

جامعة مولود معمري- تيزي وزو-

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الانسانية

فرع علوم الاعلام والاتصال

التخصص: اتصال تنظيمي

استراتيجية الاتصال وعملية اتخاذ القرار

دراسة ميدانية بشركة سونلغاز لولاية بومرداس

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال

تحت إشراف:

د. سميرة تكلال

إعداد الطالبين:

أمير سعيود

محمد لونيبي

السنة الجامعية: 2020 / 2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ
وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾

سورة المجادلة : الآية ﴿11﴾

إهداء

إلى أبي وأمي العزيزين رمز القوة والعطاء
رعاهما الله وأطال عمرهما
إلى زوجتي وأبنائي وليد جود ومجد
إلى أساتذتي
وإلى جميع الزميلات والزملاء
إلى جميع هؤلاء أهدي ثمة جهدي هذا

إهداء

إلى أبي وأمي العزيزين رمز القوة والعطاء

رعاهما الله وأطال عمرهما

إلى زوجتي وأبنائي أنايس نريمان علاء الدين وريناس

إلى أساتذتي

وإلى جميع الزميلات والزملاء

إلى جميع هؤلاء أهدي ثمرة جهدي هذا

شكر وعرفان

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً، كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه بصدق الوفاء والإخلاص نتقدّم بالشكر إلى الأستاذة المشرفة والمتميزة "سميرة تكلال"، على قبولها الإشراف على المذكرة، وعلى نصائحها القيّمة، وعلى كلّ الدعم الذي قدّمته لنا بتقويمها، ومراجعاتها محتويات المذكرة . كما نتقدم بالشكر الكبير للأستاذة أعضاء اللجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه المذكرة قصد إنارتنا بما يفيدنا في أبحاثنا المستقبلية، دون أن ننسى كل أساتذة علوم الاعلام والاتصال لجامعة مولود معمري - تيزي وزو- الذين ساهموا في تكويننا طيلة مدّة الدراسة وشكر خاص لكلّ الزملاء، وطلبة قسم علوم الاعلام والاتصال متمنين لهم المزيد من النجاح والتّألق، لكم منّا جزيل الشكر والتقدير.

مقدمة

خطة الدراسة

مقدمة

الفصل الأول: البناء المنهجي والمفاهيمي للدراسة

- 1- البناء المنهجي
- 2- إشكالية الدراسة
- 3- أهداف الدراسة
- 4- أهمية الدراسة
- 5- المقترح المنهجي
- 6- البناء المفاهيمي للدراسة
- 7- الدراسات السابقة

الجانب النظري للدراسة

الفصل الثاني: الاتصال المؤسسي

تمهيد

- 1- ماهية الاتصال المؤسسي
- 2- أنواع الاتصالات داخل المؤسسة
- 3- وسائل الاتصال المؤسسي
- 4- أهمية الاتصال المؤسسي

خلاصة

الفصل الثالث: الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة

أولاً: استراتيجية الاتصال الداخلي للمؤسسة

1 - تعاريف.

* الاتصال الداخلي للمؤسسة.

* إستراتيجية الاتصال الداخلي للمؤسسة.

2- أهداف إستراتيجية الاتصال الداخلي للمؤسسة

3- أهمية الاتصال الداخلي للمؤسسة.

4- أنواع الاتصال الداخلي للمؤسسة.

5- وسائل الاتصال الداخلي للمؤسسة.

ثانيا: إستراتيجية الاتصال الخارجي للمؤسسة.

1 - تعاريف.

* الاتصال الخارجي للمؤسسة.

* إستراتيجية الاتصال الخارجي للمؤسسة.

2- مراحل إعداد إستراتيجية الاتصال الخارجي للمؤسسة.

3- أشكال الاتصال الخارجي للمؤسسة.

4- أهداف الاتصال الخارجي للمؤسسة.

5- أنواع الاتصال الخارجي للمؤسسة.

6 - وسائل الاتصال الخارجي للمؤسسة.

الفصل الرابع :عملية اتخاذ القرار في المؤسسة

تمهيد.

1- تعريف اتخاذ القرار.

2- أهمية اتخاذ القرار.

3- أنواع القرارات.

4- مراحل اتخاذ القرار.

5- نظريات اتخاذ القرار.

6- أساليب اتخاذ القرار.

7- المعلومات والبيانات في اتخاذ القرارات.

8- المشاركة في اتخاذ القرار.

9- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.

خلاصة.

الجانب الميداني (التطبيقي) للدراسة

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

أولاً: التحليل الكمي و الكيفي للجداول

أ- التحليل الكمي و الكيفي للجداول البسيطة

المحور الثاني: الأساليب و الوسائل الاتصالية بالمؤسسة

المحور الثالث: الإستراتيجية الاتصالية بالمؤسسة

المحور الرابع: عملية اتخاذ القرار

ب- التحليل الكمي و الكيفي للجداول المركبة

ثانياً: عرض نتائج الدراسة

أ- النتائج الجزئية

ب- النتائج العامة

التوصيات والاقتراحات

الخاتمة

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

مقدمة:

ظهرت في العصر الحديث أشكالاً متعددة من المنظمات تهدف إلى تلبية الحاجات المختلفة للفرد المعاصر، وتنوعت هذه المنظمات فمنها الاقتصادية، التعليمية، الاجتماعية، الطبية الرياضية، العلمية، وهذا التنوع و الثراء إنما يترجم تطور و تعدد المجتمعات المعاصرة و حاجتها المتعددة. و بتطور الصناعة ازداد دور المنظمات الاقتصادية الكبيرة، و ظهرت منظمات أعمال عملاقة تقوم بإنتاج السلع و توزيعها لسد احتياجات الأسواق المتنافسة، هذه المنظمات لا تستطيع الاستمرار في الوجود و في أداء المهام المطلوبة منها دون استخدام الاتصال سواء داخل البيئة التنظيمية أو في علاقاتها مع المحيط الخارجي لذا يمكن تشبيه الاتصال داخل المنظمات بالدم الذي يجري في عروق الإنسان، يحمل الغذاء إلى كافة أنحاء الجسم، حيث لا يمكن تسيير أمور المنظمات، كما لا يمكن للمدير أن يؤدي أعماله ما لم يكن هناك أنظمة اتصالات جيدة داخل التنظيم، و ما لم يكن لديهم المهارات الفردية اللازمة للاتصال الفعال بغيرهم، فالاستراتيجية الاتصالية تهدف إلى تدفق البيانات و المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها و نقلها في مختلف الاتجاهات(هابطة، صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي و خارجه بحيث تتيسر عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين، ونجد منه النصف الثاني من القرن العشرين تطورت الدراسات الخاصة بهذا النوع من الاتصال لمعرفة الأسباب التي تؤدي إلى نجاح هذا الاتصال و زيادة فعاليته في بعض المنظمات، و الأسباب التي تؤدي إلى انهياره في البعض الآخر. و قد أثبتت معظمها العلاقة الوثيقة بين زيادة الإنتاج و ارتفاع الروح المعنوية و وجود أنظمة اتصالية رفيعة المستوى فتدفع المعلومات من الإدارة إلى العاملين و وضوح هذه المعلومات يساعد على القيام بعمل ذو كفاءة عالية و يقضي على الغموض و التردد و انتشار الشائعات، كما يساعد على اتخاذ القرار التي بدورها تعد طريقة المنظمة لمواجهة المشكلات و المواقف أثناء العمل و لكي يشعر العاملون بأهميتهم فلا بد أن يكون هناك دائماً هدف واضح يؤمنون به ويعملون على تحقيقه ولا بد أن يدركوا تقدمهم نحو تحقيق هذا

الهدف، وإسهامهم في بلوغه والاتصال التنظيمي يفعل فعلته هنا من خلال تنمية الشعور بالانتماء للمنظمة والاستقرار الوظيفي ورفع الروح المعنوية ويزداد تماسك العمال وتحملهم المسؤولية ومقاومتهم للإحباط وسأركز في بحثي على دراسة المؤسسة الاقتصادية سونلغاز التي لا تختلف عن غيرها من خلال اهتمامها بالاتصال والاعتماد عليه في كل مستوياتها لتوفير كل ما تحتاجه من معلومات، فهي تحرص على توفير قنوات اتصال فعالة، حيث يعد الاتصال بها الأساس الذي تسير عليه كل أمورها، ومن أهم عوامل الاتصال بها، قدرته على توفير البدائل والاختيارات التي تساعد على اتخاذ القرارات البيداغوجية بصفة كبيرة وكذلك القرارات المهنية التي تمس عمالها بالدرجة الأولى. وسأسعى في بحثي هذا إلى معرفة مدى قدرة الاستراتيجية الاتصالية على توفير البيانات والمعلومات التي تعد بدائل لاتخاذ أفضل القرارات، فقامت بتقسيم دراستي إلى ستة فصول:

الفصل الأول: موضوع الدراسة حيث تم التطرق فيه إلى مشكلة الدراسة وإشكالية الدراسة

أهداف الدراسة، وكذا كلا من تحديد مفاهيم الدراسة والدراسات السابقة.

الفصل الثاني: الدراسة النظرية حيث تم عرض فيها مفهوم المنظمة، أهمية وخصائص

المنظمة، بالإضافة إلى أهداف المنظمة، وكذا مبادئ ومكونات عناصر وأنواع المنظمة.

الفصل الثالث: فصل الدراسة النظرية للاتصال التنظيمي، تم عرض فيه أهمية الأهداف

والاتصال التنظيمي، بالإضافة إلى أنواع وعناصر الاتصال التنظيمي، ثم انتقلنا إلى وسائل وأنماط ونماذج و وظائف الاتصال التنظيمي، وبالإضافة إلى نظريات الاتصال التنظيمي والعوامل التنظيمية التي تؤثر في عملية الاتصال وكذا معوقات الاتصال التنظيمي والتغلب على عوائق الاتصال.

الفصل الرابع: فصل الدراسة النظرية لاتخاذ القرار، تم عرض فيه القرار أهميته وأنواعه

وعناصره، ثم اتخاذ القرار وتم عرض فيه أهمية اتخاذ القرار، خصائص اتخاذ القرار عناصر اتخاذ القرار، أساليب اتخاذ القرار، بالإضافة إلى نظريات اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرار ومعوقاته ومقترحات لزيادة فعالية اتخاذ القرار.

الفصل الخامس: في هذا الفصل تطرقنا فيه إلى تحليل وتفسير البيانات من خلال عرض وتفسير البيانات، ثم عرض النتيجة العامة.

الفصل الأول: البناء المنهجي و المفاهيمي للدراسة

- 1 - البناء المنهجي
- 2 - إشكالية الدراسة
- طرح مشكلة الدراسة
- 3 - أهداف الدراسة
- 4 - أهمية الدراسة
- 5 - المقترح المنهجي
- 6 - البناء المفاهيمي للدراسة
- 7 - الدراسات السابقة

1- البناء المنهجي

2- إشكالية الدراسة:

يعد النشاط الاتصالي عملية مستمرة بين طرفي المرسل والمستقبل بغية نقل المعلومات والأفكار والآراء وقد تعددت وسائل هذا النشاط الاتصالي حيث نجد أن هناك وسائل مسموعة، مرئية، مكتوبة، إلكترونية وذلك راجع لاختلاف الهدف القائم بالاتصال وأيضا دافع إقبال الجمهور على التواصل.

وقد تخطى هذا النشاط مرحلة كونه ضرورة للتعامل ليصبح يمس جميع مؤسسات المجتمع وتنظيماتها المختلفة، حيث يختلف نوع الاتصال باختلاف المنظمة لذلك نجد أن هناك اتصال شخصي، جماهيري، تنظيمي، وهذا الأخير الذي يتم في المؤسسات والشركات حيث عرفه "فضيل دليو" بأنه تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة، صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي وخارجه بحيث تتيسر عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين. فهو يساعد على التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة، وتوجيه العاملين وإرشادهم. ومنه ما جعله يحظى بمكانة هامة في المنظمات ويعتبر العمود الفقري للمنظمة، كما عرفه محمد ناجي الجوهر "المنظمة على إنها جماعة إنسانية مصممة بشكل دقيق لتحقيق أهداف مرغوب تحقيقها وتشمل عادة عدد من المشاركين يزيد عددهم عن العدد الذي يمكن وصفه بالجماعة الصغيرة، أي يزيدون على 13 فردا والواقع أن السمة الرئيسية لأي منظمة هي وجود عناصر بشرية فيها تتفاعل فيما بينها لتحقيق الهدف المرغوب تحقيقا اجتماعيا.

فهي جزء مكمل وهام من حياة الإنسان، فلا يمكن الحفاظ على مستوى معيشتنا ومستوى حضارتنا وحياتنا دون مؤسسات تدار إدارة جيدة.

فنحن تلقينا تعليمنا من قبل مؤسسات بل ونقضي معظم وقتنا في العمل لصالح المؤسسة وهذه الأخيرة تعمل على تنسيق نشاطات الجميع في إطار عام يقصد تحقيق

أهداف تنظيمية، كما تكلف كل شخص في المؤسسة بدور معين، وتفوض له المسؤولية والسلطة اللازمة لأداء هذا الدور .

إن هذا النوع من الاتصال يحافظ على انسياب وتدفق العمل داخل المنظمات وبالتالي ترتفع كفاءة العمال لأنها تتم في إطار القواعد التنظيمية، وتتبع القوانين التي حددها لها التنظيم الرسمي لتلك المؤسسة، كما يمكن الاستعانة بالاتصال من خلال تدفق البيانات والمعلومات في الوقت المناسب وبالصورة الصحيحة التي تساعد على الوصول إلى القرار ناتج عن عملية تشاركية بين عناصر المنظمة بكل مستوياتها عن طريق اختيار أفضل البدائل التي تساعد على بلوغ المصلحة العامة وتحقيق الرضا.

ويعد اتخاذ القرار داخل المنظمة من أهم وأبرز العمليات لأنه يتمثل في عملية البديل الأفضل والأنسب من بين مجموعة البدائل المتاحة، وذلك بغرض تحقيق أهداف المنظمة المنشود وذلك فهي تقوم على أساس اختيار معلومات دقيقة وجيدة، باعتبار هذه العملية أسلوب علمي، يقوم وفق مناهج وخطوات علمية.

كما عرفه " الصباب " على أنه الاختيار لبديل من بين عدد من البدائل ليحدث أثرا ويحقق نتيجة حيث تتسم عملية اتخاذ القرار بعدة أساليب منها: الخبرة والملاحظة والتجربة، ولا بد أن نؤكد على الشرط الأساسي والأوحد لاتخاذ القرارات الفعالة داخل أي منظمة، هو توفير العديد من البدائل المتاحة والمتوفرة التي يمكن لصاحب السلطة في القرار أن يختار من بينها البديل الأمثل.

كما لا يمكن إغفال العلاقة الوثيقة بين القرار و الاتصال ،فهذا الأخير ينقل المعلومات و الحقائق اللازمة لاتخاذ القرار، عبر قنوات الاتصال و كذلك عبر التسلسل الرئاسي أو التتابعي الهرمي القائم سواء من المستويات الدنيا إلى العليا أو العكس، و إذ لم تكن هذه القنوات تتسم بالقدر الكافي من اليسر والسهولة فقد يصعب على متخذ القرار أداء دوره المطلوب ويمثل ما تكون هناك اتصالات رسمية بين أطراف التنظيم ومراكز القيادة، نجد

احتمال وجود اتصالات أخرى غير رسمية قد يكون لها نفس الأهمية و التأثير على عملية اتخاذ القرار.

طرح مشكلة الدراسة:

يعتبر الاتصال التنظيمي الركيزة الأساسية داخل المنظمات، كونه يعمل على تسهيل سير الإدارات وزيادة الانسجام والتعاون بين أفرادها، حيث يعد الاتصال الشريان النابض لكل مؤسسة في حين يعتبر اتخاذ القرار أيضا القلب النابض للمؤسسة والشريان الذي يمر من خلاله على جميع عناصر العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، فهذه العملية تعتمد بشكل كبير على مهارات متخذ القرار وكفاءته وكذلك أساليب اتخاذه هذا القرار.

ومن هنا تأتي هذه الدراسة لمعرفة تأثير الاتصال التنظيمي على اتخاذ القرار داخل المنظمة، وفي إطار هذا العرض يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

كيف تساهم استراتيجية الاتصال في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الاقتصادية ؟

وتتطوي تحته مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهي أساليب ووسائل الاتصال المعتمدة بشركة سونلغاز لولاية بومرداس؟
- ماهي مراحل اعداد استراتيجية الاتصال بشركة سونلغاز لولاية بومرداس ؟
- هل يؤثر الاتصال غير الرسمي على اتخاذ القرار بشركة سونلغاز ولاية بومرداس؟
- كيف يتم تنفيذ القرار بشركة سونلغاز ولاية بومرداس؟

3- أهداف الدراسة:

أما أهداف الدراسة فيمكن إيجازها في النقاط الآتية:

- معرفة أساليب ووسائل الاتصال المعتمدة بشركة سونلغاز لولاية بومرداس
- معرفة مراحل اعداد استراتيجية الاتصال بشركة سونلغاز لولاية بومرداس

- معرفة ما إذا كان الاتصال غير الرسمي يؤثر على اتخاذ القرار بشركة سونلغاز ولاية بومرداس
- معرفة كيفية تنفيذ القرار بشركة سونلغاز ولاية بومرداس
- معرفة مدى اهتمام المؤسسة بموضوع الدراسة بموضوع الاتصال التنظيمي الذي ساعد في فهم إستراتيجية المؤسسة.
- معرفة كيف تؤثر زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات على تقبل الإدارة لمقترحات العمال.
- التعرف على أساليب ووسائل الاتصال التنظيمي المستخدمة في المؤسسة.
- الوصول إلى تحقيق نتائج إيجابية للاتصالات التنظيمية في التحقيق باتخاذ قرار رشيد وفعال داخل المنظمة.
- معرفة العلاقة الموجودة بين الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار.

4- أهمية الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى معالجة أحد أهم المواضيع التي لها عاقبة مباشرة بالفرد داخل التنظيم والنتائج التي سيتم التوصل إليها والتي من شأنها أن توضح الدور الإيجابي الذي تلعبه عملية الاتصال التنظيمي تبني اتخاذ القرار الرشيد، ومدى تأثير الاتصال التنظيمي على اتخاذ القرارات داخل المنظمة.

فالاتصال يكون بين الأفراد بالاعتماد على وسائل معينة وقد يكون مباشر بين الأفراد كما أن القرار يكون متخذ من قبل الأفراد، وبالتالي الدراسة هنا إنسانية بحثه ، فالفرد يتفاعل مع أسرته في المنزل ومع غيره في الشارع أو داخل مكان عمله ونحن نخص هذا النوع الأخير من التفاعل التنظيمي الذي يشغل اهتمام العديد من الباحثين منذ القدم ولا زالت الدراسات قائمة في مختلف العلوم سواء علم النفس أو علم الإدارة، علم الاقتصاد، علم الاجتماع، ونخص هنا علم الاجتماع الذي يسعى إلى دراسة العلاقات الإنسانية ودورها

السوسيولوجي في تنظيم عالقات الفرد داخل التنظيم، ورفع روحه المعنوية لبلوغ الأهداف المسطرة.

إن مثل هذه الظواهر شغلت بال الباحثين في علم الاجتماع التنظيم ولا تزال كذلك نتيجة التغيير والتطور الذي تشهده المؤسسات الاقتصادية والصناعية والخدماتية.....

5- المقترح المنهجي:

يعتبر سمير محمد حسن المنهج بأنه "المسلك أو المعبر أو الطريق الذي يسلكه ويعبره الباحث النتيجة".

وكذلك عرفه بيرنارد فيليبس « Bernard Philips » بأنه: "الوسيلة التي عن طريقها يمكن زيادة فهمها للظواهر في عدة نواحي وهي تحديد المشاكل أو الظواهر المراد دراستها وزيادة معرفتها لأسباب حدوثها والحصول على البيانات والمعلومات الأساسية المرتبطة بالمشاكل والظواهر المراد معالجتها وتحليل وتفسير هذه البيانات في ضوء القواعد التي يتم تصنيفها عليها والتوصل إلى نتائج عامة ترتبط بالظواهر والمشكلات التي يتم معالجتها".

ومن هذا المنطلق فإن المنهج المناسب لدراستنا هذه هو المنهج الوصفي الذي يعرفه أدم العساف في كتابه هو طريقة الحصول على معلومات وافية ودقيقة تصور الواقع الاجتماعي وتسهم في تحليل ظواهره، والذي يؤثر في كافة الأنشطة الثقافية والسياسية والعلمية.

6- البناء المفاهيمي للدراسة:

❖ تحديد المفاهيم الأساسية:

تعتبر تحديد مفاهيم الدراسة خطوة هامة من خطوات البحث حيث أنه من خلالها يمكن أن تلمس الطرق الصحيحة للدراسة وإعطاء الموضوع أهميته دون الدخول في متاهات قد تشتت ذهن الباحث أو تجعله يبتعد عن الطريق الذي رسمه لدراسته لأجل ذلك سنحاول تقديم تعاريف إجرائية تتماشى وموضوع الدراسة:

-الاتصال اصطلاحاً:

يرى عالم الاجتماع "تشارلز كولي" بأن الاتصال يعني ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان¹.

-التعريف الإجرائي:

الاتصال هو عملية تبادل المعلومات والأفكار بين الرؤساء والعاملين من أجل العمل على تحسين ادائها التنافسي في المؤسسة.

ب- تعريف المؤسسة (المنظمة):

-اصطلاحاً:

قد وردت العديد من التعريفات الخاصة بالمؤسسة وذلك لتعدد أنواع المؤسسات ومجالات عملها وتخصصها، وسندرج أهمها فيما يلي:

تعتبر المؤسسة " شخص اعتباري ينشأ بتخصيص مدة معينة لعمل ذي صفة إنسانية أو علمية أو اقتصادية، وهناك عدة أنواع من المؤسسة منها المؤسسة العامة والمؤسسة الخاصة"²، إن هذا التعريف ينظر إلى المؤسسة ونشاطها أنه مرتبط بمدة زمنية محددة مهما كان نوع هذا النشاط، ولكن ليس بالضرورة أن يكون هذا النشاط محددا وخاصة في المؤسسات ذات الطابع الإنساني التي تحتاج متابعة ومواصلة في النشاطات والخدمات الخيرية التي تقدمها، حيث وصف المؤسسة كل من Katz- Kahn المؤسسة بأنها " وحدة إعلامية لكونها تقوم أساسا على البيانات والحقائق المتبادلة بين أفرادها على اختلاف مستوياتها"³، نلاحظ على أن وصف المؤسسة من قبل Katz et Kahn قد اعتبرها جزء أو بمثابة قسم إعلامي، في حين أن المؤسسة قد تكون أكثر من ذلك إذ

¹ فضيل دليو، مرجع سابق، ص 15.

² معن خليل العمر: معجم علم الاجتماع، دار الشروق، الأردن، 5000، (ص224).

³ مصطفى حجازي: الاتصال في العلاقات الإنسانية والإدارية، ط5، دار الطليعة، بيروت، 1445، (ص14).

بإمكان المؤسسة أن تضم عدة وحدات خاصة إذا كانت كبيرة ولها فروع كثيرة، في حين يذهب Chair Bernard إلى تعريف المؤسسة بأنها "النسق التعاوني المتوازن الذي ينهض على وجود منسقه واعية من جانب الأفراد، تقوم عليها المشاركة فيما بينهم بقصد تحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف وأن تتحقق على أساس دوافع رغبتهم الذاتية كما يتصف هذا النسق بالتوازن بين الدوافع والمشاركة هذا في الجانب الأول، ووضع القرار داخل النسق في الجانب الثاني، كما تعتبر الاتصالات عملية بالغة الأهمية لضمان الاستمرار والفعالية التنظيمية"¹ فالمؤسسة من خلال هذا التعريف تم اعتبارها بمثابة النسق ذو جزئين، جزء نسقي منه خاص بالدوافع والمشاركة وجزء آخر يتضمن النسق الذي يحوي القرارات ويكون أساس بناء هذا النسق بجزئيه هو المشاركة للوصول إلى تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة التي عرفها بعض الاقتصاديين بأنها "تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة ثم تتولى بيعها في السوق دون مسابقة بالربح الذي ستحصل عليه، وتكون مستقلة من الناحية المالية عن التنظيمات الأخرى"²، إن الاقتصاديين في تعريفهم هذا للمؤسسة قد ركزوا على تنظيم الإنتاج حتى تجد السلعة مكانتها للبيع في السوق مع عدم تبعية هذه المؤسسة لجهة تمويلها، ولكن المؤسسات على اختلاف أنواعها تحتاج للتنظيم كعامل وعنصر في حد ذاته تسير عليه إدارتها في نشاطها الداخلي والخارجي وليس التنظيم على أساس لتحقيق الأرباح كما حصره هؤلاء الاقتصاديين في هذا التعريف للمؤسسة كما أنهم انطلقوا من فكرة بيع ما يتم إنتاجه بينما هذا المبدأ ال يحقق دائما نجاح للمؤسسة إذ أصبحت المؤسسات الحالية بل والناجحة تعمل وفق مبدأ إنتاج لما يتم طلبه (العرض على أساس الطلب).

¹ محمد عالم اعتماد: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، المكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1442، (ص75).

² صامويل عبود: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1442، (ص21).

-إجرائيا:

المؤسسة هي عبارة عن تنظيم إداري، تسير وفق سياسة محددة ويحكمها قانون معين، تسعى إلى

تحقيق أهداف سواء مادية (زيادة الأرباح) أو أهداف معنوية (تحسين الصورة) قد تكون مستقلة ماليا أو تابعة لجهة تمولها وهي نوعان مؤسسة خدمية ومؤسسة اقتصادية.

ج-الاتصال في المؤسسة:

-اصطلاحا: هو تلك العملية التي تهدف إلى تدفق المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات "هابطة، صاعدة، أفقية" داخل الهيكل التنظيمي بحيث تسير عملية التواصل المطلوب بين مختلف العاملين.

ويعرفه "إبراهيم أبو عرقوب": بأنه عبارة عن اتصال إنساني منطوق ومكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين".

-التعريف الإجرائي: نستنتج أن الاتصال المؤسسي هو عبارة عن أعمال متبعة لإقامة علاقات بين عمال المؤسسة العمومية وهو يرمي إلى انجاز مهام موحدة، وبلوغ أهداف مشتركة¹.

*المؤسسة :

هي الخلية الأساسية للاقتصاد الوطني، رأسمالها تابع للقطاع العام أي الدولة ويكون التسيير فيها بواسطة أشخاص تختارهم الجهة الوصية وتتميز المؤسسات العمومية بعدة سمات منها: إمكانيات مادية وإدارية ضخمة توفرها الدولة ومجموعة من التسهيلات والإعفاءات القانونية والإدارية.

¹فضيل دليو،: اتصال المؤسسة، إشعار بعلاقات عامة علاقات مع الصحافة، الجزائر، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003، ص 28.

-التعريف الإجرائي:

هي تلك العملية التي تنقل الرسالة الاتصالية من المرسل إليه (المستقبل) عن طريق وسيلة أو قناة، كما تقوم بتقديم خدمات لكافة المواطنين وتسهر على حسن استقبالهم وتسيير شؤونهم وفق متطلباتهم. وتعني أيضا في دراستنا: "قيام المؤسسة العمومية بتوفير وسائل اتصال مختلفة وإعلام الموظفين بكل التدابير الإدارية.

د-تعريف إستراتيجية الاتصال:

-اصطلاحا :

هي مجموعة من الخطط والوسائل الموجهة والتي تستخدمها المؤسسة بغرض تنمية علاقاتها العامة، إعلام وتقوية صورتها وتحسينها في محيطها الداخلي والخارجي. ولها صلة مع أفراد ذلك المجتمع بحيث لا يمكن لهذه المؤسسات القيام بعملها مالم تكن هناك ثقة

متبادلة بينها وبين جماهيرها.

-التعريف الإجرائي :

نقصد بالإستراتيجية الخطط والبرامج التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحسين ادائها التنافسي.

و- القرار:

- اصطلاحا: يعرفه القريوتي: بأنه اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كلبدل وآثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة.¹

* القرار في علم الإدارة: إفصاح الإدارة عن سلطتها الهامة بقصد إحداث أثر قانوني ابتغاء مصلحة عامة.²

¹ علي عياصرة وهشام عدنان وموسى حجازي: القرارات الإدارية، دار حامد، ط، 1 2006، ص30.
² محمد عبد العالي الصناري: القرارات الإدارية في السعودية، دراسة قانونية تحليلية مقارنة، معهد الإدارة العامة، 1994، ص43.

-**التعريف الإجرائي:** من خلال التعاريف السابقة يمكن نخلص إلى أن القرار هو اختيار بديل م ن عدة بدائل متاحة في سبيل تحقيق هدف معين.

هـ- اتخاذ القرار:

يعرف اتخاذ القرار على أنه: عبارة عن عملية تحديد المشكلة وتقديم الحلول المناسبة عن طريق اختيار البدائل المتاحة وتنفيذها.¹

من خلال هذا التعريف نستنتج أن عملية اتخاذ القرار تتم وفق مجموعة من الخطوات المتتابعة

يسعى متخذ القرار من خلاله إلى اختيار البديل الأفضل والأنسب لحل المشكلة. كما يعرف اتخاذ القرار: هو عملية أو أسلوب الاختيار الراشد بين البدائل لتحقيق هدف معين.²

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن عملية اتخاذ القرار تتم من خلال مجموعة من الحلول تتم علئاساسها اختيار الحل الأفضل والأنسب من أجل الوصول إلى الهدف المطلوب والمنشود.

كما يمكن تعريفه أيضا على أنه الاختيار القائم على أسس موضوعية لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر ويكون القرار هو البث أو التحديد بما يجب أن يتم وذلك لإنهاء وضع معين بصورة نهائية للحصول على نتيجة ملموسة بحل مشكلة موضع القرار.³

ركز هذا التعريف على الموضوعية والعلمية في دراسة مختلف البدائل التي استجمعت من الواقع كما يجب أن يكون القرار ملم بجميع التوقعات للبديل المختار وذلك لإنهاء وضع معين.

¹ صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص92.
² ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، د ط، 1995، ص476.
³ عمر غنايم وعلي الشرقاوي: تنظيم إدارة الأعمال، الأسس والأصول العلمية، دار النهضة العربية، بيروت، 1997، ص130.

يعرفه "عبد الكريم درويش" على أنه: "الناتج النهائي لحصيلة مجهود متكامل من الآراء والأفكار والاتصالات والجدل والدراسات التي تمت في مستويات مختلفة في المؤسسة الصناعية".¹

كما يعرفه "هاري سون": "هو عبارة عن لحظة اختيار معين لبديل بعد تقديم بدائل مختلفة ووفق التوقعات معينة لمتخذي القرار".²

اتخاذ القرار هنا يتم من خلال اختيار بديل ما من بين مجموعة من البدائل في زمن معين غير متقدم غير متأخر معبر عنه بكلمة لحظة فالقرار يجب أن يكون متأخرًا عن الهدف المسطر له ولا قبل

أوانه، كما يكون اختيار البدائل مرتبط بتوقعات متخذي القرار.

وأيضا يعرفه "محمد سعيد عبد الفتاح": "هو عبارة عن اختيار بين البدائل بحيث يصل متخذ القرار إلى نتيجة معينة عما يجب أن يؤديه في موقف معين".³

حيث هذا التعريف متخذ القرار قبل أن يقوم بذلك لابد أن تكون النتيجة المتوقعة تخدم التنظيم وتبني هذه النتيجة من خلال البدائل المدروسة انطلاقًا من السؤال لماذا تختار هذا القرار دون غيره.

-التعريف الإجرائي: من خلال التعريف السابقة الذكر نخلص إلى:

أن اتخاذ القرار هي عملية إدارية منظمة مبنية على أسس تتمثل في مجموعة بدائل ناتجة عن

وجود مشكلة تواجه الباحث والبحث عن الهدف من أجل هذه المشكلة وذلك من تحقيق أقصى عائد بأقل تكلفة وهذا انطلاقًا من وعي وإدراك القائمين بهذه العملية ومراعاة ظروف بيئة اتخاذ القرار التي تنعكس على سلوك وتقنية متخذ القرار.

¹ عبد الكريم درويش وليلى تكلّا: أصول الإدارة العلمية، المكتبة الأنجلومصرية، مصر، 1976، ص 438.

² علي الشرقاوي: إدارة الأعمال والوظائف الممارسات الإدارية، دار النهضة العربية، بيروت، دس، ص 111.

³ محمد سعيد عبد الفتاح: الإدارة العامة، المكتب العربي، القاهرة، 1971، ص 204.

7- الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة مرحلة من مراحل البحث العلمي ولها أهمية خاصة، فمراجعة الدراسات السابقة تقود الباحث إلى جملة من الاستنتاجات التي تعزز قيامه بالدراسة أو البحث. فهناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوعات تتعلق بالاتصال التنظيمي وأخرى تناولت أسلوب اتخاذ القرار وأخرى تناولت المتغيرين معاً، وفيما يلي عرض لبعض الدراسات التي تطرقت إلى الموضوعات التي لها صلة بموضوع دراستنا الحالية:

1) دراسة بونخلة فريد (2006) "تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري" مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية
- مشكلة الدراسة : ما مدى تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري.

- الفرضية العامة : هناك علاقة موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي و عملية ترشيد القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري.

- منهج الدراسة : المنهج الوصفي

- أدوات جمع البيانات : اعتمد الباحث في دراسة على الاستبيان.

- عينة الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من 121 عاملاً يتوزعون بالشكل الآتي:

- نتائج الدراسة:

* تأثير الضغوط على عملية اتخاذ القرارات¹.

* تأثير عامل الوقت على اتخاذ القرارات.

* وجود قرارات تتخذ ولكنها لا تنفذ وتبقى في أدراج المكاتب.

¹ محبوبي منصورية، الإتصال الداخلي وعلاقته في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2016،

-التعقيب على الدراسة:

أما هذه الدراسة فقد اتضح لي من خلالها معرفة تأثير القادة على القرارات وكيف تطبق والظروف الزمنية التي تتعقد فيها القرارات، وكذلك قد أشار في مذكرته إلى الاتصال وركز على الاتصال الإيجابي الذي بالضرورة سيؤدي إلى نتائج إيجابية.

(2)دراسة مصعب إسماعيل طبيش(2008):دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة -اتخاذ القرار-دراسة ميدانية بوزارة التربية والتعليم في قطاع غزة-

-مشكلة الدراسة : تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة البحث عن الدور الذي تلعبه دور النظم وتقنيات الاتصال في مساعدة متخذي القرارات في أداء أعمالهم، ومدى استفادتهم من ثورة الاتصالات المنتشرة في هذا العصر، من خلال الإجابة عن السؤال التالي : إلى أي مدى تساهم نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرار في وزارة التربية والتعليم.

-الفرضية العامة : يساهم توظيف نظم وتقنيات الاتصال الإداري في فعالية اتخاذ القرار في وزارة التربية والتعليم.

-منهج الدراسة : استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل زيادة التعمق والتحليل للفعال لمشكلة الدراسة.

-أدوات جمع البيانات : استخدم الباحث المقالة الشخصية والاستبيان مع مدراء وزارة التربية والتعليم

-عينة الدراسة : كان مجتمع الدراسة يتكون من 120 موظف تتراوح درجاتهم بين مدير عام ورئيس شعبة، وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل، وتم توزيع 120 استمارة واسترجعت منها إلا 90 استمارة، حيث تمثل نسبة 75 % من المجتمع الأصلي¹.

¹ محبوبي منصورية، الإتصال الداخلي وعلاقته في تحسين الأداء الوظيفي، مرجع سبق ذكره .

-نتائج الدراسة:

*أظهرت الدراسة بأن واقع نظم وتقنيات الاتصال المستخدمة بالوزارة جيدة، ولكنها تحتاج إلى تحسين وتطوير.

*أظهرت الدراسة بأن أكثر تقنيات الاتصال استخدمها بالوزارة حسب الترتيب (الهاتف، الفاكس، الجوال)

*بينت الدراسة أن أكثر وسائل الاتصال فعالية هي الاتصالات الكتابية، ثم الاتصالات الشفهية ثم تليها الاتصالات المصورة والاتصالات الإلكترونية، بينما الاتصالات غير اللفظية فإنها غير فعالة في اتخاذ القرارات في الوزارة¹.

-تعقيب على الدراسة:

التركيز على معرفة الوسائل الاتصالية بدقة ومدى تأثيرها في اتخاذ القرار.

(3)دراسة بوعطي طجلال الدين 2008:

-رسالة شهادة الماجستير علم النفس عمل وتنظيم " الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي

-دراسة ميدانية على العمال التنفيذيين بشركة سونلغاز -عنابة-

-مشكلة الدراسة : هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي؟

-الفرضية العامة : توجد عالقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين.

-منهج الدراسة : استخدم الباحث المنهج الوصفي.

-أدوات جمع البيانات : استخدم الباحث الاستمارة.

-عينة الدراسة : تتكون من 49 عامل تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

¹ محبوبي منصورية، الإتصال الداخلي وعلاقته في تحسين الأداء الوظيفي، مرجع سبق ذكره .

-نتائج الدراسة:

*الكشف عن تواجد الاتصال النازل بانسياب المعلومات من الإدارة إلى العمال سواء عن طريق المشرف المباشر على العمال أو عن طريق الاجتماعات والإعلانات.

*وجود اتصال صاعد يعتمد العمال فيه على الاتصال بالمشرف المباشر أو استغلال الاجتماعات لإيصال كل انشغالاتهم رغم تفضيلهم الاتصال ومقابلة المدير المباشر.

*فيما يتعلق بالكشف عن العلاقة بين أبعاد الاتصال والأداء الوظيفي لدى عينة موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين.

*وجود علاقة موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي¹.

¹ محبوبي منصورية، الإتصال الداخلي وعلاقته في تحسين الأداء الوظيفي، مرجع سبق ذكره .

الفصل الثاني

الاتصال المؤسسي

تمهيد

- 1- ماهية الاتصال المؤسسي
 - 2- أنواع الاتصالات داخل المؤسسة
 - 3- وسائل الاتصال المؤسسي
 - 4- أهمية الاتصال المؤسسي
- خلاصة

تمهيد:

يعتبر الاتصال عصب الحياة الاجتماعية، فمن دونه لا تستطيع الجماعات الاستمرار والتواصل إذ يصبح أفرادها في حالة من الجمود، وذلك لغياب الشبكة المترابطة والمعقدة من العلاقات الاجتماعية التي تجمعهم.

وعليه، فالالاتصال جوهر العلاقات الإنسانية وأساس تواجدها سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات، والأداة المهمة والضرورية التي لا غنى عنها في ضمان وسيرورة المؤسسة والتي تعد هي الأخرى جزءاً لا يتجزأ من المجتمع، فهي تمثل نموذجاً اجتماعياً مصغراً يتم فيه تفاعل أعضائها من أجل السير الحسن لنشاطها واستمرارها وتواصلها.

1- ماهية الاتصال المؤسسي:

إن الحديث عن ماهية الاتصال المؤسسي يجعلنا نتطرق إلى مفهوم العملية الاتصالية وأهميتها في الحياة الاجتماعية والفرق بين مفهوم الإعلام والاتصال.

1-1- تعريف العملية الاتصالية:

الاتصال جوهر العلاقات الإنسانية وأساس تواجدها، سواء كان ذلك داخل المؤسسة أو داخل الأسرة أو حتى في نطاق المجتمع ككل.

فحسب محمود عودة، "الاتصال هو العملية التي تتقلبها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي أو تنظيم اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم ومن حيث العلاقات المتضمنة فيه."

المبعث هنا، هو أن يكون هذا النسق الاجتماعي مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخص أو مجتمع محلي أو مجتمع قومي أو حتى لمجتمع إنساني ككل¹.

الجلي من هذا التعريف؛ "أن الاتصال هو العملية التي تسمح لأطراف الاتصال بتبادل المعلومات والرسائل وذلك مهما كان النسق الاجتماعي الذي تحدث فيه تلك العملية."

¹محمود عودة: أساليب الاتصال والتغيير الاجتماعي، دار المعارف، القاهرة، 1971، ص 50.

لا يتوقف دور العملية الاتصالية عن هذا الحد بل يزيد إسهاما في جعل المعاملات الإنسانية ذات معنى وقيمة لذلك يقول و يكوكس: "R.P WILCOSC" إن آرائكم الأكثر إبداعا ليس لها معنى أو قيمة إذا لم تتقنوا عملية وكيفية إيصالها إلى الطرف الآخر.¹

هذه الفكرة يدعمها قول إبراهيم إمام "أن الاتصال هو حامل العملية الاجتماعية وهذا بنقل أشكالها ومعانيها من جيل إلى جيل".²

إذن؛ فالاتصال يسمح بتبادل المعاني والقيم في إطار عملية ديناميكية تساعد المعاملات الاجتماعية على الاستمرار.

إن السؤال الذي يطرح نفسه الآن، ما هو الشيء الذي يجعل المعاملات الاجتماعية ذات قيمة ومعنى تتم في إطار أي عملية اتصال تكون كذلك؟

والإجابة على هذا السؤال، يقدمها ياسين عامر في قوله أن: "الاتصال ظاهرة اجتماعية حركية تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي، وبالعوامل المؤثرة على طرفي عملية الاتصال القائمة على نقل وتبادل المعلومات والأفكار والمعاني المختلفة؛ التي نفهمها باستخدام لغة مفهومة لدى الطرفين من خلال قنوات معينة".³

وعليه؛ فالعملية الاتصالية تساهم في أي نسق اجتماعي كان على جعل المعاملات الإنسانية تقوم على عملية التأثير والتأثر، وهذا عبر تبادل الأدوار فيما بين أطراف الاتصال.

هذه الفكرة تجرنا إلى الحديث عن العناصر التي تقوم عليها العملية الاتصالية، إذا أن الفعل الاتصالي مهما كان مضمونه؛ هدفه أو سببه يقوم على مجموعة من العناصر المشكلة في النهاية للعملية الاتصالية، لذلك فحسب جون دورا "J.Duraut" : الاتصال هو

¹Duarte : « les formas de la commotion », édition Baird, Paris, 1982. P15

² Rager p.wilcox M : « Technique de la pose et de la communication dans l'entreprise », édition hommes et techniques, Paris, 1991, p88.

³ إبراهيم إمام: الإعلام والاتصال الجماهيري، المكتبة الأنجلو سكسونية، القاهرة، 1963، ص 27 - 28.

ذلك الفعل الذي من خلاله يثرى اثنان أو جماعة من الأفراد كل منهما الآخر عن طريق قناة معينة وبرسالة تحميل معلومات معينة".¹

وعليه تقوم العملية الاتصالية على العناصر التالية:

"المرسل، الرسالة، القناة، المستقبل"، لكن الملاحظة أن هذه العناصر غير كافية لجعلها أكثر ديناميكية لغياب عنصر مهم هو رجع الصدى.

تبين من هذا النموذج إن عناصر العملية الاتصالية لا تتوقف عند ما حدده سابقا دورا Duraut. لوإنما تضم نقطة أساسية في عملية إحياء وتجديد الاتصال وهي عملية رجع الصدى.

إن دور المستقبل في عملية الاتصال حسب "كين كايد" و"شرام KinCaid et Sharme لا يتوقف عند استقبال الرسائل بل يتم إعادة إنتاجها في شكل رجع صدى هذا ما يسمح بإحياء العملية الاتصالية، وبالتالي يلعب المستقبل في هذه العملية دورا أساسيا ، ولهذا يرى "ريمون روس" RymoneRoss أن "الاتصال سيرورة تتضمن ترتيب الانتقاء والتعبير عن الرموز بطريقة تسمح للمستقبل بإعادة إنشاء فكرته بطريقة مستمرة"، وذلك من خلال العناصر التالية:

*الأعداد: وهي مرحلة تحدد نوعية ومضمونة الرسالة التي سوف يرسلها المرسل.

*التعبير: ما هي اللغة التي سيعبر من خلالها المرسل عن الرسالة.

*الإرسال: نقصد الوسيلة التي من المفروض أن تتم عن طريقها نقل الرسالة من (أ) إلى

(ب).

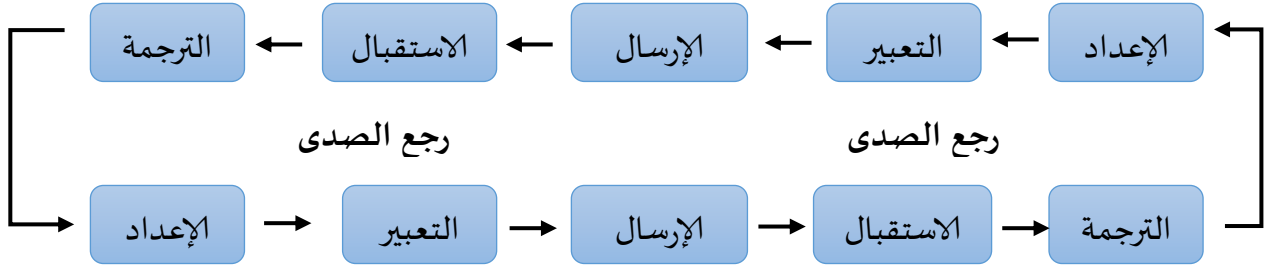
*الاستقبال: وهو المستقبل (ب) الذي يقوم باستقبال الرسالة في شكل رموز.

¹ إبراهيم إمام: الإعلام والاتصال الجماهيري، المكتبة لأنجلو سكسونية، القاهرة، 1969، ص 27-28.

*الاسترجاع: وهو المستقبل (ب) عندما يتفاعل ويرد على رسالة (أ) وهذا الاسترجاع

يسمح

بإحياء العملية الاتصالية التي تكون على النحو التالي:¹



شكل رقم (1): يمثل عناصر العملية الاتصالية عند "روس"

تبين لنا مما طرحه "ريمون روس" (RymoneRoss)، ان المرسل والمستقبل في العملية الاتصالية لهما أدوار منسجمة، تقوم على عملية تبادل الأدوار التي تؤدي بدورها إلى إعادة إحياء العملية الاتصالية المتوقعة على مدى فهم المستقبل للرسالة بصورة سليمة.

من هنا؛ فالعملية الاسترجاعية أساسية في إنجاح عملية الاتصال، خاصة إذا ما توقفت على التجارب والمخزون الفكري الذي يتمتع به المستقبل، ودورها في تحديد نوعية الرسالة التي سوف يرسلها المرسل.

على ضوء ما سبق، تكتسي العملية الاسترجاعية أهمية كبرى في العملية الاتصالية فهي أساس تواجد واستمرار المعاملات الاجتماعية، أضف إلى ذلك؛ فهي لا تسمح فقط بنقل الرسائل فيما بين أطراف الاتصال، وإنما أيضا بتوفير مناخ من التفاعل القائم على تبادل الأدوار من أجل أن تكون العملية الاتصالية أكثر ديناميكية وحيوية.

¹براهيم إمام ، نفس المرجع، ص 28.

* مفهوم الاتصال المؤسسي:

بديهي جدا في أن يكون للاتصال أهمية كبرى في العلاقات الاجتماعية، فهو العملية التي تسمح بتحديد المعاملات فيها بين الأفراد والسؤال الذي يمكن طرحه، ما هو مفهوم الاتصال المؤسسي؟

وقبل الخوض في تحديد هذا المفهوم المركب فلا بد أن نشير إلى علاقة الاتصال بالمؤسسة.

ينظر إلى المؤسسة على أنها وحدة اجتماعية، تتكون من مجموعة أفراد ينقلون فيما بينهم طبيعة النشاط والوظيفة التي يؤدونها في المؤسسة، وهذا ما جعلنا نحاول توظيف الاتصال ليس فقط كوظيفة طبيعية في المجتمع، وإنما كوظيفة أساسية داخل المؤسسة القائمة على تنظيم وتوجيه المعاملات التي تحدث بداخلها لأجل تحقيق الهدف المنشود¹.

ولبيان هذه العلاقة يطرح "أ.سيمون" Simon A. نقاط الاختلاف الموجودة بين الاتصالات التي تحدث داخل المؤسسة وبين ما يحدث بين وسائل الاتصال الجماهيرية والأفراد، فيقول:

1. الجماهيرية التي يتوجه إليها الراديو، التلفزيون ليس بينهم أي قاسم مشترك إلا المصطلح التقني كما أنهم لا يتقاسمون معرفة مخصصة، فمن الصعب معرفة أفكار وتوجهات الجماهير في نفس الوقت الذي يتلقون فيه الرسائل من وسائل الإعلام².

وحسبه، توقف دور وسائل الاتصال الجماهيري على إرسال المادة الإخبارية والإعلامية دون أن يكون لذلك استجابة من قبل المستقبل على عكس ما يحدث بين الطرفين أو شخصين داخل المؤسسة ويمتلكان نفس مجال التخصص والمعرفة، الشيء الذي يسمح لهم بالحوار والاتصال وإرسال وتبادل رموز مفهومة في إطار عملية التأثير والتأثر.

¹ براهيم إمام، نفس المرجع، ص 29.

² J.GMarch et A.H Simon cc les organisations.éditions Dunod paris.

وحسبه أيضا؛ تتم عملية استقبال الأفراد للمعلومات والأوامر في إطار معاملاتهم مع مختلف أجهزة المؤسسة وأعضائها انطلاقا من تجربة طويلة في المعاملات والمعرفة المعمقة للمحيط الداخلي التي تسمح بتكوين رصيد معرفي عن كل شخصية وقدراتها.

2. ما يحدث بين وسائل الاتصال الجماهيرية والأفراد هو اتصال جامد فليس هناك تفاعل فاعلية تنحصر في إرسال المعلومات فقط، ليس هناك عامل التفاعل الذي نجده في الاتصال الذي يحدث داخل المؤسسة.¹

كما يطرح سيمون A.Simon أيضا مصطلح الدور الاجتماعي فيقول: "أن الأدوار داخل المؤسسة على عكس مختلف الأدوار التي يقوم بها الأفراد هي ليست فقط الفكرة التي يجب أن يحفظوها بل هم على ارتباط أو علاقة معه."²

على غرار ما يحدث بين وسائل الاتصال الجماهيرية والأفراد من عملية تقنية فقط قائمة على نقل المعلومات دون وجود تفاعل وانسجام، فإن وظيفة الاتصال داخل المؤسسة هو كل فعل اتصالي يكون الهدف منه تبادل المعلومات والتفاعل فيما بين أعضائها وتحقيق أدوار منسجمة.

حسب أحمد خاطر: "هو عملية نقل المعلومات الخاصة بالمؤسسة وخارجها والاتصال كونه عملية إدارية فهو أيضا عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل جماعات العمل ويستطيع الرئيس الأعلى أو معاونه تحقيق التأثير المطلوب في تحريك الجماعات نحو الهدف"، وهي أيضا: "عملية نفسية تتطلب قدرا مناسباً من فهم الصورة الكاملة لسير العمل، مما ينمي الإحساس بالإسهام في الإدارة والشعور بالاهتمام، وهذا ما يعزز شعورهم بالرضا والاستقرار النفسي".

¹Ibid. pp 03-04.

²Ibid. P04.

ويضيف أيضا أنه: "تجميع للبيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية وذلك بنقلها وإذاعتها، بحيث تمكن الفرد أو الجماعة من إحاطة الغير بأمر ومعلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد والجماعات لتغيير هذا السلوك وتوجيهه لوجهة معينة، كما يمكن اعتباره أحد مقومات قيام أي مؤسسة من حيث عناصر التنظيم الإداري.¹

الجلي من هذا التعريف، أن الاتصال يساهم داخل المؤسسة في إدارة وتسيير الموظفين بهدف التأثير والتأثير على سلوكياتهم وفق ما يتناسب مع توجهات الإدارة، وإن كان أحمد خاطر أعتبر الاتصال المؤسسي "عملية إدارية تنظمه للموارد البشرية دون تحديد الأطراف أو الفروع الإدارية مختصة بذلك"، فإن ألكس ماييلي Alkese Michelin يعتبره "مجموع الأنشطة الإعلامية والاتصالية المنجزة من قبل مسؤولي الاتصال الداخلي أو المتخصصين الآخرين والذين يقومون بوضع سياسة اتصالية للمؤسسة، حيث تهدف هذه الأنشطة إلى تسهيل التدخل واحتواء الأفراد مع قيم المؤسسة، وكذا تحريك وتفعيل العمل المشترك من أجل السماح للآخرين بإيجاد معنى لأنشطتهم داخل المؤسسة وعلى كل: "هو ذلك النشاط الذي يشمل القاعدة والقيمة والمشاركة في إدارة الأفراد بهدف تحريكهم وتحقيق التماسق الاجتماعي داخل المؤسسة، وذلك باستعمال عدة وسائل أهمها " جريدة المؤسسة الملصقات، الاجتماعات".²

الجدير بالتتويه، أن الاتصال المؤسسي ليس بالعملية الإدارية التي تهدف إلى تسيير الموظفين، وإنما هو مجموع الأنشطة الإعلامية والاتصالية التي تقوم بها المديريات والمصالح المتخصصة التي تستعمل العديد من الوسائل "كالإصدارات الكتابية مثلا"، وذلك وفق أهداف محددة بهدف تحقيق انسجام اجتماعي بين الإدارة والموظفين قصد توجيه نشاطهم وسلوكهم وفق إستراتيجية مؤسستهم.

¹ أحمد خاطر: مقدمة في الإدارة المؤسسات الاجتماعية، دار الكتاب الجامعة الحديث، القاهرة، 1982، ص 139-140.

² Alces Marchelli : « cc les sciences de l'information et de la communication », édition hachette, Paris, 1995, p166.

الملاحظ من التعريفين السابقين أن الاتصال المؤسسي: "هو العملية التي توجه من خلالها إدارة المؤسسة أو مديريات الاتصال سلوكيات الموظفين وفق أهدافها"، لكن السؤال المطروح:

هل يمكن تحديد معنى الاتصال المؤسسي فقط في تلك العملية التي تحدث بين القمة والقاعدة؟

فحسب محمد العطروزي: "هو العملية التي عن طريقها يمكن إيصال معلومات من أي نوع ومن أعضو في الهيكل التنظيمي من مؤسسة لأخرى قصد إحداث تغيير، وقد يكون الاتصال من مستوى أعلى إلى مستوى أقل والعكس، أو على المستوى الأفقي بهدف إحداث تغيير من أي نوع وإلا كان مجرد ضوضاء، لا فائدة منه ويكون الاتصال إما للحصول على معلومات أو البيانات لإعطاء التعليمات أو التوجيهات بقضية تسهيل العمل".¹

وعليه، فالاتصال المؤسسي "هو كل عملية يهدف من ورائها أي عضو في المؤسسة تمرير رسالة معينة بهدف إحراز تغيير على الطرف الآخر سواء كانت هذه الرسالة تتضمن معلومات، تعليمات أو توجيهات، القصد منها السير الحسن لنشاط المؤسسة".

على ضوء ما سبق، لا يمكن تحديد مفهوم الاتصال المؤسسي فقط بمجموع الأنشطة الإعلامية الاتصالية التي تهدف من ورائها إدارة المؤسسة إلى تمرير رسائلها قصد توجيه سلوكا الموظفين وفق اتجاهاتها، وإنما هو ذلك الفعل الاتصالي شكله العام الذي يحدث بين أي فرد داخل المؤسسة يكون بهدف منه تحقيق الانسجام والتقارب بين كل الأطراف من أجل الأداء الحسن لنشاطاتها.

¹ محمد فهمي العطروزي، مرجع سابق، ص 360.

2-أنواع الاتصالات داخل المؤسسة.

بعد أن تم التطرق في العنصر الأول إلى مفهوم الاتصال المؤسسي، والذي يمثل مجموع الأنشطة الإعلامية والاتصالية التي تساهم في تجمع الطاقات البشرية نحو خدمة نشاط المؤسسة، فإن العرض الموالي سيكشف عن أنواع هذه الاتصالات وأبرز خصائصها:

2-1الاتصالات الرسمية:

تعد أكثر الأنواع انتشارا في المؤسسة، حيث تعرفه معظم مصطلحات الإعلام على أنه: "ذلك الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها في تنظيمها وتقاليدها والذي يعتمد على الخطابات، المذكرات والتقارير."¹

وهناك من يعرفه على أنه: "عبارة عن تنسيق عقلائي لنشاط يقوم به عدد من الأشخاص لتحديد أهداف مشتركة ومحددة وذلك حسب نظام تقسيم العمل هيكل السلطة."²

انطلاقا من التعريفات السابقة؛ يلاحظ أن الاتصال الرسمي يخضع للسياسة المنتهجة من قبل الإدارة يأخذ عدة اتجاهات من التدفق الإعلامي داخل المؤسسة:

* الاتصال النازل.

*الاتصال الصاعد.

* الاتصال الأفقي.

وعليه، فالاتصال الرسمي هو كل ما يتم وضعه من قبل الإدارة مسبقا والذي يبقى معروفا ومتعارفا عليه داخل المؤسسة وخاضعا للتنظيم الهيكلي للمؤسسة.

¹عاطف عدلي العبد، مرجع سابق، ص22

²مصطفى العشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي لمؤسسة الوطنية للكتاب، الجرائد 1991، ص14

وهناك من يعرفه على أنه: " ذلك النظام المتينة عناصره بصورة مكتوبة ورسمية في الجهاز الإداري وعادة ما توجه نظم الاتصالات الرسمية في الأجهزة الإدارية لخدمة سياسة المؤسسة."¹

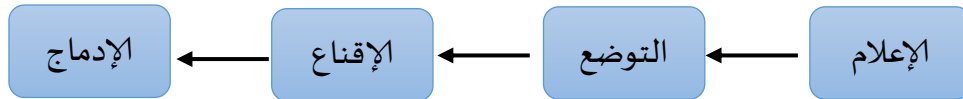
أ- الاتصال النازل:

يعتبر هذا النوع من الاتصالات الأكثر شيوعا وانتشارا في التنظيمات الإدارية ومع الأجهزة الكلاسيكية التي يكون فيها التركيز منصبا على نقل المعلومات والأوامر والتوجيهات من الأعلى للأسفل.²

وعليه، فالاتصال النازل هو: "كل اتصال يهدف من خلاله إدارة المؤسسة إلى تمرير رسائلها للموظفين وهذا عبر عدة وسائل "كالإصدارات الكتابية، الجريدة الداخلية، الملصقات المذكرات."³

كما يهدف الاتصال النازل إلى توجيه سلوكيات الموظفين وفق ما يخدم سياسة الإدارة وهذا من خلال إرسال تعليمات دون مناقشتها مع الموظفين، مما جعل هذا النوع من الاتصالات قائما على اتصال من جانب واحد.

هذا ما يستدعي من الاتصال النازل ومن الإدارة التركيز والدراسة المعمقة لمحيط المؤسسة لأجل التحكم الجيد في مواردها البشرية لذلك يجب أن يخضع الاتصال النازل إلى الخطة التالية:



الشكل رقم (2) يمثل الاتصال النازل.

¹ عدلي العبد، مرجع سابق، ص23

² مصطفى العشري، مرجع سابق، ص 144

³ Philippe Morel **le commination d eûtes prix**. Edition Vuibert. Paris. Fév. 2000p89.

علاوة على أهمية الاتصال النازل في توجيه سلوكيات الموظفين على حسب ما يتوافق مع أهداف المؤسسة، فإن لهذا النوع عدة سلبيات أهمها:

1 .استخدام هذا النوع من أجل مهمة دعائية تستعملها الإدارة لتزيين الواقع الذي تعيشه المؤسسة وإخفاء كل السلبيات قد تشوه صورتها أمام الموظفين.

2 .إعطاء الأوامر للموظفين دون السماح لهم في مقابل ذلك لعرض أو تقديم آرائهم وبالتالي يصبح هذا النوع من الاتصال أداة للاحتكار والسيطرة على الموظفين.

3 .إقامة جدار فيما بين الإدارة والموظفين، الأمر الذي يجعلهم يشعرون بالتهميش وبأنهم بعيدون كل البعد عن نشاط وأهداف مؤسستهم، وهذا من نشأته أن يوسع من الفجوات الاتصالية بين الإدارة والموظفين.

ب- الاتصال الصاعد:

لا يقل الاتصال الصاعد أهمية عن الاتصال النازل وإن كان أقل انتشارا في المؤسسات ذات التنظيم المركزي؛ إلا أنه يعد الفرصة التي تسمح للموظفين بالتعبير عن انشغالاتهم.

وإذا كان النوع الأول يركز على الاتصال من جانب واحد دون إشراك الآخر، فإن الاتصال الصاعد يمكن القادة من المشاركة في القرارات التي تتخذها الإدارة، وهذه المشاركة تتم عن طريق وسائل مختلفة تسمح للموظفين بطرح مشاكلهم على الإدارة، الأمر الذي يساعد هذه الأخيرة على اتخاذ القرارات السليمة؛ فحسب عبد الرحمان الباقي: "لا يقتصر دور الموظف في تلقي البيانات، وإنما تعطى له الفرصة أيضا لإيصال البيانات والمعلومات إلى رؤسائه؛ وهي الطريقة المثلى التي تتيح للمرؤوسين بنقل اتجاهاتهم وآرائهم عن مختلف الأمور الحيوية لإدارة المؤسسة".¹

¹ عبد الرحمان: عبد الباقي، مرجع سابق، ص08.

وعليه، يسمح هذا النوع من الاتصال للموظفين بالتعبير عن آرائهم وكذلك المشاركة في الإدارة مؤسستهم كما يعد الفرصة التي من خلالها تستمع الإدارة إلى الموظفين، وهو بذلك يعتبر أسلوباً من أساليب الإدارة المتفتح القائم على الديمقراطية وحرية التعبير.

أمام أهمية هذا النوع من اتصالات داخل المؤسسة، فإنها قد توجد في عدة أشكال:

*رسمية: أي محادثة من حيث أطراف العملية الاتصالية المرسل، المستقبل.

*غير رسمية: غير محددة ونستطيع رغم ذلك التعرف على المرسل، والمستقبل.

*قد تتعلق بإشاعة: عندما تكون غير محددة وليس هناك مرسل أو مستقبل معروفين.

*تكون بمثابة رجع الصدى: أن تكون كرد فعل لوضعية جديدة تحمل انشغالات الموظفين.¹

الاتصال الصاعد أهم عنصر في العملية الاتصالية التي تحدث بين المرسل والمستقبل، وهو رجع الصدى الذي لا نجده في الاتصال النازل، والذي لا يعطي الفرصة لمستقبل الرسالة بالتعبير عن آرائه والإجابة عنها بكل حرية، لذلك تكتسي التغذية الاسترجاعية في الاتصال الصاعد أهمية بارزة كونها تساعد الإدارة على أن تكون على اتصال وارتباط دائم ومباشر مع الموظفين، فالالاتصال الصاعد وسيلة للانفتاح وليس بعملية إدارية وهو الرابط غير المباشر للاختيار الاسترجاعي لمدى تطور ونمو الموظفين،² كما يمكن القول بأن الاتصال الصاعد يسمح بـ:

بالنسبة للموظفين:

*نقل اتجاهاتهم وانشغالاتهم إلى رؤسائهم.

*مساهماتهم في عملية اتخاذ القرارات داخل لمؤسساتهم.

¹Philippe Morel, op, cit, P92.

²أحمد خاطر، عاصم الأعرج وآخرين، مبادئ الإدارة العامة، بغداد، 1978، ص 222.

* المناسبة التي تسمح لهم بتغيير سلوكيات مسؤولين والتقرب أكثر منهم¹.

بالنسبة للإدارة:

* معرفة الواقع ووضع الموظفين وكذلك أهم المشاكل والانشغالات المطروحة من قبلهم.

* التعرف على آراء الموظفين حول مسؤوليتهم ومحاولة التقرب منهم.

* تسمح استطلاعات الرأي بالاختبار الاسترجاعي لما يعيشه ويحسه الموظفين، ولهذا السبب فإنه على الإدارة أن تظهر أي تهديد أو خطر على إجابات الموظفين التي تحملها استطلاعات الرأي لذلك فهي مطالبة بإظهار روح الثقة والمرونة في التعامل.²

على الرغم من أهمية هذا النوع من الاتصالات في تجسيد المناخ الاتصالي القائم على الديمقراطية والشفافية فإنه يعرف عدة عراقيل أهمها:

* يؤدي وجود هيكل تنظيمي معقد إلى فقدان الرسائل والبيانات التي يرسلها الموظفون لقيمتها

ومعناها قبل وصولها إلى الإدارة بسبب كثرة المستويات الإدارية.

* قد تستخدم الإدارة فقط كإجراء شكلي لإيهام العمال بأنهم يحطون باهتمام داخل المؤسسة وبالتالي تبقى آراء الموظفين مجرد آراء محملة في إدراج مكاتب المسؤولين.

ج- الاتصال الأفقي:

يتعلق هذا النوع من الاتصالات بالعلاقات التي تنشأ بين مختلف مصالح المؤسسة وبين الموظفين بهدف تجنب وصول مشاكل القاسية إلى القمة، زيادة على ذلك يسمح الاتصال

¹المرجع السابق، ص222.

²المرجع نفسه، ص229.

الأفقي بالحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاتصال العمودي خاصة في المؤسسات التي يسودها التسلسل.¹

وعليه، إذا كان الاتصال النازل قائما في بعض الأحيان على احتكار المعلومات على مستوى الإدارة فإن الاتصالات التي تحدث فيما بين الموظفين قد تمكنهم من الحصول على المعلومات التي يحتاجونها في إطار نشاطهم على مستوى المؤسسة.

الأكثر من ذلك، تساهم الاتصالات التي تحدث فيما بين الموظفين في تجمع طاقاتهم نحو ما يخدم نشاطهم بتوجيه سلوكياتهم نحو الهدف المشترك أمام أهمية هذه الاتصالات في نشاط المؤسسة فإنها تخضع لمجموعة من الشروط مثل:

1) ضرورة وجود الانسجام في الأهداف يعني هنا وجود توافق بين أهداف المجموعة وتوجهات

المشاركين في اجتماع أو في ندوة ما.

2) عدد المشاركين كلما زاد عدد المشاركين في العملية الاتصالية كلما ساهم ذلك في وجود آراء متعددة ومختلفة وبالتالي يحدث احتكاك وانسجام فيما بين الموظفين.

3) الفضاء المناسب أن بعض الوضعيات قد تعرقل فعاليات الاتصالات التي تحدث داخل مجموعة من الموظفين خاصة تلك التي تتم وفق أساليب غير مدروسة ولا تساعد على احتكار الموظفين فيما بينهم، وبالتالي فهي تعرقل الاتصالات وتعرضها إلى اضطرابات على مستوى تناقل المعلومات.

4) التجربة في الاتصال ضرورة وجود قسط من التجربة في الاتصالات التي تهدف فيما بين الموظفين تجعلهم يشعرون بارتياح في مجموعة علاقاتهم دون خوف أو تحفظ وتحفزهم على الاجتهاد والتعبير عن آرائهم ويقترحون حلولاً دون تردد.

¹ عبد الرحمن عزي: عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 25.

(5) تساهم الاختلافات في الآراء ووجهات النظر السطحية في تشكيل مناخ اتصالي قائم

على

التنافس والحماس، فحسب "شاو" SHAW التفاعل يعني "الاختلاف الموجود في الآراء

والسلوكيات، فمن أجل رفع مستوى الاحتكاك والحماس داخل المجموعة لابد من أن كل

فرد في المجموعة أن يتمسك بآرائه الخاصة فعدم الاتفاق يرفع من درجة التفاعل وبالتالي

فالاتصالات التي تحدث فيما بين الموظفين تنمو وتتطور باحتفاظ كل فرد بخصوصيته.

على ضوء ما سبق؛ يمكن القول بأن الشروط الأولى والرابع والخامس من أهم العناصر

الواجب توفرها في الاتصالات التي تحدث فيما بين أطراف العملية الاتصالية خاصة تلك

المتعلقة بمدى وجود انسجام وتوافق بين أهداف المجموعة وأعضائها، وهذا حتى تكون

اتصالاتهم تنصب في هدف مشترك ومتفق عليه دون إهمال عنصر الحرية، الشفافية ودورها

في تحسيس الموظفين بالطمأنينة والارتياح خلال نقاشاتهم وتدخلاتهم.

3-الاتصالات غير رسمية:

لقد كان التركيز منصبا دائما على دور الاتصالات الرسمية في نشاط المؤسسة، دون

تسليط الضوء على نوع آخر من الاتصالات التي قد يكون لها دورا فعالا في العلاقات

الإنسانية وخاصة في نشاط المؤسسة، فالمدارس الكلاسيكية قد أهملت جوانب أساسية في

السلوك التنظيمي مما أدى إلى نشوء تنظيم غير الرسمي رموز للتنظيم الرسمي.¹

إذا كانت الاتصالات الرسمية داخل المؤسسة قد حددت أشكال علاقاتها الاجتماعية وفق

التنظيم الإداري، فإن الاتصالات غير الرسمية هي على العكس من ذلك تشكل مجموع

العلاقات الإنسانية في إطارها الطبيعي غير المحدد من قبل الإدارة، فهناك من يعتبرها تلك

¹ مصطفى العشوي، مرجع سابق، ص100.

العلاقات غير الرسمية كتعابير وحركات وأفعال يتبناها أي فرد في تعامله مع الآخرين دون أية اعتبارات محددة ومثال ذلك، روابط الصداقة والمصالح المهنية المشتركة.¹

وعليه تشمل الاتصالات غير الرسمية مجموع العلاقات في وضعها الطبيعي دون أن تخضع لقواعد تنظمه كعلاقة الصداقة، وعلاوة على ذلك، فهي تمثل حاجة إنسانية لا يمكن القضاء عليها، لذلك أيضا يرى "صالح الشيكشي" أن الاتصال غير رسمي ينشأ في أي جهاز من تلقاء نفسه نظرا لما بين الأفراد من علاقات اجتماعية وصلات شخصية لا تخضع لأية اتجاهات محددة كما هو الحال في الاتصالات الرسمية، وهذا النوع من الاتصالات في حقيقة الأمر حتمي ومن ضروريات الحياة الاجتماعية.²

زيادة على ذلك، ينشر هذا النوع من الاتصالات على مستوى المؤسسة لعدة عوامل ترتبط بالعمل ووجود الموظفين في أمكنة واحدة أو مقاربة كما يقدر ذلك حسب الجيلاني.³

وعليه فمتطلبات العمل والفضاء المكاني الذي يتواجد فيه الموظفين هي من أهم العوامل التي تساهم في تكون الاتصالات غير رسمية.

وتتضمن الاتصالات غير الرسمية ما يلي:

(1) الاتصالات العفوية فيما بين أفراد العمل المستقلة عن أي إطار رسمي.

(2) اللقاءات والأحاديث التي تحدث داخل مكاتب الموظفين أو خصوصا في مقهى أو مطعم المؤسسة وهناك مناسبات أخرى قد تكون أكثر ملائمة لمثل هذه الاتصالات، مثل اللقاءات التي تحدث في أروقة المؤسسة أو خارجها.

¹ JeanGavon Barren : **information et mangement**, édition D UNOD PARIS, 1970, PPG1-G2.

² صالح الشيكشي: العلاقات الإنسانية في الإدارة، دار الفكر العربي، بيروت، 1978، ص296.

³ حسن الجيلاني: التنظيم غير رسمي في المؤسسات الصناعية الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 1983، ص45.

كما تجدر الإشارة إلى أنه بقدر ما يكون الاتصال الرسمي صارما وموجها نحو المراقبة بقدر ما تصبح الاتصالات غير الرسمية أكثر فعالية في توجيه سلوكيات الموظفين ونشاطهم على مستوى المؤسسة.

إن ضعف الاتصال الرسمي بشكل عام وعدم تكامل أنواعه وانتهاج أسلوب التسيير القائم على المراقبة، يدل على أن أسلوب المشاركة والتعاون يجعل الموظفين يشعرون بأنهم مقيدون وغير مرتاحين بل والكثير من ذلك لا يمثل لهم اتصال مع الإدارة أي أهمية، وبالتالي لديهم نزعة المعارضة لكل ما هو رسمي مما يؤثر سلبا على نجاح الاتصالات الرسمية ولا يسمح بالتدفق الإعلامي الصحيح في المؤسسة واتجاه بعض الموظفين لاستعمال علاقاتهم الشخصية لإتمام عملهم، وما يعزز من انتشار الاتصالات غير الرسمية هو عدم فعالية وقدرة إدارة المؤسسة على حل مشاكل الموظفين وبالتالي لجوء هؤلاء إلى التكثيف من علاقاتهم غير الرسمية سعيا منهم لإيجاد مناخ من التعاون والاحتكاك والمواساة.

أخيرا وبالرغم من الأهمية التي تشكلها الاتصالات غير الرسمية في تشكيل محيط اجتماعي قائم على التعاون والاحتكاك ودور هذه الأخيرة في توجيه سلوكيات ونشاط الموظفين في المؤسسة، فإن انتشارها بصورة كبيرة يؤدي إلى تكوين تكتلات ولوبيات توحد تلك الاتصالات وتعزز من تواجدها على حساب الاتصالات الرسمية، وهذا ما يؤدي إلى إضعاف العلاقات الموجودة بين القمة والقاعدة وانتشار الإشاعات وتناقل المعلومات الخاطئة داخل المؤسسة وهذا ما يؤثر سلبا على نشاط المؤسسة. وتجنبنا لأن تصبح الإشاعات كمصدر أساسي للمعلومات داخل المؤسسة فتتنامى وتأخذ مكانة كبيرة كلما تضاءلت الاتصالات الرسمية.¹

فالمؤسسة مطالبة بتفعيل وتشجيع نظم الاتصالات الرسمية، بحيث كلما كانت مكتفة كلما نقصت حاجة اللجوء للاتصالات غير الرسمية بل تصبح غير مرغوب فيها، وعليه فمن

¹عزي عبد الرحمان: الإعلام والتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1992، ص161

الضروري إعادة تنظيم الاتصالات الرسمية والتحكم في اتجاهاتها، وفي عملية انتشار المعلومات فيما بين مختلف مستويات المؤسسة من أجل تنظيمها وتوجيهها نحو خدمة نشاط الموظفين والإدارة على حد سواء، وهذا لا يعني محاربة الاتصالات غير الرسمية ولا إلغائها فوجودها شيء طبيعي في كل المعاملات الإنسانية إذا لا يمكن إلغاء لقاء قد يحدث داخل مكتب الموظف أو إلغاء حديث بين جماعة من الموظفين أمام آلة القهوة أو داخل المطعم ولا يمكن أيضا قطع الحديث من الفم إلى الأذن.¹

إن المؤسسة التي تحاول محاربة هذا النوع من الاتصالات هي مؤسسة غير ديمقراطية في إدارة مواردها البشرية فعليها "إحداث التوازن بين الاتصالات الرسمية وغير الرسمية" من خلال تنظيم قواعد التعامل الرسمي داخل المؤسسة وإعطائها الفرصة للاتصالات غير الرسمية دون منعها.²

3- وسائل الاتصال المؤسسي.

بعد الحديث عن أهم نوعين في الاتصال المؤسسي وهما الاتصال الرسمي وغير الرسمي، فإننا سنستدرج في هذا العنصر أهم وسائل الاتصال داخل المؤسسة وكذلك معايير الواجب أخذها بعين الاعتبار في عملية اختيار تلك الوسائل.

3-1 وسائل الاتصال داخل المؤسسة:

1) الملصقات الحائطية:

تعتبر الملصقات بمختلف أنواعها من أكثر الوسائل استعمالا في الاتصال المؤسسي ومن أهم أنواعها نذكر:

¹ Amine Bartoli : *commination et organisation élution les origami tison pains*. 1994. p94.

² عزري عبد الرحمن، مرجع سابق، ص164.

أ-مذكرة المصلحة (Note de service)

تحتوي مذكرة المصلحة على تعليمات وتوضيحات عن موضوع ما بأسلوب بسيط ودقيق ولا يحب فيها الجمل الطويلة.¹

كما أنها من أكثر الوسائل المستعملة من قبل الإدارة المؤسسة لإعلام موظفيها بأهم المعلومات والتعليمات المتعلقة بنشاطهم، لكن هناك من المؤسسات التي لا تقوم بإصدار هذا النوع من الوسائل، اعتماداً منها بأنها سوف لن تقرأ، لذلك تقوم بإصدار جريدة المؤسسة الأكثر استعمالاً في المؤسسة الضخمة.

ب-الجدول الملصقة:

يهدف هذا النوع من الملصقات على وجه الخصوص إلى تنظيم أهم المعلومات والمعطيات المتعلقة بنشاطات مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة.²

لكن ما يعاب على النوع من الوسائل هو صعوبة عملية إعدادها، إذ تتطلب وقتاً وبالتالي فهي لا تواكب المعلومات الآتية التي قد تعرفها المؤسسة، أضف إلى ذلك فهناك من المؤسسات التي تحتكر المعلومات على مستوى مصالحها، وهذا ما يؤثر على عملية إعداد هذا النوع من الملصقات، وعليه فالمؤسسة مطالبة بتجاوز السلوكيات البيروقراطية في إعلام مختلف أعضائها هذا حتى تواكب الجداول والملصقات أهم وآخر الأحداث التي قد تعرفها المؤسسة.

ب-الرسائل:

هي الرسائل التي يقوم بها مسؤول المؤسسة بإرسالها إلى الموظفين والمتعلقة بموضوع مهم أو شخصي أو لتقديم تشكرات وتقدير مجهود معين.

¹Marre Helene : Westphalien **commination Troisième**, édition Duodi, punis, 1998, p8.1

² Amine, Bariol, Op, cita, p77.

ت-التقارير:

تعد التقارير من أهم الوسائل التي تدف إلى نقل أهم المعلومات إلى مختلف أفراد المؤسسة، وتلخص التقارير محتوى ندوة أو اجتماع معين ومن أهم محتوياتها نجد:

-العنوان :موضوع التقرير .

-مقدمة عن المشكل : ملخص عن المضمون.

-عرض القضية : حوصلة سريعة.

-تحليل الحلول الممكنة : إبداء الحكم.

-الحل المقترح : تقدم رأي الجماعة أو الرأي الشخصي.

-الخلاصة : اقتراحات محددة مع توضيح سبل تحقيقها على أرض الواقع.¹

ج- جريدة المؤسسة:

هي الأكثر شيوعا وأهمية في الاتصال المؤسسي، كما تعتبر جريدة "UJF" الفرنسية أهم نموذج عن هذا النوع من الإصدارات، وهي على غرار الإصدارات الكتابية الأخرى تحتوي على معلومات مفصلة دقيقة وتحليلات معمقة.²

لذلك نجدها عادت تتكون من 20 صفحة، كما أنها تستعمل في الاتجاهات الثلاثة للاتصال المؤسسي النازل، الصاعد، الأفقي بحيث تستعملها الإدارة لإرسال قراراتها وتعليماتها وهي أداة هامة يعبر من خلالها الموظفون عن انشغالاتهم، وأخيرا وسيلة للتواصل والاحتكاك فيما بين الموظفين.

¹Manne Helene : Westphalienop cita, pp85-87.

²Ibid, p45.

ح-المعلومات السريعة (info Flash):

تتميز بالآنية في نشر المعلومات على مستوى المؤسسة، وسائلها قصيرة ومختصرة، ومن أهم مميزاتها:

-متعلقة بالحدث.

-رسائلها سريعة ودقيقة.

-سريعة الاستهلاك والزوال.¹

على ضوء ما سبق، تبقى الوسائل السالفة الذكر؛ من الوسائل التي يغلب عليها الدور الإعلامي القائم أساساً على نقل المعلومات دون حدوث أي احتكاك بين طرفي العملية الاتصالية.

لهذا يمكن القول، بأن هذا النوع من الوسائل تنتهي صلاحيتها بالنسبة للمستقبل بمجرد استهلاكها دون وجود رد فعل عن هذا الأخير، ومن هنا تتضح لنا أهمية الاستجابة الاستراتيجية في العملية الاتصالية.²

خ-المقابلات: من أهم أنواعها، نذكر:

-مقابلة تحقيق.

-مقابلة تحديد الحاجات والمتطلبات.

-مقابلة تحديد الأهداف والمهام المستقبلية.³

أضف إلى ذلك، تعد المقابلات فرصة لإقامة اتصالات رسمية والتي قد تحدث أثناء هذه المقابلات أو بعد الفرصة التي من خلالها يمرر الموظفون انشغالاتهم.

¹Ibid, P45.

² Régis Revêt et Jean. Nicolas : **les Médine et la commination en criât**, édition Ecinomincé, paris, 1997, p64.

³ Amine Bariole, op,cit, p79.

د- الندوات: للندوات دورين أساسيين هما:

1) الدور الإعلامي:

قد تهدف الندوة إلى إصدار تعليمات وتوضيحات، إذا يقوم المسؤول بعقد ندوة مع الموظفين وتقرر لهم التوصيات والقرارات المتخذة من قبل الإدارة.¹

وعليه يمكن تصنيف هذا النوع ضمن الندوات الرسمية التي يهدف من ورائها المسؤول توجيه مجموعة من التعليمات إلى القاعدة.

2) الدور الاتصالي:

قد تستعمل الندوة في مثل هذا النوع لتمير انشغالات الموظفين إلى القمة عن طريق تنظيم لقاءات مباشرة تجمعهم مع مسؤول المؤسسة وهي قائمة على الحوار والشفافية بين جميع الأطراف التي يتمن خلالها تناقل المعلومات وتبادل الآراء وتقديم الاقتراحات، ومن أهم أنواعها نذكر:

-ندوة عن حصيلة عمل أو نشاط.

-ندوة للنقاش.²

وأهم الشروط الواجب توفرها لنجاح الندوة.

-أن تكون واضحة الأطراف.

-تاريخ الندوة يجب أن يكون محددًا سلفًا.

-ضرورة الوصول إلى حلول في الندوات المقبلة.

-ضرورة التحضير للندوة من قبل أصحابها.

¹Ibid, p79.

²Ibid, p79.

-إعداد بيان عن كل ندوة.¹

وعليه تعد الندوات باختلاف أنواعها، أداة فعالة لتحقيق التواصل والاحتكاك فيما بين أطراف العملية الاتصالية، سواء على مستوى الرسمي أو غير رسمي.

ر- مجموعات الحوار:

تهدف هذه المجموعات إلى إشراك الموظفين في عملية البحث عن حلول لمشاكلهم كما أنها تصبح مصدر للحصول على المعلومات الضرورية التي يبحث عنها الموظف.

أضف إلى ذلك، هناك نوعان بارزان من مجموعات الحوار هما:

(1) مجموعة الحوار الدائمة: موضوعها وهدفها ثابت.

(2) مجموعة الحوار غير الدائمة: تتغير بتغير المواضيع والمشاكل المطروحة.

كما نجد أنواعا أخرى كمجموعات العمل والتي من أهم أهدافها:

-الوصول إلى حلول لمشاكل العمل.

-الوساطة بين الأطراف المتنازعة.²

زيادة على ذلك، فهذه المجموعات تعتبر الإدارة الفعالة للاتصال الصاعد والأفقي إذا تساهم في الحوار والاحتكاك فيما بين الموظفين من أجل الوصول إلى حل لمشاكلهم التي يطمحون توصيلها إلى القمة.

¹Ibid, p79.

²Philippe moral, op.cit, p102.

ز-الاجتماعات:

تختلف أنواع الاجتماعات تبعاً للأهداف المراد تحقيقها ومن أنواعها نذكر:

(1) الاجتماع الذي يهدف من خلاله المدير تمرير المعلومات للمرؤوسين مثل القرارات والتعليمات وهو الذي يوصف بالاتصال النازل.

(2) الاجتماع الذي تستمع من خلاله الإدارة إلى انشغالات المرؤوسين، والذي يشار إليه بالاتصال الصاعد.

(3) الاجتماع الذي يتم فيما بين الموظفين دف تبادل المعلومات والآراء فيما بينهم لإيجاد

حل

لمشكل معين، وهو الموصوف بالاتصال الأفقي على مستوى الموظفين.

على ضوء ما تقدم، تعد الندوات والمقابلات ومجموعات الحوار والاجتماعات، من أهم وسائل الاتصال الشفوي التي لا تساهم في تمرير المعلومات فقط، بل الأكثر منه خلق مناخ من الاحتكاك فيما بين أطراف العملية الاتصالية كما تتميز هذه الوسائل بما يلي:

-آنية ومباشرة : فالمستقبل أثناء الاتصال الشفوي سيستوعب ويفهم مباشرة كل الوسائل

التي يرسلها المرسل.¹

-تسمح بإعطاء توضيحات أكثر عن الموضوع على العكس الإصدارات الكتابية التي

تبقى رسائلها خام غير قابلة للإضافات الأخرى.

¹ Amine Bartoli, op.Cita, p86.

هـ-التحقيقات وسبر الآراء:

تسمح التحقيقات داخل المؤسسة بتحديد الحالة النفسية للموظفين والمناخ الداخلي وهي تجيب على التساؤلات التالية:

(أ) ما هي الصورة الداخلية للمؤسسة؟

(ب) ما هي طموحات الموظفين فيما يتعلق بالاتصال؟¹

أضف إلى ذلك، تأتي التحقيقات في شكل سلسلة من التساؤلات الموجهة إلى مجموعة الموظفين، ومن أهم أنواعها نذكر:

-تحقيقات عن الرضا.

-تحقيقات عن المناخ الاجتماعي.

-تحقيقات حول القيم الثقافية والاجتماعية لوضعية العمل.²

وتتم عملية إجراء التحقيقات داخل المؤسسة عبر عدة أشكال أهمها:

-شفويا : المقابلة.

-كتابيا : الاستمارة.

كما تتم عملية توزيع الاستمارات على الموظفين كما يلي:

1.يقوم الموظفون بالإجابة على استمارة رسمية حول مختلف سلوكيات رؤسائهم وحول وضعية الاتصال داخل مؤسستهم.

2.ملء الاستمارة من قبل الموظفين يتم إرسالها إلى مصلحة مختصة لتحليلها ولإعداد تقرير حاصل لإطارات السامية في المؤسسة.

¹Philippe Morel, op, cit, p86.

²Amine Bartoli. Op,cita, p86.

3. لا يتم الكشف عن محتوى التقرير إلا للمسؤول المعين بالموضوع.

4. تقوم مجموعة من الإطارات المكلفة بدراسة الموضوع محل النقاش بعرض التقرير والاقتراحات على القمة.¹

5. كما تساعد نتائج التحقيقات على تقرير الإدارة من الموظفين والتعرف على وضعية المؤسسة، مما يساهم في اختيار الأسلوب المناسب لحل أو معالجة المشاكل، وعلى الرغم من أهميتها في التعرف على المحيط الداخلي للمؤسسة، فإنه من الضروري أخذ الحذر من أهدافها وأغراضها، لذلك فلا بد أن تكون واضحة تتمتع بالاستقلالية لأن النزاهة هي أهم عنصر في مثل هذه الوسائل.

و- علبة الاقتراحات:

هي طريقة مهمة للحصول على الاقتراحات وتطبيقها على أرض الواقع ولهذه لطريقة فائدة مزدوجة، إذا تسمح بتحسين سير العمل بالأخذ بعين الاعتبار الاقتراحات الملائمة وعلى إدارة المؤسسة أن تقدم تفسيرات وتوضيحات عن الاقتراحات الذي تراها غير ملائمة، لهذا تعتبر علبة الاقتراحات أداة فعالة لقياس الديمقراطية داخل المؤسسة.

ي- تكنولوجيا الإعلام والاتصال الجديدة: C.I.T.N

لقد أحدث التطور التكنولوجي لوسائل الاتصال انفجار في عالم الاتصال الذي أحدث هو الآخر عدة تحولات داخل المؤسسة، كما يساهم دخول الإعلام الآلي إلى مكاتب المؤسسات في تنظيم مختلف النشاطات الموظفين والإدارة، كما يتم حملها بسرعة، فاستعمال البريد الإلكتروني E-mail قد مكن الموظفين والمسؤولين داخل المؤسسة من الاحتكاك والتقارب فيما بينهم، من خلال تبادل الرسائل الإلكترونية.²

¹www.fr/ retrocation, ascendante,08/05/2001,p 301.

²البريد الإلكتروني emailيسمح بتبادل الرسائل الإلكترونية بين شخصين وهو من أشهر الخدمات التي تقدمها الانترنت

كما تسمح الشبكة الداخلية¹ Intranet في ربط أعضاء المؤسسة ببعضهم البعض وبالتالي تجاوز الحواجز المكانية التي قد تعرقل من احتكاكهم وتفاعلهم لم تصبح لمجموعات داخل المؤسسات بفضل تكنولوجيا الاتصال الجديدة بحاجة إلى اتصال فيزيائي لأن هذه التكنولوجيا سمحت بتفعيل التعاون فيما بين وحدات العمل.²

وعليه؛ ساهم استعمال تكنولوجيا الاتصال الجديدة على مستوى المؤسسة في إلغاء كل الحواجز المكانية، وبالتالي يمكن للأفراد الاتصال فيما بينهم مهما كان مكان تواجدهم في المؤسسة.

تبين مما سلف ذكره؛ أن إدخال تكنولوجيا الاتصال الجديدة إلى المؤسسة أدى إلى حدوث تحولات اجتماعية على مستوى العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، فأصبح الحوار المباشر هو الأسلوب الذي تتصل به الإدارة مع الموظفين، وبفضل استعمال البريد الإلكتروني أصبح الموظفين يطرحون انشغالاتهم على إدارتهم دون خوف أو تردد، كما أصبحت كل المعلومات في متناول كل الأفراد داخل المؤسسة دون رقابة أو احتكار.³

وعليه، بات إحداث التوازن بين الاتصال الإلكتروني والاتصال المباشر على مستوى المؤسسة لضمان السير الحسن لنظامها الاتصالي بصفة خاصة ونشاطها بصفة عامة.

وفي الأخير، يمكن إيجاز أهم وسائل الاتصال ودورها داخل المؤسسة كما في الجدول الموالي:

¹ الشبكة الداخلية internet شبكة للاتصال داخل المؤسسة تساهم في الربط بين كل أعضائها.

² Marc. Guillaum : **où vont les autoroutes de l'information**, édition daxartes and vie, paris, 1997, p55.

³ Serge germina internet en question ? édition économique. Paris. 1997.pp7c.77.

جدول يمثل أهم وسائل الاتصال ودورها في المؤسسة

وسائل الاتصال	تنظيم العمل	العلاقات بين الأفراد	الإعلام
الندوة الإعلامية	+		++
ندوة الحوار	++	++	++
مجموعات الحوار	++	++	
مذكرة إعلامية	++		++
الرسائل	+		++
جريدة المؤسسة	+	+	++
جريدة متخصصة	++	++	++
ملصقات حائطية	+		+
تحقيقات	++	++	
صندوق الاقتراحات	++	++	
النشرة المتلفة	++	+	++
البريد الإلكتروني		++	+

Source/ MFrank commérais et Alain Milon M la commotion ouverte

Édition liaisons. Paris. 1994 p71

الاستنتاج:

الذي يمكن الوصول إليه من هذا الجدول، وهو وجود نوعان من وسائل الاتصال وهما:

النوع الأول: يشمل الوسائل التي تهدف إلى نقل المعلومات مثل: الندوة الإعلامية

والملصقات.

النوع الثاني: تشمل الوسائل التي تهدف إلى تنظيم نشاط المؤسسة وتحقيق الاحتكاك والترابط فيما بين أفرادها مثل: ندوة الحوار، مجموعات الحوار جريدة المؤسسة المتخصصة، تحقيقات، صندوق الاقتراحات والبريد الإلكتروني، فمثلاً: الندوات التي يكون الهدف منها تمرير المعلومات والحوار مع جميع الأصوات وعلى ذكر هذا، فطرح مثل هذا السؤال ضروري:

ما هي المعايير الواجب توفرها في عملية اختيار وسائل الاتصال المؤسسي؟

-معايير اختيار وسائل الاتصال المؤسسي:

إذا كان صاحب الحملة الانتخابية يضع لحملة الدعائية لجنة متخصصة في انتقاء الوسيلة الإعلامية الأكثر فعالية في تمرير رسائلها إلى الجماهير ليتم إقناعهم بها من جهة وإذا كانت عملية اختيار الصحف للعمل في صحيفة ما تتم وفق مؤهلات الثقافية وعلاقاته المتعددة مع الأفراد من جهة أخرى فإن القاعدة هي نفسها التي تحدث في إطار اختيار أدوات الاتصال داخل المؤسسة والتي تخضع لمجموعة من المعايير أهمها:

(1) البساطة والاستقلالية:

وتعني القدرة على تحريك الوسيلة بكل سهولة مع مراعاة التكلفة التي يمكن أن تتطلبها من ميزانية المؤسسة على أن تكون مستقلة من كل جهة في المؤسسة وعدم استعمالها لأغراض دعائية.

(2) المصداقية:

كلما كانت تتمتع الوسيلة الاتصالية بالمصداقية على مستوى المؤسسة كلما وثق فيها الموظفين، ومن هنا تعتبر جريدة المؤسسة من أكثر الوسائل تحقيقاً لهذا الطلب.

3) السرعة:

كلما كانت وسيلة الاتصال سريعة كلما كانت رسائلها آنية تتماشى مع آخر المعلومات والأحداث التي تعرفها المؤسسة، وأحسن مثال على ذلك نجد المعلومات السريعة-Flash Info والملصقات الحائطية التي هي سريعة الاستهلاك مقارنة بجريدة المؤسسة التي تتطلب وقت في عملية إعدادها وتوزيعها¹.

وعليه، فأهم الشروط الواجب توفرها في عملية اختيار وسائل الاتصال المؤسسي هي: "البساطة، المصداقية، السرعة."

يتبين حينئذ، أن عملية اختيار وسائل الاتصال على مستوى المؤسسة تتطلب دراسة معمقة لمحيطها الداخلي وخصائصه مع ضرورة التأكد من مدى تحقيق هذه الوسائل للهدف المنشود.

4- أهمية الاتصال المؤسسي ومعوقاته:

بعد أن تم التطرق في المباحث السابقة إلى مفهوم الاتصال المؤسسي أنواعه ووسائله سيكشف لنا هذا المبحث أهمية الإيصال داخل المؤسسة وأهم العراقيل التي قد يواجهها:

4-1 أهمية الاتصال داخل المؤسسة:

إن الحديث عن دور الاتصال داخل المؤسسة يجعلنا نتطرق إلى مدى اهتمام مسؤول المؤسسة بهذا الموضوع، مما يتعين على الإدارة أن تضع الاتصال ضمن أولوياتها داخل المؤسسة، ومن هنا يرى كارل دوبيير Careldebire، أن وظيفة الإدارة هي الاتصال لذلك يجب أن تلقى كل الاهتمام من قبلها، فالإيصال هو مفتاح الإدارة، كما أن الاتصالات داخل المؤسسة ليست فقط لنقل المعلومات من نقطة إلى أخرى لكن العناصر الأساسية في

¹ أحمد خاطر، نفس المرجع، ص 139.

الاتصال انتجد ذاته هي: الحوار التفاعل،¹ وعليه يأخذ الاتصال مكانة مهمة في نشاط الإدارة، فهو الأداة التي تستعملها لتنظيم علاقتها مع مختلف أفراد المؤسسة ليست فقط من الجانب الإعلامي، وإنما أيضا في تحقيق مناخ من الاحتكاك والتقارب بين القمة والقاعدة ما تجدر الإشارة إليه، هو أن أهمية الاتصال داخل المؤسسة لا ترتبط فقط بذلك النشاط الإداري الذي يهدف إلى تنظيم مجموع المعاملات التي تحدث بين القمة والقاعدة، وإنما أيضا مرتبط بتكوين مناخ من الاحتكاك والتقارب فيما بين الموظفين بهدف تعزيز العمل الجماعي وتوجيه كل الطاقات نحو خدمة المؤسسة.

انطلاقا من هذا، تبرز لنا أهمية الاتصال داخل المؤسسة التي نذكر أهمها في النقاط الآتية:

- أ- للاتصال ردود فعل في حل الأزمات والخلافات التي قد تحدث فيما بين الموظفين على مستوى المؤسسة بتوجيه الاختلافات والصراعات نحو المصلحة والإتحاد.
- ب- يساهم الاتصال في تفعيل العمل الجماعي والترابط فيما بين الموظفين داخل المؤسسة بحيث يسمح لهم بالاحتكاك والتعارف على بعضهم البعض والإحساس بالتضامن وبالتالي إيجاد وسط اتصالي مميز بالنسبة للمجموعة.²
- وهذا شيء مطلوب في المؤسسات التي يتوقف نشاطها على العمل الجماعي المنسجم مع أهدافها.

ج- الاتصال هو الأداة التي تمكن من قياس درجة ممارسة الديمقراطية داخل المؤسسة والتي يمكن اكتشافها من خلال مجموع المعاملات التي يجب أن تتم بشفافية في الحوار وحرية التعبير التي يجب أن يتم تعبها الموظفين لعرض انشغالاتهم على القمة.

¹Carl durer : « la cinétique de la direction », édition public union, n°72prais, 1972.P19

²Régis rêver et jean Nicolas.op. Cita. P66

د- يساهم الاتصال داخل المؤسسة في إضفاء القوة بداخلها كما أنه الأداة التي تؤثر من خلالها المؤسسة على أفرادها.¹

وعليه يساهم في وجود سياسة اتصالية قائمة على دراسة معمقة لخصوصيات محيطها الداخلي في توجيه مجموع الطاقات نحو خدمة نشاط الموظفين لكنها لا تحقق الأمن خلال تحقيق شبه اجتماع فيما بينهم مهما كانت توجهاتهم الفكرية.

البيان مما سبق، أن الاتصال داخل المؤسسة يسمح بتشكيل محيط اجتماعي قائم على التقارب والتعاون بين مختلف أفرادها سواء بين القمة والقاعدة أو بين الموظفين، وهذا لا يتم بتوجيه كل الطاقات نحو الأداء الأحسن لنشاط المؤسسة.

4-2- معوقات الاتصال المؤسسي:

أمام تعاضم أهمية الاتصال في نشاط المؤسسة فقد تواجهه عدة صعوبات أهمها:

أ- كلما كان الهيكل التنظيمي للمؤسسة معقدا وفوضويا غير محدد المهام والفروع كلما تشابكت قنوات الاتصال، فإن هذا يؤدي إلى الفوضى داخل المؤسسة، فالحتمية التنظيمية الناتجة من الربط الذي يشكل أساس المؤسسات الكبرى تجعل كل تجاوز للسلم الإداري هو مساس السير المؤسسة لأن كثرة نشاطها وتشعب مستويات الإشراف يؤدي إلى عرقلة الإيصال والوقوع في مشاكل البيروقراطية² وعليه، يؤدي تشعب التنظيم الهيكلي للمؤسسة والناتج عن كثرة نشاطها إلى ظهور عراقيل إدارية تتمثل في عدم تمكين الموظفين من توصيل انشغالهم إليها، بحيث كلما ارتفع المستوى الهرمي الإداري كلما تقلصت فرص وصولها إلى القمة، كما تؤدي الفوضى في تقسيم المصالح الإدارية التي تعرض اقتراحات وانشغالات الموظفين إلى التهميش.

¹ أحمد خاطر: مقدمة في الإدارة المؤسسات الاجتماعية، مرجع سابق ص 140.

² مصطفى العشري، مرجع سابق، ص 41

ب- يؤدي افتقار المؤسسة لوسائل الاتصال المناسب، وكذا عدم تنظيمها والتنسيق فيما بينها وعدم إخضاعها لدراسة معمقة بما فيها شق مع خصوصيات المحيط الداخلي وأهداف المؤسسة إلى فوضى في عملية سريان المعلومات،¹ وبالتالي إلى ظهور الإشاعات والمعلومات الخاطئة وهذا ما يؤثر سلبا على نشاط الموظفين.

ج- السياسة الاحتكارية التي ينتهجها المسؤولون على باقي أفراد المؤسسة تؤدي إلى الكراهية بين الموظفين، وهذا ما يؤثر سلبا على نشاطهم، وقد يبرز هذا الاحتكار على مستوى المعلومات الموجهة إلى الموظفين أو في عدم تقبل المسؤولين للاقتراحات الموجهة لهم من قبل هؤلاء الموظفين وفي عدم تقبل هذا يؤدي إلى تكوين فجوة اتصالية بين القمة والموظفين، فبالنتالي يتوجه هؤلاء إلى مصادر أخرى غير رسمية وهذا ما يشكل الخطر بعينه على الاتصالات الرسمية ومصادقيتها.

د- تؤدي الاختلافات الفكرية والأيدلوجية العميقة لأفراد المؤسسة إلى حدوث اضطرابات على مستوى الاتصالات التي تحدث فيما بين الموظفين مما يؤثر سلبا على نشاط المؤسسة.

هـ- يشكل التكوين النفسي للفرد عائقا سيكولوجيا في استمرارية عملية الإيصال مع الأفراد الآخرين خاصة إذا ما علمنا أن الموظفين في المؤسسة لا يمتلكون نفس الدرجة من استيعاب المعلومات المرسله إليهم.²

فالمؤسسة إذن؛ مطالبة بدراسة محيطها الداخلي دراسة معمقة حتى تكون رسائلها تتناسب مع مختلف الفئات الاجتماعية الموجودة داخلها.

أولا: طبيعة إدارة المؤسسة ومدى ممارستها للديمقراطية والحوار مع باقي شركائها دون تمييز أو تفرقة سواء في المعلومات أوفي المعاملات.

¹ علي محمد عبدالوهاب: إدارة الافراد منهج تحليلي، منظمة الادارة والناس، ط2، مكتبة عدن الشمس، القاهرة، 1975، ص 327.
² Alces Mucherai : **psycho, Sociologie des organisations** édition orge anisassions, n°78. Paris, 1978, p55

ثانياً: تأثير الاختلافات الفكرية والإيديولوجية العميقة للموظفين وعدم توافقها مع الهدف العامل لمؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى حدوث تضارب في المصالح والأهداف وبالتالي يؤثر سلباً على نشاط المؤسسة.

خلاصة:

المستخلص من عرض هذا الفصل أن الاتصال هو عصب حياة المؤسسة، وهو دولا بحركتها وديناميكيته، أنه العملية الإدارية التنظيمية التي تهدف من ورائها إدارة المؤسسة إلى توجيه نشاط الموظفين وفق أهدافها وأنه أيضاً، العملية التي تساهم في تحقيق الانسجام بين أفرادها واحتكاكهم فيما يخدم نشاطهما.

الفصل الثالث: الاستراتيجية الاتصالية للمؤسسة

أولاً: استراتيجية الاتصال الداخلي للمؤسسة

1 - تعاريف.

*الاتصال الداخلي للمؤسسة.

*استراتيجية الاتصال الداخلي للمؤسسة.

2- أهداف استراتيجية الاتصال الداخلي للمؤسسة

3- أهمية الاتصال الداخلي للمؤسسة.

4- أنواع الاتصال الداخلي للمؤسسة.

5- وسائل الاتصال الداخلي للمؤسسة.

ثانياً: استراتيجية الاتصال الخارجي للمؤسسة.

1 - تعاريف.

*الاتصال الخارجي للمؤسسة.

*استراتيجية الاتصال الخارجي للمؤسسة.

2- مراحل إعداد استراتيجية الاتصال الخارجي للمؤسسة.

3- أشكال الاتصال الخارجي للمؤسسة.

4- أهداف الاتصال الخارجي للمؤسسة.

5- أنواع الاتصال الخارجي للمؤسسة.

6 - وسائل الاتصال الخارجي للمؤسسة.

تمهيد:

يعتبر الاتصال ركيزة العلاقات الاجتماعية وهو الوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم هذه العلاقات، وقدرات الاتصال يحظى باهتمام الباحثين في كل المجالات السياسية، الاقتصادية والاجتماعية، فالمؤسسات على اختلاف مهامها وأنشطتها تسعى إلى تفعيل آليات الاتصال وفق إستراتيجية مدروسة تتضمن نوعين من الاتصال (الداخلي والخارجي) وكل منهما مكمل للآخر ففوة الاتصال الداخلي تنعكس بإيجابية على الاتصال الخارجي.

أولاً: إستراتيجية الاتصال الداخلي للمؤسسة:

نظراً لأهمية الاتصال الداخلي للمؤسسة، كان واجباً وضعه في قالب إستراتيجي حيث تعتبر إستراتيجية الاتصال أحد أهم الوظائف التي تساعد المؤسسة في تنفيذ إستراتيجياتها العامة.

1- تعريف الاتصال الداخلي للمؤسسة:

عرف "إبراهيم أبو عرقوب" الاتصال الداخلي على أنه "الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، فيكون إما اتصال رسمي أو غير رسمي".¹

كما عرفه "محمد علي" بأنه أداة لنقل معلومات الواقع، الأفكار والمشاعر من شخص لآخر أو من مستوى لآخر داخل كل التنظيمات، وهذا ما يسهل تحقيق الأهداف التنظيمية.²

يمكن اعتبار الاتصال داخل المؤسسة طريقة لإيصال المعلومات من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر.

¹ فضيل دليو: الاتصال في المؤسسة، دار النشر والتوزيع، النزعة الجديدة، القاهرة، ط1، 2003، ص 28.

² غيات بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للطباعة، وهران، 1999، ص 12.

تعريف الاتصال الداخلي للمؤسسة:

يمكن تعريف استراتيجية الاتصال الداخلي للمؤسسة على أنها "فن تسيير وانسجام ووضع مختلف أشكال الاتصال في المؤسسة في انسجام من أجل تلبية الأهداف ذات المصلحة العامة وتحقيقها يمر عبر تطوير أو تنمية علاقات إنسانية واجتماعية بين الأشخاص الماديين الذين يكونون المؤسسة من جهة وبين هؤلاء والمؤسسة من جهة أخرى، فهي تشمل كل الرموز المرتبطة بتاريخها وثقافتها وقيمتها وحقل مرجعها وأيضاً وسائل نقلها المشتركة".¹

ويمكن اعتبار أن إستراتيجية الاتصال الداخلي منبعها من الإدارة الإستراتيجية التي تحملها الإدارة العامة، حيث أن الإدارة العامة لا يمكن أن تبقى خارج دائرة الاتصال خاصة وأن الاتصال داخل المؤسسة أصبح أكثر حيوية من المعلومة وأصبح معترف به كمادة أولية لاتخاذ القرار.²

يمكن القول إن إستراتيجية الاتصال الداخلي هي وضع مختلف أشكال الاتصال في المؤسسة. ضمن خطة متماسكة من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة.

2- أهداف إستراتيجية الاتصال الداخلي للمؤسسة:

إن إستراتيجية الاتصال الداخلي للمؤسسة تسعى لتحقيق الهدف العام والمتمثل في التأثير في المستقبل حيث تتحقق المشاركة في الخبرة والقرار مع المرسل، وبالتالي تحفيزه من أجل الرفع من مستوى أداء المؤسسة، ومنه يمكن ذكر العديد من الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة من خلال وضع إستراتيجية اتصال داخلية.³

أ- **هدف توجيهي:** من خلال الاتصال يتم توجيه العاملين بالمؤسسة في مختلف مهامهم ومناصبهم وأصبح الآن أكثر أهمية في المؤسسات الخدماتية، خصوصاً التي تتعامل بكثرة مع الزبائن في الخارج وتسعى إلى إرضائهم معالماً منافسة الشرسة في هذا القطاع.

¹ ناصر دادي عدون: اقتصاد و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 72.

² Abdelkrim Bouhafs : **la communication de l'entreprise** (comment dire aux uns et autres à l'usage des étudiants, des professionnels et des cadres), 2007, p99.

³ أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة (الاتصالات، المعلومات، القرارات)، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، ص 132.

ب- تحفيز المستخدمين: تمكن الاتصالات الجيدة العامل من التعبير عن آرائه إلى الإدارة الممثلة في رؤسائه وهذا ما يؤدي إلى تحفيزه للقيام بعمله على أحسن وجه وبالتالي كسب هذا الرهان والمتمثل في تحسين الإنتاجية والمنافسة داخل المؤسسة.

ج- تنسيق الأفعال: لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها الإستراتيجية إذا لم تتمكن من تنسيق مجمل أفعالها ومبادراتها، وقد يؤدي غياب المعلومة على المستوى العام إلى نشوء الخلل وعدم التجانس الذي يؤدي إلى ظهور انقسامات بين مجموع أطراف العملية الاتصالية داخل المؤسسة، ولكي يتحقق التنسيق الكافي لابد على المسير أن يكون قادرا على بث المعلومات الضرورية لمساعدته وأن يكون قادرا على إعادة صعود المعلومة.

د- تغيير التصرفات: يعمل الاتصال على مواجهة التصلب في المواقف وتقديم الإجراءات الضرورية للاستفسارات المطروحة دون إهمال أهم جانب من العملية وهو التقليل من حدة المعارضة الناتجة غالبا من الرغبة في التمسك بما اعتدنا عليه.

هـ- التعليم والتثقيف: إن الاتصال الداخلي في المؤسسة يهدف إلى إكساب المتدخل ينفيه وخصوصا العاملين معارف ومهارات ومفاهيم جديدة سواء في إطار عملهم أو خارج إطار عملهم وهذا يؤدي بالضرورة إلى تحفيزهم للاطلاع أكثر على المستجدات والمشاركة في القرارات.

و- الترويج والترفيه: إن استراتيجية الاتصال الداخلية الناتجة هي التي تسعى إلى رفع الروح المعنوية لدى الموظفين بالمؤسسة من أجل تحسين الإنتاج، وهذا ما وضحه "هلسي" في قوله "الروح المعنوية هي الاستعداد الوجداني الذي يساعد العاملين على زيادة الإنتاج وإجادته دون أن يعتريهم مزيد من التعب والإجهاد وهي الالتزام الأدبي من قبل العاملين ببذل الجهد اللازم لتأييد سياسة المؤسسة وتحقيق أهدافها".¹

د- هدف اجتماعي: يتمثل في خلق درجة من التفاعل الاجتماعي والإنساني بين المرسل والمستقبل، بهدف تحسين وتدعيم الروابط والعلاقات الاجتماعية والإنسانية سواء داخل

¹ ناصر دادي عدون: اتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 127.

العمل ويمتد حتى إلى خارجه، من خلال إيجاد حلول للمشاكل الاجتماعية والشخصية للعنصر البشري من خلال الاتصال الغير الرسمي في المؤسسة.

ز - **هدف تنظيمي وإداري:** يتحقق هذا الهدف عندما يتجه الاتصال نحو تحسن سير العمل داخل المؤسسة وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاهم بين العاملين فيما بينهم وما بين الإدارة العليا للعاملين.

وترتبط الأهداف السابقة الذكر ارتباطا وثيقا بأهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة حيث تعتبر استراتيجية الاتصال الداخلي للمؤسسة من أهم العوامل المساعدة على تنظيم وإيصال المعلومة في الوقت المناسب.

3- أهمية الاتصال في المؤسسة:

لا يمكن تصور أي مؤسسة خالية من أي شكل من أشكال الاتصال فالالاتصال هو جوهر نشاط المؤسسة وهو الروح التي تحركها بحيث أي نقص أو غياب أو أيتشويه للمعلومات يعني اضطراب وظائف المؤسسة، فالالاتصال هو محور كل العمليات في المؤسسة رسمية كانت أو غير رسمية بحيث يترتب عليه فعالية الأداء من حيث اتخاذ القرارات وبناء الهيكل التنظيمي وفعالية القيادة و حركية الجماعات و الدافعية والبيئة التنظيمية والتغيير التنظيمي و العلاقات العامة التي تقوم بها المؤسسة. وعن طريق الاتصال يتم إصدار تعليمات الخاصة بإنجاز المهام وتلقي التوجيهات والإرشادات، والرد على تساؤلات المرؤوسين وتقديم الاقتراحات لحل مشاكلهم وإمدادهم بالمعلومات الضرورية لوضع الاستراتيجيات وتنفيذها وإمدادهم بالآليات الضرورية للتصحيح الذاتي للأخطاء واكتشافها¹.

إن الاتصال هو أحد الدعائم الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة حيث يعتبر أداة تعمل على ربط كافة أجزاء التنظيم سواء من خلال العلاقات الداخلية التي تتم بين العاملين أو العلاقات الخارجية التي تربط المؤسسة بجمهورها الخارجي.

¹ناصر قاسمي: الاتصال في المؤسسة (دراسة نظرية وتطبيقية)، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص 15 ، 16.

4- أنواع الاتصال الداخلي:

إن الاتصال الداخلي في المؤسسة يأخذ عدة أشكال تتناسب عبر القنوات الرسمية والمتوافقة مع الهيكل التنظيمي للمنظمة وتأخذ اتجاهات مختلفة تتوافق وتبرز أهمية ودور كل واحدة منها بحسب طبيعة ومهام عمل المنظمة وتأخذ الأساليب التالية:

أ- **الاتصال النازل:** هو الاتصال الصادر من القمة إلى القاعدة أي يكون من القواعد الإدارية العليا في المنظمة وصولاً إلى المستويات الدنيا، وتأخذ هذه الاتصالات في الغالب صيغة الأوامر والتعليمات والمستجدات التنظيمية وغير التنظيمية بسير المؤسسة بما يتوافق مع الأهداف أو الخطط المسطرة من قبل الإدارة.

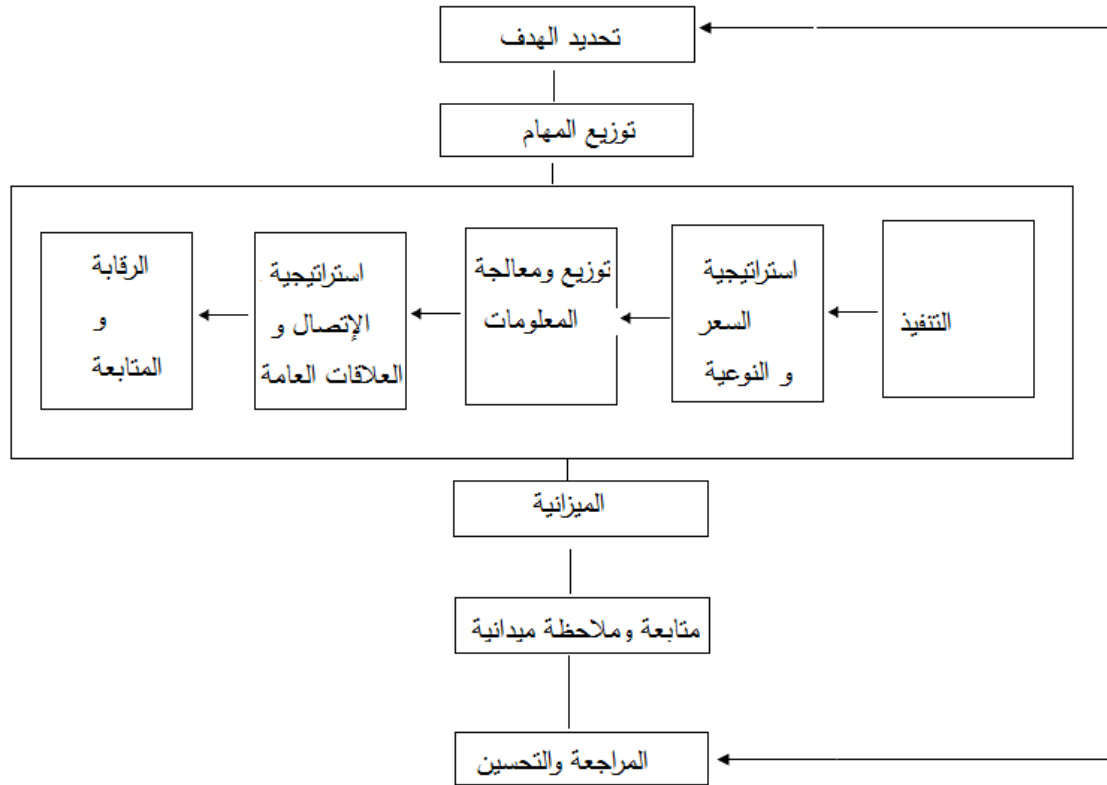
ب- **الاتصال الصاعد:** هو الاتصال الصادر من القاعدة إلى القمة، وهو الاتصال المتمثل في المعلومات المتحصلة من المستويات الدنيا في المنظمة إلى الإدارة العليا وذلك لحاجتها إلى البيانات والمعلومات لمعرفة مستوى الانجاز المتحقق، وما هي المعوقات التي حالت دون ذلك، ويمكن أن تكون هذه الاتصالات بشكل شفهي أو تقرير لمختلف مجالات العمل في المنظمة وكذا تقييم النتائج المحصل عليها عن تنفيذ الأوامر والتوجيهات والتعليمات الصادرة عن الرئيس¹.

ج- **الاتصال الأفقي:** وهي تلك الاتصالات التي تجري ما بين المستوى الإداري الواحد والذي يأخذ في الغالب صفة التشاور والتنسيق ما بينها باتجاه تحقيق الأداء الأفضل في العمل وربما يحقق التوافق ما بين كافة الأطراف العاملة في المنظمة لبلوغ تلك الأهداف المرسومة لها، وهذا النوع من الاتصالات له دور في سرعة وصول المعلومات والقيام بالمهام بسهولة.

يختلف نوع الاتصال حسب طبيعة العمل داخل المؤسسة ويتحدد نوع الاتصال بشكل يسهل عملية تناقل وتبادل المعلومات والأفكار.

1- نفس المرجع السابق

شكل رقم (03): إستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة¹



5_وسائل الاتصال الداخلي:

تختلف وسائل الاتصال الداخلي للمؤسسة عن تلك الموجهة لجمهورها الخارجي ويمكن أن تتمثل فيما يلي:

1- وسائل كتابية:

وهي الوسائل التي تكون فيها المعلومات مدونة ومطبوعة وتأخذ عدة أشكال:

أ- لوحة الإعلانات:

هدفها التحويل السريع للرسائل الموجزة والموجهة لمجموعة العمال ومتواجدة في الأماكن الضرورية التي يتواجد بها المعنيون بها والملائمة للاتصال مثال: الجدار المقابل للمصعد، المطعم، تحمل هذه الرسائل قرارات جديدة للمنظمة، تعليمات وأوامر

¹المصدر: ناصر قاسمي، المرجع نفسه، ص144.

تتعلق بالعمل وعرض لائحة العمال الجدد، الهدف منها (لوحة الإعلانات) إعلام الجمهور.

ب- جريدة المنظمة:

تعتبر وسيلة دقيقة، هدفها خلق الإحساس للعاملين بالانتماء للمؤسسة، بالإضافة إلى تشجيع روح التعاون بينهم، كما تسمح بتوضيح الفلسفة التي تقوم عليها المؤسسة للعمال، مشاريعها، إنجازاتها، كما تسمح هذه الجريدة للمؤسسة و للقائمين عليها بعرض دور كل قسم في المنظمة وحدود مهمتها، وكذلك مهمة ودور كل فرد، بالإضافة إلى وصف الأحداث الخارجية التي تقوم بها المؤسسة مثل الملتقيات الصحفية، اجتماعات للمؤسسة، النتائج التي تحقّقها الفرق الرياضية الممولة من طرف المؤسسة ويمكن أن تكون هذه الجرائد شهرية أو ربع شهرية أو سنوية وهي تشتمل على كل أنواع الرسائل:

* رسائل ذات خاصية التكوين أي التكوين العام أو التقني.

* معلومات عامة، معلومات اجتماعية أو قانونية خاصة بالعمال.

* الإعلانات الصغيرة، والتحقيقات الإدارية.¹

يمكن أن يتم إعداد هذه الجريدة إما داخل أو خارج المؤسسة:

* الجهات الخارجية: حيث يمكن أن يتم إعدادها من قبل وكالة مختصة وذلك لعدم قدرة المؤسسة على إعدادها بالداخل نظرا لغياب الكفاءات، ونقص الإمكانيات البشرية بالإضافة إلى أنه يصعب على المؤسسة إعداد جرائد ذات صفحات كثيرة، وكذلك الجرائد الدورية وهذا نظرا للإمكانيات الضخمة التي تحتاجها هذه العملية، لهذه الأسباب تقوم المؤسسة بمنح ثقتها لجهات خارجية تقوم بهذه المهمة.

* عن طريق لجنة التحرير: فهذه اللجنة هي المفكر والحارس لافتتاح وتوجيه الجريدة والمحقق من توافق مضمون الجريدة مع أهداف المؤسسة، كما تضمن تحريرها أي هي المسؤولة عن محتوى كل عدد، حيث تقوم بوضع فهرس الجريدة، ومراقبة كل المقالات

¹Marie Héléne westphalen : **La communication** (France, Paris , édition dunod, 1995, P 202).

قبل نشرها، بالإضافة إلى السهر على تخطيط وتركيب الصفحات لأنصودر جريدة لأي مؤسسة يرتبط بمجموعة من المعايير والتي تتمثل في:

أ- **العنوان:** فينصح ابتعاد المؤسسة على العناوين الأكثر إدارية والاكتفاء بعناوين بسيطة ولكن تجلب النظر في الداخل والخارج.

ب- **المظهر:** لا نتكلم هنا عن المظهر الخارجي للجريدة، ولكن عن الكيفية التي تم بها تركيب صفحاتها.

ج- **تسلسل أرقام الصفحات:** وهي مرتبطة بالأهداف المرجوة من الجريدة.

د- **المحتوى:** وهو يتعلق بطريقة عرض الفهرس والعناوين في الجريدة.¹

ج - **التقارير:**

في إطار الحياة المهنية تعتبر التقارير وسيلة ممتازة للاتصال الداخلي بين المصالح والأقسام المختلفة للمؤسسة وهدفها القيام بدراسة معمقة من أجل تحضير القرارات من طرف المسؤولين، وتعتبر الوسيلة الأكثر فعالية للاتصالات الرسمية، ويتم التعليق عليها بالاقتراعات من قبل المنفذين، كما نجد أن هذه التقارير تتكون من خمسة عناصر هي:

***التقارير الإخبارية:**

وتتضمن عرضاً للمعلومات، والبيانات الخاصة بموضوع معين عرضاً تحليلياً، دون محاولة تقديم اقتراحات أو وجهات نظر معينة بما يتعلق بالمعلومات أو البيانات التي تتضمنها التقرير.

***التقارير التحليلية :**

وهي التقارير الموافقة لعرض موقف أو مشكلة معينة مع عرض وتحليل جوانب الموقف أو المشكلة وتقديم اقتراحات بشأنها.

¹ سليمان حنفي محمود: وظائف الإدارة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2000، ص 112.

***التقارير السنوية :**

وتتضمن شرحا وتوضيحا لجميع أعمال المؤسسة والهيئة طوال السنة.

***التقارير الدورية:**

وهي تقارير تعد كل فترة زمنية معينة شهرا أو عدة أشهر أو سنة ويمكن لهذه التقارير أن تنقص فعاليتها بسبب:

-الإطالة في التقارير .

-المماثلة في كتابة التقارير .

ونظرا للخصائص التي تميز التقرير، أصبح هذا الأخير معيار لقياس كفاءة الإدارة، إذ عن طريقه يتم تزويد الإدارة بأكبر حصيلة من المعلومات والإحصائيات بحقيقة التنفيذ وما يتخلل ذلك من أحداث ووقائع ومؤثرات داخلية وخارجية، وذلك في أسرع وقت ممكن.¹

2- وسائل تكنولوجيا:

تلعب الوسائل التقنية الحديثة في مجال الإعلام والاتصال دورا كبيرا في المؤسسة سواء من ناحية كونها أدوات تجمع وتخزين، ومعالجة المعلومات التي تمتاز اليوم بكثرتها نظرا للتغيرات المسارعة والمتجددة التي يشهدها المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، كما تساعد في توفير الوقت للمسيرين ومتخذي القرارات نظرا للسرعة الفائقة التي تتميز بها من بين هذه الوسائل نجد:

أ- الإنترنت:

وهي شبكة خاصة بالمنظمة تستعمل التكنولوجيا الحديثة للإنترنت كالبريد الإلكتروني وشبكات البحث ولكن في محيط خاص فهي محجوزة ضمن مجال المؤسسة. ومن فوائد هذه الشبكة الداخلية:²

¹Jean Pierre: op cit, P 54.

²محمد محفوظ: تكنولوجيا الاتصال (دراسة في الأبعاد النظرية والعلمية لتكنولوجيا الاتصال)، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005، ص 42.

- الثقة والأمان: تتميز أنها جهاز أمن لا يستعملها إلا الأعضاء المرخص لهم والمسموح لهم بالدخول إليها واستعمالها.
- السرعة التي تضمنها في تبادل المعلومات.

تهدف شبكة الإنترنت إلى بث المعلومات داخل المؤسسة وطلب المعلومات و الرسائل الإلكترونية بين المستخدمين من مختلف المستويات، مجموعات التحوار تطبيقات خاصة إلى تطبيقات روتينية لحجز البيانات، هناك طريقتين لاستخدام الإنترنت، فإما طريقة الوصول إلى المعلومات المحفوظة داخليا أو عن طريق التفاعل إنترنت المعلومات يتم عن طريق صفحات الويب التي تقدم معلومات مشكلة حول المؤسسة، فالإنترنت تقدم خدمة النظام التفاعلي ممثلة في الرسائل الإلكترونية ومجموعات التحوار، حيث قوم كل فرد بتقديم العمل الموكل له كذلك توفير خدمة مجتمعات التبادل الافتراضي حيث يقوم مختلف الأعضاء بالتحادث حول موضوع معين من أكبر مزايا هذا النظام إزالة الحواجز البيروقراطية بين السلم الهرمي.¹

الإنترنت:

والتي يقصد بها الشبكة العنكبوتية العالمية التي تستعين بها المؤسسة في الربط بين مختلف شركائها في الخارج عبر المواقع الإلكترونية حيث تقوم بتزويدهم بالمعلومات في الحين.²

ج- البريد الإلكتروني:

نوع جديد للاتصال، يتميز بالإعلام السريع ويسمح بالتبادل وصعود المعلومات بين الفاعلين في المؤسسة بالإضافة إلى تكلفته البسيطة ويسمح بالاستغناء عن العديد من الوسائل الأخرى كالهاتف والفاكس ... الخ³

¹لمين علوطي: أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة علوم إنسانية، العدد 38، 2008.

²محمود محفوظ، مرجع سبق ذكره، ص 73.

³أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط 1، 1998، ص 172.

3- الوسائل الشفهية:

تتصف هذه الوسائل بالسرعة والتفاعل التام وتحظى في الوقت الحالي بمركز بارز في الفكر الإداري، باعتبار أن العلاقات الإنسانية والسلوكية تشجع على ضرورة التفاهم عن طريق الاتصال المباشر والشخصي وهي تأخذ عدة أشكال:

أ- الاجتماعات:

تلعب الاجتماعات دورا هاما في مختلف الجماعات والمنظمات الإنسانية والاجتماعات على كافة صورها وأشكالها تتمثل في عدد من الأفراد يجتمعون سويا داخل المؤسسة بهدف مناقشة ودراسة موضوع معين أو لحل مشكلة معينة واتخاذ قرار بشأنها.

كما تعتبر أحد وسائل الاتصال الهامة في المنظمات على اختلاف أنواعها لذلك فقد تحددت أنواعها وتنوعت أهدافها، وأصبحت هذه الاجتماعات تقوم على أساس الاعتقاد بأنه من خلالها يمكن تبادل الخبرة من خلال التفاعل الذي يحدث بين المشاركين فيها كما أنه عن طرق الاجتماعات يمكن التعرف على وجهات نظر مختلفة وآراء متعددة بما يمكن من إلقاء مزيد من الضوء على المشكلات موضوع النقاش واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها.¹

ويمكن تقسيم أنواع الاجتماعات حسب نمط إدارتها وحسب النمط القيادي لرئيس الاجتماع إلى أربعة أنواع هي:

- الاجتماعات الأوتوقراطية : وهي لا تعتبر اجتماعا بالمعنى التقليدي لها، وإنما الأقرب لأن تكون عملية عرضيات أو معلومات على الحاضرين حيث يقوم رئيس الاجتماع بالعرض على الحاضرين و يتخذ في ذلك مكانا منفردا يكون في مواجهة المشاركين وتتضح أهمية الاجتماعات الأوتوقراطية في الحالات التالية:

- عندما لا يكون هناك متسع من الوقت لفتح المشاركة أمام جميع الأعضاء.

¹ ناصر قاسمي، المرجع نفسه، ص 48.

- عندما لا تتوفر للمشاركين المعلومات الكافية عن موضوع معين.
- الاجتماعات لطلب الرأي أو المشورة:**يقوم رئيس الاجتماع في هذا النوع من الاجتماعات بعرض المشكلة المطلوب اتخاذ قرار بشأنها، ويطلب من الأعضاء إبداء آرائهم حول حل المشكلة، ولكنه يحتفظ في النهاية بسلطة اتخاذ القرار.
- الاجتماعات الديمقراطية:** يكون اتخاذ القرار في مثل هذه الاجتماعات متاحا لجميع المشاركين، حيث يكون لكل عضو الحق في التصويت على القرار المتخذ وتتحصر مهمة الرئيس في مثل هذا النوع من الاجتماعات في السيطرة على مجريات الأمور و التفاعلات بين الأعضاء ويكون له سلطة إبداء الرأي في القرار مثله مثل باقي الأعضاء المشاركين في الاجتماع.
- ويمكن إيجاد أنواع أخرى للاجتماعات مثل:
- الاجتماعات الدورية، الاجتماعات السنوية، الاجتماعات الخاصة، الاجتماعات العامة
- اجتماعات تنظيمية لمناقشة الأمور الإدارية المختلفة وتكون للتخطيط أو التدريب.
- كما تتميز الاجتماعات الناجحة بالإعداد الجيد والمسبق لها، والإعداد الجيد يعني التخطيط الجيد لهذه الاجتماعات من خلال:
- تحديد الأهداف من الاجتماع.
- تحديد الأعضاء الذين سيشاركون في الاجتماع.
- تحديد الوسيلة التيعلن بها الاجتماع.
- تحديد الوقت المفترض للاجتماع.¹
- بالرغم من المزايا الكثيرة للاجتماعات، فإن لها عيوب ومساوئ خاصة إذا لم يتم الإعداد الجيد لها، وإذا لم يسيطر على هذه الاجتماعات جو من النظام يسمح لجميع المشتركين بحرية التعبير عن آرائهم وأفكاره ويمكن تلخيص هذه العيوب فيما يلي:

¹ناصر قاسيمي: المرجع نفسه، ص 49

- أن بعض الأفراد يسيطرون على الاجتماعات خاصة إذا لم يكن هناك تحديد لعدد مرات التدخل التييسمح بهاالعضو، فبعض الأفراد قد يحتكرون المناقشات ولا يتيحون لغيرهم فرصة التعبير عن آرائهم.

قد لا تؤدي الاجتماعات النتيجة المرجوة إذا لم يكن على رأسها رئيسا على علم تام بالنظام الداخلي واللوائح التي تحكم هذه الاجتماعات وإذا لم يكن على مستوى مناسب من المهارات.

كثيرا ما تمثل القرارات التي تتخذ عن طريق الاجتماعات الرأي الوسط فيما يتعلق بمسألة او مشكلة معروضة للمناقشة والبحث نظرا لاختلاف الآراء وتعذر الوصول إلى قرار يحظى بموافقة الأغلبية، لذلك قد يقدم بعضالأعضاء تنازلات من أجل الوصول إلى قرار يرضي الأغلبية.

قد تتأثر نتائج الاجتماع وتتوقف على نوعية الأعضاء وحسن اختيارهم وعلى مدى الخبرة والمستوى العلمي والثقافي بالإضافة إلى مدى التعاون والانسجام القائم بينهم.¹

ب- اللجان:

هي شكل متخصص من جماعات العمل وتعد بصفة رسمية لتناول موضوعات معقدة أو متخصصة أو مطلوبة على وجه السرعة، أو فيها مخاطرة إذا تم اتخاذ القرار من خلال فرد واحد ويمكن تقسيم اللجان إلى ثلاث أنواع رئيسية:

- **اللجان الدائمة:** تقوم بوظائف محددة وتعالج قضايا دائمة في المؤسسة بحسب طبيعة عمل وهدف اللجنة، تتكون عادة من عدد من الأعضاء يتراوح بين 05 إلى 09 أعضاء ويختار رئيس اللجنة عادة من ذوي الخبرة والتأثير على الأعضاء.

¹ناصر قاسيمي: المرجع نفسه، ص 49

• **لجان المهام الخاصة:** ويتم إنشاءها عندما تنشأ مشكلة عارضة أو معقدة وينتهي عملها بمجرد انتهاء المهمة التي شكلت من أجلها ولأن المشكلة كبيرة وتحتاج لتخصصات عالية فغالبا ما يكون عددها كبيرا ويبدأ من 10 أشخاص ليصل 30 شخصا أو أكثر في بعض الأحيان.

• **اللجان التمهيدية:** يتركز عمل هذه اللجنة في التمهيد والإعداد والتحضير لعمل ضخم وكبير في المؤسسة، ويدور عملها حول إعداد معلومات أو جمع دراسات أو تلخيص مشكلات، أو بحث جوانب معينة في مشكلة لتقديمها إلى لجنة أخرى، وينبغي عند تشكيل اللجنة مراعاة أن يتم اختيار أعضائها ورئيسها من الأعضاء الذين لديهم اهتمام بالموضوع الذي شكلت من أجله اللجنة، أما عددا لأعضاء فيتحدد حسب الموضوع الذي ستبحثه اللجنة.¹

ج - المقابلات:

تعتبر المقابلات إحدى وسائل الاتصال الشخصية المباشرة والمهمة حيث يتم من خلالها المواجهة بين اثنين أو أكثر ويدور بينهما حديث أو نقاش حول موضوع أو مسألة لتحقيق هدف أو غرض معين، كما تتيح للأفراد فرص للتقابل وجها لوجه في سعي لإقامة تفاهم مثمر وتبادل الآراء والخبرات المفيدة، وعن طريق المقابلة يكن للأفراد المشتركين فيها من التعرف على مشاعر وانفعالات غيرهم من الأفراد، وهناك عوامل تؤثر في نجاح المقابلات.²

وفي طريقة سيرها تركز في أغلبها على أمور في أطراف المقابلة أو على أمور أخرى في بيئة المقابلة وفيما يلي بعض من هذه العوامل:

* شكل أطراف المقابلة فالمظهر له تأثير على طريقة حكم أطراف المقابلة على الطرف الآخر.

¹ناصر دادي عدون: إدارة المورد البشرية والسلوك التنظيمي، الجزائر، دار المحمدية العامة، 2004، ص 68
²عبد الباقي صلاح الدين محمد: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002، ص 112.

* فكرة الشخص عن الطرف الآخر.

* حركات الجسم وتعبيرات الوجه فهي ذات تأثير على المعاني المتداولة بين أطراف المقابلة.

* قوة ومركز أطراف المقابلة.

* ترتيب الجلسة ومكان المقابلة.

* التخطيط المسبق للمقابلة الذي يقصد شيئاً من الانتظام وعدم العشوائية، ويوفر كثير من الوقت ويؤدي للوصول للهدف المقابلة بسرعة.¹

د - المناقشات والمحادثات المباشرة:

وتعد هذه الوسيلة من الأساليب الهامة في مجال اتصال المستويات الإدارية العليا بالمرؤوسين، فيتم في أغلب الأحوال من جانب الإدارة عند صدور بعض القرارات وترسلها كرسالة إلى المشرفين وتترك لهم مهمة تفسير هذه القرارات ويكون الاتصال فعال وجيد في حالة العلاقة الطيبة بين المشرفين والمرؤوسين فتدور المناقشات بروح ديمقراطية وتؤدي فعاليتها في مهمة التعليمات والقرارات وكيفية تنفيذها وجدوى ذلك في تحقيق أهداف المؤسسة.²

هـ - سياسة الباب المفتوح:

تعد من أهم الوسائل المساعدة على تنمية الروح المعنوية العالية وإيجاد التعاون والتكامل بين العاملين والإدارة، وغالباً ما تتجه إلى هذا الأسلوب القيادة الديمقراطية حيث أن الرئيس يستمع للمرؤوسين بدون أي قيود والباب مفتوح للجميع دون تخصيص.³

¹ عبد الباقي صلاح الدين، المرجع نفسه، ص 113.

² مصطفى أحمد السيد: إدارة السلوك التنظيمي (رؤية معاصرة)، مكتبة جامعة بنها، مصر، 2000، ص 201.

³ ناصر دادي عدون: إدارة المورد البشرية والسلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 68

ثانيا: إستراتيجية الاتصال الخارجي:

تكمن أهمية الاتصال الخارجي للمؤسسة في كونه يهتم بالجمهور الخارجي ويعمل على تحسين صورة المؤسسة في نظره ويحاول تطويرها من خلال تجسيد أهدافها.

1- تعريف الاتصال الخارجي:

تعرفه "ماري إيلين وستفالين" بأنه "جميع العمليات الاتصالية الموجهة نحو الجمهور الخارجي للمؤسسة: الجمهور الواسع، الصحفيين، الممولين، الإداريين، العملاء الجماعات المحلية ... الخ"¹

بمعنى اتصال المؤسسة بجمهورها وذلك من خلال تلبية رغباتهم وتقديم خدماتها عن طريق الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة في إطار الاتصال الخارجي والتي تساعد على تحسين صورتها وتطوير أدائها.

كما يعرفه "ألكس موشيلي" على أنه وسيلة حديثة بواسطتها تستطيع المؤسسة تطوير نفسها² ولهذا نجد الاتصال الخارجي يخص الاتصالات التي تهدف إلى ترويج سمعة المؤسسة وصورتها لدى الجمهور المستهدف أو زبائنها.

يعتبر الاتصال الخارجي مجموع الأنشطة والمعلومات التي تبثها المؤسسة لبيئتها الخارجية قصد الوصول لتحقيق الأهداف المرجوة.

2- تعريف إستراتيجية الاتصال الخارجي للمؤسسة:

يمكن تعريف إستراتيجية الاتصال الخارجي على أنها خطة عمل يتم فيها تحديد المسؤوليات والأولويات والميزانية والأطر والإجراءات لخلق وتوزيع المعلومات التي تخص علاقات المؤسسة مع الخارج.

¹ Marie hélène Wesphane : les pratiques professionnel de la communication édition riage, paris , 1992 , p 103.

² صالح خليل أبو إصبع: العلاقات والاتصال الإنساني ، دار الشروق، ط1 1998، ص46.

3- مراحل إعداد إستراتيجية الاتصال الخارجي:

يمر إعداد إستراتيجية الاتصال كأبي خطة بعدة مراحل:

أولا تحديد الأهداف:

تعد عملية تحديد الأهداف من أول المراحل في إعداد إستراتيجية الاتصال وتتمثل في وصف وتشخيص وضع المؤسسة وتحديد جملة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فمهما كان طابع المؤسسة ومهما كان نوع إستراتيجية الاتصال التي ستطبق فيها، فمن الأهمية أن تقوم المؤسسة بدراسة ميدانية عميقة حول محيطها الاقتصادي والاجتماعي وتحديد أهداف الاتصال (منتج، خدمة، ... الخ) وهذا مع دراسة سوق المنافسة تجاريا وإعلاميا ومن أهم الأهداف:

- بناء سمعة طيبة للمؤسسة داخل محيطها الداخلي والخارجي.
- المحافظة على جو من الثقة والرضا على المؤسسة من طرف الجمهور.
- تكوين صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة¹.

ثانيا: الجمهور المستهدف:

يعرف الجمهور على أنه مجموعة من الأفراد تربطهم مصالح خاصة أو مشتركين في خصائص معينة أولها رغبات خاصة قد تكون هذه المجموعة كبيرة أو صغيرة وقد تكون أغلبية أو أقلية².

ويعرف أيضا على أنه " جماعة من الناس تتميز عن غيرها بصفات خاصة كما يرتبط أفرادها بروابط معينة وهذه الجماعة من الناس تقع في محيط نشاط المنظمة تؤثر عليه وتتأثر به أي أن هناك تفاعلا متبادلا بين الطرفين كما أن هناك مصلحة مشتركة بين هؤلاء الناس³".

¹ شريفة جودي : واقع الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص علوم الإعلام والاتصال، 106 ص ، 2013- 2012 ، 3 الجزائر جامعة

² غريب عبد السميع : العلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006 ، ص 102.

³ منير حجاب : مرجع سبق ذكره، ص 80.

وتعد عملية تحديد الجمهور المستهدف أساسية لنجاح عملية الاتصال ويتوقف التعرف على خصائصه عند التعرف على حجم المؤسسة ونوع نشاطها والأهمية التي توليها لجماهيرها خاصة مع تعقد البيئة الاجتماعية بفعل التغيرات السياسية والاقتصادية في المجتمعات الحديثة والتي أثرت على المؤسسات باختلاف أنشطتها وأحجامها وفرضت عليها تحديد الجماهير التي تتعامل معها لأن ذلك يمثل أحد الرهانات المتعلقة بتطور المؤسسة.

وقد ذهب بعض المختصين في التسويق إلى القول أن عملية تحديد الجمهور تستدعي تجزئة السوق حسب العوامل التالية:

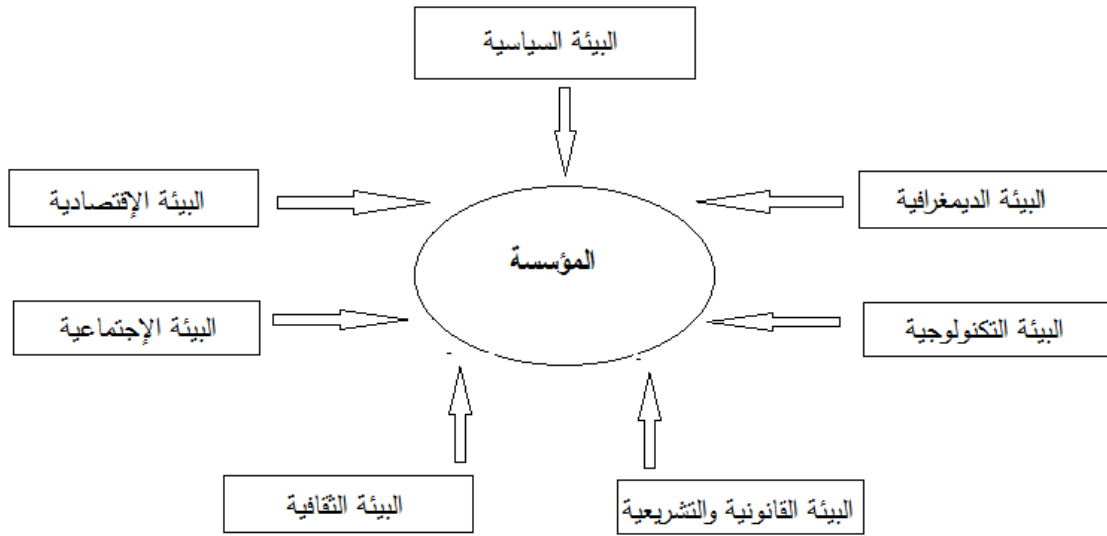
- تجزئة السوق حسب المتغيرات السوسيو ديمغرافية.
- تجزئة السوق حسب متغيرات نمط العيش.
- تجزئة السوق حسب سلوكيات الأفراد: حيث تأخذ المؤسسة سلوك المستهلك من المنتج أو الخدمة المعروضة وهذا بناء على دراسات ميدانية يمكن أن تلجأ إليها في حال رغبة في الاعتماد على هذا المتغير.
- ويقسم الجمهور المستهدف إلى:
- جمهور داخلي: والمقصود به كافة العاملين داخل المؤسسة في كامل مستوياتها وأقسامها.
- جمهور خارجي: يتمثل في المستهلكين للمنتج أو الخدمة أو جميع شركاء المؤسسة وقد قسم الجمهور الخارجي إلى جمهور قريب من المؤسسة وهو جميع الفاعلين والمساهمين والممولين والموزعين والزبائن، وهناك جمهور بعيد عن المؤسسة يتكون من المنظرين و الجامعات والسلطات العامة وجمعيات المستهلكين والإعلام¹.

¹Philippe morel : **pratique relations presse** ; 3ème édition , paris ,2005, p 33.

ثالثا: تشخيص البيئة الخارجية للمؤسسة:

إن عملية تشخيص وضعية الشركة يعني دراسة تقييميه لها وهذا يساهم في اختيار الإستراتيجية الملائمة لها.¹ كما أن تعرف المؤسسة على البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية التي تنشط فيها من شأنه تحقيق الانسجام المنشود بينها وبين جمهورها من خلال إعداد إستراتيجية الاتصال.

وعادة ما نجد تقسيما دقيقا للبيئة التي تنشط فيها المؤسسة وهذا ما يفسر أهم العوامل التي تؤثر في هذه الأخيرة في تعاملها مع المحيط. ويجب الإشارة إلى أن تعامل المؤسسة مع بيئتها يوضح نظرتها إلى المحيط الذي تنشط فيه وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



شكل رقم (04): المؤسسة وبيئتها. ص 71

Source : divierBabeau : Communication et Entreprise, université paris Dauphine, 2003, p06

¹فضيل دليو: مرجع سبق ذكره، ص 35،36.

رابعاً: اختيار الرسالة الإشهارية:

يعتبر تصميم الرسالة وبنائها البداية الناجحة لزيادة التوقعات بنجاح العملية الإقناعية حيث أن الإقناع يستهدف دائماً بناء الاتجاهات وأنماط السلوك إضافة إلى ذلك استهداف البناء الوجداني¹.

فنجاح العملية الاتصالية يتوقف على طبيعة الرسالة في حد ذاتها فمضمونها وكيفية تصميمها من العوامل التي تعطي لها قوة التأثير وتؤدي إلى الاستجابة الفعلية للجمهور المتلقي لها.

خامساً: تحديد المزيج الاتصالي:

إن التكامل بين الاتصال وباقي الأنشطة التسويقية يعتبر هدفاً رئيسياً ويبقى الإعلام والإقناع وحتى التذكير بالمنتج ومزاياه بالاعتماد على مختلف التقنيات المشكلة لهذا المزيج الاتصالي (العلاقات العامة، الإشهار، ترويج المبيعات... الخ) وقد تكون هناك بعض العوامل التي يتوقف عليها اختيار المزيج الاتصالي من طرف المؤسسة مثل دور حياة المنتج ونوعيته.

سادساً: اختيار وسائل الإعلام:

يرتبط اختيار هذه الوسائل بأهداف الحملة والجمهور المستهدف وكذا بالميزانية المرصودة وعليه يقع الاختيار على الوسائل الأكثر قوة وتأثيراً، ومن المعايير التي يتوجب على المؤسسة مراعاتها في اختيار هذه الوسائل نذكر منها²:

* **التغطية الجغرافية:** على الوسيلة المختارة أن تغطي بشكل أفضل المنطقة التي يوجد فيها الجمهور المستهدف لضمان وصول الرسالة ونجاح العملية.

* **المصداقية:** من الضروري أن تكون الوسيلة المختارة في تنفيذ عملية الاتصال ذات مصداقية وجديرة بالثقة.

¹ غريب عبد السميع: مرجع سبق ذكره ، ص 104 .
² المرجع نفسه، ص 92، 93.

* **التأثير:** إذا كان للوسيلة تأثير كبير فمن العادي أن يتابع الجمهور الرسالة ويتأثر بمضمونها.

* **التكلفة:** شكل الجانب المادي عاملا هاما في اختيارات المؤسسة فكثيرا ما يرتبط هذا الاختيار بإمكانياتها المالية، لاسيما وأن لكل وسيلة تكاليفها الخاصة بالجانب الإعلاني.

سابعا: مرحلة تحديد الميزانية:

يمثل الجانب المالي عنصرا على درجة عالية من الأهمية في عملية تحديد الاستراتيجية الاتصالية فهي تضبط على أساس الأهداف التي سطرته المؤسسة وما تتطلبه العملية الاتصالية والتي تبقى هي الأخرى مرتبطة بعوامل هي: المنتج ومعطيات السوق والمنافسة، فالمنتج الجديد مثلا يتطلب أنشطة إعلانية أكثر للتعريف به والترويج له، ما يستدعي مخصصات مالية أكبر.

وعندما يكون نصيب المؤسسة من السوق كبيرا فإن ذلك يعني أنها مطالبة باستثمار أقل في الاشهار أو أي تقنية اتصال أخرى عكس المؤسسة التي تحوز على النصيب الأقل حيث تضاعف من جهودها الاتصالية، ومع الوضعين تظهر أهمية وحجم الميزانية الواجب رصدها وتلعب المنافسة دورا كبيرا في تحديد سقف الميزانية بحثا عن التميز والتفوق وهناك أربع طرق رئيسية لتحديد الميزانية وهي الأكثر استخداما¹:

أ- **الاعتماد على الموارد المتاحة:** وهي أكثر الطرق سهولة وتعتمد هذه الطريقة على تثبيت ميزانية الاتصال في أعلى مستوى ممكن وفي حدود الموارد المالية المتوفرة في المؤسسة، ويتم هذا بعد القيام بتقدير رقم الأعمال الخاصة بالسنة المقبلة فيتم طرح مختلف التكاليف الأخرى المتعلقة بالنشاط المقبل مع الربح المستهدف والباقي يخصص للاتصال.

¹ Jecque landrevie, Denis lindon : Mercator (théorie et pratique du marketing), 7 éme édition, Dalloz , Paris, 2003, P 511.

ب- الاعتماد على الأهداف المسطرة: تعتمد من خلالها المؤسسة على الأهداف الاتصالية التي تريد بلوغها وعلى الإمكانيات التي تتوفر عليها من أجل تحقيقها.

ج- النسبة المئوية من رقم الأعمال المرتقب: تحدد ميزانية الاتصال انطلاقا من النسبة المئوية لرقم الأعمال المرتقب.

د- تحديد الميزانية بناءا على ميزانية المنافسة: تأخذ المؤسسة في عين الاعتبار في هذه الحالة ضغوطات المنافسة في تحديد الميزانية اللازمة لتنفيذ إستراتيجية الاتصال حيث يوجد هناك ارتباط بين حجم الحصة السوقية للمنتج والحصة التي تمثلها ميزانية الاتصال المخصصة له.

ثامنا مرحلة التنفيذ:

تعد مرحلة تنفيذ الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة من أهم الخطوات وآخر المراحل التي وجب على المؤسسة مراعاة المخطط الزمني الذي وضع لها والذي قد تختلف مدته من مؤسسة إلى أخرى حسب حجمها وأنشطتها وحسب المتغيرات الخارجية التي تحيط بها لاسيما الأهداف التي سطرته¹.

4- أشكال الاتصال الخارجي للمؤسسة:

تختلف أنواع الاتصال الخارجي بحسب طبيعة عمل المؤسسة ومجالاتها ولكن رغم اختلاف أنواعه إلا أنها تستهدف جمهورا واحدا وهو الجمهور الخارجي للمؤسسة والمتمثل في زبائنها وعملائها والمستفيدين من خدماتها وتساعد هذه الأنواع على التعريف بالمؤسسة وتحسين صورتها لدى جمهورها. وتتمثل أنواع الاتصال الخارجي فيما يلي:

¹Jean marc découdion : La communication marketing op cit, p 316.

أ- الاتصال المؤسسي:

هو نقل وإذاعة البيانات والمعلومات الضرورية لممارسة الوظائف المختلفة للإدارة والهدف النهائي من الاتصالات المتنوعة التي تتم في إطار الإدارة، هو توجيه وتعديل أو تغيير سلوك العاملين في اتجاهات محددة ترسمها الإدارة.

ب- الاتصال الاجتماعي:

إن الاتصال الاجتماعي هو ذلك الإجراء الذي يتم به تبادل الفهم بين الكائنات البشرية أو العمل الذي عن طريقة تنتقل المعاني من إنسان إلى آخر أو من جماعة إلى أخرى ويتم اللجوء إليه كلما دعت الحاجة إلى البحث عن التغيير، لفائدة إصلاح المجتمع ككل وتنمية القيم الإنسانية ومكافحة الأمراض الاجتماعية¹.

ج - الاتصال التجاري:

يهدف هذا النوع من الاتصال إلى تحقيق الربح التجاري لصالح المؤسسة ويعرف بأنه مجموعة من العمليات التي تستخدمها المؤسسة لجذب انتباه مختلف الزبائن وإعلامهم بوجودها ونشاطها وعلامتها، وحثهم على اقتناء منتجاتها واستغلال خدماتها ويدخل ضمن الاتصال التجاري، كل من الإشهار وترقية المبيعات والعلاقات العامة².

5- أهداف الاتصال الخارجي للمؤسسة:

تختلف أهداف ووظائف الاتصال الخارجي من مؤسسة إلى أخرى تبعا لاختلاف الهدف والوظيفة التي تمارسها المؤسسة إلا أنه من حيث المبادئ الأساسية يستلزم تحقيق التعاون بين المؤسسات وجمهور المواطنين وبالتالي فالاتصال الخارجي في أي مؤسسة يهدف إلى تحقيق³:

¹ حليلة لعقاب: الاتصال الخارجي للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2013/2014

66ص ،

² عبد الوهاب بوخلوفة : الاتصال الاجتماعي في الجزائر بين غياب الإقناع وضعف الإقناع، المجلة الجزائرية للاتصال، العدد 14 ،

الديوان الوطني للطبوعات الجامعية، ص 119.

³ حليلة لعقاب، مرجع سبق ذكره، ص 40.

- إعلام المواطنين بالسياسة التي ينبغي الوصول إليها، مما يسهل تحقيق التعاون المثمر والبناء بين المؤسسة والمواطنين.
- إيصال رغبات وطلبات المواطنين إلى الإدارة العليا بالمؤسسة حيث يساعد ذلك ويسهل في تلبيتها.
- الاهتمام والتأكيد على الاتصال بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى، سواء تلك التي تتشابه في الإنتاج والخدمات أو التي تختلف معها في ذلك بواسطة المطبوعات المنشورات والاتصالات الهاتفية وغيرها من وسائل الاتصال الأخرى.
- أما الدكتور محمد فهمي العطروزي فقد شمل أهداف الاتصال الخارجي في النقاط التالية:¹
- الكشف عن اتجاهات وميول جمهور المؤسسة.
- وضع برامج تتلاءم مع الأهداف العامة للمؤسسة والتعريف بالخدمات التي تؤديها.
- تعبئة الجماهير وتنمية الفهم المشترك والتعاون المتميز بينه وبين المؤسسة.
- كسب تأييد الجماهير وخلق نوع من التكامل معه، بالرفع من مستوى الخدمات وتحسين أدائها.
- تصحيح الأفكار الخاطئة عن المؤسسة ومحاربة الإشاعات التي تمسها.
- خلق علاقات التعاون بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى.
- إن الأهداف السابقة الذكر لا يمكن تجسيدها على أرض الواقع إلا إذا كانت هناك دراسة لكل العوامل المتحركة في العملية الاتصالية. وذلك من خلال اعتماد استراتيجيات اتصالية مبنية على أسس علمية مدروسة.
- 6- أنواع إستراتيجية الاتصال الخارجي للمؤسسة:**

لتحديد إستراتيجية الاتصال السليمة للمؤسسة وجب على رجل الاتصال أن يحدد الأهداف المرجوة من عملية الاتصال مع تبيان أساليب العمل في هذه العملية، وهناك عدة أنواع من الاستراتيجيات الاتصالية الأساسية وعلمالقائم بالاتصال أن يختار

¹ محمد فهمي العطروزي : العلاقات الإدارية والمؤسسات العامة، عالم الكتب، القاهرة، ص 320.

الإستراتيجية المناسبة لحل المشاكل التي يواجهها، وفيما يلي بعض أنواع الاستراتيجيات الاتصالية التي يمكن إتباعها:

أ- إستراتيجية الانتشار والتوسع:

هناك مؤسسات خاصة تهدف إلى الربح، وتتبع في إستراتيجيتها مبدأ الغزو السريع للجمهور بمعنى البدء ببرنامج واسع، شامل تبذل فيه طاقة مادية وفنية كبيرة، وتستخدم فيه كافة أساليب التأثير والتسويق للوصول إلى تأييد الجمهور لإنتاج المؤسسة، ثم يعقب ذلك التوسع نوع من الانكماش التدريجي بعد أن تتوطد أركان المؤسسة، وهذا المبدأ لا يتفق مع أهداف العلاقات العامة وأخلاقياتها، ولا يأخذ هذا المبدأ سوى مؤسسات تجعل من الوصول إلأقصى حد من الربح وبأي وسيلة مهما كانت غاية نشاطها، أما المؤسسات التي تحرص على كسب ثقة الجمهور واستمرار هذه الثقة ونموها فإنها تسير وفقا لمبدأ آخر، وهو مبدأ الانتشار والتوسع، يقوم هذا المبدأ على أساس البدء في حدود ضيقة باختيار عينات من جميع فئات الجمهور كي تكون محلا لتجربة البرنامج والوقوف على أنسب أساليب الإعلام التي يمكن التوسع في إتباعها وبهذا يمكن تدارك نواحي القصور والخطأ والتدرج في تنفيذ البرنامج تدرجا زمنيا ومكانيا حتى يطغى البرنامج الإعلامي والاتصالي كافة فئات الجمهور، وكافة المناطق¹.

ب- إستراتيجية التوقيت:

وتعتمد على اختيار الوقت المناسب لبدأ الحملة الإعلامية، فإذا لم يراع التوقيت الدقيق بالنسبة لأنشطة الإعلام والاتصال فقد تضيع جهود وأموال سدى، وتستخدم استراتيجيات التوقيت في بعض الأحيان لإعلان قرارات تستهدف إرضاء المواطنين في مناسبات الأعداد والاحتفالات، كما أن سياسة رفع الأسعار أو خفضها في أي صناعة كثيرا ما تتعلق بهذه الاستراتيجية بالذات لأن الكثير يتوقف على مدى إسراع الشركة أو تأخرها في الإقدام على عمل بالمقارنة مع الشركات المنافسة له.

¹ حليلة لعقاب، مرجع سبق ذكره، ص 39.

ج - إستراتيجية الصبر والاحتمال:

في بعض الأحيان تتعرض بعض المؤسسات لحملات من التشكيك والهجوم من مؤسسات أخرى تعمل في نفس المجال، وقد أثبتت الأبحاث أن إستراتيجية الاحتمال وعدم الاستجابة لمحاولات جر المؤسسة إلى معارك جانبية كانت هي الحكمة الباقية، فمن المعلوم أنه كلما ارتفع شأن مؤسسة ما توقع منها الرأي العام إلا وتعين عليها الرد بالرجوع إلى إستراتيجية الصبر والاحتمال.

د - إستراتيجية المفاجآت:

وهذا النوع من الاستراتيجيات مألوف في المجال السياسي، حيث تستخدم في اللحظات الأخيرة التي تسبق الانتخابات حين تقدم معلومة جديدة تقلب الموازين لصالح أحد المرشحين وتحدث أيضا عندما يدلي أحد رجال الدولة بمعلومات هامة في توقيت معين للتأثير على اتجاهات الجماهير لكسب تأييدهم لموقف معين، أو لتحويل اهتمامهم عن بعض المشاكل التي يواجهها النظام.

كما تستخدم أيضا هذه الإستراتيجية في مجال التسويق حين تكتم موعد بدأ الحملة لمنتج جديد عن المنافسين حتى لا يعرض المنتج الجديد في الأسواق في طوفان مفاجئ من الإعلانات والنشرات من السلع المنافسة.

هـ - إستراتيجية المشاركة:

ترتكز هذه الإستراتيجية على مبدأ تشجيع الأفراد على تقديم اقتراحاتهم وإتاحة الفرصة أمامهم للتعبير عن آرائهم، وهذه الإستراتيجية تزاوّل في وسائل الاتصال المختلفة عندما يسأل متابعوها عن أحب الموضوعات والأنشطة والهوايات إليهم كما تزاوّلها المؤسسات التي تدعو عملائها إلى وضع اقتراحاتهم في صندوق معين.

و - إستراتيجية الارتباط والاقتران:

وهي الاستراتيجية التي يتم فيها اقتران اسم منتج باسم شخصية بارزة بمقتضى هذه الإستراتيجية يتاح لرجالاتصال والعلاقات العامة أن يعرض بضاعته أو قضية بلسان شخص آخر، وهي خطوة في الاتجاه السليم لأنها تحول الجمهور من الاهتمام بشيء مادي إلى الاهتمام بشخص مرموق، والمفترض أن الجمهور يود كثيرا أن يقرن اسمه باسم ذلك الشخص، وهناك أيضا طريقة أخرى في إستراتيجية الاقتران وذلك عن طريق الارتباط ببرنامج محلي، أو برنامج اجتماعي كأن يقوم منتج معين بالاقتران بتمويل وإجراء حملة لصالح عمل خيري يخدم المجتمع والمقصود هنا من وراء إنفاق المال ليس العمل الخيري في ذاته، و لكن الهدف تسويقي باقتران اسمه بهذا العمل أو البرنامج.

ي - إستراتيجية ملتقى الطرق:

وتعنى هذه الإستراتيجية بتنفيذ خطة مرسومة تنفيذا دقيقا، ومن شأن الخطة الاتصالية أن يضع الفرد نفسه أو مؤسسته أو مشروعه في ملتقى القوى متوقعا من وراء ذلك تحقيق مزايا واقعية ومراعي المخاطر التي يمكن أن تستهدفه وتتم هذه الاستراتيجية باختيار الأماكن والمؤتمرات والمواسم التي يلتقي فيها أكبر عدد من الناس لتقديم أنشطة الاتصال والعلاقات العامة بالإضافة إلى التعرف على الشخصيات المؤثرة و توثيق الصلة بهم، هذه بعض الأساليب والاستراتيجيات الاتصالية التي يلجا إليها رجال الاتصال والعلاقات العامة لتحقيق أهدافهم، ومن المهم أن نؤكد على ضرورة دراسة الموقف قبل اختيار الإستراتيجية المناسبة¹.

7 - وسائل الاتصال الخارجي للمؤسسة:

إن نجاح العملية الاتصالية مرتبط بمدى اختيار الوسيلة الأنسب لهذه العملية وقدرتها على تحقيق أهدافها ومنبين أهم الوسائل التي تستخدمها المؤسسة للتعريف بمنتجاتها والترويج لخدماتها ما يلي:

¹ جمال مجاهدة العلاقات العامة رؤية نظرية، دار المعرفة الجامعية، 2005، ص 68-69.

1- الوسائل المكتوبة:

تعتبر من أهم الوسائل التقليدية وأشهرها في نشر المعلومات والترويج للخدمات وتعني كل ما يطبع من وثائق خاصة بالمؤسسة وتتمثل في:

أ- الصحافة المكتوبة:

تشكل الصحافة المكتوبة أهم الوسائل وأكثرها استعمالاً من طرف المؤسسات على اختلاف أحجامها ونشاطاتها باعتبارها الوسيلة الأكثر انتشاراً من أي وسيلة أخرى وتتميز بالمصداقية حيث تحوز على جمهور كبير فالصحافة المكتوبة تمتاز بسرعة الانتشار وهذا ما يمكن القائم بالاتصال في أية مؤسسة أو منظمة الاعتماد عليها¹. ولهذا يلاحظ في الصحف اليومية حيزاً كبيراً للإشهار الخاص بالشركات والمؤسسات وهذا للتعريف عن هويتها وتحسين صورتها في السوق.

ب- مطبوعات المؤسسة:

هي كل ما تصدره المؤسسة من تقارير سنوية حول إنجازات وإنتاج المؤسسة والذبيهدف إلى زيادة ثقة الجماهير في المؤسسة وزيادة حجم المبيعات والخدمات كما تكفي مطبوعات المؤسسة أهمية كبيرة للاتصال بين المؤسسات والأشخاص وذلك لنفس تكلفتها بالمقارنة مع وسائل الاتصال الأخرى وتتمثل هذه المطبوعات في²:

- مجلة خاصة بالعاملين وتوزع على مستوى المنشأة.
- مجلة عامة توزع على جميع المستويات من عاملين موزعين ووكلاء.
- مطبوعات دورية أو مناسباتية تهدف إلى التعريف بمنتجات المنشأة من سلع وخدمات.
- توجد أيضاً المطبوعات الخاصة بالمعارض والزيارات بهدف تعريف الزوار وذلك بصورة موجزة وجذابة بألوان مختارة بعناية، وتكون عادة من الحجم الصغير الذي لا يتطلب تركيزاً كبيراً، ويتم إصدار هذه المطبوعات لبلوغ عدة أهداف منها³:

¹ هناء حافظ بدوي : العلاقات العامة والخدمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001، ص 165.

² محمود فهمي العطروري : مرجع سبق ذكره، ص 330.

³ محمد علي: العلاقات العامة في المؤسسات الصناعية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ص 178-179.

- بناء وتدعيم شهرة المؤسسة بين العاملين بها وجمهور المتصلين بها.
- اختبار جمهور المؤسسة من مستهلكين لسلعها أو مستفيدين من خدماتها والمتعاملين معها بأهم التطورات في سياسات المؤسسة.
- إرشاد جمهور مستهلكي سلعها وخدماتها إلى أحسن الطرق لاستعمالها.

ج- الملصقات:

تعد الملصقات من أقدم وسائل الاتصال الخارجي فهي عبارة عن مجموعة رسوم بثلاثة أبعاد تعبر عن موضوع معين وذات أهداف محددة وهي وسيلة زائلة وعابرة نظرا لارتباطها الدائم بالصحافة والتلفزيون وعادة ما تعلق الملصقات في الأماكن العمومية.

د- جريدة المنظمة:

تعتبر من أهم الوسائل في المؤسسة تصدرها يوميا أو أسبوعيا أو شهريا وقد تأخذ شكل اليومية أو الأسبوعية وقد تكون أيضا من صفحة واحدة كما يمكن أن تبلغ ثلاثين صفحة لكن معدلها من اثنان وعشرون إلى أربعة وعشرون صفحة، تحتوي على صفح داخلية وخارجية موجهة للجمهور الداخلي والخارجي معا.¹

2- الوسائل السمعية والبصرية:

أ- التلفزيون:

يعتبر من أنجح الوسائل الإعلامية على الإطلاق وأكثرها شعبية وله خصائص لا يمكن إنكارها فهو: "وسيلة سمعية بصرية تجتذب العين والأذن، وتعتمد على الصورة المتحركة والتلفزيون هو أسير الزمن ولا يحتمل البطيء ويعتبر وسيلة معقدة وذات تكلفة تشغيل عالية كما أنه يعتمد كثيرا على مصادر الإعلان التجاري"

ويتميز التلفزيون بكونه الوسيلة الاتصالية الوحيدة التي تملك قدرة كبيرة على التأثير وتوضيح المعاني ما يجعل

¹المرجع نفسه، ص 201.

أغلب المؤسسات تفضل هذه الوسيلة لتمرير رسائلها عن طريق ومضات إشهارية منتظمة، رغم تكاليفها الباهظة، والملاحظ أن تقنيات الإشهار المستخدمة في التلفزيون تتطور باستمرار باستخدام آخر التقنيات في مجال الصورة.

إن التلفزيون هو وسيلة تمكن من إيصال الرسالة الإعلامية بالصورة الثابتة والمتحركة الملونة وغير الملونة بالرسومات البيانية والإحصائية وكذا الأصوات التعبيرية مما يحدث أثرا بالغا في نفس المتلقي لذلك يعتبر من أكثر الوسائل أهمية لنقل الرسالة الإعلامية خاصة وأنه في متناول الجميع.¹

ب- الإذاعة:

تتميز الإذاعة باتساع رقعة انتشارها وسرعة وصول الرسالة الإشهارية إلى جمهورها حيث لديها القدرة على مخاطبة كل المستهلكين حتى أولئك الذين لا يجيدون القراءة، هذا فضلا عن إمكانياتها في التأثير بفضل المؤثرات الصوتية والموسيقى إلى جانب خاصية التكرار الذي تتميز به برامجهما ما يعزز الرسالة أكثر ويرسخها لدى المتلقين حيث كانوا.

3 - الوسائل السمعية والبصرية:

أ- الإنترنت:

تعتبر الإنترنت مصدر ووسيلة هامة تخدم كل الأنواع الصحفية التي تتطلب التعمق في التحليل وغزارة المعلومات وقوة الإقناع والتأثير وهو ما أصبحت تهتم به الصحافة أي التحاليل والدراسات والتعليقات الجادة فقد اختلفت ثورة الانترنت كوسيلة اتصال حديثة على الثورات التي أحدثتها سابقاتها من وسائل الاتصال، فهي تجمع تكنولوجيات مختلفة استطاعت أن تتخطى الحواجز الجغرافية وحتى اللغوية كما يرى بعض الباحثين.²

¹ جمال مجاهد : مرجع سبق ذكره، ص 55.

² بيان هاني حرب: مبادئ التسويق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1999، ص 275.

وما يميز الإنترنت عن باقي تكنولوجيات الاتصال هو اعتماد الشخص على نفسه للوصول إلى مصادر المعلومة، فهي تقوم على التفاعل والمشاركة، بالإضافة إلى أنها جعلت في متناول القائم بالاتصال بنك من المعلومات وملايين الأشخاص يستطيع التعامل معه وهو ما يخدم مهنته ويساعده في تقديم خدمات أحسن وأشمل تفيد الجمهور فقد أصبحت وسيلة للتقارب بين المرسل والمستقبل ومن ثم تطوير وتنمية عملية التواصل بين أفراد المجتمع.

وتحمل الإنترنت كما هائلا من الرسائل الإشهارية التي تبثها الشركات الطامحة إلى الحصول على نصيباً أكثر من الأسواق العالمية وتعد من أهم وأسرع وسائل الإعلام وتمثل وسيلة اتصال جماهيرية عالمية كما تعتبر أحد أبرز مظاهر الثورة التكنولوجية في مجال الاتصال التي اصطلح على تسميتها بالثورة الصناعية الثالثة والتي كانت من نتائجها بروز القرية الكونية.¹

وقد جعلتها شبكتها المعلوماتية الهائلة والمواقع الإلكترونية والبريد الإلكتروني وخدمات الصوت والصورة وسيلة إعلام ذات أهمية خاصة سيما في مجال الإعلانات والترفيه والتسويق والتجارة الإلكترونية.²

وتعتمد المؤسسة على البريد الإلكتروني الخاص بالمستهلكين وهذا للتبادل السريع للتقارير والمراسلات كما أنها كثيرا ما تستخدمه أثناء حملاتها الاتصالية وهذا لنشر الرسالة الإشهارية الخاصة بها (المؤسسة).

لقد ألغى عصر الإنترنت كل القيود والحوجز وجعل من العالم قرية صغيرة وهذا للتحول الكبير والحاصل في أسلوب الاتصال والتواصل سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسات . ويتميز هذا العصر بقدر كبير من الحداثة وقوة التأثير نظرا للأساليب المبتكرة والمستخدم ل تبادل المعلومات والبيانات.

¹ محمود عبد الله : الإعلام وشكاليات العولمة، دار أسامة للنشر، الأردن، ط1، 2010، ص 62.
² فاروق خالد : الإعلام الدولي والعولمة الجديدة، دار أسامة للنشر، الأردن، ط1، 2009، ص 117.

ب- الهاتف المحمول:

أصبح الهاتف المحمول يكتسي أهمية بالغة في تقريب المسافات، فقد أضحت المؤسسات تستخدم الهاتف المحمول كوسيلة تضمن السرعة والانتشار في عملية الاتصال مع الجماهير والمتعاملين عبر رسائل ترويجية أسلوبها جذاب وهذا بهدف استمالتهم وإعلامهم.

ج- الصحافة الإلكترونية:

هي الصحف التي يتم إصدارها ونشرها على شبكة الانترنت سواء كانت مطبوعة أو إصدارات إلكترونية لصحف مطبوعة أو كجرائد ومجلات إلكترونية ليس لها إصدارات عادية، وهي تتضمن مزيجا من الرسائل الإخبارية والمقالات والمساحات الإشهارية كذلك وتعرف بأنها "منشور إلكتروني يحتوي على الأحداث الجارية يتم قراءتها من خلال الكمبيوتر وغالبا ما تكون متاحة على شبكة الانترنت".¹

وتعرف أيضا بأنها "مجموعة من المنشورات التي تستعمل الانترنت كوسيلة لنشر الأخبار والمواضيع وهي تتميز بالعالمية من حيث مجال تخصصها وطريقة نشرها بالنظر لإمكانية تصفح مواد الصحيفة التي تعمل بتقنية الرقمية في كل أنحاء المعمورة"²

3 - الوسائل الشفوية:

هي الوسائل التي تستعملها المؤسسة في سياستها الاتصالية ويتم التعامل شفويا عن طريق المعارض، الندوات، الملتقيات،... الخ.

أ- المعارض:

تعتبر المعارض فكرة متطورة عن الأسواق وتستخدم لأسباب إعلامية إلى جانب أغراضها التسويقية المعروفة فهي تفيد في الاتصال بجمهور المؤسسة وإعلامه بدورها كما تقدم المؤسسة أثناء تنظيم المعارض نشرات وكتيبات إلى الزوار، مهمتها التفسير

¹ جمال محمد أبو شنب، الإعلام الدولي والعولمة، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، ط1، 2011، ص 124.

² المرجع نفسه، ص 150.

والشرح، وحضور المؤسسة في المعرض يهدف أيضا إلى تسجيل تواجدها وإبراز مكانتها في التسوق والمعاينة عن قرب لما تعرضه المؤسسات المنافسة، وهو ما يجعل من المعرض مصدرا لاستقاء المعلومات كما يعتبر فرصة لتقديم وعرض المنتجات الجديدة في إطار مناسب ولجمهور واسع في وقت محدد.¹

ينبغي على المؤسسة قبل أن تشارك في المعارض أن تحدد الهدف والفائدة المرجوة من المشاركة، كما عليها كذلك أن تراعي إذا كان زمان ومكان المعرض يناسب المؤسسة من حيث موسم العرض، توفر المواصلات، سعة مساحة العرض، تناسب مكان العرض مع الميزانية المخصصة للعرض، لأنه عادة ما يتم التفريق بين نوعين من المعارض:²

- المعارض الدولية والعالمية: أين يكون الهدف هو التصدير والاحتكاك بالمؤسسات الأجنبية.

- معارض الجمهور العام

- معارض خاصة بالمحترفين.

يمكن القول بأن المعارض تقدم مزايا هامة للمؤسسة كالحفاظ على العلاقة الطيبة مع الزبائن والمتعاملين ومحاولة تطويرها ومناسبة لجذب زبائن ومتعاملين جدد إلى جانب تجديد التعريف بالمؤسسة والتطورات الحاصلة بها من مختلف الجوانب وتبادل الآراء والخبرات بدعوة الأخصائيين داخل وخارج المؤسسة.

ب- الملتقيات والأيام الإعلامية:

أصبحت وسيلة فعالة للاستفادة من بحوث خبرات المختصين وسيلة هامة للاتصال بالهيئات التي تجمعها بالمؤسسة مصالح علمية أو مهنية مشتركة وهي تهدف أساسا إلى تعميق معارف المؤسسة وتبادل الآراء حولها لكون الملتقيات والأيام الدراسية

¹ هناء حافظ بدوي: مرجع سبق ذكره، ص 189.

² محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص 196.

يحصروها المختصون الوطنيون والدوليون وتمثل كذلك وسيلة مناسبة لدراسة المشاكل وانشغالات المؤسسة لاقتراح حلول لها.

إلى جانب عرض آخر الابتكارات وفرصة لتأهيل إطارات المؤسسة في مجالات التسيير والإدارة وبالتالي تبرز أهمية هذه الملتقيات والأيام الراسية في الاحتكاك بالعالم الخارجي، خاصة مع المؤسسات المناسبة والمشاركة وبالتالي هي فرصة أمام المؤسسة لتقييم إنتاجها وصورتها.¹

ج - المؤتمرات:

وتعتبر وسيلة فعالة لمناقشة وتبادل الأفكار والمعلومات حول موضوع أو قصة تخص المؤسسة وتتنوع المؤتمرات بحسب الأهداف الاتصالية لها فنجد المؤتمرات كمصادر للمعلومات وفيها تمتد المؤسسة أعضاء المؤتمر بالمعلومات والبيانات الخاصة بها ونجد مؤتمرات تبادل المعلومات والتي يكون الهدف منها التعرف على وجهات النظر المختلفة حول الموضوع الخاص بالمؤسسة صاحبة المؤتمر.²

ويمكن القول أن المؤتمرات هي وسيلة فعالة وسريعة لنشر المعلومة وتستخدمها المؤسسة حين تريد إطلاع جمهورها على حقيقة بعض القضايا أو حتى إنجازها إنجازا هاما يستدعي الإعلان عنه عن طريق هذه الوسيلة.

¹ محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص 206-207.

² محمد منير حجاب: الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ص 463 .

الفصل الرابع: عملية اتخاذ القرار في المؤسسة:

تمهيد.

- 1- تعريف اتخاذ القرار.
 - 2- أهمية اتخاذ القرار.
 - 3- أنواع القرارات.
 - 4- مراحل اتخاذ القرار.
 - 5- نظريات اتخاذ القرار.
 - 6- أساليب اتخاذ القرار.
 - 7- المعلومات والبيانات في اتخاذ القرارات.
 - 8- المشاركة في اتخاذ القرار.
 - 9- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.
- خلاصة.

تمهيد:

إن اتخاذ القرارات هي عملية جوهرية في الإدارة، ولهذا فهي تقع على عاتق القادة الإداريين في كل المستويات التنظيمية، فالقرارات تمثل صلب العملية الإدارية وجوهرها، إذ يتوقف على مدى نجاحها نجاح المؤسسة في تحقيقها للأهداف المنشودة. وحيث أن العملية الإدارية تعني إدارة وممارسة وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه فإن كل عملية من هذه العمليات تنطوي على قرار، وكل قرار يشتمل على جمع البيانات والبحث عن البدائل، واختيار أفضلها. فاتخاذ القرارات إذا ليست وظيفة في ذاتها، وإنما وسيلة القائد الإداري في القيام بوظائف الإدارة. وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى: تعريف اتخاذ القرار، أنواعه، مراحل اتخاذه، نظرياته والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات.

1- تعريف اتخاذ القرار:

يتخذ الفرد في حياته اليومية عددا من القرارات، سواء في ذلك الطالب حين يختار الشعبة التي يريد أن يتخصص فيها، وسائق السيارة عندما يحدد وجهته ويختار الطريق التي توصل إليها، فهناك العديد غير هؤلاء يفاضلون ويختارون ويتخذون قرارات عديدة. فإذا وسعنا نطاق الدراسة وتركنا الأفراد وأخذنا المؤسسات باختلاف أنواعها، فإن عملية اتخاذ القرار تصبح أكثر أهمية، ذلك لأن القرار لا يتعلق بشخص واحد وإنما يتضمن عدة أفراد أو جماعات، ويشمل عدة جوانب بعضها فني والآخر تنظيمي ومالي وقانوني... الخ.

فالقرارات التي يتخذها المدير تؤثر كثيرا على وضعه الوظيفي وتقدمه وتؤثر أيضا على الجماعة التي يشرف عليها، ولها تأثيرها على عمل المؤسسة عامة.

القرار لغة: هو الفصل أو الحكم في مسألة ما أو قضية أو خالف. كما عرف القرار على أنه "...يعني اختيار الطريق أو المسلك أو المنهج، أو الحل الأفضل - الأحسن - من بين عدة طرق أو مسالك أو مناهج أو حلول متكافئة..."

القرار اصطلاحاً:

-القرار **DECISION** : هو "الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة، واختيار الحل الأمثل من بينها¹".
هو " اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة."

ويعرف كذلك بأنه: " اختيار أنسب وليس أمثل البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة". كما عرف أيضاً بأنه: "... ذلك التصرف الشعوري الذي يرمي إلى اختيار أو استعمال أحسن وسيلة للوصول إلى غايتها أو استخدامها لتحقيق هدف ما²".

عرفه برنارد على أنه: عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي تكون في الغالب استجابات

أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر³.

والقرار يعرف أيضاً بأنه: الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها⁴.
ويعرفه HARRISON بأنه: "مرحلة في عملية مستمرة لتقييم البدائل من أجل إنجاز هدف معين⁵".

وعرف القرار أيضاً على أنه: "الاختيار المدرك بين عدة بدائل أو مواقف سلوكية من أجل تحقيق هدف أو أهداف معينة، على أن يكون ذلك الاختيار مصحوباً بتحديد لإجراءات التنفيذ⁶".

¹ إبراهيم عبد العزيز شيجا، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف للنشر والتوزيع، مصر، 1993، ص341.

² حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص99.

³ ثواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ط1، ص83.

⁴ خليل محمد العازوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ط1، ص21.

⁵ سكيبة بن حمود، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص179.

⁶ محمود شحماط، المدخل لعلم الإدارة العامة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص98.

فاتخاذ القرار يعني قيام الفرد بالمفاضلة بين بعض البدائل التي تم اختيارها في ضوء معايير محددة لاختيار البديل الأكثر مناسبة للتعامل مع المشكلة أو الحدث. وعليه فاتخاذ القرار هو بالدرجة الأولى عملية عقلانية ورشيدة تتبلور في ثالث عمليات فرعية هي: البحث والمقارنة بين البدائل والاختيار.

والمعنى العلمي لاتخاذ القرار ات هو اختيار بديل معين من بين بدائل مختلفة للسلوك أو التصرف.

فاتخاذ القرار إذا هو عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة لاختيار أفضل بديل يقود إلى تحقيق الهدف.

وعليه فقد فرق أحد الباحثين بين القرار وعملية اتخاذ القرار ليقترح أن القرار هو المخرج النهائي للعملية، أما عملية اتخاذ القرار فتتضمن الأحداث التي تؤدي إلى نقطة الاختيار وما يليها¹.

فجميع التعاريف تؤكد على أن القرار يقوم على عملية المفاضلة، وبشكل واعي ومدرك، بين مجموعة بدائل أو حلول (على الأقل بديلين أو أكثر) متاحة لمتخذ القرار الاختيار واحد منها باعتباره أنسب وسيلة لتحقيق الهدف أو الأهداف التي يبتغيها متخذ القرار.

- **اتخاذ القرار والمنظور الإسلامي:** يحتاج العمل الإسلامي دوماً إلى القائد البصير الذي يستطيع اتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب والذي يدرس مدى المصالح والمفاسد المترتبة على قراره. والقرآن الكريم يبين ذلك في الكثير من المواضيع أن القائد ينبغي له أن يستأنس بذوي الخبرة ثم عليه أن يتخذ قراره متوكلاً على الله سبحانه وتعالى، لقوله سبحانه: "فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين" (159) آل عمران.

¹ رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008، ص ص219-221.

كما نتبين بعض ملامح اتخاذ النبي صلى الله عليه وسلم لقراره من خلال نصوص القرآن والحديث وبعض مواقف السيرة النبوية ومثال على ذلك:

* حرصه صلى الله عليه وسلم على الشورى والاستفادة بمشورة الناس واشعارهم أن القرار قرارهم امتثالاً لقوله عز وجل: "فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين (159) إن ينصركم الله فلا غالب لكم وإن يخذلكم فمن ذا الذي ينصركم من بعده وعلى الله فليتوكل المؤمنون" (160) آل عمران.

* الثبات على القرار وتحمل عواقبه وعدم التردد بعد اتخاذ القرار، ويظهر ذلك في غزوة "أحد" بعدما استشار النبي صلى الله عليه وسلم الناس، فأشار عليه بعضهم بالخروج وبعضهم بالبقاء في المدينة. فاختار الخروج صلى الله عليه وسلم ولما لبس ملابس الحرب قال الشباب: كأننا أكرهنا رسول الله على الخروج، فقال صلى الله عليه وسلم: "ما كان لنبي إذا لبس لأمة الحرب أن يضعها حتى يحكم الله بينه وبين قومه¹".

-**التعريف الإجرائي** : اتخاذ القرار نقصد به هو الفصل بين عدة اختيارات متاحة وتفضيل احداها بناء على معلومات دقيقة، أي أن عملية اتخاذ القرار تتطوي على بديلين أو أكثر وعلى وجود هدف، لأنه إذا لم يوجد إلا بديل واحد فليس هناك من قرار ليتخذ. وعلى هذا فإن أساس عملية اتخاذ القرارات هو وجود البدائل (بديلين أو أكثر)

2- أهمية اتخاذ القرارات:

تتبع أهمية اتخاذ القرارات من ارتباطه الشديد بحياتنا اليومية كأفراد وجماعات، ومنظمات إدارية صغيرة وكبيرة، محلية ودولية، هذا بالإضافة إلى أن موضوع اتخاذ القرار ات يحظى بأهمية خاصة من الناحيتين العلمية والعملية.

¹مراد خالصي، اتخاذ القرارات في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطار في العمل، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007، ص48.

2-1- أهمية القرارات من الناحية العلمية:

- تعتبر القرارات الإدارية وسيلة علمية وفنية حتمية ناجعة لتطبيق السياسات والاستراتيجيات للمنظمة في تحقيق أهدافها بصورة موضوعية وعلمية.
- تلعب القرارات الإدارية دورا حيويا وفعالا في القيام بكافة العمليات الإدارية، مثل التخطيط والرقابة والتنظيم وغيرها.
- تؤدي عملية اتخاذ القرارات دورا مهما في تجسيد، تكييف، تفسير وتطبيق الأهداف والسياسات والاستراتيجيات العامة في المنظمة.
- تؤدي القرارات الإدارية عن طريق عملية اتخاذ القرار دورا هاما في تجميع المعلومات اللازمة للوظيفة الإدارية عن طريق استعمال وسائل علمية وتكنولوجية متعددة ومختلفة للحصول على المعلومات اللازمة للتنظيم الإداري.

2-2- أهمية القرارات من الناحية العملية:

- تكشف القرارات الإدارية عن سلوك وموقف القادة والرؤساء الإداريين، وتكشف عن القوى والعوامل الداخلية والخارجية الضاغطة على متخذي القرار. الأمر الذي يسهل مهمة الرقابة على هذه القرارات، والتحكم فيها والتعامل مع هذه المواقف والضغوط مستقبلا بصورة حسنة.
- تعتبر القرارات الإدارية وسيلة لاختيار وقياس مدى قدرة القادة والرؤساء الإداريين في القيام بالوظائف والمهام الإدارية المطلوب تحقيقها وإنجازها بأسلوب علمي وعملي.
- تعتبر القرارات الإدارية ميدانا واسعا للرقابة الإدارية¹.

¹ حسين بلعجوز، مرجع سابق، ص 100، 101.

3- أنواع القرارات:

هناك تصنيفات عديدة للقرارات فمنها على أساس الهدف كما يلي:

***القرارات الفعالة:** هي التي تتم على أ على مستوى من الفهم الفكري بمعنى أنها تتصدى لمفاهيم فكرية عالية مجردة، مفاهيم استراتيجية شاملة ذات تأثير قوي ينفذ ويحقق نتيجة فعالة.

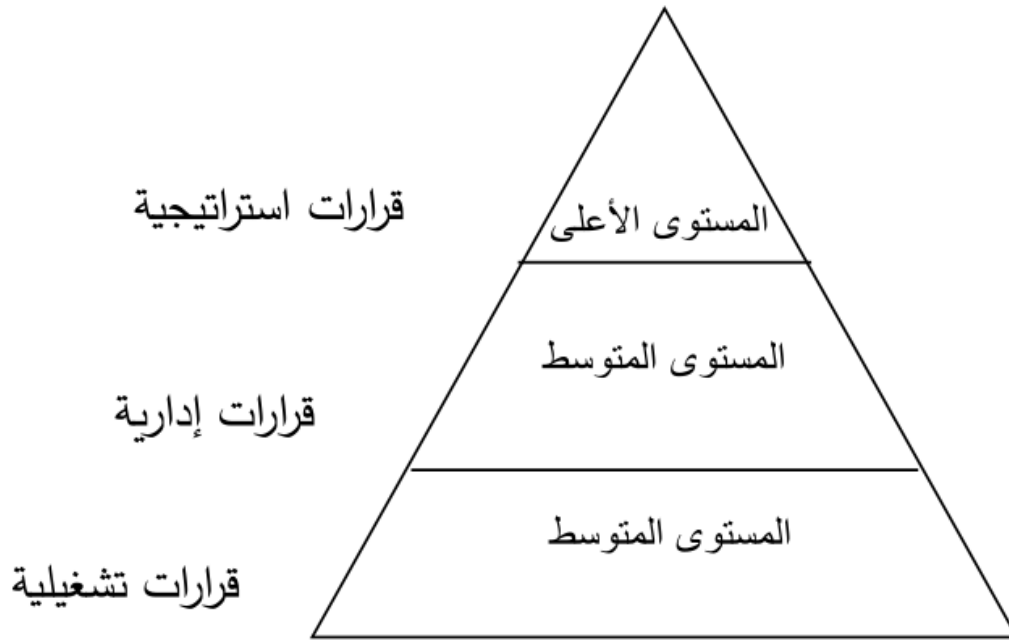
***القرارات الغير فعالة:** وهي التي تتم على مستوى من الفكر المجرد، مفاهيم جزئية لا يسعى لتحقيق هدف مؤثر فعال.

وهناك تصنيفات للقرارات حسب المستوى الإداري وهي:

***القرارات التشغيلية:** تصنع في المستويات الدنيا بالتنظيم وتتعلق بالعملية التشغيلية للمنظمة مثل الرقابة على المخزون. اختيار وسيلة الإنتاج.

***القرارات الإدارية:** تصنع عند مستوى الإدارة الوسطى حيث يقوم المديرون بصنع قرارات لحل مشكلات التنظيم والرقابة على الأداء ويتم بمقتضاها التأكد من أن الموارد قد تم الحصول عليها واستخدامها بكفاءة وفعالية في تحقيق أهداف المنظمة مثل التنبؤ بالمبيعات.

***القرارات الاستراتيجية:** تصنع عند قمة المنظمة بواسطة الإدارة العليا وهي التي تغطي مدى زمني طويل مثل قرارات البحوث والتطوير، وقرارات التوسع عن الانضمام في مجموعات مؤسسية أخرى، ق ارت المنتج الجديد.



الشكل رقم (05): أنواع القرارات في المستويات الإدارية¹

ومنه من يصنفها حسب توافر نظم البيانات والمعلومات كما يلي:

القرارات المبرمجة: هي التي تتصف بأنها متكررة وروتينية ومحددة جيدا، وتوجد إجراءات مسبقة لحلها ويلاحظ في هذا النوع من القرارات أن معايير الحكم عليها عادة ما تكون واضحة وغالبا ما تتوفر معلومات وبيانات كافية بشأنها، كما أنه من السهل تحديد البدائل منها ومن ثم فهناك تأكيد نسبي أن البديل المختار سوف يترتب عليه حل المشكلة بفاعلية.

-القرارات الغير مبرمجة: هي التي تتصف بأنها غير متكررة وغير روتينية وغير محددة جيدا ولا توجد إجراءات معروفة مسبقا لحلها وعادة ما تظهر الحاجة لصنع هذه القرارات عندما تواجه المنظمة مشكلة لا توجد خبرات مسبقة بشأن كيفية حلها وفي هذا النوع من

¹ حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ص104

القرارات لا توجد أنماط محددة لحل هذا النوع من المشكلات وبالتالي يسود فيها حالة عدم التأكد.

-**القرارات شبه المبرمجة:** هي التي يمكن تحديد بعض مراحلها بصورة جيدة وتتوافر قدر من المعلومات والبيانات بشأنها، أما البعض الآخر منها فيصعب تحديده بصورة جيدة ويتصف بعدم التأكد ومن ثم يمكن برمجة جزء من تلك القرارات. كما تصنف بحسب من القائم باتخاذ القرار كما يلي:

* **القرارات الشخصية:** تخص المدير كفرد وليس كعضو في التنظيم الإداري وبذلك فإن القرارات الشخصية لا يمكن تفويضها للآخرين.

* **القرارات التنظيمية:** المدير هنا يتخذ القرارات الشخصية التي تعمل على تحقيق الأهداف الشخصية، ويتخذ القرارات التنظيمية التي تهدف لتحقيق الأهداف التنظيمية وأحيانا قد يتوافق كل منهما ويسهل تحقيق أهداف أخرى وأحيانا أخرى¹.

¹ منى عطية خزام خليل، الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية، المكتب الجامعي الحديث للنشر، سوريا، 2009، ص 91، 92.

4- مراحل اتخاذ القرارات:

تمر عملية اتخاذ القرار بعدة مراحل كل مرحلة تحتاج إلى عدة إجراءات وذلك بهدف الوصول إلى قرارات سليمة، ويختلف عدد هذه الخطوات وطريقة ترتيبها باختلاف المفكرين، وهناك تصنيفات مختلفة لمرحل وخطوات عملية اتخاذ القرار وكل تصنيف يمثل وجهة نظر معينة.



الشكل رقم (06) يمثل مراحل عملية اتخاذ القرار¹

¹ حسين بلعجوز، نفس المرجع، ص 106.

سنستعرض فيما يلي إلى كل مرحلة من هذه المراحل:

المرحلة الأولى: تشخيص طبيعة المشكلة

تنشأ المشكلة نتيجة وجود اختلاف بين الحالة القائمة عن الحالة المرغوب الوصول إليها أي وجود تفاوت بين الأهداف أو النتائج المرجوة.

إن حل المشكلة يتطلب أن يقوم المسير بإتباع أسلوبين يهدف من خلالهما إما لتغيير الحالة القائمة أو لتغيير الحالة المرغوب في تحقيقها (الأهداف)، أي يتوجب عليه أولاً تحديد الأهداف التي سوف يتخذ القرار المناسب لتحقيقها، ثم اكتشاف طبيعة المشكلة وارتباطها مع جوانب الإنتاج الأخرى، وغالباً ما تكون المشكلات في شكل مما يلي:

- 1- مشاكل تقليدية أو روتينية: تتناول مسائل يومية تتكرر باستمرار مثل دوام العاملين.
- 2- مشاكل حيوية: يكون نطاق آثارها أوسع من المشكلات التقليدية على سير العمل مثل وضع الخطط.

- 3- مشاكل طارئة: تحدث بشكل طارئ بسبب التغير في ظروف البيئة المحيطة بالمنظمة أو عوامل أخرى كتعطل الآلات وتأخر وصول المواد.

والحقيقة أن سوء تشخيص المشكلة وتحري أسبابها يؤدي بالضرورة إلى ارتكاب أخطاء في جميع المراحل التالية لها¹.

المرحلة الثانية: تحليل المشكلة وإيجاد البدائل (الحلول المختلفة)

تختلف طرق الوصول إلى الحلول المثالية حسب طبيعة وظروف كل مشكلة، وتصنف المشكلات عموماً إلى ثالث أنواع حسب مدو وضوح بنيتها، وهي:

- مشكلات محددة البنية.
- مشكلات ذات بنية ضعيفة التحديد.
- مشكلات غير محددة البنية.

¹ كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ط1، ص46.

تميز المشكلات ذات البنية المحددة بالوضوح وبالتحديد الدقيق للأهداف والبدائل والنفقات، كذلك القرارات نفسها يتم اتخاذها استنادا إلى إجراءات وقواعد محددة مسبقا وهكذا فإن حل المشكلات من هذا النوع يتم بطريقة محددة باستخدام إجراءات وقواعد ومنهج واضح ومعروف تماما.

أما المشكلات ذات البنية الضعيفة فتتعلق عادة بوضع الخطط والسياسات بعيدة المدى فيما يخص مختلف جوانب ومجالات نشاط المؤسسة والتي يتم تنفيذها على مراحل، وتتميز هذه المشكلات بعدم التأكد الشديد وصعوبة صياغة الأهداف والبدائل بشكل دقيق ومحدد، ويعتمد حل مثل هذه المشكلات على التجربة والخبرة والتفكير المنطقي المنظم لمتخذ القرار وعلى مستوى تأهيله وكفاءته، أما الطريقة العملية لحل هذا النوع من المشكلات فتعتمد على التفكير الذهني وتحليل آراء الخبراء وغيرها¹.

إن تبعية هذه المشكلة أو تلك إلى أي نوع من الأنواع المذكورة أعلاه ذات طبيعة مؤقتة وليست دائمة، فخلال عملية الدراسة والتحليل والبحث ومع ازدياد وتقديم المعارف الإنسانية وتعمقها تتحول المشكلات ذات البنية الغير محددة وتصبح ذات بنية محددة.

المرحلة الثالثة: تقييم البدائل

تتم هذه الخطوة بتحديد كافة نقاط الضعف والقوة لكل بديل من البدائل المتاحة (الحلول)، ويعتمد المدير في ذلك على خبرته وعلى دقة المعلومات المتعلقة بكل بديل وله أن يستعين بخبرات الآخرين لأنه لن يكون ملما بكافة نقاط القوة والضعف لكل بديل، إن

المشكلة الأولى التي ستواجهه في هذه الخطوة هو عدم إمكانية تحديد آثار هذه النقاط قوة أم ضعفا نظرا لارتباطها وارتباط آثارها بالمستقبل، ولمواجهة هذه المشكلة ينبغي عليه التنبؤ بآثار كل بديل، أما المشكلة الثانية فتكمن في إعادة تقييم بديل آخر إذ

¹ خالد بوشارب، دور نموذج البرمجة الخطية متعددة الأهداف في اتخاذ القرار الإنتاجي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة، الجزائر، 2014، ص ص 18-20.

ترتبعن البديل السابق آثار سلبية، وبالتالي يصبح الموقف أكثر تعقيدا إذا كان الموقف لا يسمح بانتظار معرفة كافة النتائج المترتبة عن القرار.

المرحلة الرابعة: اتخاذ القرار (اختيار البديل الأمثل)

ويتم في هذه المرحلة اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة للحل، وهنا يقوم المدير باتخاذ القرار استنادا إلى البديل الأفضل الذي تم اختياره، ولكن قبل ذلك يجب التأكد من أن هذا البديل يلائم كافة المتطلبات والعوامل الأخرى للمشكلة والتي لم تؤخذ بعين الاعتبار خلال المرحلة السابقة، فقد يفضل أحيانا حل آخر غير الحل أو البديل الأفضل لاعتبارات يراها المدير ضرورية مثل سهولة التنفيذ أو أنتكون الظروف الحالية في المؤسسة ال تسمح بحل يتوقع أن يجد مقاومة كبيرة من قبل العاملين المسؤولين عن التنفيذ، وهكذا فإن هذه المرحلة تراعي عدة عوامل هي:

* التأكد من قابلية البديل الذي تم اختياره للتنفيذ ومدى ملاءمته للمتطلبات وللظروف الحالية للمؤسسة.

* الصيغة العملية لهذا البديل بشكل قرار إداري وفقا للمتطلبات القانونية السائدة.

* الأخذ بعين الاعتبار الآثار المترتبة عن تنفيذ البديل الأنسب¹.

المرحلة الخامسة: تنفيذ القرار ومتابعته

تتميز طبيعة القرار بأن تنفيذه يتم عن طريق الآخرين، والمدير يقوم فقط بهذه المرحلة بتوجيه القائمين على التنفيذ مبينا لهم العمل الذي يتوجب عليهم القيام به، وهذا يتطلب تفهم القرار من قبل منفذيه وتحفيزهم على أدائه، ويتم ذلك من خلال مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار حيث يشعر المنفذون بأن القرار من صنعهم، ومن المهم جدا أن تتسجم أهداف القرارات مع أهداف وطموحات القائمين على تنفيذها حيث ينعكس ذلك في رفع هؤلاء المنفذين لمستوى أدائهم وتحسينه.

¹ خالد بوشارب، نفس المرجع، 21

وبعدما يبدأ تطبيق القرار، يقوم متخذ القرار بالمتابعة المستمرة ليتعرف على أوجه القصور والعقبات التي تنشأ أثناء التنفيذ لتذليلها، ويمكنه من خلال المتابعة المستمرة الوقوف على النتائج والمتطلبات، وتأسيساً على ذلك النظر في تعديل القرار أو اتخاذ إجراءات إضافية لتنفيذه وغيرها¹.

5- نظريات اتخاذ القرار:

5-1- النظرية التقليدية (الكلاسيكية): اعتمد الفكر التقليدي في عملية اتخاذ القرار على منطلقات تتبع من (نموذج الرجل الاقتصادي) الذي يستند في اتخاذ القرارات إلى العقلانية أو الرشد، وتقوم على فكرة أساسية مفادها أن الفرد يستهدف في اتخاذه للقرار تحقيق الربح مما يعني ضرورة اختيار البديل الأفضل لمعالجة المشكل، وتعتمد هذه النظرية على قابلية الفرد على تحديد المشكلة بشكل دقيق وحصر جميع البدائل الممكنة للمعالجة بشكل عقلائي ورشيد.

وينظر هذا الاتجاه إلى متخذ القرار على أنه إنسان رشيد يتمتع بالقدرة على وضع الرأي السديد والمبني على معرفة تامة للمشكلة والبدائل والمقاييس والتقويم والاحتساب والاختيار².

إلا أن هذه النظرية تعرضت لعدد من الانتقادات أهمها:

-تفترض أن متخذ القرار يعمل ضمن نظام مغلق بعيداً عن تأثيرات البيئة الخارجية للمؤسسة التي تتميز بالتغير المستمر. ويود رفض فكرة النموذج المغلق إلى ظهور مفهوم النظام المفتوح الذي يركز على أهمية المحيط في المؤسسة.

-كون متخذ القرار فرداً يتعامل مع جماعة متعددة الأطراف (بيئته الداخلية والخارجية) فهو يتأثر بها ويؤثر فيها هذا من جهة، ومن جهة ثانية أن كل حالة من حالات اتخاذ

¹خالد بوشارب، المرجع نفسه، ص 20.

²شهرزاد محمد شهاب موسى، القدرة على اتخاذ القرار، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ط1، ص38.

القرار قد تحتوي على أهداف متعددة ومتناقضة، مما يجعل عملية الرشد في اتخاذ القرار لتحديد الحل الأمثل أمر غير مضمون¹.

5-2- **نظرية العلاقات الإنسانية:** هدفت هذه النظرية إلى الدور الذي تلعبه العلاقات الإنسانية في السلوك التنظيمي للمؤسسة. وقد اكتشفت هذه النظرية أهمية العوامل الاجتماعية في الإنتاج، حيث أنتماسك الجماعة له تأثير على إنتاجية العمال وسلوكهم، ومن ثم استنتجت بأن التغيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي تتمثل في:

* القيادة ونمط الإشراف داخل المؤسسة.

* الاتصالات ودور التنظيمات غير الرسمية في فعالية التنظيم.

* المشاركة من خلال إدماج العمال في عملية التسيير واتخاذ القرارات.

وبهذا تكون هذه النظرية قد اختلفت عن النظرية التقليدية في مجموعة من النقاط وهي:

- اللامركزية في اتخاذ القرارات.

- الاعتماد على الجماعات وليس على الأفراد.

- الفرد ليس برجل اقتصادي أو آلة رشيدة تحكمه الحوافز المادية، وإنما شخص يمتلك شعورا وأحاسيس، واحتياجاته ليست كلها مادية بل منها ما هو معنوي.

ولم يعط أصحاب هذه النظرية أي شرح لعملية اتخاذ القرارات، بل ركزوا على أن متخذ القرار يجب أن يشارك العمال في هذا القرار. ولكنهم لم يبينوا كيف هذا الإشارك وحدوده. وحسب

هذه النظرية فمتخذ القرار يحصل على المعلومات من خلال شبكة رسمية وأخرى غير رسمية هي أسرع وتلعب دور أكبر، لأن لها علاقات مباشرة مع العمال وبالتالي مع مصادر المعلومات.

إذ أدت هذه المدرسة إلى تطور كبير في الفكر التنظيمي من خلال تسليط الضوء على التنظيم غير الرسمي والعلاقات غير الرسمية وأثر الحوافز على الإنتاجية، لكنه لم

¹ خالد بوشارب، مرجع سابق، ص 31.

يحدث التغيير الضروري الذي يؤثر ايجابيا على عملية اتخاذ القرارات وبالتالي على جودة القرارات المتخذة¹.

5-3- النظرية السلوكية: اعتمدت هذه النظرية في دراسة سلوك الفرد أثناء العمل، إذ تؤكد على أن متخذ القرار كفرد له أفضلياته الخاصة به، وهو يتأثر بالقيم والعادات والتقاليد، إلى جانب ما يتسم به من دوافع ال شعورية ومهارات ومشاعر. وكل هذه تؤثر في عملية اتخاذ القرار. إضافة إلى ذلك، أن متخذ القرار يواجه معلومات غير كاملة عن الموقف، وعن البدائل الممكنة، وعن نتائج كل بديل. وقد برز هنا مفهوم "الرشد المحدود" الذي يؤكد على أن متخذ القرار، وفي ضوء عدم اكتمال المعلومات، يحدد عددا قليلا من البدائل ويتوقع عددا قليلا من البدائل ويتوقع عددا قليلا من النتائج لكل بديل للوصول إلى هدف غير مصاغ بدقة. وهذا يعني أن متخذ القرار إذا استهدف الرشد فإنه يعمل ضمن تلك التي تؤدي إلى تعظيم النتائج، وبالتالي فإنه عندما يبحث عن الحلول المرضية فإنه يكتفي بعدد محدود من البدائل، لكل منها عدد محدود من النتائج².

5-4- النظرية الحديثة: من رواد هذا الفكر "هيربرت سايمون" حيث يرى "سايمون" أن السلوك الإداري هو نتيجة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجري في التنظيم، وبالتالي فإن فهم ذلك السلوك والتنبؤ به يقتضيان دراسة كيف تتخذ القرارات ومعرفة المؤثرات التي تحددها.

وقد قسم "سايمون" صور الرشد في الق ار ارت إلى ستة أنواع فيما يلي:

1- القرار الرشيد موضوعيا: وهو ذلك القرار الصحيح الذي يهدف إلى تعظيم قيمة معينة في موقف معين.

2- القرار الرشيد شكليا: وهو ذلك القرار الذي يعظم طريقة التوصل إلى القيمة المعينة في إطار المعرفة والمعلومات.

¹ خالد بوشارب، المرجع نفسه، ص ص32-33.

² سكيبة بن حمود، مرجع سابق، ص 191، 192.

3- القرار الرشيد بطريقة واعية: وهو ذلك القرار الذي يقوم على عملية واعية لتطويع الوسائل لتلاؤم الغايات المرجوة.

4- القرار الرشيد قصدا: وهو القرار الذي يقوم على عملية مقصودة لجعل الوسائل ملائمة للغايات.

5- القرار الرشيد تنظيميا

6- القرار الشخصي الرشيد: وهو القرار الذي يوجه تماما لتحقيق الأهداف الشخصية للمدير متخذ القرار¹.

6- أساليب اتخاذ القرار:

تتعدد الأساليب المساعدة لاتخاذ القرارات الإدارية، وإن استخدام أحد هذه الأساليب يتوقف على طبيعة المشكلة وعلى طبيعة الظروف المحددة لها، وعلى تقدير المدير ورأيه وكذلك على الإمكانيات المتوفرة لاستخدام، هذا الأسلوب، وتنقسم أساليب اتخاذ القرارات إلى أساليب كمية وكمية، وهي كما يلي:

6-1- الأساليب الكيفية: توجد العديد من الأساليب الكيفية التي تستخدم في اتخاذ القرارات وأهمها ما يلي:

أ- الحكم الشخصي أو البديهية: إن هذا المعيار في اتخاذ القرار يتضمن نظرة المدير للأمور وتقديره، وتبنى على أسس شخصية غير موضوعية، إذ يستمد حكمه من خلفياته ومعلو ماته السابقة.

ب- الحقائق: تعد الحقائق قواعد ممتازة في اتخاذ القرارات، وحين توفرها فإن القرارات المتخذة تصبح ذات جذور قوية ومنطقية.

¹ خليل محمد العازوي، مرجع سابق، ص 104.

ج- التجربة: تمثل التجارب السابقة مصدرا مهما ال يمكن الاستغناء عنه في اتخاذ القرارات وبخاصة إذا كانت التجارب السابقة تمثل مقياسا جيدا لاتخاذ قرارات في مواقف مشابهة، إلا أنها يجب ألا تكون المعيار الوحيد في اتخاذ القرار.

د- الآراء: يعتمد كثير من المديرين في اتخاذ قراراتهم على المنطق المبني على تحليل دقيق للموقف الذي يجابهه أحدهم وهذا يتطلب العديد من البيانات والإحصاءات لاستخراج المناسب منها، وأن الاعتماد على الآراء الخارجية أسلوب ديمقراطي في اتخاذ القرارات وهو أفضل من القرارات الفردية لأنه مبني على المشاركة واعطاء الرأي¹.

6-2- الأساليب الكمية: هناك العديد من الأساليب والطرق الكمية والإحصائية التي تستخدم في اتخاذ القرارات وأهمها ما يلي:

أ- بحوث العمليات: هي المدخل العلمي لاتخاذ القرارات الخاصة بعمليات المؤسسة، حيث تطبق بحدوث العمليات على الحالات التي تعنى بإدارة وتنسيق التعليمات والأنشطة، ويشمل ذلك جميع أنواع الأنشطة والعمليات في المؤسسات، وتتبع بحدوث العمليات الطريقة العملية في حل المسائل، والتي تبدأ بالملاحظة الدقيقة وتحديد المسألة ثم بناء النموذج العلمي الذي عادة ما يكون نموذجا رياضيا على أن يمثل بقدر الإمكان جميع الأبعاد الحقيقية للمسألة في الواقع العلمي وتهدف بحوث العمليات للوصول إلى الحل الأمثل.

ب- أسلوب شجرة القرارات: يعتبر من أكثر الأساليب استعمالا لمعالجة مشكلات اتخاذ القرارات، ويعتمد هذا الأسلوب في التحليل على التمثيل البياني لجميع البدائل المتاحة ونتائجها المتوقعة واحتمالات تحقيقها، وتتكون شجرة القرار من عدد من المراحل تختلف باختلاف حجم ونوع المسألة².

¹ شهرزاد محمد شهاب موسى، مرجع سابق، ص 43، 44.

² جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2003، ط1، ص94.

ج- نظرية المباريات: تعد نظرية المباريات من الأدوات التي تقيد الإدارة في اتخاذ القرارات وهي بمثابة تنافس بين منظمين أو أكثر وتعمل بتفكير عقلي رشيد، وتسعى إلى بيان الحل الأمثل الذي تتبناه الإدارة في موقف معين من أجل تحقيق أكبر كسب ممكن وتخفيض الخسائر وعادة يكون نجاح طرف معين على حساب الطرف الآخر.

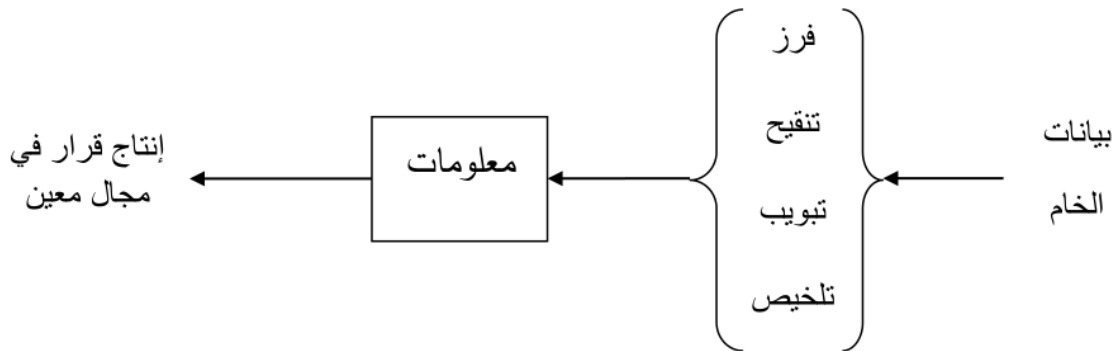
د- نظرية الاحتمالات: تمثل نظرية الاحتمالات إحدى الأساليب المستخدمة لاتخاذ القرار، وبصفة خاصة في ظل ظروف المخاطرة، أي الظروف التي يكون فيها متخذ القرار غير متأكد بالكامل من النتيجة التي ستتحقق عند استخدام بديل معين¹.

7- المعلومات والبيانات في اتخاذ القرارات:

تعتبر المعلومات بمثابة العمود الفقري للعمل الإداري في أية منظمة سواء كانت عامة أو خاصة لكونها القاعدة الأساسية والرئيسية في اتخاذ القرارات التنظيمية.

وتأسيساً على هذه العبارات المبدئية يمكن تعريف المعلومات بأنها هي البيانات التي يتم إعدادها لتصبح في شكل أكثر فائدة للفرد والتي لها قيمة للمدير متخذ القرار². كما أن المعلومات هي كافة أنواع البيانات والتقارير المتعلقة بنشاط الإدارة والتي تم معالجتها بعد أن كانت مادة خام ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

¹ صالح بن ناصر شغرد القحطاني، الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007، ص72.



الشكل رقم (07): أنواع البيانات والتقارير المتعلقة بنشاط الإدارة¹

فالمعلومات إذا هي نتاج معالجة البيانات تحليلًا وتركيبًا لاستخلاص ما تتضمنه البيانات. فعملية اتخاذ القرار تحتاج وتعتمد على نطاق واسع على نوعية وكمية المعلومات المتوفرة لدى متخذ القرار والمتعلقة بأنشطة المنظمة في الماضي والحاضر وما تنوي القيام به مستقبلاً، إضافة إلى معلومات عن الوظائف والأفراد. فالمعلومات المتوفرة ونوعيتها تؤهل متخذ القرار إلى اتخاذ القرارات الصائبة، فكل قرار صائب يتوقف على دقة المعلومات وفعاليتها وكلما كانت المعلومات شخصية وغير دقيقة كلما ابتعد القرار عن الصواب.

حيث بينت دراسة محمد أوكلي أن عدد كبير من المؤسسات الجزائرية تشكو من عدم وصول المعلومات إلى مركز اتخاذ القرار في الوقت المناسب.

-توجد 76% من المؤسسات تشكو من احتكار المعلومات في بعض المستويات.

-توجد 55% من المؤسسات تشكو من عدم الحصول على المعلومات.

ومن أجل الاستفادة من المعلومات مهما كان مستواها ونوعيتها البد من تحديد

العناصر التي يمكن اعتمادها عند اتخاذ القرار والمتمثلة في:

¹.مراد خالصي، مرجع سابق، ص55

1. فهم الظروف البيئية والتي لها تأثير مباشر على عملية اتخاذ القرار بعد التعرف على الظروف المحيطة والتغيرات الحاصلة وأبعادها.
2. تحديد الأهداف سواء كانت واضحة أو غير واضحة أو مستقرة مع تحديد التعامل مع تلك المتغيرات.
3. ماهية البدائل المناسبة وطرق العمل المتاحة أمام متخذ القرار واتخاذ القرار المناسب.
4. وضع وترتيب البدائل حسب أولويات نتائجها وأهمية كل منها بالنسبة لمتخذ القرار.
5. المفاضلة بالاختيار لبدل أو أكثر من البدائل المتاحة. ثم تنفيذ القرارات ومتابعة النتائج وتنفيذها.
6. تنفيذ القرارات ومتابعة النتائج والتنفيذ¹.

8- المشاركة في اتخاذ القرارات:

تعرف المشاركة بأنها "دعوة المدير لمروؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجهه وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها مما يخلق الثقة لديهم لإشراك المدير لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية"، كما عرفت بأنها "اندماج الأفراد عقليا وعاطفيا في مواقف الجماعة مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهدافها وتحمل المسؤوليات المنوطة بها."

وتبرز أهمية المشاركة في اتخاذ القرار من حيث جعل القرارات أكثر واقعية وأكثر قبولا للتنفيذ لمن شارك في اتخاذها عن رغبة واقناع، كما أن دعوة الموظف أو العامل للمشاركة في اتخاذ القرار تعتبر إحدى الوسائل التي تعين الإدارة على سد الحاجات النفسية للموظفين والعاملين، فتنمو قدراتهم وتتوسع مداركهم ويتحملون نصيب من المسؤولية².

¹مراد، خالصي، المرجع نفسه، ص 54.

²فيصل بن فهد بن محمد ابراهيم، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008، ص23.

إذ تختلف درجة المشاركة في اتخاذ القرارات باختلاف نمط السلوك الذي يمارسه المدير، والنهج الذي يسير عليه لإشراك مرؤوسيه في حل المشكلات التي تواجهه في اتخاذ قراراته، فقد يتيح المدير لمرؤوسيه الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات مستعينا بما لديهم من معارف وخبرات على الإحاطة بأبعاد المشكلة وإيجاد الحل المناسب لها. كذلك قد لا يتخذ المدير قرارا مسبقا، ولكن يبدأ بعرض المشكلة ويتعرف على آرائهم ووجهات نظرهم ويحصل منهم على البدائل الممكنة للحل ثم يتخذ القرار بعد ذلك. ونلاحظ في هذا النموذج أن المدير يتيح قدرا يسيرا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار قبل اتخاذه.

وللمشاركة في عملية اتخاذ القرار مزايا عديدة، فهي تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتا وقبولا لدى العاملين. فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة. كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد التنظيم من ناحية، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى، فالمشاركة في اتخاذ القرار تؤدي إلى علاقات إنسانية سليمة وجيدة مع العاملين، وعلاقات عامة وحسنة ومتميزة مع الجمهور¹.

9- العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات المختلفة ولذلك ينبغي على متخذ القرار أخذ هذه العوامل بعين الاعتبار، وأهم هذه العوامل ما يلي:

9-1- العوامل البيئية الخارجية: هي العوامل التي تؤثر على القرار الإداري بطريقة

غير مباشرة وهي:

¹ صالح بن ناصر شغورد القحطاني، مرجع سابق، ص74.

*العوامل الاقتصادية: هي العوامل المتعلقة بالركود والرخاء والكساد الاقتصادي، ومدى دعم الحكومة للنواحي الاقتصادية وهل هناك تشجيع على الاستثمار إلى المساعدات المالية التي منحها الحكومة للقطاع الخاص.

*العوامل السياسية والتنظيمية: هي العوامل المتعلقة بالأحوال السياسية السائدة في الدول مثل استقرار الحكومة في دولة ما وكذلك اللوائح والقوانين التي تحكم هذه الدولة وعلاقتها بالدول المجاورة.

*العوامل الثقافية: هي العوامل المتعلقة باللغة والدين، والحضارة ومستويات المعيشة في هذه البلد.

*العوامل التكنولوجية: هي العوامل المتمثلة بمدى التقدم التكنولوجي في الدولة من أجهزة واتصالات... الخ.

9-2- العوامل الداخلية: هذه العوامل تؤثر على القرار بشكل مباشر وهي:

-حجم المنظمة.

-القوانين واللوائح في هذه المنظمة.

-الموارد المالية والبشرية للمنظمة.

-العلاقة بين مدراء الأقسام أو الإدارات.

9-3- تأثير متخذ القرار نفسه: هذا العامل من العوامل المهمة لأنه يؤثر على القرار

بطريقة مباشرة فبعض الأحيان وغير مباشرة في أحيان أخرى، وهذا يعتمد على طبيعة القرار ومدى ارتباطه بشخصيا بهذا المدير ومن هذه العوامل:

*العوامل السيكولوجية الداخلية: والتي تتمثل في شخصية القائد وميوله واتجاهاته وقيمه وتاريخه في العمل ونوع الخبرات التي مر بها ومركزه الاجتماعي والاقتصادي خارج التنظيم وحالته النفسية عند اتخاذ القرار.

*العوامل المؤثرة في متخذ القرار: مثل الجماعات والعائلة والعادات¹.

¹نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ط1، ص 393، 394.

خلاصة الفصل:

إن عملية اتخاذ القرار ونظرا لأهميتها داخل المؤسسة تحظى باهتمام كبير من طرف المسيرين بسبب الدور الاستراتيجي التي تقوم به وهو توجيه المؤسسة وترشيدها للوصول للأهداف المسطرة، ولكن هذه القرارات لن تكون من العدم وإنما بتوفير مجموعة من العوامل، ومن أهمها هو العنصر البشري الذي يلعب الدور الحاسم في هذه العملية فالقرار ليس مجرد موقف شاذ يتخذ في لحظة زمنية معينة وإنما يكون وفقا لمراحل ودراسات يقوم بها قبل اتخاذ القرار، وأيضا القرار ليس صنفا واحدا فنجد له العديد من الأشكال والأصناف منها مثلا: قرارات مبرمجة...الخ. وتتعد أيضا أساليب اتخاذ القرار ومن هنا نستخلص أن القرار ليس أمرا سهلا ولا يستهان به وإنما هو العمود الفقري لكل مؤسسة تريد تحقيق أهدافها والوصول إلى النتائج المرجوة.

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

تمهيد:

أولاً: عرض النتائج:

أ المحور الأول: البيانات الديموغرافية

ب المحور الثاني: الأساليب و الوسائل الاتصالية بالمؤسسة

ج المحور الثالث: الإستراتيجية الاتصالية بالمؤسسة

د المحور الرابع: عملية اتخاذ القرار

ثانياً: تحليل النتائج وتفسيرها

1- تفسير النتائج الفرضية الأولى

2- تفسير النتائج الفرضية الثانية

ثالثاً: النتيجة العامة

خلاصة الفصل الميداني

ملخص

خاتمة

المرجع

الملاحق

أولاً: التحليل الكمي و الكيفي للجداول:

أ- التحليل الكمي و الكيفي للجداول البسيطة:

الجدول رقم (01) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة %
الذكور	35	70%
الإناث	15	30%
المجموع	50	100%

يبين الجدول المذكور أعلاه أن نسبة 70% هي النسبة الأكبر للذكور على عكس الإناث بنسبة 30% و هذا راجع إلى طبيعة المؤسسة فهي بطابعها الاقتصادي تحتوي على عمال من جنس الذكور .لأن المؤسسة تحتاج إلى جنس الذكور أكثر من الإناث على أن لديهم تساعدهم على العمل داخلها.

الجدول رقم (02) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

الإجابة	التكرار	النسبة %
أقل من 25 سنة	11	22%
من 26 إلى 35 سنة	19	38%
من 36 إلى 45 سنة	16	32%
45 إلى 60 سنة	04	08%
المجموع	50	100%

يوضح الجدول أعلاه أن أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 26 الى 35 بنسبة 38% وهي النسبة الأكبر و تأتي بعدها الأعمار من 36 إلى 45 بنسبة 32% وبعدها تأتي الأعمار أقل من 25 سنة بنسبة 22% أما الأعمار ما بين 45 إلى 60 سنة، فنسبتهم تمثل أصغر نسبة ب 08% فنسبة 38% هي نسبة العمال الأكبر مما يعني أن أغلبية العمال في المؤسسة هم

من فئة الموظفين الذين لديهم الخبرة و فئة تملك حماس الشباب ذوي الكفاءات. وهذا التزاوج يشكل عنصر ايجابي لاستمرار المؤسسة و توازنها ما يدل على أن المؤسسة تسعى إلى بلوغ أهدافها وهذا راجع إلى طبيعة المؤسسة والنشاط الممارس فيها الذي يتطلب فئة شبابية ناضجة. من أجل الاستمرارية.

الجدول رقم (03) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

الإجابة	التكرار	النسبة%
ثانوي	15	30%
جامعي	30	60%
دراسات عليا	05	10%
المجموع	50	100%

نقرأ من خلال الجدول أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي حيث كانت نسبة الموظفين الحاملين للشهادة الجامعية بنسبة 60% في حين تشكل نسبة 30% نسبة أفراد العينة ذو المستوى الثانوي. وبعدها تأتي نسبة الموظفين المتحصلين على شهادات الدراسات العليا بنسبة 10% من خلال هذه النتائج نستنتج أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة للتأهيل العلمي. فأصحاب الشهادات الجامعية لديهم كفاءات ومؤهلات وخبرات علمية تساهم في إنجاح المؤسسة وفعاليتها.

الجدول رقم (04) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية المهنية:

الإجابة	التكرار	النسبة%
أقل من 05 سنوات	07	14%
من 05 إلى 10 سنوات	11	22%
من 11 الى 20 سنة	19	38%
أكثر من 20 سنة	13	26%
المجموع	50	100%

يبين الجدول أعلاه أن أفراد العينة التي تتراوح الاقدمية المهنية أقل من 11 إلى 20 سنة تمثل نسبة 38% ثم تأتي الاقدمية المهنية أكثر من 20 سنة بنسبة 26% ثم تليها نسبة الأقدمية المهنية من 05 إلى 10 سنوات بنسبة 22% أما الأقدمية المهنية أقل من 05 سنوات فنسبتهم تقدر ب 14% ومنه نستنتج أن أغلبية الموظفين هم أصحاب خبرة والفئة التي تليها هم أصحاب كفاءة مهنية و الباقي متوسطون الخبرة و الكفاءة.

المحور الثاني: الأساليب و الوسائل الاتصالية بمؤسسة سونلغاز بيومرداس:

الجدول رقم (05) يمثل وجود الاتصال بين المشرف (المدير) و الموظفين في المؤسسة:

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	46	92%
لا	04	08%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول يتبين أن نسبة 92% من الموظفين أكدوا أن لهم اتصال مع المشرف عليهم (المدير) في المؤسسة وذلك راجع لقلة المشاكل وسيادة روح الثقة والاحترام بينهم وبين المشرف عليهم (المدير) هذا ما يدل على أن هناك علاقة طيبة تجمع بين المشرف و العمال في المؤسسة ثم تأتي نسبة 08% من الموظفين لا يتصلون بالمشرف عليهم (المدير) وهي نسبة ضئيلة جدا. و هذا راجع إلى عدم وجود اتصال دائم بينهم وبين المشرف عليهم (المدير) بصفة دائمة. من هنا نستنتج أن الاتصال في المؤسسة يتميز بالطابع الرسمي وذلك لضمان السير الحسن في المؤسسة وكذا تفادي

أي انحرافات و أي انزلاقات قد تحدث بين الموظفين. و المشرف عليهم

الجدول رقم(06) يمثل نوع الاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة:

النسبة %	التكرار	الإجابة
100%	50	الاتصال النازل
00%	00	الاتصال الصاعد
00%	00	الاتصال الأفقي
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال المعطيات الواردة في الجدول أن نوع الاتصال السائد في المؤسسة هو الاتصال النازل وهذا بنسبة 100 % من مفردات عينة الدراسة وهي نسبة عالية جدا. وهذا ما يدل على أن أسلوب الاتصال في شكل أوامر من الأعلى إلى الأسفل. وهذا النوع من الاتصال هو السائد في المؤسسة. لان طابع النشاط في المؤسسة يفرض الجدية و الصرامة في العمل لذا يقتضي الأمر أن يكون الاتصال بهذا الشكل.

الجدول رقم(07) يمثل الاستراتيجية المعتمدة من أجل تطوير عملية الاتصال داخليا و

خارجيا بمؤسسة سونلغاز ببومرداس؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
86%	43	نعم
14%	07	لا
100%	50	المجموع

تظهر المعطيات الموجودة في الجدول أعلاه. أن أغلبية الموظفين هم الذين أجابوا ب :نعم بنسبة 86 % وهي تمثل النسبة الأكبر. أما النسبة الأخرى تمثل 14 % من الموظفين الذين أجابوا ب:لا من هنا نستنتج أن هناك استراتيجية معتمدة في العملية الاتصالية داخليا و

خارجيا .فحسب هؤلاء الموظفين فان المؤسسة تعمل على تحقيق النسق والانسجام بين الأنشطة و المصالح و بالتالي الوصول إلى الأهداف المسطرة وتحسين العلاقات بين العمال و الزبائن.

الجدول رقم (08) يمثل استخدام وسائل الاتصال الحديثة في مؤسسة سونلغاز بولاية

بومرداس؟

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	43	86%
لا	07	14%
المجموع	50	100%

بالرغم من أن المؤسسة مجال الدراسة هي مؤسسة ذات طابع تجاري واقتصادي وهو قطاع عالمي حساس يتميز بمواكبته التكنولوجية إلا أن المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه تبين أن نسبة 86% الذين أجابوا ب(نعم) يستخدمون وسائل الاتصال الحديثة وهذا راجع إلى تفسيرهم لكون معظم الموظفين يتعاملون بالوسائل الاتصالية الحديثة كالهاتف. الفاكس . الانترنت.....الخ وهذا راجع إلى أن معظم الموظفين هم من الشباب أصغر سنا .أما نسبة 14%الذين أجابوا ب (لا) من مفردات عينة الدراسة فقد أقرروا بعدم استخدام الوسائل الحديثة في العملية الاتصالية وفسروا هذا بصعوبة العملية الاتصالية لكونهم مازالوا يتعاملون ورقيا وهذا يسبب مضيعة للوقت وعدم السير الحسن بالمؤسسة.

الجدول رقم (09) يمثل وسائل الاتصال الأكثر فعالية التي تعتمد عليها مؤسسة سونلغاز بومرداس في نقل المعلومات المتعلقة بنشاط العمل؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
26%	13	الهاتف
22%	11	الفاكس
16%	08	التقارير و المراسلات
14%	07	الاجتماعات و الندوات
12%	06	الانترنت
06%	03	الانترنت
04%	02	اللوحات الإعلامية
00%	00	وسائل التواصل الاجتماعي
100%	50	المجموع

يبرز لنا الجدول أعلاه مدى استخدام موظفي المؤسسة لوسائل الاتصال سواء على الصعيد الداخلي أو الاتصال بفروعه الأخرى.

وكذا ترتيبها حسب الأولوية. فقد احتل الهاتف المرتبة الأولى بنسبة 26% ثم يليها الفاكس في المرتبة الثانية بنسبة تقدر بـ 22% ثم التقارير والمراسلات بنسبة 16% ونجد في المرتبة الرابعة الاجتماعات و الندوات بنسبة 14% أما في المرتبة الخامسة نجد الانترنت بنسبة 12% ثم تليها في المرتبة السادسة الانترنت بنسبة 06% وفي المرتبة السابعة تأتي اللوحات الإعلامية بنسبة 02%.

-إن هذا المؤشر يوضح واقع وسائل الاتصال في المؤسسة. حيث نجد بعض الوسائل الاتصالية كالهاتف و الفاكس من جهة. ونجد من جهة أخرى التعامل التقليدي بين أطراف الاتصال داخل المؤسسة كالمراسلات الإدارية و التقارير التي ترسل بين مصالحها. ثم يليها

الاتصال الرقمي الذي يركز على الانترنت و الانترنت. وفي الأخير تأتي وسائل التواصل الاجتماعي.

أي أن المؤسسة مازالت تتبنى الاتصال المكتوب إلى جانب بعض الوسائل التكنولوجية الأخرى نظرا لأهمية التي توليها المؤسسة لوسائل المكتوبة سواء لأهميتها أو لبقائها لفترة طويلة. أي سهولة الاحتفاظ بها أو الاعتماد على هذا النوع من الوسائل جعل من الصعب الانتقال إلى استعمال وسائل أخرى بسهولة.

الجدول رقم (10) يمثل اللغة الأكثر استخداما في العملية الاتصالية داخليا و خارجيا في مؤسسة سونلغاز ببومرداس؟

النسبة %	التكرار	الإجابة
18%	09	اللغة العربية
62%	31	اللغة الفرنسية
20%	10	اللغة العربية و الفرنسية
100%	50	المجموع

إن أول ما لفت انتباهي عند زيارة استطلاعية إلى المؤسسة مجال الدراسة هو لغة التواصل بين الموظفين الإداريين بينهم و زبائن المؤسسة حيث كانت اللغة الفرنسية هي أكثر اللغات المستخدمة داخل مجال العمل وهذا ما توضحه النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه فنجد نسبة 62% من مفردات عينة الدراسة أقررو بأن اللغة الفرنسية هي اللغة الأكثر استخداما في المؤسسة.

وعندما طرحنا على الموظفين السؤال لماذا؟ أجابوا:

-كون أن هذا القطاع في الجزائر مازالا مفرنسا

-كون التكوين في مجالات المؤسسة باللغة الفرنسية

-كون أن معظم الإدارات الجزائرية يستخدمون اللغة الفرنسية

في المقابل أن نسبة 20 % من مفردات العينة بأنها تستخدم اللغة العربية و اللغة الفرنسية ثم تأتي نسبة 18 % من الموظفين الذين يستخدمون اللغة العربية في المؤسسة، ومنه نستنتج أن هذه المؤسسة تستخدم كلتا اللغتين في عملية الاتصال بين الموظفين و زبائنهم.

الجدول رقم (11) يمثل قيام المؤسسة بدورات تكوينية في مجال الاتصال:

النسبة %	التكرار	الإجابة
50%	25	دائما
20%	10	أحيانا
16%	08	نادرا
14%	07	أبدا
100%	50	المجموع

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 50% من أفراد العينة أكدوا أنه ليس هناك دورات تكوينية الخاصة بالاتصال في المؤسسة دائما .أما نسبة 20% فإنهم يرون أن هناك دورات تكوينية في بعض الأحيان و يتم إدراجهم كلما كانت هناك دورات تكوينية في المؤسسة. ثم تليها نسبة 16% من الذين يرون أنه نادرا ما تكون هناك دورات تكوينية في المؤسسة، في الأخير تأتي نسبة 14% وهذه الفئة من أفراد العينة التي ترى أنه ليس هناك إطلاق دورات تكوينية في المؤسسة.

من هنا نستنتج أن مؤسسة سونلغاز ببومرداس تهتم بتكوين موظفيها في اختصاصات ومجالات أخرى تستعملها بشكل دائم في المؤسسة كالقانون و المحاسبة وأنها أهملت الجانب الاتصالي في المؤسسة.

الجدول رقم (12) يمثل مشاركة الموظفين في الدورات التكوينية بمؤسسة سونلغاز

ببومرداس:

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	14	28%
لا	36	72%
المجموع	50	100

من خلال الجدول يتبين لنا أن أغلبية أفراد عينة الدراسة و المقدرة ب 72%:يرون أنهم لا يشاركون في الدورات التكوينية في المؤسسة. أما نسبة 28% يرون أنهم يشاركون في الدورات التكوينية التي تقوم بها المؤسسة.من هنا نستنتج أن المؤسسة لاتهتم بشكل دائم بهذه الدورات التكوينية بنسبة لموظفيها ، مما يسبب في تراجع كبير في مهارات الاتصال التي ينتج عنها عدم التحكم في العمليات الإدارية في المؤسسة.

المحور الثالث :استراتيجية الاتصال بمؤسسة سونلغاز ببومرداس:

الجدول رقم (13) يمثل الأفراد المشاركون في اعداد استراتيجية الإتصال بالمؤسسة :

الإجابة	التكرار	النسبة %
فريق أعمال خاص بالمؤسسة	35	70%
مشاركة بعض موظفي المؤسسة	15	30%
المجموع	50	100%

يوضح لنا الجدول أعلاه أن نسبة 70% من الموظفين المستجوبين يؤكدون أن من أجل إعداد استراتيجية اتصالية في المؤسسة يتطلب فريق عمل خاص أما نسبة 30% يرون أن إعدادها يتطلب أيضا مشاركة الموظفين في المؤسسة. ومنه نستنتج أن إعداد الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة يستوجب وجود فريق أعمال خاص له خبرة وكفاءة في إعداد الاستراتيجية الاتصالية وذلك بمشاركة موظفي المؤسسة في ذلك. مما يخلق هنالك علاقة جيدة ومتبادلة في المؤسسة.

الجدول رقم (14) يمثل اعتماد مؤسسة سونلغاز ببومرداس على خطط إستراتيجية

مستقبلية لتطويرها :

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	49	98%
لا	01	02%
المجموع	50	100%

يبدو من خلال النسب التي احتواها الجدول أعلاه أن أغلبية الموظفين في المؤسسة يؤكدون أن هناك استراتيجية اتصالية معتمدة لديهم تعمل على تطوير الاتصال الداخلي و الخارجي بالمؤسسة وهي نسبة 98% والتي تبدو كبيرة جدا. مقارنة بالموظفين الذين يرون العكس وهي نسبة 02% وهي ضئيلة جدا. ومنه نستنتج أنه من أجل تطوير العملية الاتصالية داخليا وخارجيا لابد من الاعتماد على استراتيجية اتصالية، كونها أحد الدعائم الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة .

الجدول رقم (15) يمثل اعتماد مؤسسة سونلغاز ببومرداس على استراتيجية مستقبلية لتطويرها :

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	46	92%
لا	04	08%
المجموع	50	100%

تبين المعطيات الكمية المبنية في الجدول أن أغلبية الموظفين أي ما يعادل نسبة 92% أقروا باعتماد المؤسسة مجال الدراسة على استراتيجية مستقبلية لتطويرها. فيما أقر البعض الآخر ما يعادل 08% من مفردات عينة الدراسة بعدم وجود استراتيجية مستقبلية. وهي ضئيلة بالنسبة للأولى. ومنه نستنتج أن المؤسسة تعتمد على استراتيجية مستقبلية لتطويرها كما تعتبر عملية تطوير المؤسسة من أهم التوصيات التي يتلقاها مسؤولو المؤسسة.

الجدول رقم (16) يمثل تحقق الاستراتيجية الاتصالية تتطلب التقييم و المتابعة:

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	50	100%
لا	00	00%
المجموع	50	100%

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 100 % من الموظفين في المؤسسة يرون أن الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة تتطلب التقييم و المتابعة. ومنه نستنتج أنه لا تتحقق الاستراتيجية الاتصالية إلا بالتقييم و المتابعة.

الجدول رقم (17) يمثل معرفة الاستراتيجية الاتصالية الخاصة بمؤسسة سونلغاز

بيومرداس :

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	32	64%
لا	18	36%
المجموع	50	100%

يبين هذا الجدول أن نسبة 64% من الموظفين يؤكدون عدم معرفتهم بالاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة ،في حين أن نسبة 36% يؤكدون معرفتهم بذلك. ومنه نستنتج أن الموظفين في المؤسسة من الواجب عليهم معرفة الاستراتيجية الاتصالية الخاصة بالمؤسسة لأنها تعتبر قاعدة أساسية من أجل نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها.

المحور الرابع :عملية اتخاذ القرار بمؤسسة سونلغاز ببيومرداس:

الجدول رقم (18) يمثل الطرق التي تتخذ بها القرارات في مؤسسة سونلغاز ببيومرداس:

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	37	74%
لا	13	26%
المجموع	50	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم الموظفين راضين عن الطرق التي يتم بها اتخاذ القرارات ف بمؤسستهم بنسبة 74% وتليها نسبة الموظفين الذين أجابوا ب لا قدرت ب 26% ومنه نستنتج أن المؤسسة تعطي أهمية لعملية اتخاذ القرار ومشاركة العاملين كون القرارات تكون دائما من طرف السلطة الآمرة السلمية .وذلك بإشراك الموظفين الآخرين لإبداء آراءهم وأخذ مشورتهم فيهم أدرى بالواقع و الحالات الاجتماعية .

الجدول رقم (19) يمثل عرض إيجاد حل للمشكلة في مؤسسة سونلغاز ببومرداس:

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	29	58%
لا	21	42%
المجموع	50	100%

من هذا الجدول نلاحظ أن أغلبية الموظفين عرض عليهم إيجاد حل لمشكلة ما بنسبة 58 % وتليها نسبة 42% من الموظفين الذين أجابوا ب لا ومنه نستنتج أن المؤسسة غالبا ما تلجأ إلى طلب اقتراح حلول للمشاكل المهنية المطروحة من قبل عمالها ،حيث أن اقتراح العمال للحلول يعني ذلك بدائل مقترحة لاختيار أحسنها، كما لا ننسى أن كثير من المشكلات لا يدرك عمقها ألا الموظفين أكثر من أدراك المديرين أو المشرفين لها رغم ذلك هناك من أجاب أنه لم يسبق أن عرض عليه إيجاد حل لمشكل ما وأتطلب منه اقتراح لحل مشكل مهني ما.

الجدول رقم (20) يمثل أين تكمن أهمية القرار بالنسبة للموظفين:

الإجابة	التكرار	النسبة %
عدد الأفراد المشاركين فيه	17	34%
درجة تأثير القرار على أهداف المؤسسة	33	66%
المجموع	50	100%

يبرز الجدول أن أغلبية الموظفين ترجع أهمية القرار بالنسبة لهم إلى درجة تأثير القرار على أهداف المؤسسة بنسبة 66% و الفئة التي تليها الذين أجابوا بأن أهمية القرار تكمن في عدد الأفراد المشاركين فيه بنسبة 34% ومنه نستنتج أن تأثير القرار على المؤسسة، شيء جيد

كذلك زادت درجة تأثير القرار على أهداف المؤسسة كلما زادت درجة أهمية القرار، وكلما زاد عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار كلما زادت أهمية القرار، فالقرارات لها تأثير ينعكس على المؤسسة.

الجدول رقم (21) يمثل اسباب إهمال القرارات في مؤسسة سونلغاز ببومرداس:

الإجابة	التكرار	النسبة %
عدم الالتزام بالخطّة الموضوعية	15	30%
عدم كفاءة وسائل الاتصال	13	26%
نقص مهارات الاتصال	22	44%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول يتبين لنا أن الموظفين أقرّوا أن إهمال القرارات في المؤسسة يرجع إلى نقص مهارات الاتصال بنسبة أكبر 44%، وتليها نسبة إجابة الموظفين بأن إهمال القرارات يعود عدم الالتزام بالخطّة الموضوعية من قبل الموظفين في المؤسسة .بنسبة 30% ثم تليها نسبة الموظفين الذين أجابوا بأن إهمال القرارات راجع إلى عدم كفاءة وسائل الاتصال. بنسبة 26% ومنه نستنتج أن إهمال القرارات في المؤسسة يرجع إلى نقص مهارات الاتصال كونها تتحكم في العمليات الإدارية ،حيث أن نقص المهارات ينتج عنه قرارات غير واضحة وغير هادفة.

الجدول رقم (22) يمثل مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار وأهمية تنفيذه:

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	40	80%
لا	10	20%
المجموع	50	100%

يبرز الجدول أن نسبة 80% من الموظفين يرون أن المشاركة في اتخاذ القرار أهم من تنفيذها، وتليها نسبة 20% من الموظفين الذين يرون أن التنفيذ أهم من المشاركة .ومنه نستنتج

أن القرارات المتخذة في المؤسسة مبنية على المشاركة الجماعية للموظفين .ذلك ماساهم ببناء علاقة جيدة بين المسؤولين و الموظفين .

الجدول رقم (23) يمثل العلاقة بين استراتيجية الاتصال واتخاذ القرار بمؤسسة سونلغاز

ببومرداس:

النسبة %	التكرار	الإجابة
34%	17	علاقة تبادلية
16%	08	القرار يتوقف على كمية وسلامة المعلومات المتوفرة
50%	25	الاتصال ينقل البيانات و المعلومات اللازمة لاتخاذ المعلومات المتوفرة
100%	50	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن الموظفين يرون أن العلاقة بين الاتصال واتخاذ القرار هي أن الاتصال ينقل البيانات و المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بنسبة 50 % ثم تليها نسبة الموظفين الذين يرون أنها علاقة تبادلية بنسبة 34 % أما نسبة الموظفين الذين يرون أن العلاقة هي أن القرار يتوقف على كمية وسلامة المعلومات المتوفرة بنسبة 16% ومنه نستنتج أن العلاقة الوثيقة بين الاتصال و اتخاذ القرار هي أن الاتصال ينقل البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات ،وأیضا علاقة تبادلية إذ أن الاتصال السلس و السهل لهذه البيانات و المعلومات يمر من خلال قنوات الاتصال التي تشملها الهياكل التنظيمية ،وما لم تكن هذه القنوات تتسم بالقدر الكافي من اليسر و السهولة ،فقد يصعب على متخذ القرار أداء دوره المطلوب حيث بالطبع تكون هناك علاقة تبادلية بسلاسة الاتصال ،إضافة إلى القرار يتوقف حيث أن هذه المعلومات تتوفر في أي مستوى من المستويات الإدارية ،حيث إذا توقف تدفق تلك المعلومات لسبب أو لآخر فان متخذ القرارات يقف عاجزا أمام المواقف الإدارية التي تطلب تصرفا خاص، إذ أنه من خلال عملية لاتصال يتيسر انتقال المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرارات في المنظمات ويدونها حياة المنظمة كلها تصبح مهددة بالجمود و الفناء.

الجدول رقم (24) يمثل الهدف الإستراتيجي لمسؤول المؤسسة :

النسبة %	التكرار	الإجابة
66%	33	تسعى إلى تحسين فعالية أداء العمل
26%	13	تطوير أسلوب الاتصال السائد في المؤسسة
08%	04	تغير استراتيجية المؤسسة
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية الموظفين الذين سجلت أجابتهم بتحسين أداء العمل بنسبة 66% ثم تليها نسبة 26 % من الموظفين الذين أجابوا بتطوير أسلوب الاتصال السائد في المؤسسة. أما أصغر نسبة هي 08% الذين أجابوا بتغير استراتيجية المؤسسة. ومنه نستنتج بالرغم من أن الاتصال السائد في المؤسسة لا يزال يعاني بعض الإهمال إلا أن الهدف الأستراتيجي لمسؤول المؤسسة هو بالدرجة الاولى السعي الى تحسين فعالية اداء العمال وهذا لتكون هناك قواعد مضبوطة ودقيقة تسيير عليها المؤسسة.

ب- التحليل الكمي و الكيفي للجداول المركبة:

الجدول رقم (25) يبين نوع الاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة وعلاقته بمتغيرات الدراسة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية المهنية):

المجموع		الاتصال الأفقي		الاتصال النازل		الاتصال الصاعد		الإجابة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	المتغير
								الجنس
%70	35	%00	%00	%70	35	%00	00	ذكر
%30	15	%00	%00	%30	15	%00	00	أنثى
%100	50	%00	%00	%100	50	%00	00	المجموع
								السن
%12	06	%00	00	%12	06	%00	00	أقل من 25 سنة
%60	30	%00	00	%60	30	%00	00	من 26 إلى 35 سنة
%20	10	%00	00	%20	10	%00	00	من 36 إلى 45 سنة
%08	04	%00	00	%08	04	%00	00	من 46 إلى 60 سنة
%100	50	%00	00	%100	50	%00	00	المجموع
								المستوى التعليمي
%30	15	%00	00	%30	15	%00	00	ثانوي
%64	32	%00	00	%64	32	%00	00	جامعي
%06	03	%00	00	%06	03	%00	00	دراسات عليا
%100	50	%00	00	%30	50	%00	00	المجموع
								الأقدمية المهنية
%14	07	%00	00	%16	08	%00	00	أقل من 05 سنوات
%20	10	%00	00	%20	10	%00	00	من 06 إلى 10سنوات
%26	13	%00	00	%26	13	%00	00	من 11 إلى 20 سنة
%40	20	%00	00	%40	20	%00	00	أكثر من 20 سنة
%100	50	%00	00	%100	50	%00	00	المجموع

- يتضح من خلال الجدول الذي يبين نوع الاتصال السائد في المؤسسة حسب متغير الجنس و هو الاتصال النازل. حيث نلاحظ أن نسبة الذكور تقدر ب 70 % ثم تليها نسبة الإناث التي تقدر ب 30%، وهذا راجع إلى طبيعة العمل بالمؤسسة ونوع الاتصال (الاتصال النازل) الذي يأتي على شكل أوامر من الأعلى إلى الأسفل.

- يبين الجدول أن نوع الاتصال السائد في المؤسسة هو الاتصال النازل حسب متغير السن. حيث تعتمد المؤسسة على أغلب الفئات العمرية في عملية الاتصال في المؤسسة ،غير أنها تركز بالخصوص على فئة من 26 إلى 35 سنة بنسبة 60 % وذلك لما تمتلكه من خبرات و تجارب وطرق التعامل مع الآخرين .وتكون على دراية بكيفية العمل و الاتصال بالمؤسسة ،بالإضافة إلى الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم ما بين 36 إلى 45 سنة و المقدرة نسبتهم ب 20 % هذه الفئة تتمتع بالخبرة الكاملة في جميع الميادين الموجودة في المؤسسة، وتمثل نسبة 12% فئة أقل من 25 سنة، وذلك لما تمتلكه من قوة فاعلة نظرا لما تتميز بيه من قوة بدنية و ديناميكية من جهة وقوة الإرادة من جهة أخرى ،أما الفئة من 46 إلى 60 سنة التي تقدر نسبتها ب 08% وهي قليلة جدا مقارنة بالنسب الأخرى.

- يمثل هذا الجدول نوع الاتصال السائد في المؤسسة حسب متغير المستوى التعليمي وهو الاتصال النازل. وأن أغلبية المبحوثين ذوي المستوى الجامعي و التي تمثل نسبتهم ب 64% وهذه الفئة تمتاز بمستوى دراسي عال أو شهادات عليا حيث يقتصر عملهم في الأرشيف على العمل وتوجيه العمال ،أما النسب المتبقية موزعة كما يلي 30% لهم مستوى ثانوي بينما نجد نسبة 06% من المبحوثين لديهم دراسات عليا. وهذا راجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة وخاصة ما يتعلق بقسم الاتصال ونوع الاتصال السائد داخل و خارج المؤسسة لا يتطلب مستوى عاليا جدا ولا مهارات فكرية عالية.

- يتضح من خلال الجدول أن أغلب العمال في المؤسسة حسب متغير الاقدمية المهنية يرون أن لديهم أقدمية لبأس بها و تمثل الفئة من أكثر من 20 سنة المقدرة نسبتهم 40% ،ثم تليها الفئة من 11 إلى 20 سنة بنسبة تقدر ب 26%،بالإضافة إلى الفئة من 06 إلى 10 سنوات تقدر

نسبتهم بـ 20% ،ثم تليها الفئة أقل من 05 سنوات المقدرة نسبتهم بـ 16% تمثل أقل فئة لديها أقدمية مهنية بالمؤسسة.

ومن هنا نستنتج أن المؤسسة تعتمد على الأقدمية في العمل للاستفادة من خبرات العمال بشكل أساسي.

26-الجدول رقم(26) يبين وسائل الاتصال الأكثر فعالية التي تعتمد عليها المؤسسة في نقل المعلومات المتعلقة بنشاط العمل مع جميع المتغيرات:

الإجابة المتغير		الهاتف		الفاكس		التقارير المراسلات		الاجتماعات و الندوات		الانترنت		اللوحات الإعلامية		وسائل التواصل الاجتماعي		المجموع	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
ذكور	08	16%	07	14%	05	10%	05	10%	04	08%	02	04%	02	00%	00	66%	33
أنثى	05	10%	04	08%	03	06%	02	04%	02	04%	01	02%	00	00%	00	34%	17
المجموع	13	26%	11	22%	08	16%	07	14%	06	12%	03	06%	02	00%	00	100%	50
السن																	
أقل من 25 سنة	02	04%	02	04%	01	02%	01	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	12%	06
من 26 الى 35 سنة	06	12%	05	10%	04	08%	04	08%	04	08%	02	04%	02	00%	00	54%	27
من 36الى45 سنة	04	08%	03	06%	02	04%	02	04%	02	04%	01	02%	00	00%	00	28%	14
من 46 الى60 سنة	01	02%	01	02%	01	02%	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	06%	03
المجموع	13	26%	11	22%	08	16%	07	14%	06	12%	03	06%	02	00%	00	100%	50
المستوى التعليمي																	
ثانوي	04	08%	05	10%	02	04%	02	04%	01	02%	01	02%	01	00%	00	32%	16
جامعي	07	14%	05	10%	04	08%	04	08%	04	08%	02	04%	02	00%	00	54%	27
دراسات عليا	02	04%	01	02%	02	04%	01	02%	01	02%	00	00%	00	00%	00	14%	07
المجموع	13	26%	11	22%	08	16%	07	14%	06	12%	03	06%	02	00%	00	100%	50
الاقدمية المهنية																	
أقل من 05سنوات	01	02%	00	00%	01	02%	00	00%	00	00%	01	02%	00	00%	00	08%	04
من 06 الى10 سنة	03	06%	01	02%	01	02%	00	00%	00	00%	01	02%	00	00%	00	18%	09
من 11 الى20 سنة	05	10%	06	12%	04	08%	02	04%	03	06%	01	02%	01	00%	00	44%	22
أكثر من 20	04	08%	04	08%	02	04%	01	02%	03	06%	00	00%	01	00%	00	30%	15
المجموع	13	26%	11	22%	08	16%	07	14%	06	12%	03	06%	02	00%	00	100%	50

التعليق على الجدول :

يتبين من خلال الجدول رقم (26) وحسب متغير الجنس، أن نسبة 16% من الذكور يقرون أن الهاتف من بين وسائل الاتصال الأكثر فعالية التي تعتمد عليها المؤسسة في نقل المعلومات المتعلقة بنشاط العمل ثم تليها نسبة الإناث بنسبة 10%. حيث نجده يحتل المرتبة الأولى في نقل المعلومات بالمؤسسة بين المستخدمين وهذا ما يساعد أكثر تسهيل العملية الاتصالية بالمؤسسة. - كما نجد أيضا من بين وسائل الاتصال الأكثر استخداما و أكثر فعالية التي تعتمد عليها المؤسسة في نقل المعلومات المتعلقة بنشاط العمل الفاكس و الذي يحتل المرتبة الثانية بعد الهاتف، بالنسبة للذكور بنسبة 14 % ثم تليها نسبة الإناث بنسبة 08%، ثم تأتي في المرتبة الثالثة التقارير والمراسلات حيث بلغت نسبة الذكور ب10% والإناث ب 06 % ، لتليها في المرتبة الرابعة الاجتماعات و الندوات أين بلغت نسبة الذكور 10% أما الإناث بلغت نسبتهن 04%، وفي المرتبة الخامسة الانترنت بنسبة 08% للذكور و 04% بالنسبة للإناث، كما جاءت الانترنت في المرتبة السادسة بنسبة 04 % للذكور و 02% بالنسبة للإناث، وأخيرا نجد اللوحات الإعلامية أين بلغت نسبة الذكور 04% .

- ومنه نستنتج أن أغلب موظفي المؤسسة يتمثلون في الذكور بنسبة 66%. فيما أخذت الإناث نسبة 34% حيث يرجعون فعالية وسائل الاتصال الأكثر استخداما و المعتمدة في المؤسسة في نقل المعلومات المتعلقة بنشاط العمل مرتبط بالوسائل الاتصالية كما هي مرتبة من الأول إلى الآخر و كذا طبيعة نشاط العمل في المؤسسة الذي يعتمد على الذكور أكثر من الإناث.

- يتبين لنا من خلال الجدول أن معظم إجابة المبحوثين ،حسب متغير السن أن وسائل الاتصالية الأكثر فعالية و التي تعتمد عليها المؤسسة في نقل المعلومات المتعلقة بنشاط العمل في المؤسسة قدرت نسبتهم بـ 66,66 %، ومعظمهم موظفين لهم خبرة في العمل وهم فئة من 26 الى 35 سنة. وتليها فئة من 36 إلى 45 سنة والتي قدرت نسبتهم 28 %، وهذا عائد حسب رأي المبحوثين، أن استخدام الوسائل الاتصالية الأكثر فعالية تساهم في تطوير العملية الاتصالية في المؤسسة كما تساهم أيضا في الترقيات في الرتب وهذا ما يحفز العامل من مضاعفة مجهودات العمل وهنا يخلق بما يسمى بالإبداع الوظيفي وهذا الأخير من شأنه أن يحسن جودة الخدمات لدى المؤسسة، ثم تليه نسبة الموظفين أقل من 25 سنة الذين أجابوا بأن وسائل الاتصالية الأكثر فعالية و التي تعتمد عليها المؤسسة في نقل المعلومات المتعلقة بنشاط العمل في المؤسسة 12% ومعظمهم هم موظفين أقل خبرة في العمل. أما نسبة الموظفين الذين يتراوح سنهم بين 46 الى 60 سنة والتي قدرت نسبهم بـ 06%، فهي فئة تعتمد فقط على الخبرة. ومن هنا نلاحظ أن هذه العينة تقسمها التي أجابت بأن أن وسائل الاتصالية الأكثر فعالية و التي تعتمد عليها المؤسسة في نقل المعلومات المتعلقة بنشاط العمل في المؤسسة تساهم في تحفيز الموظفين على تحسين أدائهم الوظيفي وهذا عائد أن هؤلاء الموظفين يرون أن استخدام هذه الوسائل الاتصالية الفعالة تساهم بشكل كبير في خلق استراتيجية اتصالية سليمة قائمة السير الجيد و الحسن بالمؤسسة ، وترقية موظفين الذين ليس لهم كفاءة عمل، وهذا التكامل من شأنه أن يخلق الانسجام داخل المؤسسة.

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أن أعلى نسبة إجابات لفئة العينة التي لديها مستوى جامعي، قدرة بـ 54% منهم أن المعلومات التي تدخل إليهم واضحة وأنهم لا يجدون مشاكل في معالجة هذه المعلومات والبيانات وكذا استخدام الوسائل

الاتصالية الأكثر فعالية المتعلقة بنشاط العمل بالمؤسسة، وهذا بسبب المؤهلات التي يمتلكونها ومستواهم التعليمي الذي يساعدهم في فهم ومعالجة معظم المعلومات والبيانات، ، ومن ثم تليها فئة المبحوثين ذوي المستوى التعليمي الثانوي حيث أكدت نسبة 32% منهم أن من بين وسائل الاتصال الأكثر فعالية التي تعتمد عليها المؤسسة في نقل المعلومات المتعلقة بنشاط العمل أن المعلومات التي تنقل إليهم واضحة وهذا بنسبة ملائمة هذه المعلومات للمؤهلات هو المستوى التعليمي الذي يمتلكونه وبسبب استراتيجية المؤسسة التي تراعي كل مستويات العمال وتوزيعهم حسب تخصصاتهم ومستوياتهم التعليمية، بينما نجد نسبة 14% منهم أصحاب دراسات عليا لهم مؤهلات علمية كبيرة ومستوى تعليمي كبير مما يساهم في السير الجيد للعمل و تبادل الأفكار وتأدية الأعمال بالطرق اللازمة وفي الأوقات المحددة ومن هنا نستطيع القول أن معظم العمال في المؤسسة يمتلكون مؤهلات علمية نظرا لطابع العمل في المؤسسة الذي يتطلب مستوى تعليمي مقبول. من هنا نستنتج أن العمل في المؤسسة ينتقي الموظفين بدقة حيث الأولوية للموظفين ذوي المستوى التعليمي الجامعي والثانوي.

يبرز الجدول المبين أعلاه فيما يخص الأقدمية نجد أكبر نسبة ممن يرون أن من بين وسائل الاتصال الأكثر فعالية التي تعتمد عليها المؤسسة في نقل المعلومات المتعلقة بنشاط العمل واستخدام هذه الأخيرة في العملية الاتصالية تؤثر من خلال تبادل المعلومات هي نسبة 44% والتي تمثل فئة المبحوثين ذوي الخبرة (من 11 الى 20 سنة) ثم تليها نسبة 30% من المبحوثين (أكثر من سنة20) وتأتي كل من الفئتين (من 06الى10 سنوات) بنسبة 18% والفئة أقل من 05 سنوات اللذين يرون من أن وسائل الاتصال الأكثر فعالية التي تعتمد عليها المؤسسة في نقل المعلومات المتعلقة بنشاط العمل بنسبة 08% فيما يرى بعض المبحوثين أن العملية الاتصالية تؤثر من خلال المساهمة في حل مشاكل المؤسسة، ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين

ذوي الخبرة (من 11 الى 20 سنة و فئة أكثر من 20 سنة) يرون بأن العملية الاتصالية تؤثر إيجابا من خلال تبادل المعلومات بين المستخدمين، وتساهم في حل مشاكل المؤسسة، وكذلك تحسين أداء المستخدمين، في حين أن أغلبية المبحوثين ذوي أقدمية (أقل من 5 سنوات) يرون بأن استخدام هذه الوسائل في العملية الاتصالية تؤثر من خلال الاستجابة لحاجيات المستخدمين.

الجدول رقم(27): يبين اللغة الأكثر استخداما خارجيا في المؤسسة وعلاقته بمتغير الجنس:

الإجابة المتغير	اللغة العربية		اللغة الفرنسية		اللغة الفرنسية و العربية		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
الذكور	06	12%	19	38%	06	12%	31	62%
الإناث	03	06%	12	24%	4	08%	19	38%
المجموع	09	18%	31	62%	10	20%	50	100%

- من خلال النتائج المتحصلة عليها من الجدول و التي تبين أن أغلبية مفردات العينة يقرون بأن اللغة الأكثر استخداما في العملية الاتصالية داخليا وخارجيا في المؤسسة حسب متغير الجنس: ومن خلال المعطيات الكمية و الكيفية الواردة أعلاه تبين حسب فئة الذكور بنسبة 38%. ثم تليها الإناث بنسبة 24%. أن اللغة الفرنسية هي اللغة الأكثر استخداما بين الموظفين الإداريين و زبائنهم. في حين أقرت فئة أخرى أن اللغة العربية و الفرنسية هي اللغة الأكثر استخداما في العملية الاتصالية داخليا و خارجيا في المؤسسة بالنسبة للذكور بنسبة 12% ثم نسبة 08 % بالنسبة للإناث .وحسب مقترحات الجدول ترى فئة أخرى من أفراد عينة الدراسة أن

اللغة الأكثر استخداما في المؤسسة حسب جنس الذكور هي اللغة العربية بنسبة 12% وتليها نسبة الإناث بنسبة 06%. من هنا نستنتج أن المؤسسة تتعامل باللغة الفرنسية كون أن هذا القطاع عموما في الجزائر مفرنس. في المقابل نجد اللغة العربية و الفرنسية من بين اللغات المستخدمة في المؤسسة ومن هنا يتضح لنا أن هذه الفئة متمكنة من اللغة العربية. وأخيرا نجد فئة اللغة العربية وهي ضئيلة جدا مقارنة بالنسب الأخرى.

الجدول رقم (28) يبين قيام المؤسسة بدورات تكوينية في مجال الاتصال من أجل تعميم فكرة الاتصال لتنفيذ الأعمال و علاقته بمتغير المستوى التعليمي:

الإجابة / المتغير	دائما		أحيانا		نادرا		أبدا		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
ثانوي	12%	06	08%	04	06%	03	04%	02	30%	15
جامعي	32%	16	16%	08	10%	05	02%	01	60%	30
دراسات عليا	08%	04	02%	01	00%	00	00%	00	10%	05
المجموع	52%	26	26%	13	16%	08	06%	03	100%	50

- توضح بيانات الجدول أعلاه أن أعلى نسبة إجابات لفئة العينة التي لديها مستوى جامعي منهم و المقدرة نسبتهم ب 32 % يرون دائما، أن المؤسسة تقوم بدورات تكوينية في مجال الاتصال، أما نسبة 16 % من المبحوثين يرون أن المؤسسة تقوم بدورات تكوينية أحيانا فقط. أما نسبة 10% من هذه الفئة نادرا ما ترى أن المؤسسة تقوم بهذه الدورات التكوينية ،كما ترى فئة قليلة جدا من هذا المستوى أنه ليس هناك أبدا دورات تكوينية في المؤسسة وهي فئة ضئيلة جدا. ومنه نستنتج أن المؤسسة تقوم بدورات تكوينية للأصحاب المستوى الجامعي وهذا راجع إلى طبيعة المؤسسة التي

تستخدم موظفين إداريين أصحاب مستوى تعليمي عالي. من أجل تعميم فكرة الاتصال لتنفيذ الأعمال و المستوى المعلومات التي تدخل إليهم واضحة وأنهم لا يجدون مشاكل في معالجة هذه المعلومات. والبيانات وهذا بسبب المؤهلات التي يمتلكونها ومستواهم التعليمي الذي يساعدهم في فهم ومعالجة معظم المعلومات والبيانات، ، ومن ثم تليها فئة المبحوثين ذوي المستوى التعليمي الثانوي حيث أكد 12 ٪ يرون دائما، أن المؤسسة تقوم بدورات تكوينية في مجال الاتصال، أما نسبة 08 ٪ يرون أحيانا ما تكون هناك دورات تكوينية في المؤسسة. أما نسبة 06 ٪ منهم يرون نادرا ما تقوم المؤسسة بدورات تكوينية، أما نسبة 02 ٪ من هذه الفئة فهم ينفون تماما وجود هذه الدورات التكوينية على مستوى المؤسسة في مجال الاتصال المعلومات التي تنقل إليهم واضحة وهذا بنسبة ملائمة هذه المعلومات للمؤهلات هو المستوى التعليمي الذي يمتلكونه وبسبب استراتيجية المؤسسة التي تراعي كل مستويات العمال و توزيعهم حسب تخصصاتهم ومستوياتهم التعليمية ، يليه مستوى العمال اللذين لديهم مستوى عالي وهم أصحاب دراسات عليا لديها مستوى جامعي عالي منهم و المقدرة نسبتهم ب 08 ٪ يرون دائما، أن المؤسسة تقوم بدورات تكوينية في مجال الاتصال، أما نسبة 02 ٪ من المبحوثين الذين يرون أن المؤسسة تقوم بدورات تكوينية أحيانا.

الجدول رقم(29) يبين أهمية القرار بالنسبة لك أين يكمن رتبها حسب الأولوية وعلاقته

بمتغير السن:

الإجابة المتغير		عدد الأفراد المشاركين فيه		درجة تأثير القرار على أهداف المؤسسة		المجموع	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
أقل من 25 سنة		06%	03	08%	04	14%	07
من 26 إلى 35 سنة		12%	06	30%	15	42%	21
من 36 إلى 45 سنة		12%	06	24%	12	36%	18
من 46 إلى 60 سنة		04%	02	04%	02	08%	04
المجموع		34%	17	66%	33	100	50

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم إجابة المبحوثين ،حسب متغير السن أن أهمية القرار يكمن في درجة تأثير القرار على أهداف المؤسسة قدرت نسبتهم ب 30%، ومعظمهم موظفين لهم خبرة في العمل وهم فئة من 26 إلى 35 سنة. وتليها فئة من 36 إلى 45 سنة والتي قدرت نسبتهم 24%، وهذا عائد حسب رأي المبحوثين، أن أهمية القرار تساهم في تطوير العملية الاتصالية في المؤسسة كما تساهم أيضا في درجة تأثير القرار على أهداف المؤسسة .و تليه نسبة الموظفين أقل من 25 سنة بنسبة 08%،ثم تليها فئة 46 إلى 60سنة بنسبة 04% ومنه يتضح لنا حسب المبحوثين أن أهمية القرار في المؤسسة راجع إلى درجة تأثير القرار على أهداف المؤسسة، حيث ترى هذه الفئة أن أهمية القرار تساعد على تنمية وتوطيد الثقة بين الإدارة والعمال. وتأتي الفئة الثانية التي ترى أن أهمية القرار يكمن في عدد الأفراد المشاركين فيه. و من هي الفئتين من 26 إلى 35 و من 36 إلى 45 سنة بنسبة 12% لكل منهما، وتليها الفئة أقل من 25 سنة بنسبة 06% ومعظمهم هم موظفين أقل خبرة في العمل. أما نسبة الموظفين الذين يتراوح سنهم بين 46الى 60 سنة والتي قدرت

نسبهم ب 04%، فهي فئة تعتمد فقط على الخبرة. ومن هنا نلاحظ أن هذه العينة تقسمها التي أجابت بأن أن أهمية القرار في المؤسسة يكمن في عدد الأفراد المشاركين فيه .

-من هنا نستنتج أن أهمية القرار تكمن في مدى تأثيره على المؤسسة، والشيء الجيد هي زيادة درجة تأثير القرار على أهداف المؤسسة كلما زادت درجة أهمية القرار، وكلما زاد عدد الأفراد المشاركين فيه اللذين يتأثرون بالقرار كلما زادت أهميته، فالقرارات لها تأثير ينعكس على المؤسسة.

الجدول رقم (30) يبين إهمال القرارات في المؤسسة راجع إلى وعلاقته بمتغير الإقدمية المهنية:

المجموع		نقص مهارات الاتصال		عدم كفاءة وسائل الاتصال		عدم وجود سلطة كثيرة		الإجابة المتغير
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
08%	04	02%	01	04%	02	02%	01	أقل من 05 سنوات
18%	09	08%	04	06%	03	04%	02	من 06 إلى 10 سنوات
44%	22	22%	11	14%	07	08%	04	من 11 إلى 20 سنة
30%	15	12%	06	12%	06	06%	03	أكثر من 20 سنة
100%	50	44%	22	36%	18	20%	10	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أن معظم إجابة المبحوثين من فئة 11 إلى 20 سنة يرون أن إهمال القرارات في المؤسسة راجع إلى: نقص مهارات الاتصال حيث قدرت نسبتهم ب 44%، ومعظمهم موظفين لهم خبرة و كفاءات مهنية لبأس بها في

المؤسسة في العمل، وتليها فئة أكثر من 20 سنة والتي قدرت نسبتهم 12 %، ثم فئة من 06 إلى 10 سنوات بنسبة 08%، وفي الأخير نجد فئة أقل من 05 سنوات بنسبة 02%، أما بالنسبة للبعض الآخر من المبحوثين وحسب النتائج المستقاة من الجدول أعلاه فيرجعون إهمال القرارات في المؤسسة راجع إلى: عدم كفاءة وسائل الاتصال حيث نجد فئة من 11 إلى 20 سنة وبنسبة 14%. وتليها فئة أكثر من 20 سنة والمقدرة نسبتهم ب 12 %، ثم فئة من 06 إلى 10 سنوات بنسبة تتراوح ب 06 %، وأخيرا نجد فئة أقل من 05 سنوات 04 % وهذا عائد حسب رأي المبحوثين، أن إهمال القرارات في المؤسسة سببه عدم كفاءة الوسائل الاتصالية في المؤسسة، وهذا من شأنه يخلق مشاكل إدارية وتنظيمية داخل المؤسسة، وبالتالي تتشوه صورة المؤسسة خارجيا وذلك من خلال رداءة خدماتها وتدني المستوى الوظيفي.

كما نجد أيضا أن هناك فئة من المبحوثين يرجعون إهمال القرارات في المؤسسة سببه عدم وجود خطوط سلطة كثير، إذ نجد فئة المبحوثين من 11 إلى 20 سنة يقررون بعدم وجود اتصالات دائمة بين الموظفين و المسؤولين في المؤسسة ب نسبة 08 %، وتليها فئة أكثر من 20 سنة بنسبة 06% ثم فئة من 06 إلى 10 سنوات بنسبة 04 %، وفي الأخير نجد فئة أقل من 05 سنوات وهي فئة أقل خبرة وكفاءة مقارنة بالفئات الأخرى.

-ومنه نستنتج أن إهمال القرارات في المؤسسة يرجع إلى نقص مهارات الاتصال كونها العنصر الأساسي التي تتحكم في العمليات الاتصالية سواء داخل أو خارج المؤسسة حيث نقص هذه الوسائل و المهارات ينتج عنه نقص القرارات الراشدة لتصل إلى المستوى المرغوب.

الجدول رقم (31) يبين العلاقة بين عملية الاتصال واتخاذ القرار في المؤسسة حسب متغير الجنس:

الإجابة المتغير		علاقة تبادلية		القرار يتوقف على كمية وسلامة المعلومات المتوفرة		الاتصال ينقل البيانات و المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار		المجموع	
الذكور	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
08	%16	07	%14	18	%36	33	%66		
05	%10	05	%10	07	%14	17	%34		
المجموع	13	%26	12	%24	25	%50	50	%100	

يبين الجدول أعلاه العلاقة بين عملية الاتصال واتخاذ القرار في المؤسسة وهذا من خلال متغير الجنس، وحسب مقترحات الجدول يرى معظم أفراد العينة أن الاتصال ينقل البيانات و المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار هي من المحفزات التي تزيد لديهم في الرغبة في العمل وهذا بنسبة 36% للذكور و 14 % بنسبة للإناث ، يليه مقترح وجود علاقة تبادلية في محيط المؤسسة بنسبة 16% للذكور، و 10 % للإناث ، وأخيرا مقترح القرار يتوقف على كمية وسلامة المعلومات المتوفرة بنسبة 14% للذكور و 10 % بنسبة للإناث.

و من هنا نستنتج من خلال مقترحات الجدول أن العلاقة بين عملية الاتصال واتخاذ القرار في المؤسسة مبنية على العلاقة الطيبة بين العمال فيما بينهم وبين الإدارة و هي من أبرز الأمور التي تزيد من رغبتهم في العمل حيث العلاقة الطيبة تزيد من الثقة وتوطيد العلاقات التعاونية بين العمال والإدارة وتدفع بهم للعمل بأقصى القدرات لتحقيق غايات المؤسسة ومن الأمور التي تزيد من رغبة أفراد العينة في حب العمل وخلق جو جيدو ملائم بمحيط المؤسسة.

الجدول رقم(32): يبين عرض منصب مسؤول في المؤسسة حسب متغير

المستوى التعليمي:

الإجابة المتغير	تسعى إلى تحسين فعالية أداء العمل		تطور أسلوب الاتصال السائد في المؤسسة		تغيير استراتيجية المؤسسة		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
ثانوي	06	12%	02	04%	00	00%	08	16%
جامعي	11	22%	05	10%	02	04%	17	36%
دراسات عليا	16	32%	06	12%	02	04%	24	48%
المجموع	33	66%	13	26%	04	08%	50	100%

من خلال الجدول الذي يبين عرض منصب مسؤول في المؤسسة حسب متغير المستوى التعليمي و حسب الفئة التي تسعى إلى تحسين فعالية أداء العمل نلاحظ ذوي مستوى الدراسات العليا الأكثر فئة التي تسعى لذلك بنسبة قدرة ب 32 %، أما نسبة أصحاب المستوى الجامعي فتقدر نسبتهم ب 22 %، وتليها نسبة الفئة ذوي المستوى ثانوي بنسبة 12 % وهذا دليل على أن مسؤولية المناصب في المؤسسة مرتبطة ب بأصحاب القدرات والكفاءات العلمية العالية. وهذا ما تسعى إليه المؤسسة من اجل بلوغ أهدافها. أما الفئة التي تحاول تطور أسلوب الاتصال السائد في المؤسسة هم ذوي الدراسات العليا أيضا بنسبة تقدر ب 12 %، ثم تليه نسبة 10 % لأصحاب المستوى الجامعي و 04 % لأصحاب المستوى الثانوي من خلال هذه النتائج المتحصل عليها يتبين لنا أن المؤسسة تحاول تطوير أسلوبها الاتصالي في المؤسسة بالاعتماد على أصحاب المستويات العالية في الدراسة تمتلك كفاءات وتكون متمكنة في التحصيل العلمي من أجل تحقيق النجاحات في المؤسسة. كما ترى أيضا فئة أخرى أنها تسعى إلى تغيير استراتيجية المؤسسة بحيث نجد أصحاب الدراسات العليا و أصحاب المستوى الجامعي هم الأكثر فعالية بنسبة تقدر ب: 04 % لكلتا الفئتين

هذا ما يفسره أصحاب المستويات العالية هم دائما من يسعون إلى كسب المناصب من أجل بلوغ المؤسسة لأهدافها تكون وفق قواعد مضبوطة تدير عليها المؤسسة. وهذا رأي أغلبية المبحوثين ذوي المستوى التعليمي الأعلى أي الجامعي وتعتبر هذه الفئة من المبحوثين أكثر تنقفا ووعيا من غيرها من الفئات الأخرى.

عرض نتائج الدراسة:

أ- النتائج الجزئية:

1- نستنتج أن أغلبية المبحوثين حسب متغير الجنس يتمثلون في الذكور حيث قدرت نسبتهم 70% فيما أخذت الإناث نسبة 30% وهذا راجع إلى مجال العمل في شركة سونلغاز ، فهي توظف الذكور بنسبة اكبر من الاناث كما هو معروف في الجزائر.

2- من خلال معطيات السن نستنتج أن معظم العمال في م شركة سونلغاز ببومرداس من الفئة المتوسطة العمر والكهول حيث بلغت نسبة الكهول 38% وهذا راجع إلى أن الوظيفة في المؤسسة تحتاج إلى من هو مناسب و ذو خبرة كبيرة من أجل السير الجيد للعمل وطبيعة عمل المؤسسة.

3- نستنتج أن الفئة الغالبة من العمال في م شركة سونلغاز ببومرداس لها مستوى جامعي حيث بلغت نسبتها 60% وهذا يساهم بشكل جيد في السير الحسن للعمل وتبادل الأفكار وتأدية الأعمال بالطرق اللازمة وفي الأوقات المحددة.

4- نستنتج أن الفئة الغالبة بالنسبة للأقدمية في العمل هم الأفراد الذين يفوق عدد السنوات التي شغلوها في شركة سونلغاز 20 سنة وهذا لخبرتهم الكبيرة في مجال العمل واحتياج الإدارة إليهم واستشارتهم في ظروف العمل وطرق انجازه.

5- نستنتج أن خلية الاتصال هي الجهة المكلفة بالاتصال في شركة سونلغاز ببومرداس ، وهذا راجع لأهميتها ودورها في المؤسسة حيث يقتصر دورها على الإعلام والتوجيه.

6- نستخلص أن نوع الاتصال الأكثر استخداما في شركة سونلغاز هو الاتصال النازل وهذا بنسبة 100%. وهذا ما يدل على أن أسلوب الاتصال في شكل أوامر من

الأعلى إلى الأسفل لكون أن طابع المؤسسة يفرض الجدية و الصرامة في العمل لذا يقتضي الأمر أن يكون الاتصال بهذا الشكل.

7- نستنتج أن شركة سونلغاز ببومرداس تعتمد على استراتيجية اتصالية من أجل تطوير عملية الاتصال داخليا و خارجيا بالمؤسسة كما تعمل على تحقيق النسق و الانسجام بين الأنشطة و المصالح و بالتالي الوصل إلى الأهداف المسطرة وتحسين العلاقات بين العمال و الزبائن . على شكل اوامر و قرارات فعالة.

8-نستنتج أن شركة سونلغاز ببومرداس تستخدم الوسائل الاتصالية الحديثة في العملية الاتصالية ، وهذا راجع لفعالية هذه الوسائل وسهولة إنجازها وفهمها وتوزيعها.

9- نستخلص أن من بين وسائل الاتصال الحديثة الأكثر استخداما في مؤسسة سونلغاز ببومرداس الهاتف والإنترنت والفاكس وهذا تبعا لظروف العمل وفعالية هذه الوسائل حيث تساعد في إنجاز العمل بطرق بسيطة وبسهولة.

10- نستنتج أن شركة سونلغاز تتعامل باللغات العربية و الفرنسية وخاصة اللغة الفرنسية حيث بلغت نسبة للتعامل بها 62% وهذا راجع إلى طبيعة العمل الإداري حيث تستخدم اللغة الفرنسية بكثرة في الإدارات.

11- نستنتج أن شركة سونلغاز تقوم بدورات تكوينية يتلقون المعلومات الخاصة بمهامهم من المسؤول المباشر وهذا لإحاطتهم بها وفهمهم لهذه الأعمال قبل إنجازها.

12- نستنتج أن شركة سونلغاز تعتمد على إستراتيجية في تأدية عمله وإعلام المواطنين وهذا ليسير العمل الإداري وأيضا لتقريب الإدارة من المواطن وتلبية رغباته.

13 - نستخلص أن النسبة الساحقة من العمال في شركة سونلغاز راضون عن عملهم حيث قدرت نسبتهم بـ 93,33% وهذا دليل على توفير شركة سونلغاز على ظروف العمل الجيدة التي تدفع العمال نحو الاستقرار والرضا.

14- نستنتج أن 90% من المواطنين في شركة سونلغاز مؤهلاتهم تتناسب مع طبيعة عملهم، وهذا دليل على الانتقاء الدقيق للعمال في المؤسسة حيث الشخص المناسب في المكان المناسب.

15- نستنتج أن الرؤساء يواظبون ويهتمون بطريقة أداء العمال وسير العمل وهذا دليل على كفاءتهم وحرصهم على السير الجيد للعمل والانضباط وتحقيق أهداف شركة سونلغاز.

16 - نستنتج أن معظم أفراد العينة ملتزمين بأوقات مهام العمل، حيث بلغت نسبتهم 70% وهذا راجع إلى سياسة شركة سونلغاز الصارمة مع دوام العمل واحترام العمال لأوقات العمل وخصوصيات المؤسسة وانضباطهم.

17- نستخلص أن الرؤساء يهتمون إلى حد كبير باقتراحات العمال، وهذا دليل على وجود علاقات طيبة بين الرؤساء والعمال، والعمل الجماعي والشورى وهذا ما صب في مصلحة شركة سونلغاز.

18- نستنتج أن العمال شركة سونلغاز يتعاونون فيما بينهم عند قيامهم بالمهام الموكلة إليهم، وهذا دليل على وجود علاقات جيدة فيما بين العمال حيث يسود جو من الراحة والتعاون والتبادلات الاتصالية.

19- نستنتج أن العلاقة الجيدة فيما بين العمال والإدارة هي من الأمور التي تزيد من الرغبة في العمل لديهم، وهذا راجع إلى الجو الداخلي الذي خلقتة شركة سونلغاز حيث يسود التعاون والاحترام والانضباط .

20- نستنتج أن الاتصال الداخلي ينظم العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وذلك من خلال تبادل الأفكار وجهات النظر والمقترحات.

21- نستخلص أن الاتصال الداخلي يساهم في تحسين إنتاجية العمل، وهذا لأن الاتصال الداخلي يساعد في انتقال المعلومات والبيانات بدقة وسريعة وهو محور التنظيمات والمؤسسات.

22- نستنتج أن أفراد العينة لا يواجهون صعوبات اتصالية أثناء أدائهم لمهامهم وهذا دليل على تكوينهم الجيد وتفوق قدراتهم الاتصالية.

ب- النتائج العامة:

- 1- تقوم الإستراتيجية الإتصالية على مستوى ا شركة سونلغاز على أساس تجسيد العلاقات الإنسانية والاجتماعية للتحقيق والتنسيق والتفاهم.
- 2- يقوم ال شركة سونلغاز بالتخطيط الإستراتيجي للاتصال حتى يكون فعالا وذلك لتحقيق جملة من الغايات والأهداف قصيرة وطويلة ومتوسطة المدى.
- 3- يعد محيط العمل الجيد الذي يسوده التفاهم والود والاحترام من العوامل الأساسية المحفزة على تحسين الأداء المهني على م شركة سونلغاز.
- 4- إن تفاعل العاملين في إطار جمعيات له تأثير نفسي كبير على زيادة ورفع مستوى الداء المهني.
- 5- تستخدم شركة سونلغاز لغات متعددة في الاتصال الداخلي والتفاعل بين العمال وتتمثل هذه اللغات في اللغة العربية واللغة الفرنسية.
- 6- يساهم الاتصال الداخلي في توطيد العلاقات بين العمال من خلال إقامة علاقات صداقة وتضامن من أجل تخفيض حجم العمل، ومنه توفير الوقت والجهد يؤثر إيجابيا على تحسين الأداء المهني.
- 7- تستخدم شركة سونلغاز تقنيات تواصلية عديدة متمثلة في المكتوبة والسمعية والشفوية والوسائل الحديثة من أجل تحقيق الفعالية المطلوبة ومنه تحسين الداء المهني.
- 8- إن توفر القائم بالاتصال على المهارات اللازمة سمح له بتحقيق الترابط والتواصل والاحترام بين العمال.
- 9- إن أشكال الاتصال الرسمي من الصاعد، النازل، الأفقي يساهم في تحقيق الترابط وتكامل الأدوار ومهام مما ينعكس إيجابيا على مستوى شركة سونلغاز.

التوصيات والاقتراحات المتعلقة بالدراسة:

- 1-إعادة النظر في الشكاوي واحتجاجات الموظفين والأخذ بآرائهم واقتراحاتهم على مستوى مؤسسة سونلغاز ببومرداس و بهدف ضمان السير الجيد للمؤسسة.
- 2-ضرورة التشجيع والتنسيق والتكامل بين مختلف المستويات والمصالح الإدارية المختلفة من خلال الاتصال الداخلي بين الموظفين من أجل تحسين ورفع مستوى الأداء المهني.
- 3-المتابعة المستمرة لمختلف الأنشطة والوظائف المنبثقة من خلال الاتصال الداخلي بين العمال وكذا معرفة نقاط القوة والعمل على تدعيمها ونقاط الضعف والعمل على تقويتها وتداركها في المستقبل.
- 4-تكثيف الدورات والتربصات التكوينية لما لها من دور كبير في ترقية الخدمات الإدارية في المؤسسة.
- 5-إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات بهدف رفع روح المعنوية لهم والذي سينعكس إيجابا على المؤسسة.
- 6-تحسين استراتيجية الاتصال الداخلي من أجل التخلص من الارتباك والخلل لدى الموظفين وتقديم الفرص لطرح مختلف الاقتراحات البناءة حول مختلف المهام والوظائف بشكل يؤدي إلى تحسين الأداء المهني للموظفين.
- 7-العمل على إزالة قيود الروتين والملل عند قيام العمال بمختلف الوظائف والمهام وتجسيد الاتصال والتفاعل بين العمال على أساس الود والاحترام بهدف تحسين الأداء المهني ومن أجل مصالح المؤسسة.

خاتمة

خاتمة

تعمل الاستراتيجية الاتصالية على توفير البيانات والمعلومات التي تعتبر بدائل وحلولا تسعى لحل المشاكل المطروحة داخل التنظيم .واتخاذ القرار لا يكون إلا بتوفرها و إلا إذا كان القرار العقلاني و الرشيد، و مشاركة العمال في هذه العملية له عدة أوجه :منها إحساس العامل بأهميته لمؤسسته، توطيد الثقة بين العمال و المؤسسة، تطوير فكر العمال و تتميته وتعويدهم على المشاركة في كل ما يمس المؤسسة و تحمل العواقب و الأزمات، لان اغتراب العامل داخل المنظمة سيدفع بها لا محالة إلى الهاوية خاصة عندما تصبح علاقته بمؤسسته مادية لا أكثر،لكن إذا تم توفير جو من العلاقات الإنسانية وتوفر روح التضامن و حب العمل وسعي المسؤولين إلى اقترابهم من مرؤوسيهم يعزز الروابط بينهم و يجعلهم يعملون دون ملل أو تكدر، أن توفر الثقة و حب العمل سوف يزيد من الإنتاجية و يحسن الأداء، و هذه الثقة لن تكون دون اتصال جيد وهادف يوفر سهولة التواصل بين أعضاء التنظيم .و لهذا فان المنظمات اليوم سواء ا كانت خدمتية أو اقتصادية، لابد لها من الاهتمام بالعملية الاتصالية بين العمال،لإعطائهم الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرار،فالعامل الجماعي يغرس فيهم روح التعاون و الانسجام، فيؤدي إلى رضا العامل في عمله .و بالتالي يؤثر على أدائه و إنتاجيته. فمعظم المؤسسات اليوم لا تولي أهمية لهاتين العمليتين التي تعتبر من أهم العمليات الإدارية، حيث إن استراتيجيات المؤسسة المستقبلية لابد لها من محاولة ملائمة ارض الواقع من خلال إعطاء فرصة للجميع لعرض أفكارهم مقترحاتهم حتى تتخلص من استياء الجميع حول ما يتم إصداره من قرارات تكون في أغلب الأحيان لا تميل إلى العدالة بل تخدم مصالح الأقلية لا الأغلبية و هذا شيء يضر أكثر من أن ينفع و بالتالي سيأخذ المؤسسة نحو الخسارة لا الربح كما هو مفروض.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

• باللغة العربية:

- 1- إبراهيم إمام: الإعلام والاتصال الجماهيري، المكتبة لأنجلو سكسونية، القاهرة، 1963.
- 2- إبراهيم عبد العزيز شيخا، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف للنشر والتوزيع، مصر، 1993.
- 3- أحمد خاطر: مقدمة في الإدارة المؤسسات الاجتماعية، دار الكتاب الجامعة الحديث، القاهرة، 1982.
- 4- أحمد خاطر، عاصم الأعرج وآخرين، مبادئ الإدارة العامة، بغداد، 1978.
- 5- أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 1998.
- 6- أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة (الاتصالات، المعلومات، القرارات)، مؤسسة شباب الجامعة، مصر.
- 7- بيان هاني حرب: مبادئ التسويق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1999.
- 8- جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2003، ط1.
- 9- جمال مجاهدة العلاقات العامة رؤوية نظرية، دار المعرفة الجامعية، 2005.
- 10- جمال محمد أبو شنب، الإعلام الدولي والعولمة، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، ط1.
- 11- حسن الجيلاني: التنظيم غير رسمي في المؤسسات الصناعية الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 1983.

12- حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

13- حليلة لعقاب: الاتصال الخارجي للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2013/2014

14- خالد بوشارب، دور نموذج البرمجة الخطية متعددة الأهداف في اتخاذ القرار الإنتاجي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة، الجزائر، 2014.

15- خليل محمد العازوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن 2006، ط1.

16- الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية.

17- رافده الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008.

18- سكيمة بن حمود، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر 2012.

19- سليمان حنفي محمود: وظائف الإدارة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2000.

20- شريفة جودي: واقع الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص علوم الإعلام والاتصال، 2013 - 2012، الجزائر جامعة 3.

21- شهرزاد محمد شهاب موسى، القدرة على اتخاذ القرار، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010 ط1.

22- صالح الشبكشي: العلاقات الإنسانية في الإدارة، دار الفكر العربي، بيروت،

1978

- 23- صالح بن ناصر شغرد القحطاني، الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007.
- 24- صالح خليل أبو إصبع: العلاقات والاتصال الإنساني، دار الشروق، ط1، 1998.
- 25- صامويل عبود: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1442.
- 26- صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 .
- 27- الطاهر بن خلف الله وآخرون: الوسيط في الدراسات الجامعية، الجزء الرابع، دار هومة، الجزائر، 5002.
- 28- عبد الباقي صلاح الدين محمد: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002.
- 29- عبد الجواد بكر: البيانات التعليمية ووضع القرار، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2002.
- 30- عبد الرحمن عزي: عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- 31- عبد الكريم درويش وليلى تكلّا: أصول الإدارة العلمية، المكتبة الأنجلو مصرية، مصر، 1976.
- 32- عبد الوهاب بوخلوفة: الاتصال الاجتماعي في الجزائر بين غياب الإقناع وضعف الإقناع، المجلة الجزائرية للاتصال، العدد 14،
- 33- عزي عبد الرحمان: الإعلام والتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.

- 34- علي الشرقاوي: إدارة الأعمال والوظائف الممارسات الإدارية، دار النهضة العربية، بيروت، د س.
- 35- علي عياصرة وهشام عدنان وموسى حجازي: القرارات الإدارية، دار حامد، ط، 1 2006 .
- 36- علي محمد عبد الوهاب: إدارة الافراد منهج تحليلي، منظمة الادارة والناس، ط2، مكتبة عدن الشمس، القاهرة، 1975.
- 37- عمر غنايم وعلي الشرقاوي: تنظيم إدارة الأعمال، الأسس والأصول العلمية، دار النهضة العربية بيروت، 1997.
- 38- غريب عبد السميع: الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2006.
- 39- غيات بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للطباعة، وهران، 1999ن.
- 40- فارو ق خالد: الإعلام الدولي والعولمة الجديدة، دار أسامة للنشر، الأردن، ط1، 2009.
- 41- فاطمة عواد، الاتصال والإعلام التسويقي، طبعة مزيدة ومنقحة، دار أسامة لمنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 42- فضيل دليو: الاتصال في المؤسسة، دار النشر والتوزيع، النزعة الجديدة، القاهرة، ط1، 2003.
- 43- فضيل دليو، اتصال المؤسسة، إشعار بعلاقات عامة علاقات مع الصحافة، الجزائر، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003.
- 44- فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه -نظرياته -وسائله، (د. طبعة)، دار الفجر لمنشر والتوزيع 2003.
- 45- فيصل بن فهد بن محمد ابراهيم، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2008.

- 46- كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ط1.
- 47- لمين علوطي: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة علوم إنسانية، العدد 38، 2008.
- 48- محمد حافظ حجازي: دعم القرارات في المنظمات، فلمنج للطباعة، الإسكندرية، د ط، د س ص 16 .
- 49- محمد سعيد عبد الفتاح: الإدارة العامة، المكتب العربي، القاهرة، 1971.
- 50- محمد عالم اعتماد: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، المكتبة الأنجلو مصرية، مصر، 1442.
- 51- محمد عبد العالي الصناري: القرارات الإدارية في السعودية، دراسة قانونية تحليلية مقارنة، معهد الإدارة العامة، 1994.
- 52- محمد علي: العلاقات العامة في المؤسسات الصناعية، مكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة.
- 53- محمد فهمي العطروزي: العلاقات الإدارية والمؤسسات العامة، عالم الكتب، القاهرة.
- 54- محمد محفوظ: تكنولوجيا الاتصال (دراسة في الأبعاد النظرية والعلمية لتكنولوجيا الاتصال)، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005.
- 55- محمد منير حجاب: الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر.
- 56- محمود شحماط، المدخل لعلم الإدارة العامة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2010.
- 57- محمود عبد الله: الإعلام و إشكاليات العولمة، دار أسامة للنشر، الأردن، ط1، 2010.

58- محمود عودة: أساليب الاتصال والتغيير الاجتماعي، دار المعارف، القاهرة، 1971.

59- مراد خالصي، اتخاذ القرارات في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007.

60- مصطفى أحمد السيد: إدارة السلوك التنظيمي (رؤية معاصرة)، مكتبة جامعة بنها، مصر، 2000.

61- مصطفى العشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي لمؤسسة الوطنية للكتاب، الجرائد 1991.

62- مصطفى حجازي: الاتصال في العالقات الإنسانية والإدارية، ط5، دار الطليعة، بيروت، 1445.

63- معن خليل العمر: معجم علم الاجتماع، دار الشروق، الأردن، 5000.

64- منى عطية خزام خليل، الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية، المكتب الجامعي الحديث للنشر، سوريا، 2009.

65- ناصر دادي عدون: إدارة المورد البشرية والسلوك التنظيمي، الجزائر، دار المحمدية العامة 2004.

66- ناصر قاسمي: الاتصال في المؤسسة (دراسة نظرية وتطبيقية)، ديوان المطبوعات الجامعية 2011.

67- ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، د ط، 1995 .

68- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن 2007، ط1.

69- نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ط1.

70- هناء حافظ بدوي: العلاقات العامة والخدمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 2001.

● باللغة الفرنسية:

- 1- Abdelkrim Bouhafs : la communication de l'entreprise (comment dire aux uns et autres à l'usage des étudiants, des professionnels et des cadres), 2007.
- 2- Alces Marchelli : « cc les sciences de l'information et de la communication », édition hachette, Paris, 1995.
- 3- Alces Mucherai : psycho, Sociologie des organisations édition orge anisations, n°78. Paris, 1978.
- 4- Amine Bartoli : commination et organisation élution les origami tison pains. 1994.
- 5- Carl durer : « la cinétique de la direction », édition public union, n°72prais, 1972.
- 6- Duarte : « les formats de la commotion », édition Baird, Paris, 1982. Hommes et te clinques, Parais, 1991.
- 7- J.GMarch et A.H Simon cc les organisations. Éditions Dunod paris. Ibid.
- 8- Jean Gavon Barren : information et mangement, édition D UNOD PARIS, 1970.
- 9- Jean marc découdition : La communication marketing.
- 10- Jecque landrevie, Denis lindon : Mercator (théorie et pratique du marketing), 7 éme édition, Dalloz, Paris, 2003.
- 11- Marc. Guillaum : où vont les autoroutes de l'information, édition daxartes and vie, paris, 1997.
- 12- Marie hélène Wesphane : les pratiques professionnels de la communication édition riage, paris, 1992.

- 13- Marie Hélène Westphalen : La communication (France, Paris, édition Dunod, 1995).
- 14- Marre Helene : Westphalien communication Troisième, édition Duodi, punis, 1998.
- 15- Philippe Morel : pratique relations presse ; 3ème édition, paris ,2005.
- 16- Philippe Morel le communication d eûtes prix. Edition Vuibert. Paris. Fév. 2000.
- 17- Rager p.wilcox M : « Technique de les posé et de la communication Lans entrepris », édition
- 18- Régis Revêt et jean. Nicolas : les Médine et la communication en criât, édition Ecinomincé, paris, 1997.
- 19- Serge germina internet en question ? édition économique. Paris. 1997.
- 20- www.fr/retrocation, ascendante,08/05/2001.
- 21-

الملاحق

جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية
فرع علوم الإعلام والاتصال

استمارة مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر حول
الاستراتيجية الاتصالية و عملية اتخاذ القرار
دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز - بولاية بومرداس -

ملاحظة:

- يرجى قراءة جميع العبارات مع وضع إشارة (X) في الخانة المناسبة أمام كل عبارة.
- بيانات هذه الاستمارة سرية وتستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

تحت إشراف الأستاذة:

تكلال .سميرة

إعداد الطالبان:

_لوني سي محمد

-سعيدود أمير

السنة الجامعية

2020/ 2021

المحور الأول: البيانات الديمغرافية:

1-الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2-السن : أقل من 25سنة ☐ من 26 إلى 35 ☐

من 36 إلى 45 ☐ أكثر من 45 ☐

3-المستوى الدراسي: ثانوي ☐ جامعي ☐

دراسات عليا ☐

4 - الأقدمية المهنية: أقل من 05سنوات ☐ من 06 إلى 10سنوات ☐

11الى 20 سنة ☐ 20 سنة فأكثر ☐

المحور الثاني: الأساليب و الوسائل الاتصالية بمؤسسة سونلغاز ببيومرداس :

5 - هل هناك اتصال بينك وبين المشرف عليك (المدير) بمؤسسة سونلغاز

ببيومرداس ؟

لا ☐

نعم ☐

6- ما هو نوع الاتصال الأكثر استخداما في مؤسسة سونلغاز بيو مرداس؟

☐

الاتصال الصاعد

☐

الاتصال النازل

☐

الاتصال الأفقي

7- هل تستخدمون وسائل الاتصال الحديثة في مؤسسة سونلغاز بولاية بومرداس؟

☐

لا

☐

نعم

-إذا كانت إجابتك ب (نعم) فما هي؟

.....

8 - ما هي وسائل الاتصال الأكثر فعالية التي تعتمد عليها مؤسسة سونلغاز بيو مرداس في نقل المعلومات المتعلقة بنشاط العمل؟

☐

التقارير

☐

الفاكس

☐

الهاتف

☐

الاجتماعات و الندوات

☐

اللوحات الإعلامية

☐

المراسلات

☐

الانترنت

☐

وسائل التواصل الاجتماعي

☐

الانترنت

☐

أخرى

أذكرها:.....

.....

- يمكن الإجابة على أكثر من سؤال

9- ما هي اللغة الأكثر استخداما في العملية الاتصالية داخليا و خارجيا في المؤسسة ؟

☐

-اللغة الفرنسية

☐ -اللغة العربية

☐ -اللغة الفرنسية و العربية

10- هل تقوم مؤسستكم بدورات تكوينية في مجال الاتصال من أجل تعميم فكرة الاتصال لتنفيذ الأعمال ؟

دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐ أبدا ☐

11- هل شاركت في هذه الدورات التكوينية إن وجدت ؟

نعم ☐ لا ☐

علل إجابتك:.....

المحور الثالث: استراتيجية الاتصال بمؤسسة سونلغاز ببومرداس:

12- إعداد استراتيجية الاتصال بمؤسسة سونلغاز ببومرداس يتطلب ؟

- مشاركة كل موظفي المؤسسة
- فريق أعمال خاص بالمؤسسة

13- هل لديكم استراتيجية معتمدة من أجل تطوير عملية الاتصال داخليا وخارجيا بمؤسسة سونلغاز ببومرداس ؟

نعم ☐ لا ☐

14- هل تعتمد مؤسسة سونلغاز ببومرداس على خطط استراتيجية مستقبلية لتطويرها ؟

نعم ☐ لا ☐

15- هل تتطلب استراتيجية الاتصال التقييم و المتابعة ؟

نعم ☐ لا ☐

16- هل لديك معرفة بالاستراتيجية الاتصالية الخاصة بمؤسستك ؟

☐

لا

☐

نعم

المحور الرابع: عملية اتخاذ القرار بمؤسسة سونلغاز :

17- هل أنت راضا على الطرق التي تتخذ بها القرارات في مؤسسة سونلغاز

بيومرداس؟

☐

لا

☐

نعم

18- هل سبق وان عرض عليك إيجاد حل للمشكلة في مؤسسة سونلغاز

بيومرداس؟

☐

لا

☐

نعم

19- أهمية القرار بالنسبة لك أين يكمن؟ رتبها حسب الأولوية؟

☐

- عدد الأفراد المشاركين فيه

☐

- درجة تأثير القرار على أهداف المؤسسة

- يمكن الإجابة على أكثر من سؤال

.....

20- إهمال ر القرارات في مؤسستكم راجع إلى:

☐ - عدم وجود خطوط سلطة كثيرة

☐ - عدم كفاءة وسائل الاتصال

☐ - نقص مهارات الاتصال

- يمكن الإجابة على أكثر من سؤال

.....
.....

21- هل ترى أن المشاركة في اتخاذ القرار أهم من تنفيذه ؟

☐

لا

☐

نعم

22- كيف ترى العلاقة بين استراتيجية الاتصال واتخاذ القرار بمؤسسة سونلغاز
ببومرداس؟

☐

- علاقة تبادلية

☐

- القرار يتوقف على كمية وسلامة المعلومات المتوفرة

☐

- الاتصال ينقل البيانات و المعلومات اللازمة لاتخاذ المعلومات المتوفرة

- يمكن الإجابة على أكثر من سؤال

.....
.....

23 إذا عرض عليك منصب مسؤول ماذا تفعل؟

- تسعى إلى تحسين أداء العمل ☐
- تطور أسلوب الاتصال السائد في المؤسسة ☐
- تغير استراتيجية المؤسسة ☐
- يمكن الإجابة على أكثر من سؤال

24- ما هي الاقتراحات التي تقدمها لتحسن العملية الاتصالية في المؤسسة؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

فهرس المحتويات

الصفحة

الفهرس

شكر وتقدير

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

أ مقدمة

الفصل الأول: البناء المنهجي و المفاهيمي للدراسة

05 1- البناء المنهجي

05 2- الإشكالية

07 3- أهداف الدراسة

08 4- أهمية الدراسة

09 5- المقترح المنهجي

09 6- تحديد مفاهيم الدراسة

16 7- الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الاتصال المؤسساتي

21 تمهيد

21 1- ماهية الاتصال المؤسساتي

29 2- أنواع الاتصال داخل المؤسسة

38 3- وسائل الاتصال المؤسساتي

50 4- أهمية الاتصال المؤسساتي ومعوقاته

54 خلاصة

الفصل الثالث: استراتيجية الاتصال للمؤسسة

56 تمهيد

56 أولاً: استراتيجية الاتصال الداخلي للمؤسسة

56	1-تعريف الاتصال الداخلي للمؤسسة
57	2-أهداف استراتيجية الاتصال الداخلي للمؤسسة.....
59	3-اهمية الاتصال في المؤسسة
60	4-انواع الاتصال الداخلي
61	5-وسائل الاتصال الداخلي
71	ثانيا: استراتيجية الاتصال الخارجي
71	1-تعريف الاتصال الخارجي
71	2-تعريف استراتيجية الاتصال الخارجي للمؤسسة.....
72	3-مراحل اعداد استراتيجية الاتصال الخارجي..... ..
77	4-اشكال الاتصال الخارجي للمؤسسة
78	5-اهداف الاتصال الخارجي للمؤسسة
79	6-انواع استراتيجية الاتصال الخارجي للمؤسسة
82	7-وسائل الاتصال الخارجي للمؤسسة

الفصل الرابع: عملية اتخاذ القرار في المؤسسة

91	تمهيد
91	1-تعريف اتخاذ القرار.....
94	2-أهمية اتخاذ القرار.....
96	3-أنواع القرارات.....
99	4-مراحل اتخاذ القرارات
103	5-نظريات اتخاذ القرار.....
106	6-اساليب اتخاذ القرار
108	7- المعلومات والبيانات في اتخاذ القرارات.....
110	8-المشاركة في اتخاذ القرارات
111	9-العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات.....
113	خلاصة.....

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

115	أولاً: التحليل الكمي و الكيفي للجداول
115	أ- التحليل الكمي و الكيفي للجداول البسيطة
117	المحور الثاني: الأساليب و الوسائل الاتصالية بالمؤسسة.....
123	المحور الثالث: الإستراتيجية الاتصالية بالمؤسسة.....
126	المحور الرابع: عملية اتخاذ القرار
131	ب- التحليل الكمي و الكيفي للجداول المركبة
147	ثانياً: عرض نتائج الدراسة.....
147	أ- النتائج الجزئية
151	ب- النتائج العامة.....
153	خاتمة

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الجنس	115
02	السن	155
03	المستوى التعليمي	116
04	الأقدمية المهنية	116
05	وجود اتصال بين المشرف(المدير) و الموظفين في المؤسسة	117
06	نوع الاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة	118
07	الإستراتيجية المعتمدة من أجل تطوير العملية الاتصال داخليا و خارجيا بالمؤسسة	118
08	استخدام وسائل الاتصال الحديثة في المؤسسة	119
09	وسائل الاتصال الأكثر فعالية التي تعتمد عليها المؤسسة في نقل المعلومات المتعلقة بنشاط العمل	120
10	اللغة الأكثر استخداما في العملية الاتصالية داخليا و خارجيا في المؤسسة	121
11	قيام المؤسسة بدورات تكوينية في مجال الاتصال .	122
12	مشاركة الموظفين في الدورات التكوينية بالمؤسسة	123
13	الافراد المشاركون في اعداد استراتيجيية الاتصال بالمؤسسة	123
14	اعتماد مؤسسة سونلغاز ببومرداس على خطط استرتيجية مستقبلية لتطويرها	124
15	اعتماد مؤسسة سونلغاز ببومرداس على استراتيجيية مستقبلية لتطويرها	125
16	تحقق الإستراتيجية الاتصالية تتطلب التقييم و المتابعة	125
17	معرفة الإستراتيجية الاتصالية الخاصة بمؤسسة سونلغاز ببومرداس	126
18	الطرق التي تتخذ بها القرارات في مؤسسة سونلغاز	126
19	عرض إيجاد حل للمشكلة في مؤسسة سونلغاز ببومرداس	127
20	أين تكمن أهمية القرار بالنسبة للموظفين	127
21	اسباب إهمال القرارات في مؤسسة سونلغاز ببومرداس	128
22	مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار واهمية من تنفيذه	128
23	العلاقة بين إستراتيجية الاتصال و اتخاذ القرار	129
24	الهدف الاستراتيجي لمسؤول المؤسسة	130
25	نوع الاتصال الأكثر استخداما في المؤسسة وعلاقته بمتغيرات الدراسة (الجنس، السن،	131

	المستوى التعليمي، الاقدمية المهنية)	
134	وسائل الاتصال الأكثر فعالية التي تعتمد عليها المؤسسة في نقل المعلومات المتعلقة بنشاط العمل مع جميع المتغيرات	26
135	يبين اللغة الأكثر استخداما خارجيا في المؤسسة وعلاقته بمتغير الجنس	27
136	يبين قيام المؤسسة بدورات تكوينية في مجال الاتصال من أجل تعميم فكرة الاتصال لتنفيذ الأعمال و علاقته بمتغير المستوى التعليمي	28
141	يبين أهمية القرار بالنسبة لك أين يكمن رتبها حسب الأولوية وعلاقته بمتغير السن	29
142	إهمال القرارات في المؤسسة راجع إلى وعلاقته بمتغير الاقدمية المهنية	30
144	العلاقة بين عملية الاتصال واتخاذ القرار في المؤسسة حسب متغير الجنس	31
145	عرض منصب مسؤول في المؤسسة حسب متغير المستوى التعليمي:	32

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يمثل عناصر العملية الاتصالية عند (روس)	24
02	يمثل الاتصال النازل	30
03	يمثل استراتيجية الاتصال داخل المؤسسة	61
04	يمثل المؤسسة و بيئتها	74
05	أنواع القرارات في المستويات الإدارية	97
06	مراحل عملية اتخاذ القرار	99
07	أنواع البيانات و التقارير المتعلقة بنشاط الإدارة	109