



LARBI TEBESSI –TEBESSAUNIVERSITY

UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA –

جامعة العربي التبسي-تبسة-

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم: علوم الاعلام والاتصال

الميدان: علوم إنسانية وإجتماعية

الشعبة: علوم إنسانية

التخصص: اعلام واتصال

العنوان:

دور الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية في ظل جائحة كورونا

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر "ال.م.د"

دفعة: 2021

تحت إشراف الأستاذ:

مسعودي بدر الدين

من إعداد الطالبتين:

✓ براهيم منيرة

✓ ملوك ريم

جامعة العربي التبسي - تبسة
Universite Larbi Tebessi - TEBESSA

لجنة المناقشة:

| الاسم واللقب | الرتبة العلمية | الصفة |
|------------------|------------------|---------------|
| مسعودي بدر الدين | أستاذ محاضر - أ- | مشرفا ومقررات |
| بلغيث محمد الطيب | أستاذ محاضر - أ- | رئيسا |
| سيف نسرين | أستاذ محاضر-أ- | عضوا ممتحنا |

السنة الجامعية: 2021/2020

سورة الاحقاف

إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ...

ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك... ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ...

ولا تطيب الجنة إلا برويتك .

إلى من بلغ الرسالة وادى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة وندى

العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم .

- إلى أئمة الناس وأقربهم إلى قلبي والديني العزيزة ووالدي العزيز

اللذان كانا عوننا وسندا لي وكان لدمائهما المبارك العظيم الأثر في

تسيير سفينة البحث حتى نرسو على هذه الصورة .

- إلى أهل الفضل لعلي الذين همروني بالحب والتقدير والنصيحة

والتوجيه والإرشاد إلى منارة العلم والعلماء إلى الصرح الشامخ... إلى

الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة إلى الذين مهدوا لنا طريق

العلم والمعرفة ... أساتذتنا الأفاضل .

إلى كل هؤلاء نهدى هذا العمل المتواضع سائلا الله العلي القدير

أن ينفعنا به ويمدنا بتوفيقه

ملوك ريم

براهمي منيرة

شكر وعرفان

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنهتدي اليه لولا فضل الله علينا
لا يسعنا بعد الانتهاء من إعداد هذه المذكرة إلا أن نتقدم بجزيل
الشكر و تعظيم الامتنان الى استاذنا المشرف " بدر الدين مسعودي "
والذي تفضل بالإشراف على هذه المذكرة وساهم في إثراء موضوع
الدراسة بكل ما قدمه لنا من توجيهات ونصائح ومعلومات قيمة ، فله منا
فائق الشكر والتقدير .

كما لا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر لجميع أساتذتنا الأفاضل بكلية
العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة تبسة ، ونخص بالذكر الاساتذة
وأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة وتحملهم
عناء قراءتها .

براهمي منيرة

ملوك ريم

قائمة المحتويات

| الصفحة | العنوان |
|--|---|
| | اهداء |
| أ- ب | مقدمة |
| الفصل الأول : الفصل المنهجي | |
| 04 | 1-الاشكالية |
| 05 | 2-اهمية الدراسة |
| 06 | 3-اهداف الدراسة |
| 06 | 4-اسباب اختيار الموضوع |
| 07 | 5-الدراسات السابقة |
| 12 | 6- تحديد المفاهيم و المصطلحات |
| 15 | 7-مجالات الدراسة |
| 16 | 8- منهج الدراسة |
| 16 | 9-ادوات جمع البيانات |
| 18 | 10- مجتمع البحث والعينة |
| الفصل الثاني : الاتصال التنظيمي | |
| 22 | -تمهيد |
| 23 | المبحث الأول : ماهية الاتصال التنظيمي |
| 23 | المطلب الأول : تعريف الاتصال التنظيمي |
| 24 | المطلب الثاني : أشكال الاتصال التنظيمي |
| 29 | المطلب الثالث: أهمية الاتصال التنظيمي |
| 30 | المبحث الثاني : وظائف وأساليب الاتصال التنظيمي |
| 30 | المطلب الأول : وظائف الاتصال التنظيمي |
| 31 | المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي |
| 33 | المطلب الثالث: أساليب الاتصال التنظيمي |
| 35 | المبحث الثالث: الاتصال التنظيمي ومعيقاته |
| 35 | المطلب الأول :معوقات الاتصال التنظيمي الفعال |
| 36 | المطلب الثاني : متطلبات الاتصال التنظيمي الفعال |
| 37 | المطلب الثالث: معوقات الاتصال التنظيمي |
| 39 | المطلب الرابع : تحسين فعالية الاتصال التنظيمي |
| 40 | خلاصة الفصل |

| الفصل الثالث : صناعة واتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية | |
|--|--|
| 43 | تمهيد |
| 44 | المبحث الأول : أنواع القرارات في المؤسسة الاقتصادية |
| 44 | المطلب الأول : تعريف القرارات |
| 44 | المطلب الثاني : أهمية القرارات |
| 45 | المطلب الثالث : أنواع القرارات |
| 46 | المطلب الرابع : عناصر القرارات |
| 47 | المبحث الثاني : عملية صنع القرارات |
| 47 | المطلب الأول : تعريف عملية صنع القرارات |
| 48 | المطلب الثاني : خصائص عملية صنع القرارات |
| 49 | المطلب الثالث : أهمية صنع القرار الإداري |
| 50 | المطلب الرابع : أساليب صنع القرار الإداري |
| 52 | المبحث الثالث: عملية اتخاذ القرارات : |
| 52 | المطلب الأول : أهمية اتخاذ القرارات |
| 53 | المطلب الثاني : عناصر عملية اتخاذ القرارات |
| 54 | المطلب الثالث: إنما ط اتخاذ القرارات |
| 56 | المطلب الرابع : علاقة الاتصال التنظيمي بعملية اتخاذ القرارات |
| 61 | خلاصة الفصل |
| الفصل الرابع المعالجة الكمية والكيفية للبيانات الميدانية ونتائج الدراسة | |
| 64 | تقديم عام لمؤسسة مناجم الفوسفات |
| 64 | أهداف ومهام مؤسسة مناجم الفوسفات : |
| 65 | مهام مؤسسة مناجم الفوسفات |
| 67 | أولا : البيانات الشخصية |
| 72 | ثانيا البيانات الموضوعية |
| 72 | المحور الأول |
| 75 | المحور الثاني |
| 78 | المحور الثالث |
| 84 | المحور الرابع |
| 101 | نتائج الدراسة |
| 105 | التوصيات والاقتراحات |
| 107 | الخاتمة |
| قائمة المصادر والمراجع | |

مقدمة

المؤسسة تقوم على جماعات بشرية تربطهم علاقات انسانية وتجمعهم أهداف وأغراض مشتركة وتحكمهم نظم وقوانين مشتركة أيضا فالأفراد والجماعات يتحركون داخل المؤسسة بغية تحقيق الأهداف والغايات واشباع حاجاتهم ، وهم بذلك يتبادلون المعلومات ولا يمكن تصور اي مؤسسة دون توفر تلك العملية التي يتفاعل من خلالها الأفراد والجماعات تفاعلات تحكمها أشكال وأساليب معينة للاتصال .

ويمكن القول أن الإتصال الجيد يساعد على أداء الأعمال بطريقة أفضل فلولا الإتصال لما استطاع الإنسان بناء أنظمة إقتصادية واجتماعية فهو الوسيلة أو أحد الركائز الرئيسية والضرورية التي يركز عليها البناء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية كما أنه يشكل أرضية هامة يتم بواسطتها توحيد النشاط التعاوني بين جميع الوحدات داخل المؤسسة ، حيث يتم تحقيق التكامل والانسجام القائم على علاقات اجتماعية وانسانية إيجابية بين العمال، فنقل المعلومة من الضروريات الجوهرية التي بواسطتها يمكن تعديل السلوكات وإحداث التغييرات واتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف ، ومن هنا ينبغي للعامل أن ينظر الى الإتصال على أنه حق اساسي سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة باستعمال وسائل الإتصال المباشرة وهذا ينعكس ايجابا على المؤسسة .

وعملية الإتصال في المؤسسة الاقتصادية ليست بالعملية السهلة ، وكذلك لعدة أسباب وعوامل تدخل فيها كالفهم ، الوسائل، والوقت ، المكان ، الوضوح ... إلخ . ولا يمكن أن تعرف هذه العوامل وغيرها إلا من خلال دراسة ميدانية تهتم بدراسة الإتصال التنظيمي بين الإدارة والعمال في المؤسسة الاقتصادية ومعرفة دور الإتصال التنظيمي في صناعة القرارات داخلها والوقوف على أهم المشاكل والمعوقات التي تحول دون توفر أو تحقيق إتصال فعال بين الإدارة والعمال .

والإتصال التنظيمي يعمل على تسير وتنظيم العمليات الإدارية الموجودة في المؤسسة حسب الترتيب الهرمي وكيفية تأثير المشرفين على العمال وكذلك الإتصال بين مختلف المصالح والوحدات الموجودة بالمؤسسة كما يعمل على تحسين صورتها وجلب العملاء، والعمل على بقائها في السوق، وتزداد أهمية الاتصالات التنظيمية في المؤسسة في تحقيق الرفاهية وتوفير احتياجات

المجتمع المتطورة والمتزايدة دوما لمواجهة تحديات العصر والذي يتطلب السرعة والدقة والتخطيط الجيد في نقل الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا إلى العاملين لتسيير مهام المؤسسة كما يساعد الإتصال الجيد والفعال في إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين للحد منها وعلاجها وذلك من خلال صناعة قرارات فعالية بإشراف العمال للوصول إلى قرارات سليمة وناجحة وتطبيقها تطبيق أمثل للحصول على النتائج المرجوة ، فالدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة "مناجم الفوسفات" بتبسة والتي نسعى من خلالها إلى إظهار دور الاتصال التنظيمي في صناعة القرارات داخل المؤسسة الاقتصادية في ظل جائحة كورونا قد قسمت إلى قسمين :

1. قسم نظري يتضمن ثلاث فصول : يتناول

الفصل الأول : موضوع الدراسة، الإشكالية ، أهمية الدراسة ، أسباب إختيار الموضوع وأهداف الدراسة ، تحديد المفاهيم ، الدراسات السابقة .

الفصل الثاني : وقد خصص لما يلي:

أولا : ماهية الإتصال التنظيمي

ثانيا : وظائف وأساليب الاتصال التنظيمي

ثالثا: الاتصال التنظيمي ومعيقاته

الفصل الثالث : تناول أنواع القرارات في المؤسسة الاقتصادية، عملية صنع القرارات، عملية اتخاذ القرارات

الفصل الرابع المعالجة الكمية والكيفية للبيانات الميدانية ونتائج ومن خلاله تطرقنا إلى :

-عرض وتحليل البيانات الخاصة بالاستمارة : حيث شمل تحليل المحاور الرئيسية في الإستمارة

ثانيا : مناقشة النتائج العامة

ثالثا: إدراج بعض التوصيات و الإقتراحات وفي الاخير وضع خاتمة الدراسة مع ارفاق قائمة المراجع والملاحق.

الفصل الأول

المنهجي

الفصل المنهجي

1-الاشكالية

2-اهمية الدراسة

3-اهداف الدراسة

4-اسباب اختيار الموضوع

5-الدراسات السابقة

6- تحديد المفاهيم و المصطلحات

7-مجالات الدراسة

8- منهج الدراسة

9-ادوات جمع البيانات

10- مجتمع البحث والعينة

1. الإشكالية:

تعد عملية اتخاذ القرار من العمليات الضرورية في حياة الأفراد و الجماعات سواء كان ذلك على مستوى التنظيمات الصغيرة أو الخاصة أو التنظيمات الكبيرة المؤسسات الاقتصادية فلا يمكن لاح

منا أن يقدم مشروعاً قبل أن يضع له الترتيبات اللازمة من خطط و برامج و تحديد الأهداف التي تكون في النهاية بمثابة حافز لاتخاذ القرار فلا يمكن أداء نشاط ما لم تتخذ بصدده قرار فاتخاذ القرارات هي أسس عمل المدير أم المسير والتي يمكن من خلالها انجاز كل أنشطة المؤسسة الاقتصادية و تحديد مستقبلها.

فالقرارات الاقتصادية التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية هي جوهر عمل القادة و هي نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع نشاطات و التصرفات التي تتم داخل المؤسسة وفي علاقتها و تفاعلها مع بيئتها الخارجية فتوقف اتخاذ القرارات مهما كان نوعها يؤدي الى توقيف و تعطل نشاطات المؤسسة فعلمية اتخاذ القرارات هي محور العملية الاتصالية التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية. فالالاتصال التنظيمي الوسيلة الوحيدة و الفعالية لكل نشاط اجتماعي سواء كان هذا الاتصال داخل أو خارج التنظيم. فالالاتصال التنظيمي داخل المؤسسة أمر ضروري وأساسي جدا لأنه يربط أعضاء المنظمة أو المؤسسة فيما بينهم لنشر المعلومات و الأفكار و الحقائق حتى يتمكنوا من أن يؤديوا أعمالهم بالكفاءة اللازمة . كما يساعد أيضا على التعاون في العمل ويوجه و يحفز الأفراد لأداء مهامهم على أكمل وجه. ويعمل على الاتصال كذلك على تجميع وجهات النظر و المعتقدات لإقناع العاملين و التأثير في سلوكهم و يساعدهم على التعرف على محيطهم الذي يعملون فيه . و بذلك تقوم العلاقات الإنسانية الناشئة بين أفراد التنظيم أو المؤسسة بتمية روح التعاون بين المجموعات.

و يعتبر الاتصال التنظيمي له دور فعال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة الاقتصادية من خلال أساليب الاتصال التنظيمي كالاتصال الكتابي الاتصال الشفوي. الاتصالات المرزومة و المصورة . وهذه الأساليب من الاتصالات سواء كانت شفوية أو كتابية لم تعد في الإمكان بسبب الوباء الذي انتشر في شتى أنحاء العالم و التي وصفت بأنها كارثة تسببت بتعطيل خطير لعمل المجتمعات ينطوي على تأثيرات وخسائر بشرية أو مادية أو اقتصادية أو بيئية واسعة النطاق .

و هو ما يتجاوز قدرة المجتمعات المتضررة على التعامل مع الأزمة باستخدام الموارد الخاصة بها فتسبب وباء " كورونا" بإغلاق العديد من المؤسسات. وفي بعض الأحيان قد يحتاج العمل إلى التحول للتأقلم مع الوباء. والمؤسسة الاقتصادية لجأت إلى أشكال الاتصال التنظيمي لمواجهة هذا الوباء و المحافظة على استمرارية نشاط المؤسسة و المحافظة على حياة عمالها. ونحن في هذه الدراسة سلطنا الضوء على التغييرات التي حصلت في أشكال الاتصال التنظيمي في ضل جائحة "كورونا" وما تفرضه من تباعد اجتماعي في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية و عليه نطرح السؤال التالي :

ما دور أشكال الاتصال التنظيمي في تجاوز أزمة كورونا و اتخاذ القرارات السلبية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟

التساؤلات الفرعية:

- 1- ما أهمية أشكال الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرارات في ظل جائحة كورونا؟
- 2- كيف تظهر مكانة المؤسسة الاقتصادية في الظروف الصحية في وسط المنافسة الخارجية؟
- 3- كيف يمكن الاستفادة من أشكال الاتصال التنظيمي في مواجهة جائحة كورونا و المحافظة على استمرار نشاط المؤسسة الاقتصادية ؟
- 4- ما هو دور أشكال الاتصال التنظيمي في المحافظة على استمرار اتخاذ القرارات عن بعد في ظل التباعد الاجتماعي؟

02- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية دراستنا في التركيز على أهمية أشكال الاتصال التنظيمي في ضل جائحة كورونا و ما تفرضه هذه الجائحة من تباعد اجتماعي و اتخاذ التدابير اللازمة للوقاية و المحافظة على حياة الموظفين. فالالاتصال التنظيمي عن بعد يوضح استمرارية المؤسسة الاقتصادية في تقديم خدماتها و ضمان مزاولة نشاطها و المحافظة على زبائنها و عملائها.و العمل على اتخاذ قراراتها بشكل سليم في ظل توفير كافة المعلومات و البيانات بكل دقة.

- توضيح العلاقة الوثيقة بين الاتصال التنظيمي و اتخاذ القرار.
- الكشف عن الصعوبات التي تعترض الاتصال التنظيمي و مساهمته في اتخاذ القرارات.

- تحسيس المسؤولين بالأهمية البالغة التي يكتسبها الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية.

03- أهداف الدراسة:

في كل بحث أو دراسة هناك عدة أهداف تتضح و تحدد بدقة بغية الوصول اليه في النهاية :

- التعرف على أشكال الاتصال في ضل جائحة كورونا.
- إبراز أهمية الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرارات.
- إبراز مدى وظيفة الاتصال التنظيمي في مرافقة العملاء و الزبائن في ضل الأزمات و توفير وسط صحي لاتخاذ قرار سليم.
- معرفة مدى استفادة المؤسسة الاقتصادية من خلال الاتصال عند بعد و المحافظة على استقرار ممارسة نشاطها.
- التعرف على تقنيات الاتصال التي تستخدم في عملية اتخاذ القرار في ضل جائحة كورونا.

04- أسباب اختيار الموضوع

الأسباب الأساسية:

- الرغبة في دراسة هذا الموضوع.
- انجاز المذكرة لنيل شهادة الماستر.
- قابلية الموضوع للإنجاز

الأسباب الموضوعية:

- الحاجة إلى استخدام أشكال اتصال جديدة لمواصلة اتخاذ القرارات عن بعد في ضل جائحة كورونا.
- قوة انعكاس الأزمة الصحية على مختلف المؤسسات الإدارية.
- اكتشاف مدى الحاجة على الاتصال و متابعة نشاط المؤسسة الاقتصادية مع الحفاظ على حياة الموظفين.
- إبراز الدور الفعال الذي تلعبه تكنولوجيا الاتصال الحديثة في مساعدة الاتصال التنظيمي على اتخاذ القرارات عن بعد.

- التباعد الاجتماعي الذي فرضته جائحة "كورونا" على مختلف الإدارات.

05- الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات أو المشابهة بمثابة إطار نظري أو مرجع نظري يعود إليه الباحث يستطيع الإحاطة بكل جوانب موضوع والإستفادة مما وصلت إليه البحوث العلمية سواء في المجال النظري حيث تساعده على طرح المشكلة بدقة وتحديد المفاهيم والمصطلحات

وصياغة الفروض بشكل واضح أو في الجانب الميداني إذ يتعرف على المناهج المستخدمة وأدوات البحث وكيفية توظيفها وكل هذا يساعده ويكون له عوناً و مرشداً في إنارة طريقه لتفادي الأخطاء ومعرفة الصعوبات التي يضعها في الحسبان ومن بين هذه الدراسات مايلي:

- الدراسة الأولى :

- مذكرة تخرج ماستر لنجية ههبوب" تحت عنوان "أساليب الإتصال ، مكوناته وأنماطه في الإدارة المحلية الجامعة منتوري قسنطينة -2001-2002 مكان البحث بلدية سكيكدة .

الإشكالية: السؤال الرئيسي " ماهي أساليب الإتصال ومكوناته وأنماطه في الإدارة المحلية؟"

- الأسئلة الفرعية:

كيف تتجسد العملية الإتصالية ببعدها الرسمي وغير الرسمي في البناء التنظيمي البلدي؟ ماهي القنوات التي يتم من خلالها أو عبرها الإتصال ؟ كيف يتم تبليغ المرؤوس للأوامر والقرارات ؟ مامدى وضوح متغيرات أو مكونات ؟ ما مدى تأثير الإتصال في العمل الإداري؟

- أهداف الدراسة :

الوقوف على تشخيص الظاهرة الإتصالية وأساليبها في التنظيم الإداري.
الكشف عن الأنماط الإتصالية التنظيمية وطبيعة تشكيلاتها في البناء التنظيمي .
الكشف عن العلاقة القائمة بين أنماط الإتصالات التنظيمية وطبيعة التفاعلات القائمة بين مختلف جوانب البناء التنظيمي .

الكشف عن كيفية إستعمال متغيرات العملية الإتصالية ودورها في ظهور الأساليب غير الرسمية .

- فرضيات الدراسة :

- ترتبط أساليب الإتصال السائدة بطبيعة البناء التنظيمي .
- يرتبط وضوح المعايير والإجراءات بالالتزام بالقواعد الرسمية .
- يرتبط عدم وضوح العملية الإتصالية بتعدد الجهاز الإداري في البلدية .
- ترتبط أنماط الإتصالات بطبيعة التفاعلات القائمة بين مختلف جوانب البناء التنظيمي.

- المنهج:

وقد إتبعنا واستخدمنا المنهج الوصفي مع إستعمال المسح بطريقة العينة .

- أدوات جمع البيانات :

- الملاحظة .
- المقابلة .
- الإستمارة .
- إختارت الباحثة العينة الطبقية والعشوائية للمنظمة بنسبة 10% (عمال إداريين).

- نتائج الدراسة:

- طبيعة البناء التنظيمي تلعب دورا كبيرا في تحديد أساليب الإتصال المطبقة في بلدية سكيكدة .
- تبين أن ظهور الأساليب غير الرسمية موازنة مع الأساليب الرسمية .
- قنوات الإتصال ترتبط بصورة مباشرة بطبيعة التفاعلات الإجتماعية القائمة بينمختلف مفردات الدراسة والتي تتجسد من خلال ظهور مناخ إجتماعي لديمقراطية الإتصالات وارتباط التنسيق بالتكامل الإجتماعي.

- الدراسة الثانية:

- مذكرة ماجستير "رماش صبرينة" تحت عنوان "معوقات الاتصال بين إدارة الموارد البشرية والعمال في المؤسسة العمومية الجزائرية جامعة منتوري قسنطينة وكان مكان الدراسة "الضمان الإجتماعي قسنطينة" 2004

- الإشكال الرئيسي:

- كيف يمكن تحقيق فعالية اتصالية بين ادارة الموارد البشرية والعمال داخل المؤسسة في ظل المعوقات الإتصالية؟

- أهمية الدراسة :

- التعرف على الصعوبات التي تعترض طريق الاتصالات الفعالة والعمل على ازالتها ومعالجتها.

أسباب إختيار الموضوع:

- خطورة المعوقات التي تقف عائق أمام تحقيق الأهداف المسطرة .

فرضيات البحث:

- تؤثر الفروق الفردية الإجتماعية والتحيزات الإدراكية والنفسية لكل من الإداريين والعمال على إستيعاب المعلومات المتبادلة بنفس الشدة .

- تفتقد العملية الإتصالية بين إدارة الموارد البشرية والعمال بطبيعة المتغيرات التنظيمية السائدة في المؤسسة بصفة مطلقة .

- تواجه العملية الإتصالية بين إدارة الموارد البشرية والعمال عقبات مادية و تقنية تعيق تبادل المعلومات بينها .

المنهج:

- المنهج الوصفي التحليلي بتقنية المسح بالعينة .

أدوات جمع البيانات:

- الملاحظة.

- الإستمارة.

- المقابلة.

العينة:

- العينة العشوائية الطبقية نسبة 10%(عمال إداريين). :

نتائج الدراسة:

- العوامل النفسية تؤثر بصفة مطلقة على المعلومات المرتردة من العمال .

- العوامل الاجتماعية تؤثر باختلاف المستوى التعليمي.

- أغلبية الإداريين يقرون أن مضامين الرسائل التي تصلهم من العمال هي عبارة عن مشكلات تتطلب حل.
- العامل يراعي عرض المعلومات وفق تسلسل منطقي لكنه لا يراعي ترابط وتناسق أجزاء هذه المعلومات .
- وجود صعوبات فنية تواجه العملية الإتصالية لتحديد من فعاليتها .
- العشوائية في إدراج مضامين المعلومات داخل المؤسسة.
- تذمر الإداريين والعمال من الأوضاع المادية السيئة وأقروا تأثيرها المباشر على مختلف الإتصالات.

و الدراسة الثالثة : دراسة بعنوان "فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمركب "CPC" عين السمارة قسنطينة :مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية ، الباحث "العربي بن داود" جامعة قسنطينة "2008". :

الإشكال الرئيسي:

ما مدى إهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة بمسألة الإتصال التنظيمي ؟ وما مدى فعاليتها في إنمائها وتطويرها؟ :

الفرضيات:

- فعالية الإتصال النازل تعمل على نقل القرارات والتعليمات والأوامر للعمال .
- كلما كان أسلوب الإتصال فعالا كلما كانت الإدارة على علم بأراء واقتراحات وتوجيهات العمال.

- الإتصال الأفقي الفعال يؤدي إلى تدعيم المناخ الإجتماعي التنظيمي . :
أهداف الدراسة :

- إظهار فعالية الإتصال في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية .
- كيفية تحقيق فعالية إتصالية بين الإدارة والعمال.

المنهج:

المنهج الوصفي على طريقة المسح بالعينة .

العينة:

العينة العشوائية الطبقية بنسبة 10% (عمال ،إداريين) :

أدوات جمع البيانات:

- الملاحظة .
- المقابلة.
- الإستمارة.
- نتائج الدراسة
- إن الادارة لا تقوم بإعلان كافة العمال في مختلف المستويات التنظيمية .
- ضعف قنوات الإتصال الفعال .
- عدم سرعة وصول المعلومات والقرارات للعمال.
- كشفت الدراسة على أن العمال غير راضيين على أساليب الإتصال (السائدة بالمؤسسة).

مجالات الإستفادة من الدراسة

- الدراسات السابقة تتناول موضوع البحث وهو الإتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية .
- الدراسات السابقة تتوافق في الأهداف مع موضوع البحث وهي الكشف عن مدى فعالية الإتصال التنظيمي بالمؤسسة العمومية .
- الدراسات السابقة تتناول في جانبها التطبيقي دراسة العلاقة بين مختلف أفراد المنظمة
- الدراسات السابقة إستخدمت طريقة المسح للعينة والمنهج الوصفي فجاءت مطابقة لمنهج الدراسة .
- الدراسات السابقة استخدمت الاتصال التنظيمي لتحقيق أهداف مؤسستها كما تهدف دراستنا .
- الدراسات السابقة إستخدمت أدوات جمع البيانات "مقابلة - ملاحظة - استمارة " فجاءت مشابهة لأدوات الدراسة المقررة.

: مجالات النقص فيها:

- الدراسات السابقة كان مجال دراستها المؤسسات الصناعية على خلاف دراستنا في المؤسسة الاقتصادية .

• الدراسات السابقة لم تتناول صناعة القرار بصورة واضحة كما تريد دراستنا.

06- تحديد المفاهيم و المصطلحات:

مفهوم الإتصال :

لغة:

كلمة مشتقة لغويا من كلمة التواصل في اللغة من الوصل، ويعني ربط شئ بشئ آخر ويعني أيضا أن الشخص قد ربط ما عنده بما عند الآخر وعلى ذلك فالتواصل حتى يتم لا بد أن يكون لدى الفردين بشئ واحد من الفكر والأحاسيس وأن تكون هناك لغة مشتركة بينهما¹.

إصطلاحا:

يعرف الإتصال على أنه العملية التي يتم بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر بصورة تحقق الأهداف المنشودة في النشأة أو في أي جماعة من الناس ذات نشاط إجتماعي²

التعريف الإجرائي:

الإتصال هو عملية نقل المعلومات بين طرفين الأول مرسل والثاني مستقبل من خلال قناة معينة مع وجود التغذية الرجعية ذلك من أجل الوصول إلى التفاهم والتعاون والإنسجام.

مفهوم الدور :

لغة: مجموعة من المسؤوليات والأنشطة والصلاحيات المعنوية لشخص أو جماعة، دور جمع أدوار ، مصدر دار ، عودة الشئ ما كان عليه عودة الشئ إلى مكانه³

- إصطلاحا: هو السلوك المتوقع الذي يرتبط بوضع إجتماعي معين⁴

التعريف الإجرائي : هو مجموعة من المهام والواجبات التي يقوم بها الإتصال التنظيمي في تسيير نشاطات المؤسسة الخدمانية الجزائرية.

¹-إسماعيل محمود حسن : مبادئ علم الإتصال ونظريات التأثير ، الدار العالمية للنشر والتوزيع ، مصر ، 2003،ص28.

²-أحمد النواصرة ، الإتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق دار أسامة للنشر والتوزيع عمان، 2010،ص14.

³-معن خليل عمر :معجم علم الإجتماع المعاصر ، دون سنة ، دون ذكر الدار النشر ،ص362.

⁴-عصمت عدلي: علم الإجتماع الأمني ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2011،ص15.

مفهوم الإتصال التنظيمي:¹

إصطلاحاً: يعرفه "محمد منير حجاب" بأنه العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة في مختلف الإتجاهات بين هابطة ووصاعدة وأفقية وعبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي

إجرائياً: هو عملية من خلالها نقل وتبادل الأفكار والمعلومات عن طريق التفاعل بين أعضاء المؤسسة من مستوى إلى مستوى آخر بطريقة رسمية وغير رسمية من أجل تكوين علاقات إجتماعية من أجل تسيير المهام والوظائف بطريقة ناجحة وفعالة بغية نجاح المؤسسة .

- مفهوم المؤسسة:

لغة: إن كلمة مؤسسة هي في الواقع ترجمة للكلمة "Enterprise" كما يمكن إستعمالها ترجمة للكلمتين "Undertaking"²finme

وقد أسس البناء يؤسسه تأسيساً و أسست دار إذ ثبتت حدودها ووضعت قوامها³.

واستناداً إلى القاموس العربي "المورد الكلمة مؤسسة مشتقة من الفعل أسس يؤسس مؤسسة جمعها مؤسسات وتعني جمعية أو شركة أو معهد⁴

إصطلاحاً: المؤسسة هي مجموعة من الوسائل المادية والبشرية والمالية هدفها الوحيد هو الإنتاج في أسحن الظروف الإقتصادية تتجه إلى تلبية الحاجات المادية للإنسان⁵

- **التعريف الإجرائي:** المؤسسة هي كل بناء له أهداف معينة ،تشمل مجموعة من الوسائل المادية والبشرية والمالية ، التي من شأنها تسهيل العمل بها من أجل تحقيق أهدافها.

مفهوم القرار :

لغة:

¹-محمد منير حجاب: المؤسسة الإعلامية ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، المجلد الأول ، القاهرة ، 2003 ، ص36.

²-عمر الصخري: إقتصاد المؤسسة ، ط5، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2007، ص24.

³-جمال العيفة: مؤسسات الإعلام والإتصال ، دط، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010، ص5.

⁴-أحمد طرطار : تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسات ، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2002، ص15

⁵-كبووش عاشور: المحاسبة العامة ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، 2003.7

- كلمة القرار هي كلمة إنجليزية (Decision) مشتقة من الأصل اللاتيني (decetum) ونقصد بها البث النهائي والإدارة المحددة بشأن مايجب عمله للوصول إلى وضع معين إلى نتيجة حدة¹
- القرار هو المستقر من الأرض ، والقرار هو مكان ما هو إلا استقرار فيه ،نقول قررت بمكان ،وقر عنده حتى استقر²

إصطلاحاً:

- عرف "روبر" القرار بأنه: عبارة عن إختيار من بين بديلين أو أكثر وهو يتكون من سلسلة من الخطوات المتتابعة ، تبدأ بتشخيص المشكلة وتنتهي بتقييم فعال للبديل الذي تم إختياره³
- وعرفه "هاريسون" القرار مرحلة من العمليات المستمرة تستدعي بموجبها إلى تقديم البدائل لإنجاز هدف معين.⁴

التعريف الإجرائي: من خلال ما تم عرضه من تعاريف القرار نستخلص أن القرار هو عملية إختيار أو مفاضلة بين بديل من بين مجموعة يبتغيها ، أو لحل المشكلة التي تشغله .

القرار الإداري:

أ- إصطلاحاً:

عرفه "لامبرج" بأنه العملية المتضمنة التي بها وصل شخص واحد إلى أن يقوم بالإختيار الذي يؤثر في سلوك الآخرين بالمنظمة في مساهمتهم لتحقيق أهدافها⁵.

ويعرفه اينجرو" بأنه الإختيار المدرك بين البدائل المتاحة في مواقف معينة⁶

التعريف الإجرائي: القرار الإداري هو عملية اختيار واعية لبديل من مجموعة من البدائل المتاحة لتحقيق هدف أو معالجة مشكلة قائمة تنتهي بتفضيل بديل عن آخر.

¹- الشلبي وفاء محمود : إدارة الموارد البشرية في ظل متغيرات العصر، ط. 1 ، الأردن دار الفكر، 2011، ص35.

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

³-حريم حسين: مبادئ الإدارة الحديثة ،ط1، عمان ،دار حامد 2009، ص244.

⁴-الصحن محمد فريد: مبادئ الإدارة ، الأردن، الدار الجامعية ، 2001، ص299

⁵-ثعلب سيد صابر: نظم دعم إتخاذ القرارات الإدارية ،ط1 عمان، دار الفكر ،2011، ص71.

⁶-د كنعان نواف. إتخاذ القرارات الادارية ،ط1،الأردن، دار الثقافة 2007، ص83.

أ- **إصطلاحاً** : يعرف "بارنارد" عملية إتخاذ القرار بأنها عملية تقوم على أساس الإختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب إستجابات أوتوماتيكية أو ردة فعل مباشرة¹ وتعرف بأنها العملية التي يتم من خلالها الإختيار بين البدائل من أجل تحقيق أهداف المنظمة وغالبا ما تتطلب هذه العملية مهارات تفكير عالية من تحليل وتقويم.²

-ويعرفها "الصباب" على أنه الإختيار لبدل من عدد من البدائل ليحدث أثرا ويحقق نتيجة³

ب-**التعريف الإجرائي**: من خلال حملة التعارف يمكن القول بأن إتخاذ القرار الإداري هي عملية يتم من خلالها إختيار الإداري الأحسن البدائل بعد دراسة تحليلية ومثانية القناعة لمتخذ القرار .

مفهوم جائحة كورونا :

جائحة فيروس كورونا أو جائحة كوفيد-19 والمعروفة أيضاً باسم جائحة كورونا، هي جائحة عالمية مستمرةً حالياً لمرض فيروس كورونا 2019 (كوفيد-19)، سببها فيروس كورونا المرتبط بالمتلازمة التنفسية الحادة الشديدة، تفشى المرض للمرة الأولى في مدينة ووهان الصينية في أوائل شهر ديسمبر عام 2019. أعلنت منظمة الصحة العالمية رسمياً في 30 يناير أن تفشي الفيروس يُشكل حالة طوارئ صحية عامة تبعث على القلق الدولي، وأكدت تحول الفاشية إلى جائحة يوم 11 مارس. أبلغ عن أكثر من 167 مليون إصابةً بكوفيد-19 في أكثر من 188 دولةً ومنطقةً حتى تاريخ 26 مايو 2021، تتضمن أكثر من 3,480,000 حالة وفاة، بالإضافة إلى تعافي أكثر من مليون مصاب.

ينتقل الفيروس بالدرجة الأولى عند المخالطة اللصيقة بين الأفراد، وغالبًا عبر الرذاذ و القطيرات التنفسية الناتجة عن السعال أو العطاس أو التحدث. تسقط القطيرات عادةً على الأرض أو على الأسطح دون أن تنتقل عبر الهواء لمسافات طويلة⁴.

(7) مجالات الدراسة

يعد المجال خطوة اساسية في البناء المنهجي لكل دراسة علمية ميدانية كونه يساعد على قياس:

¹-كنعان نواف: المرجع السابق ص 83.

²-الصاعدي ليلي: المرجع السابق ص2012.

³-كنعان تولف: المرجع نفسه ص 220.

⁴-مرض فيروس كورونا (كوفيد-19): تقرير لمنظمة الصحة العالمية

<https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus->

المجال المكاني :

ويقصد به المجال الذي أجريت فيه الدراسة هو مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة

المجال الزمني : ويقصد به الوقت الذي اجرينا فيه الدراسة ، حيث امتدت هذه الدراسة من حيث وقت انجازها من 20 فيفري إلى 19 افريل وانقسمت هذه الفترة إلى :

- **الدراسة النظرية :** وامتدت في اختيار موضوع الدراسة وكان ذلك في شهر جانفي.

- **الدراسة الميدانية** امتدت من افريل الى ماي وهذه فترة توزيع وجمع العينة وسبققتها زيارات استطلاعية لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة لإجراء الملاحظات على كيفية التعامل والاستقبال فيها والإتصال بين العمال.

المجال البشري : هو المجال الذي ينتقي فيه الباحث افراد العينة وتمثل مجال بحثنا في كامل العاملين في وقد بلغ عددهم 49 عاملا والتي تمثل 10% من مجتمع العينة الذي عدده 490 عاملا .

(8) المنهج والأدوات :

يمكن تعريف المنهج على أنه مجموعة القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة العلمية بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل وتحديد عملياته للوصول إلى نتيجة¹

فموضوع الدراسة يتمثل في دور الإتصال التنظيمي في صناعة القرار في المؤسسة الاقتصادية ومنه تم الإعتماد على المنهج دراسة الحالة لملائمة الموضوع الخاص بالدراسة.

-**منهج دراسة حالة:** يقوم هذا المنهج على جمع البيانات والمعلومات كثيرة وشاملة على حالة فردية واحدة أو مجموعة محدودة من الحالات وذلك بهدف الوصول إلى فهم أعمق للظاهرة المدروسة وما يشابهها من ظواهر كما يعرفه "عبد الباسط محمد حسن" منهج دراسة حالة هو ذلك المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأي وحدة سواء كانت فردا أو مؤسسة أو

مصطفى ربحي عليان وآخرون ، اساليب البحث العلمي وتطبيقاته في التخطيط والإدارة ، دار صفا للنشر والتوزيع ، ط1، عمان الاردن ، 2008، ص1

نظام اجتماعي أو مجتمع محلي أو عام ويقوم على التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ وحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها وذلك قصد الوصول إلى تعليمات علمية بالوحدة المدروسة أو غيرها من الوحدات المتشابهة¹.

ويستخدم منهج دراسة الحالة في عملية البحث داخل الأشياء والمؤسسات ودراسة تاريخها ومسارها ومعرفة كل المشاكل المرتبطة بها.

(9) أدوات جمع البيانات:

تعد عملية جمع البيانات هي الركيزة الأساسية لأي بحث علمي بحيث أن النتائج التي يتوصل إليها الباحث ومدى صحتها وتطابقها مع الواقع وتتوقف على الإختيار السليم الادوات جمع البيانات التي تعرف بأنها مجموعة من الوسائل والطرق والأساليب التي يعتمد عليها الباحث في الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة للإنجاز بحث حول موضوع معين².

فطبيعة الدراسة هي التي تفرض على الباحث نوعية وطبيعة أدوات جمع البيانات التي يتم إستخدامها في البحث .

ب: الملاحظة :

تعرف الملاحظة بأنها عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتباعها من خلال أسلوب علمي منظم ومخطط له وهادف يقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها الخدمة أغراض الإنسان وتلبية إحتياجاته³

الإستبيان:

هو مجموعة من المؤشرات يمكن عن طريقها يمكن إكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريق الاستقصاء التجريبي، أي إجراء بحث ميداني على جماعة محددة من الناس وهي وسيلة الإتصال

¹-محمد عبد الحميد البحث العلمي في تكنولوجيا التعليم ، عالم الكتب نشر وتوزيع وطباعة ، القاهرة ، 2005،ص15.

²-امحمد عبيدات وآخرون :منهجية البحث العلمي ،ط2 دار للنشر والتوزيع، عمان،1999،ص47

³-حمد عارف العساف ، محمود الوادي ، منهجية البحث في العلوم الإجتماعية والإدارية ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2011،ص 296

الرسمية بين الباحث والمبحوث ، وتحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص القضايا التي نريد معلومات عنها من المبحوثين.¹

وقد تضمنت الاستمارة خمسة محاور

- **المحور الأول :** البيانات الشخصية من السؤال 1 (إلى 5).

المحور الثاني : وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة في ظل جائحة كورونا (من السؤال 7 إلى 8)

- **المحور الثالث :** الاتصال الرسمي وتقوية العلاقات الاجتماعية في ظل جائحة كورونا (من السؤال 9 إلى 11)

- **المحور الرابع :** العلاقات الشخصية واتخاذ القرارات في ظل جائحة كورونا من السؤال 12 إلى 17)

- **المحور الخامس :** دور الاتصال الرسمي في اتخاذ القرارات وحل المشاكل التي تواجهها المؤسسة في ظل جائحة كورونا (من السؤال 19 إلى 36) وقد تم تحكيمها وتوزيعها وتفريغها

المقابلة:²

هي عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين وتتدخل المقابلة ضمن أدوات جمع البيانات من أجل تحقيق أهداف الدراسة بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين بغية البحث المعمق لمعرفة أكثر بغية الوصول إلى معلومات أكثر وأدق بصفة مباشرة .

وتتميز المقابلة أنها تجمع بين الباحث والمبحوث في موقف مواجهة وهذا من أساليب جمع البيانات.

¹- أ. د بلقاسم سلاطينية ، حسان الجبلاني ، منهجية العلوم الاجتماعية ، د.ط، دار الدهي للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر، 2004، ص282.

²-كمال عبد الحميد: منهجية البحث التربوي والنفسى من المنظور الكمي والكيفي، الطبعة الأولى ، علم الكتب، القاهرة، 2004، ص96

10)مجتمع البحث والعينة:

مما لا شك فيه أن لكل بحث علمي مجتمع تدور حوله الدراسة ، فمجتمع البحث في لغة العلوم الإنسانية والاجتماعية هو مجموعة منتهجة أو غير منتهجة من العناصر المحددة مسبقا والتي تتركز على الملاحظات وكذلك هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث والتقصي¹

فكما هو معروف علميا من الصعب على الباحث إجراء دراسة مسحية لجمع مفردات البحث حيث أن دراسة مجتمع البحث كله يتطلب وقتا طويلا وجهدا وتكاليف مادية مرتفعة ،ولهذا يلجأ الباحث إلى أسلوب الأخذ بالعينات التي تمثل المجتمع الأصلي. وقد تم اختيار 49 عاملا من المؤسسة مناجم الفوسفات تبسة والتي تمثل 10% من مجتمع العينة الذي عدده 490 موظفا.

• العينة :

تعرف العينة على أنها شريحة أو جزء من مجتمع الدراسة يحمل خصائص وسميات هذا المجتمع وتمثله تمثيلا دقيقا فيما يخص الظاهرة موضوع البحث² وبناء على كبر حجم مجتمع البحث الأصلي في المؤسسة والإعتماد على أسلوب المسح بالعينة ثم إختيار العينة العشوائية البسيطة من أجل دراسة مجتمع البحث.

• العينة العشوائية البسيطة:

تعرف أنها أبسط أنواع العينات حيث تجعل إحتمال ظهور أية وحدة معاينة مساويا لظهور أية وحدة أخرى مما يساعد الباحث في تقدير أخطاء المعاينة تقديرا دقيقا ومحسوبة ويتم إختيار العينات العشوائية عن طريق حصر جميع أفراد مجتمع البحث كله وتحديد حجم العينة المطلوبة ، ثم سحب وحدات المعاينة بطريقة عشوائية.³

¹ -د مورييس أنجرس:منهجية البحث في العلوم الإنسانية ، ترجمة بوزيد صحراويوآخرون ،ط2،دار القصبية للنشر والتوزيع ، الجزائر ،2006،ص30.

² -منال هلال مزاهرة بمناهج البحث الإعلامي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ،2014، ص 111

³ -د سمير محمد حسن :بحوث الإعلام ، دط، عالم الكتب نشر وتوزيع وطباعة ، القاهرة ،2006، ص 296.

الفصل الثاني

الاتصال التنظيمي

الفصل الثاني : الإتصال التنظيمي

- تمهيد

المبحث الأول : ماهية الإتصال التنظيمي

المطلب الأول : تعريف الإتصال التنظيمي

المطلب الثاني : أشكال الإتصال التنظيمي

المطلب الثالث: أهمية الإتصال التنظيمي

المبحث الثاني : وظائف وأساليب الإتصال التنظيمي

المطلب الأول : وظائف الإتصال التنظيمي

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في الإتصال التنظيمي

المطلب الثالث: أساليب الإتصال التنظيمي

المبحث الثالث: الإتصال التنظيمي ومعيقاته

المطلب الأول :معوقات الإتصال التنظيمي الفعال

المطلب الثاني : متطلبات الإتصال التنظيمي الفعال

المطلب الثالث: معوقات الإتصال التنظيمي

المطلب الرابع : تحسين فعالية الإتصال التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد

لا يمكن لأي مؤسسة اقتصادية أن تقدم خدماتها من دون اتصال فهو أساس كل مؤسسة اقتصادية فمن خلاله نستطيع تبادل المعلومات ونقلها بين الإدارة ومستخدميها وعمالها وزبائنها وذلك من أجل الحفاظ على السير الحسن لنشاطات المؤسسة وتحقيق أهدافها وفي هذا الفصل يظهر لنا أهمية الاتصال في المؤسسة الاقتصادية .

المبحث الأول : ماهية الاتصال التنظيمي

المطلب الأول : تعريف الاتصال التنظيمي

تعريف الاتصال التنظيمي

يعرف الاتصال التنظيمي بأنه ارسال المعلومات واستقبالها في نطاق منظمة اعمل كبيرة ومعقدة والاتصال التنظيمي هو نظام يتداخل يشمل الاتصال الداخلي والخارجي ويهتم المهارات الاتصالية بالمنظمة ، وهو إلى البعد الشخصي إلى البعدين استقبال وإرسال¹.

- يعرف الاتصال التنظيمي : في المعجم الإعلامي بأنه داخل المنظمات والاتصال بين تلك المؤسسات وبيئتها والاتصال التنظيمي معنى إلى نشر المعلومات بين افراد الجماعة في اطار حدود معينة هي المنظمة من اجل تحقيق أهدافها².

- يعرف الاتصال التنظيمي : هو حقل يتضمن تدفق الاتصال الرسمي وغير الرسمي داخل منظمة الاعمال ويميز بين الاتصال التنظيمي والداخلي والخارجي معتبرا ان الدور الأساسي للاتصال هو دور تنسيقي ، ينسق بين الأهداف الشخصية وأهداف منظمة الأعمال من جهة وبين الأنشطة التي تولد مشكلات من جهة أخرى³.

- ويعرف الاتصال التنظيمي : كعملية إدارية تعنى إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية ونقلها أو تبادلها أو إذاعتها بحيث يكون للفرد أو الجماعة من إحاطة الغير بأمر وإخبار أو معلومات جديدة للتأثير في سلوك الأفراد والجماعات أو التعديل أو التغيير في هذا السلوك⁴.

¹ - محمد ناجي جوهر : الاتصال التنظيمي ، دار الكتاب الجامعية ، الامارات العربية ، 2000، ص18.

² - منير حجاب: المعجم الاعلامي ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ط1، 2004، ص13.

³ -محمد ناجي جوهر : المرجع السابق ، ص19.

⁴ - عبد الكريم ابو مصطفى : الادارة والتنظيم - العمليات ، المفاهيم ، الوظائف، دون دار نشر ، 2001، ص206.

المطلب الثاني : أشكال الاتصال التنظيمي

أشكال الاتصال التنظيمي:

01- أشكال الاتصال حسب اللغة المستخدمة في العملية الاتصالية :

تعتبر اللغة المحور الأول في العملية الاتصالية داخل التنظيم ، حيث تصاغ من خلالها مختلف الرسائل والأفكار بطريقة ملفوظة أو غير ملفوظة .

أ- الإتصال اللفظي :

هو كل اتصال يستخدم فيه اللفظ المنطوق كوسيلة للاتصال مضامين الرسائل من المرسل إلى المستقبل ، فتصل هذه اللغة اللفظية إلى مستقبل الرسالة فيدركها بالسمع أو النظر ، ومن الأمثلة على استخدام اللغة اللفظية إلى مستقبل الرسالة فيدركها بالسمع أو النظر ، ومن الأمثلة على استخدام اللغة اللفظية في المؤسسة نجد : الإشراف والاجتماعات والندوات والمناقشات المقابلات ، أما الوسائل المستخدمة في اللغة المكتوبة على سبيل المثال : الكتب و المجالات والمطويان والتقارير¹.

ب- الاتصال غير اللفظي :

هو الاتصال الذي لا يعتمد على اللفظ بل على الإشارة والحركات المستخدمة من قبل المرسل لنقل الأفكار إلى المستقبل يتشارك الطرفان في الفكرة المنقولة²

ويمكن تقسيم هذا النوع من الاتصال إلى³:

- لغة الإشارة : تتكون من الإشارات البسيطة أو المعقدة بإشارة مشرف السلامة الصناعية إلى العمال بيد مضمومة الأصابع منتصبه الإبهام ، دليل على رضاه عن تصرفهم ، فهم لتعليماته

¹ - هناء حافظ بدوي : الاتصال بين النظرية والتطبيق ، (د ، ط) المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2003 ، ص133.

² - مي عبد الله ، عبد الكريم شين ، المعجم في المفاهيم الحديثة للإعلام والاتصال ، ط1 ، دار اثراء ، عمان ، 2009 ، ص44.

³ - فضيل دليو (أ) ، المرجع السابق ، ص16.

- لغة الحركة و الايحاء : تتضمن هذه اللغة جميع الحركات التي يؤديها المرسل باستعمال لغة الجسد في حركات يمرر من خلالها رسالة إلى المستقبل.
- لغة الأشياء : هي الطريقة التي يتم من خلالها تمرير معاني أو أفكار إلى المتلقي باستعمال وسائل وحركات متماشية مع الهدف من الرسالة ، فاستعمال الجرس ما بعد الزوال دليل على انقضاء فترة العمل لذلك اليوم، واستعمال الصور التوضيحية للمخاطر يساعد العمال على وقاية أنفسهم ، فقد أصبحت الصورة تقوم مقام الكلمة في الخطاب التقليدي ، مع فارق الفعالية التي تمثلها القدرة الخارقة التي تتمتع بها الصورة على صعيد تعميم مضمونها وترسيخه لدى المتلقي ، متعلمين كانوا أم غير متعلمين¹

02- أشكال الاتصال حسب طبيعة المصدر :

وفيما يلي شرح لهذه الاشكال:

أ-الاتصال التنظيمي الرسمي :

يتم هذا النوع من الاتصال في محيط المؤسسة الداخلي و الخارجي فالاتصال الداخلي بين افراد المؤسسة يشبع حاجات أعضائها من المعلومات لتدفعهم إلى الارتباط بالتنظيم ، أما الاتصال في شقه الخارجي فيتيح فرصة تواصل المؤسسة بالجمهور بصفة رسمية ، أين تجد هذه الاخيرة سنداً قويا مهما يتمثلا في نماذج وقوالب جاهزة للاتصال الخارجي بهدف دعم وتسخير الظروف المتاحة لخدمة هدف المؤسسة².

وتماشيا مع ما تم التطرق إليه فإن الاتصال التنظيمي الرسمي يتم وفقا للاتجاهات الثلاثة التالية :

- الإتصال النازل:³ (من أعلى إلى أسفل) يتم هذا النوع من الاتصال بطريقة رسمية داخل المنظمة حيث تتدفق المعلومات فيه من المستويات العليا للتنظيم إلى الأقل تبعا للهيكل التنظيمي السائد بالمؤسسة .

¹- عبد الغني عماد: الثقافة وتكنولوجيا الاتصالات والتغيرات والتحولات في عصر العولمة ... والربيع العربي ، ط1، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات ، بيروت 2012، ص18-19.

²- فضيل دلبو (ج) : تاريخ وسائل الاعلام والاتصال (ط4، دار الخلدونية ، الجزائر ، 2013، ص20.

³- عزي عبد الرحمان وآخرون: عالم الاتصال : ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون 1992، ص25.

يلخص كاتز وكاهن أنواع الاتصال النازل كما يلي :

- الأوامر والتعليمات الخاصة المرتبطة بالعمل
- المعلومات المتعلقة بفهم العمل
- المعلومات المرتبطة بالاجراءات والتطبيقات التنظيمية المتعلقة بالجزاء والعقاب .
- التغذية العكسية المتعلقة بأداء المرؤوسين.
- المعلومات ذات الطابع العقائدي .

● **الاتصال الصاعد:**¹ (من أسفل إلى أعلى) : يتضمن هذا النوع من الاتصالات عادة اجابات المرؤوسين على ما يصلهم من رؤسائهم وبالتالي يعرف الرؤساء مدى تنفيذ المرؤوسين لتعليماتهم وقراراتهم من خلال التقارير المتضمنة للبيانات والمعلومات حول أداء العمل .

إن الاتصال الصاعد يتمحور حول الأنماط الاتصالية التالية :

- تقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل .
 - تقديم شكاوي عن المشاكل الشخصية
 - تقديم تقارير ايجابية أو سلبية عن الآخرين .
 - طلب استفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة المنظمة
- **الاتصال الأفقي:**² ينطوي هذا الاتصال على حالات التفاعل وتبادل المعلومات بين العاملين في الأقسام والمصالح التي تقع على نفس المستوى الوظيفي في الهيكل التنظيمي .

¹- فضيل دلبو (أ) : المرجع السابق، ص131.

²- بشير العلق: المرجع السابق، ص 104.

الاتصال غير الرسمي :

هذا النوع من الاتصال يدور خارج القنوات والمسارات المحددة للاتصال ويلاحظ أن الاتصال الرسمي منتشر عادة بين العمال التنفيذيين ، ويعد كل من كارتر وكاهن الخصائص والمميزات التالية للاتصال الغير رسمي :¹

- تعبير عفوي عن عدة مشاكل وقضايا ويحقق اشباعا نفسيا أكبر من الرسمي .
 - يقدم معلومات أوفر وأكثر تفصيلا
 - سرعة وسهولة الانتشار ، فقد ينشر الخبر قبل بثه في قنوات الاتصال الرسمي والاتصال التنظيمي غير الرسمي له أربعة أنماط:²
 - **الاتصال العنقودي** : يأخذ هذا النمط الاتصال غير الرسمي شكلا شبكيا يشبه عنقود العنب ليشمل التنظيم كله وهذا النمط ينقسم إلى قسمين :
 - سلسلة النميمة والغيبية : تتم العملية الاتصالية في هذا النوع بشكل بطيء أين يتولى شخص واحد مهمة بث رسالة معنية إلى اشخاص آخرين كل على حدا ، وغالبا ما تحمل هذه الرسالة معلومات شخصية عن أخذ أعضاء التنظيم .
 - السلسلة العنقودية : تنقل المعلومات في هذا النمط الاتصالي من شخص إلى آخر بشكل انتقائي ليقوم المستقبلون بنقل الرسالة نفسها إلى اشخاص آخرين في التنظيم .
 - الإدارية بالتجوال : ان التفاعل المطلوب بين المشرفين والمستخدمين في التنظيم يدفع إلى الاتصال غير الرسمي أي يكون المشرف في اتصال مع المرؤوسين في دورياته .
 - السلسلة الاجتماعية : لا يوجد لهذه السلسلة نمط معين للاتصال ففيها ينتقل (أ) المعلومات إلى (ب) بدوره ينقل المعلومة إلى الآخرين ليكون البعض من التنظيم قد اطلع فعلا على المعلومة ، بينما يكون هناك من لم يطلع عليها .
- 03- أشكال الاتصال حسب درجة التأثير (مدى الاتصال)**

يقسم من حيث درجة التأثير إلى قسمين أساسيين :

¹- عزى عبد الرحمان وآخرون : المرجع السابق ، ص25.

²- بشير العلاق : المرجع السابق ، ص105.

أ - الاتصال الشخصي :

هي العملية التي يتم بمقتضاها تدفق المعلومات إلى عناصر التنظيم بطريقة مباشرة وفي اتجاهين ، اذ يرى " جون ديري " ان التفاعل بين الطرفين وخاصة ذلك الذي يحدث في جو ودي مستقر يعد من أهم العوامل التي تساعد على إنجاز عملية الاتصال¹.

ت - الاتصال الجمعي:

هو اتصال علني ومنظم يوجه عبر وسائل الاتصال الجمعية إلى جمهور عام وواسع ، يتحدث فيه المتصل إلى الأفراد كمجموعة وليس إلى كل فرد في المجموعة ، بحيث يحدث الاتصال الجمعي بين أعضاء التنظيم أثناء أوقات الفراغ في شكل غير رسمي أو رسمي عند تنظيم الاجتماعات لاتخاذ القرارات².

04- أشكال الاتصال حسب شبكات اتصال الفريق :

لما تعقد الهيكل التنظيمي للمنظمات وتعاضمت مهامها ومسؤوليات المشرفين عليها ظهرت شبكات اتصال الفريق استجابت لهذا الوضع لتسهيل عملية تدفق المعلومات بين أعضاء الفريق الواحد من جهة وبين الفرق المتواجدة في التنظيم من جهة ثانية .

وتنقسم أنماط الاتصال حسب هذا النوع إلى شبكة اتصال مركزية وغير مركزية :

أ- شبكة الاتصال المركزية : حيث يكون أعضاء اتصال الفريق مع شخص واحد، عادة ما يكون

قائد الفريق، أو شخص يتم اختياره ليكون بمثابة مركز الاتصال ليقدم التوجيهات³ أو التوضيحات اللازمة لعناصر المجموعة ، وشبكة الاتصال لها أنواع منها العجلة وحرف لا .

ب- شبكة الاتصال غير المركزي : هذا النوع من الاتصال تتاح فيه الفرصة لعناصر

التنظيم للاتصال والتواصل فيما بينهم بكثير من الحرية وهو يتم في شكلين الشكل الدائري

والشكل المتداخل¹

¹ - محمد سلامة محمد غباري ، السيد عبد الحميد عطية ، دار المعارف، بيروت ، 1991، ص64.

² - فضيل دلبو (ج): المرجع السابق:ص21.

³ - بشير لعلاق : المرجع السابق : ص109.

المطلب الثالث: أهمية الاتصال التنظيمي

-أهمية الاتصال التنظيمي :

يكون الفرد في التنظيم في اتصالات دائمة مع غيره من أفراد المنظمة حيث يكون في اتصال مع الرؤساء والعملاء والزبائن و الزملاء وبهذا يعد الاتصال عملية ضرورية وحيوية لبناء علاقات إنسانية داخل المؤسسة ، حيث أثبتت التجارب إن عدالة الإدارة في تعاملاتها مع موظفيها وعمالها ليس كافيا في حد ذاته إذا لم يصحب ذلك بشرح كاف وتفسير كامل لتوجيهاتها وتعليماتها وقراراتها و مبررات اتخاذها ، بما يقطع الطريق على مروجي الشائعات والأخبار الكاذبة التي تعكر صفو علاقات العمل داخل المؤسسة².

من شأن الاتصال التنظيمي زيادة معدلات المشاركة من جانب أفراد التنظيم في مشروعات التنمية وكذلك الزيادة في انتمائهم للتنظيم .

إن تدفق المعلومات من العاملين إلى الرؤساء ضرورة لا غنى عنها للمدير أو المشرف الناجح، فمن طريق هذه المعلومات يعرف المشرف مساعديه ويعرف رغباتهم ومشاكلهم ، وعن طريق هذه الاتصالات كذلك يستطيع المشرف تصحيح الأفكار الخاطئة لدى العاملين وفق أهداف وسياسات الإدارة ، فتدفق المعلومات من أسفل إلى أعلى يضعف اكتشاف المشاكل التنظيمية قبل حدوثها سواء بالنسبة للفرد أو الجماعة³

¹- بشير العلاق : المرجع السابق، ص109.

²- فضيل دلبو : (أ) ، الاتصال في المؤسسة (د.ط) مؤسسة الزهراء ، الخروب ، 2003 ، ص85.

³- علي السلمي : السلوك الإنساني في الإدارة (د.ط) ، دار غريب ، القاهرة ، (د.س) ، ص229.

المبحث الثاني : وظائف واساليب والاتصال التنظيمي

المطلب الأول : وظائف الاتصال التنظيمي

ترتبط أساسا بمحتوى الاتصال ، حيث يمكن ملاحظة هذا الارتباط في عدة جوانب تنظيمية وفي مختلف مستويات التنظيم وتلخص وظائف التنظيم في النقاط التالية:

1- الإنتاج :

لا يمكن بأي من الأحوال فصل الاتصال التنظيمي الرسمي في المؤسسة عن عملية الإنتاج وتسريب المعلومات بين أعضاء التنظيم تحدد سير الإنتاج من حيث كميته ونوعيته كما تتحد التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ والأداء كتوجيه الانذارات وإبداء الاعجاب هذا فيما يخص الاتصال غير الرسمي أما فيما يخص الاتصالات غير الرسمية بين جماعات فإنها تساهم في التحكم في الانتاجية حسب ما اكدته تجارب " هاوثون " حيث تكون الاتصالات غير الرسمية هي المتحكم في العملية الانتاجية وغالبا ما تكون الاتصالات في هذه الحالة لفظية¹

2- الإبداع:

يقصد به صياغة منظومة فكرية وسلوكية جديدة بغرض تطوير التنظيم فمما لا شك فيه ان المنظمة تعيش في ركود بل في عالم دائم التغير والحركة وهو ما يفرض عليها تجاوز بعض التقنيات والأساليب التنظيمية الروتينية والنمطية التي أصبحت تشكل عقبة في مسار نمو وتطور المؤسسة وهذا التجاوز لا يمكن أن يتم بطريقة سلسة إلا تعرض لتيار عنيف من المقاومة يتم مع درجة ثورة التغيير المرغوب احداثها²

الصيانة :

يسهم الاتصال التنظيمي في الحفاظ على المناخ الملائم للعمل المتقن لتدعيم التفاعلات بين الفاعلين وتقويم يم العمل لديهم ، يتمثل دور الاتصال المتعلق بالصيانة في أداء ثلاثة مهام تتمحور حول حفظ الذات وما يرتبط بها من مشاعر وعواطف بتزويد الفاعلين بالامن وروح

¹ - عزي عبد الرحمان وآخرون : المرجع السابق، ص18.

² - لموشي عبد العزيز: أنماط القيادة التنظيمية وعلاقتها بالاتصال ، مذكرة ماجستير ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 200، ص109.

الانتماء من خلال السلوكيات الاتصالية المتعددة التي تقوم بها الادارة تجاههم مثل الزيارات الميدانية ولوحات التقدير لأن الاتصال المباشر من طرف الرؤساء مع التفاعلين الموجودين في القاعدة يمنحهم الاحساس بالانتماء التنظيمي والتعلق بالمؤسسة بشكل اكبر أما مهمة تغيير مواقف الأفراد للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم على مستوى أفقي وعمودي فتتمحور حول تفاعل خصائص الفاعل مع خصائص و ظروف بيئة العمل فغياب الاتصال داخل المؤسسة ينتج عنه عدم قدرة الفاعل على نقل أفكاره الخاصة بتحسين العمل .

ويعتبر الانتاج والايدياع والصيانة وظائف يسهم الاتصال التنظيمي في تحقيقها والتأثير في توجيهها الى جانب تأثيرا أجهزة أخرى على المستوى التنظيمي كالقيادة ومختلف مستويات الاشراف والنقابة وممثلي العمال¹

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي

العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي

01- العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي حسب طبيعة التنظيم :

تضمن هذه العوامل المؤثرات التالية :

أ- **طبيعة العمل** : تفرض طبيعة العمل نوعية الاتصال المستخدم في التنظيم حيث تشجع بعض الأعمال الاتصال المباشر ، لتتيح الفرصة للمرسل وبتوجيه المتلقي إلى القيام بالأعمال بالصورة المناسبة ، أما الاعمال التي تمتاز بالانتماء و تقسيم العمل الدقيق بين أفرادها ، فإن المؤسسة في هذه الحالة هي التي تؤكد على الاتصالات الرسمية²

ت- **درجة التعقيد التنظيمي** : تتأثر عملية الاتصال بعدد الوحدات المكونة للتنظيم

بالنسبة لمؤسساتها الفرعية التي تضمها المنظمة ، وبالتوزيع الجغرافي لهذه الوحدات فكلها

¹ جمال بن زروق: التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في انجاحه مجلة جامعة ديمشق ، مجلد 26، عدد1-2، 2010، ص404.

² فضيل ديلو (أ) : المرجع السابق ، ص95.

بعدت هذه الوحدات فكلها بعدت هذه الوحدات عن بعضها البعض، كان الاتصال فيما بينها ضعيفا¹

ث- **حجم المنظمة** : ان صغر حجم مجموعات العمل من شأنه أن يتيح للرئيس فرصة فهم العلاقات الاجتماعية بين مرؤوسيه أما هيربرت سيمون وجيمس وركي فيتخذان موقفا معاكسا لموقف " جراكينوناس " حيث يريان أن التقليل من حجم فارق العمل يفرض وجود مستويات رئاسية عديدة في التنظيم ، الأمر الذي ينتج مشكلات في الاتصال².

02- العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي حسب العناصر المكونة له :

تتمثل العناصر المؤثرة في العملية الاتصالية في :

أ- **المرسل والمتلقي** : أن الاستعدادات والمهارات الاتصالية التي يكون هذين العنصرين منفردين بهما تحدد نجاح الاتصال أو فشله كذلك فالحاجة النفسية لطرفي الاتصال والفروق الفردية التي يمتاز بها كل طرف من شأنها التأثير على نوعية الاتصال³.

ب- **مضمون الرسالة** : اذا تضمنت الرسالة شرط الوضوح والتكامل والايجاز والتحديد والصدق فإن المتلقي سيستوعب مضمون الرسالة أما اذا لم تتوفر هذه العناصر فإن العملية الاتصالية ستكون فاشلة⁴.

ت- **قنوات الاتصال** : من شأن قناة الاتصال أو الوسيلة التأثير على نوعية الاتصال فالمرسل عليه ان يراعي في اختيار الوسيلة شروطا عديدة بقدرات المؤسسة والزمن المراد بث الرسالة فيه من جهة ومن جهة ثانية عليه ان يراعي التفاوتات الموجودة لدى المستقبلين بحسب خصائصهم العرفية والثقافية والاجتماعية⁵.

ث- **التشويش**: من شأن التشويش ان يقلل من القدرة على معرفة معنى الرسالة وهي إما أن تكون متعلقة بالمرسل الذي قد دخل بأحد ضروريات الاتصال كأن يقوم بتوجيه الرسالة في

¹- فضيل دليو (أ) : المرجع نفسه ، ص95.

²- فضيل دليو (أ) : المرجع نفسه ، ص96.

³- بشير العلاق: الاصل في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة ، (د، ط) دار اليازوري العلمية، عمان ، 2009، ص159.

⁴- بشير العلاق : المرجع نفسه ، 161.

⁵- بشير العلاق: المرجع نفسه ، ص161.

وقت غير مناسب أو أنها تتعلق بالمستلم ذاته أو بالقناة أو حتى بمحيط العمل نوجد التشويش يضعف كفاءة الاتصال وفعاليته.

ج- **عمر المنظمة** :¹ كلما كانت المنظمة حديثة النشأة اثر ذلك على عملية الاتصال وأشكاله لأن المطلوب في بداية إنشائها هو جعل عملية الاتصال ضيقة مما أمكن حتى يتم تحديد كل فرد فيها بشكل دقيق وواضح وإلا فإن المنظمة ستعيش في فوضى وتضفي الضبابية على أدوار الوحدات المكونة للتنظيم أما إذا كانت المنظمة تعمل منذ وقت طويل فإن الاتصال فيها سيتم بالمرونة والرسمية .

المطلب الثالث : أساليب الاتصال التنظيمي

أساليب الاتصال التنظيمي :

- الاتصال الكتابي :

يعتمد هذا الاتصال على الكلمات والعبارات والمصطلحات المكتوبة ، ونقل البيانات والمعلومات موضوع الاتصال وذا كانت الاتصالات الشفوية تمثل نسبتها 75% فليس معنى ذلك قلة أهمية الاتصال الكتابي.

أ- مزايا الاتصال الكتابي:

- وسيلة إثبات يمكن الرجوع إليها عند الحاجة .
- بعض المواضيع لا بد ان يكون الاتصال كتابيا

ب- عيوب الاتصال الكتابي

- البطيء في نقل مضمون الاتصال
- يستغرق وقتا في عملية الإعداد والصيانة
- الفهم الخاطيء في إدراك المقصود²

ج- طرق تحقيق الاتصال الكتابي :

¹-فضيل دليو (أ): المرجع السابق ، ص96.

²- العميان ، محمود سلمان : السلوك التنظيمي منظمات الاعمال ، ط3، عمان، دار وائل ، 205، ص، ص244، 245.

1-التقارير : هي عرض للحقائق الخاصة بنوع معين أو مشكلة عرض تحليلها بطريقة متسلسلة مبسطة مع ذكر الاقتراحات التي تتماشى مع النتائج¹.

2-النشرات الدورية والخاصة : تعتبر هذه الوسيلة هامة في التنظيم خاصة في العلاقات العامة والاجتماعية للمنشأة وتستخدم لنقل المعلومات والبيانات في المؤسسة ونشاطها وتاريخ الإنشاء وسياستها في الداخل والخارج²

د- الكتيبات والدليل: وتعد هذه الوسيلة ذات أهمية خاصة للإدارة حيث انها تجعلها على علم بظروف البيئة الواقعية ومقترحات أصحاب الخبرة في ضوء الخبرة الميدانية³.

هـ - الشكاوي : وتعد هذه الوسيلة ذات أهمية خاصة للإدارة حيث انها تجعلها على علم بظروف وبيئة العمل الواقعية ومقترحات أصحاب في ضوء الخبرة الميدانية⁴

2-الاتصال الشفوي : يعتبر من أقدم وأكثر أساليب الاتصال شيوعا وأفضلها استخداما وذلك لما يوفره من الوقت والسماح إلى للاتصال الشخصي أي الاتصال وجها لوجه حيث يشجع على تبادل الأسئلة والأجوبة وبالتالي تبادل الآراء والأفكار وخاصة بعد أن أضافت إليه التكنولوجيا الحديثة بعدا آخر وهو إمكانية الاتصال الشفوي عن طريق الهاتف والأترنت⁵.

أ- مزايا الاتصال الشفوي :

- يعتبر اقصر الطرق لتبادل المعلومات
- يوفر الاتصال المباشر
- يحافظ على قدر كبير من السرية⁶

ب- عيوب الاتصال الشفوي :

- عدم وجوب الإثبات المكتوب للحديث
- لا يصلح الاتصال الشفوي دائما في نقل بعض المعلومات .

¹-الجميل خيري خليل: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث الإسكندرية ، المكتب الجامعية الحديث 1997، ص244.

²-الجميل خيري خليل: المرجع نفسه ، ص245.

³-يونس عبد الغفور: التنظيم والادارة ، بيروت(د.ط) ، النهضة العربية 2005 ، ص143.

⁴-دعا محمد يسرى ابراهيم : الاتصال و السلوك الإنساني ، الإسكندرية ، الدار الجامعية 1999،ص266.

⁵-نهر هادي الخطيب ، احمد محمود : ادارة الاتصال والتواصل (د.ط) ، عمان ، عالم الكتب الحديثة ، 2009، ص224.

⁶-العساف ، احمد عارف : منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والادارية ، المفاهيم والأدوات ، ط1، عمان دار السفاء 2011،ص228.

- قد يعرف مضمون الرسالة في المنظمات الكبرى .

ومن بين أهم الأساليب المستخدمة في الاتصال الشفوي هي الاجتماعات والحديث الشفوي أو الاتصال الشفوي المباشر¹

03- الاتصالات المصورة والرمزة²:

في هذا النوع من الاتصالات يتم استعمال بعض الرموز أو الألوان في التعبير المهم أن يكون كل من المستقبل والمرسل متفاهمين على ما ترمي إليه هذه الأساليب المستعملة و غالبا ما يتم استعمال الاتصالات المرمزة في الاتصالات المصورة و الملونة ، فيمكن أن تمثل أسلوب في الاتصالات التعليمية كالوسائل الآلية للطلبة المبتدئين .

المبحث الثالث: فعالية الاتصال التنظيمي ومعيقاته

المطلب الأول : مقومات الاتصال الفعال

مقومات الاتصال الفعال³:

لا يتحقق الاتصال بمجرد وضوح الهدف من الاتصال وتوافر الطرق والوسائل المختلفة للإرسال واستقبال المعلومات ولكن هناك مجموعة من المقومات الأساسية التي يجب توافرها لكي يحقق الاتصال فعاليته :

- توفير نظام معلومات فعال يتضمن تدفق واستمرارية وكفاية البيانات والمعلومات المطلوبة إرسالها بطريقة سهلة مفهومة .

- دقة ووضوح المعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة التعرف على مختلف الظروف العملية والبيئية المحيطة بمستقبل الرسالة لضمان قبوله وتنفيذ لمضمون الرسالة الاتصالية .

- دراسة قدرات العاملين المستقبلين من الجوانب الفنية والعلمية والسلوكية

¹- عبد الباقي صلاح الدين محمد: السلوك الفعال في المنظمات : الإسكندرية : الدار الجامعية الابراهيمية ، 2004، ص269.

²- طارق المجذوب: الادارة العلمية :د.ط، بيروت ، دار الطباعة الجامعية 2000، ص522.

³-علي أحمد : الأسس النظرية التطبيقية للعلاقات الإنسانية ، القاهرة ، مكتبة عين ، 1958، ص40.

- وضوح الهدف من الرسالة بصورة تناسب مع المعاني المستخدمة.
- ضرورة توفر لغة مشتركة ومفهومة بن العاملين الداخليين في عملية نقل المعلومات وتتلخص مقومات الاتصال الفعال في خمس مقومات :
- 1-فكرة واضحة ومحددة تماما في ذهن صاحب الرسالة
- 2-قدرة المرسل على نقل الفكرة بأسلوب واضح معبر عنها .
- 3-استعداد الشخص الآخر للاستقبال الفكرة المرسلة له
- 4-قدرة هذا الشخص على استيعاب المقصود من الرسالة المرسلة
- 5-قدرته على تنفيذ ما جاء في الرسالة المرسلة .

المطلب الثاني : متطلبات الاتصال التنظيمي الفعال

متطلبات الإتصال الفعال في المؤسسة الجزائرية

من أجل فعالية الاتصال داخل المؤسسة لا بد أن تتعدد شروط ومتطلبات أهمها :

- أن يتمتع المدير بمهارة الحديث مع مرؤوسيه.
- اتصال المدير بمرؤوسه بلغة سهلة وواضحة إذا كان كتابيا.
- يجب أن لا يتعارض الاتصال مع التسلسل الرئاسي .
- شرح المعلومات الفنية وتبسيطها .
- تجنب التعبير والمصطلحات الفنية الغامضة و المركبة في حالة توجيه الرسالة
- تكرار المعلومات المهمة بطرق مختلفة .
- إنهاء الحديث بتلخيص النقاط الأساسية والرئيسية
- تشجيع المشاركة العمالية.
- تقليص عدد المستويات الإدارية والتنظيمية يؤدي إلى زيادة الفعالية الاتصالية
- أن يخرس المدير في نفس المرؤوس روح المبادرة .
- يجب على المدير أن يكون عارف لتحقيقه ما يريد نقله إلى غيره
- أن يقر المدير للمرؤوسين بحق في السؤال والاستفسار .
- على المدير الانتقال من آن إلى آخر إلى موقع العمل حتى يحصل على المعلومات .
- يجب أن يراعي المدير العوائق التنظيمية .

- يجب أن يجعل المدير أفعاله مطابقة لأقواله¹

المطلب الثالث: معيقات الاتصال التنظيمي

معيقات الاتصال التنظيمي :

هناك عوامل كثيرة كمعيقات وعقبات تحول دون امكانية تحقيق اتصال فعال نذكر منها:

أ- معيقات تنظيمية :

تتعلق أساسا بالمشاكل التي قد تواجه عملية الاتصال داخل المنظمة منها وجود هيكل تنظيمي يمتاز بالضبابية وغموض الصلاحيات وعدم كفاية الهيكل التنظيمي من حيث المستويات المميزة للعملية الاتصالية وعدم توفّر المنظمة على سياسة واضحة تعبر عن نيتها الفكرية وترجم أبعادها كما ان وجود الطبيعة بين عناصر التنظيم خاصة بن وحدات الإنتاج المختلفة قد يعيق العملية الاتصالية .

إن عدم توفر أوقات العمل اليومية بالمؤسسة على أوقات فراغ تتيح لعناصرها فرصة التواصل بينهم ومع الإدارة لطرح انشغالاتهم من شأنها التضييق على التفاعل الاجتماعي بين عناصر التنظيم كما أن تعدد المستويات الإدارية بين المرسل والمستقبل تشوش على مضمون الرسالة فالرسالة الصاعدة كثيرا ما يعدل فيها المشرفون بحجة تهذيبها لكن في الغالب لا تحذف منها عبارات تكون ذات دلالات صادقة على الوضع المترجم له من قبل العمال التنفيذيين بقصد من المشرف أو عن غير قصد وفي كثير من الأحيان ما يتناقل المرسل في إرسال رسالة إلى مستقبل بعيد عنه في الهيكل التنظيمي للمؤسسة حيث تفرض عليه اجراءات البيروقراطية²

ب- معيقات متصلة بعناصر الاتصال :

تم التطرق سالفًا إلى عناصر الاتصال بالتفصيل وهي : المرسل والمستقبل والرسالة والوسيلة ، رجع الصدى ، التشويش ، وقد يشهد كل عنصر من هذه العناصر مشاكل تعيق العملية الاتصالية.

¹- علي أحمد : المرجع السابق ، ص 41، 42.

²- ناسر قاسم : الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية تطبيقية ، (د.ط) ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، 2011، ص20.

فصعوبة اختيار عبارات الدالة على الفكرة المراد ايصالها إلى المستقبل بوجود فروق شخصية بين المرسل والمستقبل أو سوء إدراك المرسل وسوء فهم المعلومات التي يرسلها وعدم المام المرسل بشروط وفن التواصل كعدم تمكنه من اللغة التي يفهمها الشخص المخاطب وعدم اختياره للوسيلة الاتصالية المناسبة لمستوى المتلقي والوقت المخصص للعملية الاتصالية¹.

أما المعوقات المتعلقة بالمستقبل فتتمثل في عدم فهم لمستقبل للرسالة أو فهمه لها تبعاً لمشاعره ومعارفه الخاصة أو لا مبالاته للتعليمات أو المراسلات أو لعدم حصوله على تدريب على مهارات التواصل وخاصة ما تعلق بالاستماع أو لعدم ملائمة ظروف المستقبل للاستقبال المعلومات .

أما المعوقات المتعلقة بالرسالة فهي ما تعلق منها و ادراك معانيها أو عدم اتفاق المرسل والمرسل اليه حول الرموز التي يتعاملون بها ، فتكون التفسيرات المتضمنة في الرسالة من قبل المستقبل .

في حين تضم المعوقات المتعلقة بالوسيلة عدم ملائمة الوسيلة المستخدمة في العملية الاتصالية لفحوى الرسالة من جهة ومن جهة أخرى عدم توافقها مع ميول المستقبل وثقافته ولا تراعي عوامل وظروف الموقف الملائم وفي كثير من الأحيان ما يلجأ أعضاء التنظيم إلى الاتصالات الشفوية لسرعة ايصال الرسالة عند الموقف الآني إلا أنها معرضة للنسيان والتشويش وهذا من شأنه تعطيل المهام وهي فرصة لبعض العاملين للتملص من المسؤولية من خلال احتمائهم وراء عدم توفير معلومات مكتوبة تثبت صحة الرسالة الشفوية².

كما أن التشويش المرافق لوسائل الاتصال والضوضاء تعتبر من المشاكل التي قد تواجه العملية الاتصالية داخل التنظيم حيث تكون الرسالة غير واضحة ومبهمة و يمكن ان يكون الاتصال غير الرسمي احد عوائق الاتصال غير الرسمي ضد التنظيم الرسمي بسبب تناقض المصالح أو بسبب حالة الصراع فإن التنظيم غير الرسمي يتخذ جملة من الاجراءات منها العمل على تعطيل شبكة الاتصال الرسمي.

¹- ناصر قاسمي : المرجع السابق، ص72.

²- ناصر قاسمي : المرجع السابق، ص20.

أما الطريقة العفوية فتكون من خلال عدم تناسق التنظيم غير الرسمي مع التنظيم الرسمي مما يؤدي إلى تعطيل شبكات الاتصال الخاصة وأن تقنيات الاتصال غير الرسمي تختلف عما هي عليه فالإتصال الرسمي ومنها السرعة وعدم احترام السلمية والعمل خارج المجال الرسمي زمانياً ومكانياً¹.

المطلب الرابع : تحسين فعالية الاتصال التنظيمي

تحسين فعالية الاتصال التنظيمي².

يمكن تحسين فعالية الاتصال التنظيمي من خلال النظر بتمعن وشمولية لجميع العناصر وخطوات عملية الاتصال وإدراك المشكلات والصعوبات المحتملة في كل خطوة من تلك الخطوات وفيما يلي أهم النقاط لتحسين فعالية الاتصالات :

- إعداد المرسل للرسالة بشكل واضح.
- أن تتضمن الرسالة جميع الحقائق والمعلومات اللازمة ليفهمها المستقبل.
- الإبحار والصدق والنزاهة.
- ان تكون أجزاء الرسالة مترابطة
- اختيار وسيلة الاتصال المناسبة .
- اختيار الأسلوب الذي يتوافق مع مستقبل الرسالة
- الإصغاء الجيد من قبل المستقبل
- توقف المستقبل عن إدراك حكم مسبق على الرسالة قبل إتمام قراءتها والاستماع إلى كامل الحديث .
- تدريب العاملين لزيادة قدراتهم ومهاراتهم في الاتصال .

¹- ناصر قاسمي :المرجع نفسه ، ص72.

²- حسين مريم : مبادئ الادارة الحديثة ، ط1: عمان ، دار الحامد، 2009، ص28.

خلاصة الفصل:

الاتصال التنظيمي يلعب دور مهم في المؤسسة الاقتصادية وعلى العمال والموظفين بصفة خاصة ، فالالاتصال يسمح لنا بتحديد السلطات و المسؤوليات وتوجيه العمل ، و المؤسسات الاقتصادية تستعمل الاتصال لتحقيق الأهداف المبرمجة من خلال موظفيها وعملائها وزبائنها .

الفصل الثالث

صناعة واتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول : أنواع القرارات في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد

المطلب الأول : تعريف القرارات

المطلب الثاني : أهمية القرارات

المطلب الثالث : أنواع القرارات

المطلب الرابع : عناصر القرارات

المبحث الثاني : عملية صنع القرارات

المطلب الأول : تعريف عملية صنع القرارات

المطلب الثاني : خصائص عملية صنع القرارات

المطلب الثالث : أهمية صنع القرار الإداري

المطلب الرابع : أساليب صنع القرار الإداري

المبحث الثالث : عملية اتخاذ القرارات :

المطلب الأول : أهمية اتخاذ القرارات

المطلب الثاني : عناصر عملية اتخاذ القرارات

المطلب الثالث : إنماط اتخاذ القرارات

المطلب الرابع : علاقة الاتصال التنظيمي بعملية اتخاذ القرارات

خلاصة الفصل

تمهيد :

إن كل مؤسسة تريد الحفاظ على استمرارية نشاطها في جميع عناصر العملية الإدارية لديها عن تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وجب عليها اتخاذ قرارات رشيدة وسليمة ويعتبر اتخاذ القرار هو المحرك الجوهري للمؤسسة الاقتصادية والذي تفرض من خلاله جميع العمليات والتي تعتمد على أشكال الاتصال التنظيمي بهدف الوصول بالمؤسسة الاقتصادية إلى وضع مستقر وناجح ووضع الحل المناسب في الوقت المناسب.

المبحث الأول : أنواع القرارات في المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول : تعريف القرارات

إن كلمة " قرار " تعني البث النهائي والإدارة المحددة لصانع القرار شأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول بوضع معين إلى نتيجة محددة ونهائية¹

المطلب الثاني : أهمية القرارات

أ - أهمية القرارات الإدارية في زاوية الإدارة :

- تعبر القرارات الإدارية وسيلة عملية وناجحة لتصنيف وتنفيذ الاستراتيجيات العامة في المؤسسة .
- تؤدي دورا هاما من خلال تجميع البيانات اللازمة للوظيفة عن طريق استعمال وسائل عدة
- تكشف عن سلوك مواقف المسؤولين الإداريين وتكشف عن قوى العوامل الداخلية والخارجية

ب- أهمية القرارات الإدارية من زاوية القانون الإداري :

- اعتبارها انجح وسيلة قانونية في يد السلطة الإدارية لتحقيق المصلحة العامة وذلك للسلطة إصدار القرارات بمفرده.
- تمنح القرارات للسلطة العامة امتياز من الامتيازات المقررة والممنوحة للإدارة لتحقيق المصلحة العامة .
- اعتبار إن القرارات الإدارية أعمال إدارية فهي ميدان واسع للممارسات جل أنواع الرقابة من خلال اتخاذ وإصدار القرارات تظهر إرادة الإدارة التي يمكن التحقق من شرعيتها.
- رغم اختلاف أهمية القرارات الإدارية سواء أكان هذا الاختلاف من وجهة نظر الإدارة أو من وجهة نظر القانون ، إلا أن غايتها الأولى والأخيرة هي تحقيق الهدف وحل المشاكل التي تواجهها وهذا دليل واضح على أهمية القرار الإداري.²

¹ - شاويش مصطفى : الادارة مفاهيم ووظائف تطبيقات ، دار القر

² - عزى سهام : دراسة المقاربة الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، جامعة الجزائر 3، الجزائر 2012، ص18-19.

المطلب الثالث : أنواع القرارات

تقسم القرارات المتخذة في المنظمة إلى أنواع مختلفة والتي تتمثل في :¹

1- القرارات المصيرية أو القرارات في ظل المخاطر والقرارات في ظل التأكيد :

التي تكون في ظل المخاطر تتخذ في ظروف معينة مع احتمالية حدوثها ، والتي تكون في ظل التأكيد، وتكون نتائجها مسبقا .

2- القرارات المتعلقة بمشكلة معينة : يتخذ الرؤساء قرارات لحل المشكلة القائمة أو المتوقعة بينما آخرون يتخذون قرارات لإغتنام فرصة سانحة للنمو وزيادة الأرباح في المؤسسة .

3- القرارات الصريحة القرارات الضمنية : القرارات الصريحة التي يوضح فيها المدير مسلكه بخصوص مشكلة معينة والقرار الضمني يتم استنتاجه من سلوك المدير في موقف معين دون أن يصرح به .

4- القرارات الشاملة والقرارات الجزئية: يتم على أساس درجة الشمول فالقرارات الشاملة هي التي يمتد آثارها ونتائجها إلى معظم وحدات المنظمة أما القرارات الجزئية فتشمل وحدة أو فئة معينة من الموظفين

5- القرارات الإستراتيجية والقرارات التشغيلية : تكون على أساس آثار القرارات والنتائج التي تترتب على القرار، وتعتبر القرارات الإستراتيجية هامة وحيوية وتتميز بالتعقيد والشمولية فأثرها المستمر لمدة طويلة : أما القرارات التشغيلية فهي تعنى بتسيير الأعمال اليومية الروتينية البسيطة .

6- القرارات المكتوبة والقرارات الشفوية المكتوبة: الإعلانات اللوائح الشفوية هي التي تبلغ تبليغا شفويا

7- القرارات الفردية و القرارات الجماعية : الفردية هي التي تكون من قبل المدير والجماعية باشتراك مساعديه ورؤساء الأقسام .

8- القرارات التنظيمية والقرارات الشخصية : القرارات التنظيمية التي يتخذها المدير بصفة رسمية أما الشخصية فهي قرارات التي يتخذها بصفة شخصية و تكون خارج عن نطاق وظيفته وعمله .

9- القرارات حسب التخصص: هناك تخصصات مختلفة: إنتاجية، تسويقية، شرائية، قانونية... الخ.

10-القرارات المحددة والمبرمجة والقرارات غير المحددة : على أساس طبيعة القرار ودرجة تكراره

فالقرارات المحددة والمبرمجة هي روتينية ومتكررة ومع مرور الزمن تطور المنظمة إجراءات محددة للتعامل مع هذه القرارات ، أما القرارات غير المحددة فهي جديدة واستثنائية وغير متكررة¹.

¹ - الخطيب أحمد عادل ، معاينة سالم : الادارة نظريات واستراتيجيات نماذج حديثة ، ط1، عمان ، عالم الكتب الحديثة ، 2007،ص261.

المطلب الرابع : عناصر القرارات

وتتمثل فيما يلي :²

- 1- وجود المشكلة : وهذا يعني أن يجد المدير أمامه مشكلة محددة تتطلب حلاً
- 2- توافر البدائل المختلفة : أي هناك طرق مختلفة تتوافر امام المدير لينتقي منها أجدرها ، أما إذا كان هناك طريقاً واحداً فهذا يعني عدم توافر اية مفاضلة بل سيكون ملزماً في اتباعه .
- 3- وجود الهدف: يسعى إليه متخذ القرار ويصل ذلك الهدف بتحقيق أقصى عائد بأقل التكاليف.
- 4- تتوافر الوعي والإدراك في اختيار البديل : إذ لا يمكن ان نتصور البديل للمرجع دون دراسة للنتائج المتوقعة عن كل بديل أو دون وعي وإدارة وان فقدت تلك الصفة فقد يخرج البديل من كونه قرار .
- 5- المناخ الذي يتخذ فيه القرار: أي الجو الذي يتم فيه القرار وما يتضمنه من اعتبارات منها :
 - شخصية متخذ القرار .
 - ما سبق اتخاذه من قرارات داخل المؤسسة
 - الظروف التي تحيط بعملية اتخاذ القرار كأن تكون ظرفاً تتسم بالتأكيد أو المخاطرة أو عدم التأكد كما تشكل المتغيرات البيئية عناصر لا يستطيع المدير أن يتحكم فيها³

¹ - الخطيب أحمد عادل ومعاينة سالم : المرجع السابق، ص262.

² - زويلف مهدي حسن والقطامين احمد : الرقابة الإدارية مدخل كمي ، عمان ، دار حنين ، 1995 ، ص36.

³ - زويلف مهدي حسين و القطامين أحمد : المرجع السابق ، ص36.

المبحث الثاني : عملية صنع القرارات

تعتبر عملية صنع القرارات جوهر الوظيفة الإدارية ، فهذه العملية ذات أهمية كبيرة للمؤسسة لأنها وسيلة علمية وحتمية لرسم الخطط ووضع السياسات والاستراتيجيات وكذا تحديد الأهداف المراد الوصول إليها ، فصنع القرار هو عبارة عن اختيار أحسن البدائل المتاحة من اجل تحقيق الأهداف واختيار القرارات الصائبة للإدارة .

المطلب الأول : تعريف عملية صنع القرارات

- هو أن كل فرد في المنظمة مهما كانت طبيعة عمله ان مستواه الوظيفي يقوم بصنع القرارات ، لكن هذه العملية تمثل دوراً محورياً من أدوار المدير ، فهو حينما يقوم بوظائف التخطيط والتنظيم والقيادة والتوجيه و الاتصال والرقابة يقوم أساسا بصنع القرارات العديدة والمختلفة التي تحتاجها المنظمة¹.

- ويعرف صنع القرار الإداري على أنه تنظيم أو عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة ، كما تتضمن عناصر القيمة و الظروف غير المحددة وفي تلك التي يحتمل توقعها في ذهن صانع القرار أي الاعتبارات التي تأخذها في ذهنه كأساس متوقع ، ومن ثمة يتخذ القرار بناءا عليها ، فصنع القرار عملية ديناميكية حيث تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة ، تبدأ بتصميم المشكلات وتنتهي بمرحلة اتخاذ القرار².

- إن مفهوم صنع القرار لا يعني اتخاذه وحسب وإنما هو عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة : نفسي سياسية اقتصادية ، اجتماعية يعني هو كل اختيار بين البدائل يؤدي في نهاية المطاف إلى صنع القرارات ، إلا أن القرار ليس قاصرا على الاختيار النهائي ، بل يشير كذلك إلى تلك الأنشطة التي تؤدي إلى ذلك الاختيار³.

¹- حسين حريم : مبادئ الإدارة الحديثة ، عمان ، دار النسر للتوزيع ، 2009، 87.

²- مزهر شعبان العاني : العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات عمان ، اثناء للنشر والتوزيع 2008، ص252.

³- حسين حريم : المجرع السابق،ص88.

المطلب الثاني : خصائص عملية صنع القرارات :¹

تتميز عملية صنع القرارات بمجموعة من الخصائص أهمها :

- عملية قابلة للترتيب ذلك إن هذه العملية تقوم على افتراض انه ليس في الإمكان الوصول إلى ترشيد كامل القرار إنما يمكن الوصول إلى حد المعقولة والرشد ، أنها عملية تتأثر بعوامل سيكولوجية نابعة من شخصية صانع القرار و المرؤوسين وجميع الأشخاص الذين يساهمون في اتخاذ القرار أو يتأثرون .
- تتأثر بعوامل نابعة من بيئة القرار .
- عملية تمتد في الماضي والمستقبل .
- عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة
- تعتبر عملية تتصف بالعمومية والشمولية حيث أن أنواع القرارات وأسس و أساليب اتخاذها تكاد تكون عامة بالنسبة لجميع المنظمات الإدارية ، فهي صالحة للتطبيق على جميع المنظمات الإدارية على اختلاف مستوياتها وإنما طها ، سواءً كانت تجارية ، ام صناعية أم تعليمية وهي تتصف بالشمول من حيث القدرة على صنع القرارات كما ينبغي أن تتوفر في جميع من يشكلون المناصب الإدارية على اختلاف مستوياتها العليا والوسطى والمباشرة .

¹- محمد حسين العجمي : القيادة الإدارية والتنمية البشرية ، عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2008 ، ص28-29.

المطلب الثالث : أهمية صنع القرار الإداري

عملية صنع القرار الإداري واتخاذها في المؤسسات باختلاف أنواعها تأخذ حيزاً واسعاً ودرجة بالغة من الأهمية والخطورة والتأثير ، ذلك لأن القرار لا يتعلق بشخص واحد وإنما يتضمن عدة أفراد أو جماعات ويشمل العديد من الجوانب وتتمثل هذه الأهمية في :¹

- تعد محور التسيير الأساسي في جمعي المستويات الإدارية
 - توفر للمؤسسات في جميع المجالات قدرة الاستكشاف على أهم المعلومات في قواعد البيانات
 - تسمح أيضاً ببناء التوقعات المستقبلية واكتشاف السلوكيات و الاتجاهات .
 - رؤية جملة الاحتمالات الممكنة بصورة واضحة و المفاضلة بينها
 - تربط هذه العملية بأبعاد زمنية ثلاثة الماضي والحاضر والمستقبل .
- وتتجلى أيضاً عملية صنع القرار على

بالنسبة للرئيس الإداري "صانع القرار "

فإنها تؤثر تأثيراً كبيراً على وضعه الوظيفي وهي تقاس نجاحه من عدمه ، فكلما كانت قراراته سليمة ومحقة للأهداف التي كانت وراء صنعها كلما دل ذلك على نجاحه في أداء مهامه .

بالنسبة للمنظمة :

فإنها تؤثر على عملها ومستقبلها حيث ترتبط حياة المنظمة بسلامة وفعالية القرارات التي تم صنعها ، فقد تحقق لها الاستقرار والتوسع والنمو أكثر فأكثر بحالة كونها قرارات ايجابية وقد تدخلها دائرة الصعوبات والاختلافات مع إمكانية أن تقودها إلى الفناء في حالة كونها قرارات سلبية .

¹- زينب بن تركي : الأساليب الكمية في صناعة القرار أسلوب شجرة القرارات نموذجاً ، مجلة الواحات والدراسات ، العدد 06 ، 2009،ص93.

المطلب الرابع : أساليب صنع القرار الإداري

أساليب صنع القرار الإداري

هناك العديد من الأساليب لصنع القرار أهمها ¹:

أ- الأسلوب التركيبي :

يعني القدرة على تركيب افكار جديدة والبحث عن وجهات نظر تتيح حلولاً أفضل و الربط بين وجهات النظر التي تبدو متعارضة وامتلاك المهارات التي توصل لذلك .

ب- الأسلوب المثالي :

يعني تكوين وجهات نظر مختلفة تجاه الأشياء ، والميل إلى التفكير في الأهداف المستقبلية والإهتمام باحتياجات الفرد وما هو مفيد له ، وبذل أقصى ما يمكن المراعاة أفكار الآخرين ومشاعرهم ، والميل للثقة والاستمتاع بمناقشاتهم في مشكلاتهم .

ج- الأسلوب العلمي : تتناول المشكلات بشكل تدريجي وإيجاد جديدة بالاستعانة بالمعلومات المتاحة والاهتمام بالتنفيذ والجوانب الإجرائية والبحث السريع عن الحل و القابلة للتكيف.

د- الأسلوب التحليلي: يعني مواجهة المشكلات وبشكل تدريجي بحرص وطريقة منهجية والاهتمام بالتفاصيل و التخطيط قبل اتخاذ القرار وجمع أكبر قدر من المعلومات مع الاهتمام بالنظريات والتنظير على حساب الحقائق والميل للتنبؤ.

هـ - الأسلوب الواقعي : يعتمد على الملاحظة والتجريب والتركيز على الحقائق ويمكن تصنيف أساليب صنع القرار إلى أساليب عادية و أساليب حديثة .

أ- الأساليب العادية وتتمثل في :

1- نظم الاقتراحات : وهي ابسط الأشكال وتعتبر غير مكلفة ويسمح بموجبها للعاملين بإبداء الرأي عن طريق الكتابة على ورقة تم وضعها في صندوق اقتراحات مثبت في مكان واضح ومعلوم للجميع ، ويكون استعمال هذا الصندوق غير محدد بمناسبة معينة أو موضوع معين .

¹ - على حامدي ، أثر المعلومات المحابية على صنع القرار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الاوراس ، باتنة : مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، قسم علوم التسيير ، محاسبة 2010 /2014 ، 47.

2- **الاجتماعات** : يتم تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة ، كما يتيح المعرفة لكل عنصر بالمنظمة حول ما يري بداخلها من نشاط وأعمال ويتسنى عن طريق الاجتماعات للقيادة الإدارية التعرف على مطالب وحاجات العاملين ومشكلات العمل ، وبالمقابل تمكن القيادة من توصيل أو أمرها وتعليماتها ووجهات نظر العاملين¹.

3- **اللجان**: عبارة عن عدد من الأشخاص يناط بهم مجتمعين بعض الصلاحيات و الواجبات ، حيث يتم اختيارهم رسميا من قبل الإدارية أما للنظر في مشكلة معينة واتخاذ قرار لحلها ، أو الاكتفاء يبحث في هذه المشكلة وجمع المعلومات المتعلقة بها .²

4- **المقابلة** : قد يجد الرئيس من المناسب أن يدعو مرؤوسيه المتخصصين أو زملائه في العمل لمقابلته بغرض التباحث معهم في شأن مشكلته الجاري دراستها ، أو يقوم هو بزيارة كل منهم في مكتبه ليضفي على موضوع القرار المراد اتخاذه أهمية خاصة ، غير أنها لا تهيأ الفرصة لإبداء وجهات نظر متعددة³.

5/ **المجالس** : كاللجان وهي عبارة عن تشكيلات إدارية ذات مهام خاصة ، إلا أنها تختلف من عدة وجوه فالمجلس يشكل مستوى إداري عالي ولا بد أن يكون المجلس بالقرب من قمة التنظيم ، يتكون المجلس بناءا على قرار من السلطة العليا ويتخصص عادة بالمسائل التي تنسم بالشمول والعموم إذ يصدر قرارات تتصل في الغالب بالسياسات العامة الرسمية⁴.

6- **الاتصال الهاتفي** : في بعض الحالات تكون المشكلة عاجلة ويحتاج حلها إلى تبادل السريع للرأي أو قد يكون المعنيون بشؤون المشكلة منتشرين في أماكن متباعدة ولا يتيسر جمعهم في وقت قريب⁵

¹ - علي حامدي : المرجع السابق ، ص48.

² - علي حامدي : المرجع السابق ، ص48.

³ - علي حامدي : المرجع السابق ، ص48.

⁴ - علي حامدي : المرجع السابق ، ص48.

⁵ - علي حامدي : المرجع السابق ، ص48.

المبحث الثالث: عملية اتخاذ القرارات :

المطلب الأول: أهمية اتخاذ القرارات

أهمية اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير وأما مقدار النجاح الذي لحقته أي منظمة إنما يتوقف أو لا قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها وبما لديهم من مفاهيم تضمن أن تكون القرارات الإدارية ذات فعالية أكيدة و يدرك أهمية وضوحها ووقتها وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها .

اتخاذ القرارات هي العملية الإدارية تدخل في جميع وظائف الإدارة فمثلا عندما تمارس الإدارة نشاط التخطيط فإنها تتخذ قرارات مكنية في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها .

ويتم تحديد الأفراد التي تحتاج إليه للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية .

ومن هنا يتبين الدور الذي تلعبه عملية اتخاذ القرار بالنسبة للمؤسسة عامة فهي تعمل على تحقيق الأهداف المسطرة وعلى القائم باتخاذ القرار بصفة خاصة فهو يعكس نسبة كبيرة الجهود المبذولة من قبله لحل مشكلات خاصة بالمؤسسة ، كون هذه العملية هي العمود الفقرة لكل العمليات الإدارية¹

¹ - عياصرة معن محمود، مروان بن أحمد حامد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري ، الأردن : دار حامد 2008، ص123، 124.

المطلب الثاني : عناصر عملية اتخاذ القرارات

1- **متخذ القرار:** قد يكون فرد أو جماعة حسب الحالة وأيا كان متخذ القرار فله السلطة الرسمية الممنوحة له بموجب القانون أو النظام الداخلي من جهة رسمية تمتلك هذه السلطة التي تعطيه الحق في اتخاذ القرار .

2- **موضوع :** ويمثل المشكلة التي تستوجب حق متخذ القرار تتبنى حل .

3- **الأهداف والدوافع :** الهدف هو تجسيد الحالة و تحقيق الهدف يعني حدوث عملية الاشباع وبناءاً عليه لا يتخذ قرراً إلا إذا كان ورائه دافع لتحقيق هدف معين وتتبع أهمية القرار ففوة الدافع من وراء اتخاذه من أهمية الهدف المراد تحقيقه من القرار المتخذ.

4- **المعلومات والبيانات :** عند اتخاذ قرار حيال موضوع أو مشكلة ما لا بد من جمع المعلومات وبيانات كافية عن طبيعة المشكلة أو الموضوع و أبعادها و ذلك لإعطاء متخذ القرار رؤية واضحة عنهما .

5- **التنبؤ:** هو شيء أساسي لمتخذ القرار وذلك لأن معظم القرارات تتعامل مع متغيرات مستقبلية معظم اتجاهاتها مجهولة يجب التنبؤ بها وتقديرها وتحديد انعكاسها وتأثيرها في المنظمة فالتنبؤ يساعد متخذ القرار في أن يستطيع كما سوف يحدث المستقبل وعليه فهو ركن أساسي من أركان عملية اتخاذ القرارات¹.

6- **البدائل:** مجموعة الطرق والحلول المتاحة التي يمكن الاعتماد عليها لبلوغ الأهداف المنشودة ولهذه الغاية فإنه لا بد من ترتيب هذه الحلول وفقاً لدرجة قربها أو بعدها من المعيار الذي يتم وضعه وذلك تمهيداً لإختيار البديل الأقرب .

7- **قيود اتخاذ القرار :** مجموعة المهددات التي تقف عائقاً أمام زيادة عدد البدائل المتاحة حيث ان السيد الذي لا يتوافق معدله مع اختيار الطب يصبح الأمر الذي يؤدي إلى عرقلة القرار.

¹ - عياصرة معن محمودة ومروان بن أحمد حامد المرجع السابق ، ص125.

المطلب الثالث: أنماط اتخاذ القرارات

01- أنماط اتخاذ القرارات

ان عملية اتخاذ القرار تتباين بشأنها السبل المختلفة لاتخاذها واعتماد الأنماط المتعددة بشأنها ولذا يمكن الإشارة إلى ان هناك العديد من الأنماط التي يمكن اعتمادها من قبل مختلف المدراء أو متخذي القرار :¹

01- نمط المشاركة في اتخاذ القرار : إن هذا النمط تتاح من خلاله فرصة المشاركة الجماعية للأفراد العاملين في المنظمة اذ أنهم يشاركون في إبداء الرأي من خلال المشاركة فيه درجة عالية من الرضا بشأن القرار المتخذ وغالبا ما ينال قبولا واسعا من جميع الأطراف المشاركة فيه ، كما أن سبل تنفيذه يتم بالسهولة والمرونة والبساطة .

02- نمط الاستشارة (ذوي الخبرة و الاختصاص) : ان هذا النمط من القرارات يقوم على أساس الاستعانة بآراء الاستشاريين وذوي الخبرة أو إسداء الرأي وأن هناك بيوت الخبرة أو الجهات الاستشارية التي يلجأ إليها المدير أو الرئيس بالاستعانة ي خبرتها وقابليتها في إعطاء الحلول أو البدائل المناسبة والملائمة في اتخاذ قرارات معينة.

03- المركزية و اللامركزية في القرار : إن هذا النمط هو النمط المألوف في العديد من الأوساط غالبا ما يأخذ احد الاتجاهين :²

أ- المركزية : تتمثل المركزية عندما تكون السلطة في اتخاذ القرار تتركز في المدير أو الرئيس وفقا لطبيعة المنصب الرسمي الذي تمثله عند إصدار القرار ويغلب كل هذه القرارات في الإدارة الدكتاتورية الفردية و التي لا تستعين بمشاركة الآخرين أو الاستعانة بآرائه .

ب- اللامركزية : تتمثل في قيام المدير أو الرئيس بتحويل بعض الصلاحيات أو السلطات التي يتيحها له مركزه الوظيفي إلى بعض المستويات الإدارية الأخرى تنظيما بحثين يتم اتخاذ القرارات التي ترتبط بتلك الجوانب المعنية من قبلهم دون الرجوع لبعض المستويات التنظيمية الأخرى .

¹ - خضير كاظم حمود ، اللوزي مرسي سلامة : مبادئ ادارة الأعمال ، ط1، عمان ، دار ضياء ، الأردن ، 2008 ، ص184.

² - خضير كاظم : محمود واللوزي ، مرسي سلامة : المرجع نفسه ، ص185.

ج- **نمط اللجان** : إن نمط اللجان شأن اتخاذ القرار يعد من الأساليب الإدارية المألوفة أو السابقة للاستخدام في العديد من المنظمات الإنسانية العاملة إذ أن غالبا ما نجد أن هناك العديد من اللجان الدائمين أو المؤقتين بشأن معالجة المشاكل التي تواجهها المنظمات المختلفة كما ان هناك اللجان الاستشاريين التي يتم من خلالها تقديم العون أو إساءة النصيحة أو الرشد للإدارة المعنية أو هناك التنفيذية التي تمارس النشاط التنفيذي في استصدار القرارات المعنية وأي كان السبيل المعتمد في مثل هذه القرارات لكنها تمثل النمط الأكثر شيوعا¹

¹- حضير كاظم محمود ، اللوزي مرسي سلامة : المرجع نفسه :ص185.

المطلب الرابع : علاقة الاتصال التنظيمي بعملية اتخاذ القرارات

علاقة الاتصال التنظيمي بعملية اتخاذ القرارات : وتتلخص العلاقة في النقاط التالية :

1- دور المعلومات في اتخاذ القرار :¹

ان اعتماد أسلوب أو منهج علمي سليم للحصول على هذه المعلومات وتنظيم عملية استخدامها يعد من أولى وأهم واجبات إدارة العامة الحديثة لترشيد قراراتها خاصة عندما تواجه هذه الإدارة كما هائلا من المعلومات ذات قيمة للمنظمة عندما تكون مفيدة في اتخاذ القرارات والعمليات ، وكلما زادت فائدة المعلومات زادت قيمتها و هناك خمس صفات أساسية للمعلومات حتى تكون ذات قيمة للمنظمة وهي :

- الملائمة
- كمية المعلومات .
- توقيت المعلومات .
- سهولة الحصول على المعلومات .

02- أهمية تكنولوجيا المعلومات باتخاذ القرار :²

تم إطلاق مصطلح تكنولوجيا المعلومات على عملية الدمج بين المعلومات والتقنيات الحديثة وهذا النوع من التكنولوجيا عبارة عن مجال تطبيقي علمي يساهم في خدمة جميع مجالات الحياة ، حيث تعزز تكنولوجيا المعلومات قدرات متخذ القرار وتساهم في تفعيل القرارات المتخذة من حيث التصميم والدقة والتقسيم من حيث السرعة و السهولة فمثلا جهاز الحاسوب يحتوي على مجموعة من الخصائص والإمكانات التي يساعد على تحليل البيانات وعدة استخدامات منها :

- يساعد على تسهيل عملية اتخاذ القرارات اليومية المتكررة
- برمجة القرارات وتسهيل استخدامها وتطبيقها
- العمل على تطوير أساليب تقديم الخدمات والاتصال مع الجمهور الخارجي والداخلي
- العمل على اجراء الدراسات وتحليل البيانات وتنظيم التقارير وحفظها

¹- باغي محمد عبد الفتاح : اتخاذ القرارات التنظيمية ، الأردن ، دار وائل ، 2010 ، ص174.

²- الهزايمة أحمد صالح : دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية 25 ، ع1 ، ص388.

- إدخال نظم الاتصال والرقابة وتفعيلها .
- عقد مؤتمرات واجتماعات والعمل على تبادل الآراء و الخبرات
- إدخال الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات وتسهيل استخدامها .

3- دور الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار :¹

تستدعي القرارات الهامة داخل المؤسسة وحتى القرارات العادية اتصالات مناسبة لكل حالة م الحالات أحيانا تكون مكثفة وأحيانا تكون معقدة أو بسيطة ، بحيث يتم احترام السلمية في جميع المعلومات وفي التشاور وعقد الاجتماعات واحترام الصلاحيات الخاصة بالأفراد.

وترتبط عقلانية الاتصال بعقلانية القرار ارتباط وثيق ، إذا لا يمكن ان تتخذ القرار العقلاني ضمن لا عقلانية الاتصال، وهذه العقلانية التي تتبع عملية التحضير للقرار وصناعته ، ثم عملية اتخاذه ثم تنفيذه فمتابعته مدى نجاحه ورجع الصدى الخاص به فتصحيح القرارات استلزم الأمر ذلك ، كل هذه المراحل تتحرك ضمن نظام اتصال عقلاني مناسب لطبيعة المؤسسة والنشاط وطبيعة القرار ذاته ، ومن جهة ثانية لا تنفع عقلانية الاتصال ودقته إذا كان القرار غير عقلاني ، اما إذا كان القرار عقلاني ونظام الاتصال غير عقلاني أما إذا كان القرار عقلاني ونظام الاتصال غير عقلاني فإنه يشوه عملية التنفيذ وينقص مع عقلانيتها ثم أن عقلانيتها الاتصال ودقته تكشف عيوب اتخاذ القرار كما قد توجد علاقة بين صعوبة اتخاذ القرار و الاتصال فقد تكون الصعوبة الاتصال علاقة مباشرة أو غير مباشرة اتخاذ القرار داخل المؤسسة منها صعوبة أو قلة الاتصال بالجهات القيادية أو عدم وضوح الرسالة وعدم فهم المرسل لمضمونها أو تحريفها بصفة عمدية من طرفه لأهداف معينة أو عدم اختيار الأوقات المناسبة للاتصال حيث يصبح الاتصال هنا مزعجا ومثيرا للقلق و الحصول على بعض الضعف الوظيفي في أحد أجزاء شبكة الاتصال وبالتالي في سير المؤسسة وصناعة القرار بصفة خاصة وإذا استمر الوضع من الخلل وتكرر فإنه يصبح مصدرا للصداع .

4- علاقة الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار :²

تقوم عملية الاتصال بعناصرها المختلفة والمتمثلة بمرسل الرسالة والرسالة نفسها ومستقبلها وما تتضمنه من ترميز الرسالة عند إرسالها ، وفك رموزها عند استلامها واختيار وسيلة نقلها وعلى تبادل المعلومات

¹- قاسمي ناصر : الاتصال في المؤسسة ط1، الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية ، 2011،ص98.

²- الطراونة حسين أحمد: اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمة الأعمال،ط1، عمان ، دار الايتام ، 2014،ص386.

وحيث أن المعلومات تشكل جوهر القاعدة المعرفية المستخدمة في اتخاذ القرارات وانها ذات دور هام في كل خطوة من خطوات عملية اتخاذ القرارات .

5- أنواع الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار¹

تؤدي أنواع الاتصال التنظيمي دورا مباشرا في عملية اتخاذ القرار، وعلى سبيل المثال تسهم الاتصالات المكتوبة بالحصول على المعلومات بطريقة الاتصال الشفوية المتمثلة في الاتصالات الشخصية و الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية .

وكذلك الحال تلعب الاتصالات الخارجية دورا في الحصول على المعلومات من المنظمات والجهات الرسمية والمدنية والعملاء بهدف دعم عملية اتخاذ القرارات ، وهذا أيضا هو شأن الاتصالات الداخلية التي تسمح بنقل المعلومات بين المستويات الإدارية ، والتأثير في سلوكيات الأفراد من خلال الاتصالات العمودية والتي تسمح كذلك بنقل المعلومات ضمن نفس المستوى الإداري والاتصالات الفورية بين مختلف الوحدات في المنظمة .

ويسهم الاتصال الخارجي بالحصول على معلومات القرارات من الجهات الخارجية وكذلك الحال يسمح الاتصالات الداخلية بنقل المعلومات داخل المنظمة .

6- أنماط شبكات لاتصال التنظيمي واتخاذ القرار²

توضح أنماط الاتصال التنظيمي القيود المفروضة على عملية نقل المعلومات من حيث قنوات الاتصال المسموحة ، وعدد الأفراد الممكن الاتصال بهم .

في نمط الدائرة مثلا نلاحظ أن لكل شخص إمكانية الاتصال المباشرة بشخصين آخرين فقط ومن خلاله بإمكانه أن ينظر بطريقة غير مباشرة مع الآخرين فقط ، وهذا يظهر في نمط الاتصال في علمية اخذ القرارات ، فإذا كان القرار فرديا فان متخذ القرار يتصل مباشرة بشخص أو شخصين آخرين فقط للحصول على المعلومات وإذا كانت المعلومات غير كافية فإن عليه الانتظار حلين وصولها بعد انتهاء عملية الاتصال غير المباشرة مع الآخرين و الأمر كذلك إذا كان القرار جماعيا حيث يجب اكتمال عمليات الاتصال المباشرة وغير المباشرة من اجل توفير المعلومات .

¹ - الطراونة حسين احمد: المرجع السابق، ص387.

² - الطراونة حسين أحمد : المرجع السابق: 387-388.

تحدد إنما ط الاتصال طريقة الاتصال والتقنوات المسموح بها ، وعدد الأفراد ضمن عملية الاتصال وهذا بطبيعة الحال يؤثر على طريقة اتخاذ القرار ، حيث يسمح النمط الدائري للاتصال التنظيمي المباشر بين شخصين فقط ، وهذا يعني الحصول على المعلومات المباشرة من شخصين أو الانتظار لحين الاتصالات المباشرة .

وفي نمط السلسلة يكون الاتصال المباشر بين شخصين فقط باستثناء الشخصين في طرفي السلسلة ، وإذا كان متخذ القرار يخضع لهذا النمط فإن عملية اتخاذ القرار تكون بطيئة لوجود سلسلة من عمليات الاتصال التي يجب أن تتم من أجل جمع المعلومات التي تتطلبها عملية اتخاذ القرارات .

أما في نمط العجلة فإن هناك شخص محوري لا يمكن أن تتم عملية الاتصال إلا بوجوده ، وهو الشخص القادر على الاتصال المباشر مع الآخرين ، وبالتالي فإن تركيز المعلومات أكثر ما يكون هذا الشخص ، وهو الأمر الذي يستوجب أن يكون ركنا أساسيا في عملية اتخاذ القرار .

أما نمط العنقود فإنه يشبه نمط العجلة باستثناء الشخص المحوري ، بعد بمثابة فاصل بين شخص واحد في مجموعة الاتصال يبقيه الأشخاص .

أما نمط العجلة في الاتصال التنظيمي وجود شخص محوري تتم عملية الاتصال من خلاله اما ما يميز نمط العنقود عن نمط العجلة هو أن الشخص المحوري في نمط العنقود يفضل بين شخص واحد وبقية أطراف عملية الإتصال¹ .

وأخيرا نمط الاتصال النجمي الذي يكون فيه الاتصال حرا بين الأشخاص وبالتالي فإن انسياب المعلومات يكون أكثر سهولة وفي الوقت المناسب وينعكس هذا النمط على عملية اتخاذ القرارات من خلال التركيز على خصائص المعلومات الفعالة عند عملية الاتصال حيث يسمح هذا النمط بالحصول على المعلومات في وقتها المناسب مع التركيز على إحداثها و وضوحها وصدقها وثباتها وملائمتها وشموليتها وغير ذلك من الخصائص لأن الاتصال المباشر مفتوح بين كافة الأشخاص في نفس الوقت ، وهذا يعني إمكانية البحث عن المعلومات المطلوبة لكل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار ، ومما يؤخذ على هذا النمط هو تعدد قنوات الاتصال وبالتالي السماح بإرسال واستقبال كم هائل من المعلومات ،

¹ - الطراونة حسين أحمد : المرجع السابق، ص388.

الأمر الذي يشكل ضغطاً على الأشخاص وجهداً أكبر في تنقية المعلومات وخاصيتها وتحديد أهميتها ووقت استخدامها¹.

7- تأثير الاتصال غير الرسمي في إتخاذ القرار:²

تعتبر عملية اتخاذ القرار من أهم والعمليات والوظائف التي يقوم بها الفرد في المنظمة ، فعند ما يمارس وظيفته فهو يتخذ مجموعة من القرارات التي يوجه بها مرؤوسيه وينسق مجهوداتهم ويحفزهم على الأداء الجيد، ويتأثر متخذ القرار بالعديد من العوامل و التي تؤثر بدورها وبشكل كبير على قراراته ، سواء كانت هذه العوامل داخلية أو خارجية كما قد تكون علاقات إنسانية اجتماعية تنظيمية أو بيئية كل هذه العوامل تفرض طبيعة ونوعية معينة من القرارات إضافة إلى ذلك تتأثر عملية اتخاذ القرار بنوعيه قناة الاتصال سواء كانت رسمية أو غير رسمية .

¹- الطراونة حسين أحمد : المرجع نفسه ، ص389.

²- الحجازي مصطفى : الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والإدارية ، ط2، بيروت ، دار المؤسسة الجامعية، 2000، ص152.

خلاصة الفصل:

إن اتخاذ القرارات في ظل المتغيرات والمنافسة الشديدة بين المؤسسات الاقتصادية بمختلف أنواعها من الضروري الاهتمام بعملية صنع القرارات في ظل الظروف الاستثنائية من أجل الالتحاق بركب التقدم ، فقد أصبح من الضروري توظيف أشكال الاتصال التنظيمي لخدمة القرارات فكل منها يعتمد على الآخر ويتأثر به باعتبار أن المعلومات هي الركيزة الأساسية للمؤسسة فبدونها لا تستطيع المؤسسة الاقتصادية ان تنشيط قراراتها وتعالج مشاكلها بطريقة سهلة .

الفصل الرابع (الدراسة الميدانية)

المعالجة الكمية والكيفية للبيانات الميدانية ونتائج الدراسة

تمهيد :

انطلاقاً من الجزء النظري الذي اعتمدت عليه في انجاز هذا الفصل للتحقيق الميداني ، فالبحث لا يتمثل في جمع المعلومات النظرية والاطلاع على البحوث والدراسات السابقة التي تناولت المشكلة فقط وإنما يعتمد كذلك على العمل الميداني الذي يمكن الباحث من جمع المعلومات من المجتمع محاولاً اثبات الدراسة النظرية بالدراسة العلمية الميدانية ، وهذا من أهم مساعي البحث العلمي .

تقديم عام لمؤسسة مناجم الفوسفات

المؤسسة حل الدراسة هي مؤسسة مناجم الفوسفات ، أما من ناحية الموقع الجغرافي فإن المديرية العامة لها تقع في مدينة تبسة بمنطقة الجرف كما يقع جبل العنق في بئر العاتر جنوب الشرقي من الجزائر بحوالي 100 كلم جنوب مدينة تبسة وحوالي 20 كلم على الحدود التونسية وتقدر احتياطات الفوسفات بـ : 2مليار طن . بينما يقع مركز البحوث والتطوير بالجرف بمدينة تبسة وفي 01 جانفي 2005 تفرعت مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة من المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات .

أهداف ومهام مؤسسة مناجم الفوسفات :

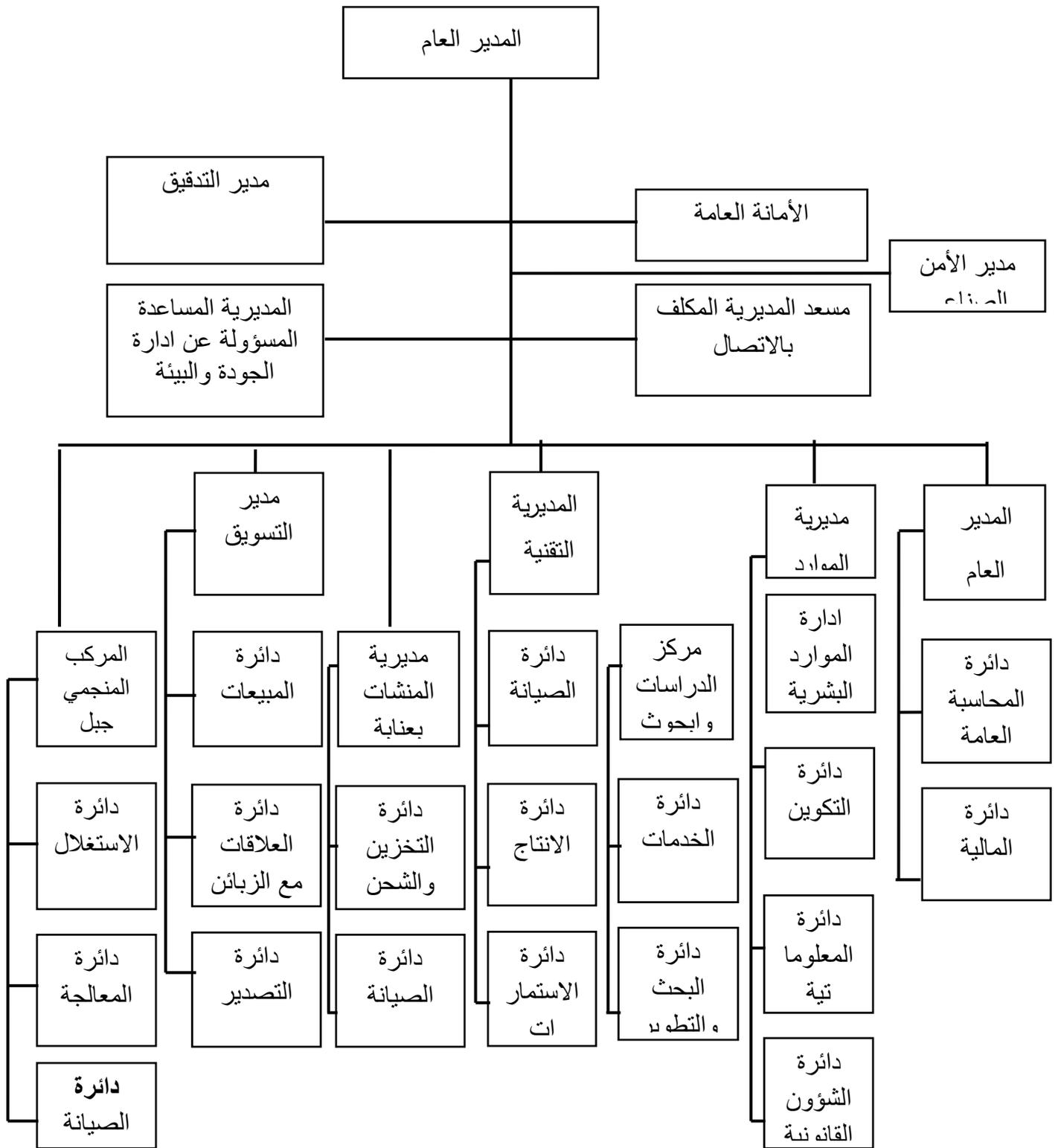
- اهداف مؤسسة مناجم الفوسفات:

تسعى مؤسسة مناجم الفوسفات الى تحقيق غايات واهداف أنشأت لأجلها وتتمثل في :

- توسيع وتطوير قطاع المناجم .
- الاستغلال الجيد للمنتجات المنجمية
- كسب عملاء عن طريق التعريف بالمؤسسة
- تنظيم وتنمية وتطوير هياكل الصيانة
- العمل على تكوين وتحسين مستوى العمال.
- رفع مستوى العاملين المهني والاجتماعي
- العمل على تحقيق معدل ربح متميز
- تدعيم وخدمة الاقتصاد الوطني.
- ايجاد أسواق عالمية والعمل على الدخول اليها.

مهام مؤسسة مناجم الفوسفات

- استخراج الفوسفات من جبل العنق
- نقل وتوزيع مادة الفوسفات المنتج .
- ابرام الصفقات والتكفل بالمنتوج الذي يشحن في وسائل النقل .
- متابعة التخزين في الميناء والشحن على مستوى السفن
- أعمال الصيانة والتصدير الى الخارج.



الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات somiphos

المعالجة الكمية والكيفية للبيانات الميدانية ونتائج الدراسة

أولا : البيانات الشخصية :

أ- النوع :

الجدول 01: يوضح توزيع مجتمع البحث حسب متغير الجنس

| النسبة المئوية | التكرارات | الاحتمالات |
|----------------|-----------|------------|
| 44.9% | 22 | ذكر |
| 55.10% | 27 | أنثى |
| 100% | 49 | المجموع |

من خلال المعطيات المبينة في الجدول رقم 1 نجد ان نسبة الاناث اكثر من نسبة الذكور حيث بلغت نسبة 55.10% اما فيما يخص نسبة الذكور فقد كانت 44.9% وعليه يمكن القول بان لمؤسسة مناجم الفوسفات توظف العنصر النسائي اكثر من العنصر الرجالي ويمكن ارجاع ذلك ايضا للطابع الاداري لشركة مناجم الفوسفات التي تسمح بتوظيف العنصر النسوي في هذا المجال ، وهذا ليس بالغريب عن الوضع العام نجد الكثير من المؤسسات الخاصة في مستوياتها الادارية نسبة النساء اكثر من نسبة الذكور تبعا لكون المتخرجين من الجامعات الجزائرية نجد فيهم الاناث اكثر من عدد الذكور .

ب- السن :

الجدول 02: يوضح توزيع افراد مجتمع البحث حسب متغير السن :

| النسبة المئوية | التكرارات | الاحتمالات |
|----------------|-----------|----------------------|
| 10.2% | 05 | اقل من 25 سنة |
| 36.7% | 18 | من 25 سنة الى 35 سنة |
| 32.7% | 16 | من 36 سنة الى 45 سنة |
| 20.4% | 10 | اكثر من 45 سنة |
| 100% | 49 | المجموع |

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 02 ان نسبة الموظفين الذين تبلغ اعمارهم من 25

سنة الى 35 سنة هي 36.7% يعني نصف العمال من فئة الشباب وجاءت الفئات الباقية

متساوية اقل من 25 سنة نسبة 10.2% ومن 36 الى 45 سنة نسبة 32.7% وبنسبة 20.4%

من سن 45 فأكثر .

ويرجع هذا التغير الحاصل في الاعمار والذي يتفوق فيه عنصر الشباب من سن 25 الى 35

سنة بالنصف الى الشروط الموضوعية في ملف التوظيف وفي حداته .

ج. الاقدمية :

الجدول رقم 03: يبين توزيع مجتمع البحث حسب متغير الاقدمية :

| النسبة المئوية | التكرارات | الاحتمالات |
|----------------|-----------|------------------------|
| 38.87% | 19 | اقل من 5 سنوات |
| 8.16% | 04 | من 05 الى 10 سنوات |
| 26.53% | 13 | من 10 سنوات الى 20 سنة |
| 26.53% | 13 | اكثر من 20 سنة |
| 100% | 49 | المجموع |

يبين الجدول رقم 03 توزيع مجتمع البحث حسب متغير الاقدمية وكانت نسبة الاقدمية اقل من 05 سنوات بلغت 38.87% ونسبة الاقدمية من 05 سنوات الى 10 سنوات بلغت 8.16% ونسبة من 10 سنوات الى 20 سنة بلغت 26.53% ونسبة الاقدمية للأكثر من 20 سنة بلغت 26.53%.

و ترجع نسبة 38.87% اقدمية للأقل من 05 سنوات بسبب التوظيف الجديد للعمال في مؤسسة مناجم الفوسفات ونسبة 26.53% لكل من الاقدمية 05 الى 10 سنوات ومن اكثر من 20 سنة وهذا راجع الى تعويض المؤسسة لعمال تقاعدوا وكان عددهم 13 عاملا واما نسبة 8.16% فهم عمال وظفوا في مجال الاعلام الالي .

د- الوضعية المهنية :

الجدول رقم 04 يبين توزيع مجتمع البحث حسب متغير الوضعية المهنية

| النسبة المئوية | التكرارات | الاحتمالات |
|----------------|-----------|------------|
| 85.7% | 42 | دائم |
| 14.3% | 07 | مؤقت |
| 100% | 49 | المجموع |

نلاحظ من الجدول رقم 04 الذي يبين لنا توزيع افراد العينة المبحوثين حسب متغير الوضعية المهنية ، فقد لغت نسبة العمال المؤقتين 14.3% وبلغت نسبة العمال الدائمين 85.7% أي ما يعادل 10 عمال من اصل 12 عاملا .

ومن خلال القراءة الكمية للجدول نستنتج ان اغلبية عمال شركة مناجم الفوسفات وهذا راجع الى وفرة المناصب الشاغرة وكذلك حاجتها للعمال لأن نشاطها واسع ، بالإضافة الى المحافظة على الاستقرار في المؤسسة الأمر الذي يؤدي بالمؤسسة الى القيام بمهامها على اكمل وجه وأما نسبة 14.3% أي ما يعادل عاملين فهم موظفون بعقود الادمج المهني .

هـ- التخصص :

الجدول رقم 05 يوضح توزيع مجتمع البحث حسب متغير التخصص

| النسبة المئوية | التكرارات | الاحتمالات |
|----------------|-----------|---------------|
| 32.7% | 16 | علوم تجارية |
| 51.5% | 25 | ادارة ومالية |
| 14.3% | 07 | علوم اقتصادية |
| 02% | 01 | دون تخصص |
| 100% | 49 | المجموع |

من خلال المعطيات المبينة في الجدول اعلاه رقم 05 نلاحظ ان نسبة تخصص العمال في المستوى الدراسي 51.5% منهم حاصلون على شهادة جامعية في الادارة والمالية ، ونسبة 02% موظفون دون تخصص ونسبة 14.3% يملكون شهادة علوم اقتصادية ونسبة 32.7% كذلك يملكون شهادة علوم تجارية .

ويرجع ذلك الى ان مؤسسة مناجم الفوسفات قد عدلت في شروط توظيفها واهتمت بشهادة الادارة والمالية التي تراها مناسبة لهذه الوظيفة واما نسبة 32.7% و 14.3% على التوالي فهي تخص العلوم التجارية والعلوم الاقتصادية وهم عقود الادمج المهني واما نسبة 02% او ما يعادل 01 موظفون فهم الموظفون الذين يعملون للأكثر من 10 سنوات .

ثانيا : البيانات الموضوعية

المحور الثاني : وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة في ظل جائحة كورونا

الجدول رقم 06 يبين لنا الوسائل التي يستخدمها الموظف أثناء اتصاله برئيسه

| النسبة المئوية | التكرارات | الاحتمالات |
|----------------|-----------|-------------|
| 93.3% | 46 | اتصال هاتي |
| 4.1% | 02 | اتصال كتابي |
| 2% | 01 | اتصال رقمي |
| 100% | 49 | المجموع |

من خلال الجدول رقم 06 الذي يبين لنا الوسائل التي يستخدمها الموظف أثناء اتصاله برئيسه كانت اجابة افراد العينة المبحوثين بالأغلبية الكاملة وبنسبة 93.3% انه اتصال هاتفي ونسبة 4.1% اتصال كتابي والاتصال الرقمي بنسبة 2%.

ومنه يمكن القول ان الاتصال الشفهي هو اكثر الوسائل الاتصالية المعتمدة في مؤسسة مناجم الفوسفات نظرا للزمالة الموجودة بين الموظفين وتضمن وصول المعلومة بسرعة اكبر وبأقل جهد وفهم اضمن للمعلومة واما نسبة الاتصال المكتوبة فتعتمد نسبة اقل من النصف نظرا لتميزها بالطابع الرسمي والي تضمن وصول المعلومة بصورة دقيقة ومضمونة بعيدة عن كل التشويهاات مهما كان وقت وصولها والجهد المبذول لإيصالها واما الاتصال الرقمي حيث بلغت نسبة 2% فاستخدام هذا الاسلوب يكاد معدوم بسبب قرب المكاتب وسهولة الاتصال .

الجدول رقم 07 يبين لنا الوسيلة التي يستخدمها الموظف في نقل انشغاله .

| النسبة المئوية | التكرارات | الاحتمالات |
|----------------|-----------|-------------|
| 75.5% | 37 | اتصال مباشر |
| 24.5% | 12 | رسالة خطية |
| 100% | 49 | المجموع |

من خلال الجدول رقم 07 الذي يبين لنا الوسيلة التي يستخدمها الموظف في نقل انشغالاته كانت اجابات افراد العينة المبحوثين بنسبة 75.5% أي ما يعادل 37 عاملا يرون ان أفضل وسيلة اتصال مستخدمة هي الاتصال المباشر وهذا راجع الى سرعتها في نقل المعلومات وعدم تحريف محتواها والتأكد من وصول انشغالاتهم الى رؤسائهم والعمل على ايجاد حلول لها ، وأضاف أفراد العينة ان نسبة 24.5% منهم يفضلون الرسالة الخطية أي الاتصال الكتابي حيث يعتبر استعماله خاص بنقل المشاكل وشكاوي العمال الى الادارة العليا وهذا يعكس طابع الرسمية داخل شركة مناجم الفوسفات .

الجدول رقم "08": يبين لنا الوسائل التي يستخدمها رؤساء الموظفين للاتصال بهم :

| النسبة المئوية | التكرارات | الاحتمالات |
|----------------|-----------|------------|
| 77.6% | 38 | الهاتف |
| 8.2% | 04 | الاستدعاء |
| 02% | 01 | الاعلانات |
| 10.2% | 05 | الانترنت |
| 02% | 01 | التقارير |
| 100% | 49 | المجموع |

من خلال الجدول رقم 08 والذي يبين لنا الوسائل التي يستخدمها رؤساء الموظفين للاتصال بهم ، كانت اجابات افراد العينة المبحوثين بنسبة 77.6% يستخدمون رؤساء العمال الاتصالات الشفوية فهي تؤدي دورا جوهريا في نقل المعلومات والبيانات بدقة وسهولة وربحا للوقت ويظهر دورها جليا في وقت الازمات التي تستدعي التدخل السريع في شركة مناجم الفوسفات واجاب باقي المبحوثين بنسبة 02% انهم يستخدمون التقارير الكتابية التي تستغرق وقتا طويلا بالمقارنة مع الوسائل الشفوية التي لا ينفى دولها في الادارة ، واجاب باقي المبحوثين بنسبة 08.2% انه يتم استدعاءهم من طرف مؤسسة مناجم الفوسفات في بعض الاحيان وهذا نظرا لبعض المخالفات و أما الاتصال عن طريق الاعلانات فهي بنسبة 02% وأما الاتصال عن طريق الانترنت فقد افاد افراد العينة ان نسبة استخدام الانترنت بلغت 10.2%.

المحور الثالث: الاتصال الرسمي وتقوية العلاقات الاجتماعية في ظل جائحة كورونا

الجدول رقم "09" يبين كيف يكون اتصال الموظف بالمستويات الادارية بطريقة رسمية

| النسبة المئوية | التكرارات | الاحتمالات |
|----------------|-----------|------------|
| 61.2% | 30 | دائما |
| 24.5% | 12 | أحيانا |
| 14.3% | 07 | نادرا |
| 100% | 49 | المجموع |

من خلال الجدول رقم 09 والذي يبين لنا كيفية اتصال الموظف في مؤسسة مناجم الفوسفات بالمستويات الادارية بطريقة رسمية ، فكانت اجابة أفراد العينة المبحوثين بنسبة أحيانا 24.5% و نادرا 14.3% انهم يقومون بالاتصال بطريقة رسمية ويرجع ذلك الى ان أغلب اتصالاتهم شفوية عن طريق الهاتف او الاتصال المواجهي ، واكد باقي المبحوثين انهم نسبة 61.2% دائما يتصلون بطريقة رسمية وهذا راجع الى ان بعض الموظفين ليس لهم الحق التواجد داخل ادارة مؤسسة مناجم الفوسفات كالحراس واعوان الامن الذين وجب عليهم الاتصال بطريقة رسمية .

الجدول رقم 10^{'''}: يبين مدى تقوية العلاقات بين العمال بواسطة الاتصال الرسمي في ظل جائحة كورونا

| النسبة المئوية | التكرارات | الاحتمالات |
|----------------|-----------|------------|
| 59.2% | 29 | دائما |
| 38.8% | 19 | أحيانا |
| 02% | 01 | نادرا |
| 100% | 49 | المجموع |

من خلال الجدول رقم 10 الذي يبين لنا مدى تقوية الاتصال الرسمي للعلاقات بين العمال حيث كانت اجابات أفراد العينة المبحوثين ان الاتصال الرسمي يقوي العلاقات بين العمال بنسبة 59.2% أي ما يعادل 29 عاملا دائما ، ونسبة 38.8% اجابوا انه احيانا ما يقوي العلاقات الاتصال الرسمي ، ونسبة 02% أفادت انه نادرا ما يقوي الاتصال الرسمي العلاقات بين العمال.

من خلال قراءتنا للجدول اعلاه نستنتج ان اغلبية المبحوثين يرون ان الاتصال الرسمي فعالية في تقوية العلاقات الاجتماعية داخل مؤسسة مناجم الفوسفات ويكون ذلك من خلال التعاون والغاء الفروقات الشخصية بين العمال ، والشعور بالانتماء الى المؤسسة ، كما يساعد احيانا في تنمية العلاقات الاجتماعية في شركة مناجم الفوسفات فهذا راجع الى طبيعة الفرد في حد ذاته حيث ان هناك عمال يحبون التواصل والاندماج فيما بينهم والعمل على بناء علاقات جيدة والعمل على تطويرها ، وأما العمال الذين يرون انه نادرا ما يقوي الاتصال الرسمي العلاقات بين العمال فهذا راجع الى ان بعض العمال يحبون البقاء بمفردهم وانجاز أعمالهم دون مشاركتها مع الآخرين .

الجدول رقم "11" يبين لنا وجود اتصالات غير رسمية بين زملاء العمل في ظل جائحة كورونا .

| النسبة المئوية | التكرارات | الاحتمالات |
|----------------|-----------|------------|
| 38.8% | 19 | دائما |
| 46.9% | 23 | أحيانا |
| 14.3% | 07 | نادرا |
| 100% | 49 | المجموع |

من خلال الجدول رقم 11: الذي يبين لنا حقيقة وجود اتصالات غير رسمية بين زملاء العمل ، حيث كانت اجابات أفراد العينة المبحوثين بنسبة 46.9% أحيانا وهذا راجع الى طبيعة الفرد في حد ذاته وذلك في عدم حبه للإكثار من الاتصالات غير الرسمية تجنباً لوقوع الاخطاء والمشاكل ، ونسبة 14.3% أكدت أنه نادرا ما توجد اتصالات غير رسمية بين زملاء العمل وهذا راجع الى قلة اعتمادهم على الاتصالات الغير رسمية مع زملائهم مع ذلك احتراماً ومحافظة على خصوصية كل فرد وعدم الاختلاط واما نسبة 38.8% فأكدت أنه في شركة مناجم الفوسفات يوجد دائما اتصال غير رسمي وهذا راجع الى ان الاتصال غير الرسمي يعزز العلاقات بين العمال ، كما يخلق روح التعاون والتماسك بينهم مما يجعل العمل يتم بفاعلية اكثر ، كما يساهم بدوره في تسهيل أداء المهام و كسر الروتين اليومي في العمل .

المحور الرابع : العلاقات الشخصية واتخاذ القرارات في ظل جائحة كورونا

الجدول رقم 12 : يبين الجهة التي يعود اليها العامل عندما تواجهه مشكلة

| النسبة المئوية | التكرارات | الاحتمالات |
|----------------|-----------|---------------------|
| 73.46% | 36 | المدير |
| 22.44% | 11 | العمال |
| 04.01% | 02 | تحاول وحدك ايجاد حل |
| 100% | 49 | المجموع |

من خلال الجدول رقم 12 والذي يبين لنا الجهة التي يعود اليها العامل عندما تواجهه مشكلة ، كانت اجابات افراد العينة المبحوثين بنسبة 73.46% أقرروا بأنهم عندما يواجهون مشكلة في العمل يعودون الى المدير وهذا راجع الى ان اغلبية العمال يتبنون النظام الرسمي باعتباره النظام الاضمن فهو يضمن توفر المعلومات المناسبة و كذا المناخ التنظيمي والصلاحيات هما يضمن اصدار قرارات رشيدة أكثر ، وأما أفراد العينة المبحوثين الباقين بنسبة 04.01% أكدوا انهم يحاولون وحدهم ايجاد حل وهذا راجع الى كون شركة مناجم الفوسفات تستقبل زبائنها وسط جو يتعامل فيه الموظفون امامهم وتعرضهم مشاكل وجب حلها في وقتها ودون الرجوع الى المدير لضيق الوقت وكثافة الاعمال وهذا ما يشجع العامل على المشاركة في اتخاذ القرارات في وسط الاتصال التنظيمي ، وأما نسبة 22.44% من افراد العينة المبحوثين اكدوا لنا انهم يلجؤون للعمال زملائهم وهذا راجع الى قلة خبرتهم .

الجدول رقم 13 يبين لنا على أي معيار تقوم علاقة العمال ببعضهم

| النسبة المئوية | التكرارات | الاحتمالات |
|----------------|-----------|------------|
| 87.8% | 43 | الزمالة |
| 2% | 01 | القرباة |
| 10.2% | 05 | الصدائة |
| 100% | 49 | المجموع |

من خلال الجدول رقم 13 الذي يبين لنا المعيار الذي تقوم عليه علاقة العمال ببعضهم ، كانت اجابات افراد العينة المبحوثين نسبة 87.8% اكدوا أغلبهم ان معيار العلاقة بين العمال هو الزمالة ، وأكد نسبة 10.2% ان معيار علاقة العمال ببعضهم هو الصداقة و أكد نسبة 2% عن افراد العينة ان معيار العلاقة هو القرباة .

ومنه نستنتج ان العلاقة القائمة بين العمال هي على أساس الزمالة والصداقة الامر الذي يؤكد على ان شركة مناجم الفوسفات تهتم بالاتصال غير الرسمي الذي يتم داخل المؤسسة فكونها تولي اهمية كبيرة للاتصال الرسمي وهذا لا ينفي اهتمامها بالاتصال غير الرسمي وهذا ما يؤكد على حرية العاملين في تكوين التنظيمات غير الرسمية بمؤسسة مناجم الفوسفات .

الجدول رقم 14 يبين لنا العلاقات الشخصية قادرة على اتخاذ القرارات اكثر منه في التنظيم الرسمي في ظل جائحة كورونا.

| النسبة المئوية | التكرارات | الاحتمالات |
|----------------|-----------|------------|
| 38.8% | 19 | دائما |
| 40.8% | 20 | أحيانا |
| 20.4% | 10 | نادرا |
| 100% | 49 | المجموع |

من خلال الجدول رقم 14 والذي يبين لنا العلاقة الشخصية قادرة على اتخاذ القرارات اكثر منه في التنظيم الرسمي ، كانت اجابات افراد العينة المبحوثين بنسبة 20.4% بالاغلبية انه نادرا بمعنى ان العلاقات الشخصية غير قادرة على اتخاذ قرارات عقلانية اكثر منه في التنظيم الرسمي ، واكاب بقية المبحوثين بنسبة 40.8% ان العلاقات الشخصية قادرة على اتخاذ قرارات عقلانية احيانا في العلاقات الشخصية اكثر منه في التنظيم الرسمي ، و أضاف بقية أفراد العينة المبحوثين بنسبة 38.8% ان العلاقات الشخصية دائما قادرة على اتخاذ القرارات اكثر منه في التنظيم الرسمي .

ومنه يتبين ان شركة مناجم الفوسفات تعتمد على الطابع الرسمي اكثر منه غير رسمي فهو يضمن قرارات عقلانية ورشيدة تتميز بالدقة والسهولة وتكون اكثر ضمانا منه في العلاقات الشخصية التي تعتبر علاقات ثابتة نسبيا بزوال هدف وجودها .

الجدول رقم 15: يبين لنا تقديم الموظف طلب لرئيسه يتعلق بمشكلة مرضية في ظل جائحة كورونا .

| النسبة المئوية | التكرارات | الاحتمالات |
|----------------|-----------|------------|
| 22.44% | 11 | دائما |
| 38.8% | 19 | أحيانا |
| 38.8% | 19 | نادرا |
| 100% | 49 | المجموع |

من خلال الجدول رقم 15 والذي يبين لنا تقديم الموظف طلب لرئيسه يتعلق بمشكلة في العمل ، كانت اجابات افراد العينة المبحوثين " احيانا " بنسبة 38.8% اكدوا انه احيانا ما يقدم الموظف طلب لرئيسه يتعلق بمشكلة مرضية واكد بعض افراد العينة بنسبة 38.8% انه نادرا ما يقدم الموظف طلب لرئيسه يتعلق بمشكلة مرضية في شركة مناجم الفوسفات ، كما أكد باقي افراد العينة المبحوثين نسبة 22.44% انه دائما يقوم الموظف بتقديم طلب لرئيسه يتعلق بمشكلة مرضية .

ومما سبق نستنتج ان الموظف بمؤسسة المناجم انه احيانا ما يقدم طلب لرئيسه يتعلق بمشكلة مرضية لأنه تعود على الاتصال الشفهي و المواجهي لأنه الاسرع والاقترب الى معالجة المشاكل بسرعة وفي وقتها على عكس الطلب الذي يستغرق الوقت فالمدير قد وضع تعليمة تتضمن ان كل موظف ظهرت عليه اعراض مرض كورونا مباشرة دون الاتصال به يذهب مباشرة للمعالجة عن طريق التحاليل دون الرجوع اليه فقط يسلم شهادة طبية و نتائج التحليل .

الجدول رقم 16 يبين لنا الوقت الذي يتصل فيه الموظف برؤسائه اثناء مواجهته للمشاكل في ظل جائحة كورونا

| النسبة المئوية | التكرارات | الاحتمالات |
|----------------|-----------|------------------|
| 44.9% | 22 | اثناء العمل |
| 32.7% | 16 | وقت الراحة |
| 22.4% | 11 | بعد انتهاء العمل |
| 100% | 49 | المجموع |

من خلال الجدول رقم 16 والذي يظهر لنا الوقت الذي يتصل فيه الموظف برؤسائه اثناء مواجهته للمشاكل في العمل ، كانت اجابات افراد العينة المبحوثين بنسبة 22.4% و 32.7% لكل من الاتصال بالرئيس اثناء العمل او وقت الراحة وأما نسبة 44.9% من افراد العينة اكدوا لنا اتصاليهم اثناء العمل .

ومن خلال قراءتنا الكمية للجدول اعلاه نستنتج بأن اغلبية المبحوثين يتواصلون مع رؤسائهم اثناء العمل وفي أي وقت مما نلاحظ انه بالرغم من طبيعة العمل الذي يغلب عليه الطابع الرسمي لشركة مناجم الفوسفات إلا أنه لم يمنع هذا من وجود اتصالات غير رسمية والتي تحقق مكاسب عديدة هذه الاخيرة تجعل العمال يشعرون بالحماس في العمل.

الجدول رقم 17 يبين لنا المكان الذي يتصل فيه الموظف برئيسه عندما تواجهك مشكلة في العمل في ظل جائحة كورونا .

| النسبة المئوية | التكرارات | الاحتمالات |
|----------------|-----------|--------------|
| 71.4% | 35 | المؤسسة |
| 26.5% | 13 | المكتب |
| 02% | 01 | خارج المؤسسة |
| 100% | 49 | المجموع |

من خلال الجدول رقم 17 والذي يبين لنا المكان الذي يتصل فيه الموظف برئيسه عندما تواجهه مشكلة في العمل، كانت اجابات العينة المبحوثة اكدوا لنا نسبة 71.4% ان المكان الذي يتم الاتصال فيه بالرئيس هي المؤسسة وفي أي موقع فيها وكما اكد لنا بعض افراد العينة المبحوثين بنسبة 26.5% ان الاتصال بالرئيس عندما تواجههم مشكلة يكون بالمكتب ، وافادت باقي العينة المبحوثة بنسبة 02% وأكدت لنا باقي افراد العينة ان الاتصال بالمدير لمؤسسة مناجم الفوسفات يكون خارج المؤسسة .

ومما سبق نستنتج ان المكان الذي تتم فيه الاتصالات بين المسؤولين و العاملين يكون غالبا في المؤسسة والمكتب هو المكان الذي يتواجد فيه المدير هما يحتم على العامل الذهاب اليه لطرح انشغالاته وهناك فئة من الموظفين بحكم طبيعة العمل والعلاقات القائمة بينهم يكون الاتصال عادة خارج المؤسسة في الشكل غير رسمي .

المحور الخامس : دور الاتصال الرسمي في اتخاذ القرارات وحل المشاكل التي تواجهها المؤسسة في ظل جائحة كورونا

الجدول رقم "18" يبين لنا مدى مساعدة الاتصال الرسمي في حل المشاكل التي تواجهها المؤسسة في ظل جائحة كورونا .

| النسبة المئوية | التكرارات | الاحتمالات |
|----------------|-----------|------------|
| 77.55% | 38 | دائما |
| 8.16% | 04 | أحيانا |
| 14.28% | 07 | نادرا |
| 100% | 49 | المجموع |

من خلال الجدول رقم 18 والذي يبين لنا مدى مساعدة الاتصال الرسمي في حل المشاكل التي تواجهها المؤسسة ، وكانت اجابات افراد العينة المبحوثة بنسبة 77.55% أكدوا لنا ان الاتصال الرسمي دائما يساعد في حل المشاكل التي تواجهها المؤسسة ، أما بعض افراد العينة المبحوثين فأكدوا لنا بنسبة 8.16% انه أحيانا ما يساعد الاتصال الرسمي في حل المشاكل التي تواجهها اما نسبة 14.28% أفادت انه نادرا ما يساعد الاتصال الرسمي في حل المشاكل .

مما سبق نستنتج ان الاتصال الرسمي يساعد دائما في حل المشاكل التي تواجهها المؤسسة من خلال الاجتماعات والمقابلات الرسمية والاقتراحات ومشاركة العمال للخروج من المشكلة والتعاون على تنفيذ القرارات المتخذة في إطار السياسة العامة للمؤسسة .

الجدول رقم 19 يبين لنا دور الاتصال الرسمي في تنظيم العلاقات بين الرئيس والمرؤوس

| النسبة المئوية | التكرارات | الاحتمالات |
|----------------|-----------|------------|
| %81.63 | 40 | دائما |
| %12.24 | 06 | أحيانا |
| %06.12 | 03 | نادرا |
| %100 | 49 | المجموع |

من خلال الجدول رقم 19 والذي يبين لنا دور الاتصال في تنظيم العلاقات بين الرئيس والمرؤوس كانت اجابات افراد العينة المبحوثين نسبة 81.63% أجابوا ان الاتصال دائما يلعب دور في تنظيم العلاقات بين الرئيس والمرؤوس ، وأما بعض افراد العينة بنسبة 12.24% أكدوا لنا انه احيانا ما يكون للاتصال الرسمي دور في تنظيم العلاقات بين الرئيس والمرؤوس ، كما أضاف باقي افراد العينة بنسبة 06.12% أكدوا لنا انه " نادرا " ما يلعب الاتصال الرسمي دور في تنظيم العلاقات بين الرئيس والمرؤوس .

مما سبق نستنتج انه في العلاقة الحسنة والمقبولة يمكن ان يكون ذلك نتاج الاحتكاك بين العمال والادارة مما يجعل العمل ذو طابع روتيني داخل مؤسسة مناجم الفوسفات ومنظم يسمح للاتصال الرسمي ان يلعب دور هام في الربط بين جميع المصالح في اطار علاقات حسنة ومقبولة بين الرئيس والمرؤوس مما يدفع بعجلة التنمية ويزرع في نفوس العاملين الراحة النفسية وقابلية العمل وبذل مجهود أكثر .

الجدول رقم 20 يبين لنا دور الاتصال الرسمي في نجاح عملية تنفيذ القرارات والمتابعة في ظل جائحة كورونا

| النسبة المئوية | التكرارات | الاحتمالات |
|----------------|-----------|------------|
| 69.4% | 34 | دائما |
| 24.5% | 12 | أحيانا |
| 06.1% | 03 | نادرا |
| 100% | 49 | المجموع |

من خلال الجدول رقم 20 والذي يبين لنا دور الاتصال الرسمي في نجاح عملية تنفيذ القرارات والمتابعة ، كانت اجابات افراد العينة المبحوثين بنسبة 69.4% بالاغلبية ان نجاح عملية تنفيذ القرارات ومتابعتها " دائما " بفضل الاتصال الرسمي ، وأجابت باقي افراد بنسبة 24.5%" بأحيانا " ما تتجح عملية تنفيذ القرارات ومتابعتها يعود الفضل فيها للاتصال الرسمي وأنه نادرا ما يكون للاتصال الرسمي دور بنسبة 06.1%.

ومما سبق نستنتج أن للاتصال دائما دور فعال في نجاح عملية تنفيذ القرارات ومتابعتها على المدى القصير والبعيد من خلال الرقابة والتخطيط والتنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة .

الجدول رقم "21" يبين لنا حول ماذا تدور التقارير في المؤسسة في ظل جائحة كورونا .

| النسبة المئوية | التكرارات | الاحتمالات |
|----------------|-----------|-----------------------------|
| 73.5% | 36 | الابلاغ عن النشاطات والمهام |
| 14.3% | 07 | مشكلات في المؤسسة |
| 12.2% | 06 | تبليغ القرارات |
| 100% | 49 | المجموع |

من خلال الجدول رقم 21 والذي يبين لنا حول ماذا تدور التقارير في المؤسسة كانت اجابات افراد العينة المبحوثين بنسبة 14.3% و 12.2% ان موضوع التقارير تدور في مؤسسة مناجم الفوسفات حول معالجة مشكلات في المؤسسة وتبليغ القرارات ، واما بعض افراد العينة المبحوثين اجابوا بنسبة 73.5% ان التقارير في مؤسسة مناجم الفوسفات تدور حول الابلاغ عن النشاطات والمهام ، وباقى افراد العينة اجابوا بنسبة ان مواضيع التقارير تدور حول اشياء اخرى .

ومما سبق نستنتج ان التقارير تكون من اجل تبليغ القرارات الصادرة من الادارة العليا وايضاح مشكلات في المؤسسة وتقديم التوجيهات والأوامر لتحقيق الاهداف المنشودة وهذا راجع الى طبيعة نشاط المؤسسة كونها مؤسسة اقتصادية تسعى الى تقديم الخدمات للمواطن وحل مشاكله وابلاغه بكل جديد، واما الإبلاغ عن النشاطات والمهام بمؤسسة مناجم الفوسفات فهي تكون عادة بصفة دورية .

الجدول رقم 22: يبين لنا مدى رضى الموظفين عن الطريقة التي يتم بها اتخاذ القرارات في المؤسسة في ظل جائحة كورونا

| النسبة المئوية | التكرارات | الاحتمالات |
|----------------|-----------|------------|
| 69.4% | 34 | دائما |
| 16.3% | 08 | أحيانا |
| 14.2% | 07 | نادرا |
| 100% | 49 | المجموع |

من خلال الجدول رقم 22 يبين لنا مدى رضى الموظفين عن الطريقة التي يتم بها اتخاذ القرارات في المؤسسة ، كانت اجابات افراد العينة المبحوثين بنسبة 16.3% أنه " أحيانا " ما يكون الموظفون راضون عن الطريقة التي يتم بها اتخاذ القرارات في مؤسسة واكد بعض أفراد العينة المبحوثين بنسبة 69.4% أنه " دائما " الموظفون راضون عن الطريقة التي يتم اتخاذ القرار بها في مؤسسة مناجم الفوسفات واكد لنا باقي افراد العينة انه " نادرا" ما يكون الموظفون راضون عن الطريقة التي يتم بها اتخاذ القرارات في مؤسسة مناجم الفوسفات بنسبة 14.2%.

و من خلال ما سبق نستنتج ان مؤسسة مناجم الفوسفات لا تولي اهمية لعملية اتخاذ القرارات ومشاركة العاملين فيها ، كون ان القرارات تكون دائما من طرف السلطة الأعلى دون اشراك الموظفين الآخرين لإبداء آرائهم واخذ مشورتهم فهم ادرى بالواقع والحالات الاجتماعية كما أن بعض القرارات مجحفة بحق العمال لا منصفة .

الجدول رقم "23": يبين لنا اتخاذ القرارات في المؤسسة مبني على توفر المعلومات

| النسبة المئوية | التكرارات | الاحتمالات |
|----------------|-----------|---------------|
| 85.7% | 32 | كل المعلومات |
| 06.1% | 03 | بعض المعلومات |
| 08.2% | 04 | أخرى |
| 100% | 49 | المجموع |

من خلال الجدول رقم "23" الذي يبين لنا اتخاذ القرارات في المؤسسة مبني على توفير المعلومات ، كانت اجابات افراد العينة المبحوثين بنسبة 85.7% أكدوا ان اتخاذ القرارات يتم على أساس توفر كل المعلومات ، واكد بقية المبحوثين نسبة 08.2% ان اتخاذ القرارات يتم على أساس حسابات أخرى ، كما اكد لنا باقي المبحوثين نسبة 06.1% ان اتخاذ القرارات داخل مؤسسة مناجم الفوسفات يتم على أساس توفر بعض المعلومات.

ومنه نستنتج ان المعلومة هي أساس عملية اتخاذ القرار ، وبدون معلومة دقيقة وواضحة لا يمكن اتخاذ قرارات رشيدة وعقلانية ، فكل مؤسسة تسعى الى تحقيق أهدافها ، ولا يمكن للمؤسسة اتخاذ القرارات من بعض المعلومات دون توفر المعلومات كاملة ليكون القرار كاملا.

الجدول رقم " 24 " يبين لنا قصور القرارات في المؤسسة الى ماذا يعود

| الاحتمالات | التكرارات | النسبة المئوية |
|-------------------------------------|-----------|----------------|
| عدم كفاءة وسائل الاتصال | 15 | 30.6% |
| قلة الوعي والخبرة في تنفيذ القرارات | 21 | 42.9% |
| ظروف جائحة كورونا ومستجداتها | 13 | 26.5% |
| المجموع | 49 | 100% |

من خلال الجدول رقم " 24 " الذي يبين لنا قصور القرارات في المؤسسة الى ماذا يعود ، كانت اجابات أفراد العينة المبحوثين بنسبة 26.5% أكدوا بأن قصور القرارات في المؤسسة يرجع الى ظروف جائحة كورونا ، في نسبة اجابة المبحوثين بان قصور القرارات يعود الى عدم كفاءة وسائل الاتصال بنسبة 30.6%، أما بقية المبحوثين فقد أكدوا بنسبة 42.9% بأن قصور القرارات في المؤسسة راجع الى قلة الوعي والخبرة في تنفيذ القرارات .

ومنه نستنتج ان قصور القرارات في المؤسسة يرجع الى العملية الاتصالية ، كونها تتحكم في كل العمليات الادارية داخل مؤسسة مناجم الفوسفات وأي مشكل قد يواجهها فإنه يؤثر على فاعلية القرارات ، فجائحة كورونا ومستجداتها لعمال ينجم عنه قرارات غير رشيدة لا ترقى الى المستوى المطلوب بسبب خوفهم على صحتهم .

الجدول رقم 25" يبين لنا مدى مساعدة المشاركة في القرارات على اتخاذها

| النسبة المئوية | التكرارات | الاحتمالات |
|----------------|-----------|------------|
| 49% | 24 | السرعة |
| 32.7% | 16 | الاستجابة |
| 16.3% | 08 | المرونة |
| 02% | 01 | أخرى |
| 100% | 49 | المجموع |

من خلال الجدول رقم "25" الذي يبين لنا مدى المشاركة في القرارات للمساعدة على اتخاذها ، كانت افراد العينة المبحوثين بنسبة 32.7% أن المشاركة في القرارات تساعد على الانسجام " واتخاذ القرارات الرشيدة ، وأكد لنا بنسبة 16.3% افراد العينة أن " المرونة " تساعد في المشاركة على اتخاذ القرارات ، وأضاف بعض افراد العينة بنسبة 02% أنه هناك مسارات اخرى تساعد في المشاركة في اتخاذ القرارات واخيرا اكد لنا باقي افراد العينة بنسبة 49% أن المشاركة في القرارات تساعد على السرعة .

ومما سبق نستنتج ان المشاركة في اتخاذ القرارات يساعد على الانسجام بين العمال وخلق روح التعاون بينهم والراحة النفسية وتشجيع المشاركة واطهار الرأي بكل حرية وإحساس بالمسؤولية .

الجدول رقم "26" يبين لنا السماح للعمال من طرف الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم الاقتراحات

| النسبة المئوية | التكرارات | الاحتمالات |
|----------------|-----------|------------|
| 40.8% | 20 | دائما |
| 32.7% | 16 | أحيانا |
| 26.5% | 13 | نادرا |
| 100% | 49 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول رقم 26 الذي يبين لنا إمكانية السماح للعمال من طرف الإدارة المشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم الاقتراحات ، حيث كانت اجابة أفراد العينة المبحوثين بنسبة 32.7% " أحيانا " ما يسمح للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم الاقتراحات وأكد لنا باقي افراد العينة بنسبة 40.8% أنه "دائما" يسمح للعمال الادارة بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم الاقتراحات واکد لنا باقي أفراد العينة بنسبة 26.5% أنه " نادراً" ما يسمح للعمال من طرف الادارة بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم الاقتراحات .

مما سبق نستنتج ان العامل يعتبر المحرك الأساسي والرئيسي في العملية الادارية بمؤسسة مناجم الفوسفات تسمح أحيانا للعمال بالمشاركة بكل حرية وبالتعبير عن آراءهم في حل مشكلة إدارية خصوصا إذا كانت خاصة بقسمه ومصالحته ، فالعامل في هذه الحالة يشعر بأنه ذو أهمية في هذه المؤسسة ، ويشعر أيضا بثقة مديره او المشرف عليه مباشرة وكذلك ينال ثقة مؤسسة وكلما كان عدد المشاركين أكثر كانت البدائل أكثر .

الجدول رقم "27" يبين لنا متابعة الادارة لتطبيق قراراتها ميدانيا في ظل جائحة كورونا

| الاحتمالات | التكرارات | النسبة المئوية |
|------------|-----------|----------------|
| دائما | 31 | 63.3% |
| أحيانا | 13 | 26.5% |
| نادرا | 05 | 10.2% |
| المجموع | 49 | 100% |

من خلال الجدول رقم 27 الذي يبين لنا متابعة الادارة لتطبيق قراراتها ميدانيا ، كانت اجابة افراد العينة المبحوثين بنسبة 26.5% أكدوا لنا أن الإدارة في مؤسسة مناجم الفوسفات " أحيانا " تتابع قراراتها المتخذة ميدانيا وأجاب بعض أفراد العينة الآخرين بنسبة 10.2% " نادرا " ما تتابع مؤسسة مناجم الفوسفات التطبيق الميداني لقراراتها ، وأخيرا أجاب 63.3% من أفراد العينة المبحوثين أنه " دائما " تتابع تطبيق قراراتها المتخذة ميدانيا.

مما بق نستنتج ان مؤسسة مناجم الفوسفات لا تتابع تطبيق قراراتها ميدانيا ، وهذا راجع الى كون المشرف المباشر على الوحدة يعلم ان العمال لديه يقومون بتطبيق التعليمات والتوجيهات التي توصي بها الاجتماعات ، مما يدفع بالإدارة متابعة تطبيق القرارات أحيانا في الحالات الضرورية كمنقص السيولة ، اجراء تعديلات على مستوى الموزعات الآلية ، تغيير وسائل الدفع والسحب للأموال .

الجدول رقم "28" يبين لنا القدرة على التعامل مع التقارير المرسلة من قبل الادارة

| النسبة المئوية | التكرارات | الاحتمالات |
|----------------|-----------|------------|
| 42.9% | 21 | دائما |
| 38.8% | 19 | أحيانا |
| 18.4% | 09 | نادرا |
| 100% | 49 | المجموع |

من خلال الجدول رقم 28 الذي يبين لنا القدرة على التعامل مع التقارير المرسلة من قبل الادارة ، كانت اجابة أفراد العينة المبحوثين بنسبة 42.9% أنه " أحيانا " ما تكون هناك قدرة لدى الموظفين للتعامل مع التقارير المرسلة من قبل الادارة وأجاب بعض افراد العينة بنسبة 38.8% أنه نادرا ما يمتلك الموظفون في مؤسسة مناجم فوسفات القدرة على التعامل مع التقارير المرسلة من قبل الادارة وأخيرا أجاب بقية أفراد العينة أنه " دائما " يمتلك الموظفون القدرة على التعامل مع التقارير الواردة من الادارة وذلك بنسبة 18.4%.

ومنه نستنتج أن الفئة التي تواجه صعوبات في عدم القدرة على التعامل مع التقارير المرسلة من قبل الادارة هي فئة الإطارات المتحصلة على الشهادة الجامعية (ليسانس ، دراسات عليا) وكذا تحكهم في اللغة الاجنبية لهذه الفئة في حين ترجع صعوبة التعامل مع التقارير إلى صعوبة التحكم في اللغات او نقص الخبرة والتجربة .

الجدول رقم 29 يبين عدم فاعلية القرارات المتخذة في المؤسسة في ظل جائحة كورونا

| النسبة المئوية | التكرارات | الاحتمالات |
|----------------|-----------|---------------------------|
| 20.4% | 10 | عدم وجود المعلومة وتوفرها |
| 20.4% | 10 | الوقت غير المناسب |
| 10.2% | 05 | اسباب تنظيمية |
| 40.8% | 20 | الحجر الصحي |
| 08.1% | 04 | أخرى |
| 100% | 49 | المجموع |

من خلال الجدول رقم 29 الذي يبين فاعلية القرارات المتخذة في المؤسسة كانت اجابة افراد العينة المبحوثين بنسبة 10.2% أن فاعلية القرارات المتخذة في مؤسسة مناجم الفوسفات تعود الى اسباب تنظيمية ، وأكد لنا بعض افراد العينة نسبة 20.4% عدم فاعلية القرارات في مؤسسة مناجم الفوسفات تعود الى الوقت غير مناسب و أسباب اخرى ، واخيرا أكدت لنا نسبة 20.4% ان عدم فاعلية القرارات تعود الى عدم وجود المعلومة وتوفرها و أكدت لنا نسبة 40.8% ان الحجر الصحي اثر على فاعلية القرارات

مما سبق نستنتج عدم فاعلية القرارات تعود الى اسباب تنظيمية التي تعرقل القرارات وتحد من فاعليتها كون أنها تشكل الخط الفاصل بي العمال والادارة في المشاركة في اتخاذ القرارات ، كما يلعب القوت غير المناسب دور مهم في القرارات الارتجالية والسريعة التي تؤثر بدرجة جد كبيرة على هذه القرارات و رضى العامل من جهة أخرى ، بالإضافة الى ان عدم وجود المعلومة وعدم توفرها بين العمال بالدرجة الكافية أي ان المعلومة تبقى محصورة في الادارة العليا مكررا على العامل.

المعالجة الكمية والكيفية للبيانات الميدانية ونتائج الدراسة

الفصل الرابع

الجدول رقم 30 يبين لنا تأثير المهارة الاتصالية وطريقة كتابة التقارير على فعالية القرارات في ظل الظروف الاستثنائية .

| النسبة المئوية | التكرارات | الاحتمالات |
|----------------|-----------|------------|
| 44.9% | 22 | دائما |
| 44.9% | 22 | أحيانا |
| 10.2% | 05 | نادرا |
| 100% | 49 | المجموع |

من خلال الجدول رقم " 30 " الذي يبين لنا تأثير المهارة الاتصالية وطريقة كتابة التقارير على فعالية القرارات كانت اجابة أفراد العينة المبحوثين بنسبة 44.9% ان المهارات الاتصالية غالبا ما تؤثر على فعالية القرارات واكد باقي أفراد العينة المبحوثين بنسبة 44.9% أنه دائما تؤثر طريقة كتابة التقارير وكيفية صياغتها ولغتها على فعالية القرارات و أكدت نسبة 10.2% من أفراد العينة انه نادرا ما تؤثر المهارة الاتصالية على فعاليات القرارات .

ومما سبق نستنتج ان المهارة الاتصالية وطريقة كتابة التقارير لا تؤثر على فعالية القرارات المتخذة ومتابعتها ومراقبتها .

الجدول رقم 31 مناسبة الوسائل المستخدمة في العملية الاتصالية لتبليغ انشغالات الموظفين لمختلف المستويات الادارية وتحميمهم في ظل جائحة كورونا .

| النسبة المئوية | التكرارات | الاحتمالات |
|----------------|-----------|------------|
| 46.9% | 23 | دائما |

المعالجة الكمية والكيفية للبيانات الميدانية ونتائج الدراسة

الفصل الرابع

| | | |
|-------|----|---------|
| 46.9% | 23 | أحيانا |
| 6.1% | 03 | نادرا |
| 100% | 49 | المجموع |

من خلال الجدول رقم 31 والذي يبين مناسبة الوسائل المستخدمة في العملية الاتصالية لتبليغ انشغالات الموظفين لمختلف المستويات الادارية ، كانت اجابة افراد العينة ا لمبحوثين بنسبة 46.9% اكدت انه أحيانا ما تساعد الوسائل المستخدمة على مستوى مؤسسة مناجم الفوسفات لتبليغ انشغالات الموظفين لمختلف المستويات الادارية بطريقة رسمية في حين كانت نسبة 46.9% من المبحوثين أجابوا بدائماً أنه تكون وسائل الاتصال المستخدمة في العملية الاتصالية مناسبة ، وأخيرا بلغت نسبة المبحوثين الذين اجابوا انه نادرا وسائل الاتصال المستخدمة العملية الإتصالية لتبليغ الانشغالات لا تتناسب .

ومن خلال الجدور رقم 31 يتبين لنا ان العلاقات الشخصية هي الاكثر استخداما لتبليغ الانشغالات لمختلف الموظفين لمؤسسة مناجم الفوسفات للمستويات الادارية ، كما أنه كذلك نرى أن الاتصالات الرسمية تستعمل في التواصل مع الادارة العليا من بعض الموظفين وهذا راجع الى كون المؤسسة تعتمد على الاتصالات التي تعبر عن قنواتها الرسمية وهذا ما يجعلها تعطي أهمية كبيرة للإتصال الرسمي .

الجدول 32 يبين لنا الوسائل المستخدمة للمشاركة في اتخاذ القرارات

| النسبة المئوية | التكرارات | الاحتمالات |
|----------------|-----------|------------|
| 28.6% | 14 | المقابلات |

| | | |
|-------|----|--------------------|
| 20.4% | 10 | الندوات والمحاضرات |
| 2% | 01 | مؤتمرات |
| 20.4% | 10 | اجتماعات |
| 10.2% | 05 | الاتصال الافتراضي |
| 100% | 49 | المجموع |

من خلال الجدول رقم 32 والذي يبين لنا الوسائل المستخدمة للمشاركة في اتخاذ القرارات كانت اجابة افراد العينة المبحوثين بنسبة 20.4% أن الوسيلة الأكثر استعمالا للمشاركة في اتخاذ القرارات هي الاجتماعات واكد بنسبة 28.6% ان المقابلات كذلك هي وسيلة مناسبة لتبليغ القرارات والمشاركة بها وايصال الاقتراحات بشكل انفرادي مما يسمح بطرح الموضوع بأكثر سهولة وأما بقية المبحوثين فأكدوا بنسبة 20.4% ان الندوات والمحاضرات تساهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات وأما وسيلة المؤتمرات فهي غير موجودة على مستوى مؤسسة مناجم الفوسفات .

ومن الواضح من خلال الجدول رقم 32 ان الاجتماعات هي الوسيلة الاكثر ملائمة في مؤسسة مناجم الفوسفات للمشاركة في اتخاذ القرارات كونها تسمح بمشاركة الجميع وتوحيد الرأي للخروج من المشاكل ، كما أن المقابلة لها أيضا دور هام ولكنهم تفتقر الى رأي الجماعة ومقاييس النقد.

الجدول رقم 33 يبين لنا العراقيل التي تمنع الموظف من المشاركة في اتخاذ القرارات

| النسبة المئوية | التكرارات | الاحتمالات |
|----------------|-----------|----------------------------|
| 14.3% | 07 | نقص الخبرة |
| 28.6% | 14 | انتشار فيروس كورونا |
| 36.7% | 18 | قلة الاعتماد على أسس علمية |

| | | |
|-------|----|--------------------------|
| 02% | 01 | عدم تجاوز المهام |
| 18.4% | 09 | صعوبة التعامل مع الجمهور |
| 100% | 49 | المجموع |

من خلال الجدول رقم 33 والذي يبين لنا العراقيين التي تمنع الموظف من المشاركة في اتخاذ القرارات ، كانت اجابة افراد العينة المبحوثين بنسبة 02% أن العراقيين التي تمنع الموظف من المشاركة في اتخاذ القرارات تعود الى عدم تجاوز المهام واكد لنا باقي افراد العينة المبحوثين ونسب متفاوتة بلغت 28.6% ان العراقيين التي تمنع الموظف من المشاركة في اتخاذ القرارات سيما يعود الى نقص الخبرة ، عدم تجاوز المهام ، وقلة الاعتماد على اسس علمية ، وصعوبة التعامل مع الجمهور بنسبة بلغت 14.3% ، 36.7% ، 18.4% على التوالي .

مما سبق نستنتج ان العراقيين التي تمنع الموظف من المشاركة في اتخاذ القرارات هي صعوبة التعامل مع الجمهور الخارجي ومعرفة احتياجاته ونقص الخبرة وعدم تجاوز المهام التي وضعها المدير وعدم اتحادهم اصلا في اتخاذ القرارات وعدم ملائمة الوسائل التي يتم الاتصال بها مع المستويات العليا .

الجدول رقم 34 الحلول التي تسمح للإتصال الرسمي بالمشاركة بفعالية في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة .

| النسبة المئوية | التكرارات | الاحتمالات |
|----------------|-----------|-------------------------------------|
| 69.4% | 34 | التنسيق بين مختلف المستويات |
| 8.2% | 04 | تشجيع الاتصال بين جميع المستويات في |

| | | |
|-------|----|----------------------------|
| | | المؤسسة |
| 20.4% | 10 | المشاركة في اتخاذ القرارات |
| 02% | 01 | طرح سياسة المؤسسة للجماهير |
| 100% | 49 | المجموع |

من خلال الجدول رقم 34 الذي يظهر لنا الحلول التي تسمح للاتصال الرسمي بالمشاركة بفاعلية في اتخاذ القرارات ، كانت اجابة افراد العينة المبحوثين بنسبة 20.4% أن حل المشاركة في اتخاذ القرارات هو الذي يسمح أن تكون هنا فعالية للقرارات بالمؤسسة واكد بعض أفراد العينة المبحوثين بنسبة 69.4% أن حل تشجيع التنسيق بين مختلف المستويات هو الذي يسمح للاتصال الرسمي للمشاركة بفاعلية في اتخاذ القرارات ، وأخيرا اكد لنا نسبة 08.2% من أفراد العينة المبحوثين ان حل تشجيع الاتصال بين مختلف المستويات في المؤسسة هو الحل الذي يسمح للاتصال الرسمي بالمشاركة بفاعلية في اتخاذ القرارات ، وقد استبعد افراد العينة حل طرح سياسة المؤسسة للجماهير الداخلية والخارجية لتكون احد الحلول بنسبة 02%.

ومما سبق نستنتج ان الحلول المقترحة التي تسمح بفاعلية اتخاذ القرارات هي اشراك الجميع في اتخاذ القرارات والتنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة .

نتائج الدراسة :

أولا : عرض النتائج العامة

المحور الأول : وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة في ظل جائحة كورونا :

- الوسيلة التي يستخدمها الموظف اثناء اتصاله برئيسه في مؤسسة مناجم الفوسفات هي الاتصال الشفهي بنسبة 93.3% بالإضافة الى الاتصال الكتابي لاعطاء الطابع الرسمي وضمان وصول المعلومة بصورة دقيقة بنسبة 04.1 %

- الوسيلة التي يستخدمها الموظف في نقل انشغالاته الى السلطة العليا هي الاتصال المواجهي بنسبة 75.5% وهذا في سرعتها لنقل المعلومة وعدم تحريف الرسالة بالإضافة الى الاتصال الفعلي بنسبة 24.5% الإظهار طابع الرسمية داخل مؤسسة مناجم الفوسفات .

- الوسيلة التي يستخدمها رؤساء الموظفين للاتصال بهم في مؤسسة مناجم الفوسفات هي "الهاتف" بنسبة 77.6% لنقل المعلومات والبيانات بدقة وريحا للوقت وكذلك "التقارير " بنسبة 2 % لأن دورها يكمن في ضبط السلم الاداري .

المحور الثاني : الاتصال الرسمي وتقوية العلاقات الاجتماعية في ظل جائحة كورونا

- اتصال الموظف بالمستويات الادارية بطريقة رسمية احيانا ونادرة بنسبة 24.5% لان اغلب الاتصالات بمؤسسة مناجم الفوسفات للبريد عن طريق الاتصالات الشفوية .

- الإتصال الرسمي يقوي العلاقات بين العمال بنسبة 61.2 % داخل مؤسسة مناجم الفوسفات وهذا بهدف التعاون وإلغاء الفروقات الشخصية .

-الاتصالات بين زملاء العمل بطريقة غير رسمية أحيانا ماتكون بنسبة 46.9% أو تكاد تكون معدومة بنسبة 14.3% تجنبنا لوقوع الأخطاء والمشاكل .

المحور الثالث : العلاقات الشخصية واتخاذ القرارات في ظل جائحة كورونا

- الجهة التي يعود اليها العامل عند ما يواجه مشكلة هي المدير " بنسبة 73.46 % لانه الاضمن لتوفير المعلومة ويحاول بعض العمال حل المشكلة فرديا بنسبة 04.01%

- تقوم علاقة العمال ببعضهم على اساس معيار الزمالة بنسبة 87.8 % وبنسبة 12.2% على اساس الزمالة والصدقة.

. - لا تكون العلاقات الشخصية في مؤسسة مناجم الفوسفات قادرة على اتخاذ القرارات اكثر منه في التنظيم الرسمي بنسبة 38.8% لانها غير قادرة على اتخاذ قرارات عقلانية اكثر من التنظيم الرسمي .

- الموظفون لا يقدمون طلبات تتعلق بالمشاكل في العمل الا احيانا بنسبة 38.8% ونادرا بنسبة 38.8%.

- يتصل الموظف بالرئيس اثناء العمل وفي أي وقت شاء داخل مؤسسة مناجم الفوسفات

- المكان الذي يتصل فيه الموظف برئيسه في مؤسسة مناجم الفوسفات هي المؤسسة بنسبة 71.4% والمكتب بنسبة 26.5 %

المحور الرابع : دور الاتصال الرسمي في اتخاذ القرارات وحل المشاكل التي تواجهها المؤسسة في ظل جائحة كورونا

- الاتصال الرسمي له دور في نجاح عملية تنفيذ القرارات ومتابعتها بنسبة 69.4%

- الاتصال الرسمي له دور في تنظيم العلاقات بين الرئيس والمرؤوس بنسبة 81.63%.

- الاتصال الرسمي يساعد المؤسسة على حل مشاكلها بنسبة 75%

- التقارير تدور في المؤسسة مواضعها حول مشكلات في المؤسسة وتبليغ القرارات بنسبة 66.66%.

- الموظفون غير راضون بالطريقة التي يتم بها اتخاذ القرارات في مؤسسة مناجم الفوسفات 69.4%.

- اتخاذ القرارات في مؤسسة مناجم الفوسفات مبني على توفر كل المعلومات بنسبة 85.7 %.
- قصور القرارات مؤسسة مناجم الفوسفات يعود إلى قلى الوعي والخبرة في تنفيذ القرارات بنسبة 42.9%.
- مشاركة العمال في اتخاذ القرارات يحدث بينهم الانسجام والمرونة بنسبة 49%.
- لا يسمح دائما للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم الاقتراحات بنسبة 32.7%.
- تتابع المؤسسة تطبيق قراراتها ميدانيا بنسبة 63.3 %.
- صعوبة تعامل الموظفين مع التقارير المرسله من قبل الادارة بنسبة 66.67%.
- عدم فعالية القرارات المتخذة في مؤسسة مناجم الفوسفات يعود الى اسباب تنظيمية بنسبة 10.2%.
- الوسائل المستخدمة في العملية الاتصالية لتبليغ انشغال الموظفين لمختلف المستويات الادارية مناسبة بنسبة 46.9%.
- الوسائل المستخدمة للمشاركة في اتخاذ القرارات هي الاجتماعات بنسبة 20.4% و المقابلات بنسبة 28.6%.
- المشاركة في القرارات يساعد على التنسيق بين مختلف المستويات بنسبة 69.4% والمشاركة في اتخاذ القرارات بنسبة 20.4% وتشجيع الاتصال بين جميع المستويات بنسبة 08.2%.
- عدم السماح للعامل بالمشاركة في اتخاذ القرارات بنسبة 26.5% لنقص الخبرة بنسبة 14.3%.
- فاعلية القرارات في المؤسسة لا تتأثر بطريقة كتابة التقارير لمهارة الاتصالية بنسبة 22%.
- اشتراك العمال هو الحل الأمثل للزيادة من فعالية اتخاذ القرارات في المؤسسة .
- ان الظروف الاستثنائية التي تعيشها الدولة الجزائرية وتنعكس على مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة تلقي بضررها على النشاط الاقتصادي الذي تمارسه هذه المؤسسة فوجب عليها ان تتكيف مع هذا الوضع بتنظيم مواقيت العمل وعدد العمال بمناوبتين كل 8 ساعات مع الاخذ بعين الاعتبار جملة من الاحتياطات اللازمة لضمان حياة الافراد واستمرار عملية الانتاج على مستوى المؤسسة .

ثانيا : التوصيات والاقتراحات

- رفع الكفاءة الاتصالية لعمال مؤسسة مناجم الفوسفات من خلال تقديم برامج تدريبية وتكوينية وتوعوية لاتخاذ القرارات الفعالة في ظل الظروف الاستثنائية فجائحة كورونا اظهرت العديد من الخيارات الاحتياطية لتفادي الازمات .
- تطبيق سياسة الباب المفتوح بين العمال والمدير لكي يشعر الفرد العامل بأنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة ، مما ينعكس ايجابيا على أدائه داخل المؤسسة وفي مختلف مناجمها مما يمنح الثقة بين العامل والمدير يقرب علاقات العمل في وسط يسوده التفاهم والانسجام والتعاون .
- السهر على وصول المعلومات الادارية لكافة العمال في وقتها وبطرق صحية تمنع تسلل الفيروس الى داخل المؤسسات والحفاظ على امنها وسلامتها واتخاذ القرارات بوسائل اتصال الكترونية حديثة .
- تعزيز بيئة العلاقات بين الادارة العالية والعليا والعمال وذلك باستقبال شكاوى الموظفين وحلها في وقتها واستثمار اليد العاملة المؤهلة في اجتياز الازمة التي تمر بها البلاد .
- توفير بيئة عمل مناسبة لممارسة الاتصال بأشكاله وذلك بتوفير وسائل الحماية من معقمات وكمامات ولقاحات لمنع انتشار فيروس كورونا داخل مؤسسة مناجم الفوسفات .
- الاعتماد على وسائل اتصالية اكثر تطورا مثل الادارة الالكترونية .
- انشاء مجلات وكتيبات خاصة بالمؤسسة لإطلاع الجمهور الخارجي عليها .
- اعطاء الفرصة للعمال للإدلاء بأرائهم وتقديم توجيهاتهم .
- توفير المعلومة بشكل كاف ودقيق من اجل اتخاذ القرارات الصائبة
- ضرورة تحديق وسائل الاتصال بصفة دورية ومستمرة
- اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات لكسب رضاهم وتشجيعهم .
- تطوري مهارات الاتصال .
- انشاء نظام رقابي يتابع تطبيق القرارات المتخذة ميدانيا .

خاتمة

من خلال دراستنا لدور الاتصال التنظيمي في صناعة القرار بالمؤسسة الاقتصادية بولاية تبسة بمناجم الفوسفات ، تأكد لنا أن الاتصال التنظيمي هو الركيزة الأساسية داخل المؤسسة كونه يعمل على تسهيل سير الادارات وزيادة الانسجام والتعاون بين افرادها ، حيث يعد الاتصال الشريان النابض لكل مؤسسة وبدونه لا يمكن لهذه الأخيرة أن تستمر ، وبالتالي لا يمكنها تحقيق أهدافها فلا وجود لمؤسسة مالم تكن هناك شبكة اتصالات بين الموظفين .

وتتوقف فعالية الاتصالات بين الموظفين على مدة توفير المعلومات بشكل دقيق وبحجم اكبر وذلك من اجل اتخاذ قرارات من شأنها الأخذ بالمؤسسة الى مسار التنمية والتطور ، فنجاح أي قائد او مدير في مجال عمله مرتبط بكفاءة قراراته ، فالقرار هو جوهر العملية الاتصالية الذي يعتمد بدوره على كفاءة تقنيات العملية الاتصالية ولهذا فإن المنظمات اليوم سواء كانت خدماتية او اقتصادية ، لا بد لها من الاهتمام بالعملية الاتصالية بين العمال، لإعطائهم الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرار فالعمل الجماعي يغرس فيهم روح التعاون والإنسجام ، فيؤدي الى رضى العمال في عملهم وبالتالي يؤثر على أدائهم .

فمعظم المؤسسات اليوم لا تولي اهمية لهاتين العمليتين التي تعتبر من اهم العمليات الادارية ، في وقت اشتدت فيه المنافسة وكذا التغيير التكنولوجي الحاصل في كل التقنيات ، الأمر الذي يجعلها في وضع حرج مما يؤدي الى الوقوع في مشاكل ومعوقات تحد من فعالية تحقيق أهدافها ، الامر الذي ينتج عن نقص المعلومة وبالتالي نقص المهارات وفاعلية القرارات .

وفي دراستنا هدفت الى الكشف عن الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في عملية صنع القرارات واتخاذها في المؤسسة فلا بد من مواكبة المؤسسات لكل التقنيات الحديثة والمتطورة وإشراك العامل في تطويرها واتخاذ قرارات فعالة .

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع

الكتب :

1. باغي محمد عبد الفتاح : اتخاذ القرارات التنظيمية ، الأردن ، دار وائل ، 2010.
2. بشير العلق : الاصل في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، (د، ط) دار اليازوري العلمية، عمان ، 2009.
3. الحجازي مصطفى : الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والإدارية ، ط2، بيروت ، دار المؤسسة الجامعية، 2000.
4. حسين مريم : مبادئ الادارة الحديثة ، ط1: عمان ، دار الحامد، 2009.
5. حمد حسين العجمي : القيادة الإدارية والتنمية البشرية ، عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2008.
6. خضير كاظم حمود ، اللوزي مرسي سلامة : مبادئ ادارة الأعمال ، ط1، عمان ، دار ضياء ، الأردن ، 2008 .
7. الخطيب أحمد عادل ، معاينة سالم : الادارة نظريات واستراتيجيات نماذج حديثة ، ط1، عمان ، عالم الكتب الحديثة ، 2007.
8. دعا محمد يسرى ابراهيم : الاتصال و السلوك الإنساني ، الإسكندرية ، الدار الجامعية 1999.
9. زهر شعبان العاني : العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات عمان ، اثراء للنشر والتوزيع 2008.
10. سين حريم : مبادئ الادارة الحديثة ، عمان ، دار النسر للتوزيع ، 2009، 87.
11. شاويش مصطفى : الادارة مفاهيم ووظائف تطبيقات ، دار القر
12. طارق المجذوب: الادارة العلمية :د.ط، بيروت ، دار الطباعة الجامعية 2000.
13. الطراونة حسين أحمد: اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمة الأعمال، ط1، عمان ، دار الايتام ، 2014.
14. عبد الباقي صلاح الدين محمد: السلوك الفعال في المنظمات : الإسكندرية : الدار الجامعية الابراهيمية ، 2004.
15. عبد الغني عماد: الثقافة وتكنولوجيا الاتصالات التغيرات والتحولات في عصر العولمة ... والربيع العربي ، ط1، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات ، بيروت 2012.
16. عبد الكريم ابو مصطفى : الادارة والتنظيم - العمليات ، المفاهيم ، الوظائف، دون دار نشر ، 2001.
17. عزي عبد الرحمان وآخرون: عالم الاتصال : ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون 1992.
18. العساف ، احمد عارف : منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والادارية ، المفاهيم والأدوات ، ط1، عمان دار السفاء 2011.
19. علي السلمي : السلوك الإنساني في الادارة (د.ط) ، دار غريب ، القاهرة ، (د.س)
20. العميان ، محمود سلمان : السلوك التنظيمي منظمات الاعمال ، ط3، عمان، دار وائل ، 205.
21. عياصرة معن محمودة، مروان بن أحمد حامد: القيادة والرقابة والاتصال الاداري ، الأردن : دار حامد 2008.
22. فضيل دليو (ج) : تاريخ وسائل الاعلام والاتصال (ط4، دار الخلدونية ، الجزائر ، 2013.
23. فضيل دليو : (أ) ، الاتصال في المؤسسة (د.ط) مؤسسة الزهراء ، الخروب ، 2003،
24. قاسمي ناصر : الاتصال في المؤسسة ط1، الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية ، 2011.

25. لجميلي خيرى خليل: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث الإسكندرية ، المكتب الجامعية الحديث 1997.
26. لي أحمد : الأسس النظرية التطبيقية للعلاقات الإنسانية ، القاهرة ، مكتبة عين ، 1958.
27. محمد سلامة محمد غباري ، السيد عبد الحميد عطية ، دار المعارف، بيروت ، 1991
28. محمد ناجي جوهر : الاتصال التنظيمي ، دار الكتاب الجامعية ، الامارات العربية ، 2000.
29. مي عبد الله ، عبد الكريم شين ، المعجم في المفاهيم الحديثة للإعلام والاتصال ، ط1، دار اثناء ، عمان ، 2009.
30. ناسر قاسيم : الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية تطبيقية ، (د.ط) ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، 2011،
31. نهر هادي الخطيب ، احمد محمود : ادارة الاتصال والتواصل (د.ط) ، عمان ، عالم الكتب الحديثة ، 2009.
32. هناء حافظ بدوي : الاتصال بين النظرية والتطبيق ، (د، ط) المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2003.
33. ويلف مهدي حسن والقطامين احمد : الرقابة الإدارية مدخل كمي ، عمان ، دار حنين ، 1995.
34. يونس عبد الغفور: التنظيم والادارة ، بيروت(د،ط) ، النهضة العربية 2005 .

المجلات :

1. جمال بن زروق: التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في انجاحه مجلة جامعة دمشق ، مجلد 26، عدد1-2 ، 2010،
2. الهزيمية أحمد صالح : دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، 25، ع1،
3. ينب بن تركي : الأساليب الكمية في صناعة القرار أسلوب شجرة القرارات نموذجاً ، مجلة الواحات والدراسات ، العدد 06 ، 2009..

1.

الرسائل الجامعية :

1. عزي سهام : دراسة المقاربة الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، جامعة الجزائر 3، الجزائر 2012.
2. لموشي عبد العزيز: أنماط القيادة التنظيمية وعلاقتها بالاتصال ، مذكرة ماجستير ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 200، ص109.
3. لى حامدي ، أثر المعلومات المحاسبية على صنع القرار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الاوراس ، باتنة : مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، قسم علوم التسيير ، محاسبة 2010 /2014، 47.

المعاجم والقواميس

1. منير حجاب: المعجم الاعلامي ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ط1، 2004.

الملاحق



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

تخصص : اتصال تنظيمي

قسم علوم الاعلام والاتصال

استمارة استبيان حول

دور الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية في ظل جائحة كورونا

تحت إشراف الاستاذ:

بدر الدين مسعودي

من إعداد:

براهمي منيرة

ملوك ريم

ملاحظة : هذه الاستمارة خاصة بإعداد بحث علمي لذا نرجوا منكم مساعدتنا بوضع
علام (X) في المكان المناسب للإجابة و نتعهد بأن ننفذ هذه المعلومات سرية ولا
تشغل الا الاغراض العلمية وشكرا .

السنة الجامعية : 2021/2020

أولا البيانات الشخصية :

1. النوع : ذكر أنثى
2. السن أقل من 25 سنة من 25 سنة الى 35 سنة
- من 36 سنة الى 45 سنة اكثر من 46 سنة
3. الإقدمية : أقل من 05 سنوات من 05 الى 10 سنوات
- من 10 الى 20 سنة اكثر من 20 سنة
4. الوضعية المهنية : دائم مؤقت متقاعد
5. ما نوع التخصص : علوم تجارية ادارة ومالية علوم اقتصادية

ثانيا : وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة في ظل جائحة كورونا .

6. ما هي وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة :
 اتصال هاتفي اتصال كتابي اتصال رقمي
7. ماهي الوسيلة التي نستخدمها في نقل انشغالاتك
 اتصال مباشر رسالة خطية صندوق الشكاوي
8. ما هي الرسائل التي يستخدمها رؤسائك في الاتصال بك :
 الهاتف الاستدعاء الاعلانات التقارير الانترنت

ثالثا : الاتصال الرسمي وتقوية العلاقات الاجتماعية في ظل جائحة كورونا.

9. هل يكون اتصالك بالمستويات الادارية العليا بطريقة رسمية :
 دائما احيانا نادرا
10. هل تعتقد ان الاتصال الرسمي يساعد على تقوية العلاقات في ظل جائحة كورونا ؟
 دائما احيانا نادرا
11. هل هناك اتصالات غير رسمية بينك وبين زملائك في العمل في ظل جائحة كورونا ؟
 دائما احيانا نادرا

رابعا : العلاقات الشخصية واتخاذ القرارات في ظل جائحة كورونا :

12. عندما تواجهك مشكلة في العمل هل تعود الى :
 المدير العمال تحاول وحدك ايجاد حل
13. علاقتك بالعمل قائمة على معيار :
 الزمالة القرابة الصداقة
14. هل ترى بأن العلاقات الشخصية قادرة على المساعدة في اتخاذ القرارات في التنظيم الرسمي في ظل جائحة كورونا ؟
 دائما احيانا نادرا
15. هل سبق لك وان قدمت طلب لرئيسك المباشر بما يتعلق بمشكلة مرضية في ظل جائحة كورونا ؟
 دائما احيانا نادرا

16. ما هو الوقت الذي تتصل فيه برؤسائك أثناء مواجهتك لمشكلة في العمل في ظل

جائحة كورونا؟

أثناء العمل وقت الراحة بعد انتهاء العمل أن تحديد وقت

17. ما هو المكان الذي تتصل فيه برئيسك أثناء مواجهتك لمشكلة في العمل في ظل

جائحة كورونا؟

المؤسسة المكتب خارج المؤسسة

خامسا: دور الاتصال الرسمي في اتخاذ القرارات وحل المشاكل التي تواجهها المؤسسة في ظل جائحة كورونا؟

18. هل يساعد الاتصال الرسمي في حل المشاكل التي تواجهها المؤسسة في ظل

جائحة كورونا؟

دائما احيانا نادرا

19. هل للاتصال الرسمي دور في تنظيم العلاقات بين الرئيس و المرؤوس ؟

دائما احيانا نادرا

20. هل للاتصال الرسمي دور في نجاح عملية تنفيذ القرارات والمتابعة في ظل جائحة

كورونا؟

دائما احيانا نادرا

21. حول ماذا تدور التقارير في مؤسستكم في ظل هذه الجائحة؟

• الابلاغ عن النشاطات والمهام تبليغ القرارات

• مشكلات في المؤسسة أخرى

22. هل انت راض عن الطريقة التي يتم اتخاذ القرار بها في مؤسستكم في ظل جائحة

كورونا؟

دائما احيانا نادرا

23. لاتخاذ القرارات في مؤسستكم يجب توفر

كل المعلومات بعض المعلومات أخرى

24. هل قصور القرارات في مؤسستكم راجع الى

عدد كفاية وسائل الاتصال قلة الوعي والخبرة في تنفيذ القرارات

ظروف جائحة كورونا ومستجاداتها

25. المشاركة في اتخاذ القرارات في مؤسستكم في ظل الجائحة تساعد على :

السرعة الانسجام المرونة أخرى

26. في حالة تنظيم اجتماعات تتعلق بمشكلة ما لتقديم مقترحاتكم ومشاركتكم في اتخاذ القرارات ، يسمح لكم بالمشاركة :

دائماً احيانا نادرا

27. هل تتابع الادارة تطبيق القرارات المتخذة ميدانيا في ظل جائحة كورونا ؟

دائماً احيانا نادرا

28. هل وقعت في مشكلة عدم القدرة على التعامل مع التقارير المرسله من قبل الادارة في ظل جائحة كورونا ؟

دائماً احيانا نادرا

29. في نظرك عدم فاعلية القرارات المتخذة في المؤسسة في ظل جائحة كورونا راجعة الى:

عدم وجود المعلومة وتوفرها الوقت غير مناسب

اسباب تنظيمية الحجز الصحي أخرى

30. هل تؤثر المهارة الاتصالية وطريقة كتابة التقارير على فعالية القرارات في الظروف الاستثنائية ؟

دائماً احيانا نادرا

31. هل ترى الوسائل المستخدمة في العملية الاتصالية مناسبة في ظل جائحة كورونا لحماية العمال وتبليغ انشغالاتهم ؟

دائماً احيانا نادرا

32. ما هي الوسائل التي تستخدمها للمشاركة في اتخاذ القرارات في ظل جائحة كورونا ؟

المقابلات الندوات والمحاضرات مؤتمرات
اجتماعات الاتصال الافتراضي

33. ما هي العراقيل التي تمنع الموظف من المشاركة في اتخاذ القرارات في ظل جائحة كورونا ؟

نقص الخبرة عدم تجاوز المهام صعوبة التعامل مع الجمهور

قللة الاعتماد على أسس علمية انتشار فيروس كورونا أخرى

34. ما هي الوظائف التي يقوم بها الاتصال داخل المؤسسة في ظل جائحة كورونا؟

- التنسيق بين مختلف المستويات طرح سياسة المؤسسة للجماهير
تشجيع الاتصال بين جميع المستويات المشاركة في اتخاذ القرارات
أخرى

35. حسب وجهة نظرك هل الإجراءات الوقائية ضد فيروس كورونا التي تطبقها المؤسسة تساعد العامل على اتخاذ قرارات سليمة؟

36. من خلال التزامك بالإجراءات الوقائية ضد فيروس كورونا أنت وزملاؤك كان هناك ضمان لسيرورة جيدة لإتخاذ القرارات بمؤسستكم؟