

جامعة مولود معمري تيزي وزو  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الإنسانية  
فرع علوم الاعلام والاتصال



## دور الإتصال الداخلي في فعالية اتخاذ القرار بالمؤسسات الجزائرية

دراسة مسحية على عينة من الجمهور الداخلي بالمؤسسة الوطنية للإتصال  
النشر والأشهار ANEP

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال

تخصص: إتصال تنظيمي

تحت إشراف الاستاذة:

أ/فروجة موساوي

إعداد الطالبتين:

ليندة إدكي

كهينة إدكي

السنة الجامعية: 2021/2020

## شكر وعرّفان

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على أشرف الأنبياء و المرسلين نبينا "محمد"  
و على آله و صحبه أجمعين أما بعد.

نشكر الله العلي القدير على توفيقه علي إتمام هذا العمل فهو عز و جل أحق بالشكر و الحمد  
سبحانه و تعالى .

لا يسعنا في هذا المقام إلى أن ننسب الفضل لأصحابه

فنخص بالذكر الأستاذة "موساوي فروجة" التي تفضلت بالإشراف على هذه المذكرة ،  
و التي منحتنا الكثير من وقتها و لم تبخل بتوجيهاتها و نصائحها القيمة ، و تحفيزاتها  
المميزة و إرشاداتها السديدة و لاهتمامها الكبير بنا فلها جزيل الشكر على تحملها و صبرها  
طيلة هذه الدراسة .

كما نتقدم بخالص الشكر و التقدير إلى كل أساتذة علوم الاعلام و الاتصال كل واحد باسمه.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر الجزيل لكل عمال "الوكالة الوطنية للاتصال النشر  
و الإشهار" على كل المساعدة التي منحت لنا أثناء قيامنا بالدراسة الميدانية .

و إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد و لو بالكلام الطيب لهم كامل الشكر و التقدير.

فإن أصبنا من عند الله و إن أخطأنا فمن عندنا، و لكم من الله خير الجزاء.

ليندة وكهينة

## الإهداء

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على أشرف المرسلين  
أهدي عملي هذا إلى أغلى و أحلي من خلق "أمي العزيزة" و الحبيبة  
إلى أغلى إنسان في هذا الوجود "أبي الغالي"  
أسئله أن يطيل عمركما و تبقياً نجمي تنير سماء حياتي  
إلى إخوتي و أخواتي  
إلى زملائي و أصدقائي و رفاق دربي  
إلى كل أساتذتي  
إلى كل من عمل معي لإتمام هذا العمل

ليندة

## الاهداء

أهدي نجاحي هذا للمطر الذي يطهر روحي و يسقي تربتي التي ستظل دوما عطشي لها  
ولا تحيا إلى بمعانقتها لأمي الحبيبة التي قلتها يوما وسأضل أقولها في كل لحظة نجاح  
لي أنتي مصدر إلهام لي وقوتني في الحياة.

إليك أبي الغالي الذي لم يكل لحظة عن عطائي و دعمي في طريقي.

إلى إخوتي و أخواتي الذين أستمد من عبقتهم فرحتي و قوتي.

إلى زملائي و أصدقائي و رفاق دربي.

إلى كل أساتذتي.

إلى كل من عمل معي لإتمام هذا العمل.

كهينة

## ملخص الدراسة:

يتمحور موضوع دراستنا حول الاتصال الداخلي و دوره في فاعلية اتخاذ القرار بالمؤسسة الاقتصادية بالجزائر العاصمة، باعتباره الرابط الذي يجمع المؤسسة بعمالها و يسعى دوما لتحقيق المصلحة المشتركة وإرضاء كلا الطرفين.

لمعالجة هذا الموضوع طرحنا الإشكالية التالية: ما دور الاتصال الداخلي في فاعلية عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الوطنية للاتصال والنشر والإشهار؟ حيث تهدف دراستنا هذه لمعرفة علاقة الاتصال الداخلي باتخاذ القرار في هذه المؤسسة الاقتصادية، وإدراك مختلف الإستراتيجيات والوسائل المنتهجة من طرفها لمخاطبة جمهورها و تحسين قوتها .

تدرج دراستنا هذه ضمن الدراسات الوصفية والتي اعتمدنا فيها على المنهج المسحي باستخدام أدوات الاستمارة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات، وقد رعينا فيه الشكل والمضمون و تم إجراء هذه الدراسة بمقر الوكالة الوطنية للاتصال والنشر والإشهار .

وبعد تحليلنا الكمي والكيفي لنتائج الدراسة توصلنا إلا أن:

- الاتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرار أحد أهم العمليات الأساسية التي تهتم بها

المؤسسة الاقتصادية للاتصال والنشر و الإشهار.

- أصبحت عملية اتخاذ القرار محور العملية الإدارية وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه

هذه الوكالة.

- يتوقف نجاح الوكالة الوطنية للاتصال والنشر والإشهار على قدرة و كفاءة المدير على

اتخاذ القرارات المناسبة .

- التركيز على النقاط الإيجابية للوكالة عند اتخاذ أي قرار الخاص بها .

## خطة الدراسة

مقدمة

### الإطار المنهجي

- 1- إشكالية و تساؤلات الدراسة.
- 2- أسباب اختيار الموضوع.
- 3- أهداف الدراسة.
- 4- أهمية الدراسة.
- 5- نوع الدراسة.
- 6- منهج الدراسة و أدواته.
- 7- مجتمع البحث وعينة الدراسة.
- 8- تحديد مفاهيم الدراسة.
- 9- الدراسات السابقة.

### الإطار النظري

الفصل الأول: مدخل مفاهيمي حول الاتصال الداخلي في المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية الاتصال.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال.

المطلب الثاني: أنواع الاتصال.

المطلب الثالث: أهداف و أهمية الاتصال.

المطلب الرابع: عناصر الاتصال الاتصال.

المطلب الخامس: مراحل الاتصال.

المبحث الثاني: الاتصال الداخلي في المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف الاتصال الداخلي.

المطلب الثاني: أنواع الاتصال الداخلي.

المطلب الثالث: أساليب الاتصال الداخلي.

المطلب الرابع: أهداف الاتصال الداخلي.

المطلب الخامس: معوقات الاتصال الداخلي.

الفصل الثاني: عملية اتخاذ القرار.

المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرار

المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار.

المطلب الثاني: خصائص عملية اتخاذ القرار.

المطلب الثالث: أنواع القرارات.

المطلب الرابع: أهمية اتخاذ القرار.

المطلب الخامس: أنماط عملية اتخاذ القرار.

المبحث الثاني: تقييم عملية اتخاذ القرار.

المطلب الأول: خطوات عملية اتخاذ القرار.

المطلب الثاني: أساليب عملية اتخاذ القرار.

المطلب الثالث: عناصر عملية اتخاذ القرار.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار.

المطلب الخامس: صعوبات اتخاذ القرار.

الإطار التطبيقي: عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية

1- بطاقة فنية عن الوكالة الوطنية للاتصال النشر والإشهار.

2- الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية للاتصال النشر والإشهار.

3- التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة.

4- التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة.

5- النتائج الجزئية للدراسة.

6- النتائج العامة للدراسة.

\_ خلاصة الدراسة

\_ توصيات و مقترحات الدراسة.

## ملخص الدراسة:

يتمحور موضوع دراستنا حول الاتصال الداخلي ودوره في فاعلية اتخاذ القرار بالمؤسسة الاقتصادية بالجزائر العاصمة، باعتباره الرابط الذي يجمع المؤسسة بعمالها ويسعى دوماً لتحقيق المصلحة المشتركة وإرضاء كلا الطرفين.

لمعالجة هذا الموضوع طرحنا الإشكالية التالية: ما دور الاتصال الداخلي في فاعلية عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الوطنية للاتصال والنشر والإشهار؟ حيث تهدف دراستنا هذه لمعرفة علاقة الاتصال الداخلي باتخاذ القرار في هذه المؤسسة الاقتصادية، وإدراك مختلف الإستراتيجيات والوسائل المنتهجة من طرفها لمخاطبة جمهورها وتحسين قوتها.

تتدرج دراستنا هذه ضمن الدراسات الوصفية والتي اعتمدنا فيها على المنهج المسحي باستخدام أدوات الاستمارة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات، وقد رعينا فيه الشكل والمضمون وتم إجراء هذه الدراسة بمقر الوكالة الوطنية للاتصال والنشر والإشهار.

وبعد تحليلنا الكمي والكيفي لنتائج الدراسة توصلنا إلى أن:

- الاتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرار أحد أهم العمليات الأساسية التي تهتم بها المؤسسة الاقتصادية للاتصال والنشر والإشهار.

- أصبحت عملية اتخاذ القرار محور العملية الإدارية وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه هذه الوكالة.

- يتوقف نجاح الوكالة الوطنية للاتصال والنشر والإشهار على قدرة وكفاءة المدير على اتخاذ القرارات المناسبة .

- التركيز على النقاط الإيجابية للوكالة عند اتخاذ أي قرار الخاص بها .

**الكلمات المفتاحية:** الإتصال، الإتصال الداخلي، الفعالية، إتخاذ القرار، المؤسسة الوطنية للإتصال والنشر والإشهار.

## **Résumé :**

Le sujet de notre étude c'est la communication interne et son rôle dans l'efficacité de prendre la décision dans l'entreprise économique à Alger parce que c'est lien entre l'entreprise et ses employés qui essayent toujours d'atteindre l'intérêt commun et de satisfaire les deux coté.

Pour traiter ce sujet on a posé la problématique : Quel est le rôle de la communication interne dans l'efficacité de prendre la décision au sein de l'agence national d'édition et de publicité ?

Notre étude est pour l'objet de savoir la relation entre la communication interne et la prise de la décision au sein de cette entreprise et de savoir les différentes stratégies et les moyens utilisés pour adresser au grand public et d'améliorer sa position.

Notre étude entre dans le cadre des études descriptives où on a compté sur la méthode d'enquête par l'utilisation de moyenne de formulaire et des entretiens pour collecter les données avec le respect de la forme et du contenu l'étude a été faite au niveau de l'agence national d'édition et de publicité.

Après l'analyse quantitative et qualitative des résultats on a arrivé aux constatations suivantes :

- la communication interne et la prise de la décision l'une des plus importantes opérations fondamentales que l'agence national d'édition et de publicité prends soin d'elle.

- L'opération de la prise de la décision est devenue le plus important et il a devenu le critère de la réussite de cette agence.

- Le succès de l'agence national d'édition et de publicité est basé sur l'aptitude et l'efficacité de directeur de prendre les décisions justes.

- la concentration sur les points positifs de l'agence lors de prise d'une propre décision.

## **Mots clés :**

Communication, Communication interne. Efficacité prise de décision Entreprise, entreprise économique.

## مقدمة:

يعد الاتصال عنصرا هاما في الحياة برزت أهميته وفاعليته مع زيادة التقدم التكنولوجي وفي خضم ثورة تكنولوجيا عظمى للاتصالات والمعلومات، وتقنيات كثيرة غيرت من سلوك وعادات الأفراد والمجتمعات ومن ثوابت الحياة في مختلف الامم وأصبحت للوسائل الاتصالية والاعلامية سلطة لا تضاهيها اي سلطة، وبات من يملك تكنولوجيا الاتصال له القدرة على التطور والتبادل والتنظيم والتحكم والسيطرة ولهذا كانت دراسة الاتصال في هذا العصر ضروريا ولازما للأفراد والمجتمعات على حد سواء، بحيث أخذت كمية المعلومات المطلوبة للنشاط الفردي والجماعي في الازدياد المستمر مما فرض القيام بعمليات اتصال أكثر كثافة وسرعة وتحليلها وفهمها و إستيعابها.

وباعتبار أن المؤسسة كيان اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد يشكلون جماعات مختلفة تربطهم علاقات وتجمعهم تنظيمات وتحكمهم قواعد وقوانين، فإنه لا يمكن تصور وجود تنظيم مناسب دون وجود اتصالات داخلية تضمن هذا التنظيم والمحافظة عليه ومنه أصبح الاتصال عنصر أساسي في تنشيط وقيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها على أكمل وجه، هذا ما أدى بالكثير من الباحثين إلى دراسة موضوع الاتصال خاصة عند دراسة السلوك البشري في المؤسسة من خلال اتصالاتها المختلفة (نازلة، صاعدة، أفقية )، ومدى تأثيره على أدائه داخل المؤسسة سواء بالإيجاب أو السلب، ذلك لكونها عملية نقل أو تحويل الأفكار أو المعلومات من شخص مرسل إلى شخص مستقبل والتي على أساسها يتوجه التفكير وتتفق المفاهيم، حيث يؤثر الاتصال الداخلي ويتأثر بمكونات السلوك الفردي والعوامل المؤثرة على عملية الاتصال التي تعمل على نقل وانسياب المعلومات والأفكار المختلفة فهي ركيزة أساسية داخل أي إدارة، إذ يتم بفضلها تفاعل الأفراد مع بعضها البعض لتحقيق أهداف المؤسسة.

ومن أهم أولويات الاتصال داخل المؤسسة مساهمته في جميع الوظائف والعمليات الإدارية الأخرى كعملية اتخاذ القرار التي تعد الركن الأساسي في العملية الإدارية حيث أنها

تشمل أنشطة الإدارة ووظائفها جميعها بحيث عملية اتخاذ القرارات تتغلغل وبصورة مستمرة في نشاط المؤسسة وفي جميع عناصر العملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة. وهنا نتضح لنا العلاقة الإرتباطية بين الاتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرار لا يمكن القيام بها بدون الاتصال، فكلما كان الاتصال فعال وجيد وسهل كلما كانت القرارات المتخذة داخل الإدارة أكثر وضوحا وصوابا.

من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لمحاولة الكشف عن دور الاتصال الداخلي في فاعلية عملية اتخاذ القرارات للبحث في الإشكالية المطروحة والوصول إلى نتائج ملموسة حول دراسة محل البحث، لذلك اعتمدنا على خطة أكاديمية وعملية نرى بأنها تحقق الهدف والغاية الذي نسعى من أجله.

قسمنا هذه الدراسة إلى ثلاث جوانب: الجانب المنهجي، النظري والتطبيقي.

**الجانب المنهجي:** خصصناه لموضوع الدراسة ومنهجيتها حيث تطرقنا فيه إلى أهم الخطوات المنهجية، وهي طرح إشكالية الدراسة التي تتمحور حول دور الاتصال الداخلي وعلاقته بفاعلية عملية اتخاذ القرار، إلى جانب طرح تساؤلات الدراسة، أساليب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، نوع الدراسة ومنهجها، أدوات جمع البيانات، مجتمع البحث وعينة الدراسة، تحديد المفاهيم والمصطلحات الخاصة بالدراسة وأخيرا الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع أو أشارت إلى جانب من جوانبه.

**الإطار النظري:** والذي قسمناه إلى فصلين:

\* **الفصل الاول** يتفرع الى مبحثين حيث تعرضنا في المبحث الاول إلى ماهية الاتصال وفيه 5 مطالب: مفهوم الاتصال، أهداف الاتصال، أهمية الاتصال، عناصر الاتصال، مراحل الاتصال.

المبحث الثاني تحت عنوان الاتصال الداخلي في المؤسسة والذي يضم 5 مطالب وهي: تعريف الاتصال الداخلي، أنواع الاتصال الداخلي، أساليب الاتصال الداخلي وأخيرا معوقات الاتصال الداخلي.

\* **الفصل الثاني** الذي كان بعنوان عملية اتخاذ القرار والذي قسمناه إلى مبحثين:

المبحث الأول بعنوان ماهية اتخاذ القرار والذي يضم 5 مطالب وهي: مفهوم اتخاذ القرار، خصائص عملية اتخاذ القرار، أنواع القرارات، أهمية اتخاذ القرار، أنماط عملية اتخاذ القرارات.

أما المبحث الثاني تحت عنوان تقييم عملية اتخاذ القرار والذي يحوي 5 خطوات عملية اتخاذ القرار، أساليب عملية اتخاذ القرار، عناصر عملية اتخاذ القرار، العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار، صعوبات اتخاذ القرار.

**الإطار التطبيقي:** حيث حاولنا فيه التقرب من الظاهرة المدروسة أكثر وهذا من خلال تركيزنا على عدة نقاط، التعريف بالوكالة الوطنية للاتصال النشر والإشهار، نبذة تاريخية عن الوكالة، هيكلها التنظيمي والفروع، التحليلي الكمي والكيفي للجداول البسيطة، التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة، النتائج الجزئية للدراسة، النتائج العامة للدراسة، خلاصة الدراسة وأخيرا الاقتراحات والتوصيات.

# الإطار المنهجي للدراسة

## خطة الإطار المنهجي للدراسة

- 1- إشكالية وتساؤلات الدراسة.
- 2- أسباب اختيار الموضوع.
- 3- أهداف الدراسة.
- 4- أهمية الدراسة.
- 5- نوع الدراسة.
- 6- منهج الدراسة وأدواته.
- 7- مجتمع البحث وعينة الدراسة.
- 8- تحديد مفاهيم الدراسة.
- 9- الدراسات السابقة.

## 1- إشكالية الدراسة:

تعتبر عملية الاتصال ضرورية في الحياة، وفي التنظيمات على اختلاف أنواعها من خلالها يتفاعل البشر بين بعضهم البعض، فعملية الاتصال تبين مدى تقدم المجتمعات الذي يتوقف على مدى فعالية الاتصال داخل التنظيم، برزت أهميته وفعاليته مع زيادة التقدم التكنولوجي فلقد هيأت عمليات التحضر والتصنيع والتحديث الظروف الملائمة نحو الاتصال بين كافة المجتمعات الأمر الذي جعل العالم أشبه بقية صغيرة حيث يعتبر أداة لتنمية الإنسان وتطوير معارفه وخبراته، سواء من الناحية الاجتماعية، التعليمية أو التربوية أيضا وسيلة لخلق حركة وديناميكية للجماعات على اعتبار أن المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأفراد منظمين في شكل قانوني بغرض القيام بمهام محددة تهدف مجموعها إلى تحقيق غايات وأهداف المؤسسة ككل، وعليه يعتبر الاتصال العمود الفقري لأي مؤسسة.

فمن خلال الاتصال يتم توفير المعلومات والأفكار، الخطط، التعليمات والآراء عبر أجزائها والأطراف العاملة بها، وتعتبر اتصالات المؤسسة همزة وصل الرابطة بينها وبين العمال والعالم الخارجي المتواجد فيه، ويساهم في تحسين سيرورة العمل وخلق التفاهم بين أطراف العملية الاتصالية ويقوم بتحفيز العاملين على الأداء الجيد ويعود على تحمل المسؤوليات ويسعى إلى إيقاظ روح المشاركة لديهم، إضافة إلى أنهم يكسبهم حب النظام في العمل، وكل هذا يحقق الاستقرار والانتماء والأمن في العمل ويوفر للعاملين جو التعاون والتآخي، مما يؤدي بالمؤسسة إلى تحسين خدماتها وزيادة إنتاجها وبالتالي هذا ينعكس على صورتها ويخلق لها مكانة ضمن النسيج المؤسسي ويساعدها على كسب ثقة مختلف المتعاملين الخارجيين وتحسين صورتها لدى الجمهور الخارجي.

فالإتصال هو الركيزة الأساسية الذي يساعد المؤسسة على تحسين تسييرها والاستجابة للتطورات الحاصلة في مختلف المجالات، لهذا بات من الضروري المحافظة عليه، تلبية

حاجياته المادية والمعنوية ومحاولة خلق جو ملائم للعمل لتمكين العاملين من فهم التعليمات والقرارات الصادرة عن الإدارة.

والإتصال الفعال يمثل أحد الدعائم الهامة التي تساهم في زيادة الانسجام والتماسك بين العاملين ضمن مجموعات العمل، كما أنه أصبح يلعب دورا حيويا في توجيه جهود العاملين من أجل حل المشكلات الداخلية والخارجية التي تواجههم عندما يحاولون تحقيق أهدافهم المشتركة، ولا يقتصر تأثير الإتصال على مجموعات العمل فقط، فقد أشارت معظم الدراسات أن الإتصال الفعال يمثل أحد مفاتيح النجاح بالنسبة للمؤسسات المختلفة، إذ يؤدي الإتصال الفعال إلى رفع الروح المعنوية وتحسين العلاقات الاجتماعية بين العاملين.

ويعتبر الخطاب والاستماع وإلقاء التعليمات والمناقشات والقرارات والتقارير من أهم وسائل الإتصال الداخلي في المؤسسة التي تساعد على نقل الافكار والمعلومات بين الاطراف الفاعلة في المؤسسة، ومن أهم أولويات الإتصال الداخلي مساهمتهم في جميع الوظائف والعمليات الادارية الأخرى كعملية اتخاذ القرار التي تعد لب وجوهر العملية الاتصالية فكلما كان الإتصال فعال كلما كانت القرارات المتخذة داخل الإدارة أكثر وضوحا وصوابا.

إن الاتصالات واتخاذ القرارات يشكلان جانبيين هامين من جوانب العملية الادارية ويعتمد كل منهما على الآخر ويتأثر به، بمعنى أن هناك علاقة متبادلة بين القرار والاتصال وهذا ما عبر عنه "سيمون" **Simone** عندما قال: "انه يجب أن تتطابق مراكز اتخاذ القرارات بالضرورة مع مراكز الاتصالات، وأن تكون الاخيرة ملحقة بالأولى".

فالسوك الاتصالي والموقف الاتصالي يمكن القادة من التعرف على كل كبيرة وصغيرة ما يؤمن لهم قدر كبير من المعلومات والبيانات تنقلهم إلى اتخاذ وصنع قرارات فعالة تضمن لهم التوازن والاستقرار وتحقيق متطلبات الوظيفة وهذا بالإضافة إلى توجه المرؤوسين في المستويات الادارية الدنيا، وسرعة حل المشكلات ومواجهتها لأن القرار الجيد والفعال يجب

أن يكون عصارة تشاور واتصالات بين كل المعنيين بهذه العملية في أي مؤسسة مهما كانت أهدافها، وهذا للخروج بقرار سليم ورشيد الذي يتطلب صناعة هذا الاخير المرور بعدة مراحل، تتمثل المرحلة الأولى في تحديد المشكلة: في بداية عملية اتخاذ القرار يجب أن تحدد المشكلة المفترض أن يتخذ القرار بشأنها تحديد دقيق، ومن الضروري تحديد جوهر المشكلة بوضوح حيث أن بعض المشكلات تنتج عن وجود مشكلة جوهرية أخرى، ونتيجة لذلك يجب تحديد الهدف المطلوب تحقيقه من خلال تحديد المشكلة. أما المرحلة الثانية تتمثل في تجميع البيانات والمعلومات والإحصائيات المطلوبة حول هذه المشكلة، ويتوقف نجاح أي قرار في كثير من الاحيان على صحة المعلومات دقتها وكفائتها، وعادة ما تكون هذه المرحلة من المراحل الصعبة حيث تجميع المعلومات يتطلب عادة وقتا وجهدا.

وفي كثير من الاحيان تكون المعلومات غير موضوعية أو غير دقيقة وبعد تجميع هذه البيانات تتم دراستها دراسة دقيقة وافية ثم تأتي مرحلة تحديد البدائل وفيها تظهر بعض الحلول لحل هذه المشكلة، ولذلك تتم دراسة جميع هذه الحلول مع إعطاء لكل حل مقترح وقتا كافيا لمناقشة سلبيات وإيجابيات لكل الظروف التي تمر بها المشكلة.

وفي الاخير تأتي مرحلة اتخاذ القرار من بين أفضل هذه الحلول وتتم عملية تحديد التوقيت والمكان المناسب لإصدار هذا القرار، ووسيلة إعلانه وأسلوب إبلاغه إلى المعني بالأمر ويجب أن تكون صيغة القرار واضحة ودقيقة، وأن تكون متماثلة مع أهداف المؤسسة، مع مراعاة مخاطر اتخاذه وردود فعل اتجاهه وكيفية معالجتها. كما يجب تهيئة البيئة الخارجية لاستقبال القرار النهائي للمشكلة.

فمن خلال هذه الدراسة سنحاول التعرف على الدور الذي يؤديه الاتصال الداخلي في فاعلية عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الوطنية للاتصال النشر و الاشهار، وأهم الوسائل الاتصالية المستخدمة في هذه العملية، ومدى فاعليتها في ترشيد القرارات السليمة ومعرفة

اهم المعوقات التي تحول دون الوصول إلى قرار فعال ونظام اتصالي ناجح، بحيث يساهم بشكل كبير المدراء في اتخاذ قراراتهم وتحسين الاداء بالمؤسسة الاقتصادية.

ومنه سنطرح التساؤل الجوهرى التالي :

- ما دور الاتصال الداخلي في فاعلية عملية اتخاذ القرار في الوكالة الوطنية

للإتصال، النشر والإشهار ANEP ؟

و يتفرع من السؤال الجوهرى عدة تساؤلات فرعية وهي:

1- إلى أي مدى تساهم تقنيات الاتصال الاداري في خدمة عملية اتخاذ القرارات

بالمؤسسة الوطنية للاتصال، النشر والاشهار ANEP ؟

2- كيف تساهم وسائل الإتصال الادارية في خدمة عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة

الوطنية للاتصال النشر والاشهار ANEP ؟

3- كيف تساهم اللغة المستخدمة بالوكالة الوطنية للإتصال، النشر والإشهار ANEP في

عملية اتخاذ القرار ؟

4- كيف تساهم الاساليب التكنولوجية الحديثة بمختلف أنواعها (الحواسب المحمولة،

الهواتف الذكية، الأجهزة اللوحية) في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الوطنية للاتصال

النشر والاشهار ANEP ؟

5- ما دور الاستراتيجية الاتصالية في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة الوطنية

للإتصال النشر والإشهار ANEP ؟

6- ماهي المعوقات التي تحد من كفاءة استخدام تقنيات الاتصال في خدمة عملية اتخاذ

القرارات بالمؤسسة الوطنية للاتصال النشر والاشهار ANEP ؟

## 2- أسباب اختيار الموضوع:

اختيارنا لهذا الموضوع لم يأتي صدفة بل كان نتيجة لعدد من الأسباب منها:

### أ- أسباب ذاتية:

- ينتمي موضوع الدراسة الى مجال تخصصنا اتصال تنظيمي وهذا لحاجة القيام بمزيد من الدراسات في اطار الاتصالات في الوسط التنظيمي داخل مؤسستنا لمحاولة اثراءه.

### ب- الأسباب الموضوعية:

- افتقار الحقل المعرفي لمثل هذه الدراسة حول تقنيات الاتصال و علاقتها بعملية اتخاذ القرار، فرغم وجود الكثير من الدراسات التي تناولت موضوع الاتصال إلا ان في دراستنا هذه ركزنا على عملية اتخاذ القرار وكيف تساهم وسائل الاتصال في تفعيل والتأثير على هذه الاخيرة.

- بالرغم من الاهتمام الكبير بمثل هذه المواضيع وخصوصا الدراسات التي تناولت الاتصال في المؤسسة الجزائرية، إلا ان اغلب هذه المؤسسات بقيت تعاني من مشكل الاتصال الداخلي الامر الذي جعلنا نحاول معرفة الاسباب التي تعيق هذه العملية الاتصالية التي تأثر على فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة.

- تزايد الاهتمام بموضوع الاتصال من طرف الباحثين الذي اصبح مع التطورات المتسارعة في وسائله من أهم الركائز التي تقوم عليه المؤسسة و علاقتة بالأداء العام لهذه الأخيرة.

- قلة المراجع حول هذا الموضوع في المكتبة الجامعية كون دراستنا تناولت الاتصال الداخلي وعلاقته باتخاذ القرار وهذا بخلاف الدراسات السابقة التي كانت معظمها تركز على الاتصال الداخلي والخارجي بصفة عامة.

3- أهداف الدراسة :

ان تبني أي موضوع للدراسة يعني وجود عدة أهداف تسعى لتحقيقها وتهدف بالدرجة الاولى الى خدمة البحث العلمي ومن الاهداف التي سنحاول الوصول اليها من خلال معالجتنا لهذا الموضوع ما يلي:

- التعرف على وسائل الاتصال الداخلي التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الوطنية للاتصال، النشر والاشهار.
- التعرف على تقنيات الاتصال الاداري التي تساهم في تفعيل عملية اتخاذ القرار.
- محاولة التعرف على مدى تأثير اللغة على فاعلية عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة الوطنية للاتصال، النشر والاشهار.
- تحديد مدى مساهمة الاساليب التكنولوجية الحديثة بمختلف أنواعها من حواسب محمولة الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الوطنية للاتصال، النشر والإشهار.
- إبراز أهم المعوقات التي تحد من كفاءة استخدام تقنيات الاتصال في خدمة عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الوطنية للاتصال النشر والاشهار .
- الوقوف على أهم المقترحات التي تزيد من كفاءة تقنيات الاتصال ودورها في خدمة اتخاذ القرار.
- محاولة التعرف على الدور الذي تلعبه الاستراتيجية الاتصالية في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الوطنية للاتصال النشر والاشهار .

4- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الكشف عن أهم التقنيات الاتصالية التي تستخدمها المؤسسة للحصول على المعلومات اللازمة والضرورية لعملية اتخاذ القرارات، بالإضافة الى ما سينتج

من هذه الدراسة من توصيات تساعد في تنمية و لرفع كفاءة الرؤساء في عملية الإتصال الداخلي وبالتالي في فاعلية اتخاذ القرار.

كما تتضح أهميتها في كونها تعالج أهم المواضيع التي لها علاقة مباشرة بالفرد داخل المؤسسة، فالإتصال يكون بين الافراد بالاعتماد على اساليب ووسائل معينة كما أن القرار يكون متخذ من قبل الافراد.

وتتضح أهمية دراسة الإتصال من خلال أهميته داخل المؤسسة ودوره في ضمان وتوفير المعلومات ومدى تحقيق المؤسسة لأهدافها باتخاذ القرارات الصائبة من خلال مختلف البدائل ومختلف التقنيات المطبقة في ذلك.

وايضا مساهمة هذه الدراسة متخذي القرارات في المؤسسة الى معرفة أهم المعوقات والمقترحات المتعلقة باستخدام تقنيات الإتصال والعمل على التغلب على هذه المعوقات وتبني مختلف المقترحات.

#### 5- نوع الدراسة:

تتدرج دراستنا هذه ضمن الدراسات الوصفية التي تعرف على انها الطرق التي يمكن للباحث من خلال وصف الظواهر العلمية والظروف المحيطة بها في بيئتها والمجال العلمي الذي ينتمي إليه. وتطور العلاقة بينهما وبين الظواهر الأخرى المؤثرة بها، كما تصور العلمي التي تلائم الأهداف التي يسعى الباحث إلى تحقيقها من وراء استخدام هذه البحوث<sup>1</sup>.

والوصف في دراستنا يتمثل في اعطاء صورة عن واقع الإتصال الداخلي وتأثيره على القرارات المتخذة داخل المؤسسة، حيث قمنا بوصف العلاقة بين المتغيرين اللذان يتمثلان في الإتصال الداخلي وعلاقته بعملية اتخاذ القرار، فهذه الدراسة لا تقتصر على الوصف الدقيق للظاهرة فقط بل تتطلب تحليلها واستخراج استنتاجات وبالتالي الوصول إلى نتائج علمية

<sup>1</sup> - منال هلال المزاهر، بحوث الاعلام الأسس والمبادئ، ط1، دار كنوز المعرفة، عمان 2010، ص105.

موضوعية كما أن البحث الوصفي يهدف إلى جمع البيانات لمحاولة اختبار الفروض أو الإجابة عن تساؤلات تتعلق بالحالة الراهنة لأفراد عينة البحث.

## 6- منهج الدراسة و أدواته:

لكل مشكلة أو ظاهرة منهج خاص يتمشى مع طبيعة تركيبها حيث يقوم البحث العلمي على الكثير من الفوائد التي تساعد على فهم مختلف الظواهر.

فالمناهج هو الطريق الذي يتبعه الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة والاجابة عن الاسئلة والاستفسارات التي يثير الموضوع البحث إليه، وهو البرنامج الذي يحدد السبيل للوصول إلى تلك الحقائق وطرق اكتشافها<sup>1</sup>.

وقد وجب علينا الدراسة اختيار المنهج المسحي كونه المنهج المناسب للدراسة الذي يلائم لجمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المدروسة قصد التعرف على وضعها الحالي وجوانب قوتها وضعفها، فهناك عدة تعريفات للمنهج المسحي نذكر منها: أوجه الاشكال الخاصة لجمع المعلومات عن حالة الأفراد وسلوكهم وإدراكهم واتجاهاتهم، كما يعد أيضا الشكل الرئيسي والمعياري<sup>2</sup>.

كما يعرفه الباحث "محمد زيان عمر" بأنه دراسة الظاهرة في وضعها الطبيعي دون تدخل من قبل الباحث، أي دراسة الظاهرة تحت ظروف طبيعية غير اصطناعية كما هو الحال في المنهج التجريبي<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - مروان عبد المجيد، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل العلمية، ط1، مؤسسة الوراق، عمان، 2000، ص 52.

<sup>2</sup> - محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، (د.ط.)، عالم الكتب، القاهرة، 2004، ص158.

<sup>3</sup> - أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال (د.ط.) ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2003، ص286.

### -أدوات الدراسة:

هي مجموعة من الوسائل والاساليب التي يستخدمها الباحث في بحثه للحصول على المعلومات اللازمة للإجابة على إشكاليته، فطبيعة المنهج المستخدم ألزم علينا الاعتماد على مجموعة من الأدوات، لجمع المعلومات حول الموضوع المدروس حتى تسهل علينا العمل، وتساعدنا من التمكن أكثر فيه والالمام بجميع جوانبه، ولهذا فقد اعتمدنا على الاستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات، بالإضافة إلى المقابلة.

### -الاستبيان:

الذي يعرف بأنه مجموعة من الاسئلة والاستفسارات المرتبطة ببعضها البعض بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعها إليها الباحث بضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها لبحثه، وترسل الاستفسارات المكتوبة عادة بالبريد، أو أي طريقة أخرى إلى مجموعة من الأفراد أو المؤسسات التي اختارها الباحث لعينة بحثه ومن المفروض الاجابة عن تلك الاستفسارات وتعبئة الاستبيان بالبيانات والمعلومات المطلوبة واعادتها للباحث<sup>1</sup> وهناك ايضا من يطلق أيضا تسمية الاستخبار، كلها أسماء تطلق على استمارة جمع المعلومات والبيانات من المبحوثين مباشرة، أو عن طريق إرسالها بالبريد، أو نشرها بأي صورة من صور الاعلام ليرد عليها المبحوث بنفسه، دون تدخل من الباحث في استمارة الاستبيان العديد من الأسئلة التي توجه إلى العديد من القراء وما تقدمهم من برامج ومواد<sup>2</sup>.

حيث وجهت مجموعة من الاسئلة للعاملين في الوكالة الوطنية للاتصال النشر والاشهار وذلك بهدف معرفة وجهة نظرهم حول الموضوع من خلال إجاباتهم.

<sup>1</sup> - عامر ابراهيم القندلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية و الإلكترونية، (د.ط.) دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان 2007، ص177.

<sup>2</sup> - ابراهيم عبد الله المسلمي، مناهج البحث في الدراسات الإعلامية(د.ط.)الفكر العربي القاهرة (مصر)، ص 155. -الاساتذة المحكمين:

3- عبد العزيز جودي، استاذ محاضر، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة مولود معمري.

4- كريم حمون، استاذ محاضر، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة مولود معمري.

وقد تم صياغة الاستمارة الإستبائية في بحثنا من خلال إتباع جملة من الخطوات المنهجية التالية :

- التفكير في أسئلة الاستمارة ومضمونها، مع مراعاة صياغتها وفق المحاور الأساسية للبحث.

- صياغة وتعديل الاستمارة بالتعاون مع الاستاذ المشرف، ثم عرضها في المرحلة الموالية على لجنة الاساتذة المحكمين (أساتذة كلية الإعلام والاتصال بتامدة ) لتقييمها.

فحاولنا بقدر الإمكان مراعات الترتيب المنطقي وإحداث توازن مع محاور البحث الأساسية في طرح الأسئلة من خلال الاعتماد على ثلاث محاور تمثلت على النحو التالي:

- محور البيانات الشخصية:

الجنس : ذكر ، أنثي.

السن :من 20 إلى 29 ،من 30 إلى 39،من 40 إلى 49 ، 50 سنة ما فوق.

المستوى التعليمي: ابتدائي، متوسط، ثانوي،جامعي .

الخبرة المهنية :من 1 إلى 10 سنة، من 11 إلى 20، 20 سنة ما فوق .

- المحور الأول: واقع الاتصال الداخلي بالوكالة الوطنية للاتصال للنشر والإشهار.

- المحور الثاني: عملية اتخاذ القرار في الوكالة الوطنية للاتصال للنشر والإشهار.

- المحور الثالث: دور الاتصال الداخلي في اتخاذ القرارات بالوكالة الوطنية للاتصال

النشر والإشهار.

المقابلة:

حوار يدور بين الباحث والشخص الذي يتم مقابله يبدأ هذا بخلق علاقة وئام بينهما

ليضمن الباحث الحد الأدنى من تجاوب وتعاون المستجيب، ثم يشرح الباحث أوالمستجيب

الغرض من المقابلة، وبعد أن يشعر أن المستجيب مستعد للتعاون يبدأ بطرح الأسئلة التي تحددها مسبقاً ثم يسجل الإجابة بكلمة المستجيب<sup>1</sup>.

وفي تعريف آخر للمقابلة هي استفتاء شفوي لأنه بدلا من كتابة الاجابات فان المبحوث يعطي معلومات شفويا، ويقوم الكاتب بكتابة هذه الإجابات أو تسجيلها، وهناك ترجمتان لكلمة فيطلق عليها أحيانا استبار، وترجم أحيانا بالمقابلة والكلمتان تشيران إلى وسيلة واحدة لجمع البيانات<sup>2</sup>.

-اختيار نوع المقابلة يتم حسب موضوع ونوعية الدراسة، والمقابلة المقننة هي المعتمدة في هذه الدراسة التي يدور موضوعها حول الاتصال الداخلي ودوره في فاعلية عملية اتخاذ القرار.

- **المقابلة المقننة:** فهذا النوع من المقابلة تكون فيه الأسئلة موضوع مسبقا وهي التي يبينها الباحث على مجموعة من الضوابط التي تخدم البحث، حيث تعرف على أنها هي التي تكون أسئلتها محددة ومتسلسلة من قبل الباحث وبالتالي نطرح نفس الأسئلة في كل مقابلة وبنفس التسلسل، حيث يكون لدي الباحث قائمة بالأسئلة التي سيتم طرحها أو مناقشتها، ويحاول الباحث عادة التقيد بهاذه الأسئلة ويمتاز هذا النوع من المقابلات بسرعة إجرائها وسهولة تصنيف وتحليل إجابتها<sup>3</sup>.

وقد قمنا بثلاث مقابلات على بعض مسؤولي الوكالة الوطنية للاتصال للنشر والإشهار وهم :

- مقابلة مع رئيس وحدة الاتصال الإشهاري السيد "محمد لمين بلعيفة".

<sup>1</sup> - مصطفى ربحي عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي للنظرية والتطبيق، ط1، دار الصفاء عمان (الأردن) 2000، ص102.

<sup>2</sup> - فاطمة عوض صابر، مرقت على حفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، ط1، مكتبة و مطبعة الاشعاع الفنية، الاسكندرية(مصر)2002، ص 121.

<sup>3</sup> - مصطفى عليان ربحي، عثمان محمد غنيم، مرجع سبق ذكره ص 112.

- محمد أمين بلعيفة، رئيس وحدة الاتصال الإشهاري، بمكتب المصلحة، بتاريخ 5 ماي 2021 على الساعة 9:30.

- بهية بوفلغون، رئيسة الفرع الاجتماعي، مكتبة شايب الذراير، بتاريخ 19 ماي 2021 على الساعة 10:00.

- طاهري ساسي جلال الدين، رئيس مصلحة البرمجة، بمكتب الادارة، بتاريخ 12 أفريل 2021 على الساعة 11:45.

- مقابلة مع رئيسة الفرع الاجتماعي السيدة "بهية بوفلغون".

- مقابلة مع رئيس مصلحة البرمجة السيد "طاهري ساسي جلال الدين".

## 7- مجتمع البحث وعينة الدراسة:

### أ- مجتمع البحث:

نقصد بمجتمع البحث كامل الأفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة<sup>1</sup>.

فمجتمع البحث يشمل جميع مفردات وعناصر المشكلة أو الظاهرة قبل الدراسة، فهو عبارة عن مجموعة من الأفراد، إذا كانت الدراسة تخص الأفراد والأشياء التي تتضمن الخصائص أو الظاهرة محل الدراسة<sup>2</sup>.

يعتبر كذلك المجتمع الأكبر الذي يتضمن كل المفردات التي يستهدف الباحث اختيار بعض منها لتحقيق نتائج الدراسة<sup>3</sup>، ويعتبر الخطوة المهمة من خطوات البحث، حيث يتطلب من الباحث أن يحدد المجتمع الذي يريد إجراء الدراسة عليه، لهذا له العلاقة في التحديد الزمني والمكاني للبحث<sup>4</sup>.

يحدد الباحث مجتمع بحثه حتى تسهل عليه عملية تحديد العينة في هذا المجتمع، ويتمثل مجتمع البحث في دراستنا هذه في جميع الموظفين في الوكالة الوطنية للنشر و

الإشهار ANEP.

ب- عينة الدراسة:

<sup>1</sup> - محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، القواعد و المراحل و التطبيقات ، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان (الأردن)، 1999، ص84.

<sup>2</sup> - لونيس أقاسي وآخرون، منهجية البحث في العلوم الانسانية و الاجتماعية، ط1، دار الأزهر، عمان (الاردن)، 2017، ص9.

<sup>3</sup> - محمد عبد الله، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، ط1، عالم الكتب، القاهرة (مصر) 2000، ص29.

<sup>4</sup> - نبيل أحمد عبد الهادي، منهجية البحث في العلوم الانساني، (د.ط.) الاهلية للنشر و التوزيع، عمان (الاردن)، 2006، ص260.

يعتبر تحديد العينة من أهم الخطوات التي يتخذها الباحث في انجاز بحثه العلمي لضمان وصوله إلى نتائج صحيحة ودقيقة، حيث يختارها بعد تعرفه على المجتمع الأصلي أو الكلي بشكل دقيق ويدرس مفرداته.

وتعرف العينة على أنها ذلك الجزء من مجتمع البحث يقوم الباحث باختياره وفق القواعد وطرق علمية بحيث تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً<sup>1</sup>.

تمثل العينة مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة الأصلي، يتم اختيارها بطريقة معينة، وإجراء الدراسة عليها، ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع البحث<sup>2</sup>. وتعتبر العينة جزء من مجتمع البحث تمثله تمثيلاً مناسباً، فهي جزئية من وحدات المجتمع الكلي، ولها نفس خواص المجتمع الأولى وعليها فإن الاختيار وقياس متغيرات البحث تكون ممثلة لوحدات المجتمع الأصلي<sup>3</sup>.

والعينة المستخدمة في بحثنا هذا هي العينة القصدية لأنها هي التي تتلاءم مع موضوع الدراسة، فهي التي يتم فيها اختيار عدد قليل من المفردات بطريقة يراعي فيها صفة التمثيل المطلوبة وعليه لا يلجأ الباحث إلى استعمالها إذا اضطرته ظروف البحث إلى إختيار عدد قليل جداً من المفردات<sup>4</sup>.

حيث قمنا باختيار مجموعة من الأفراد التي تلائم الغرض من البحث، بحيث وزعنا الاستثمارات على مجموعة من الرؤساء و الإداريين عن قصد بالوكالة الوطنية للاتصال النشر والإشهار بالجزائر العاصمة لجمع المعلومات و البيانات حول موضوع الدراسة، وذلك بما يخدم الدراسة وتم تقسيم العينة إلى إناث وذكور وتتكون العينة من 50 مفردة من مجتمع الأصلي للدراسة المتمثل في 270 موظف في المؤسسة الوطنية للاتصال النشر والإشهار.

<sup>1</sup>- كمال محمد المغربي، أساليب البحث العلمي في العلوم الانسانية والاجتماعية، ط1، دار الثقافة، عمان(الأردن)2006،صص139-140.

<sup>2</sup>- محمد عبيدات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص84.

<sup>3</sup>- عدنان هشام الصهراني وآخرون، البحث العلمي أساليبه، تطبيقاته، ط1، دار وراق للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2010، ص259.

<sup>4</sup>احمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، (د ط)، مكتبة لبنان، بيروت، 1978، ص364.

8- تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

الاتصال Communication :

لغة:

يشق كلمة الاتصال من الأصل لاتيني **Communication** وتعني من مشترك الأصل الانجليزي **Common** أي شائع ومألوف ومن خلال المفردات السابقة، نستطيع أن نلم بمعنى كلمة الاتصال على أنها عملية نقل وتبادل المعلومات وجمع معانيها معروفة لتحقيق غرضها.<sup>1</sup>

ويرجع أصل كلمة اتصال في اللغة العربية إلى فعل يتصل والاسم والمعلومات المبلغة أو الرسالة الشفوية، أو تبادل الآراء أو الأفكار أو المعلومات أو الاشارات، كما تعني شبكة الطرق أو شبكة الاتصال، وكلها تؤكد على أهمية التفاعل والعلاقات الانسانية بين البشر.<sup>2</sup>

اصطلاحا:

الاتصال هو انتقال المعلومات والأفكار والعواطف والمهارات باستخدام الرموز مثل: الكلمات، الصور، الأشكال، الرسوم وغيرها.

فمن خلال عملية الاتصال هذه يمكن أن يوجه المديرين موظفيهم من خلال توجيهاتهم، قد تكون مكتوبة أو شفوية أو بالهاتف، أو بواسطة مديرين أقل رتبة، فالالاتصال هي العملية الحيوية التي من خلالها يتم أي نشاط وبدونه يتعذر انجاز أي عمل<sup>3</sup>

ويعرفه "ستانلي" **"Stanly"** على انه عملية تبادل تفاعلي بين أفراد ذات لغة مشتركة وليس بعمل فردي، حيث تقاس فعالية الاتصال في ضوء قدرة عملية التبادل على احداث تفاعل وتناغم وانسجام وفهم مشترك للرموز المتبادلة<sup>4</sup>.

إجرائيا:

1 - محمد منير حجاب ، الموسوعة الاعلامية، ط7، دار الفجر للنشر و التوزيع ، مصر، 2004، ص 9.  
 2 - سلام المعوش، سيكولوجية الاتصال في الوطن العربي بين النمو الداخلي و الاسقاط الخارجي، الجزائر، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي حول سيكولوجية الاتصال والعلاقات الإنسانية، ورقة، الاثنين 15 أفريل 2005، ص 58 .  
 3- عطا الله شاكر، الادارة المؤسسات الاعلامية (د.ب.ط.) دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2005، ص 70.  
 4 - حميد الطائي بشير العلق، أساسيات الاتصال نماذج ومهارات (د.ب.ط.) دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، مصر، 2000، عمان، ص 19.

بناء على ما سبق يمكن تعريف الإتصال أنه عملية تبادل المعلومات وارسال المعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر، وذلك بهدف إيصال المعلومات الجديدة للآخرين أو التأثير في سلوكهم سواء كانوا أفراد أو جماعات، أو تغيير هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينة من أجل تماسك العلاقات الاجتماعية والانسانية بين الافراد وتعزيزها لتحقيق أهداف اجتماعية أو إنسانية.

ونقصد بالإتصال في دراستنا هذه مختلف الوسائل الاتصالية التي تستخدمها المؤسسة الوطنية للإتصال والنشر والإشهار (ANEP)، ودورها في التأثير في القرارات المتخذة داخل هذه المؤسسة.

### الاتصال الداخلي: Communication intérieur

يعرف الإتصال الداخلي أنه اتصال الإدارة بالمستويات الادارية التي تليها داخل الهيكل التنظيمي ، ويعبر عنها على أنها الاتصالات التنظيمية<sup>1</sup> وهو كذلك الإتصال الذي يتم داخل المنظمات والذي يهدف الى ضمان إيصال المعلومات والأفكار بأقصى درجة من المستويات الادارية المختلفة إلى المرؤوسين إلى المستويات الإدارية المختلفة<sup>2</sup>.

وعرفه ابو سمرا على أنه الإتصال الذي يتم بين العاملين في المنشأة وداخل نطاقها، سواء أن كان ذلك بين قيامها او فروعها المختلفة أو العاملين في جميع مستوياتهم، أي يتم داخل المنظمة سواء على اتصال هابط، على شكل اوامر وتوجيهات وقرارات وتعليمات من الاعلى إلى الاسفل، أو على شكل اتصال صاعد من أسفل التنظيم إلى أعلاه، على شكل شكاوي أو اقتراحات، وقد تكون على شكل أفقي بين المدراء من نفس المستوى<sup>3</sup>.

1 - أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، الاتصالات، المعلومات القرارات، (د.ط.) مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية، مصر، 2008، ص129.

2- عبد الحميد درويش، مقدمة إلى علم الإتصال، (د.ط.)، مكتبة نانسي داميا، القاهرة، 2006، ص87.

3- محمد أبو سمرة، الإتصال الإداري و الاعلامي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 57-58.

إجرائيا:

هو عملية نقل المعلومات والمهارات والاقتراحات من طرف لأخر داخل المؤسسة سواء كان ذلك الطرف شخصا أو جماعة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

تعريف الفاعلية:

لغة:

الأصل اللغوي للفاعلية هو الفعل "فعل" الذي مشتقاته "فاعل، فعال" والفاعلية مصدر صناعي للدلالة على وصف الفعل بالنشاط والالتقان.

اصطلاحا:

الفاعلية مصطلح واسع الاستعمال في مجال علم الإدارة، فالإدارة بطبيعتها ترمي إلى حسن استخدام وتنسيق الموارد المتاحة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة على أفضل نح، والفاعلية في أصلها تشير إلى ما يحدث الأثر الايجابي المنتظم مما يحقق الهدف المرسوم، فإذا كان المحور الاداري يدور حول كيفية تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيقها، فإنّ الفاعلية هي صفة ما يحقق هذه الاهداف<sup>1</sup>

هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات<sup>2</sup>.

إجرائيا:

هي قياس مستوى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها والتكيف مع البيئة، واستمرار البقاء فيها وقدرتها على النمو.

<sup>1</sup> - حسين حريم، مبادئ الادارة الحديثة (النظريات، العمليات الادارية وظائف المنظمات)، (د.ط.)، دار حامد للنشر، عمان (الأردن)، 2006، ص110.

<sup>2</sup> - صالح بن نوار، فاعلية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، (د.ط.)مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، الجزائر، 2006، ص 84.

## تعريف اتخاذ القرار la prise de decision:

لغة:

تشير معاجم اللغة العربية إلى تعلق مصطلح اتخاذ القرار بالنظم الإداري، إنَّ تعرفها المعاجم بأنها شغل المدير ومشغلاته، واتخاذ القرار في اللغة هو اختيار نهجا أو طريق أو آلية، أو هو الرأي عند من يملك اختياره وتصديره<sup>1</sup>.

اصطلاحا:

القرار هو الاختيار المدرك بين البدائل في موقف معين، أو هو المفاضلة بين الحلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها.<sup>2</sup>

فعملية اتخاذ القرار هي الاختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل اكتساب حصة أكبر من السوق، تخفيض تكاليف، توفير الوقت، زيادة حجم الانتاج والمبيعات، وهذه المعايير عديدة لأن جميع القرارات تتخذ وفي ذهن القائم بالعملية بعض هذه المعايير، ويتأثر اختيار البديل الأفضل إلى حد كبير بواسطة المعايير المستخدمة<sup>3</sup>

إجرائيا:

هو عملية إدارية تعني اختيار أفضل البدائل لحل مشكلة معينة وذلك من خلال عدة مراحل هي: تحديد المشكلة وجمع المعلومات الكافية حول تلك المشكلة، ثم تحديد البدائل والمفاضلة بينها، ثم تأتي عملية اتخاذ القرار.

<sup>1</sup> - منى، اتخاذ القرار، معجم المعاني، أ، (د ط)، 1990، ص 20.

<sup>2</sup> - إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، (د.ط.)، منشأة المعارف الإسكندرية (مصر)، 1993، ص 341.

<sup>3</sup> - بشير العلق، أسس الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، ط 1، دار اليازوري العلمية، عمان (الأردن) 1998، ص 148.

## المؤسسة الاقتصادية *Entreprise économique*:

تعريف المؤسسة:

لغة:

ورد في معجم لسان العرب لابن المنظور في فعل أس الأُس، والاسس والاساس، أصل البناء، وأس الانسان قلبه لأنه أول مكون في الرحم، واسس البناء يأسس أس وأسه تأسيسا، إذا نسبت حدودها ورفعت قواعدها<sup>1</sup>.

اصطلاحا:

المؤسسة هي كل وحدة قانونية، سواء كانت شخص مادي أو معنوي، والتي تتمتع باستقلال مالي لصنع القرار، وتنتج سلع وخدمات تجارية<sup>2</sup>.

كما يعرفها كارل ماكس أن المؤسسة رأس مالية تكون متمثلة في عدد كثير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال ونفس المكان من أجل انتاج نفس النوع من السلعة<sup>3</sup>.

المؤسسة عبارة عن خلية اقتصادية وبشرية التي تشكل مركز مالي في صنع القرار، بحيث ادارة ومراقبة هذا المركز تعتمد على شروط تقسيم رأس المال بين الشركاء، وكذلك حسب خصائص كل مؤسسة<sup>4</sup>.

فالمؤسسة الاقتصادية هي مجموعة من عناصر الانتاج البشرية المادية والمالية التي تدير وتنظم بهدف انتاج السلع وخدمات موجهة للبيع<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - الطاهر بن خرف الله و آخرون الوسيط في الدراسات الجامعية، (د.ط)، ج 4، دار هوما للنشر، الجزائر 2003، ص 27.

<sup>2</sup> Jean Longatte jacque Muller ; **Economie D'entreprise** Dinod ;paris2004 ;pp01

<sup>3</sup> - عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة (د.ط.)ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ، 2001، ص 25.

<sup>4</sup> -Pierre conso، **gestion financier de l'entreprise**، la 8 Emme Edition Dinod , paris, 2000,pp59-60

<sup>5</sup>-العربي حموش، اقتصاد المؤسسة، (د.ط.)منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001،ص3.

وهناك من يعرفها أنها شكل اقتصادي وتقني وقانوني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها وتشغيل أدوات الانتاج وفق أسلوب محدد لتقسيم العمل الاجتماعي بغية انتاج وسائل الانتاج، وانتاج سلع الاستهلاك، أو تقديم الخدمات والتجارة<sup>1</sup>.

### إجرائيا:

يمكننا استخلاص أن المؤسسة الاقتصادية هي اندماج مجموعة من العوامل البشرية والمادية، والمالية والإعلامية الموضوعة تحت تصرفها قصد انتاج سلع أو تقديم خدمات موجهة للسوق، فهي تخضع لأهداف محددة وتسعى لأداء مجموعة من الوظائف.

### 9-الدراسات السابقة:

من أهم الأشياء التي يجب أن يمر بها الباحث هو اطلاعه على الدراسات والبحوث التي سبقت بحثه لأن إطلاعه سوف يجنبه التكرار وأيضا تقادي أخطاء الأخرى، ولقد يسمح له كذلك بفهم موضوعه أكثر، وكيفية اختيار الطرق وإجراءات المنهجية التي تلائم دراسته، ناهيك على أن هذه الدراسات التي تتضمن مجموعة من المراجع العامة التي اعتمد عليها، لذا وفي بحثنا هذا حاول الحصول على الدراسات السابقة أو المشابهة لهذه الدراسة ومنها:

### الدراسة الأولى: "المحلية"

- دراسة "دارين سوايغ" **souaiegh darine** " تحت عنوان "الاتصال التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرار"، تخصص علوم الإعلام والاتصال جامعة منتوري قسنطينة، 2009.

رسالة ماجستير حيث تهدف الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى ابراز أثر الاتصال التنظيمي على اتخاذ القرار من خلال معرفة مدى مساهمة الاتصال التنظيمي على فهم استراتيجية المؤسسة، وتقبل الادارة لمقترحات العمال، واستعدادهم لتنفيذ القرارات المتخذة، حيث قامت بإجراء دراسة ميدانية في البرج الإداري لجامعة منتوري بقسنطينة لاختبار

<sup>1</sup> - صمويل عيود، اقتصاد المؤسسة، (د.ط.)ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1982،ص52.

فرضيات بحثها، وتمحورت الفرضية العامة فيما يلي: يساهم الإتصال التنظيمي الهادف في التأثير على عملية اتخاذ القرار في الجامعة المركزية.

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي (المسح بالعينة) أما مجتمع بحثها يتمثل في موظفين (اداريين، تقنيين، هندسيين)، وقد تم اختيار العينة الطبقية مستعينة بأداتي المقابلة، والاستمارة.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي:

- أن يوضح استراتيجية المنظمة .
- أثبت الإحصاء ان إدارة جامعة منتوري لا تفتح المجال أمام العمال لاقتراح حلوله، رغم أنهم يودون معرفة كيف تتم عملية اتخاذ القرار، وماهي الآراء التي عرضت، وكيف يتم الوصول إلى أفضلها والتي بالضرورة تتحول إلى قرار\* .

أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا وهذه الدراسة:

أوجه التشابه:

- تتلاقى دراستنا مع هذه الدراسة في كونها تتناول نفس الموضوع، ألا وهو الإتصال وكيفية اتخاذ القرار في المؤسسة، كما أننا اعتمدنا على نفس العناصر ومن بينها عنصر الإتصال واتخاذ القرار داخل المؤسسة وكيفية مساهمة الإتصال الهادف في التأثير على عملية اتخاذ القرار، واعتمادنا على نفس المنهج.

أوجه الاختلاف:

- حيث تختلف عن هذه الدراسة كون دراستنا تدور حول موضوع الإتصال الداخلي وعلاقته بفعالية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، بينما هذه الدراسة تناولت موضوع الإتصال التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرار.

\* دارين سويغ، الإتصال التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرار، رسالة ماجستير في علوم الاعلام و الإتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010/2009.

كيفية الاستفادة من الدراسة:

- استفدنا من خلال هذه الدراسة وهنا من خلال التعرف على العناصر الأساسية لإنجاز البحث العلمي، وعلى النقطة التي يبدأ من خلالها بحثنا، وتزويدنا بالأفكار والمعلومات اللازمة لموضوع بحثنا.
- كذلك هذه الدراسة أفادتنا منهجيا من خلال إعداد خطة البحث، وتقسيم الدراسة، إضافة إلى كيفية اختيار العينة والمنهج المستخدم.
- كما ساعدتنا هذه الدراسة من حيث الجانب النظري، إذا تناولت الباحثة موضوع الاتصال التنظيمي وتأثيره على عملية اتخاذ القرار.

الدراسة الثانية:

- دراسة "شفيفة جناوي" تحت عنوان "دور تقنيات الاتصال في فعالية عملية اتخاذ القرارات" دراسة ميدانية في مؤسسة الاسمنت ACC المسيلة. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تخصص تنظيم وعمل، 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى مساهمة توظيف تقنيات الاتصال في فعالية عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الجزائرية، وكذا التعرف على تقنيات الاتصال الإداري التي تستخدم بشكل كبير في خدمة اتخاذ القرار والوقوف على المعوقات التي تحد من كفاءة تقنيات الاتصالات الإدارية.

وتتمحور الدراسة حول التساؤل التالي:

إلى أي مدى تساهم تقنيات الاتصال الإداري في خدمة عمليات اتخاذ القرارات في المؤسسة الصناعية الجزائرية.

واعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، أما مجتمع بحثها يتمثل في فئة الاطارات القصدية كون طبيعة الدراسة فرضت ذلك، حيث قامت بمسح كامل لهذه الفئة

والمقدر عددهم 65 إطار في المؤسسة الصناعية بالمسيلة، واستعانت بمجموعة من الأدوات المتمثلة في المقابلة والاستمارة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إنّ التقنيات الاتصالية تعمل على تفعيل وخدمة عملية اتخاذ القرارات لما قدمته لمتخذي القرارات من معلومات وبيانات تؤكد له عملية اتخاذ القرار في ظروف من التأكد والموضوعية.

- تعتمد المؤسسة موضوع الدراسة على عدة تقنيات للاتصال، فهي تستخدم وسائل اتصال مكتوبة وأخرى شفوية، وأيضا تم الاعتماد على تقنيات الاتصال الالكترونية، (جهاز كمبيوتر، faxe) \*.

أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا وهذه الدراسة:

أوجه التشابه:

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا كون كلا الدراستين تناولتا الاتصال وكيفية اتخاذ القرارات في المؤسسة، كما أن الدراستين تركزان على دور الاتصال في عملية ترشيد قرارات المؤسسة باستخدام مختلف تقنيات الاتصال الإداري.

- كما تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في نوع المؤسسة التي أجريت عليها الدراسة الميدانية ألا وهي المؤسسة الاقتصادية، كما تتشابه دراستنا هذه في المنهج المستخدم حيث اعتمدنا على المنهج المسحي.

- كلا الدراستين استخدمتا العينة القصدية.

\* شقيقة جنابي، دور تقنيات الاتصال في فعالية عملية اتخاذ القرارات ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل ، 2013/2014.

أوجه الاختلاف:

تختلف دراستنا عن هذه الدراسة في حجم و كمية الأدوات المستخدمة في جمع البيانات حيث انها استخدمت المقابلة الملاحظة والاستمارة، على خلاف دراستنا التي اعتمدنا فيها على المقابلة والاستمارة.

كيفية الاستفادة من الدراسة:

- استفدنا من خلال هذه الدراسة في إطلاعنا على المناهج المستخدمة في هذه الدراسة، وأدوات جمع البيانات والتعرف على أهداف هذه الدراسة وأهم النتائج التي توصلت إليها، إضافة إلى تحديد المفاهيم بنسبة للاتصال واتخاذ القرار.

- تكوين صورة مبدئية في العلاقة بين الاتصال الداخلي (تقنيات) واتخاذ القرار.

- اهتمام المتزايد بالنسبة للاتصال الإداري لما له من دور في خدمة عملية اتخاذ القرار.

الدراسة الثالثة: "العربية"

- دراسة مصعب "إسماعيل طبيش" تحت عنوان دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات" رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، دراسة ميدانية بوزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، 2008.

حيث يهدف الباحث من خلال دراسة هذه إلى، التعرف على دور نظم تقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات في المؤسسة.

تتمثل مشكلة دراسة هذه في محاولة البحث عن الدور الذي تلعبه دور نظم وتقنيات الاتصال في مساعدة متخذي القرارات في أداء أعمالهم ومدى استفادتهم من ثورة الاتصالات المنتشرة في هذا العصر من خلال الاجابة على التساؤل التالي:

- إلى أي مدى تساهم نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة؟

والفرضية العامة المتمثلة في :

- يساهم توظيف نظم وتقنيات الاتصال الإداري في فعالية اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل زيادة التعمق والتحليل الفعال لمشكلة الدراسة، واعتماده على مجتمع البحث المتمثل في 120 موظف تتراوح درجاتهم بين مدير عام ورئيس شعبة، وقد اعتمد الباحث على العينة القصدية حيث تم توزيع 120 استمارة، واستعان بمجموعة من الأدوات المتمثلة في المقابلة الشخصية، والاستبيان مع مدراء التربية والتعليم.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج التالية:

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

- أظهرت الدراسة بأن نسبة العينة يميلون إلى الموافقة وبشكل كبير على توظيف تقنيات الاتصال الحديثة التي يساهم أداء المهام واتخاذ القرارات.

- أظهرت الدراسة أن أكثر تقنيات الاتصال استخداما بالوزارة حسب الترتيب: الهاتف، الفاكس، الجوال.

- بينت الدراسة أن أكثر وسائل الاتصال الفعالة هي الاتصالات الكتابية ثم الاتصالات الشفوية، ثم يليها الاتصال المصور والاتصال الإلكتروني، بينما الاتصالات الغير النصية فإنها غير فعالة لاتخاذ القرارات في الوزارة\*<sup>1</sup>.

\* مصعب اسماعيل طيبش، دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات ، رسالة ماجستير في تخصص إدارة الاعمال ، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008/2009.

أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا وهذه الدراسة:

أوجه التشابه:

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا بالرغم من ان هذه الدراسة تركزت حول دور نظم وتقنيات الإتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات، كما اعتمدنا على نفس العناصر أي عنصر الإتصال واتخاذ القرار، وكيف تساهم مختلف تقنيات الإتصال الإداري في خدمة عملية اتخاذ القرار.

وتتشابه دراستنا مع هذه الدراسة في المنهج المستخدم ألا وهو المنهج الوصفي التحليلي.

أوجه الاختلاف:

نختلف هذه الدراسة مع دراستنا في الأدوات المستخدمة، فالباحث في هذه الدراسة استعان بأداة الاستبيان والمقابلة الشخصية و الملاحظة ،بينما إستخدمنا في دراستنا المقابلة، الاستبيان، وكذا اختلفت الدراستين في نوع العينة فالباحث في هذه الدراسة اعتمد على العينة القصدية أما دراستنا هذه استخدمنا فيها العينة العشوائية.

**كيفية الاستفادة من الدراسة :**

- استفدت من هذه الدراسة في التعمق والفهم لهاتين العمليتين(الإتصال الداخلي و عملية اتخاذ القرار) التي لا تخلوا منها أي مؤسسة.

- فائدتي من هذه الدراسة تكمن في معرفة الوسائل الاتصالية بدقة ومدى تأثيرها في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة.

- معرفة تأثير القادة على القرارات وكيف تطبق والظروف الزمنية التي تعقد فيها القرارات، وكذلك أشار في مذكرته إلى الإتصال وركز على الإتصال الايجابي والذي بالضرورة سيؤدي إلى نتائج إيجابية.

الدراسة الرابعة:

- دراسة "حياة سكودارلي" و"تورة ظريف"، تحت عنوان "الاتصال ودوره في ترشيد قرارات المؤسسة"، دراسة حالة للمخبر الصيدلاني الجزائري LPA تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، المركز الجامعي، العقيد أكلي محمد أولحاج، بويرة، معهد العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير 2012/2011.

وتتمحور اشكالية الدراسة حول التساؤل التالي:

- كيف يساهم الاتصال في ترشيد قرارات المؤسسة؟

وتندرج ضمن هذه الاشكالية تساؤلات فرعية تالية: ما المقصود بعملية الاتصال في

المؤسسة؟

وفيما تتمثل أهم قنواته؟

- كيف يتم اعداد استراتيجية الاتصال، وكيف يتم تحقيق الاتصال الفعال؟

- ما المقصود بعملية اتخاذ القرار، وفيما تتمثل أهم المراحل لاتخاذ القرار؟

وقد اعتمد الباحث في تناول الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي في معظم جوانب تعريفها أو تحديد عناصرها، أو من حيث الوقوف على دوافعها، أما مجتمع بحثه يتمثل في رؤساء الاقسام والمصالح، أما عينة الدراسة هي العينة التطبيقية المقصودة مستعينا بأداتي الملاحظة والاستبيان.

وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي:

- المؤسسات حاليا تعاني من عدة مشاكل تواجه أو تحد من تحقيق أهداف الاتصال بكفاءة وفعالية مما يؤدي إلى نقص المعلومة وبالتالي نقص الأداء الوظيفي ونقص فعالية القرار.

- إن المؤسسة الجزائرية واعية بأهمية الاتصالات وتقدر أهميتها ف ما يخص عملية اتخاذ القرارات، إلا أنها في أرض الواقع لا تولي اهتماما.

- إنَّ التطور والتغيير في البيئة الحديثة أصبح يفرض على المؤسسة استخدام تقنيات الاتصال الحديثة التي تتماشى مع التقدم التكنولوجي الحاصل لغرض اتخاذ قرار فعال.

**أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا وهذه الدراسة:**

**أوجه التشابه:**

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في عرض مفاهيم حول الاتصال واتخاذ القرار، وتشابههما في التركيز على دور الاتصال في عملية ترشيد القرارات في المؤسسة، وأهم تقنيات الاتصال التي تساعد على اتخاذ هذه القرارات الرشيدة.

وتتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في المنهج المستخدم ألا وهو المسحي (الوصفي

التحليلي).

**أوجه الاختلاف:**

تختلف هذه الدراسة عن دراستنا، كون دراستنا اعتمدنا فيها على عدة أدوات لجمع البيانات منها (المقابلة، الاستبيان) بينما الباحثة استخدمت (الملاحظة، المقابلة والاستبيان).

تختلف هذه الدراسة عن دراستنا، كون هذه الدراسة تركز على مؤسسة خدمتية على خلاف دراستنا حيث اعتمدنا فيها على المؤسسة الاقتصادية.

**كيفية الاستفادة من الدراسة:**

ساعدتنا هذه الدراسة في دراسة الجانب النظري و تحديد منهج الدراسة، فمن خلال الجانب النظري تناولت الباحثة موضوع الاتصال ودوره في ترشيد قرارات المؤسسة، وهوما يتطابق في معظم جوانبه مع موضوع دراستنا، أما من حيث الجانب المنهجي، اطلعنا على المنهج المستخدم وكيفية صياغة التساؤلات، والتعرف على أهداف وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة.

# الجانب النظري

## الفصل الاول : مدخل مفاهيمي حول الاتصال الداخلي

تمهيد الفصل

المبحث الأول: ماهية الاتصال.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال.

المطلب الثاني: أنواع الاتصال.

المطلب الثالث: أهداف وأهمية الاتصال.

المطلب الرابع: عناصر الاتصال.

المطلب الخامس: مراحل الاتصال.

المبحث الثاني: الاتصال الداخلي في المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف الاتصال الداخلي.

المطلب الثاني: أنواع الاتصال الداخلي.

المطلب الثالث: أساليب الاتصال الداخلي.

المطلب الرابع: أهداف الاتصال الداخلي.

المطلب الخامس: معوقات الاتصال الداخلي.

خلاصة الفصل

### تمهيد الفصل:

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

وسنعرض في هذا الفصل ماهية الإتصال من خلال التعرف على (مفهومه، أنواعه أهدافه وأهميته، عناصره ومراحل الإتصال)، إضافة إلى الإتصال الداخلي بمختلف أنواعه أساليبه، أهدافه وأهم معوقاته.

المبحث الأول: مدخل إلى الاتصال.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال.

هو عملية يقوم بمقتضاها ما بين المرسل والمستقبل والرسالة في مضامين اجتماعية، ومن خلالها يتم نقل الأفكار والمعلومات ومنبهات بين الأفراد عن قضية أو معنى مجرد أو واقع معين، وهو أيضا عملية مشاركة بين المرسل والمستقبل<sup>1</sup>.

يشير مفهوم الاتصال إلى العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم ومن حيث محتوى العلاقات المتضمنة<sup>2</sup>.

تعرف عملية الاتصال على أنها عملية تبادل المعلومات والآراء بين الأطراف المختلفة بغرض تحقيق هدف معين بين طرفين مختلفين<sup>3</sup>.

كما يعرفه العالم الاجتماعي "شارلز كولي" Charles Horton Cooley "عام 1909 بأن الاتصال ذلك الميكانيزم من خلاله توجد العلاقات الانسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة نشر هذه الرموز عبر المكان واستمراره عبر الزمان، وهي تتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات والإشارات ونغمات الصوت والكلمات والطباعة فالإتصال عند كولي هو الألية التي توجه فيها العلاقات الانسانية وتنمو عن طريق استعمال الرموز ووسائل نقلها وحفظها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - خضرة عمر المفلح، الإتصال المهارات والنظريات وأسس عامة، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015، ص16.

<sup>2</sup> - منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الإتصال، د.ب.ط، المكتب الجامعي الحديث، جامعة الاسكندرية مصر، ص18.

<sup>3</sup> - محمد عمر الطنوبي، نظريات الإتصال ، ط1، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، القاهرة، مصر، 2001، ص15.

<sup>4</sup> - مصطفى كافي، الرأي العام ونظريات الإتصال، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2015، ص130.

المطلب الثاني: أنواع الاتصال.

1- من حيث اللغة المستخدمة:

أ/ الاتصال اللفظي:

وهو الاتصال الذي يتم من خلاله استخدام اللغة المنطوقة أو الشفوية في توصيل الرسالة إلى المستقبل، وهذا النوع هو نمط من أنماط الاتصال التقليدي<sup>1</sup>.

ب/ الاتصال الغير اللفظي:

يتكون هذه الرموز والإشارات والتعبيرات المنظمة تنير إلى التفاصيل من المعاني يقوم الإنسان باستخدام مثل التعبير بالحس، أو التعبيرات الحركية والإشارات وغيرها<sup>2</sup>.

2- من حيث المادة الرسمية:

أ/ الاتصال الرسمي: هو الاتصال الذي يحدث بالاعتماد على الطرق الرسمية المتفق عليها في محيط العمل بالمؤسسات، فهو يعتمد على وجود نظام قائم على التخطيط، ومن خلاله يتم تحديد طبيعة العمل بالمؤسسة ونوع العلاقات التي تربط بين العاملين بعضهم البعض وبين رؤسائهم، ونجد هنا الاتصال الرسمي قد يكون اتصال صاعد أو هابط أو اتصال صاعد هابط، ويعتمد على أساليب اتصال تتمثل في التقارير والاجتماعات الرسمية.

ب/ الاتصال الغير الرسمي: تكون الاتصالات فيه خارج المسارات الرسمية المحددة حيث يرى أنصار المدرسة التقليدية في الإدارة أن الاتصال الغير الرسمي يؤدي إلى عقبات قد تحول دون تحقيق أهداف المؤسسة.

<sup>1</sup>- علاء هاشم مناف، فلسفة الاعلام والاتصال، دراسة تحليلية في حفريات الأنساق الاعلامية، د.ط. ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2002، ص52.

<sup>2</sup>- نفس المرجع، ص53.

أما أنصار المدرسة المعاصرة في الإدارة الخاصة، يرون أن الإتصال الغير الرسمي قد يكون له مميزات وهذا يرجع إلى الإدارة الحاكمة<sup>1</sup>.

### 3- من حيث درجة التأثير:

أ/ الإتصال الذاتي: هو عملية اتصالية تحدث بين الفرد ونفسه، ويحدث داخل عقل الفرد ومن ثم فالمرسل والمستقبل شخص واحد، ومنه فالإتصال الذاتي يسمح بشكل مثالي للفرد أن يتخذ القرارات بناء على المعلومات التي يتلقاها عبر حواسه.

ب/ الإتصال الشخصي: هو حوار بين فردين أو عدد قليل من الأفراد حيث يستطيع كل من المرسل والمستقبل أن يتعرف عن الآخرين وأن يقدر مدى تفاعله.

ج/ الإتصال الجمعي: هذا النوع من الإتصال يعتمد على المواجهة حيث يعتمد على مخاطبة عدد من الجمهور المستقبل لرسالته فإن الإتصال الجمعي يتم في مجموعة محددة ومألوفة لدى القائم بالاتصال في المحاضرات والبرامج الإذاعية، فهو الإتصال بالمجموعة الصغيرة<sup>2</sup>.

د/ الإتصال الجماهيري: وهو عملية الإتصال التي تتم عن طريق استخدام وسائل الإعلام الجماهيرية وهو يتميز بقدرته على توصيل الرسائل إلى جمهور عريض متباين الاتجاهات والمستويات، والأفراد فيه غير معروفين للقائم بالاتصال تصلهم الرسالة في نفس اللحظة وبسرعة فائقة مع مقدرة على خلق رأي عام<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - نجلاء محمد صالح، مهارات الإتصال في الخدمة الاجتماعية، د. ط. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 90.

<sup>2</sup> - إبراهيم عبد العزيز الدعليج، الإتصال والوسائل والتقنيات التعليمية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011، ص ص 20-21.

<sup>3</sup> - خضرة عمر المفلق، مرجع سبق ذكره، ص32.

المطلب الثالث: أهداف الاتصال.

إنّ الغرض الأساسي عن عملية الاتصال هي احداث تغيير في البيئة أوفي الآخرين، فالمرسل يقصد منه ارسالة التأثير في مستقبل معين، لذلك يجب التميز بمستقبل مقصود وآخر غير مقصود.

وتهدف أيضا إلى احداث تفاعل بين المرسل والمستقبل من حيث الاشتراك بفكرة أو مفهوم أو رأي.

تهدف إلى أن يؤثر أحد طرفي الاتصال في الطرف الآخر، بحيث يؤدي هذا التأثير في احداث تغيير ايجابي في سلوك المتعلم<sup>1</sup>.

هدف توجيهي: يتحقق حينما يتجه الاتصال لإكساب المستقبل اتجاهات جديدة او تعديل اتجاهات قديمة مرغوب فيها.

هدف تعليمي معرفي: يتحقق عندما يتجه الاتصال نحو بث معلومات ومعارف جديدة متصلة بحياة المعالم التعليمية لمساعدته وزيادة معارفه وتوسيع آفاقه.

هدف إداري: يتحقق عندما يتوجه نحو تحسين سير العمل وتحديد المسؤوليات ودعم التفاعل بين العاملين في المؤسسة التعليمية والتربوية<sup>2</sup>.

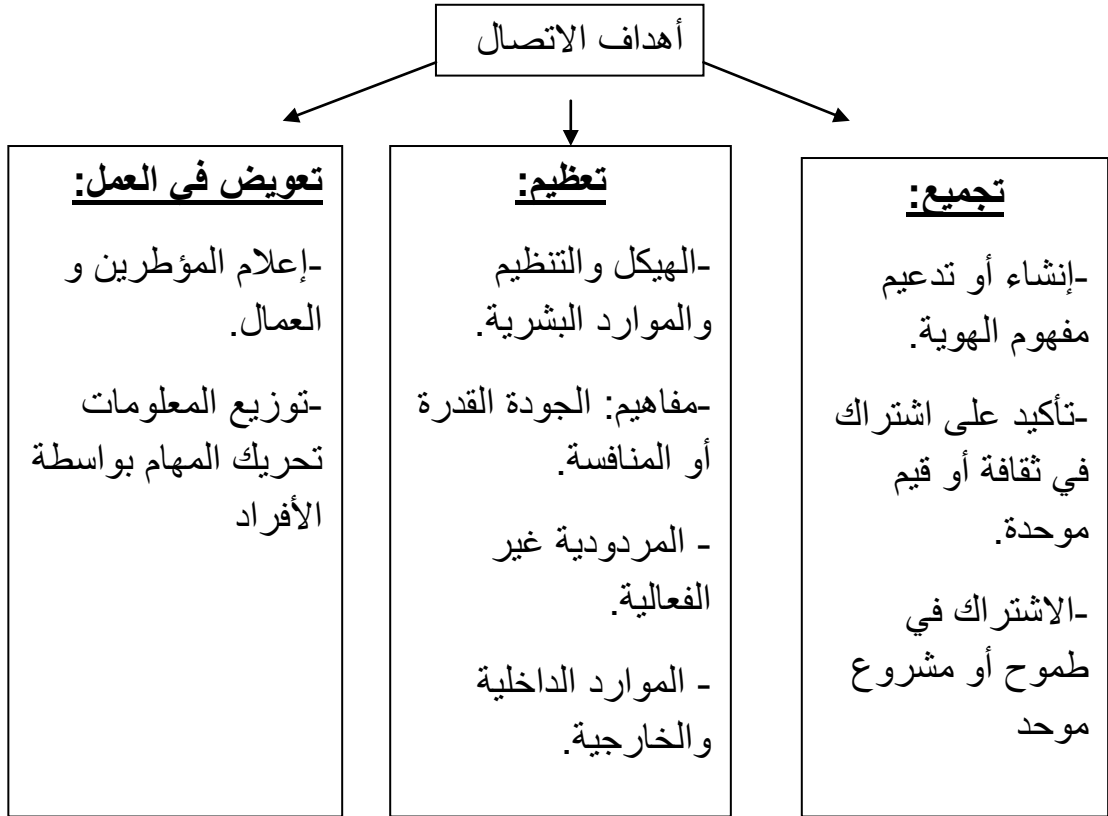
هدف اجتماعي: يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الجماهير ببعضهم البعض، وذلك بالاعتماد على الصلات الاجتماعية بين الأفراد.

<sup>1</sup>- خضرة عمر المفلح، نفس المرجع السابق، ص ص33/32.

<sup>2</sup>- أسامة محمد سيد عباس حلمي الجمل، الاتصال التربوي، رؤية معاصرة، ط 1، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، كسوق مصر، 2014، ص31.

**هدف تكنولوجي:** يتحقق هذا الهدف حينما يسعى الإتصال إلى تحقيقي التغيير في المجتمع بمواكبة التغيرات الناتجة عن التكنولوجيا والعولمة الثقافية مثل استخدام وسائل الإتصال الحديثة التي ساهمت في التواصل مع المجتمعات<sup>1</sup>.

**أهداف الإتصال الاجمالية:**



الشكل(01): يمثل أهداف الإتصال في المؤسسة.

**المصدر:**الدكتور حسين حريم، ، مهارات الإتصال في عالم الإقتصاد و إدارة الاعمال،ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2007، ص21.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- نجلاء محمد صالح ، مهارات الإتصال في الخدمة الاجتماعية، الاسس النظرية والعلمية، مرجع سبق ذكره،ص46.  
<sup>2</sup>- الدكتور حسين حريم ،مهارات الإتصال في عالم الإقتصاد و ادارة الاعمال،دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان الأردن،2007،ص 21.

أهمية الاتصال:

يمكن ايجاز الأهمية التي تتطوي عليها الاتصالات في المنظمة فيما يلي:

- 1- اتصال نشاط اداري اجتماعي، نفس داخل المنظمة، حيث أنه يساهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المنظمة، وبالتالي تحقيق أهدافها.
- 2- تعد عملية الاتصال بين الافراد ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة.
- 3- الاتصال وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة في المنظمة
- 4- تحقيق التنسيق في العمل يحقق الاتصال الفعال تقاربات في وجهات النظر في العاملين ويقلل من سوء التفاهم والاختلاف.
- 5- تساعد سهولة الاتصال على التفهم طبيعة عملية الأفراد بالإضافة إلى الإطلاع عن الحقائق وتفاذي آثار سلبية للشائعات.
- 6- تعمل عملية الاتصال على تدعيم العلاقة بين المنظمة والمجتمع<sup>1</sup>، وعليه فإن أهمية ومكانة واستمرار التنظيم يكمن في تقدير عملية الاتصال الداخلي أو الخارجي، لذلك على المنظمة توفير نظام اتصالي فعال يمثل أداة لتفاذي أزمات في ظل حسن تسيير هذا الاتصال بمختلف أنواعه ووسائله<sup>2</sup>.
- 7- يمكن الاتصال من فتح المجال للاحتكاك البشري وفتح الفرصة للتفكير والاطلاع والحوار وتبادل المعلومات في شتى المجالات والبيادين.
- 8- يساعد الاتصال الأفراد والمجتمعات على نقل الثقافات والعادات والتقاليد واللغات من وإلى المجتمعات الأخرى.

1 - محمد منير حجاب ، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، ط1، دار الكتاب الحديثة، القاهرة مصر، 2011، ص 75.

2- خضرة عمر المفلح، الاتصال المهارات، النظريات، و الاسس العامة، مرجع سبق ذكره، ص33.

9- يستخدم الإتصال من خلال وسائله الجماهيرية المتعددة التأثير كوسيلة إعلان ناجحة.

10- تلعب وسائل الإتصال دورا هاما في عملية الانهاء، حيث يعد الانهاء حركة تطوير وتغير للمجتمع في حقل معين يصب في قنوات التنمية الشاملة<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: عناصر الإتصال:

تتكون العملية الاتصالية من عناصر أساسية مشتركة وهي المرسل، المستقبل، الرسالة، قناة الإتصال، ولكن يمتاز نموذج الإتصال الحديث بوجود عنصر خامس وهو التغذية الرجعية، فيما يلي تفصيل للعملية الاتصالية:

#### 1- المرسل:

والعنصر الأول من عملية الإتصال، وهو مصدر الرسالة التي يترتب عليها تفاعل في الموقف الإتصال حين يقوم المرسل بصياغة الرسالة، أي وضعها في صورة ألفاظ أو رسوم أو رموز، بغرض الوصول إلى هدف محدد<sup>2</sup>.

كما يعرف أيضا المرسل هو شخص لديه مجموعة من الأفكار والمعلومات التي يود نقلها إلى طرف آخر<sup>3</sup>.

#### 2- الرسالة:

هي المحتوى أي المعلومات والمفاهيم والمهارات والقيم التي يود المرسل ارسالها إلى المستقبلين لتعديل سلوكهم ويقوم المرسل بصياغتها بلغة لفضية أو الغير اللفضية.

<sup>1</sup>- خضرة عمر المفلح، نفس المرجع السابق، ص33.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 27.

<sup>3</sup>- منال هلال المزاهرة، الإتصال الدولي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، المغرب، 2013، ص28.

**3- الوسيلة:**

هي الأداة التي تحمل الرسالة من المرسل إلى المستقبل وتتكون قانت الإتصال من أكثر من أداة مثل الكتب، التلفزيون، الراديو، الحاسوب.

**4- المستقبل:**

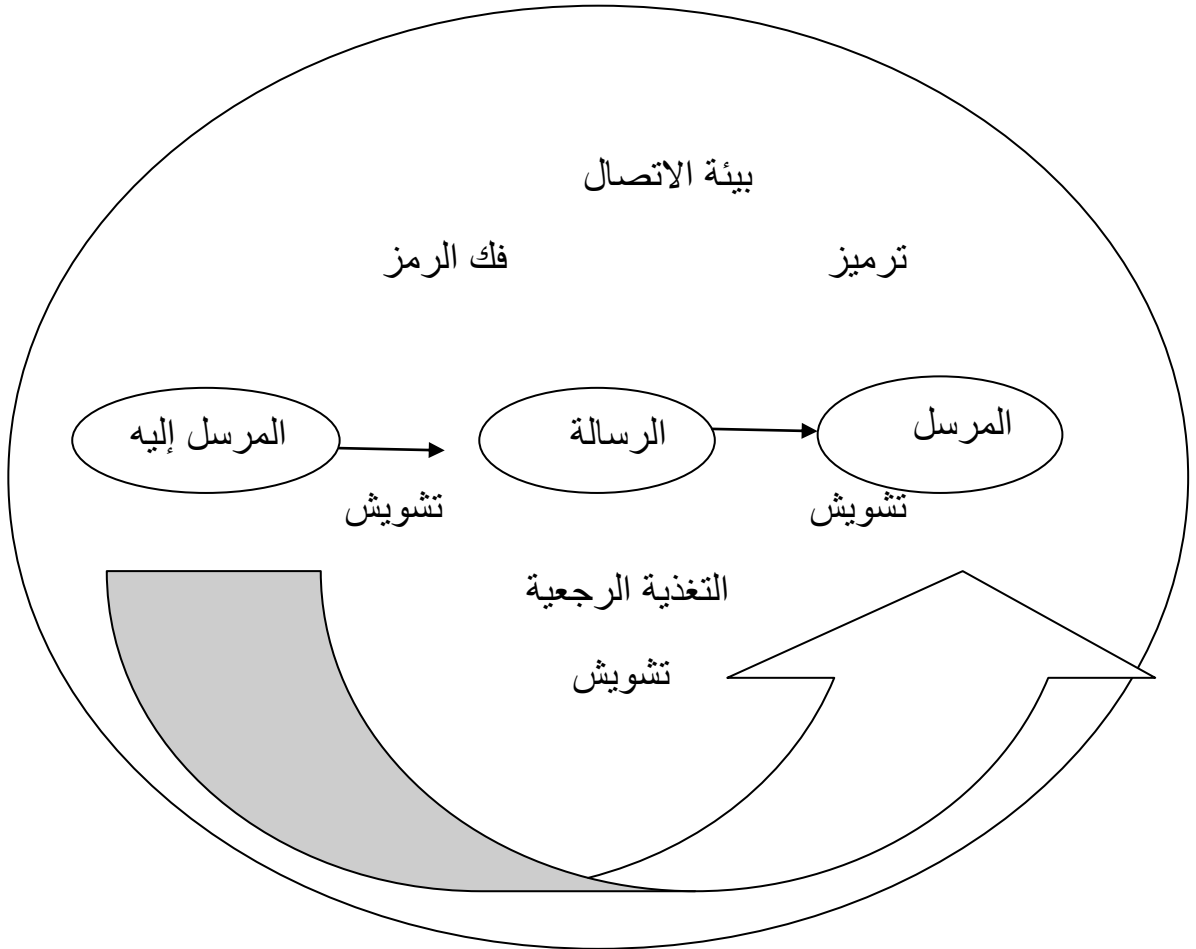
هو شخص أو مجموعة من الأشخاص التي تتلقى الرسالة، ودور المستقبل هوفك رموز الرسالة ومحاولة فهم محتواها والتأثر بها، فهو أساس تصميم الرسالة، فكل عناصر عمليات الإتصال تعمل من أجل المستقبل.

**5- التغذية الراجعة:**

هي رد فعل المستقبل على الرسالة والتغذية الراجعة قد تكون إجابة (الموافقة والقبول) وبالتالي تمثل التغذية الراجعة التفاعل والاستمرارية بين عناصر الإتصال<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>- خضرة عمر المفلح، مرجع سبق ذكره، ص ص28-30.



شكل رقم (02): عناصر الاتصال

المصدر: الدكتور فريد مورتل، إلهام بوغليطة، الاتصال و اتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان (الأردن)، ص 1.64<sup>1</sup>

- الدكتور فريد مورتل، إلهام بوغليطة، الاتصال و اتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان (الأردن)، ص 1.64<sup>1</sup>

## المطلب الخامس: مراحل الاتصال.

إن الاتصال قديم منذ وجود الإنسان حيث يعد أبرز العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني والواقع الذي ينبغي التركيز عليه وإدراكه أفق لولا الاتصال لما نمت عديد المجتمعات من النواحي الاقتصادية والاجتماعية السياسية والحضارية، ومع تطور المدن والدول تطورت أساليب الاتصال وفنونه وعلومه، وبرزت معالمه في العلاقات التجارية الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية بين الأفراد والمنظمات على حد سواء، وعليه ندرج مراحل الاتصال على النحو التالي<sup>1</sup>.

### 1- مرحلة ما قبل اللغة:

وقد استخدم فيها الإنسان الأصوات المباشرة وغير المباشرة والإشارات اليدوية والجسدية والنار، إلا أن هذه الطريقة محدودة عادة بالزمان والمكان، ثم أنه من الصعب نقل الماضي وتواته الواسع من خلال الاعتماد على الذاكرة، ثم الرؤية التي تعد من وسائل الاتصال لنقل المعلومات.

### 2- مرحلة نشوء اللغة:

فيها بدأ الانسان يسجل الأفكار والحوادث من خلال الصور التي نقشها على جدران الكهوف، الحجارة، الأعشاب، العظام، حيث أصبح للصور قيمة تعبيرية ورمزية من خلال المحادثة المباشرة، ثم فكر الإنسان بطريقة أسهل للكتابة فظهرت الأبجدية أو الهجائية التي تعود إلى الفينيقيين الفضل الأكبر في اختراعها، ومن الأبجدية الفينيقية تطورت معظم اللغات العالمية.

<sup>1</sup> - محمد أحمد فياض ، عيسى يوسف قعادة ، راجي مصطفى عليان ، وظائف المدير، ط1 ، دار صفاء للنشر و التوزيع الأردن 2010 ، ص 193 .

### 3-مرحلة الكتابة:

في هذه المرحلة لا تشترط وجود المرسل أو المستقبل معا، كما يحصل في المحادثة المباشرة، بقي الانسان يكتب أفكاره، معلوماته تراثه بخط يده، فكانت المخطوطات من أكثر الوسائل نقل المعلومات شيوعا، ولكنها كانت عاجزة عن نقل المعرفة إلى نطاق واسع من الناس، وعاجزة أيضا إلى الوصول إلى مسافات واسعة من العالم، لتلبية حاجات الناس المتزايدة للعلوم والمعارف.

### مرحلة اختراع الطباعة:

وكانت على يد الألماني جوتنبرج "Johannes Gutenberg" التي أسهمت في ظهور المواد المطبوعة في شكل الكتب والمجلات والصحف وغيرها لتساهم في نشر العلوم والثقافة بشكل واسع.

### مرحلة تكنولوجيا الاتصالات:

وفيما اخترع الهاتف، الإذاعة، التلفزيون، والأقمار الصناعية، وأصبحت هذه الوسائل أكثر جماهيرية من الكتب لما لها من مميزات في نقل المعلومات وايصالها إلى أكبر عدد ممكن من الجمهور بأسرع وقت وأقل جهد ممكن.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - سلوي عثمان الصديقي، الإتصال والخدمة الاجتماعية، (د.ط)دار المعرفة الجامعية الاسكندرية،مصر،2005، ص36.

المبحث الثاني: الإتصال الداخلي في المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف الإتصال الداخلي:

هو ذلك الإتصال الذي يتم داخل المؤسسة بين مختلف مستوياتها ويهتم بسير المعلومات والحقائق بين العمال لتحقيق الأهداف<sup>1</sup>.

كما يعرفه أحمد البدوي بأنه مجمل النشاط والأعمال المتخذة لإقامة العلاقة بين الفاعلين ويهدف إلى انجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة، كما يسمح لكل فاعل داخل المؤسسة أن يكون معروفاً بشخصيته ومهمته فيها، ويعمل على ازدهارها وفعاليتها فيها<sup>2</sup>.

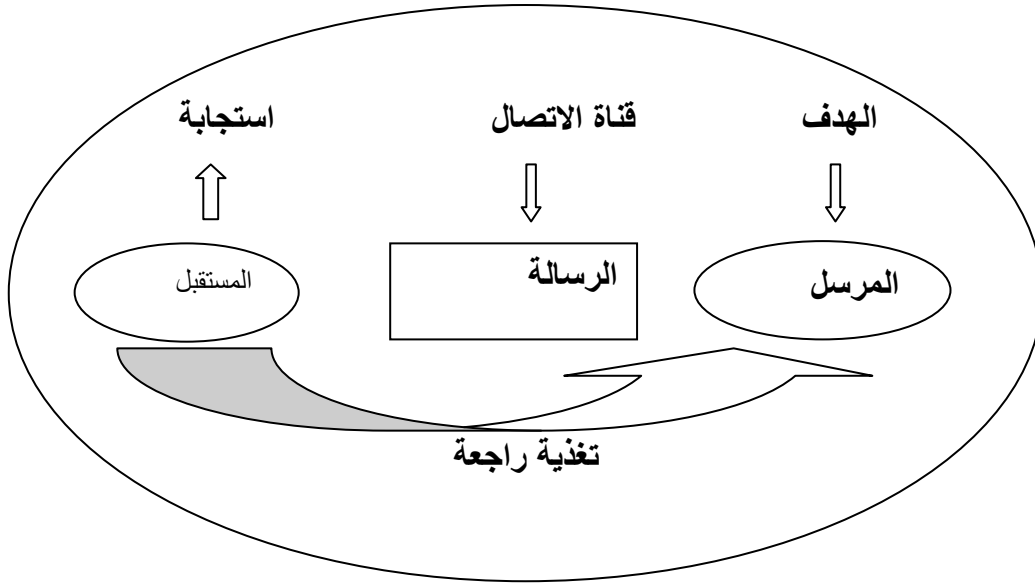
أما محمد فهمي العطروري فيعرف الإتصال داخل المؤسسة، بأنه عملية تتم عن طريقها إيصال المعلومات سواء كانت معلومات علمية أو تعبيرية، ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي في المؤسسة إلى عضو آخر. ويكون الإتصال إما للحصول على المعلومات والبيانات، أولاً عطاء تعليمات وتوجيهات بقصد الأداء وتسيير العمل، وعلى ذلك يصبح الإتصال أداة من أدوات التأثير في الأفراد، ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكه<sup>3</sup>.

في حين يعرفه فؤاد شريف على أنه مجموعة من الاجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازمة توفيرها لاتخاذ. قرارات سليمة الاتجاه، صحيحة الترقية<sup>4</sup>.

1- أحمد ماهر، كيف ترفع مهارات ادارية في الإتصال، د.ط، دار الجامعة، الاسكندرية مصر 2000، ص 66.  
2 - ربحي مصطفى عليان وآخرون، وسائل الإتصال وتكنولوجيا التعليم، ط2، دار الصفا للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ص72.

3- محمد فهمي العطروري، العلاقات الادارية في المؤسسة والشركات، ط، 1، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 1960، ص 341.

4- فؤاد شريف، نظام الإتصال وعملية الإدارة، ط2، المعهد القومي الادارة العليا، القاهرة، مصر، 1967، ص7.



الشكل رقم (03): يمثل الإتصال الداخلي.

<http://www.fao.org/wairdocs/af196a/af196a02.htm>

### المطلب الثاني: أنواع الإتصال الداخلي

يشمل الإتصال الداخلي نوعين هما:

#### 1- الإتصال الرسمي:

الاتصالات الرسمية هي الاتصالات التي تتم من خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار الهيكل التنظيمي الذي يحدد فيه اتجاهات وقنوات الإتصال، وتتوقف فعالية الاتصالات الرسمية على اعتراف الإدارة العليا بفعاليتها وفائدتها، وعلى توفر الوسائل التي تنقلها من والي العاملين في المنظمة والجمهور المتعاملين معها من خارج المنظمة<sup>1</sup>.

ويساهم الإتصال الرسمي في تدفق المعلومات التعليمات، التوجيهات، الأوامر، ومن أمثلة هذا النوع من الإتصال كثيرة:

<sup>1</sup>- مدحت محمد أبو النصر وآخرون، مهارات الإتصال الفعال، (د.ط). المجموعات العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2009، ص ص 30-31.

الخطابات أو الكتابات بين الأقسام والخطابات بين الرؤساء والمرؤوسين ولوحة الإعلانات والارشادات في المصنع ككلها أمثلة على رسائل رسمية أو اتصال رسمي يحكمه القواعد والاجراءات واللوائح داخل المنظمات أو المؤسسات المختلفة، ومن المعروف أن شبكة الاتصال الرسمي وقنواته تكون معروفة ومحددة سلفا في أي تنظيم أو مؤسسة<sup>1</sup>.

حيث يهدف الاتصال الرسمي إلى: نقل الأوامر الصادرة من المنظمة وفقا لعملية التسلسل القيادي.

تحمل الاقتراحات وردود الفعل التي يراها القائمون بالتنفيذ إلى السلطات المسؤولة الخاصة بجميع الأعضاء بالأهداف العامة التي تحاول المنظمة انجازها<sup>2</sup>.

الاتصالات الرسمية ثلاث اتجاهات هي:

أ/ الاتصال النازل:

هو الاتصال الأكثر شيوعا في المنظمات والذي يبدأ من المواقع الإدارية العليا في المنظمة وصولا إلى المستويات الأدنى، وتأخذ هذه الاتصالات في الغالب صيغة الأوامر والتعليمات والطلبات المحددة للإنجاز أعمال معينة من قبل المستويات التشغيلية، وبما يتوافق مع الأهداف أو الخطط الموضوعية من قبل الإدارة العليا.<sup>3</sup>

كما يعرف أيضا بأنه عملية إرسال المعلومات من الجهات الإدارية العليا إلى الجهات الدنيا، متضمنة تعليمات محدودة ونظم وقوانين وأساليب تطوير الأداء، وقواعد الجزاء والعقاب ومختلف الأوامر والتعليمات الخاصة بتنفيذ القرارات اليومية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - جمال مجاهد شنوان شبية طارق الغاني، مدخل إلى الإتصال الجماهيري، (د.ط.) مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2005، ص40.

<sup>2</sup> - محمد عمر الطنوبي، نظريات الإتصال، (د.ط.) مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001، ص 275.

<sup>3</sup> - تامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، (د.ط.) الحمادة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 45.

<sup>4</sup> - ناصر قاسي، الإتصال في المؤسسة (دراسة نظرية وتطبيقية)، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 201، ص 10.

ب/ الاتصال الصاعد:

يتمثل هذا النوع من الاتصالات بالمعلومات التي ينقلها العاملون في المستويات الأمامية(الدنيا)إلى الإدارات في المستويات العلي او ذلك لتوضيح أفكارهم ومشاكلهم بشكل يتيح لهذه القيادات اتخاذ القرارات والتوجيهات المناسبة، إذ لا يمكن أن تأتي التوجيهات العليا دون التعرف على وجهات نظر العاملين في مختلف المستويات الإدارية.

ومن التطبيقات على هذا النوع من الاتصالات، التقارير التي يرفعها العاملون للإدارة، وكذلك الاجتماعات المشتركة بين الادارة والعاملين التي تتيح للعاملين تقديم اقتراحاتهم.<sup>1</sup>

ولا تتحقق هذه الاتصالات الأهداف المطلوبة، إلا إذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بين الرئيس ومرؤوسيه، واستعداده الدائم لاستيعاب المقترحات والآراء الهادفة إلى التطور.<sup>2</sup>

ج/ الاتصال الافقي:

وتمثل الاتصالات القائمة بين الأفراد أو الجماعات للمستويات المتقابلة، ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الادارية المختلفة، وتؤدي الثقة المتبادلة بنجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المطلوبة إلى تعزيز هذه الاتصالات، وتحقيق فاعلية انجازها للأهداف المراد تحقيقها.<sup>3</sup>

ويرى "هنري فيول" ضرورة تشجيع الاتصال الافقي المباشر كوسيلة لتحقيق الادارة الفعالة والاتصالات الانسانية السليمة، مع مراعات شرطين وهما:

<sup>1</sup> - هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الادارية، (د.ط). دار الراجحة للنشر والتوزيع عمان، 2009، ص105.

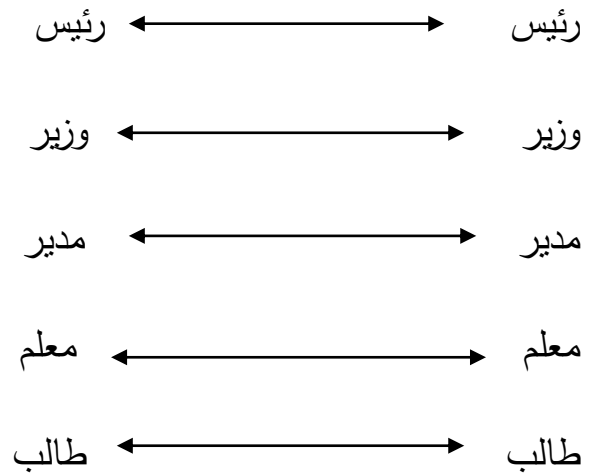
<sup>2</sup> - عبد الناصر أحمد جراد، أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، (د.ط). دار اليازوري، العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 116.

<sup>3</sup> - خيضر كاظم حمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، (د.ط). دار صفاء والتوزيع، عمان ، 2009، ص 44.

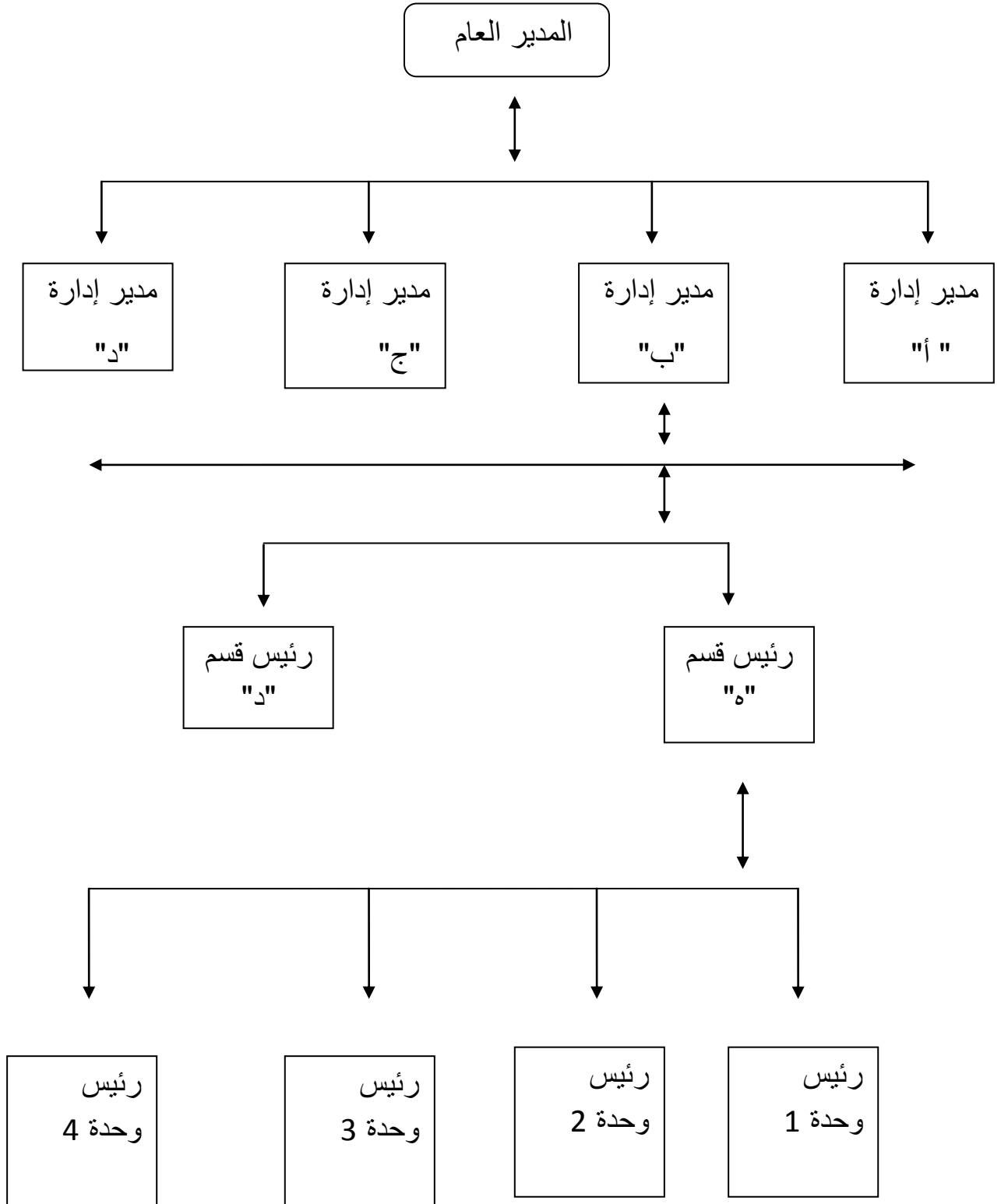
- وجوب حصول الموظف على اذن رئيسته قبل اعطاء أي معلومات لجهة أخرى. ويمكن ضبط هذه العملية وضع سياسة لتحديد أنواع الاتصالات التي يمكن تبادلها على المستوى الأفقي.

- ضرورة إعلام الموظف لرئيسه لأهم النتائج الاتصالات الأفقية<sup>1</sup>.

والشكل التالي يوضح الاتصال الأفقي<sup>2</sup>.



<sup>1</sup> - عزي عبد الرحمان وآخرون، عالم الاتصال، (د.ط). دار المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 24.  
<sup>2</sup> - محمود أحمد فياض، عيسى يوسف قدارة، ربحي مصطفى عليان، مبادئ الإدارة (1) وظائف المدير، (د.ط.) دار فضاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص 130.



شكل(06): الاتصالات الإدارية النازلة والصاعدة والافقية

المصدر: محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، إدارة الأعمال، كلية التجارة بجامعة الإسكندرية و

بيروت العربية، دار الجامعية، 1999، ص 272.

## 2/ الاتصال الغير الرسمي:

هي الاتصالات لا تتبع خطوط الاتصالات الرسمية بالمؤسسة بل تخرج عنها ذلك أن الموظفين حسب هذه الاتصالات الرسمية لا يتصلون مع بعضهم البعض بحكم وظائفهم بقدر ما يتصلون بحكم القرابة أو الانتساب إلى مدرسة فكرية أو اجتماعية واحدة وما إليها.<sup>1</sup>

أي أن الاتصالات الغير الرسمية هي تلك الاتصالات غير مكتوبة الخارجة من الأطر والقوانين الرسمية وتدخل ضمنها نوعين هما: اللفظي، والغير لفظي.

### أ/ الاتصال الغير الرسمي اللفظي:

وتعرف أيضا بالاتصالات الشفوية والتي تتميز هذه الطريقة بالاتصال المباشر ما بين المرسل والمستقبل، إما وجها لوجه أو من خلال الاجتماعات أو إلقاء خطاب أمام جمهور كبير ومن فائدتها أنها تعطي ردود فعل مباشر، وتناول سريع للأفكار بحيث يسهل فهمها وتعديلها.<sup>2</sup>

فالاتصال اللفظي أو الشفوي هو الاتصال الذي يعتمد على الكلام المباشر والخطاب المباشر بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، وهو الذي يسهل عملية الفهم وتفاذي الوقوع في سوء التعبير وذلك لرجع الصدى الفوري.

وكذلك يعتبر من أقدم الأساليب المستخدمة في عملية الاتصال، وهو يحتاج إلى مقدرة عالية من المرسل في التغيير، ومن أمثلة هذا النوع نجد اللقاءات اليومية التي تتم بين

<sup>1</sup>- أحمد الخطبي، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة (نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة) ط1 عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009 ص334.

<sup>2</sup>- معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص171

الرئيس ومروؤسيه، والمناقشات التي تحدث بين الإدارة والاملين في المؤتمرات والندوات والاتصال التلفوني الذي يتم بين زملاء العمل أو الرؤساء والمرؤوسين<sup>1</sup>.

### ب/ الاتصال الغير الرسمي الغير لفظي:

يعرفه الدكتور " غازي فرحان، أبوزيتون " على أنها (الاتصالات التي لا تتخذ الكلمات للدلالة على معانيها وإنما لغة غير لفظية) مثل: الإشارات، تعابير الوجه، لغة العيون، حركات الجسم، وهذه الحركات الجسمية المختلفة تستخدم لتعزيز الكلام والتأكيد عليه<sup>2</sup>.

وكذلك هي مبينة على الرموز الغير لفظية مثل تعبيرات الوجه، إماءات الرأس، نظرات العين، وهي أيضا نوع الملابس والحضور في الموعد المحدد، تعتبر أمثلة عملية على الرموز الغير لفظية التي تستخدم في عملية الاتصال<sup>3</sup>.

### المطلب الثالث: أساليب الاتصال الداخلي:

عرفنا أنّ عملية الاتصال بأنها عملية تبادل المعلومات أو الآراء أو الأفكار بين شخصين أو أكثر وعلى هذا الأساس تستعمل المؤسسة في اتصالها الداخلي وسائل متعددة ومتنوعة لضمان السير الحسن للعمل ومنها نجد الوسائل المكتوبة والشفوية والسمعية والبصرية، وذلك حسب الأهداف التي توجه إليها المعلومات<sup>4</sup>.

### 1- الوسائل المكتوبة:

<sup>1</sup>- محمود الحسيني العجمي، القيادة الإدارية والتنظيمية والتنمية البشرية، ط1، دار الميسر للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2007، ص275.

<sup>2</sup>- غازي فرحان أبو زيتون، اتصالات الأعمال، مفاهيم ومهارات الاتصال الشفوي والكتابين ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015، ص34.

<sup>3</sup> - محمد صاحب سلطان، مبادئ الاتصال الأسس والمفاهيم، ط1، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2014، ص115.

<sup>4</sup> - ربحي مصطفى عليان، وسائل الاتصال تكنولوجيا التعليم، د.ط، دار صفاء، عمان الأردن، 1999، ص77.

يتم الإتصال الكتابي عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المستقبل ويمكن القول بأنها قنوات الأكثر دقة في نقل المعلومات والأسلوب الأكثر استخداما في المنظمات الكبرى وعليه لا بد أن يتم الإتصال الكتابي بالبساطة والوضوح والدقة يتم ذلك بوسائل أهمها :

أ/ التقرير:

يحرر من طرف مسؤول يعمل داخل المؤسسة، يكون مكتوبا بعد اجتماع عمل أو اجتماع اعلامي، يعمل على توصيل المعلومات من المشاركين في الاجتماع إلى بقية المستخدمين، وبهذا يتم الخروج بمقترحات للمشاكل المطروحة في المؤسسة<sup>1</sup>.

ب/ الاعلان:

من الوثائق الداخلية التي تستعملها المؤسسة في تعليماتها الضرورية للسير الحسن لمصالحها، والاعلان هو وثيقة رسمية تحمل امضاء أو تاريخا<sup>2</sup>.

ج/المذكرة (المدونة الإعلامية):

هي المعلومات أو التعليمات الإدارية الموزعة على عدد كبير ومحدد من المسؤولين، وتتعلق بتنظيم العمل، الأجور، الحوافز الاجتماعية، وعامة المدونة الإعلامية هي كل ما يتعلق بتغيير جديد في المؤسسة.

<sup>1</sup> - مصطفى حجازي، الإتصال والعلاقات الانسانية والإدارية، (د.ط) دار الطلبة، بيروت لبنان، 1998، ص160.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 161.

د/ رسالة إلى العمال:

وثيقة يحررها المدير لتوجيه معلومات إلى العمال في شكل رسالة تسلم إليهم للتذكير بموضوع ما أو لدعوتهم لاجتماع معين، ومن ايجابياتها السرعة والتقليل من دور الاشاعات<sup>1</sup>.

هـ/ جريدة المؤسسة:

تعتبر من وسائل الاتصال الخاصة التي تكتسب أهمية بالغة في نقل الأخبار والمعلومات عن الأحداث المختلفة التي تتعلق بطبيعة العمل، ومشكلاته بالعاملين وإسهاماتهم في تقدم العمل، وما يميز هذه الوسيلة هو عملية إشراك العاملين في إصدارها الأمر الذي يساعد على الاطلاع على آراء وأفكار العاملين واقتراحاتهم من خلال ما يساهمون فيه من كتابات وتعليقات<sup>2</sup>.

و/ دليل المنظمة:

يشمل على نبذة عن المنظمة وتطورها ونشاطاتها وادارتها والممارسات الإدارية البارزة التي تعد منبع فخرها ومواعيد العمل والانجازات وكل ما يهم العاملين في المنظمة وسياستها.

ي/ لوحة الإعلانات:

وسيلة سهلة التنفيذ والتسيير، توضع عادة داخل المؤسسة وتسمح بنشر المعلومات المختلفة مثل: معلومات متعلقة بالصحة، الامن، حقوق ووجبات العمال، المعلومات الاقتصادية والاجتماعية لظروف العمل.

<sup>1</sup>- محمد عبد الفتاح محمد، العلاقات العامة في المؤسسات الاجتماعية، الأسس والمبادئ، د.ط ، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، الاسكندرية مصر، د.س، ص 176.

<sup>2</sup> - Marie Hélène WEST phalène ; le dictionnaire ' les pratique professionnelles de la communication' Edition trainage-paris' 1992،p81

ن/ علبة الأفكار أو صندوق المقترحات:

تسمح للمستخدمين بتقديم آراء واقتراحات المؤسسة حول المؤسسة حول ما يتعلق بحياتهم لمعلومات مهمة من فوائدها وسيلة اتصال بالحصول على تفاصيل أكثر دقة.

2- الوسائل الشفوية:

يتم الاتصال الشفهي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه شفويا أي عن طريق الكلمة المنطوقة، ويتميز هذا الأسلوب عن الكتابي لكونه أكثر سهولة واقناعا للمرسل إليه وما يعاب عليه أنه قد يتعرض المعلومات المراد نقلها لسوء الفهم إذا لم تستخدم بشكل مناسب ونذكر من بينها:

أ/ الاجتماعات :

وسيلة تشجع الحوار المباشر وتبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل، ونميز بين نوعين من الاجتماعات:<sup>1</sup>

-اجتماع تبادل الخبرات:

هو اجتماع مباشر لعدد من المستخدمين مع المسؤول في المؤسسة سواء مدير أو رئيس فرع، ومن خلالها يتم تبادل الخبرات والأفكار بين المشاركين.

-الاجتماع الإعلامي:

هو الاجتماع لعدد من الأعضاء أو الممثلين عن إدارة المؤسسة ويعمل هذا النوع على نقل المعلومات إلى باقي المستخدمين كما يسمح بطرح الأسئلة وتقديم الاقتراحات.

<sup>1</sup> -Marie Helen ، west phalen ; IBid p88 .

ب/ المحاضرات:

لقاء تنظمه الإدارة بمشاركة إطارات من المؤسسة أو شخصيات من خارجها وتدور المحاضرة حول مسائل ومواضيع تتعلق بالحياة المهنية أو غيرها ومن ايجابياتها أنها تساعد على الثقافة العامة لأعضاء المؤسسة وتساهم في تكوينهم<sup>1</sup>.

ت/ الهاتف:

يعتبر الاتصال الهاتفي من الوسائل الهامة في الوقت الحاضر، ويتميز هذا الأسلوب بانخفاض تكلفته، فهو سيد الاتصالات الشفوية بلا منازع<sup>2</sup>.

ج/ المقابلة:

تكون بالاتصال المباشر بين الأشخاص وهي مبنية على الحوار.

د/ اللجان وجماعات الدراسة:

عبارة عن اجتماع عدد من المستخدمين من أجل دراسة مشكل محدد بعضهم البعض واللجنة عبارة عن مؤسسة ذات فعالية واسعة، وهذه الاجتماعات تدعو إلى المسؤولية العاملة قصد خلق مناسبة للاتصال وقاعدة موحدة لأنّ المشاكل تحل من طرف المستخدمين أنفسهم.

<sup>1</sup>- مختار تهامي، ابراهيم الدقوقي، مبادئ العلاقات العامة في الدولة النامية، ط1، دار المعرفة، بغداد (العراق)، دس، ص 175

<sup>2</sup>- عمر وغنايم، على الشرقاوي، تنظيم وإدارة الأعمال، (دط)، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت (لبنان)، 1982، ص 188.

هـ/ الوسائل التكنولوجية:

هي التي تجمع بين الصوت والصورة بفضل التقدم التكنولوجي، وظهور تقنيات متطورة في مجال الإعلام والاتصال، وهي من الوسائل التي يعتمد عليها في عمليات الاتصال الداخلي ومن هذه الوسائل:

-الإنترنت:

هي شبكة الحواسيب الداخلية، تمكن من الاتصال والتنسيق بين مختلف أطراف المؤسسة للمؤسسة، وبالتالي تزيد في فعالية التسيير وريح الوقت والجهد.

-الإكسترنات:

وتسمى أيضا الشبكة الإضافة وهي شبكة تدمج الإدارة بشركائها الأساسيين أو المستهدفين، عن طريق الإكسترنات ويمكن القول أن شبكة الإكسترنات شبيهة إلى حد ما بنظام التبادل الإلكتروني للبيانات وتمنح الدخول إلى الأشخاص اللذين يكونون جزء من الإدارة<sup>1</sup>.

- البريد الإلكتروني:

يتم عن طريق الكمبيوتر، وهو محل الاتصال الشخص إذ يمكن لمسؤول المؤسسة أن يخاطب جميع الأطراف وبالتالي التعرف على التساؤلات وإيجاد الأجوبة لما في الوقت المناسب<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - عامر ابراهيم قندلجي ، ايمان فاضل السامرائي، تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها، ط1،الوراق للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2018، ص 175.

<sup>2</sup>:- غازي فرحان أبو زيتون، اتصالات الأعمال، مفاهيم ومهارات الاتصال الشفوي والكتابي، ط1، دار جامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015،ص71.

- الأقرص المضغوطة:

هي دعامة تكنولوجية هامة، فهو وسيلة ملتيميديا، حيث تستطيع تخزين آلاف المعلومات المصورة والمكتوبة والصوتية، ويمكن استرجاعها في أي لحظة.

- الصحيفة الإلكترونية:

يمكن استغلال الامكانيات التي يوفرها الكمبيوتر وتقنية الشبكات لإصدار صحيفة إلكترونية داخلية، تكون عن فضاء الكتروني يلتقي فيه كل عنصر من عناصر العملية الاتصالية.

المطلب الرابع: أهداف الإتصال الداخلي في المؤسسة:

أولا : الاهداف الخاصة بالعاملين:

من أهم أهداف الإتصال الداخلي في أي مؤسسة، تلك الخاصة بالعاملين حيث يسعى الإتصال التعريف بما يجري في داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة التفاهم والثقة، كما يهدف إلى خلق الرضا والارتياح في المؤسسة وبين العاملين بعضهم البعض، ودعم هذا الرضا بصورة مستمرة وكذا الارتقاء بمعنويات العاملين من خلال اشتراكهم في عملية تسير الادارة وكذلك بإبداء آراءهم إزاء المواضيع المطروحة<sup>1</sup>.

كما أن الإتصال داخل المؤسسة من خلال تعريفه للعاملين بما يجري في المؤسسة، يسعى إلى تبادل المعلومات الهامة مما يؤدي إلى التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي، فهي عندما تنتشر يصبح مفهومها كارثيا بالنسبة للمؤسسة ككل، ولتفادي ذلك يستحسن مراعات التوجيهات التي قدمها " سعيد سي عامر " وتتلخص في توخي الإخلاص ومراعات الامانة في استلام وتسليم ونقل المعلومات وكذلك تشجيع الاراء البناءة والتزام الموضوعية والابتعاد عن السطحية في معالجة الأمور.

<sup>1</sup>- خيري خليل الجميلي، الإتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، ط 1، القاهرة (مصر) ، 1997 ص 35،

### ثانيا: أهداف خاصة بالقيادة الإدارية:

نقول في مجملها هي تمكين القائد من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة، مهما من شأنه مساعدته على اتخاذ القرارات السليمة والهامة القائمة على القدر الكاف من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة، مما يسهل عليه عملية التوجيه والإشراف والتأثير عن العاملين، وبالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين الأنشطة الادارية المختلفة داخل المؤسسة<sup>1</sup>.

### ثالثا: أهداف الاتصال الداخلي بالنسبة للجمهور:

تتلخص في اقامة نظام اتصال خاص به، يمكننا توصيل حقيقة الجهود التي تبذلها وكذا ترسخ صورة المؤسسة في ذهنه والنشاطات التي تقوم بها وكذى طبيعة انتاجها وخدماتها من جهة والتعرف على رأي الجمهور فيها، وكذا مقترحات لتحسين خدمات من جهة أخرى، فداخل مؤسسات الاتصالات تشجع أولا على التبادلات بين الموظفين في اطار ما يسمى بالثقافة من خلال ترسيخ قواعد وممارسات تتماشى مع الاهداف الواجب تحقيقها، هذه العادات والممارسات تشكل ثقافة تميز المؤسسة عن المؤسسات الأخرى<sup>2</sup>.

### أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة:

تعد عملية الاتصال من المكونات الرئيسية للعملية الإدارية لما لها من أهمية في تحقيق النجاح للإدارة، كما أنها تعتبر مهمة بالدرجة الأولى لتناول المشاكل التي تنشأ في أي مؤسسة، وهي حيوية لعملية اتخاذ القرار ونجد عملية التخطيط والتوجيه والتنسيق تعتمد دائما على نوعية الاتصال<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - محمد فهد العطروسي، العلاقات الادارية في المؤسسات العامة والشركات، ط1، عالم الكتب، القاهرة ، مصر، 1969، ص469.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 469.

<sup>3</sup> - أميرة علي محمد، الاتصال التربوي، ط1، الدار العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة (مصر)، 2006، ص54.

### 1/ الإتصال الداخلي واتخاذ القرارات:

يلعب الإتصال جوهرى في عملية اتخاذ القرارات، إذ عن طريق الإتصال يمكن تسهيل إيصال البيانات والمعلومات الحقيقية والصحيحة التي تأتي من الخارج سواء كانت صاعدة أو هابط التي تساعد على اختيار أفضل البدائل والوصول إلى القرارات التي تتصف بالرشد<sup>1</sup>.

### 2/ الإتصال الداخلي والتوجيه:

يعتمد المدير في توجيه المعلمين على نظام من الاتصالات حيث يستطيع المدير استخدام سبل الإتصال المتاحة له أن يعود للعاملين أهداف التنظيم بصفة عامة يشرح لهم الواجبات والأعمال التي تتوقف الإدارة منهم يؤدونه والامكانيات التي تضعها الإدارة تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق الأهداف، كما أن الاتصالات هي سبيل الإدارة لإبلاغ العاملين رأياً في مستويات أدائهم.

### 3/ الإتصال الداخلي والتنسيق:

حيث يقصد بالتنسيق التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة، أو جهود أي جماعة من الجماعات داخل المؤسسة وذلك لمنع التضارب أو التعرض بين الوحدات ويحدث تسيير جهود الجماعة في التجانس، لذلك فإنّ التنسيق الفعال يتوقف على جهود قنوات اتصال جيد في المؤسسة وتبرز أهمية الإتصال الداخلي في تحقيق التنسيق في مجال الاتصالات الأفقية أو العرضية<sup>2</sup>.

1- عمر عبد الرحيم نصر الله، مبادئ الإتصال التربوي و الإنساني، ط1، دار وائل للنشر ، عمان، (الأردن)،2001، ص39.

2- محمد بهيجة، جاد الله كشك، المنظمات واسس ادارتها، ط1، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة (مصر)،1999، ص 269.

المطلب الخامس: معوقات الاتصال الداخلي:

يلعب الاتصال دوراً في كل مؤسسة، إذ يساعد على فهم المعلومات والرسائل التي تنتقل داخل الهيكل التنظيمي، كما أنّ عملية الاتصال تقوم على التماسك والانسجام وتبادل الخبرات بين العاملين، إلا أنّ هناك قيود تؤثر سلباً على نشاطات المؤسسة ونظامها الاتصالي وبالتالي يؤدي ذلك إلى عدم النجاح في وضع إستراتيجية اتصالية فعالة، ويمكن حصر عوائق استراتيجية الاتصال الداخلي فيما يلي:

- أ- وهي من أهم العوامل التي تعيق عملية الاتصال في المؤسسة، إضافة إلى وجود الأخطاء التنظيمية التي تعيق الاتصال السليم بين الرؤساء والعمال والتي تتمثل في:
- عدم مطابقة التنظيم المخطط مع التنظيم المطبق.
  - عدم اعتراف العاملين بالخرائط التنظيمية.
  - عدم وجود قنوات الاتصال واضحة تسيّر فيها المعلومات في جميع الاتجاهات.
  - عدم معرفة غالبية العاملين حقيقة عملهم، مما يؤدي إلى عرقلة تحقيق الأهداف المرجوة<sup>1</sup>.

ب/ العوائق النفسية والاجتماعية:

من العوائق النفسية والاجتماعية التي تحول دون نجاح أي عملية الاتصال، وبالتالي يفشل في وضع استراتيجية محكمة داخل المؤسسة والمنظمة:

- اتصال بعض القادة بصفات شخصية مما يؤثر في عملية الاتصال على جميع المستويات مثل اتجاهاتهم للتعالي على الغير أو عدم الرغبة في الاتصال وبذل جهود وعدم التعاون بين الآخرين.

<sup>1</sup> - محمد الهادي، ادارة الاعمال المكتبية المعاصرة، ط 1، دار المريخ، الرياض (السعودية) 2000، ص 43.

- جمود اللغة التي تكتب بها التقارير والقرارات الادارية والكتب وذلك لاحتوائها على عبارات غامضة تخضع لتفسيرات عديدة تعكس العوامل النفسية والاجتماعية للقائمين بالتفسير.

- غياب حرية العمال في ابداء الرأي حول مسائل العمل مما يؤدي إلى انعدام روح المبادرة<sup>1</sup>.

### ج/ معوقات بيئية:

إنّ درجة الحرارة وسوء التهوية ووجود الضوضاء تعيق عملية الاتصال الفعال، ويضيف آخرون أن الاستماع الفعال وتأثيره علي الاتصالات التنظيمية وأن الحيز المكاني للقيام وبالأخص في الدوائر الحكومية يعرقل الاتصال الفعال ويؤدي إلى التوتر.

<sup>1</sup>- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة ، عمان الأردن، 2007، ص21

## خلاصة الفصل

توصلنا من خلال هذا الفصل إلى أن الإتصال عنصر أساسي في حياة المؤسسة ككل إذ أنها العملية التي يمكن من خلالها نقل وتبادل الأفكار والمعلومات والآراء، أي نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل بالوسائل المختلفة (مكتوبة وشفوية)، وذلك لغرض توضيح أهداف المؤسسة التوجيه التدريب، طرح المقترحات المتعلقة بتحسين أو تطوير العمل لبناء صورة جيدة للمؤسسة في أذهان الجماهير الداخلية والخارجية، كما أن عملية الإتصال تتم بعدة طرق يتم التخطيط لها مسبقا لتحديد الاهداف الاتصالية ووضع أشكال الإتصال والوسائل التي يتم الاعتماد عليها في نقل الرسالة وتعيين المستقبلين وهذا بعد دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

## الفصل الثاني: عملية اتخاذ القرار

تمهيد للفصل

المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرار.

المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار.

المطلب الثاني: خصائص عملية اتخاذ القرار.

المطلب الثالث: أنواع القرارات.

المطلب الرابع: أهمية اتخاذ القرار.

المطلب الخامس: أنماط عملية اتخاذ القرار.

المبحث الثاني: تقييم عملية اتخاذ القرار.

المطلب الأول: خطوات عملية اتخاذ القرار.

المطلب الثاني: أساليب عملية اتخاذ القرار.

المطلب الثالث: عناصر عملية اتخاذ القرار.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار.

المطلب الخامس: صعوبات اتخاذ القرار.

خلاصة الفصل

### تمهيد الفصل:

تعتبر عملية اتخاذ القرار من أهم العمليات الادارية التي تقوم بها الادارة العليا، فهي تمثل أصعب وظيفة يقوم بها المسئول الاداري الأعلى، لأنها تستلزم أن يكون ذو كفاءة وخبرة عالية لأن اتخاذ القرار يعتبر ركيزة أي مؤسسة فهي تتدخل وبشكل واضح في جميع العمليات الادارية الأخرى و ذات أهمية كبيرة في حياة أي مؤسسة.

وفي هذا الفصل سنحاول أن نقرب مصطلح اتخاذ القرار أكثر من خلال عرض بعض المفاهيم الخاصة به والتعرف على خصائصه و أنواعه وكذلك الكشف عن أهميته وبعد ذلك سنتطرق الى تقييم عملية اتخاذ القرار من خلال عرض أهم خطواته و أساليبه وأخيرا العوامل والصعوبات التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار.

المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرار

المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار

القرار:

يعرفه "محمد الصرفي" انه عملية عقلانية رشيدة تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الامكانيات المتاحة والاهداف المطلوبة<sup>1</sup>.

- كما يعرفه "بلال السكارنة" هو مسار فعل يختاره المقرر باعتباره انسب وسيلة متاحة امامه لإنجاز الهدف او الاهداف التي يبتغيها او لحل مشكلة التي تشغله<sup>2</sup>.

- ويعرفه علوي عبد الله طاهر " انه العملية التي يتم بمقتضاها المفاضلة بين مجموعتين من البدائل المتاحة لحل مشكلة قائمة او متوقعة او مواجهة موقف يتطلب ذلك"<sup>3</sup>.

\* اتخاذ القرار: هناك عدة تعريفات لعملية اتخاذ القرار هي:

- يعرفه الزهراني "على انه عملية المفاضلة بين الحلول البديلة والمتاحة واختيار اكثر هذه الحلول صلاحية لتحقيق الهدف من حل المشكلة"<sup>4</sup>.

- وبالنسبة للقصابي فان عملية اتخاذ القرار : هي اسلوب معرفي لمعالجة المشكلات والمواقف عن طريق توفير المعلومات الكافية لاختيار البديل الانسب من بين البدائل المتاحة في سبيل تحقيق الهدف"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>- محمد الصرفي، الإدارة (الأطباء، المهندسين، المحامين) (د.ط.) المكتب الجامعي الحديث، اسكندرية مصر، 2008، ص65.

<sup>2</sup>- بلال خلف السكارنة، المهارات الادارية في تطوير الذات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2009، ص356.

<sup>3</sup>- علوي عبد الله طاهر، النموذج القيادي التربوي والاسلامي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2007، ص365.

<sup>4</sup>- الزهراني عبد الرحيم، اساليب التفكير وعلاقتها باتخاذ القرار، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الاعمال، جامعة ام القرى، مكة السعودية، 2008، ص7.

<sup>5</sup>- القصابي عبد السلام، اسس ادارة الموارد البشرية، (د.ط.)، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006، ص127.

- اما عند جزائري: اتخاذ القرار هو عملية عقلية الغرض ومنها مواجهة موقف معين وهو احد الافكار الادارية التي يتم في ضوءها اختيار بديل من بين البدائل او الخيارات المطروحة<sup>1</sup>.

- كما يعرفه جروان: عملية مركبة تهدف الى اختيار افضل البدائل او الحلول المتاحة للفرد في موقف معين بهدف الوصول الى تحقيق الهدف المرجو<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: خصائص عملية اتخاذ القرار:

ان لعملية اتخاذ القرار صفات وميزات عديدة تميزها عن غيرها من العمليات الادارية الاخرى يمكن ايجازها فيما يلي:

#### - عملية قابلة للتشديد:

اي انها تقوم على افتراض مؤداه انه ليس بالإمكان الوصول الى تشديد كامل للقرار، بل يمكن الوصول الى حد من المعقولية والرشد، كما ان عملية اختيار البديل الملائم تتم على خطوات متعددة ومختلفة وتحت ظروف وعوامل دقيقة وتنبؤ دقيق بالأحداث تمكن متخذ القرار من اختيار البديل الامثل.

#### - عملية تميد من الماضي الى المستقبل:

وتتبع هذه الصفة من كون القرار الاداري هو امتداد واستمرار لقرارات اخرى سبق اتخاذها، بل يعتبر حلقة متصلة من سلسلة من القرارات، حتى يكون من الصعب تحديد القرار الاصلي من بين مجموعة من القرارات المتخذة، حيث يبدأ كل قرار مرتبط بقرار اخر اتخذ من قبل.

<sup>1</sup>- جزائري، عملية اتخاذ القرار في المجال الاجتماعي، رسالة ماجستير، إدارة الاعمال، جامعة دمشق كلية الادب، سوريا، 1999، ص 35.

<sup>2</sup>- محمد بكر نوفل و فريال محمد ابو عواد، التفكير والبحث العلمي، ط1، وكرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الاردن، 2010، ص 120 .

- عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة:

حيث ينظر اليها على انها نتائج جهد مشترك يبرز من خلال مراحلها المتعددة وما تتطلبه هذه المراحل من اعداد وتحضير وجمع المعلومات وتحليل هذه المعلومات وتقييمها وتنفيذ القرار وما يتطلبه التنفيذ من جهود مشتركة.

- عملية تتسم بالعمومية والشمول:

تتصف بالعمومية من حيث ان نوع القرارات واسس واساليب اتخاذها تكاد تكون عامة بالنسبة لكافة المنظمات الادارية، فهي صالحة للتطبيق على المنظمات الادارية على اختلاف انماطها .

- عملية ديناميكية مستمرة:

تبرز صفة الحركة في هذه العملية من خلال كونها تنتقل من مرحلة لأخرى وصولاً لتحقيق الهدف المنشود الذي يسعى اليه متخذ القرار .

- عملية معقدة تتسم بالبطء احياناً:

وهذه الصفة تعود الى كون متخذ القرار يخضع لقيود متعددة وهو بصدد اتخاذ القرار بعضها قانونية، وبعضها نابع من الضغوط التي يتعرض لها وبعضها نابع من المرؤوسين او غيرهم ممن يمسه القرار.<sup>1</sup>

المطلب الثالث: انواع القرارات:

يمكن تقسيم القرارات المتخذة في المؤسسة الى انواع مختلفة ومن معايير التصنيف المختلفة نجد تصنيف سيمون للقرارات حسب طبيعة مشكلة القرار كونه اول من تكلم عن القرار وتصنيف القرارات حسب المستويات الادارية كونها تشمل جميع المعايير الاخرى.

**1- تصنيف القرارات حسب سيمون ويتمثل فيما يلي:**<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- سليم بطرس جلد، اساليب القرارات الادارية الفعالة، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2009، ص ص 29،28.

### أ- قرارات غير مبرمجة:

عادة ما تظهر الحاجة لاتخاذها عندما تواجه المؤسسة المشكلة لأول مرة ولا خبرات مسبقة وكيفية حلها، ففي هذا النوع عادة ما يصعب تجميع المعلومات الكافية عنها، ولا توجد معايير واضحة لتقييم البدائل، والاختيار بينها، ولذلك فان الظروف التي تسود هذه الحالة هي ظروف عدم التأكد، ونتيجة لهذه الخصائص فان كل قرار يتم صنعه وفقا لمتطلبات وظروف وخصائص المشكلة، ولا توجد أنماط محددة لحل هذه المشكلات ويمكن لمتخذ القرار الاستعانة بحكمه الشخصي وتقييمه ورؤيته للمشكلة.

### ب- قرارات مبرمجة:

تعتبر قرارات مبرمجة لان معايير الحكم فيها تكون واضحة وغالبا ما تتوفر المعلومات الكافية بشأنها ومن السهل تحديد البدائل فيها، ويوجد تأكيد نسبي بشأن البدائل المختارة وهي قرارات متكررة روتينية لها اجراءات محددة ومعروفة مسبقا للتعامل معها.

## 2- تصنيف القرارات حسب المستويات الادارية:

### أ- القرارات الاستراتيجية:

هي قرارات غير تقليدية تتصل بمشكلات استراتيجية اي القرارات التي تتعلق بالمستقبل والوضع التنافسي للمؤسسة في السوق وفي اغتنام الفرص وتجنب مخاطر البيئة، فهي على جانب كبير من العمق والتعقيد نظرا لسرية المعلومات وصعوبة الحصول عليها، هذا النوع من القرارات يتطلب البحث المعمق والدراسة المتأنية والمتخصصة، وتتخذ هذه القرارات على مستوى قمة الهيكل التنظيمي التي تهتم بتحديد أهداف المؤسسة والموارد اللازمة لتحقيقها، وهذا النوع من القرارات يصعب برمجتها فهي قرارات غير مبرمجة وغير متكررة مثل: قرارات التنويع كالدخول لأسواق جديدة أو ابتكار منتجات جديدة<sup>2</sup>.

### 2- القرارات التكتيكية:

<sup>1</sup>- حسين بلعجوز، مدخل لنظرية القرار، (د.ط) ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2010، ص ص 101، 102.  
<sup>2</sup> أحمد الخطيب، الادارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، مرجع سبق ذكره، ص 261.

هذه القرارات يمكن أن تكون متكررة أو غير متكررة، لأن هذا النوع من القرارات يتعامل في معظم الحالات مع قرارات شبه مبرمجة أو غير مبرمجة وله حالات قليلة من القرارات المبرمجة، وتتخذ على المستوى التكتيكي للمؤسسة حيث يقوم المديرون باتخاذ القرارات لحل المشكلات التنظيم والرقابة على الأداء وتكوين الميزانيات، وتحديد أسباب الانحرافات الفعلية عن الموازنة التقديرية بالتأكد من الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها وإجراء تصحيح للانحرافات، وتحديد مسار العلاقات بين الوظائف وكمثال على هذا النوع من القرارات :توزيع الخدمات القيام بالتسهيلات بين الأقسام والوحدات.

### 3- القرارات التشغيلية:

تتعلق بالمشكلات البسيطة، وتتعامل مع الأنشطة اليومية أو القصيرة للمؤسسة وهذا النوع من القرارات يتخذ في المستويات الدنيا للمؤسسة كما تتخذ في ظروف التأكد ونتائجها معروفة مسبقا مثل: الاستلام، الشحن ورقابة المخزون، معظم القرارات التشغيلية من النوع الروتيني الذي يمكن برمجته بسهولة<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: أهمية اتخاذ القرار:

تتبع أهمية اتخاذ القرارات في ارتباطه الشديد بحياتنا اليومية كأفراد وجماعات ومنظمات ادارية صغيرة وكبيرة، محلية ودولية هذا بالإضافة الى ان موضوع اتخاذ القرارات يحظى بأهمية خاصة من الناحيتين العلمية والعملية.

### 1- أهمية القرارات من الناحية العلمية:

- تعتبر القرارات الادارية وسيلة علمية وفنية حتمية ناجعة لتطبيق السياسات والاستراتيجيات للمنظمة في تحقيق اهدافها بصورة موضوعية وعلمية .
- تلعب القرارات الادارية دورا حيويا وفعالا في القيام بكافة العمليات الادارية مثل التخطيط والرقابة والتنظيم وغيرها.

<sup>1</sup>- حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، مرجع سبق ذكره، ص ص 103،104.

- تؤدي عملية اتخاذ القرارات دورا مهما في تجسيد، تكييف، تفسير وتطبيق الأهداف والسياسات والاستراتيجيات العامة في المنظمة.

- تؤدي القرارات الادارية عن طريق عملية اتخاذ القرار دورا هاما في تجميع المعلومات اللازمة للوظيفة الادارية عن طريق استعمال وسائل علمية وتكنولوجية متعددة ومختلفة للحصول على المعلومات اللازمة للتنظيم الاداري .

## 2- أهمية القرارات من الناحية العملية:

- تكشف القرارات الادارية عن سلوك وموقف القادة والرؤساء الاداريين، وتكشف عن القوى والعوامل الداخلية والخارجية الضاغطة على متخذي القرار، الامر الذي يسهل مهمة الرقابة على هذه القرارات، والتحكم فيها والتعامل مع هذه المواقف والضغوط مستقبلا بصورة حسنة.

- تعتبر القرارات الادارية وسيلة لاختيار وقياس مدى قدرة القادة والرؤساء الاداريين في القيام بالوظائف والمهام الادارية المطلوب تحقيقها وانجازها بأسلوب علمي وعملي .

- تعتبر القرارات الادارية ميدانا واسعا للرقابة الادارية<sup>1</sup>.

## المطلب الخامس: أنماط عملية اتخاذ القرار:

### 1- نمط المشاركة في اتخاذ القرار:

ان هذا النمط من القرارات تتاح من خلاله فرصة المشاركة الجماعية للأفراد العاملين في المنظمة، اذ أنهم يشاركون في ابداء الرأي من خلال المشاركة لتحقيق درجة عالية من الرضا بشأن القرار المتخذ، وغالبا ما ينال قبولا واسعا من جميع الاطراف المشاركة فيه كما أن سبل تنفيذه يتسم بالسهولة.

### 2- نمط الاستشارة:

ان هذا النمط من القرارات يقوم على أساس الاستعانة بآراء الاستشاريين وذوي الخبرة أو ابداء الرأي، وأن هناك بيوت الخبرة أو الجهات الاستشارية التي يلجأ اليها المدير أو

<sup>1</sup>-حسين بالعجوز، مدخل لنظرية القرار، نفس المرجع السابق، ص ص 100 101.

الرئيس بالاستعانة في خبرتها وقابليتها في اعطاء الحلول والبدائل المناسبة والملائمة في اتخاذ قرارات معينة.

### 3- المركزية واللامركزية في القرار:

وهو نمط مألوف وعادة ما يأخذ اما:

#### أ- المركزية:

تتمثل عندما تكون السلطة في اتخاذ القرار تتركز في المدير والرئيس وفقا لطبيعة المنصب الرسمي الذي تمثله عند اصدار القرار، ويغلب كل هذه القرارات في الادارة الدكتاتورية (الفردية) والتي لا تسعى لمشاركة الآخرين أو الاستعانة بأراءه.

#### ب- اللامركزية:

تتمثل في قيام المدير أو الرئيس بتحويل (تفويض) بعض الصلاحيات أو السلطات التي يتيحها له مركزه الوظيفي الى بعض المستويات الادارية الاخرى تنظيما بحيث يتم اتخاذ القرارات التي ترتبط بتلك الجوانب المعنية من قبلهم دون الرجوع لبعض المستويات التنظيمية الأخرى<sup>1</sup>.

### 4- نمط اللجان:

ان نمط اللجان بشأن اتخاذ القرار يعد من الأساليب الادارية المألوفة أو السابقة الاستخدام في العديد من المنظمات الانسانية العامة اذ غالبا ما نجد ان هناك العديد من اللجان الدائمين او المؤقتين بشأن معالجة المشاكل التي تواجهها المنظمات المختلفة، كما أن هناك اللجان الاستشارية التي يتم من خلالها تقديم العون ا اسداء النصيحة أو الرشد للإدارة المعنية فهي تمثل النمط الاكثر شيوعا ونجاحا في العديد من المنظمات لاسيما أن المدير

<sup>1</sup>- خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ ادارة الأعمال، ط1، دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص 132،134.

يعتمد على آراء تلك اللجان التي يتم من خلالها تبادل الآراء بين مختلف الاختصاصيين والخبراء<sup>1</sup>.

**المبحث الثاني: تقييم عملية اتخاذ القرار:**

**المطلب الأول: خطوات عملية اتخاذ القرار:**

تتصف عملية اتخاذ القرار في النشاط الإداري بالكثير من التداخل والتعقيد وهذا ما فرض على متخذ القرار أن يكون عقلانياً، ويقتضي ذلك ابتعاده عن العشوائية والارتجالية في اتخاذ القرار ولا يتحقق ذلك إلا باتباع خطوات معينة وفيما يلي عرض لأهم الخطوات اللازمة لعملية اتخاذ القرار:

**أولاً: تحديد المشكلة:**

تعد هذه المرحلة من أكثر وأهم الخطوات المطلوبة في عملية اتخاذ القرار إذ أن تحديد المشكلة يعني استقراء الواقع التنظيمي القائم<sup>2</sup>.

وكثيراً من المنظمات أو المؤسسات يتعاملون مع ثلاثة أنواع من المشكلات وهي:

**المشاكل المتكررة:** وهي التي يتكرر حدوثها دائماً، ولها علاقة بالأعمال اليومية كالتأخير عن الدوام الرسمي صباحاً، أو خروج الموظفين قبل انتهاء الدوام ومشاكل جوهرية: وهي تلك المتعلقة بمشاكل التخطيط والتنبؤ والسياسات واتخاذ القرارات والرقابة والتنظيم والتوجيه التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحقيق أهداف مرسومة .

**والمشاكل العرضية الطارئة:** ويقصد بذلك الاحداث غير المتوقعة والمفاجآت والتي تحصل لأسباب داخل المنظمة أو خارجية من البيئة المحيطة، مثلاً حدوث أزمة سياسية حالت دون وصول البضاعة، ارتفاع مفاجئ في الرسوم والجمارك والضرائب، دخول منافس جديد إلى السوق<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- خضير كاظم حمود، موسي سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الاعمال، نفس المرجع، ص 134.

<sup>2</sup>- نفس المرجع، ص 169.

<sup>3</sup>- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004، ص 104.

وكذلك لتحديد العوامل والمتغيرات، التي تساهم في عدم تحقيق الأهداف من خلال ما يقع أو يتوقع حدوثه من آثار معينة<sup>1</sup>.

### ثانيا: جمع المعلومات حول المشكلة وتحليلها:

ان عملية جمع البيانات والمعلومات وتشكيل قاعدة معرفية حول القرار المناسب لمعالجة المشكلة يشكل القاعدة الأساسية في المعالجات المطلوبة اذ أن وفرة البيانات والمعلومات من حيث الكمية والنوعية والوقت المناسب لوفرته تعد حصيلة الرئيسية التي يقوم عليها متخذ القرار في استنباط الحلول المناسبة من خلال استخدام الأساليب العلمية في التحليل الملائم لتلك البيانات والمعلومات المتوفرة لدى متخذ القرار<sup>2</sup>.

### ثالثا: وضع البدائل :

يقصد بذلك بدائل الحلول الممكنة أمام متخذ القرار لحل المشكلة التي تواجهه والبدائل الأمثل كما ذكرنا هو الحل، وهو القرار الذي يتم اختياره والمدير الناجح هو الذي يستطيع أن يضع أكثر من بديل واحد<sup>3</sup>.

### رابعا: تطوير الحلول والتنبؤ بنتائجها:

بمعنى تطوير الحلول البديلة التي يراها رجل الادارة علاجا لمشكلته ومن ثم تقييم هذه البدائل او الحلول .

### خامسا: اختيار البديل الأمثل :

وهنا يأتي دور المراجعة للبدائل المحتملة التي أفرزتها الخطوة الرابعة لاختيار اكثرها كفاءة وملائمة، ويتم اختيار البديل المقترح او المراجعة عادة وفق معايير اقتصادية دقيقة.

### سادسا: اتخاذ القرار وتنفيذه ومتابعته:

<sup>1</sup>- خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 169.

<sup>2</sup>- خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، نفس المرجع السابق، ص 170.

<sup>3</sup>- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 104.

بعد اختيار البديل الأرجح يتوجب على رجل الادارة تبني هذا البديل واتخاذ قرارا لحل المشكلة ومن ثم تنفيذه<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: أساليب عملية اتخاذ القرار:

هناك عدة أساليب لعملية اتخاذ القرار يمكن أن نذكر منها:

#### 1- أسلوب القرارات الفردية:

يلجأ مدير هذه المؤسسة الى اتخاذ القرار بمفرده دون مشاركته أحد من أتباع، في أي مرحلة من مراحل اتخاذ القرار وقد يكون لهذا النوع من التصرف عدة مبررات منها:

ا- انخفاض كفاءة الأتباع .

ب- انعدام الثقة المتبادلة بين الرئيس والأتباع.

ج- عدم توافر الوقت اللازم للمناقشة والحوار بشأن القرار المتخذ، ومن ذلك عدم أخذ رأي الأتباع في الاعتبار ومشاركتهم في اتخاذ القرار، قد يؤدي الى فقدانهم الحواس بتنفيذه بموضوعية وهمية، فهذا القرار يقوم بها الرئيس الاداري الأعلى بمفرده .

#### 2- أسلوب القرارات بالإجماع:

ويتم من خلال:

أ- يرفع الأتباع لمقترحاتهم الى رئيسهم المباشر، والذي بدوره يقوم برفعها بعد دراستها الى المسئول الأعلى منه في الهيكل الاداري حتى تصل الى المستويات الادارية العليا.

ب- يطرح المشرفون بدلا من قبول أو الرفض مقترحات الأتباع أسئلة تكتيكية أو مقترحات أخرى اضافة الى تشجيع الأتباع.

ج- ضرورة الاجماع على القرارات بنسبة % 100 تعلى القرارات التي تمر بها المستويات التي تمر بها القرارات.

د- بذل جهد كبير في الاتصال بجمع المعلومات من جميع المستويات أي مشكلة أو

قرار.

<sup>1</sup>- علي خلف حجا حجة، اتخاذ القرارات الادارية، ط1، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص ص 46، 47.

هـ- في حالة الموافقة من قبل المستويات العليا على الاقتراحات يتم اعادتها الى الأتباع الدنيا قدموها لكي يتم تنفيذها.

و- أما الأسلوب فهو يؤكد على أن عملية اتخاذ القرار هي انتاج مجهودات جماعية من خلال جمع المعلومات من كل المستويات الادارية لكي تصل الى المسئول الأعلى الذي يتخذ بدوره القرار وهو يكون أكثر صواباً<sup>1</sup>.

### 3- أسلوب القرار بالأغلبية:

فكما أن القرارات تتخذ ايضا بصورة جماعية حيث يعتمد المديرون على رأي الآخريين من عقد اللجان والاجتماعات ومع ذلك فان القرارات بالأغلبية تحسب اكثر كلما سعدنا نحو المستويات الادارية العليا، والسبب في ذلك يعود الى ان القرارات غير مبرمجة تتسم بالتعقيد في الغالب ومن ثم يحتاج الى جلسات متعددة من قبل الخبراء والمختصين للمناقشة والتقييم وابداء الرأي.

<sup>1</sup>- عبد الصمد الأغيري، الادارة المدرسة (البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر) ط2، دار النهضة، بيروت لبنان 2006، ص348.

المطلب الثالث: عناصر عملية اتخاذ القرار:

تتكون عملية اتخاذ القرار من عدة عناصر أساسية:

1- متخذ القرار:

وقد يكون فرد أو جماعة أو جهة ما، ويتمتع متخذ القرار عادة بالسلطة التي تخوله ذلك.

2- موضوع القرار:

وهو المشكلة التي تتطلب من متخذ القرار البحث على حل أو اتخاذ القرار.

3- الأهداف والدافعية:

فالقرار المتخذ عبارة عن سلوك أو تصرف معين من أجل تحقيق هدف محدد، ومن المعلوم أن وراء كل دافع حاجة معينة يراد إتباعها وبناءا عليه لا يتخذ القرار إلا اذا كان وراءه دافع لتحقيق هدف محدد.

4- البيانات والمعلومات:

لاتخاذ قرار صائب لا بد من جمع بيانات ومعلومات طافية عن طبيعة المشكلة وأبعادها وأسبابها، وأطرافها وتأثيراتها وذلك بغرض تكوين صورة واضحة عنها.

5- التنبؤ:

ان كثير من القرارات مع متغيرات مستقبلية مجهولة يجب التنبأ بها وتقديرها وتحديد انعكاساتها وتأثيرها، فالتنبؤ يساعد متخذ القرار في أن يستطلع ما سيحدث في المستقبل .

6- البدائل:

يمثل البديل او الحل مضمون القرار الذي سوف يتخذ لحل مشكلة ما ومن النادر أن يكون حل واحد للمشكلة وعلى الأغلب أن يكون أكثر من حل، وبالتالي فان متخذ القرار الجيد هو الذي يتخذ أنسب البدائل.

## 7- المناخ الذي يتخذ فيه اتخاذ القرار:

ويعني المناخ هنا الجو الذي يتم فيه اتخاذ القرار، وما تضمنه هذا من اعتبارات خاصة عند متخذ القرار، وظروف داخلية وخارجية تضع أمام متخذ القرار قيود عن اتخاذ القرار<sup>1</sup>.  
المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار:

### 1- عوامل البيئة الخارجية:

وتتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل في وسطها المنظمة، بل ان ادارة المنظمة تخضع لضغوطاتها، وتتمثل العوامل فيما يلي:

- الظروف الاقتصادية والسياسية، المالية السائدة في المجتمع.
- التطورات التقنية والتكنولوجيا والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة.
- الظروف الانتاجية القطاعية مثل: المنافسين، المديرين، المستهلكين.
- العوامل التنظيمية والاجتماعية والاقتصادية مثل: النقابات، التشريعات، القوانين الحكومية، الرأي العام، السياسة العامة للسوق<sup>2</sup>.
- درجة التنافس التي تواجه المنظمة في السوق.

وهذه العوامل تترتب عن ادارة المنظمة اتخاذ قرارات لا ترغب فيها أو ليست في مصلحتها دائما، تمثلا اذا كان القرار المتخذ قد تم اتخاذه تحت ظروف سياسية أو ذات طابع اجتماعي، فمن الصعب استخدام المنطق الحر الفعال في اتخاذ القرارات، إلا أن ذلك لا يعني أن لا يقوم صانعو القرارات الادارية وغيرهم بدراسة عميقة للمسائل والمشكلات واستخدام اجراءات منظمة وأحكام فعالة تمكنهم من الوصول الى استنتاجاتهم، ولكنه يعني ان اجراءات القرارات لا يمكن اعتمادها دون وضع عوامل الواقع التي تعمل فيه المنظمة.

### 2- عوامل البيئة الداخلية:

وتتمثل في العوامل التنظيمية وخصائص المنظمة ومن أهم هذه العوامل:

<sup>1</sup>- ربحي مصطفى عليان، الادارة المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص ص 71، 72.  
<sup>2</sup>- سليم بطرس جلد، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 26.

- عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الأفراد والادارات والأقسام.
- عدم وجود نظام المعلومات داخل المنظمة يفيد متخذ القرار بشكل جيد.
- درجة المركزية وحجم المنظمة ومدى انتشارها الجغرافي.
- درجة وضوح الأهداف السياسية للمنظمة.
- القرارات التي تصدر عن مستويات ادارية أخر.

### 3- العوامل الشخصية والنفسية:

وهذه العوامل كانت تشمل كل ما له علاقة باتخاذ القرار ابتداء بالإداري متخذ القرار ومستشاريه ومساعديه الذين يشاركونه في صنع القرار، وهذه العوامل تنقسم الى قسمين هما: <sup>1</sup>.

#### أ- عوامل نفسية:

وهذه العوامل تتعدد فمنها ما يتعلق ببواعث داخلية للشخص، ومنها ما يتعلق بالمحيط النفساني المتصل به، وأثره على عملية اتخاذ القرار.

#### ب- عوامل شخصية:

وهذه العوامل تتعلق بشخصية متخذ القرار وقدراته، وهناك الكثير منها يؤثر في عملية اتخاذ القرارات فالقرار يعتمد على الكثير من المميزات الفردية والشخصية للفرد، والتي تطورت معه قبل وصوله للتنظيم، وعملية تشكل عمليات اختيار الأفراد وتدريبهم عوامل مهمة في نوعية القرارات المتخذة في التنظيم .

- ان السلوك الشخصي يؤثر تأثيرا مباشرا في كيفية صناعة القرار، فكل مدير له أسلوبه حتى لو تساوت الكفاءات و المهارات، ويرى "ريموند ماكيولد " أن هناك أبعاد أساسية لإتاحة الفرصة للاختلافات الفردية من مدير لآخر وهذه الأبعاد هي :

- أسلوبهم بالإحساس بالمشكلة.

- أسلوبهم في جمع المعلومات.

<sup>1</sup>- نواف كنعان، القيادة الادارية، ط1، دار العلوم للنشر والتوزيع، الرياض السعودية، 1980، ص 324.

- أسلوبهم في استخدام المعلومات.

وبالنسبة للإحساس بالمشكلة ينقسم المديرون الى 3 فئات أساسية هي:  
متحدين المشكلات، حلول المشكلات وباحث فيها .

كما أن أنماط السلوك تأثير مباشر عن القرار، ويتم تصنيف السلوك للمديرين الى 4  
انماط وهي: المجازفة، الحذر، التسرع، التدهور<sup>1</sup>.

**المطلب الخامس: صعوبات اتخاذ القرار:**

هناك العديد من المعوقات التي نواجهها أثناء عملية اتخاذ القرار وهي تحد من  
وصولنا الى القرار الأمثل الذي نصبو اليه في تحقيق أهدافنا والتي يجب أن نأخذها بعين  
الاعتبار أثناء العملية ومن هذه المعوقات نذكر:

1 - عدم ادراك المشكلة وتحديدها بدقة:

يلقى المدير صعوبة في تحديد المشكلة وقد تنصب قراراته على حل المشاكل بعيدا عن  
المشكلة الأساسية.

2- عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار.

3- البيئة التي تعمل فيها المؤسسة وتتجلى الصعوبة في تحديد المعايير سواء كانت  
مادية أو معنوية.

4- شخصية متخذ القرار ووقوعه عند اتخاذ القرار تحت تأثير بعض العوامل كالقيود  
الداخلية أو العملية التنفيذية، وخضوعه لسلطة أعلى ويضاف الى ذلك درجة ذكاءه وخبراته  
وقدراته العلمية والعقلية والجسدية وغيرها.

5- نقص المعلومات والخوف من اتخاذ القرار ويجب أن تكون المعلومات ممثلة  
للظاهرة المدروسة.

<sup>1</sup>- نواف كنعان، القيادة الادارية، نفس المرجع السابق، ص 325.

6- ضيق الوقت لدى المدير يؤدي الى عدم تمكنهم من الاحاطة بالبيانات اللازمة حتى يستطيع دراستها، وبالتالي لا يستطيع تقييم البدائل المتاحة لديه حتى يتسنى له اختيار البديل الأمثل<sup>1</sup>.

- وبضيف عبد الودود مكروم بعض الصعوبات الأخرى مثل:
- صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات الهامة اللازمة لصنع القرار.
- وجود فجوة بين ما ينبغي أن يكون وما هو واقع.
- عدم وضوح الأهداف في ذهن متخذ القرار مما يجعل صيغة القرار تتسم بالغموض أيضا.
- ضعف القدرة على مسايرة التغيرات والتطورات العالمية.
- قصور قنوات الاتصال بين الوحدات المختلفة مما يترتب عليه خلط الأدوار والاختصاصات وغياب التنسيق بين الوحدات المختلفة في اطار الأهداف الكلية.
- عدم وجود الطريقة التي يتم ابلاغ القرار للمتأثرين بها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- مشرفي، حسن علي، نظرية القرارات الادارية، مدخل كمي في الإدارة، (د.ط)، دار الفاروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1997، ص 85.

<sup>2</sup> - عبد الودود مكروم، "الأهداف التربوية في صناعة القرار ومسؤولية التنفيذ، دراسة تحليلية في ضوء مفهوم ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية"، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد 32، سبتمبر، 1996، بغداد.

### خلاصة الفصل:

توصلنا من خلال هذا الفصل أن عملية اتخاذ القرار تعد جوهر كل العمليات الادارية ومن أهم الأنشطة والوظائف التي يقوم بها الرئيس الاداري الأعلى، حيث يقوم بتجميع المعلومات حول المشكلة وذلك بغرض تحديدها وايجاد أنسب البدائل لحلها، ثم اتخاذ القرار بشأنها ثم تقييمه.

اضافة أن القرارات الادارية وسيلة لاختبار وقياس مدى قدرة القادة والرؤساء الاداريين في القيام بالوظائف والمهام الادارية المطلوب تحقيقها و انجازها بأسلوب علمي وعملي والتعامل مع هذه المواقف والضغوط مستقبلا بصورة حسنة.

# الإطار التطبيقي

## الاطار التطبيقي: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالدراسة.

### تمهيد الفصل

- بطاقة فنية عن الوكالة الوطنية للاتصال النشر والاشهار.
- الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية للاتصال النشر والاشهار.
- التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة.
- التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة.
- النتائج الجزئية للدراسة.
- النتائج العامة للدراسة.

**تمهيد:**

بعد عرض الخلفية النظرية للدراسة في الجانب المنهجي والنظري سنحاول من خلال دراستنا هذه عرض الجزء الثالث الذي يتضمن الجانب التطبيقي ونحاول فيه التقرب من الظاهرة المدروسة أكثر وذلك من خلال التطرق في هذا الفصل الى النقاط التالية:

عرض بطاقة فنية للوكالة الوطنية للاتصال النشر والاشهار(التعريف واللمحة التاريخية) وهيكلها التنظيمي، التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة والمركبة، النتائج الجزئية للدراسة، النتائج العامة للدراسة، خلاصة الدراسة، توصيات ومقترحات الدراسة.

## بطاقة فنية عن المؤسسة:

## 1- لمحة تاريخية عن نشأة المؤسسة :

- تعتبر الوكالة الوطنية للاتصال والنشر والاشهار منذ نشأتها الاولى الرائدة في مجال الاتصال إذ هي سليفة هافاس الجزائر السابقة كان ذلك سنة 1967.
- كان يقدر رأس مال الوكالة الوطنية للاتصال والنشر والاشهار ب 30 مليون دينار، ووصل اليوم إلى 7.750.000.000 مليون دينار جزائري.
- في سنة 1978 اقتحمت الوكالة الوطنية للنشر والاشهار ميدان السمعي البصري وأنجزت أول إعلان إشهاري تلفزيوني في الجزائر ومن أهم أعمالها الأساسية الإعلانات النشر التتموي والإشهاري الطباعة.
- في سنة 1986 انتقلت الوكالة الوطنية للاتصال والنشر والاشهار من مقرها الاجتماعي في العاصمة لتستقر في دالي إبراهيم.
- في سنة 1989 انتقلت الوكالة الوطنية للاتصال والنشر والاشهار إلى الاستقلالية الذاتية لتواكب تطور أعمال الاتصال.
- الارقام والانجازات التي حققتها الوكالة الوطنية للاتصال والنشر والاشهار تبين الطريق الذي رسمته بنفسها معتمدتا في ذلك على قدرتها للتأقلم وإرادتها على تجاوز منافسيها.
- واليوم هي مستعدة أن تركز مكانتها في السوق لتوزيع أعمالها وتكون على قدم وساق مع ركب التكنولوجيا الجديدة.
- تعتبر الوكالة الوطنية للاتصال والنشر والاشهار المؤسسة المساهمة بالأغلبية في الجزائرية للورق، إذ تعد هذه الاخيرة المتعامل العمومي الوحيد والمتخصص في تزويد ورق الصحف في السوق الجزائري.

- وعلاوة على ذلك تتحكم الوكالة الوطنية للاتصال النشر والاشهار على حقوق الاشهار والتكفل بمباريات الفريق الوطني لكرة القدم التي تستثمره لفائدة 50 بلد كما كان الحال عليه في كأس إفريقيا للأمم عام 1990.

- المفهوم العالمي الحالي المنفتح دون حدود يفتح آفاق ومشاريع جديدة التي تسعى إلى الاحتفاظ بمكانتها في الجزائر والحصول على أسهم في السوق المحلي وفي هذا المنظار دخلت في عالم الشركة والاسهم مع : دار الفرابي، هاشات والاهرام<sup>1</sup>.

## 2- التعريف الوكالة الوطنية للاتصال النشر والاشهار:

- تعد الوكالة الوطنية للاتصال النشر والاشهار المؤسسة الرئيسية للاتصال الاعلاني في الجزائر حيث قدر رأس مالها سنة 1999 ب 140 مليون أمام رقم أعمالها 960813 مليار أي ما يعادل 18.196.812 مليون دولار في نفس السنة.

- عقب إصدار المادة رقم 279.67 المؤرخ في 20 ديسمبر 1967 تم إنشاء الوكالة الوطنية للاتصال النشر والاشهار المنحدرة من هافاس الجزائر وبذلك قد ورثت تقليدا عريقا واكتسبت تجربة كبيرة في واحدة من الحرف الاولى للاتصال والإشهار والالصق الاعلاني.

- منذ تاريخ انشائها أخذت الوكالة الوطنية للاتصال النشر والاشهار تتطور باستمرار من خلال القرارات التنظيمية والمراسيم التشريعية التي صدرت من تلك الفترة إلى غاية يومنا هذا مثل قرار 78.68 الصادر في 12 أفريل 1968 الذي ينص على وضع حق احتكار بقطاع الاشهار والذي أسند الوكالة الوطنية للاتصال النشر والاشهار.

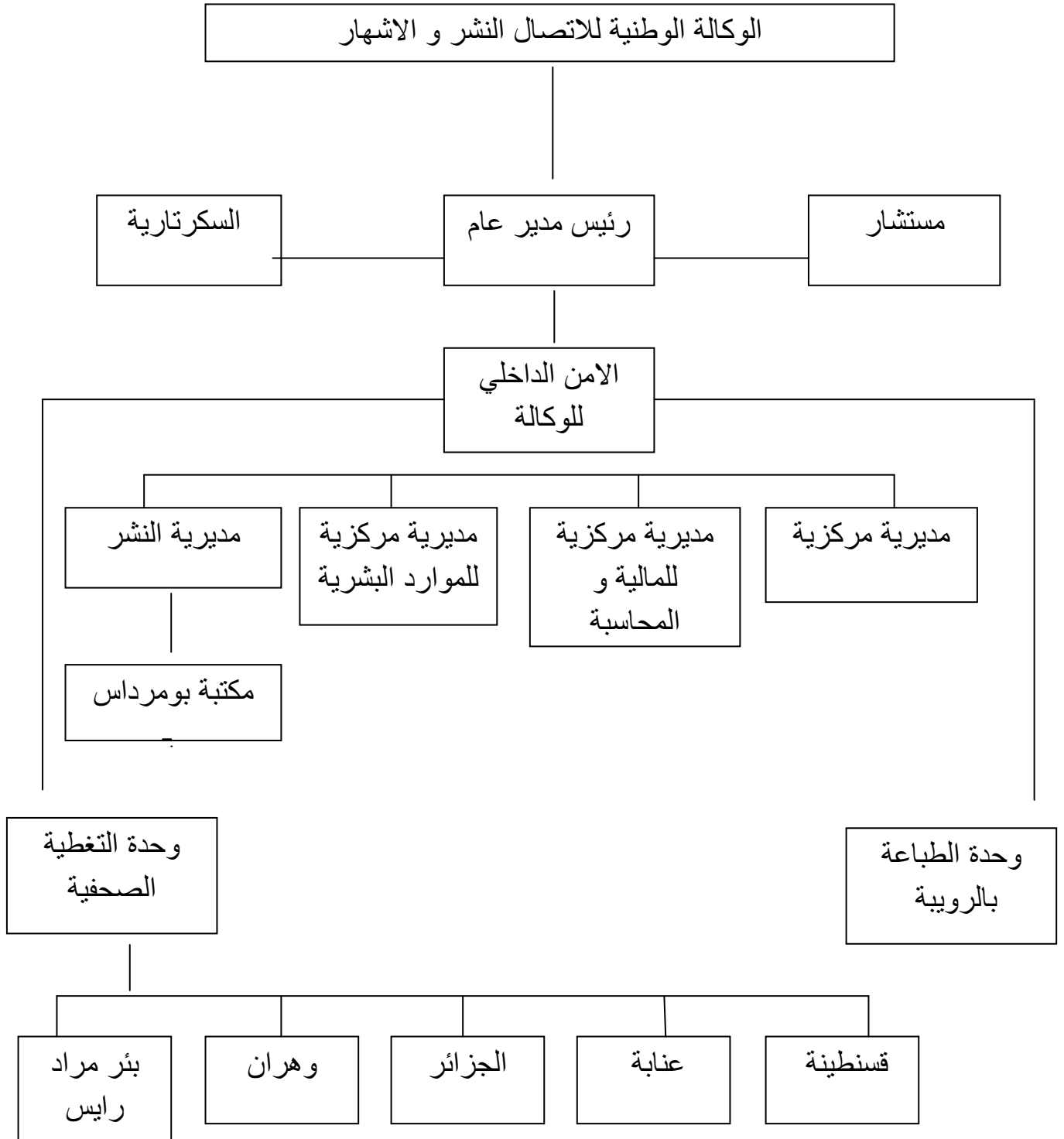
- في سنة 1978 اقتحمت الوكالة الوطنية للاتصال النشر والاشهار ميدان السمعي البصري وأنجزت أول إعلان إشهاري تلفزيوني في الجزائر.

- تعمل الوكالة الوطنية للاتصال النشر والاشهار التي تتوفر على بنية تحتية وأجهزة

- للإنتاج جد عصرية على ترسيخ مهاراتها لتجعل الاتصال أداة في خدمة النوعية.

<sup>1</sup> - <http://www.anep.com.dz>

## الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية للاتصال للنشر والإشهار:



المصدر: الوكالة الوطنية للاتصال للنشر والإشهار ANEP.

التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة:

## محور البيانات الشخصية:

الجدول رقم (1): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

المتغير	الاجابة	التكرار	النسبة
ذكر		23	%46
أنثى		27	%54
المجموع		50	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (1) أن أغلبية أفراد العينة المدروسة تتمثل في فئة الاناث حيث قدرت نسبتهن %54، مقارنة بنسبة الذكور التي تقدر ب %46 ويرجع ذلك لكوننا لم نراعي عند توزيع الاستمارة لأفراد العينة، لم نراعي التوازن و التطابق في الجنس لأنه ما يهمنا أكثر هو البحث في دور الاتصال الداخلي في فعالية اتخاذ القرار بالوكالة بغض النظر عن اختلاف الجنس.

الجدول رقم (2): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن.

المتغير	الاجابة	التكرار	النسبة
من 20 الى 29 سنة		04	%8
من 30 الى 39 سنة		27	%54
من 40 الى 49 سنة		13	%26
50 فما فوق		06	%12
المجموع		50	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2) أن أكبر نسبة للفئة العمرية من (30 الى 39 سنة) بنسبة 54% تليها فئة من (40 الى 49 سنة) بنسبة 26% أما فئة 50 سنة فما فوق بنسبة 12% وسجلت أقل نسبة لدى الفئة العمرية من (20 الى 29 سنة) بنسبة 8%.

نستنتج من خلال هذه النتائج أن المؤسسة تعتمد أكثر على فئة الشباب وهو مؤشر جيد لمستقبل المؤسسة المهني واستمراريتها يتطلب أكبر جهد للعمل والتعامل مع ما هو جديد بروح الشباب والرغبة في مسايرة التطور.

### الجدول رقم (3): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المتغير	الاجابة	التكرار	النسبة
ابتدائي		0	0
متوسط		0	0
ثانوي		07	14%
جامعي		43	86%
المجموع		50	100%

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (4) أن أكبر نسبة سجلت تعود لذوي المستوى الجامعي بنسبة 86%، تليها فئة اللذين يملكون المستوى الثانوي بنسبة 14% في حين سجلنا انعدام اصحاب المستوى الابتدائي والمتوسط.

ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين من ذوي المستوى الجامعي بحكم انهم يملكون مستوى علمي يؤهلهم للتفاعل والاتصال فيما بينهم وهذا ما يساعد على اقامة علاقات جيدة داخل المؤسسة وخارجها.

الجدول رقم(4) يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.

النسبة	التكرار	الاجابة المتغير
%42	21	1 الى 10 سنوات
%48	24	11 الى 20 سنة
%10	05	20 سنة فما فوق
%100	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم(4) أن الفئة التي تملك خبرة من 11 الى 20 سنة بنسبة

تقدر %48 هي التي تتصدر بيانات الجدول ،تليها فئة الذين يملكون خبرة من 1 الى 10 سنوات بنسبة %42 وأخيرا فئة 20 سنة فما فوق بنسبة %10.

يتبين لنا من خلال النتائج المتحصل عليها أن أفراد العينة ذوي الخبرة المهنية من من

11 الى 20 سنة يشكلون الأغلبية مقارنة بباقي الفئات فعامل الخبرة يؤدي دورا كبيرا في

ضمان السير الجيد لعمل المؤسسة حيث تعد هذه الفئة الأكثر تحكما في اللغة واستخداما

لوسائل الاتصالية استخداما مناسباً لما اكتسبه من خبرة في سنين العمل.

المحور الأول: واقع الاتصال الداخلي بالوكالة الوطنية للاتصال للنشر والاشهار "ANEP"  
الجدول رقم (5) يُمثل الجهة المكلفة بالاتصال بالوكالة.

النسبة	التكرار	الاجابة المتغير
36.55%	19	مكتب الاتصال
48,07%	25	مكتب الاستقبال
15,38%	08	مكتب العلاقات العامة
100%	52	مجموع

يشير الجدول رقم (5) أن غالبية المبحوثين معظم إجاباتهم تؤكد أن مكتب الاستقبال هي الجهة الأكثر قيام بعملية الاتصال في المؤسسة بنسبة 48,07% يليها مكتب الاتصال بنسبة 36.55%، وأخيرا مكتب العلاقات العامة بنسبة 15,38 %

نستنتج من خلال هذه النسب، أن مكتب الاستقبال في الجهة الاتصالية التي تقوم بمعظم الوظائف الاتصالية كون هذا الأخير يقوم باستقبال الزبائن ويهتم بطلباتهم ثم يرسل إلى المكاتب الأخرى لتلبية طلباتهم.

الجدول رقم(6) يُمثل نوع الاتصال الأكثر استخداما بالوكالة الوطنية للاتصال للنشر و

الاشهار ANEP:

النسبة	التكرار	الاجابة المتغير
5,66 %	03	صاعد
18,86 %	10	نازل
3,77 %	02	أفقي
71,69 %	38	جميعها
100 %	53	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم(6) أن أفراد المجتمع الدراسة يوافقون بدرجة كبيرة على أنهم يستخدمون جميع أنواع الاتصال بنسبة يقدر 71,69 %، يليها الاتصال النازل بنسبة 18,86 %، أما الصاعد فيقدر بنسبة 5,66 %، والأقل نسبة الاتصال الأفقي التي تقدر بنسبة 3,77 % .

تدل النسبة العالية التي تعتبر أن المؤسسة تعتمد على جميع أنواع الاتصال بأن لكل نوع له أهمية كبيرة في الوكالة الوطنية للاتصال النشر والإشهار، فالاتصال النازل يعتبر أداة رئيسية في نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات بين الرؤساء إلى المرؤوسين ،وذلك من خلال التعليمات التي تتعلق بالتوجيه والإشراف على العمل وبنسبة للاتصال الأفقي يعتبر ذو أهمية في المؤسسة وذلك لقيامه بعملية التنسيق والرقابة بين مختلف الأقسام ويبقى الاتصال الصاعد له أهمية خاصة حيث يربط بين المستويات الادارية العليا مما يساهم في نقل الاقتراحات كما يعتبر مصدر الحصول على المعلومات.

الجدول رقم(7):يمثل الهدف من الاتصال الداخلي بالوكالة الوطنية للاتصال النشر و الاشهار.

النسبة	التكرار	الاجابة المتغير
23,59 %	21	ربط الاتصال مع العمال
14,60 %	13	تحسين اداء العمال
17,98 %	16	نشر وتوزيع العمال من اجل انجاز الوظائف في وقتها
11,24 %	10	تحسين العلاقات بين العمال
32,59 %	29	تحقيق أهداف الوكالة
100 %	89	المجموع

من خلال هذا الجدول (7) وإجابات المبحوثين تؤكد لنا الهدف من الاتصال الداخلي في هذه الوكالة هو تحقيق أهدافا وهذا بنسبة تقدر 32,59%، يليه هدف ربط الاتصال مع اعمال بنسبة 23,59%، ثم هدف نشر وتوزيع العمال من اجل انجاز الوظائف في وقتها بنسبة 17,98%، ويليه تحسين اداء العمال بنسبة 14,60%، وأخيرا تحسين العلاقات بين العمال بنسبة 11,24%.

نستنتج مما سبق أن الهدف من الاتصال الداخلي في هذه الوكالة هو تحقيق أهدافها وهذا من خلال تحسين وتطوير نوعية وفعالية القرارات وتحسين التعاون بين الأقسام وأجزاء المؤسسة.

#### الجدول رقم(8): يوضح مدى سهولة الاتصال بالرئيس مباشرة.

المتغير	الاجابة	التكرار	النسبة
نعم		39	78 %
لا		11	22 %
المجموع		50	100 %

تؤكد اجابات معظم المبحوثين بأنهم يجدون سهولة الاتصال برئيسهم المباشر وذلك بنسبة تقدر 78 %، في حين أن نسبة 22 % أكدوا على عدم وجود سهولة الاتصال برئيسهم المباشر.

نستنتج من خلال المعطيات المبينة في الجدول أن أغلبية المبحوثين يؤكدون على أنهم يجدون سهولة التواصل مع رئيسهم لان المدير في المؤسسة يكون في أعلى هرم السلطة ويكون دائما في المؤسسة وعلى دراية كاملة بما يجرى بها، بالإضافة إلى توفير مختلف الوسائل الاتصالية للتواصل معه.

الجدول رقم(9):يوضح الوسائل الأكثر استخداما في الوكالة الوطنية للاتصال للنشر والاشهار.

المتغير	الاجابة	التكرار	النسبة
تقليدية		31	45,58%
حديثة		37	54,41%
مجموع		68	100%

تبين أن الوكالة الوطنية للاتصال للنشر والاشهار تعتمد على الوسائل الحديثة وهذا ما هذا لسهولة استخدامها وسرعة وصول المعلومة الى العمال ، وفي مقابلتنا مع السيد "محمد أمين بلعيفة" رئيس وحدة الاتصال الاشهاري صرح لنا أنهم يستخدمون الانترنت والايمل أو عن طريق الفاكس من أجل الاتصال مع المسؤولين المباشرين وذلك بإعطائهم المعلومات اللازمة من أجل اتخاذ القرارات الصائبة<sup>1</sup>.

من هنا نستنتج أن وكالة ANEP تعتمد بشكل كبير على الوسائل الحديثة في التواصل وهذا لسهولة استخدامها وسرعة وصول المعلومة إلى العمال.

<sup>1</sup> - مقابلة مع السيد محمد أمين بلعيفة ،رئيس مصلحة الاتصال الإشهاري بمكتب المصلحة،بتاريخ 11 ماي 2021 على الساعة 10:15

الجدول رقم (10): يمثل الوسائل الحديثة المستخدمة بالوكالة الوطنية للاتصال النشر و الاشهار.

المتغير	الاجابة	التكرار	النسبة
الانترنت		27	43,54%
مواقع التواصل الاجتماعي		0	0%
البريد الالكتروني		35	56,45%
المجموع		62	100%

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 56,45% يعتمدون على البريد الالكتروني في التواصل، تليها الانترنت بنسبة 43,54%، في حين أنهم لا يعتمدون على مواقع التواصل الاجتماعي في هذه الوكالة.

نستنتج من خلال الجدول أن نسبة اعتماد المبحوثين على البريد الالكتروني كبير بخلاف الانترنت، كون هذا الأخير يتميز بالطابع الرسمي وكذلك ضمان عدم وجود أي أخطاء التي يمكن أن تحصل في الانترنت.

الجدول رقم (11): يمثل الوسائل التقليدية المستخدمة.

المتغير	الاجابة	التكرار	النسبة
ملصقات		40	59,70%
لوحات اعلانية		14	20,90%
نشرات داخلية تقارير		13	19,40%
المجموع		67	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أنّ معظم المبحوثين يعتمدون على الملصقات وذلك بنسبة 59,70 %، في حين أن نسبة 20,90 % يعتمدون على اللوحات الإعلانية أما فيما يخص التقارير فتقدر بنسبة 19,40 %.

نستنتج مما سبق أن الملصقات هي الوسيلة التقليدية التي يعتمدون عليها بكثرة وذلك لما تقدمه من شرح وتوضيح وتفسير للتعليمات.

**الجدول رقم(12):الصعوبات التي تعرقل سير عملية الاتصال بالوكالة الوطنية للاتصال  
النشر و الاشهار.**

المتغير	الاجابة	التكرار	النسبة
لغوية		05	% 8,48
تقنية		18	% 30,5
تنظيمية		36	% 61,01
مجموع		59	% 100

يتبين لنا من خلال الجدول رقم(12) أن نسبة 61,01 % من المبحوثين يؤكدون على أن العائق التنظيمي يعرقل سير العملية الاتصالية بينما بنسبة 30,5 %، فكانت اجابتهم العوامل التقنية في حين نسبة 8,48 % ترجع اللغة كعائق لسير العملية الاتصالية.

نستنتج أن العامل التنظيمي يقف أمام عملية الاتصال كون هذا الأخير يتعلق بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، فهناك بعض المؤسسات تعتمد على هيكل تنظيمي ضعيف وليس هيكل تنظيمي محدد، أيضا تعدد المستويات الإدارية داخل المؤسسة، يؤدي إلى صعوبة تحديد الصلاحيات والصعوبات تحديد الهدف، مما يؤدي إلى صعوبة الاتصال.

الجدول رقم(13): الطريقة التي يتم بها إيصال المعلومات.

المتغير	الاجابة	التكرار	النسبة
الطريقة الشفهية		9	% 15,78
الكتابة		8	% 14,03
الطريقتين معا		40	% 70,17
المجموع		57	% 100

يؤكد إجابات معظم المبحوثين والمتعلقة بالطريقة التي يمر بها إيصال المعلومات أن نسبة 70,17 %، من مفردات عينة البحث ترى أن المعلومات تصل إليها بالطريقة الشفهية والمكتوبة معا، كما تذهب نسبة 15,78 % من مفردات العينة المبحوثين أن المعلومات تصلهم بالطريقة الشفهية، في حين أن نسبة 14,03 % تصلهم المعلومات بالطريقة الكتابية. من خلال نتائج الجدول نجد أن هناك مزج بين طرق إيصال المعلومات داخل الوكالة، مما يدل على طرق إيصال المعلومات وتلقيها مما يبين أن هناك اتصال بين أفراد العينة من أجل نقل المعلومات فيما بينهم.

الجدول رقم(14): يمثل اللغة التي تستخدم للاتصال في الوكالة للاتصال.

المتغير	الاجابة	التكرار	النسبة
فرنسية		46	% 52,87
عربية		38	% 43,68
انجليزية		0	% 0
جميعهما		3	% 3,44
المجموع		87	% 100

يؤكد الجدول أعلاه من خلال معظم إجابات المبحوثين أن أكثر اللغة التي يستخدمونها الاتصال في وكالتكم هي اللغة الفرنسية بنسبة 52,87 %، تليها اللغة العربية بنسبة 43,68 %، ونسبة 3,44 % يعتمدون على اللغة معا.

نستج من خلال النسب المحصول عليها ، في الجدول أن أفراد العينة يفضلون اللغة الفرنس للتواصل في المؤسسة كون اللذين يستخدمون هذه اللغة يجدون سهولة للتواصل مع الادارة العليا.

المحور الثاني : اتخاذ القرار.

الجدول رقم(15): يمثل المسؤول عن اتخاذ القرارات بالوكالة.

النسبة	التكرار	الاجابة المتغير
% 69,69	46	المدير
% 25,75	17	الادارة
% 4,54	03	المدير مع العمال
% 0	0	قمة الاتصال
% 100	66	المجموع

من خلال الجدول أعلاه رقم(15) ، تؤكد جميع اجابات المبحوثين بأن المدير هو المسؤول عن اتخاذ القرارات بالوكالة بنسبة 69,69 %، تليها الادارة بنسبة 25,75 %، أما المدير والعمال فهي بنسبة 4,54 %.

نستنتج من خلال البيانات الموضحة في الجدول أن سلطة اتخاذ القرار بالوكالة تكون بين المدير بنسبة كبيرة كون هذا الأخير لها السلطة المطلقة في اتخاذ القرارات بالمؤسسة مع مشاركة الإدارة والعمال بنسبة متفاوتة في اتخاذ القرارات.

الجدول رقم(16): يمثل ما اذا كانت القرارات الصادرة من الادارة متناقضة.

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

لنا من خلال الجدول رقم(16) أن نسبة 72 % من المبحوثين أكدوا أن القرارات الصادرة من الادارة متناقضة، وفي المقابل نجد 28 % من المبحوثين تؤكد أن هذه القرارات غير متناقضة.

نستنتج من خلال ما سبق أنه يمكن للقرارات الصادرة من الادارة تكون متناقضة وليس في صالح العمال وذلك لعدم اشتراك العمال في إصدار هذه القرارات.

الجدول رقم(17): يمثل ما اذا كانت القرارات الإدارية صارمة أو غير صارمة.

المتغير	الاجابة	التكرار	النسبة
صارمة		32	% 64
غير صارمة		18	% 36
المجموع		50	% 100

نلاحظ من خلال البيانات الموضحة في الجدول أن نسبة 64 % من المبحوثين يؤكد أن قرارات هذه الادارة صارمة، وفي المقابل نجد نسبة 36% يؤكدون أن قرارات الادارة غير صارمة، نستنتج من خلال إجابات المبحوثين أن القرارات الادارة صارمة في معظمها، وهذا راجع إلى عدم أخذ برأي العمال واتخاذ قرارات انفرادية.

الجدول رقم(18): يمثل امكانية تطبيق القرارات قبل إصدارها.

النسبة	التكرار	الإجابة المتغير
38%	19	نعم
62%	31	لا
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أن أغلبية المبحوثين يؤكدون عدم امكانية قابلية تطبيق القرار قبل إصداره وذلك بنسبة 62%، في حين أن 38% من المبحوثين يؤكدون على إمكانية قابلية تطبيق هذه القرارات قبل إصدارها.

نستنتج من خلال هذه النسبة أن القرارات التي تصدر من الإدارة لا يمكن تطبيقها قبل إصدارها، وذلك بالتأكد من صحته أولاً ثم يقومون بتطبيقها.

الجدول رقم(19): يمثل إيصال القرارات إلى العمال في وقتها المناسب.

النسبة	التكرار	الاجابة المتغير
54 %	27	نعم
46 %	23	لا
100 %	50	المجموع

تشير البيانات المدونة في الجدول رقم(19) أن معظم أفراد عينة الدراسة يقولون أن القرارات تصلهم في وقتها المناسب، وذلك بنسبة 54 %، أما فيما يخص نسبة 46 % فهم يؤكدون أن القرارات لا تصلهم في وقتها المناسب.

من خلال النسب السابقة يتبين أنّ إجابات المبحوثين متفاوتة بين من تصلهم القرارات في وقتها المناسب وهذا راجع إلى طبيعة هذه التعليمات والأوامر فمعظم التعليمات والأوامر تصل في وقتها لتجنب حدوث المشاكل.

الجدول رقم(20): يمثل العوامل المؤثرة سلبا في اتخاذ القرارات.

النسبة	التكرار	الاجابة	المتغير
27,11%	16	التسارع في اتخاذ القرارات	
44,06%	26	الانفراد عند جمع المعلومات	
28,81%	17	عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية لدى الموظفين والإدارات والوحدات	
100%	59	المجموع	

يؤكد الجدول أعلاه رقم (20) من خلال معظم إجابات المبحوثين على أن أكثر العوامل المؤثرة سلبا على اتخاذ القرارات هو الانفرادية عند جمع المعلومات وذلك بنسبة 44,06%، اما نسبة 28,81%، من المبحوثين فقد أجابوا بعدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية لدى الموظفين والإدارات والوحدات، أما النسبة الأخيرة فهي 27,11% فهي تمثل التسارع في اتخاذ القرارات.

من هنا نستنتج أن أكبر عامل يقف في وجه القرار المتخذ هو الانفراد عند جمع المعلومات، وهذا ما يؤكد على تسلط الإدارة وعدم فتح المجال للعمل للنقاش و ابداء آرائهم و تقييم اقتراحاتهم التي يمكن أن تؤثر و تغير القرارات التي تتخذها الادارة.

الجدول رقم(21): يمثل مدى خلق القرارات المتخذة صراع بين العمال والإدارة.

النسبة	التكرار	الاجابة المتغير
% 90	45	نعم
% 10	05	لا
% 100	50	المجموع

من خلال الجدول أعلاه تؤكد أن نسبة 90 % المبحوثين يتفقون على أن هناك صراعات بين العمال والإدارة حول القرارات المتخذة، وهذا راجع إلى عدم إشراك العمال في اتخاذ القرارات.

الجدول رقم(22): يمثل أسباب صراع بين العمال و الإداريين.

النسبة	التكرار	الاجابة المتغير
% 36,66	22	لا يتماشى مع مصالح العمال
% 51,66	31	لا يتم اشراك الجميع فيه
% 11,66	07	لا يتماشى مع مصالح الوكالة
% 100	60	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن سبب وجود صراع بين العمال والادارة، راجع إلى عدم اشراك جميع العمال في القرارات بنسبة 51,66 %، أما نسبة 36,66 % يقولون أن سبب

الصراع بين الإدارة والعمال لا يتماشى مع مصالحه، تليها نسبة 11,66 % يؤكدون على أن سبب الصراع يعود إلى أن القرارات لا تتماشى مع مصالح الوكالة.

نستنتج من خلال النسب الموضحة في الجدول أن القرارات التي لا يتم فيها إشراك العمال وعدم أخذ آرائهم واقتراحاتهم تؤدي إلى خلق صراع بينهم وبين الإدارة .

الجدول رقم (23): يوضح فيما تكمن أهمية القرار.

النسبة	التكرار	الاجابة المتغير
% 24,19	15	في اقتراحه
% 59,67	37	في تنفيذه
% 16,12	10	في اتخاذه
% 100	62	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين يرون أن أهمية القرارات تكمن في تنفيذه بنسبة 59,67 %، تليها فئة ترى أن القرار أهمية في اقتراحه بنسبة 24,19 % أما الفئة الأخيرة تمثل نسبة 16,12 %، حيث اتفقوا على أن القرارات تكمن في اتخاذه.

ومنه نستنتج أن أهمية القرارات تكمن في تنفيذه لأنه صادرة من السلطات العليا ، وتأتي على شكل أوامر لتنفيذه.

الجدول رقم (24): يوضح الطريقة التي يفضلها العمال لإيصال انشغالاتهم للمسؤولين.

المتغير	الاجابة	التكرار	النسبة
مقابلة مباشرة		40	% 75,47
هاتف		02	% 3,77
الاجتماعات		11	20,57
المجموع		53	% 100

يبين الجدول أعلاه اتجاهات أفراد العينة حول الطريقة التي يفضلونها لإيصال انشغالاتهم للمسئول.

أما نسبة 75,47 % من إجابات المبحوثين يتفقون على أن الطريقة التي يفضلونها في إيصال انشغالاتهم للمسئول أو الإدارة العليا هي المقابلة المباشرة، ثم تليها نسبة 20,57 % من إجابات المبحوثين ترى أن الطريقة الأحسن هي الاجتماعات، في حين أن نسبة 3,77 % من المبحوثين يفضلون الهاتف لنقل انشغالاتهم إلى المسؤولين.

من خلال قراءتنا للجدول نرى أنّ الطريقة المفضلة والأكثر شيوعاً لرفع الانشغالات إلى المسؤولية هي المقابلة المباشرة بنسبة عالية، كما أنها ترى أيضاً أنّ الاجتماعات تعطي فرصة لأعضاء المؤسسة بطرح انشغالاتهم ومناقشتها مع أفراد المؤسسة المعنية باتخاذ القرار.

## الجدول رقم (25): يوضح كيفية بناء القرارات في الوكالة.

المتغير	الاجابة	التكرار	النسبة
على أساس الخبرة		21	% 31,81
المعرفة السابقة		09	% 13,63
دراسة عدة اقتراحات		16	% 24,24
تساور العمال مع المسؤولين		20	% 30,30
المجموع		100	% 100

من خلال الجدول نلاحظ أن القرارات التي تتخذ في المؤسسة تبنى على أساس الخبرة، وذلك بنسبة 31,81%، وتليها إجابة تشاور العمال مع المسؤولين بنسبة 30,30%، ثم تليها نسبة 24,24%، يؤكدون على أن القرار يبنى على أساس دراسة عدة اقتراحات وأخيرا المعرفة السابقة بنسبة 13,63%.

ومنه نستنتج أن اتخاذ القرارات في المؤسسة بالدرجة الأولى يبنى على أساس الخبرة كون هذه الأخيرة تساعد على اتخاذ قرارات صائبة وهامة في صالح المؤسسة كما تجدر الإشارة أن الخبرة الطويلة تتيح للعمال القدرة على معرفة شؤون المؤسسة المتعلقة بالعمل.

الجدول رقم (26): يوضح مدى وجود تقصير عند اتخاذ القرار في الوكالة.

المتغير	الاجابة	التكرار	النسبة
نعم		41	% 82
لا		09	% 28
المجموع		50	% 100

من خلال الجدول رقم (26) نلاحظ أنه هناك تقصير عند اتخاذ القرار في وكالتكم وهذا من خلال إجابة أغلبية الموظفين بنسبة 82 %.

نستنتج وجود تقصير في اتخاذ القرار بالوكالة وهذا دليل على عدم وضوح الإدارة العليا لاقتراحات وطلبات.

الجدول رقم (27): يوضح سبب التقصير في القرار المتخذ.

المتغير	الاجابة	التكرار	النسبة
غير صائب		11	% 15,71
غير متفق عليه		18	% 25,71
غير واضح		14	% 20
غير مدروسة		27	% 38,57
المجموع		70	% 100

يبين الجدول أن نسبة 38,57 % من المبحوثين يرون أن سبب التقصير عند اتخاذ القرار راجع لكون هذا الأخير لم يتم دراسته ، بينما فئة أخرى قدرت نسبتهم 25,71 %

يرون أن سبب التقصير هو عدم اتفاق على القرار، تليها نسبة 20% تؤكد أن القرار الغير الواضح سبب في وجود التقصير، وأخيرا نسبة 15,71%، يؤكدون أن القرار الغير صائب هو الذي يؤدي إلى التقصير عند اتخاذ أي قرار.

ومنه نستنتج أن قصور القرارات في المؤسسة راجع إلى عدم دراسة هذا الأخير بشكل واضح من قبل الادارة العليا.

الجدول رقم (28): يوضح نوع القرارات التي يتم تدعيمها في الوكالة.

النسبة	التكرار	الاجابة المتغير
27,11 %	16	قرارات تخص الادارة
15,25 %	09	قرارات تخص الرؤساء
00 %	00	قرارات تخص الجمهور
18,64 %	11	قرارات تخص العمال
38,98 %	23	قرارات تخص المؤسسة كلها
100 %	59	المجموع

يمثل الجدول رقم (28) نوع القرارات التي يتم تدعيمها بالوكالة حيث أدلت نسبة 38,98% أن نوع القرارات تخص المؤسسة كلها تليها القرارات التي تخص الادارة بنسبة 27,11%، وفئة أخرى ترى أن نوع القرارات هي التي تخص العمال بنسبة 18,64%، ثم تأتي القرارات التي تخص الرؤساء نسبة 15,25%.

نستنتج من خلال البيانات الموضحة في الجدول أن القرارات التي يتم تدعيمها في الوكالة تخص بالدرجة الأولى المؤسسة كون هذا النوع من القرارات تسطر أهداف ومشاريع مستقبلية حول المؤسسة.

المحور الثالث: الاتصال الداخلي واتخاذ القرار.

الجدول رقم (29): يوضح مساهمة وسائل الاتصال في عملية اتخاذ القرار.

المتغير	الاجابة	التكرار	النسبة
تقدمها في شكل مقبول	18	35,29 %	
تقدم المعلومات حولها	11	21,56 %	
تجعلها واضحة	22	43,13 %	
المجموع	100	100 %	

يمثل الجدول أعلاه نسبة 43,13 % من المبحوثين يرون أن وسائل الاتصال تساهم بشكل كبير في عمليات اتخاذ القرار وهذا من خلال جعلها واضحة، أما نسبة 35,29 % يؤكدون ان هذه الوسائل تقدمها بشكل مقبول ، تليها نسبة 21,56 % ترى بأن وسائل الاتصال تقدم معلومات حول هذه القرارات.

نستنتج من خلال البيانات الموضحة في الجدول أن وسائل الاتصال تساهم في عملية اتخاذ القرار وهذا يجعل هذه الأخيرة واضحة كون وسائل الاتصال تسهل في عملية اتخاذ القرار وهذا لسهولة وصول المعلومات بفضل هذه الوسائل.

الجدول رقم (30): يوضح سعي الإدارة للمحافظة على مصالح العمال.

النسبة	التكرار	الاجابة المتغير
% 66	33	نعم
% 34	17	لا
% 100	50	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 66% من المبحوثين أكدوا على أن الإدارة تحافظ على مصالحهم عند اتخاذ القرارات بينما نجد نسبة 34% ترى أن الإدارة لا تحافظ على مصالح العمال.

الجدول رقم (31): يوضح كيفية محافظة الإدارة على مصالح العمال.

النسبة	التكرار	الاجابة المتغير
% 20,45	09	لا تمس شخصيته
% 45,45	20	تراعي مصالحه
% 6,18	03	لا تأخذ من وقته
% 27,27	12	تراعي ظروفه
% 100	44	المجموع

يتضح من خلال النسب التي يتضمنها الجدول أن نسبة 45,45% من المبحوثين يؤكدون أن الإدارة تحافظ على مصالحهم عند اتخاذ القرار من خلال مراعاة مصالحهم وبنسبة 27,27% تراعي ظروفه ، ونسبة 20,45% أن هذه القرارات لا تمس شخصيته أما

النسبة الأخيرة 6,18 % أقرروا بأن الإدارة تحافظ على مصالحهم عند اتخاذ القرارات وهذا بعدم الأخذ من وقتهم.

نستنتج من النسب الموضحة في الجدول أن الإدارة تحافظ على مصالح عمالها عند اتخاذها للقرارات وهذا بالحفاظ على مصالحهم الشخصية التي يمكن ان تاتر على ادائهم في المؤسسة.

الجدول رقم (32): يوضح تأثير القائم بالاتصال في عملية اتخاذ القرارات.

النسبة	التكرار	الاجابة المتغير
42,30 %	22	يفرضها على العمال
17,30 %	09	يشرحها للعمال
40,38 %	21	يعلم الجميع بها
00 %	00	أخرى
100 %	52	المجموع

نستخلص من خلال الجدول والذي يمثل كيفية تأثير القائم بالاتصال على عملية اتخاذ القرارات وكانت اجابات المبحوثين كالتالي: أكبر نسبة يفرضها على العمال بـ 42,30%، أما النسبة الثانية من اجابات المبحوثين فقدرت 40,38 % يعلم الجميع بها أما آخر نسبة هي 17,30 % تتمثل في شرح القرارات للعمال.

نستنتج من خلال النسب الموضحة في الجدول أن القائم بالاتصال يؤثر على اتخاذ القرار من خلال فرض هذه القرارات على العمال وتقييدهم بتعليماته.

الجدول رقم (33): يوضح تأثير اللغة المستخدمة بالوكالة على عملية اتخاذ القرار.

المتغير	الاجابة	التكرار	النسبة
تجعلها بسيطة وواضحة	25	46,29 %	
تجعلها مقبولة	23	42,59 %	
أكثر استيعابا	06	11,11 %	
المجموع	54	100 %	

نلاحظ من خلال النسب الموضحة في الجدول بأن نسبة 46,29 % من المبحوثين يرون بأن اللغة تساهم بشكل كبير في عملية اتخاذ القرار وهذا يجعل هذه الأخيرة بسيطة وواضحة ، في حين أن فئة 42,59 % تؤكد بأن اللغة تجعل القرارات مقبولة ، تليها نسبة 11,11 % ترى أن اللغة تساعد على الاستيعاب الجيد لدى الموظفين لنوع القرارات المتخذة. نستنتج من خلال هذه البيانات بأن اللغة المستخدمة في الوكالة تساهم في عملية اتخاذ القرارات وهذا يجعل هذه الأخيرة بسيطة وواضحة لأنها كلما كانت اللغة مفهومة ومصاغة بشكل واضح والتعبير عنها بطريقة مفهومة كلما كانت القرارات المتخذة واضحة.

الجدول رقم (34): يوضح الاستراتيجية الاتصالية التي تتخذها الوكالة في اتخاذ قراراتها.

المتغير	الاجابة	التكرار	النسبة
الشفافية		06	% 7,46
التحفظ		18	% 26,87
التكتم		13	% 19,40
التبرير والاعتذار		07	% 10,44
الاعلام		18	% 26,87
التوجيه		06	% 8,96
المجموع		67	% 100

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه حول الاستراتيجية الاتصالية التي تتخذها الوكالة في اتخاذ قراراتها بأنه نسبة 26,87 % من أفراد عينة الدراسة يؤكدون بأن الوكالة تتبع إستراتيجية التحفظ في اتخاذ قراراتهم تليه إستراتيجية الإعلام بنفس 26,87 % في حين ترى فئة أخرى أن الوكالة تعتمد على التكتم في اتخاذ قراراتها بنسبة 19,40 %، أما نسبة 10,44 % يوضحون أن التبرير والاعتذار أنسب استراتيجية اتصالية ، أما نسبة 8,96 % تؤكد أن الوكالة تعتمد على استراتيجية التوجيه في اتخاذ القرارات وأخيرا الشفافية بنسبة 7,46 %.

نستنتج من خلال النسب الواردة في الجدول أن الوكالة تعتمد بالأساس على التحفظ والإعلام كإستراتيجية اتصالية ناجعة في اتخاذ قراراتها وهذا من أجل الحفاظ على مصلحة المؤسسة الوطنية للاتصال النشر والإشهار.

الجدول رقم (35): يوضح الإجراءات الاتصالية التي تؤدي دورا قبل اتخاذ القرارات بالوكالة.

المتغير	الاجابة	التكرار	النسبة
وضع خطط وسياسة وإستراتيجية مناسبة لكيفية اتخاذ القرار	22	44 %	
وضع دليل حول كيفية اتخاذ القرارات	16	32 %	
تحديد الجماهير القابلة للتأثير للقرارات المتخذة	12	24 %	
المجموع	50	100 %	

من خلال النسب الموضحة في الجدول أن نسبة 44 % من المبحوثين يؤكدون أن الإجراءات الاتصالية التي تؤدي دورا قبل اتخاذ القرارات بالوكالة هي وضع خطط وسياسة وإستراتيجية مناسبة لكيفية اتخاذ القرارات ، يليها إجراء وضع دليل حول كيفية اتخاذ القرارات بنسبة 32 %، أخيرا نسبة 24 % ترى أن تحديد الجماهير القابلة للتأثير للقرارات المتخذة هي أنسب طريقة.

نستنتج من خلال الجدول أنه من الإجراءات الاتصالية التي تؤدي دورا قبل اتخاذ القرار بالوكالة التي أجاب عليها أغلب المبحوثين هي وضع خطط وسياسة وإستراتيجية مناسبة وهذا من أجل ترتيب الأولوية والتعامل مع الحالات الطارئة وإعداد مستندات سير العمل مسبقا لتجاوز التحديات و الرهانات و مواجهة المخاطر و المشاكل .

الجدول رقم (36): يوضح الاجراءات الاتصالية التي تؤدي دورا أثناء اتخاذ القرار بالوكالة.

المتغير	الاجابة	التكرار	النسبة
تقديم معلومات حول هذه القرارات	24	41,37 %	
نقاش حول طرق اتخاذ القرارات	21	36,20 %	
الاجتماع	13	22,41 %	
أخرى	00	00 %	
المجموع	58	100 %	

يبين الجدول أن نسبة 41,37 % من المبحوثين يؤكدون أن الاجراءات الاتصالية التي تؤدي دورا أثناء اتخاذ القرارات هي تقديم معلومات حول هذه القرارات تليها نسبة 36,20 % ترى أن نقاش حول طرق اتخاذ القرارات هي الاجراء المناسب وأخيرا نسبة 22,41% وهي تقديم معلومات حول هذه القرارات.

نستج من خلال البيانات الموضحة أن الإجراءات الاتصالية التي تؤدي دورا أثناء اتخاذ القرارات بنسبة كبير تقديم معلومات حول هذه القرارات وهذا من أجل إعلام جميع الموظفين بالقرارات التي ستتخذ ويكون على دراية بما يحدث في الوكالة الوطنية للاتصال النشر والإشهار.

الجدول رقم (37): يوضح الاجراءات الاتصالية التي تؤدي دورا بعد اتخاذ القرارات بالوكالة.

المتغير	الاجابة	التكرار	النسبة
بناء استراتيجية اتصالية مناسبة لاتخاذ القرار	13	21,31 %	
إعادة بناء العلاقات مع الجمهور الداخلي والخارجي	12	19,67 %	
دعم العلاقات مع وسائل الاعلام	12	19,67 %	
تصحيح الأخطاء والنقائص	24	39,34 %	
المجموع	77	100 %	

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 39,34 % من أفراد عينة الدراسة يؤكدون أن الاجراءات التي تؤدي دورا بعد اتخاذ القرار هي تصحيح الأخطاء والنقائص بعد نسبة 19,67 % يرون أن إعادة بناء العلاقات مع الجمهور الداخلي والخارجي ودعم العلاقات مع وسائل الإعلام هي الإجراء الأنسب، وفئة 21,31 % يرون أن بناء استراتيجية اتصالية مناسبة لاتخاذ القرار فهي من أنجع الإجراءات الاتصالية التي دورا بعد اتخاذ القرار.

نستنتج من خلال البيانات الموضحة في الجدول أن الإجراءات التي تؤدي دورا بعد اتخاذ القرار هي تصحيح الأخطاء والنقائص وهذا لتجنب الوقوع فيها مستقبلا مما قد يؤثر سلبا على المؤسسة.

الجدول رقم (38): يوضح دور الاتصال بالوكالة في اتخاذ القرارات.

المتغير	الإجابة	التكرار	النسبة
الاجتماع مع فريق العمال		22	% 28,57
البحث في طرق اتخاذ القرارات		22	% 28,57
المساعدة في تقديم المعلومات الخاصة بالقرار		11	% 14,28
البحث في طرق مواجهة المنافسة الخارجية		02	% 2,59
البحث في سبيل العمال والوكالة عند اتخاذ القرار		20	% 25,97
المجموع		77	% 100

يظهر من خلال الجدول أعلاه دور الاتصال بالوكالة في اتخاذ القرارات يظهر من خلال الاجتماع مع فريق العمال و حيث تساوت نسبة 28,57 % يرون أن دور الاتصال بالوكالة في اتخاذ القرار تليها البحث في طرق اتخاذ القرارات، ثم تليها نسب 25,97 % ترى أن دوره يظهر من خلال البحث في سبل مصالح العمال والوكالة عند اتخاذ القرارات ، أما فئة أخرى بنسبة 14,28 % تؤكد أن دور الاتصال في الوكالة عند اتخاذ القرارات يكمن في المشاركة في تقديم معلومات خاصة بالقرار، أما النسبة الأخيرة أي 2,59 % ترى أن الاتصال يظهر دوره في اتخاذ القرارات بالبحث في طرق مواجهة المنافسة الخارجية.

نستنتج من خلال النسب المبيّنة في الجدول أن الاجتماع مع فريق العمل والبحث في طرق اتخاذ القرارات، فالإتصال عندما يكون جيد فإنها تسهل على المدير اتخاذ القرارات المناسبة لمصالح المؤسسة لأنه كلما كان هناك اتصال فعال فهو يقود المؤسسة نحو التطور والنجاح بحيث تسود الثقة والاستقرار بين العاملين والمدير.

## التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة:

الجدول رقم 39: يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة ووصول القرارات في وقتها المناسب.

المجموع		لا		نعم		الاجابة	
النسب	التكرار	النسب	التكرار	النسب	التكرار	المتغير	
% 100	24	% 50	12	% 50	12	ذكر	الجنس
% 100	26	% 42,30	11	% 57,69	15	أنثى	
% 100	50	% 46	23	% 64	27	المجموع	
% 100	4	% 75	3	% 25	1	(29 – 20)	السن
% 100	26	% 38,46	10	% 61,5	16	(39 – 30)	
% 100	14	% 35,71	5	% 64,28	9	(49 – 40)	
% 100	6	% 83,33	5	% 16.66	1	50 سنة ما فوق	
% 100	50	% 46	23	% 54	27	المجموع	المستوى التعليمي
% 0	0	% 0	0	% 0	0	ابتدائي	
% 0	0	% 0	0	% 0	0	متوسط	
% 100	7	% 28.57	2	% 71,43	5	ثانوي	
% 100	43	% 48,84	21	% 51,16	22	جامعي	
% 100	50	%46%	23	% 54	27	المجموع	
% 100	22	% 31,82	7	% 68,18	15	(10 – 1)	الخبرة المهنية
% 100	23	% 60,87	14	% 39,13	9	( 20 – 11 )	
% 100	5	% 40	2	% 60	3	( 20 سنة ما فوق)	
% 100	50	% 46	23	% 54	27	مجموع	

نلاحظ من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (39) أن كل من الذكور والإناث يؤكدون أن القرارات التي يتخذونها تصل إلى الموظفين في وقتها المناسب، وذلك بنسبة 57,69 للإناث و 50% بالنسبة للذكور.

من هنا يمكن القول أن كلا الجنسين يؤكدون أن القرارات التي يتخذونها توصل إلى الموظفين، على علم بها قبل اتخاذها، فوجد النسبة الأعلى التي تعود إلى الإناث لأنهن يلتزم بالمسؤولية وأكثر نظام بخلاف الذكور.

أما فيما يخص متغير السن فنلاحظ اختلاف في الآراء بين المبحوثين حول ما إذا كانت القرارات التي يتخذونها تصل في الوقت المناسب للموظفين، وكأعلى نسبة سجلت هي 83,33% تعود للفئة العمرية (50 سنة ما فوق) حيث يؤكدون أن القرارات المتخذة لا تصل في الوقت المناسب تليها نسبة 75% للفئة العمرية (20 - 29 سنة)، أما فئتي (40 - 49 سنة) و (30 - 39 سنة) يعتبرون أن القرارات التي يتخذونها تصل في الوقت المناسب وذلك بنسبة 64,28% و 61,54% بالترتيب.

نستنتج من خلال هذه المعطيات أن الفئة العمرية التي تملك (50 سنة ما فوق) ترى أن القرارات التي يتخذونها لا تصل في الوقت المناسب إلى الموظفين، يمكن أن نستخلص أنهم رغم الخبرة الكبير في هذا المجال إلا أن قراراتهم لا تصل في الوقت المناسب كون هذه الفئة عليهم عوامل شخصية (ككبر السن).

حسب متغير المستوى التعليمي فإن نسبة 71,43% من أفراد العينة اتفقوا على أن قراراتهم تصل إلى العمال في الوقت المناسب الذي يعود إلى المستوى الثانوي. يليه المستوى الجامعي بنسبة 51,16% اتفقوا أيضا على أن قراراتهم تصل في وقتها المناسب على الموظفين، فيما سجلنا عدم وجود المبحوثين الذين يحوزون على المستويين الابتدائي والمتوسط.

نستخلص من خلال هذه المعطيات أن أغلبية المبحوثين يؤكدون أن القرارات التي يتخذونها تصل في الوقت المناسب إلى العمال، وهذا لإدراك ذوي المستوى الثانوي بهدف أهمية وصول القرار إلى الموظفين ، والذي يؤدي إلى نتائج إيجابية لهذه المؤسسة ANEP .

أما فيما يخص مؤشر الخبرة المهنية فقد تم تسجيل هذه النتائج، فأعلى نسبة سجلت هي 86,18 % لذوي خبرة (( 1 - 10 )سنوات، تليها نسبة 60% لفئة مؤشر الخبرة (20 ما فوق)، فالمبحوثين في هاتين الفئتين يؤكدون أن القرارات التي يتخذونها تصل في الوقت المناسب إلى الموظفين بخلاف الفئة التي تملك خبرة ما بين ( 11 - 20 سنة)بنسبة 60,27% الذين يرون أن القرارات التي يتخذونها لا تصل إلى الموظفين في الوقت المناسب.

نستنتج من خلال النسب الواردة في الجدول أن أعلى نسبة تعود لذوي الخبرة (1 - 10 سنوات) الذين يؤكدون أن قراراتهم تصل في الوقت المناسب للموظفين كون هذه الفئة لديها خبرة كافية في الميدان وتعرف كيفية التعامل مع هذه القرارات ويحترمون الوقت ولديهم روح المسؤولية.

الجدول رقم 40 : يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة والعوامل المؤثرة سلبيا في اتخاذ القرار بالوكالة الوطنية للاتصال للنشر والاشهار.

المجموع		عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية لدى الموظفين والإدارات والوحدات		الانفراد عن جمع المعلومات		التسارع في اتخاذ القرار		الإيجابية	
نسب	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	المتغير	
% 100	29	% 31.03	9	% 41,38	12	% 27.59	8	ذكر	الجنس
% 100	30	% 26,66	8	% 46.67	14	% 26.67	8	أنثى	
% 100	59	% 28.81	17	% 44.07	26	% 24,12	16	المجموع	
%100	4	% 50	2	% 25	1	% 25	1	29-20	السن
% 100	30	% 36.67	11	% 36,66	11	% 26.67	8	39-30	
% 100	16	% 18.75	3	% 56.25	9	% 25	4	49-40	
% 100	9	% 11.11	1	% 55.55	5	% 33,33	3	50 ما فوق	
% 100	59	% 28,81	17	44.07%	26	%27,12	16	المجموع	
% 0	0	% 0	0	% 0	0	% 0	0	ابتدائي	المستوى التعليمي
%0	0	% 0	0	% 0	0	% 0	0	متوسط	
% 100	7	% 14,28	1	% 71.43	5	% 14,28	1	ثانوي	
% 100	52	% 30.77	16	% 40,38	21	% 28,85	15	جامعي	
% 100	52	% 28.81	17	%44,07	26	% 27,12	16	المجموع	
% 100	24	% 37.51	9	% 29.17	7	% 33,33	8	1 إلى 10	الخبرة المهنية
% 100	29	% 24.14	7	% 55,17	16	% 20.69	6	11 إلى 20	
% 100	6	% 10.67	1	50	3	% 33.33	2	20 ما فوق	
% 100	59	% 28.81	17	44,07	26	% 27.12	16	المجموع	

يبين لنا الجدول رقم (40) رأي الأفراد المبحوثين حول العوامل المؤثرة سلباً في اتخاذ القرارات بحيث تحصلنا على اجابات مختلفة بين الذكور الذين أجابوا بأن الانفراد عند المعلومات يؤثر سلباً على اتخاذ القرار وهذا بنسبة 41.37%، بينما سجلنا نسبة 27,59% من المبحوثين الذين أجابوا أن التسارع في اتخاذ القرار يؤثر سلباً على هذا الأخير، وكذلك نجد نفس الإجابة بالنسبة للإناث أن الإنفراد عند جمع المعلومات هي التي تؤثر سلباً على اتخاذ القرار بنسبة 46,67%، أما 26,66 % من المبحوثات ترى عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية لدى الموظفين والإدارة والوحدات تؤثر سلباً على اتخاذ القرار.

منه نستخلص أن أغلب الذكور اختاروا الإجابة على الاحتمال " الثاني " أي الانفراد عند جمع المعلومات من العوامل التي تؤثر سلباً في اتخاذ القرار بالوكالة الوطنية للاتصال النشر والإشهار كون هذه الفئة اغلبهم يتخذون القرارات بانفراد .

أما فيما يخص متغير السن فقد أوضحت نتائج الجدول أن نسبة إجابة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين (40 - 49) تؤكد أن الانفراد عند جمع المعلومات من العوامل المؤثرة سلباً على اتخاذ القرار.

أما النسبة الثانية ( 50 سنة ما فوق ) فهي كذلك تؤكد أن الانفراد عند جمع المعلومات يؤثر سلباً في اتخاذ القرار بنسبة في اتخاذ القرار بنسبة 56,55% من المبحوثين، أما الفئة الثالثة التي تتراوح أعمارهم من ( 20 - 29) تؤكد أن عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الموظفين والإدارات والوحدات تؤثر سلباً في اتخاذ القرار وهذا بالنسبة 50 %، في حين نلاحظ تساوي في النسبة بالنسبة للفئة الرابعة (30 - 39) بين المبحوثين الذين أجابوا بأن الإنفراد عند جمع المعلومات وعدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية لدى الموظفين والإدارات والوحدات بنسبة 36,66%.

انطلاقاً من المعطيات الواردة في الجدول يمكننا القول أن الفئة العمرية أغلبية أفراد العينة فيها اختارت الإجابة على الاحتمال الثاني أي " أن الانفراد عند جمع المعلومات من العوامل المؤثرة سلباً في اتخاذ القرار في الوكالة الوطنية للاتصال النشر والاشهار ANEP.

فهي تؤكد أن الفئة التي تتراوح عمرها بين (40 - 49 سنة ) أن الانفراد عند جمع المعلومات من العوامل المؤثرة سلباً على اتخاذ القرار، كون هذه الفئة هي الأكثر تأثيراً وانشغالا بحكم تقدمها في العمر، فالقرار يوتي دائماً من تكافؤ جهود جماعية، وأشراك جميع الأفراد في المؤسسة.

أما فيما يخص المستوى التعليمي، نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الذين يحوزون على مستوى تعليمي ثانوي صرحوا أن الانفراد عند جمع المعلومات يؤثر بشكل سلبي على اتخاذ القرار وهذا بنسبة تقدر بـ71,43%، يليه المستوى الجامعي بنفس الاقتراح وهذا بنسبة 40,33%، في حين نرى انعدام لكلا من المستويين الابتدائي والمتوسط عند المبحوثين.

ومنه نستخلص أن أغلبية المبحوثين اتفقوا على أن الانفراد عند جمع المعلومات يؤثر سلباً على اتخاذ القرار كون هذه المعلومات لم يتعرف عليها الموظفون، وبالتالي عدم وضوح القرارات المتخذة لديهم، وبالأخص الذين يمتلكون المستوى الثانوي ، وهذا ما يدل على قناعة ذوي هذا المستوى أن القرارات الجماعية هي التي تكون أكثر فعالية ونجاحاً.

أما فيما يخص متغير الخبرة المهنية فسجلنا أعلى نسبة من المبحوثين الذين يرون أن الانفراد عند جمع المعلومات يؤثر سلباً على اتخاذ القرارات وهذا بنسبة 55,17%، والتي تتعلق بالفئة التي تملك خبرة تتراوح بين (11 - 20 سنة ) تليها نسبة 50% بالنسبة للفئة التي تملك خبرة بين (20 سنة ما فوق) بنفس الاقتراح، أما فيما يخص الفئة التي تملك خبرة من (1 - 10 سنة ) ترى عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية لدى الموظفين والإدارات والوحدات يؤثر سلباً على اتخاذ القرار.

نستخلص من خلال معطيات الجدول أن أغلب المبحوثين يؤكدون على أن الانفراد عند جمع المعلومات من العوامل المؤثرة سلباً في اتخاذ القرار وهذا بالنسبة للفئة التي تملك خبرة مهنية تتراوح بين (11- 20 سنة) فعلى الرغم من خبرة المبحوثين في كيفية اتخاذ القرارات في مؤسسة ANEP، إلا أن عدم اشراكهم الآخرين في القرارات المتخذة يؤثر سلباً على هذه الأخيرة.

الجدول رقم 41: يمثل العلاقة بين متغيرات الدراسة وعلاقتها بكيفية مساهمة وسائل الاتصال في عملية اتخاذ القرار بالوكالة الوطنية للاتصال النشر والإشهار.

المجموع		تجعلها واضحة		تقدم معلومات حولها		تقدمها في شكل مقبول		الإجابة	المتغير
النسب	التكرار	النسب	التكرار	النسب	التكرار	النسب	التكرار		
% 100	23	% 52.17	12	% 17.39	4	% 30,43	7	الجنس	ذكر
% 100	28	% 35.71	10	% 25	7	% 39,29	11		أنثى
% 100	51	% 43,14	22	% 21.57	11	% 35.29	18		المجموع
% 100	5	% 0	0	% 40	2	% 60	3	السن	(29 – 20)
% 100	24	% 41,67	19	% 20.83	5	% 37.5	9		(39 – 30)
% 100	16	% 56,25	3	% 12,5	2	% 31,25	5		(49 – 40)
% 100	6	% 50	2	% 33,33	2	% 16.67	1		50 سنة ما فوق
% 100	51	% 43,14	22	% 21.57	11	% 35,29	18		المجموع
% 100	0	% 0	0	% 0	0	% 0	0	المستوى التعليمي	ابتدائي
% 100	0	% 0	0	% 0	0	% 0	0		متوسط
% 100	7	% 71,43	5	% 0	0	% 28.57	2		ثانوي
% 100	44	% 38,64	17	% 25	11	% 36,36	16		جامعي
% 100	51	% 43,14	22	% 21,57	11	% 35,29	18		المجموع
% 100	21	% 42,86	9	% 14.28	3	% 42,86	9	الخبرة المهنية	(10 – 1)
% 100	23	% 39,14	39	% 30,43	7	% 30,43	7		(20 – 11)
% 100	7	% 57,14	14	% 14,28	1	% 28.57	2		(20 سنة ما فوق)
% 100	51	% 43,14	22	% 21,57	11	% 35,29	18		مجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (41) أن نسبة 52.17% من الذكور يؤكدون أن وسائل الاتصال تساهم في عملية اتخاذ القرار من خلال جعل هذه الأخيرة واضحة، بينما سجلنا نسبة 39.29% من الإناث يرون أن وسائل الاتصال تساهم في عملية اتخاذ القرار من خلال تقديم هذه العملية في شكل مقبول.

منه نستنتج من خلال إجابات المبحوثين اختلاف في الآراء بين الجنسين فبالنسبة للذكور يرون أن وسائل الاتصال تساهم في عملية اتخاذ القرار بجعلها واضحة كونهم الأكثر

استخداما لهذه الوسائل، بمختلف أنواعها، على خلاف الإناث اللواتي لا يعتمدن بشكل كبير عليها، وهذه الأخيرة تسهل تبادل المعلومات على الفور.

وبالتالي سهولة استيعاب الموظفين لهذه القرارات المتخذة من طرف المرؤوسين.

أما فيما يخص متغير السن فكل الفئات العمرية اختارت الإجابة على الاحتمال الثالث، أي جعلها واضحة بخلاف الفئة العمرية (20 - 29 سنة) التي ترى أن وسائل الاتصال تساهم في عملية اتخاذ القرار بوكالة ANEP، من خلال تقديمها في شكل مقبول بنسبة 60 %، أما بالنسبة للفئات العمرية التي اختارت الاقتراح " جعلها واضحة " فهي كالتالي : الفئة العمرية (40 - 49 سنة) اختارت اقتراح بنسبة 56.25%، تليها الفئة العمرية 50 سنة من (30 - 39 سنة ) بنسبة 41,76%.

نستخلص من خلال هذه المعطيات أن فئة (20-29 سنة ) من المبحوثين اتفقوا على أن وسائل الاتصال تساهم في عملية اتخاذ القرار فهي تجعل هذه العملية واضحة، فهذه الفئة أكثر تأثرا بهذه الوسائل لأنها أكثر دقة وتسهل في عملية التواصل بين الموظفين، والمرؤوسين وهذا ما يجعل نتائج العملية ناجحة وأكثر فعالية.

أما فيما يخص المستوى التعليمي فأغلبية أفراد العينة يؤكدون على ان وسائل الاتصال تجعل عملية اتخاذ القرار واضحة مع اختلاف في نسبة بين المبحوثين اللذين لديهم المستوى الثانوي بنسبة تقدر 75,43%، أما فيما يخص المستوى الجامعي فنجدها بنسبة 38,64%.

نستنتج من خلال المعطيات الواردة في الجدول أن النسبة الأعلى التي اختارت الإجابة على اقتراح جعلها واضحة، تعود لذوي المستوى التعليمي الثانوي لأن هذه تساعد على الفهم الدقيق والواضح للقرارات المتخذة ، بخلاف الذين يملكون المستوى الجامعي نجدهم ذوي الخبرة والكفاءة العلمية يستعملون هذه الوسائل بشكل كبير.

أما فيما يخص متغير الخبرة المهنية نجد أن أغلب الفئات اختارت الاجابة على اقتراح " تجعلها واضحة "، بحيث سجلنا أعلى نسبة من المبحوثين الذين تتراوح خبرهم من (20 سنة ما فوق ) والتي قدرت بـ (57,14%) تليها فئة الذين يملكون خبرة من (11-20سنة) قدرت بـ (39,14%).

انطلاقا من المعطيات الواردة نستخلص أن المبحوثين الذين لديهم خبرة مهنية (20 سنة فما فوق) هم اكثر المجيبين على اقتراح (أن وسائل الاتصال تجعل عملية اتخاذ القرار واضحة ,كون هذه الفئة تملك خبرة اطول في هذا المجال.

الجدول رقم 42: يمثل العلاقة بين متغيرات الدراسة وسعي الإدارة للمحافظة على مصالح العمال عند اتخاذ القرار.

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
النسب	التكرار	النسب	التكرار	النسب	التكرار	المتغير	
% 100	24	% 29,16	7	% 70,83	17	ذكر	
% 100	26	% 38,46	10	% 61,54	16	أنثى	
% 100	50	% 34	17	% 66	33	المجموع	
% 100	3	% 33,33	1	% 66,66	2	(29 - 20)	
% 100	28	% 38,28	11	% 60,71	17	(39 - 30)	
% 100	13	% 30,77	4	% 69,23	9	(49 - 40)	
% 100	6	% 16,66	1	% 83,33	5	50 سنة ما فوق	
% 100	50	% 34	17	% 66	33	المجموع	
% 100	0	% 0	0	% 0	0	ابتدائي	
% 100	0	% 0	0	% 0	0	متوسط	
% 100	7	% 57,14	4	% 42,86	3	ثانوي	
% 100	43	% 30,23	13	% 69,76	30	جامعي	
% 100	50	% 34	17	% 66	33	المجموع	
% 100	22	% 36,36	8	% 63,63	14	(10 - 1)	
% 100	23	% 39,13	9	% 60,87	14	(20 - 11)	
% 100	5	% 0	0	% 100	5	(20 سنة ما فوق)	
% 100	50	% 34	17	% 66	33	مجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (42) الذي يوضح لنا ما إذا كانت الإدارة تسعى إلى المحافظة على مصالح العمال عند اتخاذ القرار بالوكالة الوطنية ANEP، يتضح لنا من خلال الجدول أن كل أفراد العينة تتفق على أن الإدارة تسعى للمحافظة على مصالح العمال عن اتخاذ القرار، بحيث تمثل نسبة (70,83%) من أفراد عينة الذكور في حين سجلنا نسبة 61,54% أفراد عينة الإناث.

نستنتج من خلال هذه المعطيات أن أغلبية الباحثين من كلا الجنسين، أكدوا أن الإدارة تحافظ على مصالح العمال عند اتخاذ القرار من خلال توفير مناخ تنظيمي مناسب للعمل وتحفيزهم وتحقيق استقرارهم الوظيفي.

أما فيما يخص متغير السن فنلاحظ أن كل المبحوثين يؤكدون على أن الإدارة تسعى إلى المحافظة على مصالح العمال عند اتخاذ أي قرارات مؤسستهم، كما نلاحظ أن هناك تقارب بين النسب في كل الفئات العمرية بنسبة 83.33% للفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم بين (0 سنة ما فوق) و (69.23%) للفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم بين (40 - 49 سنة) (تليها نسبة 66.66% للفئة العمرية (20 - 29 سنة) وأخيرا نسبة 60.71% للفئة العمرية (30 - 39 سنة).

نستنتج من خلال هذه المعطيات أن كل الفئات العمرية أكدت على أن الإدارة تسعى إلى المحافظة على مصالح العمال في الوكالة الوطنية وبالأخص فئة (50 سنة ما فوق) هذا راجع إلى اهتمام هذه الأخيرة بالأجور والرواتب ومنحهم الترقيات والعلاوات والمساعدة على اكتشاف المشاكل والصعوبات التي تتعلق بالأفراد وإدارة هذه المشاكل وحلها.

حسب متغير المستوى التعليمي فإن نسبة 69,75% من أفراد العينة، حيث اتفقوا على أن الإدارة تسعى إلى المحافظة على مصالح العمال عند اتخاذ القرار التي تعود إلى المستوى الجامعي، تليها المستوى الثانوي بنسبة 42.86%، اتفقوا أيضا أن الإدارة تسعى لمحافظة على مصالح العمال، بينما لم نسجل أي نسبة للمبحوثين الذين يمتلكون مستوى الابتدائي والمتوسط.

نستخلص من خلال هذه المعطيات أن المستوى الجامعي هو الذي يملك أعلى نسبة، وهذا لمعرفتهم للقيمة الكبيرة التي تحظى بها الموارد البشرية في أي مؤسسة، فهذه الوكالة تنهض على أكتاف موظفيها، فلا يتحقق النجاح من دونهم وفتح مجال التواصل بين الإدارة والعاملين.

أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة المهنية فيتضح لنا أيضا أن كل المبحوثين يتفقون على أن بالفعل الإدارة تسعى إلى المحافظة على مصالح العمال عند اتخاذ القرار، فقد سجلنا

أعلى نسبة وهي 100 لذوي الخبرة (20 سنة ما فوق)، تليها نسبة 63,63% لذوي الخبرة (10 - 11 سنوات) وأخيرا نسبة 60,87% لذوي الخبرة (11 - 20 سنة).

نستنتج من خلال البيانات الموضحة في الجدول أن الإدارة تحافظ على مصالح العمال، وتعود أعلى نسبة لذوي خبرة معتبرة في هذا المجال، وتدرك جيدا قيمة العنصر البشري ودوره الأساسي في هذه المؤسسة فكلما زاد الاهتمام بهذا العنصر زادت إنتاجية هذه الوكالة وفعاليتها.

الجدول رقم 43: يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة وكيفية محافظة الإدارة على مصالح العمال.

مجموع		تراعي ظروفه		لا تأخذ من وقته		تراعي مصالحه		لا تمس شخصيته		الاجابة	المتغير
النسب	التكرار	النسب	التكرار	النسب	التكرار	النسب	التكرار	النسب	التكرار		
% 100	28	% 25	7	% 7,14	2	% 50	14	% 17,85	5	ذكر	الجنس
% 100	30	% 26,6	8	% 10	3	% 46,66	14	% 16,67	5	أنثى	
% 100	58	% 25,86	15	% 8,62	5	% 48,27	28	% 17,24	10	المجموع	
% 100	4	% 50	2	% 0	0	% 50	2	% 0	0	(29 – 20)	السن
% 100	26	% 23,08	6	% 11,53	3	% 50	13	% 15,38	4	(39 – 30)	
% 100	17	% 29,14	5	% 5,88	1	% 47,07	8	% 17,65	3	(49 – 40)	
% 100	11	% 18,18	2	% 9,09	1	% 45,45	5	% 27,27	3	50 سنة ما فوق	
% 100	58	% 25,86	15	% 8,62	5	% 48,27	28	% 17,24	10	المجموع	
% 100	0	% 0	0	% 0	0	% 0	0	% 0	0	ابتدائي	المستوى التعليمي
% 100	0	% 0	0	% 0	0	% 0	0	% 0	0	متوسط	
% 100	8	% 12,5	1	% 12,5	1	% 50	4	% 25	2	ثانوي	
% 100	50	% 28	14	% 8	4	% 48	24	% 16	8	جامعي	
% 100	58	% 25,86	15	% 8,62	5	% 48,27	28	% 17,24	10	المجموع	
% 100	21	% 23,81	5	% 4,76	1	% 57,14	12	% 14,28	3	(10 – 1)	
% 100	30	% 26,67	8	% 13,33	4	% 43,33	13	% 16,67	5	( 20 – 11)	
% 100	7	% 28,57	21	% 0	0	% 42,85	3	% 28,57	2	( 20 سنة ما فوق)	
% 100	58	% 25,86	15	% 8,62	5	% 48,27	28	% 17,24	10	مجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (43) الذي يوضح لنا كيفية سعي الإدارة للمحافظة على مصالح العمال عند اتخاذ القرار وذلك بمراعاة مصالح العمال، فنلاحظ أن كل المبحوثين يتفقون في اجاباتهم على الاقتراح الثاني، بحيث تمثل النسبة 50% من أفراد العينة لفئة الذكور كأعلى نسبة، في حين تمثل 46,66 % نسبة أفراد عينة الإناث.

نستنتج من خلال الجدول أن كلا من الجنسين يؤكدون على أن الإدارة تحافظ على مصالح العمال عند اتخاذ القرار وذلك بمراعاة مصالح الموظفين في الوكالة الوطنية للاتصال للنشر والإشهار، وهذا راجع إلى أن الإدارة تسعى للمساواة بين الذكور والإناث في العمل، والمحافظة على مصالحهم.

أما فيما يخص متغير السن، نلاحظ أن هناك تقارب في النسب على اختلاف أعمارهم، بحيث سجلنا أغلبية المبحوثين الذين يتراوح أعمارهم (20 - 29 سنة) وفئة (30 - 39 سنة) بنسبة 50%، تليها نسبة 47,05 للفئة العمرية التي تتراوح بين (40 - 49 سنة)، وأخيرا نسبة 45,45% لفئة (50 سنة ما فوق).

منه نستخلص أن الفئة العمرية التي تملك أعلى نسبة لفئة (20 - 29 سنة) وفئة (30 - 39 سنة)، لأن معظم أفرادها شباب ورؤساء في مجال العمل، ويحتاجون إلى التحفيز، وخلق روح الانتماء لديهم تجاه الوكالة واعطائهم صورة جيدة عنها.

أما فيما يخص متغير المستوى التعليمي، فسجلنا أعلى نسبة تعود للمستوى الثانوي وذلك 50 %، تليها نسبة 48% من أفراد العينة تعود إلى المستوى، فكل هذه المستويات تقول أن الإدارة تسعى إلى المحافظة على مصالح العمال عند اتخاذ القرار، وهذا بمراعاة مصالحهم.

نستخلص أن أغلبية المبحوثين أجابوا بأن الإدارة تحافظ على مصالحهم و ظروفهم الشخصية وتقديم لهم امتيازات كزيادة في الأجور، رفع المنح وترقيتهم.

أما فيما يخص متغير الخبرة المهنية فقد سجلنا أن أغلبية المبحوثين الذين يملكون خبرة (1 - 10) يؤكدون أن الإدارة تسعى إلى محافظة على مصالح العمال عند اتخاذ القرارات وذلك بمراعاة مصالحهم وذلك بنسبة 57.14% ، تليها نسبة 43.33% بالنسبة لفئة ( 11- 20 سنة)، وأخيرا سجلنا نسبة (42,85%) للفئة العمرية (20 سنة ما فوق)، هذا راجع إلى احترام مصالح العمال.

نستنتج من خلال هذه المعطيات أن نسبة الذين يملكون خبرة من (1 - 10 سنوات) هم أعلى نسبة ممن يقرون بأن الإدارة تسعى للمحافظة على مصالحهم وذلك بمراعاة مصالحهم وهذا بترك وقت الاستراحة وتقدير العاملين وتوفير ما يحتاجون من موارد وتوفير بيئة عمل مريحة.

الجدول رقم 44: يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة وتأثير القائم بالاتصال في عملية اتخاذ القرار.

المجموع		يعلم الجميع بها		يشرحها للعمال		يفرضها على		الإجابة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغير	
% 100	23	% 34,78	8	% 17,39	4	% 47,83	11	ذكر	الجنس
% 100	29	% 44,83	13	% 17,24	5	% 37,93	11	أنثى	
% 100	52	% 40,38	21	% 17,31	9	% 42,31	22	المجموع	
% 100	3	% 0	0	% 0	0	% 100	3	29-20	السن
% 100	27	% 33,33	9	% 22,22	6	% 44,44	12	39-30	
% 100	15	% 60	9	% 13,33	2	% 26,67	4	49-40	
% 100	7	% 42,86	3	% 14,28	1	% 42,86	3	50ما فوق	
% 100	52	% 40,38	21	% 17,31	9	% 42,31	22	المجموع	
% 100	0	% 0	0	% 0	0	% 0	0	إبتدائي	المستوى التعليمي
% 100	0	% 0	0	% 0	0	% 0	0	متوسط	
% 100	7	% 71,43	5	% 0	0	% 28,57	2	ثانوي	
% 100	45	% 35,56	16	% 20	9	% 44,44	20	جامعي	
% 100	52	% 40,38	21	% 17,31	9	% 42,31	22	المجموع	
% 100	20	% 35	7	% 25	5	% 40	8	10 - 1	الخبرة المهنية
% 100	26	% 42,31	11	% 15,38	4	% 42,31	11	20-11	
% 100	6	% 50	3	% 0	0	% 50	3	20 ما فوق	
% 100	52	% 17,31	21	% 17,31	9	% 42,31	22	مجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (44) الذي يوضح كيف يؤثر القائم بالاتصال في عملية

اتخاذ القرارات في الوكالة الوطنية للاتصال للنشر والاشهار ANEP.

تبين لنا فيما يخص فئة الذكور هي الفئة الغالبة في اجابتها على اقتراح يفرضها على

العمال وهذا ما توضحه نسبة 47.8% في حين سجلنا نسبة 44.83 % لفئة اللواتي اخترن

الاجابة على اقتراح يعلم الجميع بها.

نستخلص من خلال معطيات أغلبية الذكور يؤكدون أن القائم بالاتصال يؤثر في عملية اتخاذ القرار من خلال فرضها على العمال وإلزامهم بها كون الذكور المتمكنون في هذا الميدان ولديهم الشجاعة والقدرة على مواجهة الجمهور الداخلي، عكس الاناث اللواتي يغلب عليهن والقلق والخوف من مقابلة الجمهور.

أما فيما يخص متغير السن نلاحظ هناك تقارب في بعض النسب على اختلاف عمرها بحيث سجلنا أعلى نسبة لفئة (20 - 29 سنة) بنسبة كبيرة 100%، اتفقوا بأن القائم بالاتصال يؤثر في عملية اتخاذ القرار من خلال فرضها على العمال، تليها فئة (40 - 49 سنة) يؤكدون أن القائم بالاتصال يؤثر في عملية اتخاذ القرار من خلال إعلام الجميع بها، أما فئتي (30 - 39 سنة) وفئة (50 سنة مافوق) اختاروا الاقتراح الأول وذلك بنسبة 44.44% و 42.86% بالترتيب.

منه نستخلص أن أغلبية المبحوثين (20-29 سنة) اختاروا الاقتراح الأول أي فرض هذه القرارات على العمال، هذا بتوجيههم وقيادتهم باتجاه تحقيق أهداف ونتائج واضحة ومتميزة، كون هذه الفئة معظمهم شباب الذين يتميزون بصفات المثابرة والاجتهاد وحسب التغيير والتجديد في مؤسستهم ANEP.

أما فيما يخص متغير المستوى التعليمي فنلاحظ تباين في النسب، حيث سجلنا أعلى نسبة للاقتراح الثالث بنسبة 71.43% التي ترجع إلى المستوى الثانوي، أما المستوى الجامعي فقد سجلنا نسبة 44.44% من المبحوثين يؤكدون بأن القائم بالاتصال في عملية اتخاذ القرارات فرضها على العمال والعمل بها. بينما لم نسجل أي نسبة للمستويين الابتدائي والمتوسط.

نستخلص من خلال المعطيات الموضحة أعلاه أن نسبة 71.43% من المستوى الثانوي يؤكدون أن القائم بالاتصال يؤثر في عملية اتخاذ القرار من خلال إعلام العمال

بهذه القرارات مقارنة ببقية المستويات، وهذا ما يدل على قناعة ذوي هذا المستوى بأن القرارات التي تتخذ بشكل جماعي هي القرار التي تتحقق فعالية ونجاح.

أما فيما يخص متغير الخبرة المهنية فقد سجلنا للمؤسسة أن أغلبية المبحوثين، الذين يملكون خبرة ( 20 سنة ما فوق ) وهذا بنسبة 50 % ، يؤكدون بأن القائم بالاتصال يؤثر في عملية اتخاذ القرار بغرض هذه الأخيرة على العمال تليها نسبة 42.31% من المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم ما بين ( 11 - 20 سنة ) وأخيرا سجلنا نسبة 40%، بالنسبة للفئة ذات خبرة ( 1 - 10 سنة)، فكلهم يؤكدون على الاحتمال الأول.

نستخلص أن أغلبية الذين يتراوح خبرتهم بين ( 20 سنة ما فوق ) وذلك بنسبة 50 % ، وهذا راجع إلى احساسهم بأنهم يملكون خبرة ومؤهلات يجعلهم يتصرفون بحكمة والقدرة على اعطاء أوامر وتوجيهات للموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم 45: يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة وتأثير اللغة المستخدمة بمؤسستكم على عملية اتخاذ القرار بالوكالة الوطنية

للاتصال النشر والاشهار.

المجموع		تجعلها أكثر استيعابا		تجعلها مقبولة		تجعلها بسيطة وواضحة		الاجابة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغير	
% 100	23	% 13,04	3	% 30,44	7	% 56,52	13	ذكر	الجنس
% 100	31	% 16,13	5	% 48,39	15	% 35,48	11	أنثى	
% 100	54	% 14,81	8	% 40,74	22	% 44,45	24	المجموع	
% 100	4	% 0	0	% 75	3	% 25	1	29-20	السن
% 100	27	% 11,11	3	% 37,04	10	% 51,85	14	39-30	
% 100	16	% 12,5	2	% 50	8	% 37,5	6	49-40	
% 100	7	% 42,86	3	% 14,28	1	% 42,86	3	50ما فوق	
% 100	54	% 16,13	8	% 40,74	22	% 44,45	24	المجموع	
% 0	0	% 0	0	% 0	0	% 0	0	ابتدائي	المستوى التعليمي
% 0	0	% 0	0	% 0	0	% 0	0	متوسط	
% 100	7	% 14,29	1	% 57,14	4	% 28,57	2	ثانوي	
% 100	47	% 14,89	7	% 38,33	18	% 46,81	22	جامعي	
% 100	54	% 16,13	8	% 40,74	22	% 44,45	24	المجموع	
% 100	20	% 10	2	% 45	9	% 45	9	1 - 10	الخبرة المهنية
% 100	29	% 17,24	5	% 37,93	11	% 44,83	13	11-20	
% 100	5	% 20	1	% 40	2	% 40	2	20 مافوق	
% 100	54	% 16.13	8	% 40,74	22	% 44,45	24	مجموع	

يبين لنا الجدول رقم (45) رأي الأفراد المبحوثين حول كيفية تأثير اللغة المستخدمة بمؤسستهم على عملية اتخاذ القرار في الوكالة الوطنية للاتصال النشر والاشهار، بحيث تحصلنا على إجابات مختلفة بين الذكور الذين أجابوا أن اللغة تجعل القرارات بسيطة وواضحة وهذا بنسبة (30.44 % ) من المبحوثين الذين أجابوا بان اللغة تجعل هذه مقبولة في حين ترى (48.39%) من الإناث أن اللغة تجعل هذه القرارات مقبولة.

منه نستخلص من خلال النتائج التي تحصلنا عليها من خلال الجدول أعلاه على اختلاف في الاجابات بين الذكور والإناث، حول كيفية تأثير اللغة المستخدمة بهذه المؤسسة على عملية اتخاذ القرار. فسجلنا أعلى نسبة بالنسبة للذكور الذين يؤكدون أن اللغة المستخدمة تجعل القرارات بسيطة وواضحة لأنهم يرون أن اللغة الواضحة والسليمة لها تأثير على المتلقي وتبرز قوة المتحدث في أحداث التغيير.

أما فيما يخص متغير السن فقد أوضحت نتائج الجدول أن نسبة إجابة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين (20 - 29 سنة) أجابوا أن اللغة تجعل القرارات مقبولة في الوكالة حيث قدرت بـ (75 %) اما فئة (30.39) فهي تجعل القرارات بسيطة وواضحة بنسبة 85 ، 51 اما الفئة الثالثة (40 - 49 سنة) أكدت أيضا ان اللغة تجعل القرارات مقبولة في الوكالة ،تليها فئة 50 سنة ما فوق كذلك ترى بان اللغة تجعل القرارات بسيطة واضحة وذلك بنسبة 42,86%.

انطلاقا من المعطيات الواردة في الجدول يمكننا القول أن الفئات العمرية أغلبية أفراد عينتها اختارت الإجابة على الاحتمال الثاني، أي أن اللغة المستخدمة تجعل هذه القرارات المتخذة من طرف الرؤساء مقبولة للفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم بين (20 - 29) سنة، كون هذه الفئة معظمهم رؤساء جدد في المجال ، وبصفتهم متخذي القرارات من مسؤوليتهم

أن يكونوا ملمين بمفردات اللغة وتراكيبها وقواعدها الأساسية ، لأن الصيغة السليمة تساهم في جعل القرارات مقبولة من طرف الموظفين في هذه المؤسسة.

أما فيما يخص المستوى التعليمي فهناك اختلاف ، في إجابات المبحوثين فإن (57.81% ) هي الأغلبية التي ترى أن اللغة المستخدمة تجعل القرارات المستخدمة مقبولة. بالنسبة للمستوى الثانوي تليها نسبة (46.81% ) بالنسبة للمستوى الجامعي، حيث يؤكد المبحوثين بأن اللغة المستخدمة تجعل القرارات المستخدمة من طرف الرؤساء بسيطة وواضحة لتسهيل عملية تطبيقها، فيها لم نسجل أي نسبة للمستويين الابتدائي والمتوسط.

منه نستخلص أن المستوى الثانوي أقرروا أن اللغة تؤثر على عملية اتخاذ القرار لجعل هذه الأخيرة مقبولة بنسبة (57.14% ) لأنهم يؤكدون اللغة المفهومة والصادرة من متخذ القرار تكون دافعا حقيقيا على العمل وتقوي روح التعاون بين الأفراد وتشجع على المشاركة في عملية اتخاذ القرار.

أما فيما يخص متغير الخبرة المهنية فهناك تقارب في النسب حيث أغلب المبحوثين يقرون بأن اللغة تجعل القرارات المتخذة واضحة وبسيطة بنسبة (45%) لذوي الخبرة ( 1 - 10 سنة )، تليها فئة ( 11 - 20 سنة) بنسبة 44.83، وأخيرا نسبة (40%) لفئة ( 20 سنة ما فوق).

منه نستخلص أن أغلبية المبحوثين يؤكدون أن اللغة تجعل القرارات المتخذة بسيطة وواضحة، وهذا يعود إلى إدراك الفئة ( 1 - 10 سنة ) لأهمية اللغة لتحسين أداء العمال في هذه الوكالة ANEP لأنها تبرز قوة المتحدث في إحداث التأثير وتجسيد التغيير، وهذا ما يعبر على ارتباط اللغة بشكل وثيق بالقرارات السليمة ونجاحها مرتبط بالمؤسسة.

الجدول رقم 46: يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة والإجراءات الاتصالية التي تؤدي دورا قبل اتخاذ القرار بالوكالة.

المجموع		تحديد الجماهير القابلة للتأثير بالقرارات		وضع دليل حول كيفية اتخاذ القرارات		وضع خطط وسياسة استراتيجية مناسبة لاتخاذ القرارات		الاجابة	
النسب	التكرار	النسب	التكرار	النسب	التكرار	النسب	التكرار	المتغير	
% 100	23	% 26,09	6	% 30,43	7	% 43,48	10	ذكر	الجنس
% 100	27	% 22,22	6	% 33,33	9	% 44,44	12	أنثى	
% 100	50	% 24	12	% 32	16	% 44	22	المجموع	
% 100	4	% 0	0	% 50	2	% 50	2	29 – 20	السنة
% 100	25	% 32	8	% 28	7	% 40	10	39 – 30	
% 100	14	% 14,28	2	% 35,72	5	% 50	7	49 – 40	
% 100	7	% 28,57	2	% 28,28	2	% 42,86	3	50 سنة ما فوق	
% 100	50	% 24	12	% 32	16	% 44	22	المجموع	المستوى التعليمي
% 0	0	% 0	0	% 0	0	% 0	0	الابتدائي	
% 0	0	% 0	0	% 0	0	% 0	0	المتوسط	
% 100	7	% 28,57	2	% 14,28	1	% 57,14	4	الثانوي	
% 100	43	% 23,25	10	% 34,88	15	% 41,86	18	الجامعي	
% 100	50	% 24	12	% 32	16	% 44	22	المجموع	الخبرة المهنية
% 100	19	% 10,53	2	% 26,31	5	% 63,16	12	1- 10	
% 100	24	% 41,67	10	% 29,17	7	% 26,16	7	11- 20	
% 100	7	% 0	0	% 57,14	4	% 42,86	3	20 ما فوق	
% 100	50	% 24	12	% 32	16	% 44	22	مجموع	

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (46) أن كل من الذكور والإناث أجابوا أن وضع خطط وسياسة استراتيجية مناسبة لكيفية اتخاذ القرارات هو إجراء اتصالي فعال الذي يؤدي دورا قبل اتخاذ القرار وذلك بنسبة %43,48 بالنسبة للذكور في حين سجلنا نسبة %44.44 بالنسبة للإناث.

ونستخلص من خلال الجدول أن فئة الإناث يؤكد أن الإجراء الاتصالي الذي يؤدي دورا قبل اتخاذ القرار هو وضع خطط وسياسات استراتيجية مناسبة لكيفية اتخاذ القرارات كون الإناث يحسن التخطيط المتقن والتنظيم في عملهم والتخطيط المسبق ووضع استراتيجية مناسبة تساعد على انجاح عملية اتخاذ القرار.

أما فيما يخص متغير السن فكل الفئات العمري اختارت الاجابة على الاحتمال وضع خطط وسياسة واستراتيجية مناسبة لكيفية اتخاذ القرارات ، بحيث سجلنا أعلى نسبة من المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين (20 - 29 سنة ) وفئة (40 - 49 سنة والتي قدرت بنسبة 50 % لكلا الفئتين، أما %42,86 للفئة العمرية التي يتراوح عمرها 50 سنة ما فوق، وأخيرا نسبة 40 % بالنسبة للفئة العمرية (30 - 39 سنة).

من خلال هذه المعطيات نستنتج أن الفئة العمرية الأكثر تأثيرا بهذا الاقتراح هي الفئة ما بين (20 - 29 سنة) كون هذه الفئة شبانية وجديدة في الميدان ووجب تدريبهم على اتخاذ القرار وعلى نطاق واسع، و اكسابهم المعرفة بكل الميزات والخطوات لهذه العملية.

أما فيما يخص متغير المستوى التعليمي، فسجلنا تقارب في النسب فبالنسبة للإجراءات الاتصالية التي تؤدي دورا قبل اتخاذ القرار، فسجلنا أعلى نسبة للمبحوثين الذين يحوزون على المستوى الثانوي وذلك بنسبة % 57.14 ، أما المستوى الجامعي قدرت نسبتهم بـ %41,86.

ومنه نستخلص من خلال النتائج التي حصلنا عليها في الجدول أ، أغلبية المبحوثين بالأخص الذين يملكون المستوى الثانوي، اختاروا الاجابة على الاحتمال الأول، أي وضع خطط وسياسة وإستراتيجية مناسبة لكيفية اتخاذ القرار بالوكالة الوطنية ANEP وهذا لمدى قناعتهم بأهمية التخطيط ومعرفتهم بالدور الفعال الذي تشغله هذه العملية.

أما فيما يخص الخبرة المهنية ف سجلنا أعلى نسبة من المبحوثين الذين يعتمدون على وضع خطط وسياسة و إستراتيجية لكيفية اتخاذ القرارات وهذا بنسبة 63,16 % والتي تتعلق بالفئة التي تملك خبرة تتراوح بين ( 1 - 10 سنة ) تليها نسبة 57,14 % ، بالنسبة للفئة التي تملك خبرة ( 20 سنة فما فوق ) الذين يؤكدون أن وضع دليل حول كيفية اتخاذ القرارات من الاجراءات الاتصالية التي تؤدي دورا قبل اتخاذ القرار، تليها نسبة 29,17 % للفئة العمرية ( 11 - 20 سنة ).

نستخلص من خلال المعطيات أن أغلب المبحوثين يؤكدون أن وضع خطط وسياسة وإستراتيجية مناسبة لكيفية اتخاذ القرار هو الاجراء الأنسب التي تؤدي دورا قبل اتخاذ القرار خاصة التي تملك خبرة ( 1 - 10 سنة )، فعلى الرغم من خبرتهم المتوسطة في هذا المجال، إلا أنهم يعتبرون بأن وضع خطط وإستراتيجية مناسبة تساعد بشكل كبير ومهم عملية اتخاذ القرار قبل اتخاذه.

فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم سياسات أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب.

الجدول رقم 47: يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة والإجراءات الاتصالية التي تؤدي دوراً أثناء اتخاذ القرار بالوكالة.

المجموع		الاجتماع مع العمال		النفاش حول طرق اتخاذ القرارات		تقديم معلومات حول هذه القرار .		الاجابة		
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	المتغير		
% 100	26	% 23,08	6	% 42,31	11	% 34,61	9	ذكر	الجنس	
% 100	32	% 21,87	7	% 31,25	10	% 46,88	15	أنثى		
% 100	58	% 22,41	13	% 36,21	21	% 41,38	24	المجموع		
% 100	7	% 42,86	3	% 28,57	2	% 28,57	2	29 – 20	السن	
% 100	26	% 15,38	4	% 30,77	8	% 53,85	14	39 – 30		
% 100	15	% 26,67	4	% 33,33	5	% 40	6	49 – 40		
% 100	10	% 20	2	% 60	621	% 20	2	50 سنة ما فوق		
% 100	58	% 22,41	13	% 36,21	0	% 41,38	24	المجموع		
% 0	0	% 0	0	% 0	0	% 0	0	إبتدائي		المستوى التعليمي
% 0	0	% 0	0	% 0	0	% 0	0	متوسط		
% 100	7	% 0	0	% 14,29	20	% 85,71	6	ثانوي		
% 100	51	% 25,49	13	% 39,22	21	% 35,29	18	جامعي		
% 100	58	% 22,41	13	% 36,21	9	% 41,38	24	المجموع		
% 100	27	% 25,93	7	% 33,33	7	% 40,74	11	10 – 1	الخبرة المهنية	
% 100	24	% 20,28	5	% 29,17	5	% 50	12	20 – 11		
% 100	7	% 14,28	1	% 71,43	5	% 14,28	1	20 ما فوق		
% 100	58	% 22,41	13	% 36,21	21	% 41,38	24	مجموع		

نلاحظ من خلال الجدول رقم (47) الذي يوضح الإجراءات الاتصالية الذي يؤدي دورا أثناء اتخاذ القرار بالوكالة الوطنية والاتصال النشر و الإشهار، أن نسبة 42.31 % من الذكور اقترحوا النقاش حول طرق اتخاذ القرارات من الإجراءات الاتصالية التي تؤدي دورا أثناء اتخاذ القرارات، أما فيما يخص فئة الإناث فيؤكدن أن الإجراءات الاتصالية التي تؤدي دورا أثناء اتخاذ القرارات هي تقديم المعلومات حول هذه القرارات وذلك بنسبة 46.88 %.

نستخلص من خلال الجدول أن فئة الإناث تحتل نسبة أعلى خلافا عن الذكور، فهن يؤكدن أن تقديم المعلومات حول القرارات يؤدي دورا مهما أثناء اتخاذ القرارات كون أن الإناث كون الإناث أكثر تحسس من الوضع ويعرفن بالمستجدات، ومن المهم جدا قبل اتخاذ أي قرار حول أي مشكلة ما جمع معلومات وبيانات مرتبطة بهذه المشكلة، وتحديد الهدف من القرار ومدى تحقيق المصلحة المراد منها، ووضع خيارات وذكر ميزات ذلك القرار المتخذ.

أما فيما يخص متغير السن فقد أوضحت نتائج الجدول أن نسبة إجابة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 50 سنة ما فوق، أكدوا أن الاجراءات الاتصالية التي تؤدي دورا أثناء اتخاذ القرارات تكمن في النقاش حول طرق اتخاذ هذه القرارات، حيث قدرت بـ 60 %، أما نسبة 53.85% تعود لفئة (30- 39 سنة) والذين يرون أن تقديم المعلومات حول هذه القرارات هي الاجراء الأنسب الذي يؤدي دورا أثناء اتخاذ القرار تليها نسبة 42.88 % من المبحوثين ما بين (20 - 29) ترى أن الاجتماع مع العمال من الاجراءات الاتصالية التي تؤدي دورا أثناء اتخاذ القرار وأخيرا فئة (40 - 49 سنة ) بنسبة 40 % يرون أن تقديم المعلومات حول هذه القرارات كإجراء اتصالي يؤدي دورا أثناء اتخاذ القرار.

من خلال النتائج المتوصل إليها لاحظ اختلاف في وجهات نظر المبحوثين حول الاجراءات الاتصالية التي تؤدي دورا أثناء اتخاذ القرار ،وتعود أعلى نسبة فيها إلى فئة

(50 سنة ما فوق بنسبة 60 % ، الذين أكدوا أن النقاش حول طرق اتخاذ القرارات هو أنسب إجراء اتصالي يؤدي دورا أثناء اتخاذ القرارات، فالنقاش بين المسؤولين والموظفين حول هذه الطرق يسهل لهم التفاهم من أجل اتخاذ القرارات الصائبة ، فهذه الفئة تملك خبرة أكثر في المجال.

تساعد على اتخاذ قرار (تحديد الوقت المناسب) مراجعة المعلومات ، الاستماع إلى آراء الآخرين الذين يساهمون في التفكير الجيد في الخيارات المتاحة...، وأخيرا إيجاد بدائل جديدة فكلما كان هناك عدد أكبر من الخيارات كان القرار النهائي أفضل.

حسب متغير المستوى التعليمي فإن نسبة 85.71 % من أفراد العينة اتفقوا على أن الاجراءات الاتصالية التي تؤدي دورا أثناء اتخاذ القرار هي تقديم المعلومات حول هذه القرارات والذي يعود إلى المستوى الثانوي، يليه المستوى الجامعي بنسبة 39.22 %، اتفقوا أن النقاش حول طرق اتخاذ القرار من الاجراءات الاتصالية التي تؤدي دورا أثناء اتخاذ القرار فيما سجلنا عدم وجود مبحوثين الذين يحوزون على المستويين الابتدائي والمتوسط.

نستخلص من خلال هذه المعطيات أن الذين يملكون المستوى الثانوي يؤكدون أن من بين الاجراءات الاتصالية التي تؤدي دورا أثناء اتخاذ القرار هي تقديم المعلومات حول هذه القرارات وذلك بجمع البيانات المرتبطة بمشاكل تواجهها هذه المؤسسة.

حسب متغير الخبرة المهنية فأعلى نسبة سجلت هي للأفراد الذين لديهم خبرة من (20 سنة ما فوق ) وذلك بنسبة تقدر بـ 71.34 % تليها نسبة 50 % للأفراد الذين يملكون خبرة ما بين ( 11 - 20 سنة ) وأخيرا نسبة 40,74 % للذين لديهم خبرة مهنية تتراوح بين (1 - 10 سنوات).

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن القول أن الاجراءات الاتصالية التي تؤدي دورا أثناء اتخاذ القرارات هو النقاش حول طرق اتخاذ القرارات للفئة التي تملك الخبرة 20 سنة ما فوق بنسبة أعلى كون هذه الأخيرة تملك فترة معتبرة في هذا المجال.

الجدول رقم 48: العلاقة بين متغيرات الدراسة والإجراءات التي تؤدي دورا بعد اتخاذ القرار بالوكالة الوطنية للاتصال النشر والاشهار.

المجموع		تصحيح الأخطاء والنقائص		دعم العلاقات مع وسائل الاعلام		إعادة بناء العلاقات مع الجمهور الداخلي والخارجي.		بناء استراتيجية اتصالية مناسبة لاتخاذ القرار.		الاجابة	
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	المتغير	
% 100	27	% 40,74	11	% 25,92	7	% 14,81	4	% 18,52	5	ذكر	الجنس
% 100	34	% 38,28	13	% 14,70	5	% 23,53	8	% 23,53	8	أنثى	
% 100	61	% 39,34	24	% 19,67	12	% 19,67	12	% 21,31	13	المجموع	
% 100	5	% 60	3	% 0	0	% 20	1	% 20	1	(29 - 20)	السن
% 100	33	% 33,33	11	% 21,21	7	% 21,21	7	% 24,24	8	(39 - 30)	
% 100	16	% 43,76	7	% 25	4	% 12,5	2	% 18,75	3	(49 - 40)	
% 100	7	42,86	3	%14.13	1	% 28,57	2	% 14,28	1	50 سنة مافوق	
% 100	61	% 39,34	24	% 19,67	12	% 19,67	12	% 21,31	13	المجموع	
% 100	0	% 0	0	% 0	0	% 0	0	% 0	0	إبتدائي	المستوى التعليمي
% 100	0	% 00	0	% 0	0	% 0	0	% 0	0	المتوسط	
% 100	7	% 71,43	5	% 28,57	2	% 0	0	% 0	0	الثانوي	
% 100	54	% 35,19	19	% 18,52	10	% 22,22	12	% 24,07	13	الجامعي	
% 100	61	% 39,34	24	% 19,67	12	% 19,67	12	% 21,31	13	المجموع	
% 100	24	% 45,83	11	% 20,83	5	% 12,5	3	% 20,83	5	10 - 1	الخبرة المهنية
% 100	29	% 31,04	9	% 20,69	6	% 27,58	8	% 20,69	6	20 - 11	
% 100	9	% 44,44	4	% 11,11	1	% 22,22	2	% 22,22	2	20 سنة ما فوق	
% 100	61	% 39,34	24	% 19,67	12	% 19,67	12	% 21,31	13	مجموع	

يبين لنا الجدول رقم (48) رأي أفراد المبحوثين حول الاجراءات التي تؤدي الاتصال دورا بعد اتخاذ القرارات بالوكالة ANEP، بحيث نلاحظ أن أغلبية كل من الذكور والإناث أجابوا على أن تصحيح الأخطاء والنقائص بهذه الوكالة من الاجراء الأنسب الذي يؤدي دورا بعد اتخاذ القرارات، وهذا بنسبة تقدر بـ 40.74 بالنسبة للذكور في حين سجلنا 38.24 من المبحوثات الاناث اللواتي تؤكدن أن هذا الاجراء هو الأنسب.

نستخلص من خلال الجدول أن هناك تفاوت وتقارب في النسب بين كلا من الجنسين فنجد أعلى نسبة للذكور اللذين يؤكدون أن الاجراءات التي تؤدي دورا بعد اتخاذ القرار هي تصحيح الأخطاء والنقائص وهذا لتجنب الوقوع بها مستقبلا، كون الذكور يركزون أكثر في عملهم ويعالجون المشكلة فور حدوثها.

أما فيما يخص متغير السن وكل الفئات العمرية اختارت الإجابة على الاحتمال "تصحيح الأخطاء و النقائص" بحيث سجلنا أعلى نسبة من المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين (20-29) والتي قدرت بـ 60%، أما 43.75% للفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم ما بين (40-49)، تليها نسبة 42.86% للفئة العمرية التي يتراوح عمرهم (50 سنة وما فوق)، وأخيرا نسبة 33.33% بالنسبة للفئة العمرية (30-39 سنة).

انطلاقا من العلاقات الواردة في الجدول نقول أن الفئة التي تتراوح أعمارهم بين (20-29 سنة) هي التي تحتل أعلى نسبة كون هذه الفئة شباب يجدون حلول لمشاكل بسرعة لكي يتجنبوا الوقوع بها مرة أخرى.

أما فيما يخص المستوى التعليمي سجلنا تباين في النسب في الاجراءات التي تؤدي دورا بعد اتخاذ القرارات، حيث بلغت نسبة الذين يحوزون على المستوى 71.43% من المبحوثين أما المستوى الجامعي فقدت نسبتهم 35.19%.

نستخلص من خلال هذه المعطيات أن غالبية المبحوثين أجابوا على اقتراح تصحيح الأخطاء والنقائص كإجراء اتصال مناسب يؤدي دورا بعد اتخاذ القرار.

أما فيما يخص متغير الخبرة المهنية فيتضح لنا من خلال النتائج السابقة أن كل الفئات تتفق على الإجراءات التي تؤدي دورا بعد اتخاذ القرارات في هذه الوكالة هي " تصحيح الأخطاء والنقائص بحيث سجلنا نسبة 45.83 % من أفراد العينة الذين يملكون (1-10 سنة) تليها نسبة 44.44 % يملكون خبرة ( 20 سنة فما فوق) وأخيرا نسبة 31.04 % من المبحوثين الذين يملكون خبرة (11 - 20 سنة).

ونستخلص من خلال جدول المعطيات أن أغلبية المبحوثين يلجئون إلى إجراء أخطاء ونقائص بالرغم من اختلاف خبراتهم في هذه المؤسسة، نجد الذين يملكون خبرة (1 - 10 سنة) عليها نسبة مقارنة بالفئات الأخرى في هذه المؤسسة.

يجب ان تعتمد عليها اي مؤسسة وهذا لتجنب وقوع في الأخطاء. لان هذه الفئة ترى ان تصحيح الأخطاء والنقائص وهو الحل الانسب لتجنب وقوع الموضوعية الجدد فيها وفي هذه الحالة يجب على الرؤساء التصرف بكل مسؤولية كي يحافظ على انسجام المؤسسة.

## الجدول رقم 49: يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة ودور الاتصال بالوكالة في اتخاذ القرارات.

المجموع		البحث في سبل مصالح العمال والوكالة عند اتخاذ القرار		البحث في طرق مواجهة المنافسة الخارجية		المشاركة في تقديم المعلومات الخاصة بالقرار		البحث في طرق اتخاذ القرار		الاجتماع مع فريق العمل		الإجابة	المتغير
نسب	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار		
% 100	32	% 18,75	6	% 3,12	1	% 12,5	4	% 28,13	9	% 37,5	12	ذكر	ج
% 100	45	% 31,11	14	% 2,22	1	% 15,56	7	% 28,89	13	% 22,22	10	أنثى	
% 100	77	% 25,97	20	% 2,59	2	% 14,28	11	% 28,57	22	% 28,57	22	المجموع	
% 100	6	% 33,33	2	% 0	0	% 33,33	2	% 16,67	1	% 16,67	1	29-20	س
% 100	39	% 28,20	11	% 0	0	% 12,82	5	% 30,77	12	% 28,20	11	39-30	
% 100	22	% 27,27	6	% 9,09	2	% 13,64	3	% 18,18	4	% 31,82	7	49-40	
% 100	10	% 10	1	% 0	0	% 10	1	% 50	5	% 30	3	50 مافوق	
% 100	77	% 25,97	20	% 2,56	2	% 14,28	11	% 28,57	22	% 28,57	22	المجموع	
% 0	00	% 0	0	% 0	0	% 0	0	% 0	0	% 0	0	إبتدائي	م ت
% 0	00	% 0	0	% 0	0	% 0	0	0%	0	% 0	0	متوسط	
% 100	7	% 42,85	3	% 0	0	% 14,29	1	% 28,57	2	% 14,29	1	ثانوي	
% 100	70	% 24,28	17	% 2,86	2	% 14,29	10	% 28,57	20	% 30	21	جامعي	
% 100	77	% 25,97	20	% 2,59	2	% 14,28	11	% 28,57	22	% 28,57	22	المجموع	
% 100	30	% 26,67	8	% 0	0	% 10	3	% 30	9	% 33,33	10	1 إلى 10	م خ
% 100	40	% 25	10	% 5	2	% 20	8	% 25,57	11	% 22,5	9	11 إلى 20	
% 100	7	% 28,57	2	% 0	0	% 0	0	% 28,57	2	% 42,85	3	20 ما فوق	
% 100	77	% 25,97	20	% 2,59	2	% 14,28	11	% 28,57	22	% 28,57	22	المجموع	

يبين لنا الجدول رقم (49) رأي أفراد المبحوثين حول مدى ظهور دور الاتصال في الوكالة الوطنية للاتصال والنشر و الإشهار بحيث تحصلنا على اجابات مختلفة بين الذكور الذين أجابوا بن الاجتماع مع فريق العمل وذلك بنسبة %37,50، بينما سجلنا نسبة % 28,13 من المبحوثين الذين أجابوا بأن البحث في طرق اتخاذ القرار هو الذي يظهر دور الاتصال بهذه المؤسسة، فيحين ترى %31,11 من الإناث أنهن يرون بأن البحث في سبيل مصالح والوكالة عند اتخاذ القرار.

نستخلص من خلال النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول أعلاه على وجود تمايز بين الذكور والإناث حيث سجلنا أعلى نسبة للذكور الذين يؤكدون بان للاتصال دور بالمؤسسة في اتخاذ أي قرار يظهر من خلال الاجتماع مع فريق العمل كون الذكور اجتماعيون يحبون النقاشات الاجتماعية وهذا من أجل التعاون على تحقيق هدف مشترك وتبادل وجهات النظر والاستفادة من خبرات الآخرين.

اما فيما يخص متغير السن فقد اوضحت نتائج الجدول ان نسبة اجابات المبحوثين الذين تتراوح اعمارهم ما بين ( 50 سنة ما فوق )بينما من تتراوح اعمارهم ما بين ( 30-39 ) يرون بان دور الاتصال بهذه المؤسسة في اتخاذ اي قرار راجع الى البحث في طرق اتخاذ القرار وذلك بنسبة (50%) و(39,77) أما الفئة الثانية(40-49 ) سنة وذلك بنسبة %31,82 يرون بأن الاجتماع مع فريق العمل هو دور الاتصال بالوكالة الوطنية للاتصال والنشر والإشهار في اتخاذ القرارات في حين نلاحظ بأن الفئة (20 - 29 سنة) وذلك بنسبة % 33,33 يرون بان البحث في سبيل مصالح العمال والوكالة عند اتخاذا لقرار.

انطلاقا من المعطيات الواردة في الجدول يمكننا القول ان اغلبية افراد العينة اختارت الاجابة على الاحتمال الثاني وهو البحث في طرق اتخاذ القرارات في هذه المؤسسة للفئة العمرية (50 سنة فما فوق ) وهذا لكون هذه الفئة تملك سلطة اتخاذ القرار والجدية في العمل

وذلك بوضع اقتراحات و آراء و ابداء وجهات نظر من طرفهم والقيام باجتماعات من اجل التعرف على مطالب وحاجات العاملين.

اما فيم يخص المستوى التعليمي فهناك اختلاف في اجابات المبحوثين فان 42,85% ترجع الى الاجتماع مع فريق العمل هو الذي يظهر دور الاتصال بالوكالة لاتخاذ اي قرار لفئة ذات المستوى الثانوي وتليها نسبة 30% الخاص بالمستوى الجامعي يرون بان البحث في طرق اتخاذ القرارات بوكالة ANEP .

منه نستخلص من خلال هذه المعطيات أن أغلبية المبحوثين يؤكدون دور الاتصال بالوكالة الوطنية للاتصال النشر والإشهار، حيث يظهر في الاجتماع مع فريق العمل وهذا لإدراك الرؤساء بقيمة وأهمية الاجتماع الذي يتبع الفرصة لموظفي حديث للاحتكاك بمن هو أقدم منهم خبرة ، وإبصال آرائهم وتوجيهاتهم أو وجهات نظرهم للمشاركة في صنع القرار .

اما فيما يخص متغير الخبرة المهنية فنلاحظ اختلاف في إجابات المكفوفين فأغلبيتهم يؤكدون بان الاجتماع مع فريق العمل هو الاقتراح الأنسب وذلك لذوي الخبرة 20 سنة فما فوق بنسبة 42,85 بالمائة، تليها نسبة 33,33 بالمائة لذوي الخبرة وحين نلاحظ ذوي خبرة (11الى 20 سنة) يرون بأن البحث في طرق اتخاذ القرارات الأنسب هو الاقتراح الأنسب لهذه المؤسسة.

يؤكد بان الاقتراح الأول هو الاقتراح المناسب ليظهر دور الاتصال وهذه المؤسسة عند اتخاذ القرارات وذلك لذوي الخبرة (20 سنة فما فوق) حيث يمتلكون خبرة مهنية تمكنهم من التأثير في آراء الآخرين وإعطاء كافة أفراد التنظيم فرصة المساهمة في القرارات من خلال تبادل الآراء والاستفادة من الخبرات وفق قواعد موضوعية تؤدي الى تحقيق أهداف الوكالة.

## النتائج الجزئية للدراسة:

- الاتصال أكثر استخداماً في الوكالة الوطنية للاتصال للنشر والإشهار هي جميع أنواع الاتصال بما فيها (النازل، الصاعد والافقي) وهذا ما أثبتناه بنسبة 71,69% من أفراد العينة بحكم أن لكل نوع له أهمية كبيرة في المؤسسة.
- الهدف من الاتصال الداخلي بالوكالة ANEP هو تحقيق أهداف هذه الوكالة، وهذا ما أجاب عليه نسبة 54,71%، و ذلك من خلال تحسين وتطوير نوعية وفعالية القرارات وتحقيق التعاون بين الأقسام وأجزاء المؤسسة.
- المعوقات التنظيمية هي التي تعرقل سير عملية الاتصال الداخلي في الوكالة الوطنية مثلما أجابت عليه نسبة من المبحوثين بنسبة 61,01% لكون هذا الأخير يتعلق بالهيكل التنظيمي للمؤسسة فهناك بعض المؤسسات تعتمد على هيكل تنظيمي.
- يعد المدير المسؤول الأول عن اتخاذ القرارات بالوكالة والإشهار ، هذا ما بينه المبحوثين بنسبة 69,69% كونه لديه سلطة مطلقة في اتخاذ القرار مع مشاركة الإدارة والعمال في بعض الأحيان في اتخاذ هذه الأخيرة.
- أغلبية المبحوثين في الوكالة الوطنية إذ ويفضلون إيصال انشغالاتهم للمسؤول عن طريق المقابلة المباشرة، حيث أجابت بنسبة 75,47%، كونها الطريقة الأنجح لطرح انشغالاتهم.
- تؤثر اللغة المستخدمة بالوكالة ANEP على عملية اتخاذ القرار وهذا يجعل هذه الأخيرة بسيطة وواضحة، وهذا ما أثبتته نسبة 46,29% من أفراد العينة من خلال اجاباتهم لأنه كلما اللغة مفهومة ومصاغة بشكل واضح والتعبير عنها بالطريقة المفهومة كلما كانت القرارات المتخذة واضحة.

- حسب النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة تعتبر استراتيجية التحفظ كإستراتيجية مناسبة تلجأ إليها الوكالة لاتخاذ قراراتها وذلك بنسبة %26,87 كونها استراتيجية ناجعة من أجل الحفاظ على مصلحة المؤسسة وتحقيق الآمال لهذه الأخيرة.
- يعتبر وضع خطط وسياسة وإستراتيجية مناسبة لكيفية اتخاذ القرارات من الإجراءات التي تؤدي دورا قبل اتخاذ القرارات بالوكالة ANEP، هذا ما يبين أفراد العينة بنسبة %44، وهذا من أجل التعامل مع الحالات الطارئة وإعداد مستندات سير العمل.
- تبين لنا نسبة %39,24 من أفراد العينة أن الاجراءات التي تؤدي دورا بعد اتخاذ القرار هي تصحيح الأخطاء والنقائص وهذا لتجنب الوقوع بها مستقبلا مما قد يؤثر سلبا على المؤسسة الوطنية للاتصال والنشر والإشهار.
- هناك تقصير عند اتخاذ القرار في الوكالة الوطنية للاتصال والنشر والإشهار ، وذلك ما بينه المبحوثين بنسبة %82، وهذا ما يدل على عدم رضوخ الادارة العليا لاقتراحات وطلبات العمال.
- أغلبية المبحوثين أكدوا أن هناك تقصير في اتخاذ هذه القرارات في المؤسسة الاقتصادية ANEP، وهذا راجع إلى أن سبب هذا التقصير هو عدم دراسة هذه الأخيرة بشكل واضح من قبل الادارة العليا.
- تعد القرارات التي تخص المؤسسة كلها من أنواع القرارات التي يتم تدعيمها بالوكالة وهذا ما بينته اجابات المبحوثين بنسبة %38,98 لأن هذا النوع من القرارات تسطر أهداف ومشاريع مستقبلية حول المؤسسة بنسبة %43,13 من المبحوثين يرون أن وسائل الاتصال تساهم بشكل كبير في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الوطنية للاتصال والنشر والإشهار ، وهذا من خلال جعل هذه الأخيرة واضحة كون وسائل الاتصال تسهل في عملية اتخاذ القرار وهذا لسهولة وصول المعلومات بفضل هذه الوسيلة.

- نسبة 66 % من المبحوثين أكدوا على أن الإدارة تحافظ على مصالحهم عند اتخاذ القرار في الوكالة الوطنية للاتصال والإشهار وهذا بتقبل آرائهم ووجهات نظرهم واحترام مصالحهم.

- الإدارة تحافظ على مصالح العمال فإنّ ذلك يتضح لنا من خلال مراعاة مختلف مصالح موظفي هذه المؤسسة وهذا ما أثبت بنسبة 45,45% من أفراد العينة من خلال اجاباتهم وهذا بعدم المساس بالمصالح الخاصة بالموظفين.

- يؤثر القائم بالاتصال في عملية اتخاذ القرارات من خلال فرصة هذه الأخير بنسبة 42,30 %، وهذا من خلال فرضها على العمال وتقيدهم بتعليماتهم.

- يظهر دور الاتصال بالوكالة الوطنية للاتصال والنشر والإشهار في اتخاذ القرارات من خلال الاجتماع مع فريق العمل، والبحث في طرق اتخاذ القرارات وهذا ما تبينه نسبة 28,57% من أفراد العينة.

- فالاتصال عندما يكون جيد فانه يسهل على المدير اتخاذ القرارات المناسبة لصالح المؤسسة لأن كلما كان هناك اتصال فعال فإنه يقود المؤسسة لأن كلما كان هناك اتصال فعال فإنه يقود المؤسسة إلى التطور والنجاح.

- حسب النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة تعتبر الفئة العمرية (40-49 سنة) عند جمع المعلومات من العوامل المؤثرة سلبا على اتخاذ القرار وذلك بنسبة 56,25%، كون هذه الفئة هي الأكثر تأثرا وانشغالا بحكم تقدمها في العمر وأنها قديم في المؤسسة.

- حسب النتائج المتوصل إليها من خلال إجابات أن الإدارة تسعى للمحافظة على مصالح العمال عند اتخاذ القرار في المؤسسة ANEP ، وبالخصوص ذوي خبرة 20 سنة

وما فوق بنسبة 100% لكون لهذه الفئة تملك خبرة معتبرة في هذا المجال وتترك جيدا قيمة العنصر البشري ودوره الأساسي في هذه المؤسسة.

- وضع الخطط وإستراتيجية مناسبة من الإجراءات الاتصالية التي تساعد بشكل كبير ومهم عملية اتخاذ القرار قبل اتخاذه ، وهذا ما أثبتته فئة المبحوثين الذين يملكون خبرة (1-10 سنة ) وهذا بنسبة وهذا بنسبة 63,16 %، فعلى الرغم من خبرتهم المتوسطة في المجال إلا أنهم يرون بأن وضع الخطط واستراتيجيات مناسبة قبل اتخاذ القرار على مستوى مؤسسة ANEP يساعد بشكل كبير على التنبؤ بما يحدث في هذه المؤسسة.

## النتائج العامة للدراسة :

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى الاجابة على التساؤلات المطروحة والتي كانت قيد البحث عنها ومن ثم تحقيق الأهداف ،تمكننا من خلال البحث النظري والميداني على حد سواء من الاجابة على التساؤلات المطروحة في معرفة مدي فاعلية الاتصال الداخلي في اتخاذ القرارات في المؤسسة الوطنية للاتصال والنشر والإشهار ،ونخص بالذكر أهم الوسائل الاتصالية التي تؤثر على هذه العملية ودور الإستراتيجية الاتصالية في هذه العملية على مستوي هذه الوكالة ،وقد توصلنا إلى النتائج التالية:

- وسائل الاتصال الإدارية تساهم بشكل كبير في خدمة عملية اتخاذ القرارات في الوكالة الوطنية للاتصال والنشر والإشهار ،وهذا بتقديم الرؤساء مختلف المعلومات بواسطة الوسائل الاتصالية المتنوعة وهذا ما يجعل هذه القرارات واضحة بالنسبة للموظفين.

- تستخدم الوكالة الوطنية للاتصال والنشر والإشهار مختلف الأساليب التكنولوجية الحديثة بما فيها(الهواتف الذكية، الحواسب المحمولة، الأجهزة اللوحية) التي تساهم بشكل في عملية اتخاذ القرار ،وذلك من خلال الاتصال المسؤولين والموظفين فيما بينهم من أجل تقديم المعلومات اللازمة عن هذه الأخيرة وكيفية اتخاذه.

- تعد الإستراتيجية الاتصالية ذات أهمية كبيرة في الوكالة الوطنية للاتصال والنشر والإشهار فهي تساعد على التنبؤ بالمشكلات التي يتوقع حدوثها ورسم البرامج التي تؤدي إلى مواجهة هذه المشكلة ومعالجتها ،إضافتا إلى أنها تساعد في عملية اتخاذ القرار من خلال وضع خطط وسياسات مناسبة وهذا من أجل ترتيب الأولويات والتعامل مع الحالات الطارئة سواء قبل اتخاذ القرار أو بعده من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

- تعمل تقنيات الاتصال الإداري على توفير البيانات والمعلومات التي تعتبر بدائل وحلول تسعى لحل المشاكل المطروحة داخل هذه الوكالة، واتخاذ القرار لا يكون إلى بتوفرها فالاتصال واتخاذ القرار جانبيين مهمين في العملية الإدارية، فهما متكاملان لان الاتصالات هي التي تنقل البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات.

- حدوث الأعطال بشكل مستمر من بين المعوقات التقنية التي تؤثر على أداء العمال في الوكالة وبالتالي ما يستدعي تفقد دوري من طرف مختص في الإعلام الآلي لمعالجة مثل هذه المعوقات، بالإضافة إلى العائق التنظيمي للوكالة فعدم وجود هيكل تنظيمي واضح يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات من العقبات التي تعيق الاتصال الفعال وبالتالي يؤثر على عملية اتخاذ القرار.

- حسب ما صرح لنا به السيد محمد أمين بلعيفة رئيس مصلحة الاتصال الإشهاري، في المقابلة التي أجريناها معه بأن وسائل الاتصال المكتوبة ووسائل الاتصال الشفوية لها تأثير فعال في عملية اتخاذ القرار لأنها المعتمد في الاتصال بين الإدارة والعمال وخاصة المكتوبة والموقعة من طرف المدير والمسؤولين المباشرين وغير المباشرين، فأكد بأنهم يقومون بتطبيق القرارات المكتوبة والموقعة مباشرة بإعطاء هذا القرار المكتوب الذين يقومون بتطبيقه مباشرة.<sup>1</sup>

- ومن خلال النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا الميدانية وكذا المقابلة التي أجريناها مع رئيس مصلحة البرمجة السيد "طاهري ساسي جلال الدين"، فإن الاتصال المتبع بكثرة على مستوى هذه الأخيرة هو الاتصال المباشر، كونه أكثر فعالية وتأثير في متلقي القرارات المتخذة من طرف الرؤساء.<sup>2</sup>

- يعتمد المدير في توجيه العاملين على نظام من الاتصالات حيث يستطيع المدير استخدام سبل الاتصال المتاحة له أن يعود للعاملين أهداف التنظيم بصفة عامة يشرح لهم

<sup>1</sup> - محمد أمين بلعيفة، رئيس وحدة الاتصال الإشهاري، بمكتب المصلحة، بتاريخ 28 ماي 2021 على الساعة 11:00.

<sup>2</sup> - طاهري ساسي جلال الدين، رئيس مصلحة البرمجة، بمكتب المصلحة، بتاريخ 15 أفريل 2021 على الساعة 11:30.

الواجبات والأعمال التي يؤديونها والإمكانيات التي تضعها الإدارة تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق الأهداف، كما أن الاتصالات هي سبيل الإدارة لإبلاغ العاملين رأيها في مستويات أدائهم.

- حسب تصريح الأنسة "بهية بوفلغون" رئيسة الفرع الاجتماعي، فإن عملية صنع القرار في الوكالة الاقتصادية للاتصال النشر والإشهار حصيدة جهد جماعي فهي نشاط يقوم من خلاله صناع القرار باختيار بديل من بين عدة بدائل من أجل إيجاد الحل المناسب للمشاكل المتزايدة التي تواجهها هذه المؤسسة، ولهذا من المهم أن يتمتع صناع القرار بالكفاءات اللازمة التي تمكنهم من الحصول على المعلومات في الوقت الحقيقي الأمر الذي يتيح لهم الأهداف المسطرة.<sup>1</sup>

- 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.

- يعتبر الاتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرارات في هذه الوكالة أحد أهم العمليات الأساسية التي تهتم بها هذه الأخيرة، فهذه العمليات تتم بطريقة مستمرة وتمس كل المستويات الهرمية للمؤسسة وكذا جميع الفاعلين فيها، حيث أصبحت عملية اتخاذ القرارات محور العملية الإدارية وأصبح مقدار النجاح الذي تحققة أي منظمة يتوقف على قدرة وكفاءة المدير على اتخاذ القرارات المناسبة.

<sup>1</sup> - بهية بوفلغون، رئيسة الفرع الاجتماعي، بمكتبة شايب دزاير، بتاريخ 15 ماي 2021 على الساعة 9:45.

## خلاصة الدراسة:

يعتبر الاتصال ضرورة من ضروريات الحياة الإنسانية كونه ظهر مع نشأة الحياة الاجتماعية هذه الأخيرة تقوم على جماعات بشرية تربطهم علاقات إنسانية تجمعهم روابط وأهداف مشتركة وكذا تحكمهم عادات وتقاليد الامر الذي جعله محور اهتمام الكثير من المفكرين والعلماء في شتى العلوم.

ان الاتصال يمثل الدعامه الأساسية في كل مؤسسة فهو يساهم في زيادة الإنتاجية والانسجام والتماسك بين العاملين ضمن مجال العمل و توحيد جهودهم لحل المشكلات التي تواجههم كما يع من بين أسباب نجاح المؤسسة على إختلاف نشاطاتها سواء كانت إقتصادية ثقافية أو إعلامية، و هذا نتيجة للدور الذي يؤديه من خلال المساهمة في الحفاظ على إستمرارية هذه المؤسسة .

فكفاءة ونجاح أي مؤسسة مرتبط بمدى فعالية ونشاط العملية الاتصالية وتأثيرها على العمليات الإدارية، والتي تتوقف بحد ذاتها على فعالية تقنيات وأدوات الاتصال المستعملة.

ولقد تزايدت أهمية الاتصال في العصر الحالي بتزايد عدد وحجم المنظمات، فهي تعبر عن التفاعل الإنساني الذي يساعد على تعزيز الروابط والتعاون بينهم مما يسمح بنقل المعلومات وتبادل الأفكار والخبرات بيسر وسهولة، فأى قصور في نظام الاتصال من شأنه ان يعطل او يؤخر سير الادارات، كيف إلا وهي جسر الموصل بينها وبين العمال.

وبناء عليه فان عملية الاتصال تعتبر عملية ديناميكية نظرا للدور الذي تؤديه داخل المنظمة كونها نسق مفتوح تتأثر وتؤثر في البيئة الداخلية او الخارجية، فهي تواجه الصعوبات ومعوقات تحد من فعالية الاتصال مما يؤدي الى نقص المعلومة الذي يحول دون اتخاذ قرارات رشيدة وصائبة.

فكثير من المديرين يواجهون الكثير من المشاكل لابد من إيجاد حلول سريعة تتمثل في مجموعة البدائل المتاحة التي تتيح لهم إمكانية اتخاذ قرارات رشيدة ,وهذا ما يؤكد على ان عملية اتخاذ القرار هي جوهر العملية الادارية.

وفي دراستنا هذه حاولنا تسليط الضوء على دور الاتصال الداخلي في فعالية اتخاذ القرار بالوكالة الوطنية للاتصال النشر والإشهار ,والذي يعد من المواضيع الهامة التي انشغلت بها المنظمات في الآونة الاخيرة، فعملية صناعة القرارات و اتخاذها أهمية بالغة في المنظمة، كونها ترتبط بجوانب العملية الادارية المختلفة من تخطيط و تنظيم و إتصال، و إن أي تفكير في العملية الادارية لا بد أن يركز على أسس و أساليب و خطوات اتخاذ القرارات، و من هذا المنطلق توصلنا إلى أن الاتصال الداخلي ضروري لتوصيل المعلومات التي ستبنى عليها القرارات، فإذا كانت الاتصالات ضرورية و لازمة للعملية الادارية بجوانبها المتعددة،فهي أكثر ضرورة و أهمية لعملية اتخاذ القرارات هذا يعني أن هناك علاقة متبادلة بين القرار و الاتصال الداخلي .

# قائمة المراجع

## قائمة المصادر و المراجع:

### الكتب:

1. أبو النصر مدحت محمد وآخرون، مهارات الاتصال الفعال، د.ط. المجموعات العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2009.
2. أبو سمرة محمد، الاتصال الاداري و الاعلامي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
3. أحمد عبد الهادي نبيل، منجية البحث في العلوم الانساني، (د.ط.) الاهلية للنشر و التوزيع، عمان (الاردن)، 2006.
4. أحمد ماهر، كيف ترفع مهارات ادارية في الاتصال، د.ط.، الدار الجامعية، الاسكندرية مصر، 2000.
5. أسامة محمد سيد عباس حلمي الجمل، الاتصال التربوي، رؤية معاصرة، ط 1، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، كسوق مصر، 2014.
- i. الأغيري عبد الصمد، الادارة المدرسة (البعد التخطيطي و التنظيمي المعاصر)، ط2، دار النهضة، بيروت لبنان، 2006.
6. أقاسي لونيس وآخرون، منهجية البحث في العلوم الانسانية و الاجتماعية، ط1، دار الأزهر، عمان (الاردن)، 2017.
7. بشير العلاق حميد الطاني، أساسيات الاتصال نماذج ومهارات (د.ط.) دارالبازوري العلمية للنشر و التوزيع، مصر، 2000.
8. بشير العلاق، أسس الادارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، ط1، دار اليازوري العلمية، عمان (الأردن) 1998.
9. بطرس جلدة سليم، اساليب القرارات الادارية الفعالة ، ط1، دار الريبة للنشر و التوزيع ، عمان الاردن ، 2009.

10. البكري تامر، الاتصالات التسويقية والترويج، د.ط. الحمادة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
11. بن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد وتسيير المؤسسة (د.ط.) ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2001.
12. بن خرف الله الطاهر و آخرون الوسيط في الدراسات الجامعية، ج 4، دار هوما للنشر، الجزائر 2003.
13. بن مرسلي أحمد، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال (د.ط.) ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2003.
14. بن نوار صالح، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، (د.ط.) مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، الجزائر، 2006.
15. بهيجة محمد، كشكجاء الله، المنظمات واسس ادارتها، ط1، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة (مصر)، 1999.
16. جراد عبد الناصر أحمد، أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، د.ط. دار اليازوري، العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
17. جزائري رنى، عملية اتخاذ القرار في المجال الاجتماعي، رسالة ماجستير، جامعة دمشق كلية الادب، سوريا، 1999.
18. مجاهد جمال شدون شيبية الغاني طارق، مدخل إلى الاتصال الجماهيري، د.ط. مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، الاسكندرية، 2005.
19. حجازي مصطفى، الاتصال والعلاقات الانسانية والإدارية، د.ط، دار الطلبة، بيروت لبنان، 1998.
20. حريم حسين، مبادئ الادارة الحديثة (النظريات، العمليات الادارية وظائف المنظمات، (د.ط.)، دار حامد للنشر، عمان (الأردن)، 2006.

21. حسن عليم شرفي، نظرية القرارات الادارية، مدخل كمي في الادارة ، د.ط، دار الفاروق للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 1997.
22. بلعجوز حسين، مدخل لنظرية القرار، د.ط، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ، 2010.
23. حمدي رضاهاشم، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الادارية، د.ط. دار الراجية للنشر والتوزيع عمان، 2009.
24. خضرة عمر المفلاح، الاتصال المهارات والنظريات وأسس عامة، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015.
25. خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ ادارة الأعمال، ط1، دار اثراء للنشر و التوزيع ، عمان الأردن.
26. الخطبي أحمد، عادل سالم معاينة، الادارة الحديثة(نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة (ط 1) عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2009.
27. خلف السكارنة بلال، المهارات الادارية في تطوير الذات ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان الاردن، 2009.
28. خلف حجا حجة علي، اتخاذ القرارات الادارية ، ط1، دار قنديل للنشر و التوزيع عمان الأردن، 2010.
29. خليل حسن الشماع محمد، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة ، عمان الأردن، 2007.
30. خيربي خليل الجميلي ، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، ط 1، القاهرة (مصر) ، 1997 .
31. خيضر كاظم حمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، د.ط. دار صفاء والتوزيع، عمان

32. درويش عبد الحميد، مقدمة إلى علم الاتصال، (د.ط.)، مكتبة نانسي داميا، القاهرة، 2006.
33. الدعليج إبراهيم عبد العزيز، الاتصال والوسائل والتقنيات التعليمية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011.
34. رحي عليان مصطفى، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي للنظرية والتطبيق، ط1، دار الصفاء عمان (الأردن) 2000.
35. رحي مصطفى عليان، وسائل الاتصال تكنولوجيا التعليم، د.ط، دار صفاء، عمان الأردن، 1999.
36. شيحا إبراهيم عبد العزيز، أصول الإدارة العامة (د.ط.) منشأة المعارف الاسكندرية، (مصر)، 1993.
37. صاحب سلطان محمد ، مبادئ الاتصال الأسس والمفاهيم، ط1، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2014.
38. الصرفي
- محمد، الإدارة (الاطباء، المهندسين، المحامين) دط، المكتبة الجامعية الحديث، اسكندرية مصر، 2008.
39. الصهراني عدنان هشام وآخرون، البحث العلمي أساليبه، تطبيقاته، ط1، دار وراق للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2010.
40. عباس علي، أساسيات علم الإدارة ، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع ،عمان الأردن، 2004.
41. عبد الحميد محمد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، (د.ط.)، عالم الكتب، القاهرة، 2004 .
42. عبد السلام القصيبي، اسس ادارة الموارد البشرية، دط، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006.

43. عبد الله المسلمينا إبراهيم، مناهج البحث في الدراسات الإعلامية، (د.ط.) الفكر العربي، القاهرة (مصر).
44. عبد الله محمد ، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، ط1، عالم الكتب، القاهرة (مصر) 2000.
45. عبد المجيد مروان، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل العلمية، ط1، مؤسسة الوراق، عمان، 2000 .
46. عبود صمويل، إقتصاد المؤسسة، (د.ط.) ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1982.
47. عبيدات محمد و آخرون، منهجية البحث العلمي، القواعد و المراحل و التطبيقات ، ط2، دار وائل، عمان (الأردن)، 1999.
48. عثمان الصديقي سلوي، الاتصال والخدمة الاجتماعية، د.ط. دار المعرفة الجامعية الاسكندرية، مصر، 2005.
49. العجمي محمود الحسيني، القيادة الإدارية والتنظيمية والتنمية البشرية ، ط1، دار الميسر للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2007.
50. عزي عبد الرحمان وآخرون، عالم الاتصال، د.ط. دار المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
51. عطا الله شاكر، الادارة المؤسسات الإعلامية ،(د.ط.)، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2005.
52. علاء هاشم مناف، فلسفة الإعلام والاتصال، دراسة تحليلية في حفريات الأنساق الإعلامية ،(د.ط. ) دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2002.
53. علوي عبد الله طاهر ، الانموذج القيادي التربوي و الاسلامي ، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان الاردن، 2007.

54. علي محمد أميرة، الاتصال التربوي، ط1، الدار العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة (مصر)، 2006.
55. عمر الطنوبي محمد، نظريات الاتصال، د.ط. مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001.
56. عوض صابرفاطمة، مرقت على حفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، ط1، مكتبة و مطبعة الاشعاع الفنية، الاسكندرية(مصر)2002.
57. عياصرة معن محمود، مروان محمد بن أحمد ، القيادة والرقابة والاتصال الاداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
58. غازي فرحان أبو زيتون، إتصالات الأعمال ، مفاهيم ومهارات الاتصال الشفوي والكتابي ، ط1، دار جامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2015.
59. فهد العطروسي محمد، العلاقات الادارية في المؤسسات العامة والشركات، ط1، عالم الكتب، القاهرة ، مصر ، 1969.
60. فؤاد شريف، نظام الاتصال وعملية الادارة، ط2، المعهد القومي الادارة العليا، القاهرة، مصر ، 1967.
61. فياض محمد أحمد ، عيسى يوسف قداد ، راجي مصطفى عليان ، وظائف المدير، ط1 ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2010 .
62. فياض محمود أحمد، عيسى يوسف قداد، راجي مصطفى عليان، مبادئ الادارة (1) وظائف المدير ، د.ط، دار فضاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.
63. قاسي ناصر، الاتصال في المؤسسة (دراسة نظرية وتطبيقية )، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2011.
64. قندايجي عامر ابراهيم، ايمان فاضل السمرائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها الوراق، ط1، للنشر والتوزيع، عمان الاردن ، 2018.

65. القندلجي عامر ابراهيم، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية و الإلكترونية، (د.ط.) دار البزوي العلمية للنشر و التوزيع، عمان 2007.
66. كافي مصطفى، الرأي العام ونظريات الاتصال، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2015.
67. كنعانوف، القيادة الادارية، ط1، دار العلوم للنشر و التوزيع ، الرياض السعودية ، 1980.
68. محمد المصري أحمد، الإدارة الحديثة، الإتصالات، المعلومات القرارات، (د.ط.) مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية، مصر، 2008.
69. محمد صالح نجلاء، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية، الاسس النظرية والعلمية، د.ط.، دار الثقافة للنشر والتوزيع، لبنان ، 2012.
70. محمد عبد الفتاح محمد، العلاقات العامة في المؤسسات الاجتماعية، الأسس والمبادئ، د.ط. ، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، الاسكندرية مصر، د.س.
71. محمود منال طلعت، مدخل إلى علم الاتصال، د.ط.، المكتب الجامعي الحديث، جامعة الاسكندرية مصر.
72. المزهري منال هلال، بحوث الاعلام الأسمى والمبادئ، ط1، دار كنوز المعرفة، عمان 2010 .
73. المزهري منال هلال، الاتصال الدولي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، المغرب، 2013.
74. المغاربيكمال محمد، أساليب البحث العلمي في العلوم الانسانية والاجتماعية، ط1، دار الثقافة، عمان(الأردن) 2006.
75. نصر الله عمر عبد الرحيم، مبادئ الاتصال التربويو الإنساني، ط1، دار وائل للنشر، عمان، (الأردن)، 2001.

76. نوفلمحمد بكر و فريال محمد ابو عواد ،التفكير و البحث العلمي،ط1،وكرة للنشر و التوزيع و الطباعة،عمان الاردن،2010 .

77. الهادي محمد، ادارة الاعمال المكتبية المعاصرة، ط1دار المريخ، الرياض (السعودية) 2000.

78. وحيد وبدير رجاء، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسة العلمية(د.ط.) دار الفكر، دمشق (سوريا)، 2000.  
القواميس و الموسوعات :

79. حجاب محمد منير ، الموسوعة الاعلامية،ط7، دار الفجر للنشر والتوزيع ، مصر،2004.

80. منى ،اتخاذ القرار، معجم المعاني، أ.ط .

#### المجلات و المنشورات:

81. عبد الودود مكرم ،الأهداف التربوية في صناعة القرار و مسؤولية التنفيذ ،دراسة تحليلية في ضوء مفهوم ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية،مجلة كلية التربية،جامعة المنصورة،بغداد،سبتمبر،1996،العدد 32 .

82 .العربي حموش، إقتصاد المؤسسة، (د.ط)منشورات جامعة منتوري، قسنطينة،2001.

#### رسائل و الاطروحات الجامعية :

83.سكودارلي حياة وظيف نورة، الاتصال ودوره في ترشيد قرارات المؤسسة(دراسة حالة المخبر الصيدلاني LPA)،مذكرة لنيل شهادة الماستر في إدارة الاعمال الإستراتيجية، جامعة العقيد أكلي محمد ألحاج، البويرة، 2011/2012.

85. دارين سويغ، الاتصال التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرار، رسالة ماجستير في علوم الاعلام و الاتصال، جامعة منتوري ، قسنطينة، الجزائر، 2009/2010.

86. الزهراني عبد الرحيم ، اساليب التفكير و علاقاتها باتخاذ القرار، رسالة ماجستير جامعة ام القرى ، مكة السعودية، 2009/2008.

87. جناوي شفيقة، دور تقنيات الاتصال في فعالية عملية اتخاذ القرارات ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، رسالة ماجستير تخصص تنظيم وعمل، 2014/2013.

88. مصعب اسماعيل طيبش، دور نظم وتقنيات الاتصال الاداري في خدمة اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير في تخصص إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2008.

#### ملتقيات:

89. سلام المعوش، سيكولوجية الاتصال في الوطن العربي بين النمو الداخلي و الاسقاط الخارجي، الجزائر، ورقة مقدمة الملتقى الدولي حول سيكولوجية الاتصال والعلاقات الإنسانية ، ورقة، 2005 .

#### المقابلات :

90. مقابلة مع رئيس وحدة الاتصال الإشهاري السيد "محمد لمين بلعيفة" .

91. مقابلة مع رئيسة الفرع الاجتماعي السيدة "بهية بوفلغون" .

92. مقابلة مع رئيس مصلحة البرمجة السيد "طاهري ساسي جلال الدين" .

#### المواقع الإلكترونية :

93- <http://www.Anep.com.dz> .

94. <http://www.fao.org/wairdocs/af196a/af196a02.htm>

الكتب باللغة الاجنبية :

95. Jean Longatte jacque Muller ;Economie D'entreprise  
Dinod ;paris2004 .

96. Pierre conso،'gestion finoncier de lenterprise، la8 eme editon  
Dunod, paris2000.

الملاحق

الملحق رقم (01):

جامعة مولود معمري - تزي وزو -  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم علوم إنسانية  
فرع علوم الاعلام و الاتصال  
تخصص الاتصال تنظيمي

استمارة استبيان حول

دور الاتصال الداخلي في فاعلية اتخاذ القرار بالوكالة الوطنية للاتصال النشر و  
الاشهار

دراسة مسحية على عينة من العمال بالوكالة الوطنية للاتصال النشر و الاشهار

نحن في إطار تحضير لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام و الاتصال تخصص  
اتصال تنظيمي نضع بين أيديكم هذه الاستمارة و نرجو منكم مساعدتنا للإجابة على أسئلتها  
بكل صدق أمانة و جدية، و إفادتنا بآرائكم و نتعهد أن المعلومات التي تدلون بها لن  
نستغلها إلا في إطار نطاق البحث العلمي .

و لكم منا فائق التقدير و الاحترام.

ملاحظة: ضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

تحت إشراف الأستاذة المحترمة:

من إعداد الطالبتين:

فروجة موساوي

ليندة إدكي

كهينة إدكي

السنة الجامعية: 2021/2020

محور البيانات الشخصية:

. الجنس:

أنثي

ذكر

. السن:

من 30 إلى 39 سنة

من 20 إلى 29 سنة

50 سنة فما فوق

من 40 إلى 49 سنة

. المستوى التعليمي:

متوسط

ابتدائي

جامعي

ثانوي

. الخبرة المهنية :

من 11 إلى 20 سنة

من 1 إلى 10 سنة

20 سنة فما فوق

المحور الأول :واقع الاتصال الداخلي بالوكالة الوطنية للاتصال للنشر و الاشهار "

"ANAP

(1) ما هي الجهة المكلفة بالاتصال في وكالتكم :

مكتب للاتصال  مكتب للاستقبال

مكتب للعلاقات العامة

.....أخري أذكرها.....

.....

(2) ما نوع الاتصال الاكثر استخداما في وكالتكم ؟

اتصال صاعد  اتصال أفقي

اتصال نازل  جميعها

(3) ما هو الهدف من الاتصال الداخلي بوكالتكم؟

ربط الاتصال مع العمال  تحسين أداء العمال

نشر و توزيع المعلومات من أجل إنجاز الوظائف في وقتها

تحسين العلاقات بين العمال

تحقيق اهداف الوكالة

.....أخري أذكرها.....

.....

(4) هل تجد سهولة في الاتصال برئيسك المباشر؟

نعم  لا

(5) ما هي الوسائل الاكثر استخداما في وكالتكم ؟

حديثة  تقليدية

6) إذا كانت الوسائل المستخدمة حديثة فهل تعتمدون على:

- الانترنت  البريد الالكتروني  
 مواقع التواصل الاجتماعي

7) أما إذا كانت تقليدية فهل تعتمدون على :

- الملصقات  لوحات إعلانية  
 النشرات الداخلية: تقارير

8) حسب رأيكم ما هي الصعوبات التي تعرقل سير عملية الاتصال الداخلي في وكالتكم ؟

- لغوية  تقنية  
 تنظيمية

أخري أذكرها.....

.....

9) ما هي الطريقة التي يتم بها إيصال المعلومات في وكالتكم ؟

- الطريقة الشفهية  الطريقة الكتابية  
 أو الطريقتين معا

10) ما هي اللغة التي تستخدمونها للتواصل في وكالتكم ؟

- اللغة العربية  اللغة الفرنسية  
 اللغة الانجليزية  جميعها

"ANAP المحور الثاني: عملية اتخاذ القرار في الوكالة الوطنية للاتصال النشر و الاشهار

11" من المسئول عن اتخاذ القرارات ؟

- المدير  الادارة  
 المدير مع العمال  قسم الاتصال

12) هل ترى أن القرارات الصادرة من الإدارة متناقضة ؟

نعم  لا

13) هل ترى أن قرارات الادارة ؟

صارمة  غير صارمة

14) هل يمكن التأكد من إمكانية قابلية تطبيق القرار قبل إصداره ؟

نعم  لا

15) هل تصلكم القرارات في وقتها المناسب ؟

نعم  لا

16) في رأيكم ما هي أكثر العوامل المؤثرة سلبا على اتخاذ القرارات ؟

التسرع في اتخاذ القرار  الانفراد عند جمع المعلومات

عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الموظفين و الادارات و الوحدات

17) هل تخلق القرارات المتخذة صراع بين العمال و الادارة ؟

نعم  لا

18) إذا كانت الاجابة بنعم فهل محتوى هذه القرارات :

لا يتماشى مع مصالح العمال  لم يتم إشراك الجميع فيه

لا يتماشى مع مصالح الوكالة

19) أين تكمن اهمية القرار في وكالتكم؟

في اقتراحه  في اتخاذه

في تنفيذه

20) ما هي الطريقة التي تفضلها لإيصال انشغالاتك للمسئول ؟

المقابلة المباشرة  الاجتماعات

الهاتف

21) كيف تبني قراراتكم ؟

- على أساس الخبرة  التشاور مع العمال و المسؤولين
- المعرفة السابقة  دراسة عدة اقتراحات

22) هل هناك تقصير عند اتخاذ القرار في وكالتكم ؟

- نعم  لا

23) إذا كانت الاجابة بنعم فهل هذا راجع إلى كون القرار:

- غير صائب  غير واضح
- غير متفق عليه  غير مدروس

24) ما نوع القرارات التي يتم تدعيمها بوكالتكم ؟

- قرارات تخص الادارة  قرارات تخص العمال
- قرارات تخص الرؤساء  قرارات تخص المؤسسة كلها
- قرارات تخص الجمهور

المحور الثالث : دور الاتصال الداخلي في اتخاذ القرارات بالوكالة الوطنية للاتصال النشر " ANAP" و الاشهار

25) كيف تساهم وسائل الاتصال في عملية اتخاذ القرار بوكالتكم ؟

- تجعلها واضحة  تقدمها في شكل مقبول
- تقدم معلومات حولها

26) هل تسعى الادارة للمحافظة على مصالح العمال عند اتخاذ القرار ؟

- نعم  لا

27) إذا كانت الاجابة بنعم فهل يكون ذلك بأنها:

- لا تمس شخصيته  لا تأخذ من وقته
- تراعي مصالحه  تراعي ظروفه

28) كيف يؤثر القائم بالاتصال في عملية اتخاذ القرارات ؟

- يفرضها على العمال  يشرحها للعمال  
 يعلم الجميع بها

.....  
.....  
.....

29) كيف تؤثر اللغة المستخدمة بوكالتكم على عملية اتخاذ القرار ؟

- تجعلها بسيطة و واضحة  تجعلها أكثر استيعابا  
 تجعلها مقبولة

30) ما هي الاستراتيجية الاتصالية التي تتخذها وكالتكم لاتخاذ قراراتها؟

- الشفافية  التحفظ  التكتم  
 التبرير و الاعتذار  الاعلام  التوجيه

31) ما هي الاجراءات الاتصالية التي تؤدي دورا قبل اتخاذ القرارات بوكالتكم؟

- وضع خطط و سياسة و إستراتيجية مناسبة لكيفية اتخاذ القرارات  
 وضع دليل حول كيفية اتخاذ القرارات  
 تحديد الجماهير القابلة للتأثر بالقرارات المتخذة

.....  
.....  
.....

32) ما هي الاجراءات الاتصالية التي تؤدي دورا أثناء اتخاذ القرارات ؟

- تقديم معلومات حول هذه القرارات  الاجتماع مع العمال  
 النقاش حول طرق اتخاذ القرارات

.....  
.....  
.....

**33** ما هي الاجراءات الاتي تؤدي دورا بعد اتخاذ القرارات؟

بناء إستراتيجية اتصالية مناسبة لاتخاذ القرارات

إعادة بناء العلاقات مع الجمهور الداخلي و الخارجي للوكالة

تصحيح الاخطاء و النقائص

دعم العلاقات مع وسائل الاعلام

أخرى أذكرها.....

.....

**35** هل يظهر دور الاتصال بوكالتكم في اتخاذ القرارات من خلال ؟

البحث في طرق اتخاذ القرارات

الاجتماع مع فريق العمل

المسارعة في تقديم المعلومات الخاصة بالقرارات

البحث في طرق مواجهة المنافسة الخارجية

البحث في سبل حماية مصالح العمال و الوكالة عند اتخاذ القرارات

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
91	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	الجدول رقم(1)
91	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	الجدول رقم (2)
92	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	الجدول رقم (3)
93	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	الجدول رقم (4)
94	يوضح الجهة المكلفة بالاتصال بالوكالة الوطنية للاتصال النشر و الاشهار	الجدول رقم (5)
94	يمثل نوع الاتصال الأكثر استخداما في الوكالة الوطنية للاتصال النشر و الاشهار	الجدول رقم (6)
95	يوضح الهدف من الاتصال الداخلي	الجدول رقم (7)
96	يوضح مدى سهولة الاتصال بالرئيس مباشرة	الجدول رقم (8)
97	يمثل الوسائل الأكثر استخداما في الوكالة الوطنية للاتصال النشر و الاشهار	الجدول رقم (9)
98	يمثل الوسائل الحديثة المستخدمة بالوكالة الوكنية للاتصال النشر والاشهار	الجدول رقم (10)
98	يمثل ان كانت الوسائل التقليدية استخداما	الجدول رقم (11)
99	يمثل الصعوبات التي تعرقل سير الاتصال الداخلي في الوكالة الوطنية للاتصال النشر و الاشهار	الجدول رقم (12)
100	يوضح الطريقة التي يتم بها إيصال المعلومات	الجدول رقم (13)
100	يمثل اللغة التي تستخدم للاتصال في الوكالة.	الجدول رقم (14)
101	يوضح المسؤول عن اتخاذ القرارات بالوكالة	الجدول رقم(15)
102	يمثل ما اذا كانت قرارات الإدارة متناقضة	الجدول رقم(16)
102	يمثل ما اذا كانت قرارات الإدارة صارمة او لا	الجدول رقم (17)
103	يوضح إمكانية قابلية تطبيق القرار قبل إصداره	الجدول رقم (18)
103	يمثل ما اذا كانت القرارات تصل الى العمال في وقتها المناسب	الجدول رقم (19)
104	يوضح العوامل المؤثرة سلبا على اتخاذ القرار	الجدول رقم(20)
105	يوضح مدى خلق القرارات المتخذة صراع بين العمال والإدارة	الجدول رقم (21)
105	يوضح أسباب صراع بين العمال والإداريين	الجدول رقم(22)
106	يمثل فيما تكمن أهمية القرار	الجدول رقم (23)

108	يوضح الطريقة التي يفضلها العمال لاتصال انشغالاتهم للمرؤوسين	الجدول رقم(24)
109	يمثل كيفية بناء القرارات بالوكالة الوطنية للاتصال النشر و الاشهار	الجدول رقم(25)
109	يوضح مدى وجود تقصير عند اتخاذ القرار في الوكالة	الجدول رقم(26)
110	يوضح سبب التقصير في القرار المتخذ	الجدول رقم (27)
111	يوضح نوع القرارات التي تدعيمها بالوكالة الوطنية للاتصال النشر و الاشهار	الجدول رقم(28)
112	يمثل مساهمة وسائل الاتصال في عملية اتخاذ القرار بالوكالة الوطنية للاتصال النشر و الاشهار	الجدول رقم(29)
112	يوضح سعي الإدارة للمحافظة على مصالح العمال.	الجدول رقم(30)
112	يوضح كيفية محافظة الإدارة على مصالح العمال	الجدول رقم(31)
113	يمثل تأثير القائم بالاتصال في عملية اتخاذ القرار	الجدول رقم(32)
114	تأثير اللغة المستخدمة بالوكالة على عملية اتخاذ القرار	الجدول رقم(33)
115	يوضح الاستراتيجية التي تتخذها الوكالة لاتخاذ قراراتها	الجدول رقم(34)
116	يمثل الإجراءات الاتصالية التي تؤدي دورا قبل اتخاذ القرار بالوكالة الوطنية للاتصال النشر و الاشهار	الجدول رقم(35)
117	يمثل الإجراءات الاتصالية التي تؤدي دورا اثناء اتخاذ القرار بالوكالة الوطنية للاتصال النشر و الاشهار	الجدول رقم (36)
118	يمثل الإجراءات الاتصالية التي تؤدي دورا بعد اتخاذ القرار بالوكالة الوطنية للاتصال النشر و الاشهار	الجدول رقم(37)
119	يوضح دور الاتصال بالوكالة في اتخاذ القرارات	الجدول رقم(38)
120	العلاقة بين متغيرات الدراسة و مدى وصول القرارات في وقتها المناسب	الجدول رقم(39)
123	العلاقة بين متغيرات الدراسة و العوامل المؤثرة سلبا على اتخاذ القرار	الجدول رقم (40)
127	العلاقة بين متغيرات الدراسة و كيفية مساهمة وسائل الاتصال في عملية اتخاذ القرار بالوكالة الوطنية للاتصال النشر و الاشهار	الجدول رقم(41)
130	سعي الإدارة للمحافظة على مصالح العمال و علاقتها بمتغيرات الدراسة	الجدول رقم(42)
133	كيفية محافظة الإدارة على مصالح العمال و علاقتها بمتغيرات الدراسة	الجدول رقم(43)

136	العلاقة بين متغيرات الدراسة و تأثير القائم بالاتصال في عملية اتخاذ القرارات	الجدول رقم(44)
139	العلاقة بين متغيرات الدراسة و كيفية تأثير اللغة المستخدمة على عملية اتخاذ القرار	الجدول رقم(45)
142	العلاقة بين متغيرات الدراسة و الإجراءات الاتصالية التي تؤدي دورا قبل اتخاذ القرار	الجدول رقم(46)
145	العلاقة بين متغيرات الدراسة و الإجراءات الاتصالية التي تؤدي دورا اثناء اتخاذ القرار	الجدول رقم(47)
149	العلاقة بين متغيرات الدراسة و الإجراءات الاتصالية التي تؤدي دورا بعد اتخاذ القرار	الجدول رقم(48)
152	العلاقة بين متغيرات الدراسة و دور الاتصال في اتخاذ القرار	الجدول رقم(49)

## قائمة الاشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل البياني	الشكل رقم
40	يمثل اهداف الاتصال في المؤسسة.	1
44	يوضح عناصر الاتصال.	2
48	الاتصال الداخلي.	3
52	الاتصال الافقي.	6

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	كلمة شكر
	الاهداء
	ملخص الدراسة
أ-ب-ج	مقدمة عامة
<b>الاطار المنهجي للدراسة</b>	
06	1- إشكالية الدراسة و تساؤلاتها
10	2- أسباب اختيار الموضوع
11	3- أهداف الدراسة
11	4- أهمية الدراسة
12	5- نوع الدراسة
13	6- منهج الدراسة و أدواته
17	7- مجتمع الدراسة و عينته
19	8- مصطلحات و مفاهيم الدراسة
24	9- الدراسات السابقة
<b>الإطار النظري للدراسة</b>	
<b>الفصل الأول: مدخل مفاهيمي حول الاتصال الداخلي</b>	
35	تمهيد الفصل
36	المبحث الأول : ماهية الاتصال
36	المطلب الأول: مفهوم الاتصال
37	المطلب الثاني : أنواع الاتصال
39	المطلب الثالث : أهداف و أهمية الاتصال
42	المطلب الرابع : عناصر الاتصال
45	المطلب الخامس : مراحل الاتصال
47	المبحث الثاني : الاتصال الداخلي في المؤسسة
47	المطلب الأول : تعريف الاتصال الداخلي
48	المطلب الثاني : أنواع الاتصال الداخلي
54	المطلب الثالث : أساليب الاتصال الداخلي
60	المطلب الرابع : أهداف الاتصال الداخلي
63	المطلب الخامس : معوقات الاتصال الداخلي
<b>الفصل الثاني:</b>	
67	تمهيد الفصل
68	المبحث الأول : ماهية اتخاذ القرار

68	المطلب الاول: مفهوم اتخاذ القرار
69	المطلب الثاني: خصائص عملية اتخاذ القرار
70	المطلب الثالث: أنواع القرارات
72	المطلب الرابع: أهمية اتخاذ القرار
73	المطلب الخامس: أنماط عملية اتخاذ القرار
75	المبحث الثاني: تقييم عملية اتخاذ القرار
75	المطلب الاول: خطوات عملية اتخاذ القرار
77	المطلب الثاني: أساليب عملية اتخاذ القرار
79	المطلب الثالث: عناصر عملية اتخاذ القرار
80	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار
82	المطلب الخامس: صعوبات اتخاذ القرار
<b>الإطار التطبيقي للدراسة</b>	
<b>عرض و تحليل البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة</b>	
88	1 -بطاقة فنية عن الوكالة الوطنية للاتصال النشر و الاشهار
90	2 -الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية للاتصال النشر و الاشهار
91	4 -التحليل الكمي و الكيفي للجداول البسيطة
120	5 -التحليل الكمي و الكيفي للجداول المركبة
155	6 -عرض النتائج الجزئية الدراسة
159	7 -عرض النتائج العامة الدراسة
162	خلاصة الدراسة
164	توصيات و مقترحات الدراسة
165	قائمة المصادر و المراجع
176	ملاحق الدراسة
184	فهرس الجداول
187	فهرس الأشكال
188	فهرس المحتويات