



UNIVERSITY LARBI TEBESSI – TEBESSA

جامعة العربي التبسي - تبسة

UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الإنسانية

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية

الشعبة: علوم الإعلام والاتصال

التخصص: اتصال تنظيمي

## العنوان: الاتصال الداخلي ودوره في صنع القرار داخل المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية ب: المركز الجوّاري للضرائب بالشرية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر " ل.م.د " "

دفعّة: 2020

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبات:

\* مالك محمد

- بو علي سليمة

- رحال منى

جامعة العربي التبسي - تبسة  
Université Larbi Tebessi - Tébessa  
لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة العلمية	الاسم واللقب
رئيسا	أستاذ مساعد - أ -	سيفي نسرين
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر - ب -	مالك محمد
عضوا ممتحنا	أستاذ مساعد - أ -	حمدي زيدان

السنة الجامعية: 2020/2019



# شكر و عرفان

## شكر وعرافان

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لو إن هدانا الله  
والحمد لله على نعمة العلم ونور الفهم وقد منحنا الصبر والإرادة على  
إتمام هذا العمل، نتقدم بالشكر إلى كل من ساندنا وقدم لنا يد  
العون لإتمام هذا العمل بصفة عامة وإلى الأستاذ المشرف مالك محمد  
بصفة خاصة

الذي طالما حرص على الجودة ودقة البحث العلمي والتي كان له  
الفضل بعد الله عز وجل ونشكر أساتذة القسم علوم الإعلام و الاتصال  
على جهودهم طيلة المشوار الدراسي.

A decorative rectangular border with intricate floral and vine patterns, featuring leaves and small flowers, framing the central text.

# فهرس المحتويات


الصفحات	العناوين
	شكر وعرقان
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ - ب	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار المنهجي</b>	
04	أ. إشكالية الدراسة
06	1/ أسباب اختيار الموضوع
06	2/ أهداف الدراسة
07	3/ أهمية الدراسة
07	4/ الدراسات السابقة
10	5/ تحديد المصطلحات
15	ب. المدخل النظري للدراسة
15	1/ تعريف نظرية اتخاذ القرار
15	2/ فروض النظرية
16	3/ نقد النظرية
17	ج. الإجراءات المنهجية للدراسة
17	1/ مجالات الدراسة
18	2/ منهج الدراسة
19	3/ مجتمع البحث والعينة
20	4/ أدوات جمع البيانات
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري</b>	
<b>الاتصال الداخلي و صنع القرار</b>	
أ. ماهية الاتصال الداخلي	
24	تمهيد

25	1/ نشأة الاتصال
27	2/ أهمية الاتصال الداخلي
28	3/ أهداف الاتصال الداخلي
28	4/ أنواع الاتصال الداخلي
32	5/ خصائص الاتصال الداخلي
33	6/ مهارات الاتصال الداخلي
35	7/ وسائل الاتصال الداخلي
39	8/ أنماط الاتصال الداخلي
42	9/ معوقات الاتصال الداخلي وطرق تحسينه
44	خلاصة
<b>ا. صناعة القرارات</b>	
46	<b>تمهيد</b>
47	1/ تطور مفهوم صنع القرار
48	2/ خصائص عملية صنع القرار
49	3/ مراحل عملية صنع القرار
51	4/ شروط عملية صنع القرار
52	5/ أنواع القرارات
54	6/ أساليب عملية صنع القرار
55	7/ نظريات صنع القرار
56	8/ مبادئ عملية صنع القرار
47	9/ مشكلات عملية صنع القرار
58	خلاصة
<b>الفصل الثالث: الإطار التطبيقي</b>	
60	<b>تمهيد</b>
61	1/ تقديم المؤسسة المستقبلية
62	2/ البيانات وجدولتها والتعليق عنها

## فهرس المحتويات

62	1-2/ المحور الأول
67	2-2/ المحور الثاني
76	2-3/ المحور الثالث
84	3/ النتائج على ضوء الفرضيات
84	1-3/ نتائج البحث حسب الفرضية الأولى
85	2-3/ نتائج البحث حسب الفرضية الثانية
85	4/ النتائج العامة للدراسة
87	خلاصة
89	خاتمة
91	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق



A decorative rectangular border with intricate floral and vine patterns, featuring leaves and small flowers, framing the central text.

**فهرس الجداول  
والأشكال**

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس	62
02	يوضح توزيع المبحوثين حسب السن	63
03	يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	64
04	يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى الوظيفي	65
05	يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى الخبرة المهنية	66
06	يبين ما إذا كان الاتصال في كافة اتجاهاته يجعل العاملين أكثر انخراطا في العمل	67
07	يبين نوع الاتصال الداخلي الأكثر استخداما في المؤسسة للحفاظ على السير الحسن للعمل	68
08	يوضح مدى السهولة في إجراء الاتصال الداخلي في المؤسسة	69
09	يوضح أين تكمن أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة	70
10	يبين نوع الوسائل التي قد تساعد في فهم محتوى الرسالة	71
11	يبين نوع الوسيلة المستخدمة	72
12	يوضح مدى اعتماد المؤسسة على الاتصالات الداخلية الغير رسمية لبناء علاقات اجتماعية وشخصية حسنة	73
13	يبين الوسيلة التي تعتمد عليها الإدارة في غالب الأحيان في نقل القرارات الصادرة	74
14	مستوى الاتصال داخل المؤسسة	75
15	يوضح العوامل التي تؤثر في عملية صنع القرارات	76
16	يبين على ما تستند عملية صناعة القرار داخل المؤسسة	77
17	يبين مدى مساهم وسائل الاتصال الداخلي في تحسين الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة	78
18	يوضح دور الاتصال في توطئة وتحسين العلاقات بين العاملين	79
19	يبين كيف تكون المشاركة في الاجتماعات التي تعقد في المؤسسة	80
20	يبين كيف يتم الاتصال بالإدارة للحصول على المعلومات المتعلقة بالعمل	81
21	يبين دور الاتصال الأفقي في حل المشاكل بين الموظفين داخل المؤسسة	82
22	يبين دور الاتصال الداخلي في عملية صنع القرار	83

الرقم	العناوين	الصفحة
01	شكل العجلة	40
02	شكل دائرة	40
03	شكل سلسلة	41
04	الشكل الكامل المتشابك	41
05	يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس	62
06	يوضح توزيع المبحوثين حسب السن	63
07	يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	64
08	يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى الوظيفي	65
09	يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى الخبرة المهنية	66
10	يوضح ما إذا كان الاتصال في كافة اتجاهاته يجعل العاملين أكثر انخراطا في العمل	67
11	يوضح نوع الاتصال الداخلي الأكثر استخداما في المؤسسة للحفاظ على السير الحسن للعمل	68
12	يوضح مدى السهولة في إجراء الاتصال الداخلي في المؤسسة	69
13	يوضح أين تكمن أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة	70
14	يبين نوع الوسائل التي قد تساعد في فهم محتوى الرسالة	71
15	يبين نوع الوسيلة المستخدمة	72
16	يوضح مدى اعتماد المؤسسة على الاتصالات الداخلية الغير رسمية لبناء علاقات اجتماعية وشخصية حسنة	73
17	يبين الوسيلة التي تعتمد عليها الإدارة في غالب الأحيان في نقل القرارات الصادرة	74
18	مستوى الاتصال داخل المؤسسة	75
19	يوضح العوامل التي تؤثر في عملية صنع القرارات	76
20	يبين على ما تستند عملية صناعة القرار داخل المؤسسة	77
21	يبين مدى مساهم وسائل الاتصال الداخلي في تحسين الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة	78
22	يوضح دور الاتصال في توطئة وتحسين العلاقات بين العاملين	79
23	يبين كيف تكون المشاركة في الاجتماعات التي تعقد في المؤسسة	80
24	يبين كيف يتم الاتصال بالإدارة للتحصل على المعلومات المتعلقة بالعمل	81
25	يبين دور الاتصال الأفقي في حل المشاكل بين الموظفين داخل المؤسسة	82

83	يبين دور الاتصال الداخلي في عملية صنع القرار	26
----	--	----

# مقدمة

## مقدمة:

يعد الاتصال عصب العصر، فهو ظاهرة لا يمكن الاستغناء عنها باعتبار ان الإنسان لا يمكنه بأي حال من الأحوال ان يعيش منعزلاً عن باقي أفراد جماعته، حيث يتلقى المساعدات في الجماعة التي يعمل معها، لهذا فإننا نجد على معرفة كل ما يقوم به غيره فالالاتصال عملية تقضي على العزلة ويساعد على إدماج الفرد داخل الجماعة.

ويعد الاتصال أداة اجتماعية تتم من خلالها ربط العلاقات بين الأفراد، وينمي الشعور بالمسؤولية، كما يخلق جو من التنظيم داخل الإطار الذين يعيشون فيه، وبالإضافة إلى هذا دوره الفعال في عملية الانتماء وذلك أنها ضرورة حتمية لمختلف التفاعلات، لهذا يعتر الاتصال في عصرنا الحالي احد أهم العناصر التنظيمية لسير أي نشاط داخل المؤسسة حيث يعتبر من ابرز المقومات التي تركز عليها في دفع سيرورة العمل، ويساهم في نجاحها أو فشلها مما كان نوع نشاطها اقتصاديا، اجتماعيا، ثقافيا أو سياسيا.

يشكل الاتصال الداخلي احد الدعائم الأساسية التي يتم من خلالها التفاعل داخل المنظمة لنقل المعلومات والرسائل بين مختلف الأفراد داخل محيطها، كما يعتبر همزة وصل بين مختلف هيئات المؤسسة كما يساهم فيما مدى تقبل الموظفين للقرارات والتعليمات الصادرة عن الإدارة، إضافة إلى مدى تقبل شكاويهم. كما يساعد على تقوية العلاقات وخلق جو من التعاون وكب ثقة الموظفين، وهذا ما يؤدي إلى المشاركة في صنع القرارات والوصول إلى الأهداف المنتظرة. ومن أهم ما يساهم به الاتصال الداخلي في المؤسسة هو الوظائف الإدارية كعملية صنع القرارات والتي بدورها تعتبر من أهم العوامل التي تؤدي إلى نجاح المؤسسة، والتي لا يمكن القيام بها دون وجود شبكة اتصالية فكلما كانت هذه الأخيرة سهلة وجيدة كلما كانت القرارات المتخذة أكثر صوباً وتحقق أهداف المنظمة وتحافظ على إستمراريتها.

ومن هذا المنطلق انصب موضوع دراستنا حول الاتصال الداخلي ودوره في صنع القرار داخل المؤسسة الاقتصادية، وبناء على هذا تضمنت هذه الدراسة ثلاثة فصول كالآتي:

**الفصل الأول:** هو الإطار المنهجي خصص لإجراءات الدراسة في طرح الإشكالية وصياغة فروضها وتحديد أهميتها وأهدافها مع ذكر الدراسات السابقة والمقاربة السسيولوجية، وتطرقنا أيضا إلى الإجراءات المنهجية والتي شملت مجالات الدراسة والمنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات دون ان ننسى مجتمع الدراسة والعينة.

**الفصل الثاني:** فهو الإطار النظري والذي ضم محورين عالج الأول ماهية الاتصال الداخلي تضمن أهميته، أهدافه، أنواعه ومعوقاته وطرق تحسينه. المحور الثاني تطرقنا فيه إلى صناعة القرارات حيث تضمن النشأة والأهمية وبرز أنواعه.

**الفصل الثالث:** خصصناه للإطار التطبيقي للدراسة حيث تطرقنا فيه إلى تفرغ البيانات وعرضها والتعليق عليها واستخلاص نتائجها.

أما الخاتمة فكانت حوصلة على ما ورد في الجانب النظري والتطبيقي.

# الفصل الأول

## الإطار المنهجي

1/ الإشكالية

2/ أسباب اختيار الموضوع

3/ أهداف الدراسة

4/ أهمية الدراسة

5/ الدراسات السابقة

6/ تحديد المصطلحات

7/ الخلفية النظرية للدراسة

8/ مجالات الدراسة



## 1. الإشكالية:

يشهد العالم ثورة هائلة في مجال تكنولوجيايات الاتصال، فكلما تقدم الزمن برزت أهميته وفاعليته مع زيادة التقدم التكنولوجي، وقد فتحت العديد من المجالات أمام أفراد المجتمع، حيث ساهمت في سرعة الانتشار والتأثيرات الممتدة من الرسالة إلى الوسيلة إلى الجماهير داخل المجتمع.

وساهمت أيضا في التطور الذي طرأ على عملية الاتصال، والتي تحولت من لغة الإشارة عند الإنسان البدائي إلى إمكانية الاتصال بشخص بعيد والتحدث معه، ومن هذا فالاتصال يمثل عملية تبادل وانتقال وتبادل المعلومات والأفكار والآراء المختلفة بين شخصين أو أكثر بعدة وسائل كالكتابة أو القراءة والرموز والإشارات.

وأصبح الاتصال هو المحرك الأساسي في كل المجتمعات المعاصرة، مما جعله يحتل مكانة هامة في المجتمع بفضل التطور التكنولوجي، ومع اختراع الطباعة والإذاعة والتلفزيون والأقمار الصناعية.

يعد الاتصال السبيل الوحيد في تعاملاتنا اليومية، خاصة أن الحاجة إليه مكنت الأفراد من تنظيم وتنسيق الأعمال والنشاطات فيما بينهم من خلال تبادل المعلومات والأفكار التي تكون مضمون الاتصال، ولم يستثنى هذا الاتصال داخل المؤسسات.

نجد الاتصال من بين العمليات التي يتم التركيز عليها داخل المؤسسات لاسيما المؤسسة الاقتصادية، التي تعتبر نسق اجتماعي تؤثر وتتأثر ببيئتها وتسعى إلى تحقيق أهدافها، وهذا بنشاط الفاعلين الذين يخضعون لمجموعة من القواعد والقوانين التنظيمية داخل العمل من اجل تحقيق أهداف معينة، وهذا التفاعل ينتج أشكال متنوعة من الاتصال منها الرسمية والغير رسمية.

وبما أن الاتصال يعتبر من العمليات المتشابكة والتي تتسم بالكثير من التداخل الأمر الذي جعل لها العديد من الأنواع ومن بينها الاتصال الداخلي الذي يتم داخل المؤسسة، ويستخدم قنواتها التنظيمية من اجل تحقيق أهدافها كما ينبغي، ومن خلال الأنواع المختلفة لهذا الأخير

النازلة والصاعدة والأفقية يتم تبادل المعلومات داخل أجزاء المؤسسة، وأيضاً يعرف مدى تأثير الأداء داخلها إما بالسلب أو بالإيجاب.

ومن التنوع الموجود داخل المؤسسة في الاستخدامات والمستويات يحيلنا إلى التدقيق في نوع العلاقات التي تربط بين عمليات الاتصال والعمليات الأخرى داخلها مثل التخطيط والتنسيق، القيادة، الرقابة، اتخاذ القرارات، وهذه الأخيرة التي تتراء لغير المختصين أنها عملية منفصلة عن باقي العمليات وهذا راجع للفهم البسيط لعملية صنع القرار بأنها عملية اختيار احد البدائل المتاحة وإلا عن طريق وزن سلبيات وإيجابيات كل بديل دون التركيز على ثبات هذه القرارات، وهذا بدوره ينعكس إما سلبياً أو إيجابياً على المؤسسة وصورتها.

إن عملية صنع القرارات تنتشر في جميع مستويات الإدارة ويقوم بها كل إداري، وأصبحت تستند إلى مناهج وأساليب علمية لتساهم في حل المشكلات المختلفة التي تواجه الإدارة بالاعتماد على تحليل البيانات والمعلومات، واختيار بديل من بين مجموعة من البدائل من أجل تنفيذ استراتيجياتها وبلوغ أهدافها المسطرة.

وهذا مايلفت انتباهنا إلى تسليط الضوء على النقطة التي يلتقي فيها الاتصال الداخلي وعملية صنع القرار خاصة داخل المؤسسة الاقتصادية، وقد انطلقت هذه الدراسة من محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف يساهم الاتصال الداخلي في صنع القرار داخل المؤسسة الاقتصادية؟

• وعلى ضوء التساؤل الرئيسي تم طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

- كيف يساهم الاتصال الصاعد في صنع القرارات داخل المؤسسة الاقتصادية؟

- كيف يساهم الاتصال الأفقي في صنع القرارات داخل المؤسسة الاقتصادية؟

• الفرضيات:

\_ ربما يساهم الاتصال الصاعد في فتح مجالات الحوار والمنافسة.

\_ ربما يساهم الاتصال الأفقي في توطئة العلاقات العمالية.

**1/ أسباب اختيار الموضوع:****1-1 / أسباب ذاتية:**

- الرغبة والاستعداد النفسي في دراسة موضوع الاتصال الداخلي وصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية.
- ملائمة الموضوع ضمن مجال التخصص.
- قابلية الموضوع للدراسة سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية.

**1-2 / أسباب موضوعية:**

- الرغبة في إبراز أهمية الاتصال الداخلي وفاعليته في الواقع الإداري والمؤسسي.
- حداثة الموضوع وجدته وقلت تناوله بالدراسة وذلك من زاوية المهام الإدارية والدور الذي يلعبه الاتصال في تفعيلها.
- وفرة المراجع النظرية في الموضوع والحاجة إلى دراسة تطبيقية لها.
- لفت انتباه الرئيس والمرؤوسين لفائدة الاتصال الداخلي في المؤسسة.
- تبيان مدى مساهمة الاتصال الداخلي في المؤسسة.

**2/ أهداف الدراسة:**

- محاولة التعرف على مدى اهتمام المؤسسة الاقتصادية بالاتصال الداخلي.
- محاولة التعرف على دور الاتصال في تفعيل المهام الإدارية المختلفة بالمؤسسة.
- محاولة التعرف على دور الاتصال الداخلي في صنع القرار داخل المؤسسة.
- محاولة الكشف عن أهم الوسائل التي تنفذها المؤسسة في هذا النوع من الاتصال.

**3/ أهمية الدراسة:**

لهذه الدراسة أهمية بالغة ويمكن جمع هذه الأهمية في أهمية علمية وأخرى عملية:

**3-1 / الأهمية العلمية:**

الدراسة المتعمقة للاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية أنواعه ووسائله وكيفية مساهمته في صنع القرار.

**3-2 / الأهمية العملية:**

لهذه الدراسة أهمية عملية من خلال التوصل إلى نتائج حول كيفية مساهمة الاتصال الداخلي في صنع القرار وبالتالي لفت الانتباه حول هذا الموضوع لزيادة الاهتمام به أو تطويره، والتدريب والتعود على القيام بالبحوث الميدانية وكذلك التحكم في تطبيق الإجراءات المنهجية وتقنيات البحث في العلوم الإنسانية.

**4 / الدراسات السابقة:****4-1 / الدراسة الأولى: "محلّية"**

للباحث قذري محمد تحت عنوان "الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية وتطبيق" دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة، بمغنية مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، السنة الجامعية "2009-2010".

قد كانت إشكالية الدراسة تتمركز حول السؤال الرئيسي التالي: هل يمكن اعتبار الاتصال عمود فقري في تسيير المؤسسة وشريان ربط مختلف مصالحها، والى أي مدى يتحكم الاتصال الداخلي في نجاعة وحسن تسييرها؟ مراعيًا في ذلك دور الاتصال الداخلي في تسيير مؤسسة الخزف المنزلي تافنة بمغنية.

وعلى هذا الأساس تتدرج الأسئلة التالية:

- 1- ما أهمية الاتصال الداخلي وتأثيره على تسيير المؤسسة؟
- 2- لماذا تضع المؤسسات في مخططاتها إستراتيجية اتصالية؟ كيف تبنى وما أهميتها؟
- 3- ماهي التقنيات المستعملة في الاتصال الداخلي؟ وما اثر هذه التقنيات على الاتصال الداخلي أثناء تسيير المؤسسة؟
- 4- ما تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تسيير المؤسسة، وعلى انتقال وتداول المعلومات؟
- 5- ما أهم ما تم رصده من فجوات اتصالية ومعلوماتية لمؤسسة الدراسة الميدانية (مؤسسة الخزف المنزلي تافنة)

• وللإجابة على هذه الأسئلة وضع مجموعة من الفرضيات تمثلت في:

- يمكن الجزم بان عملية الاتصال في المؤسسة والداخلي من على وجه الخصوص وبمختلف أشكاله، له أهمية بالغة وضرورية، له تأثير مباشر في السير الحسن للمؤسسة.
- إن استعمال تقنيات الاتصال في المؤسسة وخاصة منها المتطورة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال لها تأثير على نشاط وفاعلية المؤسسة.
- قد استعمل الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي الذي اعتبره أكثر ملائمة خاصة بما يتعلق بالتعريفات وتطور بعض المفاهيم خاصة لاتخاذ منهج دراسة حالة.

• وقد استخلصت هذه الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:

- إن الاتصال الداخلي بهذه المؤسسة غير فعال، ولا توجد إستراتيجية اتصالية للمؤسسة.
- إن الاتصال النازل هو المهيمن لما له من تأثير سلبي على مردودية العمال على المؤسسة، ولا تشجع هذه المبادرات الشخصية والإبداعية للأفراد.

## 4-2/ الدراسة الثانية: "دراسة عربية"

للباحث عبد العزيز بن محمد الحميضي، تحت عنوان "عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على العاملين في مجلس الشورى السعودي"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، 2007.

• وقد كانت مشكلة الدراسة تتمركز حول السؤال الرئيسي التالي:

- ما طبيعة عملية صنع القرارات بالمجلس الشورى وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمجلس؟

• وتتفرع على هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

1- ما درجة المركزية واللامركزية في عملية صنع القرارات بمجلس الشورى من وجهة نظر موظفي المجلس؟

2- ماهي المراحل التي تتم من خلالها عملية صنع القرارات بمجلس الشورى؟

3- ماهو مستوى الرضا الوظيفي للموظفين بمجلس الشورى؟

4- ما علاقة طبيعة عملية صنع القرارات بمجلس الشورى الرضا الوظيفي للموظفين؟

5- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات موظفي مجلس الشورى نحو طبيعة عملية صنع القرارات تعزى إلى اختلاف خصائصهم الديموغرافية؟

وقد استعمل الباحث في دراسته المنهج الوصفي المسحي للتعرف على درجة المركزية واللامركزية في عملية صنع القرارات بالمجلس ودرجة تأثيرها على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين

• ومن خلال هذه الدراسة توصل إلى النتائج التالية:

- توصل الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقون إلى حد ما على مشاركتهم في عملية صنع القرارات بالمجلس.

- توصلت الدراسة إلى أن عملية صنع القرارات بالمجلس تتسم باللامركزية في بعض جوانبها بينما تزيد درجة المركزية في جوانب أخرى منها.
- توصلت الدراسة إلى أن أفراد العينة موافقون على بعض المراحل التي تمر بها عملية صنع القرارات بالمجلس بينما هم موافقون إلى حد ما على بعض المراحل الأخرى.

#### ❖ أوجه الاستفادة من الدراستين:

قد استفدنا من هذه الدراسات السابقة في اختيار المنهج والأدوات المناسبة، كما ساعدتنا في طرح الإشكالية وبناء الإطار النظري للدراسة، كما تمت الاستفادة من قائمة المراجع المذكورة، وساهمت في توجيهنا نحو المعلومات المطلوبة.

#### 5/ تحديد المصطلحات:

##### 5-1/ مفهوم الاتصال:

يرجع أصل كلمة اتصال "communicatio" إلى الكلمة اللاتينية "communis" ومعناها "Common" أي مشترك أو عام وبالتالي فإن الاتصال كعملية يتضمن المشاركة أو التفاهم حول شيء أو فكرة أو إحساس أو اتجاه أو سلوك أو فعل ما. ويعد الاتصال من أقدم أوجه النشاط الإنساني، وتلعب أنواع الاتصال المختلفة دورا كبيرا في حياة كل شخص مهما كانت الوظيفة التي يشغلها، أو وقت الفراغ المتاح أمامه فالإتصال يؤثر على كل فرد بشكل أو بآخر، وإذا سألنا أي إنسان أن يصف لنا سيرة حياته اليومية فالإجابة المؤكدة ستكون إما القيام بالاتصال "communicating" أو تلقي الاتصال "being communicated"، ويعد الاتصال من السمات الإنسانية الأساسية، سواء كان في شكل صور أو موسيقى، وسواء أكان اتصالا فعليا أم مستترا، سواء إعلاميا أو إقناعيا، مخيفا أم مسليا واضحا أو غامضا، مقصودا أم عشوائيا، داخليا أم مع أشخاص آخرين. فالإتصال هو القناة التي تربطنا بالإنسانية وهو الذي يمهد لكل ما تقوم به من أفعال.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- حسن عماد مكاي، ليلي حسن السيد: الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، الطبعة 1، 1998، ص 23.

## 5-2/ تعريف الاتصال:

## 5-2-1/ لغة:

تعود لفظة الاتصال إلى جذور وصل ويأتي بمعنى وصل الشيء بالشيء يعني ربطه وعليه فهناك ربط.<sup>1</sup>

## 5-2-2/ اصطلاحا:

تشير لفظة الاتصال في معناه الاصطلاحي العام إلى انتقال وتبادل المعلومات التي تتم بين الأفراد من خلال تعاملاتهم وتفاعلاتهم المشتركة بما يؤثر على مدركاتهم واستجاباتهم السلوكية والتبادل لا يتم إلا إذا وقع بين شخصين أو أكثر نحو تحقيق هدف معين.<sup>2</sup>

- عرفه مريهبو: أن الاتصال هو أي سلوك مقصود من جانب المرسل ينقل المعنى المطلوب إلى المستقبل ويؤدي إلى الاستجابة بالسلوك المطلوب منه.<sup>3</sup>
- يرى كارل هوفلاند: الاتصال بأنه العملية التي يقدم من خلالها القائم بالاتصال منبهات (عدة رموز لغوية) لكي يعدل سلوك الأفراد الآخرين مستقبلي الرسالة.<sup>4</sup>

## 5-2-3/ التعريف الإجرائي:

هو كل تفاعل بين فردين أو مجموعة من الأفراد يتم فيه تبادل الأفكار أو المعلومات باستعمال وسائط متعددة من أجل تكوين علاقة المرسل والمستقبل .

<sup>1</sup>- معجم الطلاب، دار المجاني، بيروت، الطبعة 5، 2001، ص 1028.

<sup>2</sup>- محمود حسن إسماعيل: مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، الدار العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة 1، 2003، ص 60.

<sup>3</sup>- صلاح الدين، محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، د.ط، 2003، ص 276.

<sup>4</sup>- حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد: الاتصال ونظرياته المعاصرة، مرجع سابق، ص 27.



## 5-3/ تعريف الاتصال الداخلي:

اصطلاحا يقصد به عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها وخارجها، وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضائها، وذلك يساعد على الارتباط والتماسك ومن خلاله يحقق المسئول، ومعناه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف.<sup>1</sup>

## 5-3-1/ عرفه إبراهيم أبو عرقوب بأنه:

عبارة عن اتصال المنطوق والمكتوب يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.<sup>2</sup>

## 5-3-2/ في حين يعرفه فؤاد شريف:

على انه من مجموعة الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توفيرها لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه صحيحة التوقيت.<sup>3</sup>

- وعرف أيضا على انه الاتصال الذي يتم داخل المنظمات ويسعى إلى ضمان انسياب المعلومات والأفكار والمستويات الإدارية المختلفة إلى المرؤوسين وانتقال رجع الصدى من هؤلاء المرؤوسين إلى المسويات الإدارية المختلفة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - منال طلعت محمود: مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، مصر، د.ط، 2001، ص 22.

<sup>2</sup> - إبراهيم أبو عرقوب: الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار محمد لأوي، الأردن، د.ط، 1993، ص 163.

<sup>3</sup> - فؤاد شريف: نظام الاتصال وعملية الإدارة، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، الطبعة 2، 1967، ص 7.

<sup>4</sup> - سامية عواج: الاتصال في المؤسسة (المفاهيم - المحددات - الإستراتيجيات)، مركز الكتاب الأكاديمي، د.ط، نسخة

الالكترونية الموقع الرسمي، <https://books.google.dz/>، ص 86.

## 5-3-3/ تعريف إجرائيا:

هو عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة الاقتصادية بين أعضائها(العمال والمسؤولين) وذلك لخلق نوع من التماسك والارتباط فيما بينهم لإحداث التغيير السلوكي المطلوب والوصول إلى الأهداف المرجوة.

## 5-4/ مفهوم القرار:

## 5-4-1/ القرار لغة:

هو المطمئن من الأرض، المستقر الثابت منها، ما قر عليه الرأي من الحكم في مسألة، يقال صار الأمر إلى قراره أي انتهى وثبت، وأهل القرار هم أهل الحضر المستقرون في منازلهم.<sup>1</sup>

## 5-4-2/ اصطلاحا:

القرار في المفاهيم الدارجة في الأصوات العامة لمنظمات الأعمال بأنه تعبير عن إرادة أو رغبة معينة لدى شخص معين (مادي أو معنوي)، حيث يتم الإعلان عن ذلك بشكل شفهي أو مكتوب من أجل بلوغ هدف معين ويفترض في هذه الحالة توفر البدائل والاختيارات اللازمة لبلوغ ما يصبو إليه متخذ القرار من أهداف.<sup>2</sup>

## 5-4-3/ القرار إجرائي:

هو اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل بعد التدقيق فيها ويتم الاختيار على بناء مجموعة من التوقعات.

<sup>1</sup> - علي بن هادية وآخرون: القاموس الجديد للطالب، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، الطبعة 7، د.س، ص 823.

<sup>2</sup> - نوال عبد الكريم الأشهب: اتخاذ القرارات الإدارية (أنواعها ومراحلها)، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، د.ط، 2015، ص 22.

## 5-5/ تعريف صنع القرار:

تشير عملية صنع القرار إلى الاختيار بين مجموعة من البدائل المتاحة في ضوء تقدير المزايا النسبية لكل منها، ومدى ملائمة البديل الذي يتم اختياره للظروف الداخلية والخارجية.<sup>1</sup>

5-5-1/ ويعرف أيضا: تمثل عملية صنع القرارات جوهر عمل المدير، ويتعامل مع هذه العملية باعتبارها أحد الأدوار الأساسية التي يمارسها المدير عند أداء وظائف التخطيط والتنظيم والتشكيل والتوجيه والرقابة.<sup>2</sup>

5-5-2/ صنع القرار إجرائي: هو الأداة الرئيسية التي يستخدمها متخذ القرار في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

## 5-6/ مفهوم اتخاذ القرار:

عملية اتخاذ القرار تعد علم خاص له أصوله وقواعده المنهجية ولهذه العملية مهارات خاصة تساعد في اختيار القرار الأنسب من خلال اختيار البديل الأنسب في ظل الظروف الممكنة أو الواقع المحيط بالفرد.<sup>3</sup>

## 5-6-1/ التعرف الإجرائي:

هو عملية يتم بمقتضاها اختيار البدائل المتاحة لحل مشكلة ما بعد دراسة نتائج الناتجة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة وثم اتخاذ القرار النهائي.

<sup>1</sup> - نيفين مسعد: كيف يصنع القرار في الأنظمة العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، الطبعة 1، 2010، ص 25.

<sup>2</sup> - محمد إسماعيل بلال: بحوث العمليات استخدام الأساليب الكمية في صنع القرار، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، د.ط، 2005، ص 267.

<sup>3</sup> - زينة المنصور: الذكاء وعلاقته بمهارة اتخاذ القرار (دراسة ميدانية من طلاب جامعة دمشق)، رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم علم النفس، جامعة دمشق، دمشق، 2015، ص 61.

## II. الخلفية النظرية للدراسة:

### 1/ التعريف بنظرية اتخاذ القرارات:

لقد جاءت نظرية اتخاذ القرارات داخل المنظمة كرد فعل للانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية في دراستها للتنظيم ومدرسة العلاقات الإنسانية وقصورها في إعطاء صورة واضحة للسلوك الإنساني داخل المنظمة ويعتبر هاربرت سيمون من ابرز روادها نظرا لإنتاجه العلمي في مجال المنظمات حيث يعرف التنظيم على انه وحدة اجتماعية أو هيكل مركب من العلاقات والاتصالات التي تتجسد في قيم واتجاهات الأفراد التي تحتم عليه اتخاذ القرارات. وتتطلق هذه النظرية من مبدأ أساسي هو الاختيار بين البدائل لحل المشكلات وهو المورد البشري الدافع لصنع القرار.

ولكي يكون القرار مفيدا وعقلانيا و عمليا ومؤثرا حسب سيمون يجب أن يتوفر فيه بعدان:  
 ✓ البعد الأول: التكيف الموضوعي للقرار من خلال تحديد درجة التماسك مع باقي العناصر الأخرى المكونة

✓ البعد الثاني: درجة تقبل الغير لهذا القرار.<sup>1</sup>

### 2/ فروض النظرية:

وقد كانت نظرية القرارات في الماضي تبنى على أساس مفهوم "الرجل الاقتصادي الرشيد و التي تفترض الآتي:

- المعرفة الكاملة بالنتائج التي تترتب على كل بديل من هذه البدائل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - زينة بوساق: نظرية اتخاذ القرار عند هاربرت سيمون، مجلة مسار الحرية، الجزائر، 2015/08/31، النسخة الالكترونية، الموقع الرسمي للمجلة،

<http://massarhurriyya.wixsite.com>, 25/07/2020, 20:30

<sup>2</sup> - بسمة بوقبرين: دور الاتصال الداخلي في ترشيد قرارات المؤسسة الجامعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، قسم علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال في التنظيمات، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2016، ص 16.

- القدرة لدى متخذ القرار في أن يرتب الأفضليات المختلفة للقيم الناتجة عن البدائل المختلفة وفقا لمقياس شخصي.
- المعرفة الكاملة بكل البدائل الممكنة في ظل ظرف معين.

### 3/ الانتقادات الموجهة للنظرية:

- رغم المجهودات التي قدمها هربرت سيمون في نظرية اتخاذ القرارات، فهناك بعض النقائص التي يأخذ عليها لعل أهمها:
- اعتبر المحيط عاملا هاما، حيث أنه يؤثر في مراحل القرار، لكن هذه يعد مبالغة كبيرة، لأنه قد ينعكس سلبا على متخذ القرار بحيث يعتمد على قواعد منطقية بعيدة عن الواقع، وهذا يؤدي بطبيعة الحال إلى اتخاذ قرارات غير صائبة.
- يجد المسؤول صعوبات كبيرة في الحصول على المعلومات الدقيقة، لذا يكتفي بالمعلومات المتواجدة فقط، فهو يتأثر بالسلطات العليا وما تمليه عليه وهذا بهدف الحفاظ على الولاء ومنصب العمل.
- صعوبة الاختيار بين مجموعة البدائل، تجعل المسؤول في مشكلة ما هي القواعد التي يستخدمها؟ وما هي المعايير المعتمدة؟ هل هي معايير اجتماعية اقتصادية أو تقنية؟<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- عبدلي ستي: تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم اجتماعية، تخصص علم اجتماع التنظيم، جامعة الدكتور الطاهر مولاي، سعيدة، 2015، ص ص 108 - 109.

### III. الإجراءات المنهجية للدراسة:

#### 1/ مجالات الدراسة

##### 1-1/ المجال الزمني:

ويعتبر في البحث العلمي الفترة الزمنية الكلية لتنفيذ البحث العلمي مروراً بجميع الخطوات وجمع المادة العلمية وتحديد مجالاتها واختيار عينتها، وصولاً إلى تحليل البيانات والخروج بالنتائج. وقد تمت هذه الدراسة على مرحلتين:

- المرحلة الأولى: تمثلت في الدراسة النظرية وجمع المادة العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة وقد استغرقت هذه المرحلة من أواخر شهر نوفمبر إلى أواخر شهر مارس.
- المرحلة الثانية: في هذه المرحلة كانت تحضيرات الاستمارة والتي استغرقت من شهر أبريل إلى شهر ماي.

##### 1-2/ المجال المكاني:

يعرف المجال المكاني في البحث العلمي بأنه الإطار الجغرافي الذي تطبق فيه هذه الدراسة. وقد طبقت هذه الدراسة في المركز الجوّاري للضرائب بالشريعة ولاية تبسة.

#### 2/ منهج الدراسة:

عند القيام بأي دراسة علمية وللإجابة على الإشكالية المطروحة ولإثبات صحة ونفي الفرضيات يتم الاعتماد على خطوات فكرية منظمة وهادفة إلى بلوغ نتيجة ما، وذلك بإتباع منهج معين يتناسب مع طبيعة الدراسة التي سنتطرق لها.

ويعرف المنهج على أنه مجموعة من الإجراءات التي يقوم الباحث بإتباعها في دراسته من أجل الإجابة أسئلة البحث.

لذلك حاولنا البحث عن المنهج الأكثر ملائمة لهذه الدراسة، وتوصلنا إلى استخدام المنهج الوصفي، واخترنا هذا المنهج لانسجامه مع طبيعة الدراسة الوصفية.

## 2-1/ المنهج الوصفي:

يعرف بأنه أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية، ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد، من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية وتفسيرها بطريقة موضوعية.<sup>1</sup>

في حين يرى آخرون بان المنهج الوصفي عبارة عن طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي توصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها.

أهم ما يعبر هذا المنهج انه يوفر بيانات مفصلة عن الواقع الفعلي للظاهرة أو موضوع الدراسة كما انه يقدم في الوقت نفسه تفسيراً واقعياً للعوامل المرتبطة بموضوع الدراسة تساعد على قدر معقول من التنبؤ المستقبلي للظاهرة.<sup>2</sup>

على جانب الآخر يعاني هذا المنهج من بعض العيوب أهمها سمة التحيز الشخصي للباحث عند جمعه للبيانات المختلفة حول الظاهرة الأمر الذي قد يؤدي إلى الحصول على بيانات غير دقيقة لا يمكن أن يؤدي إلى نتائج موضوعية يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة وبالتالي فان مصداقية هذا المنهج قد تصبح ضعيفة بالمقارنة مع مزايا المناهج الأخرى للبحث العلمي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - غازي عناية: البحث العلمية منهجية إعداد البحوث والرسائل الجامعية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2014، ص 79.

<sup>2</sup> - محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الطبعة 2، 1999، ص 46.

<sup>3</sup> - غازي عناية: المرجع السابق، ص 80.

## 3/ مجتمع الدراسة:

مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي.<sup>1</sup>

ان مجتمع الدراسة الذي سيقوم عليه هذا البحث يتمثل في الموظفين داخل المركز الجوّاري للضرائب بالشرية.

## 3-1/ عينة الدراسة:

تعتبر العينة عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة ويتم اختيارها بطريقة معينة وبعدها استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل المجتمع الأصلي للدراسة.

وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على العينة القصدية حيث أخذنا 80% من المجتمع الكلي.

## 3-2/ العينة القصدية :

وهي العينة التي في متناول اليد وتعتمد على اختيار الباحث للعينة التي يسهل الحصول عليها.<sup>2</sup>

يتم الاختيار في هذه العينة من الوسط من نوعيات معينة أي أن هناك تحيزا في الاختيار، يختار الباحث هذه العينة لكونه يعرف أنها تمثل المجتمع تمثيلا سليما بناء على معلومات إحصائية سابقة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - موريس أنجلس: ترجمة صحراوي آخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصة للنشر، الجزائر، الطبعة 2، 2004، ص 298.

<sup>2</sup> - فاطمة عوض صابر، مرفد علي خفاجة: أسس البحث العلمي، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، الطبعة 1، 2002، ص 194.

<sup>3</sup> - مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2000، ص 163.



## 4/ أدوات جمع البيانات:

من خلال أدوات جمع البيانات تتحقق أهداف أي بحث علمي، وعلى حسب طبيعة الموضوع وخصوصية البيانات المراد الحصول عليها تفرض على الباحث اختيار الأداة المناسبة لموضوعه فاستخدمت في هذه الدراسة التقنيات التالية:

## 4-1/ الملاحظة:

تعتبر الملاحظة إحدى التقنيات المستعملة في البحوث الميدانية، فهي أسلوب في العمل والممارسة، تمتاز دون غيرها بالمعايشة المباشرة للموضوع، والاعتماد على الجوانب وتفيد الملاحظة في الاطلاع.<sup>1</sup>

## 4-2/ الاستمارة:

هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين، وتعد الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جميع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية والإنسانية التي تتطلب الحصول على معلومات أو معتقدات أو تصورات أو آراء الأفراد، ومن أهم ما تتميز به الاستمارة هو توفير الكثير من الوقت والجهد.<sup>2</sup>

لقد قمنا باستخدام الاستمارة كأداة مهمة تمكننا من جمع المعلومات والبيانات الخاصة بالدراسة فقد حاولنا قدر الإمكان أن تكون أسئلتها واضحة وبعيدة عن الغموض تغطي الجانب النظري والفروض مع الحرص أن تكون الأسئلة شاملة، حيث تكونت من ثلاث محاور:

- المحور الأول: محور البيانات السيسويديغرافية يحتوي على 05 أسئلة.

<sup>1</sup>- ذنبات محمد: مناهج البحث العلمي، مكتبة المنار للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 01، 1989، ص 127.

<sup>2</sup>- محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)، مرجع سابق، ص 63.

- المحور الثاني: خاص بالفرضية الأولى القائلة: "ربما يساهم الاتصال الصاعد في فتح مجالات الحوار والمنافسة" يحتوي على 08 أسئلة.
- المحور الثالث: خاص بالفرضية الثانية القائلة: "ربما يساهم الاتصال الأفقي في توطئة العلاقات العمالية" يحتوي على 08 أسئلة.

# الفصل الثاني

## الإطار النظري

# ماهية الاتصال الداخلي

## تمهيد

- 1/ نشأة الاتصال
- 2/ أهمية الاتصال الداخلي
- 3/ أهداف الاتصال الداخلي
- 4/ أنواع الاتصال الداخلي
- 5/ خصائص الاتصال الداخلي
- 6/ مهارات الاتصال الداخلي
- 7/ وسائل الاتصال الداخلي
- 8/ أنماط الاتصال الداخلي
- 9/ معوقات الاتصال الداخلي وطرق تحسينه

## خلاصة

**تمهيد:**

يعد الاتصال من أقدم الظواهر الإنسانية، ويعتبر عملية نقل الأفكار والمعلومات. وهذا ما نجده ينطبق على صعيد المؤسسة التي يحتاج فيها الأفراد إلى الاتصال بكل أنواعه من أجل التواصل في ما بينهم، ومن بين هذه الأنواع نجد الاتصال الداخلي الذي يكون داخل حدود المؤسسة بين أقسامها المختلفة. ويحتاج أيضا إلى مجموعة من الوسائل التي يتحرك من خلالها والأشكال والأبعاد التي يحاول بواسطتها تجاوز العوائق التي تقف حاجزا أمامه، ومن هذا الوصول إلى مجموعة الأهداف المرجوة.

## 1. ماهية الاتصال الداخلي:

### 1/ نشأة الاتصال:

مرت البشرية منذ بدء الخليقة، بعدة تطورات هامة، ومن خلالها تغير الكثير من الأمور ومن بينها تغير لغة البشر من عصر لآخر حيث كانت في بداياتها بالرموز والعلامات والإشارات وانتقلت إلى مرحلة اللغة المنطوقة والتخاطب، وبعدها وصلت إلى عصر الكتابة اليدوية البدائية، قبل أن يدخل العالم في عصر الاتصال وبدء الصحافة، ومنها إلى مرحلة الاتصال التفاعلي من خلال الانترنت.

ومن بين هذه المراحل نذكر ما يلي:

### 1-1/ عصر الإشارات والاتصال الغير لفظي:

اقتصرت الاتصال بين البدائيين عبر مجموعة محدودة من الأصوات كالزمجرة، الصراخ والهمهمة، والهددة، وكذلك من خلال الإشارات بالأيدي والأرجل، واتصف لإنسان في هذه المرحلة بضعف التعبير عن ذاته، وما يجول في تفكيره.<sup>1</sup>

### 1-2/ عصر التخاطب والاتصال اللفظي:

قد استغرق الإنسان مئات الآلاف من السنين حتى توصل إلى القدرة على استخدام اللغة، واستغرق الأمر عدة قرون حتى أصبحت الكتابة إحدى حقائق الإنسانية، إن قصة الكتابة هي قصة انتقال من الكتابة التصويرية عن طريق الصور والرسومات المعبرة، إلى كتابة الرموز<sup>2</sup>

<sup>1</sup> – <https://mawdoo3.com>, 12/05/2020, 13:15.

<sup>2</sup> – حسني إبراهيم عبد العظيم: التطور التاريخي للاتصال الإنساني، الصحافة والإعلام، الحوار المتمدن، العدد 3546،  
النسخة الإلكترونية، الموقع الرسمي، [www.aheroar.org](http://www.aheroar.org)، 12/05/2020 .14:08

التي تستخدم حروف بسيطة للتعبير عن أصوات محددة، ثم الكتابة الالفبائية التي يمكن تحديد تاريخها بالألف الثالثة قبل الميلاد في مصر وفي منطقة الشرق الأدنى القديم.

### 1-3/ عصر الإعلام والاتصال الجماهيري:

شهد القرن التاسع عشر معالم ثورة الاتصالات الجماهيرية والتي اكتمل نموها في القرن العشرين، وواكب ذلك ظهور المخترعات الحديثة مثل التلغراف عام 1837م، ثم التليفون في عام 1876م، وبعد عام واحد اخترع اديسون الفونوغراف، وفي عام 1896م اكتشف المخترع الايطالي مارك ونى اللاسلكي وكانت المرة الأولى التي يتم فيها انتقال الصوت إلى مسافات بعيدة دون الحاجة إلى أسلاك، مما أدى إلى ظهور الخدمة الإذاعية الصوتية لأول مرة في كندا وألمانيا عام 1919م ثم في أمريكا عام 1920م.

ثم بدأت بعدها بعدة أعوام التجارب الأمريكية الأولى لاختراع الخدمات التلفزيونية مستفيدة من كافة الاختراعات السابقة، فاكتملت معادلة الاتصال الجماهيري بشطريها الثقافي والإخباري لتعلن عن دخول البشرية عصر الاتصال الجماهيري المرئي في السينما والتلفزيون.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> – <https://jarire07.bolgsbot.com>, 12/05/2020, 13:41.

## 2/ أهمية الاتصال الداخلي:

## 2-1/ الاتصال الداخلي وصنع القرار:

يلعب الاتصال دور جوهري في عملية اتخاذ القرار، وإذ عن طريق الاتصال يمكن تسهيل إيصال البيانات والمعلومات الحقيقية والصحيحة، التي تأتي من الخارج سواء كانت صاعدة أو هابطة، التي تساعد على اختيار أفضل البدائل والوصول إلى القرار الذي يتصف بالرشد أو القريب من الرشد.

## 2-2/ الاتصال الداخلي و التوجيه:

يعتمد المدير في توجيهه للعاملين على نظام من الاتصالات حيث يستطيع المدير باستخدام سبل الاتصال المتاحة له إن يحدد للعاملين أهداف التنظيم بصفة عامة، ويشرح لهم الواجبات والأعمال التي تتوقع الإدارة منهم أن يؤديونها والإمكانيات التي تضعها الإدارة تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف كما أن الاتصالات هي سبيل الإدارة لإبلاغ العاملين رأيها في مستويات أدائهم.

## 2-3/ الاتصال الداخلي والتنسيق:

حيث يقصد بالتنسيق التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة أو جهود أي جماعة من جماعات المؤسسة وذلك لمنع التضارب أو التعارض بين هذه الوحدات ويحدث تسيير جهود الجماعات في تجانس وانسجام، لذلك فإن التنسيق الفعال يتوقع على وجود قنوات اتصال جيدة في المؤسسة وتبرز أهمية الاتصال الداخلي في تحقيق التنسيق في مجال الاتصالات الأفقية والعرضية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- رضوان بلخيري، سارة جابري: مدخل للاتصال والعلاقات العامة، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة 1، 2014، ص ص 91-92.



**3/ أهداف الاتصال الداخلي:**

من بين أهداف الاتصال الداخلي نذكر ما يلي :

- توفير المعلومات للفرد وبالتالي تعريفه بدوره والوسائل التي تساعد على القيام به، والمشاركين معه في هذا الدور وكذا الوقت والمكان وكذا المشاركة في اتخاذ القرارات، ومن ثم التعامل فقط مع الجهات الرسمية مما يحد من النزاعات.
- معلومات عملياتية، تتعلق بالاتصال التوجيه الذي يقوم على إرسال الأوامر والتعليمات داخل التنظيم الإداري وترتبط بتنفيذ العمل.
- معلومات دافعة تتعلق بسير الاتصال الداخلي، والهدف منها تحريك فرق العمل.
- يهدف هذا النوع من إلى تبادل، إثراء، تنسيق والتفاعل المتبادل بين الأشخاص وخلق فريق عمل متلاحم متضامن ومتربط وهذا عن طريق تهيئة كل الأفراد وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم التي هي نفس الأهداف التي تضمن استمرارية المنظمة وقدرتها على المنافسة والتميز.<sup>1</sup>

**4/ أنواع الاتصال الداخلي:****4-1/ الاتصال الرسمي:**

هو الاتصال الذي تم في إطار الأسس والقوانين التي تحكم المؤسسة ولكي تكون الاتصالات سارية وفعالة يجب أن تكون جميع قنواتها ووسائلها واضحة ومعرفة لجميع الأعضاء الموجودين داخل إطار هذه المؤسسة وتكون هذه القنوات والطرق لها فاعلية وأهمية أيضا يجب أن تتم هذه الاتصالات حسب تخطيط السلطة المسؤولة أي انه لا يقوم بالاتصال إلا من هو مختص بذلك.

<sup>1</sup>- دليلة بركان: الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، د.ط. ، 2018، ص 125.

الاتصال الرسمي يقصد به تلك الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي.<sup>1</sup>

الاتصال الرسمي هو الذي يتم في إطار القواعد التي تحكم المنشأة وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي كما يعرف على انه: "اتصال 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 الترقيات التي تتم من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا."<sup>2</sup>

#### 4-2/ الاتصال الهابط:

يقصد به تلك العملية التي يتم بها نقل المعلومات على أنواعها وأهميتها المختلفة من السلطة العليا إلى من هم اقل درجة في جميع مجالات العمل، أو ما يطلق عليه السلطة الدنيا بمعنى آخر من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية المنفذة في المؤسسة ويستخدم بكثرة من جانب الإدارة العليا وهو يتضمن في العادة الأفكار القرارات والأوامر والتعليمات والتوجيهات، وأكثر أشكال هذه الاتصالات حدوثا يظهر في تعليمات العمل التي تعطي لجميع العاملين مما اختلفت مستوياتهم ووظائفهم التي يقومون بأدائها.<sup>3</sup>

يتميز هذا الاتصال بالوضوح والسهولة في المنظمات الإدارية الصغيرة والمتوسطة الحجم ولكن هذا لا يمنع من أنها تواجه صعوبات بالنسبة للمنظمات الإدارية الضخمة، إذ انه يحدث سواء فهم التعليمات والأوامر الهابطة من الأعلى نظرا لمرورها على عدد كبير من العاملين في المنظمة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - فضيل دليو: اتصال المؤسسة إشهار علاقات عامة، علاقات مع الصحافة، د.ط، ص ص 73-74.

<sup>2</sup> - محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، د.ط، ص 58.

<sup>3</sup> - ختام العناتي، علي العياصري: الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، د.ط، 2007، ص 71.

<sup>4</sup> - رضوان بلخيري، سارة جابري: مدخل للاتصال والعلاقات العامة، مرجع سابق، ص 41.

## 4-3/ الاتصال الصاعد:

هو ذلك الاتصال الذي يتدفق من المستويات العليا في هرم السلطة، وعادة ما يكون عبر التسلسل الهرمي وأن الوظيفة الأولية للاتصال الصاعد هي الحصول على معلومات التي تخص النشاطات والقرارات وأداة الأفراد في المستويات الدنيا، كما يعرف الاتصال الصاعد "هو الاتصال الذي يعكس الاتصال الهابط فالالاتصال الهابط يأتي من المستويات الإدارية العليا، ويمر عبر المستويات الإدارية المختلفة من أسفل الهرم إلى أعلاه.

أيضا هو اتصال يعمل على إبلاغ الرؤساء الإداريين بالمعلومات ومدعم بالبيانات وإخبارهم بالمشاكل والعقبات التي تعرقل تنفيذ برامج المؤسسة وقراراتها في المستويات السفلى منها وتمثل المنبع أو المصدر الذي تستقي منه القيادة الإدارية شتى المعلومات ومختلف البيانات.<sup>1</sup>

## 4-4/ الاتصال الأفقي:

الاتصالات الأفقية أو العرضية ويقصد بها تلك الاتصالات التي تتم بين العاملين في مستوى إداري واحد وذلك بهدف التنسيق بين جهودهم، هذا النوع من أنواع الاتصالات الرسمية يحدث في اتجاه أفقي ويقصد به الاتصال الذي يحدث بين موظفي المستوى الإداري أو العلمي الانجاز الواحد يهدف إلى تبادل المعلومات والتنسيق بين الجهود والأعمال والتي يقومون بها في كثير من الأحيان يحدث هذا النوع من الاتصال الأفقي ويمارس على شكل اجتماعات اللجان والمجالس المختلفة والموجودة داخل المؤسسة وعملية توفير هذا النوع من الاتصالات الرسمية يعتبر من الأمور التي تنسى أو تغفل في معظم الأحيان وخصوصا عند القيام بتصميم إطار أو هياكل معظم المؤسسات على الرغم من أهميتها للنجاح لا تقل عن أهمية الاتصالات إلى أعلى أو إلى أسفل لأن الاتصالات بين إدارات المؤسسة الواحدة تعتبر ضرورية لعملية التنسيق والتكامل بين الوظائف التنظيمية المتنوعة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- ختام العناتي، علي العياصرة: الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي، مرجع سابق، ص 74.

<sup>2</sup>- رضوان بلخيري: مدخل إلى الاتصال المؤسسي، دار قرطبة لنشر والتوزيع، الطبعة 1، 2015، ص 84.

ويعمل هذا الاتصال على تشجيع التفاعل والتواصل بين الأفراد داخل المؤسسة وحتى خارجها، وفي هذا السياق يؤكد هنري فايول على ضرورة تشجيع هذا النوع من الاتصال لتحقيق الفاعلية الإدارية والاتصالات السليمة.<sup>1</sup>

#### 4-5/ الاتصال الغير رسمي:

الاتصالات غير الرسمية، كما يشير إليها اسمها والتي تتم خارج إطار القنوات الرسمية أي خارج أطر الهيكل التنظيمي والتسلسل الوظيفي، يمكن اعتباره مساعدا للاتصال الرسمي، ذلك أن الموظفون حسب هذه الاتصالات الغير رسمية لا يتصلون مع بعضهم البعض بحكم وظائفهم بقدر ما يتصلون بحكم علاقاتهم وصلاتهم الشخصية والصدقات وتبادل أوجه الثقة أو بحكم الرقابة والنسب.

الاتصالات الغير رسمية في المؤسسة حقيقية لا يمكن إنكارها ولا القضاء عليها والمهم هو توجيهها لخدمة المؤسسة، كما أن الاتصالات الغير رسمية قد تؤدي إلى تشويه الحقائق وتحريف المعلومات وترويج الإشاعات المضللة بين العاملين في التنظيم.<sup>2</sup>

#### - مزايا وعيوب الاتصال الغير الرسمي :

##### ❖ مزاياه:

- يكمل مسيرة الاتصال الرسمي في الكثير من المواقف ويزيد من سرعة انتقال المعلومات ويخفف من عبء التعطيل من التأسيس العام للمشروع.
- يدعو إلى استكمال الكثير من المعلومات والبيانات التي يعتذر أحيانا على الاتصال الرسمي تحقيقها.
- يمهّد الطريق إلى تدليل الصعوبات أو العراقيل التي تقف في طريق الأداء والتطور.

<sup>1</sup>- دليلة بركان: الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي، مرجع سابق، ص 139.

<sup>2</sup>- بلحاج حياة: دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة ألكلي محند أو لحاج، البويرة، 2013، ص 32.

- ينمي الشعور بالانتماء لدى العاملين عن طريق تفهمهم.
- يساعد على تسيير عملية التفاوض مع النقابات العمالية.<sup>1</sup>

#### ❖ عيوبه:

- انعدام المرونة الكافية.
- احتمال تشويه المعلومات.
- الإقلاع من الدفاعية لدى الأفراد.
- بطء العملية الاتصالية.<sup>2</sup>

### 5/ خصائص الاتصال الداخلي:

تتميز عملية الاتصال داخل المؤسسة بعدة خصائص ومميزات نذكر منها:

- الاتصال عملية اجتماعية مستمرة، تجري في إطار اجتماعي معين ليس لها بداية أو نهاية محددة.
- الاتصال عملية تفاعلية أو بمعنى إن الاتصال يقوم أساسا على بناء هدف إلا أن الهدف غالبا ما يكون نسبيا سواء في درجة وضوحه أو أهميته أو القدرة على تحقيقه بالنسبة لأطراف عملية الاتصال.
- الاتصال عملية دائرية وبمعنى أنها لا تسير في اتجاه واحد وإنما تحدث داخل مجال واسع وأشمل يظم كل الظروف والإمكانات التي تحيط بها.
- عملية الاتصال عملية ديناميكية يتم من خلالها ترجمة المعاني والأفكار والاتجاهات في شكل رموز تتخذ في الغالب مسارا يبدأ عادة من المصدر الذي تتبع منه إلى الجهة التي تستقبلها.

<sup>1</sup>- إبراهيم عبد العزيز شيحا: أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، الطبعة 1، 2004، ص 391.

<sup>2</sup>- مصطفى حجازي: الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية الإدارية، دار الطليعة، بيروت، د.ط، 1992، ص 119.

- الاتصال ليس عملية عشوائية وأما تحدد أساليب تتمثل في مختلف الطرق والرموز والمعاني والأفكار المتبادلة داخل السياق الاجتماعي.<sup>1</sup>

## 6/ مهارات الاتصال الداخلي:

وتعني مهارات الاتصال القدرة على استخدام المعلومات بفاعلية والتنفيذ والأداء بسهولة ويسر ومن المهارات الضرورية لمن يتولى عملية الاتصال (مهارات التحدث، مهارة الكتابة، مهارة الإنصات، مهارة التفكير، مهارة استخدام وسيلة الاتصال المناسبة، مهارة الحصول على المعلومات الكافية لنجاح التعامل..) نتطرق لها بالتفصيل في ما يلي:

### 6-1/ مهارة التحدث:

تعني استخدام الجمل والمفردات وطريقة صياغتها في التأثير على فهم المتلقي للرسالة وعندما يتم التحدث مع طرف آخر يجب مراعاة درجة ثقافته وقدرته على استيعاب المعاني والأفكار.<sup>2</sup>

### 6-2/ مهارة الكتابة:

وهي تساعد المدير على توصيل القرارات والتعميمات إلى الموظفين بطريقة مقروءة واضحة ومفهومة بواسطة الكتب الرسمية والنشرات والتعليمات المكتوبة.

### 6-3/ مهارة الإنصات:

وهي تساعد المدير على فهم العاملين في مؤسسته وما يقترحونه من أفكار وأراء، والإنصات الجيد طريقة فعالة لكي يستوعب المدير الأفكار الأساسية والهامة لدى الآخرين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- عسنون نصيرة، بورعدة فتيحة: واقع الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، وسائل الإعلام والمجتمع، جامعة الجليلي بونعام، خميس مليانة، 2017، ص 30.

<sup>2</sup>- رضوان بلخيري، سارة جابري: مدخل للاتصال والعلاقات العامة، مرجع سابق، ص ص 96-97.

<sup>3</sup>- إبراهيم علي رابعة: مهارة الاتصال، شبكة الالوكة، النسخة الالكترونية، الموقع الرسمي، [www.alukah.net](http://www.alukah.net)

## 6-4/ مهارة القراءة:

من أهم المهارات الضرورية في عملية الاتصال حيث أن التركيز والانتباه في القراءة ممكن الفرد من استخلاص المعلومات بسرعة حيث يقوم الفرد بقراءة التقارير والمذكرات ثم عليه أن يستخلص النتائج بسرعة والتي تساعد في اتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

## 6-5/ مهارة التفكير:

لا يقصد بالتفكير في عملة الاتصال الاستغراق في تفكير عميق، وإنما المقصود به استعمال الفكر بسرعة في المواقف والعلاقات المحيطة بالعمل خلال عملية الاتصال.

إن المهارات المتعلقة بالاتصال تستدعي من الفرد أن يستخدم كل من التفكير التحليلي والتفكير الإبتكاري، فكلاهما يساعد في تنمية المهارات الاتصالية، وعلامة على ذلك يجب على الرؤساء تنمية مهارة التفكير لدى المرؤوسين لنجاح عملية الإنصات.

## 6-6/ مهارة الإقناع:

الإقناع هو عمليات فكرية وشكلية يحاول فيها احد الطرفين التأثير على الآخر وإخضاعه فكرة ما، وعله قبل أن تقنع الآخرين يجب أن تقنع نفسك بالرسالة التي ترغب بإيصالها إلى الآخرين.<sup>2</sup>

## 6-7/ مهارة استخدام وسيلة الاتصال المناسبة:

المقصود ليس اختيار الوسيلة إنما المهارة في استخدام هاته الوسيلة فعلى سبيل المثال عند إجراء مقابلة مع الرئيس في العمل يجب مراعاة:

- الهدف من المقابلة.

<sup>1</sup> - رضوان بلخيري، سارة جابري: مدخل للاتصال والعلاقات العامة، مرجع سابق، ص 97.

<sup>2</sup> - حميد الطائي، بشير العلاق: أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، طبعة 1، 2019، ص ص 101-121.

- خصائص المستقبل.
- الصوت الهادئ.
- إحالة الفرصة للتحدث وعدم المقاطعة.
- الانتباه والتركيز بالوقت المحدد للمقابلة.

### 6-8/ مهارة الحصول على المعلومات الكافية لنجاح التعامل:

حتى يتمكن المدير من الحصول على المعلومات التي يريدها بالدقة والسرعة المطلوبة لابد من توفر مهارات التعامل مع الآخرين إذا من المهم معرفة طبيعتهم وأنماطهم السلوكية ومدى نضجهم الفكري ونوع علاقات العمل التي يفضلونها ومستوى التقاهم معهم.<sup>1</sup>

### 7/ وسائل الاتصال الداخلي:

تستخدم المؤسسة في العملية الاتصالية داخلها مجموعة من الوسائل لضمان السير الحسن للعمل، فمنها الشفهية والمكتوبة وذلك حسب الأهداف التي تتوجه إليهم المعلومات.

### 7-1/ الوسائل المكتوبة:

تستخدم هذه الوسائل في عمليات الاتصال بهدف الرجوع إليها لارتباطها بالتقارير والقرارات والاقتراحات والتي تتطلب قدرا من الدقة في بلورتها وكتابتها.<sup>2</sup>

ويسمح هذا النوع من الاتصالات بنقل المعلومات إلى عدد كبير من الأفراد مع إمكانية الرجوع إليها في المستقبل بحيث يكون هناك شرح وتفصيل لكل المعلومات والبيانات الموجودة، حتى يستطيع العمال فهمها. يكثر هذا النوع من الاتصالات في حالات الاتصال النازلة ويمكن إجمال هذه الوسائل في:<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- رضوان بلخيري، سارة جابري: مدخل للاتصال والعلاقات العامة، مرجع سابق، ص 98.

<sup>2</sup>- كمال بربر: الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية لدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة 1، 1996، ص 129.

<sup>3</sup>- منال محمود طلعت: أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، دون طبعة، 2003، ص 64.



## 7-1-1/ التقارير:

يوصف التقرير بأنه عرض للحقائق الخاصة بموضوع أو مشكلة أو ظروف أو إحداث أو أقوال معينة، عرضاً تحليلياً بطريقة مبسطة مع ذكر الاقتراحات التي تتماشى مع النتائج التي يتم التوصل داخل المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها إذ تعتمد عليه الدارة للمعرفة.<sup>1</sup>

## 7-1-2/ المذكرات والمقترحات:

وهي عبارة عن رسالة داخلية تحتوي على مجموعة من التوجيهات لتنظيم العمل، يقوم بإعدادها وكتابتها العامل أو المرؤوسين إلى المسئول عنهم وهذا بهدف القيام لتوضيح وتفسير بعض الجوانب والمشكلات التي تصادف العمل.

## 7-1-3/ الملصقات:

وهي توفى مع المعلومات البسيطة والمطلوبة، وتنتشر الملصقات وفق أربعة أنواع من المعلومات.

✓ **معلومات قانونية:** حيث يكون مدراء المؤسسة مجبرين على نشر بعض المعلومات المتعلقة بالصحة، وحقوق والواجبات الأساسية للعاملين.

✓ **معلومات تسلسلية:** تستخدم لنشر معلومات مهنية واقتصادية واجتماعية.

✓ **معلومات تتعدى المستوى المهني:** كبرنامج المساعدة للحصول سكن أو عناوين لوكالات سياحية التي قد يحتاجها العامل في التحضير للعطل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد صاحب سلطان: العلاقات العامة ووسائل الاتصال، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة 1، 2011، ص 175.

<sup>2</sup> - منال محمود طلعت: أساسيات في علم الإدارة، مرجع سابق، ص 65.

## 7-2/ الاتصال التصويري:

تخاطب هذه الوسيلة العاطفة أكثر من العقل، فهذا الاتصال يعتمد على الوسائل السمعية البصرية ويحدث تأثيرا كبيرا على نفوس المستقبلين لهذه الرسالة، نظرا للاعتماد على الصور والوسائل المرئية، الأفلام على أنواعها والتلفاز وغيرها، وان اختيار الوسيلة السمعية البصرية لا يكون تلقائيا وإنما وفق مجموعة من المقاييس:

- توافق الأهداف مع الوسيلة المختارة.
- توافق الوسيلة مع طبيعة الرسالة.
- توافق الوسيلة مع حجم المستقبلين.
- عادات المؤسسة في استخدام هذا النوع من الوسائل.
- أن تكون تكاليف الرسائل في حدود الميزانية.<sup>1</sup>

## 7-2-1/ اللوحات الخشبية:

هي عبارة عن لوح تنشر فيه المعلومات ويسمح بنشر كافة المعلومات المتعلقة بنشاط المؤسسة، وما يعاب عند استخدام اللوحات إنما تترك البيانات لمدة قصيرة.

## 7-2-2/ المحاضرة عن طريق الشاشة:

هي وسيلة اتصال بالصوت والصورة تربط بين الأشخاص المتباعدين والمنتشرين في مختلف الرقع الجغرافية عن طريق تواجدهم أمام جهاز الإعلام الآلي والكاميرا، وتسمح هذه الوسيلة باجتماع عدد كبير من المشتركين.

<sup>1</sup>- كمال بربر: الإدارة عملية ونظام، مرجع سابق، ص 322.

## 7-3/ الوسائل الشفهية:

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمستقبل شفهيًا عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة مثل (المقابلات الشخصية، والمكالمات الهاتفية، والندوات والاجتماعات، والمؤتمرات) ويعتبر هذا الأسلوب اقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة ويسرا وصراحة، إلا أنه يعاب انه يعرض المعلومات للتحريف وسوء الفهم.<sup>1</sup> ومن بين هذه الوسائل نجد:

## 7-3-1/ المقابلات:

تكون هذه المقابلات أو المحادثة غالبا بين المدير ومساعدته أو بين إداريين، تسمح بالحديث ومعالجة موضوع معين لتعرف على وجهة نظر كل من طرف، وتعتبر القابلة أداة هامة من أدوات الاتصال الداخلي في المؤسسة.<sup>2</sup>

## 7-3-2/ الاجتماعات:

هي لقاءات بين عدد من الأفراد لبحث مشكلة معينة أو لنقل وجهة نظر محدودة أو لاتخاذ قرار معين، وقد تعقد هذه اللقاءات بين الجمهور الداخلي للمنظمة (للمنتسبين بعضهم البعض) أو بين المنتسبين والعملاء أو الموزعين أو المساهمين. وهناك نوعان من الاجتماعات.<sup>3</sup>

✓ **اجتماعات تبادل الخبرات:** يتم هذا النوع بين عدد كبير من الإطارات مسئولين يناقشون موضوعا ويخرجون بتوصيات تأخذ شكل تقرير.

<sup>1</sup> - محمد فتوح محمد سعادت: مهارات الاتصال الفعال، شبكة الاولكة، النسخة الالكترونية، الموقع الرسمي، [www.alukah.net](http://www.alukah.net)، ص 12.

<sup>2</sup> - حليم مراح، وداد صالح: الاتصال الداخلي ودوره في الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر "ل م د"، اتصال في التنظيمات، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2017، ص 37.

<sup>3</sup> - محمد صاحب سلطان: العلاقات العامة ووسائل الاتصال، مرجع سابق، ص 181.

- ✓ اجتماعات إعلامية: عبارة عن اجتماعات داخلية لها مهمة إعلامية بحتة موجهة إلى كل العمال في المؤسسة والإستراتيجية العامة التي تتبعها، وكذلك النتائج التي حققتها المؤسسة. ولضمان نجاح الاجتماع وفاعليته، يتطلب تحقيق الخطوات الآتية:
- تحديد عدد الموضوعات التي ستعرض في الاجتماع على وفق الوقت المخصص للاجتماع، وترتيبها بصورة تصبح صالحة لنقاش.
  - تحديد الموضوعات المختارة يجب أن تهم الأعضاء أو تتصل بما يقومون به من نشاطات.
  - تحديد تاريخ ووقت الاجتماع بما يتلاءم مع ظروف المدعوين.
  - توجيه الدعوة مع تحديد مكان وموعد الاجتماع بدقة.<sup>1</sup>

### 8/ أنماط الاتصال الداخلي:

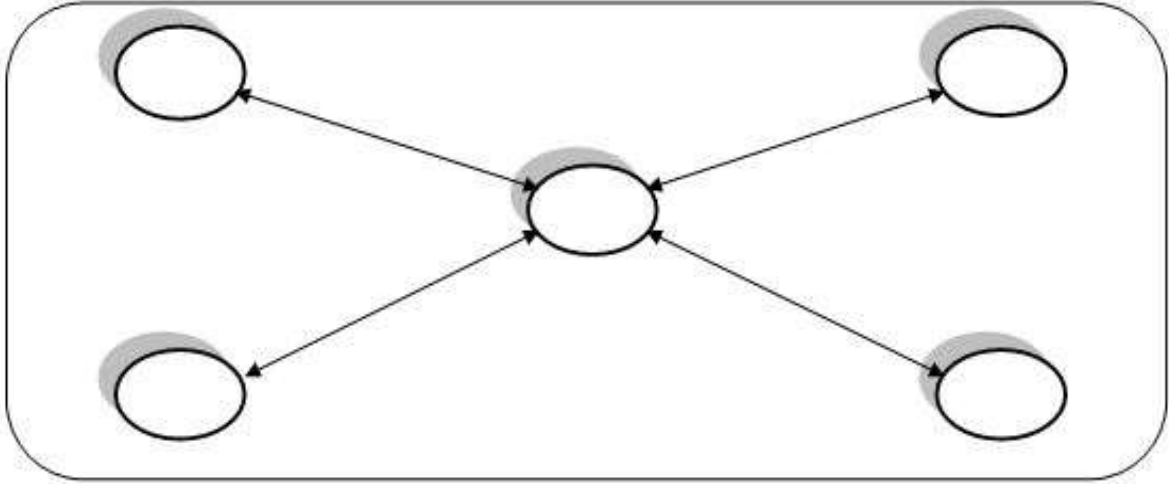
قام كل من بافلز وباريت ببعض البحوث حول الاتصالات الداخلية وأهميتها في اتخاذ القرار وكشفت هذه البحوث إن التنظيم اللامركزي أكثر فاعلية في حل المشكلات المعقدة كما أظهرت أنماط الاتصالات على النحو التالي:

#### 8-1/ النمط الأول: " شكل العجلة "

وهذا النمط يتيح لعض واحد في المحور أو الرئيس أو المشرف أن يتصل بإعطاء المؤسسة الآخرون، ولا يستطيع أعضاء المؤسسة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس، أي أن الاتصال يتم فيما بينهم عن طريق استخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار يتركز في الرئيس أو المدير.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-حليم مراح، وداد صالح: المرجع السابق، ص 37.

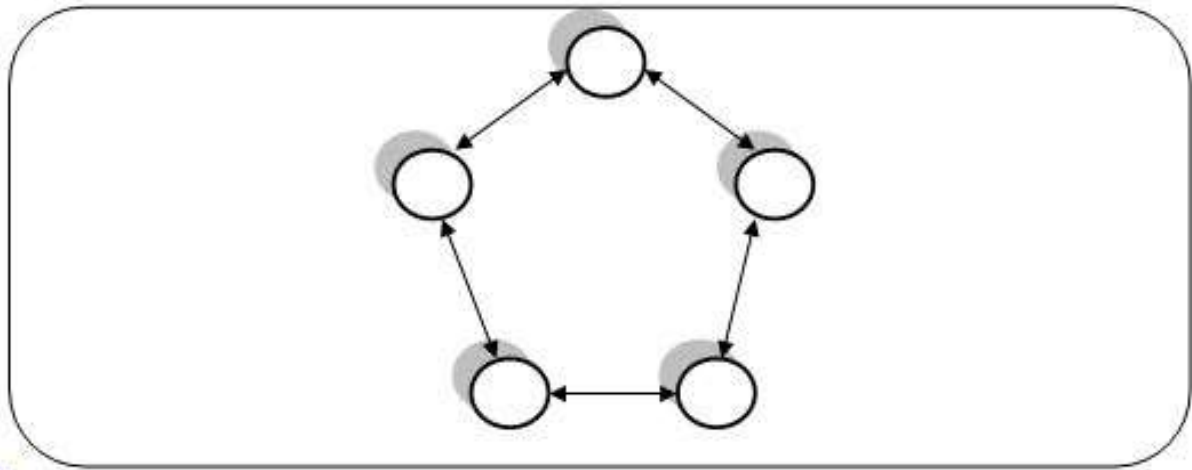
<sup>2</sup>-رضوان بلخيري: مدخل إلى الاتصال المؤسسي، مرجع سابق، ص 112.



الشكل رقم 01: شكل عجلة

## 8-2/ النمط الثاني: "شكل الدائرة"

في هذا النمط يتم الاتصال مع مختلف أفراد المجموعة أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالاً مباشراً بشخصين آخرين ويمكن الاتصال ببقية الأعضاء بواسطة احد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالاً مباشراً.<sup>1</sup>

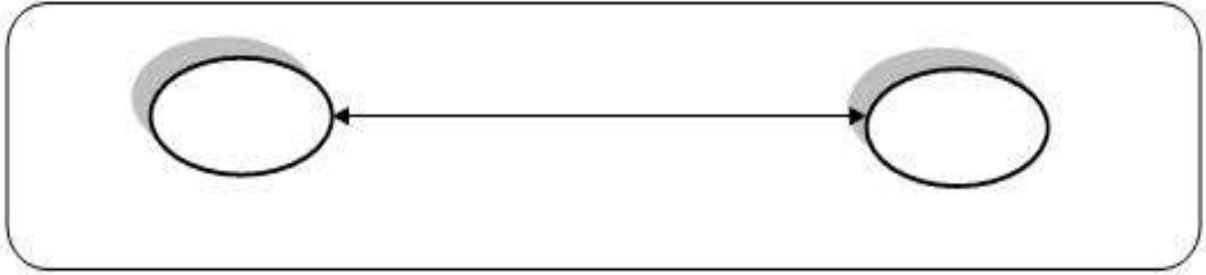


الشكل رقم 02: شكل دائرة

<sup>1</sup> - الهام عطرأوي: فعالية الاتصال الرسمي داخل المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012/2011، ص 62.

## 8-3 / نمط الثالث: "شكل السلسلة"

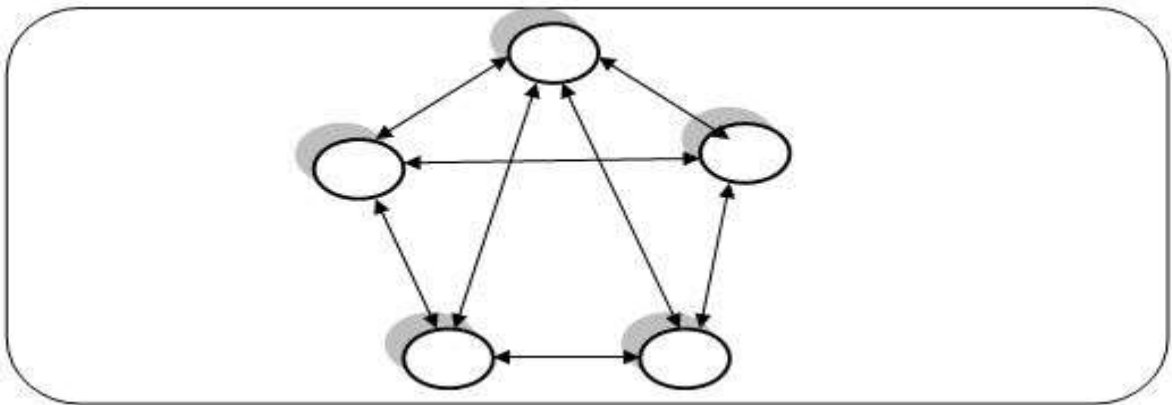
فيه يتصل الرئيس بالفرد إلي يليه ثم الذي يليه حتى أدنى فرد في السلسلة الإدارية، وهذا النموذج يكون في المنظمات الكبيرة.<sup>1</sup>



الشكل رقم 03: شكل سلسلة

## 8-4 / النمط الرابع: "الشكل الكامل المتشابك"

في هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم أو المنظمة، الاتصال المباشر بأي فرد فيها بمعنى آخر إن الاتصال هذا يتجه في كل الاتجاهات غي أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات والى زيادة إمكانية التعريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة.<sup>2</sup>



الشكل رقم 04: الشكل الكامل المتشابك

<sup>1</sup>- مرتضى البشير الأمين: الاتصال التنظيمي، دار أمواج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، د.ط، 2016، ص 115.

<sup>2</sup>- رضوان بلخيري: مدخل إلى الاتصال المؤسسي، مرجع سابق، ص 113.

## 9/ معوقات الاتصال الداخلي وطرق تحسينه:

## 9-1/ معوقات الاتصال الداخلي:

تشكو العديد من المؤسسات من عدة معوقات تجعل من المستحيل أن تنجح العملية الاتصالية، ومن هذه العوائق نذكر ما يلي:

- عدم تقبل المسؤولين وانعدام الإدارة لديهم لتغيير الأوضاع أي تصادم الأفكار بين مختلف الأجيال.
- عدم تناسب المضمون مع الانشغالات الحقيقية للعاملين.
- الوسيلة لا تتوافق مع مضمون الاتصال.
- استخدام لغة غير مناسبة مكانا وزمانا.
- عدم تلاؤم الجو للاتصال وكذا بالنسبة للهيكل.
- عدم وضوح الأهداف وغير محددة وغير قابلة للقياس.
- احتفاظ المؤسسة بالمعلومات لنفسها واعتبارها سرية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- راوية حسن: السلوك في المنظمات، دار المعرفة، دون طبعة، القاهرة، 2001، ص 73.

## 9-2/ طرق تحسين الاتصال الداخلي:

يمكن تحسين الاتصال بعدة طرق أهمها :

- تلبية احتياجات ورغبات الأطراف الفاعلة في الاتصال، والمقصود هنا تلبية رغبات العاملين من مختلف المستويات التي يحتلونها في المؤسسة.
- أن يكون المضمون مثيرا للاهتمام ومعلوماته تمتاز بالجدية والحدثة.
- أن تتوافق الوسيلة مع المضمون والأهداف.
- استخدام لغة مناسبة زمانا ومكانا.
- يجب أن تشترك مختلف هياكل المؤسسة في عملية الاتصال الداخلي.
- يجب أن تكون الأهداف محددة بطريقة جيدة.
- يجب توظيف تقنية الاستماع والملاحظة للإلمام بجميع المعلومات المتعلقة بالأطراف المشكلة للمؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- رضوان بلخيري: مدخل للاتصال والعلاقات العامة، مرجع سابق، ص 140.



## خلاصة:

مما سبق ذكره نتوصل إلى أن عملية الاتصال داخل المؤسسة أساسية وحيوية تستمر طوال حياة المؤسسة, فكل اتصال إداري يؤدي بالاتصال الجيد، ويتوقف نجاح أو فشل عملية الاتصال على علم الفرد القائم بموضوع الاتصال، بل هناك أسباب أخرى منها: اختيار وسيلة الاتصال المناسبة، كفاءة واستقبال وفهم تصرف الفرد الآخر المستقبل للفكرة، وحتى تكون عملية الاتصال صحيحة لابد من العناية بكافة عناصر العملية الاتصالية, وذلك أن أي خطأ في الاتصالات يؤدي إلى شلل عمل المؤسسة واختلالها.

# صناعة القرارات

## تمهيد

1/ تطور مفهوم صنع القرار

2/ خصائص عملية صنع القرار

3/ مراحل عملية صنع القرار

4/ شروط عملية صنع القرار

5/ أنواع القرارات

6/ أساليب عملية صنع القرار

7/ نظريات صنع القرار

8/ مبادئ عملية صنع القرار

9/ مشكلات عملية صنع القرار

## خلاصة

## تمهيد:

لقد عرف الفكر الإداري تطورا ملحوظا منذ النصف الثاني من القرن العشرين الأمر انعكس على العمليات الإدارية المختلفة، حيث أضيفت لها العديد من المفاهيم الجديدة التي ساهمت بشكل فعال في تطور المؤسسات، بل وأضحت من أهم المحددات لبقاء مؤسسة ما أو زوالها، ومن بين هذه المفاهيم نجد مفهوم صنع القرار الذي سنتطرق إلى ما ورد حوله في الأدبيات النظرية خلال هذا الفصل.

## II. صناعة القرارات:

### 1/ تطور مفهوم صنع القرار:

لقد تطور مفهوم صنع القرارات غر الزمن واخذ أهمية نسبية باعتباره أساس العمل الإداري، فقد تطرقت إليه مدارس الفكر الإداري بالشرح والوصف لإظهار أهمية على مستوى المؤسسة والفرد مثلاً.

أسهمت المدرسة الكلاسيكية classical school بروادها فريدريك تايلور، هنري فيول، فرنك جليت، ولينل أيرويك، بإبراز خطوط السلطة والمسؤولية من خلال الهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة واعتبرت إن للمستويات الإدارية العليا الحق في صنع القرارات بينما المستويات الدنيا يجب عليها التنفيذ، كما اعتبرت المدرسة الكلاسيكية إن متخذ القرار هو شخص رشيد يستطيع تعريف وتحديد وتشخيص البدائل المتاحة وترتيبها بكل دقة وتحديد النتائج المتوقعة من كل بديل ومن ثم اختيار البديل الأمثل الذي يساهم في تعظيم الربح أو تقليل التكاليف وبالتالي فإن عملية صنع القرارات هي عملية حسابية بسيطة تتم في حالة التأكد التام.

أما المدرسة السلوكية "Behavioral School" بروادها هاربرت سيمون، وماري فولين، تشستر برنارد وروبرت تانتباوم وجيمس تومسن، فقد عبرت عن عملية صنع القرارات بأنها مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالعمل اليومي لصانع القرار في المؤسسة لتحقيق متعددة وان فاعلة القرار تتوقف على قبوله من المنفذين، لذلك يجب العمل على كسب تأييدهم له بإشراكهم في عملية صنع القرارات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - زهيرة محيمداتسي، رقية جنوحات: عملية صنع القرار في الإدارة العامة في الجزائر بين 2000 إلى 2014 بلدية قسنطينة نموذجاً، مذكرة لنيل شهادة الماستر، العلوم السياسية تخصص حوكمة محلية، كلية العلوم السياسية جامعة قسنطينة 3، قسنطينة، 2015-2016، ص 28.

كما اعتبر أصحاب هذه المدرسة إن القرار يتأثر بالبيئة المحيطة بما فيها من عوامل داخلية وخارجية والتي تشكل حدود الرشد والتي لا بد من معالجتها للوصول إلى القرارات الرشيدة. استخدمت المدرسة الكمية Quantitative School أسلوباً يتمثل في التقنيات الكمية أو التقنيات أو النماذج الرياضية، وهو تمثيل المدخلات في شكل برامج أو نماذج رياضية والتي يمكن تحليلها وفقاً لحالة التأكد وحالة المخاطرة وحالة عدم التأكد من خلال حلها باستعمال الأساليب الكمية المختلفة وتحليل النتائج يمكن الوصول إلى صنع القرار. ومن أشهر رواد هذه المدرسة مليز.

كما اعتبرت المدرسة الموقفية أو التوقيفية Contingency School أن صنع القرار يتم بالاعتماد على الظروف المحيطة بالموقف موضع القرار، لأن لكل موقف قرار يتبع ذلك الموقف وتختلف القرارات بإخلاف المواقف، وهذا يحتم على صانع القرار عدم اتخاذ القرار إلا بعد دراسة وتشخيص الحالة القائمة بشكل دقيق قبل اقتراح الحل ومن رواد هذه المدرسة " Fred Luthans"<sup>1</sup>.

## 2/ خصائص عملية صنع القرار:

### 2-1/ عملية تنطوي على الاختيار:

حيث يقوم فيها متخذ القرار باختيار البديل الأنسب من بين كافة البدائل المطروحة لحل المشكلة فعملية الاختيار هذه هي التي تكسب عملية صنع القرار واتخاذها أهميتها ومعناها.

### 2-2/ عملية إنسانية وإدارية:

فنتيجة عملية صنع القرار واتخاذها، قرار صادر يطبق على منفذه، فلكي يجد القرار صدقاً لا بد أن يتسم بالرضا والقبول لدى هؤلاء المنفذين.

<sup>1</sup> - زهيرة محبماتسي، رقية جنوحات: المرجع السابق، ص 29.

## 2-3/ عملية فكرية:

حيث تقوم عملية صنع القرار على تفكير صانعي القرار للقيام بتحليل كافة البيانات المتعلقة بالمشكلة موضوع القرار، لإعداد مجموعة من البدائل يصلح كل منها لأن يكون حل للمشكلة موضوع القرار.

## 2-4/ عملية تنطوي على حل لمشكلة ما:

حيث يواجه صانع القرار مشكلة يسعى لحلها من خلال اختيار متخذ القرار للبدائل الأفضل الذي يعد بمثابة حل للمشكلة، وهو ما يعني عدم وجود قرار احتياطي بداخل التنظيم الإداري.<sup>1</sup>

## 3/ مراحل صنع القرار:

تعددت النماذج التحليلية لعملية صنع القرار، ورغم ما يبدو من اختلاف بين الباحثين في هذا الموضوع إلا أن هناك عناصر اتفاق بينهم كذلك فيتفق كل الباحثين في أن صنع القرار يمر بمجموعة مراحل إلا أنهم يختلفون في عدد هذه المراحل وترتيبها. وعلى أية حال نجد أن هناك نماذج تحليلية لصنع القرار يتراوح ما تحويه من خطوات ما بين أربع وتسع خطوات أساسية يجب أن تتم في ترتيب محدد.<sup>2</sup> وتمثلت هذه المراحل في:

## ❖ حدد "جريفث" مراحل صنع القرار كالاتي:

- تحديد وحصر المشكلة .
- تحليل وتقويم المشكلة.
- وضع المعايير أو المقاييس التي بها سوف يتم تقويم الحل أو وزنه كحل مقبول وكاف للحاجة.

<sup>1</sup>- نبيل سعد خليل: صنع القرار التعليمي في جمهورية مصر العربية وبعض الدول المتقدمة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة 1، 2010، ص 24.

<sup>2</sup>- نوال عبد الكريم الأشهب: اتخاذ القرارات الإدارية (أهميتها ومراحلها)، دار امجد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2015، ص 17.

- جمع المعلومات.
- صياغة واختيار الحل (أو الحلول) المفضل واختباره مقدماً.
- وضع الحل المفضل موضع التنفيذ .
- ❖ أما "تشفيد" فحددها على النحو التالي:
- تعريف القضية.
- تحليل الموقف القائم.
- حساب وتحديد البدائل.
- المداولة.
- الاختيار.<sup>1</sup>
- ❖ و يرى "سيمون" أن عملية صنع القرار تختصر على ثلاث مراحل فقط:
- اكتشاف المناسبات لصنع القرار.
- اكتشاف سبل العمل الممكنة.
- الاختيار بين سبل العمل.

وقد تكون عملية اتخاذ القرارات رشيدة منطقية هادفة بصيرة العواقب إذا استخدم فيها التمييز وحسن التقدير. وقد تكون على خلاف ذلك، على أنها تتخذ الشكل التالي في صورتها الأولى (القرارات الرشيدة):

- تحديد المشكلة أو الموضوع مثار البحث.
- تحليل الموقف.
- تحديد البدائل والتدبر فيها.
- التفكير في النتائج التي ستترتب على الأخذ بكل من هذه البدائل ودراسة هذه النتائج.
- الاختيار بن هذه البدائل .

<sup>1</sup> - نجم الدين الغنوم: صنع القرار دراسة في سوسيولوجيا الإدارة، النسخة الالكترونية، الموقع الرسمي، ص 03

ان هذا التسلسل يفترض توفر عنصرى الرشد وحسن التقدير والتميز كما يفترض الفرصة للتأمل و التفكير وإمكان الاختيار بن البدائل علما بأن العوامل التي تحد من الرشد في مجال الإدارة تشتمل القيم المتعلقة بالعواطف والإحساسات وميزان القوى وديناميكية الجماعة علاوة على عوامل الشخصية.<sup>1</sup>

#### 4/ شروط عملية صنع القرار:

- لتنفيذ عملية صنع القرار بطريقة عملية صحيحة وضمان نجاحها لابد أن يكون هناك مجموعة من الشروط والتي يجب أخذها بعين الاعتبار، ومن بينها :
- أن تخلو عملية صنع القرارات من الارتجالية والسرعة والتلقائية.
  - أن يبتعد متخذ القرار عن العواطف والانفعالات.
  - أن يتسم متخذ القرار بالعقلانية العلمية المتسمة بالرشاد والحياد والموضوعية والابتعاد عن الحدود المجردة قدر الإمكان.
  - استعمال الطرق المنهجية والعلمية.
  - أخذ الظروف الاجتماعية والبيئية والاقتصادية والحضارية بعين الاعتبار وتكييف القرارات حسابها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- نوال عبد الكريم الأشهب: اتخاذ القرارات الإدارية (أهميتها ومراحلها)، مرجع سابق، ص ص 18- 19.

<sup>2</sup>- خلاصي مراد: اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإدارات في العمل، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007، ص 145.



## 5/ أنواع القرارات :

- عند الحديث عن القرارات نجد لها العديد من الأنواع ونذكر منها :

## 5-1/ القرارات الفعالة:

هي التي يتم على أعلى مستوى من الفهم الفكري بمعنى أنها تتصدى لمفاهيم فكرية عالية مجردة، مفاهيم إستراتيجية، شاملة ذات تأثير قوي ينفذ ويحقق نتيجة فعالة.

## 5-2/ القرارات الغير فعالة:

وهي التي تتم على مستوى من الفكر المجرد مفاهيم جزئية لا يسعى لتحقيق هدف ومؤثر وفعال.<sup>1</sup>

- وهناك تصنيفات للقرارات للمستوى الإداري:

## 5-3/ القرارات التشغيلية:

تتصف هذه القرارات بال تكرار والروتينية وتتضمن تنفيذا للقرارات الصادرة عن الإدارة العليا والوسطى، وذلك بإصدار قرارات تفصيلية. وهذا ما يجعلها تتصف بدرجة عالية من المركزية.<sup>2</sup>

## 5-4/ القرارات الإدارية:

يتم اتخاذ هذه القرارات على مستوى الإدارة الوسطى، حيث تتطابق مع جزء من القرارات المبرمجة وجزء من القرارات العامة، فيما يعود الجزء المتبقي منها للقرارات التشغيلية. تهتم

<sup>1</sup>- منى عطية، خزام خليل: الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية (من منظور الخدمة الاجتماعية)، جامعة حلوان، سوريا، د.ط، 2009، ص ص 91-92.

<sup>2</sup>- الشيخ ولد محمد: العلوم استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، كلية الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بالقائد، تلمسان، 2010/2011، ص 130.

قرارات هذا المستوى بفاعلية وكفاءة الاستخدام والرقابة على الوحدات الإدارية وأدائها في إطارات سياسات وأهداف القرارات الإستراتيجية.<sup>1</sup>

### 5-5/ القرارات الإستراتيجية:

وهي قرارات غير تقليدية، تتصل بمشكلات إستراتيجية وذات أبعاد متعددة، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمتخصصة التي تتناول جميع الفروض والاحتمالات وتناقشها.<sup>2</sup>

- تصنيف القرارات وفق لإمكانية برمجتها أو جدولتها :

### 5-6/ قرارات مبرمجة:

ومثل هذه القرارات تتخذ لمواجهة المشكلات اليومية التي لا يحتاج اتخاذ القرار فيها إلى تفكير طويل أو جهد ذهني كبير مثل العمليات الكتابية وغير الفنية. وغالبا ما تعد مقما الإجراءات الشكلية التي تمر بها عملية اتخاذ القرار مثل القرارات البسيطة.

### 5-7/ قرارات غير مبرمجة:

وهي القرارات التي لا تتكرر بمعنى إن المشكلات والمواقف التي تقتضي اتخاذها لا تتكرر باستمرار أو إذا تكررت فإن ذلك يكون خلال فترات متباعدة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - أسهمان سلفي: دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات (دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات)، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008-2009، ص 98.

<sup>2</sup> - نوال عبد الكريم الأشهب: اتخاذ القرارات الإدارية (أنواعها ومراحلها)، مرجع سابق، ص 22.

<sup>3</sup> - نواف كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظري و التطبيق)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، د.ط، 2007، ص 254.

**6/ أساليب صنع القرار:**

تعددت الأساليب لصنع القرار ومن بينها :

**6-1/ الأسلوب التركيبي:**

ويعني القدرة على تركيب أفكار جديدة، والبحث عن وجهات نظر تتيح حلولاً أفضل، والربط بين وجهات النظر التي تبدو متعارضة وامتلاك المهارات والتوصل لذلك.

**6-2/ الأسلوب المثالي:**

يعني تكون وجهات نظر مختلفة تجاه أشياء، والميل إلى التفكير في الأهداف المستقبلية والاهتمام باحتياجات الفرد وما هو مفيد له، وبذل أقصى ما يمكن لمراعاة أفكار الآخرين ومشاعرهم، والميل لثقة والاستماع بمناقشاتهم في مشكلاتهم، والابتعاد عن المجادلات مفتوحة الصراع.<sup>1</sup>

**6-3/ الأسلوب العلمي:**

يتناول المشكلات بشكل تدريجي، وإيجاد الجديد بالاستعانة بالمعلومات المتاحة، والاهتمام بالتنفيذ والجوانب الإجرائية، والبحث السريع عن الحل والقابلية للتكيف.

**6-4/ الأسلوب التحليلي:**

يعني مواجهة المشكلات بحرص وطريقة منهجية والاهتمام بالتفاصيل، والتخطيط قبل اتخاذ القرار، وجمع أكبر قدر من المعلومات، مع الاهتمام بالنظريات والتنظير على حساب الحقائق، والميل لتنبؤ، والحكم على الأشياء حتى التوصل للاستنتاج.

<sup>1</sup> - صفاء الحضيف: أفضل ما كتب عن صنع القرار، مجلة التدريب والتقنية، العدد 154، 2011، النسخة الإلكترونية، الموقع الرسمي للمجلة، Altadreeb.net. 13/05/2020 /16:37

## 6-5/ الأسلوب الواقعي:

يعني الاعتماد على الملاحظة والتجريب والتركيز على الحقائق.<sup>1</sup>

## 7/ نظريات صنع القرار:

يرى احمد مصطفىان نظريات صنع القرار تنقسم إلى ثلاث مدارس فكرية, وتكون كالآتي:

## 7-1/ النظرية الواقعية:

وهي التي تنظر إلى عملية صنع القرار بطريقة عملية وعلمية في نفس الوقت, وتعتمد إلى اتخاذ القرارات في ضوء دراسة المشكلة الحالية والبدائل المتاحة أمام حل هذه المشكلة وتكلفة كل بديل في ضوء إمكانيات المؤسسة والظروف البيئية المحيطة.

## 7-2/ النظرية الإستراتيجية:

وهي تنظر نظرة شمولية إلى كافة المواقف التي تمر بها المنظمة وتعتبر كل موقف أو مشكلة داخل المؤسسة يجب أن ينظر إليه في أثناء عملية المفاوضة بين البدائل المتاحة لاتخاذ القرار على ضوء الإستراتيجية العامة التي تنتجها المؤسسة, وعلى ذلك يمكن أن تتصف القرارات التي تصل إليها المنظمة أحيانا بعدم الرشد نظرا لوجود متغيرات إستراتيجية تلعب دور في ترجيح البديل الأمثل الذي يتخذ بناء عليه القرار إزاء أي موقف في المؤسسة.

## 7-3/ النظرية المختلطة:

وهي تمثل اتجاه توافقي يساير معطيات الواقع لكل موقف أو مشكلة تستلزم القرار المناسب. ذلك في ضوء الإطار العام الإستراتيجي الذي تنتجه المؤسسة وقد يبدو أن الأمر بسيط ولكن حقيقة المؤسسة تؤكد صعوبة هذا الاتجاه الخاص إذ تعارضت معطيات الواقع والاتجاهات

<sup>1</sup>- أسماء جواني: دور نظم المعلومات في صنع القرار الإداري، رسالة ماجستير، تخصص سياسات عامة مقارنة، قسم العلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2015/2015، ص 22.

الإستراتيجية بطريقة تحول دون تحقيق التوافق الأمثل بينها وهذا بدوره يؤدي إلى تأخر أو تعطيل اتخاذ القرار وكثير من الأمور داخل المؤسسة لا تحتتمل التأجيل ويلعب الوقت دورا حاسما بها.<sup>1</sup>

### 8/ مبادئ صنع القرار:

هناك بعض المبادئ التي تعتمد عليها عملية صنع القرار وهي:

#### 8-1/ مبدأ تغلغل القرارات:

ويعني أن اتخاذ القرارات عملية مستمرة، ومتغلغلة في جميع جوانب النشاط الإداري في أي مؤسسة.

#### 8-2/ مبدأ التفكير المركب:

للوصل إلى أعلى مستوى من القرارات الممكنة الإنسانية إنسانيا استنادا على التفكير الإبتكاري.

#### 8-3/ مبدأ التفكير المنطقي:

لكي يكون التفكير منطقيا يجب أن يكون خاليا من التناقض، والمغالطات، وان يكون دقيقا واضحا.

#### 8-4/ مبدأ الانطلاق الفكري:

للحصول على اكبر كمية من الأفكار وقل وقت ممكن يتطلب الأمر استخدام حلقات الانطلاق الفكري.

<sup>1</sup> - طارق طه: نظم دعم القرار في بيئة العولمة والانترنت، دار الكتب، مصر، د.ط، 2006، ص ص 97-98.

## 8-5/ مبدأ الحقائق:

تعد الحقائق المادة الخام لبتي يتعامل معها متخذ القرار وبدون الحقائق يصبح القرار خطأ.<sup>1</sup>

## 9/ مشكلات صنع القرارات:

يواجه صانعو القرارات كثيرا من المشكلات التي تعيق بطريقة أو بأخرى مرحلة صنع القرارات وتنفيذه وحتى متابعتها، وهنا سوف نكتفي بسرد بعض العوامل التي تؤثر في صنع القرار ككل. ومن بين هذه المشكلات ما يلي:

- قيم ومبادئ صانع القرار وشخصيته.
- ميل ونزوع صانع القرار للمخاطرة.
- تنافر وعدم انسجام معتقدات صانع القرار والواقع الذي يعيش فيه.
- وجود بعض العوائق الخارجية مثل الرأي العام (المجتمع) والأوضاع الاقتصادية والتقنية والممولين والموزعين والمستهلكين وغيرهم.
- وجود بعض العوائق الداخلية مثل الموارد المالية والموارد البشرية والعوائق الفنية وعوامل التسويق والبحث والتطوير.
- فهم صانع القرار الشامل والعميق للأمور ومن يقومون بتنفيذ القرار.
- مقدرة صانع القرار على استشراق المستقبل وليس فقط اعتبار ما يتصل بالقرار مباشرة.
- كفاءة صانع القرار من حيث مؤهله وتخصصه في مجال التدريب الإداري.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> طارق عبد الرؤف عامر: نظريات صنع القرار ومهاراته في الإدارة التعليمية وطرق مواجهة المشكلات (تصور مفتوح)، نسخة الكترونية، الموقع الرسمي، raba\_aamer@yahoo.com، ص 05.

<sup>2</sup> محمد بن إبراهيم التوجيري، محمد بن عبد الله البرعي: الأسلوب القويم في صنع القرار السليم، مكتبة العبيكان، الرياض، د.ط، 1997، ص 20.

## خلاصة:

ان نجاح أي مؤسسة اقتصادية يكون مرهونا على مدى نجاحها في تحقيق أهدافها المخططة، ونجاح المؤسسة يرجع وبشكل مباشر للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، ومن خلال البحث المقدم تم التأكد على أهمية إتباع مراحل منهجية صنع القرار وحل المشكلة.

## الفصل الثالث

### الإطار التطبيقي

#### تمهيد

1/ تقديم المؤسسة المستقبلة

2/ تحليل بيانات الاستبيان والتعليق عليها

3/ النتائج على ضوء الفرضيات

4/ الخصائص المتعلقة بوصف المبحوثين

5 / النتائج العامة

#### خلاصة



**تمهيد:**

بعد تقديمنا للإطار النظري سنحاول الاقتراب من الواقع الطبيعي من خلال تصميم استمارة البحث والنزول بها للميدان وبعد هذا قمنا بجمع البيانات وصياغتها في جداول وتحليلها وتفسير النتائج المتحصل عليها ومناقشة التساؤلات والفرضيات.

## 1/ تقديم المؤسسة المستقبلية: المركز الجوّاري للضرائب

هي عبارة عن مصلحة من المصالح الخارجية للمديرية العامة للضرائب، وهي ذات شخصية معنوية تهتم بتأسيس الضرائب المختلفة (مباشرة وغير مباشرة) وكذا جميع الرسوم، وتسيير الملفات الجبائية المختلفة والخاصة بكل أنواع الأنشطة التجارية والصناعية والحرفية والفلاحية إلى جانب الأنشطة العقارية (كراء وبيع العقارات)، ومن مهامها أيضا الإصدار في إطار الخدمات المستندة إليها عدة وثائق للجمهور العريض كشهادة عدم الخضوع للضريبة لفائدة الطلبة المتمدرسين بالجامعات من أجل الحصول على منحة التمدريس، لفائدة المجاهدين والأرامل والشهداء منحة التداوي.

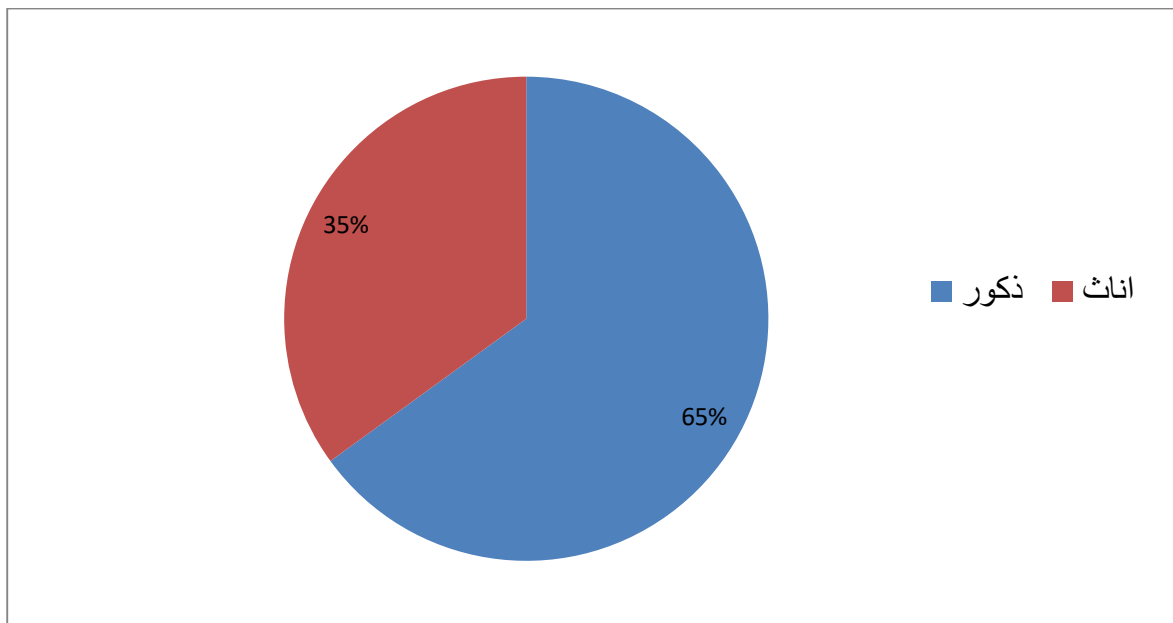
## 2/ تحليل بيانات الاستبيان وجدولتها والتعليق عنها:

المحور الأول : البيانات السيسويديمغرافية

الجدول رقم 01: يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس

النسبة	التكرار	الخيارات
65%	13	ذكور
35%	07	إناث
100%	20	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الجنس من احد أهم العوامل السيسولوجية التي تأخذ اهتماما في البحوث العلمية، ومن خلال الجدول رقم واحد تبين ان عدد الذكور اكبر من عدد الإناث حيث قدرت بنسبة 65% وهو ما يعادل 13 مفرد في حين ان نسبة الإناث بلغت 35% ما يعادل 07 مفردات من المبحوثين. وهذا يعني ان المؤسسة الاقتصادية تعتمد على الجهد البدني كثيرا نظرا لنظام العمل وطبيعته.

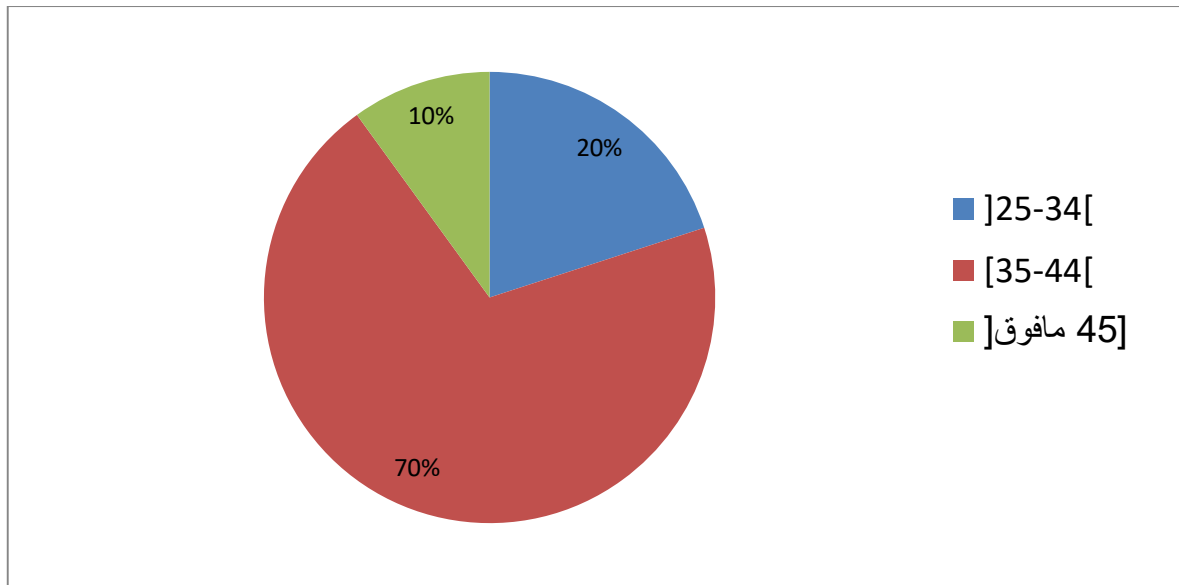


الشكل رقم (05): يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس

الجدول رقم 02: يوضح توزيع المبحوثين حسب السن

النسبة	التكرار	الخيارات
20 %	04	]34 - 25 [
70%	14	]44 - 35 [
10%	02	] 45 - ما فوق]
100%	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة للذين تتراوح أعمارهم بين 35-44 سنة بنسبة 70% أي ما يعادل 14 مفرد، وتليها الفئة المتراوحة أعمارهم بين 25-34 سنة بنسبة 20% ما يعادل 4 مفردات، أم في المرتبة الأخيرة تأتي فئة 45 ما فوق بنسبة 10% ما يعادل مفردتان.

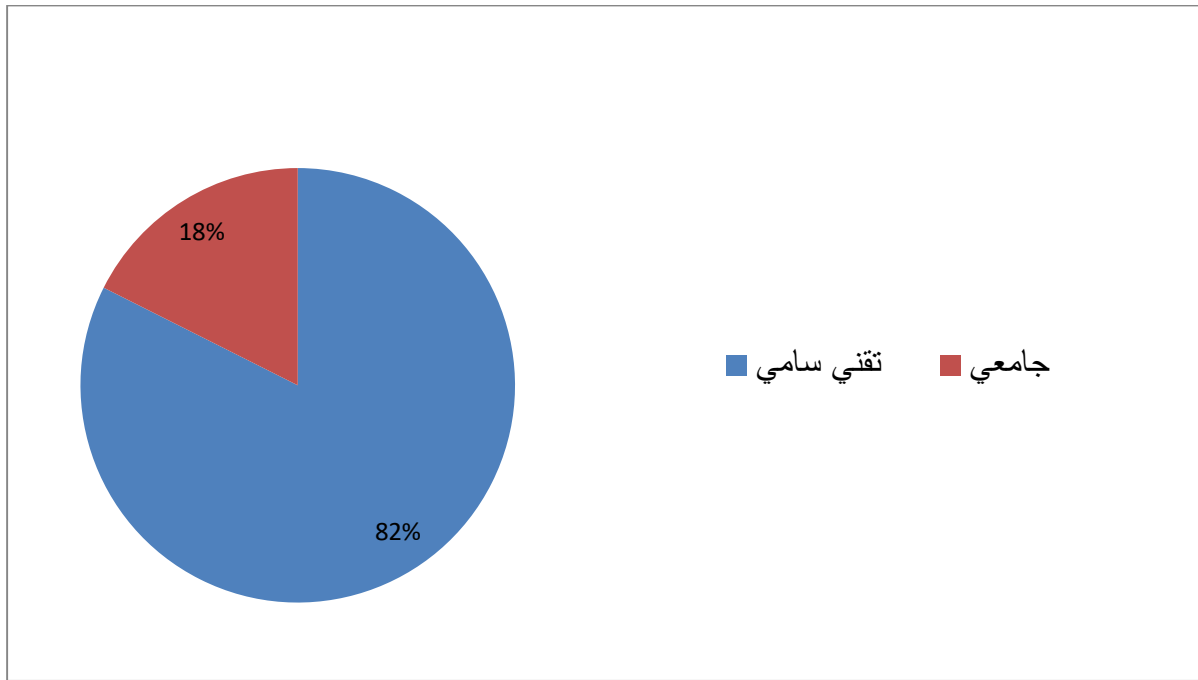


الشكل رقم(06): يبين توزيع المبحوثين حسب السن

الجدول رقم 03: يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

الخيارات	التكرار	النسبة
جامعي	17	85%
تقني سامي	03	15%
المجموع	20	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الفئة المسيطرة داخل المؤسسة هي الجامعيين بنسبة 85% أي ما يعادل 17 مفرد، وتليها بنسبة 15% ما يعادل 3 مفردات فئة التقني سامي. ومن هذا نستنتج ان في هذا النوع من المؤسسات يهتمون بالمستوى التعليمي في التوظيف.



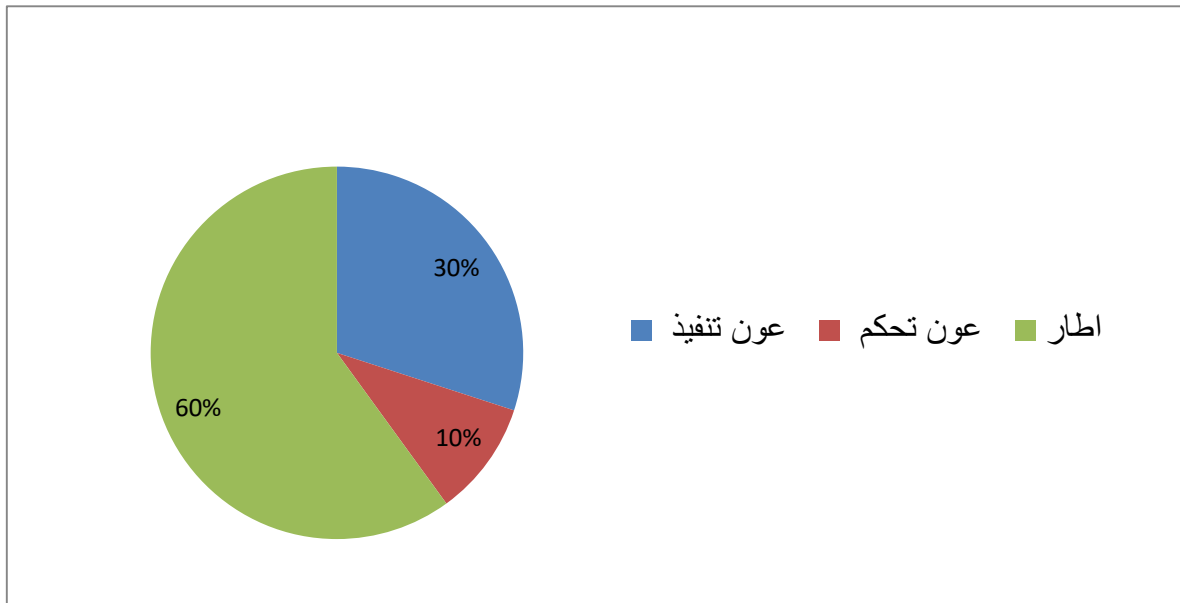
الشكل رقم (07): يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم 04: يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى الوظيفي

النسبة	التكرار	الخيارات
30%	06	عون تنفيذ
10%	02	عون تحكم
60%	12	إطار
100%	20	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن بنسبة 60% أي ما يعادل 12 مفردا هم إطارات، في حين نجد عون تنفيذ بنسبة 30% أي ما يعادل 06 أفراد، وبنسبة 10% ما يقدر بـ فردان هم عون تحكم.

ومن هذا المنطلق نستنتج أن المستوى الطاغي داخل المؤسسة هم إطارات وهذا راجع إلى الأقدمية والمكانة المهنية في المؤسسة.

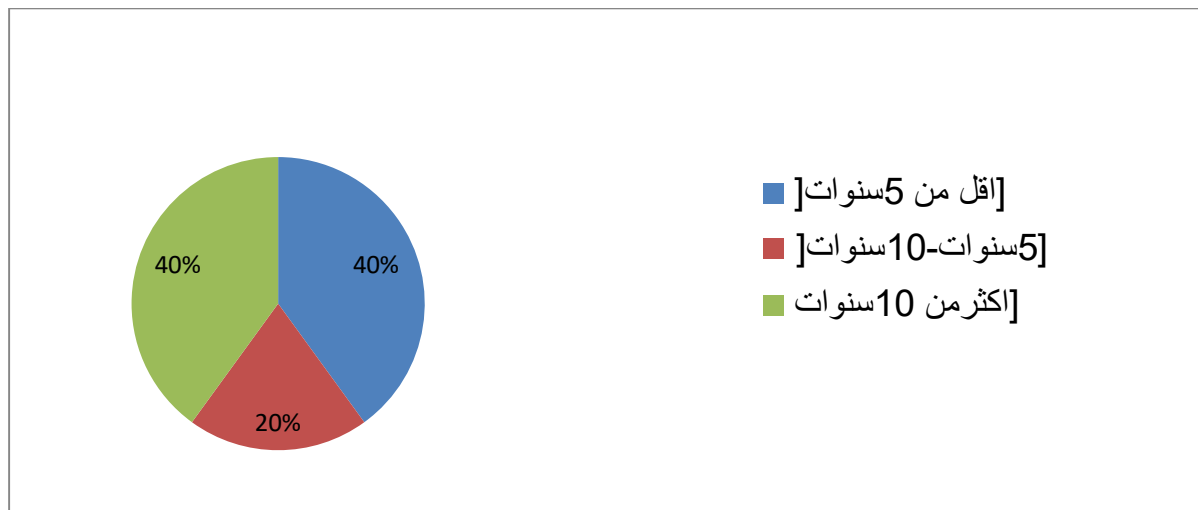


الشكل رقم (08): يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى الوظيفي

الجدول رقم 05: يوضح توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية

الخيارات	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	07	35%
5 سنوات-10سنوات	04	20%
أكثر من 10سنوات	09	45%
المجموع	20	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان الخبرة المهنية من أكثر العوامل المؤثرة في آراء الأفراد نحو الأشياء لان خبرات الفرد المتراكمة تساهم إلى حد كبير في تكوين آراء ايجابية أو سلبية نحو موضوع معين، وتعتبر الخبرة من المهارات اللازمة للمشاركة في عملية صنع القرار، ومن خلال الجدول رقم 05 نلاحظ اغلب المبحوثين ما يمثل نسبة 45% أي ما يعادل 09 مفردات لديهم خبرت فوق العشر سنوات، وتليها المرتبة الثانية فئة اقل من خمس سنوات تقر بـ 20% ما يعادل 07 مفردات، والفئة الأخيرة من بين 5 سنوات إلى 10 سنوات ما يعادل 04 مفردات، وهذا ما يفسر لنا ان الخبرة تقاس بعدد السنوات وكذلك بالخبرات العلمية والفكرية وهذا ما يقود المؤسسة إلى تحقيق أهدافها.



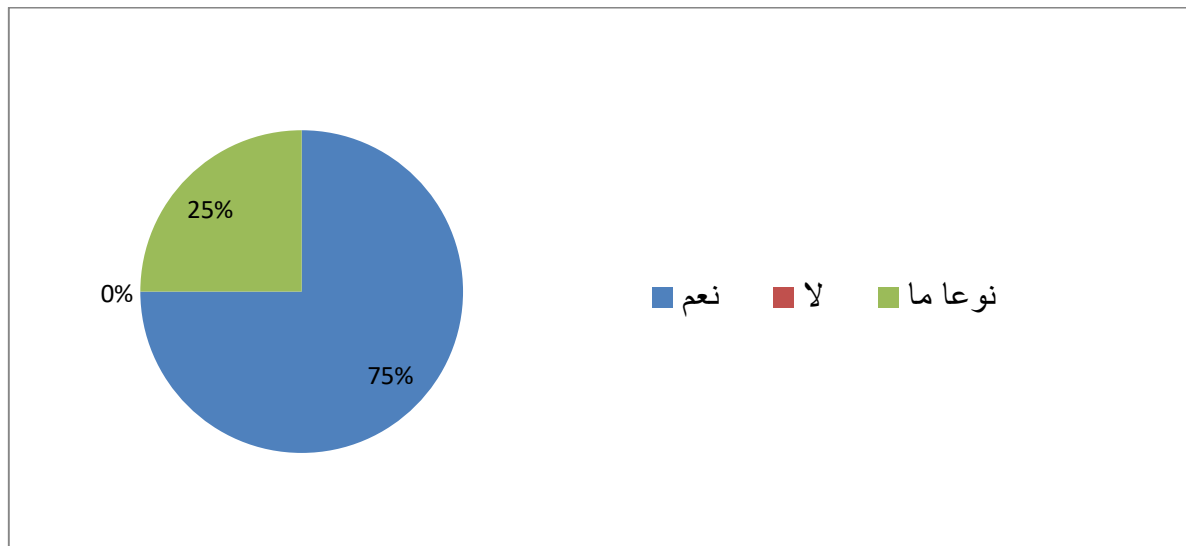
الشكل رقم(09): يبين توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية

المحور الثاني: ربما يساهم الاتصال الصاعد في فتح مجالات الحوار والمنافسة

الجدول رقم 06: يبين إذا كان الاتصال في كافة اتجاهاته يجعل العاملين أكثر انخراطا في العمل

الخيارات	التكرار	النسبة
نعم	15	75%
لا	0	0%
نوعا ما	05	25%
المجموع	20	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين وبنسبة 75% أي ما يعادل 15 مفردا يرون أن كافة اتجاهات الاتصال تجعل العاملين أكثر انخراطا في العمل، والفئة الثانية من المبحوثين بنسبة 25% كانت إجابتهم نوعا ما، ولا أحد من أفراد العينة نفوا هذا، من خلال هذه النتائج نستنتج أن أغلبية الموظفين داخل المؤسسة يعتمدون على كافة اتجاهات الاتصال في تعاملاتهم مع الموظفين.



الشكل رقم (10): يبين الاتصال في كافة اتجاهاته يجعل العاملين أكثر انخراطا في العمل

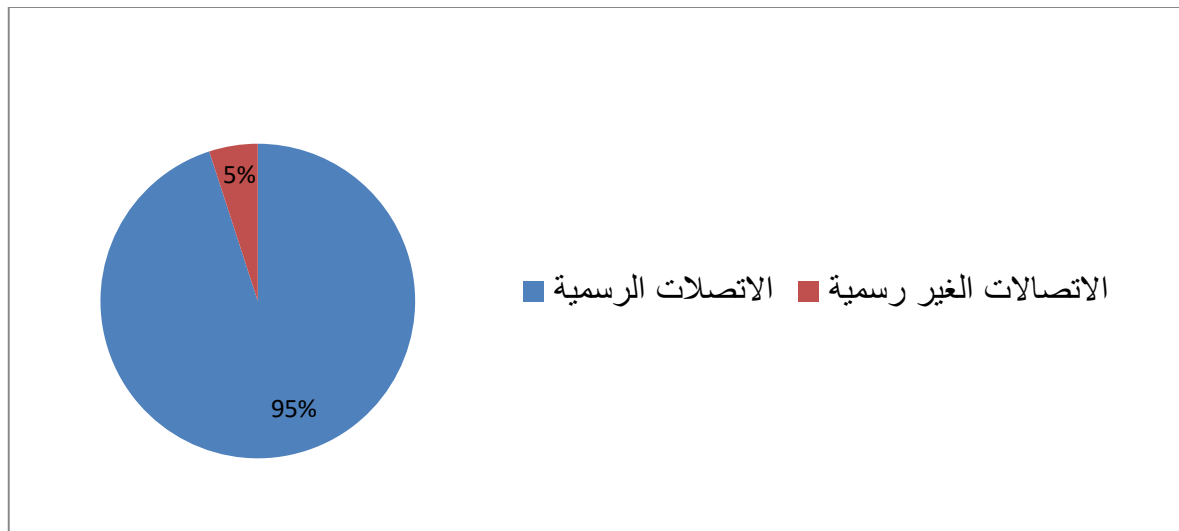


الجدول رقم 07: يبين نوع الاتصال الداخلي الأكثر استخداما في المؤسسة للحفاظ على السير الحسن للعمل

النسبة	التكرار	الخيارات
95%	19	اتصالات رسمية
05%	01	اتصالات غير رسمية
100%	20	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن بنسبة 95% من المبحوثين أي ما يعادل 19 مفردة يعتمدون على الاتصالات الرسمية داخل المؤسسة للحفاظ على السير الحسن للعمل، وبنسبة 05% أي ما يعادل مفردة واحدة يستخدم الاتصالات الغير رسمية.

ومن هذا المنطلق نستنتج أن الموظفين داخل المركز الجوّاري للضرائب يعتمدون على الاتصالات الرسمية في تأدية عملهم للحفاظ على السير الحسن للمؤسسة.



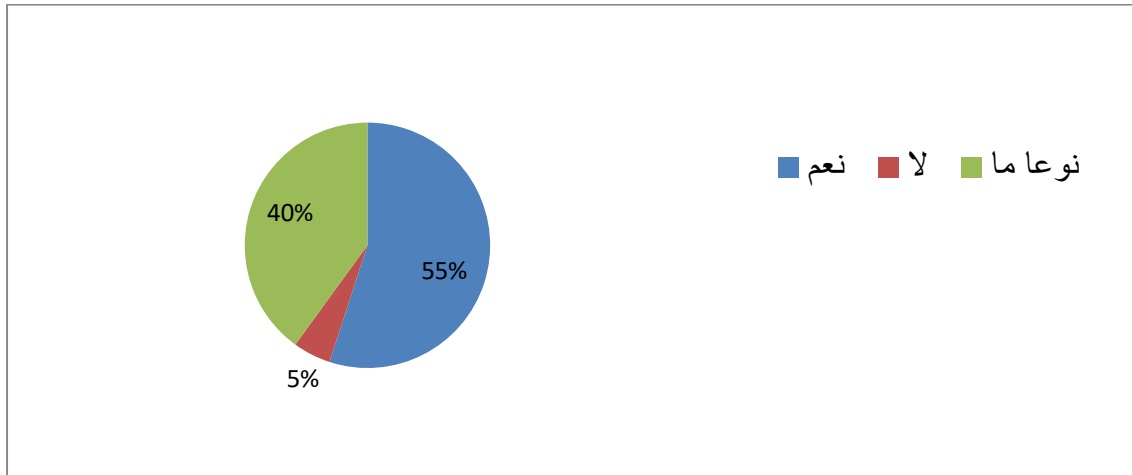
الشكل رقم (11): يبين نوع الاتصال الداخلي الأكثر استخداما في المؤسسة للحفاظ على السير الحسن للعمل

الجدول رقم 08: يبين السهولة في إجراء الاتصال الداخلي في المؤسسة

الخيارات	التكرار	النسبة
نعم	11	55%
لا	01	05%
نوعا ما	08	40%
المجموع	20	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك سهولة في إجراء الاتصال داخل المؤسسة وهذا حسب ما أدلو به المبحوثين الذين كانت إجاباتهم نعم بنسبة 55% أي ما يعادل 11 مفرد، تليها الفئة التي كانت إجاباتهم نوعا ما بنسبة 40% ما يعادل 08 مفردات، في حين نجد أن هناك من لا يجدون سهولة في إجراء الاتصال بنسبة 05% ما يعادل مفرد واحدة.

ومن هذا المنبر نستنتج أن ليس هناك فارق كبير بين الفئتين التي أجابت بنعم والتي أجابت بنوعا ما، وهذا راجع إلى طبيعة الفرد ومكانته داخل المؤسسة، وطريقته في الاتصال.

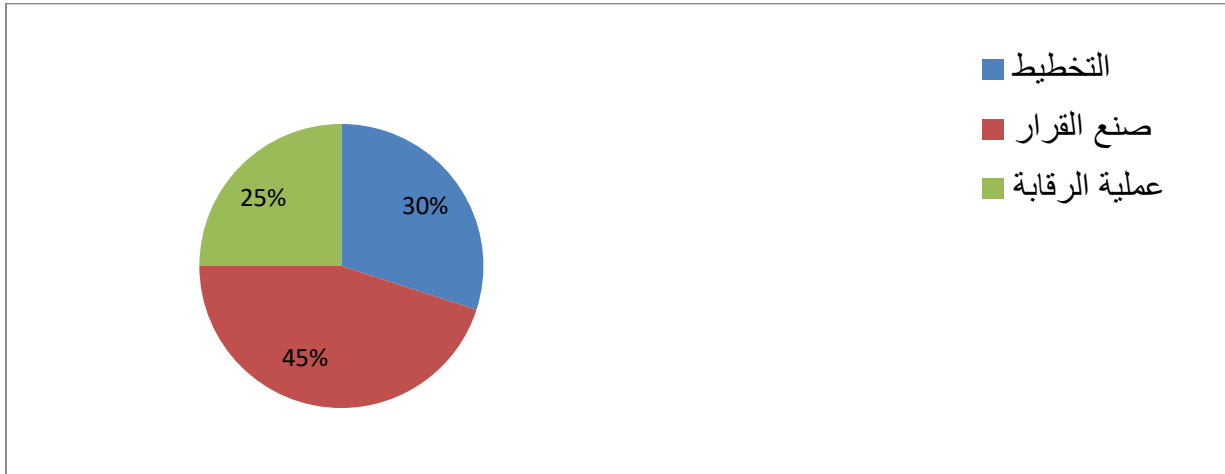


الشكل رقم (12): يبين السهولة في إجراء الاتصال الداخلي في المؤسسة

الجدول رقم 09: يبين تكمن أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة

الخيارات	التكرار	النسبة
التخطيط	06	30%
صنع القرار	09	45%
عملية الرقابة	05	25%
المجموع	20	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن بنسبة 45% أي ما يعادل 09 مفردات من المبحوثين يرون أن أهمية الاتصال الداخلي تكمن في عملية صنع القرار، ولا تتفاوت النسب بشكل كبير بين من كانت إجاباتهم التخطيط بنسبة 30% ما يعادل 06 مفردات وبين من كانت إجاباتهم بعملية الرقابة بنسبة 25% أي ما يعادل 05 مفردات. وهذا راجع إلى مناصب كل احد منهم داخل المؤسسة.

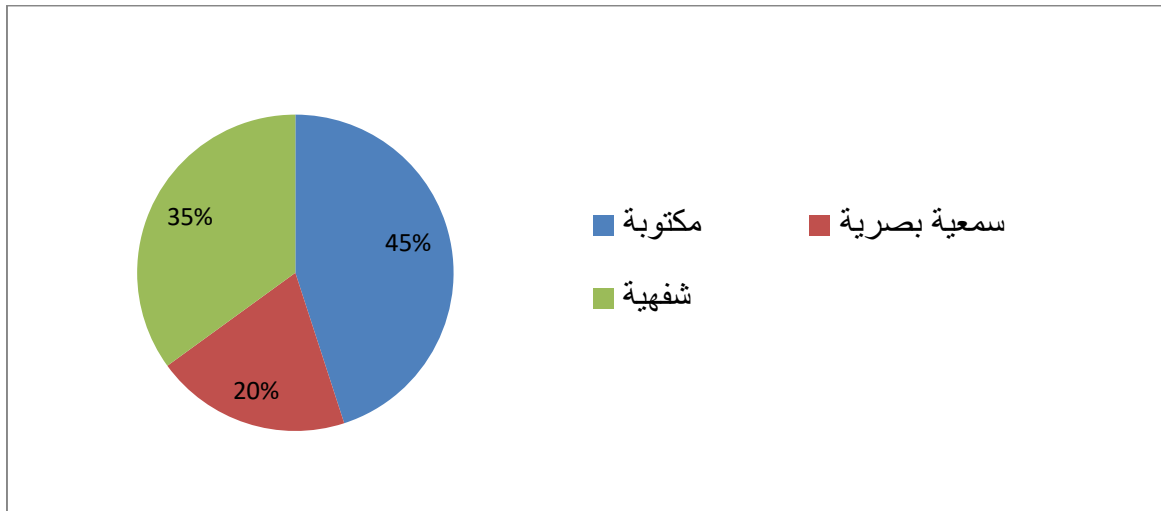


الشكل رقم (13): يبين تكمن أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة

الجدول رقم 10: يبين نوع الوسائل التي قد تساعد في فهم محتوى الرسالة

النسبة	التكرار	الخيارات
45%	09	مكتوبة
20%	04	سمعية بصرية
35%	07	شفهية
100%	20	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الفئة الأكثر بنسبة 45% ما يعادل 9 مفردات أدلو بالإجابة الوسائل المكتوبة، وتليها الفئة الثانية التي كانت إجاباتهم الوسائل الشفهية بنسبة 35% ما يعادل 7 مفردات، أما بالنسبة للفئة الثالثة كانت إجابتهم الوسائل السمعية البصرية بنسبة 20% ما يعادل 04 مفردات، ومن هذه نستنتج أن استخدام الوسائل المكتوبة والشفهية داخل المؤسسة تكون أكثر من أي وسيلة آخر وهذا راجع إلى سهولة استخدامها، مما يبين لنا أن هناك اتصال بين أفراد العينة من أجل نقل المعلومات فيما بينهم، وهذا ناتج عن العمل في جو فريق مما يساعد على تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة.

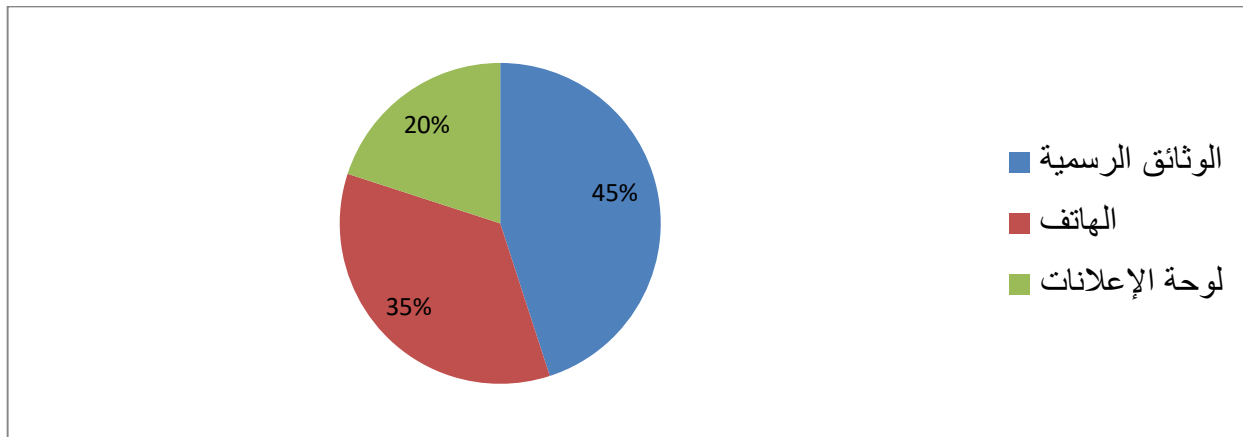


الشكل رقم (14): يبين نوع الوسائل التي قد تساعد في فهم محتوى الرسالة

الجدول رقم 11: يبين نوع الوسيلة المستخدمة

النسبة	التكرار	الخيارات
45%	09	الوثائق الرسمية
35%	07	الهاتف
20%	04	لوحة الإعلانات
100%	20	المجموع

من خلال الجدول رقم 10 تبين أن الوسائل المكتوبة هي الأكثر استخداماً حسب ما أدلوه به الباحثون. ومن بين أهم الوسائل المستخدمة هي الوثائق الرسمية حسب نسبة الباحثين المقدرة بـ 45% ما يعادل 9 مفردات وهذا راجع إلى مصداقيتها، وتليها الفئة التي تستخدم الهاتف بنسبة 35% وهذا لسهولة استخدامه، والفئة الثالثة والأخير من أدلوه بإجابة لوحة الإعلانات بنسبة 20% ما يعادل 4 مفردات.



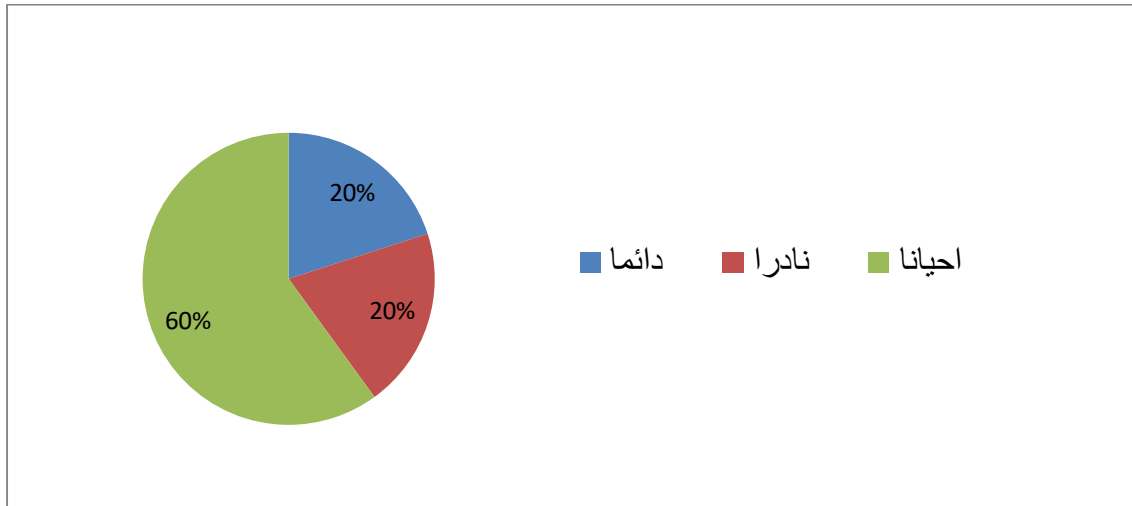
الشكل رقم (15): يبين نوع الوسيلة المستخدمة

الجدول رقم 12: يبين اعتماد المؤسسة على الاتصالات الداخلية غير الرسمية لبناء علاقات اجتماعية وشخصية حسنة

الخيارات	التكرار	النسبة
دائما	04	20%
نادرا	04	20%
أحيانا	12	60%
المجموع	20	100%

في الجدول أعلاه نلاحظ أن الفئة الأولى هم الذين أدلو بالإجابة أحيانا حسب المبحوثين بنسبة تقدر بـ 60% ما يعادل 12 مفردة، و 40% المتبقية تنقسم بالتساوي بين الذين أدلو بالإجابة دائما والذين أجابوا بنادرا بسبة 20% لكل منهم.

ومن إجابات المبحوثين نلاحظ أن القليل منهم يعتمدون على الاتصالات غير الرسمية في بناء علاقات اجتماعية وشخصية داخل المؤسسة.

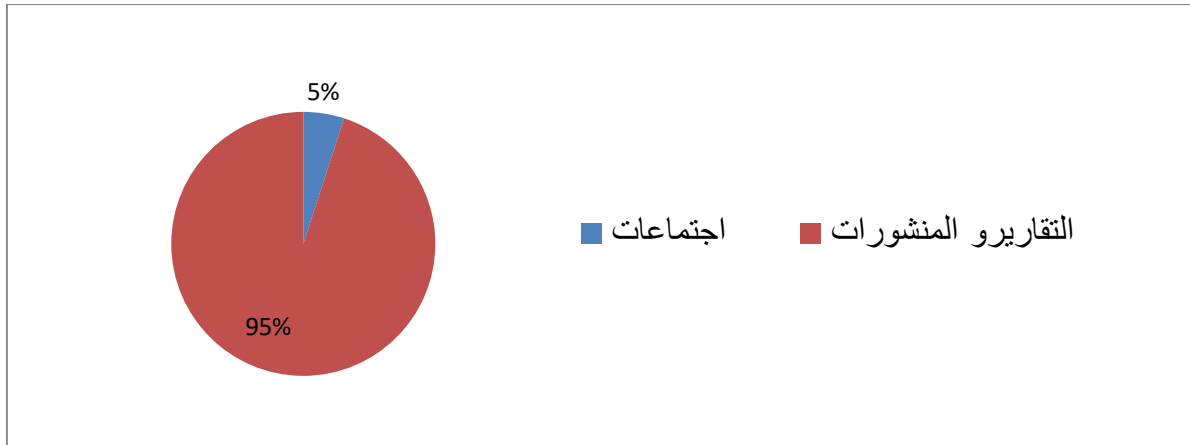


الشكل رقم (16): يبين اعتماد المؤسسة على الاتصالات الداخلية الغير رسمية لبناء علاقات اجتماعية وشخصية حسنة

الجدول رقم 13: يبين الوسيلة التي تعتمد عليها الإدارة في غالب الأحيان في نقل القرارات الصادرة

الخيارات	التكرار	النسبة
الاجتماعات	01	5%
التقارير والمنشورات	19	95%
المجموع	20	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الإدارة تعتمد بشكل كبير على التقارير والمنشورات في نقل القرارات الصادرة منها إلى الموظفين، وهذا حسب الإجابات التي أدلو بها المبحوثين حيث أن بنسبة 95% ما يعادل 19 مفردة كان إجابتهم التقارير والمنشورات وهذه نسبة كبيرة جداً، أما بنسبة 5% ما يعادل مفردة واحدة كانت إجابتهم الاجتماعات. من خلال النتائج التالية نرى أن الطريقة الأكثر شيوعاً والتي تعتمد عليها الإدارة في نقل القرارات الصادرة هي التقارير والمنشورات بنسبة عالية، وهذا لأهمية القرارات المتخذة.



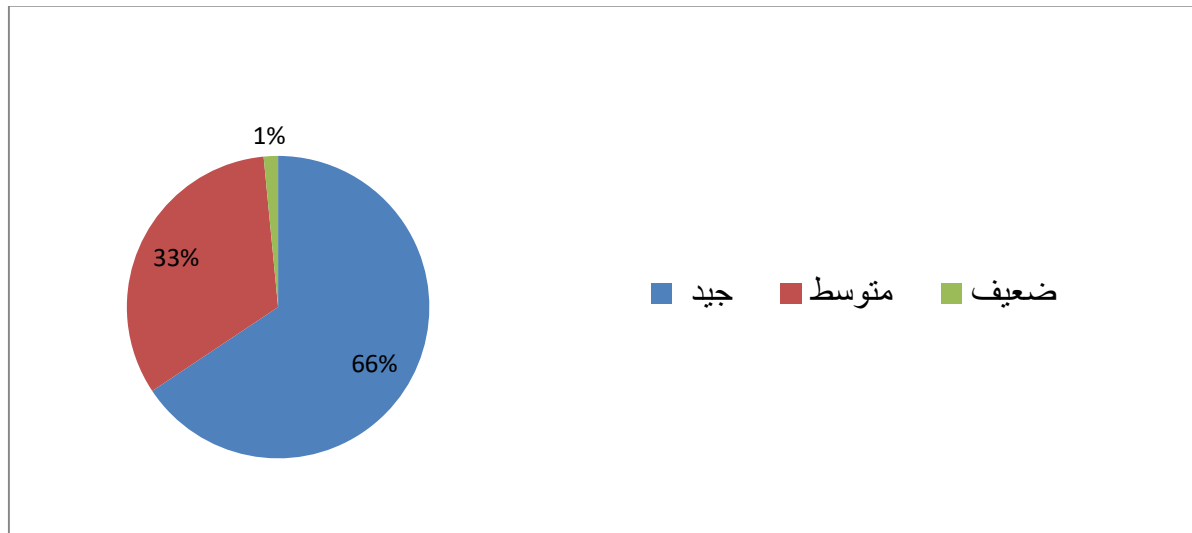
الشكل رقم (17): يبين الوسيلة التي تعتمد عليها الإدارة في غالب الأحيان في نقل القرارات الصادرة

الجدول رقم 14: يبين مستوى الاتصال داخل المؤسسة

الخيارات	التكرار	النسبة
جيد	12	60%
متوسط	06	30%
ضعيف	02	10%
المجموع	20	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الفئة الأكبر هي الفئة التي أدلت بإجابة جيد بنسبة تقدر بـ 60% ما يعادل 12 مفردة، وتليها الفئة الثانية التي كانت إجابتهم متوسط بنسبة 30% ما يعادل 06 مفردة، والفئة الأخيرة التي أجبت بضعيف بنسبة 10% ما يعادل مفردتان.

من خلال هذه النتائج يتبين أن معظم الموظفين يقيمون الاتصال داخل المؤسسة بالجيد وهذا لفهمهم الجيد لأنواع الاتصالات المختلفة إذ أنه يقوم بوظيفته على أكمل وجه، ويرى القليل منهم أنه متوسط، وآخرون يرونه ضعيف، لهذا نستخلص أن الاتصال في المركز الجوّاري للضرائب مقبول لدى أغلبية الموظفين فيها.



الشكل رقم (18): يبين مستوى الاتصال داخل المؤسسة

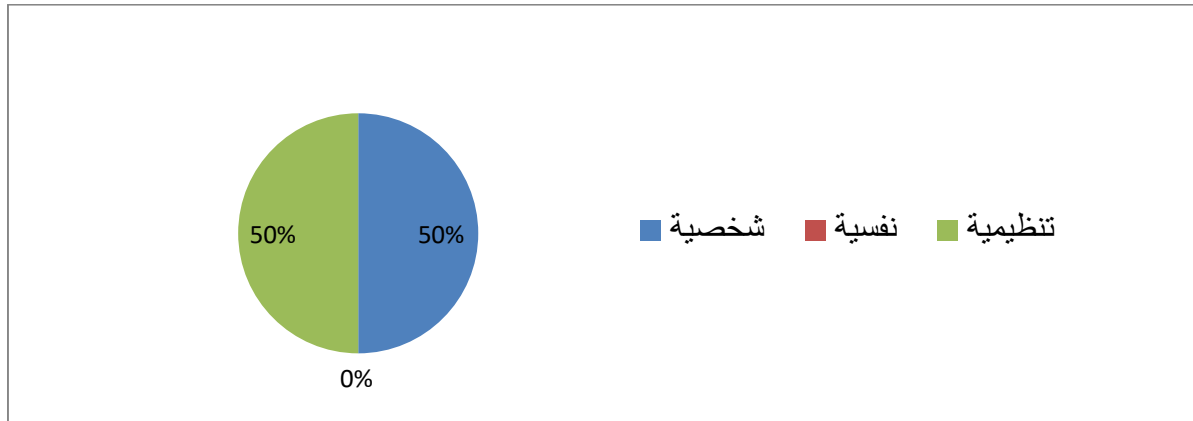


المحور الثالث: ربما يساهم الاتصال الأفقي في توطئة العلاقات العمالية

الجدول رقم 15: يبين العوامل التي تؤثر في عملية صنع القرارات

الخيارات	التكرار	النسبة
شخصية	10	50%
نفسية	00	00%
تنظيمية	10	50%
المجموع	20	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 100% تقسم بالتساوي بين نسب المبحوثين الذين إجابتهم بعوامل شخصية والذين كانت إجابتهم عوامل تنظيمية حيث يكون لكل منهم 50%، وليس هناك أي عوامل نفسية مؤثرة على عملية صنع القرار حسب إجابات المبحوثين. وهذا راجع إلى طبيعة الفرد في حد ذاته، حيث أن هناك من المبحوثين من لا يستطيعون التفرقة بين الأمور الشخصية والعمل.



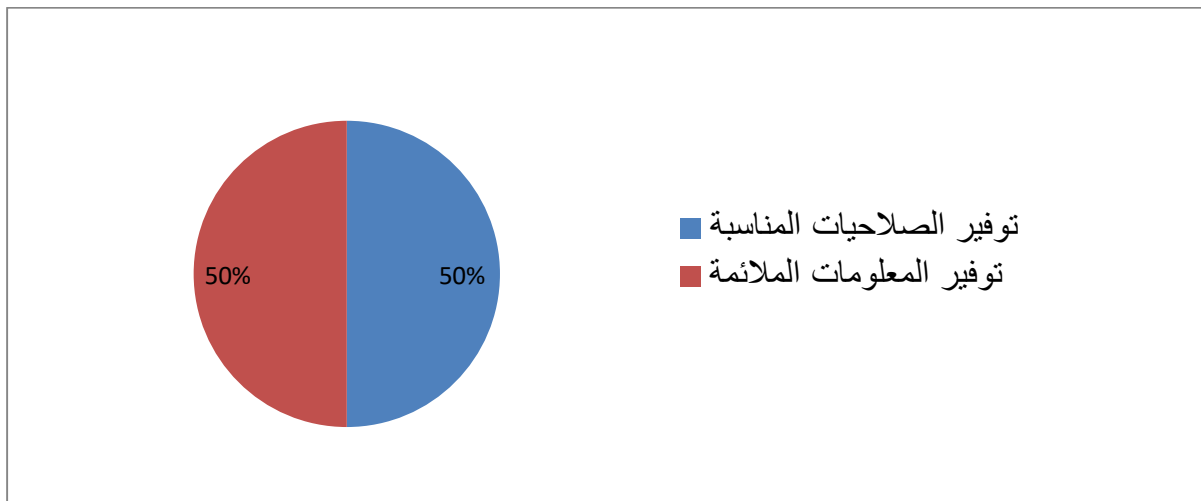
الشكل رقم (19): يبين العوامل التي تؤثر في عملية صنع القرارات

الجدول رقم 16: يبين على ما تستند عملية صناعة القرار داخل المؤسسة

الخيارات	التكرار	النسبة
توفير الصلاحيات	10	50%
توفير المعلومات	10	50%
المجموع	20	100%

من الجدول أعلاه نلاحظ أن عملية صنع القرار تستند إلى توفير الصلاحيات المناسبة وتوفر المعلومات الملائمة على حسب إجابات المبحوثين التي كانت بنسب متساوية 50% أي ما يعادل 10 مفردات لكل منهما.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن مكانة ومنصب الموظف في المؤسسة لها دور في عملية صنع القرار إذا كانت تستند إلى توفر المعلومات أو توفر الصلاحيات.

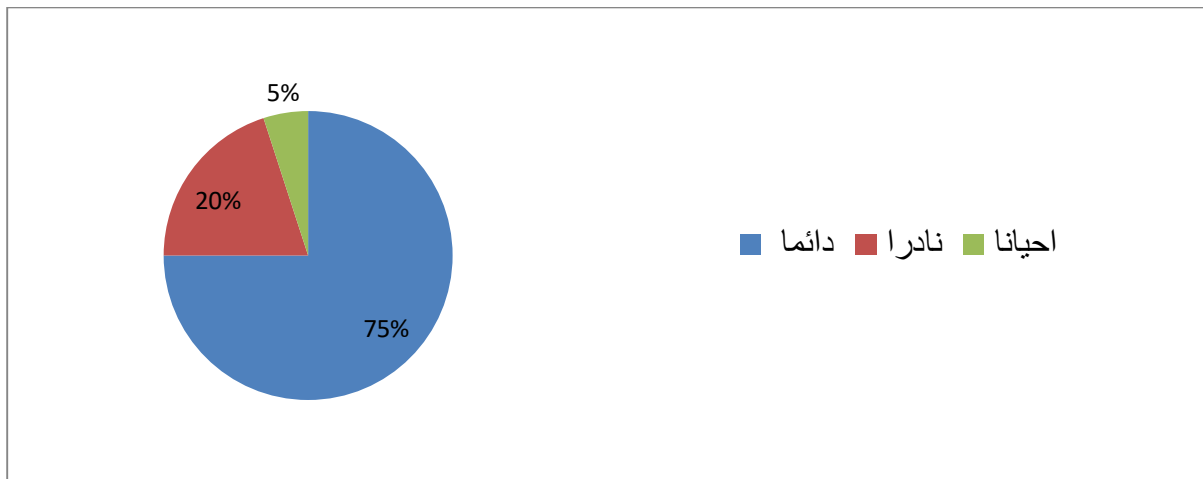


الشكل رقم (20): يبين على ما تستند عملية صناعة القرار داخل المؤسسة

الجدول رقم 17: يبين مدى مساهم وسائل الاتصال الداخلي في تحسين الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة

النسبة	التكرار	الخيارات
75%	15	دائما
20%	04	نادرا
05%	01	أحيانا
100%	20	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن بنسبة 75% أي ما يعادل 15 مفرد من المبحوثين كانت إجابتهم دائما أجابوا وهي الفئة الغالبة، في حين نجد أن نسبة 20% أي ما يعادل 4 مفردات أدلو بإجابة نادرا، والفئة الأخيرة كانت إجابتهم أحيانا حيث تقدر بنسبة 05% ما يعادل مفردة واحدة. ومن هذا نستنتج أن الاتصال الداخلي يساهم إلى حد ما في تحسين الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة هذا حسب المبحوثين الذين أدلو بالإجابة نادرا.

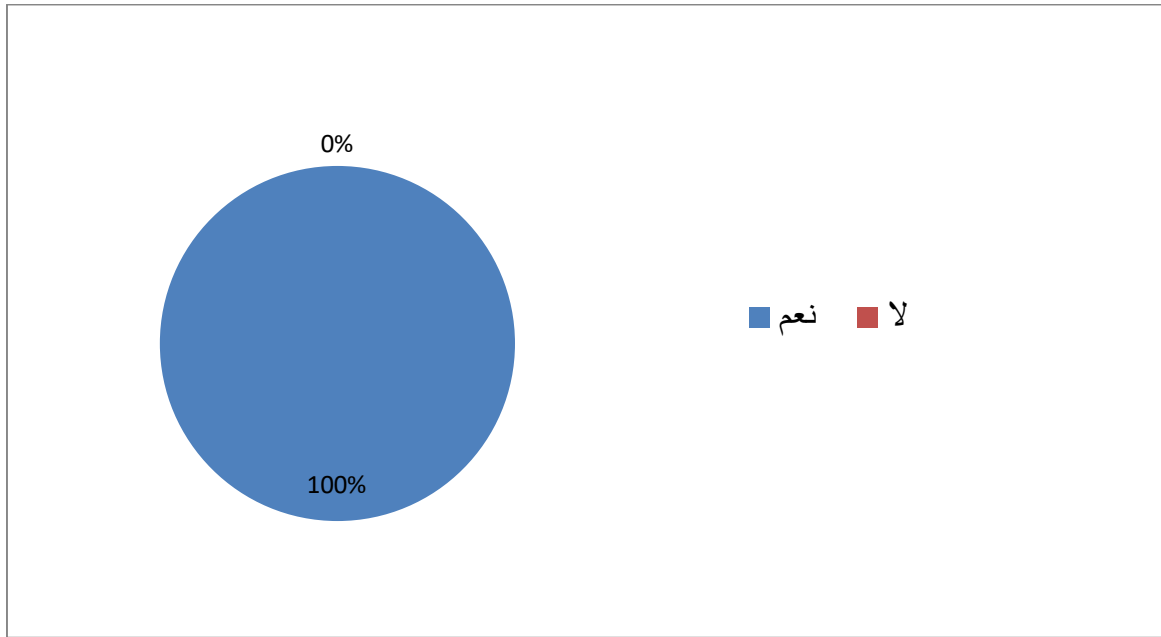


الشكل رقم (21): يبين مدى مساهم وسائل الاتصال الداخلي في تحسين الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة

الجدول رقم 18: يبين دور الاتصال في توطئة وتحسين العلاقات بين العاملين

الخيارات	التكرار	النسبة
نعم	20	%100
لا	00	%00
المجموع	20	%100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاتصال يلعب دور كبير في توطئة وتحسين العلاقات بين العاملين حيث كانت كل أفراد العينة وبنسبة الكاملة 100% ما يعادل 20 مفردة باختيار الإجابة نعم. وهذا راجع إلى العلاقات الحسنة بين الموظفين داخل وخارج المؤسسة واحترام الهرم الإداري.

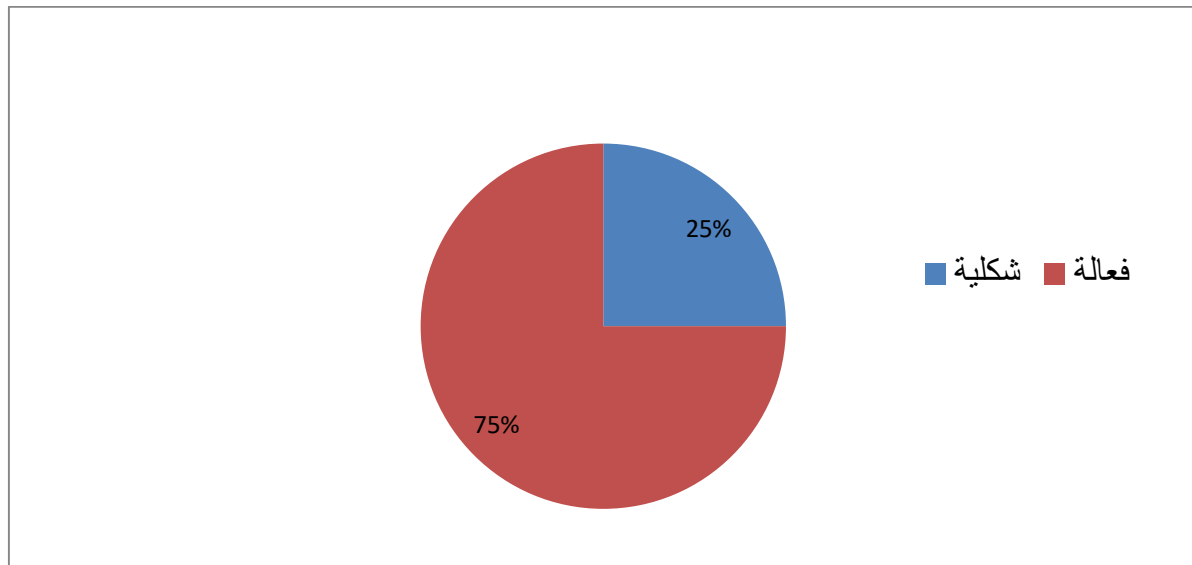


الشكل رقم (22): يبين دور الاتصال في توطئة وتحسين العلاقات بين العاملين

الجدول رقم 19: يبين المشاركة في الاجتماعات التي تعقد في المؤسسة

الخيارات	التكرار	النسبة
شكالية	05	25%
فعالة	15	75%
المجموع	20	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين بنسبة 75% ما يعادل 15 مفردة يشاركون في الاجتماعات التي تعقد في المؤسسة بطريقة فعالة، بينما نرى نسبة 25% من المبحوثين يشاركون بطريقة شكالية، وهذا راجع إلى إدراج كافة الموظفين في المؤسسة بالمشاركة في الاجتماعات، ولأن الإنسان بطبعه يميل إلى تحقيق ذاته لذلك يسعى للنجاح فيشارك في الاجتماعات للإبداء برئيه حول العمل ليتم اتخاذ القرار الصائب.

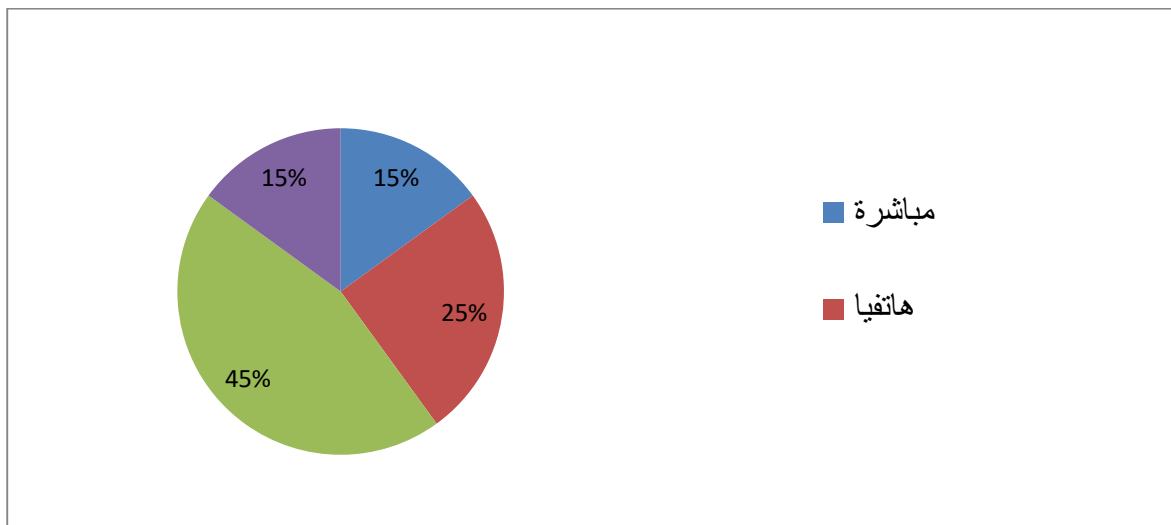


الشكل رقم (23): يبين المشاركة في الاجتماعات التي تعقد في المؤسسة

الجدول رقم 20: يبين بما يتم الاتصال بالإدارة للحصول على المعلومات المتعلقة بالعمل

الخيارات	التكرار	النسبة
مباشرة	03	15%
هاتفية	05	25%
استشارة المشرف	09	45%
زملاء العمل	03	15%
المجموع	20	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن بنسبة 45% أي ما يعادل 9 مفردات من المبحوثين يحصلون على المعلومات المتعلقة بالعمل من الإدارة عن طريق المشرف، وتليها الفئة الثانية التي تحصل على المعلومات عن طريق الهاتف بنسبة تقدر بـ 25% أي ما يعادل 5 مفردات، في حين نجد بنسب متساوية من المبحوثين الذين كانت إجاباتهم التحصل على المعلومات بطريقة مباشرة والذين أدلو بإجابة عن طريق زملاء العمل بنسبة 15% ما يعادل 3 مفردات لكل منهما. يتبين لنا أن أغلب المبحوثين تصلهم المعلومات عن طريق استشارة المشرف للحصول على المعلومات المتعلقة بالعمل وهذا لأهمية القرار المتخذ، و راجع للعلاقات الحسنة بين الموظفين مع بعضهم أثناء تأدية عملهم.

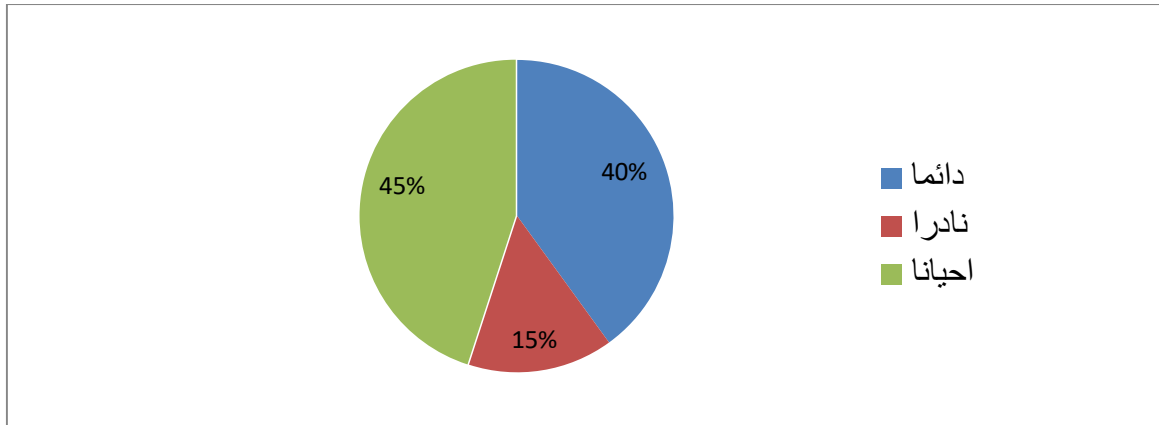


الشكل رقم (24): يبين بما يتم الاتصال بالإدارة للحصول على المعلومات المتعلقة بالعمل

الجدول رقم 21: يبين دور الاتصال الأفقي في حل المشاكل بين الموظفين داخل المؤسسة

الخيارات	التكرار	النسبة
دائماً	09	45%
نادراً	03	15%
أحياناً	08	40%
المجموع	20	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب المبحوثين أدلو بإجابة دائماً بنسبة 45% ما يعادل 9 مفردات، وفي حين نجد أن بنسبة 40% أي ما يعادل 8 مفردات كانت إجابتهم أحياناً، والفئة الأخيرة التي إجابتهم نادراً بنسبة 15% أي ما يعادل 3 مفردات، وهذا راجع إلي طبيعة العلاقات بين بعض العمال الذين لا يربطهم داخل المؤسسة إلا العمل فقط.

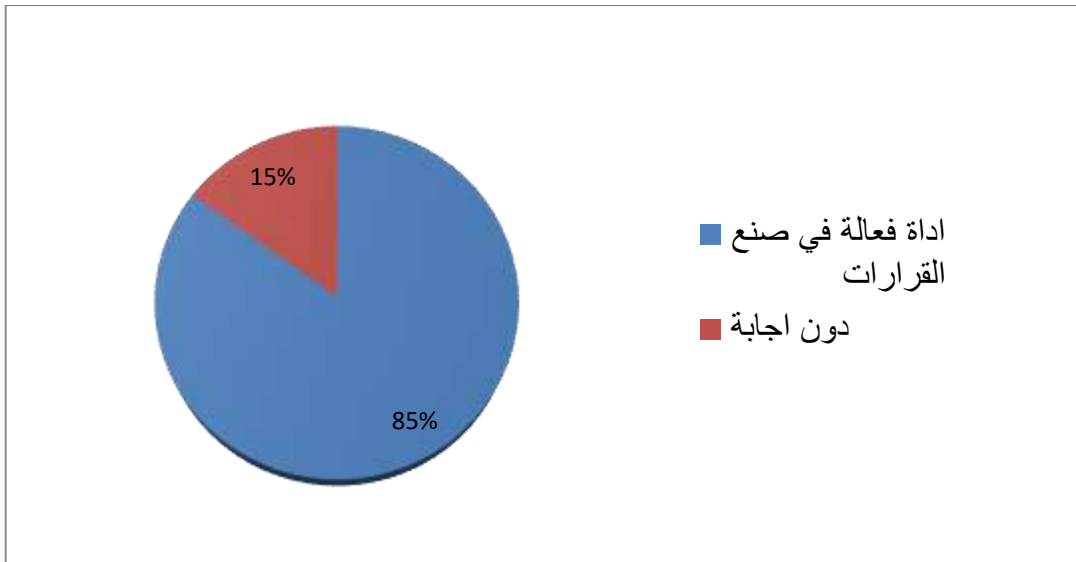


الشكل رقم (25): يبين دور الاتصال الأفقي في حل المشاكل بين الموظفين داخل المؤسسة

الجدول رقم 22: يبين دور الاتصال الداخلي في عملية صنع القرار

الخيارات	التكرار	النسبة
تسهيل عملية صنع القرار	17	85%
دون إجابة	03	15%
المجموع	20	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن للاتصال الداخلي دور في عملية صنع القرار وهذا من خلال إجابة المبحوثين الذين قالوا انه يسهل عملية صنع القرار بنسبة 85% ما يعادل 17 مفردة وهي تعتبر نسبة مرتفعة، حيث يعتبر الاتصال الداخلي من الأساليب التنظيم الداخلي للمؤسسة وهذا لتبادل الأفكار والآراء بطريقة سليمة ورسمية للوصول إلى القرارات الصائبة التي تخدم أهداف المؤسسة، في حين نجد أن بنسبة 15% ما يعادل 03 مفردات لم يجيبوا على السؤال.



الشكل رقم(26): يبين دور الاتصال الداخلي في عملية صنع القرار



## 3/ النتائج على ضوء الفرضيات:

3-1/ النتائج على ضوء الفرضية الأولى: ربما يساهم الاتصال الصاعد في فتح مجالات الحوار والمنافسة.

من خلال النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا بعد توزيعنا للاستبيان وتحليلنا للجدول لاحظنا أن اغلب أفراد العينة يرون أن الاتصال في كافة اتجاهاته يجعل العاملين أكثر انخراط في العمل بنسبة 75% وبنسبة 95% أجابوا بأن نوع الاتصال الداخلي الأكثر استخداما في المؤسسة للحفاظ على السير الحسن للعمل في الاتصالات الرسمية.

وفي الجدول رقم (8-9) أكد المبحوثين بنسبة 55% أن هناك سهولة في إجراء الاتصال بينهم داخل المؤسسة وبنسبة 40% قالوا نوعا ما وهذا راجع إلى طبيعة العلاقة بين الموظفين وبنسبة 45% من المبحوثين أجابوا أن أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة تكمن في عملية صنع القرار.

وكما هو موضح في الجدول رقم (10) فإن أكثر الوسائل التي تساعد في فهم الوسيلة والمستخدم في المؤسسة هي الوسائل المكتوبة بنسبة 45% وهذا لضرورة العمل وتطلبه للوثائق الرسمية بكثرة لدقتها.

نستنتج من خلال كل ما سبق أن الاتصال بكافة اتجاهاته يجعل الموظفين أكثر ارتباطا في العمل وتشكل علاقات اجتماعية حسنة بينهم وهذا ما يوضح تحقيقنا للفرضية الأولى مساهمة الاتصال الصاعد في فتح مجالات الحوار والمنافسة.

## 3-2/ النتائج الفرضية الثانية: ربما يساهم الاتصال الأفقي في توطئة العلاقات العمالية

من خلال النسب الموضحة في الجدول رقم (17) من إجابات المبحوثين بنسبة 100% ان للاتصال دور في توطئة وتحسين العلاقات بين العاملين، وفي الجدول رقم (20) الذي يوضح ان للاتصال الأفقي دور في حل المشاكل بين الموظفين داخل المؤسسة بنسبة 45% أجابوا بنعم.

ومن خلال ما سبق لقد تأكدنا من صحة الفرضية الثانية بان الاتصال الأفقي يساهم في توطئة العلاقات العمالية.

## 4/ النتائج العامة للدراسة:

## 4-1/ الخصائص المتعلقة بوصف المبحوثين:

- 65% من المبحوثين هم من جنس ذكر.
- 70% من المبحوثين أعمارهم تتراوح بين 35 سنة إلى 44 سنة وهي أكبر فئة.
- 85% من المبحوثين مستواهم التعليمي جامعي.
- 60% من المبحوثين مستواهم الوظيفي إطار.
- 45% من المبحوثين لديهم أكثر من 10 سنوات خبرة مهنية.

## 4-2/ الاستنتاجات العامة:

بعدما قمنا بعرض وتحليل ومناقشة النتائج الجزئية الخاصة بالفرضيات، نصل الآن إلى تقديم النتائج العامة لهذه الدراسة:

- الاتصال الداخلي معتمد عليه بجميع مستوياته داخل الإدارة.
- انسب وأكثر وسيلة استخداما في المؤسسة هي الوسائل المكتوبة التي تسهل عليهم العمل لأنها دقيقة وسهلة لفهم محتواها.

- ان الاتصال الداخلي الغالب في المركز الجوّاري للضرائب هو الاتصالات الرسمية التي تتضمن إعطاء الأوامر والقرارات لكل الموظفين، مع ضعف الاتصالات غير الرسمية بحكم طبيعة العمل.
- الاتصال الداخلي يساهم في التعريف بما يجري داخل المؤسسة ولزيادة الثقة والتفاهم بين الموظفين و يعمل على تنسيق الأعمال.
- استخدام الاتصال الصاعد لأنه يعزز من فعالية الاتصال الداخلي، ويؤدي إلى التقارب والتفاهم بين الرئيس والمرؤوسين.
- للاتصال الداخلي علاقة بالعملية الإدارية من حيث التخطيط والتنسيق والتنظيم وصنع القرارات والرقابة.
- للاتصال الداخلي دور فعال وقيم في تحسين عملية صنع القرار وذلك عن طريق المشاورات والاجتماعات الدورية إلى جانب المناقشات والبحث للوصول إلى الحلول الأصح والفعالة.
- ان الاتصال الداخلي له أهمية بالغة ويلعب دور كبير خاصة في صنع القرار والسير الحسن للمؤسسة ونجاح إستراتيجيتها وضمان بقائها.

## خلاصة :

تطرقنا في هذا الفصل إلى تفريغ بيانات ونتائج الاستمارة وتحليلها، عقب ذلك صياغة النتائج المتوصل إليها على ضوء النظريات والفرضيات والدراسات السابقة والنتائج العامة للدراسة.

# خاتمة

### خاتمة:

على اثر الموضوع الذي تطرقنا إليه نستطيع القول بان الاتصال الداخلي له أهمية بالغة تظهر من خلال مفهومه، كما ان علاقته بالمؤسسة تتم من خلال مهامه ودوره في الإدارة واعتباره وسيلة لبلوغ غايتها، ويبقى الاهتمام به ضرورة ملحة من خلال الاختيار الجيد للوسيلة المناسبة لبلوغ الرسالة وبذلك التوصل إلى تحسين طرق الاتصال والتقليل ما أمكن من المعوقات، وبعد الدراسة الميدانية التي أجريناها في المركز الجوّاري للضرائب بالشريعة تبين ان الاتصال الداخلي يتم في بناء مترابط ومتماسك بين الموظفين وهذا ما يسمح لهم بالاشتراك في صنع القرارات عن طريق استعمال وسائل وطرق الاتصال الحديثة والمناسبة ومنه نستنتج ان للاتصال الداخلي دور فعال في صنع القرار السليم.

A decorative rectangular border with intricate floral and vine patterns, featuring leaves and small flowers, framing the central text.

# المصادر والمراجع

❖ القواميس والمعاجم:

1/ علي بن هادية وآخرون، القاموس الجديد للطالب، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر الطبعة 7.

2/ معجم الطلاب، دار المجاني، الطبعة 5، بيروت، 2001.

❖ المراجع:

1/ إبراهيم أبو عرقوب: الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار محمد لأوي، الأردن، د.ط، 1993.

2/ إبراهيم عبد العزيز شيحا: أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، الطبعة الأولى.

3/ حسن عماد مكاي، ليلي حسن السيد: الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، الطبعة الأولى، 1998.

4/ حميد الطاني، بشير العلاق: أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، 2019.

5/ ختام العناتي، علي العياصري: الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي، دار الحامد لنشر والتوزيع، د.ط، عمان، 2007.

6/ دليلة بركان: الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، د.ط، 2018.

7/ ذنبات محمد: مناهج البحث العلمي، مكتبة المنار للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 1989.

8/ راوية حسن: السلوك في المنظمات، دار المعرفة، القاهرة، د.ط، 2001.

9/ رضوان بلخيري، سارة جابري: مدخل للاتصال والعلاقات العامة، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 2014.



- 10/ رضوان بلخيري: مدخل إلى الاتصال المؤسسي، دار قرطبة لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2015.
- 11/ سامية عواج: الاتصال في المؤسسة (المفاهيم-المحددات- الإستراتيجيات)، مركز الكتاب الأكاديمي، د.ط، د.س، النسخة الالكترونية، الموقع الرسمي، <https://books.google.dz/>
- 12/ صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، د.ط، 2003.
- 13/ طارق طه: نظم دعم القرار في بيئة العولمة والانترنت، دار الكتب، د.ط، مصر، 2006.
- 14/ غازي عنايه: البحث العلمية منهجية إعداد البحوث والرسائل الجامعية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014.
- 15/ فاطمة عوض صابر، مرفد علي خفاجة: أسس البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2002.
- 16/ فضيل دايو: اتصال المؤسسة إشهار علاقات عامة، علاقات مع الصحافة، د.ط، د.س.
- 17/ فؤاد شريف: نظام الاتصال وعملية الإدارة، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، الطبعة الثانية، 1967.
- 18/ كمال بربر: الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية لدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة الأولى، 1996.
- 19/ محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، د.ط، د.س.
- 20/ محمد إسماعيل بلال: بحوث العمليات استخدام الأساليب الكمية في صنع القرار، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، دون طبعة، 2005.

- 21/ محمد صاحب سلطان: العلاقات العامة ووسائل الاتصال، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2011.
- 22/ محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الطبعة الثانية، 1999.
- 23/ محمود حسن إسماعيل: مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، الدار العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2003.
- 24 مرتضى البشير الأمين: الاتصال التنظيمي، دار أمواج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، د.ط، 2016.
- 25 مصطفى حجازي: الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية الإدارية، دار الطليعة، بيروت، د.ط، 1992.
- 26 منال طلعت محمود: مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، مصر، د.ط، 2001.
- 27 منال محمود طلعت: أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، د.ط، 2003.
- 28/ منى عطية، خزام خليل: الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية (من منظور الخدمة الاجتماعية)، جامعة حلوان، سوريا، د.ط، 2009.
- 29/ موريس أنجلس: ترجمة صحراوي آخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصبه للنشر، الجزائر، الطبعة الثانية، 2004.
- 30/ نبيل سعد خليل: صنع القرار التعليمي في جمهورية مصر العربية وبعض الدول المتقدمة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2010.
- 31/ نواف كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظري و التطبيق)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، د.ط، 2007.

32/ نوال عبد الكريم الأشهب: اتخاذ القرارات الإدارية (أنواعها ومراحلها)، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015.

33/ نيفين مسعد: كيف يصنع القرار في الأنظمة العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، الطبعة الأولى، 2010.

❖ الرسائل والأطروحات:

1/ أسماء جواني: دور نظم المعلومات في صنع القرار الإداري، رسالة الماجستير، تخصص سياسات عامة مقارنة، قسم العلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2015-2016.

2/ أسمهان سلفي: دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات (دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات)، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008-2009.

3/ بسمة بوقبرين: دور الاتصال الداخلي في ترشيد قرارات المؤسسة الجامعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال في التنظيمات، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2016.

4/ بلحاج حياة: دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة أكلي محند أو لحاج، البويرة، 2013.

5/ حليم مراح، داد صالح: الاتصال الداخلي ودوره في الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير "ل م د"، اتصال في التنظيمات، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2017.

6/ خلاصي مراد: اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإدارات في العمل، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007.

7/ زهيرة محيمداتسي، رقية جنوحات: عملية صنع القرار في الإدارة العامة في الجزائر بين 2000 إلى 2014 بلدية قسنطينة نموذجا، مذكرة لنيل شهادة الماستر، العلوم السياسية تخصص حوكمة محلية، كلية العلوم السياسية جامعة قسنطينة 3، قسنطينة، 2015-2016.

8/ الشيخ ولد محمد: استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بالقائد، تلمسان، 2010-2011.

9/ عبدلي ستي: تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم اجتماعية، تخصص علم اجتماع التنظيم، جامعة الدكتور الطاهر مولاي، سعيدة، 2015.

10/ الهام عطراوي: فعالية الاتصال الرسمي داخل المؤسسة الاقتصادية، رسالة الماستر، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011-2012.

❖ **المجلات والمقالات:**

1/ إبراهيم علي رابعة: مهارة الاتصال، شبكة الالوكة، النسخة الالكترونية، الموقع الرسمي [www.alukah.net](http://www.alukah.net).

2/ حسني إبراهيم عبد العظيم: التطور التاريخي للاتصال الإنساني، الصحافة والإعلام، الحوار المتمدن، العدد 3546، النسخة الالكترونية، الموقع الرسمي، [www.aheroar.org](http://www.aheroar.org) .12/05/2020 .14:08

3/ طارق عبد الرؤف عامر: نظريات صنع القرار ومهاراته في الإدارة التعليمية وطرق مواجهة المشكلات (تصور مفتوح)، نسخة الكترونية، الموقع الرسمي، [raba\\_aamer@yahoo.com](mailto:raba_aamer@yahoo.com)

4/ محمد فتوح، محمد سعادات: مهارات الاتصال الفعال، شبكة الالوكة، نسخة الكترونية، الموقع الرسمي، [www.alukah.net](http://www.alukah.net).

5/ نجم الدين الغنوم: صنع القرار دراسة في سوسيولوجيا الإدارة، نسخة الكترونية، الموقع الرسمي،

[http://www.annajah.net/arabic/show\\_article.shtml?id](http://www.annajah.net/arabic/show_article.shtml?id)

6/ زوينة بوساق: نظرية اتخاذ القرار عند هيربرت سيمون، مجلة مسار الحرية، الجزائر، 2015/08/31، النسخة الالكترونية، الموقع الرسمي للمجلة،

<http://massarhurriyya.wixsite.com>, 25/07/2020, 20:30

❖ المواقع الالكترونية:

1/ <https://Mawdoo3.com> .12/05/2020, 13:15

2/ <https://Jarire07.blogspot.com> , 12/05/2020 ,13:41

A decorative rectangular border with intricate floral and vine patterns, featuring leaves and clusters of small flowers, framing the central text.

# الملاحق



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علوم الإعلام والاتصال  
جامعة تبسة

سنة: ثانية ماستر

تخصص: اتصال تنظيمي

استمارة استبيان بعنوان:

الاتصال الداخلي ودوره في عملية صنع القرار داخل المؤسسة الاقتصادية  
دراسة ميدانية بمؤسسة المركز الجوّاري للضرائب - بالشرية -

تحت إشراف الأستاذ:

\* مالك محمد

من إعداد الطالبات:

- رجال منى
- بوعلي سليمة

**ملاحظة:**

- إن هذه الاستمارة موجهة لجمع المعلومات من أجل استعمالها في إطار البحث العلمي فقط، نرجو الإجابة بكل مسؤولية وموضوعية وجدية.
- ضع علامة X أمام الإجابة المختارة.

السنة الجامعية: 2020/2019

المحور الأول : البيانات السوسيو ديمغرافية.

1. الجنس:

ذكر  أنثى

2. السن:

- ] 34 - 25 ]

- ] 44- 35 ]

- ] 45 - فما فوق ]

3. المستوى التعليمي:

تقني سامي  جامعي

4. المستوى الوظيفي:

عون تنفيذ  عون تحكم  إطار

5. الخبرة المهنية:

- ] أقل من 5 سنوات ]

- ] 5 سنوات - 10 سنوات ]

- ] أكثر من 10 سنوات ]



المحور الثاني : ربما يساهم الاتصال المساعد في فتح مجالات الحوار والمنافسة.

6. هل تعتقد أن الاتصال في كافة اتجاهاته يجعل العاملين أكثر انخراط في العمل ؟

نعم  لا  نوعا ما

7. ما هو نوع الاتصال الداخلي الأكثر استخداما في مؤسساتكم للحفاظ على السير الحسن للعمل؟

الاتصالات الرسمية  الاتصالات الغير رسمية

8. هل هناك سهولة في إجراء الاتصال الداخلي في مؤسساتكم؟

نعم  لا  نوعا ما

9. أين تكمن أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة؟

التخطيط  صنع القرار  عملية الرقابة

10. ما نوع الوسائل التي قد تساعد في فهم محتوى الرسالة بالنسبة لك؟

مكتوبة  سمعية بصرية  شفوية

حدد نوع الوسيلة .....

11. هل تعتمد المؤسسة على الاتصالات الداخلية الغير رسمية لبناء علاقات اجتماعية

وشخصية حسنة بينكم؟

دائما  نادرا  أحيانا

12. ما هي الوسيلة التي تعتمد عليها إدارتكم في غالب الأحيان في نقل القرارات الصادرة ؟

الاجتماعات  التقارير و المنشورات

أخرى اذكرها .....

13. كيف تقيم مستوى الاتصال داخل المؤسسة ؟

جيد  متوسط  ضعيف

المحور الثالث : ربما يساهم الاتصال الأفقي في توطئة العلاقات العمالية.

14. ما هي العوامل التي تؤثر في عملية صنع القرارات؟

شخصية  نفسية  تنظيمية

15. إلى ماذا تستند عملية صناعة القرارات داخل المؤسسة ؟

توفير الصلاحيات المناسبة

توفير المعلومات الملائمة

أخرى اذكرها .....

16. هل تساهم وسائل الاتصال الداخلي في تحسين الخدمات المقدمة من طرف

المؤسسة؟

دائما  نادرا  أحيانا

17. في رأيك هل للاتصال دور في توطئة و تحسين العلاقات بين العاملين؟

نعم  لا

18. كيف تتم مشاركتك في الاجتماعات التي تعقد في مؤسستكم؟

شكلية  فعالة

19. كيف يتم اتصالك مع الإدارة لتتوصل على المعلومات المتعلقة بالعمل؟

مباشرة  باستشارة المشرف

هاتفيا  زملاء العمل

20. هل للاتصال الأفقي دور في حل المشاكل بين الموظفين داخل المؤسسة؟

دائما  نادرا  أحيانا

21. انطلاقا من طبيعة نشاطك داخل المؤسسة,كيف تقيم دور الاتصال الداخلي في

تحسين عملية صنع القرارات بداخلها؟

.....

## الملخص:

لقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى اهتمام المؤسسة الاقتصادية بالاتصال الداخلي والتعرف على دوره في صنع القرار. وهي دراسة وصفية لعينة من الموظفين في المركز الجوّاري للضرائب بالشريعة، وهذا بغرض الكشف عن أهم الوسائل والتقنيات المستعملة في الاتصال الداخلي ودورها في عملية صنع القرار من أجل تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة. ومن أجل تحقيق هذا يقتضي الإجابة على الفرضيتين متبعين المنهج الوصفي، وتوظيف أدوات جمع البيانات المتمثلة في الملاحظة والاستبيان، ومعتدين على العينة القصدية حيث أخذنا نسبة 80% من المجتمع الكلي، وكننتيجة عامة لهذه الدراسة توصلنا إلى أن الاتصال الداخلي بمثابة العصب في المؤسسة الاقتصادية حيث يوفر المعلومات اللازمة عبر مختلف القنوات الاتصالية، الأمر الذي يساهم في صناعة القرارات.

**الكلمات المفتاحية:** الاتصال الداخلي، صنع القرار، المؤسسة الاقتصادية.

## Résumé:

Cette étude visait à identifier l'ampleur de l'intérêt de l'institution économique pour la communication interne et à identifier son rôle dans la prise de décision. Il s'agit d'une étude descriptive d'un échantillon d'employés du centre fiscal de quartier de la charia, afin de révéler les moyens et techniques les plus importants utilisés dans la communication interne et leur rôle dans le processus de prise de décision afin d'atteindre les objectifs souhaités de l'institution. Pour y parvenir, il est nécessaire de répondre aux deux hypothèses, en suivant l'approche descriptive, en utilisant des outils de collecte de données représentés en observation et en questionnaire, et en s'appuyant sur l'échantillon intentionnel où nous avons prélevé 80% de la communauté totale. Les informations nécessaires à travers différents canaux de communication, ce qui contribue à la prise de décisions.

**Mots clés:** communication interne, prise de décision, entreprise économique.

**Summary:**

This study aimed to identify the extent of the economic institution's interest in internal communication and to identify its role in decision-making. It is a descriptive study of a sample of employees in the neighborhood tax center in Sharia, with the aim of uncovering the most important means and techniques used in internal communication and their role in the decision-making process in order to achieve the desired goals of the institution. In order to achieve this, it is necessary to answer the two hypotheses following the descriptive approach, employing data collection tools represented in observation and questionnaire, and relying on the intentional sample where we took 80% of the total community, and as a general result of this study, we came to the conclusion that internal communication is the nerve in the economic institution as it provides The necessary information through various communication channels, which contributes to making decisions.

**Key words:** internal communication, decision-making, economic enterprise.