي تقع قيمته أكبر من 2.60 وحتى 3.40 يصنف في خلية محايد.

أي متوسط حسابي تقع قيمته أكبر من 3.40 وحتى 4.20 يصنف في خلية موافق.

أي متوسط حسابي تقع قيمته أكبر من 4.20 وحتى 5 يصنف في خلية موافق جدا.

خلاصة الفصل

قمنا في هذا الفصل والمعنون بالإطار المنهجي للدراسة، بتوضيح أهم الخطوات المنهجية في الدراسة الميدانية حيث تم تحديد الإطار العام للدراسة بالإضافة إلى تحديد الإطار الجغرافي والبشري والمكاني، كما تم التطرق إلى منهج الدراسة المتوافق مع طبيعة الموضوع والأدوات المعتمدة في جمع البيانات، كما تم توضيح أهم الأدوات المنهجية التي استخدمت في جمع البيانات الميدانية وتم تحديد العينة كيفية اختيارها وفي الأخير تم التطرق إلى الأساليب المعتمدة في التحليل.

الفصل السادس: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

تمهيد .

أولا: عرض وتحليل البيانات.

ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات .

ثالثا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

رابعا: مناقشة النتائج في ضوء النظريات

خامسا: النتائج العامة للدراسة

سادسا: اقتراحات وتوصيات

خلاصة الفصل.

تمهيد:

تقاس القيم العلمية لأي دراسة بالنتائج التي توصل إليها الباحث فعلى قدر أهميتها وخدمتها للفروض والأهداف تكون قيمة البحث العلمي، وتعتبر الدراسة الميدانية مكملة للدراسة النظرية في إجراء البحوث الاجتماعية، حيث تساعد الباحث للوصول إلى نتائج وحقائق، تفسر وتوضح وتكشف عن تساؤلات البحث، وبالتالي تبين صحة أو خطأ فرضيات الدراسة.

وسنقوم في هذا الفصل: بعرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات، ثم مناقشتها في ضوء الدراسات السابقة بالإضافة إلى مناقشتها في ضوء النظريات، وفي الأخير تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات.

أولاً: عرض وتحليل البيانات

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	40	%46.51
أنثى	46	%53.49
المجموع	86	%100

يبين الجدول أعلاه أن أغلب الأفراد كانوا إناثاً بنسبة قدرت بـ 53.49% فيما كانت نسبة الذكور قد قدرت بـ 46.51%، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن خريجي الجامعات من الإناث أكثر من الذكور، كما أن أغلب الإناث في المرحلة الجامعية يتجهون إلى دراسة التخصصات التي تكون فيها فرص العمل ممكنة في حين الذكور يتجهون إلى انشغالات أخرى ومن جهة أخرى يعتبر عمل المرأة في الإدارة أمر جيد من حيث قدراتها نظراً لطبيعة العمل.

الجدول رقم(04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5سنوات	20	%23.25
من 06-10سنوات	32	%37.21
من 11-16 سنة	20	%23.25
أكثر من 16 سنة	14	%16.28
المجموع	86	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن الخبرة المهنية للعامل داخل المؤسسة تساهم بشكل أو بآخر في خلق نوع من الانتماء والارتباط بين مستويات التنظيم المختلفة، ذلك لأن هذه المدة تمكن العامل من تكوين علاقات اجتماعية تكسبه قيم ومعايير الجماعة التي ينتمي إليها، إن استمرار العمال في مؤسسة ما لمدة

طويلة أو قصيرة يعتبر مؤشرا هاما للاستقرار الوظيفي الذي تتميز به المؤسسة وفرصة للعامل لاكتساب المهارة والخبرة اللازمة.

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد العمال ذوي الخبرة الطويلة محصورة من 6 إلى 10 سنوات، حيث قدرت نسبتهم ب 37.21% من إجمالي المبحوثين أي يبلغ عددهم 32 عامل وبالتالي فإن الخبرة تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة كما تساعد على عملية اتخاذ قرارات سليمة ومناسبة من قبل العمال الذين تربط بينهم خبرة سنوات هذه الأخيرة تحقق بينهم الشعور بالارتياح، كما نجد نسبة 23.25 % تنحصر أقدميتهم بين العمال اللذين يملكون أقل من 5 سنوات ما يدل على أن المؤسسة تسعى إلى توظيف الخبرات الشابة لإعطاء المؤسسة المزيد من الحيوية وبين العمال الذين تتراوح خبرتهم بين 11 و16 سنة، كما نجد نسبة 16.28 % للعمال الذين تزيد خبرتهم عن 16 سنة .

الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	تكرارات	النسبة المئوية
بكالوريا	10	11.63%
ليسانس	37	58.13%
ماجستير	13	15.12%
دكتوراه	00	00%
مهندس	13	15.12%
مجموع	86	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة أصحاب شهادات ليسانس هي الأكبر عن باقي المستويات حيث بلغت نسبتها 58.13% في حين تليها نسبة 15.12% لحاملي شهادات ماجستير ومهندس وفي الأخير نسبة بكالوريا 11.63%، وهذا يعني أن المؤسسة توظف إطارات ذوي شهادات علمية وكفاءة مهنية تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها والوصول إلى النتائج المسطرة لها كما يسهل العمل بين العمال وإمكانية التقاهم بين العمال والرؤساء وزيادة إمكانية قدرتهم على اكتشاف المشاكل وتحديد معالمها.

الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى الوظيفي
2.34%	02	مدير عام
39.53%	34	رئيس مصلحة
23.25%	20	رئيس قسم
34.88%	30	إداري
100%	86	مجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن رؤساء المصالح يشكلون أكبر فئة ضمن فئات المبحوثين بنسبة قدرت بـ 39.53% من حجم العينة المدروسة تتولى هذه الفئات اتخاذ عدد كبير من القرارات من خلال الاجتماعات وهذا ما توصلنا إليه من خلال إجرائنا للمقابلة مما يعطي للدراسة مصداقية من خلال مجموعة النتائج التي ستنتج عنها، تليها فئة الإداريين بنسبة 34.88% والتي بدورها تتولى اتخاذ مجموعة من القرارات المهمة المتعلقة بالمصالح التي يشغلونها ونفس الشيء ينطبق على رؤساء الأقسام حيث يكون لهم الدور في طرح البدائل المتعلقة بالقرار حول مشروع ما، في حين قدرت نسبة المدير العام بـ 2.34% باعتباره الشخص المتخذ للقرار أو المعطي لأوامر تنفيذ القرارات.

الجدول رقم 07: يوضح مساهمة نظم المعلومات في التنبؤ بالمواقف التي تعرقل سير عمل المؤسسة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاجابة					العبارات
		موافق جدا	موافق	محايد	معارض	معارض جدا	
0.49	4.42	36	50	00	00	00	ت 5. أدى إدخال نظم المعلومات إلى إعطاء الشكل الذي يسهل التعامل مع المعلومات.
		41.9	58.1	00	00	00	%
0.54	4.13	19	59	08	0	00	ت 6. المعلومات التي يقدمها النظام سهلة الاستخدام.
		22.1	68.6	9.3	0	00	%
0.83	3.81	18	39	24	05	00	ت 7. تتسم المعلومات التي يقدمها النظام بدرجة عالية من التفصيل الذي يحتاجه متخذ القرار.
		20.9	45.6	27.9	5.8	00	%
0.84	3.27	06	42	24	14	00	ت 8. المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات تكون متعلقة فقط بالمشكلة التي تنوي اتخاذ القرار بشأنها.
		07	48.8	27.9	16.3	00	%
0.84	3.92	21	43	16	06	00	ت 9. نظام المعلومات يقدم المعلومات ذات الصلة الوثيقة بالحالة أو بموضوع القرار الذي تنوي اتخاذه.
		24.4	50	18.6	07	00	%
0.77	3.94	20	44	19	03	00	ت 10. تساهم نظم المعلومات الحديثة في تحديد المشكلة بدقة وبسرعة أكبر.
		23.3	51.2	22.1	3.5	00	%
0.88	3.92	25	34	22	05	00	ت 11. يقدم نظام المعلومات البدائل والحلول المطروحة بشكل أفضل وكاف .
		29.1	39.5	25.6	5.8	00	%
0.62	3.88	12	52	22	00	00	ت 12. يساهم نظام المعلومات في تحديد المعلومات الملائمة وتحديد المشكلة.
		14	60.5	25.6	00	00	%
0.84	3.92	20	46	13	07	00	ت 13. يساهم نظام المعلومات في توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات.
		23.3	53.5	15.1	8.1	00	%
0.73	3.90	15	51	16	04	00	ت 14. يتسبب النظام بتسريع عملية اتخاذ القرار بشكل كبير بسبب سرعته في تقديم المعلومات اللازمة.
		17.4	59.3	18.6	4.7	00	%
0.78	3.84	14	50	16	06	00	ت 15. يساهم نظام المعلومات في تحقيق النتائج المسطرة .
		16.3	58.1	18.6	07	00	%

تحليل وتفسير الجدول :

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن العبارة رقم (05) والمتعلقة بكون نظم المعلومات أدت إلى إعطاء الشكل الذي يسهل التعامل مع المعلومات حظيت بدرجة موافق وموافق جدا (أي 100% من المبحوثين) وبمتوسط حسابي قدر ب4.42 والداخل في مجال موافق جدا، مما يدل على أن نظم المعلومات تسهل للعمال التعامل مع المعلومات بحيث تساهم هذه النظم في تجهيز المعلومات الملائمة في الوقت المناسب لاتخاذ القرار الصحيح في وقته المحدد وزيادة جودة القرار المتخذ.

وفيما يتعلق بالعبارة رقم (06) والمتعلقة بالمعلومات التي يقدمها النظام والتي تكون سهلة الإستخدام فقد حظيت بدرجة موافق وموافق جدا (أي 90.7% من المبحوثين) وبمتوسط حسابي قدر ب4.13 والداخل في مجال موافق، وهذا ما يدل على أن المعلومات التي يقدمها النظام تكون مفيدة متعلقة بمشكلة اتخاذ القرار كما تكون شاملة تغطي الموضوع المعالج والمراد اتخاذ القرار حوله.

أما إجابة العبارة رقم (07) والمتعلقة بكون المعلومات التي يقدمها النظام تتسم بدرجة عالية من التفصيل الذي يحتاجه متخذ القرار حظيت بدرجة موافق (أي 66.2% من المبحوثين) وبمتوسط حسابي قدر ب3.81 وانحراف معياري 0.83، ويعني هذا أن النظام الموجود في المؤسسة يقدم معلومات دقيقة الوصف والتمثيل للموقف أو الحدث الذي يساعد بدوره متخذ القرار في عمليته حيث أن وضوح المعلومات وتوفير البيانات يساعده في رسم الخطط والبرامج والسياسات لإيجاد الحل والقرار المناسب.

أما إجابة العبارة المتعلقة بالعبارة رقم (08) والمتعلقة بكون المعلومات التي يقدمها النظام تكون متعلقة فقط بالمشكلة التي تنوي اتخاذ القرار بشأنها، قد حظي بمتوسط حسابي قدر ب3.47 وانحراف معياري ب0.85 أي الداخل في مجال موافق، هذا ما يدل على أن نظام المعلومات المتوفر في المؤسسة يقدم معلومات متعلقة بالمشكلة التي تنوي اتخاذ القرار بشأنها بالإضافة إلى أنه يقوم بتقديم معلومات أخرى تفيد متخذ القرار في مواضيع أخرى هذا ما أكدته المقابلات التي أجريت في مؤسسة اتصالات الجزائر في كل من ولاية جيجل والجزائر.

أما إجابة العبارة رقم (09) فتشير إلى أن نظام المعلومات يقدم معلومات ذات صلة وثيقة بالحالة أو بموضوع القرار الذي تنوي اتخاذه فقد حظيت بدرجة موافق (أي 74.4% من المبحوثين) وبمتوسط حسابي 3.92 وانحراف معياري 0.84، وهذا يعني أن نظام المعلومات المستخدم يقوم بتوفير المعلومات

الصحيحة بغرض تكوين صورة واضحة عنها كما أن توفير المعلومات والبيانات بالكمية والنوعية الجيدة عن المشكلة مسألة حيوية لنجاح القرار.

من خلال الإجابة على العبارة رقم (10) والمتعلقة بمساهمة نظم المعلومات الحديثة في تحديد المشكلة بدقة وسرعة أكبر فقد حضيت بدرجة موافق (أي 74.5% من المبحوثين) وبمتوسط حسابي قدر بـ 3.94 وانحراف معياري 0.77، وهذا يدل على أن النظام المتوفر في المؤسسة يساعد العمال على تحديد المشكلة بدقة من خلال المعلومات والبيانات التي يوفرها النظام في الوقت المناسب باعتبار أن نظام المعلومات يقوم بتحليل المعلومات ومعالجتها وترتيبها وتخزينها والإحتفاظ بها حتى وقت الحاجة إليها .

أما فيما يتعلق بالعبارة رقم (11) والمتعلقة بأن نظام المعلومات يقدم البدائل والحلول المطروحة بشكل أفضل وكاف قد قدر المتوسط الحسابي لها بـ 3.92 والداخل في مجال موافق، وهذا يعني أن المعلومات التي يقدمها النظام من مسببات نجاح القرار وتعود إلى توفر المعلومات الصحيحة التي تمكن صانع القرار من اختيار أفضل الحلول من بين الخيارات المتاحة التي تساعد في اتخاذ القرار السليم.

أما فيما يتعلق بالعبارة رقم (12) والمتعلقة بمساهمة نظام المعلومات في تحديد المعلومات الملائمة وتحديد المشكلة فقد حضيت بدرجة موافق (أي 74.5% من المبحوثين) وبمتوسط حسابي قدر بـ 3.88، وهذا يعني أن من بين فوائد نظام المعلومات توفير المعلومات الملائمة مما يساعد على تحديد المشكلة بشكل دقيق وفي الوقت المناسب حتى يتمكن من إيجاد الحل أو البديل المناسب لحلها.

أما فيما يتعلق بالعبارة رقم (13) والمتعلقة بكون النظام يوفر المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات فقد حضيت بدرجة موافق (أي 76.8% من المبحوثين) وبمتوسط حسابي قدر بـ 3.92، وهذا يعني أن نظم المعلومات تقوم بتحليل البيانات المقدمة وتحليلها وترتيبها وتخزينها حتى يتمكن الاستفادة منها في اتخاذ القرارات حيث أن هذه النظم تساعد متخذ القرار على الحصول على معلومات تهتمه وتساعده على اتخاذ قرارات مناسبة.

أما فيما يتعلق بالعبارة رقم (14) والمتعلقة بكون النظام يساهم في تسريع عملية اتخاذ القرار بسبب تقديم المعلومات اللازمة فقد حضيت بدرجة موافق وبمتوسط حسابي قدر بـ 3.90 وانحراف معياري بـ 0.73، وهذا يعني أن نظم المعلومات تقدم المعلومات الضرورية والمناسبة للمشكلة المطروحة والمراد

اتخاذ القرار بشأنها حيث أنها تقدم كافة المعلومات المتعلقة بتلك المشكلة وهذا ما يساعد على تسريع عملية اتخاذ القرار.

في حين كانت إجابة العبارة رقم (15) والمتعلقة بنظم المعلومات تساعد وتساهم في تحقيق النتائج المسطرة قد حظيت بدرجة موافق (أي 74.4% من المبحوثين) وبمتوسط حسابي قدر ب 3.84، ما يعني أن نظم المعلومات من خلال ماتوفره من بيانات ومعلومات حول المؤسسة وأهدافها تساعد متخذ القرار على معرفة إلى أي مدى وصل في تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يساعده في إعادة بناء خطواته وأهدافه من جديد إذا كان لايسير على الطريق الصحيح لتحقيق أهدافه كما يساعد أيضا في بناء خطوات جديدة حتى يصل إلى تحقيق أهدافه في الوقت المناسب وبأقل جهد وتكلفة.

الجدول رقم 08: يوضح تأثير تقنيات الاتصال الحديثة في حل المشكلات داخل التنظيم الإداري.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاجابة					العبارات
		موافق جدا	موافق	محايد	معارض	معارض جدا	
0.72	3.91	13	56	12	05	00	16. التقنيات والوسائل الموجودة في المؤسسة تساعد في أداء العمل.
		15.1	65.1	14	5.8	00	
0.72	4.01	18	56	07	05	00	17. يساهم توظيف واستخدام تقنيات الاتصال الموجودة داخل المؤسسة في تحسين مستوى اتخاذ القرارات.
		20.9	65.1	8.1	5.8	00	
0.79	3.98	20	50	10	06	00	18. يساهم توظيف واستخدام تقنيات الاتصال الموجودة حاليا في المؤسسة في زيادة دقة وسرعة المعلومات لمتخذي القرارات.
		23.3	58.1	11.6	07	00	
0.87	3.87	15	56	06	07	02	19. يساهم توظيف واستخدام تقنيات الاتصال الموجودة بالمؤسسة في الحد من اتخاذ القرارات الخاطئة
		17.4	65.1	07	8.1	2.3	
0.70	3.90	15	49	20	02	00	20. تقنيات الاتصال بالمؤسسة تساعد في التقليل من تكلفة حفظ المعلومات بالنسبة لمتخذي القرارات.
		17.4	57	23.3	2.3	00	
0.63	4.08	18	60	05	03	00	21. تقنيات الاتصال تساهم في رفع فعالية الاتصال بين متخذي القرارات.
		20.9	69.8	5.8	3.5	00	
0.63	4.06	19	54	12	01	00	22. يساهم توظيف واستخدام تقنيات الاتصال الموجودة في المؤسسة في تقليل الوقت في اتخاذ القرارات.
		22.1	62.8	14	1.2	00	
0.77	3.85	18	39	27	02	00	23. يساهم توظيف واستخدام تقنيات الاتصال الموجودة في المؤسسة في تقليل الجهد اللازم في اتخاذ القرارات.
		20.9	45.3	31.4	2.3	00	
0.72	3.97	18	50	15	03	00	24. تساهم تقنيات الاتصال الحديثة في التنبؤ بالمشكلات التي تعرقل سير عمل المؤسسة.
		20.9	58.1	17.4	3.5	00	

تحليل وتفسير الجدول :

فيما يتعلق بإجابة العبارة رقم (16) والمتعلقة بالتقنيات والوسائل الموجودة في المؤسسة تساعد في

أداء العمل قد حظيت بدرجة موافق (أي 80.2% من المبحوثين) وبمتوسط حسابي قدر ب 3.90 وانحراف

معياري 0.72، مما يدل على أن الوسائل الموجودة في اتصالات الجزائر تساعد العمال في أداء عملهم وهذا ما تأكد لنا من خلال المقابلة التي أجريناها مع مسؤولة الاتصال في المؤسسة حيث أكدت أن الوسائل الحديثة كالانترنت والانترانات سهلت لهم الحصول على المعلومات والتي تساعد بدورها على اتخاذ قرارات صحيحة.

في حين كانت إجابة العبارة رقم (17) والمتعلقة بتوظيف واستخدام تقنيات الاتصال الموجودة داخل المؤسسة يساهم في زيادة وتحسين مستوى اتخاذ القرارات حيث حظيت بدرجة موافق (أي 86% من المبحوثين) وبلغ متوسطه الحسابي 4.01، أي الداخل في مجال موافق، وهذا يعني أن العمال في حاجة إلى المعلومات من أجل اتخاذ قرار معين وتحديد المشاكل، وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها، كما تجعلهم على اطلاع بنتائج أدائهم والتوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة وهذا يتم بوجود قنوات اتصال جيدة في المؤسسة، والتي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توفيرها لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه صحيحة التوقيت.

أما إجابة العبارة رقم (18) والمتعلقة بتقنيات الاتصال الموجودة حاليا في المؤسسة تساعد في زيادة دقة وسرعة المعلومات لمتخذي القرارات قد حظيت بدرجة موافق وموافق جدا (أي 81.4% من المبحوثين) وبمتوسط حسابي قدر ب 3.98 وانحراف معياري 0.79، ما يعني أن المعلومات التي يتم تحصيلها تلبي احتياجات كل المستويات الإدارية وكل وظيفة وهذا ما يؤدي إلى صياغة قرارات فعالة. كما يساعد على انجاز المهام في الوقت المناسب وتبادل المعلومات بين المصالح والمستويات الإدارية المختلفة.

في حين كانت إجابة العبارة (19) المتعلقة بتوظيف واستخدام تقنيات الاتصال الموجودة بالمؤسسة تساعد في الحد من اتخاذ القرارات الخاطئة قد حظيت بدرجة موافق (أي 80.5% من المبحوثين) وبمتوسط حسابي قدر ب 3.87 وانحراف معياري 0.87، وهذا يشير إلى أن التقنيات المتوفرة تساعد العمال في الحصول على المعلومات المناسبة وفي الوقت المناسب لاتخاذ قرارات صحيحة والحد من اتخاذ قرارات خاطئة فكلما كانت المعلومات المتوفرة مناسبة كلما زادت نسبة اتخاذ القرارات السليمة والرشيده فبدونها يصبح القرار اعتباطيا ومكلفا وهذا ما أكدته لنا مسؤولة الاتصال من خلال المقابلة التي أجريت معها.

أما إجابة العبارة رقم (20) والمتعلقة بتقنيات الاتصال بالمؤسسة تساعد في التقليل من تكلفة حفظ المعلومات بالنسبة لمتخذي القرارات قد حظيت بمتوسط حسابي قدر ب3.90 والداخل في مجال موافق، وهذا يعني أن تقنيات الاتصال تساعد في عملية حفظ المعلومات وهذا بعد عملية تحليلها وترميزها وترتيبها ثم تقوم بعملية تخزينها في شكل ملفات على جهاز الكمبيوتر أو في أقراص مضغوطة قابلة للرجوع إليها وقت الحاجة، حيث تسهل على متخذ القرار الرجوع إليها من أجل الحصول على المعلومات لاتخاذ القرار حول مشكلة معينة.

في حين كانت إجابة العبارة رقم (21) والمتعلقة بتقنيات الاتصال تساهم في رفع فعالية الاتصال بين متخذي القرارات، قد حظيت بدرجة موافق وموافق جدا (أي 90.7% من المبحوثين) وبمتوسط حسابي قدر ب 4.08 وانحراف معياري 0.63، وهذا يدل على أن هذه التقنيات تحقق مزايا كثيرة للقائد الإداري الناجح وبالتالي فإن الاتصال الجيد طريق للقائد من أجل اتخاذ قرارات فعالة قائمة على قدر كاف من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة.

كما كانت إجابة العبارة رقم (22) والمتعلقة بتوظيف واستخدام تقنيات الاتصال الموجودة في المؤسسة يساعد في تقليل الوقت في اتخاذ القرارات، فقد حظيت بدرجة موافق وموافق جدا (أي 84.9% من المبحوثين) وبمتوسط حسابي قدر ب4.06 والداخل في مجال موافق، ما يعني أن الوقت عامل مهم وأساسي في اتخاذ القرار لأن كل مشروع أو عمل تقوم به المؤسسة مرهون بالوقت وهذا ما حصلنا عليه من خلال المقابلة التي أجريت مع مسؤولة الاتصال في المؤسسة لأن التكنولوجيا التي توجد في المؤسسة تساعدهم في انجاز أعمالهم، لأن أي مؤسسة قائمة على تحقيق أهداف معينة سواء كانت أهداف قصيرة المدى أو أهداف طويلة المدى.

وفي ما يتعلق بالعبارة رقم (23) والمتعلقة بتوظيف واستخدام تقنيات الاتصال الموجودة في المؤسسة تساعد في تقليل الجهد اللازم في اتخاذ القرارات، قد حظيت بمتوسط حسابي قدر ب 3.85 والداخل في مجال موافق، وهذا يعني أن التقنيات المستخدمة في المؤسسة قد سهلت من مهمة نقل المعلومات بين العمال، بفضل سرعتها التي ساعدت في تقليل الجهد المبذول بين العمال من خلال تدفق المعلومات والسرعة في نقلها والقادرة على توفير المرونة والعمق في عملية التوريد.

وفي ما يتعلق بالعبارة رقم (24) والمتعلقة بأن تقنيات الاتصال الحديثة تساعد في التنبؤ بالمشكلات التي تعرقل سير عمل المؤسسة، قد حظيت بمتوسط حسابي قدر ب3.97 وانحراف معياري 0.72 والداخل في مجال موافق، وهذا يعني أن توفر المؤسسة على هذه التقنيات يساعدها في عملية معرفة المشاكل التي قد تواجه المؤسسة من خلال قاعدة بيانات متوفرة في المؤسسة، هذه المعطيات تساعدها في معرفة المشاكل التي قد تواجه المؤسسة و توفر لها المعلومات اللازمة لإمكانية حلها.

الجدول رقم 09: يوضح تأثير الاتصال الرسمي والغير رسمي في عملية اتخاذ القرار .

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاجابة					العبارات
		موافق جدا	موافق	محايد	معارض	معارض جدا	
0.65	4.31	35	44	06	01	00	ت 25. يعد الاتصال ضروري لتواصل العمال مع بعضهم البعض.
		40.7	51.2	07	1.2	00	%
0.86	3.90	22	39	19	06	00	ت 26. نظام الاتصال بالرئيس أفضل وسيلة للتنسيق بين المستويات الإدارية من أجل اختيار البديل الأمثل.
		25.6	45.3	59.5	07	00	%
0.77	4.19	31	44	07	04	00	ت 27. يساعد الاتصال بين العمال في نفس المصلحة على جمع المعلومات لاتخاذ القرارات .
		36	51.2	8.1	4.7	00	%
0.62	4.33	35	44	07	00	00	ت 28. يؤدي توجيه العمال وإعطائهم معلومات دقيقة حول عملهم لاختيار البديل الأمثل.
		40.7	51.2	8.1	00	00	%
0.61	4.31	34	45	07	00	0	ت 29 . تعد الاجتماعات من أفضل الوسائل في ترشيد القرارات.
		39.5	52.3	8.1	00	00	%
0.56	4.43	40	43	03	00	00	ت 30. يساهم الاتصال في توضيح التوجيهات المتعلقة بالعمل.
		46.5	50	3.5	00	00	%
0.64	4.29	33	46	06	01	00	ت 31. يساهم وضوح نظام الاتصال الموجود في زيادة فعالية اتخاذ القرارات.
		38.4	53.5	07	1.2	00	%
0.86	4.12	33	34	15	04	00	ت 32. تساهم الاتصالات الغير رسمية في نقل المعلومات بين العاملين بسهولة.
		38.4	39.5	17.4	4.7	00	%
0.58	4.41	38	46	01	01	00	ت 33. يساعد الاتصال والتحاور مع الزملاء في الكثير من الأحيان في حل المشكلات واتخاذ قرارات عقلانية.
		44.2	53.5	1.2	1.2	00	%

0.67	4.34	38	40	07	01	00	ت	34. يساعد الاتصال بين الزملاء في العمل على التقليل من الصعوبات التي تصادف عملية اتخاذ القرار.
		44.2	46.5	8.1	1.2	00	%	

تحليل وتفسير الجدول :

لقد كانت إجابة العبارة رقم (25) والمتعلقة بأن الاتصال ضروري لتواصل العمال مع بعضهم البعض، قد حظيت بدرجة موافق موافق جدا (أي 91.9% من المبحوثين) وبمتوسط حسابي قدر ب 4.31، وهذا يعني أن الاتصال بين العمال وسيلة تساعد عملية نقل وتبادل المعلومات الهامة لتحقيق الأهداف التنظيمية وتساعد هذه المعلومات في توجيه الأفراد من أجل تحقيق الأهداف وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم، كما يساعد أيضا على نقل الأوامر والتعليقات الإدارية في المؤسسة.

وفي ما يتعلق بالعبارة رقم (26) والمتعلقة بأن نظام الاتصال بالرئيس أفضل وسيلة للتنسيق بين المستويات الإدارية من أجل اختيار البديل الأمثل قد حظيت بمتوسط حسابي قدر ب 3.90 وانحراف معياري 0.86، وهذا يعني أن نظام الاتصال الذي يستخدمه مدير المؤسسة هو اتصال دائم مع العمال وخاصة رؤساء المصالح وهذا لمناقشة الاقتراحات والمشاريع داخل المؤسسة فهو يعطي حرية التعبير للعمال عن أفكارهم في حل المشكلات وهو يسعى دائما إلى الأخذ بعين الاعتبار آراء العمال وهذا ما أكدته مسؤولة الاتصال من خلال المقابلة حتى يتم اتخاذ القرار المناسب والصحيح.

وفي ما يتعلق بالعبارة رقم (27) والمتعلقة بأن الاتصال بين العمال في نفس المصلحة يساعد على جمع المعلومات لاتخاذ القرارات قد حظيت بدرجة موافق وموافق جدا (أي 87.2% من المبحوثين) بمتوسط قدر ب 4.19 والداخل في مجال موافق، وهذا يعني أن هذه النوع من الاتصالات يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب الأمر الذي يسمح ويعطي للمديرين فرصة الحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى المعلومات والبيانات والاستفسارات والمقترحات الكافية، كما أنه ضرورة لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة.

وفيما يتعلق بالعبارة رقم (28) والمتعلقة بتوجيه العمال وإعطائهم المعلومات الدقيقة حول عملهم يؤدي لاختيار البديل الأمثل قد حظيت بدرجة موافق وموافق جدا (أي 91.9% من المبحوثين) وبمتوسط حسابي قدر ب 4.33 وانحراف معياري 0.62 والداخل في مجال موافق جدا، وهذا يعني أن الاتصال بين العمال أو بين العمال والمسؤولين أمر مهم إذ تساعد على اختيار أفضل البدائل للوصول إلى أرشد

القرارات، حيث يمكن لمدير المؤسسة توجيه العمال باستخدام مختلف وسائل الاتصال المتاحة من أجل توجيه وتحديد للعاملين أهداف المؤسسة والإمكانيات الموجودة لتحقيق الأهداف وهذا يعد من أهم مهام الاتصال الرسمي في إبلاغ التعليمات والتوجيهات للعاملين.

وفيما يتعلق بالعبارة رقم (29) والمتعلقة بكون الاجتماعات من أفضل الوسائل في ترشيد القرارات بمتوسط حسابي قدر ب 4.31 وانحراف معياري 0.61، وهذا يعني أن الاجتماعات التي تحدث داخل المؤسسة لها دور كبير في عملية اتخاذ القرار، حيث تساعد هذه الاجتماعات في حل المشكلات وتبادل الأفكار والأخبار ووجهات النظر والمعلومات والخبرات شفهيًا، كما يساعد تبادل الأفكار والمعلومات بدرجة كبيرة في ترشيد القرارات وهذا من خلال معرفة وجهات نظر العمال المختلفة والتشاور فيما بينهم إلى حين الوصول إلى قرار متفق عليه من قبل الجميع.

أما إجابة العبارة رقم (30) والمتعلقة بكون الاتصال يساعد في توضيح التوجيهات المتعلقة بالعمل قد حظيت بدرجة موافق وموافق جدا (أي 96.5% من المبحوثين) وبمتوسط حسابي قدر ب 4.43 وانحراف معياري ب 0.56 والداخل في مجال موافق جدا، ما يعني أن الاتصال يساعد في نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة كما هو أيضا وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء المؤسسة، كما تقوم إدارة المؤسسة من خلال وسائل الاتصال المتوفرة في المؤسسة بتقديم التوجيهات المتعلقة بالعمل كما تهدف إلى توضيح كيفية تحقيقه ولها علاقة بمشكلات العمل والمهارات المطلوبة له.

في حين كانت إجابة العبارة رقم (31) والمتعلقة بمساهمة وضوح نظام الاتصال الموجود في زيادة فعالية اتخاذ القرارات والتي حظيت بدرجة موافق جدا (أي 91.9% من المبحوثين) وبمتوسط حسابي قدر ب 4.29، وهذا يعني أن نظام الاتصال الموجود في المؤسسة من خلال ما يقدمه من معلومات وبيانات مناسبة ودقيقة وفي الوقت المناسب، يسهل التنسيق بين المستويات الإدارية للمؤسسة في الحصول على المعلومات وعملية نقلها وهذا يساعد في عملية اتخاذ القرار من خلال إيجاد البدائل والحلول بسرعة وتكون فعالة في وقت نفسه.

أما فيما يتعلق بالعبارة رقم (32) والمتعلقة بمساهمة الاتصال الغير رسمي في نقل المعلومات بين العمال بسهولة، والتي حظيت بدرجة موافق حيث قدر المتوسط الحسابي ب 4.12، وهذا يعني أن الاتصال الغير رسمي ذات أهمية في المؤسسة كونه يوفر المزيد من المعلومات والبيانات التي قد تغيب

في حالة الاتصال الرسمي، فالإتصال الغير رسمي هو الإتصال الذي لا يخضع للقواعد والإجراءات والقوانين الإدارية وهو يتم خارج القنوات الرسمية داخل التنظيم ويتم بين مختلف المستويات الإدارية من خلال الإتصالات الشخصية والاجتماعات الغير رسمية وهذا ما يساعد العمال على تبادل المعلومات والأفكار بسهولة تامة دون أي قيد.

وفيما يتعلق بالعبارة رقم (33) والمتعلقة بأن الإتصال والتحاور بين الزملاء يساعد في الكثير من الأحيان في حل المشكلات واتخاذ قرارات عقلانية فقد حظيت بدرجة موافق وموافق جدا (أي 97.7% من المبحوثين) وبمتوسط حسابي قدر ب 4.41 أي داخل في مجال موافق جدا، وهذا يعني أن العلاقات التي تنشأ بين زملاء العمل من خلال توافق الاهتمامات والانتماءات القبلية والفكرية والمهنية بالإضافة إلى المركز الاجتماعي، فإن التوافق في هذه الأفكار والاتجاهات يساعد على فهم وتسهيل عملية اتخاذ القرار، حيث أن الأفكار والاعتقادات الإيجابية السائدة والتي تتناسب مع أهداف المؤسسة تؤثر إيجابا على عملية اتخاذ القرار وتكون على إثرها عملية اختيار البدائل مناسبة وسهلة بناء على معطيات تكون تخدم هذه القيم.

أما فيما يتعلق بالعبارة رقم (34) والمتعلقة بأن الإتصال بين الزملاء يساعد على التقليل من الصعوبات التي تصادف عملية اتخاذ القرار، قد حظيت بدرجة موافق وموافق جدا (أي 90.7% من المبحوثين) وبمتوسط حسابي قدر ب 4.34 و الداخل في مجال موافق جدا، وهذا يعني أن الإتصال الذي يحدث بين زملاء العمل يسهل عملية إيصال المعلومات والبيانات الصحيحة والتي تساعد بدورها في عملية اختيار أفضل البدائل للوصول لأرشد القرارات، كما أن هذا الإتصال يساعد أيضا في عملية تبادل للمعلومات بين العمال وهذا يساعد على الفهم الجيد للمعلومات بين العمال مما يقلل إمكانية التعارض في المواقف والآراء.

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

2-1 مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى: مفادها "تساهم نظم المعلومات في التنبؤ بالمواقف التي تعرقل سير عمل المؤسسة".

من خلال تحليلنا للنتائج الخاصة بالفرضية الأولى والتي مفادها "تساهم نظم المعلومات في التنبؤ بالمواقف التي تعرقل سير عمل المؤسسة"، قد تبين من خلال العبارة رقم (05) أن إدخال نظم

المعلومات أدى إلى إعطاء الشكل الذي يحسن التعامل مع المعلومات وذلك بمتوسط حسابي قدر ب 4.42 أي داخل في مجال موافق جدا، كما تبين العبارة رقم (06) أن المعلومات التي يقدمها النظام سهلة الاستخدام بمتوسط حسابي قدر ب 4.13 داخل في مجال موافق، في حين العبارة رقم (09) والمتعلقة بأن نظام المعلومات يقدم المعلومات ذات الصلة بموضع القرار الذي تتوي اتخاذ بمتوسط حسابي قدر ب 3.92 والداخل في مجال موافق، في حين تبين العبارة رقم (10) والمتعلقة بمساهمة نظام المعلومات الحديثة في تحديد المشكلة بدقة وبسرعة أكبر بمتوسط حسابي قدر ب 3.94 أي داخل في مجال موافق، في حين تؤكد العبارة رقم (13) والمتعلقة بمساهمة نظم المعلومات في توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات بمتوسط حسابي قدر ب 3.92 أي داخل في مجال موافق، أما العبارة رقم (14) والمتعلقة بكون النظام يتسبب بتسريع عملية اتخاذ القرار بشكل كبير بسبب سرعته في تقديم المعلومات اللازمة بمتوسط حسابي قدر ب 3.90 أي الداخل في مجال موافق، كما تبين العبارة رقم (15) والمتعلقة بمساهمة نظام المعلومات في تحقيق النتائج المسطرة بمتوسط حسابي قدر ب 3.84 أي الداخل في مجال موافق.

ومن مجمل النتائج السابقة، تظهر جليا أن الفرضية الأولى والتي مفادها أن نظم المعلومات لها أثر في التنبؤ بالمواقف التي تعرقل سير عمل المؤسسة هي فرضية صادقة على اعتبار أن مجمل المبحوثين وبنسب عالية قد أكدوا لنا أن لنظام المعلومات أثر في التنبؤ بالمواقف التي قد تواجه المؤسسة باعتبار أن هذا النظام يوفر المعلومات التي حدثت في الماضي حتى يتم الاعتماد عليها في حل المشكلات التي قد تقع في المستقبل، كما أدى إدخال هذا النظام إلى إعطاء شكل أحسن للمعلومات ما يسهل التعامل معها في عملية اتخاذ القرارات، كما أن المعلومات التي يقدمها تكون سهلة الاستخدام وتتسم بدرجة عالية من التفصيل الذي يحتاجه متخذ القرار وذات الصلة أيضا بالموضوع الذي ينوي اتخاذ القرار من شأنه كما يسهل عملية انتقال المعلومات بين العمال وبين مختلف المستويات الإدارية بالإضافة إلى كونه يساهم في تقديم الحلول وتوفير المعلومات الملائمة بالمشكلة كما يساعد في تحقيق النتائج المسطرة والتي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

2-2 مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية: مفادها "تؤثر تقنيات الاتصال الحديثة في حل المشكلات داخل التنظيم الإداري".

من خلال تحليلنا للنتائج الخاصة بالفرضية الثانية والتي مفادها "تؤثر تقنيات الاتصال الحديثة في حل المشكلات داخل التنظيم الإداري"، فقد تبين من خلال العبارة رقم (17) والمتعلقة بتوظيف واستخدام تقنيات الاتصال الموجودة بالمؤسسة تساهم في تحسين مستوى اتخاذ القرارات وذلك بمتوسط حسابي قدر ب 4.01 أي الداخل في مجال موافق، كما تبين العبارة رقم (18) والمتعلقة بالتقنيات الموجودة في المؤسسة تساهم في زيادة دقة وسرعة المعلومات لمتخذي القرارات بمتوسط حسابي قدر ب 3.98 أي الداخل في مجال موافق، كما تبين العبارة رقم (19) والمتعلقة بتقنيات الاتصال الموجودة في المؤسسة تساهم في الحد من اتخاذ القرارات الخاطئة بمتوسط حسابي قدر ب 3.87 أي الداخل في مجال موافق، أما فيما يتعلق بالعبارة رقم (21) والمتعلقة بكون تقنيات الاتصال تساهم في رفع فعالية الاتصال بين متخذي القرارات بمتوسط حسابي قدر ب 4.08 أي الداخل في مجال موافق، أما فيما يتعلق بالعبارة رقم (22) والمتعلقة بكون التقنيات المستخدمة تساهم في التقليل من الوقت في عملية اتخاذ القرار بمتوسط حسابي قدر ب 4.06 أي الداخل في مجال موافق، كما تبين أيضا العبارة رقم (24) والمتعلقة بتقنيات الاتصال الحديثة تساعد في التنبؤ بالمشكلات التي تعرقل سير عمل المؤسسة بمتوسط حسابي قدر ب 3.97 أي الداخل في المجال موافق.

ومن مجمل النتائج السابقة، يظهر جليا أن الفرضية الثانية والتي مفادها أن لتقنيات الاتصال الحديثة أثر في حل المشكلات داخل التنظيم الإداري هي فرضية صادقة على اعتبار أن مجمل المبحوثين وينسب عالية قد أكدوا لنا أن لتقنيات الاتصال دور كبير في حل المشكلات داخل التنظيم، حيث تأكد أن استخدام تقنيات الاتصال الحديثة كالانترنت والاكسثرانت مهمة في أداء المهام واتخاذ القرارات نظرا لسرعة ودقة وصول المعلومة إلى متخذ القرارات وهي تقلل من جهدهم وهي تساعدهم في الحصول على المعلومات التي يحتاجونها بأقل وقت وجهد، بالإضافة إلى مساعدتهم في حل المشكلات في وقت قصير وهذا ما تأكد لنا من خلال المقابلة التي أجريناها وجولاتنا الاستطلاعية في المؤسسة والحديث مع العمال حيث سهلت هذه الوسائل من أداء عملهم في وقت وجيز من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة في الوقت المحدد مسبقا، كما سهلت من عملية نقل البيانات بين المستويات

الإدارية المختلفة حتى يتسنى لهم اتخاذ القرارات الصحيحة، وفي الوقت المناسب تجنب المؤسسة من الوقوع في مخاطر اتخاذ القرار الغير صائب.

2-3 مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة :مفادها " يؤثر الاتصال الرسمي والغير رسمي في عملية اتخاذ القرار".

من خلال تحليلنا للنتائج الخاصة بالفرضية الثالثة والتي مفادها " يؤثر الاتصال الرسمي والغير رسمي في عملية اتخاذ القرار"، قد تبين من خلال العبارة رقم(25) والمتعلقة بكون الاتصال ضروري لتواصل العمال مع بعضهم البعض بمتوسط حسابي قدر ب 4.31 أي الداخل في مجال موافق جدا، أما فيما يتعلق بالعبارة رقم (27) والمتعلقة بكون الاتصال بين العمال في نفس المصلحة يساعد على جمع المعلومات لاتخاذ القرارات بمتوسط قدر ب 4.19 أي الداخل في مجال موافق، كما تبين أيضا العبارة رقم (29) والمتعلقة بكون الاجتماعات من أفضل الوسائل في ترشيد القرارات بمتوسط حسابي قدر ب 4.31 أي الداخل في مجال موافق جدا، أما فيما يتعلق بالعبارة رقم (32) والمتعلقة بأن الاتصالات الغير رسمية تساهم في نقل المعلومات بين العاملين بسهولة بمتوسط قدر ب 4.12 أي الداخل في مجال موافق، كما تبين أيضا من خلال العبارة (33) والمتعلقة بكون الاتصال والتحاور بين الزملاء يساعد على حل المشكلات و اتخاذ قرارات عقلانية ورشيده بمتوسط حسابي قدر ب 4.41 أي الداخل في مجال موافق جدا، أما فيما يتعلق بالعبارة رقم (34) والمتعلقة بكون الاتصال بين الزملاء يساعد في التقليل من الصعوبات والعراقيل التي تصادف عملية اتخاذ القرار بمتوسط حسابي قدر ب 4.34 أي الداخل في مجال موافق جدا.

ومن مجمل النتائج السابقة، يظهر جليا أن الفرضية الثالثة والتي مفادها أن للاتصال الرسمي و الغير رسمي اثر في عملية اتخاذ القرار هي فرضية صادقة على اعتبار أن مجمل المبحوثين وينسب عالية قد أكدوا أن هذه الاتصالات لها أثر في عملية اتخاذ القرار، حيث تأكد أن هذين النوعين من الاتصالات مهم في المؤسسة لأنه يساعد العمال على أداء عملهم كما أن الاتصال بين الزملاء في نفس المستوى يساعد ويساهم في نقل المعلومات والبيانات والأفكار والخبرات ووجهات النظر عن العمل كما يوفر الوقت والجهد ويزيد من فعالية المنظمة، بالإضافة إلى تقديم الحلول للمشكلات التي تصادف المؤسسة، بالإضافة إلى كون الاتصال في المؤسسة يساعد العمال على أن يكونوا على علم بمختلف

القرارات و الأوامر و التعليمات، كما أن الاتصال الغير رسمي قد يوفر العديد من المعلومات التي قد لا نستطيع الوصول أو الحصول عليها من الاتصال الرسمي.

2-4 عرض ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة :

من خلال عرضنا للنتائج تبين أن الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر يؤثر في عملية اتخاذ القرار، وعليه فمن خلال نظم المعلومات تستطيع المؤسسة توفير المعلومات والبيانات التي تساعد في عملية اتخاذ القرار ويتم نقل هذه المعلومات إلى مختلف المستويات الإدارية من خلال القنوات التي تعتمد عليها في نقل المعلومات، كما يساعد الاتصال بين الزملاء على توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات بالإضافة إلى كون الاجتماعات من أفضل الوسائل في ترشيد القرارات في المؤسسة. وفي ضوء هذا يمكن اعتبار الفرضية العامة محققة والتي مفادها يؤثر الاتصال الداخلي في المؤسسة على عملية اتخاذ القرار.

ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

يتم التعرض في هذه المرحلة إلى نتائج الدراسات السابقة التي تناولت أثر الاتصال الداخلي على عملية اتخاذ القرار حيث نحاول من خلالها إبراز أوجه الاتفاق و الاختلاف بينهما وبين نتائج الدراسات السابقة، أي إبراز النقاط التي تقاطعت فيها دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة:

حيث أكدت دراستنا وكذلك الدراسة السابقة المعنونة بإستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة "للباحثة قبائلي حياة" على أهمية دور الاتصال داخل المؤسسة أما الأدوات المستخدمة في جمع البيانات فقد تطابقت مع الأدوات الخاصة بدراستنا وهي الملاحظة والمقابلة والاستمارة.

توصلت دراستنا وكذلك هذه الدراسة إلى أن الاتصال جزء من التنظيم وكل مستوى تنظيمي يقوم بمعالجة المشاكل التي تخصه فقط بينما في هذا المجال لا بد من تكاتف الجهود لأي مشكل في الاتصال في حين وجد اختلاف في هاته الدراسة ودراستنا في أن هذه الدراسة توصلت إلى أن هناك نقص كبير في استعمال التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال والاستعانة بالوسائل الكتابية في كل العمليات التي تقوم بها المنظمة في حين دراستنا تعتمد بشكل كبير على التقنيات الحديثة كالانترنت والانترانات بالإضافة إلى الوسائل الأخرى كاللقاءات والوسائل الكتابية والشفهية.

كما توصلت دراستنا وكذلك الدراسة السابقة المعنونة بالاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق إلى أن نتائج دراستنا تختلف كلياً عن نتائج الدراسة "للباحث قادري محمد"، حيث توصلت إلى عدم إعطاء أهمية للاتصال فهو يعتبر غير فعال إلى حد بعيد ما أدى إلى فتور في العلاقة بين الأفراد ورؤسائهم ونقص في الثقة اتجاه الإدارة في حين وجدنا نحن في دراستنا أن المؤسسة تعطي أهمية كبيرة للاتصال حيث يساعد العمال في أداء المهام واتخاذ القرارات ووجدنا أن هناك علاقة تجمع بين العمال ورؤسائهم كون المدير له ثقة في العاملين داخل المؤسسة.

توصلت أيضاً الدراسة السابقة إلى أن الوسائل المستعملة تقليدية كلاسيكية لا تواكب التحولات الحاصلة والتطورات التي يشهدها العالم وأن الاتصال النازل هو المهم من خلال الأوامر والقرارات والتوجيهات التي تأتي من أعلى الهرم وأن المؤسسة لا تحتوي على أي خلية للاتصال في حين دراستنا تعتمد على الوسائل الحديثة وكذا التقليدية وهي تعتمد على الاتصال الرسمي وغير رسمي بكل أنواعه كما أن المؤسسة يوجد فيها خلية للاتصال وهذا ما يساعد على أداء الأعمال في المؤسسة بكل سهولة وسرعة.

كما توصلت دراستنا وكذلك الدراسة السابقة المعنونة بدور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي للباحث "بشير كاوجة" إلى أن الاتصال الداخلي يساهم في تحسين صورة المؤسسة كما توصلت إلى أن من متطلبات فعالية الاتصال الداخلي استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتطورة بالإضافة إلى توفير تدريب متخصص للموظفين للتعامل مع هذه الوسائل كما أن تحسين الاتصال الداخلي يساعد على زيادة التنسيق داخل أجزاء المؤسسة وخلصت الدراسة الرابعة التي تندرج تحت عنوان استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية "للباحث ولد محمد" أن السعي إلى توسع مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار بصفة أكثر بالإضافة إلى تطوير نظام المعلومات بصفة أكثر ومحاولة إلى التحكم أكثر في مراحل اتخاذ القرار.

رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات:

أما فيما يخص النظريات فسوف نتطرق إلى بعض النتائج التي توصلت إليها هذه النظريات وكانت قريبة من دراستنا

فبالنسبة لنظرية العلاقات الإنسانية تؤكد على أن للاتصالات تأثير قوي على العلاقات الاجتماعية والتفاعلات وردود ودافعية الأفراد حيث أكدت أن المقابلات الشخصية بين القائد ومرؤوسيه ذات أثر في إشباع حاجاتهم وهذا ما توصلنا إليه نحن في دراستنا.

أما فما يخص مدرسة التركيز على اتخاذ القرار بزعامة "هربرت سيمون" والتي وجدناها الأقرب إلى دراستنا حيث أكدت على أن متخذ القرار يجب أن تتوفر له كل السبل الموصلة إلى المعلومات التي تحتاجها عملية اتخاذ القرار وتتوفر له القدرة على التحليل التام للمعلومات المتوصل إليها في الواقع الإداري. كما أن نظرية الإدارة اليابانية حثت على أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات وبالتحديد اتخاذ القرارات الدنيا ومن ثم رفعها إلى المستويات العليا.

كما أن هذه النظرية تؤكد على توفر المعلومات والمشاركة في استخدامها من قبل جميع أفراد المنظمة وعدم احتكارها وبالتالي فهذه النظرية تعتمد على المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار وتعتبرها أسلوباً ووسيلة ناجحة لتقبل القرارات.

وهذا أيضاً ما خلصنا إليه في دراستنا حيث أن المؤسسة تعتمد على أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات والأخذ بآراء العمال كما أن هذا الأسلوب يساعدهم في الحصول على المعلومات المهمة لاتخاذ القرارات.

خامساً: النتائج العامة للدراسة

توصلنا من خلال دراستنا إلى مجموعة من النتائج وهي كالآتي:

- إن الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر عملية ضرورية وهامة في المؤسسة وهو يعتمد على قاعدة معلوماتية ضخمة.

- كما أن الاتصال الداخلي في المؤسسة يلعب دورا هاما في عملية اتخاذ القرار إذ عن طريقه يمكن تسهيل عملية إيصال المعلومات والبيانات الصحيحة.
- عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية في المؤسسة وهي مبنية على قاعدة معلوماتية ضخمة.
- توفر المعلومات وزيادتها يؤدي إلى اتخاذ قرارات سليمة ورشيده والعكس صحيح، وهي تختلف حسب نوع القرار.
- وتوصلنا من خلال دراستنا إلى أن نظم المعلومات تساهم في تقديم المعلومات إلى الأقسام المختلفة بغية إصدار التقارير سواء كانت تجميعية أو تفصيلية عن نشاطات المنظمة المختلفة.
- كما توصلت دراستنا أيضا إلى أن الاتصال الرسمي يساعد في عملية اتخاذ القرار وذلك من خلال التوجيهات المتعلقة بالعمل والتي تهدف إلى توضيح كيفية تحقيقها وتكون لها علاقة مباشرة بمشكلات العمل والمهارات المطلوبة له، كما تسمح المؤسسة للعاملين بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار وطرح آرائهم ومقترحاتهم .
- كما توصلت دراستنا أيضا إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد على الوسائل والتقنيات الحديثة كالانترنت الأنثرانث والتي لها دور كبير في استيعاب المعلومات وبسرعة وبأقل وقت وجهد وهذا ما يسهل عملية اتخاذ القرار في الوقت المناسب.
- كما أن وسائل الاتصال الموجهة بالمؤسسة كالانترنت والانترنت ومن خلال استخداماتها المتعددة تسعى إلى تسهيل إيصال ونقل وحفظ المعلمات في أسرع وقت وبأقل تكلفة.

سادسا: الاقتراحات والتوصيات:

- بناء على ما أفرزته نتائج الدراسة الإمبريقية بمؤسسة اتصالات الجزائر لكل من ولاية جيجل والجزائر واستنادا إلى التراث النظري وكذا الملاحظات المستقاة طيلة التواجد بالميدان وبالمقابلة التي أجريت بالمؤسستين خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والإقتراحات التي يمكن لفت الإنتباه لها و الإهتمام بتجسيدها في الواقع ومنها:
- ضرورة الإستعانة بمختصين فاعليين لإجراء التدريبات حول نظم المعلومات الموجودة في المؤسسة والحرص على الارتقاء بمستواهم من خلال الدورات التدريبية وتبني الطرق الحديثة في الإتصال.
 - إثراء عملية الاتصال أكثر وذلك الأخذ بعين الاعتبار اهتمامات العمال ومشاكلهم.

- زيادة الإهتمام بأنماط الإتصالات الداخلية بين العاملين بنفس المستوى الإداري ومن المديرين إلى العاملين والعكس، للمساهمة في توفير معلومات ذات خصائص معينة تجعل الإتصال أكثر فاعلية.
- مراعاة الدقة في استخدام التوقيت المناسب خلال عملية الاتصال الداخلي بين الرئيس والمرؤوس، لما لذلك من أثر ايجابي على طبيعة العلاقات مع العاملين، وفي نقل المعلومات حتى يتسنى للرئيس اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

خلاصة الفصل

من خلال تحليلنا لنتائج الدراسة الميدانية المتحصل عليها وبعد عرض وتحليل البيانات المتحصل عليها من خلال الجانب الميداني والتعليق عليها توصلنا من خلال هذا الفصل إلى أن الاتصال الداخلي يؤثر على عملية اتخاذ القرار في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الجزائر وولاية جيجل، وذلك من خلال المعلومات والبيانات التي توفرها لهم كل من وسائل الاتصال ونظم المعلومات على اختلافها.

خاتمة

الخاتمة:

انطلقنا في دراستنا من مجموعة من التساؤلات صيغت في شكل فرضيات، وحاولنا من خلالها إتباع خطوات منهجية اعتمادا على الدراسات السابقة وما استطعنا جمعه من المادة النظرية من المراجع المتوفرة والنزول إلى الميدان من أجل اختيار فروض الدراسة، ساعين لتسليط الضوء على أثر الاتصال الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية جيجل و الجزائر على عملية اتخاذ القرار.

وبناء على ذلك فإن استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرار ساعد على تزويد متخذ القرار بالمعلومات الصحيحة والمتعلقة بالمشكلة التي ينوي اتخاذ القرار من شأنها وفي الوقت المناسب أي أن هذه النظم تمد لمتخذ القرار المعلومات في الوقت التي يحتاجها باعتبارها تقوم بتحليل البيانات ومعالجتها وتخزينها لاستعمالها في وقت الحاجة فهناك علاقة قوية بين فعالية نظم الاتصال وعملية اتخاذ القرار، فلا يمكن الوصول إلى قرار فعال وصحيح في ظل غياب اتصال فعال، كما تساعد التقنيات المتوفرة في المؤسسة في تسهيل عملية إيصال المعلومات وحفظها بأقل تكلفة، كما يعد الاتصال الرسمي في المؤسسة ذات أهمية بالغة في اتخاذ القرارات حيث يتضمن الاتصال النازل نقل مختلف التعليمات والأوامر إلى المرؤوسين والعمال، كما يساعد الاتصال الأفقي بين العمال في نفس المستوى الإداري إلى تبادل المعلومات ووجهات النظر بين العمال كما يسهل طريق سير العمل كما تبرز أهمية الاتصال الداخلي لدى أفراد المؤسسة من خلال التكوينات وعقد الندوات المتعلقة بالجانب التسييري والتنظيمي، كما أن الاتصال الغير رسمي يوفر معلومات قد لا نجدها في الاتصال الرسمي وعليه يجب توظيف الاتصالات الغير رسمية السائدة بصورها الاجتماعية المختلفة لمصلحة المؤسسة وأهدافها الرئيسية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب باللغة العربية:

1. إبراهيم أبو عرقوب : الاتصال الإنساني و دوره في التفاعل الاجتماعي، دار محمد لاوي، الأردن، 1993.
2. إبراهيم درويش : الإدارة العامة في النظرية و الممارسة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1998 .
3. إحسان محمد الحسن : مناهج البحث العلمي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط02، 2009.
4. أحمد إبراهيم احمد : تحديث الإدارة التعليمية، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، 2002 .
5. أحمد حسين الرفاعي : مناهج البحث العلمي تطبيقات إدارية واقتصادية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1998 .
6. أحمد طرطار : تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
7. أحمد ماهر : السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
8. أحمد ماهر : كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
9. أحمد محمد المصري : الإدارة الحديثة (الاتصالات، المعلومات، القرارات)، دار الفتح للتجليد الفني، الإسكندرية، 2008.
10. أحمد محمد غنيم : إدارة الأعمال، المكتبة العصرية، مصر، 2002.
11. أحمد محمد زنيل خوري : دور المحاسب ومراقب الحسابات في اتخاذ القرارات الإدارية و تنمية الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
12. أمين عبد العزيز حسن : إدارة الأعمال، دار قباء للطباعة و النشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
13. بشير العلاق : الإدارة الحديثة (نظريات و المفاهيم)، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
14. بشير العلاق وآخرون : إدارة التسويق، دار زهرة للنشر، الأردن، 1999.

قائمة المراجع

15. جلال إبراهيم العبد: إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.
16. جمال الدين محمد المرسي و آخرون: السلوك التنظيم بنظريات و نماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية طبع ونشر وتوزيع، الإسكندرية، 2005 .
17. حسن عبد الحميد احمد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
18. خضير كاظم محمود: السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2002 .
19. خليل محمد العزاوي: إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة لنشر والتوزيع، الأردن، ط01، 2006.
20. خليل محمد حسن الشماخ: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة، الأردن، دسن.
21. رحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء، عمان، ط01، 2007.
22. رشيد زرواتي: تدريبات على المنهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، ط3، 2008.
23. رضوان بلخيري و آخرون: مدخل إلى الاتصال و العلاقات العامة، دار الجسور للنشر و التوزيع، الجزائر، ط1، 2013.
24. رعد حسن الصرن: دليل تطور الفكر الإداري، دار علاء الدين للنشر، سوريا، ط01، 2002.
25. سعيد يسين عامر: الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها، دار المريخ، الرياض، 1996.
26. سلوى عثمان الصديقي وآخرون: أبعاد العملية الاتصالية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999.
27. سليم بطرس جلدة: أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، دار الراية للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2009.
28. سيد محمود الهواري: اتخاذ القرارات تحليل المنهجي العلمي مع اهتمام بالتفكير الابتكاري، مكتبة عين الشمس و المكتبات الكبرى، القاهرة، ط3، 1997.

قائمة المراجع

29. سيد محمود الهواري: الإدارة و الأصول و الأسس العلمية، دار النهضة، القاهرة، 1993.
30. شريف الحمودي: مهارات الاتصال، دار يافا العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2007 .
31. طارق عبد العال حماد: دليل المستثمر إلى بورصة الأوراق المالية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، القاهرة، 2000 .
32. عبد الحميد عبد العظيم: القيادة الإدارية ودورها في صنع القرار، دار النهضة العربية، القاهرة، 1996.
33. عبد السلام أبو قحف: أساسيات التنظيم و الإدارة، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2005.
34. عبد السلام أبو قحف: التسويق وجهة نظر معاصرة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، القاهرة، ط1، 2001.
35. عبد الغفار حنفي وآخرون: تنظيم إدارة الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 1996.
36. عبد الله الطويرقي: علم الاتصال المعاصر دراسة في أنماط و المفاهيم وعلم الوسيلة الإعلامية، دار المريخ، الرياض، ط2، 1997.
37. عبد الله محمد عبد الرحمن: علم الاجتماع التنظيمي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.
38. عبد المعطى محمد عساف: السلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 1999.
39. عبيدات محمد وآخرون: منهجية البحث العلمي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 1997.
40. عامر إبراهيم قنديلجي وآخرون: المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006 .
41. عامر قنديلجي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار اليازوري العلمية، عمان، ط1، 1999.

قائمة المراجع

42. عامر قنديلجي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية و الالكترونية -أسسه - أساليبه -مفاهيمه -أدواته، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2008،02.
43. عامر مصباح: منهجية إعداد البحوث العلمية، موقم للنشر، الجزائر، ط1، 2006.
44. علي الشرقاوي: العملية الإدارية (وظائف المدير)، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002 .
45. علي الشريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1997،02.
46. علي حسين : نظرية القرارات الإدارية مدخل نظري وكمي، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
47. علي خلف حجة: اتخاذ القرارات الإدارية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
48. علي عياصرة وآخرون: الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط01، 2006.
49. علي معمر عبد المؤمن: مناهج البحث في العلوم الاجتماعية الأساسية و التقنيات و الأساليب، الإدارة العامة للمكتبات إدارة المطبوعات والنش، ليبيا، ط1، 2008.
50. عمر الصخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط04، 2006.
51. عمر عبد الرحمان نصر الله : مبادئ الاتصال التربوي الإنساني، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001 .
52. عمر مصطفى عقلي : الإدارة أصول ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
53. عمر وصفي عقيلي: الإدارة أصول ومفاهيم، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
54. عمار بوحوش وآخرون: مناهج البحث العلمي وطرق وإعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
55. فايضة جمعة نجار: نظم المعلومات الإدارية منظور إداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط03، 2010.
56. فؤاد شريف : نظام الاتصال وعملية الإدارة، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، ط2، 1967.
57. فؤاد الشرابي: نظم المعلومات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط01، 2008.
58. فضيل دليو و آخرون: الاتصال في المؤسسة، مديرية النشر، قسنطينة، الجزائر، 2003 .
59. فضيل دليو : الاتصال مفاهيمه نظرياته ووسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.

قائمة المراجع

60. فوقية حسن رضوان: منهجية البحث العلمي و تنظيمه، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط1، 2008.
61. كاسر نصر منصور :الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006 .
62. لوثيا الهاشمي :السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، ط3، 2005.
63. مؤيد عبد الحسن الفضل :الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط01، 2009.
64. محمد الصرفي :السلوك، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، ط 1، 2007
65. محمد الصيرفي :القرار الإداري ونظم دعمه، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
66. محمد القاسم القيروني : مبادئ الإدارة النظرية والعمليات الوظيفية، دار وائل لنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2004.
67. محمد المفتاح الصيروي :الدليل التطبيقي للباحثين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006.
68. محمد أبو سمرة : الاتصال الإداري و الإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
69. محمد إسماعيل بلال :مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2004.
70. محمد حافظ حجازي : دعم القرارات في المنظمات، فامنج للطباعة، الإسكندرية، دسن.
71. محمود جودة وآخرون :منظمات الأعمال و الوظائف، دار وائل للنشر، عمان، ط01، 2004.
72. محمد حديد موقف :الإدارة المبادئ النظرية و الوظائف، الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2001.
73. مؤيد عبد الحسين الفضل :الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009.
74. محمد عبد الحميد : نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، عالم الكتب، القاهرة، 1998.
75. محمد علي القوزي: نشأة وسائل الاتصال و تطورها، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.

قائمة المراجع

76. محمد عليق وآخرون : وسائل الاتصال والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004 .
77. محمد فهمي العطروزي: العلاقات الإدارية في المؤسسة و الشركات، عالم الكتب، القاهرة، ط1، 1990.
78. محمد قاسم التروتي :نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط01، 2003.
79. محمد مصطفى أبو بكر وآخرون :الاتصال الفعال، الدار الجامعية، مصر، 2001.
80. محمد يسرى و آخرون : الاتصال و السلوك الإنساني، البيطاش للنشر والتوزيع، مصر، 1996.
81. مصطفى عاشوري :أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، مطبعة النخلة المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992 .
82. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات علمية، دار القصبية، الجزائر، الطبعة 02، 2002.
83. منال طلعت محمود :أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
84. منال طلعت محمود :علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2002
85. منال طلعت محمود: مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001 .
86. منير نوري : تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2014.
87. نواف كنعان :اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط6، 2003.
88. هاني عبد الرحمان وآخرون :الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط04، 2006.
89. هالة منصور : الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية، مصر، 2000 .
90. هاني شحادة الفوري :تكنولوجيا المعلومات في أعتاب القرن الحادي و العشرين، مركز الرضا للكمبيوتر، دمشق، ط01، 1998.

قائمة المراجع

91. هشام عدنان وآخرون، القرارات الإدارية التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 01، 2006.

92. وائل عبد الرحمان التل وآخرون : البحث العلمي في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط2، 02، 2007.

93. يحيى مصطفى العليان : أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.

94. ياسر صادق مطيع وآخرون : نظم المعلومات المحاسبية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.

القواميس والمعاجم باللغة العربية

95. إعداد فرق من خبراء : معجم المصطلحات الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007.

96. طاهر بن خرف الله و آخرون : الوسيط في الدراسات الجامعية، دار هومة للنشر، الجزائر، الجزء 4، 2003 .

97. محمد منير حجاب: المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، ط1، 2004.

القواميس والمعاجم الأجنبية

98. Balle, Francis, Lexique d'information communication, Editions Dalloz, Paris, 2006.

رسائل جامعية

99. الشيخ ولد محمد: استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، تحت إشراف يحيى برويقات عبد الكريم، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، بقسم العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر قايد، تلمسان، 2011.

100. بشير كاوجة: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الإستشفائية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، تحت إشراف رفاع الشريفة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، بقسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، سنة 2013.

قائمة المراجع

101. حياة قبايلي: إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة، رسالة ماجستير، تحت إشراف علي زيان محند وأعمر، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير و العلوم التجارية، قسم تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2007.

102. محمد قادري: الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، رسالة ماجستير، تحت إشراف بندي عبد الله عبد السلام، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية، بقسم إدارة الأعمال، جامعة أبي بكر بلقاسم، تلمسان، سنة 2010.
الكتب باللغة الفرنسية:

103– Cauvet, Corine & Camille Rosenthal-Sabroux, Ingénierie des systèmes d'information, Hermès Science Publications, Paris, 2001.

104– D'Almeida, Nicole & Thierry Libaert, la communication interne des entreprises, 2^{ème} édition, Editions Dunod, Paris, 2000.

105– Darbelet, Michel, Laurent Lzard et Michel Scaramuzza: Notions fondamentales de gestion d'entreprise : organisation, fonctions et stratégie, Editions Foucher, Paris, 2002.

106–Détrie, Philippe & Catherine Broyez, la communication interne au service du management, 2^{ème} édition, Editions Liaisons, Paris, 2001.

107–Dobiecki, Bernard, communication des entreprises et des organisations : Psychosociologies, Editions Ellipses, paris, 1996.

108– Zaccarie, Paul Lamant, audit de la communication globale, Editions D'Organisation, Paris, 1993.

109– Sfez, Lucien, La décision, Col. Que sais-je ?, PUF, France, 2004.

قائمة المراجع

المقابلات

110. مقابلة مع السيد لعتاب إدير: رئيس إدارة الخدمات بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر، يوم 28_02_2016، على الساعة: 11.10
111. مقابلة مع السيدة: لعلو فيروز، رئيسة مصلحة الاتصال بالمديرية العملية لولاية جيجل، يوم 10_03_2016، الساعة 10.45.
112. مقابلة مع السيد بن جكلي أحمد: رئيس قسم إدارة الدعم التجارية لاتصالات الجزائر، يوم 03_03_2016، على الساعة 10.00 .

قائمة الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
110	يوضح درجات مقياس ليكارت	الجدول (01)
111	يوضح التوزيع لسلم ليكارت	الجدول (02)
115	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الجدول (03)
115	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	الجدول (04)
116	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	الجدول (05)
117	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	الجدول (06)
118	يوضح مساهمة نظم المعلومات في التنبؤ بالمواقف التي تعرقل سير عمل المؤسسة	الجدول (07)
122	يوضح تأثير تقنيات الاتصال الحديثة في حل المشكلات داخل التنظيم الإداري	الجدول (08)
125	يوضح تأثير الاتصال الرسمي والغير رسمي في عملية اتخاذ القرار	الجدول (09)

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة بحث بعنوان :

تأثير الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرار

دراسة ميدانية باتصالات الجزائر لولاية جيجل و الجزائر

في اطار القيام بدراسة علمية لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص "علاقات عامة " حول اثر الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرار والذي كانت مؤسستكم محل الدراسة ،ونرجو منكم مساعدتنا في اتمام هذا العمل العلمي بتعاونكم معنا عن طريق الاجابة الواضحة و الصادقة على الاستمارة التي وضعناها بين ايديكم من اجل السماح لنا بانجاز دراسة واضحة.

ونحيطكم علما ان هذه المعلومات تستخدم في اطار البحث العلمي فقط وليس لاي أغراض اخرى.

ملاحظة هامة: نرجو من كل مجيب ان يضع علامة (X) أمام الاجابة المناسبة

تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير شكرا

تحت إشراف الأستاذة:

*شحات سعاد

من إعداد الطالبتين :

❖ بوبزاري رانية

❖ حراث آمنة

المحور الأول: البيانات الشخصية والمهنية .

1. الجنس :

ذكر

أنثى

2. الخبرة المهنية : اقل من 5 سنوات

من 6 - 10 سنوات

من 11 - 15 سنة

أكثر من 16 سنة

أخرى تذكر

3. المؤهل العلمي: بكالوريا

ليسانس

ماجستير

مهندس

دكتوراه

4. المستوي الوظيفي: مدير عام

رئيس مصلحة

رئيس قسم

اداري

المحور الثاني :مساهمة نظم المعلومات في التنبؤ بالمواقف التي تعرقل سير عمل المؤسسة .

معارض جدا	معارض	محايد	موافق	موافق جدا	العبرة
					5. أدى إدخال نظم المعلومات إلى إعطاء الشكل الذي يسهل التعامل مع المعلومات .
					6. المعلومات التي يقدمها النظام سهلة الاستخدام .
					7. تتسم المعلومات التي يقدمها النظام بدرجة عالية من التفصيل الذي يحتاجه متخذ القرار.
					8. المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات تكون متعلقة فقط بالمشكلة التي تنوي اتخاذ القرار بشأنها.
					9. نظام المعلومات يقدم معلومات ذات الصلة الوثيقة بالحالة أو بموضوع القرار الذي تنوي اتخاذه.
					10. تساهم نظم المعلومات الحديثة في تحديد المشكلة بدقة وبسرعة أكبر.
					11. يقدم نظام المعلومات البدائل والحلول المطروحة بشكل أفضل وكاف .
					12. يساهم نظام المعلومات في تحديد المعلومات الملائمة و تحديد المشكلة .
					13. يساهم نظام المعلومات في توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات.
					14. يتسبب النظام بتسريع عملية اتخاذ القرار بشكل كبير بسبب سرعته في تقديم المعلومات اللازمة.
					15. يساهم نظام المعلومات في تحقيق النتائج المسطرة .

المحور الثالث : تأثير تقنيات الاتصال الحديثة في حل المشكلات داخل التنظيم الإداري .

معارض جدا	معارض	محايد	موافق	موافق جدا	العبرة
					16. التقنيات والوسائل الموجودة في المؤسسة تساعد في أداء العمل.
					17. يساهم توظيف و استخدام تقنيات الاتصال الموجودة داخل المؤسسة في تحسين مستوى اتخاذ القرارات.
					18. يساهم توظيف و استخدام تقنيات الاتصال الموجودة حاليا في المؤسسة في زيادة دقة

				وسرعة المعلومات لمتخذي القرارات .
				19. يساهم توظيف و استخدام تقنيات الاتصال الموجودة بالمؤسسة في الحد من اتخاذ القرارات الخاطئة .
				20. تقنيات الاتصال بالمؤسسة تساعد في تقليل من تكلفة حفظ المعلومات بالنسبة لمتخذي القرارات.
				21. تقنيات الاتصال تساهم في رفع فعالية الاتصال بين متخذي القرارات.
				22. يساهم توظيف و استخدام تقنيات الاتصال الموجودة في المؤسسة في تقليل الوقت في اتخاذ القرارات.
				23. يساهم توظيف و استخدام تقنيات الاتصال الموجودة في المؤسسة في تقليل الجهد اللازم في اتخاذ القرارات.
				24. تساهم تقنيات الاتصال الحديثة في التنبؤ بالمشكلات التي تعرقل سير عمل المؤسسة.

المحور الرابع :تأثير الاتصال الرسمي وغير الرسمي في عملية اتخاذ القرار.

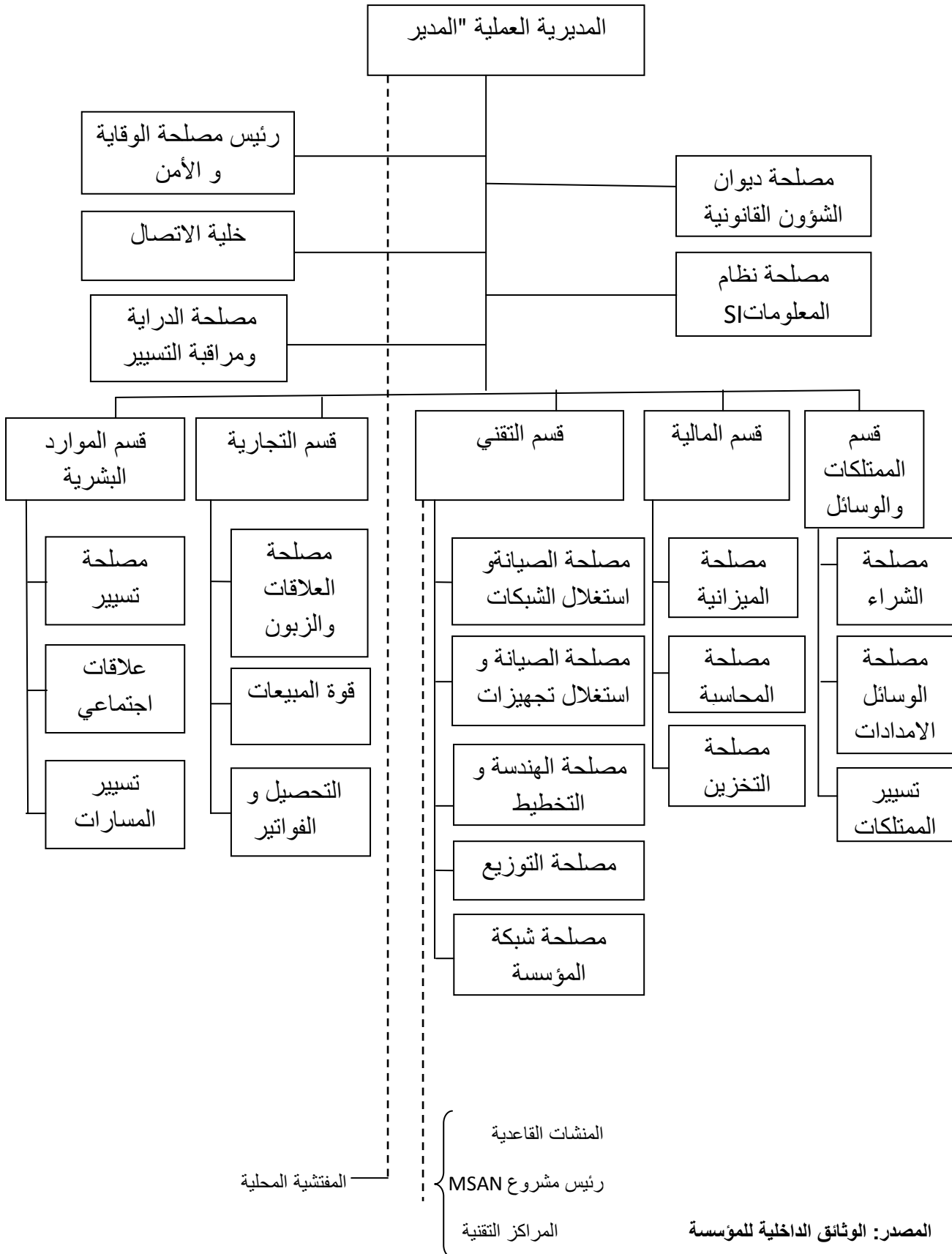
معارض جدا	معارض	محايد	موافق	موافق جدا	العبارة
					25. يعد الاتصال ضروري لتواصل العمال مع بعضهم البعض .
					26. نظام الاتصال بالرئيس أفضل وسيلة للتنسيق بين المستويات الإدارية من اجل اختيار البديل الأمثل .
					27. يساعد الاتصال بين العمال في نفس المصلحة على جمع معلومات لاتخاذ القرارات .
					28. يؤدي توجيه العمال وإعطائهم معلومات دقيقة حول عملهم لاختيار البديل الأمثل.
					29. تعد الاجتماعات من أفضل الوسائل في ترشيدهم القرارات .
					30. يساهم الاتصال في توضيح توجهات متعلقة بالعمل .
					31. يساهم وضوح نظام الاتصال الموجود في زيادة فعالية اتخاذ القرارات.
					32. تساهم الاتصالات غير الرسمية في نقل المعلومات بين العاملين بسهولة .
					33. يساعد الاتصال و التحاور مع الزملاء في

					الكثير من الأحيان في حل المشكلات واتخاذ قرارات عقلانية.
					34. يساعد الاتصال بين الزملاء في العمل على التقليل من الصعوبات التي تصادف عملية اتخاذ القرار.

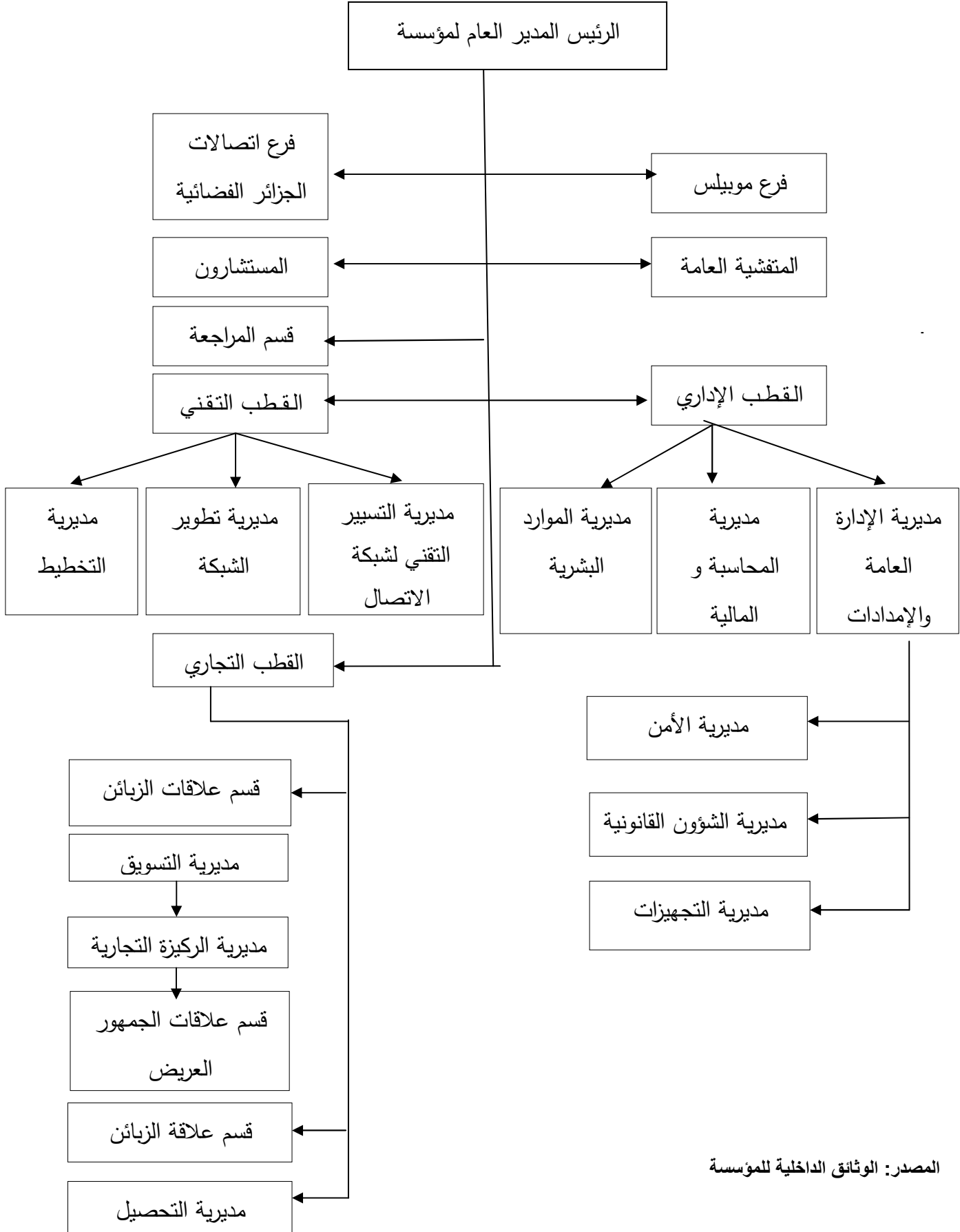
دليل المقابلة

- 1- من الذي يتخذ القرار ومن المسؤول عن النتائج المترتبة عن القرار؟
- 2 ما هي الحقائق والمعلومات التي تحتاج إليها لتتخذ القرار؟
- 3- ما هي المصادر التي تستقي منها المعلومات؟
- 4- متى يكون الوقت مناسباً لاتخاذ القرار وإعلانه؟
- 5- هل من صلاحيتك اتخاذ القرار؟
- 6- ما هي الوسائل المتبعة في إصدار الأوامر واتخاذ القرار؟
- 7- ما هي أهم المحددات لاتخاذ القرارات السليمة؟
- 8- ما هي التقنيات الأكثر استخداماً في المؤسسة؟
- 9- هل تساعد الوسائل المتوفرة في مؤسستكم في اتخاذ قرارات سريعة ومناسبة؟
- 10- ما هو النظام المتبع في مؤسستكم و هل واجهتكم صعوبات في استخدامه؟
- 11- كيف تساهم نظم المعلومات في تقديم معلومات مساعدة في اتخاذ القرارات؟
- 12- هل تهتم الإدارة بإيصال القرارات والمعلومات إلى كل المستويات؟
- 13- هل هناك اتصال بين المدير والعاملين في المؤسسة من جهة وبين العاملين أنفسهم من جهة أخرى، إذا توفر هل يساعدكم في اتخاذ القرار؟

هيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية جيجل



الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الجزائر



ملخص الدراسة

ملخص الدراسة:

تحاول الدراسة البحث عن تأثير الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرار، باعتبار أن الاتصال الداخلي يساعد في عملية نقل وتبادل المعلومات الهامة لتحقيق الأهداف التنظيمية في المؤسسة كما تساعد هذه المعلومات في توجيه الأفراد من أجل تحقيق الأهداف ومن أجل اتخاذ قرار معين، وذلك لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها كما تجعلهم على اطلاع بنتائج أداؤهم. حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرار و بالتالي فقد جاءت إشكالية الدراسة وفقا للتساؤل الرئيسي التالي: كيف يؤثر الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة؟

وهذا التساؤل الرئيسي انبثق عنه تساؤلات فرعية تتدرج فيما يلي:

- ما هو أثر نظم المعلومات في التنبؤ بالمواقف التي تعرقل سير عمل المؤسسة؟ .
- ما هو أثر تقنيات الاتصال الحديثة في حل المشكلات داخل التنظيم الإداري؟
- ما هو اثر الاتصال الرسمي وغير الرسمي في عملية اتخاذ القرار.؟

وقد اتضحت الإجابة على هذه التساؤلات الفرعية عبر إثبات أو نفي الفرضيات المطروحة والتي

جاءت كالتالي وعن هذه الفرضية تنبثق فرضيات فرعية:

- تؤثر نظم المعلومات في تنبؤ بالمواقف التي تعرقل سير عمل المؤسسة.
- تؤثر تقنيات الاتصال الحديثة في حل المشكلات داخل التنظيم الإداري.
- اثر الاتصال الرسمي وغير الرسمي في عملية اتخاذ القرار.

وقد استخدمنا المنهج الوصفي الذي كان ملائماً لدراستنا من أجل وصف الظاهرة ثم تحليل البيانات المستقاة من ميدان الدراسة للوصول إلى الإجابة عن التساؤلات، وبما أن العينة لها أهمية بالغة في إجراء البحوث السوسولوجية فقد تم اختيار عينة قصدية تتمثل في العمال القائمين على اتخاذ القرارات قدرت ب 86 فرد،وزعت عليهم استمارة صممت على أساس مقياس ليكارت لقياس الاتجاهات وزيادة على ذلك تم تحليل البيانات المتحصل عليها بالاستعانة ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وقد قمنا بدراستنا داخل مقر في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية جيجل وولاية الجزائر وقد بدأت الدراسة منذ مارس.

وتوصلنا من خلال دراستنا الميدانية إلى مجموعة من النتائج تم بموجبها إثبات صحة الفرضيات الفرعية كاملة وعليه فإن الفرضية الرئيسية والتي مفادها يؤثر الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة صادقة.

Résumé :

La présente étude tente de rechercher l'effet de la communication interne sur le processus de prise de décision, étant donné que la communication interne aide à au transfert et à l'échange des informations importantes afin d'atteindre les objectifs organisationnels de l'entreprise. Ces informations aident également à orienter les individus en vue d'atteindre les objectifs et de prendre une décision quelconque. La communication leur permet de définir les problèmes, d'évaluer les alternatives, d'exécuter les décisions, d'en évaluer les résultats et, enfin, de leur rendre compte des résultats de leur performance.

Cette étude a eu pour objectif de connaître l'effet de la communication interne sur le processus de prise de décision. Ainsi, la problématique de la laquelle part notre étude est la suivante :

La communication interne affecte-t-elle le processus de prise de décision ?

De cette question principale dérivent des sous-questions, savoir :

- Les systèmes d'informations participent-ils à prédire les situations qui entravent le bon fonctionnement de l'entreprise?
- Les nouvelles technologies de la communication ont-elles un effet sur la résolution des problèmes au sein de l'organisation administrative ?
- La communication officielle et non officielle ont-elles un effet sur la prise de décision ?

La réponse à ces questions est obtenue à travers la confirmation ou l'infirmité des hypothèses posées, savoir :

- Les systèmes d'informations participent à la prédiction des situations qui entravent le bon fonctionnement de l'entreprise.
- Les nouvelles technologies de la communication ont un effet sur la résolution des problèmes au sein de l'organisation administrative.
- La communication officielle et non officielle ont un effet sur la prise de décision.

Nous avons eu recours à la méthode descriptive qui convient à ce genre d'études, afin de décrire le phénomène, puis d'analyser les données obtenues du terrain de l'étude, pour parvenir enfin à répondre aux questions posées.

Vu l'importance de l'échantillon dans les études sociologiques, nous avons choisi un échantillon intentionnel qui consiste en les employés auxquels revient la prise de décision. Nous avons distribué sur les individus de cet échantillon, dont le nombre est de 86, un questionnaire conçu sur la base de l'échelle de Likert afin de mesurer les orientations. En outre, nous avons procédé à l'analyse des données obtenues en utilisant le logiciel dit « Ensemble des programmes statistiques pour les sciences sociales » SPSS. Notre étude s'est déroulée au sein de l'entreprise « Algérie Télécom » des wilayas de Jijel et d'Alger, et ce depuis le mois de mars.

Cette étude a permis d'aboutir à un ensemble de résultats qui ont confirmé toutes les hypothèses secondaires. Ce qui valide l'hypothèse principale « la communication interne affecte le processus de prise de décision ».