

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -



كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية

قسم علوم الاعلام والاتصال

مذكرة بعنوان:

دور الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار

دراسة ميدانية بمركب تكرير النفط المكثف RA2K - سوناطراك - سكيكدة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص اتصال تنظيمي

إشراف الأستاذة:

د. سوهيلة بضياف

إعداد الطالبتين:

ريان بوعزيز

فاطمة الزهراء بويمة

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
د.سوهيلة بضياف	أستاذ محاضر (أ)	20 أوت 1955 - سكيكدة-	مشرفا ومقررا
د. نبيل حورة	أستاذ محاضر (ب)	20 أوت 1955 - سكيكدة-	رئيسا
د.صليحة شلواش	أستاذ محاضر (ب)	20 أوت 1955 - سكيكدة-	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023

شكر و عرفان

{ رَبِّ أُوذِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا

تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ } النمل 19

نتقدم بالشكر أولاً وأخيراً إلى الله سبحانه وتعالى الذي أعاننا على إتمام هذا العمل العلمي المتواضع.

كما يسعدنا أن نتقدم بخالص الشكر والتقدير، وبأخلص آيات الاحترام والعرفان بالجميل للأستاذة المشرفة "بضياف سوهيلة" التي لم تبخل علينا بكل توجيهاتها ونصائحها وأفكارها البناءة حفظها الله.

إلى كل من ساعد من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة من أساتذة وطلبة

كما نتقدم بالشكر لكل موظفي مركب تكرير النفط المكثف RA2K سوناطراك_سكيدة الذين قدموا لنا كل التسهيلات لإنجاز هذا العمل.

دون أن ننسى شكر أعضاء لجنة المناقشة مسبقاً على تفضلهم باستقراء محتويات هذا العمل المتواضع وإثرائه.

الإهداء 1

قال تعالى: «يرفع الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات»

أهدي عملي هذا إلى:

من سهر على راحتى وعاش ليرى سعادتي، فهو مشعل دربي، وسيد نجاحي إلى العظيم أبي الغالي "أحسن".

إلى نبع الحنان المتفجر ورمز العطاء المتجدد، إلى عقب طفولتي، إلى دفئ حياتي، إلى المثابرة أمي الغالية "سامية".

إلى اخوتي فلو بدلوهما بخيرات الأرض لا ابدلها فلهما قطعة من روحي والنبع الذي ارتوي منه حباً وحناناً، ادام الله وجودكما في حياتي فأنتما سندي "حمزة"، "عبد الحق".

إلى ضلعي الثابت الذي لا يميل، من كان سندا لي طوال مسيرتي

حبيب العمر ورفيق الدرب زوجي الكريم "نبيل".

إلى حبيب روحي وصديقي، طاقتي الإيجابية في أيامي الصعبة

ملاكي الطاهر قطي "Pitchou"

إلى صديقتي ورفيقة المشوار التي جمعتني بها الصدفة من تحلت بالإخاء

والوفاء أنار الله حياتك "ريان".

إلى صاحبة القلب الطيب أختي وصديقتي العزيزة "خولة".

إلى كل صديقات المشوار الدراسي والجامعي.

إلى الروح الطيبة التي سخرها الله لي لإتمام هذا العمل "البنى".

إلى كل استاذتي في قسم علوم الاعلام والاتصال، إلى كل من وسعه قلبي ولم يسعه قلبي،

كل باسمه وعلو مقامه.....فاطمة الزهراء

الاهداء 2

الحمد لله الذي وفقني لتثمين هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية اليوم قطفت ثمار تعبتي ورفعت قبعتي بكل فخر، اليوم نلت الشهادة وتخرجت بفضلته تعالى.

اهدي تخرجي أولا الى الوالدين الكريمين "رزيقة وعبد الحميد" حفظهما الله وادامهما نورا لدربي.

إلى اخوتي الذين وقفوا الى جانبي ودعماني "وسيم وآية نور الهدى"

إلى فقيدي اخي حبيب قلبي "محمد خير الدين" جعلك الله طيرا من طيور الجنة.

إلى كل العائلة الكريمة التي ساندتني.

إلى رفيقة العمل وصديقتي التي جمعتني بها الصدفة الجميلة "فاطمة الزهراء".

إلى رفيقات المشوار والعمر الذين قاسموني اللحظات.

إلى أفراد قسم علوم الاعلام والاتصال تخصص اتصال تنظيمي

وجميع دفعة 2024 "جامعة 20 اوث 1955 سكيكدة".

ريان

ملخص

جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على الواقع الفعلي للاتصال التنظيمي ودوره في اتخاذ القرارات داخل المنظمة، وتتلخص مشكلتها في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار داخل مركب تكرير النفط المكثف RA2K - سوناطراك - سكيكدة؟

كما حاولت دراستنا تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- التعرف على الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة ومدى مساهمته في اتخاذ القرار.
- التعرف على وسائل الاتصال اللازمة في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.
- التعرف على العوائق التي تواجه الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار.
- إبراز أهمية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

أما المنهج المتبع في دراستنا هو المنهج الوصفي، لأنه يتناسب مع هذا النوع من الدراسات، وقد اعتمدنا على الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات من الجمهور الداخلي للمؤسسة، كما استخدمنا الملاحظة كأداة ثانوية قصد تدعيم البيانات الرئيسية، وتم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة نظرا لتجانس مجتمع البحث فأخذنا منه عينة تقدر ب 46 مفردة. وقد اشتملت دراستنا على مقدمة وخاتمة وثلاث فصول إضافة إلى جاءت كالاتي:

الفصل الأول: تضمن الإطار المنهجي للدراسة.

الفصل الثاني: خصص للحديث عن الاتصال التنظيمي.

الفصل الثالث: خصص للحديث عن اتخاذ القرار.

الفصل الرابع: علاقة الاتصال التنظيمي باتخاذ القرار.

الفصل الخامس: تضمن الإطار التطبيقي للدراسة.

وبعد الدراسة الميدانية وجمع وتحليل البيانات تبين أن:

- أن نمط الاتصال التنظيمي السائد في مركب تكرير النفط المكثف - RA2K

سوناطراك - سكيكدة هو الاتصال النازل.

- وسائل الاتصال الأكثر استخداما لنقل المعلومات داخل مركب تكرير النفط المكثف RA2K

سوناطراك سكيكدة هي الهاتف والتقارير.

- أن تلقي الأوامر والمعلومات والتعليمات داخل المركب يتم بطريقة شفوية وكتابية.

- أن الاتصال الإلكتروني (البريد الإلكتروني) يساهم بنسبة كبيرة في توفير المعلومات

اللازمة لاتخاذ القرارات في المركب.

- أن عملية اتخاذ القرار تتأثر بالإنفرادية في اتخاذ القرار.

- أن خبرة العمال تؤثر على فعالية الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار.

summary

This study came to shed light on the actual reality of organizational communication and its role in decision-making within the organization, and its problem is summarized in the following main question:

What is the role of organizational communication in decision-making within the condensate oil refining complex RA2K Sonatrach-Skikda?

Our study also attempted to achieve a number of objectives, the most important of which are:

- Identifying the prevailing organizational communication in the institution and the extent of its contribution to decision-making.
- Identify the necessary means of communication in the decision-making process within the organization.
- Identifying the obstacles facing organizational communication in the decision-making process.
- Highlighting the importance of making decisions within the organization.

The method used in our study is the descriptive method, because it is appropriate for this type of studies. We relied on the questionnaire as a primary tool for collecting data from the organization's internal audience. We also used observation as a secondary tool in order to support the main data. We relied on the simple random sampling method due to the homogeneity of the population. From the research, we took a sample of 46 individuals.

Our study included an introduction, a conclusion, and three chapters in addition to the following:

The first chapter: included the methodological framework of the study.

The second chapter: was devoted to talking about organizational communication.

Chapter Three: is devoted to talking about decision making.

Chapter Four: The relationship of organizational communication to decision making.

Chapter Five: includes the applied framework of the study.

After the field study, collection and analysis of data, it was found that:

- The prevailing organizational communication pattern in the condensate oil refining complex RA2K Sonatrach_Skikda is downward communication
- The most commonly used means of communication to transfer information within the condensate oil refining complex RA2K Sonatrach-Skikda? are telephone and reports.
- Receiving orders, information and instructions inside the ship is done orally and in writing.
- Electronic communication (e-mail) contributes greatly to providing the information necessary to make decisions in the ship.
- The decision-making process is affected by unilateralism in decision-making.
- The workers' experience affects the effectiveness of organizational communication in the decision-making process.

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
127-126	يوضح أغراض الاتصال بمختلف أنواعه	01
144	يوضح توزيع العمال في مركب تكرير النفط المكثف RA2K - سوناطراك - سكيكدة.	02
154	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	03
155	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	04
157	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	05
158	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة المدنية	06
160	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	07
161	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الطبقة المهنية	08
162	نوع الاتصال الغالب في المؤسسة	09
163	طبيعة الاتصال النازل	10
164	طبيعة الاتصال الصاعد	11
164	طبيعة الاتصال الأفقي	12
165	هل يتم التهاور حول ظروف العمل مع الزملاء	13
166	تصلك المعلومة في الوقت المناسب	14
166	في عدم فهمك للتعليمية هل تستفسر عن طريق	15
167	الوسائل الأكثر استخداما لنقل المعلومات بين العمال	16

168	وسيلة ابلاغ العمال بالتعليمات والقرارات	17
169	أنسب وسيلة اتصال	18
170	طريقة تلقي الأوامر	19
170	الإعلانات وسيلة هامة لإيصال التعليمات لك	20
171	تساهم المراسلات المكتوبة بين العاملين في المؤسسة بتوفير المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات	21
172	تساهم وسائل الاتصال الشفوي بين العاملين في المؤسسة بتوفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات	22
173	يساهم الاتصال الالكتروني (البريد الالكتروني) في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار	23
174	العملية الاتصالية بين الموظف وبين الرئيس تتميز بالسهولة والمرونة	24
174	تتاح للعامل الفرصة بطرح أفكاره لتحسين العمل ورفع الكفاءة	25
175	تؤثر الخبرة لدى العاملين بالإدارة على فعالية الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار	26
176	العوامل الأكثر تأثيرا في عملية اتخاذ القرار	27
177	المعوقات النفسية التي تعرقل عملية اتخاذ القرار	28
178	المعوقات الإدارية التي تعرقل عملية اتخاذ القرار	29
178	المعوقات المادية التي تعرقل عملية اتخاذ القرار	30
179	المعوقات الاتصالية التي تعرقل عملية اتخاذ القرار	31
181	تقاطع العبارات لنوع الاتصال الغالبفي المؤسسة وعلاقته بنوع الجنس	32
182	إختبار كاي تربيع العبارات لنوع الاتصال الغالب في المؤسسة	33

	وعلاقته بنوع الجنس	
183	تقاطع العبارات تلقي الأوامر والمعلومات والتعليمات بطريقة شفوية وعلاقته بنوع الجنس	34
184	إختبار كاي تربيع لتلقي الأوامر والمعلومات والتعليمات بطريقة شفوية وعلاقته بنوع الجنس	35
184	تقاطع العبارات تلقي الأوامر والمعلومات والتعليمات بطريقة كتابية وعلاقته بنوع الجنس	36
185	إختبار كاي تربيع لتلقي الأوامر والمعلومات والتعليمات بطريقة كتابية وعلاقته بنوع الجنس	37
186	تقاطع العبارات تلقي الأوامر والمعلومات والتعليمات بطريقة شفوية وكتابية وعلاقته بنوع الجنس	38
186	إختبار كاي تربيع لتلقي الأوامر والمعلومات والتعليمات بطريقة شفوية وكتابية وعلاقته بنوع الجنس	39
188	تقاطع العبارات التسرع في اتخاذ القرارات من العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات وعلاقته بنوع الجنس	40
188	إختبار كاي تربيع للتسرع في اتخاذ القرارات من العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات وعلاقته بنوع الجنس	41
189	تقاطع العبارات شح المعلومات كعامل من العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات وعلاقته بنوع الجنس	42
190	إختبار كاي تربيع شح المعلومات كعامل من العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات وعلاقته بنوع الجنس	43
191	تقاطع العبارات الانفرادية في اتخاذ القرار كعامل من العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات وعلاقته بنوع الجنس	44
191	إختبار كاي تربيع بالانفرادية في اتخاذ القرار كعامل من العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات وعلاقته بنوع الجنس	45

192	تقاطع العبارات عدم الاختيار الجيد بين البدائل كعامل من العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات وعلاقته بنوع الجنس	46
193	إختبار كاي تربيع عدم الاختيار الجيد بين البدائل كعامل من العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات وعلاقته بنوع الجنس	47

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
61	يوضح الاتصال التنظيمي الرسمي النازل	01
62	يوضح الاتصال التنظيمي الرسمي الأفقي	02
64	يوضح الاتصال التنظيمي الرسمي الصاعد	03
66	يوضح أنواع الاتصال التنظيمي	04
155	شكل يوضح الأعمدة البيانية لمتغير الجنس	05
156	الأعمدة البيانية لمتغير الفئة العمرية	06
158	الأعمدة البيانية لمتغير المؤهل العلمي	07
159	الأعمدة البيانية لمتغير الحالة المدنية	08
161	الأعمدة البيانية لمتغير الخبرة المهنية	09
162	الأعمدة البيانية لمتغير الطبقة المهنية	10

مقدمة

منذ أن وجد الإنسان على سطح الأرض وهو يسعى إلى الاتصال مع الآخرين مستعملا أساليب مختلفة تتوافق كل منها مع طبيعة المرحلة الحضارية التي تمر بها البشرية، وهذا من أجل تبادل الخبرات والمعلومات اللازمة.

فوظائف الإدارة المختلفة كالتخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والتنسيق والإشراف والمتابعة والرقابة تؤدي جميعها بواسطة الاتصالات، كما أن المبادرة باتصال جيد وفي الوقت المناسب، تكون وراء نجاح الكثير من النشاطات والأعمال الرسمية، خاصة في التنظيم.

وللاتصال دور مهم في تخطيط وتنظيم الأنشطة من خلال اتخاذ العديد من القرارات والتنسيق والإشراف والمتابعة عليها بالإضافة إلى العديد من العمليات الأخرى كالرقابة والتقييم، فأهمية الاتصال تبرز في اتخاذ القرارات، وهذا ما يؤكد العلاقة الموجودة بينهما، والقرار عادة ما يتخذ بناء على العديد من الاتصالات مع أكثر من طرف وهذا ما يدعم من أهمية وقوة القرارات بل وزيادة فعالية هذه القرارات.

وما يؤكد العلاقة الوثيقة بين الاتصالات والقرارات هو أن الاتصالات التي تنقل البيانات والمعلومات والحقائق اللازمة لاتخاذ القرارات، فعملية اتخاذ القرار تبنى على مجموعة من المعطيات والمعلومات الصحيحة ذات الصلة بالموضوع المطلوب أو المشكل

المراد حله وبالتالي فإن عدم قدرة وسائل الاتصال على نقل وتوصيل المعلومات بالسرعة والدقة المطلوبة يمثل عائق أمام عملية اتخاذ القرار.

إن عملية الاتصال ليست بالعملية السهلة وذلك لعدة أسباب وعوامل تتدخل فيها، وقد تناولت هذه الدراسة موضوع الاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار، وقد قسمت هذه الدراسة إلى خمس فصول هي كالآتي:

الفصل الأول: يتعلق بالإطار المنهجي للدراسة، وأبرزنا فيه : إشكالية الدراسة، وقمنا بطرح التساؤلات الفرعية، أسباب اختيار الموضوع وأهدافه وأهميتها، أهم المفاهيم المتناولة في الدراسة، الدراسات المشابهة لموضوع دراستنا، إضافة إلى المنهج المتبع، مجتمع الدراسة، وأدوات جمع البيانات، ثم تحديد مجالات الدراسة.

الفصل الثاني: تناولنا في هذا الفصل الاتصال التنظيمي حيث تطرقنا إلى مفهومه، أهميته والهدف منه، أنواعه وأساليبه، هيكل الاتصال التنظيمي بالإضافة الى معوقاته واهم النظريات المفسرة له.

الفصل الثالث: تطرقنا فيه إلى متغير اتخاذ القرار حيث أبرزنا فيه مفهومه وخصائصه، عناصر اتخاذ القرار ومراحل اتخاذه، العوامل المؤثرة فيه وتطرقنا إلى أبرز أنواع القرارات، أهميته وأساليبه، مستويات اتخاذ القرار واهم معوقات هذه العملية

الفصل الرابع: خاص بالعلاقة بين الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار حيث ابرزنا فيه علاقة الاتصال الرسمي باتجاهاته (صاعد، نازل، أفقي) والاتصال غير الرسمي باتخاذ القرار داخل التنظيم.

الفصل الخامس: خاص بالإطار التطبيقي، وتم فيه تقديم مدخل عام حول مؤسسة سوناطراك، تعريف مركب تكرير النفط المكثف -RA2K سوناطراك- سكيكدة، وتحليل البيانات المتعلقة بكل من السؤال الأول والسؤال الثاني والسؤال الثالث، وتقديم نتائج العامة للدراسة.

الفصل الأول

الإطار المنهجي

الفصل الأول: الإطار المنهجي

1- الإشكالية

2- أسباب اختيار الموضوع

3- أهداف وأهمية الموضوع

4- تحديد المفاهيم

5- الدراسات السابقة

6- الاجراءات المنهجية للدراسة

6-1- منهج الدراسة

6-2- العينة ومجتمع البحث

6-3- أدوات جمع البيانات

7- مجالات الدراسة

1- الإشكالية:

يعد الاتصال ظاهرة اجتماعية ترتبط بطبيعة الإنسان من كونه كائن اجتماعي بطبيعته لا يستطيع الحياة بمعزل عن الآخرين، والاتصال هو انتقال المعلومات والأفكار والاتجاهات والعواطف من شخص إلى آخر أو من جماعة إلى أخرى، يقصد به العملية الرئيسية التي يمكن أن ينطوي عنها كافة أوجه النشاط الإعلامي التوعوي والوظيفي بالإضافة إلى أنشطة الاتصال التنظيمي التي تتفق جميعها فيما بينها عمليا، وإن كانت تختلف من حيث الهدف والوظيفة والجمهور المستهدف وجوانب التأثير الناتجة عنها.

ويعد الاتصال من أبرز العوامل التوجيهية التي تشكل الجهاز العصبي لكل تنظيم أو إدارة فمن خلاله تنتقل المعلومات من مختلف نقاط جهاز التنظيم أو الإدارة فمن خلاله تنتقل المعلومات من مختلف نقاط جهاز التنظيم أو الإدارة إلى مراكز اتخاذ القرار.

ومن خلاله تجمع المعلومات إلى مراكز التنفيذ فالإتصال التنظيمي هو أحد أوجه الإتصال المتواجدة في المؤسسة، يتم من خلال الإتصال الداخلي الذي يمثل في تعاملات المؤسسة مع جمهورها الداخلي عن عمال وموظفين وعمال إداريين فهو يستهدف تعاملات المؤسسة مع الجمهور الخارجي حيث يؤدي دور الوسيط بين مختلف الجماهير التي تتعامل مع المؤسسة.

فالاتصال التنظيمي هو أساس اتخاذ القرارات داخل المؤسسات التنظيمية بمختلف أشكالها ومجالاتها، فنجاح أي مؤسسة مرتبط ارتباط وثيق بمدى تطبيق الاتصال التنظيمي

بمختلف أنواعه، فعمليات اتخاذ القرار من أبرز العمليات الضرورية في حياة الأفراد سواء كانت على مستوى تنظيمات صغيرة أو خاصة أو مؤسسات كبيرة فلا يمكن لأحد منا أن يقدم مشروعه الخاص دون أن يضع له أسسا وترتيبات واستراتيجيات وخطط، التي هي بدورها تحدد الأهداف التي تكون بمثابة حافز لاتخاذ القرار داخل المؤسسة.

إن نجاح المؤسسات هو نجاح الاتصالات التنظيمية التي تسري داخل المؤسسة، إذ أن مختلف هذه العمليات تتم بناء على المعلومات والبنى المتدفقة داخل التنظيم أي أنه لا توجد قرارات ناجحة دون وجود اتصالات تنظيمية ناجحة، تعد شركة "سوناطراك" شركة عمومية جزائرية شكلت لاستغلال الموارد النفطية في الجزائر وهي الآن متنوعة الأنشطة تشمل جميع جوانب الإنتاج، الاستكشاف، الاستخراج، النقل والتكرير والتصدير وقد نوعت في أنشطتها البتروكيمياوية وتحلية المياه وشركات مختصة في قطاع النفط والغاز، وهي واحد من أكبر شركات النفط والغاز في إفريقيا لها دور حيوي في اقتصاد الجزائر، وتعمل على تلبية احتياجات السوق المحلية والعالمية في مجال الطاقة.

ومما سبق الإشارة إليه فإن الاتصال التنظيمي أصبح ضرورة حتمية لاتخاذ القرار داخل المؤسسة، فالحكم على نجاحها يتحدد من مدى تطبيق الاتصال التنظيمي، فالمؤسسة الجزائرية مدعوة أيضا للسير في موكب التجديد والتطوير في مختلف أوجهه ومستوياته خاصة في مجال الاتصال التنظيمي. إذا فهل المؤسسة الجزائرية نموذجاً واعياً بحجم هذه

الرهانات ومدركة لحجم المجهود الذي يتعين عليها بذله في هذا الاتجاه؟ وللاجابة عن هذا التساؤل تمحورت دراستنا حول التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار داخل مركب تكرير النفط المكثف RA2K سوناطراك - سكيكدة ؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي كالاتي:

1- ما هي أنماط الاتصال التنظيمي السائدة في مركب تكرير النفط المكثف RA2K سوناطراك - سكيكدة ؟

2- ما هي وسائل الاتصال التنظيمي اللازمة في عملية اتخاذ القرار؟

3- ما هي معوقات الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار؟

2- أسباب اختيار الموضوع

اختيار موضوع الدراسة لا ينشأ من فراغ وإنما هناك جملة من الدوافع

والاعتبارات التي تسبق هذا الاختيار ولعل من الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار

الموضوع هي:

- الحصول على درجة الماجستير تخصص اتصال تنظيمي

- الرغبة الشخصية لدراسة الموضوع والتعرف على خباياه.

- الارتباط المباشر لموضوع الدراسة بمجال تخصصنا وهذا ما يسمح لنا بإثراء معارفنا في هذا المجال.
- قابلية الموضوع للدراسة.
- الرغبة في معرفة مدى أهمية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية.
- أهمية الموضوع في ظل الإهتمام الواسع للمؤسسات بالاتصال التنظيمي.
- دراسة وتشخيص واقع استخدام الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية وما أحدثته من انعكاسات على سيرورة المؤسسة.
- دور الاتصال التنظيمي ومدى مساهمة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة.
- السهولة التي يتمتع بها هذا الموضوع.

3- أهداف الدراسة وأهميتها:

3-1 أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة الى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:
- التعرف على الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة ومدى مساهمته في اتخاذ القرار.
 - التعرف على وسائل الاتصال اللازمة في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

- التعرف على العوائق التي تواجه الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار.

- إبراز أهمية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

2-3 أهمية الدراسة:

تستقي هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع نفسه، فموضوع الاتصال من المواضيع التي شغلت الكثير من الباحثين والمفكرين في مجال التنظيم وعلم الاجتماع وغيرها من التخصصات ولما له من دور مهم وبارز في نجاح أو فشل أي تنظيم وكذلك الدور الذي يلعبه من خلال عملية اتخاذ القرار بحيث يساعد على تقبل العمال القرارات والتعليمات والإرشادات وكذا مدى تقبل الإدارة لردود الأفعال والشكاوي والإرشادات الخاصة بالعمال، وتبرز أهمية هذه الدراسة في:

- محاولة إبراز الدور الفعال الذي يلعبه الاتصال داخل التنظيم.

- معرفة كيف يساهم الاتصال في تفعيل عملية اتخاذ القرار داخل التنظيم.

- إبراز أهمية الاتصال واتخاذ القرار داخل التنظيم.

4- تحديد المفاهيم:

لتحديد المفهوم والمصطلح في البحث العلمي قيمة وأهمية كبيرة إذ لا يمكن الاستغناء عنه وهذا راجع إلى تعدد التعريفات واختلافها تبعاً للحقول والتخصصات فلكل دراسة مفاهيمها ومصطلحاتها التي تحدد حقلها الدلالي.

انطلاقاً من عنوان الدراسة: دور الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار فإن مفاهيم

الدراسة تتلخص فيما يلي:

- الدور

- الاتصال

-التنظيم

- الاتصال التنظيمي

- القرار الإداري

- اتخاذ القرار

1- الدور:

أ- لغة: يعرف الدور لغويا اشتقاقا من الفعل دار يدور دوارا أي تحرك في اتجاهات متعددة وهو في مكانه.¹

ونلاحظ من خلال هذا التعريف أن الدور مرتبط بالقدرة على الحركة والنشاط .

كما يقصد بالدور كذلك " الحركة أي الفعل والعمل".²

من خلال هذا التعريف يتضح لنا أن الدور يركز على الأفعال والتصرفات التي يقوم بها الشخص.

وحسب معجم **woutburg و Bloch** فإن كلمة الدور مشتقة من العبارة اللاتينية

rotulas التي تعني : من جهة ورقة مطوية تحمل مكتوب ومن جهة ثانية ما يجب أن

يستظهره ممثل مسرحية وإبتداءا من القرن (11) الحادي عشر ميلادي بدأ استعمال مفهوم

الدور بمعنى وظيفة اجتماعية أو مهنية.³

يشير هذا التعريف بأن الدور كلمة مأخوذة من المسرح، إلا أنها في الواقع

وفي الحياة تختلف عن ذلك لأن الممثل في المسرح يلتزم بالحوار الذي كتبه المؤلف

بوعلام بوحمودة وآخرون، قاموس عربي بسيط، ط2، دار الأمة، الجزائر، 1996، ص132.¹

فؤاد أقوم البستاني، منجد الطلاب، د ط، دار الشروق، بيروت، د ت، ص211.²

³ شعباني مالك، دور الإذاعة المحلية في نشر الوعي الصحي لدى الطالب الجامعي، رسالة دكتوراه علوم في علم اجتماع

التممية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006، ص30.

وبالحركات التي حددها له المخرج، فلا تفرض توقعات الدور في الحياة الاجتماعية سلوكا معيناً يتحتم القيام به ولكنها توحى بالاتجاه إلى شيء معين.

ب- اصطلاحاً:

هناك عدة تعريفات للدور منها:

تعريف سنفورد: "هو تصور لسلوك يرتبط بشخص معين، وبصفة من صفاته

الشخصية لأنه تعبير عن حاجات الشخص".¹

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن الدور هو السلوك الفعلي في ضوء التوقعات

والتصورات المرتبطة بالفرد الذي يقوم بوظيفة معينة في الجماعة.

ويعرف الدور بأنه "السلوك المتوقع من شاغل أو لاعب المركز الاجتماعي، هو

العلامة أو الإشارة التي تحدد طبيعة الدور الاجتماعي، مما يدل على أن هناك علاقة وثيقة

بين الدور الاجتماعي والمركز الاجتماعي".

اعتبر هذا التعريف أن الدور يرتبط بالمركز الذي يحتله الفرد، فهو السلوك المتوقع منه

وتوقعات الآخرين، حيث أن الفرد يحتل أدوار عديدة بتعدد المراكز التي يشغلها.

نايف القيسي، المعجم التربوي وعلم النفس، د ط، دار أسامة الشرف الثقافي، الأردن، 2010، ص 08.¹

ج- التعريف الإجرائي:

الدور هو الوظيفة التي يقوم بها الاتصال بمختلف أنشطته الحديثة في المؤسسة، وهو مجموعة من الأطر السلوكية والأنماط المرتبطة التي تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة وتترتب على الأدوار امكانية التنبؤ بسلوك الفرد في المواقف المختلفة.

2- الاتصال:

أ- لغة: كلمة اتصال في اللغة الأجنبية "communication" هي ترجمة للكلمة اللاتينية "communicon" وتعني مشترك، وفي الأصل اللاتيني تعني كلمة "Common" أي شائعا ومألوفا.¹

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن الاتصال مصطلح يختلف باختلاف أصل الكلمة. والاتصال كلمة مشتقة من المصدر "وصل" يحمل معنيين رئيسيين : الربط بين كائنين أو شخصين وذلك عكس الانفصال والقطع والبعد، الاتصال (وصل ، جمع ، ربط).² يشير هذا التعريف أن الاتصال يحمل معنيين هما الجمع والربط.

محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص1.09.
¹مصطفى الحجازي، الاتصال الفعال في العلاقات العامة الإنسانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 1990، ص19.

ب- اصطلاحاً:

في علوم الإعلام والاتصال ظهرت تعريفات عديدة لا يمكن حصرها لمفهوم الاتصال

من بينها:

"الاتصال هو العملية التي تنتقل بها الرسالة من مصدر معين إلى مستقبل واحد أو أكثر

بهدف تغيير السلوك."

يشير هذا التعريف إلى أن الاتصال هو وسيلة أو دعامة يتم من خلالها نقل رسالة أي

معلومات ما من المصدر إلى المستقبل.

هناك تعريف آخر يرى بأن الاتصال هو "ظاهرة إنسانية يحتاج إليها الإنسان في حياته

بغية تحقيق ذاته داخل الجماعة التي تنتمي إليها."¹

من خلال هذا التعريف يتضح أن الاتصال مهم لتحقيق الذات الإنسانية وإثبات

الانتماء للجماعة.

يشمل هذا التعريف على عناصر العملية الاتصالية من مرسل، رسالة، مستقبل في

حين أهمل عنصر رجع الصدى الذي يعد من ركائز العملية الاتصالية التفاعلية .

² إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار المجدلوي للنشر و التوزيع، الأردن، 1993، ص19.

ج- التعريف الإجرائي:

الاتصال هو عملية تفاعل يتم بمقتضاه نقل وتبادل المعلومات من اجل تحقيق أهداف

معينة.

3- التنظيم:

أ- لغة: تعتبر كلمة تنظيم او منظمة ترجمة للمصطلح الفرنسي organisation وتكتب

عادة في امريكا organization ففي اللغة مصطلح تنظيم من فعل نظم، ويقال مازال على

نظام واحد أي عادة واحدة، ونقول ليس لهذا الأمر من نظام إذا لم تستقم طريقته.

ب- اصطلاحاً: يعرف التنظيم بأنه "تنسيق مخطط للأنشطة التي يقوم بها عدد من الافراد

لانجاز بعض الاهداف العامة الواضحة والمحددة وذلك من خلال تقسيم العمل والوظيفة

بينهم من خلال التسلسل الهرمي للسلطة والمسؤولية".¹

ويعرفه شستر برنارد بأنه "نسق من الوعي يقوم على النشاطات المنسقة او قوى اثنان او

اكثر من شخص".²

عرفه كونتس بأنه "جميع الأنشطة التي يتم اسنادها الى الإدارات للعمل على تحقيق اهداف

المنظمة من خلال تفويض السلطة والتنسيق بين جهود الافراد".³

بلقاسم سلاطينة وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل، ط1، دار الفجر، بسكرة، 2013، ص 14-15.¹

علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، عمان، ط1، 2004، ص127.²

الهاشمي لوكي، نظريات المنظمة، جامعة منتوري، قسنطينة، دس، ص 10-11.³

اما نيومان فقد عرفه بأنه " تقسيم العمل الواجب تنفيذهم تجميعه في وظائف معينة ثم تحديد العلاقات بين الافراد شاغلي هذه الوظائف".

4- الاتصال التنظيمي:

يعرف على أنه "عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات (من اي نوع) من أي عضو في الهيكل إلى عضو آخر بقدر أحداث تغيير".

كما يعرف بأنه "نقل المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الافراد وبين بعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية بين المديرين التنظيميين وبين الادارة العليا وبين الموظفين والمشرفين، أي هي شبكة تربط كل اعضاء التنظيم".¹

من خلال هذا التعريف يمكن القول بأن الاتصال التنظيمي يمثل حلقة وصل بين الافراد العاملين داخل المنظمة.

كما يعرف الاتصال التنظيمي بأنه "الاتصال الذي يتم بين الافراد داخل أي مؤسسة ودراسة العلاقة التي تنظم قيامهم بالاعمال المنوطة بهم من خلال النظام المعمول به داخل كل مؤسسة".

ويختلف الاتصال التنظيمي عن الاتصال بشكل عام كونه يتم داخل المؤسسة لتنظيم العلاقات بين العمال وتمكينهم من القيام بمهامهم.

¹زوين فايزة و مهيري بلخير، معيقات التصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، ورقلة، عدد خاص، ص 285.

يتضح من خلال هذا التعريف أن الاتصال التنظيمي هو عملية تفاعل من خلال تبادل

المعاني والآراء بين الافراد لتنظيم العلاقات داخل المنظمة.

التعريف الاجرائي:

هو الاتصال الذي يتم بين العمال داخل المؤسسة ويكون بصفة رسمية أو غير رسمية بهدف

تنظيم العلاقات بين العمال وتحقيق اهداف المؤسسة.

- الاتصال الرسمي: هي الاتصالات التي تتم من خلال خطوط السلطة الرسمية في

اطار الهيكل التنظيمي الذي تحدد فيه اتجاهات وقنوات الاتصال.¹

- الاتصال غير الرسمي: هو ذلك الاتصال الذي يقوم على اساس العلاقات الشخصية

والاجتماعية بين العاملين داخل المنظمة.²

5- القرار الاداري:

لقد وردت عدة مفاهيم للقرار الإداري نظرا لتشعب مداخلها التنظيمية منها والكمية

والتقييمية، فمنهم من يرى أن القرار يمثل الاختيار المدرك والواعي بين العديد من البدائل

المتاحة لحل مشكلة معينة واختيار البديل الامثل الذي يعكس الاختيار الواقعي القابل

للتطبيق، في حين يرى آخرون بأن القرار هو نتيجة المفاضلة بين عدة بدائل متاحة لحل

محمد أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط2، 2009، ص30.¹

طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر، ب ط، القاهرة، 2007، ص 84²

مشكل قرارية، واختيار افضلها لتحقيق الاهداف المرجوة، وذلك بالاعتماد على طرق علمية محكمة وفي ظل ظروف الادراك والوعي.

ويعرفه "تانبوم وزميلاه" بأنه "الاختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل من بين اثنين

أو أكثر من مجموعات البدائل السلوكية".¹

كما عرفه نيجرو "بأنه الاختيار المدرك (الواعي) بين البدائل المتاحة في موقف

معين".²

6- اتخاذ القرار:

تعد عملية اتخاذ القرار من العمليات المهمة على مستوى المنظمات الادارية، لان القرارات هي جوهر عمل القيادة الإدارية ونقطة انطلاق جميع النشاطات داخل المنظمة وخارجها، ويخل اتخاذ القرار في جميع اجزاء العملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، اتصال وقيادة وغيرها من الوظائف الإدارية كما يتطلب اتخاذ القرار اختياري واعي لأحد البدائل

¹دلفوف سفيان، محاضرة في مادة اتخاذ القرار 2022/2021 لاقتصاد الكمية واقتصاد تسيير المؤسسة، كلية العلوم

الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، 2017، ص06.

نواف كنعان، اتخاذ القرارات الادارية، مكتبة دار الثقافة، عمان، الاردن، ط1، 2003، ص2.83.

المتاحة، وأن مقدار النجاح الذي تحققه المنظمة يتوقف على مقدرة قيادتها وكفاءتها على اتخاذ القرارات المناسبة.¹

وعرفه أيضا **Bernard** بأنه "محاولة تقليص حالات الإختيار".

وعرفه **العزاوي** بأنه "الإختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو هو

عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة، واختيار الحل الأمثل من بينها.²

ويعرفه **جلدة** بأنه "عبارة عن عملية اختيار حل معين من بين حلين وأكثر من

الحلول المتاحة في بيئة العمل، وبالتالي فهي عملية تفضيل حل أو بديل مناسب من بين

عدد من البدائل، أو الحلول المتاحة، وبعد ذلك يقوم المدير متخذ القرار بتحديد المشكلة

وتحديد بدائلها وحلها.³

كذلك هي أنشطة يتم اتباعها لتحديد المشكلة وبدائل الحل، وتقييم البدائل، واختيار

البديل المناسب لحل المشكلة وأهم خطوة تشير إلى اتخاذ القرار هو اختيار البديل

المناسب.

¹محمد فكري محمد، اثر الثقافة التنظيمية على عملية اتخاذ القرارات المحلية العلمية للاقتصاد والتجارة، د ع، 2019، ص 30.

¹فاطمة آل مفتاح، اساليب اتخاذ القرارات اثناء الازمات، المجلة العربية للإدارة، العدد2، المملكة العربية السعودية، 2021، ص36.

أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلن والابتكار، الدار الجامعية، الاسكندرية، د ط، 2007-2008، ص 22.³

التعريف الاجرائي:

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول بأن اتخاذ القرار هو عملية المفاضلة بين مجموعة البدائل والتقييم لها في ظل ظروف وتوقعات معينة واختيار البديل الافضل والذي هو حل للمشكلة المطروحة أو الطريق للوصول إلى أهداف محددة.

5- الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسة العربية

الدراسة 01: دراسة مصعب إسماعيل طبش بعنوان "دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات" حالة تطبيقية على وزارة التعليم في قطاع غزة رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال 2008، حيث انطلق الباحث في دراسته بطرح التساؤل الرئيسي التالي: إلى أي مدى تساهم نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة عملية اتخاذ القرار في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة؟ وتدرج تحته الفرضيات التالية:

- يساهم توظيف نظم وتقنيات الاتصال في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة.
- وسائل الاتصالات الإدارية لها تأثير فعال في خدمة عملية اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول محاور استخدام نظم وتقنيات الاتصال في خدمة عملية اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة.

أهداف الدراسة:

- تحديد مدى مساهمة توظيف نظم وتقنيات الاتصال في فعالية عملية اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة.

- الوقوف على المعوقات التي تحد من كفاءة نظم المعلومات وتقنيات الاتصال في خدمة عملية اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة.

- معرفة مدى اختلاف أفراد العينة حول محاور استخدام نظم وتقنيات الاتصال المختلفة وفقا لبعض الخصائص الديموغرافية والوظيفية (العمر، الخبرة، المستوى).

منهج الدراسة وأدواته:

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي أما أدوات جمع البيانات فاستخدم الاستبيان كما تم الاستعانة بالبيانات الثانوية المتمثلة في الكتب والدوريات ذات علاقة بموضوع الدراسة.

عينة الدراسة:

اشتملت العينة على مجموعة من الباحثين من وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة وقدرت عينة الدراسة ب 120 فرد تم استخدام المسح الشامل.

نتائج الدراسة:

وكانت نتائج هذه الدراسة مايلي:

- واقع تقنيات الاتصال المتمثلة في الانترنت والبريد الالكتروني بأنه جيد ولكنه بحاجة إلى تحسين وتطوير أما بالنسبة لوسائل الاتصال كالهاتف والجوال والفاكس فإنه جيد.
- أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بشكل كبير على أن توظيف نظم وتقنيات الاتصال يساهم في سرعة أداء المهام وفي اتخاذ القرارات.
- أكثر الوسائل فعالية في اتخاذ القرار هي الاتصالات الكتابية ثم الشفهية ثم الاتصالات الالكترونية أما الاتصالات غير اللفظية فإنها غير فعالة في اتخاذ القرارات بالوزارة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء افراد العينة حول نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات تعزي إلى المستوى الوظيفي.

ثانيا: الدراسات الجزائرية

الدراسة 01:دراسة العربي بن داود" فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية

الجزائرية دراسة ميدانية بمركب الرافعات و المجارف c.p.g "مذكرة مذكرة لنيل

شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية 2008/2007

إشكالية الدراسة:

تدور إشكالية هذه الدراسة حول ما هو مدى اهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة بمسألة الاتصال التنظيمي؟ و ما هو مدى فعاليته في إنمائها و تطورها؟ وتدرج تحته الفرضيات التالية:

- تهتم المؤسسة محل الدراسة بتحقيق شروط الفاعلية الاتصالية .
- فعالية الاتصال النازل تعمل على نقل القرارات والتعليمات والأوامر للعمال.
- كلما كان أسلوب الاتصال الصاعد فعالا كلما كانت الإدارة على علم بأراء واقتراحات العمال.

-الاتصال الافقي الفعال يؤدي إلى تدعيم المناخ الاجتماعي التنظيمي

أهداف الدراسة:

- إبراز المشاكل التي تحول دون تحقيق فعالية اتصالية.
- الكشف عن أنماط الاتصال وخصائصه والرسائل وكذلك القنوات المتبعة في العملية الاتصالية.

-إبراز أهمية الاتصال في المؤسسة ودوره في تحقيق أهدافها .

منهج الدراسة وأدواته:

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي أما أدوات جمع البيانات فكانت الملاحظة، المقابلة، الوثائق، السجلات والاستمارة .

عينة الدراسة:

طبق في هذه الدراسة العينة العشوائية الطبقية وعدد افرادها 100 فرد موزعين على ستة أقسام.

نتائج الدراسة:

وكانت أهم نتائج هذه الدراسة :

- ضعف قنوات الاتصال النازل.

- الإدارة لا تقوم بإعلام كافة العمال في مختلف المستويات التنظيمية.

- عدم سرعة وصول المعلومات والقرارات للعمال وفي بعض الأحيان غير كافية.

-العلاقة بين العمال والإدارة علاقة مقبولة.

الدراسة 02:دراسة جلال الدين بوعطيط بعنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء

الوظيفي"دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، مذكرة مكملة لنيل

شهادة الماجستير في علم النفس والتنظيم تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية

2008/2009.

إشكالية الدراسة:

تدور إشكالية هذه الدراسة حول هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

لدى العمال المنفذين؟ وتندرج تحته الفرضيات التالية:

-العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي من وجهة نظر العمال التنفيذيين.

-طبيعة العلاقة بين نمط الاتصال التنظيمي الرسمي الموجود بمؤسسة البحث والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين.

-مدى وجود تأثير لبعض المتغيرات على المتغير التابع في الدراسة وهو الأداء الوظيفي لدى العمال.

منهج الدراسة وأدواته:

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي اما أدوات جمع البيانات فكانت الاستبيان و الملاحظة.

عينة الدراسة:

طبق في هذه الدراسة العينة العشوائية وعدد أفرادها 49 فردا.

نتائج الدراسة:

- تم الكشف عن وجود نمطي الاتصال النازل والصاعد داخل مؤسسة سونلغاز وأهمية كل نمط في تحقيق السيورة التنظيمية في المؤسسة وانسياب المعلومة بين الادارة والعمال.
-تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين، كذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة.

الدراسة 03: دراسة سليم كيفان "الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات

التنظيمية" دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لصناعة الحبوب ومشتقاتها الرياض سطيف

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الاتصال التنظيمي 2004-2005.

إشكالية الدراسة:

تدور حول إلى أي مدى يؤثر الاتصال التنظيمي الفعال داخل المؤسسة على اتخاذ القرارات

الناجحة و الفعالة والرشيده؟ وتتدرج تحته الفرضيات التالية :

-الاتصال التنظيمي الفعال داخل المؤسسة يؤثر على اتخاذ القرارات الناجحة والفاعلة

والرشيده .

-السبل والطرق التي يستطيع من خلالها تحسين فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة

بتحسين معدلات الإنتاج .

أهداف الدراسة:

- معرفة مدى تأثير الاتصال التنظيمي الفعال داخل المؤسسة على اتخاذ القرارات.

- معرفة مدي فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة على اتخاذ قرارات ناجحة وفعالة

ورشيده.

منهج الدراسة وأدواته:

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي أما أدوات جمع البيانات فكانت المقابلة والاستبيان.

عينة الدراسة:

طبق في هذه الدراسة العينة العشوائية طبقية وعدد افرادها 40 فرد مبحوث.

نتائج الدراسة: وكانت من أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة هي:

- إن فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة لا تؤدي إلى تحسين معدلات النتائج فقط بل

تؤدي إلى ارتفاع مستويات إرضاء العاملين.

-كلما كانت الاتصالات التنظيمية أكثر رزانة كان ذلك افضل للمؤسسة بصفة عامة

وبالأخص في مجال اتخاذ القرارات.

الدراسة 04: دراسة دارين سوايغ "الاتصال التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرار" مذكرة لنيل

شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية بشرية 2008/2009.

إشكالية الدراسة:

تدور الإشكالية حول هل يساعد فعلا الاتصال التنظيمي على فهم استراتيجية المؤسسة

مجال الدراسة؟ وهل زيادة مشاركة العمال في اتخاذ القرارات يتوقف على تقبل الإدارة

لمقترحاتهم؟ وتندرج تحته الفرضيات التالية:

- يساهم الاتصال التنظيمي في التأثير على عملية اتخاذ القرارات في الجامعة المركزية.

- يساعد الاتصال التنظيمي على فهم استراتيجية المؤسسة.

- هناك دلالة احصائية بين تقبل الإدارة المقترحات العمل وزيادة مشاركته في اتخاذ

القرار.

أهداف الدراسة: وهدفت هذه الدراسة إلى:

- إبراز أثر الاتصال التنظيمي على اتخاذ القرار في الجامعة المركزية.
- معرفة مدى مساهمة الاتصال التنظيمي على فهم استراتيجية المؤسسة وتقبل الإدارة المقترحات العمال.

- معرفة كيف تتم عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

منهج الدراسة وأدواته:

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي أما أدوات جمع البيانات فكانت المقابلة والاستمارة والاستبيان.

عينة الدراسة:

طبق في هذه الدراسة العينة العشوائية وعدد أفرادها 68 فرد مبحوث موزعين على الإداريين والتقنيين والمهنيين.

نتائج الدراسة: و كانت أهم نتائج هذه الدراسة:

- إن الاتصال التنظيمي يوضح فعلا استراتيجية المؤسسة.
- إن الاتصال التنظيمي يساهم في التأثير على عملية اتخاذ القرار في الجامعة المركزية.
- إن إدارة جامعة منتوري لا تفتح المجال أمام العمال لاقتراح الحلول.

الدراسة 05: دراسة وردة بورويس "فعالية الاتصال الإداري في نجاح عملية اتخاذ القرارات

في المؤسسة الصناعية وانعكاسه على أداء العاملين " دراسة ميدانية بمؤسسة المياه

المعدنية بقديلة دائرة حمورة بسكرة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتورا في علم الاجتماع تخصص التنمية الموارد البشرية 2015/2014.

إشكالية الدراسة:

تدور اشكالية الدراسة حول كيف تؤثر الاتصالات الإدارية الفعالة في نجاح عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة الصناعية وانعكاسه على أداء العاملين؟ وتندرج تحته الفرضيات التالية :

- يعمل نظام الاتصال الإداري الفعال في إنجاز عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة الصناعية على إزالة الغموض و تقريب الثقة بين الإدارة و العاملين.
- يسمح نظام الاتصال الإداري الفعال في إنجاز عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة الصناعية بإحداث علاقات اتصالية فيما بينهم لتحقيق اهداف المؤسسة.
- تؤثر الاتصالات الإدارية الفعالة للمؤسسة على سرعة اتخاذ القرار من خلال مشاركة العاملين في اتخاذها.
- يؤدي التكامل بين الاتصال الإداري الفعال وعملية اتخاذ القرارات إلى رفع مستوى أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية.

أهداف الدراسة: وهدفت هذه الدراسة إلى :

- وصف وتشخيص طبيعة الاتصال السائدة في المؤسسة الصناعية ومعرفة مدى انسجام العملية الاتصالية داخلها.

- معرفة مدى اهتمام المسؤولين في المؤسسة الصناعية وتطبيقهم للعلاقات الاتصالية والإنسانية .
- معرفة اهتمامات مسؤولين المؤسسة في تنظيم وإدارة المؤسسة الصناعية.
- إبراز مكانة الاتصالات الإدارية واتخاذ القرارات في المؤسسة الصناعية.
- محاولة معرفة مدى مساهمة الافراد والجماعات في عملية اتخاذ القرار كل حسب مجاله العملي في المؤسسة الصناعية.
- محاولة معرفة الآثار التي يتركها الاتصال من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات على نفوس العاملين وانعكاس ذلك على أدائهم العملي.

منهج الدراسة وأدواته:

استخدم في هذه الدراسة المسح الشامل ،أما أدوات جمع البيانات فكانت الاستبيان.

عينة الدراسة:

طبق في هذه الدراسة المسح الشامل للمؤسسة.

نتائج الدراسة: وكانت أهم نتائج هذه الدراسة:

- إن فعالية الاتصال الإداري في إنجاز عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة الصناعية يزيل الغموض ويقرب الثقة بين الإدارة والعاملين من خلال وصول المعلومات للمعنيين في جميع مستويات الإدارة.

- إن اهتمام المسؤولين والإصغاء إلى العاملين يضمن فعالية القرارات التي يتم اتخاذها لأنها تبنى على معلومات شاملة وواضحة.

مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

وقد استفدنا من هذه الدراسات في جوانب عدة:

✓ **في الجانب المنهجي:** ساعدتنا في بلورة المشكلة البحثية، وتحديد أبعادها،

وكذا صياغة الأسئلة الفرعية، وتحديد أهداف الدراسة، كما مكنتنا من انتقاء أدوات

البحث المناسبة لجمع المعلومات ومجالات الدراسة.

✓ **في الجانب النظري :** فقد ساهمت في إثراء الموضوع من خلال اكتساب

معلومات جديدة حوله، والمتغيرات والعوامل التي تؤثر فيه، وكذا طريقة معالجته.

✓ وقد ساعدتنا في معرفة نتائج الدراسة السابقة للباحثين الآخرين، والاستفادة

منها في تحليلنا لنتائج الدراسة، وأهم النقاط التي يجب التركيز عليها عند تصميم

أسئلة الاستمارة وطريقة تحليلها.

6- الاجراءات المنهجية للدراسة:

1-6 منهج الدراسة:

تستدعي كل دراسة منهجا ملازما لها يختلف باختلاف طبيعة الدراسة المراد إنجازها،

فالمنهج هو: "الدراسة الفكرية الواعية للمناهج المختلفة، التي تطبق في مختلف العلوم تبعا

لاختلاف موضوعات هذه العلوم، وقسم من أقسام المنطق، وليس المنهج سوى خطوات

منظمة يتبعها الباحث في معالجة الموضوعات التي يقوم بدراستها إلى أن يصل إلى

نتيجة.¹

وبالنظر إلى طبيعة موضوع الدراسة، والأهداف التي نريد الوصول إليها فالمنهج

الملائم هو "المنهج الوصفي"، والذي يعرف على أنه: "هو ذلك المنهج الذي يقوم على دراسة

وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها، وأبعادها، وتوصيف العلاقة القائمة

بينها، بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لها."²

وموضوع دراستنا " دور الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار" جعلنا نعتمد على المنهج

الوصفي لعدة اعتبارات منها:

- تقديم وصف واضح عن نوع الاتصال السائد داخل مركب تكرير النفط المكثف

.RA2k

- تحليل وتفسير بعض الرسائل الاتصالية لمعرفة أهداف الاتصال التنظيمي في

المؤسسة موضوع الدراسة.

¹ أعمار بوحوش، محمد الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية،

الجزائر، 1995، ص 11.

خالد حامد، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار جسر للنشر و التوزيع، الجزائر، 2008، ص 43.

- جمع البيانات والمعلومات المفصلة عن وضع الاتصال التنظيمي بمركب تكرير النفط المكثف RA2K .

- كما يسمح لنا هذا المنهج من الوصول إلى بيانات يمكن تصنيفها والاستفادة منها في تحليل نتائج الدراسة.

2-6 مجتمع وعينة الدراسة:

يعرف مجتمع البحث على أنه: "تجميع المفردات ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، والمقصود بذلك جمع محدد أو غير محدد من المفردات التي تنتمي إلى الظاهرة المدروسة." أما عينة البحث فتعرف على أنها "جزء من مجتمع البحث الأصلي، يختارها الباحث بأساليب مختلفة، وتضم عددا من الأفراد من المجتمع الأصلي"¹

ونظرا لطبيعة موضوعنا الحالي والذي يهدف إلى الكشف عن مساهمة الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار، فإن مجتمع البحث في مركب تكرير النفط المكثف RA2K يشمل 464 فرد، حيث يقدر عدد العينة بـ 46 مفردة حيث اعتمدنا على أسلوب العينة العشوائية البسيطة.

حيث أن هذه الأخيرة تعرف بأنها "مجموعة جزئية من المجتمع الإحصائي لها نفس الفرصة لتختار كعينة من ذلك المجتمع".

أحمد بن مرسل، الأسس العلمية لبحوث الإعلام والاتصال، ط1، الورسم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص141.¹

أي بمعنى أن جميع أفراد المجتمع لهم فرصة في أن يختاروا، ويرجع ذلك إلى أن المجتمع متجانس إذا اختيرت منه عينة وبأي طريقة تستطيع تمثيله وتظهر فيها جميع خصائصه وسماته.

6-3 أدوات جمع البيانات:

كل دراسة تستعين بأدوات لجمع البيانات والمعلومات الموجودة في الواقع حسب نوع الدراسة وأهدافها، وذلك من أجل الوصول إلى نتائج وتفسيرات تتماشى ومتطلبات البحث، لهذا طبقت في هذا البحث أداتين مساعدتين لجمع أكبر عدد ممكن من البيانات المساعدة في الإجابة على التساؤلات المطروحة.

أ- الملاحظة:

"هي توجيه الحواس والانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر رغبة في الكشف عن صفاتها، أو خصائصها بهدف الوصول إلى معرفة جديدة عن تلك الظاهرة أو الظواهر."¹

وقد اعتمدنا في دراستنا على الملاحظة وذلك لمعرفة وسائل الاتصال التنظيمي اللازمة في عملية اتخاذ القرار داخل مركب تكرير النفط المكثف RA2K ، كما مهدت لنا الطريق لمعرفة أنواع و أساليب الاتصال السائدة هناك.

عمار بوحوش، محمد الذنبيات، مرجع سبق ذكره، ص ص 81-82.¹

ب- استثمار الاستبيان:

وتعرف على أنها: "وسيلة الاتصال بين المبحوثين واستفسارهم واحدا واحدا وبشكل مماثل، وهي تقنية مباشرة لتقصي المعلومات من الأشخاص تسمح باستفسارهم مباشرة،

قصد الحصول على علاقات رياضية، وعقد مقارنات كمية.¹

وقد اعتمدنا في دراستنا على الاستثمار كوسيلة لجمع البيانات اللازمة والملائمة، من

أجل الحصول على إجابات تتضمن المعلومات المطلوبة لتوضيح الظاهرة المدروسة وتعريفها من جوانبها المختلفة.

وعلى هذا الأساس قمنا بتصميم الاستثمار انطلاقاً من التساؤلات الفرعية للدراسة، وقد

قمنا بعد ذلك بعرضها على أساتذة في تخصصنا وهم:

- عبد الغني زغنونف أستاذ مساعد أ بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.

- علي بوسطر أستاذ مساعد أ بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.

- بوخميس لقوي أستاذ مساعد أ بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.

حيث قاموا بتحكميها، وبعدها قمنا بتجريبها على مجموعة من المبحوثين حتى يتسنى لنا تغيير ما يمكن تغييره ، وتعديل ما يتم تعديله، وإلغاء أو إضافة ما يمكن إضافته من أسئلة.

¹المرجع نفسه، ص75.

وتم الاتفاق على الاستمارة في شكلها النهائي، بعد أن قمنا بتقسيمها إلى عدة محاور

حسب التساؤلات المطروحة وكانت المحاور مقدمة كما يلي:

المحور الأول : البيانات الشخصية.

المحور الثاني: أنماط الاتصال التنظيمي السائدة في مركب تكرير النفط المكثف سونطراك

سكيدة RA2K .

المحور الثالث: وسائل الاتصال التنظيمي اللازمة في عملية اتخاذ القرار.

المحور الرابع: معوقات الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرارات.

6-4- مجالات الدراسة

- **المجال المكاني:** مركب النفط المكثف RA2K سونطراك سكيدة.

- **المجال الزمني:**

بعد الاختيار النهائي لموضوع الدراسة، بدأت فترة إنجازها في نهاية سنة 2023، حيث

خصت هذه الفترة للإطلاع على الموضوع قراءة، ومن ثم وضع التصور المنهجي

للدراسة، وبعدها جاءت مرحلة جمع المراجع التي تخدم موضوع الدراسة، وبعد استكمال جمع

هذه المراجع شرعنا في كتابة القسم الخاص بالإطار المنهجي، وكذلك الإطار النظري والذي

اكتمل في شهر مارس 2024.

أما الدراسة الميدانية فقد امتدت من 28 أبريل إلى 16 ماي 2024، وقد شمل الجانب

الميداني على ثلاثة مراحل:

المرحلة الأولى: امتدت من 28 أبريل إلى 09 ماي 2024، وقد تم في هذه المرحلة القيام

بالملاحظة البسيطة وذلك بهدف جمع معلومات أولية عن سمات وخصائص مناخ العمل

السائد.

المرحلة الثانية: امتدت من 12 ماي إلى غاية 16 ماي 2024، وقد تم في هذه المرحلة

توزيع الاستمارة على الموظفين من أجل جمع المعلومات اللازمة حول دور الاتصال

التنظيمي وأهم الأنواع السائدة هناك، حيث تم توزيع 46 استمارة على المبحوثين وجمعها

كاملة.

المرحلة الثالثة: امتدت من 17 ماي إلى غاية 30 ماي 2024، حيث تم في هذه الفترة تفريغ

الاستمارات وتحليلها، من أجل التعرف على الآراء الميدانية لهم حول دور وفاعلية الاتصال

التنظيمي في اتخاذ القرارات.

- المجال البشري:

يتمثل المجال البشري للدراسة في موظفي مركب النفط المكثف RA2K سوناطراك

سكيكدة، والذي يبلغ عددهم موظف، اخترنا منهم كعينة عشوائية بسيطة 46 مفردة.

- المجال الموضوعاتي:

يتمثل في الدراسة موضوع البحث بعنوان "دور الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار"، ومحاولة إيجاد العلاقة القائمة بين متغيري الدراسة ألا وهما الاتصال التنظيمي كمتغير مستقل، واتخاذ القرار كمتغير تابع.

وبعد جمع البيانات الميدانية، ليتم في الأخير إخراج هذه المذكرة في شكلها النهائي مع

بداية شهر جوان 2024.

الفصل الثاني

الاتصال التنظيمي

الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي

1- ماهية الإتصال التنظيمي

1-1 مفهوم الاتصال التنظيمي

2-1 أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي

2- أنواع التنظيمي وأساليبه

1-2 أنواع الإتصال التنظيمي

2-2 أساليب الإتصال التنظيمي

3- هيكل الإتصال التنظيمي

4- معوقات الإتصال التنظيمي

5- نظريات الإتصال التنظيمي

تمهيد

يعد الاتصال عصب الحياة، حيث يلعب دور حيوي في شتى المجالات وبصفة خاصة في مجال الإدارة حيث لا يمكن لأي إدارة أن تحقق أهداف المؤسسة بدون عملية الاتصال لأنها تعتبر وسيلة نقل المعلومات ذات الصلة بالقرارات وهي العنصر الأساسي في تنفيذها، ومن خلال الاتصال ووسائله تتم عملية إرسال المعلومات وترتيبها ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة والسلمية في الوقت المناسب.

ويتم التطرق في هذا الفصل إلى ماهية الاتصال التنظيمي من خلال معرفة أنواعه و معرفة أهميته وأهدافه بالإضافة إلى عرض أهم النظريات التي تناولت الاتصال التنظيمي وكذلك معوقاته.

1- ماهية الاتصال التنظيمي:

1-1 مفهوم الاتصال التنظيمي:

هو الاتصال الذي يتم في المؤسسات وبينها، وهذا الاتصال يكتسب خصائص المؤسسات التي يتم فيها أو بينها، والاتصال التنظيمي معني أساسا بالاتصال داخل المنظمات (المؤسسات) والاتصال بين تلك المؤسسات وبيئتها، والاتصال التنظيمي معني بنشر المعلومات بين جماعة في إطار حدود معينة في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.¹

ويتم هذا النوع من الاتصال باستخدام وسائل وقنوات الاتصال المختلفة بشكل فعال داخل المنظمات والمؤسسات لمساعدتها في تحقيق أهدافها التنظيمية، وتزداد أهمية الاتصال التنظيمي في المؤسسات والمنظمات التي تسعى إلى تعميق صلاتها بالجمهور وتوفير مناخ فاعل للاتصال معهم، خاصة وأننا نعيش عصر المؤسسات، حيث تعمل المؤسسة كنظام اجتماعي مفتوح لنقل الرسائل والمعلومات من وإلى جمهورها.²

كما يمكن القول أن الاتصال التنظيمي يشمل كل العمليات المتعلقة بنقل المعلومات بين اعضاء التنظيم سواء كانت داخل تنظيمات رسمية أو غير رسمية، فعملية الاتصال ضرورية

¹ صالح خليل أبو أصبع، العلاقات العامة والاتصال الانساني، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 69-70.

² ربحي مصطفى عليان، محمد عبد الدبس، وسائل الاتصال تكنولوجيا التعليم، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ط1، 2003، ص82.

في عملية التفاعل بين الأفراد داخل المنظمة فهو بمثابة الركيزة الأساسية داخل التنظيمات

الحديثة.¹

ويربطه "بيتر داركر" (Durker) بضرورة إدراك الرسالة عن طريق الحواس ومعرفة ما يتوقعه المتلقي ومن خلال ما يرى ويسمع وعندها نعرف إذا كان الاتصال سيستفيد من توقعاته - وما هي هذه التوقعات؟-.

أما لو هيش (Lehisch) فيرى بأن الاتصال هو أكثر من الاعلام وهو يضع الأفراد في علاقات فيما بينهم لتسهيل الفعل الجماعي، فهو إذا فعل مشترك أما المعلومة فهي احادية الجانب إذ لا يمكن اصدار مجلة المؤسسة لنصرح بوجود اتصال.²

وكتعريف اجرائي للاتصال التنظيمي: " هو مجمل السلوكات والعمليات التي تهدف لنقل المعلومات داخل المنظمات بغية تحقيق اهدافها".

1-2-1- أهمية الاتصال التنظيمي و أهدافه

1-2-1 أهمية الاتصال التنظيمي:

يعد الاتصال التنظيمي من أهم المواضيع التي أصبح الباحثون يهتمون بها

¹برقية سهيلة، أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد24، الجزائر، جوان، 2016، ص217.

ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2016، ص9. ²

- عند السلوك البشري في المنظمات، حيث لا يمكن تصور السلوك البشري داخل التنظيم دون اتصال لفظي واتصال تنظيمي، الذي يحدث في إطار أي منظمة¹، وفيما يلي سنتطرق إلى عرض أهمية الاتصال التنظيمي في المنظمة:
- المساهمة في خلق وعي جماعي متماسك ومتوافق داخل البيئة التنظيمية الواحدة، فيما يتعلق باهداف المنظمة ومعاييرها واتجاهاتها وعلاقاتها بالمنظمات الاخرى.
 - المساهمة في بلورة اتجاهات وسلوكيات تعزز الروح المعنوية للعاملين في المنظمة.
 - مساعدة العاملين في المنظمة على مواكبة ما يستجد من تطورات وتجديدات تمس المنظمة.
 - إبقاء صانعي القرار في المنظمة على إطلاع مستمر على النشاطات التفصيلية الدقيقة وتوفير المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات الصائبة.
 - المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضى، حيث يعمل الاتصال التنظيمي بأشكاله المختلفة كصمام امان يمكن من خلاله أن يعبر العاملون عن اتجاهاتهم حول قضايا مختلفة وتوصيل أصواتهم لصانعي القرار في

عبد الرحمن عزي، عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1992، ص 17.

المنظمة.

- توفير فرصة الإبداع والإبتكار لدى العاملين في المنظمة من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح الأفكار والمفاهيم التي تسهم في تطوير المنظمة والرقى بها.
- المساهمة في تعزيز حالة الولاء المتواصل للمؤسسة.
- يمكن من توفير المعلومات وتدفق البيانات التي تساعد على اختيار أفضل البدائل للوصول إلى اتخاذ القرار.
- يساعد على التنسيق والتوجيه.
- الاتصال حقيقة من حقائق الكون المستمرة للأبد فليس لها بداية أو نهاية فنحن في اتصال دائم مع أنفسنا ومجتمعنا والكون المحيط بنا إلى أن يرث الله الأرض ومن عليها، وبالتالي تسهيل الحياة العملية.
- يساعد في دعم العلاقات داخل المنظمة.¹

1-2-2 أهداف الاتصال التنظيمي: تهدف عملية الاتصالات في أي مؤسسة/

منظمة مهما كان نوعها إلى ما يلي:

- **اتخاذ القرارات:** حيث يلعب الاتصال دورا كبيرا في اتخاذ القرارات، فلاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل، وتقييم البدائل، وتنفيذ

محمد ناجي الجوهر ، الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، ط1، الامارات العربية المتحدة، 2001، ص30.¹

القرارات ونتائجها.

- **تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات:** يتم الاتصال بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة، فدون اتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض، وبالتالي تفقد التصرفات والتنسيق وتميل المؤسسة إلى تحقيق أهدافها الشخصية على حساب أهدافها العامة.¹
- **إشراك العاملين في كل ما يجري داخل المؤسسة واستشارتهم بطريقة تبني علاقات الثقة والتفاهم وتزيل الشكوك والعوائق النفسية التي يمكن أن تكون بين الدرجات السلمية المختلفة التي يمكن أن تؤثر في مستوى الإنتاج في وقت لاحق.**
- **زيادة درجة قبول الأدوار التنظيمية، تخفيف التوتر وتحديد الأدوار من خلال التوجه نحو المشاعر.**²

2- أنواع الاتصال التنظيمي وأساليبه:

2-1 أنواع الاتصال التنظيمي:

تتضمن فعاليات الاتصال الجارية داخل المؤسسة أنواع متعددة تعكس طبيعة

التفاعلات الرسمية وغير الرسمية السائدة التي تشمل ما يلي:

بشار حزي، الاتصال التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية سوريا، 2020، ص 41.¹

ناصر قاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص 16.²

✓ الاتصالات الرسمية:

وتتم عادة في إطار التنظيم وتسير وفق أساليب وإجراءات وقواعد رسمية محددة ومعروفة كما أنه غالبا ما يكون موثقا بصور مكتوبة ورسمية وفي الغالب تتدفق المعلومات في الاتصال الرسمي بما يتماشى والتنظيم الرسمي للسلطات والاختصاصات والوظائف، ويمكن أن يسير الاتصال الرسمي من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى، أو بشكل أفقي.¹

أ- الاتصالات النازلة: هي اتصالات تهدف إلى نقل المعلومات بخصوص العمل من المديرين إلى العاملين، أي من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى، وتتمثل في المعلومات كالقرارات الإدارية والتعليمات التي تنقل من الإدارة العليا إلى المسؤولين²، و هذا النوع من الاتصال من أقدم أنواع الاتصال المنظمي بحيث تعتبره المدرسة الكلاسيكية وسيلة لإدارة والتحكم في العاملين، والأمر كذلك في المنظمات الحديثة³، حيث حمل في طياته إستراتيجية جديدة لتنفيذ الأعمال ومبادرات الإدارة للتطوير وتوضيح الأهداف وغيرها...، ويستطيع المدراء الاتصال بالعاملين بطرق عديدة⁴ منها ما هو مكتوب مثل: النشرات والدوريات والتقارير الفصلية أو السنوية ومنها ما هو شفوي مثل اللقاءات والاجتماعات

¹ ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ط1، 2007، ص266.
² صلاح الدين محمد الباقي، السلوك الانساني في المنظمات، دار الجامعيين الاسكندرية، مصر، ط1، 2000، ص240.
³ هاني عبد الرحمن الطويل، الإدارة الثورية والسلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن ط4، 2002، ص234.
⁴ بشير العلق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسات، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن ط1، 2009، ص102.

العامّة التي تشمل مختلف العاملين في النظام أو الخاصة بفئة من العاملين فيه.¹

الشكل رقم (01) يوضح الاتصال التنظيمي الرسمي النازل



المصدر/ من إعداد الطلبة

ب- الاتصالات الأفقية:

ينطوي هذا النوع من الاتصالات على حالات التفاعل وتبادل المعاني والمعلومات

والآراء ووجهات النظر بين العاملين في الإدارة والأقسام التي تقع على نفس المستوى

الإداري في الهيكل التنظيمي، وغالبا ما تشجع الإدارة هذا النوع من الاتصالات الأفقية

لقناعتها بأنه يسهل بشكل كبير في تنسيق الأعمال وحل المشكلات، وتعزيز الفهم المشترك

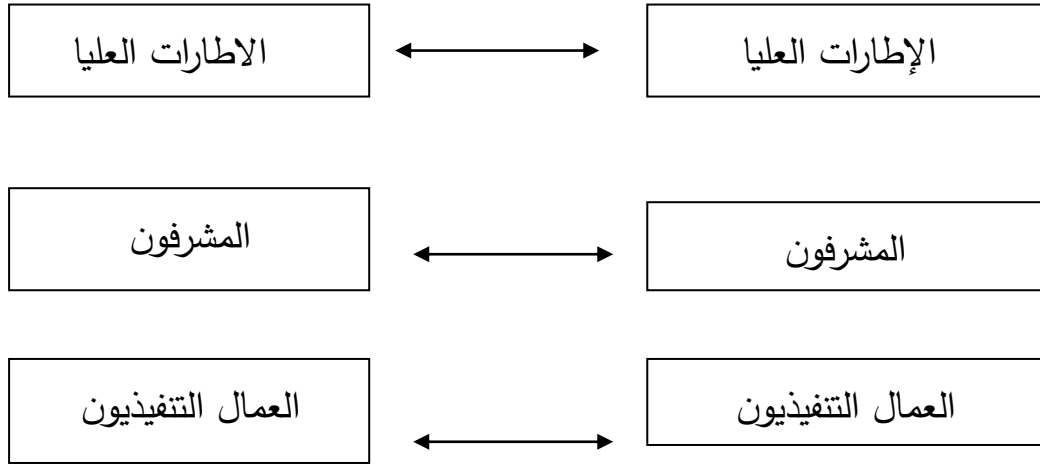
للمهام والواجبات المطلوب تنفيذها، ومما لا شك فيه أن مثل هذا النوع من الاتصال يلعب

دورا حاسما في تمتين علاقات التعاون، المؤازرة بين العاملين وإدارات المؤسسة.²

هاني عبد الرحمن الطويل، مرجع سبق ذكره، ص 235.¹

بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 103-104.²

الشكل رقم (02) يوضح الاتصال التنظيمي الرسمي الأفقي



المصدر/ من إعداد الطلبة

ج- الاتصالات المحورية:

تشمل الاتصالات بين المدراء وجماعات العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيمياً، ويحقق هذا النوع من الاتصالات، التفاعلات الاجتماعية الجارية في مختلف التقسيمات التنظيمية، وإنما يظهر من خلال الصيغ المتعارف عليها والمألوفة في الاتصالات وخصوصاً في المنظمات الكبيرة.¹

د- الاتصالات الخارجية: ويشمل الاتصالات الجارية بين المدراء والأطراف الأخرى الخارجة

عن التنظيم مثل المنظمات والمؤسسات والدوائر ذات العلاقة والوزارات والأجهزة الحكومية

¹ خيضر كاظم محمود، الاتصال الفعال في إدارة التنظيم دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ط1، 2010،

وغيرها، تسهم الاتصالات الخارجية في زيادة فاعلية وكفاءة الأداء الإداري والاستثمار الأفضل للموارد، كما تلعب دوراً مهماً في الإعلام والتسويق والتعاون وتبادل الخبرات.¹

هـ - الاتصالات الصاعدة :

وهي انسياب وتدفق المعلومات من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى في التنظيم أي من المرؤوسين للرؤساء²، فقد كانت فئة الاتصالات التي حطت ولقت اهتمام متزايد مع تنامي مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة، وقد أكدت البحوث الإدارية أهمية هذا النوع من الاتصال وأثره في رفع معنويات العاملين، كما أن الاتصالات الصاعدة تساعد على ما يلي:

-تكشف عن مدى نقل العاملين للاتصالات الهابطة.

- تعتبر أداة الإدارة العليا في التعرف على ميول وحاجات المرؤوسين إضافة إلى كونها قناة تغذية راجعة هامة.

-تشعر المرؤوس بأهميته وبأنه جزء له مكانته في التنظيم.³

لكن هذه الاتصالات تواجه معوقات أهمها:

ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 267.¹

حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن ط1، 2006، ص 279.²

هاني عبد الرحمن صلاح الطويل، مرجع سبق ذكره، ص 235.³

- الاعتقاد السائد لدى الرؤساء بأن الاتصالات الصاعدة تتركز على النقد والشكوى والتذمر.

- يرفض الرئيس عادة التدخل في المشكلات الشخصية للمرؤوسين.

- عدم امتلاك المرؤوسين التسهيلات اللازمة التي تمكنهم من الاتصال برئيسهم.

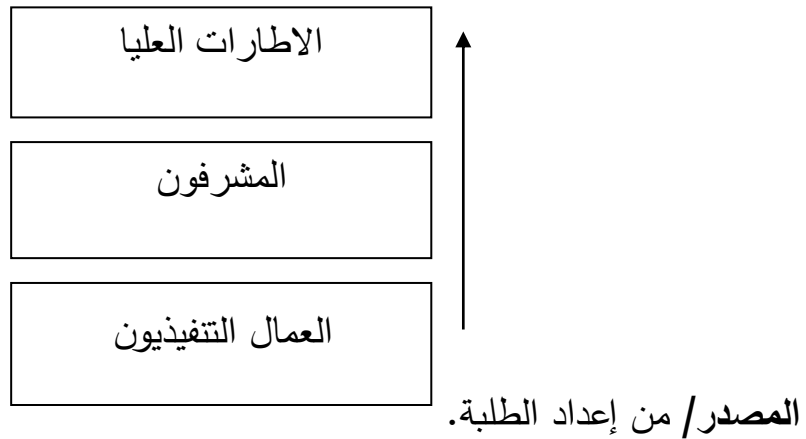
- تعقد الهيكل التنظيمي ووجود مستويات إدارية عديدة.

حيث تبني بعض الممارسات لتشجيع الاتصالات الصاعدة ومنها:

سياسة الباب المفتوح، الاجتماعات الدورية مع المرؤوسين، صندوق الاقتراحات ونظام

الشكاوي، الإرشاد الاستبانات واستطلاعات الرأي، وإجراء المقابلات.¹

الشكل رقم (03) يوضح الاتصال التنظيمي الرسمي الصاعد



حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 280-281.¹

✓ الاتصالات غير الرسمية:

هذا النوع من الاتصالات لا يخضع لقواعد وإجراءات وقوانين إدارية مثبتة ومكتوبة ورسمية ومتفق عليها كما هو الحال في الاتصال الرسمي¹، ويتم غالبا عبر قنوات خارجة عن القنوات الرسمية وينشأ عن طريق العلاقات الاجتماعية والاتصالات الشخصية بين الأفراد دون تدخل الإدارة في رسمه ولا يخضع لرقابتها ويعد تغييرا عفويا وتلقائيا عن عدة مشاكل وقضايا، وهو يؤدي إلى إشباع نفسي داخلي.

- وهذا الاتصال قد يعزز نمط الاتصالات الرسمية إذ توافق مع الأهداف ومن تم يقوي الصلة بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي من المؤسسة ويدعمها مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها وهذا انطلاقا من كونه يختص بعدة مميزات أهمها²:

- يرتبط بالطبيعة البشرية والبيئة الإنسانية، ويسير في اتجاهات مختلفة دون أن تحدد الإدارة موضوعه أو طريقته.

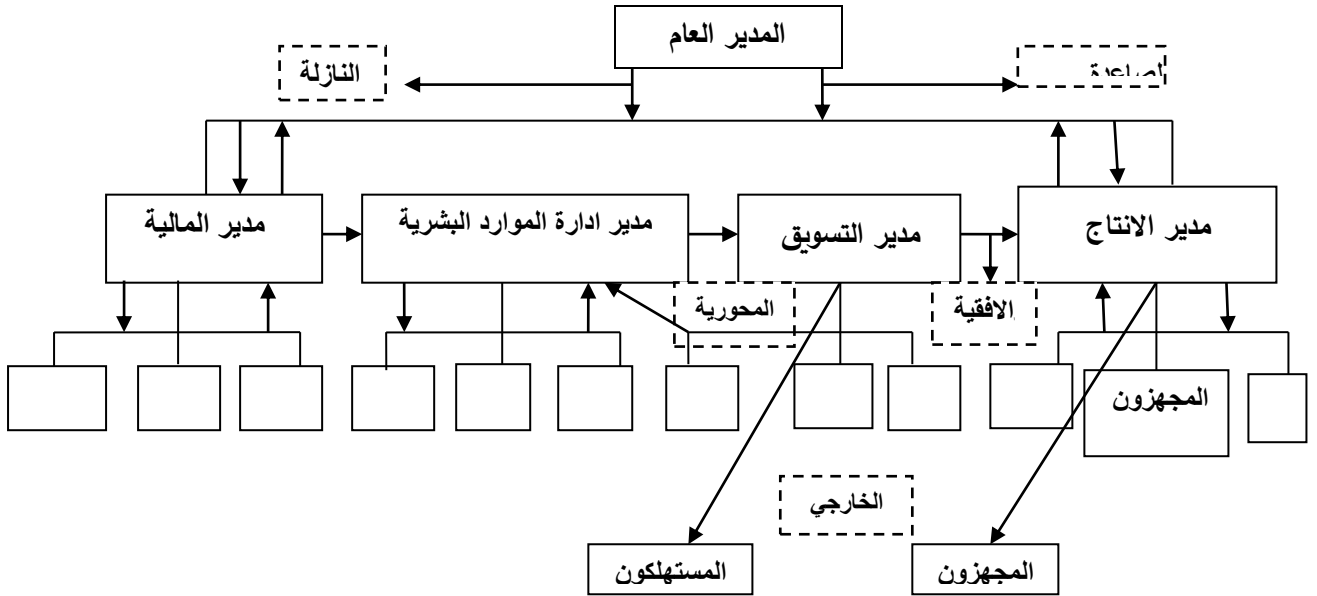
- تحقيق روح الفريق في العمل وبناء تماسك الجماعات لاسيما غير الرسمية يعتبر منفاذا للعمال للتخلص من التوتر والضغط النفسي .

المرجع نفسه، ص 267.¹

²تاجي ليتيم وآخرون، سوسيولوجيا المنظمات، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، ط1، 2012، ص 207-208.

- خدمة أهداف المؤسسة من خلال التأثير على العاملين.¹

الشكل رقم (04): يوضح أنواع الاتصال التنظيمي:



المصدر: خيضر كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص 43.

2-2 أساليب الاتصال التنظيمي:

هناك أساليب كثيرة ومختلفة للاتصال، لكن استعمال أي منها يعود الى الظروف المتاحة بالمنظمة، والى التعامل السائد بها، بالإضافة الى نوعية المادة المنقولة، ويتم تصنيف هذه الاساليب حسب الوسائل المستعملة في الاتصال وهي:

أ/ الاتصال الكتابي، ب/ الاتصال الشفوي، ج/ الاتصال المصور.

¹هالة منصور، الاتصال الفعال: مفاهيمه، اساليبه، مهاراته، المكتبة الجامعية، الاسكندرية، مصر، د ط، 2000، ص54.

أ/ الاتصال الكتابي:

إن الاتصالات التي تتم بخصوص أمور دائمة تحتاج إلى دقة في التنفيذ إذا تعلقت بموضوعات معقدة كثيرة التفصيلات، فإنها تفرغ في صورة كتابية، والواقع ان الكلمة المكتوبة ما يزال لها سحرها لدى الموظفين، ولهذا فإن الادارات تلجأ الى الوثائق المكتوبة بكثرة، وتأخذ الاتصالات المكتوبة صور عديدة مثل: المذكرات، الخطابات المتبادلة، المنشورات، الاوامر المكتبية، اللوائح، التعليمات والأوامر الفردية... الخ

1. طرق الاتصال الكتابي:

❖ التقارير.

❖ النشرات الدورية والخاصة.

❖ الكتيبات والدليل.

❖ الشكاوي.

❖ ملصقات الحائط.

2- مزايا الاتصال الكتابي:

❖ امكانية الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة حتى يمكن الرجوع اليها كلما اقتضى الامر

بذلك.

❖ حماية المعلومات المراد نقلها من الاضافة أو الحذف والتحرير بدرجة اكبر من الاتصال الشفوي.

❖ يعد وسيلة اقتصادية من حيث وقت الادارة وتوفير الاموال والجهد.

❖ امكانية شرح المعلومات المتضمنة في التقارير بأكثر من طريقة وتقديم

التفاصيل كافة واستخدام الإحصاءات أي المعلومات الكمية التي قد تخدم

المعلومات الكيفية وتعززها امكانية الاتصال بعدد كبير من الافراد.

❖ توثيق عمليات الاتصال.

❖ امكانية متابعة الاتصال.

❖ ملائمة للأحداث والمناسبات التي تنطوي على تفاصيل هامة مثل التعاقدات.

3- معوقات الاتصال الكتابي:

❖ أن عملية إعداد الرسالة وصياغتها تأخذ جهدا كبيرا وكثيرا ما يفشل المرسل في

دقة التعبير مما يؤدي إلى عدم فهم المستلم مغزى الرسالة.

❖ تحتاج إلى نفقات كبيرة في التخزين والحماية.

❖ عدم السرعة في الظروف الاستثنائية، والتي تقتضي سرعة إبلاغ المعلومات

إلى العاملين أو الرئيس الإداري .

❖ احتمالات التحريف الكبيرة، فقد يكون للكلمة الواحدة أكثر من معنى فلا يدخل في

ذهن المرسل إليه إلا المعنى الذي يتفق وطبيعة ثقافته ودراساته وخبرته في العمل.

❖ عدم توفير الفرص لطرح الأسئلة أو إجراء مناقشات حول مضمون الرسالة لضمان

فهمها.

❖ حرمان مصدر الرسالة (المرسل) من معرفة مدى تأثير كلماته المكتوبة على وجه

المتلقي (المستقبل) وبالتالي معرفة مدى تقبله لمهنتها.

ب- الاتصال الشفوي:

يتم عن طريق نقل المعلومات وتبادلها بين المرسل والمرسل إليه ويعتمد على الوسائل المباشرة

للاتصال وجها لوجه بين المرسل والمتلقي عن طريق الكلمة المنطوقة بما يتيح الفرصة لوجود اتصال

ذي اتجاهين يسمح لمصدر الرسالة بالوقوف على وجهات نظر مستقبل الرسالة وموقعه واستجاباته

واتجاهاته، كما يوفر ضمان فهم مضمون الرسالة.

1- طرق الاتصال الشفوي:

• الاجتماعات.

• الحديث الشفوي أو الاتصال الشفوي المباشر.

2- مزايا الاتصال الشفوي:

- يتميز بأنه أكثر سهولة وأكثر يسرا وإقناعا، ويفيد الحصول على الاستجابة الشفوية وملاحظة تعبيرات الوجه وانفعالات المستمع.
- يقوي الروابط ويهيئ المرؤوسين لتقبل تعليمات رؤسائهم بدقة وأمانة.
- يحافظ على قدر كبير من السرية، ويتم العمل به في الحالات التي يخشى أن تتسرب المعلومات للأطراف الأخرى لو تم الأخذ بأسلوب الكتابة.

3- عيوب الاتصال الشفوي:

يعاب على هذه المناقشات الشفهية أنها لا تسجل غالبا مما يهيئ الفرصة للخلاف، كما أنها لا تكفل فهما موحدًا لجميع المسائل.

- صعوبة استخدامه مع الأعداد الكبيرة.
- قد يحرف مضمون الرسالة خاصة في المنظمات الكبرى ذات الأقسام المتعددة والمستويات الإدارية المختلفة.

ج- الاتصالات المصورة:

في هذا النوع من الاتصالات يتم استعمال بعض الرموز أو الألوان في التعبير فالمهم أن يكون كل من المستقبل والمرسل متفاهمين على ما ترمي إليه هذه الأساليب المستعملة وغالبا ما يتم استعمال

الاتصالات المرمزة في الاتصالات المصورة والملونة، فيمكن أن تمثل أسلوباً في الاتصالات التعليمية كوسائل الإيضاح للطلبة المبتدئين.¹

3- هيكل الاتصال التنظيمي:

الهيكل التنظيمي هو الشكل العام للمنظمة والذي يحدد اسمها، شكلها، اختصاصها، مجال عملها، تقسيمها الإداري، تخصصات العاملين بها وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين والرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات والأقسام المختلفة، وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والمنظمات الموازية، ويعد الهيكل التنظيمي من أهم عناصر البيئة الداخلية من حيث تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها واستيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات، وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل مع العلاقة الوظيفية ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارات الوسطى والإشرافية والتنفيذية، وكذلك انسياب الاقتراحات والأفعال من التنفيذيين والإدارات ولمساهمته في تحقيق هذه الأهداف تتجلى أهميته كعنصر إيجابي في المناخ التنظيمي أما إذا كان يساهم بسلبية في تحقيق هذه الأهداف فإنه يعد عنصراً تنظيمياً معوقاً.

وكما كانت الهياكل التنظيمية للمنظمة مرنة ومفتوحة ومستوعبة للظروف ومتفهمة للموقف فإنها تكون مشجعة على الخلق والإبداع والتكيف مع الحالات، وهذه خصائص الهيكل العضوي الذي يكون

بشار حزي، مرجع سبق ذكره، ص 32.¹

مفطحا وبأقل عدد من المستويات الادارية ويمتاز بدرجة تعقيد قليلة، اما الجمود والروتين والمركزية في اتخاذ القرارات، والرسمية في الاجراءات وأداء الوظائف اضافة الى الهرمية وكثرة المستويات الادارية التي تجعل الهرم اكثر تعقيدا فهي من خصائص الهرم الوظيفي الآلي.¹

4- معوقات الاتصال التنظيمي:

إن العملية الاتصالية داخل المنظمات تواجه العديد من العوائق والتي تحد من فعاليتها وتؤدي بها في غالب الاحيان الى عدم تحقيق اهدافها المسطرة، ولذا لا بد من الوقوف على هذه المعوقات حتى يتم تجنبها او التقليل منه، ومعالجتها بشكل يؤدي الى زيادة فعالية الاتصال والوصول الى الاهداف المطلوبة، وهناك ثلاثة انواع من المعوقات وهي:

1. معوقات نفسية.

2. معوقات اجتماعية- ثقافية.

3. معوقات تنظيمية.

1- المعوقات النفسية: وهذه تعلق بالعناصر الانسانية في عملية الاتصال المتمثلة

بالمصدر (المرسل) والمستقبل وتحدث اثرا عكسيا بسبب الفروق الفردية مما يجعل الافراد يختلفون في احكامهم على الأشياء وبالتالي فهم لعملية الاتصال وهذه العوائق هي:

المرجع نفسه، ص 107.¹

أ- تباين الإدراك ادراك المرسل الخاطيء للمعلومات التي يرسلها وبالتالي اختلاف ادراك وفهم الاخرين لها، وعدم انتباه مستقبل الرسالة الى محتوياتها او ادراكه الصحيح لمحتوياتها، كما أن الكلمات المتضمنة في الرسالة قد تكون لها دلالات ومعان مختلفة لكل شخص عن الآخر، وتكمن اسباب الادراك المشوش للمرسل اليه في الاسباب التالية:

- ❖ تأثير التوقعات والحاجات والخبرات السابقة للمرسل اليه على ادراكه لمقومات الرسالة.
- ❖ مدى تناسب المثيرات التي تحتوي عليها الرسالة مع درجة ومستوى وعي المرسل اليه.
- ❖ مدى بساطة محتويات الرسالة وانتظامها.
- ❖ درجة الخبرة في محتويات الرسالة حيث يصعب تفهم الوسائل ذات المحتويات غير المألوفة من جانب المرسل اليه.

ب- الادراك الانتقائي: يميل الفرد للاستماع الى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وأرائه والعمل على اعاقا المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وأراء وأفكار.

ج- الانطواء:

- ❖ عدم مخالطة الاخرين او تبادل المعلومات معهم.
- ❖ تشويه وترشيح المعلومات مما يؤدي الى انحراف العمل عن تحقيق اهدافه.
- د- اللغة: قد تتحول اللغة الى عقبة امام الاتصال في حالة اختلاف مستوى التعليم والثقافة.

كما ان عامل التخصص قد يشكل صعوبة في الاتصال وبطبيعة الحال فان مشكلة اللغة تظهر اكثر في الاتصالات المكتوبة، اما الاتصالات الشفهية فان الفرص تبقى متاحة لتوضيح المعاني والاستفسار عن مدلول الالفاظ والكلمات.

هـ- الانفعالات: إن الحالة الانفعالية لكل من مرسل المعلومات ومنتقياها ستحدد ما اذا كانت المعاني الصحيحة هي التي يتم تبادلها، أو أن هناك حاجزا انفعاليا بينهما يمنع من تحقيق هذه النتيجة.

و- الاختلافات الوراثة: إن المقصود بالاختلافات الوراثة هي تحديد منبت كل من مرسل المعلومات ومنتقياها ومعرفة ما اذا كان أصلها متجانسا نسبيا وإلا تعذر عليها نقل المطلوب، والمعروف أن مركز الانسان في الحياة يتشكل بقوة افكاره واتجاهاته.

ز- تنقية المعلومات وغربلتها: تحدث عادة بالنسبة للاتصالات الصاعدة وتشير الى استبعاد او تعديل بعض المعلومات موضع الرسالة لتحقيق ايجابياتها او زيادة قيمتها من منظور المستقبل، فالمرؤوس قد يخفي او يعدل معلومات غير مفضلة في الرسالة الموجهة الى رؤسائهم، ويكمن السبب في اللجوء الى تنقية المعلومات المرسله للإدارة العليا كونها الاساس في ممارسة الرقابة. فالإدارة تحدد مستويات جدارتهم، وتمنح الزيادات في الرواتب والحوافز، وتقوم بترقية الافراد في ضوء ما تتلقاه من قنوات الاتصال الصاعد، ان الميل للتنقية يتم تقريبا في المستويات الادارية كافة.

ج- التجريد: يعني اهمال التفاصيل، بحيث يقتصر الاتصال على الحقائق كما يدرك بها، وليس كما هي موجودة.

2- معوقات اجتماعية- ثقافية:

ويرجع هذا النوع من المعوقات التنشئة الاجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواء كانت داخل التنظيم أو خارجه، ويتضمن القيم والمعايير والمعتقدات التي تشكل حاجزا أمام تحقيق الاهداف المرجوة والمنتظرة من طرف التنظيم، ويمكن توضيح هذه العوائق فيما يلي:

أ- التباعد الاجتماعي: ونقصد به الاختلاف في البيئة الاجتماعية الفاعلين، أي أن أطراف

الاتصال ينتمون إلى مناطق مختلفة، وتشمل هذه النقطة على الفوارق اللغوية والعرقية والدينية

والفكرية، حيث يعد هذا العامل من اكثر الحواجز شيوعا امام الاتصال التنظيمي ذي الحجم الكبير، اذ تتعدد الاتصالات فيه.

وعليه فالمنظمات التي يتشكل مجتمعها من فاعلين ينتمون الى مناطق مختلفة تجد صعوبات كبيرة وحواجز عديدة من اجل التنسيق فيما بينهم ووضع برامج وقواعد اتصالية، ويعد هذا العائق من ابرز العوامل المساهمة في بروز الصراع بين الفاعلين داخل التنظيم.

ب- الاختلافات الثقافية: في هذا الصدد يرى كل من "كوشار" و "كاس" ان الاتصال "فعل ثقافي، فبدون ثقافة واحدة (لغة، عادات، قيم ...) فإنه يكون صعبا جدا."

ومنه فالعامل الثقافي له دور كبير وهام في تحقيق فعالية الاتصال داخل التنظيم حيث ان التنظيم عبارة عن مجموعة من الفاعلين، ومحاولة التقريب بينهم وفهم خلفياتهم وثقافتهم يسهم في عملية تشكيل جماعات وفرق العمل وذلك لنقادي الانفعالات العدائية بين العناصر المختلفة من الجانب الثقافي.

3- معوقات تنظيمية:

يوضح الهيكل التنظيمي التنظيمي للعلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة وانسياب السلطة والمسؤولية، وخطوط الاتصال بين العاملين فيها تبين مراكز اتخاذ القرارات والتخصصات المتوفرة وطبيعة العمل وطرق تقسيمه، لذا فوجود هيكل ضعيف يسبب عائقا كبيرا في عملية لاتصال الفعال ويمكن تقسيم هذا النوع من العوائق فيما يلي:

أ- صعوبات خاصة بالتدرج الهرمي:

حيث أن عدم كفاءة الهياكل التنظيمية من حيث المستويات الادارية التي تمر بها عملية الاتصال يؤدي إلى الكثير من التشويه للمعلومات ومنه عدم كفاءة عملية الاتصال وذلك بك

- التأثير على كمية المعلومات الهامة للاتصال فتكون أقل بكثير في القاعدة مقارنة بالمستويات الوسطى والعليا.

- إن تفاوت مراكز السلطة عند فاعلي التنظيم يؤدي إلى صعوبة العملية الاتصالية داخل التنظيم وذلك لأسباب عدة كخوف العامل البسيط وخجله من رئيسه في العمل.

- إن تعدد المستويات الادارية يعني طول المسافة بين القاعدة وقمة هرم الهيكل التنظيمي ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الادارية مما يعرض المعلومات لعملية التحريف.

وقد وجد "راد" أن الفاعلين في المستويات الدنيا للتنظيم وخاصة اولئك الذين لديهم طموح للترقية والصعود يميلون الى تشويه المعلومات التي يرفعونها الى المستويات العليا، بحيث لا تتضمن مشكلات او قصور في التنفيذ ويزداد الميل الى تشويه المعلومات عندما تكون ثقة هؤلاء الفاعلين في المستويات العليا ضعيفة.

ب- صعوبات انطلاقاً من التخصص في العمل:

بالرغم من أن تقسيم العمل يقصد به التخصص بهدف رفع أو زيادة إنتاجية العاملين، وبالتالي الرفع من فعالية التنظيم إلا أن هذا الأخير يصبح عائقاً في عملية الاتصال داخل المنظمة اذا كان المختصون في محيط العمل جماعات متباينة حيث تلجأ كل فئة من تلك الجماعات إلى استخدام لغتها الفنية الخاصة بها مما يؤدي إلى صعوبات في جهة الاتصالات ويجعلها غير مفهومة مما يؤثر على سيرورة الأعمال داخل المنظمة وانعكاس ذلك على تحقيق أهدافها المسطرة.

ج- مشاكل مترتبة عن درجة الرسمية:

حيث كبر التنظيم وتعقيده يحتم عليها الميل إلى استخدام الاتصال الكتابي والذي له العديد من السلبيات منها :

- غالبا ما يكون غير محفز.
- الطابع الرسمي يركز على المعلومات التقنية، الكمية وإغفال المعلومات النوعية حول العلاقات بين الفاعلين.
- عدم السرعة في الظروف الاستثنائية، والتي تقتضي سرعة إبلاغ المعلومات إلى العاملين.
- احتمالات التحريف الكبيرة.
- عدم توفر التغذية الرجعية، وعدم إتاحة الفرص لطرح الأسئلة أو إجراء مناقشات في ما يخص القرارات المتخذة عبر الاتصال المكتوب.
- د- صعوبات تتعلق بالتنظيم وربطه بالبيئة الخارجية:**
- قصور سياسة نظام الاتصال وذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن نوايا الإدارة.
- التداخل بين التنفيذ والإستشارة وهو سبب رئيسي في العداء الأزلي بينهما.
- الإعتماد الزائد على اللجان، حيث تعد هذه الأخيرة كأحدى أنواع الإستشارة وأن الإعتماد عليها يؤدي إلى تدهور العلاقة بينهما وبين المسؤولين في خط السلطة.
- عدم الإستقرار التنظيمي يؤدي إلى زعزعة العلاقات الاجتماعية بين الفاعلين.

- العجز والقصور في ربط التنظيم وبيئته الخارجية، إذ يعد من أقوى عوائق الاتصال حيث أن البيئة تزود المنظمة بمعلومات عن العملاء والمستهلكين والقوى البشرية

المتوفرة.¹

5- أهم النظريات المفسرة للاتصال التنظيمي:

1- النظريات الكلاسيكية :

تنظر المدرسة الكلاسيكية للاتصال نظرة ضيقة فهو مرتبط بطبيعة نمط التسيير الذي أنتجته والذي يقوم على إصدار الأوامر من الجهات العليا إلى العاملين ولا تنتظر منهم إلا الإمتثال لها.

1-1 حركة الإدارة العلمية لفريدريك تايلور:

يعد المهندس الأمريكي "فريدريك تايلور" (1865-1915) من أبرز الرواد الأوائل الذين نادوا بعلمية الإدارة وبالرغم من انه استفاد من الأفكار التنظيمية التي قدمها بعض المفكرين ممن سبقوه مثل " هنري بابيج" و " اندرو مور" في مجال تنظيم الأساليب والفعاليات الإنتاجية في الصناعة، وكذلك بالرغم من أهمية التجارب التي قام بها زملاؤه في الفترة نفسها والنتائج العلمية التي توصلوا إليها مثل " هنري كانط" و " فرانك وليليان جلبرت" إلا أنه يعد الأب الفعلي لحركة الإدارة العلمية والذي ارتبطت شهرته بهذه الحركة

المرجع نفسه، ص 27-32.¹

عند إصداره كتاب "أصول الإدارة العلمية" سنة 1911، وقد قام "تايلور" بمجموعة من

التجارب والأبحاث العلمية في عدد من المصانع التي اشتغل بها، حيث اعتمد على

البحث التجريبي لدراسة الوسائل التي تساعد على تحقيق الكفاءة في العمل وزيادة

الإنتاجية وقد ركز في دراساته على التنظيم في مستوى الورشة حيث اهتم بتطوير كفاءة

المديرين ومشرفي العمليات الإنتاجية والعمال الذين يقومون بتنفيذ الأعمال.

وقد لخص "تايلور" المبادئ الأساسية العلمية التي يجب ان تميز عملية تسيير الادارة

فيما يلي:

- تقسيم العمل على أساس التخصص.
- اختيار وتدريب العمال لأداء مهامهم في المصانع على أسس علمية وذلك بدلا من الطريقة السابقة المتمثلة في ترك العامل يدرّب نفسه لوحده.
- وضع نظام صارم للمراقبة وإجراءات توزيع المهام.
- المكافأة اليومية للعامل كحافز مادي، امتثالهم للأوامر والتوجيهات والإجراءات المفصلة المتعلقة بعمل ما.

وقد توصل إلى أن "أحسن طريقة لأداء العمل" تعتمد على استخدام قوانين الحركة

من أجل الوصول إلى معدلات أداء مناسبة للعمال، وقد نادى بضرورة الإلتزام لكي

يتم تحقيق النتائج الكفؤة، كما نادى بضرورة تحفيز العمال للوصول إلى هذه المعدلات

من خلال وضع نظام لدفع الأجور بالقطعة سمي بإسمه حيث يتقاضى كل عامل أجره وفقا للكمية التي ينتجها زيادة على الكمية المحددة له وحسب الطريقة العلمية التي توصل اليها.

مكانة الاتصال التنظيمي عند هذه المدرسة:

حسب النسق التايلوري فإن الاتصال التنظيمي بين المفكرين والمستندين يختصر في وثائق إعلامية مكتوبة من طرف المفكرين والمسيرين، فالعامل يتلقى توجيهات وموقع فيها بصفة فردية، ومنه فإنه لا يوجد أي هامش حرية يسمح لها بتغيير أو إضافة شيء ناتج عن تجربة شخصية، ومنه فالمنشآت التي لازالت تعتمد على الثقافة التايلورية تعرف مشاكل بين الإطارات والمستخدمين بسبب الاتصال الضعيف بين مستوياتها.

أما "فايول" فيرى أن الاتصال داخل المؤسسة مجرد معلومات رسمية، وهو بذلك يهمل المعلومات أو الاتصال غير الرسمي.¹

1-2- النظرية البيروقراطية لماكس فيبر:

تقوم هذه النظرية على جملة من المبادئ تختار منها ما له علاقة بالاتصال داخل المؤسسة ومن هذه المبادئ التخصص، وتحديد السلطات، والتركيز على القيام بالسلوك الرسمي واحترامه وتجنب السلوك غير الرسمي، والصرامة في الأداء وفي

المرجع نفسه، ص 91-94.¹

احترام الأوامر، والتأكيد على السلطة واحترام أوامرها وإلزامية التطبيق واحترام السلمية، والتخصص في المهام، والأكثر من ذلك احترام السلطات الذي لا يكون إلا باحترام شبكة الاتصال القائمة على السلمية والرسمية أيضا بحيث لا يتم الإعراف بشبكة الاتصال غير الرسمية.

وإذا حلل نموذج "فيبر" لوحظ بأنه نموذج مغلق في التسيير والاتصال بحيث ركز أكثر على العوامل التنظيمية الداخلية التي يمكنها أن تحقق الفعالية، فمبدأ التخصص يقوم على احترام حدود مهام وتخصص الآخرين بحيث أن الاتصال بين هذه المستويات يقوم أيضا على مبدأ احترام السلمية حتى لا يصل الإعتداء على مهام الآخرين وبالتالي على القرار الموضوعي.¹

2- النظريات النيوكلاسيكية (السلوكية):

جاءت النظرية السلوكية للتنظيم لتعبر عن مجموعة من الآراء والاتجاهات لرواد الفكر الإداري والاجتماعي الذين لم تماشي أفكارهم مدرسة الإدارة العلمية حيث هاجم هؤلاء الإتجاه اللإنساني الذي جاءت به هذه المدرسة.

ناصر قاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص 42.¹

وتركز هذه النظرية على أهمية الفرد داخل المنظمة ودوره في تحديد السلوك التنظيمي، وتهتم بدراسة العلاقات الشخصية فيما بين الأفراد وأهمية العمل الجماعي والمبادرات الفردية والصراع داخل التنظيم وغيرها من الجوانب.¹

2-1- نظرية العلاقات الانسانية:

أشارت مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال دراستها الميدانية إلى أهمية الاتصال الانساني أولاً والذي يبحث في مشكلات العلاقات الإنسانية وحل عوائق الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، ومشكلات التسيير الناجمة عن عوائق هذا الاتصال والصعوبات الكامنة وراء إهمال العلاقات الانسانية أو عدم التحكم فيها ثانياً، وهذا كان واضحاً من خلال فتح قنوات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين والإستماع إلى شكاياتهم وملاحظاتهم السلبية والإيجابية للسلوك التنظيمي ولأنماط القيادة والتسيير السائدين وهي أحد أهم الخطوات التي أسهمت في البحث المستمر عن الفعالية التنظيمية من هذا الجانب، وأثبتت هذه المدرسة وأثبتت هذه المدرسة من خلال التجارب الميدانية ان للاتصالات تأثيراً قوياً على العلاقات الإنسانية والتفاعلات ورضا ودافعية الأفراد في عملهم، كما أثبتت التجارب التي أجراها رواد هذه النظرية أن المقابلات الشخصية بين القائد ومرؤوسيه ذات أثر واضح على إشباع حاجاتهم الإجتماعية والنفسية، كما بينت أعمال "التون مايو" في مصانع "هاورثون" كيف يصبح الاتصال وسيلة لبناء نوع

بشار حزي، مرجع سبق ذكره، ص 94.¹

اخر من العلاقات يختلف عن العلاقات المفردة في الرسمية والتي تجعل العامل في حالة ترقب وخوف اتجاه الرئيس، بل يصبح الاتصال هنا وسيلة لبناء علاقات اجتماعية قائمة على الثقة والتعبير الصريح عن اهتمامات العاملين وكل ما يقلقهم في العمل حتى لو كان شخص الرئيس، ووسيلة لإزالة ضغوط العمل وضغوط القيادة وضغوط الرقابة، وسيلة لمعرفة النقائص في العمل وكفاءة العاملين حتى يمكن اتخاذ الإجراءات المناسبة مثل تغيير المهام والتكوين والابتعاد عن كل اشكال الارغام والتهديد.¹

2-2- نظرية x.y:

قدم " ماغريجر" من خلال كتابه المشهور (الجانب الانساني للمنظمة) الذي صدر في 1960 نظريتين حول طبيعة الإنسان، وذلك اعتمادا على خبراته وممارساته الطويلة في الاستشارات الادارية.

لقد رأى "ماغريجر" ان النظريات التقليدية في الادارة قد اعتمدت على افتراضات نظرية X السلبية حول الإنسان وقد رفض "ماغريجر" هذه النظرية وطور النظرية Y والتي كان يعتقد من خلالها بأن المدير يستطيع تحقيق مزيد من الإنجازات بواسطة الآخرين إذا ما اعتبر هؤلاء أناسا ذوي إمكانيات وقدرات، وبأنهم ملتزمون ويتقبلون

ناصر قاسمي، مرجع سبق ذكره، ص 39-40.¹

المسؤولية وبأنهم مبدعون، وقام بتوفير كل الظروف التي تساعد وتشجع على ذلك،
وفيما يلي افتراضات هاتين النظريتين:

أ- افتراضات النظرية x:

- ✓ أن الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل.
- ✓ الإنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل.
- ✓ يفضل الفرد دائماً أن يجد شخصاً يقوده ويوضح له ما يفعل.
- ✓ يعتبر العقاب أو التهديد من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان للعمل، أي أن الإنسان يعمل خوفاً من العقاب والحرمان وليس حبا في العمل.
- ✓ يعتبر الاجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل، ويبحث الفرد عن الأمان قبل أي شيء آخر.

ب- افتراضات النظرية y:

- ✓ معظم الناس يرغبون في العمل ويبدلون الجهد الجسمي والعقلي تلقائياً وطواعية.
- ✓ يميل الفرد العادي للبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها.
- ✓ يمارس الفرد التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية من أجل الوصول إلى الأهداف التي يلتزم بإنجازها وأن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب لا تشكل الوسائل الوحيدة لتوجيه الجهود نحو الأهداف.

✓ يعمل الفرد لإشباع حاجات مادية ومعنوية ومنها حاجات

التقدير وتحقيق الذات.

✓ يمارس أعداد كثيرة من الأفراد درجة عالية من الإبتكارية

والإبداع في العمل.

✓ يرغب الإنسان في استغلال إمكاناته وطاقته.¹

3- نظرية الاتصال الحديثة:

إن جودة نقل المعلومات وإيصال الحقائق إلى الأشخاص المعنيين بأي أمر بالإضافة إلى حسن استغلال الثروة اللغوية والدقة في التعبير تعتبر من أهم العوامل التي تساهم في نجاح أي تنظيم، فالإتصال هو العصب الحساس في حياة الافراد والمنظمات، إذ لا يمكن أن يكون هناك عالم بدون اتصالات بين الأفراد فيما بينهم أو بين الافراد والمؤسسات وأكثر من ذلك فإن تقدم أي مجتمع مرتبط بإيصال المعلومات إلى أفرادهِ وتقاسم المعرفة وإثراء الثقافة والتعمق في فهم الفنيات التقنية.

ويمكن القول بان مصير المنظمات الاجتماعية والأفراد يتوقف على نوعية المعلومات التي تصل الى المرؤوسين لاتخاذ القرارات الصائبة، والحقيقة تكشف لنا جانب مهم في الإدارة والتنظيم وهو ان جودة العمل وسلامة القرار على أي

فاطمة بدر، أساسيات الإدارة منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018، ص 69-70.¹

مستوى تتوقف على قنوات الاتصال التي تقام بين العاملين وقادتهم، فإذا كانت الهياكل متماسكة ويسودها الانسجام فإن دور القائد سهل لأنه يمارس سلطاته من خلال الاتصالات التي تقام بينه وبين مساعديه من جهة، وبينه وبين البيئة الخارجية من جهة ثانية.

فالقيادة في حاجة ماسة إلى إجراء اتصالات ومشاورات وتبادل الآراء بين الرؤساء والمرؤوسين، وبناء على المعلومات التي تنقل وتصل إلى قيادة المنظمة يمكن للقائد الإداري:

- ✓ أن يحدد الأهداف العامة للتنظيم.
 - ✓ أن يكافئ الأفراد الذين أظهروا تقانيمهم في العمل.
 - ✓ أن يخلق عامل الحوافز وتشجيع العمل الجماعي.
 - ✓ أن يوجه الأفراد العاملين ويمارس سلطاته.
 - ✓ أن يتخذ القرارات الهادفة.
 - ✓ أن يقوم بتنسيق الجهود.
 - ✓ أن يراقب كل العمليات التي يجري تنفيذها في المنظمة.
- إن أكبر عيب يوجد في المنظمات والإدارات الحديثة هو سوء توصيل المعلومات واتخاذ القرارات بصفة ارتجالية، فعلى سبيل المثال: تبين من خلال دراسات ميدانية أن الاتصالات المباشرة بين المسؤولين ومساعديهم تعتبر من أهم العوامل التي تساعد

الموظفين في النجاح في أعمالهم، وتحسين أوضاعهم الإدارية والمالية، فعن طريق إيصال المعلومات بدقة واختيار الأهم والجيد منها، يتسنى للعديد من العاملين في المؤسسات أن يحصلوا على ترقيات ويصعدوا بسرعة في السلم الإداري. كما اتضح أن الاتصالات تساهم إلى حد كبير في تحسين سلوك الأفراد في النقاش الذي يدور بين مجموعة من الناس قد ينتج عنه تغير العمليات وحل المشاكل، ولهذا في المجموعات التي يتناقش أفرادها في قضايا تهمهم، يستفيد أعضاؤها من ذلك الحوار بكيفية لا يمكن مقارنتها إلى نتائج الإستماع إلى محاضرة، لأن الاتصال المتبادل بطريقة مباشرة يكون أكثر جدوى من الاتصال الآتي من اتجاه واحد.¹

¹العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنمية المورد البشرية، علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، الجزائر، 2007-2008، ص 228-229.

خلاصة

من خلال ما سبق تحليله نستنتج أن الاتصال التنظيمي يعد من بين الوظائف الأساسية في المؤسسة باعتباره أداة مكملة للعملية الإدارية ونشاطها من تنظيم، تخطيط، اتخاذ القرارات، التنسيق وغيرها، حيث يتم من خلال تحديد المهام والمسؤوليات وتقسيم العمل، وينتج في الغالب عن هذا الاتصال أشكال ووسائل مختلفة قصد تبادل المعلومات داخل النسق التنظيمي، وعليه لا يمكن تصور أي تنظيم دون الاتصالات الموجودة بداخله وعليه فإن العملية الاتصالية وسيلة فعالة في خلق الانسجام والتناسق بين مختلف المهام والوظائف الإدارية، ولا بد من العناية بكافة عناصر العملية الاتصالية إذ أن التركيز على عنصر واحد دون العناصر الأخرى لن يفيد في زيادة كفاءة الاتصال ذلك أن أي تعثر في الاتصالات يؤدي إلى شلل عمل المؤسسة.

الفصل الثالث

اتخاذ القرار

الفصل الثالث: اتخاذ القرار

1- ماهية اتخاذ القرار

1-1 مفهوم اتخاذ القرار

2-1 خصائص اتخاذ القرار

3-1 عناصر اتخاذ القرار

2- مراحل اتخاذ القرار

3- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار وأنواع القرارات

1-3 العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

2-3 أنواع القرارات

4- أهمية وأساليب اتخاذ القرار

1-4 أهمية اتخاذ القرار

2-4 أساليب اتخاذ القرار

5- مستويات اتخاذ القرار

6- معوقات عملية اتخاذ القرار

تمهيد

تعد عمية اتخاذ القرار المحور الأساسي في المنظمة وبالخصوص في العمل الإداري وترتبط بها جميع الوظائف الإدارية ونشاطها كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، فضلا عن ارتباط عملية اتخاذ القرارات بمجالات النشاط الإنساني وتأثيرها على أجهزة المنظمة ككل، كما يعتمد نجاح الكثير من المنظمات على إمكانية اختيار القرار والموقف الصائب سواء من طرف المدير أو المرؤوسين، ونظر للدور الذي تلعبه عملية اتخاذ القرار في المنظمة سيتم التطرق في هذا الفصل إلى ماهية اتخاذ القرار من أهمية اتخاذ القرار وخصائصه، أنواعه وعناصره بالإضافة إلى العوامل المؤثرة فيه و الصعوبات التي تعترض هذه العملية.

1- ماهية اتخاذ القرار:

1-1 مفهوم اتخاذ القرار:

يعتبر اتخاذ القرار الركن الأساسي في العملية الإدارية، حيث أنه يشمل أنشطة الإدارة، ووظائفها جميعها، فعلى سبيل، المثال عند أداء الإدارة لوظيفتها في الرقابة، فإنها تتخذ القرارات لتحديد المعايير المناسبة لقياس نواتج الأعمال، والتعديلات اللازم إجراؤها على الخطة، والحرص على تصويب الأخطاء في حال وجودها، وما إلى ذلك، وبسبب ما تواجهه الانظمة الإدارية الحديثة من تعقيدات في أهدافها -حيث قد يكون هناك تعارض بينها أحيانا- أصبح هناك ازدياد في المشاكل التي تواجه القيادات الإدارية، وعليه فقد ازدادت الحاجة إلى اتخاذ القرارات التي من شأنها مواجهة هذه المشكلات.¹

ومن هنا لا بد لنا من تعريف القرار:

أ- لغة: هو كلمة مشتقة من القر وتعني التمكن فيقال قر في المكان، أي قر به

وتمكن فيه وتعني كلمة قرار "الفصل أو الحكم في مسألة أو خلاف ما ويعني القرار ما قر

عليه الرأي من الحكم في المسألة: يقال صار الامر إلى قراره أي انتهى وثبت".²

¹ وردة برويس، فعالية الاتصال الإداري في إنجاح عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية و انعكاساتها على أداء

العاملين، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتورا العلوم في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة 2015/2014 ص 185 .

² مجمع اللغة العربية، معجم الوسيط. مكتبة الشروق الدولية، مصر ، 2004 ، ص 8 .

ب- اصطلاحاً: ورد تعريفه من قبل العديد من الباحثين وذلك على النحو الآتي:

عرفه "هاريسون" بأنه "مرحلة من العمليات المستمرة تسعى بموجبها إلى تقييم البدائل

لإنجاز هدف معين".¹

وقد عرفه "عبد الكريم درويش" بأنه "النتج النهائي لحصيلة مجهود متكامل من الآراء،

والأفكار، والاتصالات، والجدل، والدراسات، التي تمت في مستويات مختلفة من المنظمة".²

وعليه وقد تعددت تعاريف اتخاذ القرار من قبل الباحثين والدارسين و فيما يلي نورد

بعضاً منها:

اتخاذ القرار هو "اختبار بديل من البدائل وفقاً لمعايير محددة استجابة لموقف معين

وببساطة اتخاذ القرار يعني اختيار بديل من جملة البدائل".³

ويعرف "جميل أحمد توفيق" اتخاذ القرار بأنه "الاختيار القائم على أساس بعض

المعايير البديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر".⁴

¹صحن محمد فريد ، مبادئ الإدارة، د ط، الدار الجامعية، الأردن، 2001، ص 299 .

² فرحات غول، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية ط1 الجزائر 2008 ص163 .

³المرجع نفسه، ص 163.

⁴ جميل احمد توفيق، إدارة الاعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000 ص 104 .

كما أن اتخاذ القرار "عملية أو أسلوب الإختبار الرشيد بين عدد من البدائل المتاحة

لتحقيق هدف محدد".¹

و يعرف اتخاذ القرار أيضا بأنه "عملية تتمحور حول المفاضلة والاختيار بين الوسائل

البديلة التي تساعد التنظيم على تحقيق أهدافه بأقصى قدر ممكن من فاعلية وكفاية".²

كما يعرف أيضا "بأنه الطريق المنظمة لمواجهة المشكلات والمواقف أثناء العمل عن

طريق توفير المعلومات الدقيقة والجيدة وإيجاد البدائل المناسبة واختيار البديل الأفضل من

بينها في سبيل تحقيق الهدف المرغوب حسب الموقف وظروفه"³

و عليه فإن اتخاذ القرار هو العملية التي يتم من خلالها تقييم البدائل واختيار أفضلها

و تنفيذه وتقييمه أو اتخاذ إجراءات تصحيحية إذا تطلب الأمر .

1-2 خصائص اتخاذ القرار:

يتفق غالبية علماء الإدارة على أن هناك مراحل ثمان مشتركة لعملية اتخاذ القرارات في

جميع المنظمات، وهذه المراحل هي :

¹ أعمار بخوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للإدارة الكتاب الجزائر 1984 ص 07 .

² طارق المجذوب، الإدارة العامة، منشورات الحلبي الحقوقية، ط1، بيروت، لبنان، 2005 ص 635 .

³ ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي ، مرام للطباعة الالكترونية، ط1، 1993، ص 435

1-مرحلة تعريف المشكلة وأسبابها التي تستلزم اتخاذ قرار إداري.

2- مرحلة تحديد الهدف (أو الأهداف) المرغوب في تحقيقها.

3-مرحلة البحث عن البدائل المتاحة والممكنة التي يمكن أن تقود إلى تحقيق

الهدف المرغوب.¹

4-مرحلة تحديد معايير التقييم أو المفاضلة بين البدائل الممكنة وترتيب هذه

المعايير حسب أهميتها النسبية.

5- مرحلة تقييم البدائل على أساس المعايير المحددة .

6-مرحلة اختيار أفضل البدائل وتوقع الآثار السلبية التي يمكن أن تترتب على

تطبيقه.

7-الاستعداد لمواجهة الآثار السلبية للبدائل المختار ولأي تغيير قد يطرأ في

الظروف المستقبلية.

8-اتخاذ القرار بالبدء بالتنفيذ.²

¹سليم كفان، دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة و دوره في اتخاذ القرارات التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة

الماجستير علم النفس العمل و التنظيم ،قسم علم النفس و علوم التربية و الارطفونية ،كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

بجامعة الاخوة منتوري 2004/2005 ص108.

² المرجع نفسه، ص 108

3-1 عناصر اتخاذ القرار:

تحتاج عملية اتخاذ القرار لوجود عدة عناصر أساسية إذا ما نقصت احد عناصرها أصبحت عملية اتخاذ القرار غير مفيدة ويرى بعض المهتمين بهذا الشأن ان العناصر الأساسية لاتخاذ القرار هي:

أ-المشكلة : ما لم تكن هناك مشكلة تستدعي حلا فلا ضرورة لأي قرار هذا هو المنطق فإذا لم يكن هناك مشكل يدفع للتفكير والبحث لإيجاد حلا له باختبار أحد وأفضل الحلول الممكنة فإنه لا داعي لاتخاذ أي قرار.¹

ب- متخذ القرار: هو الشخص المسؤول عن اتخاذ القرار النهائي سواء تعلق الأمر بمسائل متعلقة بالجماعة أو التنظيم أو المتعلقة بمسائله الخاصة، فهو شخص لديه مهمة تحتاج إلى تنفيذ أو مشكلة تتطلب حلا ولديه نظام وقيم واتجاهات واهتمامات ودوافع ورغبات واهداف في تحقيق الأفضل ولديه مخزون من الخبرة والمعرفة ومصادر معلومات وقدرات عقلية ومهارات تفكير محددة.

¹ رافع النصير الزغلول، عماد عبد الرحيم زغلول، علم النفس المعرفي، دار النشر للجامعات، ط1، 2004، ص316 .

ج- **بيئة القرار** : وهي التي يتم فيها اتخاذ القرار وهو الممر الهام الذي يجب مراعاته للحصول على قرار ناجح يمكن تنفيذه ويمكن حصر أهم الجوانب المتعلقة بالبيئة والمناخ الذي يتم فيه اتخاذ القرار :

✓ الموارد المتاحة لمتخذ القرار والتي يمكن التصرف في حلا للمشكلة التي تعترضه.

✓ أنواع الأنشطة التي يمكن ان تقوم بها لتنفيذ الحل الذي توصل اليه.

د- **تعدد البدائل** : فالبدل هو الحل الذي يتم اختياره لحل المشكلة أو تحقيق الهدف وهو ما يشترط ضمناً وجود بديلين متميزين على الأقل يتم المقاضلة بينهما، و يعتبر هذا العنصر جوهر عملية اتخاذ القرار، إذ بدون بدائل فلن يكون هناك اختيار، وهذا يعني أن تكون هذه البدائل متميزة بمعنى أن تؤدي إلى نتائج مختلفة.¹

هـ- **التنبؤ** : هو كل ما يتعلق بتقدير ما سيحدث في المستقبل في حالة اتخاذ قرار

معين، ذلك أن معظم القرارات تتعامل مع المستقبل واتجاهاته والمتغيرات المحتملة وانعكاساتها.²

¹ منعم زمير الموسري: مدخل علمي لاتخاذ القرار، دار وائل، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص17

المرجع نفسه، ص 17.²

فلكل قرار يتخذ اثار ونتائج تعقبه، وتكون طبيعة هذه النتائج من طبيعة ونوع القرار المتخذ، فإن كان القرار صائبا كانت النتائج جيدة وإيجابية إلى أصحابها وتزيد خطورتها بزيادة أهمية القرار.

2- مراحل اتخاذ القرار :

عند اتخاذ قرار معين بخصوص مشكلة إدارية معينة يتطلب الأمر المرور بالعديد من المراحل التي تختلف تبعا لنوع القرار، وظروف صنعه وقد قسمها الباحثون إلى عدد من المراحل المتسلسلة، فمنهم من قسمها من منظور كمي ونوعي وحسب معايير تقييم البدائل المستخدمة، ومنهم من اعتبرها عملية تخطيطية وقد اعتبرها البعض عملية منتظمة لحل المشكلات الإدارية وعلى الرغم من الاختلاف في النظر إلى عملية اتخاذ القرار يتم اعتماد المراحل على النحو الآتي:

-تعريف وتحديد المشكلة.¹

-التعرف الدقيق على نوع المشكلة

-التشخيص.

-تحديد معايير البدائل (القرار).

¹جهد صباح بن هاني، دورة جودة المعلومات في فعالية صنع القرار، مجلة دورية نص سنوية، كلية الإدارة و الاقتصاد،

العدد 14، الأردن، 2014، ص210.

-تحديد اوزان كل معيار.

-تطوير البدائل.

-تحليل و تقييم كل بديل.

-اختيار أفضل بديل (حل).

-تحويل القرار إلى عمل فعال.

-المتابعة والتقييم.

أ- تعريف و تحليل المشكلة : يحتاج المديرون إلى اتخاذ قرار معين عندما تكون

هناك مشكلة تحتاج إلى حل، أو فرصة يرغبون في اقتناصها، والمشكلة عبارة عن حالة

التناقض بين الموقف الحالي والموقف المرغوب أو المطلوب، وهذا يتطلب الإجابة عن عدة

أسئلة مثل: ما هو الموقف الحالي؟ ما هو الموقف المرغوب تحقيقه؟ ما هو السبب وجود

الاختلاف؟¹

ب- التعرف الدقيق على نوع المشكلة : ويتطلب ذلك تحديد دقيق لحجم الاختلاف

بين الموقف الحالي والموقف المرغوب.

¹ المرجع نفسه، ص 210 .

ج-التشخيص : يتضمن جمع بيانات اضافية وتحديد المتغيرات المؤثرة في المشكلة وكذلك النتائج المترتبة على وجودها وتعد هذه المرحلة من أهم وأصعب المراحل لأنها أساس المراحل اللاحقة.

ج-تحديد معايير البدائل (القرار): وهي المرحلة التي يتم فيها تحديد العوامل التي ترتبط بالقرار المطلوب لحل المشكلة التي تم تعريفها وتحديد صافي المرحلة المسابقة.

د- تحديد أوزان كل معيار: إن المعايير التي يضعها صانع القرار لا تتساوى من حيث الأهمية في تأثيرها بموضوع القرار، من هنا تأتي هذه المرحلة لإعطاء أوزان محددة لكل معيار تعبر عنه أهمية المعيار.

هـ- تطوير البدائل : وتتمثل في تطوير حلول مقترحة وممكنة لمعالجة الأسباب أو حل مشكلة الاستفاضة من الفرضية المتاحة، ويمكن تسهيل عملية تقديم البدائل من خلال استخدام أسلوب العصف الذهني.

و- تحليل وتقديم كل بديل: وفيما يتم حصر نقاط القوة ونقاط الضعف لكل بديل اعتمادا على المعايير وأوزانها التي تم تحديدها مسبقا مع الأخذ بعين الإعتبار العوامل التالية عند تقييم البدائل وهي: إمكانية التطبيق، الجودة، القبول، التكاليف، إمكانية التصحيح، الجانب الأخلاقي.

ز- اختيار أفضل بديل (الحل): في ضوء المعايير التي تم الاستناد إليها يتم اختيار

البديل الذي يحقق أعلى مجموع الأوزان من بين البدائل الأخرى.

ح- تحويل القرار إلى عمل فعال : وتيم في جده المرحلة تنفيذ البديل الذي لم اختياره

كحل لمشكلة، أو كوسيلة للاستفادة من الفرصة المتاحة وتتطلب هذه المرحلة التزام الإدارة

العليا بتنفيذ القرار.

ط- المتابعة والتقييم : و هي المرحلة الأخيرة من مراحل عملية اتخاذ القرار التي

يحتاج فيها المديرون إلى متابعة تنفيذ القرار وفقا لما هو مخطط والتأكد من حل المشكلة أو

الاستفادة من الفرصة المتاحة من خلال عملية اتخاذ القرار.¹

3-العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار وأنواع القرارات:

3-1 العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

من العوامل التي تؤثر في هذه العملية، وهي عوامل تؤثر في متخذ القرار، مما يتسبب في

حدوث انحرافات إرادية، ولا إرادية، ومن أبرزها:²

¹ المرجع نفسه، ص211.

² خلاصي مراد، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الاطارات في العمل، قسنطينة، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة منتوري، 2006-2007، ص 76-78.

- **عوامل نفسية وشخصية:** حيث تتعلق بمتخذ القرار، والمدير وكل من يشارك في عملية اتخاذ القرار، وهي على نوعين:
 - عوامل نفسية تتمثل في المحيط النفسي لمتخذ القرار، ودور المنظمة في تكوينه، ودوافعه النفسية.
 - تؤثر العوامل النفسية على اتخاذ القرار وصوابه، فإزالة التوتر النفسي والاضطراب والحيرة والتردد لها تأثير كبير في إنجاز العمل وتحقيق الأهداف والطموحات والآمال التي يسعى الفرد إليها.¹
 - الشخصية الخاصة بمتخذ القرار، حيث لابد من أن يكون متصفا بصفات القائد الإداري كالخبرة، والحنكة، والمقدرة على تجاهل الحلول الفاشلة، والاستعانة بالتجارب الجيدة، وما إلى ذلك.
- **التوقيت الخاص باتخاذ القرار:** حيث يعتبر الوقت عنصرا مهما في اتخاذ القرارات، إلا أن التوقيت المناسب لإعلان هذه القرارات يعد أمرا شديد الأهمية، وخاصة إذا كان إعلانها يعني إلغاء قرار سابق، كما أنه لا بد من أخذ آراء المتأثرين بالقرار في ما يتعلق بشأنه.

سيد صابر تعلب، نظم ودعم القرارات الإدارية دار الفكر، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص113.

- **التشاركية في عملية اتخاذ القرار:** حيث تساعد هذه التشاركية على ضمان نجاح القرار، إلا أنها تستمد من نمط المنظمة، وطابعها، فعلى سبيل المثال، يعد النمط السائد في المنظمات الامنية هو النمط الاستبدادي في اتخاذ القرارات.
- **عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية:** كالعوامل السياسية، والاقتصادية، والتكنولوجية، والثقافية، وغيرها.
- **عوامل تتعلق بالبيئة الداخلية:** كحجم المنظمة، وقوانينها، ومواردها البشرية والمالية، والعلاقات بين إدارتها، وغيرها.

2-3 أنواع القرارات:

عندما نكون بصدد اتخاذ قرار معين من الضروري معرفة نوعه، لأن معرفتنا بماهية القرارات ومصادرها، سوف يساعدنا في وضع هذا القرار في إطاره الصحيح، والقرارات كثيرة ومتنوعة تصنف وفق معايير معينة على النحو التالي:

1-2-3 القرارات حسب المستوى الإداري

أ- **القرارات التنظيمية والشخصية:** أكد "شتر برنارد" أن قرارات المنظمة يمكن أن تتخذ على المستوى الشخصي أو التنظيم:

- **القرارات الشخصية:** وهي التي يعود تأثيرها على متخذ القرار نفسه مثلاً أن يقرر الموظف الاستقالة وأن يقرر استخدام أسلوب معين في إنجاز عمله، ويمكن تعريف القرارات

الشخصية التي يتخذها المديرون أو الموظفون في أي مستوى إداري، بأنها تلك القرارات التي تتخذ بصفة شخصية وتقع خارج حدود سلطة الموظف وصلاحياته الرسمية ومثل هذه القرارات تسمى بالشخصية أو الفردية ويتحمل مسؤولية نتائجها بمفرده.

- **القرارات التنظيمية:** هي التي يتخذها الإداري بقدراته الوظيفية وتقع ضمن حدود السلطة المفوضة له وهذه القرارات تتعلق بالعمليات التشغيلية في المنظمة والتي تختص بتنفيذ الخطط السنوية وربع السنوية و الشهرية التي تسير العمل وتدفعه إلى الأمام.

ب-القرارات الاستراتيجية:

تتميز هذه القرارات بأنها إبداعية، ومعقدة وشمولية، تتطلب عملية اتخاذها إجراء بحوث علمية نظرية تطبيقية لأنها تتعلق بالمنظمة، وتعتبر أساسية لا تتكرر، باستمرار، وتتخذ هذه القرارات في مستويات الإدارة العليا في المنظمة (رئيس مجلس الإدارة، المدير العام) ومن هذه القرارات مثلا إنتاج سلعة جديدة وقف إنتاج صنف معين، فتح فرع جديد، التوسع في الأسواق الخارجية، شراء تكنولوجيا متقدمة.

ويلاحظ أن هذه القرارات تشغيلية كذلك، أي أنها تتم ضمن عمليات المنظمة خلال قرارات صرف الرواتب شهريا، قرارات الشراء، قرارات البيع، ويتخذ هذا النوع من القرارات أفراد إداريون في مستوى الإدارة الوسطى والتنفيذية وبعضها يتخذ في مستوى الإدارة العليا.¹

علي عباس: اساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، عمان، ط1، 2014، ص 106¹

-**القرارات المبرمجة:** هي تلك القرارات المتكررة والروتينية والتي يمكن تحديد الإجراءات

اللازمة لاتخاذها مسبقاً، حسب الظروف المألوفة، والقرارات المتشابهة التي تحتاج إلى

مجهود فكري وإبداع وإنما يمكن اتخاذها بشكل تلقائي في ظل خبرة وتجربة متخذ القرار.

-**القرارات غير المبرمجة:** وهي مشاكل غير معهودة وغير متحكم فيها، لذلك تتطلب

تفكير عميقاً ووقتها كافياً لجمع المعلومات والقيام بدراسات إذا استلزم الأمر ذلك، إضافة إلى

الإستعانة بأفكار المساعدين ومناقشة اقتراحاتهم من أجل دراسة البدائل واختيار أنسبها

والتقليل من الانحرافات الممكنة.¹

3-2-2 القرارات حسب درجة الإلحاح:

تصنف القرارات في بعض الأحيان طبقاً لدرجة الإلحاح الذي يمله الحدث على متخذ

القرارات في المنظمة، ويطلق بعض الكتاب الإداريين عليها (القرارات في ظل الأزمة)

وتتخذ مثل هذه القرارات عندما تواجه إدارة الشركة وبشكل مفاجئ حدثاً غير متوقع، عندئذ

تقوم الإدارة العليا (و بعض أنواع هذه القرارات يتخذ في مستوى الإدارة المتوسط والتنفيذية)

باتخاذ القرار بسرعة حيث يتعين عليه اتخاذ رد فعل فوري يصاحبه تحقيق هدف له أولوية

قصوى.

¹جعفر جابر جواد، الآليات الفاعلة لإدارة المنظمة في ظل جائحة كورونا (COVID 19)، مجلة كلية التراث الجامعي،

العدد 34، الجامعة التقنية الوسطى العراق، 2011، ص 202.

تقوم المنظمة عادة بمناقشة الأزمة الطارئة عن طريق تسكيل لجنة أو فريق عمل التوصل إلى القرار بسرعة فائقة وفي أحيان أخرى يضطر المدير العام لاتخاذ القرار مستخدما صلاحياته وسلطاته وخبرته وعموما تتصف هذه القرارات بالصعوبة والتعقيد النسبي.

3-2-3- القرارات حسب درجة التأكد:

تصنف القرارات وفق هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع هي:

-القرارات في حالة التأكد.

- القرارات في حالة المخاطرة.

- القرارات في حالة عدم التأكد.

3-2-4- القرارات حسب مصدرها:

من الطبيعي تجزئة الخطة العامة للمنشأة إلى عدة خطط فرعية، و توزيعها على جهات الاختصاص للبدء في تنفيذها مثل إدارة الإنتاج، إدارة التسويق، إدارة المواد، الإدارة المالية، ومن ثم إلى الأقسام التي تتكون منها الإدارات وتتخذ القرارات وفق معيار التصنيف هذا على أساس الهدف منه على النحو التالي:

- إدارة الإنتاج: تتخذ القرارات الإنتاجية التي تتعلق بجودة الإنتاج وحجمه، والقرارات الرقابية على الجودة وكمية المواد.

- إدارة الأفراد: تتخذ القرارات بشؤون الأفراد، و التدريب، الترقية والتعيين والفصل والاجازات والرواتب والحوافز.

- الإدارة المالية: تتخذ القرارات المالية المتعلقة بتدبير الأموال وأوجه صرفها على المشروعات.

- إدارة التسويق: تتخذ القرارات التسويقية المتعلقة بتحديد السوق وأساليب الترويج الساعة والقيام بالحملات الإعلامية وتحديد الأسعار.

- إدارة البحث و التطوير: تتخذ القرارات التطويرية والبحث العلمي المتعلقة بابتكار سلعة جديدة أو تطبيق أسلوب إداري جديد أو تطوير مواصفات سلعة معينة.¹

4- أهمية وأساليب اتخاذ القرار

4-1 أهمية اتخاذ القرار:

يرتبط اتخاذ القرار بالحياة اليومية للأفراد، والجماعات، والمنظمات، حيث تبرز أهميتها

من ناحيتين هما:

علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 107-108.¹

- **الناحية العلمية:** تبرز أهمية عملية اتخاذ القرار في كونها وسيلة ناجحة لتنفيذ

استراتيجيات المنظمة، وأهدافها بشكل موضوعي، كما أنها تساهم بشكل فعال في إنجاز العمليات الإدارية كلها، من تنظيم، ورقابة، وتخطيط، وما إلى ذلك من عمليات، إضافة إلى أنها تجسد الأهداف، والسياسات، وتفسرها، وتنفذها، وهي تجمع المعلومات الضرورية

للوحدات الإدارية

باستخدام وسائل التكنولوجيا المختلفة.

- **الناحية العملية:** حيث تساعد القرارات على كشف مواقف الرؤساء، والكشف عن العوامل

التي تضغط على متخذي القرار، سواء كانت عوامل خارجية، أو داخلية، مما يجعل عملية

الرقابة أسهل، إضافة إلى أن مواجهة الضغوط في المستقبل تصبح بصورة أفضل، ومن

الجدير بالذكر أن اتخاذ القرارات وسيلة تقاس بها مقدرة الرؤساء على أداء وظائفهم، ومهامهم

الإدارية.

و لقد تعددت الآراء فيما يخص أهمية اتخاذ القرار، فكل من يرى الأهمية من جانب مختلف،

وفي ما يلي نبرز بعض من أهمية اتخاذ القرار في المنظمة:

-تعلق المنظمات أهمية كبير على عمليات اتخاذ القرارات بسبب حقيقة التي تقول أن القرار

الخاطئ له تكلفة، وتكتسب هذه العملية أهمية متزايدة بسبب التطورات التي أدخلت على

طريق جميع المعلومات وتحليلها وتصنيفها وتخزينها حتى أنها أصبحت حديث الساعة في

قاعات الدروس والمؤتمرات العلمية وبرنامج التدريب في الدول متعددة كما جنبت هذه العملية اهتمام العديد من الأطراف في ميادين عملية متعددة كالهندسة والطب والمحاسبة والرياضيات والإحصاء¹.

- تؤدي القرارات الإدارية عن طريق عملية اتخاذ القرارات دورا هاما في تجميع المعلومات اللازمة للوظيفة الإدارية عن طريق استعمال وسائل علمية في تجميع المعلومات المناسبة في الوظيفة الإدارية للوسائل العلمية وتكنولوجية متعددة، والحصول على مختلف المعلومات اللازمة للتنظيم الإداري².

- إن اتخاذ القرار محور العملية الإدارية وهي عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة فعندما نمارس وظيفة التخطيط، فإننا نتخذ قرار في كل مرحلة من مراحلها وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة، فإنها تتخذ قرارات بشكل هيكل تنظيمي وكذلك عند ممارسة وظيفة القيادة فإنه يتخذ قرار سوي في توجيه رؤوسيه أو تنسيق جهوداتهم أو استشارة دوافعهم وتحفيزهم، وعند تأدية وظيفة الرقابة أيضا تتخذ القرارات بشأن تحديد معايير

¹ الرواشيدة خلف، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص213.

² عمار عوابدي، نظريات القرارات الإدارية بين علم الإدارة والقانون الإداري، دار هومة للطباعة والنشر، ط1، الجزائر، 1999، ص 85 .

ملائمة بقياس نتائج الأعمال وتصحيح الأخطاء، فهي دورة مستمرة استمرار العملية الإدارية التنظيمية.¹

- تترتب على عملية اتخاذ القرار توظيف للموارد البشرية والمادية، ويقاس على ضوءها كفاءة الرؤساء وقدرتهم على تحمل المسؤولية والبحث في الأمور وتزايد صعوبة اتخاذ القرار، كلما زاد حجم المنظمة وحساسية مهامها ومدى اتصال أهدافها بالجمهور.²

4-2 أساليب اتخاذ القرار:

تتعدد الأساليب المساعدة لاتخاذ القرارات الإدارية، وإن استخدام هذه الأساليب يتوقف على طبيعة المشكلة وعلى طبيعة الظروف المحددة لها، وعلى تقدير المدير رأيه وكذلك على الإمكانيات المتوفرة لاستخدام هذا الأسلوب ولذا يمكن القول بأنه لا يوجد أسلوب أو مجموعة من الأساليب تعتبر أفضل من غيرها يمكن تطبيقها في شتى الظروف، بل أن كل ظرف يملئ نوع الأسلوب الذي يمكن تطبيقه وتنقسم أساليب اتخاذ القرارات إلى أساليب كمية وأساليب كمية.

أ- **الأساليب الكيفية:** توجد العديد من الأساليب الكيفية التي تستخدم في اتخاذ القرارات وأهمها:

عطية حسين أفندي وأحمد رشيد، **الإدارة**، دار النهضة العربية، ط1، مصر، 1995، ص185.¹
عبد الكريم أبو مصطفى، **الإدارة والتنظيم**، ط1، الإسكندرية، مصر، 2001، ص187.²

• الحكم الشخصي أو البديهية:

إن المعيار في اتخاذ القرار من وجهة نظر الحكم الشخصي هو نظرة المدير للأمور وتقديره لها والتي تبني عادة على أسس شخصية غير موضوعية وتتطلق من التكوين النفسي والأفضلية والتأثر بمجريات الأحداث والمدير عند اتخاذه للقرارات في هذه الحالة يستند إلى معلومات سابقة.

• الحقائق:

تعد الحقائق قواعد ممتازة في اتخاذ القرارات فحين تكون الحقائق متوفرة فإن القرارات المتخذة تصبح ذات جدور قوية ومنطقية غير أن المشكلة هي أن هذه الحقائق قد لا تكون متوفرة في كل وقت يجب اتخاذ قرار إزاء موقف أو مشكلة الأمر الذي قد يؤدي أحيانا بالمدير إلى اتخاذ قرارات رغم عدم توفر الحقائق والأدلة المؤيدة وإن توفرت فاتخاذ القرار لا يغني عن الحكم الشخصي من قبل المدير.

• التجربة (الخبرة):

تمثل التجارب السابقة مصدرا مهما يمكن الإستعانة به في اتخاذ القرارات إلا أنها قد لا تكون كافية في الحكم على موقف ما فعلى المدير ألا يتقيد بهذه التجارب ويجعلها المقياس الوحيد لاتخاذ القرارات بل لابد أن يعتمد على حكمه الشخصي وتعديره للأمور.

• الآراء:

إن الإعتقاد على الآراء الخارجية هو أسلوب ديمقراطي في اتخاذ القرارات وهو أسلوب لا ينتهجه كل المديرين ولكنه يظل أسلوب أفضل في اتخاذ القرارات وإن القرار المبني على المشاركة وإعطاء الرأي يشجع العناصر المعنية بتنفيذه كل في المجال الذي يخصه، إلا أن هذا الأسلوب لا يكون الوسيلة المثلى في اتخاذ القرارات العاجلة التي لا تحتمل المداولة والتأخير.

ب- الأساليب الكمية: اتسعت دائرة الإهتمام بعلم الإحصاء في اتخاذ القرارات وذلك لأن معظم القرارات التي تتخذ تكون في ظل المخاطرة أو عدم التأكد أو في حالات المنافسة أي أنها تتوقف على الاحتمالات والتوقعات.

الإحصاء هو الأداة الفعالة التي تستخدم نظرية الاحتمالات في التنبؤ بالمستقبل المبهم وتقويته بصورة يمكن رؤيتها فيسهل على المدير أن يقرر في ضوء ما يراه وهناك العديد من الأساليب والطرق الكمية والإحصائية التي تستخدم في اتخاذ القرارات وأهمها ما يلي:

✓ بحوث العمليات: يصف البعض بحوث العمليات بأنها المدخل العلمي لاتخاذ

القرارات الخاصة بعمليات المؤسسة حيث تطبق بحوث العمليات على الحالات التي تعنى بالإدارة وتنسيق العمليات والأنشطة ويشمل ذلك جميع أنواع الأنشطة والعمليات في المؤسسة وتتبع بحوث العمليات الطريقة العلمية في حل المشاكل والتي تبدأ

بالملاحظة الدقيقة وتحديد المسألة ثم بناء النموذج العلمي الذي عادة ما يكون نموذجاً رياضياً على أن يشمل بقدر الإمكان جميع الأبعاد الحقيقية للمسألة في واقع العلم، وتهدف بحوث العمليات للوصول إلى حل أمثل وهذا يعني أن الحل الذي يتم التوصل إليه أفضل الحلول ولا يوجد بديل آخر يعطي نتائج أفضل إن استخدام هذا الأسلوب لا يزود المدير بقرار نهائي ولكن يساعده في اتخاذ القرارات في ضوء الحلول التي يضعها والتي يمكن المقارنة بينها على أسس رقمية ذلك لأن ترشيد الحل يعتمد على مدى قدرة النموذج الرياضي على تمثيل المشكلة محل القرار وتحليل الصعوبات التي تعترض الصياغة الرياضية للمشكلة كما يعتمد على توفر القدرات والمهارات اللازمة في متخذ القرار والتي تمكنه من تشخيص المشكلة وجمع البيانات وتحليلها وتقييمها واتخاذ الخطوات اللازمة لتنفيذ الحل.

✓ **نظرية الاحتمالات:** إن تطبيق نظرية الاحتمالات في مجال إتخاذ القرارات يساعد

متخذ القرار في مواقف وحالات عدم التأكد وحالات المخاطرة في تحديد درجة

احتمال حدوث أحداث معينة تؤثر في تنفيذ القرار أو في تحقيق النتائج

المطلوبة.

✓ **نظرية المباريات:**

في مجال الإدارة يعتبر هذا الأسلوب فريد ومفيد في حل المشاكل التي تتعلق

بالمنافسة ويقوم هذا الأسلوب على مجموعة من الافتراضات وهي أن الهدف الحقيقي

للفرد هو تحقيق أقصى عائد أو أقل خسارة وأن الفرد يتصرف من واقع المنطق والمعقولة وأن الشخص الآخر في الطرف المنافس ينتهج نفس هذه القواعد ويتصرف بنفس هذا المنطق وتحت هذه الظروف فإن نظرية المباريات تهيء لمستخدميا الحل الأمثل في ظروف معينة ومن خلال تطوير استراتيجية تحقق له أقصى عائد وأقل خسارة.

✓ أسلوب شجرة القرارات:

تعتبر شجرة القرارات من أكثر الأساليب استعمالا لمعالجة مشكلات اتخاذ القرارات في حالة المخاطرة ويعتمد هذا الأسلوب في التحليل على التمثيل البياني لجميع البدائل المتاحة ونتائجها المتوقعة واحتمالات تحققها وتتكون شجرة القرارات من عدد من المراحل تختلف باختلاف حجم ونوع المسألة وهناك نوعان من المراحل، مرحلة قرارات ومرحلة احتمالات وتتكون كل مرحلة من مجموعة من الفروع والجذور ويمثل كل فرع في مرحلة القرارات بديل من البدائل المتاحة بينما يمثل كل فرع من مرحلة الاحتمالات حالة من الحالات او نتيجة من النتائج المتوقعة لبديل ما ويمثل الجذر في أي مرحلة من المرحلتين نقطة تجميعية تضم مجموعة البدائل في مرحلة القرارات أو مجموعة الحالات في مرحلة الاحتمالات وتعتبر شجرة القرارات تطورا لشجرة الاحتمالات والتي تحتوي على مراحل احتمالات فقط بينما تحتوي شجرة القرارات على مراحل قرارات بالإضافة الى مراحل احتمالات.

✓ أسلوب دراسة الحالات:

يعتبر أسلوب من الأساليب الهامة المستخدمة في مجال اتخاذ القرارات إذ أنه يساعد على تطوير وتحسين قدرات ومهارات المديرين على التحليل والتفكير الابتكاري لحل الادارية التي تواجههم ويقوم هذا الأسلوب على تعريف وتحديد المشكلة محل القرار والتفكير في أسبابها وأبعادها وجوانبها المختلفة أو تصور الحلول البديلة لها استنادا على المعلومات المتاحة عن المشكلة ويمكن لمتخذ القرار الاسترشاد بمجموعة من الأسئلة في دراسة الحلة أو المشكلة محل القرار.

✓ البرمجة الخطية:

تعتبر البرمجة الخطية من أكثر الأدوات الكمية شيوعا في الاستخدام وقد يرجع ذلك إلى سهولة استخدامها واتساع قاعدة التطبيقات المختلفة التي يمكن فيها استخدام البرمجة الخطية فهي لا تحتاج إلى خلفية رياضية شخصية ومن جهة أخرى سهولة إعداد النماذج الرياضية الخاصة بالبرمجة الخطية يجعل من السهل إعداد التقارير الإدارية وتوضيح نتائج الحل للمديرين وتهدف البرمجة الخطية إلى تقويم الوضع الأمثل لاستخدامات موارد المؤسسة

المحدودة لذا على المؤسسة أن تحدد الأسلوب الأمثل لاستخدامها بحيث يتم ذلك بأقصى ربح ممكن وأقل تكلفة ممكنة.¹

5- مستويات اتخاذ القرار:

بالإمكان تصنيف القرارات إلى ثلاثة مستويات هي:

✓ المستوى الاستراتيجي

✓ المستوى التكتيكي

✓ المستوى التشغيلي

وتتناسب هذه المستويات في اتخاذ القرارات مع المستويات الادارية، فالقرارات الاستراتيجية تتخذ من قبل الادارة العليا، اما القرارات التكتيكية فتتخذ من قبل الادارة المتوسطة في حين تتخذ المستويات الدنيا القرارات الخاصة بالتشغيل تعتمد على المستويات الثلاثة عند اتخاذ القرارات على معالجة البيانات للحصول على بعض المعلومات الخاصة بها.

¹إلهام بوغليطة، دور الاتصال التنظيمي في رفع فعالية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مركب تكرير البرول RA1K بسكيكدة، مذكرة مكملة لنيل درجة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسساتن كلية علوم التسيير والاقتصاد، جامعة 20 أوت 1955سكيكدة، 2006-2007، ص 84-85.

✓ القرارات الاستراتيجية:

تتميز القرارات الاستراتيجية بتوجهها المستقبلي واحتوائها على درجة كبيرة من الغموض، ويتطلب اتخاذ القرارات الاستراتيجية اساسا وضع الاهداف المحددة المنظمة والخطط طويلة الأجل للوصول الى هذه الأهداف، والأمثلة على هذه الأهداف تشمل مواقع المعاملة والقرارات المتعلقة بمصادر راس المال والقرارات الخاصة بالمنتجات اللازم انتاجها.

✓ القرارات التكتيكية:

يعنى اتخاذ القرارات التكتيكية بتطبيق القرارات المتخذة على المستوى الاستراتيجي، وتتضمن تخصيص الموارد لتحقيق اهداف الشركة والامثلة الاخرى على هذه القرارات تشمل تصميم المصانع والقرارات المتعلقة بالعاملين وتخصيصات الميزانية وجدولة الانتاج.

✓ القرارات التشغيلية:

تعنى القرارات التشغيلية بتنفيذ مهام محددة لضمان إجراء التنفيذ بكفاءة وبفاعلية، تتخذ هذه القرارات من قبل المشرفين في مستويات الادارة الدنيا، والقرارات التشغيلية غالبا ما تكون مبرمجة حسب معايير مسبقة لاغراض التنفيذ ويتوقع من المديرين والمشرفين في هذا المستوى الاداري اتخاذ القرارات لضمان التنفيذ حسب معايير معدة سلفا، والامثلة على هذه

القرارات تسمى قبول او رفض القروض، تقرير مواعيد، كميات البضائع المعاد طلبها وتقسيم الاعمال على العمال.¹

6- معوقات عملية اتخاذ القرار:

من أهم الصعوبات أو المشاكل التي تعترض أي قرار مهما كان هو عدم وجود أي قرار يرضي الجميع بشكل كامل ولكنه يمثل على الأقل أحسن الحلول ضمن الظروف والمؤثرات الراهنة ويمكن إجمال هذه العوائق:

- أ- عدم إدراك المشكلة وتحديدًا بدقة: يلقي المدير صعوبة في تحديد المشكلة قد تنصب قراراته على حل المشاكل الفرعية من هذه المشكلة وعدم التعرض إلى المشكلة الحقيقية.
- ب- عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار: فقد تتعلق الأهداف بتحديد رقم المبيعات في منظمة إنتاجية ما، وبالتالي يجب إدراك هذه الأهداف الرئيسية الأكثر أهمية ثم الانتقال إلى الأهداف الأخرى.

ج- البيئة التي تعمل فيها المؤسسة بغية إمكانية التعرف على مزايا وعيوب البديل المتوقع: والمقصود بالبيئة العادات والتقاليد والقوانين والتغيرات والعلاقات الإنسانية والظروف الاقتصادية والمالية والسياسية والتشريعات الحكومية والتطورات التكنولوجية، وتتجلى الصعوبة في تحديد المعايير سواء كانت مادية أو معنوية أو منفعة، حيث يتم من خلال هذه

جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة، بوزريعة الجزائر، 2003، ص 36-37.¹

المعايير تحويل النتائج غير المادية أو الاحكام الشخصية إلى معايير ملموسة، فمثلا المعيار المناسب لقياس مدى فعالية عملية الإنتاج بمقياس مادي يشير إلى عدد الوحدات التي تم انتاجها، لكن قياس مدى فعالية الكلية لعملية الإنتاج قد ترتبط بمقياس يشير إلى مساهمتها في الإيرادات الكلية أو في خدمة المجتمع.

د - شخصية متخذ القرار: قد يكون المدير واقعا عند اتخاذه قراره تحت تاثير بعض العوامل كالقيود الداخلية التي تشمل التنظيم الهرمي الذي تقرره السلطة السياسية وما ينجم عنه من بيروقراطية وجمود، وضرورة التقيد بالاجراءات الداخلية أو القيود الخارجية وبالتالي ينجم عنها خضوع الادارة لسلطة أعلى كالسلطة السياسية التي تحدد الغايات الكبرى الواجب تحقيقها، مما تنعكس سلبيا على أفكاره وتطلعاته مما يؤثر على المؤسسة ونجاحها، يضاف إلى ذلك درجة ذكائه وخبراته وقدراته العلمية والعقلية والجسدية وموقعه داخل التنظيم.

هـ - نقص المعلومات والخوف من اتخاذ القرارات: تعد المعلومات مادة الاداري في اتخاذ القرارات كما أن الإنتاج يعتبر المواد الأولية وهي الأساس في انتاجه، ويجب أن تكون المعلومات ممثلة للظاهرة المدروسة، وهذه المعلومات جوهرية تمكن الادارة من استخدامها ووضع التقديرات اللازمة حول الأوضاع القائمة والتنبؤ بما ستكون عليه الأمور مستقبلا.

ونظرا لضيق الوقت لدى المدير فلا يستطيع الإحاطة بالبيانات اللازمة حتى يستطيع دراستها وبالتالي لا يستطيع تقييم البدائل المتاحة لديه حتى يتسنى له اختيار البديل الأمثل.¹

¹ بلحاج فتيحة، الاسس النظرية العلمية في اتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 07، جامعة الجزائر 03، 2016، ص 266-267.

خلاصة

من خلال ما سبق تحليله نستنتج أن عملية اتخاذ القرار تعد عملية جوهرية ومن أهم الأنشطة الإدارية التي تستخدم لتحديد المشكلات وإيجاد أنسب البدائل التي تمثل بدورها حولا لهذه المشكلات، فإن عملية اتخاذ القرارات تتغلغل وبصورة مستمرة في نشاط المؤسسة وفي جميع عناصر العملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة، فهذه العملية تعتمد بشكل كبير على مهارات متخذ القرار وكفائته وكذلك أساليب اتخاذ هذا القرار سواء كانت الأساليب تقليدية أو كمية التي من شأنها إيجاد أفضل و أنسب البدائل والحلول، وكذلك الاهتمام بالأنماط التي تساعد على اتخاذ أفضل قرار يأخذ بالمنظمة إلى خطوة التقدم والتطور، فهي لا تقتصر على عامل دون غير

الفصل الرابع علاقة

الاتصال التنظيمي

باتخاذ القرار

الفصل الرابع : علاقة الاتصال التنظيمي باتخاذ القرار

1- علاقة الاتصال التنظيمي باتخاذ القرار

1-1 علاقة الاتصال النازل باتخاذ القرار

2-1 علاقة الاتصال الصاعد باتخاذ القرار

3-1 علاقة الاتصال الافقي باتخاذ القرار

2- علاقة الاتصال غير الرسمي باتخاذ القرار

3- خصائص المعلومات في اتخاذ القرار

4- أهمية المعلومات في اتخاذ القرار

5- علاقة الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار

تمهيد

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري لاتصال التنظيمي واتخاذ القرار سوف نتطرق في هذا الفصل إلى معرفة كيف يساهم الاتصال التنظيمي بأنواعه في اتخاذ القرارات و كذلك معرفة اهمية المعلومات للاتصالات والقرارات.

1- علاقة الاتصال الرسمي باتخاذ القرار:

إن الاتصال التنظيمي الرسمي هو تلك العملية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات عبر الوسائل والتقنيات التي يحددها المرسل عبر القنوات الرسمية، التي توجد في إطار الهيكل التنظيمي وفق الخطوط التي تضمنها المستويات الإدارية من جهة والقوانين والقواعد التنظيمية التي تعمل بها المنظمة من جهة أخرى، بحيث يتخذ الاتصال اتجاهات أساسية في التنظيم (النازل، الصاعد والافقي) والتي سنحاول التطرق لعلاقتها باتخاذ القرار.

الجدول رقم (01) أغراض الاتصال بمختلف أنواعه

الغرض منه	نوع الاتصال
- توضيح أهداف المؤسسة وسياساتها.	الاتصال النازل (من المشرف إلى المستخدمين)
- للتعريف بتاريخ المؤسسة، تقديمها ومستقبلها.	
- لتغطية المعلومات اليومية حول العمليات.	
- لشرح الأسباب خلف القرارات الإدارية.	

<p>- لتوجيه وتدريب، تحفيز وتقييم العاملين.</p>	
<p>- لعرض الأفكار الشخصية، الشكاوي، المظالم وحل المشاكل.</p> <p>- لطرح المقترحات المتعلقة بتحسين أو تطوير العمل.</p> <p>- لجعل الادارة على علم أو إدراك لحاجاتهم وطموحاتهم.</p> <p>- للمشاركة في اتخاذ القرارات.</p> <p>- لعرض الأسئلة المتعلقة بطرق واجراءات العمل.</p>	<p>الاتصال الصاعد (من المستخدمين إلى المشرفين)</p>
<p>- لتحسين حالة التعاون بين الاقسام.</p> <p>- لتحسين وتطوير نوعية وفعالية القرارات.</p> <p>- لتنسيق الوظائف.</p> <p>- لحل المشاكل.</p> <p>- للاقناع.</p>	<p>الاتصال الافقي (بين الاقسام والافراد)</p>

المصدر / حياة سكودالي، الاتصال ودوره في ترشيد قرارات المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر،

تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، قسم علوم التسيير، المركز الجامعي العقيد آكلي محمد اولحاج، الجزائر، 2011،

ص14.

1-1 علاقة الاتصال النازل باتخاذ القرار:

هو ذلك النمط من الاتصال التنظيمي الرسمي الذي يكون اتجاهه من الأعلى إلى

الأسفل، ويستخدم هذا الأسلوب من قبل القادة والمدراء لتخصيص الأهداف، وتوفير

المعلومات، والتعليمات والتعريف بالسياسات والاجراءات، ومعلومات حول مستوى الأداء،

كما أنه قد يكون شفويا، أو مكتوبا، أو مرئيا أو أي شكل آخر، والمعلومات التي تتخذ هذا

الشكل غالبا ما تكون عرضة للتحريف وسوء الفهم، لذلك يجب متابعتها ومراقبة ردود أفعال

المتلقين في شكل تغذية راجعية للتأكد من وصول هذه وفهمها بشكل صحيح.¹

والاتصال النازل يمكن القائد الاداري من التأثير في مرؤوسيه، إن القائد الإداري لا

يمكنه التأثير في مرؤوسيه والقيام بوظيفة التوجيه والإشراف على أكمل وجه بدون نظام

اتصال فعال بينه وبين مرؤوسيه، فلكل قائد اتجاهاته وأفكاره ومعتقداته التي يريد توصيلها

للعاملين، كما أن القائد عند قيامه بالإشراف على العمل والعاملين يصدر توجيهاته وأوامره

لوكيا الهاشمي، مرجع سبق ذكره، ص218.¹

التي يريد توصيلها لهؤلاء العاملين، وهي تلك المتمثلة فيما يتخذه من قرارات، وذلك بموجب ما لديه من معلومات وبيانات توفرها له وسائل الاتصال في منظمة.¹

1-2 علاقة الاتصال المساعد في اتخاذ القرار:

يتجسد هذا النوع من الاتصال في مختلف المعلومات التي ينقلها العاملون في المستويات الأدنى للتنظيم إلى الإدارة العليا، حيث يعطي المرؤوس لرئيسه بيانات عن عمله، والمشاكل التي تصادفه في العمل وتستدعي تدخل السلطات العليا، وتكون هذه المعلومات عادة في شكل تقارير وشكاوي.

مع تطور الفكر التنظيمي تعدى هذا الأسلوب من الاتصال شكله البسيط إلى اشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات عن طريق إبداء الرأي وتقديم اقتراحات حول نظام العمل بهدف تطوير الأداء وتحسينه، وقد أكد هذا الرأي كل من الباحثين "Cester Bernard" و "Mary Parer Follet" لأهمية الاتصال المساعد باعتبار القيادة تتمثل في قبول التعليمات الصادرة إليهم طوعيا وعن قناعة أكثر منه بسبب سلطة الرؤساء في إصدار القرارات اللازمة للمستويات التنفيذية.

إن تزويد القائد بالمعلومات والبيانات الصحيحة تعتبر معلومات ضرورية، إذا أراد

القائد اتخاذ القرارات السليمة، حتى أنه ظهر شكل من أشكال الإدارة يسمى الإدارة

¹هزاع سيبب خالد السبيعي، دور الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص51.

بالمعلومات، أي كل سلوك أو تصرف وقرار للإدارة يعتمد على الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة بعيدا عن التحيزات والأهواء الشخصية والضغط، فالقائد في إدارته، ونظرا لأهمية المعلومات والبيانات بالنسبة للإدارة الحديثة، فإنها تحرص على وجود نظام فعال للاتصالات وخاصة في المنظمات الكبرى يسمح بالحصول على المعلومات والبيانات وحفظها بصورة جيدة حتى يسهل للقائد ولغيره من العاملين الحصول عليها عند طلبها.¹

3-1 علاقة الاتصال الأفقي باتخاذ القرار:

وهو تلك العملية التي تتم بين العاملين في نفس المستوى، بغرض التشاور وتبادل الخبرات والمعلومات دون الرجوع إلى المستويات العليا ويمكن تعريفه أيضا على أنه تلك الاتصالات الجانبية بين الأفراد والمجموعات في المستويات المقابلة، مما يزيد من تماسك وترابط الجماعة، ويلجأ الأفراد إلى هذا النوع من الاتصالات للارتياح النفسي الذي يتحقق من خلاله، عكس الاتصالات الصاعدة التي تفرض كاتصال رسمي، وللاتصالات الرسمية مزايا نذكر منها:

- تعمل على تنسيق الجهود لتحقيق التكامل والترابط في الجهود كفريق واحد

لخدمة مصالح المؤسسة.

¹ عبد العزيز صالح بن جيتور، مبادئ الإدارة العامة، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2008، ص208.

- الإستفادة من خبرات المديرين على اختلاف مستوياتهم، وكذا استفادة العاملين من خبرات بعضهم البعض.

- حيوية الاتصال بين المديرين، وبين مختلف شرائح العمال.

ويظهر دور الاتصالات في اتخاذ القرار من حيث الاستشارات وتبادل الخبرات بين الموظفين الذين يقعون في نفس المستوى الإداري، وذلك من خلال تناسق موظفي نفس المستوى وتفاوت خبراتهم في المجال.¹

2- علاقة الاتصال غير الرسمي في اتخاذ القرار:

نظرا لاهمية الاتصال غير الرسمي فإنه يمكن لمتخذ القرار أن يستفيد بشكل كبير من هذا النوع من الاتصال، نظرا لما ينتجه من معلومات وبيانات قد تغيب في حالة الاتصال الرسمي، وتتحدد درجة استفادة المنظمة من هذا النوع من الاتصال تبعا لحجمها وطبيعة عملها والهدف الذي تسعى لتحقيقه، إذا ما توفر نظام اتصال غير رسمي إلى جانب نظام اتصال رسمي فذلك سيجعل المنظمة قادرة على جمع كم كبير من المعلومات والبيانات، وبالتالي تكون قادرة على اتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب.

ونظرا للدور المهم الذي يلعبه الاتصال غير الرسمي إلى جانب الاتصال الرسمي في عملية اتخاذ القرار، فإنه من غير المنطقي اغفال هذا الدور، ويتضح ذلك من خلا التطورات

المرجع نفسه، ص 209-210.¹

الفصل الرابع علاقة الاتصال التنظيمي باتخاذ القرار

وتكنولوجيا المعلومات التي ساهمت في تعاضد دور المعلومات وتزايد أهميتها متى كانت بالموصفات الكمية والنوعية والدقة، وغالبا ما يتاح هذا من خلال الاتصال غير الرسمي، الفرد هو محور العملية الإدارية، وإذا كانت هناك قرارات تخالف أهدافه ورغباته فإنه يحاول التأثير عليها بكل السبل والوسائل لجعلها تلبية رغباته وحاجاته، وبهذا فإنه يلجأ إلى الاتصال غير الرسمي كوسيلة للتعبير عن آرائه.¹

3- خصائص المعلومات في إتخاذ القرار:

- **الدقة:** تعني خلو المعلومات من الأخطاء سواء أخطاء النقل أو أخطاء تحليل المعلومات، حيث تساهم المعلومات في جودة القرار، وتقلل من كلفة الانغماس في قرارات خاطئة تؤدي إلى إهدار وقت وجهد تستطيع تفاديها بتحري الدقة في المعلومات المطلوبة.
- **الصدق والثبات:** تعني إعطاء المعلومات لنفس النتائج التي أعطتها التجربة السابقة، وأن تكون المعلومات المجتمعة صادقة، صحيحة، شرعية، تتطابق مع معطيات الواقع شكلا ومضمونا.
- **الواقعية:** أن تمثل المعلومات الواقع وأن تكون مرتبطة باحتياجات المستفيدين، فالمعلومات غير الواقعية ستؤدي إلى قرارات خاطئة.

¹ عبد الجليل طيار، مساهمة الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار، دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه فرع-بسكرة-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير منظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015-2016، ص 67.

الفصل الرابع علاقة الاتصال التنظيمي باتخاذ القرار

- **الملائمة:** هي مدى ملائمة المعلومات لطالب المستخدم أو متخذ القرار ومدى جعل هذه المعلومات موجهة خصيصا لحل المشكلة التي يتم دراستها والقرار الذي يتم اتخاذه.
- **الشمولية:** وتعبر عن مدى قدرة المعلومات في إعطاء صورة كاملة عن المشكلة أو الظاهرة موضوع الدراسة مع تقديم بدائل الحلول المختلفة حتى تتمكن إدارة المنظمة من تأدية وظائفها المختلفة على أكمل وجه، مع تجنب ما يسمى بالجمل الرائد المعلومات.
- **الايجاز:** هو تجنب الإنغماس في كم كبير من المعلومات تكون بعيدة عن الموضوع حيث يجب تقديم المعلومات التي تناسب الظاهرة أو المشكلة التي يتم دراستها فقط.
- **المدى:** أي مدى الحاجة للمعلومات بشكل ملح وفعلي خارجي، فهل يكون التركيز داخلي أم خارجي أو بشكل واسع أو ضيق، علما بأن مدى الحاجة للمعلومات تتحدد بمدى شموليتها.
- **الأداء:** أي إمكانية استخدام المعلومة كمقياس لأداء المطلوب إنجازه عن طريق عمليات التحليل وإجراء المباريات لمعرفة مدى تأثير المعلومة في الظاهرة التي يتم دراستها.¹

¹جهد صباح بن هاني، مرجع سبق بذكره، ص 205.

- **عدم التحيز:** ويقصد بها عدم تعمد تحريف أو تغيير المعلومات بغرض التأثير على المستفيد (متخذ القرار) للوصول إلى نتيجة معينة، بمعنى خلو المعلومات من التحيز.¹

4- أهمية المعلومات في اتخاذ القرار:

نظرا للتطورات التي عرفها العالم اصبحنا نعيش في عصر المعلومات والاقتصاد المعرفي ومن أهم ما يميز هذا العصر سرعة انتشار المعلومات، حيث أصبحت المعلومات أكثر أهمية وأصبحت المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة تدرك قيمة المعلومات التي تتحدد بمدى ملائمتها من حيث الكم والكيف مع التغيرات السريعة والدائمة سواء كانت هذه التغيرات في الأهداف أو البدائل أو الوسائل التي تتصف بها بيئة الأعمال حاليا، مما أدى إلى ضرورة وجود تدفق للمعلومات الملائمة التي تساعد المنظمات على اتخاذ القرارات المناسبة، فاستخدام المعلومات بكفاءة وفعالية يمكن للمنظمات من التمتع بميزة تنافسية تجعلها في مركز أفضل مقارنة بمنافسيها، فالمعلومات تعتبر العنصر الأساسي في اتخاذ القرار المناسب وحل المشاكل، كما تساعد في نقل الخبرات للآخرين والإستفادة من المعرفة المتاحة.

¹ إيمان بن سراج، دور المعلومات في قياس اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، بنوك مالية ومحاسبة، العلوم التجارية، كلية الاقتصاد والتجارة وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضاف، 2017-2018، ص 9.

إلا أن توفر المعلومات لا يكفي بل لابد من القدرة على الاستفاضة منها والتعامل معها بشكل متكامل، سواء من خلال تحليلها والتحكم الجيد فيها أو اختيارها بغرض توفير قاعدة معلومات واسعة تضمن اتخاذ قرارات ملائمة، كما يجب الإشارة إلى أن هذه التغييرات السريعة كان لابد من أن يصاحبها تغير في نظرة متخذ القرار فلم يعد يعتمد على الحدس والخبرة الشخصية في اتخاذ القرارات بشكل دائم، بل هناك اتجاه نحو القيام بالدراسات والبحوث والإعتماد على الأساليب العلمية التي تعمل على تجهيز مختلف البيانات ومن تم معالجتها من أجل الحصول على المعلومات اللازمة لحل المشاكل واتخاذ القرارات.¹

5- علاقة الاتصال التنظيمي باتخاذ القرار:

إن الاتصال عملية أساسية وحيوية واستمرارية باستمرار المؤسسة، وللاتصال دور مهم في تخطيط وتنظيم الأنشطة من خلال اتخاذ العديد من القرارات والتنسيق والإشراف والمتابعة عليها بالإضافة إلى العديد من العمليات الأخرى كالرقابة والتقييم، أهمية الاتصال تكمن في اتخاذ القرارات، وهذا ما يؤكد العلاقة الموجودة بينها فكيف ذلك؟

المرجع نفسه، ص 7-8.¹

يعتقد الكثير من علماء الإدارة ان المشكلة الأولى المعاصرة هي مشكلة الاتصال في الإدارة، ويركزون في اعتقادهم هذا على أن الإدارة تواجه مشكلة صعبة في توفير البيانات والمعلومات اللازمة لممارسة العملية الإدارية، ولا شك في أن الاتصالات ضرورية ولا يمكن إغفال أهميتها بمثل ما تكون عليه القرارات بالنسبة للمدير، لأن عملية الاتصالات واتخاذ القرارات يشكلان جانبين هامين من جوانب العملية الإدارية، فكلاهما يعتمد على الآخر ويتأثر به، بمعنى أن هناك علاقة تبادلية بين الاتصالات والقرارات تبرز في مدى الصلة بين العمليتين وخضوعهما لظروف واحدة، أو عندما نجد أن المدير هو المطالب بالاثنتين معا بصفته يشغل المركز القيادي المعين في التنظيم.

والقرار الإداري عادة ما يتخذ بناء على العديد من الاتصالات مع أكثر من طرف وهذا ما يدعم أهمية وقوة القرارات بل وزيادة فعاليتها.

ما يؤكد العلاقة الوثيقة بين الاتصالات والقرارات أن الاتصالات هي التي تنقل البيانات والمعلومات والحقائق اللازمة لاتخاذ القرارات، وأن الإنتقال السهل لهذه البيانات والمعلومات يمر من خلال قنوات الاتصال التي تشملها الهياكل التنظيمية ومن خلال التسلسل الرئاسي أو التابع الهرمي القائم، سواء من المستويات الدنيا إلى العليا أو العكس، وما لم تكن هذه القنوات بالقدر الكافي من اليسر والسهولة فقد يصعب على متخذ القرار أداء دوره المطلوب.

وبمثل ما تكون هذه الاتصالات رسمية بين أطراف التنظيم ومراكزه القيادية، نجد

احتمال وجود اتصالات أخرى غير رسمية قد يكون لها نفس الأهمية والتأثير على

عملية اتخاذ القرارات.

إذن للاتصال علاقة وثيقة باتخاذ القرارات، وهذا ما دفعنا إلى البحث عن دور

الاتصال في عملية اتخاذ القرار.¹

¹ بوغليطة إلهام، دور الاتصال في رفع فعالية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مركب تكرير البترول **RAIK** بسكيكدة، قسم علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة، 2006-2007، ص93.

خلاصة الفصل

من خلال المعلومات السالف ذكره حاولنا ربط اتخاذ القرار بأربع أبعاد للاتصال

التنظيمي وهي: الإتصال التنظيمي بثلاث اتجاهات (الاتصال الصاعد، الاتصال

النازل، الاتصال الأفقي) والاتصال غير الرسمي لمعرفة مدى مساهمته في الرفع من

جودة القرارات داخل المنظمة، وفي الأخير كحولة لهذا الفصل وجدنا أن جودة القرارات

ترتكز على مدى تحكم المنظمة في العملية الاتصالية وكذا توافقها وهيكلها التنظيمي.

الفصل الخامس

الإطار التطبيقي

الفصل الخامس: الإطار التطبيقي

1- تعريف شركة سوناطراك

2- تعريف مركب تكرير النفط المكثف RA2K -سوناطراك- سكيكدة

3- تحليل البيانات المتعلقة بالبيانات الشخصية

4- تحليل البيانات المتعلقة بأنماط الاتصال التنظيمي السائدة في مركب تكرير النفط

المكثف RA2K -سوناطراك- سكيكدة.

5- تحليل البيانات المتعلقة بوسائل الاتصال التنظيمي اللازمة في عملية اتخاذ القرار

6- تحليل البيانات المتعلقة بمعوقات الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرارات

تمهيد

نحاول من خلال هذه الدراسة استعراض الجانب الثاني ألا وهو الجانب التطبيقي الذي يتم فيه توضيح أهم الخطوات العملية والإجراءات المنهجية التي تعطي للبحث أهمية كبيرة، من أجل أن تكون نتيج الدراسة دقيقة وصحيحة، من خلال التطرق إلى مجالات الدراسة الثلاث المتمثلة في المجال المكاني، الزمني والمجال البشري وكذلك التعرف على المؤسسة محل الدراسة وتحليل محتوى إسماة الإسبيان وفي الأخير الوصول إلى نتائج الدراسة التي تجيبنا على إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية.

1- تعريف شركة سوناطراك:

سوناطراك هي شركة النفط والغاز في الجزائر اسمها الكامل "الشركة الوطنية للبحث والتنقيب والأشغال والنقل والمحروقات"، وهي الشركة الوحيدة في الجزائر المسؤولة عن استغلال المصادر النفطية والغازية الهائلة في البلاد وكذا عن بيعها.

أنشئت المؤسسة بمقتضى الأمر الصادر عن مرسوم رقم 63-491 الصادر في 31 ديسمبر 1963 حيث لم يعهد لسوناطراك في بداية الأمر إلا بمهمة نقل وتسويق المحروقات، واعتبارا من عام 1966 اتسعت صلاحياتها لتشمل كافة نشاطات قطاع المحروقات وبموجب قرارات التأميم لسنة 1971، والتنظيم الشامل للاقتصاد الجزائري وفقا للأهداف التي حددتها مختلف مخططات التنمية، تطورت المؤسسة من مؤسسة صغيرة لا يتجاوز عدد عمالها 33 عامل سنة 1964 إلى 1000 عامل سنة 1966، وما يقارب 5000 عامل سنة 1974، وهي الآن بمثابة آلة تسير 70 ألف عامل مستقل والعدد في ارتفاع مستمر مع تطور نشاطها وزيادة فروعها عبر التراب الوطني.¹

تحتل مجموعة سوناطراك المرتبة الأولى بين الشركات الإفريقية دون منازع، والمرتبة العاشرة بين شركات النفط العالمية، والمرتبة الثالثة بين الشركات العالمية المصدرة للغاز الطبيعي، وتمثل مبيعاتها حوالي 95% من إجمالي صادرات الجزائر، كما تمثل نشاطاتها 30% من إجمالي الناتج المحلي.

¹ - WWW. Sonatrach.com

ونظرا لصعوبة إجراء البحث على جميع فروع مؤسسة سوناطراك بسبب اتساعها عبر التراب الوطني، فقد وقع الإختيار على مؤسسة سوناطراك بمنطقة سكيكدة باعتبارها من أهم أقطاب المحروقات على المستوى الوطني.

و يضم قطب المحروقات بسكيكدة الفروع التالية:

- ✓ نافتال NAFTAL
- ✓ مركب تميميع الغاز GNLK
- ✓ مركب الصيانة SOMIK
- ✓ مركب تسيير المنطقة الصناعية ZIK
- ✓ مركب المواد البتروكيمياوية ENIP
- ✓ مركب تكرير البترول RAFINRIE
- ✓ فرع النقل بواسطة الأنابيب RTE

2- تعريف مركب تكرير النفط المكثف RA2K سوناطراك - سكيكدة:

تم تصميم مجمع مكثفات سكيكدة المسمى RA2K لمعالجة المكثفات من حقول النفط الجزائرية لإنتاج البوتان والنافثا والكيروسين وزيت الديزل الخفيف والثقيل، بقدرة معالجة تبلغ 5000000 طن/سنة (لفترة تشغيل مستمرة مدتها 330 يوما).

• الموقع الجغرافي لمركب تكرير النفط المكثف RA2K:

أقيمت داخل محيط المنطقة الصناعية، شرق منطقة سكيكدة الصناعية، شرق المدينة

وخارج النسيج الحضري، داخل محيط المطار السابق، وقد بنيت في عام 2005 على

مساحة 45 هكتارا.

يتكون طاقم العمال لمركب تكرير النفط المكثف RA2K - سوناتراك - سكيكدة من

464 عامل يمكن توزيعها حسب المناصب كما هو مبين في الجدول أدناه:

جدول رقم (02): توزيع العمال في مركب تكرير النفط المكثف RA2K -

سوناتراك - سكيكدة - حسب المنصب.

النسبة المئوية	عدد العمال	المنصب
2	7	EXCUTION
33	155	MAITRISE
62	287	CADRE
3	15	CADRE SUP
100	464	المجموع

المصدر: من إعداد المتمهنتين اعتمادا على الوثائق المقدمة من طرف إدارة المركب.

المواقع الصناعية الرئيسية الواقعة في المنطقة المحيطة:

- مجمع تمييع الغاز الطبيعي (GLIK) في الشمال.
- مجمع البلاستيك (CP1K) في الشمال الشرقي.
- بوليماد (مجمع تصنيع البولي إيثيلين عالي الكثافة)، في الشمال الشرقي.
- مركب تكرير البترول (RA1K)، في الغرب.
- محطة تخزين النفط الخام والمكثفات (RTE)، في الجنوب.

3- الهيكل التنظيمي لمركب تكرير النفط المكثف RA2K - سوناطراك-

سكيدة : انظر الملحق رقم (02).

✓ وصف قسم الأمن الداخلي:

إنها المؤسسة التي تضمن سلامة موقع الإنتاج والأنابيب وجميع ممتلكات وأصول الشركة، وكذلك أمن طاقم عمل، يتم التحكم في أي فرد (مقيم أو أجنبي) أو مادة أو مركبة بواسطة الأمن الداخلي قبل الدخول وقبل الخروج من المصنع، من أجل إجراءات أمنية مشددة للغاية، يوجد في الأمن الداخلي موظفون (ضباط أمن داخلي) ومواد متطورة.

✓ وصف قسم الإنتاج: يحتوي على الخدمات التالية:

أ- خدمة التخطيط والجدولة:

✓ التخطيط للإنتاج حيث توجد أسباب خارجية (سوء الأحوال الجوية على سبيل

المثال، سينخفض معدل الإنتاج لعدم وجود مخزون).

✓ التحقق من المنتج ما إذا كان متوافقاً أم غير متوافق.

✓ جدولة جدول الأعمال وتوفيرها.

✓ متابعة أهداف المجمع.

✓ تقييم الوضع العام لما يتم إنتاجه.

ب- قسم التصنيع:

معالجة المكثفات للحصول على المنتجات النهائية (البيوتان، النافثا، الكيروسين، الديزل

الثقيل والخفيف).

ج- خدمة التخزين: تخزين المنتجات النهائية.

د- خدمة المرافق: نظام معالجة المياه.

✓ وصف قسم الصيانة:

الحفاظ على المعدات في ظروف عمل جيدة من ناحية الأداء و على جودة المنتج

هي قضية أساسية لإنتاجية الوحدة. هناك نوعان من الصيانة:

أ. الصيانة التصحيحية: تتم بعد الفشل

ب. الصيانة الوقائية: يتم إجراؤها لتقليل احتمالية العطل.

✓ وصف القسم الفني:

هذا هو القسم الذي يراقب ويتحكم في جميع معدات المصفاة وصنع من أربع خدمات:

• خدمة المختبر: يضمن التحكم المستمر في مطابقة منتجات الوحدات المختلفة مع المواصفات المطلوبة وذلك عن طريق التحليلات اليومية وغيرها كل ثلاثة أشهر.

• دائرة التفتيش: كل وحدة إنتاج لديها مفتش يقوم بفحص المعدات الاستاتيكية (بالونات، مبادلات، أعمدة... إلخ)، مرة كل سنتين للصيانة.

• نظام التحكم الرقمي (DCS): نظام قيادة تحكم رقمي (SNCC أو DCS للتحكم الموزع system) عبارة عن نظام تحكم عملية RA2K بواجهة إنسان آلة للإشراف وشبكة اتصالات رقمية، تساعد هذه الخدمة في اتخاذ القرارات الصحيحة لزيادة الإنتاج بشكل كامل.

• قسم الدراسة: تتدخل هذه الخدمة بشكل عام في المنبع من أجل تقديم التوصيات الأولية أو النهائية للتحقق من جودة الإنجازات.

✓ وصف قسم الأشغال الجديدة:

يتكون هيكل وظيفة الأشغال الجديدة من الوظائف الفرعية وطاقم العمل الآتية:

- مشتريات الوظائف الفرعية.
- يعمل الوظيفة الفرعية.
- مهندس تخطيط.
- مهندس مراقبة التكاليف.

• التوثيق.

✓ وصف قسم إدارة بيئة السلامة الصحية:

إنه هيكل يضمن التطبيق الصارم للتدابير واللوائح الأمنية من أجل الحرص على سلامة العاملين والمنشآت من المخاطر والأخطار مثل: حريق، انفجار، فيضان، تسرب غاز سام... الخ وتتكون من ثلاث خدمات وغرفة انتظار بالإضافة إلى موقف سيارات:

أ. خدمة الوقاية: صحة العامل و صحته المادية و حمايته.

1. قسم التفتيش:

- إطلاع الناس على مختلف الأخطار المحتملة وسبل مكافحتها لتقليل الحوادث والأمراض المهنية.
- مراقبة إجراءات العمل (مكتب التنسيق بين المنسقين وممثلي الهياكل) مثال (تصريح دخول، تصريح عمل ساخن أو بارد، وما إلى ذلك) التحقيق في الحوادث والوقائع.
- حماية البيئة من خلال التعامل مع نفايات المصانع.

2. قسم الترفيه: له دور:

- وضع تعليمات و إجراءات السلامة.
- إنشاء برامج تدريب الموظفين.
- إنشاء إحصائيات حوادث العمل.

ب- خدمة الاستجابة:

موظفو هذه الخدمة موجودون في كل مكان في المجمع من أجل التدخل في الوقت المناسب في حالة أي خطر، يوجد بالخدمة 4 فرق تدخل أقسام المعدات التي تحافظ على المعدات الثابتة والمتحركة (خط حريق سيارة إسعاف، الرغوة، إلخ)، قسم التدخل وأربع مجموعات (أربع).

تحتوي هذه الخدمة على (02 شاحنة مسحوق، 02 شاحنة رغوة، 1 شاحنة مزودة بالكانسة، 02 سيارة إسعاف، مخزن، طلمبات كهربائية، طلمبات ديزل).

ج- قسم البيئة: له دور:

- يغير ويتحكم في شروط السلامة الصحية والبيئية على مستوى الموقع.
- يحدد الإجراءات في حالة حدوث أزمة أو في حالة طوارئ.
- وضع استراتيجيات في نهاية معالجة النفايات والتلوث.

د- غرفة الاستيقاظ/ المنتزه: وهي غرفة مجهزة ب:

- لوحة تحكم لعناصر مكافحة الحريق (طلمبة مياه مكافحة حريق، طلمبات جوكي، مضخة ديزل... إلخ).
- وسائل الاتصال (mobile walky talky ، إلخ) وأجهزة إنذار الحريق لكل منها قسم.

• تحتوي على 12 شخص يعملون في (الورديات) مع فني الساعة لذا فإن التحقق

هو كل وردية تتخذ.

• خط النار 3333 و5270 أو حالة الخطر.

✓ قسم نظم المعلومات و الإدارة: ينقسم إلى أربع خدمات:

أ. قسم تكنولوجيا المعلومات: هذا هو الدعم الفني "مكتب المساعدة":

• يعتني بالأجهزة / البرامج (مثل شراء المواد والمواد الاستهلاكية).

• العناية بصيانة أجهزة الكمبيوتر ومنشآتها وصيانتها برمجة.

• مسؤول عن قاعدة البيانات وكل ما يتعلق بالشبكة وغرفة الخادم وتطبيقات المهن.

ب. تنظيم القسم:

• يجعل التوصيفات الوظيفية للعاملين في المصفاة بأكملها.

• يجعل التقارير والقرارات.

ج. قسم التوثيق و الأرشفة:

يعتني بأرشفة الهياكل المختلفة وفقا لإجراء (بيان الدفع، الملف، إلخ) لتبرير الحقوق

والالتزامات للحماية من الذاكرة.

د. قسم إدارة الجودة: تقوم هذه الخدمة بالمهام التالية:

1. أوراق الجودة والتقوالب.

2. إدارة المراجعين (سنوي وربع سنوي).

3. متابعة طياري القسم وأهدافهم.

4. تحديثات (عرض).

5. الإجراءات التصحيحية (القضاء على المشاكل) والإجراءات الوقائية (للمثال).

6. المراجعة النهائية للإدارة نهاية العام للتقييم.

✓ وصف قسم الموارد البشرية: تتكون من خدمتين:

أ. خدمة تخطيط المهارات وإدارة المسار الوظيفي:

- مسؤول عن التوظيف.
- مراقبة الوكلاء (ملف) والإدارة الوظيفية.
- التقدير (تقييم الوكيل من بداية حياته المهنية حتى التقاعد).

ب. قسم التدريب:

يهتم بتحقيق خطة التدريب، الدورات العملية والدورات التدريبية في الوضع المهني وكذلك

تدريب الموظفين.

✓ وصف القسم الإداري و الاجتماعي: يحتوي على الخدمات التالية:

أ. الخدمة الإدارية:

• قسم إدارة شؤون الموظفين: له دور كل ما هو التوظيف أو الفصل أو التقاعد

للموظفين، إلى جانب إدارة حقوق و التزامات العمال وفق الاتفاقية الجماعية.

• قسم إدارة الرواتب:

- إنشاء سجلات إدارة فردية.
- ضوابط توقيت الموظفين.
- التحقق من صحة كشوف المرتبات.
- تأكيد.
- البدلات.

• قسم المنافع الاجتماعية: مسؤول عن:

- طلبات التقاعد.
- سجلات المرض / الحوادث العمل.
- التأمين المتبادل/البدلات.

ب. الخدمة الاجتماعية الثقافية:

- قسم الرسوم المتحركة: الرحلات، هدايا لأطفال العمال ومزاياهم، واللوازم المدرسية.
- القسم الرياضي: تشكيل الفرق الرياضية للموظفين وتنظيم البطولات واجتماعات رياضية.

✓ قسم المشتريات:

هناك ثلاث مراحل في العملية ودورة حياة السوق التي تخص شراء:

- المرحلة الأولى: تطوير السوق وإطلاقه:

- ولادة الحاجة وتقدير الميزانية
- اختيار فئة السوق
- اختيار طريقة التوصيل.
- الإعلان
- استقبال / فتح/ تحليل العروض.
- الإعلام.
- المرحلة الثانية: تنفيذ العقد.
- المرحلة الثالثة: قبول السوق.
- ✓ وصف قسم الإدارة المالية / القانونية : يتكون من الخدمات التالية:
- قسم المحاسبة العامة: يعتني بكل ما كان: التمويل والمشتريات والمبيعات والاستثمارات والسيطرة على الموجودة في المخزون.
- خدمة المعلومات الإدارية ويحدد الميزانيات السنوية لقسم ميزانية المصفاة.
- قسم الخزينة ويتكفل بمصاريف المصفاة ووجهة عوائدها. تتكون الخزينة على مستوى مركب طوبينغ المكثف من عدة أقسام:
- قسم تسجيل التدفقات المستقبلية.
- قسم إدارة وسائل الدفع.
- قسم التنبؤ والرقابة وإعداد التقارير.

- القسم القانوني ويهتم بالشؤون القانونية والعقود...
- خدمة محاسبة التكاليف يهتم بالمراجعة والمحاسبة.
- خدمة محاسبة المخزون ويعتني بالأصول المادية الثابتة للأسهم والاستثمار.

3- عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها

سنقوم في هذا العنصر باستعراض أهم النتائج التي توصلت إليها دراستنا، مع تحليل هذه النتائج ومناقشتها.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

من خلال نتائج الدراسة يتضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

حسب الجدول والشكل البياني التاليين:

جدول رقم (03): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

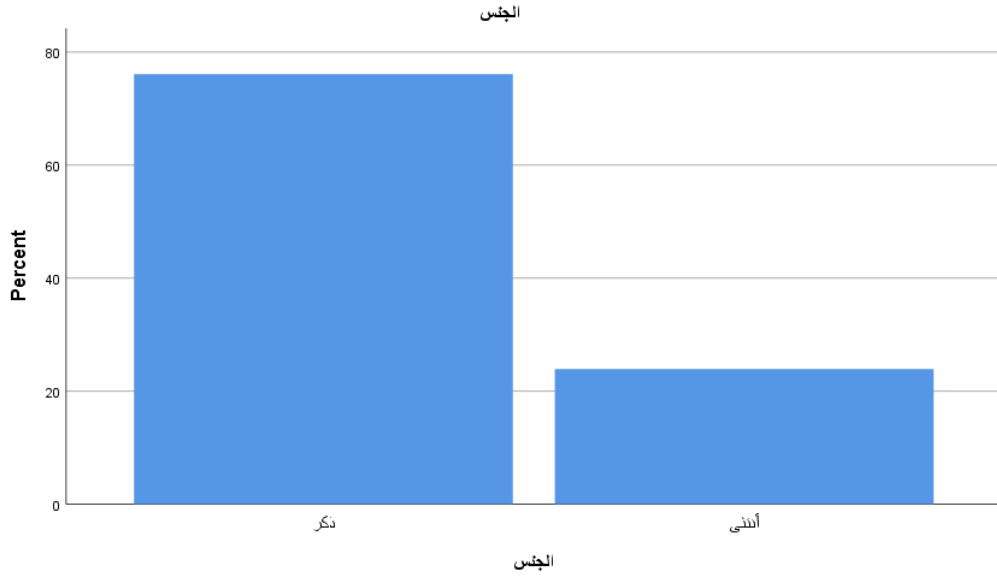
النسبة	التكرار	الجنس
76.1	35	ذكر
23.9	11	أنثى
%100	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن نسبة الذكور تقدر ب 76.1%، فيما بلغت نسبة الإناث 23.9%،

وهو ما يتوضح أيضا في الأعمدة البيانية الممثلة في الشكل أسفله:

الشكل رقم (05): الأعمدة البيانية لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

2. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن:

من خلال نتائج الدراسة يتضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن حسب

الجدول والشكل البياني التاليين:

جدول رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
/	/	أقل من 25 سنة
41.3	19	من 26 إلى 35 سنة
37.0	17	من 36 إلى 45 سنة
21.7	10	من 46 إلى 55 سنة
/	/	55 سنة فما فوق
100%	46	المجموع

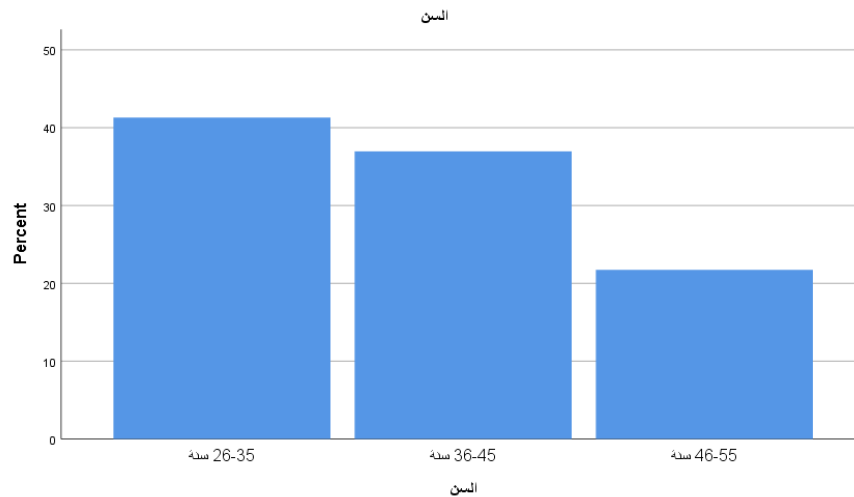
المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن الفئة العمرية الغالبة هي الفئة "من 26 إلى 35 سنة" حيث بلغت نسبة العمال المنتمين إلى هذه الفئة 41.3%، وفي المرتبة الثانية جاءت الفئة "من 36 إلى 45 سنة" حيث بلغت نسبتها 37%، أما الفئة الأخيرة فكانت "من 46 إلى 55 سنة" بنسبة 21.7%.

ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين هم من الفئات الشابة، وقد يكون هذا راجع إلى الإهتمام الذي أولته السلطات لهذه الفئة، فما على المؤسسة إلا الاستفادة من هذه الميزة في تقديم أفضل خدمة.

وهو ما يتوضح أيضا في الأعمدة البيانية الممثلة في الشكل أسفله:

الشكل رقم (06): الأعمدة البيانية لمتغير الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

3. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

من خلال نتائج الدراسة يتضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

حسب الجدول كالتالي:

الجدول رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
/	/	ابتدائي
2.2	1	متوسط
8.7	4	ثانوي
89.1	41	جامعي
100%	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة الأفراد الذين لديهم مستوى جامعي هي الفئة الغالبة

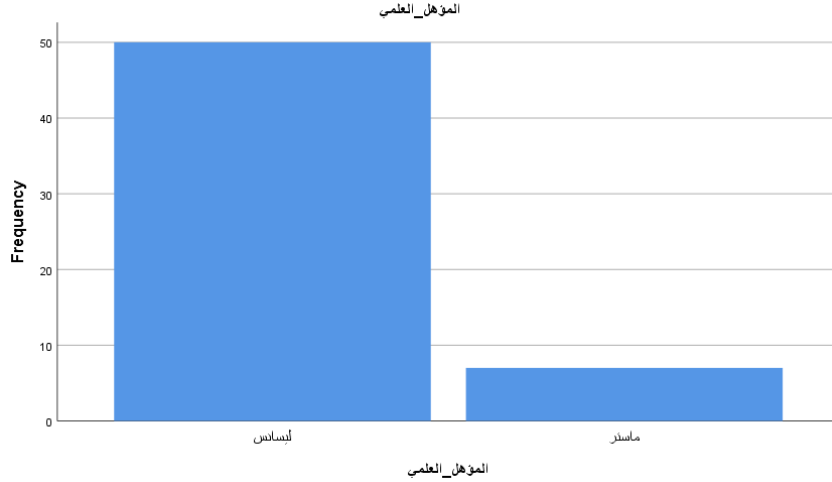
بنسبة 89.1% و 8.7% لديهم مؤهل ثانوي، و 2.2% فقط لديهم مؤهل متوسط،

وبالتالي نجد أن مركب تكرير النفط المكثف RA2K سوناطراك سكيكدة تحرص على

توظيف الموارد البشرية المؤهلة التي تمتلك المهارات والقدرات اللازمة لشغل الوظائف.

وهو ما يتوضح أيضا في الأعمدة البيانية الممثلة في الشكل أسفله:

الشكل رقم (07): الأعمدة البيانية لمتغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

4. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة المدنية

من خلال نتائج الدراسة يتضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة المدنية حسب

الجدول كالتالي:

جدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة المدنية

النسبة	التكرار	الوضعية المهنية
21.7	10	أعزب
78.3	36	متزوج
/	/	مطلق
/	/	أرمل
100%	46	المجموع

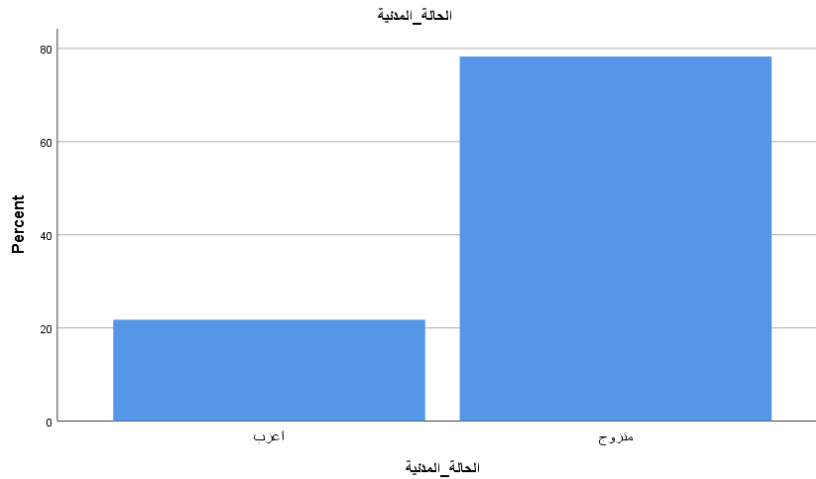
المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن عينة الدراسة اشتملت على 10 أفراد ذوي حالة مدنية

أعزب أي ما نسبته 21.7%، وكذا 36 فرد متزوج أي ما نسبته 78.3%.

وهو ما يتوضح أيضا في الأعمدة البيانية الممثلة في الشكل أسفله:

الشكل رقم (08): الأعمدة البيانية لمتغير الحالة المدنية



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

5. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

من خلال نتائج الدراسة يتضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية حسب

الجدول كالتالي:

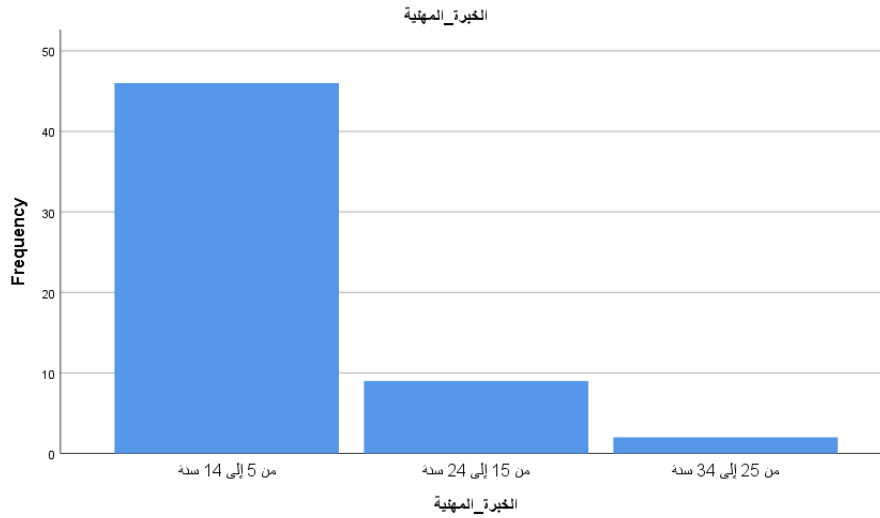
جدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
10.9	5	أقل من 5 سنوات
34.8	16	من 5 إلى 10 سنوات
19.6	9	من 11 إلى 15 سنة
34.8	16	من 16 إلى 20 سنة
100%	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تحوي بالتساوي على 16 فرد ذوي خبرة مهنية "من 5 إلى 10 سنوات" و 16 فرد آخرين ذوي خبرة مهنية "من 16 إلى 20 سنة" وذلك بنسبة 34.8%، فيما يتوزع بقية العينة بنسبة 19.6% أفراد ذوي خبرة مهنية من 11 إلى 15 سنة، و 10.9% هم أفراد ذوي خبرة مهنية "أقل من 05 سنوات". وهو ما يتوضح أيضا في الأعمدة البيانية الممثلة في الشكل أسفله:

الشكل رقم (09): الأعمدة البيانية لمتغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

6. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة السوسيو مهنية (الطبقة المهنية)

من خلال نتائج الدراسة يتضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الطبقة المهنية حسب

الجدول كالتالي:

جدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الطبقة المهنية

النسبة	التكرار	الوضعية الاجتماعية
60.9	28	إطار
19.6	9	عون تحكم
19.6	9	عون تنفيذ
100%	46	المجموع

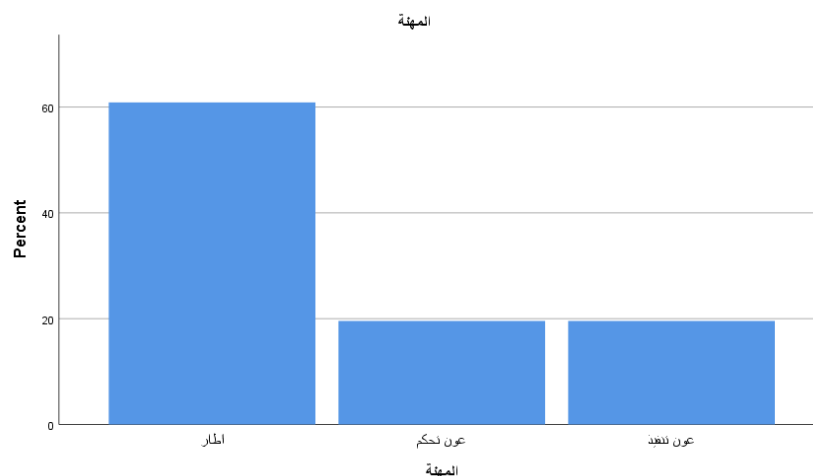
المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة هم إطارات بحيث تبلغ نسبتهم 60.9%

ويتوزع البقية بالتساوي بين عون تحكم وعون تنفيذ وذلك بنسبة 19.6%.

وهو ما يتوضح أيضا في الأعمدة البيانية الممثلة في الشكل أسفله:

الشكل رقم (10): الأعمدة البيانية لمتغير الطبقة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

المحور الثاني: أنماط الاتصال التنظيمي

جدول رقم (09): نوع الاتصال الغالب في المؤسسة

النسبة	التكرار	الاحتمالات
50.0	23	الاتصال النازل
19.6	9	الاتصال الصاعد
30.4	14	الاتصال الأفقي
100%	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول يتضح أن 50% من أفراد عينة الدراسة يرون بأنّ الاتصال الغالب في المؤسسة هو الاتصال النازل، فيما يرى 30.4% منهم يرون أنّ الاتصال الغالب في المؤسسة هو الاتصال الأفقي، أمّا 19.6% فيرون أنّ الاتصال الغالب في المؤسسة هو الاتصال الصاعد. بناء على ما تقدم يتضح أن الاتصال التنظيمي لدى العاملين بمركب

تكرير النفط المكثف RA2K-سوناطراك-سكيكدة اتصال رسمي نازل من طرف الإدارة أو المسؤولين على حد سواء وذلك من حيث نوع المعلومات ووصولها في الوقت المناسب.

جدول رقم (11): طبيعة الاتصال النازل

النسبة	التكرار	الاحتمالات
31.4	22	تعليمات
11.4	8	توضيحات
27.1	19	توجيهات
30.0	21	أوامر
100%	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول يتضح أن 22 فرد من أفراد عينة الدراسة والمقدرة نسبتهم ب31.4% يرون بأن الاتصال النازل تغلب عليه طابع التعليمات، فيما يجد 21 آخرون والذين تمثل نسبتهم 30% أن طبيعة الاتصال النازل تتمثل في أوامر، فيما يجد 19 آخرون والذين تمثل نسبتهم 27.1% أن للاتصال النازل يكون ذو طبيعة توجيهات، ويجد بقية أفراد العينة والمقدرة نسبتهم ب11.4% أنه يكون ذو طبيعة توضيحات. ومنه نستنتج أن إدارة مركب تكرير النفط المكثف RA2K -سوناطراك- سكيكدة تهتم بإيصال المعلومات والقرارات في شكل تعليمات وأوامر إلى كل المصالح المعنية بناء على أغلبية العمال البالغ عددهم 43 مبحوث.

جدول رقم (10): طبيعة الاتصال الصاعد

النسبة	التكرار	الاحتمالات
27.5	22	شكاوي
22.5	18	استفسارات
40.0	32	تقارير
10.0	8	أخرى
100%	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول يتضح أن أغلب أفراد عينة الدراسة والمقدرة نسبتهم بـ 40.0% يرون بأنّ الاتصال الصاعد يكون في شكل تقارير، أمّا 27.5% فيرون أنه في شكل شكاوي، فيما يجد 18 آخرون والذين تمثل نسبتهم 22.5% أنّ طبيعة الاتصال الصاعد تتمثل في استفسارات، أمّا النسبة المتبقية والمقدرة بـ 10% فيجدون أنّ الاتصال الصاعد يكون في أشكال أخرى غير الشكاوي والاستفسارات والتقارير. من خلال النتائج السابقة نستنتج أنّ الإتصال الصاعد في مركب تكرير النفط المكثف RA2K - سوناطراك - سكيكدة غالبا يكون عبارة عن شكاوي وتقارير التي تساهم في اتخاذ القرار داخل التنظيم وذلك بأغلبية المبحوثين الذين بلغ عددهم 54 مبحوث.

جدول رقم (12): طبيعة الاتصال الأفقي

النسبة	التكرار	الاحتمالات
55.2	37	التواصل عن طريق الهاتف
44.8	30	التخاطب المباشر
100%	67	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول يتضح أن 55.2% من أفراد عينة الدراسة يجدون أنّ الاتصال الالقي يكون عبر التواصل عن طريق الهاتف، أمّا 44.8% فيجدون أنّه يكون عبر التخابط المباشر، ومنه نستنتج أن المعلومات والقرارات داخل مركب تكرير النفط المكثف RA2K - سوناطراك- سكيكدة تصل عن طريق الهاتف وهذا لأنه أنسب طريقة.

جدول رقم (13): هل يتم التهاور حول ظروف العمل مع الزملاء

النسبة	التكرار	الاحتمالات
56.5	26	نعم
10.9	5	لا
32.6	15	أحياناً
100%	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول يتضح أن 56.5% من أفراد عينة الدراسة يتهاورون مع زملائهم حول ظروف العمل، فيما يتهاور 32.6% منهم أحياناً فقط مع زملائه بخصوص ظروف العمل، أمّا 10.9% فلا يتهاور مع زملائه بخصوص ظروف العمل ومنه نستنتج أن عمال مركب تكرير النفط المكثف RA2K - سوناطراك- سكيكدة يتهاورون فيما بينهم بخصوص العمل وهذا ما يساعد على اتخاذ القرارات المناسبة.

جدول رقم (14): تصلك المعلومة في الوقت المناسب

النسبة	التكرار	الاحتمالات
28.3	13	نعم
23.9	11	لا
47.8	22	أحيانا
100%	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول يتضح أن 47.8% من العمال أحيانا تصلهم المعلومة في الوقت المناسب، أما 28.3% فموافقون على أنها تصلهم في الوقت المناسب فيما يرفض ذلك 23.9% من العمال أي أنّ المعلومات تصلهم متأخرة عن وقتها.

ومنه نستنتج أن المعلومات تصل في بعض الاحيان في الوقت المناسب.

جدول رقم (15): في عدم فهمك للتعليمية هل تستفسر عن طريق

النسبة	التكرار	الاحتمالات
39.1	18	الرئيس المباشر
52.2	24	الزملاء
8.7	4	أخرى
100%	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول يتضح أن ما نسبته 52.2% من عمال المركب يستفسرون عند عدم فهمهم للتعليمية عن طريق زملائهم في العمل، فيما يستفسر 39.1% من رئيسه المباشر عند عدم فهمه للتعليمات التي تصله، أما 8.7% من العمال فيستفسرون عن طريق طرق أخرى فلا يلجؤون لا إلى رئيسهم المباشر ولا إلى زملائهم.

ومنه نستنتج أن عمال المركب يستفسرون من بعضهم البعض عند عدم فهمهم

للتعليمات.

المحور الثالث: وسائل الاتصال التنظيمي اللازمة لعملية اتخاذ القرار

جدول رقم (16): الوسائل الأكثر استخداما لنقل المعلومات بين العمال

النسبة	التكرار	الاحتمالات
16.2	11	الاعلانات
2.9	2	الفاكس
47.1	32	الهاتف
23.5	16	التقارير
10.3	7	الاجتماعات
100%	68	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول يتضح أن ما نسبته 47.1% من عمال المركب يستخدمون الهاتف

كأكثر وسيلة لنقل المعلومات بين العمال، فيما يستخدم 23.5% منهم التقارير، أما

16.2% من العمال فيستخدمون الاعلانات لنقل المعلومات بين العمال، فيما يرى 10.3%

الاجتماعات كأكثر وسيلة استخداما لنقل المعلومات بين العمال، وفي المرتبة الأخيرة بنسبة

2.9% يجد عمال المؤسسة الفاكس كوسيلة لنقل المعلومات بين العمال، ومنه الوسائل

الأكثر استخداما لنقل المعلومات هي الهاتف والتقارير.

جدول رقم (17): وسيلة ابلاغ العمال بالتعليمات والقرارات

النسبة	التكرار	الاحتمالات
22.7	17	الإجتماع
18.7	14	التقارير
30.7	23	الرئيس
17.3	13	مذكرة مصلحة
10.6	8	أخرى
100%	75	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول يتضح أن 30.7% من العمال يجدون أنّ مصدر تعرفهم الأول بالتعليمات والقرارات هو الرئيس، أي رئيسهم المباشر، فيما يجد 22.7% منهم أنّ وسيلة ابلاغهم بالتعليمات والقرارات هو عقد الاجتماعات، ويرى 18.7% من أفراد العينة أنّ التقارير هي الوسيلة الأنسب لابلاغهم بالتعليمات والقرارات، أمّا 17.3% فوسيلة الابلاغ بالتعليمات والقرارات الأنسب حسبهم هي المذكرات المصلحية، أما 10.6% من العمال فيرون أنّ هناك وسائل أخرى لابلاغهم بالتعليمات والقرارات غير الرئيس والاجتماعات والمذكرة المصلحة والتقارير.

ومنه نستنتج أنه رغم تنوع طريقة إبلاغ العمال بالتعليمات والقرارات الجديدة يبقى

الإجتماع هو أنسب طريقة لإبلاغهم.

جدول رقم (18): أنسب وسيلة اتصال

النسبة	التكرار	الاحتمالات
25.9	15	الاجتماعات
18.9	11	الهاتف
27.6	16	الانترنت
37.9	22	التعليمات المكتوبة
6.9	4	شفهيا
100%	68	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول يتضح أنه يمكننا ترتيب أنسب وسائل الاتصال حسب عمال مركب تكرير النفط المكثف حسب آراء عينة الدراسة بحيث أتفق ما نسبهم 37.9% من عمال المؤسسة على أنّ التعليمات المكتوبة هي أول أنسب وسيلة للاتصال، فيما يرى 27.6% منهم أنّ الانترنت هو ثاني وسيلة مناسبة للاتصال أما 25.9% منهم فيجد الاجتماعات الوسيلة المناسبة للاتصال، فيما يرى ما نسبتهم 18.9% أنّ الهاتف هو أنسب وسيلة للاتصال، أما 4 أفراد أي 6.9% من أفراد العينة يجدون أنّ التواصل الشفهي أنسب وسيلة للاتصال بينهم. من خلال هذه النتائج نستنتج أنّ التعليمات المكتوبة هي الأنسب حسب 22 مبحوث من أفراد العينة وهذا راجع إلى أنّ الإدارات داخل المنظمات تعتمد على تدوين المعلومات.

جدول رقم (19): طريقة تلقي الأوامر

النسبة	التكرار	الاحتمالات
15.2	9	بطريقة شفوية
37.3	22	بطريقة كتابية
47.5	28	كليهما
100%	59	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول يتضح أن ما نسبتهم 47.5% من عمال المؤسسة محل الدراسة يجدون أنّ كلا الطريقتين الكتابية والشفوية طريقتين جيدتين للتواصل، أمّا 37.3% من العمال يجدون أنّ الطريقة الكتابية هي أنسب طريقة لتلقي الأوامر، فيما يخالفهم الرأي 15.2% من العمال والذين يرون أنّ الطريقة الشفوية هي الأنسب لتلقي الأوامر.

من خلال ما سبق نستنتج أن إدارة مركب تكرير النفط المكثف RA2K - سوناطراك - سكيكدة تعتمد على إيصال المعلومات للمرؤوسين عن طريق الاتصال الشفوي والكتابي لضمان سير حسن للمعلومات.

جدول رقم (20): الإعلانات وسيلة هامة لإيصال التعليمات لك

النسبة	التكرار	الاحتمالات
54.3	25	نعم
32.6	6	لا
13.0	15	أحيانا
100%	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول يتضح أن ما نسبته 54.3% من العمال يعتبرون الاعلانات وسيلة هامة لاىصال التعليمات لهم، فيما يرى 13% من إجمالي عينة الدراسة أنه أحيانا تكون الإعلانات وسيلة هامة لاىصال المعلومات اليهم وحيانا ربما يجدون غيرها من الوسائل أنسب، ويرفض 32.6% الاعلانات كويلة هامة حيث يرون أن هناك ما هو أنسب منها لاىصال التعليمات لهم.

مما سبق نستنتج أن الاعلانات وسيلة هامة لاىصال المعلومات للعمال.

جدول رقم (21): تساهم المراسلات المكتوبة بين العاملين في المؤسسة بتوفير المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات

النسبة	التكرار	الاحتمالات
63.0	29	نعم
6.5	3	لا
30.4	14	أحيانا
100%	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول يتضح أن ما نسبته 63% من العمال يجدون أن المراسلات المكتوبة بين العاملين في المؤسسة تساهم بتوفير المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات، فيما يرى 30.4% من إجمالي عينة الدراسة أنه أحيانا تساهم المراسلات المكتوبة بين العاملين في المؤسسة بتوفير المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات وحيانا ربما لا تساهم بذلك، ويرفض 6.5% من العمال مساهمة الاعلانات الكتابية بين العاملين.

نستنتج مما سبق أن غالبية المبحوثين يرون أن المراسلات الكتابية تساهم في توفير المعلومة لتسهيل اتخاذ القرار.

جدول رقم (22): تساهم وسائل الاتصال الشفوي بين العاملين في المؤسسة بتوفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات

النسبة	التكرار	الاحتمالات
30.4	14	نعم
10.9	5	لا
58.7	27	أحيانا
100%	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول يتضح أن ما نسبته 58.7% من العمال يجدون أنه أحيانا وسائل الاتصال الشفوي بين العاملين في المؤسسة تساهم بتوفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات أحيانا أخرى لا تساهم بتوفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات، فيما يرى 30.4% من إجمالي عينة الدراسة أن وسائل الاتصال الشفوي تساهم بتوفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات، ويرفض 10.9% من العمال مساهمة وسائل الاتصال الشفوي بين العاملين.

ومنه نستنتج أن وسائل الاتصال الشفوية تساهم في بعض الاحيان في توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار المناسب.

جدول رقم (23): يساهم الاتصال الإلكتروني (البريد الإلكتروني) في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار

النسبة	التكرار	الاحتمالات
71.7	33	نعم
6.5	3	لا
21.7	10	أحيانا
/	/	أبدا
100%	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول يتضح أن أغلب أفراد عينة الدراسة ما نسبتهم 71.7% أنّ الاتصال الإلكتروني (البريد الإلكتروني) يساهم في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، أمّا 21.7% يرون بأنّ أحيانا يساهم الاتصال الإلكتروني في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار وأحيانا لا يساهم في ذلك، والنسبة الأخيرة من العينة والمقدرة بـ 6.5% فيجدون أنّ البريد الإلكتروني لا يساهم في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.

من خلال البيانات السابقة نستنتج أنّ الاتصال الإلكتروني "البريد الإلكتروني" يساهم بنسبة كبيرة في إيصال وتوفير المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرار وهذا ما أشارت إليه دراسة مصعب اسماعيل طبش التي ترى أنّ الوسائل الإلكترونية من بين الوسائل الأكثر فاعلية لإيصال المعلومات.

المحور الرابع: معوقات الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرارات

جدول رقم (24): العملية الاتصالية بين الموظف وبين الرئيس تتميز بالسهولة والمرونة

النسبة	التكرار	الاحتمالات
41.8	23	السهولة
43.6	24	المرونة
14.5	8	التجاهل
100%	55	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. من خلال الجدول يتضح أن 43.6% يجدون أنّ العملية الاتصالية بين الموظف وبين الرئيس تتميز بالمرونة، فيما يجد 41.8% أي بنسبة مقاربة للنسبة الأولى أنّ العملية الاتصالية بين الموظف وبين الرئيس تتميز بالسهولة، ويجد 14.8% من العمال أنّها تتميز بالتجاهل.

ومنه نستنتج أن العملية الاتصالية بين الموظف والرئيس تتميز بالمرونة وهذا راجع إلى فهم محتوى العمل.

جدول رقم (25): تتاح للعامل الفرصة بطرح أفكاره لتحسين العمل ورفع الكفاءة

النسبة	التكرار	الاحتمالات
6.5	3	دائماً
47.8	22	غالبا
8.7	4	أحيانا
37.0	17	أبدا
100%	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول يتضح أن قرابة النصف من العاملين ما نسبتهم 47.8% غالبا ما تتاح لهم الفرصة لطرح أفكارهم لتحسين العمل ورفع الكفاءة، أما 37% منهم فلم تتاح لهم هذه الفرصة أبدا، في حين 4 أفراد أحيانا تتاح لهم الفرصة لطرح أفكارهم وأحيانا لا وتقدر نسبتهم ب8.7%، ووحدهم 4 أفراد أقروا بأن الفرصة لطرح الأفكار تتاح لهم دائما.

من الجدول أعلاه نستنتج أن نصف المبحوثين يرون أنه غالبا ما تتاح لهم الفرصة لطرح أفكارهم لتحسين العمل، في حين هناك من لا تتاح لهم الفرصة أبدا، وهذا ما يتوافق مع دراسة دارين سوايغ التي ترى أن المؤسسة محل الدراسة لا تتيح المجال أمام العمال لاقتراح الحلول.

جدول رقم (26): تؤثر الخبرة لدى العاملين بالإدارة على فعالية الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار

النسبة	التكرار	الاحتمالات
21.7	10	دائما
52.2	24	أحيانا
26.1	12	نادرا
100%	46	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول يتضح أن 52.2% من عمال مركب تكرير النفط المكثف RA2K سونطراك بسكيكدة يجدون أن الخبرة لدى العاملين بالإدارة تؤثر أحيانا على فعالية الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار، فيما يجد 26.1% منهم أنه نادرا ما تؤثر الخبرة لدى العاملين على فعالية الاتصال التنظيمي، أما النسبة المتبقية من العمال والتي تقدر

ب21.7% فيرون أنه دائما تؤثر خبرة العاملين على فعالية الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار.

ومنه نستنتج أن الخبرة لدى عمال مركب تكرير النفط المكثف أحيانا ما تؤثر على فاعلية الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار وهذا راجع إلى طبيعة الاتصال السائد هناك " الاتصال النازل".

جدول رقم (27): العوامل الأكثر تأثيرا في عملية اتخاذ القرار

النسبة	التكرار	الاحتمالات
25.0	18	التسرع في اتخاذ القرارات
30.6	22	شح المعلومات
33.3	24	الانفرادية في اتخاذ القرار
11.1	8	عدم الاختيار الجيد بين البدائل
100%	72	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول الذي يوضح العوامل الأكثر تأثيرا في عملية اتخاذ القرار، نلاحظ أنّ قرر عمال المركب من خلال إجاباتهم أنّ في المرتبة الأولى تأتي الانفرادية في اتخاذ القرار وذلك بنسبة 33.3%، فيما يأتي شح المعلومات في المرتبة الثانية بنسبة 30.6%، أمّا في المرتبة الثالثة فالتسرع في اتخاذ القرارات هو أحد العوامل الأكثر تأثيرا في عملية اتخاذ القرار وذلك بنسبة 25%، أمّا عدم الاختيار الجيد بين البدائل فكان العامل الأخير المؤثر في عملية اتخاذ القرار وذلك بإجماع ما نسبته 11.1% من عمال المركب.

مما سبق نستنتج أن الانفرادية في اتخاذ القرار تؤثر بشكل كبير على نوع القرارات

المتخذة.

جدول رقم (28): المعوقات النفسية التي تعرقل عملية اتخاذ القرار

النسبة	التكرار	الاحتمالات
33.3	17	صعوبة عنصر الاندماج
25.5	13	الاغتراب الوظيفي
41.2	21	الفروقات
100%	51	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول يتضح أن ما نسبته 41.2% من عمال المركب يجدون أنّ الفروقات أول المعوقات النفسية التي تعرقل عملية اتخاذ القرار، في حين أنّ 33.3% من العمال أقرّوا أنّ صعوبة عنصر الاندماج هو المعوق النفسي الآخر الذي يعرقل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة، وترى النسبة الأخيرة من العمال والتي تقدر بـ 25.5% أنّ الاغتراب الوظيفي هو ثالث معوقات عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة.

نستنتج مما سبق أنّ الفروقات الفردية هي أعلى نسبة في المعوقات النفسية وهذا

راجع الى وجود الجهوية داخل العمل وهذا ما يعرقل عملية اتخاذ القرار.

جدول رقم (29): المعوقات الإدارية التي تعرقل عملية اتخاذ القرار

النسبة	التكرار	الاحتمالات
30.0	18	التحيز بين الجماعة
36.7	22	التسلط
33.3	20	البيروقراطية الإدارية
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول يتضح أن ما نسبته 36.7% من العاملين بمركب تكرير النفط المكثف يجدون أنّ التسلط أول المعوقات الإدارية التي تعرقل عملية اتخاذ القرار، ويرى 33.3% منهم أنّ البيروقراطية الإدارية هي ثاني المعوقات الإدارية التي تعرقل عملية اتخاذ القرار، فيما يجد 30% المتبقون من عينة الدراسة أن التحيز بين الجماعة هو أحد المعوقات الإدارية التي تعرقل عملية اتخاذ القرار.

مما سبق نستنتج أن التسلط هي أعلى نسبة بين المعوقات الإدارية داخل المركب وهذا راجع إلى أن الرئيس لا يتيح فرصة للعمال للابداء عن آرائهم او مشاركتهم في اتخاذ القرار.

جدول رقم (30): المعوقات المادية التي تعرقل عملية اتخاذ القرار

النسبة	التكرار	الاحتمالات
29.3	12	غياب الشبكة
26.8	11	عدم توفر الهاتف
68.3	28	إمكانيات أخرى
100%	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول يتضح أن ما نسبته 26.8% من العمال ينسبون تعرقل عملية اتخاذ القرار إلى عدم توفر الهاتف كأحد المعوقات المادية، فيما يرى 29.3% أنّ غياب الشبكة هو الآخر يعرقل عملية اتخاذ القرار، أمّا النسبة الغالبة والتي تقدر بـ 68.3% فترى أنّ نقص امكانيات أخرى هي أول معوق مادي يعرقل عملية اتخاذ القرار، ومنه نستنتج أنّ نقص الامكانيات الأخرى يؤدي الى تعرقل عملية اتخاذ القرار.

جدول رقم (31): المعوقات الاتصالية التي تعرقل عملية اتخاذ القرار

النسبة	التكرار	الاحتمالات
23.5	12	اساليب اتصال كلاسيكية
29.4	15	شبكة اتصال ضعيفة
47.1	24	ضبابية في رسائل الاتصال
100%	51	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول يتضح أنّ ما نسبته 47.1% من أفراد عينة الدراسة يجدون أنّ الضبابية في رسائل الاتصال أول المعوقات الاتصالية التي تعرقل عملية اتخاذ القرار، فيما يجد 29.4% أنّ شبكات الاتصال الضعيفة هي معوق من المعوقات الاتصالية التي تعرقل عملية اتخاذ القرار بالمركب، في حين يرى ما نسبهم 23.5% من عمال المركب محل الدراسة أنّ أساليب الاتصال الكلاسيكية هي أحد المعوقات الاتصالية التي تعرقل عملية إتخاذ القرار.

مما سبق نستنتج أنّ ضبابية رسائل الاتصال هي أعلى نسبة من المعوقات الاتصالية

وهذا راجع لعدم الفهم الجيد لمحتوى الرسالة .

وجهة نظر العاملين في تحسين العملية الاتصالية:

- عمل خطوط مباشرة مع رئيس العمل مباشرة؛
- الحوار بين المسؤول والعمال؛
- توفير بريد إلكتروني لكل العمال بدون استثناء لضمان وصول المعلومة لكل العمال؛
- في نظر أحد العمال أنّ الوسائل المتاحة كافية؛
- الإحترام والتفاهم واستعمال التكنولوجيا؛
- اختيار المسؤولين ذوي الكفاءات والوعي بأهمية انواع الاتصالات مما يسهل العملية؛
- توفير وسائل وأساليب اتصال فعالة والاستفادة من التكنولوجيات الحديثة؛
- الاستثمار في العمال (ترقية وتوفير الوسائل التكنولوجية الحديثة...)
- تعلم مهارات لغوية جديدة، استخدام لغة الجسد، الثقة بالنفس؛
- إجبارية إيصال المعلومة في وقتها ولكافة العمال دون احتكار؛
- العمل بمبدأ لكل مشكل حل بمعنى ايجاد الحلول والخروج من المشكلة بأقل ضرر
- وبإرضاء جميع الأطراف، إلى جانب الموضوعية في اتخاذ القرارات وأخذ كل عامل على محمل الجد؛
- الإجتماعات (زوبعة الأدمغة)؛
- تحسين شبكة الاتصال وتحديثها وتوفيرها لجميع العمال

- وضوح الرسالة والدقة في إيصال المعلومة وتحسين طرق إيصالها كما ينبغي وتفعيل

شبكة التواصل؛

- كل الأوامر يجب أن تكون كتابية وليس شفوية.

✓ اختبار كاي تربيع لاستقلالية المتغيرات:

1. اختبار كاي تربيع بين العبارة رقم 07 وعلاقتها بالجنس:

تنص العبارة رقم 07 على أن: " ما هو نوع الاتصال الغالب في المؤسسة؟" فهل

تعتبر هذه العبارة مستقلة عن الجنس أم لا، لذلك نفرض ما يلي:

- H_0 : لا توجد علاقة لنوع الاتصال الغالب في المؤسسة بجنس العامل؛

- H_1 : توجد علاقة لنوع الاتصال الغالب في المؤسسة بجنس العامل.

الجدول رقم (32): تقاطع العبارات لنوع الاتصال الغالب

في المؤسسة وعلاقته بنوع الجنس

المجموع	الجنس			ما نوع الاتصال الغالب في المؤسسة؟
	أنثى	ذكر		
23	5	18	الاتصال النازل	
9	4	5	الاتصال الأفقي	
14	2	12	الاتصال الصاعد	
46	11	35	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين هم ذكور ب 35 صوت وحسب اختبار كاي تربيع لا توجد علاقة بين الاتصال الغالب في المؤسسة " نازل، صاعد، أفقي " بطبيعة جنس المبحوثين.

ونستطيع أن نجزم أو ننفي على نتيجة التقاطع بنتيجة كاي تربيع الموضحة في

الجدول الموالي:

الجدول رقم (33): إختبار كاي تربيع العبارات لنوع الاتصال الغالب في المؤسسة

وعلاقته بنوع الجنس

مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة	كاي تربيع
0.240	2	2.858	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه عدم وجود دلالة إحصائية بين نوع الاتصال الغالب وجنس

المبحوث وذلك أن مستوى الدلالة أكبر من 0.05، ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل

الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد علاقة بين الاتصال الغالب في المؤسسة

بطبيعة جنس المبحوثين.

2. اختبار كاي تربيع بين العبارة رقم 17 وعلاقتها بالجنس:

تنص العبارة رقم 17 على أن: " كيف يتم تلقي الأوامر والمعلومات والتعليمات؟" فإما

يتم ذلك بطريقة شفوية أو بطريقة كتابية أو كليهما، نقسم هذه العبارة لثلاثة أقسام، ومنه

ندرس هذه العلاقة ضمن 3 أجزاء:

1.2 يتم تلقي الأوامر والمعلومات والتعليمات بطريقة شفوية:

- H_0 : لا توجد علاقة لتلقي الأوامر والمعلومات والتعليمات بطريقة شفوية بجنس العامل.

- H_1 : توجد علاقة لتلقي الأوامر والمعلومات والتعليمات بطريقة شفوية بجنس العامل.

الجدول رقم (34): تقاطع العبارات تلقي الأوامر والمعلومات والتعليمات بطريقة شفوية

وعلاقته بنوع الجنس

المجموع	الجنس			
	أنثى	ذكر		
9	4	5	نعم	يتم تلقي الأوامر والمعلومات والتعليمات بطريقة شفوية
37	7	30	لا	
46	11	35	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن 35 من البحوث الذين أجابوا هم ذكور، وحسب اختبار كاي تربيع تبين لنا أنه لا توجد علاقة لتلقي الأوامر والمعلومات والتعليمات بطريقة شفوية بجنس العامل.

ونستطيع أن نجزم أو ننفي على نتيجة التقاطع بنتيجة كاي تربيع الموضحة في

الجدول الموالي:

الجدول رقم (35): اختبار كاي تربيع لتلقي الأوامر والمعلومات والتعليمات بطريقة شفوية

وعلاقته بنوع الجنس

مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة	كاي تربيع
0.107	1	2.592	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه عدم وجود دلالة إحصائية بين تلقي الأوامر والمعلومات والتعليمات بطريقة شفوية وجنس العامل وذلك أن مستوى الدلالة أكبر من 0.05، ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على: لا توجد علاقة لتلقي الأوامر والمعلومات والتعليمات بطريقة شفوية بجنس العامل.

يتم تلقي الأوامر والمعلومات والتعليمات بطريقة كتابية:

– H_0 : لا توجد علاقة لتلقي الأوامر والمعلومات والتعليمات بطريقة كتابية بجنس العامل؛

– H_1 : توجد علاقة لتلقي الأوامر والمعلومات والتعليمات بطريقة كتابية بجنس العامل.

الجدول رقم (36): تقاطع العبارات تلقي الأوامر والمعلومات والتعليمات بطريقة كتابية

وعلاقته بنوع الجنس

المجموع	الجنس			
	أنثى	نكر		
22	5	17	نعم	يتم تلقي الأوامر والمعلومات والتعليمات بطريقة كتابية
24	6	18	لا	
46	11	35	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن تلقي الأوامر والمعلومات والتعليمات بطريقة كتابية أن 35 صوت من المبحوثين الذين أجابوا ذكور وحسب اختبار كاي تربيع نجد أنه لا توجد علاقة بين تلقي الأوامر والمعلومات والتعليمات بطريقة كتابية و جنس العمال. ونستطيع أن نجزم أو ننفي على نتيجة التقاطع بنتيجة كاي تربيع الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (37): إختبار كاي تربيع لتلقي الأوامر والمعلومات والتعليمات بطريقة

كتابية وعلاقته بنوع الجنس

مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة	كاي تربيع
0.857	1	0.033	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه عدم وجود دلالة إحصائية بين نوع الاتصال الغالب وجنس المبحوث وذلك أنّ مستوى الدلالة أكبر من 0.05، ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على: لا توجد علاقة بين تلقي الأوامر والمعلومات والتعليمات بطريقة كتابية و جنس العمال.

2.3 يتم تلقي الأوامر والمعلومات والتعليمات بطريقة شفوية وكتابية:

– H_0 : لا توجد علاقة لتلقي الأوامر والمعلومات والتعليمات بطريقة شفوية وكتابية بجنس العامل؛

H_1 - توجد علاقة لتلقي الأوامر والمعلومات والتعليمات بطريقة شفوية وكتابية بجنس العامل.

الجدول رقم (38): تقاطع العبارات تلقي الأوامر والمعلومات والتعليمات بطريقة شفوية وكتابية

وعلاقته بنوع الجنس

المجموع	الجنس			
	أنثى	ذكر		
28	8	20	نعم	يتم تلقي الأوامر والمعلومات والتعليمات بطريقة شفوية وكتابية
18	3	15	لا	يتم تلقي الأوامر والمعلومات والتعليمات بطريقة شفوية وكتابية
46	11	35		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن تلقي الأوامر والمعلومات والتعليمات بطريقة شفوية وكتابية أن 35 صوت من المبحوثين الذين أجابوا ذكور وحسب اختبار كاي للتربيع نجد أنه لا توجد علاقة بين تلقي الأوامر والمعلومات والتعليمات بطريقة شفوية وكتابية وجنس العمال.

ونستطيع أن نجزم أو ننفي على نتيجة التقاطع بنتيجة كاي تربيع الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (39): إختبار كاي تربيع لتلقي الأوامر والمعلومات والتعليمات بطريقة شفوية

وكتابية وعلاقته بنوع الجنس

مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة	
0.356	1	0.853	كاي تربيع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه عدم وجود دلالة إحصائية بين تلقي الأوامر والمعلومات والتعليمات بطريقة شفوية وكتابية وجنس المبحوث وذلك أنّ مستوى الدلالة أكبر من 0.05، ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على: لا توجد علاقة بين تلقي الأوامر والمعلومات والتعليمات بطريقة شفوية وكتابية وجنس العامل.

3. اختبار كاي تربيع بين العبارة رقم 25 وعلاقتها بالجنس:

تنص العبارة رقم 25 على أن: " اذكر العوامل الأكثر تأثيرا في عملية اتخاذ القرار؟" وكانت الاحتمالات كالتالي: التسرع في اتخاذ القرارات، شح المعلومات، الانفرادية وعدم الاختيار الجيد بين البدائل، ومنه ندرس هذه العلاقة ضمن 04 أجزاء:

1.3 التسرع في اتخاذ القرارات:

– H_0 : لا توجد علاقة بين التسرع في اتخاذ القرارات كعامل من العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات وجنس العامل؛

– H_1 : توجد علاقة بين التسرع في اتخاذ القرارات كعامل من العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات وجنس العامل.

الجدول رقم (40): تقاطع العبارات التسرع في اتخاذ القرارات من

العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات وعلاقته بنوع الجنس

المجموع	الجنس			
	أنثى	ذكر		
18	5	13	نعم	التسرع في اتخاذ القرارات من العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات
28	6	22	لا	
46	11	35	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه أن التسرع في اتخاذ القرارات من العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات أن 35 صوت من المبحوثين الذين أجابوا ذكور وحسب اختبار كاي تربيع نجد أنه لا توجد علاقة بين التسرع في اتخاذ القرارات من العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات و جنس العامل.

ونستطيع أن نجزم أو ننفي على نتيجة التقاطع بنتيجة كاي تربيع الموضحة في

الجدول الموالي:

الجدول رقم (41): إختبار كاي تربيع للتسرع في اتخاذ القرارات من العوامل التي تؤثر في

اتخاذ القرارات وعلاقته بنوع الجنس

مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة	كاي تربيع
0.622	1	0.243	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه عدم وجود دلالة إحصائية بين التسرع في اتخاذ القرار من

العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات و جنس المبحوث وذلك أنّ مستوى الدلالة أكبر من

0.05، ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على: لا توجد علاقة بين التسرع في اتخاذ القرارات كعامل من العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات وجنس العامل.

1.3 شح المعلومات:

H_0 : لا توجد علاقة بين شح المعلومات كعامل من العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات وجنس العامل؛

H_1 : توجد علاقة بين شح المعلومات كعامل من العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات وجنس العامل.

الجدول رقم (42): تقاطع العبارات شح المعلومات كعامل من العوامل التي تؤثر في اتخاذ

القرارات وعلاقته بنوع الجنس

المجموع	الجنس			
	أنثى	ذكر		
22	5	17	نعم	شح المعلومات كعامل من العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات
24	6	18	لا	
46	11	35	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 35 صوت من المبحوثين الذين أجابوا ذكور وحسب اختبار كاي تربيع لا توجد علاقة بين شح المعلومات كعامل من العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات وجنس العامل.

ونستطيع أن نجزم أو ننفي على نتيجة التقاطع بنتيجة كاي تربيع الموضحة في

الجدول الموالي:

الجدول رقم (43): إختبار كاي تربيع شح المعلومات كعامل من العوامل التي تؤثر في

اتخاذ القرارات وعلاقته بنوع الجنس

مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة	كاي تربيع
0.857	1	0.033	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه عدم وجود دلالة إحصائية بين شح المعلومات كعامل من العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات وبنوع الجنس المبحوث وذلك أنّ مستوى الدلالة أكبر من 0.05، ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على: لا توجد علاقة بين شح المعلومات كعامل من العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات وبنوع الجنس العامل.

3.3 الانفرادية في اتخاذ القرار:

- H_0 : لا توجد علاقة بين الانفرادية في اتخاذ القرار كعامل من العوامل التي تؤثر في

اتخاذ القرارات وبنوع الجنس العامل؛

- H_1 : توجد علاقة بين الانفرادية في اتخاذ القرار كعامل من العوامل التي تؤثر في

اتخاذ القرارات وبنوع الجنس العامل.

الجدول رقم (44): تقاطع العبارات الانفرادية في اتخاذ القرار كعامل من

العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات وعلاقته بنوع الجنس

المجموع	الجنس			
	أنثى	ذكر		
24	6	18	نعم	الانفرادية في اتخاذ القرار كعامل من العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات
22	5	17	لا	
46	11	35	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 35 صوت من المبحوثين الذين أجابوا هم ذكور ،

وحسب اختبار كاي تربيع أنه لا توجد علاقة بين الانفرادية في اتخاذ القرار كعامل من

العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات وبنوع الجنس المبحوثين.

ونستطيع أن نجزم أو ننفي على نتيجة التقاطع بنتيجة كاي تربيع الموضحة في

الجدول الموالي:

الجدول رقم (45): إختبار كاي تربيع بالانفرادية في اتخاذ القرار كعامل من العوامل التي

تؤثر في اتخاذ القرارات وعلاقته بنوع الجنس

مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة	
0.857	1	0.033	كاي تربيع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه عدم وجود دلالة إحصائية بين الانفرادية في اتخاذ القرار

كعامل من العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات وبنوع الجنس المبحوث وذلك أنّ مستوى الدلالة

أكبر من 0.05، ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على: لا

توجد علاقة الانفرادية في اتخاذ القرار كعامل من العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات وجنس المبحوث.

4.3 عدم الاختيار الجيد بين البدائل:

H_0 - لا توجد علاقة بين عدم الاختيار الجيد بين البدائل كعامل من العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات وجنس العامل؛

H_1 - توجد علاقة بين عدم الاختيار الجيد بين البدائل كعامل من العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات وجنس العامل.

الجدول رقم (46): تقاطع العبارات عدم الاختيار الجيد بين البدائل كعامل من

العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات وعلاقته بنوع الجنس

المجموع	الجنس			
	أنثى	ذكر		
8	3	5	نعم	عدم الاختيار الجيد بين البدائل كعامل من العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات
38	8	30	لا	
46	11	35	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه أن عدم الاختيار الجيد بين البدائل كعامل من العوامل التي

تؤثر في اتخاذ القرارات أن 05 أصوات من أصل 08 من المبحوثين الذين أجابوا هم ذكور

و حسب اختبار كاي تربيع لا توجد علاقة بين عدم الاختيار الجيد بين البدائل كعامل من العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات وجنس العامل.

ونستطيع أن نجزم أو ننفي على نتيجة التقاطع بنتيجة كاي تربيع الموضحة في

الجدول الموالي:

الجدول رقم (47): إختبار كاي تربيع عدم الاختيار الجيد بين البدائل كعامل من

العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات وعلاقته بنوع الجنس

مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة	كاي تربيع
0.322	1	0.983	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه عدم وجود دلالة إحصائية بين عدم الاختيار الجيد بين البدائل كعامل من العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات وجنس المبحوث وذلك أنّ مستوى الدلالة أكبر من 0.05، ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على: لا توجد علاقة بين عدم الاختيار الجيد بين البدائل كعامل من العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات وجنس العامل.

النتائج العامة للدراسة

من خلال ما سبق ومن خلال الاستنتاجات تبين لنا في المحور الأول أن الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة "مركب تكرير النفط المكثف RA2K - سوناطرك - سكيكة، هو الاتصال الرسمي النازل، كما أثبتت الدراسة أن الاتصال النازل يغلب عليه طابع التعليمات والاورامر .

كما أنه من حين لآخر يكون هناك نوع من الاتصال الرسمي الافقي حين يتطلب الأمر خصوصاً عند عدم فهم المعلومات و التعرض لعوائق إيصال المعلومة، حيث أن هناك عدة وسائل لذلك أهمها الهاتف والتقارير الكتابية التي تساهم إلى حد كبير لتسهيل و إيصال المعلومات والقرارات بطريقة سريعة ومرنة.

ونستخلص من المحور الثاني أن الوسيلة الأكثر استخداماً داخل مركب تكرير النفط المكثف RA2K - سوناطرك - سكيكة، هي الهاتف إضافة إلى الاجتماعات التي تعتبر أنسب طريقة لإبلاغ العمال بالتعليمات والقرارات الجديدة، كذلك وتوصلنا إلى أن المراسلات المكتوبة بين العمال هي الطريقة الأنسب لتوفير المعلومة التي تساهم في اتخاذ القرارات المناسبة التي تخدم التنظيم.

وبدوره يساهم الاتصال الالكتروني "البريد الالكتروني" بنسبة كبيرة في عملية توفير المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرار.

وأخيرا في المحور الثالث نستنتج أن العملية الاتصالية بين الموظف والرئيس تتميز بالمرونة.

كما أثبتت الدراسة أن الخبرة لدى العاملين تؤثر على فعالية الاتصال .

وهذه الأخيرة تتأثر احيانا بعدم اتاحة الفرصة للعاملين لطرح أفكارهم ومشاركتهم في اتخاذ

القرارات ما يؤثر على نفسية العمال وعلى سير العمل.

خاتمة

خاتمة:

يعد الاتصال التنظيمي بمثابة المحور الأساسي الذي تدور حوله المؤسسة كما يعد الرادار الذي يتحسس ما يدور خارج هذا الجسم التنظيمي من وقائع ومستجدات بهدف تحقيق التكيف السريع والإستجابة الأولية اللازمة لحياة التنظيم جماعة وإفراداً، والمعلومات أصبحت تمثل الوقود اللازم لعملية الصناعة ولحركة السوق ولحياة المنظمات في عالم المؤسسات اليوم، وبطبيعة الحال كل من يود المنافسة والاستمرارية في هذا العصر يفترض به ان يستثمر في عالم الاتصال والاتصالات.

فلالاتصال التنظيمي دور فعال داخل المؤسسة كونه يخلق نوع من المرونة في التنظيم من خلال التسيير الجيد والسلس للمهام، والهدف منه هو توجيه مختلف سلوكيات الأفراد نحو تحقيق اهداف المنظمة.

فنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف على الاتصال التنظيمي الذي يلعب دوراً جوهرياً في عملية اتخاذ القرار، ويساهم بكفاءته وفعالته في اتخاذ القرار داخل المؤسسة، فالقرار هو جوهر العملية الإدارية الذي يعتمد بدوره على كفاءة العملية الاتصالية بين العمال، ويكون بناء على اتصال تنظيمي جيد يوفر المعلومات والبيانات التي تؤدي إلى اتخاذ القرارات المناسبة التي تضمن التوازن والاستقرار وتحقيق متطلبات المؤسسة.

بناء على ما سبق عرضه فيما يتعلق بدور الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار لابد على جميع المؤسسات أن تواكب جميع التطورات الحاصلة في مجال التقنيات الحديثة التي تعد امراً ضرورياً لأي شركة في عملية اتخاذ قرار فعالة وناجحا.

قائمة المصادر

والمراجع

ولا: المراجع باللغة العربية

أ- المعاجم والقواميس:

- 1- بوعلام بوحمودة وآخرون، قاموس عربي بسيط، ط2، دار الأمة، الجزائر، 1996.
- 2- فؤاد أقوم البستاني، منجد الطلاب، د ط، دار الشروق، بيروت، د ت.
- 3- مجمع اللغة العربية، معجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، مصر، 2004.
- 4- محمد فكري محمد، أثر الثقافة التنظيمية على عملية اتخاذ القرارات المحلية العلمية للاقتصاد والتجارة، دع، 2019.
- 5- نايف القيسي، المعجم التربوي وعلم النفس، د ط، دار أسامة الشرف الثقافي، الأردن، 2010.

ب- الكتب:

- 6- بلقاسم سلاطنية وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل، ط1، دار الفجر، بسكرة، 2013.
- 7- عمار بوحوش، محمد الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 8- إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 1993.

- 9- أحمد بن مرسلبي، الأسس العلمية لبحوث الإعلام والاتصال، ط1، الوسم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
- 10- احمد ماهر، اتخاذ القرار بين العنن والابتكار، الدار الجامعية، الاسكندرية، دط، 2007-2008.
- 11- بشار حزي، الاتصال التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
- 12- بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسات، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2009.
- 13- جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة، بوزريعة الجزائر، 2003.
- 14- جميل احمد توفيق، إدارة الاعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 15- حسين حريم، مبادئ الادارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن ط1، 2006.
- 16- خالد حامد، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
- 17- خيضر كاظم محمود، الاتصال الفعال في ادارة التنظيم دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ط1، 2010.
- 18- رافع النصير الزغلول، عماد عبد الرحيم زغلول، علم النفس المعرفي، دار النشر للجامعات، ط1، 2004.

- 19- ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ط1، 2007.
- 20- ربحي مصطفى عليان، محمد عبد الدبس، وسائل الاتصال تكنولوجيا التعليم، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ط1، 2003.
- 21- الرواشيدة خلف، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 22- سيد صابر تعلقب، نظم ودعم القرارات الإدارية دار الفكر، ط1، عمان، الأردن، 2011.
- 23- سيد صابر تعلقب، نظم ودعم القرارات الإدارية دار الفكر، ط1، عمان، الأردن، 2011.
- 24- صالح خليل أبو أصبع، العلاقات العامة والاتصال الانساني، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 25- صلاح الدين محمد الباقي، السلوك الانساني في المنظمات، دار الجامعيين الاسكندرية، مصر، ط1، 2000.
- 26- طارق المجدوب، الإدارة العامة، منشورات الحلبي الحقوقية، ط1، بيروت، لبنان، 2005.
- 27- طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر، ب ط، القاهرة، 2007.

- 28- عبد الرحمن عزي، عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1992.
- 29- عبد العزيز صالح بن جيتور، مبادئ الإدارة العامة، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2008.
- 30- عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم، ط1، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 31- عطية حسين أفندي وأحمد رشيد، الإدارة، دار النهضة العربية، ط1، مصر، 1995.
- 32- علي عباس: اساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، عمان، ط1، 2014.
- 33- عمار بخوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للإدارة والكتاب، الجزائر، 1984.
- 34- عمار عوابدي، نظريات القرارات الإدارية بين علم الإدارة والقانون الإداري، دار هومة للطباعة والنشر، ط1، الجزائر، 1999.
- 35- فاطمة بدر، أساسيات الإدارة منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018.
- 36- فرحات غول، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، ط1، الجزائر، 2008.
- 37- محمد أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط2، 2009.
- 38- محمد فريد صحن، مبادئ الإدارة، د ط، الدار الجامعية، الأردن، 2001.

39- محمد فكري محمد، اثر الثقافة التنظيمية على عملية اتخاذ القرارات المحلية العلمية للاقتصاد والتجارة، دط، 2019.

40- محمد ناجي الجوهر ، الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، ط1، الامارات العربية المتحدة، 2001.

41- مصطفى الحجازي، الاتصال الفعال في العلاقات العامة الإنسانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 1990.

42- منعم زمير الموسري: مدخل علمي لاتخاذ القرار، دار وائل، ط1، عمان، الأردن، 2009.

43- ناجي لبيتم واخرون، سوسيولوجيا المنظمات، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، ط1، 2012.

44- ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2016.

45- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الادارية، مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن، ط1، 2003.

46- هالة منصور، الاتصال الفعال: مفاهيمه، اساليبه، مهاراته، المكتبة الجامعية، الاسكندرية، مصر، د ط، 2000.

47- هاني عبد الرحمن الطويل، الادارة الثروة والسلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن ط4، 2002.

48- ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي ، مرامل للطبعة الالكترونية، ط1،
1993.

ج- الرسائل الجامعية والمحاضرات:

49- وردة برويس، فعالية الاتصال الإداري في إنجاح عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية و انعكاساتها على أداء العاملين، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2015/2014.

50- العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنمية المورد البشرية، علم الاجتماع والديمغرافيا، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، الجزائر، 2007-2008.

51- إيمان بن سراج، دور المعلومات في قياس اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، بنوك مالية ومحاسبة، العلوم التجارية، كلية الاقتصاد والتجارة وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر،
2017-2018.

52- بوغليطة إلهام، دور الاتصال في رفع فعالية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مركب تكرير البترول RA1K بسكيكدة، قسم علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20
اوت 1955 سكيكدة، 2006-2007.

53- حياة سكودالي، الاتصال ودوره في ترشيد قرارات المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، قسم علوم التسيير، المركز الجامعي العقيد آكلي محمد اولحاج، الجزائر، 2011.

54- خلاصي مراد، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الاطارات في العمل، قسنطينة، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة منتوري، 2006-2007.

55- دلفوف سفيان، محاضرة في مادة اتخاذ القرار 2022/2021 لاقتصاد الكمية واقتصاد تسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، 2017.

56- سليم كفان، دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة و دوره في اتخاذ القرارات التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطفونية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الاخوة منتوري 2005/2004 .

57- شعباني مالك، دور الإذاعة المحلية في نشر الوعي الصحي لدى الطالب الجامعي، رسالة دكتوراه علوم في علم اجتماع التنمية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006.

58- عبد الجليل طيار، مساهمة الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار، دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه فرع-بسكرة-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير منظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015-2016.

59- لوكيا الهاشمي، نظريات المنظمة، جامعة منتوري، قسنطينة، د س

الملاحق



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -



كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية

قسم علوم الاعلام والاتصال

مذكرة بعنوان:

دور الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار

دراسة ميدانية بمركب تكرير النفط المكثف RA2K - سوناطراك - سكيكدة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص اتصال تنظيمي

إشراف الأستاذة:

د. سوهيلة بضياف

إعداد الطالبتين:

ريان بوعزيز

فاطمة الزهراء بويمة

سيدي سيدتي الكريم (ة) : السلام عليكم

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الإستمارة قصد إثراء الدراسة وأحيطكم علما أن المعلومات سوف تبقى في طي الكتمان واستخدامها لأغراض علمية، نرجو تعاونكم وذلك من خلال الإجابة بدقة حول الأسئلة التي تتضمنها استمارة البحث. ضع علامة (x) في المكان المناسب، مسبقا لكم منا فائق الإحترام والتقدير

السنة الجامعية: 2024/2023

المحور الاول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: اقل من 25 سنة 25-35 35-45 45-36
- 55-46 55 فما فوق

3- المستوى التعليمي:

- ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

4- الحالة المدنية:

- اعزب متزوج مطلق أرمل

5- الخبرة المهنية:

- اقل من 5 سنوات [5-10] سنوات
- [11-15] سنة [16-20] سنة

6- الطبقة السوسيو مهنية: (الطبقة المهنية)

- اطار عون تحكم عون تنفيذ

المحور الثاني: أنماط الاتصال التنظيمي السائدة في مركب تكرير النفط

المكثف RA2K سوناطراك_سكيدة؟

7- ما هو نوع الاتصال الغالب في المؤسسة؟

الاتصال النازل الاتصال الصاعد الاتصال الافقي

8- طبيعة الاتصال النازل:

تعليمات توضيحات توجيهات أوامر

9- طبيعة الاتصال الصاعد:

شكاوي استفسارات تقارير أخرى

10- طبيعة الاتصال الافقي:

التواصل عن طريق الهاتف التخاطب المباشر

11- هل يتم التحاور حول ظروف العمل مع الزملاء؟

نعم لا أحيانا

12- هل تصلك المعلومة في الوقت المناسب؟

نعم لا أحيانا

13- في حالة عدم فهمك للتعليلة هل تستفسر عن طريق:

الرئيس المباشر الزملاء أخرى

المحور الثالث: ماهي وسائل الاتصال التنظيمي اللازمة في عملية اتخاذ القرار؟

14- ماهي الوسائل الأكثر استخداما لنقل المعلومات بينكم؟

الإعلانات الفاكس الهاتف
 التقارير الاجتماعات

15- يتم ابلاغك بالتعليمات والقرارات الجديدة عن طريق:

الاجتماع التقارير الرئيس
 مذكرة مصلحة أخرى

16- ما هي أنسب وسيلة للاتصال حسب رأيك؟

الاجتماعات الهاتف الانترنت (outlook)
 التعليمات المكتوبة شفويا

17- كيف يتم تلقي الاوامر والمعلومات والتعليمات؟

بطريقة شفوية بطريقة كتابية كليهما

18- الاعلانات وسيلة هامة في المؤسسة لإيصال التعليمات لك بسرعة؟

نعم لا أحيانا

19- تساهم المراسلات المكتوبة بين العاملين في المؤسسة بتوفير المعلومات الكافية

لاتخاذ القرارات؟

نعم لا أحيانا

20- تساهم وسائل الاتصال الشفوي بين العاملين في المؤسسة بتوفير المعلومات

المطلوبة لاتخاذ القرارات؟

نعم لا أحيانا

21- يساهم الاتصال الالكتروني (البريد الالكتروني) في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ

القرار؟

دائما غالبا أحيانا ابدا

المحور الرابع: معوقات الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرارات؟

22- هل العملية الاتصالية بينك وبين الرئيس تتميز بالسهولة والمرونة؟

السهولة المرونة التجاهل

23- هل تتاح لك الفرصة بطرح أفكارك لتحسين العمل ورفع الكفاءة؟

دائماً غالباً أحياناً أبداً

24- هل تؤثر الخبرة لدى العاملين بالإدارة على فعالية الاتصال التنظيمي في عملية

اتخاذ القرار؟

دائماً أحياناً نادراً

25- أذكر العوامل الأكثر تأثيراً في عملية اتخاذ القرار؟

التسرع في اتخاذ القرارات شح المعلومات

الانفرادية في اتخاذ القرار عدم الاختيار الجيد بين البدائل

26- ماهي المعوقات النفسية التي تعرقل عملية اتخاذ القرار؟

صعوبة عنصر الامماج الاغتراب الوظيفي الفروقات

27- ما هي المعوقات الادارية التي تعرقل عملية اتخاذ القرار؟

التحيز بين الجماعة التسلط البيروقراطية الادارية

28- ما هي المعوقات المادية التي تعرقل عملية اتخاذ القرار؟

غياب الشبكة عدم توفر الهاتف امكانيات أخرى

29- ما هي المعوقات الاتصالية التي تعرقل عملية اتخاذ القرار؟

أساليب اتصال كلاسيكية شبكة اتصال ضعيفة

ضبابية في رسالة الاتصال

30- ما هي وجهة نظرك في تحسين العملية الاتصالية؟

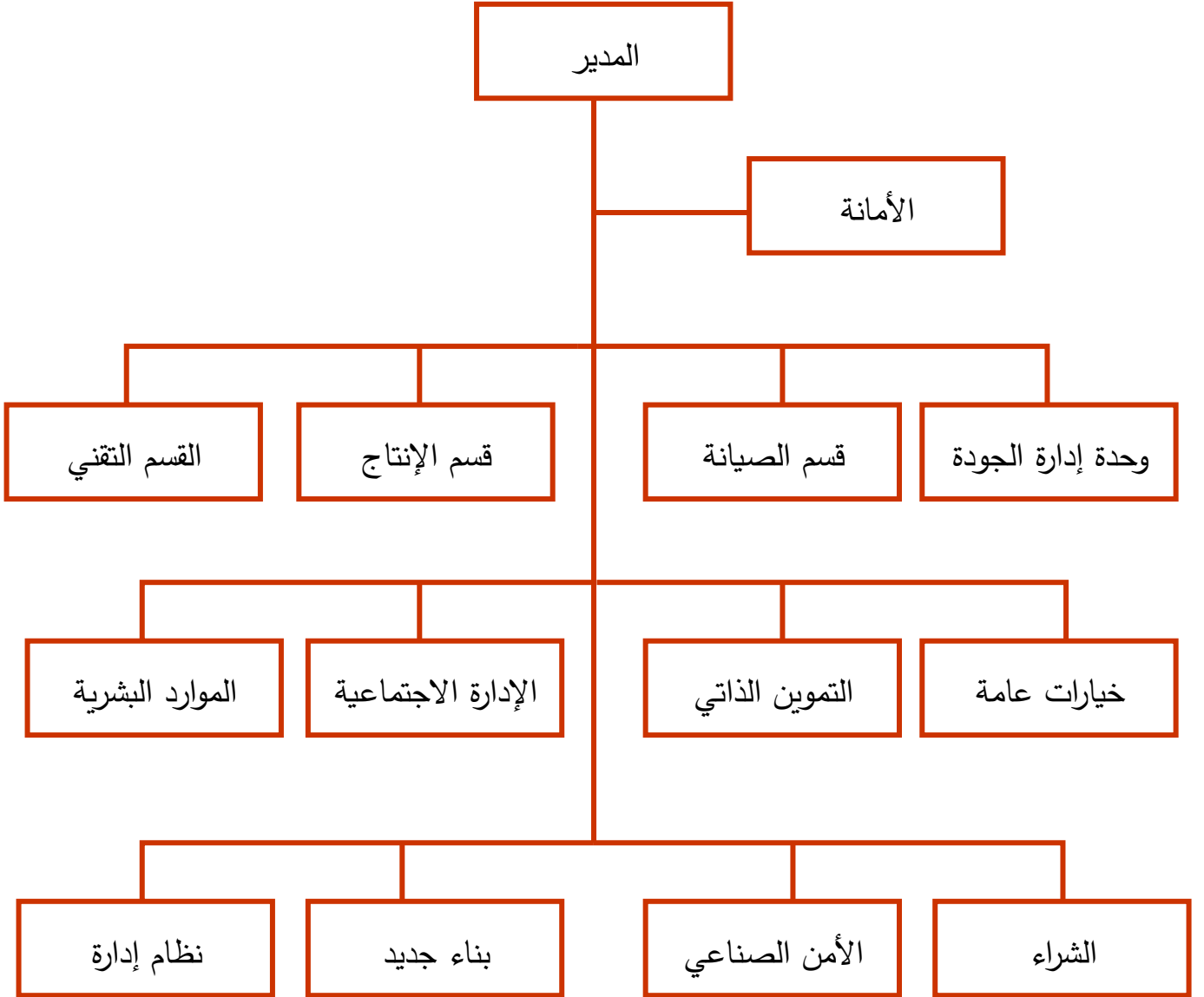
.....

.....

.....

شكرا جزيلا لكم على تعاونكم معنا.

الملحق رقم (02) مخطط تنظيم مركب تكرير النفط RA2K - سوناطراك - سكيكة



المصدر: من إعداد المتمهنتين اعتمادا على الوثائق المقدمة من طرف إدارة المركب.

ملحق رقم (03) نبذة تاريخية عن RA2K - سوناطراك- سكيكدة

Raffinerie de Skikda RA2K

Sonatrach – Activité RPC – Division Exploitation

Raffinage – Raffinerie Topping de condensat RA2K

Adresse : BP 363 – Skikda (21 000) – Algérie.

Tél./Fax : 038 94 82 57

Portail RA2K

Historique de la raffinerie

Le Complexe Topping de Condensat RA2K est situé dans la zone Industrielle de Skikda, à l'Est de la ville, en dehors du tissu urbain. Il s'étend sur une superficie d'environ 45 hectares et comprend les unités de production, les différentes utilités, les zones de réception de la matière première, de stockage et de transfert des produits finis.

Le complexe Topping est destiné à traiter cinq millions (5.000.000) tonnes métriques par an, provenant du Terminal de la Direction Région Transport Est de Skikda. Utilités.

Le Complexe fonctionne selon trois (03) cas de marche définis ci-après :

Cas A : production maximale de Naphta et production maximale Gasoil (cas de base).

Cas B : production maximale Kérosène.

Cas C : production maximale de Naphta et production minimale de Gasoil.

Chiffres clés :

Superficie du site : 45 ha

Capacité de production : 5 millions de tonnes

Produits finis : 5 produits

Capacité de stockage : 16 780 million M³



Références

10/05/2005 : Signature du Contrat EPC avec l'Entrepreneur CP

01/12/2005 : Entrée en Vigueur du Contrat

02/06/2009 : Admission Charge Condensat de RTE

25/07/2009 : Démarrage des Unités Process

06/11/2009 : Tests de Performance

14/01/2010 : Réception Provisoire

Traitement du pétrole algérien avec une capacité de 5 millior

الموضوع	الصفحة
الملخص	
فهرس الأشكال	
فهرس الجداول	
مقدمة	أ-ج
الاطار المنهجي للدراسة	52-19
1- الإشكالية	21-19
2- أسباب اختيار الموضوع	22-21
3- أهداف وأهمية الدراسة	23-22
4- تحديد المفاهيم	33-24
5- الدراسات السابقة	45-34
6- الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	50-45
6-1 منهج الدراسة	46-45
6-2 العينة ومجتمع البحث	47
6-3 أدوات جمع البيانات	50-48

52-50	7- مجالات الدراسة
89-54	الفصل الأول: الاتصال التنظيمي
54	تمهيد الفصل
59-55	1- ماهية الاتصال الحديث
56-55	1-1 مفهوم الاتصال التنظيمي
59-56	1-2 أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي
71-59	2- أنواع الاتصال التنظيمي وأساليبه
66-59	2- أنواع الاتصال التنظيمي
71-66	2-2 أساليب الاتصال التنظيمي
72-71	3- هيكل الاتصال التنظيمي
79-72	4- معوقات الاتصال التنظيمي
88-79	5- نظريات الاتصال التنظيمي
89	خلاصة الفصل
122-92	الفصل الثاني: اتخاذ القرار
92	تمهيد الفصل

99-93	1- ماهية اتخاذ القرار
95-93	1-1 مفهوم اتخاذ القرار
96-95	2-1 خصائص اتخاذ القرار
99-97	3-1 عناصر اتخاذ القرار
102-99	2- مراحل اتخاذ القرار
108-102	3- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار وأنواع القرارات
104-102	1-3 العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار
108-104	2-3 أنواع القرارات
117-108	4- أهمية وأساليب اتخاذ القرار
111-108	1-4 أهمية اتخاذ القرار
117-111	2-4 أساليب اتخاذ القرار
119-117	5- مستويات اتخاذ القرار
121-119	6- معوقات عملية اتخاذ القرار
122	خلاصة الفصل
138-125	الفصل الثالث: علاقة الاتصال التنظيمي باتخاذ القرار

125	تمهيد الفصل
128-126	1- علاقة الاتصال التنظيمي باتخاذ القرار
129-128	1-1 علاقة الاتصال النازل باتخاذ القرار
130-129	2-1 علاقة الاتصال الصاعد باتخاذ القرار
131-130	3-1 علاقة الاتصال الافقي باتخاذ القرار
132-131	2- علاقة الاتصال غير الرسمي في اتخاذ القرار
134-132	3- خصائص المعلومات في اتخاذ القرار
135-134	4- أهمية المعلومات في اتخاذ القرار
137-135	5- علاقة الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار
138	خلاصة الفصل
195-141	الاطار التطبيقي للدراسة
141	تمهيد الفصل
143-142	1- تعريف شركة سوناطراك
154-143	2- تعريف مركب تكرير النفط المكثف RA2K- سوناطراك- سكيكدة
162-154	3- تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الأول

167-162	4- تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثاني
173-167	5- تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثالث
193-174	6- تحليل البيانات المتعلقة بالمحور الرابع
195-194	7- النتائج العامة للدراسة
197	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق