

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



حول موضوع:

دور الاتصال التنظيمي في تفعيل عملية اتخاذ القرارات في  
المؤسسة الاقتصادية

-دراسة مسحية على عينة من الإداريين بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية  
(ENIEM) بولاية تيزي وزو

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال  
تخصص إتصال تنظيمي

تحت إشراف الأستاذة:

\_ فروجة موساوي

من إعداد الطالبتين:

\_ أنية ورد

\_ حنان سعداوي

السنة الجامعية: 2021 - 2022

# شكر وعرفان

يقول المولى عز وجل:

﴿لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾

الآية 7 \_ سورة إبراهيم

الشكر لله وحده الذي أمدنا بيد العون لإنجاز هذا العمل

المتواضع

ولا يسعنا إلا أن نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة "فروجة

موساوي" التي تفضلت بقبول الإشراف على هذه المذكرة،

والتي لم تبخل بتقديم التوجيهات والملاحظات القيمة، أين

قاسمتنا عناء البحث في سبيل إنجاز هذا العمل الذي نود

أن يكون إن شاء الله في المستوى.

# الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع:

إلى الوالدين العزيزين أبي وأمي حفظهما الله وأمدهما الصحة و العافية؛

إلى أختي "ريمة" و إخوتي "عاشور" و "مسينيسا"

إلى صديقتي "سنهين صونية" و "سعداوي حنان"

إلى كل الطلبة الذين رافقوني خلال حياتي الدراسية وكل الأصدقاء

بالأخص "سعيد جمعة"

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل، و أخص

بالذكر زميلي "صفيان" الذي ساعدني بنصائحه و توجيهاته

"أنية"

# الإهداء

الحمد لله و كفى و الصلاة على الحبيب المصطفى و اهله و من  
وفى

اما بعد الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا  
الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد و النجاح بفضلته تعالى مهداة  
الى الوالدين الكريمين حفظهما الله و أدامهم نورا لدربي و الى  
إخوتي: نبيل, ماسي, سيليا

لكل العائلة الكريمة التي ساندتني و لاتزال تساندني  
و الى رفيقات المشوار اللاتي قاسمني لحظاته رعاهم الله و  
وفقهم :

ورد انية ,حاند ثيزيري

و الى كل من كان لهم اثر على حياتي , و الى كل من احبهم قلبي  
و نسيهم قلبي

## ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على دور الإتصال التنظيمي في تفعيل عملية إتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" بولاية تيزي وزو. وبإعتبار الاتصال الفعال في المؤسسة كونه يعد من أكثر الوسائل في تحقيق الأهداف التنظيمية، وأيضاً يعد إتخاذ القرارات عملية إدارية حساسة التي من خلالها يتم النجاح و الفشل بالنسبة للمؤسسة.

ومنه طرحنا التساؤل الجوهرى: "كيف يساهم الإتصال التنظيمي في تفعيل عملية إتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" بولاية تيزي وزو؟ و طرحنا التساؤلات الفرعية:

– كيف يساهم الإتصال الرسمي و الغير رسمي في تفعيل عملية إتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة؟

– كيف تساهم وسائل الإتصال التنظيمي في عملية إتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" بولاية تيزي وزو ؟

– ماهي معوقات الإتصال التنظيمي التي تؤثر سلباً على عملية إتخاذ القرارات على

مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو ؟

و لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج المسحي كونه الأمثل لجمع المعلومات و البيانات و ذلك من أجل الوصول إلى نتائج ذات مصداقية كبيرة، حيث إعتدنا على العينة القصدية، و التي تمثل حجمها ب 30 عينة، و استخدمنا من أجل ذلك أدوات منها: استمارة الاستبيان، المقابلة والملاحظة ،ومن أهم النتائج المتصلة إليها في دراستنا ما يلي:

– الإتصال التنظيمي يلعب دور هام في إتخاذ القرارات.

– تستخدم المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو ، كل الوسائل الإتصالية بهدف إتخاذ القرارات.

– إن نمط الاتصال التنظيمي المستخدم في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية

ENIEM هو الاتصال الرسمي و الغير الرسمي معا .

– دعم و تطوير الإستراتيجية الإتصالية المتبعة والسائدة على مستوى المؤسسة الوطنية

للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو من أجل تفعيل عملية إتخاذ القرارات.

**الكلمات المفتاحية:** الإتصال التنظيمي، تفعيل ، إتخاذ القرارات، المؤسسة الإقتصادية.

## **Résumé de l'étude :**

Cette étude vise à identifier le rôle de la communication organisationnelle dans l'activation du processus décisionnel au niveau de l'Entreprise Nationale des Industries Electriques et Ménagères (ENIEM) dans l'Etat de Tizi Ouzou , Et étant donné qu'une communication efficace dans l'organisation est l'un des moyens les plus efficaces pour atteindre les objectifs organisationnels, et la prise de décision est un processus administratif sensible par lequel le succès et l'échec sont atteints pour l'organisation.

De là, nous avons soulevé la question fondamentale : « Comment la communication organisationnelle contribue-t-elle à activer le processus décisionnel au niveau de l'Institution Nationale des Industries Electriques et Ménagères, ENIEM » dans la Wilayat de Tizi Ouzou ? Et nous avons soulevé les sous-questions :

- Comment la communication formelle et informelle contribue-t-elle à activer le processus décisionnel au niveau de l'institution ?
- Comment les moyens de communication organisationnelle contribuent-ils au processus décisionnel au niveau de l'Institution Nationale des Industries Electriques et Ménagères « ENIEM » de la Wilaya de Tizi Ouzou ?
- Quels sont les obstacles à la communication organisationnelle qui affectent négativement le processus de prise de décision au niveau de l'Institution Nationale des Industries Electriques et Ménagères (ENIEM) de la Wilayat de Tizi Ouzou ?

Dans cette étude, nous nous sommes appuyés sur la méthode d'enquête car elle est optimale pour collecter des informations et des données afin d'obtenir des résultats hautement crédibles. Et l'observation, et les résultats les plus importants qui s'y rapportent dans notre étude sont les suivants :

La communication organisationnelle joue un rôle important dans la prise de décision.

- L'Entreprise Nationale des Industries Electriques et Ménagères, ENIEM, dans la Wilaya de Tizi Ouzou, utilise tous les moyens de communication pour prendre ses décisions.
- Le style de communication organisationnelle utilisé à l'ENIEM est à la fois formel et informel.

- Soutenir et développer la stratégie de communication suivie et prévalant au niveau de l'Entreprise Nationale des Industries Electriques et Ménagères (ENIEM) de la Wilayat de Tizi Ouzou afin d'activer le processus de prise de décision.

**Mots clés** : communication organisationnelle, activation, prise de décision, institution économique.

## خطة الدراسة

### مقدمة

#### الاطار المنهجي للدراسة

1. إشكالية الدراسة و تساؤلاتها.
2. أسباب اختيار الموضوع.
3. أهمية الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. منهج الدراسة و أدواتها
6. مجتمع البحث و عينة الدراسة
7. تحديد المفاهيم و المصطلحات
8. الدراسات السابقة.

#### الإطار النظري

#### الفصل الأول: ماهية الاتصال التنظيمي

##### تمهيد للفصل

المبحث الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي

المبحث الثاني: أهمية الاتصال التنظيمي

المبحث الثالث: أساليب الاتصال التنظيمي

المبحث الرابع: أشكال الاتصال التنظيمي

المبحث الخامس: وظائف الاتصال التنظيمي

المبحث السادس: النظريات المفسرة للاتصال التنظيمي

المبحث السابع: معوقات الاتصال التنظيمي

##### خلاصة الفصل

## الفصل الثاني: عملية إتخاذ القرارات

### تمهيد للفصل

المبحث الأول: مفهوم عملية إتخاذ القرار

المبحث الثاني: أهمية عملية إتخاذ القرارات

المبحث الثالث: أنواع عملية إتخاذ القرارات

المبحث الرابع: خطوات عملية إتخاذ القرارات

المبحث الخامس: اساليب عملية إتخاذ القرارات

المبحث السادس: العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرار

المبحث السابع: المعوقات التي تأثر على إتخاذ القرارات

خلاصة الفصل.

## الفصل الثالث: الإتصال التنظيمي وعملية إتخاذ القرارات

### تمهيد للفصل

المبحث الأول: أهمية الإتصالات الإدارية في عملية إتخاذ القرارات

المبحث الثاني: مدى تأثير الإتصالات الإدارية في عملية إتخاذ القرارات

المبحث الثالث: علاقة الإتصال الرسمي و الغير رسمي بعملية إتخاذ القرارات

المبحث الرابع: دور نظم الإتصالات في إتخاذ القرارات

المبحث الخامس : علاقة تكنولوجيا المعلومات و الإتصال بإتخاذ القرارات

المبحث السادس: معوقات الإتصال وأثرها على إتخاذ القرارات

خلاصة الفصل.

## الإطار التطبيقي

### عرض وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة

#### تمهيد

1. تعريف المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية ENIEM «
2. الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية « ENIEM
3. الموقع الجغرافي للمؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية « ENIEM
4. مهام و أهداف المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية « ENIEM .
5. عرض وتحليل الجداول
  - 1.5. التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة
  - 2.5 التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة
  6. عرض المقابلة و التعليق عليها
  7. عرض نتائج الدراسة
    - 1.7. عرض النتائج الجزئية للدراسة
    - 2.7. عرض النتائج العامة للدراسة

• خاتمة

• توصيات واقتراحات

• قائمة المصادر والمراجع.

• الملاحق.

• فهرس المحتويات

• فهرس الجداول البسيطة و الجداول المركبة

• فهرس الأشكال

مقدمة

## مقدمة

يعد الإتصال ذو أهمية كبيرة في حياة الإنسان و مع تتابع العصور إزداد الإحساس بدوره البارز في استمرارية حياته و تحقيق مصالحه المختلفة و ربط علاقاته الاجتماعية، و مع تطور ظروف الحياة تطورت نظرة الإنسان للاتصال إذ انه لم يعد اليوم مجرد هدف يرجى تحقيقه بل أصبح وسيلة و غاية لتحقيق الأهداف، كونه عملية يتم من خلالها نقل المعلومات والأفكار للأفراد والجماعات و تشاركهم في تبادل الآراء والمعاني المختلفة، فهذا يجد الإنسان نفسه غير قادر على الاستغناء عن الاتصال و سبب ذلك كونه كائن اجتماعي غير قادر على العيش بمعزل عن غيره، و نظرا لطبيعة العصر الحالي الذي يعتبر عصرا تنظيميا أصبح المرء على علاقة قوية مع التنظيم، حيث يسعى الاتصال التنظيمي لتوفير المعلومات و البيانات الضرورية لاستمرارها و من ثم التحكم في تسيير هذه المعلومات داخل بنائها التنظيمي، باعتبار العملية التي يتم من خلالها نقل الرسائل و تبادلها عبر قنوات اتصالية تفرضها طبيعة العلاقات الوظيفية التي تربط مختلف الروابط الاجتماعية، وذلك بغرض التأثير على سلوكيات الأفراد والجماعات و التغيير أو التعديل فيها وكذلك تطوير أساليب العمل و تقوية العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.

كما يرى العديد من علماء الاتصال و النفس و الاجتماع ان لإنسان غير قادر على أن يحيا بدونه، هذا ما دفع إلى الاهتمام بالاتصال التنظيمي خاصة انه محور إهتمام العديد من الباحثين، إذ لا يكاد أي كتاب من علم الإدارة و علم المنظمات أن يخلو من الاتصال التنظيمي فهو الشريان النابض للمؤسسة، حيث انه لا يمكنها تحقيق أهدافها دون وجود نظام اتصالي خاص بها، بل انه ركيزة أساسية داخل المؤسسة حيث يعمل على تسهيل التسيير و التنظيم وكذا الانسجام و التعاون بين الأفراد، كما انه يساهم في رفع أداء المؤسسة و كفاءتها الإنتاجية زيادة على هذا يكفل انجاز المهام و استمرارية المؤسسة من خلال ضمانه الدائم لوصول المعلومات لكافة أطراف البناء التنظيمي.

فأغلبية المؤسسات حاليا تولى أهمية بالغة للإتصال التنظيمي كونه عملية نجدها في جميع العمليات الإدارية كالتخطيط و التنظيم و التنسيق، و التوجيه و الرقابة زيادة على اتخاذ القرارات، هذا الأخير الذي أصبحت كفاءة المؤسسة مرتبطة بكفاءته خاصة انه عملية مستمرة لتوجيه سياسة المؤسسة ونشاطاتها و علاقاتها بالأفراد و الجماعات التي تعمل داخلها، هذا من جهة و من جهة أخرى هو نتاج جهود مجموعة من المنفذين إذ يتم وفق مجموعة من المراحل كإجراء البحوث و جمع المعلومات ثم اختيار البدائل و المفاضلة بينها لانقضاء انسبها لحل مشكلة أو بخصوص موضوع معي.

ففي ظل التطورات التي تشهدها المؤسسات أصبح نجاحها متوقف إلى حد بعيد على مدى رشد قراراتها باعتبار أن المعرفة الصحيحة و الدقيقة لعملية اتخاذ القرارات تساعدهم في تحليل الوضعيات التي تواجهها المؤسسة، من خلال تحديد نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات و قوتها التأثيرية لا تكمن في كونها أدوات و حسب، إنما تتعدى هذه المرحلة لتصل إلى الأهداف و التطلعات المستقبلية لنجاح المؤسسة و ضمان استمراريتها، و حتى تتم هذه العملية وفق خطى سليمة لا بد من إتباع نظام اتصالي تضمن منة خلاله نجاح و فعالية عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

وتتمحور دراستنا حول: " دور الاتصال التنظيمي في تفعيل عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية ENIEM "، حيث إعتدنا فيها على المنهج المسحي لأنه يخدم الموضوع وهو يعد من أبرز المناهج العلمية المستعملة في الدراسات الاستكشافية، كما اعتمدنا في دراستنا على مجموعة من الأدوات و التي تتمثل في الاستمارة المقابلة والملاحظة التي ساعدتنا في الحصول على المعلومات، حيث استخدمنا في دراستنا "العينة القصدية" حيث وجب علينا التوجه نحو الموظفين المسؤولين الذين لهم السلطة في إتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية ENIEM.

ومن هذا المنطلق حاولنا تغطية جوانب الموضوع فقد ركزت الدراسة على دور الاتصال التنظيمي في تفعيل عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية ENIEM، بولاية تيزي وزو نموذجا حيث اشتملت الدراسة على مقدمة وخاتمة وأربعة فصول تضمنت ما يلي:

الإطار المنهجي: الذي خصص لموضوع الدراسة وإطارها المنهجي حيث تناول هذا الفصل الإشكالية والتساؤلات (تساؤل رئيسي وتساؤلات فرعية) وكذا أسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهدافه، بالإضافة إلى تحديد المفاهيم والدراسات السابقة ونظرية الدراسة، حيث استخدمنا المنهج المسحي مع مجالات الدراسة، ومجتمع البحث وأدوات جمع البيانات.

أما الإطار النظري: حيث تطرقنا فيه على ثلاث فصول وهي: الفصل الاول: والذي عنوانه الاتصال التنظيمي حيث تضمن هذا الفصل مفهومه وأهميته وأشكاله ووظائفه وكذا أساليبه، بالإضافة إلى النظريات المفسرة للاتصال التنظيمي، وأخيرا معوقات الاتصال التنظيمي.

الفصل الثاني: يتناول هذا الفصل عملية اتخاذ القرارات، حيث تضمن مفهوم اتخاذ القرار، ثم أهمية عملية اتخاذ القرارات وأنواعها وخطواتها، وكذا أساليب عملية اتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة في هذه العملية، وأخيرا نجد المعوقات المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات.

الفصل الثالث: بعنوان الاتصال التنظيمي وعملية اتخاذ حيث تطرقنا فيه الى ستة مباحث: الأول عن أهمية الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات، ثانيا نحد مدى تأثير الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات، ثم تاليها علاقة الاتصال الرسمي والغير رسمي بعملية اتخاذ القرارات ودور نظم الاتصالات في اتخاذ القرارات، ثم أخيرا نحد علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصال بإخاذ القرارات ومعوقات الاتصال وأثرها على اتخاذ القرارات.

أما الجانب التطبيقي: تحت عنوان عرض وتحليل البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة، وتناولنا من خلال عناصره بطاقة فنية عن المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو، التعريف بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM، الموقع الجغرافي للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM، والهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية ENIEM ، وأيضاً مهام و أهداف المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM، التحليل الكمي والنوعي للجداول البسيطة و المركبة عرض المقابلة، نتائج الدراسة شمل الجزئية و العامة و الخاتمة العامة مع توصيات ومقترحات الدراسة .

الإطار المنهجي

## الإطار المنهجي

1. إشكالية الدراسة و تساؤلاتها.
2. أسباب اختيار الموضوع.
3. أهمية الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. منهج الدراسة و أدواتها
- 1.5- منهج الدراسة
- 2.5- أدوات الدراسة
6. مجتمع البحث و عينة الدراسة
- 1.6- مجتمع البحث
- 2.6- عينة الدراسة
7. تحديد المفاهيم و المصطلحات
8. الدراسات السابقة.

### 1. إشكالية الدراسة

يعتبر الاتصال عملية ضرورية في حياة البشر و التنظيمات والمؤسسات على اختلاف انواعها، فالطبيعة البشرية تسعى الى التواصل والاندماج و الانضمام الى جماعات مهما اختلف نوعها و تشكل عملية الاتصال احد الدعائم الاساسية التي يتم من خلالها التفاعل الانساني وتحدد هذه العملية مدى تقدم المجتمعات الذي يتوقف على مدى فعالية الاتصال داخل التنظيم ويعتبر هذا الاخير عملية ضرورية داخل المؤسسة و معيارا هاما لقياس تطور ونجاح المؤسسات او فشلها و يتضح هذا الفشل في مجال انتقال المعلومات بين الادارة و العمال و كذا الاتصال التنظيمي الذي يمارس الاطارات و المشرفين ما يؤدي بالضرورة الى التأثير سلبا على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

فالاتصال التنظيمي يعد بمثابة قلب الحياة النابض في جسم المنظمة الذي يتحسس ما يدور خارج هذا الجسم التنظيمي من وقائع ومستجدات بهدف تحقيق التكيف السريع والاستجابة الأولية اللازمة لحياة التنظيم جماعة وأفراد، فالمعلومات أصبحت تمثل الوقود اللازم لعملية الصناعة وحركة السوق ولحياة المنظمات في عالم المؤسسات اليوم بطبيعة الحال فإن كل من يود المنافسة والاستمرار في هذا العصر يفترض عليه أن يستثمر في عالم الاتصال والاتصالات.

والهدف العام من الاتصال التنظيمي توجيه مختلف سلوكيات الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة إذ يتوقف نجاح المنظمة ليس فقط على كفاءة أفرادها وإنما أيضا على التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي، ففي كل المستويات التنظيمية تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات. وإذا كان الاتصال التنظيمي يشمل كافة الأعمال التي تتخذ المؤسسة محورا لها سواء بداخلها أو خارجها فان مطلب العولمة او الشمولية جعل الكثير من المختصين يتناولون علاقات المنظمة بأعضائها ضمن مفهوم شمولي تتجه فيه العلاقات العامة نحو الاتصال التنظيمي أي أنها تشمل كافة الوسائل والعمليات المستخدمة التي يمكن أن تقوم بها مؤسسة ما للتعريف بذاتها وخلق صورة ايجابية عن نفسها لدى جماهير مختلفة خارج هذه المؤسسة وداخلها.

## الإطار المنهجي

فالاتصالات الادارية هي احدى الدعائم الرئيسية في العملية الادارية داخل اي مؤسسة او منظمة، فهو الذي يعمل على نقل المعلومات بين الادارات في المؤسسة الواحدة من خلال الارسال والاستقبال على كافة المستويات التنظيمية لتحقيق اهداف تنعكس على التنظيم والفرد معا. لذا تعتمد عليه المنظمة في مزاوله كافة العمليات الادارية. كما لا يمكن لأي جماعة او منظمة ان تنشأ وتستمر دون اتصال بين أعضائها فهو يحقق تقاربا بين وجهات نظر العاملين المختلفة مما يساهم في تحديد رؤية شاملة لكل جوانب العملية الادارية، فبواسطة الاتصالات التنظيمية تؤدي الادارة مختلف وظائفها كالتهيئة والتنظيم والتنسيق والرقابة وكذا اتخاذ القرار، حيث يعد هذا الأخير من ابرز واهم نشاطات المنظمة، ويرجع ذلك لكون القرار يعد مظهرا مباشرا لممارسة الإدارة لأعمالها، حيث يعمل على تسهيل السير والانسجام والتنسيق بين إدارتها كما يعتبر من المحركات الحقيقية لأداء المؤسسة.

وتعد عملية اتخاذ القرارات من اهم العمليات الإدارية في حياة الافراد والتنظيمات الإدارية، فهي جوهر العملية الإدارية إذ يؤدي التوقف عن اتخاذها إلى تعطيل الأعمال والمشاريع المختلفة، وعليه فالقرارات هي المحرك الأساسي للمنظمة ونجاحها مرهون باتخاذ قرارات سليمة ورشيده في تحقيق نتائج بدرجة عالية، فالمنظمة لا تستطيع اتخاذ أي قرار بمعزل عن الاتصالات التنظيمية التي تتم بين وحداتها، وبالتالي يمكن القول بأنه لا وجود لقرار ناجح دون وجود اتصال فعال و ناجح.

و تعتبر الاتصالات التنظيمية مهمة وجوهرية في عملية اتخاذ القرار، كما ان الاتصالات الادارية السليمة والدقيقة لها تأثير كبير على فعالية المنظمة وهي ضرورية لتحقيق المواقف والمشاكل بشكل واضح، فهما يشكلان جانبيين هامين من جوانب العملية الادارية وكل منهما يتأثر بالأخر، فلا يستطيع متخذ القرار القيام بعمله ما لم تتوفر له معلومات او ما لم يقم باتصالاته لاتخاذ قرارات داخل المنظمة، بمعنى لا يمكن ان تكون هناك قرارات صائبة وصحيحة دون وجود اتصالات جيدة داخل المؤسسة، فالاتصالات هي التي تنقل البيانات والمعلومات الأزمة لاتخاذ القرارات.

## الإطار المنهجي

كما يعد الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرارات على انه نظام فعال في المؤسسة كونه يعد من اكثر الوسائل في تحقيق الأهداف التنظيمية, اذ يجب ان تتوفر لدى المسؤول القدرة على استخدام وسائل الاتصال الحديثة, ضمنا لوصول البيانات و المعلومات بوضوح و بالسرعة المطلوبة لان نجاح عملية اتخاذ القرارات تعتمد بالدرجة الأولى على دقة المعلومات اللازمة و إمكانية الحصول عليها في الوقت المناسب و من ثم تحقيق الأهداف , كما ان الاتصال الجيد يتيح فرصة التعرف على افضل الاختيارات و البدائل بشأن القرار المناسب و ذلك بإدماج المعلومات المختلفة لاتخاذ القرار الأفضل للمؤسسة و بالدرجة التي تمكنها من تحقيق أداء مميز يجعلها قادرة على مواجهة المنافسة التي يتميز بها عصرنا الحالي .

كما لا يمكن إغفال العلاقة الوثيقة بين القرار و الاتصال، فهذا الأخير ينقل المعلومات و الحقائق اللازمة لاتخاذ القرار، عبر قنوات الاتصال و كذلك عبر التسلسل الرئاسي أو التتابعي الهرمي القائم سواء من المستويات الدنيا إلى العليا أو العكس، و إذ لم تكن هذه القنوات تتسم بالقدر الكافي من اليسر و السهولة فقد يصعب على متخذ القرار أداء دوره المطلوب ويمثل ما تكون هناك اتصالات رسمية بين اطراف التنظيم و مراكز القيادة، نجد احتمال وجود اتصالات أخرى غير رسمية قد يكون لها نفس الأهمية و التأثير على عملية اتخاذ القرار.

بناء على ما سبق نطرح التساؤل الرئيسي :

• **كيف يساهم الإتصال التنظيمي في تفعيل عملية إتخاذ القرارات على مستوى**

**المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" بولاية تيزي وزو؟**

و نتفرع عن هذا التساؤل الجوهري جملة من التساؤلات الآتية :

– كيف تساهم وسائل الإتصال التنظيمي في تفعيل عملية إتخاذ القرارات على مستوى

المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" بولاية تيزي وزو؟

– كيف تساهم المهارات الإتصالية للقائم بالإتصال على مستوى المؤسسة الوطنية

للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" بولاية تيزي وزو في عملية تفعيل إتخاذ القرارات؟

## الإطار المنهجي

- كيف تساهم اللغة المستخدمة اثناء الإتصال التنظيمي في تفعيل عملية إتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" بولاية تيزي وزو؟
- كيف تساهم الإستراتيجية الإتصالية في تفعيل عملية إتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" بولاية تيزي وزو؟
- كيف تساهم تكنولوجيا الإتصال المستخدمة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" بولاية تيزي وزو في تفعيل عملية إتخاذ القرارات؟
- كيف يساهم الإتصال الرسمي و الغير رسمي في تفعيل عملية إتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" بولاية تيزي وزو؟
- ماهي معوقات الإتصال التنظيمي التي تؤثر سلبا على عملية إتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو؟

## 2. أسباب اختيار الموضوع

### الأسباب الذاتية.

- الرغبة و الميول الشخصي لدراسة الموضوع والتطرق إليه داخل مؤسسة ENIEM .
- ميولاتنا للعمل الإداري و الرغبة في الإلتحاق للعمل على مستوى الإدارة
- دافع الفضول والإستقصاء عن المواضيع الخاصة بالدراسات الميدانية والقابلة للدراسة في إطارها النظري و المنهجي و التطبيقي
- الرغبة في إكتساب التجربة و الخبرة في ميدان الإتصال من خلال الإحتكاك والتعامل مع المختصين في مجال دراستنا و بناءها على أساس عملية منطقية هادفة.
- الرغبة في توسيع معارفنا في مجال الإتصال التنظيمي ودوره في عملية إتخاذ القرارات، وكذا محاولة التعرف على المؤسسة عن قرب ومعرفة أهم مهامها ووظائفها وطبيعة نشاطها، بالإضافة إلى الوقوف عند الواقع المهني وما يسود فيه من مشاكل وضغوطات وصراعات.

### الأسباب الموضوعية

- تزايد الإهتمام بموضوع الإتصال التنظيمي وتفعيل عملية إتخاذ القرار في المؤسسات المختلفة عموما و مؤسسة ENIEM خصوصا.
- قابلية الموضوع للدراسة و البحث معرفيا و منهجيا و تطبيقيا من خلال النزول إلى الميدان و جمع مختلف المعلومات و البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة بهدف الوصول إلى نتائج ذات موضوعية و دقة ومصداقية و حيادية و علمية .
- حداثة الموضوع المطروح في دراستنا الحالية كونه لم يتطرق إليه العديد من الباحثين و الدارسين يشكل موسم وانسهاب و تفصيل كبير,حيث سنتطرق اليه من خلال زاوية الاتصالية من خلال عناصر الاتصال.

### 3. أهمية الدراسة

أهمية موضوع "دور الاتصال التنظيمي في عملية تفعيل إتخاذ القرارات داخل المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو، كون الاتصال التنظيمي هو الشريان النابض والركيزة الأساسية لأي مؤسسة لذا فهو يساهم بقدر كبير في حياة المؤسسات على اختلاف أنواعها لتحقيق أهدافها على المستوى الداخلي والخارجي وتوضح ان الاتصال التنظيمي لا يقتصر فقط على إصدار الأوامر والتوجيهات للوصول إلى الأداء المطلوب والهدف المحدد فحسب، بل يمتد ليؤثر في عملية اتخاذ القرارات لكونها وظيفة إدارية حساسة فهي العملية التي من خلالها يتم النجاح أو الفشل بالنسبة للمؤسسة، الأمر الذي يستوجب وجود نظام اتصالي فعال لكل حالة من الحالات، فأحيانا تكون قرارات مكثفة وأحيانا أخرى تكون قرارات معقدة أو بسيطة بحيث يتم احترام السلمية في ارسال وتلقي جميع المعلومات، كذلك الأمر بالنسبة للتشاور وعقد الاجتماعات واحترام الصلاحيات الخاصة بالأفراد.

الأهمية البالغة التي يكتسبها الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية بحيث يعتبر من اهم الوظائف الأساسية التي تقع على عاتق القائد الإداري كما توضيح العلاقة الوثيقة بين الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار وهذا ما تهتم به هذه الدراسة حيث انه يجب ان يكون اتخاذ القرار من طرق المسؤولين نتاج على جهد مشترك

دور الاتصال في عملية التنسيق بين مختلف مصالح الإدارة العليا من جهة .و العمال الاداريون من جهة أخرى ,كما يمكننا من التعرف على الواقع المعاش من خلال الاحتكاك بمجتمع الدراسة و ذلك لتعمق و معرفة درجة و طريقة الاتصال الذي يتم على مستواها إضافة إلى كون أن عملية إتخاذ القرار تزداد أهمية لكونها وظيفة إدارية حساسة في معظم المؤسسات، فهي مفتاح النجاح أو الفشل، الأمر الذي يتطلب وجود نظام إتصال فعال يمكن من تسهيل العملية.

### 4. أهداف الدراسة

لكل دراسة أو بحث هدف أو مجموعة من الأهداف التي يسعى الباحث إلى تحقيقها وعليه فأهداف هذه الدراسة تتمثل في:

- المساهمة بنتائج الدراسة والإقتراحات في تقديم نظرة للمسؤولين و العاملين بالمؤسسات حول كيفية توظيف وسائل الإتصال وأساليبه،واستراتيجياته في عملية إتخاذ القرارات.
- مساعدة صناع القرار بالمؤسسات الإقتصادية في كيفية صياغة السياسات والإستراتيجيات الإتصالية المناسبة و الملائمة التي تساعد في إتخاذ القرارات.
- التعرف على نمط الاتصال المعتمد في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM"بولاية تيزي وزو على مدى فعالية القرارات التي يتخذها المسؤولين.
- معرفة مدى اهتمام المؤسسة بموضوع الاتصال التنظيمي الذي ساعد في فهم استراتيجية المؤسسة.
- معرفة دور الاتصال التنظيمي ومدى مساهمة في فعالية اتخاذ القرارات الرشيدة والفعالة داخل المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" بولاية تيزي وزو.
- التعرف على أنواع الاتصال التنظيمي السائدة في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" بولاية تيزي وزو.
- التعرف على وسائل الاتصال التنظيمي المتعددة في عملية اتخاذ القرارات في مؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" بولاية تيزي وزو.

- تهدف من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على دور الاتصال التنظيمي في ترشيد عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية باعتبار نظام الاتصال الفعال في المؤسسة يعد من أكثر الوسائل في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- محاولة الكشف عن الأوضاع السائدة في المؤسسة الاقتصادية ومعرفة الأسباب التي تؤدي الى سوء الفهم في الاتصال بين العمال ومدى اتخاذهم القرار المناسب.
- التعرف على معوقات الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" بولاية تيزي وزو.

### 5. منهج الدراسة وأدواته:

#### 1. منهج الدراسة

يعد المنهج في البحث العلمي العمود الفقري لكل دراسة ، فهو الضابط و الموجه الاساسي لكل باحث، يتحدد استعماله حسب هدف الدراسة و الاشكالية العلمية المعالجة و جدير بنا الى ان نشير الى التنوع الكبير لمعنى هذا المصطلح، الا انه لا يمكننا الخوض في هذا الكم المتنوع ، بينما يمكننا ان نورد بعضنا، فالمنهج هو الطريقة او الاسلوب الذي ينتهجه العالم في بحثه أو دراسة مشكلة و الوصول الى بعض النتائج<sup>1</sup>.

و يعرف المنهج ايضا انه "عبارة من الخطوات التي يجب على الباحث اتباعها في اطار الالتزام بتطبيق قواعد معينة تمكنه من الوصول الى النتيجة المسطرة اي ان المنهج عبارة عن اخضاع الباحث لنشاطه البحثي اي تنظيم دقيق في شكل خطوات معلومة يحددها في مساره البحثي من حيث نقطة الانطلاق و خط السير و نقطة الوصول مما جعل العديد من الباحثين يشبهون المنهج بالطريق الواضح المحدد المراحل"<sup>2</sup>

و بما أن دراستنا تتمحور حول " دور الاتصال التنظيمي في تفعيل عملية اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" بولاية تيزي وزو " فان المنهج المناسب لها هو المنهج المسحي، الذي يعد من " أبرز المناهج

<sup>1</sup> - عبد الرحمان العساوي، *مناهج البحث العلمي في الفكر الاسلامي و الفكر الحديث*، ط1، دار الراتب الجامعية للنشر، لبنان، 1997 ص13.

<sup>2</sup> - عدنان عوض: *مناهج البحث العلمي*، ط1، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 1994، ص78.

## الإطار المنهجي

العلمية المستعملة في الدراسات الاستكشافية، حيث يعتمد على تحليل الظاهرة قيد الدراسة انطلاقاً من تحديد المكان والمجال والناس المعنيين بالدراسة<sup>1</sup>، وتقوم خصائص هذا المنهج على جمع المعلومات والبيانات التي تساعد على الكشف عن كل الجوانب الخاصة بالظاهرة.

ويعرف المنهج المسحي على أنه: "عبارة عن منهج يعتمد عليه الباحثون في الحصول على البيانات و المعلومات الدقيقة، وتصور الموقع الاجتماعي الذي يؤثر في كافة الأنشطة الادارية و الاقتصادية و التربوية و الثقافية و السياسية و العلمية و تساهم تلك البيانات في تحليل الظواهر."<sup>2</sup>

ويعرف ايضاً على انه: "ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم ، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط ، دون أن يتجاوز ذلك دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب"<sup>3</sup>. ولقد مسحنا آراء وإتجاهات عينة من الإداريين المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" والمقدرة بـ 30 عينة ،حيث جمعنا منهم المعلومات و البيانات حول دور الإتصال التنظيمي في تفعيل عملية اتخاذ القرارات.

### 2. أدوات الدراسة:

لكل بحث أدوات وتقنيات هدفها الرئيسي تسهيل الوصول إلى نتائج دقيقة بأقل جهد ووقت ممكن وحيث يشير مفهوم الأداة إلى الوسيلة المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات وتصنيفها وجدولتها، وهي ترجمة للكلمة الفرنسية *technique*، واللافت أن هناك كثير من الأدوات أو الوسائل التي تستخدم للحصول على البيانات، كما يمكن استخدام عدد من

<sup>1</sup>- محمد شفيق ، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، ط1، المكتب الجمعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص93.

<sup>2</sup>- أحمد بن مرسل: مناهج البحث العلمي و علوم الاعلام و الاتصال، ط4، دارالديون للطباعة و النشر، الاسكندرية، 2015، ص 51-53.

<sup>3</sup>- ابراهيم ايراش: المنهج العلمي و تطبيقاته في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الشروق للنشر و التوزيع، الاردن، عمان، 2008، ص27.

هذه الأدوات معا في البحث الواحد، وذلك لتجنب عيوب أو قصور إحداهما، أيضا للتمكن من دراسة الظاهرة بطريقة علمية ومن كافة الجوانب<sup>1</sup>.

ولقد اعتمدنا في دراستنا على مجموعة من الأدوات التي ساعدتنا في الحصول على المعلومات وهي كالتالي:

### 1- إستمارة الإستبيان:

تعد الإستمارة من أهم أدوات المنهج المسحي وهي الأداة الأساسية المعتمدة في دراستنا حيث تعرف من أكثر الأدوات لجمع البيانات إستخداما و شيوعا في البحوث الإجتماعية وهي وسيلة أساسية تستخدم لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة وهذا عن طريق مجموعة من الأسئلة حيث أنها أقل تكلفة و جهد إضافة إلى سهولة المعالجة<sup>2</sup>.

يعرف الدكتور "محمد عبد الحميد" الاستمارة على أنها "أسلوب لجمع البيانات تستهدف استشارة الافراد المبحوثين بطريقة منهجية و مقننة لتقديم حقائق أو اراء أو افكار معينة في اطار البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة و أهدافها دون تدخل من الباحث في التقرير الذاتي للمبحوثين في هذه البيانات"<sup>3</sup>.

لقد اعتمدنا على إستمارة الاستبيان التي تعد كأداة أساسية في هذه الدراسة نظرا لما تتميز به عن الأدوات الأخرى إذ تعتبر من أكثر الأدوات إستخداما، لما توفره من سهولة جمع اكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات الميدانية عن الظاهرة موضوع الدراسة، تم تصميم استمارة استبيان بهدف التعرف على دور الاتصال التنظيمي في عملية إتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" بولاية تيزي وزو ، لقد قمنا بإعداد استمارة الاستبيان وحاولنا أن تكون أسئلتها واضحة وموضوعية، ومباشرة، وهذا من خلال مسح مجمل آراء و إتجاهات المبحوثين من عمال المؤسسة حول مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في تفعيل عملية إتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية "ENIEM" بولاية تيزي وزو.

<sup>1</sup> - علي غربي: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، ط1، دار الفانز للطباعة والنشر والتوزيع، قسنطينة، 2009. ص - ص 110-109.

<sup>2</sup> -توفيق سالم: مقدمة في طرق البحوث الاجتماعية، ط1، دار النشر، الكويت، 1979، ص 180.

<sup>3</sup> -محمد عبد الحميد: دراسات الجمهور في بحوث الاعلام، ط1، عالم الكتب، القاهرة مصر، 1993، ص183.

وتتكون إستمارة الإستبياننا على 37 سؤالاً، وقد قسمناها إلى 4 محاور أساسية :

-المحور الأول: البيانات الشخصية.

-المحور الثاني: واقع الإتصال التنظيمي بمؤسسة ENIEM،

-المحور الثالث : حول عملية إتخاذ القرارات بمؤسسة ENIEM،

- أما المحور الرابع :الإتصال التنظيمي وعملية إتخاذ القرارات بمؤسسة ENIEM.

♦ و لقد تم توزيع هذه الإستمارة على كل من الأستاذ "حمو" و الأستاذ "إكوفان" بهدف تحكيمها من طرفهم حيث خضعت لتعديلات طفيفة و بسيطة لتخرج في الأخير بشكلها النهائي قبل توزيعها.

### 2-المقابلة :

تعد المقابلة من الادوات الرئيسية لجمع المعلومات في دراسة الافراد و الجماعات الانسانية فالمقابلة هي القاء مباشر الذي يجرى بين الباحث والمبحوث الواحد او اكثر من ذلك في شكل مناقشة حول موضوع معين قصد الحصول الى حقائق معينة أو آراء ومواقف محددة.

والمقابلة هي "عبارة عن تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه شخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية"<sup>1</sup>.

كما يمكن تعريف المقابلة بأنها "محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو أفراد آخرين لاستغلالها في بحث علمي، أو الإستعانة بها في التوجيه و التشخيص للعلاج"<sup>2</sup>.

تندرج مقابلة دراستنا إلى "المقابلة المقننة" لأن تلك الأسئلة كانت معدة مسبق بغرض تعميق دراستنا، وتتضمن المقابلة على مجموعة من الأسئلة المفتوحة قصد إعطاء حرية الإجابة بهدف الحصول على قدر ممكن من المعلومات المتعلقة بالمؤسسة و لقد أجرينا المقابلة مع "السيد لعلمي محمد"، رئيس مصحة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو.

<sup>1</sup> - أحمد عبد الحي رمزي: البحث العلمي في الوطن العربي، ماهيته، ومنهجيته، ط1، زهران الشرق، القاهرة، 2009م.

<sup>2</sup> -رجاء وحيد دويدري: البحث العلمي ، أساسياته النظرية، وممارسته العملية، ط1، دار الفكر المعاصر-بيروت-لبنان- دار الفكر- دمشق-سورية، 2000

### 3-الملاحظة

تعد الملاحظة وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات ونظرا لأهميتها فقد استخدمت في الماضي ولا زالت تستخدم في الحاضر في مجال البحث والدراسة وقد لجأت إليها الشعوب المتحضرة لجمع المعلومات عن الأشياء والمواقف المحيطة بهم وللتعرف على ظواهر الحياة ومشكلاتها.

تعرف الملاحظة بأنها " حصر الانتباه نحو شيء ما للتعرف عليه وفهمه ، وتعتبر وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات في البحوث المختلفة"<sup>1</sup>.

الملاحظة: هي الأداة الأكثر تداولاً واستعمالاً في العلوم الاجتماعية، وهي "تقنية توجه فيها الحواس لملاحظة ظاهرة ما أو مراقبة سلوك معين، انطلاقاً من مؤشرات الدراسة وهي «تسجيل متكرر للسلوكيات الظاهرية بهدف الوصول إلى التنبؤ بها»<sup>2</sup> ، ودون الإستفاضة في تعريفها، فالمهم من ذلك هو نوعية الملاحظة المستخدمة، وكيفية تطبيقها. وقد إعتدنا في دراستنا على الملاحظة بالمشاركة كونها تسمح لنا بملاحظة جميع الانفعالات والسلوكيات

التي يظهرها المبحوث بالإضافة إلى معرفة ظروف سير العملية الاتصالية في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو.

### 6. مجتمع البحث و عينة الدراسة:

#### 1.مجتمع البحث:

حتى يكون البحث قابلاً للإنجاز لابد من تحديد مجتمع البحث الذي نريد فحصه وأن نوضح المقاييس المستعملة من أجل حصر هذا المجتمع.

حيث يعرف الباحثون مجتمع البحث على أنه "مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر التي يجري البحث عنها أو التقصي"<sup>3</sup>.

كما يعرفه باحثون آخرون بأنه: "جميع المشاهدات موضوع الدراسة أو هي كافة مفردات مجتمع الدراسة على سبيل المثال لو كان موضوع الدراسة تقييم القدرة التنافسية بين

<sup>1</sup>- أحمد زكي بدوي : معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، لبنان، 1982 ، ص(291)

<sup>2</sup>-موريس انجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي و اخرون، دار القصبه، الجزائر، 2006، ص 184.

<sup>3</sup>- نفس المرجع، ص 299.

الصحف في الأردن، وعلى افتراض أن عدد الصحف في عمان مئة صحيفة، فإن مجتمع الدراسة في هذه الحالة يمثل جميع الصحف والبالغ عددها مئة صحيفة"<sup>1</sup>.  
فمجتمع دراستنا يتمثل في الموظفين اللذين يعملون في المستويات الإدارية والتنظيمية للمؤسسة ENIEM بولاية تيزي وزو.

### 2. عينة الدراسة:

من الصعب في كثير من البحوث الاجتماعية القيام بدراسة شاملة لجميع المفردات التي تدخل في البحث، لذا لا يجد الباحث وسيلة أخرى يعتمد عليها سوى الاكتفاء بعدد محدد من المفردات، ثم محاولة تعميم صفاتها على مجتمع البحث، بحيث تعرف العينة على أنها:  
"عبارة عن مجموعة جزئية لمجتمع البحث يتم اختيارها بطريقة معينة واجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة".

كما ايضا تعرف العينة بأنها " جزء من مجتمع البحث الأصلي يختارها الباحث بأساليب مختلفة و تضم عددا من الأفراد من المجتمع الأصلي."<sup>2</sup>.

كذلك العينة هي " مجموعة جزئية من المجتمع لها نفس خصائصه الاصلية التي تنتمي اليه ويكون الغرض منها الحصول على معلومات مرتبطة بالمجتمع عن طريق اختيار عدد من الاشخاص للدراسة يمثلون المجتمع".

وطريقة العينات لا تدرس جميع وحدات مجتمع البحث، بل تدرس جزءا صغيرا من مجتمع البحث بعد اختياره منظما أو عشوائيا، على أن تكون العينة مثلت لمجتمع البحث إحصائيا.

و من الطبيعي أن تكون دراسة العينة أسهل و أيسر بكثير من دراسة مجتمع البحث بكامله.<sup>3</sup>  
أما في دراستنا هذه إستخدما "العينة القصدية" التي تعرف بأن "يقوم الباحث فيها باختبار عدد من الوحدات أو المفردات الممثلة للمجتمع الكلي والتي تكون على صلة مباشرة

<sup>1</sup> - منال هلال مزاهرة: بحوث الإعلام الأسس والمبادئ، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع،الأردن 2011 ، ص 141.

<sup>2</sup> - إبراهيم بن عبد العزيز الدعليج، مناهج و طرق البحث العلمي، ط1، دار صفاء النشر و التوزيع، عمان،2010 ، الأردن، ص91.

<sup>3</sup> - عبد الغني عماد، منهجية البحث في علم الاجتماع، (د.ط)، دار الطليعة للطباعة و النشر، بيروت،2007،ص 54.

بموضوع البحث من أجل تزويده بما يحتاجه من بيانات تعرفه بحقيقة هذا الموضوع".<sup>1</sup> وتعرف بأنها: "أي أن يكون الاختيار في هذا النوع من العينات على أساس حر من الباحث وبحسب طبيعة بحثه بحيث يحقق هذا الاختيار أهداف بحثه ولا تمثل هذه العينة تمثيلاً صحيحاً أو كلياً للمجتمع المستهدف بحثه، كما ترتبط مبررات استخدامها بدرجة كبيرة على تقديرات خاصة وأهداف معينة في ذهن الباحث الذي يقوم باختيار العينة".<sup>2</sup>

يرجع السبب الرئيسي لاختيارنا "للعينة القصدية" كون علينا التوجه نحو الموظفين المسؤولين الذين لهم السلطة في إتخاذ القرارات ، واللذين يشاركون بشكل مباشر أو غير مباشر في عملية إتخاذ القرارات حيث تشمل دراستنا **30 موظف** ما بين رؤساء المصالح و التقنيين والأعوان الإداريين على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بتييزي وزو، وذلك لاعتبار العملية الإدارية هي ضرورة مستمرة تتطلب الالتزام والاستمرار في منصب العمل من أجل المشاركة في عملية إتخاذ القرارات.

### 7. تحديد المفاهيم والمصطلحات:

يعتبر تحديد المفاهيم من المسائل الهامة و الضرورية في البحث العلمي ذلك لان هناك الكثير من المفاهيم تتشعب في معانيها و دلالتها لذلك علينا تحديد مضامين هذه المفاهيم حتى نزيل اللبس والغموض لدي القارئ و قد حددنا مفاهيم الدراسة فيما يلي : الاتصال - التنظيم - الاتصال التنظيمي - إتخاذ القرار- المؤسسة.

#### 1. تعريف الدور (Rôle):

- **لغة:** جاء من اللفظ دور، ومصدره دار، وجمعه ادوار بمعنى قام.<sup>3</sup>
- هو المركز أو المنصب الذي يحتله الفرد، والذي يحدد واجباته وحقوقه الاجتماعية.<sup>4</sup>
- وهو ايضا: "مجموعة من المسؤوليات و الأنشطة و الصلاحيات الممنوحة لشخص أو جماعة دور جمع أدوار، مصدر دار، عودة الشيء ما كان عليه، عودة الشيء إلي ما كان".

<sup>1</sup> -صالح بن نوار: مبادئ في منهجية العلوم الاجتماعية والإنسانية، (د-ط)، مخبر علم إجتماع الإتصال للبحث والترجمة ، قسنطينة، الجزائر، 2012 ، ص 196.

<sup>2</sup> - حسين محمد جواد الجبوري: منهجية البحث العلمي مدخل لبناء المهارات البحثية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2013، ص 138.

<sup>3</sup> - معن خليل عمر: علم اجتماع الاسرة، ط5، دار الشروق للنشر و التوزيع ، العراق ، 2016 ، ص 362.

<sup>4</sup> - إحسان محمد حسن، موسوعة علم الاجتماع، ط1، الدار العربية للموسوعات ، بيروت، 1999، ص289.

### • اصطلاحا

« هو السلوك المتوقع الذي يرتبط بوضع اجتماعي معين»<sup>1</sup>. كما يعرف الدور بأنه: « عنصر في التفاعل الاجتماعي و هو يشير إلي نمط الأفعال المكتسبة التي يؤديها شخص معين في موقف التفاعل».. و يعرفه محمد عبد الرحمان بأنه: «نموذج يتركز علي حول بعض الحقوق و الواجبات، و يرتبط بوضع محدد للمكانة داخل الجماعة أو موقف اجتماعي معين»<sup>2</sup>. يعرفه خضير شعبان علي أنه: «وظيفة أو مكانة الفرد في موقف كدور الأب و الطبيب و القائد و الداعية و هو الجانب الحركي للمركز أو هو كيفية التمتع بالحقوق و تحمل الواجبات التي يمنحها و يفرضها المركز»<sup>3</sup>. الدور هو السلوك او القواعد التي تحكم وضعا معيننا في البناء الاجتماعي و الوظيفي او الاداء الذي يقوم به الاعلام بالنسبة للجمهور في مجالات مختلفة منها التعليم و اخبار التنمية.

### • إجرائيا:

هو مجموعة من المهام و الواجبات التي يقوم بها الاتصال التنظيمي في تسيير نشاطات المؤسسة الجزائرية. و المقصود في دراستنا الحالية هو وظائف و مهام و الواجبات التي يقوم بها الاتصال التنظيمي في تفعيل عملية اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو.

## 2- مفهوم الاتصال ( communication )

• لغة-كلمة مشتقة لغويا من كلمة التواصل و التواصل في اللغة من الوصل، و يعني ربط شيء بشيء آخر و يعني أيضا أن الشخص قد ربط ما عنده بما عند الآخر و علي ذلك فالتواصل حتى يتم لا بد أن يكون لدي الفردين شيء واحد من الفكر و الأحاسيس و أن تكون هناك لغة مشتركة بينهما.

<sup>1</sup> - عصمت عدلي: علم الاجتماع الامني، ط1، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2011، ص 15.

<sup>2</sup> - مراد عبد الفاتح: موسوعة البحث و اعداد الرسائل و الابحاث و المؤلفات، ط1، دار الفكر والقانون، 1998 ص 245.

<sup>3</sup> - خضير شعبان: مصطلحات في الاعلام، (د-ط)، داراللسان العربي، الجزائر، 2001، ص 93.

« و يعود لفظ الاتصال إلي الجذر وصل و يأتي بمعنى وصل الشيء بالشيء، يصله و صلا...أنهائه وأبلغه إياه»<sup>1</sup>.

و إن الأصل في كلمة اتصال (communication) بمعنى يتربع أو يشيع عن طريق المشاركة و يري البعض الآخر أن اللفظ يرجع إلي الكلمة اللاتينية (communis) و معناه common بمعنى عام أو مشترك»<sup>2</sup>.

### • اصطلاحاً:

نجد العديد من التعاريف التي سعى فيها اصحابها الى عرض معنى الاتصال نذكر منها ما يلي:

الاتصال هو: "عملية ربط مقصودة بين طرفين مرسل ومستقبل لتأدية وظيفة محددة في إطار النشاط الإنساني والاتصال أيضا هو عملية اجتماعية إنمائية و غايتها هو حصول لفرد أو الجماعة على المعارف و المعلومات و الإلمام بتجارب الأفراد و الجماعات الأخرى"<sup>3</sup>.

تعريف تشارلز كولي "Charles Cooley": "الاتصال هو ذلك الميكانيزم الذي يمكن من خلاله للعلاقات الانسانية ان تقوم و تتطور و يمكن من خلاله لرموز العقل الانساني ان تربط و تنتقل عبر الزمان و المكان بواسطة وسيلة الارسال"<sup>4</sup>.

عرفه هوكنز برستون "Hawkins Preston" الاتصال على أنه: "العملية التي يتم من خلالها تحديد السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات بواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الاهداف التنظيمية"<sup>5</sup>.

كما عرفه شانون ووبفر "shannon et wever" على أنه: "العملية التي يتفاعل عن طريقها المرسل والمستقبل في إطار اجتماعي معين، بانتزاع الاستجابة

1- محمود حسن إسماعيل: مبادئ علم الاتصال و نظريات التأثير، الدار العالمية للنشر و التوزيع، مصر، 2003، ص 28.

2- عشوش فريد: الاتصال في إدارة الأزمات، (د ط)، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر، 2011، ص 12.

3- محمد علي أبو العلا: فن الاتصال بالجمهور بين النظرية و التطبيق، ط1، دار العلم و الإيمان للنشر و التوزيع دسوق، شارع الشركات، ميدان المحطة، 2014، ص 14.

4- محمد منير حجاب: نظريات الاتصال، (د.ط)، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2010، ص 25.

5- حكمت أحمد الراوي: نظم المعلومات المحاسبية والمنظمة- نظري مع حالات دراسية، ط1، دار الثقافة للنشر و التوزيع القاهرة، مصر، 1999، ص 148.

باستخدام تلك الرموز الشفوية التي تعمل كميراث لتلك الاستجابة<sup>1</sup>.  
و تعرفه الجمعية القومية لدراسة الاتصال بأنه: "تبادل مشترك للحقائق و الأفكار والآراء والأحاسيس مما يتطلب عرضاً؛ استقبالا يؤدي إلي التفاهم المشترك بين كفاءة الأطراف بصرف النظر عن وجود انسجام ضمني"<sup>2</sup>.  
و عرف قاموس المصطلحات الإعلامية الاتصال بأنه: "انتقال المعلومات أو الأفكار أو الاتجاهات أو العواطف من شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى من خلال الرموز، ويوصف الاتصال بأنه فعال حينما يكون المعنى الذي يقصده المرسل هو الذي يصل بالفعل إلى المستقبل"<sup>3</sup>.

### • الإجمالي:

الاتصال هو تفاعل بين طرفين أو أكثر معا في حدث أو موضوع معين داخل المؤسسة بهدف نقل معلومات أو أفكار أو معتقدات أو اتجاهات و رغبات و رسائل معينة أو نقل مهارات من فرد إلى آخر فهو إذا عملية مشتركة تهدف للوصول إلى أحداث التفاهم المشترك و الانسجام المتبادل بين الموظفين أي هو كل اتصال بين المرسل و المستقبل داخل المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو بغرض توصيل المعلومات و التفاهم فيما بينها.

### 3. مفهوم التنظيم (Organization):

• لغة: التنظيم ترجمة للمصطلح الإنجليزي "Organization"، أما المصطلح العربي فهو من الفعل نَظَمَ، يَنْظُمُ، تَنْظِيمًا، ومنها كلمة تنظيم، ويقصد بها ترتيب الأمور<sup>4</sup> ووضعها في صور منطقية معقولة تخدم الهدف المنشود.

### • اصطلاحا:

هناك تعاريف عديدة و متنوعة قدمت من طرف الباحثين و العلماء في علم النفس الاجتماع و الاتصال و يمكن حصرها على الشكل التالي:

1- محمد منير حجاب: الاتصال الفعال للعلاقات العامة، ط1 دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص21  
2- ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، (د ط)، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص14.  
3- محمد فريد عزت: قاموس المصطلحات الإعلامية، دار ومكتبة الهلال، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2007، ص86.  
4- غياث بوفلجة: فعالية التنظيمات "تشخيص وتطوير"، ط1، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص05.

## الإطار المنهجي

عرفه "منير عبودي" على أنه: "نشاط متخصص في الإدارة يرمي الى معالجة المشكلات التي تواجهها المنظمات الإدارية بأسلوب علمي منظم وبالتالي تطوير هذه المنظمات وزيادة فعاليتها وكفائتها في إنجاز الأهداف المحددة لها".<sup>1</sup>

كما يمكن الإشارة الى التنظيم على انه "عملية منهجية يتم من خلالها تحديد الأنشطة و الاعمال و المهام التي يجب القيام بها لتحقيق رسالة المنظمة و اهدافها وتصنيف هذه الأنشطة و الاعمال و المهام ثم تقسيمها او تجميعها حسب اسس محددة يتم الاتفاق عليها و تحديد الصلاحيات والواجبات المرتبطة بتلك الأنشطة و الاعمال و المهام".<sup>2</sup>

وتعرفه "نيومان (W. Newman)" بأنه: «عملية تشمل تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة، ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف». <sup>3</sup>

نقرا من هذا التعريف أن التنظيم عبارة عن الشكل الذي توضع فيه الجهود الجماعية لتحقيق وظيفة أو غرض معين وتحقيق العلاقات بين العمال حسب الوظائف التي يشغلونها، مما يعني التركيز على التنظيم الرسمي وإهمال التنظيم غير الرسمي.

### • التعريف الإجرائي:

التنظيم هو تجمع قائم على جملة من العمليات وأسس معينة في مكان معين يحتوي على وسائل مادية وموارد بشرية وإمكانيات مختلفة تحكمه مجموعة من القوانين التي تحدد طرق ومعايير أداء الأعمال بين وحدات المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو، بهدف الوصول إلى الأهداف المرسومة، وتحقيق التنظيم الإداري وبالتالي تنظيم المؤسسة و تطوير فاعليتها.

<sup>1</sup> - زيد منير عبودي: التنظيم الإداري- مبادئه وأساسياته، ط1، دار أسامة لمنشر، دمشق، 2006 ، ص9.

<sup>2</sup> - مصطفى محمود ابو بكر: التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة (مدخل تطبيقي)، ط1 ،الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص 81.

<sup>3</sup> - حسان الجبلاني: التنظيم والجماعات، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص62

### 4. مفهوم الاتصال التنظيمي (communication organisationnelle):

#### • اصطلاحاً:

الاتصال التنظيمي عند "أحمد بدوي" على: «مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين ويهدف إلى إنجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة، كما يسمح لكل فرد داخل المنشأة ان يكون معروفاً بشخصه و مهمته فيها ، ويعمل على ازدهاره ، وبالتالي ضمان حياته وفعاليته للمنشأة، ويتم هذا النوع من الاتصال وفقاً للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المنشأة».<sup>1</sup>

يتضح من خلال هذا التعريف أن الاتصال التنظيمي هو عملية نقل البيانات والمعلومات والحقائق، مع تفعيل دور شخصية العامل داخل المؤسسة وكل هذا يتم وفقاً للهيكل التنظيمي الذي تتحدد من خلاله المهام والعلاقات الوظيفية.

وترى "فاطمة مروة" بأن الاتصال التنظيمي «يعني تبادل المعلومات داخل المؤسسة إذ يسمح بنشر الأفكار والتوجهات المرتبطة بإنجاز الأعمال الخاصة بالتنظيم بهدف الوصول إلى النتائج المخطط لها».<sup>2</sup>

كما يعرف بأنه: «عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة».<sup>3</sup>

من خلال هذين التعريفين نلمس أن الاتصال التنظيمي هو جملة من العمليات لتبادل المعلومات والأفكار بغية تحقيق فهم مشترك وتفاعل بين العناصر المكونة للتنظيم قصد تحقيق الأهداف المسطرة حيث ركز هذان التعريفان على تحقيق الأهداف دون الاهتمام بطبيعة الاتصال الذي يساعد على تحقيق هذه الأخيرة بكفاءة وفعالية.

<sup>1</sup> - أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات للإعلام، ط1، دار الكتاب المصري للنشر والتوزيع، القاهرة ، 1985 ، ص44.

<sup>2</sup> - فاطمة مروة: الاتصالات المهنية، ط1، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، 2004 ، ص13

<sup>3</sup> - بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص420.

### • التعريف الإجرائي:

هو عملية إدارية داخل المنظمة التي تعمل على نقل، وتبادل، وتشارك المعلومات والمعاني والأفكار بين المستويات و وحدات المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو وذلك عن طريق إستخدام الوسائل المختلفة لتحقيق أهدافها .

### 5. مفهوم عملية اتخاذ القرارات:

#### ➤ تعريف القرار (décision):

• لغة: إتخذ، إتخاذ (أ - خ - ذ) 1: جعل: (اتخذهُ صديقاً) على جعله صديقاً له، 2: استكان، خضع<sup>1</sup>

#### (ب) تعريف القرار:

• لغة: كلمة مشتقة من الفر، و أصل معناه على ما تريد هو التمكين و يقال "فر" في المكان أي قربه و تمكن فيه<sup>2</sup>

#### • اصطلاحاً:

تعدد تعريفات المقدمة لمصطلح القرار بتعدد اتجاهات الباحثين و متطلقاتهم النظرية ومن بين التعاريف المقدمة هي:

القرارات هو "الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها<sup>3</sup>.

عرف بارنرد شستر (Barnard) القرار أنه: « تكثيف العديد من البدائل، أي أنه عبارة عن اختيار بديل من بين بديلين أو أكثر من البدائل المتاحة وأن يؤشر باستمرار قدرات المدير الناجح في مجال اتخاذ القرار»<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - جبران مسعود الرائد: معجم الغبائي في اللغة و الاعلام، ط3، دار العلم للملايين، ص42، 2005

<sup>2</sup> - لوس معلوف: المنجد في اللغة، ط19، المطبعة الكاثوليكية، بيروت، ص482، 2010

<sup>3</sup> - خليل محمد العزاوي: إدارة اتخاذ القرار الإداري، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 21.

<sup>4</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط5، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2014، ص227

يعرفه "مجدي عزيز إبراهيم" بأنه «صياغة إنشائية لها طابع تطبيقي يتحقق من خلال مجموعة من الإجراءات أو العمليات أو الأداءات التي تسيّر العمل نحو الأهداف المرسومة له»<sup>1</sup>.

تعريف "جروان" هي عملية مركبة تهدف الى اختيار افضل البدائل و الحلول المتاحة للفرد في موقف معين بهدف الوصول الى تحقيق الهدف المرجو<sup>2</sup>

### • اجرائيا :

القرارات هو عملية اختيار بديل من البدائل و الحلول من خلال الاتصال بين كافة و جميع الموظفين و المستويات الإدارية من اجل إتخاذ القرارات الإدارية العقلانية التي تهدف الى زيادة فعالية الأداء الوظيفي على مستوى مؤسسة ENIEM ولاية تيزي وزو.

### ➤ تعريف اتخاذ القرارات

عملية اتخاذ القرار هي الاختيار المدرك بين بديلين أو أكثر، ولكن هذا الاختيار ينتج عنه إما آثار إيجابية تساهم في حل المشكلة، أو آثار سلبية تضاعف منها، بل قد تحدث آثار سلبية تخلق مشكلات جانبية تفوق المشكلة الأساسية موضوع القرار.<sup>3</sup> يعرف اتخاذ القرار على أنه «: عبارة عن عملية تحديد المشكلة وتقديم الحلول المناسبة عن طريق اختيار البدائل المتاحة وتنفيذ»<sup>4</sup>.

كما يمكن تعريفه أيضا على أنه: «الاختيار القائم على أسس موضوعية لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر ويكون القرار هو البث أو التحديد بما يجب أن يتم وذلك لإنهاء وضع معين بصورة نهائية للحصول على نتيجة ملموسة بحل مشكلة موضع القرار»<sup>5</sup>.

كما يعرفه هاريسون (Harrison) هو: «عبارة عن لحظة اختيار معين لبديل بعد تقديم بدائل مختلفة وفقا لتوقعات معينة لمتخذي القرار»<sup>6</sup>.

1- مجدي عزيز إبراهيم: معجم مصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 2009، ص781.

2- محمد بكر نوفل محمد أبو عواد، التفكير في البحث العلمي، ط1، دار النشر و التوزيع، عمان، ص12، 2009

3- محمد الفاتح محمود بشير المغربي : إدارة الأزمات من منظور إداري ، المعهد العالي لعلوم الزكاة، أمانة البحوث والتوثيق والنشر، السودان، 2012، ص 33.

4- صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص92

5- عمر غنائم وعلي الشرفاوي: تنظيم ادارة الاعمال، الاسس و الاصول العلمية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1982، ص130.

6- علي الشرفاوي: ادارة الاعمال و الوظائف الممارسات الادارية، دار النهضة العربية، بيروت، 1998، ص111.

### ➤ اجرائيا:

إن عملية إتخاذ القرارات ما هو إلا وسيلة إختيار إداري لأحسن البدائل التي تحقق أفضل عائد للمنظمة بأقل تكلفة ممكنة، بشرط أن تكون التنفيذ جيد ويتمشى و القرارات التي يتم إتخاذها.

### 6. المؤسسة:

● **لغة:** ورد في لسان العرب لابن منظور في فعل ( أسس ) الأس والأسس كل مبتدأ شيء والأس والأساس أصل البناء والأسيس أصل كل شيء وأس الإنسان قلبه لأنه متكون في الرحم وأس البناء مبتدؤه.<sup>1</sup>

### ● اصطلاحا:

المؤسسة هي: وحدة اقتصادية مؤلفة من مجموعة أفراد متضامنين تربطهم علاقات معينة من أجل تحقيق هدف معين، ما يمكن اعتبارها مجموعة أفراد وأموال لها كيان واقعي، خاصا تتمتع بالاستقلال والذاتية وتتكون من عناصر مختلفة يتم تعيينها في سبيل تحقيق غاية المؤسسة<sup>2</sup>.

والمؤسسة حسب **Jhon Pfiffner** هي أحد الأنماط التي يتصل من خلالها عدد كبير من الناس مع بعضهم البعض وجها لوجه مشتركين في مهام معقدة لمنشأة متماسكة نظاما و رشدا من أجل انجاز اهداف مشتركة متفق عليها.<sup>3</sup>

ويعرفها **eberW Max** على انها: "تركيب بيروقراطي وظيفي، يحتوي على مجموعة من القواعد والإجراءات التي يحدد شكل المؤسسة، الاضافة الى وجود هيكل تركيبي معين يحدد العلاقات و تدفقات و حدود كل قسم، حيث يتم ترتيب البيروقراطيين في سلم اوتوقراطي يضمن الرقابة بالقواعد الوظيفية".<sup>4</sup>

### ● اجرائيا

<sup>1</sup>-جمال العيفة : مؤسسات الإعلام والاتصال ( الوظائف، الهيكل، الأدوار)، (د.ب) ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

<sup>2</sup>- نبيل جواد: إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ط 1، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2007 ص 19.

<sup>3</sup>- قوي بوحنية: الاتصالات الادارية داخل المنظمة المعاصرة، ديون المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 13.

<sup>4</sup>- فريد زاعف، محمد نجار: السياسات الادارية و استراتيجية الاعمال، مؤسسة دار الكتاب، الكويت، 1976، ص 145.

هي المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بولاية تيزي وزو، التي تنشط في السوق المحلية لصناعة الكهرومنزلية، والتي تعمل على إستخدام و توظيف الاتصال من أجل القيام بمختلف وظائفها من خلال اهم عنصر ألا و هو اتخاذ القرار .

### 8. الدراسات السابقة

إن تطور المعرفة وتراكمها وتشعبها و تعددها يفرض على الباحث عند إنجاز أي دراسة أو بحث الاقتناع بأنه عملية متسلسلة المراحل وكل مرحلة متصلة بمحاولات كثيرة وجهود سابقة مجسدة في شكل دراسات سابقة سواء ميدانية او تحليلية او وصفية وتبعاً لهذا المنطلق تتمثل الدراسات السابقة لموضوعنا في ما يلي :

#### 1- الدراسة الأولى:

دراسة سليم كفان بعنوان : "مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة و دوره في اتخاذ القرارات التنظيمية" دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لصناعة الحبوب ومشتقاتها – الرياض - سطيف وهي رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس و العمل والتنظيم كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية جامعة قسنطينة، 2005.\*

إنطلق الباحث في هذه الدراسة من خلال معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي و عملية اتخاذ القرار و كذلك معرفة مدى تأثير الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار التنظيمي، وذلك من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

➤ إلى أي مدى يؤثر الاتصال التنظيمي الفعال داخل المؤسسة على اتخاذ قرارات ناجعة و فعالة ورشيده ؟.

وقد تفرع من هذا التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية تمثلت في:

- كيف وما هي السبل و الطرق التي نستطيع من خلالها تحسين فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة ؟.

---

\* - سليم كفان: "مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة و دوره في اتخاذ القرارات التنظيمية" دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لصناعة الحبوب ومشتقاتها – الرياض - سطيف، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس و العمل والتنظيم كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية جامعة قسنطينة، 2005

## الإطار المنهجي

- الى أي مدى تؤثر معوقات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة على اتخاذ قرارات ناجعة وفعالة؟.
  - وكيف نستطيع ان نحقق الفعالية للقرارات المتخذة من طرف المسؤولين ببناء على فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة؟.
- وقد إعتد الباحث على المنهج الوصفي و استخدم الادوات المتمثلة في الملاحظة المقابلة و الإستبيان و تكون مجتمع البحث من العمال المنقذون للمشاريع و مقسمون إلى مجموعات عمال الإدارة الدنيا و الإدارة الوسطى وهم فئة من فئة الاطارات والإدارة العليا ويمثلها الرئيس المدير العام المشرف العام للمؤسسة و تتمثل عينة الدراسة في العينة العشوائية.
- و توصل الباحث الى النتائج التالية:
- بالنسبة للمحور الأول والذي يتعلق بالفرضية الجزئية الأولى التي تتناول الأهمية والدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في المؤسسة خاصة إذا كان فعالا وهو ما ينعكس بالإيجاب على عملية اتخاذ القرارات التنظيمية ومن خلال النتيجة المتحصل عليها من خلال الاستبيان الخاص بالإطارات والعمال تبين صدق الفرضية الجزئية الأولى وتأثيرها وبالتالي نجد فعلا بان للاتصال الفعال له دور كبير وضروري في المؤسسة خاصة في مجال إنجاز القرارات التنظيمية.
  - أما بالنسبة للمحور الثاني والذي يتعلق بالفرضية الجزئية الثانية والتي تناولت معوقات الاتصال التنظيمي الفعال وأثرها على اتخاذ القرارات ومن خلال النتيجة المتحصل عليها من تحليل أجوبة الاستبيان الخاص بالإطارات تبين أيضا صحة هذه الفرضية.
  - أما بالنسبة للمحور الثالث والأخير المتعلق بالفرضية الجزئية الثالثة والتي يتعلق إذا ما كان نجاح عملية القرارات هي دليل على فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة ولكن من خلال أجوبة الاستبيان الخاص بالإطارات والعمال تبين أن نجاح القرارات داخل المؤسسة ليس بالضرورة دليل على أن الاتصال فعال داخل المؤسسة هذا لأن هناك ظروف أخرى قد تساعد على نجاح القرارات التنظيمية الخبرة والكفاءة المهنية\*.

\* - سليم كفان: نفس المرجع.

### أوجه الاختلاف مع دراستنا:

تمثلت أوجه الاختلاف بين هذه الدراسة ودراستنا من حيث التخصص إذ تتدرج هذه الأخيرة في علم النفس و العمل والتنظيم، أما دراستنا فهو إتصال تنظيمي، وكذلك الاختلاف في طبيعة الدراسة بحد ذاتها كون أن دراستنا تمثلت في دراسة دور الإتصال التنظيمي أما هذه الدراسة فتمثلت في دراسة تأثير الإتصال التنظيمي. وكذلك الاختلاف في طبيعة المنهج المستخدم للدراسة فالباحث "سليم كفان" إستخدم المنهج الوصفي أما في دراستنا المنهج المسحي.

### أوجه التشابه:

تمثلت أوجه التشابه بين هذه الدراسة ودراستنا في الاشتراك بينهما في المتغير الأول الإتصال التنظيمي والمتغير الثاني إتخاذ القرارات. وكذلك التشابه في أدوات الدراسة المستخدمة المتمثلة في الإستمارة الملاحظة و المقابلة .

### أوجه الإستفادة من الدراسة:

يظهر من خلال الدراسة أن هناك إشتراك مع دراستنا، فلقد إستفدنا منها في بناء الإشكالية وإختيار المنهجية المناسبة للدراسة وساعدتنا كذلك في بناء المتغير الأول وهو الاتصال التنظيمي والمتغير الثاني وهو إتخاذ القرارات في جانبه النظري و كذلك ساعدتنا في الحصول على المصادر.

### 2- الدراسة الثانية

دراسة<sup>1</sup> "أمال بودماغ" بعنوان "دور الإتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الخدماتية الجزائرية"، دراسة ميدانية على عينة من موظفي بلدية سيقوس ولاية ام البواقي، دراسة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الإتصال. تخصص إتصال وعلاقات عامة. كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية. جامعة العربي بن مهدي بأم البواقي 2016-2017 .

\* -أمال بودماغ: "دور الإتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الخدماتية الجزائرية"، دراسة ميدانية على عينة من موظفي بلدية سيقوس ولاية ام البواقي، مذكرة ماستر في علوم الإعلام و الإتصال. تخصص إتصال وعلاقات عامة. كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية. جامعة العربي بن مهدي بأم البواقي 2016-2017 .

## الإطار المنهجي

تمحورت إشكالية الدراسة حول الكشف عن دور الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الخدمائية الجزائرية، حيث وقع إختيارها على بلدية سيقوس مجالا للدراسة الميدانية ولقد انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي:

➤ ما دور الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرارات ببلدية سيقوس لولاية أم البواقي؟

والذي يندرج ضمن مجموعة من التساؤلات الفرعية هي:

- ما هي أنواع الاتصال التنظيمي السائدة في بلدية سيقوس؟
  - ما هي وسائل الاتصال التنظيمي المعتمدة في عمليات اتخاذ القرارات ببلدية سيقوس؟
  - ماهي معوقات الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرارات في بلدية سيقوس؟
- إعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، وكانت عينة الدراسة تمثلت في العينة القصدية، وتمثلت أدوات الدراسة في الملاحظة البسيطة والاستبيان، حيث تم توزيع استمارة الاستبيان على 70 موظف (مفردة) .

وتوصلت الباحثة الى النتائج التالية:

- إن نوع الاتصال التنظيمي السائد في بلدية سيقوس هو الاتصال النازل.
- إن نمط الاتصال التنظيمي الأكثر استخداما في بلدية سيقوس هو الاتصال الرسمي.
- وسائل الاتصال التنظيمي المعتمد عليها داخل بلدية سيقوس هي الاجتماعات.
- إن المعلومات التي تصل من خلال وسائل الإتصال التنظيمي واضحة.
- إن وسائل الإتصال التنظيمي في بلدية سيقوس تساهم بدرجة كبيرة في عملية اتخاذ القرارات.
- إن اتخاذ القرارات في بلدية سيقوس يتم بصفة فردية.

- أن العوامل الأكثر تأثيرا في عملية اتخاذ القرارات هي الانفرادية في اتخاذها\*.

### أوجه الاختلاف مع دراستنا:

تختلف هذه الدراسة ودراستنا في طبيعة المنهج المستخدم للدراسة فالباحثة «أمال بودماغ» إستخدمت المنهج الوصفي أما في دراستنا المنهج المسحي، وكذلك دراستنا تمثلت في

\* - أمال بودماغ: نفس المرجع.

## الإطار المنهجي

دراسة الدور أما هذه الدراسة فتمثلت في دراسة التأثير. وكذلك الاختلاف في الأدوات فقد استخدمت الملاحظة البسيطة والاستبيان أما في دراستنا فاعتمدنا على كل من الملاحظة والاستمارة والمقابلة.

### أوجه التشابه من الدراسة:

يظهر من خلال الدراسة أن هناك اشتراك مع دراستنا وذلك من حيث العنوان المتمثل في " دور الإتصال التنظيمي في عملية إتخاذ القرارات" و التشابه في المصطلحات و المفاهيم المستخدمة و أيضا الإشتراك في بناء الإطار النظري.

### أوجه الإستفادة من الدراسة:

إستفدنا من هذه الدراسة في بناء الإشكالية واختيار المنهجية المناسبة للدراسة وساعدتنا كذلك في بناء المتغير الأول والثاني وهو الاتصال التنظيمي وإتخاذ القرارات وكذلك في جانبه النظري، وتحديد المصطلحات كذلك الاستفادة الكبيرة في توظيف مختلف المراجع المتعلقة بالدراسة.

### 3- الدراسة الثالثة

دراسة<sup>1</sup> " حمري أميرة " تحت عنوان " الإتصال التنظيمي وتأثيره على إتخاذ القرار"، دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز بولاية أم البواقي، دراسة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسير الموارد البشرية، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي 2016-2017.

تمحورت إشكالية الدراسة على ان الاتصال التنظيمي الركيزة الأساسية داخل المنظمات، كونه يعمل على تسهيل سير الإدارات وزيادة الإنسجام والتعاون بين أفرادها، حيث يعد الإتصال الشريان النابض والعنصر الحيوي لكل مؤسسة في حين يعتبر إتخاذ القرار أيضا القلب النابض للمؤسسة والشريان الذي يمر من خلاله على جميع عناصر العملية الإدارية من تخطيط وتنسيق وتنظيم وتوجيه ورقابة، فهذه العملية تعتمد بشكل كبير

\* -أميرة حمري: " الإتصال التنظيمي وتأثيره على إتخاذ القرار"، دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز بولاية أم البواقي، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسير الموارد البشرية، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي 2016-2017.

على مهارات خاصة ومتعددة على متخذ القرار وكفاءته وكذلك أساليب وتقنيات إتخاذه هذا القرار.

وللبحث في هذه الإشكالية طرحت الباحثة الإشكالية التالية:

➤ ما هو تأثير الاتصال التنظيمي على اتخاذ القرار في المنظمة؟  
وتتطوي تحته مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

-هل يؤثر الاتصال الرسمي على اتخاذ القرار في المنظمة؟

-هل يؤثر الاتصال غير الرسمي إيجابا على اتخاذ القرار في المنظمة؟

إعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، واستخدمت الإستبيان كوسيلة لجمع البيانات وكذلك إختارت العينة بطريقة عشوائية تكونت مجتمع البحث من 30 موظف في مؤسسة سونلغاز ولاية أم البواقي،

توصلت الى النتائج التالية:

● الفرضية الجزئية الأولى والتي يتبين من خلالها أن اعتماد التقارير والرسائل والاستدعاء يعطي الطابع الرسمي للمؤسسة، ويربط بين الوحدات الإدارية المختلفة الذي يتضمنها الهيكل التنظيمي، هذا ويساهم الاتصال الرسمي في نقل المعلومات والتوجيهات والتعليمات.

● الفرضية الجزئية الثانية إن الانعكاس الايجابي للاتصالات غير الرسمية داخل الوحدات الفرعية للتنظيم على المستويات العليا و الدنيا قد حقق من الوظائف و الأدوار ما يتجاوز نطاق الوظائف التي ينجزها الاتصال الرسمي، إذ أن التفاعل اللفظي بين المشاركين و الاتصالات الشفوية المباشرة و استعمال الهاتف في التواصل مع الدارة العليا أو مع المسؤولين الإداريين سهل من عملية تبادل المعلومات والاراء و الخبرات و إبلاغ المشاكل و الانشغالات و حتى اقتراح الحلول و المشاركة في اتخاذ القرارات، كما انه بإمكان التنظيم غير الرسمي أن يدعم التنظيم الهيكلي في المؤسسة في نواحي متعددة كالسرعة في الاتصال، تحسين نوعيته و إمكانية تبادل المعلومات المفيدة للعمل، إذ قد تتولد أفكار ابتكاريه لتطوير الأداء من خلال الأحاديث الجماعية و المناقشات الخارجة عن إطار الرسميات، ما

يتولد عنه الثقة بين الرئيس و المرؤوس و زيادة وعي العمال باستراتيجيات العمل في المنظمة و بالتالي الشعور بالانتماء إلى ما يقوم به\*.

### أوجه التشابه:

تمثلت أوجه التشابه بين هذه الدراسة ودراستنا في المتغير الاول والثاني وهو الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار و التشابه في المفاهيم المتعلقة بالدراسة

### أوجه الاختلاف مع دراستنا في:

تمثل الاختلاف بين هذه الدراسة و دراستنا في طرح التساؤل الرئيسي وأيضا دراستنا تمثلت في دراسة الدور أما هذه الدراسة فتمثلت في دراسة التأثير وكذلك طبيعة المنهج المستخدم للدراسة فالباحثة "حمري أميرة" استخدمت المنهج الوصفي أما في دراستنا المنهج المسحي وكذلك. وكذلك الاختلاف في الأدوات فقد استخدمت الباحثة فقط الإستبيان أما في دراستنا فاعتمدنا على كل من الملاحظة والاستمارة والمقابلة.

### أوجه الاستفادة من الدراسة:

إستفدنا من خلال هذه الدراسة في بناء الجانب النظري.

---

\* - أميرة حمري: نفس المرجع.

# الإطار النظري

# الفصل الأول: ماهية الاتصال التنظيمي

تمهيد للفصل

المبحث الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي

المبحث الثاني: أهمية الاتصال التنظيمي

المبحث الثالث: أشكال الاتصال التنظيمي

المبحث الرابع: وظائف الاتصال التنظيمي

المبحث الخامس: أساليب الاتصال التنظيمي

المبحث السادس: النظريات المفسرة للاتصال التنظيمي

المبحث السابع: معوقات الاتصال التنظيمي

خاتمة الفصل

**تمهيد للفصل:**

بتوقف نجاح أي مؤسسة كانت (مهنية، اجتماعية، اقتصادية، خدماتية...)، في تحقيق أهدافها على مدى نجاحها في عملية الاتصال، فلا يمكن تصور مؤسسة تخلو من عمليات الاتصال، فهو الشريان الذي تنبض به المنظمة، كون الاتصال هو الوسيلة الحيوية التي من خلال نقل وتبادل المعلومات

وباعتبار ان المؤسسة جزء لا يتجزأ من المجتمع، فإنها تمثل النسق الحيوي الذي يتفاعل فيه الافراد والجماعات من خلال تنظيم العالقات بين الادارة والعمال، وذلك من اجل ضمان سيرورة المؤسسة وكافة نشاطاتها وتحقيق الاهداف المسطرة.

إنطلاقاً من هذه المعطيات قسمنا الفصل الى عدة مباحث: مفهوم الإتصال التنظيمي، أهمية و أهداف الإتصال التنظيمي , أساليب و أشكال الإتصال التنظيمي ,ثم إنتقلنا إلى عرض وظائف و نظريات المفسرة للإتصال التنظيمي و أخيراً معوقات الإتصال التنظيمي

## المبحث الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي

يعد الإتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها إذ أن كافة الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الإتصال المختلفة من أجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها، إذ أن الإتصال بمثابة الوسيلة الإجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتفاعل البناء في إطار تحقيق الأهداف المبتغى إنجازها"<sup>1</sup>

و أيضا " الإتصال التنظيمي هو ذلك الإتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد، بمعنى على التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، وتستعمل في هذه الإتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات"<sup>2</sup>

و يعرف الإتصال التنظيمي أنه: "عملية نقل الأوامر والتوجيهات والمعلومات والتقارير والأفكار والآراء والمقترحات من مستوى إداري إلى آخر ومن مسؤول داخل المنشأة إلى آخر، وتأخذ الاتصالات عدّة اتجاهات"<sup>3</sup>.

و يعرفه محمد فهمي العطروري " هو عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر قصد إحداث التغيير فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكياتهم"

و أيضا محمد علي: " إن الاتصال التنظيمي يساعد المنشأة على بلوغ أهدافها المسطرة ، فالتفاعل في المنظمة يعتمد على الاتصال طالما أنه أداة نقل المعلومات، الوقائع، والأفكار من شخص لآخر ومن مستوى لآخر داخلها وهذا بدوره يمكنه من تحقيق الأهداف التنظيمية"<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - كاضم محمود خضير: السلوك التنظيمي، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص116.

<sup>2</sup> - Alex muchielli (a): les science de l'information et de la communication ,édition hachette, paris,2001: p 67

<sup>3</sup> - Taieb Hafsi: gérer l'entreprise publique, opu, Alger, 1990, p 221

<sup>4</sup> - الطاهر خرف الله ونخبة من الأساتذة: الوسيط في الدراسات الجامعية، الجزء 12 ، دار هومه للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص 54.

و يشير بارنارد **BERNARD** : " أن الإتصال التنظيمي من الوظائف الهامة لأي منشأة والذي يتطلب التنسيق بين الإطار الرسمي وتقبل الجانب الغير رسمي مع إختيار الأشخاص"<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني: أهمية الاتصال التنظيمي:

ان الاتصال يمكن كل افراد المؤسسة من الحصول على المعلومات والبيانات الخاصة بالمؤسسة وكذا تسهيل عملية تبادل المعلومات وتسريعها من خلال معرفة متى بدا الاتصال وأسلوبه والأطراف المشاركة في ممارسة عملية الاشراف والسلطة والرقابة الإدارية من تخطيط واتخاذ القرارات.

حيث يلعب دور في تعزيز العلاقات الاجتماعية والإنسانية وكذلك المهنية وتبادل الثقة والتعاون والاحترام بين العمال، لذلك فان وظيفة الاتصال من الوظائف الي يتحتم على المنظمات القيام بها حيث تؤثر الاتصالات على قدرة المنظمات على تحقيق التنسيق والتكامل بين كافة اجزائها الداخلية كذا قدرتها على تحقيق التوافق والاتساق مع البيئة المحيطة بها وبالتالي عدم الاهتمام بهذه الوظيفة قد يؤدي الى التفكك والخلاف بين الوظائف والمستويات الإدارية المختلفة المنظمة وعليه تكمن أهميته فيما يلي:

- تعتبر الاتصالات وسيلة لتنمية الروح التعاونية والجماعية و بالتالي تضافر الجهود الضرورية من اجل تحقيق اهداف بكفاءة عالية
- يمكن الاعتماد عليه للإحداث تغيير او تطوير في سلوك الافراد وبالتالي تغيير استراتيجيات اعمال المنظمة
- تستخدم كوسيلة للتأثير على سلوك الافراد والضغط عليهم باستخدام السلطة الرسمية لتحقيق اهداف المنظمة .
- ان القدرة على الإنجاز تمثل الاتصالات جزءا كبيرا من وقت تتوقف على كفاءة الاتصالات التي يسعى الي تحقيقها المدير في نطاق عمله

<sup>1</sup>- Taieb Hafsi:op.cit. p 221

تمثل الاتصالات جزءا كبيرا من وقت المديرين وبالتالي لا بد من ضرورة رفع كفاءتهم في هذه العملية في إدارة انشطتهم الإدارية وفي إدارة وتحقيق أهداف العمل وذلك باعتبار ان الاتصالات تساعد في القيام ب<sup>1</sup>:

- تحديد الأهداف الواجب تنفيذه
- تعريف المشكلات وسبل علاجها
- تقييم الأداء وإنتاجية العمل
- التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة
- تحديد معايير ومؤشرات الأداء
- اصدار الأوامر والتعليمات
- انه متى كان الاتصال واضحا ويسهل انسياب المعلومات داخل قنوات التنظيم فان ذلك يساعد على كفاءة الأداء في التنظيم<sup>2</sup>
- ومن خلال ما تم استعراضه يتبين لنا ان الاتصال له دور كبير في حياة الانسان منذ نشوئه لغاية وفاته فهو يصل من اجل البقاء حيث يمس كل جوانب حياته.

### المبحث الثالث: أساليب الاتصال التنظيمي

هناك أساليب مختلفة ومتعددة للاتصال، لكن الاستعمال اي منها يعود للظروف المتاحة في المنظمة، الى التعامل السائد بها، بالإضافة إلى نوعية المادة المنقول :

#### اولا. الاتصال الكتابي:

يعتمد هذا الاتصال على الكلمات والعبارات والمصطلحات المكتوبة، نقل البيانات والمعلومات موضوع الاتصال، وإذا كانت الاتصالات الشفوية تمثل نسبتها حوالي 75، فليس معنى ذلك قلة أهمية الاتصال الكتابي، حيث يستخدمها الموظفون على اختلاف مستوياتهم الدارية والتنظيمية.

<sup>1</sup> - علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، ط1، دار الصفاء النشر والتوزيع، عمان، 2011، ص348.

<sup>2</sup> - فرج شعبان: الاتصالات الإدارية، ط1، دار أسامة لنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص140

**1. مزايا الاتصال الكتابي:**

- إمكانية الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة حتى يمكن الرجوع إليها كلما اقتضى الأمر لذلك.
- تتصف بالدقة في التعبير مقارنة بالاتصال الشفهي
- حماية المعلومات المراد نقلها من الإضافة أو الحذف والتحرير بدرجة أكبر من الاتصال الشفوي
- يعتبر وسيلة اقتصادية من حيث وقف الإدارة وتوفير الأموال والجهد
- إمكانية شرح المعلومات المنتظمة في التقارير بأكثر من طريقة وتقديم كافة التفاصيل واستخدام الإحصاءات أي المعلومات الكمية التي قد تخدم المعلومات الكيفية وتعزيزها
- إمكانية الاتصال بعدد كبير من الأفراد الملائمة للأحداث والمناسبات التي تنطوي على تفاصيل هامة مثل التعاقدات

**2. عيوب الاتصال الكتابي:**

- البطء في نقل مضمون الاتصال في حالة عدم استخدام التكنولوجي تستغرق وقتا في عملية العداد والصياغة.
- الفهم الخاطئ في إدراك المقصود حينما تكون للكلمة أكثر من معنى فال تبادل إلى الذهن المستقبل المعني الذي يتفق وطبيعة ثقافته ودراساته وخبرته في العمل ويتحقق الاتصال الكتابي باتباع عدة طرق تشمل التقارير، المذكرات، المقترحات، الأوامر، التعليمات والمنشورات، الكتب الدورية.<sup>1</sup>

**1. التقارير:** التقارير هي عرض للحقائق الخاصة بنوع معين أو مشكلة عرض تحليلها بطريقة متسلسلة مبسطة مع ذكر الاقتراحات التي تتماشى مع النتائج التي تم التوصل إليها

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي منظمات الأعمال، ط3، دار وائل، عمان، 2005، ص ص 244-245.

بالبحث والتحليل. تستخدم كسجل مكتوب لجميع ما يحدث داخل الشركة وبذلك تعتبر مرجعا له قيمته في المستقبل<sup>1</sup>

**2. النشرات الدورية والخاصة:** وتعتبر هذه الوسيلة هامة في التنظيم خاصة في العلاقات العامة والجماعية للمنشأة وتستخدم لنقل المعلومات والبيانات في المؤسسة ونشاطها وتاريخ الانشاء، وسياستها وتخصيص جزء منها للمعلومات الخاصة بالعاملين من حيث التعداد والكفاءات والتخصصات ونقسم النشرات إلى:

نشرات داخلية تخص العاملين داخل المؤسسة من حيث التجهيزات والمعدات الجديدة  
نشرات خارجية تعبر عن نشاط المنظمة وأهدافها للمتعاملين معها أو الجمهور المحيط به  
**3. الكتيبات والدليل.** وتعد هذه الوسيلة ذات أهمية خاصة للإدارة حيث أنها تجعلها على علم بظروف البيئة الواقعية ومقترحات أصحاب الخبرة في ضوء الخبرة الميدانية، مما يجعلها أن تتبنى بعض الاقتراحات الجادة في تحس الجودة ورفع الكفاءة الإنتاجية وانجاز العمل<sup>2</sup>

**4. الشكاوي:** وتعد هذه الوسيلة ذات أهمية خاصة للإدارة حيث أنها تجعلها على علم بظروف وبيئة العمل الواقعية ومقترحات أصحاب الخبرة في ضوء الخبرة الميدانية، مما يجعلها أن تتبنى بعض الاقتراحات الجادة في تحسبن الجودة ورفع الكفاءة الإنتاجية نجاز و الأعمال<sup>3</sup>.

### ثانيا. الاتصال الشفوي:

الاتصال الشفوي يعتبر من اقدم وأكثر أساليب الاتصال شيوعا وأفضلها استخداما وذلك لما يوفره من الوقت ، والسماح ايضا للاتصال الشخصي اي الاتصال وجها لوجه ،حيث يشجع على تبادل الأسئلة والأجوبة ، وبالتالي تبادل والآراء والأفكار ،وخاصة بعد ان اضافت اليه

<sup>1</sup>- الجميلي خيرى خليل: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، ( د ط), المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997 ص244-245

<sup>2</sup>- يونس عبد الغفور: التنظيم والإدارة، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2005 ص143.

<sup>3</sup>-محمد يسرى إبراهيم، الإتصال والسلوك الإنساني، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999 ص 266.

التكنولوجيا الحديثة بعدا اخر وهو إمكانية الاتصال الشفوي عن طريق الهاتف، الأنترنت، والذي يتم عن طريق تبادل الحديث بين المتصل "المرسل" والمتصل به ويعتمد على الوسائل المباشرة للاتصال وجها لوجه<sup>1</sup>.

### 1. مزايا الاتصال الشفوي

- يعتبر اقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار واكثرها سهولة ويسرا وصراحة
- يوفر الاتصال المباشر فرصة فهم مضمون الرسالة
- يحافظ على قدر كبير من السرية<sup>2</sup>

### 2. عيوب الاتصال الشفوي

- عدم وجود الثبات المكتوب للحديث، للرجوع اليه فيما بعد
- لا يصلح الاتصال الشفوي دائما في نقل بعض المعلومات التي تخص الامور المالية والإنتاجية مثال<sup>3</sup>

- قد يحرف مضمون الرسالة في المنظمات الكبرى ذات الأقسام المتعددة والمستويات الإدارية ومن بين اهم الأساليب المستخدمة في الاتصال الشفوي هي:

**1. الاجتماعات:** وتعد هذه الوسيلة من الوسائل الهامة في الاتصالات الشخصية بين الإدارة والعاملين في المنظمة وتلجأ إليها الإدارة عند الرغبة في مناقشة الأمور ذات الأهمية أو تأثير مباشر على العاملين، ونجد من الأهمية مناقشتها بصورة جماعية أو إعلانها على المأل وفي وقت واحد يتم ذلك في حالة الإعلانات أو إجراء تعديلات على العمل في أقسامها المختلفة.

<sup>1</sup>-نهر هادي: إدارة الإتصال والتواصل، ط 1، عالم الكتب الحديثة، عمان، 2009، ص 224

<sup>2</sup>- أحمد عارف العساف: منهجية البحث في العلوم الإجتماعية والإدارية، المفاهيم والأدوات، ط1، دار الصفاء، عمان، 1999 ص228.

<sup>3</sup>- صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، ط1، الدار الجامعية الابراهيمية، 2001 ص269.

**2. الحديث الشفوي أو الاتصال الشفهي المباشر:** وهو الاتصال الشخصي المباشر وجها لوجه ما بين المرسل والمستمع كاللقاءات المباشرة بين الرئيس والمرووس أو بواسطة الهاتف لو هذا يفسح المجال للمناقشة وتفهم الرسالة بصورة أوضح بسبب ما يديه كل منهما من انفعالات نفسية وحركية والوقوف على ردة فعل المستقبل.

**3. الاتصالات المصورة والمرمزة:** في هذا النوع من الاتصالات يتم استعمال بعض الرموز أو الألوان في التعبير المهم أن يكون كل من المستقبل والمرسل متفاهمين على ما ترمي إليه هذه الأساليب المستعملة وغالبا ما يتم استعمال الاتصالات المرمزة في الاتصالات المصورة والملونة، فيمكن أن تمثل أسلوب في الاتصالات التعليمية كالوسائل الإيضاحية للطلبة المبتدئين المجنوب<sup>1</sup>.

#### المبحث الرابع: أشكال الاتصال التنظيمي

تتم الاتصالات داخل المؤسسة وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد توزيع ، وذلك بتحديد السلطات والمسؤوليات ، وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفة داخل المؤسسة، والاتصال في المؤسسة موجود بنوعين: الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي.

##### اولا. الاتصال الرسمي:

وهو الذي يحدث من خلال اللوائح والقوانين المؤسسة، ويتبع في صيرورته وانتقاله من مستوى إلى اخر اللوائح والقرارات المكتوبة وفق الشكل والطرق المضبوطة و المؤطرة سلفا لهذا النوع من الاتصال ،لما يخدم الهدف الذي انشأت من اجله هذه الاهداف ، وتنقسم الاتصالات الرسمية تبعا لحركتها واتجاهاتها داخل المؤسسة إلى 3 أنواع :

**1. الاتصال النازل:** يكون في صورة قرارات ادارية او اوامر فهي تصدر غالبا من القادة لشرح اهداف المؤسسة وطبيعة العمل، وهو بمثابة العمود الفقري الذي يربط بين

<sup>1</sup>- طارق المجنوب: طارق الإدارة العامة ، ط1، دار الجامعية للطباعة، بيروت، 2000 ص 522.

جميع المستويات الادارية في تنظيم واحد<sup>1</sup> ; ويمثل أداة رئيسية في نقل الأوامر والتعليمات والتوجهات من الرؤساء و المشرفين إلى المرؤوسين و العمال ، و ذلك من خلال تدرج السلطة حسب الهرم التنظيمي و يقسم " كاتز و كاهن " العناصر التي تعبر عن رسائل في هذا النوع من الاتصال إلى:

1. **تعليمات الوظيفة:** وهي ما يتعلق بالتوجيه و الإشراف على العمل.
2. **المعلومات:**و هي كل ما يتعلق بالتعرف على سياسات المؤسسة و استراتيجياتها واحتمالات نموها وواجبات العمال و غيرها ، و هي عناصر تسمح للعامل بالاهتمام أكثر ، و الانضمام إلى المؤسسة بعد اطلاعه على أسباب ووسائل ترتبط بها حياته.
3. **الرد:** و هو ما يتعلق بنتائج نشاط العامل فهناك الذي يتكاسل والذي يبذل جهدا معتبرا<sup>2</sup>. ومن أكثر الطرق المستخدمة في هذا النوع من الاتصال التنظيمي الاجتماعات الرسمية، النشرات الخاصة بالموظفين، كتيبات التنظيم، مجالات التنظيم مجالات الحائط، التقارير

#### ► مزايا الاتصال النازل:

- تعليم الموظفين وتوجيههم ،وتوضيح المواقف المختلفة لهم، وهذا ما يعمل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم وبالتالي يقضي على جو عدم الثقة الذي قد يسود المنظمة
- يمكن من خلق الشعور لدى الموظفين بأنه موضع اهتمام وتقدير الإدارة في المستويات العليا، وهذا يخلق لدى الأفراد روح من الكبرياء والاعتزاز بالنفس والعمل.
- تمكين العاملين من متابعة التغيرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المنظمة

#### ► معوقات الاتصال النازل:

- ان العديد التنظيمات غالبا ما يعتمد على وسائل اتصالية ميكانيكية وكتابية ، ويتحاشى الرسائل الشفهية (وجها لوجه)، مما يفقد الاتصال قيمته و هدف.

<sup>1</sup> - بومنجل فوزي، الاتصال في التنظيم -مقاربة بنائية وظيفية، د طر، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، ع5 ، سكيكدة، منشورات جامعة 20 اوت 1995، ص 470

<sup>2</sup> - عدون ناصر دادوي: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 199

2. **الاتصال الصاعد:** تنتقل المعلومات و الرسائل في الانتقال الصاعد من الاسفل إلى الاعلى ،وانما لديهم امكانية ارسال التقارير والشكاوي، كما ان هذا النوع هو الوحيد الذي يتمكن من خلاله الموظفين من تبليغ مسؤولياتهم عن العمل ،ومواقفهم وكذلك عن ارائهم حول مختلف المواضيع<sup>1</sup>.

#### ► مزايا الاتصال الصاعد:

تكمن مزايا الاتصال الصاعد فيما يلي:

- تمكين الأفراد من التعبير عن إحساسهم وهذا بالطبع إرضاء لحاجاتهم الاجتماعية والذاتية
- يمكن من اكتشاف الأخطاء قبل استفحالها أو وصولها لمرحلة الخطر ومعالجتها
- المساعدة في زيادة الالتزام من جانب المرؤوسين لتحقيق فرض الاتصال للمنظمة مع الرئيس.

#### ► معوقات الاتصال الصاعد:

- هناك عدة معوقات تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة من الاتصال الصاعد هي:
- محاولة المرؤوس الهيمنة على العوامل المؤثرة في رأي الرئيس به ،ويحاول أن يترك كذلك اثر ايجابي لدى الرئيس،وقد يتطلب ذلك إدخال تعديلات الزمة في محتوى الرسالة.
  - البعد المكاني والإداري بين الرؤساء والمرؤوسين<sup>2</sup>.
- وتتم الاتصالات الصاعدة على عدة اشكال نذكر منها :تقارير،شكاوي وتظلمات، صناديق الاقتراحات وكذا سياسة الباب المفتوح

<sup>1</sup>- خواجه عبد العزيز: علم النفس الصناعي، ط1، دار الغرب للنشر، الجزائر، 2005، ص75.

<sup>2</sup>-الشماع خليل محمد، خضير كاضم محمود: نظرية المنظمة، (د.ب.)، دار المسيرة ، الأردن،2014، ص283

3. **الاتصال الأفقي:** ويتم هذا النوع من الاتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري، كأن يتصل مدير الإنتاج بالمدير التسويق بغية التنسيق والتكامل، وهذا النوع من الاتصالات ضرورة لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة<sup>1</sup>.

#### ► مزايا الاتصال الأفقي

- يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب وفي كل وقت تقريبا، الأمر الذي يعطي للمديرين فرصة للحصول على مايلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية.
- يساعد على الروح المعنوية للموظفين و يبرزوهم كشركاء في الإدارة أكثر منهم مرؤوسين عليهم بالسمع والطاعة.

#### ► معوقات الاتصال الأفقي:

- ان تطبيق مبدأ تخصص وتقسيم العمل داخل المنظمة ،خلق انواعا متعددة من الولاء التنظيمي داخلها الحد الذي حال دون تحقيقها.
- ان هذه الاتصالات إذا ما تحققت ال تتسم بالسرعة المطلوبة، ومرد ذلك إلى شدة التمسك بالشكليات والمبالغة في اطالة الإجراءات و التعقيدات<sup>2</sup>
- ولكن من الممكن تخفيف من هذه العقبات التي تواجهه وجعله فعال بإتباع الوسائل التالية:
- تشجيع اعضاء اللجان التي تمثل الوحدات المختلفة من خلال تبني مقترحاتهم و التعامل معها كلجان دائمة ،وإلزام الافراد في المستويات التنظيمية بالسياسات التي نتجت عن مقترحات اللجان وتوصياتها.

<sup>1</sup>- الهاشمي لوكيا: السلوك التنظيمي، الجزء الثاني، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية، ط1، دار الهدى للطباعة و النشر، الجزائر ، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006.

<sup>2</sup>- محمد يسرى إبراهيم دعيس: الاتصال والسلوك الإنساني، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص190.

– وضع ببيان تنظيمي واضح وتحديد واجبات ومسؤوليات كل فرد فيه، إذ يمكن ان يعمل الموظفين على كافة المستويات مع بعضهم البعض، إذا ما تم توضيح هدف التنظيم لهم، وتوضيح مساهمة اعمالهم في انجاز تلك الاهداف<sup>1</sup>.

#### 4. الاتصال المحوري:

ويطلق عليه تسمية الاتصال القطري أو المائل. وكلها تصب في معنى واحد والذي يتمثل في أنها تناسب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة، ليس بينهم عالقات رسمية في المنظمة كان يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق<sup>2</sup>.

#### ثانياً. الاتصال الغير الرسمية:

تنحصر الاتصالات في اية مؤسسة بالبناء التنظيمي الرسمي او بالاتصالات الرسمية. فعمليات التفاعل التتوقف فقط على العالقات الوظيفية، بل تتجاوز باستمرار القوات الرسمية التي تحدها التنظيم<sup>3</sup>.

الاتصال التنظيمي غير الرسمي هو الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون هذا الاتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة، وتتميز هذه الاتصالات بسرعة إنجازها قياساً للاتصال الرسمية التي تحدها ضوابط اجراءات و رسمية محدد للاتصال<sup>4</sup> ومن امثلة الاتصالات غير الرسمية مايلي:

– ما يدور بين زملاء العمل من احاديث عن مشكلاتهم الخاصة او امالهم او أمانيتهم.  
– الأحاديث الخاصة التي تتم بين كبار المديرين وسكرتيرته لتفريغ الشحنات الانفعالية لدى مدراء.

<sup>1</sup>-العميان محمود سلمان: نفس المرجع السابق، ص 244

<sup>2</sup>-محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري و العالمي، ط1، دار أسامة، عمان، 2009، ص244.

<sup>3</sup>-مصطفى الحجازي، الاتصال الفعال في العالقات الإنسانية والإدارية، ط5، دار المؤسسة الجامعي، 2000 ص 128

<sup>4</sup>- ابراهيم عبد العزيز الدعيلج، الاتصال والوسائل والتقنيات التعليمية، ط1، دار الصفاء، عمان، 2011، ص150

\_الشكاوي و التظلمات التي صغار الموظفين مباشرة إلى الادارة العليا<sup>1</sup>.

### المبحث الخامس: وظائف الاتصال التنظيمي:

وظائف الاتصال كما وضعها سكوت وميتشل:

**1. الانفعالات (العواطف والمشاعر):** إن عملية الاتصال بين الناس بعضهم مع الآخرين لها مضمون عاطفي أو انفعالي حيث يستطيع العاملون التعبير عن احتياجاتهم وقناعاتهم للإدارة ولبعضهم البعض لذلك من خلال عملية الاتصال يستطيع الأفراد حل الغموض بشأن أعمالهم والصراع القائم بين الأفراد والجماعات.

**2. الدافعية:** إن وظيفة الاتصال هي تحضير وتوجيه ورقابة وتقويم أداء أعضاء المنظمة، كما أن جميع الأنشطة والممارسات التي تمارسها القيادة من إصدار الأوامر ومكافأة السلوك والأداء والتقويم وتحديد المهمات وتدريب المرؤوسين تتضمن القيام بعملية الاتصال

**3. المعلومات:** يؤدي الاتصال وظيفة حيوية تتعلق بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرار وعلى خلاف المشاعر والتأثير يكون الاتصال هنا توجه تقني ويكون التركيز على كيفية معالجة المعلومات، وطرق تحسين قنوات الاتصال التي تحمل المعلومات إلى الفرد والجماعات والقرارات التنظيمية

**4. الرقابة:** إن المنظمات تحاول السيطرة أو فرض الرقابة على نشاطات الأفراد من خلال قنوات الاتصال الرسمي (الهيكل التنظيمي).

إن طبيعة الأعمال الروتينية والعمل المقننة لها تتم عن طريق الاتصال الرسمي، إذن تمثل قنوات الاتصال الرسمي وسيلة هيكلية رئيسية للرقابة داخل المنظمات<sup>2</sup>.

### المبحث السادس: النظريات المفسرة للاتصال التنظيمي:

لقد تعددت المداخل لدراسة موضوع الاتصال مع تعدد المدارس التنظيمية والإدارية، ويمكن تصنيف الاتصال والنظريات ضمن المداخل الأساسية التي عرفها الفكر الإداري:

<sup>1</sup>- بدوي هناء حافظ: الاتصال بين النظرية والتطبيق ، ط1، دار المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2011، ص11.  
<sup>2</sup>- معن محمود عياصره، مروان بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 164 . 165.

**اولا. النظريات الكلاسيكية:**

تضم هذه المدرسة النظريات أو الاتجاهات الفكرية الآتية: الإدارة العلمية – الإدارة التنظيمية – البيروقراطية. اعتمدت المدرسة الكلاسيكية في دراستها للمنظمات على مجموعة من الافتراضات نذكر منها:

- نظرة للإنسان نظرة ساذجة واعتبرته كائن اقتصادي
  - نظرة للمنظمة على أنها نظام مخلوق
  - اعتبرت أعمال على أنها معروفة، وذات طبيعة روتينية.
  - واعتبرت معيار الكفاءة الإنتاجية فقط للحكم على المنظمات<sup>1</sup>
- واستنادا لهذه الافتراضات عملت المدرسة الكلاسيكية على تطوير أفكارها من خلال التجارب والدراسات أجريت داخل المنظمة ومن هذه النظريات نذكر:

**1. حركة الإدارة العلمية**

ظهرت هذه النظرية في أواخر القرن 19 على يد فريدريك تايلور وزملائه جالبرت، جانيت إميرسون، الذين ساهموا في تطوير الإدارة بشكل علمي بدلا من التجربة والتخمين الخاطئ، لكن الأب الشرعي والروحي لهذه المدرسة هو تايلور حتى سميت التايلورية نسبة إليه. حيث كان تايلور يعمل في إحدى شركات الحديد والصلب الأمريكية، وكان يلاحظ أن العمال ينتجون إنتاجا يقل عن طاقتهم الإنتاجية، كما لاحظ أنه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاجية المتوقعة للعمال، وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الإنتاج والأجور، نتيجة لملاحظاته المكثفة والمركزة أراد الوصول إلى طرق وأساليب علمية لتحسين الأداء، حيث قام بتجاربه خلال سنوات بدراسة الحركة والزمن تمكن من زيادة إنتاجية العمال مما كانت عليه قبل دراسته، واستطاع أن يحقق أهدافه، والتي تتمثل في زيادة الأجر، رفع الإنتاجية، تخفيض التكلفة

<sup>1</sup> - محمد قاسم القريوتي، مهدي حسن رويلف: المفاهيم الحديثة في الإدارة، ط3، مكتبة دار الشروق، عمان، الأردن، 1993، ص 31-33.

وقد توصل تايلور إلى أربعة مبادئ في الإدارة العلمية:<sup>1</sup>

- إحلل التحليل العلمي والمنطقي محل التجريب والتخمين الذين كانا يستخدمان في مجال الأداء والعمل
- اختبار وتعليم وتدريب العاملين بطريقة علمية تحسن أدائهم بدلا من الطريقة القديمة، التي تعتمد على قيام الملاحظ لهذا الدور.
- التعاون بين الإدارة والعمال، حتى يتم تطبيق الأعمال بأسلوب علمي.
- تقسيم العمل والمسؤولية بين الإدارة والعمال، بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط ويتولى العمال مهمة التنفيذ.

بالرغم من أن تايلور عمل على إدخال الأسلوب العلمي في الإدارة، إلا أنه اهتم بعناصر الكفاية الإنتاجية وعامل الفرد على أنه آلة ميكانيكية، لها مهام تؤديها دون نقاش حيث رأى أن سلوك العامل يجب أن يتلاءم مع متطلبات الوظيفة، ويعاب على هذه النظرية أيضا ركزت على الحافز الاقتصادي باعتباره الدافع الوحيد لتحفيز العمال، وأغفلت الجانب الإنساني والحافز المعنوية في الاتصالات الإدارية وأن الاتصالات في ظلها تأخذ طريق دون اتجاه واحد (مركزية اتخاذ القرار)، فهي تفصل بين وظيفتي التخطيط والتنفيذ - رئيس ومرؤوسين - وبذلك قطبي الاتصال يكون مقتصرًا على وثائق مكتوبة عن طريق المسير، والمنفذ يستلم الأوامر دون إجراء تعديل أو استغلال لخبراته.

فالإدارة العلمية تعتبر أن الاتصالات وجدت لتسهيل عملية القيادة والرقابة على المنظمة من خلال القنوات الرئيسية، وكما أكدت أن الاتصالات يجب أن تكون رسمية متسلسلة ومخطط لها وأهدافها القيام بالعمل وزيادة الإنتاجية<sup>2</sup>، فالتايلور يرون رأوا الاتصالات باتجاه واحد ورأسية من الأعلى إلى الأسفل ومرتبطة بالعمل فقط التنازل الوحيد

<sup>1</sup>- ناصر محمد العديلي: السلوك الانساني والتنظيمي، (د-ط)، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1995، ص27

<sup>2</sup>- ناصر محمد العديلي: نفس المرجع ص27 .

عندهم هو من أجل التغذية الراجعة المتمثلة في التقارير الدورية التي يجب تزويد المركز بها من خلال وسائل مكتوبة ترتفع إلى أعلى الهرم كما أن هذه النظرية لم تأخذ البيئة الخارجية في الاعتبار وتأثيرها على السلوك التنظيمي، ومع نما لم يوجه له عناية مماثلة، ن لم تكن إنسانية، و ذلك يعتبر تايلور من الذين طالبو بتوفير فترات حتى ولعنايته بدراسة العمل وكيفية تحسين أدائه

♦ **تقدير النظرية :** لقد لاقت أفكار " تايلور " كثيرا من الانتقادات وذلك للأسباب

التالية<sup>1</sup>:

افترضت دراسة تايلور علي مستوي المصنع الصغير(الورشة) أدت أفكار تايلور إلي نوع من الحرب بين العاملين وأصحاب العمل طريقة الحوافز التي اقترحها تايلور تؤدي إلي معاقبة العامل البطيء وتعزى العامل بإرهاق نفسه مقابل الحصول على أجر بدون اعتبا للنواحي الصحية.

– ركزت على السلطة والقوانين الرسمية ولم تدع مجالاً لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية

– لم تهتم بالحاجات الإنسانية والاجتماعية وال نفسية للعامل، ونظرت إليه نظرة مادية بحثه كأداة من أدوات الإنتاج

– كما أن الحوافز التي أشار إليها كانت واقعية حتى و ان لم تكن إنسانية وإنما لم يوجه له عناية مماثلة لعنايته بدراسة العمل وكيفية تجنب أدائه.

## 2 - نظرية الإدارة التنظيمية

تنسب هذه النظرية إلى الفرنسي " هنري فايول "، حيث اهتمت هذه المدرسة بالأعمال الإدارية من حيث كتاباته على جانبين مبادئ الإدارة ووظائفها فوضع أربعة عشر مبدأ،

1 - محمد بهجت كشك: المنظمات وأسس إدارتها،(ط1)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007، ص ص61-62.

وذلك من خلال معالجته الإدارية على مستوى المديرين والمنظمات الكبيرة، وهذه المبادئ هي:<sup>1</sup>

1. **تقسيم العمل:** حسب فايول التخصص أمر طبيعي أي أن كل عامل يتخصص في جزء بسيط من عملية العمل، تسمح له بالتمرن عليها بشكل جيد.
2. **السلطة والمسؤولية:** ويميز " فايول " بين نوعين من السلطة المستمدة من مراكز الشخص في البناء التنظيمي – السلطة القانونية – والسلطة المستمدة من شخص الفرد، نفسه وخبرته – السلطة الكاريزمية – كما يرى أن المسؤولية هي نتيجة طبيعية للسلطة
3. **الانضباط:** يتجلى في شكل اتفاقيات تحترم وتسمح بتحديد العلاقات بين مختلف الفئات والأقسام. إجراءات تحكم هذه داخل المؤسسة، ويأخذ النظام شكل قواعد والعلاقات بين مختلف المستويات
4. **وحدة الأمر:** وهي أن يتلقى العامل أو الموظف التعليمات من رئيس واحد بدلا من عدة رؤساء، حتى لا يكون هناك مصدر للصراعات
5. **وحدة التوجه:** هي أن يكون هناك رئيس واحد وخطة واحدة لكل مجموعة من النشاطات ذات العلاقة بهدف واحد
6. **إخضاع المصلحة الفردية للمصلحة الذاتية:** وهذا يعني عندما تعارض الأهداف الشخصية مع الجماعة يجب تقديم الأهداف العامة على الخاصة
7. **تعويض أو مكافئة الأفراد:** يعني تعويضهم على أساس الخدمات التي يقدمونها بحيث تحقق لهم الرضا الوظيفي.
8. **المركزية:** إن المركزية في نظر ف" ايول " لتقسيم العمل أمر يتطلب منطق الطبيعة، هذا المبدأ يتعلق بمدى تركيز السلطة في المستويات العليا لإدارة المنظمة.

<sup>1</sup>-محمد بهجت كشك: نفس المرجع السابق، ص65

**9. تدرج السلطة:** اعتمد " فايول " دارتها لوضع الأسس على مبدأ تدرج السلطة في تنظيم المؤسسة العلمية والمنطقية لانتقال المعلومات والاتصالات من خلال المستويات المختلفة للسلطة

**10. الترتيب:** يجب القيام بعملية ترتيب المدخلات المادية والبشرية.

**11. المساواة والعدالة:** تطبيق مختلف القواعد والقوانين التي تبنتها المنظمة على أساس المساواة.

**12. الاستقرار الوظيفي للعاملين:** ذلك بتوثيق العلاقة بين العاملين المديرين ، المنظمة.

**13. المبادرة:** القدرة على الإبداع والابتكار، وهي مصدر قوة للمؤسسة.

**14. الروح الجماعية:** تعني توحيد الجهود والعمل من خلال انسجام المصالح.

وبالإضافة إلى هذه المبادئ اقترح " فايول " خمس وظائف أساسية للإدارة والمديرين هي<sup>1</sup>:  
**1. تخطيط:** هو القيام بكل الأنشطة التي يقوم بها المدير والتي يتم من خلالها وضع خطة للعمل

**2. التنظيم:** يعني الأنشطة ذات العلاقة بترتيب الموارد الاقتصادية لتحقيق أهداف المنظمة بأقل التكاليف

**3. الأمر:** تعني توجيه جهود المرؤوسين والعاملين في المنظمة.

**4. التنسيق:** وضع الجهود الخاصة بالعاملين في المنظمة في نسق واحد لتحقيق الهدف العام للمنظمة.

**5. الرقابة:** تعني التأكد من أن الجهود العملية منسجمة مع الخطط الموضوعية.

وترى هذه النظرية أنه توجد طريقة مثلى لتنظيم العمل عن طريق التوفيق بين موارد البشرية والمادية، ومراعاة العلاقة التي تربط أفراد المنظمة، غير أنها هي الأخرى أهملت جانب الاتصال في المؤسسة لأنها تعتمد في قراراتها على السلطة والأوامر المباشرة من المدير فقط، حيث تعتمد على الاتجاه ذو الرسمية المباشرة فالعلاقات داخل المؤسسة تكون

<sup>1</sup> - ناصر محمد العديلي: مرجع سبق ذكره، ص 31

بين المراكز وليس بين شاغلها، وهذا ما يجعل المؤسسة تفتقر لعنصر الاتصال وأداءه الفعال داخلها.

♦ **تقدير النظرية :** أكد " فايول " على عنصر تحقيق التعاون داخل المؤسسة سواء بين العمال أنفسهم أو بين العمال والإداريين، لكن في هذه النقطة بالذات يكون إصدار الأوامر من جانب واحد وهو السلطة من أجل توجيه العمال نحو تحقيق التعاون والتنسيق بصورة شاملة، وهذا راجع إلى مبدأ المركزية في اتخاذ القول ووحدة الأمر والتوجيه، مما يخلق نوع من حالات الصراع نتيجة لقلّة العلاقات الإنسانية وبالتالي فإن المؤسسة لا تحقق أهدافه وبالتالي فإن " فايول " سار على نهج تايلور فيما يخص مسألة تقييم الأداء، حيث ربط نتائج أداء العمال بالأجور والمكافآت الممنوحة ووحدة الأمر والتوجيه، ومركزية اتخاذ القرار وتقسيم العمل<sup>1</sup>.

### 3. النظرية البيروقراطية:

ترجع هذه النظرية إلى المفكر الألماني " ماكس فيبر " الذي حاول تفسير سبب تفوق الدول الأوروبية وأمريكا عن ألمانيا، وتوصل إلى تصور حول تطور المجتمعات، حيث قسم المراحل التي يتميز بها المجتمع إلى ثلاث مراحل هي<sup>2</sup>

– مرحلة السلطات التقليدية

– مرحلة السلطات الكاريزمية.

– مرحلة السلطات القانونية.

وقد حددت أهداف المنظمة بتقديم خدمات نافعة للمتعاملين وأكدت على مجموعة من المبادئ الأساسية مثل تقييم العمل والتخصص بضبط سلوك العمال وزيادة مستوى الأداء ووضوح خطوط السلطة عن وإتباع نظام الجدارة في تعيين طريق التسلسل الرئاسي، فكلما كانت واضحة زادت الفعالية التنظيمية، وترقية العاملين

<sup>1</sup>-حمدي أمين عبد الهادي: الفكر الإداري الإسلامي والمقارن،(د-ط)، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1988، ص 73

<sup>2</sup>- محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص ص. 58 59

وبالرغم من " فيبر " ساهمت في بناء إحدى الأسس الأساسية التي تقوم عليها المنظمة ألا وهي الهيكل التنظيمي، ورغم تركيزه على المسار المهني للعاملين إلا أن البيروقراطية تجرد الفرد من مكوناته النفسية والاجتماعية والفكرية، حيث ترى أن سلوكه في العمل يتحدد فقط على أساس متطلبات الوظيفة لا أكثر وعيب هذا الاتجاه أن خط الاتصالات فيه يجب أن يسير من أعلى إلى أسفل على شكل أوامر وتعليمات وتوجهها في معظم المجالات، الذي مدعاة إلى مركزية القرار في المستويات الإدارية العليا ومن ثم إتاحة الفرصة لسير خط الاتصالات بشكل صاعد (من أسفل إلى أعلى).

وتهتم هذه النظرية بالقنوات الرسمية والتركيز على الوسيلة الاتصالية المكتوبة وما تؤديه من دور هام في عملية توثيق عمل المنظمة نظاما مغلقا لا يتفاعل مع المحيط<sup>1</sup>.

#### ◆ تقدير النظرية: لقد وجهت لهذه النظرية انتقادات عديدة منها:

– إهمال الفرد ومعاملته على أنه آلة.

– لم يهتم بالنواحي النفسية

– إهمال التنظيم غير رسمي

– المبالغة في التسلسل الهرمي

– اعتبار التنظيم نسق مغلق.

– القضاء على تكافؤ الفرص

#### ثانيا. النظريات السلوكية:

قامت النظريات السلوكية على مفهوم أساسه أن التنظيم وسيلة للعمل، كما أنه وسيلة للحياة مفترضة أن التنظيم ما هو إلا أنماط واتجاهات سلوكية واجتماعية أكثر من كونه مجرد هيكل أو بناء وأن القيادة الإدارية فن قائم على أساس السلوك العقلي اتجاه العلاقات، وقد برزت بصفة خاصة في أعمال " إلتون مايو " و " ماك غريغو"<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص60.

<sup>2</sup> - لوكيا الهاشمي: نظريات المنظمة، ط1، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص79

**أ- نظرية العلاقات الإنسانية:**

يعتبر " إلتون مايو " أول دعاة الاتجاه السلوكي في مجال التنظيم والإدارة وأول رواده، حيث قاد فريقا للبحث والدراسة في ( شركة وستون إلكتريك بمصنع هاوتون ) في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك بهدف تقييم الاتجاهات والردود النفسية التي يلاحظونها على العمال في مختلف المواقف أثناء العمل، كما اهتمت هذه الحركة بدور العلاقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي<sup>1</sup>.

وقد قامت مدرسة العلاقات الإنسانية على مجموعة من المبادئ أهمها:

**1. الفرد :** الإنسان أهم العناصر في العملية الإنتاجية، وهو الذي يجب أن يلقى الرعاية والاهتمام الأول من قبل أصحاب المنظمة، وليس الجانب الفني والمادي فالفرد هو الأساس، فبالرغم من توفر المنظمة على الإمكانيات المادية (المالية) فإنها لن تستطيع تحقيق ما تصبو (تهدف) إليه دون وجود عنصر بشري لديه دافعية

**2. الانسجام الاجتماعي:** التوافق والانسجام الاجتماعي بين أعضاء جماعة<sup>2</sup> هو عمل جوهري وأساسي يؤثر في إنتاجها وليس ظروف ومناخ العمل المادي، كما افترضت النظرية الكلاسيكية

**3. السلطة الرسمية:** إن صيغ العلاقات والاتصالات بين المستويات الإدارية وبين العاملين بالصيغة الرسمية دون السماح بقيام علاقات اجتماعية غير رسمية بين العاملين لا يتناسب مع طبيعة الإنسان الذي خلق اجتماعيا بطبعه فهو كائن حي لا يمكن أن تديره حسب الرغبة.

**4. الحوافز المعنوية:** أقرت نظرية العلاقات الإنسانية أن الحافز المعنوي له تأثير في دافعية الأفراد بنوعيتها ( المادية والمعنوية لا) حدث إشباع متكامل للحاجات الإنسانية، كالرضا الوظيفي للعاملين فهو لا يعتمد على الحافز المادي فقط.

<sup>1</sup> - حسين حريم: السلوك التنظيمي \_ سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص23،

<sup>2</sup> \_ لوكيا الهاشمي: مرجع سبق ذكره، ص82.

**5. تقسيم العمل والتخصص:** إن تقسيم إلى جزيئات صغيرة والتخصص الزائد يؤديان إلى نتائج عكسية حيث يصاب الفرد بالملل نتيجة أدائه لعمل بسيط منمط لساعات، ويشعر بالانعزالية لانحصاره اهتمامه بدائرة اختصاصه دون أن يشعر بالمشكلات من حوله.

**6. جماعة العمل:** لا يجوز النظر إلى العمال على أنهم أفراد منعزلون، بل يجب النظر إليهم باعتبارهم أعضاء في جماعات لها تقاليد وعرف يلتزم بها الأفراد وتحرك سلوكهم دون آخر<sup>1</sup>

ومن أبرز الانتقادات التي وجهت لهذه الدراسة<sup>2</sup>:

- ركزت أهمية التنظيم الرسمي، ولم تبين أثر التنظيم الرسمي في تشكيل سلوك أعضاء التنظيم (المنظمة)

- ركزت حركة العلاقات الإنسانية على الحوافز والمكافآت غير المادية، وتجاهلت أثر العوامل والحوافز المادية من اقتصادية وغيرها، وهي بذلك تفقد عنصرا هاما من عناصر تفسير السلوك الإنساني في تنظيمات العمل

- لا يمكن التركيز على معنويات العمال إلا في إطار الأهداف العامة للتنظيم

- ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على دراسة العنصر البشري والتنظيم عبارة عن وحدة اجتماعية مركبة تتفاعل فيها جماعات العمل بمنظورها، وأهملت الأخرى للتنظيم<sup>3</sup>.

ولقد جاءت هذه المدرسة كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية متهمة إياها بإهمال العنصر الإنساني وبدأت هذه الحركة بدراسة هاوتون لـ " إلتون مايو ورفاقه " والتي أكدت على أهمية الديناميكية الداخلية للجماعات أهمية المجموعات غير الرسمية والمؤشرات الفردية،

<sup>1</sup> - لو كيا الهاشمي: نفس المرجع السابق، ص 83

<sup>2</sup> - محمد بهجت كشك: مرجع سبق ذكره، ص 100.

<sup>3</sup> - عمار بوحوش: نظريات الإدارة العامة، (دط)، جمعية عمال المطابع التعاونية، الأردن، 1980، ص 40

وركزت على قنوات الاتصال وجها لوجه كوسيلة من وسائل الديناميكية لنقل المعلومات الدقيقة<sup>1</sup>.

◆ **تقدير النظرية:** هذه المدرسة ركزت بشكل كبير على الجوانب الإنسانية في الاتصالات الإدارية كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية الشيء الذي جعلها تبالغ في ذلك وتغفل الجوانب الإدارية في العمل الإداري.

ويمكن القول أن الطريقة الحديثة في الاتصالات تعزى إلى حركة العلاقات الإنسانية التي أنتجتها تجارب " هاتون " في الثلاثينات فيما يتعلق بنموذج الاتصال، فالمجهودات تركزت على فهم سبب التشويش والفجوة التي تظهر باستمرار بين المرسل والمستقبل، وكذلك ركزت الدراسات على صفات المرسل والمستقبل مثل الدافعية والاتجاه إذا كانت الصفات غير رسمية تؤثر في المرسل والمستقبل، حيث لاحظ " روجرز أ " ن الاتصال ليس عملية فعل ورد فعل، ولكنها عملية تبادل بين اثنين أو أكثر، ومثل هذا التبادل يتطلب بالتكوين النفسي والاجتماعي للمستقبل والمرسل على السواء

**ب\_ مدرسة الفلسفة الإدارية نظرية: " y x ماغريغور:**

تعتبر نظريتي "y" " x " و حول الإنسان التي قدمها الكاتب " دوغلاس ماغريغور " حقا بداية الانطلاق في دراسته المدخل السلوكي الحديث للإدارة، وقد عمل على تطوير هاتين النظريتين "y" و " x " وتقوم افتراضات النظرية " ( x المتقدمة ) حول الناس أثناء العمل عليه<sup>2</sup>.

الإنسان العادي يكره العمل بطبيعته ويحاول تجنبه قدر المستطاع، وبالتالي يجب إجباره عليه

-لإجبار الفرد على العمل يجب استخدام أسلوب الإثابة من خلال الحوافز المادية الى جانبها العقاب

<sup>1</sup> - علي عياصرة، محمد محمود العوده فاضل: الإتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص52

<sup>2</sup> - محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سبق ذكره، ص71

الإنسان العادي يجب أن يقاد ولا يجب تحمل المسؤولية، وبالتالي فدرجة طموحه قليلة، ويهمه قبل كل شيء الأمان والطمأنينة والاستقرار في عمله وعدم فصله منه .

الإدارة الضعيفة هي التي توفر الفرص لإشباع حاجات الأفراد، دون ربطها بالأداء أما افتراضات النظرية " y " ( لحدثة ) حول التناسب أثناء العمل فهي كالآتي:

الإنسان العادي يجب العمل بالفطرة، كما يحب اللهو واللعب في ظل الظروف الطبيعية وتوفر الحرية والمرونة والاحترام في العمل، الإنسان الطبيعي لا يتهرب من المسؤولية بل يسعى إليها ويكون لديه طموح يجب الاعتماد على أسلوب التحفيز المادي والمعنوي معاً<sup>1</sup>.

- عطائهم قدرا من الحرية في العمل سيؤدي في إن مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في اتخاذ القرارات و النهاية إلى شعور الفرد بالانتماء للمنظمة والولاء لها.

-العقاب ليس وسيلة ناجحة لخلق الرغبة في العمل، إذ يجب الاعتماد على أسلوب الإقناع والترغيب. حدث نوع من الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية لدى الفرد والمعاملة الحسنة و ا حدث نوع من الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية لدى الفرد ويعتقد " ماغر يغور " أن المدير باستطاعته تحقيق المزيد من الإنجاز بواسطة الآخرين (المرؤوسين ) إذا ما نظر لهؤلاء المرؤوسين بأنهم ذو إمكانيات وملتزمون ومسؤولين وبأنهم مبدعون، وقد مثلت النظرية " y " تحديا للعلماء والباحثين لكي يتبنوا مدخلا تنمويا نحو الأفراد.

لقد تطور السلوك التنظيمي من مجرد افتراضات ونماذج سلوكية بسيطة في العلاقات الإنسانية إلى نظريات ومنهجيات علمية حقيقية<sup>2</sup>

♦ **تقدير النظرية:** يرى " دوجلاس ماغر يغور " مؤسس النظرية أن الفئة الأولى (X) (تنظر إلى العامل نظرة سوداوية متشائمة وغير إنسانية حيث يرون في الأجور والمرتبات والحوافز أنها لا تخرج عن كونها الغاية التي يسعى إليها العامل للحصول عليها في مقابل

<sup>1</sup>- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة ( النظريات، العمليات الإدارية وظائف المنظمة)، مرجع سبق ذكره، ص ص65,67

<sup>2</sup>- حسين حريم: نفس المرجع ص65.

الأداء، وبالتالي فإن التفاني في العمل يحول هذه الغاية التي يسعى إليها العامل إلى العسا التي يمكن للإدارة الضغط بها على العمال، ولذلك ضمن الانتقادات ولذلك فمن الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية أنها تجاهلت وجود منطقة وسطى بين (x) و (y)، حيث أنه ليس بالضرورة أن ينتمي كل الأفراد إلى كما تجاهلت أسلوب القيادة الفعالة (x) أو إلى (y)

### ثالثاً. نظرية الاتصالات:

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

ويمكن القول بأن مصير المنظمات الاجتماعية والأفراد تتوقف على نوعية المعلومات التي تصل إلى المرؤوسين لاتخاذ قرارات صائبة والحقيقة تكشف لنا جانب مهم من الإدارة والتنظيم، وهو أن جودة العمل وسلامة القرار، على أي مستوى يتوقف على قنوات الاتصال التي تقاسم بين العاملين وقادتهم، فإذا كانت الهياكل متماسكة ويسودها الانسجام، فإن دور القائد يستهل، لأنه يمارس سلطاته من خلال الاتصالات التي تقام بينه وبين مساعديه من جهة، وبينه وبين بيئته الخارجية من جهة ثانية

فالقادة بحاجة ماسة إلى إجراء اتصالات ومشاورات وتبادل الآراء بين الرؤساء والمرؤوسين، وبناء على المعلومات التي تستقبل وتصل إلى قيادة المنظمة يمكن للقائد الإداري أن يقوم بعدة مهام هي:<sup>1</sup>

– أن يحدد الأهداف العامة للتنظيم

– أن يكافئ الأفراد الذين أظهروا تفانيهم في العمل.

<sup>1</sup> - عمار بحوش: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، (دط)، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984، ص ص -97. 107

- أن يخلق عامل الحوافز وتشجيع العمل الجماعي
- أن يتخذ القرارات الهادفة
- أن يوجه الأفراد العاملين ويمارس سلطاتهم
- أن يقوم بتنسيق الجهود
- أن يراقب كل العمليات التي يجري تنفيذها في المؤسسة .

ان أكبر عيب يوجد في المنظمات والإدارات الحديثة هو سوء توصيل المعلومات واتخاذ القرارات بصفة ارتجالية، ولقد اتضح أن الاتصالات تساهم إلى حد كبير في تحسين سلوك الأفراد في النقاش الذي يدور بين موعة العمل، والذي قد ينتج عنه تغيير في العمليات الإنتاجية وحل المشاكل، ولعل المشكل الأساسي بالنسبة لنظرية الاتصالات هو أن كيفية تمرير المعلومات من جهة إلى أخرى تتعرض لغرلة وتحويل وتأويل في كل مراحل إيصال المعلومات إلى الجهة المقصودة<sup>1</sup>

**تقدير النظرية:** وقد وجهت لهذه النظرية العديدة من الانتقادات منها أن الاتصال وسيلة فعالة للعمل لكن هذا لا يعني أنه البديل للتنظيم الجيد، فسوء التخطيط أو إهمال الواقع المعاش يؤدي إلى ارتكاب الخطأ ولو كانت الاتصالات جيدة، وأن المشكل في الاتصالات يمكن في أن الأفراد يميلون إلى إتباع الأساليب والطرق التي تعودوا عليها، ويرفضون المعلومات الإضافية التي تقدم إليهم إذا كانت تتعارض مع الأفكار أو القيم التي تشبعوا بها، والاتصال تتحكم فيه عوامل خارجية، فالإشاعات والمعلومات التي تتسرب إلى الخارج تعطي صورة مشوهة، والاتصالات لن تكون محددة ما دام الناس قد أخذوا الانطباع السيئ وارتسم في أذهانهم.

### المبحث السابع: معوقات الاتصال التنظيمي

إن العملية الاتصالية داخل المنظمات تواجه العديد من العوائق التي تحد من فعاليتها وتؤدي بها في غالب الأحيان إلى عدم تحقيق أهدافها المسطرة، ولذا لابد من التعرف أو الوقوف

<sup>1</sup> - عمار بحوش: نفس المرجع السابق، ص107.

على هذه المعوقات حتى يتم تجنبها أو التقليل منها ومعالجتها بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية الاتصال والوصول إلى الأهداف المطلوبة؛ وهناك أنواع من المعوقات وهي:

– المعوقات النفسية.

– معوقات اجتماعية وثقافية

– معوقات تنظيمية.

### اولاً. المعوقات النفسية:

وهذه تتعلق بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة بالمصدر ( المرسل ) والمستقبل وتحدث أثر عكسيا بسبب الفروق الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء وبالتالي فهم لعملية الاتصال وأهم هذه العوائق هي:

1. **تباين الإدراك:** إدراك المرسل الخاطئ للمعلومات التي يرسلها وبالتالي اختلاف إدراك وفهم الآخرين لها، وعدم انتباه مستقبل الرسالة إلى محتوياتها أو إدراكه الصحيح لمحتوياتها وبالتالي يؤثر تباين الإدراك نتيجة اختلاف الفروق الفردية والبيئية إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء.

وتمكن أسباب الإدراك المشوش للمرسل إليه إلى الأسباب التالية:

– درجة الخبرة في محتويات الرسالة حيث يصعب تفهم الوسائل ذات المحتويات غير المألوفة من جانب المرسل إليه<sup>1</sup>.

– تأثير التوقعات والحاجات والخبرات السابقة للمرسل إليه على إدراكه لمقومات الرسالة.

– مدى تناسب المثيرات التي تحتوي عليها الرسالة مع درجة ومستوى وعي المرسل إليه.

– مدى تناسب المثيرات التي تحتوي عليها الرسالة مع درجة ومستوى وعي المرسل إليه.

<sup>1</sup> - محمد يسرى إبراهيم دعبس: مرجع سبق ذكره ، ص 307.

– مدى بساطة الرسالة وانتظامها.

## 2. الإدراك الانتقائي:

يميل الفرد للاستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وأراءه والعمل على إعاقه المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وأراء وأفكار.

## 3. الانطواء:

\_ عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم

\_ تشويه المعلومات مما يؤدي إلى انحراف العامل عن تحقيق أهداف<sup>1</sup>

4. اللغة: هي وسيلة اتصال يتم نقل المعلومة أو الفكرة من خلالها، إما شفوية أو كتابية، إلا أن اللغة قد تتحول إلى عقبة أمام الاتصال في حالة اختلاف مستوى التعليم والثقافة، مما يؤدي إلى عدم فهم الكلمات والألفاظ المتبادلة بين الطرفين فيفسرها كل طرف حسب فهمه الخاص كما أن عامل التخصص قد يشكل صعوبة في الاتصال إذ؟ أن الاتصال الأطباء فيما بينهم يتم بسهولة ويسر، لكن الصورة تختلف عند اتصالهم بالمهندسين ورجال القانون، فكل مهنة من هذه المهن تستعمل لغة ومصطلحات علمية وفنية وقانونية خاصة بها، وبطبيعة الحال فإن مشكلة اللغة تظهر أكثر في الاتصالات المكتوبة، أما الاتصالات الشفهية فإن الفرص تبقى متاحة لتوضيح المعاني والاستفسار عن مدلول الألفاظ والكلمات.<sup>22</sup>

5. الانفعالات: إن الحالة الانفعالية لكل من مرسل المعلومات ومتلقيها ستحدد ما إذا كانت المعاني الصحيحة هي التي يتم تبادلها أو هناك حاجزا انفعاليا بينما يمنع من تحقيق هذه النتيجة.

6. الاختلافات الوراثة: إن المقصود بالاختلافات الوراثة هي تحديد منبت كل مرسل المعلومات ومتلقيها لا تعذر عليها نقل المطلوب والمعروف إن مركز الإنسان ومعرفة ما إذا كان أصلها متجانسا نسبيا في الحياة يتشكل بقوة أفكاره واتجاهه<sup>33</sup>

1- محمد يسرى إبراهيم دعيس: نفس المرجع السابق، ص 307

2- طارق المجذوب: مرجع سبق ذكره، ص 522.

3- عبد الغفار يونس: مرجع سبق ذكره، ص 373-374

**7. تنقية وغرلة المعلومات:** تحدث عادة بالنسبة للاتصالات الصاعدة وتشير إلى استبعاد أو تعديل بعض المعلومات موضع الرسالة لتحقيق إيجابياتها أو زيادة قيمتها من منظور المستقبل فالمرؤوس قد يخفي أو يعدل معلومات غير مفضلة في الرسائل الموجهة إلى رؤسائهم، ويمكن السبب في اللجوء لتقنية المعلومات المرسله للإدارة العليا كونها الأساس في ممارسة الرقابة فالإدارة تحدد مستويات<sup>1</sup>

**8. التجريد:** عملية التجريد يعني إهمال التفاصيل، بحيث يقتصر الاتصال على الحقائق كما يدرك وليس أنها هي موجودة<sup>2</sup>.

### ثانيا. معوقات اجتماعية ثقافية:

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

**1. التباعد الاجتماعي:** ونقصد به الاختلاف في البيئة الاجتماعية للفاعلين أي أن أطراف الاتصال ينتمون إلى مناطق مختلفة، وتشمل هاته النقطة على الفوارق اللغوية والعرقية والدينية والفكرية...، حيث يعتبر هذا العامل من أكثر الحوافز شيوعا أمام الاتصال التنظيمي ذا الحجم الكبير إذ تتعدد الاتصالات فيه. وعليه فالمنظمات التي يتشكل مجتمعها من فاعلين ينتمون إلى مناطق مختلفة تجد صعوبات كبيرة وحواجز عديدة من أجل التنسيق فيما بينهم ووضع برامج وقواعد اتصالية، ويعتبر هذا العائق من إبراز العوامل المساهمة في إبراز الصراع بين الفاعلين داخل التنظيم

<sup>1</sup> - جمال الدين مرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس: السلوك التنظيمي، ط1، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، 2002 ص. 633

<sup>2</sup> - جمال الدين مرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس: نفس المرجع السابق ص633.

**2. الاختلافات الثقافية<sup>1</sup>:** إن التمايز والتباين بين الثقافات بين الفاعلين ينتج عنه اختلاف في اللغة المستعملة ومنه يكون الترميز فيما بينهم مختلف وهذا ما يجعل العملية الاتصالية تنسم بالصعوبة، فاللغة نما مدلولات تلك الكلمات فالمعاني هي الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو ليست الكلمات نفسها وا يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المتواجدة في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها<sup>2</sup>

في هذا الصدد يرى كل من " كوشار " " وكاس " أن الاتصال: " فعل ثقافي، فبدون ثقافة موحدة ( لغة عادات، قيم... ) فإنه يكون صعبا جدا<sup>3</sup>

ومنه فالعامل الثقافي له دور كبير وهام في تحقيق فعالية الاتصال داخل التنظيم حيث أن التنظيم عبارة عن مجموعة من الفاعلين، فمحاولة التقريب بينهم وفهم خلفياتهم وثقافتهم يساهم في عملية تشكيل جماعات وفرق عمل وذلك لتفادي الانفعالات العدائية بين العناصر المختلفة من الجانب الثقافي.

### ثالثا. المعوقات التنظيمية:

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

<sup>1</sup> - عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي و إدارة الفاعلين، (دط)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1990، ص 748

<sup>2</sup> - كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط3، دار الفكر، الأردن ، 2004 ، ص 242.

<sup>3</sup> - Pierre Casse et Marie-Josée Couchaère :les outils de la communication efficace; Chotard et associés éditeurs;1984, p 51

**1. صعوبات خاصة بالتدرج الهرمي:**

حيث أن كفاءة الهياكل التنظيمية من حيث المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الاتصال تؤدي إلى الكثير من التشويه للمعلومات ومنه عدم كفاءة عملية الاتصال وذلك:

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

- إن تفاوت مراكز السلطة عند فاعلي التنظيم يؤدي إلى صعوبة العملية الاتصالية داخل التنظيم، ذلك لعدة أسباب: كخوف وخجل العامل البسيط من رئيسه في العمل

- إن تعدد المستويات الإدارية يعني طول المسافة بين القاعدة وقمة الهرم الهيكل التنظيمي ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية مما يعرض المعلومات لعملية التحريف وقد وجد "راد" أن العاملين في المستويات الدنيا للتنظيم وخاصة أولئك الذين لهم طموح للترقية والصعود يميلون إلى تشويه المعلومات التي يرفعونها إلى المستويات العليا بحث لا تتضمن مشكلات أو قصور في التنفيذ ويزداد الميل إلى تشويه المعلومات عندما تكون ثقة هؤلاء الفاعلين في المستويات العليا ضعيفة<sup>1</sup>

**2. صعوبات انطلاقاً من التخصص في العمل:**

الرغم من أن تقسيم العمل يقصد به التخصص بهدف رفع أو زيادة إنتاجية العاملين وبالتالي الرفع من ناجعة التنظيم إلا إن هذا الأخير يصبح عائقاً في عملية الاتصال داخل المنظمة إذا كان المختصون في المشروع، أي في محيط العمل جماعات متباينة حيث تلجأ كل فئة من تلك الجماعات إلى استخدام لغتها الفنية الخاصة بها مما يؤدي إلى صعوبات جمة في الاتصالات داخل المنظمة وانعكاس ذلك على تحقيق أهدافها المسطرة.

**مشاكل مترتبة عن درجة الرسمية:**

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

– غالباً ما يكون غير محفز

1- أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، ط1، الدار الجامعية، القاهرة، 1989، ص. 275

- واغفال المعلومات النوعية حول العلاقات بين -الطابع الرسمي يركز على المعلومات التقنية الكمية الفاعلين
- عدم السرعة في الظروف الاستثنائية والتي تقتضي سرعة إبلاغ المعلومات إلى العاملين
- عدم توفر التغذية العكسية، وعدم إتاحة الفرص لطرح الأسئلة أو إجراء مناقشات في ما يخص القرارات المتخذة عبر الاتصال المكتوب

### 3. صعوبات تتعلق بالتنظيم وربطه بالبيئة الخارجية:

ويشمل هذا العنصر على:

- قصور سياسة نظام الاتصال وذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن نوايا الإدارة.
- التداخل بين التنفيذ والاستشارة وهو سبب رئيسي في العداء الأزلي بينهما<sup>1</sup>.
- عدم الاستقرار التنظيمي يؤدي إلى زعزعة العلاقات الاجتماعية بين الفاعلين
- العجز والقصور في ربط التنظيم وبيئته الخارجية، حيث تعتبر من أقوى عوائق الاتصال حيث أن البيئة تزود المنظمة بمعلومات عن العملاء والمستهلكين والقوى البشرية المتوفرة.
- وانطلاقا مما تم عرضه يتبين لنا أن معوقات العملية الاتصالية كثيرة ومتعددة ويصعب التحكم في كل العوامل من أجل تحقيق فعالية التنظيم إلا أنه يمكن أن تستفيد المنظمة من خلال معرفة قادتها بخصائص الاتصال الجيد ومحاولة بناء نظام الاتصال وفقا لهاته الخصائص وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة والمسطرة سلفا.

<sup>1</sup> - كامل محمد المغربي: مرجع سبق ذكره، ص243

**خلاصة الفصل:**

من خلال كل ما تقدم وكل ما أحيط في هذا الفصل لعملية الاتصال التنظيمي داخل المنظمات تبرز أهمية وقيمة هذه العملية التي تعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه وبالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات أو المنظمات من أجل الرقي بها في عالم المؤسسات الناجحة أن يعطوا الاتصال أهمية كبيرة وضمن أساليب تسييرهم من خلال ضمان السير السلس لكل عمليات التفاعل بين الفاعلين في المنظمة بما يساعد على النشاط والحركة الجيدة لأعمال المنظمة ويحقق أهداف الأفراد فيها وأهداف المنظمة ككل.

## الفصل الثاني: عملية اتخاذ القرارات

تمهيد للفصل

المبحث الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار

المبحث الثاني: أهمية عملية اتخاذ القرارات

المبحث الثالث: أنواع عملية اتخاذ القرارات

المبحث الرابع: خطوات عملية اتخاذ القرارات

المبحث الخامس: اساليب عملية اتخاذ القرارات

المبحث السادس: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

المبحث السابع: المعوقات التي تؤثر على اتخاذ القرارات

خلاصة الفصل.

**تمهيد للفصل:**

إن إتخاذ القرارات وظيفة أساسية يقوم بها الإنسان في مختلف شؤون حياته اليومية للاستمرار وقضاء إحتياجاته، كذلك هو الحال بالنسبة للمؤسسة إذ أنه من أهم الوظائف الإدارية، فهو نشاط أساسي يفرض على متخذ القرار أن يقوم بتحديد الأهداف المراد البلوغ إليها وتقرير كيفية تنفيذها شرط مراقبتها المستمرة لضمان إستمرار هذه العملية، زيادة إلى هذا التقدير الجيد للعواقب والعراقيل المفاجأة التي قد تصادفه فمن هذا يمكن القول أن عملية إتخاذ القرارات تتغلغل في جل عناصر العمليات الإدارية.

فمنه قسمنا الفصل إلى عدة مباحث المتمثلة في: مفهوم عملية إتخاذ القرارات و أهميته و أنواعه، وكذلك الخطوات و الأساليب و العوامل المؤثرة لعملية إتخاذ القرارات، بالإضافة إلى المعوقات التي تأثر على هذه العملية .

## المبحث الاول: مفهوم عملية إتخاذ القرار

إن عملية إتخاذ القرارات تتم لمعالجة مشكلات قائمة أو لمواجهة حالات أو مواقف معينة محتملة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة. و قد تكون المشكلات القائمة واضحة و معروفة الأبعاد والجوانب أو قد تكون غامضة بالنسبة لعمقها وأبعادها و الأسباب المكونة لها، أو قد تكون غير موجودة في الأساس لكن حذر الإدارة واستطلاعها للظروف المحيطة تجعلها تتنبأ بتوقع حدوثها. ذلك تقوم الإدارة في كل الحالات التي تستدعي اتخاذ القرارات بتجميع كل ما يلزمها من بيانات و معلومات و تحليل ما يحيط بها من ظواهر و عوامل مختلفة لتساعدها في الوصول إلى القرار الرشيد بعد تحديد البدائل و تقييمها من أجل أن يكون القرار مناسباً لتحقيق الهدف الذي إتخذ من أجله.

و غالباً ما يعترض متخذ القرار مشكلة يتطلب منه تحديد موقف إزائها وقد تتضمن المشكلة أهدافاً متناقضة إلى جانب العديد من البدائل المطروحة للاختيار، فالتوصل إلى أفضل البدائل يتطلب وجود أسس وضوابط لقياس العائد أو النتيجة المتوقعة من كل بديل و مقارنة تلك النتائج المتوقعة لإنتقاء العائد الأمثل. فالمناخ الذي يتم فيه اتخاذ القرارات يجعل عنصر المخاطرة من المتغيرات الأساسية التي ينبغي على المدير بأن يأخذها في الإعتبار عند إتخاذها لقرار ما، و يعبر عن ذلك بإتخاذ القرارات في ظروف المنافسة وعدم التأكد.<sup>1</sup>

عملية إتخاذ القرارات هي: "الإختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل اكتساب حصة أكبر من السوق تخفيض التكاليف توفير الوقت زيادة حجم الإنتاج و المبيعات وهذه المعايير عديدة لأن جميع القرارات تتخذ في ذهن القائم بالعملية بعض هذه المعايير ويتأثر إختيار البديل الأفضل إلى حد كبير بواسطة المعايير المستخدمة."<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - حسن شرقي: نظرية القرارات الإدارية، مدخل كمي في الإدارة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 1997، ص 22.

<sup>2</sup> - بشير العلاق: اسس الادارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، ط1. دار اليازوري العلمية، عمان، الاردن، 1998، ص 148.

وأيضاً تعرف عملية إتخاذ القرار بأنها : "عملية تفكير مركبة تهدف لاختيار أفضل للبدائل والحلول المتاحة للفرد بموقف معين من أجل الوصول إلى تحقيق الهدف المرجو".<sup>1</sup>

كما تعرف أيضاً على أنها " سلسلة من الخطوات المتتابعة، تبدأ ببيشخيص المشكلة وتنتهي بتقييم فاعلية البديل الذي تم إختياره".<sup>2</sup>

### المبحث الثاني: أهمية عملية إتخاذ القرارات

تعتبر عملية اتخاذ القرار من الإجراءات التنظيمية المهمة في أي تنظيم، ويرتبط إتخاذ القرار بمختلف نشاطات المؤسسة وتتزايد أهمية هذه لعملية كلما اتسعت وتعددت مجالات وغايات القرارات المطلوب إتخاذها، فالقرار الذي يتم اتخاذه مع اختلاف وتباين مستوياته يظل محكوماً بمجموعة من الأطراف إلى جانب ما يتداخل مع ذلك من عوامل ومؤثرات خارجية، من هنا يمكن توضيح أهمية اتخاذ القرار في النقاط التالية<sup>3</sup>:

**أولاً:** إتخاذ القرار عملية مستمرة حيث يمارس الإنسان العادي اتخاذ القرارات طوال حياته اليومية، فمن قراراته هناك السهلة والبسيطة وهناك الحاسمة والمصيرية، وا يختلف أمر عن المؤسسة فهي مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات الإدارية في مختلف المجالات كالإنتاج والتسويق والأفراد وغيرها.

**ثانياً:** إتخاذ القرارات أداة المدير في عمله وهي التي بواسطتها يمارس العمل الإداري حيث يقرر ما يجب عمله؟ ومن يقوم به؟ ومتى يتم القيام به؟ ... وعليه كلما ارتفعت قدرات المدير في إتخاذ القرارات كلما ارتفع مستوى أدائه الإداري.

**ثالثاً:** إتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية من تخطيط و تنظيم وتوجيه ورقابة، لان كلا من هذه الوظائف تنطوي على مجموعة من القرارات الإدارية الحاسمة.

<sup>1</sup> - محمد عبد الفتاح الصيرفي: مفاهيم إدارية حديثة، ط1، دار العلمية الدولية ودار الثقافة، عمان، 2003، ص 41

<sup>2</sup> - حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة ( النظريات- العمليات الإدارية- وظائف المنظمة)، ط7، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص 87.

<sup>3</sup> - أحمد ماهر: إتخاذ القرار ما بين العلم و الابتكار، ط1، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص22

رابعاً: إتخاذ القرارات أساس الإدارة و وظائف المؤسسة كالقرارات المتعلقة بالإنتاج أو التسويق أو الموارد البشرية أو التمويل، وكذا القرارات الخاصة بإدارة راس المال واستخداماته.

### المبحث الثالث: أنواع عملية إتخاذ القرارات

هناك عدة أنواع للقرارات كما أن عملية تصنيفها لا تخضع لمعايير واعتبارات ثابتة بالرغم من تعددها نذكر الأكثر شيوعاً هي:

#### أولاً: القرارات المبرمجة و القرارات الغير مبرمجة:

1- **القرارات المبرمجة**: وهي القرارات التي يتم اتخاذها بشكل روتيني أو متكرر، وتتخذ في مواقف محددة، وتخضع لقواعد معينة، وهذا النوع من القرارات غالباً ما تكون مستمدة من الخبرات السابقة أو المعرفة الفنية بخصوص الأعمال التي يتم تنفيذها في مواقف محددة، أو أساليب إحصائية، وتتطلب اتخاذ اجراءات فورية وهذه القرارات غالباً ما يتم اتخاذها من قبل المستوى الاشرافي التنفيذي في الإدارة، ويكثر استخدامها في الإدارة الوسطى، ويقل استخدامها في الإدارة العليا.

2- **القرارات الغير مبرمجة**: وهي القرارات التي لا يمكن معها تطبيق القواعد والاجراءات سلفاً. تشمل حالة من عدم اليقين، وذلك أن القرارات جديدة أو أنها غير محددة بشكل واضح، هذه القرارات غالباً ما يتم اتخاذها من قبل الإدارة العليا، فأنها تحتاج إلى مهارات متطورة في اتخاذ القرارات. ويمكننا القول: بأن القرارات الغير مبرمجة تكون غير روتينية وغير متكررة وقرارات إبداعية وبالتالي تتطلب من متخذها جهداً أكبر في جمع المعلومات وطرح البدائل والمقارنة بين هذه البدائل ومن ثم الإختيار من بينهما وتجدر الإشارة هنا أن

متخذي القرارات غير المبرمجة لا يكونون في الغالب واثقين بدرجة عالية من القرار الذي يتخذونه لذا فإن درجة المخاطرة تكون عالية جد<sup>1</sup>.

### ثانيا :القرارات الجماعية و القرارات الفردية:

1-القرارات الجماعية :وهي ثمرة جهد ومشاركة جماعية، وحسب درجة تأثير افراد الجماعة على متخذ القرار النهائي، افراد الجماعة لابد أن يجمعوا بالموافقة على القرار النهائي، ومتخذ القرار يدير النقاش وينميه، وأغلبية الجماعة توافق على القرار النهائي<sup>2</sup>.

2- القرارات الفردية :فتتعلق بالمدير كفرد وليس باعتباره عضوا في المنظمة، إن هذه القرارات لا تفوض لأحد لأن تنفيذها لا يتطلب دعم من أعضاء المنظمة.

### ثالثا :القرارات الأساسية و القرارات الروتينية:

1-القرارات الأساسية :فينظر إليها على أنها أكثر أهمية من تلك الروتينية .تشمل القرارات الأساسية لالتزامات طويلة الأجل، صرف مبالغ كبيرة مما يعني أن أي خطأ يحدث في مثل هذه القرارات يمكن أن يعرض المنظمة للخطر.

2-القرارات الروتينية :فهي متكررة بطبيعتها وذات تأثير بسيط وثنائي على المنظمة . ولهذه الأسباب تقوم معظم المنظمات بوضع كثير من الاجراءات لترشد المدير في معالجة هذا النوع من القرارات.

### رابعا. القرارات التشغيلية و القرارات الاستراتيجية:

1-القرارات التشغيلية :هي القرارات التي تصنع في المستويات التنظيمية الدنيا وتتعلق بالعمليات التشغيلية للمؤسسة .تعد القرارات التشغيلية أقرب إلى إتباع التعليمات والإرشادات

<sup>1</sup>- نوال عبد الرحمان و محمد الحوراني: مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء المديرات، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، من كلية التجارة، في الجامعة الإسلامية بغزة، 2013 ، ص 15.

<sup>2</sup>-معتصم محمد كراز: العوامل البيئية لنظم إدارة معلومات التعليم وتأثيرها على جودة المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية شؤون البحث العلمي، كلية التجارة ،فلسطين، 2016 ، ص51

منها إلى الاختيار بين البدائل. مثل هذه القرارات تتخذ في ظل ظروف التأكد التام وتعتبر نتائجها معروفة مسبقاً.

**2-القرارات الاستراتيجية:** يتم اتخاذها من قبل المستويات الإدارية العليا في المؤسسة. تتميز القرارات في هذا المستوى بكونها تحتوي على قدر عالٍ من عدم التأكد لأنها تتعلق بالمستقبل كوضع الخطط طويلة الأمد الخاصة بتحقيق أهداف المؤسسة وصياغة السياسات اللازمة لتحقيقها، من أمثلة ذلك إنتاج المنتجات الجديدة والدخول أسواق لم تكن متاحة لها من قبل. تحتاج هذه القرارات لمعلومات تتعلق بالظروف المستقبلية التي تحيط بالمؤسسة، يتم عادة الحصول عليها من مصادر خارجية، تكون هذه المعلومات ذات طبيعة عامة وملخصة وليست بالضرورة تفصيلية ودقيقة وتمثل الاتجاه العام للمؤسسة<sup>1</sup>.

#### خامساً: القرارات المحدودة و القرارات غير المحدودة:

**1-القرارات المحدودة:** تكون قرارات الرؤساء في الإدارة الدنيا محدودة بطبيعتها أو تخضع لقرارات سابقة اتخذت بخصوص سياسة المنظمة وإجراءاتها وقواعد العمل فيها.

**2-القرارات غير المحدودة:** والتي تتميز بالجدية والحدائثة وعدم وجود قرارات سابقة عليها في الغالب فيمكن وصفها بأنها قرارات غير محدودة أي متحررة نسبياً من وجود قرارات مفروضة سابقة عليها.

#### سادساً: قرارات في حالة التأكد و قرارات في ظل المخاطرة:

**1-قرارات في حالة التأكد:** تتخذ هذه القرارات في حالة التأكد التام بنوع وطبيعة المتغيرات التي تؤثر في القرار المراد اتخاذه وعليه فإن نتائج القرار وتأثيراته تكون معروفة بشكل مسبق.

<sup>1</sup> - الطيب الوافي: دور وأهمية المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتورة في العلوم الاقتصادية، جامعة عباس فرحات سطيف، 2011\_ 2012 ص ص 104- 105

2-قرارات في ظل المخاطرة :تقوم على افتراض ان متخذ القرار يعلم احتمالات حدوث النتائج ولكنه لا يعلم أيا من هذه النتائج سوف يحدث، إذ يكون هناك عدد متشعب من النتائج لكل بديل ولا يوجد معرفة كاملة باحتمالية وقوعها فالمدبر هنا ليس بوسعه التحكم أو مراقبة بيئة القرار ولكن لديه القدرة في زيادة أو إنقاص عدد البدائل المتاحة.<sup>1</sup>

### سابعا: القرارات غير المخططة و القرارات المخططة:

1-القرارات غير المخططة :وهي عبارة عن تلك القرارات التي لا تتخذ بناء على برنامج معين أو مخطط، ولكنها تتميز بأنها قرارات جديدة وفريدة، حيث يمثل كل منها قرار يتعلق بحل مشكلة معينة لا تتصف بصفة التكرارية.

2-القرارات المخططة :وهذا النوع من القرارات هي عبارة عن القرارات التي تتخذ بناء على برنامج معين ومخطط، وبالتالي فإن اجراءات تنفيذ هذه القرارات تكون محددة ومتفق عليها. وبناء على ذلك فإن هذه النوعية من القرارات تتميز بأنها قرارات أساسية ومتكررة وروتينية، وبالتالي فإن كل منها لا يمثل حالة فريدة في نوعها وطبيعتها.<sup>2</sup>

### المبحث الرابع: خطوات عملية إتخاذ القرارات

تمر عملية اتخاذ القرارات بخطوات متعددة، تتعلق بحل مشكلة معينة و إزالة المعوقات التي تعترض الأهداف التنظيمية، و حتى يحقق القرار النتائج المنشودة، لابد أن يكون فعالا في حل المشكلات أو في تجنبها، و يقترح إتباع الخطوات الآتية في عملية اتخاذ القرارات:<sup>3</sup>

1- حافظ عبد الكريم الغزالي: أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012 ، ص40

2-غادة إسماعيل حسن عبيد: أبعاد إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر غزة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الادارية قسم ادارة أعمال، 2015 ، ص37 .

3- عبد السلام مخلوفي و كمال برباوي: "دور نظم الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة"، موضوع منشور على الموقع الإلكتروني التالي: <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03> ، تاريخ الإطلاع: 2022/01/10، الساعة: 11سود30

**اولا. تحديد المشكلة:**

الخطوة الأولى في عملية اتخاذ القرارات تتمثل في إدراك أو تحسس الإدارة بوجود مشكلة ما، و المشكلة هي " :انحراف أو عدم توازن بين ما هو موجود و بين ما يجب أن يكون "، أي انها عبارة عن الخلل الذي يتواجد نتيجة اختلاف الحالة القائمة عن الحالة المرغوب في وجودها.و عند تحديد المشكلة يجب التعمق في دراستها لمعرفة جوهر المشكلة الحقيقي و ليس الأعراض الظاهرة التي توحى للإدارة على انها المشكلة الرئيسية، و هذا التحديد على جانب كبير من الأهمية لأنه يحدد بدوره مدى فاعلية الخطوات التالية، ففي حالة عدم معرفة المشكلة الحقيقية فإن القرار الذي سيتخذ سيكون قرار غير سليم لعدم ملاءمته للمشكلة التي صدر بصددها، فقد تكون مشكلة مدير المبيعات لا ترتبط بتعديل الحملة الترويجية لزيادة المبيعات بقدر ما تكون ناتجة عن أسباب أخرى مثل عدم تصميم السلعة بشكل يناسب رغبة المستهلك أو ارتفاع أسعارها<sup>1</sup>.

**ثانيا. تحديد المشكلة:**

بعد أن يتعرف الباحث على طبيعة المشكلة ويحددها فإنه يقوم بتحليلها، أي تصنيفها و تجميع البيانات و الحقائق و المعلومات المتعلقة بها، و من الضروري تصنيف المشكلة لغرض معرفة الفرد الذي سيقوم باتخاذ القرارات بشأنها و الأفراد الذين يجب استشارتهم عند اتخاذ القرار، و الذين يجب أن يبلغوا بصدور القرار و محتواه، و الأفراد الذين سينفذون القرار. و عادة يتم التصنيف حسب أربعة أسس هي:

- الفترة الزمنية المستقبلية للقرار (أي الفترة الزمنية التي ينبغي على المنشأة الالتزام بها للقيام بالعمل المتعلق بالقرار).
- وقع القرار على الوظائف و المجالات الأخرى.
- عدد الاعتبارات النوعية التي تدخل في القرار.

<sup>1</sup> - عبد السلام مخلوفي و كمال برباوي :نفس المرجع السابق

• مدى التكرار المنتظم للقرار.

إن عملية تحليل المشكلة لاتخاذ قرار بشأنها، تتطلب القيام بجمع البيانات و المعلومات الحقائق المتعلقة بها و ما يحيطها من إشكالات، و على متخذ القرار أن ينتقي المعلومات و الحقائق ذات العلاقة بالمشكلة و يستبعد غيرها من المعلومات، و عليه أن يتأكد من صحة المعلومات.

**ثالثاً. تنمية الحلول البديلة ( أي تحديد البدائل):**

إذا تم إنجاز الخطوتين السابقتين بنجاح أمكن تحديد بدائل الحلول أو القرارات التي يمكن اتخاذها، ذلك أن التشخيص السليم يحدد المشكلة و يحصرها في نطاق واضح، و تحليل المشكلة يفصح عن الأسباب التي ادت بها، و التعرف على الأسباب يرشد إلى بدائل الحل.

فالخطوة الموالية في عملية اتخاذ القرار هي البحث عن البدائل و الحلول المختلفة، و يقصد بالبدائل " تلك التصرفات أو الحلول التي تساعد على الإقلال من الفرق بين ما يحدث فعاً و ما يجب أن يكون."

ويعد البديل الوسيلة الموجودة أمام متخذ القرار لحل المشكلة القائمة، و يشترط في الحل البديل أن يتميز بما يأتي:

1- أن تكون له القدرة على حل المشكلة ( أي قدرته على تحقيق بعض النتائج التي يسعى متخذ القرار للوصول إليها

2- أن يكون في حدود الموارد و الإمكانيات المتاحة

وجود أحد الشرطين دون الآخر ينفي عن الحل صفة البديل القابل للاختيار.

يجب أن يقوم متخذ القرار بوضع أكبر عدد ممكن من الحلول البديلة حتى يضمن عدم وقوعه في الخطأ و عدم اختيار البديل المناسب، و البديل المناسب هو الذي يفي بمجموعة من الشروط و المتطلبات الدنيا.<sup>1</sup>

#### رابعاً. تقييم كل بديل:

بعد الانتهاء من تحديد الحلول البديلة للمشكلة، تأتي مرحلة تقييم نتائج البدائل، أي تعيين ما يتمتع به كل بديل من مزايا و ما يتصف به من عيوب، و مدى إمكانية مساهمته في حل المشكلة موضوع البحث.<sup>2</sup>

و تعد هذه المرحلة من المراحل التي تتطلب جهداً فكرياً شاقاً، لأن مزايا و عيوب البدائل المحددة لا تظهر بصورة واضحة عند الدراسة و لكنها تظهر فعلاً عند التطبيق في المستقبل، فهذه الخطوة بطبيعتها تستلزم التنبؤ بالمستقبل، لذلك غالباً ما يرافق مقارنة البدائل و تقييمها و التأكد من صلاحيتها.

و نجاح متخذ القرار في تقييمه للبدائل أمر يتوقف على مدى صدق و حداثة البيانات التي يجب أن يحاط بها، و كذلك على مدى وصول هذه المعلومات في الوقت المناسب أي قبل إصدار القرار.

#### خامساً. اختيار أفضل حل:

بعد القيام بتحديد المشكلة و تحليلها و تنمية الحلول البديلة و تقييم كل حل، فإن متخذ القرار يكون في موقف يسمح له بمحاولة تحديد الحل الأفضل، أي البديل المناسب على ضوء المعلومات التي توفرت، و تسمى هذه المرحلة أيضاً بمرحلة الحسم أو مرحل الاستقرار النهائي على بديل بالذات.

1 - عبد السلام مخلوفي و كمال برباوي: نفس المرجع السابق  
2 - نفس المرجع.

**سادسا. تحويل القرار إلى عمل فعال و متابعته:**

يعتقد بعض متخذي القرار أن دورهم ينتهي بمجرد اختيار البديل المناسب للحل، و لكن هذا الاعتقاد غير صحيح، فالعملية لا تنتهي إلا بوضع القرار موضع التنفيذ و تحويله إلى عمل فعال عن طريق تعاون الآخرين، و هنا كل ما يمكن لمتخذ القرار فعله هو إبلاغ الآخرين ماذا ينبغي عليهم عمله و تحفيزهم على عمل ذلك. و عملية تحويل الحل إلى عمل تستلزم أن يتفهم القائمون بالتنفيذ التغيرات المتوقعة حدوثها

في سلوكهم و تصرفاتهم، كذلك التغيرات المتوقعة في تصرفات الأشخاص الآخرين الذين يعملون معهم، و لكن الفهم وحده لا يكفي إذ لابد من تحفيزهم و ترغيبهم.

من أفضل وسائل تحفيز الأفراد و دفعهم للعمل هي تلك التي تجعل العاملين يؤمنون بأن القرار المتخذ هو قرارهم، و لن يتأتى ذلك إلا باشتراكهم في عملية اتخاذ القرار خاصة في مراحل تنمية الحلول و تقييمها و اختيار أنسبها، لأن مشاركتهم في هذه المراحل قد تساعد على إظهار بعض الصعوبات أو الموارد المتاحة غير المستعملة التي تكون غير معروفة بالنسبة لمتخذ القرار.

و بما أن الكثير من العوامل و المتغيرات التي تحيط بعملية اتخاذ القرار قد تتغير باستمرار، فإن عملية متابعة و رقابة التنفيذ تساعد متخذ القرار على التأكد من سلامة قراراته و قدراتها على تحقيق الأهداف.

فمتخذ القرار بمتابعته المستمرة يتعرف على وجه القصور و العقبات التي قد تنشأ أثناء التنفيذ و يسعى لتذليلها، و يمكنه بالتالي الوقوف على النتائج و المتطلبات، كتعديل القرار أو اتخاذ إجراءات إضافية لتنفيذه.

**المبحث الخامس: اساليب عملية اتخاذ القرارات**

**الخبرة:** عندما يواجه المدير مشكل ما فإنه يستعمل خبرته السابقة للوصول إلى قرار خاصة وأن الحلول التي استعملت أمس يمكن أن تستعمل اليوم أيضا، وهذا ليس بالشيء الأكيد

والمتبع دائماً بل قد تكون هناك مخاطرة في الاعتماد على الخبرات السابقة لما يشوبها من أخطاء أو ثغرات.

**المشاهدة:** هو تقليد المدير لما يقوم به المديرون غيره في منظمات أخرى ويلجأ إلى التقليد لحل المشكلات التي تصادفه. قد يكون جائزاً لمشاريع صغيرة لكن المشاريع الكبرى قد تكون مجازفة. كما أنه ما يجوز أو يلاءم منظمة معينة قد لا يساعد أخرى وبالتالي يصعب الاعتماد على مجرد التقليد، لاختلاف قوة الملاحظة وتفاوت نسبة التقدير للأمور من مدير إلى آخر.

**التجربة:** يسمى بالتجربة والخطأ لأنه يعتمد على تجربة حل معين وتعديله أو تغييره بناء على الأخطاء التي يكشف عنها التطبيق، فالمدير عندما يواجه مشكلة ما يقترح حلول ويقوم بتجربتها وتقييمها، ثم إعادة تصحيحها وتجربتها مرة ثانية حتى تحل المشكلة، ويلجأ المدير إلى هذا الحل عندما لا تتوافر المعلومات أو صعب التنبؤ بنتائج معينة.<sup>1</sup>

وهذه الأساليب تعتمد على النماذج الرياضية والإحصائية بهدف جعل القرار أكثر رشداً وموضوعية وهذه النماذج هي:

**النماذج الوصفية:** يعتمد هذا النموذج على التعريف والوصف الخاص بكافة التفاصيل المتعلقة بالموقف، وكذلك يعتمد ويعمل على قدر من التجريد ويتصف هذا النموذج بالبساطة والسهولة في التكوين.

**النماذج التماثلية:** تقوم على أساس تقدير النتائج المتوقعة لتصرفات معينة على نماذج يتم فيها إحلال الموقف بنماذج تماثل بعض الخصائص الواقعية والتي لا يمكن التنبؤ بها بصورة واضحة.

<sup>1</sup> - سعيد ياسين عامر: الفكر الإداري المعاصر في التنظيم و الإدارة، ط 2 مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير

**النماذج الرياضية:** في هذا النموذج يتم التعبير عن الموقف ومتغيراته عن طريق الرموز، تعد النماذج الرياضية من أمثلة النماذج الرياضية الرمزية.<sup>1</sup>

### المبحث السادس: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

على الرغم من تعدد القرارات التي قد يتخذها متخذ القرار في اليوم الواحد فإن العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات تزيد من صعوبة وكلفة هذه العملية وإذا ما تداخلت هذه العوامل بقوة فإنها تقود أحيانا إلى قرارات خاطئة ( قرارات غير رشيدة ) لهذا فإن اتخاذ أي قرار ومهما كان بسيطا وذا آثار ومدى محدودين فإنه يستلزم من الإدارة التفكير في عدد من العوامل مختلفة التأثير على القرار، بعضها داخل التنظيم (عوامل داخلية) وبعضها من خارج التنظيم (عوامل خارجية) وبعضها الآخر سلوكي أو إنساني، بالإضافة إلى عوامل كمية آخر ترتبط بالتكلفة والعوائد المتوقعة.

#### أولا: العوامل الخارجية

وتتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل في وسطها المؤسسة والتي تخضع لسيطرتها المؤسسة بل إن إدارة المؤسسة تخضع لضغوطها وتتمثل هذه العوامل بما يلي:<sup>2</sup>

- الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية السائدة في المجتمع؛
- التطورات التقنية والتكنولوجية والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية؛
- الظروف الإنتاجية القطاعية مثل المنافسين والموردين والمستهل
- العوامل التنظيمية الاجتماعية والاقتصادية مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية والرأي العام والسياسة العامة للدولة وشروط الانتاج؛

<sup>1</sup> - محمد فريد الصحن : مبادئ الإدارة، ط1، دار الجامعة الأردنية، 2002 ص.152 .

<sup>2</sup> -كاسر نصر منصور: الاساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006 ، ص36

• درجة المنافسة التي تواجه المؤسسة في السوق.

كما يؤثر المجتمع بما يتضمنه من جمعيات مدنية ضاغطة على قرارات المسؤولين، ويمكن أن تكون للعلاقات مع افراد الاسرة ة، الجيران، الحي، العرش، والمنطقة تأثيرا كبيرا على طبيعة القرار، بالإضافة إلى التأثير المشابه الذي قد يكون من خلال الضغوط الممارسة على المسؤولين الاداريين في المؤسسة عند المطالبة بحقوق بعض الافراد وتحقيق العدالة والقضاء على الفقر ورعاية مصالح الاطراف السابقة سواء في التوظيف أو في المنافع، وقد تلجأ الجمعيات المدنية إلى دعم معارضة الحكومات الأجنبية ويصبح نتيجة لذلك المسؤول الاداري تحت طائلة الضغوط التي تمسه من جراء السعي الدؤوب للتوفيق بين الاهداف الاقتصادية والأهداف الاجتماعية للمؤسسة . أما الظروف السياسية فلها تأثيرها الخاص، وذلك عندما يتم تعيين قادة جدد بقرارات رئاسية بعد تغير السلطة السياسية في البلاد، فيأتي هؤلاء المسؤولين وهم يحملون في طياتهم الكثير من الغموض والتحفظ من جوانب عدة، وتكون قرارات هؤلاء مرآة تنعكس عليها تلك الضغوط، أما صورة الانعكاس فبحسب الشخصية والحكمة، والخبرة، فقد يكون هذا التغيير الجديد فرصة ومنتفس لبعض المسؤولين لإبراز قدراتهم و مهاراتهم الابداعية، بينما يضيق منه صدر البعض الاخر فيربكهم ويحول دون اتخاذ قرارات صحيحة أو قد يجعلهم يحجمون عن اتخاذ القرارات نهائيا.<sup>1</sup>

وعموما يمكن القول إن الضغوط الخارجية مهما تعددت وتباينت فإنها تترك أثرها على متخذ القرار في المؤسسة، الشيء الذي يحتم عليه البحث في كيفية التعامل معها باستغلال الايجابي منها، ومحاولة علاج وتجنب السلبي الذي تكون نتائجه غير مرغوبة.

### ثانيا :العوامل الداخلية

وتتمثل بالعوامل التنظيمية وخصائص المؤسسة وهي عوامل كثيرة نذكر أهمها:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - نواف كنعان، القيادة الإدارية ، ط1،مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع , عمان-الأردن،2002، ص 396 .

<sup>2</sup> كاسر نصر منصور، مرجع سابق ص36 .

- عدم وجود نظام للمعلومات داخل المؤسسة يفيد متخذ القرار بشكل جيد؛
  - عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الافرادو الادارات والأقسام؛
  - درجة المركزية، وحجم المؤسسة ودرجة انتشارها الجغرافي؛
  - درجة وضوح الاهداف الأساسية للمؤسسة؛
  - مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية للمؤسسة؛
  - القرارات التي تصدر عن مستويات إدارية أخرى.
- ويظهر تأثير هذه العوامل بنواحي متعددة ترتبط بمايلي:
- بالظروف المحيطة بمتخذ القرار؛
  - تأثير القرار على مجموع الافراد في المؤسسة؛
  - بالموارد المالية والبشرية والفنية المتاحة أمام إدارة المؤسسة

### ثالثا : عوامل الشخصية ونفسية

و هذه العوامل تشمل كل من له عاقبة باتخاذ القرار ابتداءً بمتخذ القرار ومستشاريه ومساعديه الذين يشاركونه في اتخاذ القرار، وهذه العوامل تقسم إلى نوعين هما:<sup>1</sup>

**1.عوامل نفسية:** أعطى "هربرت سايمون" أهمية كبيرة للعوامل النفسية وآثارها على عملية اتخاذ القرارات في المنظمات الادارية وجعل السلوك النفسي المتحكم في سلوك الفرد عند اتخاذه القرارات. وتتمثل العوامل النفسية في:

- الدوافع النفسية لمتخذ القرار؛
- المحيط النفساني المحيط بمتخذ القرار؛
- دور المنظمة في تكوين هذا المحيط النفساني .

<sup>1</sup> - كاسر نصر منصور : مرجع سبق ذكره،ص37

فإذا افترضنا أن تأثير هذه العوامل النفسية كان إيجابياً سيرقى سلوك متخذ القرار إلى درجة كبيرة من الموضوعية أما إذا كان تأثير العوامل النفسية سلبياً فستغلب على متخذ القرار الذاتية والخلل في تنظيم الامور وعدم سلامة القرارات المتخذة. وانطلاقاً من اعتماد صنع القرار على المعلومات الكافية والصحيحة فالحالة النفسية للمعاونين والمرؤوسين تؤثر على كيفية جمعهم للمعلومات وطريقة تقديمها الشيء الذي يؤثر على القرار سلباً أو إيجاباً. والحالة النفسية السائدة بالمنظمة وليدة الاشراف والعلاقات الانسانية السائدة وروح التفاهم والحوافز المعمولة بها إضافة إلى قوة الارتباط بالتنظيم والولاء له.<sup>1</sup>

**2. عوامل شخصية:** تتعلق شخصية متخذ القرار ومقدارته وهناك الكثير منها التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات، فالقرار يعتمد على كثير من المميزات الفردية والشخصية للفرد التي تطورت معه قبل وصوله إلى التنظيم، وعليه تشكل عمليات اختيار الافراد وتدريبهم عوامل مهمة في نوعية القرارات المتخذة في التنظيمي إن السلوك الشخصي يؤثر تأثيراً مباشراً في كفاية صناعة القرار، فكل مدير وله أسلوبه حتى لو تساوت الكفايات و المهارات ويرى " ريموند مكليود " أن هناك ثلاثة أبعاد لإتاحة الفرصة للاختلافات الفردية من مدير لآخر وهذه الأبعاد هي :

- أسلوبهم في إحساس بالمشكلة؛
- وأسلوبهم في تجميع المعلومات؛
- وأسلوبهم في استخدام المعلومات.

وبالنسبة لأسلوب الاحساس بالمشكلة ينقسم المديرون لثلاث فئات أساسية وهي :متجنب للمشكلات وحلال للمشكلات وباحث عنها، كما أن أنماط السلوك تؤثر تأثيراً مباشراً على القرار ويتم تصنيف أنماط سلوك المديرين في أربعة أنماط وهي المجازفة، الحذر، التسرع، التهور.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - مراد خلاصي: اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الاطارات في العمل،رسالة ماجستير ، تخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، قسم علم النفس وعلوم التربية وأرطوفونيا، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006 / 2007 ، ص64.  
<sup>2</sup> - كاسر نصر منصور:مرجع سبق ذكره، ص 37 .

**المبحث السابع: المعوقات التي تأثر على اتخاذ القرارات:**

تواجه عملية اتخاذ القرارات العديد من المعوقات التي تحول دون فعاليتها، ويمكن تلخيص هذه المعوقات فيما يلي:<sup>1</sup>

1. نقص المعلومات وعدم دقتها وحدائتها، وغياب الأجهزة والأساليب الحديثة لحفظها وتنسيقها، وتعدد الجهات التي تشترك في عملية اتخاذ القرار الإداري الواحد، وطول الإجراءات وتعقدها والازدواجية والتضارب في القرارات، وضعف الوعي التنظيمي ونقص الكفاءة الإدارية لدى موظفي الأجهزة الإدارية بشكل عام والقيادات الإدارية بشكل خاص، وفقدان التنسيق، وغياب نظم الاتصال الفعالة مما يؤدي إلى الجمود والجهل بالقرارات التي تتخذ من قبل الأقسام والشعب التابعة للمنظمة الواحدة، وعدم الاهتمام بعنصر الوقت وغياب أساليب الجدولة الزمنية والمتابعة الدورية للقرارات الصادرة والخوف من المسؤولية وتردد بعض متخذي القرارات في المبادرة والمواجهة الجريئة للمشاكل والظروف العصيبة.

2. طغيان الاعتبارات الاجتماعية والتأثيرات الشخصية التي تضعها الجماعات الضاغطة والهيئات والمنظمات المهنية والتي تؤدي بدورها إلى عدم الالتزام بالموضوعية في اتخاذ القرارات.

3. تأثير الاعتبارات السياسية والاقتصادية على موضوعية اتخاذ القرارات وأكثر ما يتجلى ذلك في الدول النامية، بالإضافة إلى عدم وجود الإمكانيات الاقتصادية الكافية لتحديث الإدارة العامة وتزويدها بالتكنولوجيا المتقدمة.

4. عدم مرونة القوانين واللوائح والتعليمات المعمول بها في المناسبات، حيث أن معظم هذه اللوائح قد صيغت في ظروف معينة، وكانت مناسبة في ذلك الوقت، وبالتالي لم تعد ملائمة للمستجدات التي ظهرت وأصبحت الإدارات مطالبة بتعديل وتطوير هذه اللوائح لتناسب التطورات والمستجدات. وفي المقابل فإن بعض المؤسسات تعاني من سرعة تغيير

<sup>1</sup> - جمال الدين لعويصات: إدارة الجودة الشاملة، دار هومة للنشر والتوزيع، بوزريعة، الجزائر، 2005، ص. 135.

التعليمات واللوائح إذ ما يلبث العاملون أن يتفهموها ويعملوا بموجبها حتى يتم تعديلها وإلغائها.

5. ضعف الرقابة، وعدم متابعة تنفيذ القرارات الإدارية، وبسبب ذلك قد تنفذ هذه القرارات بطريقة خاطئة بقصد أو بدون قصد مما يفقد الإدارات المصدقية عند اتخاذ قرارات أخرى.

6. المركزية الشديدة وعدم التفويض في عملية اتخاذ القرارات مما يضعف روح المسؤولية لدى القيادات الإدارية الوسطى والعاملين، وقد يعود ذلك إلى أسباب سيكولوجية تتمثل في عدم رغبة القيادات الإدارية العليا في تفويض الاختصاصات والصلاحيات وحصرها بأيديهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - جمال الدين لعويصات: مرجع سبق ذكره، ص136

**خلاصة الفصل**

من الواضح أن عملية اتخاذ القرارات عملية معقدة تتطلب فهما واضحا لطبيعتها و معلومات كافية و دقيقة لاتخاذها، لأن القرارات الخاطئة غالبا ما تعود إلى النقص في المعلومات و عدم كفايتها، و من ثمة ظهرت حاجة المؤسسات لتوفير المعلومات بالكمية و النوعية و السرعة الملائمة و التي تساعد على إتخاذ قرارات فعالة، و إن التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات حاليا، قد أدت إلى تزايد الأصوات الداعية إلى مزيد من المشاركة في إتخاذ القرارات من أجل التوصل إلى قرارات فعالة.

## الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي وعملية اتخاذ القرارات

تمهيد للفصل

المبحث الأول: أهمية الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات

المبحث الثاني: مدى تأثير الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات

المبحث الثالث: علاقة الاتصال الرسمي وغير رسمي بعملية اتخاذ القرارات

المبحث الرابع: دور نظم الاتصالات في اتخاذ القرارات

المبحث الخامس: علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصال باتخاذ القرارات

المبحث السادس: معوقات الاتصال وأثرها على اتخاذ القرارات

خلاصة الفصل.

**تمهيد للفصل:**

في ظل الظروف البيئية الحالية وتعدد المشاكل وتعقدها، أصبح المدير يحتاج إلى إتخاذ القرار وحل المشكلات من خلال التعرف على الفرص والتهديدات، وذلك بالإعتماد على جمع المعلومات وحسن توظيفها لذلك نجد أن إتخاذ القرار يمثل جوهر الإتصال التنظيمي فقد حرص الإتصال التنظيمي على مساندة من يتخذ القرارات في نقل المعلومات، وذلك بتشخيص المشكلة وتحليلها وهكذا يمكن للمؤسسة أن تتخذ قرارات رشيدة في الوقت المناسب، تعد المعلومات مادة القرار، حيث أنها أصبحت أحد أهم الموارد الهامة في إدارة الأنشطة بالمنظمات الحديثة و تعددت طرق معالجتها، كما حرصت مختلف المنظمات على تسهيل عملية الحصول على المعلومات وتحقيق كفاءة في إستخدامها للوصول إلى قرارات فعالة و إذا كان نظام الإتصال الخاص بالمنظمة غير قادر على نقل و توصيل المعلومات بالسرعة والدقة المطلوبة، فإنه يمثل عائقا أمام عملية إتخاذ القرار.

ونظرا لأهمية الإتصالات التنظيمية في عملية إتخاذ القرارات، فإن هناك ضرورة للإهتمام بها وتنظيمها، وتحقيق أهدافها بحيث تمر المعلومات والبيانات باستمرار بين مستويات التنظيم المختلفة للمؤسسة وبذلك تستطيع أن تحقق أهدافها .

وإنطلاقا من هذه المعطيات قسمنا الفصل إلى عدة مباحث المتمثلة في :أهمية الإتصالات الإدارية في عملية إتخاذ القرارات و مدى تأثير الإتصالات الإدارية في إتخاذ القرار وأيضا علاقة الإتصال الرسمي و الغير رسمي بعملية إتخاذ القرارات و دور نظم الإتصالات في إتخاذ القرارات وكذلك علاقة تكنولوجيا المعلومات و الإتصال بإتخاذ القرارات وفي الأخير معوقات الإتصال وأثرها على إتخاذ القرارات

**المبحث الأول: أهمية الإتصالات الإدارية في عملية إتخاذ القرارات**

إن أهمية الإتصال الإداري في المؤسسة الاقتصادية ضرورة لتنفيذ سياسة له على نطاق واسع لها، وما يتطلبه ذلك من مهارات و خصائص فنية عند وضع أنظمة و تحديد وسائله و تحرير رسائله و إخراجها بالشكل المقنع، و يتطلب وجود فئة من الأخصائيين الأكفاء في هذا المجال لمعاونة الإدارات التنفيذية في تطبيق سياسة و نظام الإتصال الإداري، و العمل في إدارة تنشأ هذا الفرض ضمن الهيكل التنظيمي يطلق عليها إدارة الإتصالات الإدارية، يكون من واجباتها تحقيق التنسيق بين الإدارات و الأقسام المتعددة في المؤسسة الاقتصادية، و ربط المؤسسة الاقتصادية بالمجتمع الذي تعيش فيه، كما تقوم أيضا بتقصي مشكلات الإتصال الإداري و معوقاته في مواقع التنفيذ، و الوقوف على نقاط الضعف في وسائل خطوط الإتصال و التقدم بالإقتراحات للتغلب عليها و تقويم النتائج<sup>1</sup>.

عملية إتخاذ القرار هي أحد أسس عمل الإدارة ، لكنه كذلك مجال يتسبب بكثير من المتاعب و ليس السبب أنه قد يكون قرارا خاطئا بل أن هناك الكثير من المشاكل قد تتسببها القرارات الصحيحة كالمدير قد يصل بسهولة إلى قرار لوحده و قد لا يكون الشخص المناسب لاتخاذ حتى القرار بإتخاذ القرار قد يكون خاطئا فالمشكلة لا تكمن في إتخاذ القرار بل إيصاله لمن سيتأثر به في الواقع كل القرارات تؤثر بالأخرين، وإذا أسئى معالجة القرار دون تفكير مسبق يكفي أو المتابعة فالنتائج تكون وخيمة<sup>2</sup>.

إن عملية إتخاذ القرارات تعتمد على توفر عدة بدائل إثنين أو أكثر عاد أن يتم إختيار أحدهما بناء على معايير و قوائد معينة و في المفاضلة بين البدائل المتوفرة و من ثم إختيار البديل المناسب

<sup>1</sup>- ناصر عبد الله المعيلي: أهمية الإتصالات الإدارية على تنمية الموارد البشرية، موضوع منشور على الموقع الإلكتروني التالي: [http://doc.abhatoo.net.ma/IMG/doc/18\\_jt\\_2.doc](http://doc.abhatoo.net.ma/IMG/doc/18_jt_2.doc) ، تاريخ الإطلاع: 2022/02/15، الساعة: 22 سا و15د.

<sup>2</sup>- خليل سيبياني: المدير الفعال، بناء القائد الناجح، ط1، دار الراتب الجامعية، بيروت، 2000، ص11.

إلا ان إتخاذ القرار السليم ليس من الامر السهل فسلامة القرار الإداري و جودته تعمل على مدى إرتكاز البدائل على معلومات و بيانات متوفرة و ممكن الحصول عليها و هذا يعتمد على عملية الإتصالات المتبادلة.

فعن طريق الإتصالات التفاعلية الجديدة يتم تبادل الآراء و الأفكار بين متخذي القرارات في المنظمة و القرار الجيد يحتاج إلى معلومات و بيانات لتنفيذه جيدا.

### المبحث الثاني: مدى تأثير الإتصالات الإدارية في عملية إتخاذ القرارات

تعتبر الإتصالات الإدارية من الوسائل العامة التي يمكن لمدير متخذ القرار عن طريقها الحصول على المعلومات المطلوبة لإتخاذ قراراته, و من هنا فإن سلامة القرارات الإدارية و رشدها تعتمد بدرجة كبيرة على سلامة و فعالية الإتصالات التي يجريها المدير للحصول على هذه المعلومات, وتحد فعالية الإتصالات بمدى قدرة المدير على تنمية الفهم بينه و بين موظفيه حتى تصبح الأهداف مفهومة لدى كل واحد منهم, كما تعتمد على طريقة المدير في الإتصال و التي تسهل مهمة حصوله على المعلومات المطلوبة, و لهذا يتوجب على المدير أن يشجع مرؤوسيه على أن يقدموا ما عندهم من المعلومات, و ذلك بأن يحسن الإصغاء إليهم و يعطيهم الفرصة للتعبير الكامل عما في نفوسهم و يشعرهم بأن حديثهم يلقي عندهما يستحقه من تقدير و فهم و إستيعاب, و بذلك يطلع المدير على إقتراحاتهم و مشكلاتهم ووجهات نظرهم و إذا ما أحسن المدير الإصغاء لمرؤوسيه فإنه يضمن فعالية القرارات التي يتخذها لأنها قد تبنى على معلومات تنقل إليه من خلال الحديث الشفوي.

وقد تتأثر قرارات المدير بمدى قدرته على الوقوف على ردة فعل رسالته من جانب مستقبلها و ردود الفعل التي يظهرها موظفوه تجاه المعلومات التي يرسلها و التي تكون في صورة أسئلة أو إستفسارات أو إنتقادات أو مقترحات و هذه كلها تفيد في تعديل ما قاله أو تغيير كيفية الأدلاء به إذا اقتضى الموقف ذلك, كما تتأثر قدرات المدير من ناحية أخرى بمدى استجابته لمتطلباته الموقف في إتصالاته فتوقيت الإتصالات مثلا له أهمية كبيرة و هذا يتطلب من متخذ القرار أن يغتنم الفرصة عندما تلوح لنقل كل ما هو مفيد أو ذو قيمة أو يساعد فهم المعلومات أن يراعي العوائق التنظيمية و النفسية التي قد تعطل الإتصالات و أن

يتفهم كل الظروف المحيطة بالموقف ذلك شخصيات من يتصل بهم و إتجاهاتهم و مدى فهم لكلامه.<sup>1</sup>

### المبحث3: علاقة الإتصال الرسمي والغير رسمي بعملية إتخاذ القرارات

أكد johnl.Dorsey على أهمية العلاقة بين الاتصالات و إتخاذ القرار ، إذ أن الإتصالات هي التي تنقل البيانات والمعلومات والحقائق اللازمة لإتخاذ قرار معين، وأن نقل هذه البيانات والمعلومات قد يتم عن طريق التسلسل الرئاسي وفق القاعدة الهرمية، وقد يتم النقل أيضا بطرق أخرى لا تلزمه في سيرها قنوات الإتصال الرسمي كما هو في الإتصالات غير الرسمية.<sup>2</sup>

#### 1. علاقة الإتصال الرسمي بعملية إتخاذ القرارات

إن الإتصال التنظيمي الرسمي هو تلك العملية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات عبر الوسائل والتقنيات التي يحددها المرسل عبر القنوات الرسمية، التي توجد في إطار الهيكل التنظيمي وفق الخطوط التي تضمنها المستويات الإدارية من جهة والقوانين والقواعد التنظيمية التي تعمل بها المنظمة من جهة أخرى، بحيث يتخذ الإتصال إتجاهات أساسية في التنظيم النازل والصاعد والأفقي وله دور كبير في إتخاذ القرار وذلك من خلال توضيح أغراضه داخل المؤسسة.

#### اولا.علاقة الإتصال النازل بإتخاذ القرارات

باعتباره من الإتصال الرسمي الذي يكون اتجاهه من الأعلى إلى الأسفل، ويستخدم هذا الأسلوب من قبل القادة والمدراء لتخصيص الأهداف، وتوفير المعلومات، والتعليمات والتعريف بالسياسات والإجراءات، ومعلومات حول مستوى الأداء، كما أنه قد يكون شفويا، أو مكتوبا، أو مرئي أو أي شكل آخر، والمعلومات التي تتخذ هذا الشكل غالبا ما تكون

<sup>1</sup> - خديجة لدرع و ليلي عبد الرحيم: "الإتصالات الإدارية كأداة لإتخاذ القرار في المؤسسة الإقتصادية"، موضوع منشور على الموقع الإلكتروني التالي: <https://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03> ، تاريخ الإطلاع: 2022/02/17 الساعة: 14سا و13د

<sup>2</sup> - محمد حسين العجمي، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، ط1 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2008 ، ص234.

عرضة للتحريف وسوء الفهم، لذلك يجب متابعتها ومراقبة ردود أفعال المتلقين في شكل تغذية رجعية للتأكد من وصولها وفهمها بشكل صحيح<sup>1</sup>.

والإتصال النازل يمكن القائد الإداري من التأثير في مرؤوسيه والقيام بالوظيفة التوجيه والإشراف على أكمل وجه بدون نظام إتصال بينه وبين مرؤوسيه، فلكل قائد اتجاهاته وأفكاره ومعتقداته التي يريد توصيلها للعاملين، كما أن القائد عند قيامه بالإشراف على العمل والعاملين يصدر توجيهاته وأوامره التي يريد توصيلها لهؤلاء العاملين وهي تلك المتمثلة فيما يتخذه من قرارات، وذلك بموجب ما لديه من معلومات وبيانات توفرها له وسائل الإتصال في المنظمة<sup>2</sup>.

### ثانياً. علاقة الإتصال الصاعد بإتخاذ القرارات

يتجسد هذا النوع من الإتصال في مختلف المعلومات التي ينقلها العاملون في المستويات الأدنى للتنظيم إلى الإدارة العليا، حيث يعطي المرؤوس لرئيسه بيانات عن عمله، والمشاكل التي تصادفه في العمل وتسدعي تدخل السلطات العليا، وتكون هذه المعلومات عادة في شكل تقارير وشكاوى. مع تطور الفكر التنظيمي تعدى هذا الأسلوب من الإتصال شكله البسيط إلى إشراك المرؤوسين في عملية إتخاذ القرارات عن طريق إبداء الرأي وتقديم اقتراحات حول نظام العمل بهدف تطوير الأداء وتحسينه، وقد أكد هذا الرأي كل من الباحثين شستر برنال (Chester Bernard) و ماري باركر فوليت (Mary parer) لأهمية الاتصال الصاعد باعتبار القيادة تتمثل في قبول التعليمات الصادرة إليهم طوعياً وعن قناعته أكثر منه بسبب سلطة الرؤساء في إصدار القرارات اللازمة للمستويات التنفيذية<sup>3</sup>.

والقائد الإداري هو الذي يحرص على توافر وسائل إتصال فعالة تمكنه من معرفة حقيقة ما يجري داخل منظمته بصورة صادقة دون تأخير، فالمعلومات والحقائق قد تصل إلى القائد

<sup>1</sup>- لو كيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، (د-ط)، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2006، ص218.

<sup>2</sup>- خالد السبيعي هزاع شبيب: دور الاتصالات الإدارية في عملية إتخاذ القرارات، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص51.

<sup>3</sup>- محمد قاسم القريوتي، دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط4، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 219.

الإداري ولكنها تصل متأخرة أبعد الوقت المناسب، مما يترتب عليه عدم جدوى ما يتخذه من قرارات.

### ثالثاً. علاقة الإتصال الأفقي بإتخاذ القرارات

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

1. تعمل على تنسيق الجهود لتحقيق التكامل والترابط في الجهود كفريق واحد لخدمة مصالح المؤسسة.

2. الاستفادة من خبرات المديرين على إختلاف مستوياتهم، وكذا استفادة العاملين من خبرات بعضهم البعض.

3. حيوية الإتصال بين المديرين، وبين مختلف شرائح العمال<sup>1</sup>

ويظهر دور الإتصال الأفقي في إتخاذ القرار من حيث الاستشارات وتبادل الخبرات بين الموظفين الذي يقعون في نفس المستوى الإداري، وذلك من خلال تناسق موظفي نفس المستوى وتفاوت خبراتهم في المجال.

### II. علاقة الإتصال الغير رسمي بإتخاذ القرارات

باعتبار أن متخذ القرار يعتمد على الإتصال الغير رسمي داخل المنظمة فعندما يمارس وظيفته فهو بذلك يتخذ مجموعة من قرارات التي يوجه بها مرؤوسيه وينسق مجهوداتهم ويحفزهم على الأداء الجيد مهما كانت طرق الإتصال، ويتأثر متخذ القرار بالعديد من العوامل وهذه الأخيرة تؤثر بدورها وبشكل كبير على قراراته وتفرض طبيعة ونوعية معينة من قراراته، إضافة إلى ذلك تتأثر عملية إتخاذ القرار بنوع قناة الإتصال لذلك هناك علاقة بين الإتصال الغير رسمي وعملية إتخاذ القرار.

<sup>1</sup> - عبد العزيز صالح بن جيتور: مبادئ الإدارة العامة، ط1، دارالمسيرة لطباعة و النشر، الأردن، 2009، ص 208.

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

ونظرا للدور المهم الذي يلعبه الاتصال الغير رسمي إلى جانب الإتصال الرسمي في عملية إتخاذ القرار فإنه من غير المنطقي إغفال هذا الدور ويتضح ذلك من خلال النقاط التالية:

✓ نتيجة التطورات وتكنولوجيا المعلومات تعاضد دور المعلومات وتزايد أهميتها متى كانت بالموصفات الكمية والنوعية والدقة، وغالبا ما يتاح هذا من خلال الاتصال الغير رسمي.

✓ الفرد هو محور العملية الإدارية وإذا كانت هناك قرارات تخالف أهدافه ورغباته فإنه يحاول التأثير عليها بكل السبل والوسائل لجعلها تلبى رغباته وحاجاته.<sup>1</sup>

#### المبحث الرابع: دور الإتصالات في إتخاذ القرارات

تمثل البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها عن طريق وسائل الاتصال المختلفة أهم العناصر الأساسية في تقدير القيادة للموقف ، وبالرغم من صعوبة الحصول على البيانات والمعلومات الكاملة والصحيحة فإن البحث الدائم عن هذه البيانات والمعلومات بكل الوسائل المتاحة أمر ضروري لنجاح كافة العمليات الإدارية في المنظمة ، وتختلف البيانات والمعلومات المستخدمة باختلاف نوع القرار ومن أجل هذا ينبغي أن تصدر الإدارة تعليماتها إلى الوحدات التابعة ليا لموافاتها بأهم البيانات والمعلومات التي ينبغي استيفائها الإتخاذ القرار وتنفيذه ، ومن ثم تقوم كل وحدة بالبحث عن البيانات والمعلومات المطلوبة

<sup>1</sup>- بركان دليلة: "تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية إتخاذ القرار"- دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه بسكرة، مجلة إبحاث إقتصادية وإدارية، جامعة محمد خضير بسكرة -كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، العدد العاشر، ديسمبر، 2011 ، ص 224.

ارسالها إلى القيادة التي تتجمع ليا البيانات من مختلف الوحدات تم تتولى تحليلها وتقويمها بحيث منيا و تصبح صالحة لان تكون عنصرا من عناصر اتخاذ القرار السليم<sup>1</sup>.

وإذا كان من المتفق عليه بين علماء الإدارة على ما للبيانات والمعلومات من أهمية في اتخاذ القرارات، فالأ تزال مشكلة الإدارة في الوقت الحالي هي مشكلة الإتصال بمعنى جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، حيث أن نقص تلك المعلومات هو الذي يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة، والعكس صحيح، فالقرارات لا يمكن أن تكون صحيحة وذات فعالية ما لم تكن مبنية على أساس وافر من البيانات والمعلومات الصحيحة المستمدة من نظام جيد للإتصالات، يكفل نقل تلك البيانات والمعلومات الصحيحة اللازمة لمتابعة تنفيذ القرارات أول بأول ، وتصحيح كل خطأ يقع أو يوشك أن يقع ، ذلك لأن أي إنحراف في التنفيذ يكون نتيجة عدم وصول البيانات التي تفيد منع ذلك لأن أي إنحراف. وعليه فالإتصال الجيد يحقق مزايا كثيرة للقائد الإداري الناجح ، إذ أن عدم وجود وسائل اتصال فعالة بين القائد الإداري ومروؤوسي ، يجعله يعيش في عزلة عنهم ، ولا يمكنه التأثير فيهم بالصورة الكافية ، مما يحرمه من معرفة ردود أفعالهم بالنسبة لقرارات التي يتخذها ، و بالتالي فإن الإتصال الجيد طريق للقائد من أجل إتخاذ قرارات فعالة قائمة على قدر كاف من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة والتمثلة فيما يلي<sup>2</sup>:

#### • تزويد القائد بالمعلومات والبيانات الصحيحة:

تعتبر هذه المعلومات ضرورية إذا أراد القائد اتخاذ القرارات السليمة، حتى أنه ظهر شكل من أشكال الإدارة يسمى الإدارة بالمعلومات، أي أن كل سلوك أو تصرف وقرار للإدارة يعتمد على الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة بعيدا عن التحيزات والاهواء الشخصية، والضغوط، فالقائد في إدارته وعند اتخاذه للقرارات الهامة يخضع نفسه لمعلومات ولا شيء غير المعلومات.

<sup>1</sup>- خالد السبيعي هزاع شبيب: مرجع سبق ذكره ، ص52.

<sup>2</sup>- علي أحمد: الأسس النظرية التطبيقية للعلاقات الإنسانية، (د-ط)، مكتب عين، القاهرة، 1985، ص ص 46-47.

ونظرا لأهمية المعلومات والبيانات بالنسبة للإدارة الحديثة، فإنها تحرص عمى وجود نظام فعال للاتصالات وخاصة في المنظمات الكبرى يسمح بالحصول على المعلومات، والبيانات وحفظها بصورة جيدة حتى يسهل للقائد ولغيره من العاملين الحصول عليها عند طلبها.

### • جعل القائد عارفا بحقيقة ما يجري داخل منظمته:

لعل أسوأ القادة الإداريين هم الذين يتكاسلون عن معرفة ما يجري داخل منظماتهم، حيث يتوقعون داخل مكاتبهم الخاصة، وقد تكون المعلومات التي تصل إليهم عما يجري حولهم ناقصة أو متغيرة أو مشوهة، وهذا يؤدي بهؤلاء القادة إلى إتخاذ القرارات الخاطئة والتصرفات غير المنطقية

والقائد الإداري هو الذي يحرص على توافر وسائل اتصال فعالة تمكنه من معرفة حقيقة ما يجري داخل منظمته بصورة صادقة دون تأخير، فالمعلومات والحقائق قد تصل إلى القائد الإداري ولكنها تصل متأخرة أي بعد الوقت المناسب، مما يترتب عليه عدم جدوى ما يتخذه من قرارات

### • تمكن القائد الإداري من التأثير في مسؤوليه:

إن القائد الإداري لا يمكنه التأثير في مرؤوسيه، والقيام بوظيفة التوجيه والاشراف على أكمل وجه بدون نظام إتصال فعال بينه وبين مرؤوسيه، فكل قائد اتجاهاته وأفكاره ومعتقداته التي يريد توصيلها لعاملين، كما أن القائد عند قيامه بالأشراف على العمل والعاملين يصدر توجيهاته وأوامره ، التي يريد توصيلها لهؤلاء العاملين ، وهي تلك المتمثلة فيما يتخذه من قرارات وذلك بموجب ما لديه من معلومات و بيانات توفرها له وسائل الاتصال في منظمته.

وتخلص مما تقدم إلى أن مفهوم الاتصالات يمثل تبادلا للأفكار والمعلومات والبيانات فيما بين القادة ومرؤوسيهم ومن ثم صارت مسألة تبادل تمك الأفكار والمعلومات والبيانات من أبرز المستلزمات الأساسية في عملية صنع القرارات في الإدارة المختلفة.

لقد أصبحت كفاءة الإدارة وصحة القرارات معتمدة على مدى توفر المعلومات الكافية و المواصفات الكمية والكيفية وفي الوقت المناسب ، كما أن تعاضم الأثر التكنولوجي في الحضارة الإنسانية و المجتمعات المتقدمة لأهمية المعلومات ودورها في ترشيد القرارات أديا إلى تعاضم دور نظم الإتصالات بحيث باتت شرطا أساسيا لمواكبة التطورات الهائلة في مجال قيادة الجماعات والأفراد في المنظمات الحديثة كما تساعد نظم الإتصالات الفعالة القادة الإداريين على تفهم وجهات نظر مرؤوسيههم بأقصى سرعة مما يساعدهم على صنع القرارات واتخاذها بدقة وموضوعية أفضل.<sup>1</sup>

### المبحث 5: علاقة تكنولوجيا المعلومات و الإتصال بإتخاذ القرار:

إن عملية إتخاذ القرار تعتبر المحور الأساسي بالنسبة للوظائف الإدارية بما في ذلك التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة. كما تعتبر عملية اتخاذ القرار أهم وظيفة يقوم بها المسير داخل المنظمة، فهي الحد الفاصل في نجاح المسير ومدى جودة ممارساته وإمامه بالتفاصيل ويبقى فاشلا إذا لم يتخذ القرار المناسب لحل المشاكل المطروحة في الوقت المناسب.

إذ يعد بعض كتاب الإدارة و المفكرين ان عملية إتخاذ القرارات هي الأساس في الإدارة وقلبا فكما قول دوفيدي : " إن القرارات الصحيحة هي السر الأوحد لنجاح المسير"<sup>2</sup>. فالكثير من المدراء يعتقدون

أن عملية إتخاذ القرار هي همهم الأساسي، باعتبار عملية اتخاذ القرار عملية فنية لتحديد الاختيارات والتعرف على أحسن البدائل المتوفرة كما أن عملية غربلة البدائل والتمسك باختيار معين لا يعني صحة القرار ووجود ضمانات أكيدة بأن القرار صائب وبأن نتائجه ستكون إيجابية لأن القرارات تختلف باختلاف المواضيع ومدى توفر المعلومات ووضوح الرؤى المستقبلية.

<sup>1</sup> - عبد السالم مخلوفي، كمال برباوي، "دور نظم الإتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات لمؤسسة" ، مرجع سبق ذكره

<sup>2</sup> - علي شريف، محمد فريد الصحن: " إقتصاديات الإدارة، منهج القرارات"، (د-ط)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1988، ص 11.

وأصبح إتخاذ القرارات الإدارية يتم على حساب المعلومات الناجمة عن المعالجة باستخدام الحاسبات الآلية و البرمجيات اللتان تستغرقان وقتا و جهدا ضئيلين. إن توفر البرمجيات الجاهزة لاتخاذ القرار في العملية التسييرية يؤدي إلى تحقيق الأداء من خلال المساعدة على حساب أقل التكاليف أو أقصى الأرباح كما يقوم ل الحاسب الآلي.

أن منظومة تكنولوجيا المعلومات و الإتصال تتكون من مجموعة الوسائط الالكترونية و المتمثلة في الحواسيب، التلكس، التلتكس.... وهذه الوسائط لابد لها من شبكات و قنوات اتصال حتى تتمكن من إيصال البيانات و المعلومات المتواجدة في قواعد البيانات إلى مستعملها بعد معالجتها باستعمال برامج و نظم التشغيل التي تحول البيانات كمدخلات إلى معلومات كمخرجات.

فعلى سبيل المثال إذا نظرنا إلى جانب المدخلات سوف نجد أنها مكونة من بيانات حديثة و مناسبة من حيث الحجم والكم و الشكل و موثوق بها من حيث مصادر الحصول عليها والقائمين بجمعها وهي شاملة ومتكاملة، أما إذا نظرنا إلى جانب التشغيل فإننا سوف نجد أنه قائم على عدة عمليات ، ومن ثم نجد إلى جانب المخرجات يتعلق بالوصول إلى معلومات فعالة تساعد متخذ القرار على ترشيد قراراته ومن ثم معرفة مدى جودة هذه المعلومات من خلال دراسة نتائجها و معرفة أثارها على المشروع ويتم ذلك من خلال الرقابة ومتابعة الأثار التي نجت عن إتخاذ القرار. ولما كانت تطبيقات نظم المعلومات من أفضل الوسائل و أكثر الأساليب كفاءة في تنفيذ الخطط و الأهداف الموضوعة من خلال نظم دعم القرار، الأنظمة الخبيرة، نظم التنقيب عن البيانات و التي بدورها يجب أن تتصف بمجموعة من الخصائص كأن تكون مرنة وذات تكلفة محدودة، سهلة الإستخدام... فإن القرارات الإدارية المتخذة يجب أن تشمل المحاور المبينة من تخطيط، تنظيم، تنسيق ، توجيه، رقابة، بحث وتطوير، إنتاج، تسويق، تمويل، و إطارات بشرية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - سهام طرشاني: "الأساليب و التطبيقات الناجحة لإستخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في اتخاذ القرارات"، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة حسنية بن بوعلي-الشلف، العدد9 ، سبتمبر 2013، ص253

**المبحث السادس: معوقات الإتصال وأثرها على إتخاذ القرارات**

هناك عدد من العوامل التي تساهم بشكل سلبي في فعالية الاتصال و اتخاذ القرار قسمها البعض الى نوعين<sup>1</sup>:

➤ **النوع الأول:** عدم كفاءة نظم الاتصال نتيجة لنقص او ضعف وسائل الاتصال و هو ما يدعو الى الاهتمام اكثر من اختيار الوسائل المستعملة في الاتصال

➤ **النوع الثاني:** فيرتبط بعوائق تنظيمية و أخرى نفسية و بيئية<sup>2</sup>

**1. معوقات تتعلق بوسائل و قنوات و مهارات الاتصال :**

- الافتقار الى نظام الاتصال يضمن انسيابية و تدفق المعلومات في كل الاتجاهات
- استخدام وسائل اتصالية غير مناسبة
- عدم توافر المعلومات و قدرات اللازمة لاستخدام وسائل الاتصال
- الافراط في الاتصال و سوء استخدامه

**2. معوقات تنظيمية :**

- عدم التطابق بين التنظيم المخطط و النظام الهيكلي المطبق
- جهل اغلب العمال التنظيم بتفاصيل الاعمال الموكلة اليهم , وهذا النقص من كفاءة الاتصال و قد يكون هذا نتاج عن عدم معرفة أهميتها لاعمال المرتبطة بهم
- عدم اعتراف بعض العمال بالخرائط التنظيمية
- عدم اتباع خطوط السلطة و المسؤولية فيها بسبب عدم رضاهم عنها
- نقص في تحديد المسؤولية لعدم وضوح خطوط السلطة و المسؤولية
- توجه الاغراء الى السلطات الأعلى من السلطات المباشرة اهم مما يضيف أعباء على السلطات الأعلى و يخلط أحيانا بعض الاعمال
- تعدد قنوات الاتصال الغير الرسمية نتيجة لتنوع جنسيات العاملين

<sup>1</sup>- محمد أمين عودة : مشكلات و معوقات الاتصالات الإدارية { القضايا و الاستراتيجية }، ( د ط )، مطبوعات جامعة الكويت 1996، ص30

<sup>2</sup>- نفس المرجع ص30

- كبر حجم المنظمة .

### 3. معوقات بيئية:

- الانتشار الديموغرافي و تعدد مواقع العمل
- تنوع تشكيلة القوة العاملة من حيث المصادر و الخلفيات الاجتماعية و الثقافية و الحضارية
- مجموعة القيم و الأفكار و الدلالات السائدة بالمؤسسة

### 4. معوقات نفسية و اجتماعية:

- كبر عدد العمال في المؤسسات و اختلاف العوامل النفسية و الاجتماعية فيهم , و ضعف الإدارة في عملية التقريب بينهم , او خلق ثقافة و هوية متميزة
- ضعف الفهم الجديد و الصحيح للعملية الاتصالية الحديث من طرف الإدارة العليا للمؤسسة و هو ما يؤدي الى سوء استعمالها و نقص الاهتمام بالمعلومات المرتدة من اسفل مما يؤدي الى انعزال هذه الإدارة و هو ما يتطابق مع النوع البيروقراطي للإدارة
- نقص الفهم لدى أفراد المؤسسة و تأويل القرارات و الوثائق المختلفة حسب الشخص المستعملة هذا الجمود اللغة المستعملة.
- تدخل الجماعات غير الرسمية في اعداد الوثائق و التقارير الرسمية الصاعدة لتزييف المعلومات بهدف إخفاء النقص في الأداء او الاظهار ضعف الإدارة العليا
- تميز بعض القادة بصفات شخصية غير ملائمة لأداء دورهم الإتصالي على الوجه المطلوب و هذا في مختلف المستويات {مثل عدم تعاونهم و ضعف رغبتهم في الإتصال}.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد أمين عودة: نفس المرجع ، ص31.

### خلاصة الفصل

إن الإتصال التنظيمي له علاقة في إختيار الطول والبدايل وذلك لأن عملية إتخاذ القرارات داخل المؤسسة تعتمد أساسا على تفعيل أدائها من خلال وفرة المعلومات وحسن توظيفها، ولذلك وجب العمل على الإتصال التنظيمي الجيد بين الوحدات والأقسام لتوصيل المعلومات والاستفادة منها بشكل جيد دون عرقلة إتخاذ القرارات السليمة.

وتهدف أي مؤسسة على ربط كل من الإتصالات و إتخاذ القرارات ببعضها البعض، لأن بغياب الإتصال يصبح التنظيم دون جدوى، و الإتصال ضروري لتوصيل المعلومات التي ستبنى عليها القرارات.

ويبقى دائما للإتصال أهمية كبيرة في عملية إتخاذ القرار حيث أن الإتصال يعتبر عملية إجتماعية مبنية على تبادل الآراء و الأفكار من أجل نقل المعارف و الخبرات بينطرفين أو أكثر، عبر وسائل مختلفة تعددت و تطورت بواسطة التكنولوجيا الحديثة، ولا يتسنى لنا أن ننكر أن الإتصال تواجهه بعض الصعوبات و المعوقات التي يمكن أن تحد من فعاليته وفاعلية إتخاذ القرار ولكن العلاقة بين الإتصال واتخاذ القرار تبقى قوية فإنه لا يمكن الوصول إلى قرار فعال و صحيح في ظل غياب إتصال فعال.

# الإطار التطبيقي

عرض وتحليل البيانات  
والمعلومات المتعلقة بالدراسة

# عرض وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة

## تمهيد للفصل

1. تعريف المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية ENIEM «
2. الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية «ENIEM»
3. الموقع الجغرافي للمؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية «ENIEM» .
4. مهام وأهداف المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية « ENIEM » .
5. عرض وتحليل الجداول
- 1.5- التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة
- 2.5- التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة
6. عرض المقابلات
7. عرض نتائج الدراسة
- 1.7- عرض النتائج الجزئية للدراسة
- 2.7- عرض النتائج العامة للدراسة

**تمهيد للفصل:**

نتطرق في هذا الإطار التطبيقي والأخير للدراسة، إلى عرض وتحليل البيانات والمعلومات المتحصل عليها، وتعد هذه المرحلة، من أساسيات البحث العلمي ومقتضياته، وهذا لأهمية البيانات المتحصل عليها وعلاقتها بإشكالية البحث وأهدافه.

وقد تحصلنا على بيانات كمية و معلومات نوعية ، أما النوعية فتمثلت في الحصول على معلومات حول المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو، وهيكله التنظيمي، وأهم وظائفه ومهامه ،بالإضافة إلى إجراء مقابلة مع إطار على مستوي هذه المؤسسة، أما البيانات الكمية، فكانت من في عرض البيانات ، وتبويبها في شكل جداول تضمنت نسبا مئوية من خلال الجداول البسيطة، والجداول المركبة من خلال توظيف متغيرات الدراسة المتمثلة في السن و الجنس والمستوى التعليمي، و الأقدمية مع القيام بقراءة وتحليل البيانات و تفسيرها والتعليق عليها، بهدف إستخلاص النتائج وفق اسس موضوعية و منطقية و علمية و منهجية.

**1- التعريف بالمؤسسة:**

تعتبر المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية هي مؤسسة عمومية إقتصادية مقرها الاجتماعي في مدينة تيزي وزو، و هي شركة ذات أسهم (SPA) برأسمال قدره 40.000.000 دج عام 1979 ليصل سنة 2001 إلى 2.957.500.000 دج، أما سنة 2011 وصل رأسمالها إلى 10.279.800.000 دج و هي تابعة 100% لشركة توظيف الأموال تحت تسمية **NONELLE**.

**2- الموقع الجغرافي للمؤسسة:**

تقع المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية « ENIEM » في قلب المنطقة الصناعية "عيسات إيدير" على بعد حوالي 10 كلم من مقر ولاية تيزي وزو، على مساحة تقدر بـ 55 هكتار و تضم 2000 عامل، و تشرف عليها الإدارة العامة في وسط مدينة تيزي وزو، بجوار البنك الجزائري.

**3- الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية « ENIEM »**

لقد قسمت إلى عدة وحدات و المتمثلة في وحدة التبريد، وحدة الطبخ، وحدة الميكفات الهوائية و الوحدة التجارية و وحدة الخدمات التقنية و كل هذه الوحدات متواجدة على مستوى مركب الأجهزة المنزلية و نجد أيضا وحدات خارج الولاية هي الوحدة المتواجدة بمليانة ولاية عين الدفلى و فرع المصابيح المتواجد بالمحمدية<sup>1</sup>.

بالإضافة إلى المديرية العامة المتواجدة بتيزي وزو التي تعتبر الخلية الرئيسية للمؤسسة حيث منها تأتي القرارات التي تنفذ من طرف الوحدات الأخرى تتكون من 65 عاملا و مسيرا و تنقسم إلى عدة مديريات فرعية هي:

- مديرية التسويق و التجارة.
- مديرية التخطيط و التجارة.
- مديرية الموارد البشرية.
- مديرية التنمية و الشراكة.
- مديرية الإنتاج.
- مديرية المالية و المحاسبة التي تنفرع إلى:

<sup>1</sup> دائرة الموارد البشرية التابعة للوحدة التجارية في المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية ENIEM

- نائب مدير المالية.
  - مساعد نائب المدير المختص في العمليات الداخلية.
  - مساعد المدير المختص في المحاسبة التحليلية.
  - مساعد المدير المختص في المحاسبة العامة.
  - مصلحة المالية و المحاسبة للمديرية العامة.
  - سكرتارية المدير.
- 5- تقديم لوحدات المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية « ENIEM »<sup>2</sup> :**
- 5-1- الإدارة العامة:** تقوم بالمهام التالية:
- وضع السياسات العامة للتنظيم.
  - تطبيق سلطتها على كل الأقسام.
  - مراقبة الميزانية و وضع الخطط التطور.
- 5-2- إدارة الموارد البشرية:** تقوم بوضع الموارد البشرية اللازمة لسير المؤسسة و تنظيمها نحو الأهداف المسطرة.
- 5-3- مديرية التنمية:** تقوم بتطوير المنتجات.
- 5-4- مديرية تسيير المالية و المحاسبة:** تقوم بمراقبة الحسابات المالية و الإجتماعية لكل المؤسسة عن المبيعات و الإنتاج.
- 5-5- مديرية التخطيط و مراقبة التنظيم:** تسهر على السير الحسن للمؤسسة، و تقوم بوضع تنبؤات.
- 5-6- مديرية تسيير الإنتاج:** إعداد الجداول الإنتاج لجميع الوحدات الإنتاجية.
- 5-7- مديرية التنسيق و الإتصال:** تقوم بتحسين صورة المؤسسة.
- 5-8- مديرية الجودة و المحيط:** تقوم بوضع إجراءات تسيير الجودة و المحيط.
- أما الوحدات الإنتاجية تتمثل في:

<sup>2</sup>- نفس المرجع السابق

- وحدة التبريد: تتمثل مهمتها في إنتاج و تطوير المنتوجات الخاصة بالتبريد الكهربائي، كالثلاجات، المجمدات.
- وحدة الطبخ: تطوير منتوجات التسخين و الطهي المنزلي.
- وحدة المكيفات الهوائية: مهمتها إنتاج و تطوير منتوجات التكييف و التهوية و منتجات أخرى مثل آلات الغسيل .
- الوحدة التجارية: تسويق المنتوجات و ترفيقها و بتسيير خدمات ما بعد البيع.
- وحدة الخدمات التقنية: تتكفل بتسيير الماكينات و استغلال الوسائل التقنية أو تأمين أو إنتاج القطع الضرورية لصيانة الآلات في الإنتاج.

#### 4- مهام و أهداف المؤسسة:

تعد المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية « ENIEM » من المؤسسات الهامة على المستوى الإقتصادي للبلاد لأنها تساهم في رفع الإنتاج الداخلي الخام و من بين أهم مهامها و أهدافها ما يلي<sup>3</sup>:

#### 3-1- المهام:

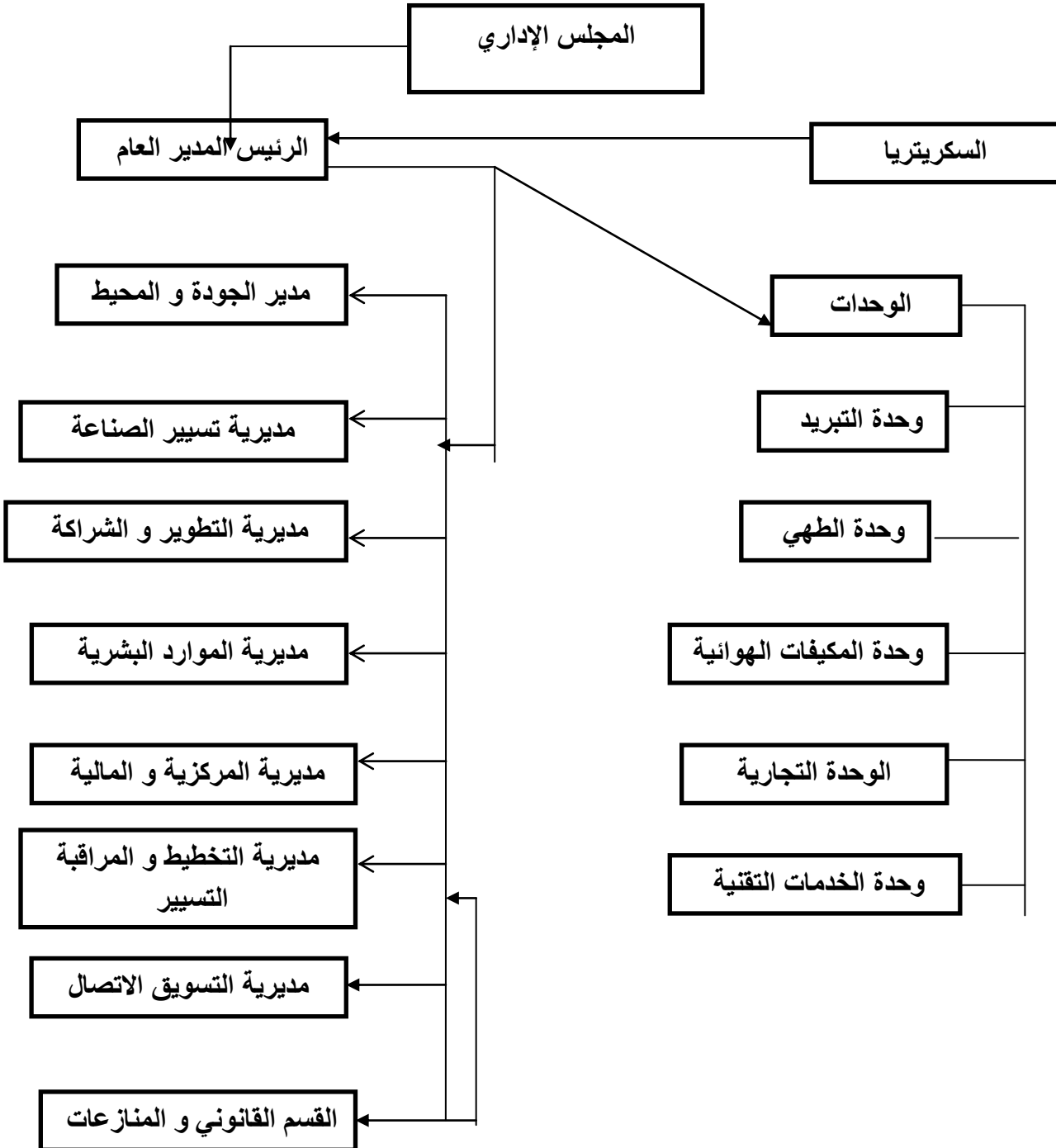
- ضمان إنتاج و ترطيب أجهزة التبريد، التهوية، الطبخ بإنتماء وطني يقدر بـ 70 %.
- تساهم في رفع الإنتاج الوطني في صناعة الأجهزة الكهرومنزلية.

#### 3-2- أهدافها:

- تلبية الطلب المحلي من المنتجات الكهرومنزلية.
- تحسين نوعية الإنتاج.
- وضع إنتاجها في العالمي.
- الرفع من رقم الأعمال.
- إكتساب مكانة في الأسواق المحلية و الأجنبية و التحكم فيها.
- تطبيق نظام المناجمنت المحيطي وفق معيار (ISO 14001)
- تطبيق نظام المناجمنت النوعي وفق معيار (ISO 9001)

<sup>3</sup>- نفس المرجع السابق

شكل رقم 1:

الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية ENIEM

المصدر: قسم الموارد البشرية، الوحدة التجارية التابعة للمؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية ENIEM

## 5. التحليل الكمي و النوعي للجداول البسيطة:

## المحور الأول: البيانات الشخصية

جدول رقم 1 : يمثل توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير الجنس

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	11	36.67%
أنثى	19	63.33%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة الإناث أكبر من الذكور بحيث يقدر لدى الإناث ب 63.33%، في حين نجد النسبة لدى الذكور تمثل 36.67%، من خلال هذه المقاربات الرقمية يظهر لنا ارتفاع النسبة لدى الإناث يعود إلى كون مؤسسة ENIEM تعمل على إعطاء الفرصة للإناث من أجل إبراز قدراتهن المعرفية و الإدارية كونهن يعملن على مستوى المصالح و الأقسام الإدارية من أجل التنسيق و التنظيم المحكم لمختلف المهام و الخطط و الإستراتيجيات بناء على معلومات و بيانات من أجل إتخاذ قرارات. في حين نجد أن الذكور مكلفون بإنجاز مهام و وظائف تتطلب جهداً فيزيائياً و عضلياً وقدرة على التحمل و الصبر.

منه نستخلص في الأخير بأن العنصر النسوي يحتل منزلة مهمة على مستوى مؤسسة ENIEM وذلك في رغبتهم في إثبات وجودهم في المجتمع، وكونهم يتمتعون بمهارات، وسرعة الإنخراط و الإنتماء داخل المؤسسة.

## جدول رقم 2: يمثل توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير السن

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
من 18 إلى 29 سنة	02	%6.67
من 30 إلى 39 سنة	14	%46.67
من 40 إلى 49 سنة	13	%43.33
50 سنة وما فوق	01	%3.33
المجموع	30	%100

من خلال هذه البيانات الرقمية ، يتضح ، بأن الفئة العمرية ، من (30 سنة إلى 39 سنة ) هي الأكثر وجودا في المؤسسة الصناعية ENIEM بنسبة تمثل %46.67 ، ثم يليها الفئة العمرية من (40 سنة الى 49 سنة) بنسبة تقدر ب %43.33 ، وذلك نظرا لوجود الخبرة والتجربة والقدرة على العطاء، وفي الفئة العمرية من (18 سنة الى 29 سنة) بنسبة تقدر ب %6.67، تفتقر نوعا ما الى الخبرة و التمرس في العمل. وتنخفض النسبة إلى %3.33 ، للأفراد ذوي الأقدمية من 50 سنة فما فوق .

جدول رقم 3: يمثل توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	00	%00
ثانوي	1	%3.33
جامعي	25	%83.33
تكوين مهني	04	%13.33
المجموع	30	%100

نلاحظ من خلال الجدول ، بأن أصحاب المستوى الجامعي ، يحتلون المركز الأول ، بنسبة تقدر ب %83.33 ، ثم يليه ذوي مستوى تكوين مهني، بنسبة تقدر ب %13.33 ، وفي المرتبة الثالثة نجد ذوي المستوى الثانوي، بنسبة تقدر ب %3.33 ، أما نسبة المستوى المتوسط فهي منعدمة من خلال النسب .

نستنتج أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة للتأهيل العلمي، فأصحاب الشهادة الجامعية يتمتعون بالكفاءات العلمية و الخبرات التي تساهم في إنجاح المؤسسة وفعاليتها، كما تساعد على تنظيم العمل والعطاء أكثر.

## جدول رقم 4: يمثل توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير الأقدمية

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	2	6.67%
5 سنة إلى 10 سنة	12	40%
11 سنة إلى 20 سنة	15	50%
أكثر من 20 سنة	1	3.33%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول يتضح، بأن أغلبية المبحوثين لهم اقدمية، [11 سنة الى 20 سنة] بالنسبة 50%، وهم الأكثر اقدمية، ومن [5 سنوات الى 10 سنوات] بالنسبة 40% تأتي في المرتبة الثانية، في المرتبة الثالثة نجد الافراد ذوي الاقدمية اقل من 5 سنوات بالنسبة تقدر ب 6.67%، وتنخفض النسبة الى 3.33% للأفراد ذوي الأكثر اقدمية أكثر من 20 سنة من خلال هذه المعطيات الرقمية نستخلص، ان الافراد ذوي الاقدمية من [11 سنة الى 20 سنة] هم الغالبون في المؤسسة، كونهم التحقوا مبكرا بهذه المؤسسة، واكتسبوا الخبرة والقدرة على أداء الوظائف والمهام الموكلة إليهم

## المحور الثاني: واقع الإتصال التنظيمي في مؤسسة ENIEM

## جدول رقم 5: يمثل الجهة المكلفة بالإتصال في مؤسسة ENIEM

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
مكتب العلاقات العامة	19	63.33%
سكريتاريا	11	36.67%
خلية الإتصال	00	00%
المجموع	30	100%

يظهر لنا من خلال الجدول أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون أن مكتب العلاقات العامة يمثل الجهة المكلفة بالإتصال على مستوى مؤسسة ENIEM وذلك بنسبة تمثل 63.33% ، وهذا المكتب يقوم بوظائف إدارية هامة وهي التنسيق، التنظيم، التخطيط، التوجيه، الرقابة لمختلف النشاطات و الوظائف والأنشطة وكذا تحقيق التنسيق، الترابط بين مختلف المستويات الإدارية و المصالح المختلفة من خلال تبادل مختلف المعلومات و البيانات عبر قنوات إتصالية مختلفة، وكذا تحقيق التنسيق بين الجمهور الداخلي و الخارجي داخل المؤسسة. ثم نجد السكريتاريا بنسبة تمثل 36.67% التي تقوم بتنظيم مختلف الأنشطة الإدارية وكذا مكلفة بتقديم مختلف المعلومات للأفراد الوافدين إليها؛ إذ أنها تعد حلقة وصل وربط بين الموظفين و العمال، وكذا الإدارة العليا من خلال التبادل الحر لمختلف المعلومات و البيانات، لهدف إتخاذ قرارات إدارية سليمة.

وفي الأخير يتضح لنا بأن مكتب العلاقات العامة على مستوى مؤسسة ENIEM يمثل الجهة المكلفة بالإتصال كونه ينطوي على العديد من المهام و الوظائف التي تؤدي إلى تحقيق التنسيق و التنظيم من خلال جودة القرارات المتخذة.

## جدول رقم 6: يمثل أنواع الإتصال التنظيمي السائد على مستوى مؤسسة ENIEM

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
الإتصال النازل من المدير إلى الموظفين	09	30%
الإتصال الصاعد من الموظفين إلى المدير	01	3.33%
الإتصال الأفقي بين الموظفين	00	00%
جميعها	20	66.67%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول ان أغلبية المبحوثين يؤكدون على أن جميع أنواع الإتصال ( نازل، صاعد، أفقي) هو السائد في مؤسسة ENIEM، بنسبة تمثل 66.67%، ويكون الهدف من هذا النوع من الإتصال بعدم إيجاد أية ثغرات وأية صعوبات في العملية الإتصالية، حيث تكون هذه الأشكال الإتصالية ما بين الموظفين في نفس المستويات الإدارية وما بين الموظفين إلى المدير و من المدير إلى الموظفين. وفي ثاني الترتيب يأتي الإتصال النازل بنسبة تمثل 30% وهذا النوع من الإتصال الذي يكون من المستويات الإدارية العليا أي من المدير إلى المستويات الإدارية الدنيا إلى الموظفين أو رؤساء المصلحة، ويكون في صورة تعليمات و إرشادات و أوامر، و الهدف من هذا الإتصال هو الرقابة على مختلف المهام و الوظائف و الأنشطة على مستوى هذه المؤسسة. وفي ثالث الترتيب نجد الإتصال الصاعد بنسبة تمثل 3.33%، وهذا الإتصال يكون من المستويات الإدارية الدنيا إلى المستويات الإدارية العليا أي من الموظفين إلى المدير، ويكون صورة أشكال هذا الإتصال على شكل شكاوي و إقتراحات و أفكار التي تساهم في تقديم إضافة للمؤسسة من خلال المساعدة و التعاون في إتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة. وفي آخر الترتيب نجد الإتصال الأفقي بنسبة معدومة 00%، وهذا النوع من الإتصال الذي يتم بين نفس المستويات الإدارية، ويهدف هذا النوع الإتصال الأفق إلى تحقيق التنسيق والتفاهم المشترك بين نفس المستوى الإداري.

وعليه نخلص في الأخير بأنه يسود كل أنواع الإتصالية على مستوى مؤسسة ENIEM، وتتمثل هذه الانواع الإتصالية الرسمية في الإتصال الصاعد، الإتصال النازل، الإتصال الأفقي، و التي يكون هدفها إحداث التنسيق والتفاهم بين مختلف المستويات و الأقسام و

المصالح الإدارية، و يهدف ايضا إلى التعرف على مختلف النقائص و الصعوبات التي تواجه إنجاز مختلف المهام و الأدوار والوظائف و الأنشطة و الإعداد لكامل الخطط و الإستراتيجيات التي تهدف إلى اتخاذ قرارات إدارية تكون لفائدة ولصالح مؤسسة ENIEM.

**جدول رقم 7:** يمثل نمط الإتصال التنظيمي الأكثر استخداما على مستوى مؤسسة ENIEM

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
الإتصال الرسمي	14	46.67%
الإتصال الغير رسمي	00	00%
الاثنان معا	16	53.33%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول، بأن أغلبية المبحوثين يؤكدون على أن نمط الإتصال التنظيمي الأكثر استخداما في مؤسسة ENIEM هو الإتصال الرسمي و الإتصال الغير الرسمي بنسبة تمثل 53.33%، إذ أن الإتصال الرسمي يتمثل في ذلك الإتصال الذي يكون في إطار رسمي مكتوب وفق قوانين و إجراءات التي تهدف إلى تحقيق تنسيق و تفاهم وإيجاد نوع من التنظيم بين كافة المستويات الإدارية حتى يؤدي كل موظف مهامه. كما نجد أيضا الإتصال الغير الرسمي وهو ذلك الإتصال الذي يتم بين العمال من دون علم الإدارة و دون قوانين و من دون إجراءات، وهدفه هو التخفيف من الضغوطات و الترويح عن النفس، وكذلك يوجد في الإتصال الغير الرسمي الإشاعات. وفي المرتبة الثانية نجد الإتصال الرسمي بنسبة تمثل 46.67%، ويتمثل أيضا هذا النوع من الإتصال الرسمي الأكثر سيادة في الإتصال الصاعد و الأفقي والنازل بأشكاله وهو ذلك الإتصال الذي ينساب و يتدفق في أطر قانونية و تنظيمية وفق إحترام التسلسل و الهيكل التنظيمي. وفي الرتبة الأخيرة نجد الإتصال الغير رسمي بنسبة صفرية تمثل 00%، وهذا يدل على أن الإتصال الغير رسمي غير سائد على مستوى المؤسسة.

منه نستخلص في الأخير على أن الإتصال الرسمي و الإتصال الغير الرسمي هما السائدان بكثرة في هذه المنظمة، و كل منهما يكمل الآخر، حيث أنهما متكاملان و مترابطان فمن خلال الإتصال الرسمي يتم تنظيم مختلف الوظائف و التنسيق فيما بينها في إطار قانوني، أما في الإتصال الغير الرسمي فيكون في إطار علاقات إنسانية و إجتماعية خاصة في إطار الجماعة مما يؤدي إلى تحفيز الموارد البشرية و العمال و الفعالية في إتخاذ القرارات التي تعود بالمنفعة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو.

#### جدول رقم 8: يمثل اللغة الأكثر إستخداما على مستوى مؤسسة ENIEM

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
اللغة العربية الفصحى	02	5.26%
اللغة الفرنسية	19	50%
اللغة الأمازغية	10	26.31%
كلها	07	18.42%
المجموع	38	100%

من خلال الجدول نلاحظ بأن ، أغلبية أفراد المبحوثين، يؤكدون على أن اللغة الأكثر إستخداما على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو تتمثل في: اللغة الفرنسية بنسبة تمثل 50%، ثم تليها اللغة الأمازغية، بنسبة تقدر ب 26.31%، التي تمثل اللغة الأم لدى سكان ولاية تيزي وزو ، وكونهم ناطقين بها منذ نعومة أظافرهم ، وفي المرتبة الثالثة، نجد كل اللغات، بنسبة تقدر ب 18.42% ، وتتذيل الترتيب اللغة العربية الفصحى، بنسبة تقدر ب 5.26% .

وعليه نستخلص في الأخير، ان اللغة الفرنسية ذات استخدام واسع على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو، وهذا يرجع لكون المؤسسة

تستخدم المراسلات والوثائق والمستندات الإدارية باللغة الفرنسية ، أما اللغة الأمازيغية فهي لغة ينطق بها سكانها الأصليون، و وجود تنوع في اللغات المستخدمة عند الإتصال يهدف إلى إتخاذ قرارات سليمة و مفهومة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM لولاية تيزي وزو ، حتى تكون تلك القرارات في مستوى تطلعات الموظفين .

### جدول رقم 9: يمثل تقنيات التكنولوجيا الحديثة الأكثر إستخداما في مؤسسة ENIEM

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
البريد الإلكتروني	15	38.46%
الموقع الإلكتروني	13	33.33%
الإكسترنانت	00	00%
الأنترانت	11	28.20%
المجموع	39	100%

نلاحظ من خلال الجدول، ان البريد الإلكتروني، من اهم التقنيات الاتصالية على مستوى ENIEM بالنسبة تقدر ب 38.46% حسب اغلبية المبحوثين، ثم يليها الموقع الإلكتروني بالنسبة 33.33%، وفي المرتبة ما قبل الأخيرة نجد الانترانت بالنسبة 28.20%، وفي المرتبة الاخير الإكسترنانت بنسبة معدومة 00% حيث انها وسيلة لا تستعمل في المؤسسة.

وعليه يتضح لنا بان البريد الإلكتروني، تحتل الصدارة من حيث التقنيات التكنولوجية الحديثة الأكثر استخداما على مستوى ENIEM

لاتخاذ القرارات نظرا لسهولة استعماله بين العمال داخل المؤسسة ثم يليها المواقع الإلكترونية لسهولة الاطلاع على القرارات التي تم نشرها فيه، ونجد أيضا في الأخير كل من الانترانت والاكسترنانت ذات استخدام ضعيف رغم أهميتها، في تطوير الإدارة والعمل على عصرنتها وفق ما يعرف بالإدارة الإلكترونية.

## جدول رقم 10: يمثل أهمية الإتصال التنظيمي على مستوى مؤسسة ENIEM

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
58.06%	18	سهولة إيصال المعلومات بين الموظفين
6.45%	02	توطيد العلاقات بين الموظفين
35.48%	11	تسهيل عملية التواصل بين المسؤولين و العمال
100%	31	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلبية أفراد المبحوثين يجمعون على أن سهولة إيصال المعلومات بين الموظفين من أبرز أهمية الإتصال التنظيمي على مستوى مؤسسة ENIEM، بنسبة تمثل 58.06%، وذلك يكون من خلال إستخدام أساليب وتقنيات إتصالية فعالة و ناجعة تعمل على إحداث التأثير المطلوب لدى الموظفين بهدف بناء رصيد هام من الثقافة التنظيمية التي تسمح له بأداء أمثل لمختلف المهام و الوظائف و المسؤوليات المكلف بانجازها. ثم نجد ثانيا تسهيل عملية التواصل بين المسؤولين و العمال بنسبة تمثل 35.48 % وهذا من خلال ايجاد مناخ إداري متفتح و حر يعمل على تبادل مختلف الآراء و الأفكار و الإتجاهات بين الموظفين و العمال و المسؤولين بهدف تجسيد مبدأ الرقابة و المتابعة حول مدى السير الحسن والجيد لمختلف الأدوار و المهام بأسلوب متناسق و سوي، وفي ذيل الترتيب نجد توطيد العلاقات بين الموظفين، وهذا من خلال تجسيد و بناء علاقات و صلات وروابط وفق أسس التفاهم و التنسيق ومراعاة الأحوال النفسية للآخرين مما يؤدي إلى تقوية و تعزيز العلاقات بين كافة أفراد التنظيم، وهذا يؤدي إلى زيادة تحفيزهم و دافعيتهم نحو أداء مختلف الوظائف و المهام و الأدوار على مستوى مؤسسة ENIEM.

نستخلص في الأخير بأن الإتصال التنظيمي يعمل على تحديد مختلف الأدوار و الوظائف و تقسيم العمل، و تحديد نطاق المسؤولية و السلطة، وكذا توصيف مختلف الوظائف وهذا لا يكون إلا من خلال توفر حصيلة هائلة معتبرة من المعلومات و البيانات ذات الكمية و النوعية المناسبة والتي تؤدي إلى تحديد مختلف أهداف و غايات المؤسسة و بناء سورة إيجابية حسنة و جيدة لدى جماهيرها الداخلية و الخارجية في إطار المسؤولية الإجتماعية، أي أن أهداف و غايات المؤسسة يجب ان تتناغم و تتوافق مع قيم و عادات و تقاليد المجتمع أو المحيط الذي تنشط فيه.

## جدول رقم 11: يمثل المعوقات التي تواجه عملية الاتصال على مستوى مؤسسة ENIEM

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
غياب خلية الاتصال	11	28.95%
عدم القدرة على التحكم في الحجم الكبير للعمال في المؤسسة	09	23.69%
غياب الفعالية في الوسائل المستخدمة	08	21.05%
غياب التخصص في الميدان الاتصالي	10	26.31%
المجموع	38	100%

نلاحظ من خلال الجدول، ان أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون على أن من أهم معوقات الإتصال التي تواجه عملية الاتصال على مستوى مؤسسة ENIEM تتمثل في غياب خلية الاتصال بنسبة 28.95%، حيث يلاحظ غياب هذه الخلية التي لو كانت موجودة فانها تقوم بإيجاد حلول لمختلف الصعوبات، وفي إيجاد التنسيق و تنظيم مشترك بين العمال و الإدارة العليا. ثم يأتي في المرتبة الثانية غياب التخصص في الميدان الاتصالي بنسبة 26.31%، أي أن أغلب الأفراد العاملين على مستوى الإدارة غير مختصين في الإتصال، اي أنهم لا يتوفرون على قدرات و مهارات في الإتصال و التواصل و التفاعل مع الجمهور الداخلي و الخارجي. وفي المرتبة الثالثة نجد عدم القدرة على التحكم في الحجم الكبير للعمال في المؤسسة بنسبة 21.05%، حيث أن الحجم الكبير للعمال يؤدي إلى صعوبة التسيير الأمثل للموارد البشرية كون أن هذه الأخيرة من أصعب الإدارات الذي يتم من خلاله تسيير مختلف السلوكات للعمال. وفي الرتبة الأخيرة نجد غياب الفعالية في الوسائل المستخدمة بنسبة 21.05%، حيث أنه لا يوجد هنالك تجديد ولا تنوع في الوسائل الإتصالية ولا تعمل على إستخدام الوسائل التكنولوجية من أجل سير الإتصال في المؤسسة كون هذه الوسائل يستحب أن تجدد من حين لآخر.

منه نستخلص في الأخير، بأن غياب حلقة الإتصال يمثل أكبر معوق ومشكلة تواجه عملية الإتصال على مستوى مؤسسة ENIEM ، كون أن وجود خلية الإتصال يعمل على ربط

مختلف المصالح و الأقسام الإدارية من أجل التبادل الحر لمختلف المعلومات و البيانات بين المستويات الإدارية مما يؤدي إلى إتخاذ قرارات إدارية فعالة على مستوى هذه المؤسسة.

### المحور الثالث: عملية إتخاذ القرارات بمؤسسة ENIEM

**جدول رقم 12:** يمثل مدى الرضى عن الأسلوب الذي يتم بها إتخاذ القرارات على مستوى مؤسسة ENIEM

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	63.33%
لا	13	36.67%
المجموع	30	%100

نلاحظ من خلال الجدول، ان أغلبية المبحوثين يؤكدون على أنهم راضين عن الأسلوب الذي يتم فيها إتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM وذلك بنسبة 63.33% ، أما البقية بنسبة 36.67% أكدوا عدم رضاهم عن القرارات المتخذة

ومن هنا نستنتج ان الأسلوب التي تتخذ فيها القرارات المتبعة داخل المؤسسة ، يلقي قبول من أغلبية العمال وهذا يؤكد وجود روح التفاهم بين أعضاء الإدارة من موظفين ومسؤولين وحرصهم على اتباع وتنفيذ الأوامر والقوانين وجمع القرارات الصادرة داخل المؤسسة وهذا ما يضمن السير الحسن لتنظيم الإداري فيها.

جدول رقم 13: يمثل أنسب أسلوب للمشاركة في إتخاذ القرارات على مستوى مؤسسة ENIEM عن طريق العمال

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
80.56%	29	الإجتماعات
5.55%	02	صناديق الإقتراح
13.89%	5	سجلات الإقتراح
100%	36	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول، ان نسبة 80.56% من المبحوثين يرون ان الاجتماعات هي الأكثر فعالية في المشاركة في إتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM ، ثم تليها 13.89% من سجلات الاقتراع وأيضا نجد صناديق الاقتراع بنسبة 5.55% وهي نسب متقاربة من بعضها، حيث ان الأسلوب الكتابي رسمي يعزز الأسلوب الشفوي وبالتالي الوسيطتين معا يتضمنان نزاهة وصرامة القرارات ونقل المعلومات دون تشويش والتعرف كذلك على رد فعل المرسل اليه.

نستخلص في الأخير أن أن الإجتماعات حيث تسهل التواصل الشخصي الذي يشجع على تبادل الأسئلة والأجوبة وكذا تبادل الآراء والأفكار بين مختلف اقسام الأعضاء

## جدول رقم 14: يمثل كيفية إتخاذ القرارات على مستوى مؤسسة ENIEM

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
الانتخاب	02	5.71%
رفع الأيدي	02	5.71%
المناقشة الإجتماعات	26	74.28%
الملتقيات الاجتماعية	5	14.28%
المجموع	35	100%

نلاحظ من خلال الجدول، ان أسلوب المناقشة اثناء الاجتماعات هو الأنسب في إتخاذ القرارات على مستوى مؤسسة ENIEM بنسبة 74.28%، ، اما في المرتبة الثانية نجد الملتقيات الاجتماعية بنسبة 14.28%، ثم تليها وبنسبة متساوية الانتخابات ورفع الايدي تمثلت في 5.71%

ومنه نستخلص ان المناقشة اثناء الاجتماعات هي وسيلة لفتح المجال لاستماع الآراء حول مختلف تلك القرارات وطبيعتها وإطار تجسيد الديمقراطية التشاركية، او الإدارة التفاعلية بالمشاركة الرؤساء والمرؤوسين، وأيضا تفتح مجالات عديدة لاكتشاف الأفكار الجديدة والمميزة التي تلعب دورا هاما في الوصول الى أرقى القرارات التي تصب في مصلحة المؤسسة، كما تسهل أيضا عملية الاتصال المباشر وتكون بطريقة راقية وحضرية.

## جدول رقم 15: يمثل عقد إجتماعات و مناقشة فيها القرارات الخاصة بمؤسسة ENIEM

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	73.33%
لا	8	26.67%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول، هذا ما أكد به نسبة 73.33% من المبحوثين على انه يتم عقد إجتماعات على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM، في حين ينفي بقية المبحوثين ذلك بنسبة 26.67%.

بناء على هذه الإحصائيات تظهر ان معظم المبحوثين يبرزون الأهمية التي تليها الإدارة للموظفين من خلال اشراكهم واسهامهم في القرارات المتخذة على مستوى مؤسسة ENIEM، وجعل هذه المؤسسة اشبه بالأسرة الواحدة، عند مناقشة القرارات ، اما بالنسبة لبقية المبحوثين والذين يمثلون الأقلية كون الإدارة لا تعمل على الاخذ بأراء الموظفين وعدم وجود قنوات للاتصال والحوار بين الموظفين والإدارة أي انفراد الإدارة بالقرارات المتخذة نستنتج مما سبق أكثر وسيلة استخداما هي الاجتماعات وهذا راجع إلى طبيعة عملية اتخاذ القرارات إذ أنها تتطلب الاجتماع من أجل التفاوض والتشاور وإعطاء اقتراحات من أجل حل مشكلة معينة أو اتخاذ قرار بشأن موضوع معين يخص شؤون المؤسسة

**جدول رقم 16:** يمثل مدى اتجاه المسؤولين على مستوى المؤسسة ENIEM للقرارات التي تتناسب مع العمل والتطوير خدمات وآراء الموظفين

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	20	66.67%
لا	10	33.33%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول نجد نلاحظ أن نسبة 66.67% من المبحوثين يرون ان الإجراءات المتخذة في المؤسسة تتناسب مع العمل وتطوير خدمات المؤسسة و آراء الموظفين حيث يرون ان الإجراءات الصادرة في صالحهم وفي صالح المؤسسة، حيث تزيد شعورهم بالارتياح والثقة، وهذا كلما زاد أداء عمله بكفاءة وفعالية وهو ما ينعكس على المؤسسة ككل وتأديتهم لمهامهم

اما بنسبة 33.33% وهم الأقلية الذين يرون ان الإجراءات في المؤسسة لا تناسب مع مجريات العمل ولا تساهم في تطوير داخل المؤسسة وهذا ما ينعكس سلبا على مردودية العمل لدى العمال وكذلك على اداءهم الوظيفي الذي يؤثر بالشكل كبير على القرارات المنخدة داخل المؤسسة، وبالتالي يؤدي الى عرقلة تطوير خدماتهم ونقص الاداء الوظيفي.

جدول رقم 17: يمثل كيفية إتخاذ مؤسسة ENIEM القرارات عند حدوث خلافات

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
الإعتماد على الخبرة الذاتية	9	20.45%
إستشارة ذوي الخبرة	13	29.55%
إستشارة المسؤولين	22	50%
المجموع	44	100%

من خلال الجدول، يتبين لنا أن اغلبية أفراد المبحوثين يؤكدون على أن كيفية إتخاذ القرارات على مستوى مؤسسة ENIEM في حالة حدوث خلافات يتمثل في إستشارة المسؤولين بنسبة تمثل 50% ، باعتبارهم المسؤولين على تطبيق مختلف الإستراتيجيات و الخطط و المهام، و إليهم ترجع الكلمة في حالة حدوث أخطاء. وفي المرتبة الثانية إستشارة ذوي الخبرة بنسبة 29.55% وهم الذين يمتلكون الخبرة في الممارسة الميدانية و الحكمة الإدارية من خلال تجاربهم التي تسهل عليهم إتخاذ قرارات صائبة، وفي آخر الترتيب نجد الإعتماد على الخبرة الذاتية بنسبة 20.45% ، أي من خلال توفر قدورات معرفية و إدارية التي تسمح للأفراد الإعتماد على أنفسهم والتصرف بشكل فردي من دون اللجوء إلى الإدارة العليا عند حدوث الخلافات.

وعليه نستنتج في الاخير، بان إستشارة المسؤولين من أهم كيفية إتخاذ المؤسسة القرارات عند حدوث خلافات كون المسؤولين يقع عليهم نطاق المسؤولية و الإلتزام بالرقابة على مدى تطبيق مختلف المهام و الإجراءات و الإستراتيجيات و كذا القرارات المتخذة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو.

**جدول رقم 18:** يمثل مدى تأثير وعدم توفر المعلومات الكافية في إعاقة فعالية إتخاذ القرارات على مستوى مؤسسة ENIEM

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	27	90%
لا	03	10%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول ، يتضح لنا ان أغلبية أفراد العينة يجمعون على أن عدم توفر المعلومات الكافية يؤثر في إعاقة فعالية إتخاذ القرارات بالنسبة تصل إلى 90%، وهذا نتيجة عدم وجود معلومات و بيانات ذات الكمية و النوعية المطلوبة والتي تعود إلى ضعف قنوات الإتصال وعدم تدفقها وانسيابها بشكل مر و سلس و سهل بالإضافة إلى عدم وجود تنسيق و تفاهم بين مختلف المستويات الإدارية و الأقسام و المصالح على مستوى مؤسسة ENIEM. في حين ينفي بقية المبحوثين ذلك بنسبة تمثل 10%، وهذا نتيجة توفر متغيرات و عوامل أخرى تعمل على فعالية إتخاذ قرارات مثل توفر الإمكانيات المالية و المادية و البشرية بالإضافة إلى وجود تنسيق و تنظيم.

ومنه نستخلص في الأخير أن هنالك تأثير كبير في عدم توفر المعلومات الكافية في إعاقة فعالية إتخاذ القرارات على مستوى مؤسسة ENIEM، كون المعلومات و البيانات تمثل المادة الخام في عملية إتخاذ القرارات الرشيدة و العقلانية في أية مؤسسة.

**جدول رقم 19:** يمثل مدى مشاركة العمال في عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاكل التي تحدث داخل مؤسسة ENIEM

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	12	40%
لا	18	60%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول ان أغلبية العمال ينفون المشاركة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاكل التي تحدث داخل المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 60% و هذا يعود إلى عدم توفر قنوات الاتصال و سيادة الاتصال الرسمي، حيث لا يعطي للعمال المجال ولا الحيز و لا الحرية في تقديم مختلف الآراء و الأفكار والاقتراحات التي تصب في تقديم الإضافة من اجل اتخاذ القرارات الإدارية فعالة عقلانية رشيدة من اجل مصلحة المؤسسة، في حين ينفي ذلك بقية المبحوثين بنسبة تمثل 40% أي ان الإدارة تعطي لهم المجال و الحرية لتقديم مختلف اقتراحاتهم و أفكارهم و اتجاهاتهم في إطار تمكينهم و في إطار اتسامهم بروح المبادرة و روح المسؤولية و روح الالتزام و روح الانضباط التنظيمي و في إطار ثقافة اتصالية و تنظيمية هامة تسهم في اتخاذ قرارات إدارية فعالة لدى هذه المؤسسة.

منه نستخلص في الأخير إلى وجوب توفر و تجسيد ثقافة اتصالية و تنظيمية لدى العمال في جو من العلاقات الإنسانية و الاجتماعية و الروابط المتينة خاصة في إطار الجماعة و أن يعمل على تبادل مختلف المعلومات و البيانات التي تصب في اتخاذ قرارات إدارية هامة و فعالة و رشيدة و تكون في فائدة المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية eniem بولاية تيزي وزو.

**جدول رقم 20:** أهداف مشاركة العمال في عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاكل التي تحدث داخل مؤسسة ENIEM

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
تحسين أداء العمال	06	37.5%
الوصول إلى قرارات مناسبة	09	56.25%
العمل الجماعي	01	6.25%
المجموع	16	100%

نلاحظ من خلال الجدول، ان اغلبية العمال يجمعون على أن الوصول إلى قرارات مناسبة من أهم أهداف مشاركتهم في عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاكل التي تحدث داخل المؤسسة، وهذا من خلال تبادل المعلومات بهدف إيجاد ارضية للتفاهم والتنسيق بينهم للوصول إلى رأي نهائي من أجل إتخاذ قرارات ترضي جميع الأطراف المشاركة في صنع وإتخاذ القرار. وفي ثاني الترتيب نجد تحسين أداء العمال بنسبة 37.5%، أي من خلال تطوير قدرات و مهارات و مؤهلات العمال وخاصة مهارات الإتصال والحوار والنقاش الفعال بين مختلف المستويات الإدارية و الأقسام و المصالح الإدارية. وفي آخر الترتيب نجد العمل الجماعي بنسبة 6.25%، وهذا من خلال تجسيد اسس التعاون و التآزر و التضامن و تطبيق وتجسيد روح الفريق الواحد بهدف المشاركة الجماعية في إتخاذ القرارات، كما تترتب عليهم المسؤولية الجماعية في إتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو.

نستخلص في الأخير بأن هدف مشاركة العمال في عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاكل التي تحدث على مستوى مؤسسة ENIEM يكون الوصول إلى قرارات مناسبة و إلى حلول تعمل على تطوير و تحسين مستوى أداء و كفاءة وفعالية هذه المؤسسة و تقديم صورة حسنة لدى جمهورها الخارجي و البقاء في السوق الذي تنتشط فيه خاصة في ظل المنافسة الموجودة بين المنظمات التي تعمل في نفس المجال.

## المحور الرابع: دور الإتصال التنظيمي في عملية إتخاذ القرارات بمؤسسة ENIEM

جدول رقم 21: يمثل كيفية مساهمة وسائل الاتصال المستخدمة على مستوى مؤسسة ENIEM في تفعيل عملية إتخاذ القرارات

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
تسهيل وصول المعلومات لكل العمال	23	58.98%
تبسط و توضح القرارات للعمال	07	17.95%
تضمن التشاور و تبادل الآراء	09	23.07%
المجموع	39	100%

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه، أن معظم أفراد عينة الدراسة يجمعون على أن تسهيل وصول المعلومات لكل العمال من أهم مساهمات وسائل الاتصال المستخدمة على مستوى مؤسسة ENIEM في تفعيل عملية إتخاذ القرارات بنسبة تقدر ب 58.98%، وهذا يكون من خلال إستخدام مختلف القنوات و الأساليب الإتصالية التي تضمن الإنسياب السلس و السهل لمختلف المعلومات بهدف إيصالها بشكل سليم و جيد خال من التشويه أو التأويل أو سوء الفهم مما يؤدي إلى تكوين ثقافة تنظيمية لدى العمال على أسس صحيحة و سليمة و متينة. و يحل في المركز الثاني تضمن التشاور و تبادل الآراء بنسبة 23.07%، و هذا من خلال تبادل مختلف المقترحات و الآراء و الأفكار في إطار مناخ تنظيمي جيد يضمن تقبل كامل للآراء و الإتجاهات و التعايش مع الآخرين من دون تمييز أو إقصاء. وفي آخر الترتيب نجد تبسط و توضح القرارات للعمال بنسبة 17.95%، وهذا من خلال تسهيل و تقديم الشروحات و التفاصيل مبسطة للعمال حول طبيعة تلك القرارات المتخذة على مستوى مؤسسة ENIEM، حتى يكون على إطلاع بمختلف المستجدات و التغيرات الحاصلة على مستوى التنظيم، و هذا من أجل بناء ثقافة تنظيمية تكون على أسس الإنضباط و المسؤولية و الولاء .

منه نستخلص في الأخير، بأن التداول و الإنسياب السهل و المرن لمختلف المعلومات و البيانات وفق قنوات إتصالية ذات فعالية و تأثير كبير تضمن بناء و تكوين شخصية مختلف الموظفين و العمال وفق أسس التنظيم الإداري و حسن المسؤولية، و التمتع بالضمير

الأخلاق و المهني يؤدي بشكل إيجابي إلى إتخاذ قرارات هامة سليمة تكون ذات فائدة و نفع كبير للمؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو.

**جدول رقم 22:** يمثل المسؤول عن إتخاذ القرارات على مستوى مؤسسة ENIEM عن طريق الاتصال التنظيمي

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
المدير	21	70%
المكلف بالاتصال	00	00%
رئيس مصلحة مختصة	09	30%
كلهم	00	00%
المجموع	30	100%

توضح المعطيات الموجودة في الجدول، أن المسؤول عن إتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM عن طريق الاتصال التنظيمي يتمثل في المدير بنسبة 70%، كونه هو المسؤول الأول عن كل ما يتعلق بالمؤسسة وهو لا يأخذ بمشورة الأعضاء ولا ينفذ مقترحاتهم وهذا راجع أساسا إلى سياسية المؤسسة ومخططاتها والبرامج التي تعمل على تطبيقها، فالمدير هو المسؤول عن كل ما يتعلق بالمؤسسة، وفي المرتبة الثانية، نجد رئيس مصلحة بنسبة 30%، كونه يقع على عاتقه الإشراف على مصلحة معينة وأن المدير يلجأ في بعض الأحيان إلى ترك مهمة إصدار القرارات إلى رئيس مصلحة مختصة عندما يتعلق الأمر بالقرارات الروتينية أو البسيطة، وأما فيما يخص المكلف بالاتصال فالمؤسسة ليس لها مسؤول بالاتصال.

وفي الأخير نستخلص بأن المدير هو المسؤول الأول و الوحيد عن إصداره لقرارات لأنه هو الذي يملك السلطة والقوة التي تمكنه من فرض قراراته داخل المؤسسة، والسعي إلى الأخذ بها من طرف الموظفين.

جدول رقم 23: يمثل التخطيط على مستوى مؤسسة ENIEM حول كيفية إتخاذ القرارات الإدارية

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
60%	18	نعم
40%	12	لا
100%	30	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ ان اغلبية المبحوثين أكدوا ان هناك التخطيط من اجل اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة داخل المؤسسة بنسبة 60%، وهذا يؤكد ان التخطيط قبل اتخاذ القرارات داخل المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM، اجباري وجيد التنظيم، حيث يضمن النتائج والقرارات الصحيحة التي تصب في مصلحة المؤسسة ; وتاليها بنسبة 40% الذين أكدوا عكس ذلك .

من خلال ما سبق نستنتج أن التخطيط يحتوي مجموعة من التوجيهات والاورام التي يمكن الاعتماد عليها في ترسيخ المعلومة لدى العمال، وكذا تميزها بدرجة كبيرة من الرسمية والمصادقية، كما تتصف بأنها تقارير توضيحية تحمل في طياتها جميع المعلومات الضرورية لانها تجسد مختلف العمليات، لكن هذا لا ينفي أنها تأخذ وقتا طويلا للوصول للأطراف المعنية.

**جدول رقم 24:** يمثل الإجابة ب"نعم" حول كيفية التخطيط على مستوى مؤسسة ENIEM حول كيفية إتخاذ القرارات الإدارية

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
إعادة النظر في الأسس والمهام والوظائف	11	50%
اعداد الميزانية المالية الملائمة	00	00%
تحديد اهم الأهداف والغايات	11	50%
المجموع	22	100%

نلاحظ من خلال الجدول، أن أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون على أن إعادة النظر في الأسس والمهام والوظائف من أهم كيفية مساهمة التخطيط على مستوى مؤسسة ENIEM حول كيفية إتخاذ القرارات الإدارية بنسبة تمثل 50%، وهذا من خلال تقويم مختلف إستراتيجيات و الخطط والمهام التي تهدف إلى تحسين مختلف المهام و تطويرها وهذا بناء على المعلومات و البيانات التي يتم جمعها بهدف إتخاذ قرارات إدارية تصب في مصلحة المؤسسة، وفي ثاني الترتيب أيضا بنفس النسبة نجد تحديد اهم الأهداف والغايات سواء كانت قريبة أو بعيدة المدى و هذا من خلال تطبيق ما يعرف بالإدارة الإستراتيجية، وفي آخر الترتيب، نجد اعداد الميزانية المالية الملائمة بنسبة صفرية، معدومة تمثل 00%، وهذا من خلال تخصيص مختلف الأغلفة المالية بهدف تنفيذ هذه الإستراتيجيات و الوظائف و المهام وهذا بناء على لقرارات الإدارية المنبثقة خلال الإجتماعات بين مختلف المستويات الإدارية.

وعليه يتضح لنا، بأن إعادة النظر في الأسس والمهام والوظائف يمثل أهمية كبيرة بهدف تصحيح مختلف الممارسات الإدارية و السلوكات و مختلف الوظائف التي ترمي إلى تحسين كفاءة و فعالية المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM.

**جدول رقم 25:** يمثل مدى حرص الفاعلين والمسؤولين بالمؤسسة ENIEM على إيصال القرارات المتخذة الى كافة المستويات الإدارية العليا الوسطى الدنيا

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	26	%86.66
لا	04	%13.33
المجموع	30	%100

نلاحظ من خلال الجدول، ان اغلبية المبحوثين يؤكدون على ان المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM تتعامل من خلال الاتصال التنظيمي على إيصال القرارات الى كافة المستويات الإدارية: العليا، الوسطى الدنيا، و هذا بنسبة %86.66. و %13.33 نفوا ذلك.

نستنتج أن الاتصال التنظيمي يساهم بشكل كبير في عملية اتخاذ القرارات وهذا راجع إلى الوسائل المعتمد عليها قبل عملية اتخاذ القرارات، إذ يتم الاتصال بالأطراف المشاركة وأيضا جمع المعلومات اللازمة لهذه العملية كما أن الاتصال يكون عنصرا فعالا أثناء عملية اتخاذ القرارات من خلال أسلوب التواصل بين الأطراف المشاركة في هذه العملية، كما أنه قد يرجع السبب إلى الوسائل المعتمدة لنقل المعلومة أو تلقيها، أما بالنسبة لمساهمة الاتصال التنظيمي بعد عملية اتخاذ القرارات يكون في شكل أوامر وتوجيهات وتعليمات لإعلام الموظفين بالمستجدات وما تم الاتفاق عليه قصد تحقيق الأهداف فبشكل أو بآخر فإن الاتصال جزء مهم في عملية اتخاذ القرار حسب رأي الموظفين.

جدول رقم 26: يمثل أهم مقومات القائم بالاتصال بهدف إتخاذ القرارات على مستوى مؤسسة ENIEM

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
الذكاء و الفطنة	07	23.33%
مهارات التحدث و الإستماع	09	30%
الرزانة و الهدوء	06	20%
تقبل رأي الآخر	08	26.66%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن اغلبية المبحوثين يؤكدون على أن من أهم مقومات القائم بالاتصال بهدف إتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية، ENIEM، هي الإنصاف بمهارات التحدث والاستماع بنسبة 30%، في الدرجة الثانية تأتي صفة تقبل رأي الآخر 26.66%، وتاليها الذكاء والفطنة بنسبة 23.33%، وأخيرا نجد الرزانة والهدوء بنسبة 20%.

ومن هنا نستنتج ان اهم مقومات القائم بالاتصال هي الاستماع الى اراء الموظفين وكذا تقبل وجهة نظرهم خول مسائل المؤسسة من اجل الوصول الى القرار السليم الذي يخدم المؤسسة ويصب في صالحها وكذا يكون قدوة للفئة المبتدئة فبهذه الصفات يكون عنصر هام في تفعيل العملية الاتصالية بين الموظفين وداخل المؤسسة.

**جدول رقم 27:** يمثل مدى رضى و قبول و استحسان العمال لمعظم القرارات المتخذة على مستوى مؤسسة ENIEM

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	50%
لا	15	50%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول، نلاحظ ان 50% من المبحوثين يرى أن معظم القرارات المتخذة من قبل مؤسسة ENIEM عن طريق الاتصال التنظيمي تحظى بالقبول والرضى والاستحسان، و ان 50% ينفون ذلك.

و من هنا نستنتج أن العمال راضين بدرجة كبيرة عن القرارات المتخذة في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM، وهذا راجع إلى سهولة تنفيذها وسرعة أدائها وضمن نتائجها، بالإضافة إلى طبيعة العمل التي تستوجب الاعتماد على كل هذه القرارات لتحقيق أهدافها، وتجنب الجهد والتكاليف وضياع الوقت في إنجاز المهام. أما المبحوثين الذين أجابوا بدرجة ضعيفة فهذا راجع إلى عدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات بل تصل إليهم في الشكل النهائي، حيث يكونون مجبرين على تطبيقها والعمل بها، وهذا ما يتماشى مع سياسة المؤسسة.

**جدول رقم 28:** يمثل مدى تأثير إتخاذ القرارات على مستوى مؤسسة ENIEM من خلال الاتصال التنظيمي

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
المعلومات والبيانات ذات الكمية والنوعية المطلوبة	08	21.05%
حسب الظروف والأحوال والازمات	09	23.69%
حسب اهداف وغايات المؤسسة	21	55.26%
المجموع	38	100%

من خلال الجدول، يتبين لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون على أن من أهم العوامل المؤثرة في إتخاذ القرارات من خلال الإتصال التنظيمي، يكون حسب أهداف وغايات المؤسسة بنسبة تمثل 55.26%، وهذا من خلال القدرة على تحقيق تلك الأهداف والغايات بناء على مقاييس و معايير كمية ونوعية يمكن قياسها وتطبيقها في المستقبل، و بناء على توفر الإمكانيات المادية و المالية و البشرية الملائمة بذلك، أما في ثاني الترتيب نجد، حسب الظروف والأحوال والازمات بنسبة تمثل 23.69%، إذ أنه في العديد من الأحيان تحدث هنالك بعض الأزمات وبعض الأمور الطارئة و المستجادة ، وفي آخر الترتيب نجد المعلومات والبيانات ذات الكمية والنوعية المطلوبة بنسبة تقدر ب 21.05%، أي أن إتخاذ هذه القرارات يتأثر بمدى مصداقية تلك المعلومات و مدى وجودها بالكمية المعتبرة مما يؤدي إلى إتخاذ قرارات تصب في مصلحة هذه المؤسسة.

يتضح لنا في الأخير بأن اهداف وغايات المؤسسة تعد من اهم المؤثرات و العوامل في إتخاذ القرارات بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM من خلال الإتصال التنظيمي وهذا من حيث إمكانية تحقيق تلك الأهداف و بناء على أساس إيجاد التفاهم

والتنسيق و التنظيم بين جميع المستويات الإدارية و الأقسام و المصالح مما يؤدي إلى إتخاذ قرارات تصب في مصلحة المؤسسة.

**جدول رقم 29:** يمثل مدى مساهمة الاتصال في تزويد العمال بالمعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب على مستوى مؤسسة ENIEM

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	83.33%
لا	05	16.67%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول المقدم ان نسبة المبحوثين الذين اجابوا بنعم قدرت ب 83.33% مما يؤكد ان الاتصال الموجود و السائد داخل المؤسسة يساهم و يساعد على توصيل المعلومات التي بها يتم اتخاذ القرارات الصحيحة , و تليها ثانيا بنسبة 16.67% الذي اكادوا اجابتهم ب لا و ذلك راجع لعدم قدرتهم على اتخاذ القرارات و ذلك نسبتا لمنصبهم الغير مقرر لاتخاذ القرارات المهمة

نستنتج أن الاتصال التنظيمي يساهم بشكل كبير في عملية اتخاذ القرارات وهذا راجع إلى الوسائل المعتمد عليها قبل عملية اتخاذ القرارات، إذ يتم الاتصال بالأطراف المشاركة وأيضا جمع المعلومات اللازمة لهذه العملية كما أن الاتصال يكون عنصرا فعالا أثناء عملية اتخاذ القرارات من خلال أسلوب التواصل بين الأطراف المشاركة في هذه العملية، كما أنه قد يرجع السبب إلى الوسائل المعتمدة لنقل المعلومة أو تلقيها، أما بالنسبة لمساهمة الاتصال التنظيمي بعد عملية اتخاذ القرارات يكون في شكل أوامر وتوجيهات وتعليمات لإعلام الموظفين بالمستجدات وما تم الاتفاق عليه قصد تحقيق الأهداف فبشكل أو بآخر فإن الاتصال جزء مهم في عملية توصيل المعلومة لاتخاذ القرار حسب رأي المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM.

**جدول رقم 30:** يمثل كيفية مساهمة وسائل الاتصال في إيصال المعلومات والبيانات من أجل تفعيل عملية إتخاذ القرارات على مستوى مؤسسة ENIEM

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
سهولة إنسيابها وتدفعها	09	24.32%
سياسة الشفافية والكشف عن الحقائق	12	32.43%
وصول القرارات إلى أكبر عدد ممكن من العمال	16	43.24%
المجموع	37	100%

نلاحظ من خلال الجدول، بأن أغلبية المبحوثين يؤكدون على أن وصول القرارات إلى أكبر عدد ممكن من العمال من أهم كيفية مساهمات وسائل الإتصال في إيصال المعلومات والبيانات من أجل تفعيل عملية إتخاذ القرارات على مستوى مؤسسة ENIEM، بنسبة 43.24% وذلك من خلال تجسيد الثقافة الإتصالية و تجسيد ما يعرف بالإتصال التنظيمي الذي يكرس أسس و سلوكات تنظيمية العمال، حيث يعرفون على مختلف التغييرات و التطورات الحاصلة على مستوى هذه المؤسسة. وفي المرتبة الثانية نجد، سياسة الشفافية والكشف عن الحقائق بنسبة تمثل 32.43%، وذلك باتباع أسلوب ما يعرف بالإتصال الشفاف القائم على إظهار وإبراز مختلف الحقائق و البيانات و عدم إخفائها أو إتباع أسلوب التضليل مما يؤدي إلى كسب التأييد و دعم العمال. وفي آخر الترتيب نجد، سهولة إنسيابها وتدفعها بنسبة 24.32%، وهذا يعود إلى تأثير بمدى فعالية تلك الوسائل الإتصالية التي تساهم في وصولها إلى أكبر قدر ممكن من العمال.

ومنه نستنتج في الأخير، بأن تحقيق الإجماع لدى العمال هو من أهم مساهمات وسائل الإتصال في إيصال المعلومات و البيانات بغرض تفعيل عملية إتخاذ القرارات على مستوى

المؤسسة، و الذي يكون هدفه هو تكوين و تجسيد ثقافة إتصالية و تنظيمية قوية، سليمة و موضوعية وفق أسس منطقية سليمة بعيدا عن الحدس و العشوائية في إتخاذ القرارات.

**جدول رقم 31:** يمثل مدى وجود على مستوى مؤسسة ENIEM صندوق للاقتراحات و الشكاوي بهدف المساعدة في تفعيل عملية إتخاذ القرارات

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	00	%00
لا	30	%100
المجموع	30	%100

نلاحظ من حيث الجدول المقدم أعلاه، ان المبحوثين بنسبة 100% يؤكدون ان لا وجود لصناديق الاقتراح و الشكاوي بهدف المساعدة في تفعيل عملية إتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو.

ومن هنا نستنتج أن المؤسسة يغلب عليها طابع التسلط واحتكار السلطة من طرف الهيئات الإدارية العليا لذا يقترح الموظفين التخلي على الانفرادية في عملية اتخاذ القرارات وإشراكهم في هذه العملية حتى يحسون بالانتماء وروح المسؤولية والقدرة على العطاء أكثر وعدم تقيدهم بالأوامر والتعليمات التي تحد من إمكانيات الموظف كالإبداع والقيام بأفكار جديدة تعود بالإيجاب على نشاط المؤسسة كذا اعتماد وسائل اتصال حديثة التي قد تسهل القيام بالمهام واختصار الجهد والوقت خاصة أن طبيعة العمل داخل المؤسسة , و بذلك فان المؤسسة ليست بحاجة الى صناديق الشكاوي بما ان القرارات تأتي من السلطات العليا و يجب تنفيذها من قبل الموظفين .

**جدول رقم 32:** يمثل كيفية مساهمة المهارات الاتصالية لدى القائمين بالاتصال على مستوى مؤسسة ENIEM في تفعيل عملية إتخاذ القرارات

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
التشخيص الأمثل والتحليل الأنسب للمشكلة	10	28.58%
سرعة إتخاذ القرارات	07	20%
إيجاد حلول فعالة وناجحة	18	51.42%
المجموع	35	100%

يظهر لنا من خلال الجدول أن معظم الأفراد المبحوثين يؤكدون على أن إيجاد الحلول الفعالة من أهم كفاءات مساهمة المهارات لدى القائمين بالاتصال على مستوى مؤسسة ENIEM بنسبة تقدر 51.42% و هذا من خلال التعرف على مختلف النقائص و مواطن الضعف في الاستراتيجيات، الخطط و الأساليب، الإمكانيات المادية و البشرية و المالية بهدف اتخاذ قرارات أكثر عقلانية و رشاده تخدم المصالح العامة لمؤسسة ENIEM, و في المرتبة الثانية نجد التشخيص الأمثل و التحليل الأنسب للمشكلة و هذا من خلال التحقيق و التدقيق في أسباب تلك المشكلات مع وضع كامل الإمكانيات المادية و المالية لهدف معالجتها و العمل على اختيار البدائل الملائمة و المناسبة لحل هذه المشاكل, بالإضافة إلى الالتزام بمختلف الإجراءات و القوانين الإدارية و التنظيمية التي تسمح باتخاذ قرارات ذات فعالية و جودة عاليتين .

و في الأخير نجد سرعة اتخاذ القرارات تمثل 20% و يكون ذلك من خلال الاستغلال الأمثل و الأنسب لعامل الوقت خصوصا عند حدوث المشكلات و الأزمات التي تتطلب سرعة اتخاذ القرارات دون تباطأ أو تأخير تؤثر سلبا على تلك القرارات المتخذة,

و في الأخير يتضح لنا أن إيجاد الحلول الفعالة من أهم كفاءات مساهمة المهارات الاتصالية المتوفرة على القائم بالاتصال بمؤسسة ENIEM كون القائم بالاتصال يتوجب عليه ان

يتسم و يتمتع بالحيوية و النشاط و روح المبادرة و المسؤولية بالإضافة إلى القدرة على مواجهة الأزمات و المستجدات الطارئة , و أن تعمل على التصرف الحكيم و التدبير السليم في إيجاد حلول و أفاق توحى تهدف إلى مجابهة و مواجهة هذه المشاكل بكل حكمة و هذا من خلال اتخاذ قرارات إدارية ذات جودة عالية تصب في مصلحة المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM.

**جدول رقم 33:** يمثل مدى مساهمة تكنولوجيا الاتصال والإعلام في تفعيل عملية إتخاذ القرارات على مستوى مؤسسة ENIEM

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	76.67%
لا	07	23.33%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه إن معظم أفراد عينة الدراسة يجمعون على مساهمة تكنولوجيا الاتصال والإعلام في تفعيل عملية إتخاذ القرارات على مستوى مؤسسة ENIEM بنسبة **76.67%** و هذا من خلال التدفق السلس و المرن لمختلف المعلومات و البيانات ذات النوعية و الكمية المناسبة و المطلوبة و الملائمة عبر قنوات اتصالية تتسم بالفعالية و التأثير الكبير بالإضافة إلى المشاركة الجماعية في صنع و اتخاذ القرارات بين جميع المستويات و الأقسام و المصالح الإدارية العليا, الوسطى, الدنيا من خلال أشكال الاتصال الرسمي و المتمثلة في الاتصال , الصاعد, النازل, الأفقي و بالإضافة إلى تجسيد ثقافة الإنصات للآخر و تبادل الآراء, و الأفكار و الاتجاهات في إطار مناخ تنظيمي و إداري اتصالي حر و هادف و متفتح في حين نجد بقية المبحوثين ينفون ذلك بنسبة 23% و هذا نظرا لوجود معوقات نفسية مثل عدم فهم محتوى الرسالة الاتصالية فهما جيدا و سليما , بالإضافة إلى المعوقات التقنية المتمثلة في ضعف تدفق الانترنت و الإعطاب التي تمس و تتعرض لها شبكة الانترنت .

في الأخير نلخص بان تكنولوجيا الاتصال و الإعلام تساهم مساهمة فعالة و كبيرة في تفعيل عملية إتخاذ القرارات على مستوى مؤسسة ENIEM و هذا من خلال الاستغلال

الأمثل للمعلومات و البيانات المتدفقة بين جميع المستويات الإدارية مما يؤدي إلى تكريس و تجسيد ثقافة تنظيمية و اتصالية قوية و متينة لدى جميع العمال و الموظفين التابعين للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM.

**جدول رقم 34:** يمثل في حالة الإجابة ب"نعم" كيفية مساهمة تكنولوجيا الاتصال والإعلام في تفعيل عملية إتخاذ القرارات على مستوى مؤسسة ENIEM

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
سرعة إنسياب البيانات و المعلومات	09	39.13%
توفر المعلومات و البيانات النوعية و الكمية	10	43.48%
وجود بنك للمعلومات و البيانات و أنظمة للمعلومات	04	17.39%
المجموع	23	100%

من خلال البيانات الرقمية يظهر لنا من خلال الجدول إن غالبية الأفراد المبحوثين على أن توفر المعلومات و البيانات ذات النوعية و الكمية من أهم كفاءات مساهمة تكنولوجيا الاتصال و الإعلام في تفعيل عملية إتخاذ قرارات على مستوى مؤسسة ENIEM بنسبة تقدر ب 43.48% إذ إن توفر هذه المعلومات و البيانات ذات الجودة و الكمية المطلوبة يساهم في مساعدة صناع القرار و المسؤولين على التشخيص الأمثل و التحليل لانص ب لمختلف الأزمات و المشكلات التي تؤثر على السير الأمثل و الجيد لمختلف المهام و الوظائف و الاستراتيجيات, و ذلك من خلال التعرف على نقاط الضعف و العمل على تقويمها و إصلاحها و استدراكها حتى تؤدي الوظيفة الموصلة بها بشكل جيد و امثل , ثم يليه في المرتبة 2 سرعة إنسياب البيانات و المعلومات بنسبة تمثل 39.13 % أي التدفق و الانتقال السهل و السلس لمختلف المعلومات و البيانات دون وجود عوائق أو عراقيل نفسية أو تقنية او مادية تؤثر على انساب هذه المعلومات إذ أنسابها يكون في إطار سلسلة متكاملة و مترابطة من العناصر إذا اختل فيه عنصر اختلت بقية العناصر .

و في آخر الترتيب نجد توفر بنك للمعلومات و البيانات و أنظمة المعلومات تمثل نسبة 17 % و هذا من خلال سهولة الرجوع إليها بهدف استغلالها من اجل اتخاذ قرارات إدارية سليمة و صائبة أثناء حدوث الأزمات و المشكلات الإدارية , كما أن أنظمة المعلومات تساهم مساهمة فعالة و كبيرة في حماية المعلومات من القرصنة أو سرقتها و استغلالها لأغراض غير مشروعة أو تشبيه مضامين و محتويات هذه المعلومات و إزالتها .

و منه نستنتج أن توفر المعلومات و البيانات الكمية تقع تحت عائق و مسؤولية القائم بالاتصال الذي تتوجب عليه توفيرها و جمعها يهدف استخدامها استخداما امثل و انسب من اجل اتخاذ قرارات إدارية شديدة و صائبة و سليمة تصب في مصلحة المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية eniem

**جدول رقم 35:** يمثل كيفية مساهمة تكنولوجيا الاتصال المعتمد عليها في تفعيل عملية إتخاذ القرارات على مستوى مؤسسة ENIEM

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
سرعة اتخاذ القرارات	08	26.67%
عقلانية و رشادة القرارات المتخذة	07	23.33%
تحقيق التنسيق بين العمال من خلال المشاركة الجماعية في إتخاذ القرار	15	50%
المجموع	30	100%

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن معظم أفراد عينة الدراسة يجمعون على ان تحقيق التنسيق بين العمال من خلال المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات من أهم مساهمات تكنولوجيا الاتصال المعتمد عليها في تفعيل عملية اتخاذ القرارات بمؤسسة eniem بنسبة 50 % و هذا من خلال بناء و تكوين علاقات و صلات إنسانية و اجتماعية من خلال التفاعل الايجابي و الاتصال البناء في جو من الحب و الود و التقدير و الاحترام المتبادل خاصة لما يكون هذا الاتصال في إطار الجماعة و هذا ما يؤدي إلى المشاركة الجماعية في صنع و اتخاذ القرارات السليمة و الرشيدة و الفعالة التي تخدم أهداف مؤسسة eniem ,

ثم نجد المركز الثاني سرعة اتخاذ القرارات بنسبة 26.67% و هذا من خلال عدم التأخر في اتخاذ القرارات كون عنصر الوقت يعتبر الفيصل و المحك الحقيقي و الحاسم في اتخاذ القرار الذي يهدف إلى استدراك و تقويم مختلف الأساليب و الأنماط الإدارية التقليدية و استحداث أساليب و أنماط إدارية حديثة, تواكب و تساير مختلف متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية لمؤسسة ENIEM و في ظل الترتيب نجد عقلانية و رشاده القرارات المتخذة بنسبة تقدر بـ 23.33% و هذا من خلال الاستخدام الأمثل لتلك المعلومات و البيانات بالإضافة إلى بدائل و حلول و القيام بالمفاضلة و اختيار انسبها و أفضلها من أجل تطبيقه و لكن هذا يكون على أساس توفر الإمكانيات البشرية و المادية و المالية المتاحة .

و عليه يتضح في الأخير بان إيجاد أسس التنسيق و التفاعل البناء و الاتصال الايجابي بين العمال و كذا تجنب مختلف الصراعات التنظيمية التي تحدث بين جماعات التنظيم يؤدي إلى المشاركة الجماعية في صنع و اتخاذ القرارات و هذا من خلال تطبيق و استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة بما تتمتع به من مزايا و ايجابيات مثل التفاعلية الآنية و توفير الوقت الجهد و المال.

**جدول رقم 36:** يمثل المعوقات الاتصالية التي تؤثر على إتخاذ القرارات على مستوى مؤسسة ENIEM

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
معوقات لغوية	09	30%
معوقات بالوسيلة مرتبطة	16	53.33%
معوقات بالرسالة مرتبطة	05	16.67%
المجموع	30	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن غالبية الأشخاص المبحوثين يؤكدون على ان المعوقات المرتبطة بالوسيلة الاتصالية تعد من ابرز المعوقات الاتصالية المؤثرة على اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الوطنية eniem بولاية تيزي وزو

بنسبة تقدر ب 53.33 % , و هذا يعود إلى كون نوع و طبيعة الوسيلة و مدى فعاليتها و نجاعتها في إحداث التأثير المطلوب و المناسب لدى جماعات التنظيم . في المرتبة 2 نجد معوقات لغوية و هذا من خلال عدم فهم محتوى تلك الرسائل و المضامين الاتصالية المتدفقة و المناسبة من الإدارة العليا, أو المستويات الإدارية الأخرى مثلا اللغة بالإضافة إلى وجود أن أنماط و أشكال عديدة لتأويل تلك الرسالة و عدم وضوح تلك الرموز و الدلالات التي تحملها . في آخر الترتيب نجد المعوقات المرتبطة بالرسالة, و هذا من خلال عدم الفهم الأمثل لتلك الدلالات و المعاني التي تنطوي عليها و تعرضها إلى التشويه و الحذف مما يؤدي إلى عدم فعالية تلك الرسالة.

نستخلص في الأخير بان هذه العوائق الاتصالية التي تواجه المؤسسة eniem يستوجب عليها مواجهتها مجابهتها بكل حكمة و تيسير و هدوء و هذا عن طريق استشعار نقاط الضعف و التعرف على أهم النقائص بهدف تقويمها و إصلاحها من أجل اتخاذ قرارات إدارية سليمة و مناسبة و فعالة الركيز و الشريان الأساسي الذي يضمن تحقيق التنسيق و التفاعل و الفهم المشترك بين جميع العمال و الموظفين, و في الأخير ضمان السير الحسن و الجيد لمختلف الوظائف و المهام و الأدوار الإدارية بكل دقة و صرامة و انضباط بعيد عن العشوائية و الارتجالية و الحدس.

## 7. التحليل الكمي و النوعي للجداول المركبة:

جدول رقم 37: علاقة متغيرات الدراسة بالرضا عن الأسلوب الذي يتم بها إتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو

مجموع		لا		نعم		التكرار	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغير	
%36.66	11	%54.54	06	%45.45	05	ذكر	الجنس
%63.33	19	%36.84	07	%63.15	12	أنثى	
<b>%100</b>	<b>30</b>	<b>%43.33</b>	<b>13</b>	<b>%56.66</b>	<b>17</b>	مجموع	
%6.66	02	%00	00	%100	02	18-29 سنة	السن
%46.66	14	%42.85	06	%57.14	08	30-39 سنة	
%43.33	13	%53.84	07	%46.15	06	40-49 سنة	
%3.33	01	%00	00	%100	01	50 وما فوق	
<b>%100</b>	<b>30</b>	<b>%43.33</b>	<b>13</b>	<b>%56.66</b>	<b>17</b>	مجموع	
%00	00	%00	00	%00	00	متوسط	المستوى التعليمي
%3.33	01	%00	00	%100	01	ثانوي	
%83.33	25	%52	13	%48	12	جامعي	
%13.33	04	%00	00	%100	04	تكوين مهني	
<b>%100</b>	<b>30</b>	<b>%43.33</b>	<b>13</b>	<b>%56.66</b>	<b>17</b>	مجموع	
%6.66	02	%00	00	%100	02	اقل من 5 سنوات	الاقضية في العمل
%40	12	%41.66	05	%58.33	07	من 5 الى 10 سنوات	
%50	15	%53.33	08	%46.66	07	من 11 الى 20 سنة	
%3.33	01	%00	00	%100	01	أكثر من 20 سنة	
<b>%100</b>	<b>30</b>	<b>%43.33</b>	<b>13</b>	<b>%56.66</b>	<b>17</b>	مجموع	

نلاحظ من خلال هذا الجدول و البيانات الواردة فيه ان اعلى نسبة من الاناث راضين عن الأسلوب الذي يتم به اتخاذ القرارات في المؤسسة , و ذلك بنسبة 63,15% , اما بنسبة 36,84% غير راضين عن الأسلوب الذي يتم به اتخاذ القرارات داخل المؤسسة

ونفس الشيء بالنسبة لذكور فلقد سجلنا اعلى نسبة قدرت ب 54,54% والذين بينوا عدم رضاهم عن أسلوب المؤسسة في اتخاذ القرارات.

يتضح لنا من خلال النتائج المسجلة ان الأسلوب الذي يتم بها اتخاذ القرارات داخل المؤسسة حسب متغير الجنس ذكور كانوا ام اناثا فارق ملحوظ في النسب، حيث ان الاناث أكثر تقبلا للأسلوب الذي يتم به اتخاذ القرارات وذلك راجع الى انهم يتركزون على مناصب المسؤولية داخل المؤسسة أكثر من الذكور. وهذا الأخير تتمركز مناصبهم بشكل أكبر داخل الوحدات الصناعية داخل المؤسسة .

ويليه نفس الاختلاف بالنسبة لمتغير السن، حيث ان الفئة العمرية حيث بين (30\_39 سنة) بنسبة مرتفعة قدرت ب 57,14% الذين اجابوا بنعم، ثم تأتي الفئة العمرية بين (40\_49 سنة) الذين عاكسوا الفئة القبلية وهذا يعود الى العاملين التاليين:

أولا التغيرات التي شاهدها الإدارة الجزائرية التي تخلت عن الطرق القديمة والأساليب القديمة في اتخاذ القرارات.

اما العامل الثاني يكمن في ان الفئة العمرية بين (30\_39 سنة) والتي تعتبر أكبر نسبة والامر يعود انهم أكثر ابداعا وأكثر تماشيا مع التطور الملحوظ حيث ان قراراتهم تكون متماشية مع المستجدات الحاصلة.

اما الفئة العمرية أكثر من 50 سنة فهي الأكثر اقدمية في المؤسسة وبنسبة قليلة جدا بداخل المؤسسة لان معظمهم متقاعد.

كما نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول ان متغير المستوى الجامعي نلاحظ انه يمثل أكبر نسبة 52% الذين عارضوا الأسلوب في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، وذلك لان الطابع الموجود في المؤسسة قديم وبنسبة لهم مقوماتهم تريد التجديد في الأسلوب المتبع داخل المؤسسة وتجديد الإدارة الداخلية .

وأخيرا نجد الاقدمية في العمل، حيث نلاحظ الفئة من (11 الى 20 سنة) غير راضين عن الأسلوب في اتخاذهم القرارات بنسبة 53,33% وهي اعلى نسبة وذلك لان المؤسسة لا تريد التجديد في الأساليب والطرق المتبعة في اتخاذ القرارات.

جدول رقم 38: علاقة متغيرات الدراسة بمشاركة العمال في عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاكل التي تحدث داخل المؤسسة المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو

مجموع		لا		نعم		التكرار المتغير	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%36.66	11	%44.44	08	%25	03	ذكر	الجنس
%63.33	19	%55.55	10	%75	09	أنثى	
<b>%100</b>	<b>30</b>	<b>%60</b>	<b>18</b>	<b>%40</b>	<b>12</b>	مجموع	
%6.66	02	%11.11	02	%00	00	18-29 سنة	السن
%46.66	14	%33.33	06	%66.67	08	30-39 سنة	
%43.33	13	%55.55	10	%25	03	40-49 سنة	
%3.33	01	%00	0	%8.33	01	50 وما فوق	
<b>%100</b>	<b>30</b>	<b>%60</b>	<b>18</b>	<b>%40</b>	<b>12</b>	مجموع	
%00	00	%00	00	%00	00	متوسط	المستوى التعليمي
%3.33	01	%00	00	%8.33	01	ثانوي	
%83.33	25	%94.44	17	%66.67	08	جامعي	
%13.33	04	%5.55	01	%25	03	تكوين مهني	
<b>%100</b>	<b>30</b>	<b>%60</b>	<b>18</b>	<b>%40</b>	<b>12</b>	مجموع	
%6.66	02	%11.11	02	%00	00	أقل من 5 سنوات	الإقامة في العمل
%40	12	%27.77	05	%58.33	07	من 5 إلى 10 سنوات	
%50	15	%61.11	11	%33.33	04	من 11 إلى 20 سنة	
%3.33	01	%00	00	%8.33	01	أكثر من 20 سنة	
<b>%100</b>	<b>30</b>	<b>%60</b>	<b>60</b>	<b>%40</b>	<b>12</b>	مجموع	

وأردنا من خلال هذا السؤال معرفة مدى مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاكل التي تحدث داخل المؤسسة ولنتعرف على مدى التشاركية بين العمال في اتخاذ القرارات.

وما توصلنا اليه يظهر جليا من خلال بيانات هذا الجدول، فا بنسبة لفئة الجنس نجد الاناث بأعلى نسبة 75% بنعم و تعاكسها اعلى نسبة لفئة الذكور ب 44,44% ب لا , و ذلك راجع الى سبب الاناث هم أصحاب مراكز القرارات داخل المؤسسة باعتبارهم المسؤولين بنسبة كبيرة و ملحوظة داخل المؤسسة, حيث انهم احتكروا السلطة داخل الهيئات الإدارية العليا .

اما بالنسبة لفئة العمرية اعلى نسبة قدرت ب 30\_39 سنة بنعم و بنسبة 66,67% باعتبارهم الفئة العالية داخل المؤسسة، ثم تليها الفئة العمرية 40\_49 سنة ب 55,55% ب لا , حيث ان المؤسسة تحتاج الى الفئة الشبابية لإيجاد حلول لمشاكل المؤسسة و التقدم بها الى الامام لان لديهم طابع القدرة على العطاء و الابداع .

ومن جهة أخرى نجد فئة الشباب 18\_20 سنة ب 11,11% بنسبة قليلة وذلك لأنهم غير مؤهلين لحل مشاكل المؤسسة لقلة خبرتهم وعدم تطلعهم على أساليب حل المشاكل.

كما نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول ان متغير المستوى التعليمي الغالب هو الجامعي بنسبة 94,44% وهي تمثل اعلى نسبة والتي نفت ذلك باعتبار المسؤولين هم داخل المؤسسة هم الذين يقومون بحل مشاكل المؤسسة وبذلك نستنتج ان طابع الانفرادية أي البيروقراطية غالب اذ تحتكر السلطة من طرف المدير ورؤساء المصالح فقط

كما نلاحظ من خلال البيانات الموجودة في الجدول ان الاقدمية داخل المؤسسة لا تلعب دورا هاما وانما الأهم هو كيفية إيجاد أفكار وحلول لمعالجة المشاكل داخل المؤسسة ذلك نلاحظه من خلال تقارب النسب حيث نجد الفئة العمرية من 5\_10 سنوات اجابت بنعم بنسبة 58,33% وتعاكسها الفئة من 11 الى 20 سنة بالإجابة ب لا بنسبة 61,11% و ذلك لان الأهمية داخل المؤسسة موزعة بين كافة العمال و لا تحتكر المشاركة على العمال نسبتا لأقدميتهم و انما لأفكارهم و طريقتهم في إيجاد حلول المشاكل التي تواجهها المؤسسة.

جدول رقم 39: علاقة متغيرات الدراسة بكيفية مساهمة وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة لتفعيل عملية إتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو

مجموع		تضمن التشاور و تبادل الآراء		تبسط و توضح القرارات للعمال		تسهيل وصول المعلومات لكل العمال		التكرار	
								المتغير	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%33.33	13	%15.38	02	%30.77	04	%61.53	07	ذكر	الجنس
%66.67	26	%26.93	07	%11.54	03	%53.85	16	أنثى	
<b>%100</b>	<b>39</b>	<b>%23.07</b>	<b>09</b>	<b>%17.95</b>	<b>07</b>	<b>%58.98</b>	<b>23</b>	مجموع	
%5.12	02	%00	00	%00	00	%100	02	18- 29 سنة	السن
%43.59	17	%35.29	06	%11.77	02	%52.94	09	30- 39 سنة	
%48.71	19	%15.79	03	%21.05	04	%63.16	12	40- 49 سنة	
%2.57	01	%00	00	%100	01	%00	00	50 وما فوق	
<b>%100</b>	<b>39</b>	<b>%23.07</b>	<b>09</b>	<b>%17.95</b>	<b>07</b>	<b>%58.98</b>	<b>23</b>	مجموع	
%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	متوسط	المستوى التعليمي
%2.56	01	%00	00	%00	00	%100	01	ثانوي	
%87.17	34	%23.52	08	%17.65	06	%58.83	20	جامعي	
%10.25	04	%25	01	%25	01	%50	02	تكوين مهني	
<b>%100</b>	<b>39</b>	<b>%23.07</b>	<b>09</b>	<b>%17.95</b>	<b>07</b>	<b>%58.98</b>	<b>23</b>	مجموع	
%5.12	02	%00	00	%00	00	%100	02	أقل من 5 سنوات	الأقدمية في العمل
%46.15	18	%33.33	06	%11.11	02	%55.56	10	من 5 الى 10 سنوات	
%46.15	18	%16.67	03	%22.22	04	%61.11	11	من 11 الى 20 سنة	
%2.56	01	%00	00	%100	01	%00	00	أكثر من 20 سنة	
<b>%100</b>	<b>39</b>	<b>%23.07</b>	<b>09</b>	<b>%17.95</b>	<b>07</b>	<b>%58.98</b>	<b>23</b>	مجموع	

أردنا من خلال هذا السؤال معرفة مدى مساهمة وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة في تفعيل عملية إتخاذ القرارات لكي نتمكن من الحديث معهم حول أهمية الوسائل الاتصالية في تفعيل عملية إتخاذ القرارات

حيث نلاحظ من خلال هذا الجدول والبيانات الواردة فيه ان اعلى نسبة من الذكور يرون ان وسائل الاتصال تساهم في تسهيل وصول المعلومات لكل العمال بنسبة 61,53% بينما نسبة 40% منهم فهي تتقاسم الخيارات الأخرى

و نفس الشيء بالنسبة للإناث فلقد سجلنا اعلى نسبة لمن يرونا ان وسائل الاتصال داخل المؤسسة تساهم في تسهيل وصول المعلومات لكل العمال ب 53,85% , ثم تليها اللواتي يرون انها تضمن التشاور و تبادل الآراء بنسبة 26,93% و أخيرا بنسبة 11,54% يرون انها تبسط و توضح القرارات للعمال

يتضح لنا من خلال النتائج المسجلة ان وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة لتفعيل عملية اتخاذ القرارات

اذ يتم الاتصال بالأطراف المشاركة وأيضا جمع المعلومات اللازمة لهذه العملية كما ان الاتصال يكون عنصرا فعالا اثناء عملية اتخاذ القرارات من خلال أسلوب التواصل المشاركة في هذه العملية، كما انه قد يرجع السبب الى الوسائل المتعمدة لنقل المعلومات او تلقيها فبشكل او باخر فان الاتصال جزء مهم في عملية توصيل المعلومات لاتخاذ القرار حسب راي العمال.

و نفس هذا التقارب و الاتفاق نجده كذلك بالنسبة لمتغير السن , حيث ان اغلب الفئات العمرية ترى ان وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة من اجل تفعيل عملية اتخاذ القرارات تساهم في تسهيل وصول المعلومات لكل العمال و جميع اطراف الإدارة ما عدا الفئة العمرية 50 سنة فما فوق فهي شبه منعدمة و ذلك لانهم تقاعدوا من مناصب العمل

كما نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول ان متغير المستوى التعليمي , لا يؤثر على اراء العمال مهما كان مستواهم التعليمي ,حيث سجلنا اعلى نسبة في كل المستويات ,جامعي 87,17% , تكوين مهني 10,25% و أخيرا متوسط 00% , و ثانوي 2,56% فمهما كان المستوى التعليمي للمبحوثين الا انهم يؤكدون ان وسائل الاتصال تسهل القيام بالمهام و اختصار الجهد و الوقت و ذلك عن طريق تسهيل المعلومات و توصيلها الى جميع الأطراف المشاركة .

و أخيرا نلاحظ من خلال متغير الاقدمية في العمل نجد ان الفئة من (5الى 10 سنوات) ومن (11الى 20 سنة) , لديهم تقارب في النسب و الآراء حيث نرى 55,56% و 61,11% يرون ان تسهيل وصول المعلومات لكل العمال اكثر من الخيارات الأخرى و تلك الإجابة فهي حسب خبرتهم و القدرة على أداء الوظائف و المهام التي توكل اليهم بالإضافة الى فهم الجيد لظروف العمل داخل المؤسسة و كيفية التعامل معها و تحقيق النتائج الإيجابي

جدول رقم 40: علاقة متغيرات الدراسة بمدى وجود قبول والإستحسان ورضا من طرف العمال بمعظم القرارات المتخذة من قبل المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو عن طريق الاتصال التنظيمي؟

مجموع		لا		نعم		التكرار المتغير	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%36.66	11	%63.63	07	%36.36	04	ذكر	الجنس
%63.33	19	%42.10	08	%57.89	11	أنثى	
%100	30	%50	15	%50	15	المجموع	
%6.66	02	%00	00	%100	02	18-29 سنة	السن
%56.66	17	%35.29	06	%64.70	11	30-39 سنة	
%33.33	10	%90	09	%10	01	40-49 سنة	
%3.33	01	%00	00	%100	01	50 وما فوق	
%100	30	%50	15	%50	15	المجموع	
%00	00	%00	00	%00	00	متوسط	المستوى التعليمي
%3.33	01	%00	00	%100	01	ثانوي	
%83.33	25	%52	13	%48	12	جامعي	
%13.33	04	%50	02	%50	02	تكوين مهني	
%100	30	%50	15	%50	15	المجموع	
%6.66	02	%00	00	%100	02	أقل من 5 سنوات	الإقامة في العمل
%40	12	%41.66	05	%58.33	07	من 5 إلى 10 سنوات	
%50	15	%66.66	10	%33.33	05	من 11 إلى 20 سنة	
%3.33	01	%00	00	%100	01	أكثر من 20 سنة	
%100	30	%50	15	%50	15	المجموع	

نلاحظ من خلال هذا الجدول و البيانات الواردة فيه ان اعلى نسبة من الاناث 57,89% نرى معظم القرارات المتخذة من قبل المؤسسة عن طريق الاتصال التنظيمي تحظى بالقبول و الرضى و الاستحسان من طرف العمال

اما اعلى نسبة من الذكور الذين يخالفون الاناث و الذين يرون ان القرارات المتخذة في المؤسسة عن طريق الاتصال التنظيمي لا تحظى بالقبول و الرضى من طريق العمال بنسبة 63,63% و ذلك راجع الى انفراد الإدارة و احتكارها لسلطة في اتخاذ القرارات

يتضح لنا من خلال النتائج المسجلة ان القرارات حسب متغير الجنس مختلف ذكورا كانوا ام اناثا ,حيث نرى الاناث ان القرارات و الإجراءات المتخذة في المؤسسة تتناسب مع العمل و تطوير خدمات المؤسسة اراء الموظفين حيث يرون ان الإجراءات الصادرة في صالحهم و في صالح المؤسسة ,حيث تزيد شعورهم بالارتياح و الثقة و هذا كلما ما يؤدي الى زيادة عملهم بكفاءة و فعالية و هو ما ينعكس على المؤسسة ككل و تأديتهم لمهامهم

كما نجد في الفئة العمرية اختلاف ملحوظ حيث سجلت اعلى نسبة 90% لفئة 40الى 49 سنة الذين اجابوا ب لا و ذلك لانهم ليسوا بمناصب تسمح لهم باتخاذ القرارات أي وجب عليهم فقط تطبيقها ثم تليها سنة 64,70% لدى فئة 30 الى 39 سنة و الذي اكدوا ان معظم القرارات المتخذة في مؤسستهم نالت رضاهم و قبولهم و استحسان منهم و ذلك لسهولة تقبلها و تنفيذها ه

كما نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول ان متغير المستوى التعليمي لا يؤثر كثيرا على اجوبتهم حيث انه لا يوجد فارق كبير في النسب المبينة في الجدول حيث تراوحت بين 52% و 50% و 48% وذلك لتقارب الفكري الموجودة داخل الادارة و هذا يجعل القرارات المتخذة تنال تقبل و استحسان جميع العمال في الادارة

وأخيرا نجد الاقدمية في العمل حيث نلاحظ اعلى سنة 66,66% والذي لا يرون استحسان في القرارات المتخذة ثم الفئة 11 الى 20 سنة و تاليها من 5الى 10 سنوات بنسبة 58,33% الذين يرون عكس ذلك و المتقلبين لهذا القرارات و ذلك لاعتبارهم ذو وعي متطور و متقبل او متجدد و يرغب فهو تقبل الاخر و المساهمة في تنفيذ القرارات التي تساعد في فاعلية المؤسسة و كفاءتها.

جدول رقم 41: علاقة متغيرات الدراسة بتأثر إتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو من خلال الاتصال التنظيمي :

مجموع		حسب اهداف و غايات المؤسسة		حسب الظروف والأحوال والازمات		المعلومات والبيانات ذات الكمية والنوعية المطلوبة		التكرار المتغير	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
%68.42	12	%66.67	08	%33.33	04	%00	00	ذكر	الجنس
%31.58	26	%50	13	%19.23	05	%30.77	08	أنثى	
<b>%100</b>	<b>38</b>	<b>%55.26</b>	<b>21</b>	<b>%23.69</b>	<b>09</b>	<b>%21.05</b>	<b>08</b>	مجموع	
%5.26	02	%00	00	%50	01	%50	01	18- 29 سنة	السن
%52.63	20	%55	11	%20	04	%25	05	30-39 سنة	
%39.47	15	%60	09	%26.67	04	%13.33	02	40-49 سنة	
%2.63	01	%100	01	%00	00	%21.05	00	50 وما فوق	
<b>%100</b>	<b>38</b>	<b>%55.26</b>	<b>21</b>	<b>%23.69</b>	<b>09</b>	<b>%21.05</b>	<b>08</b>	مجموع	
%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	متوسط	المستوى التعليمي
%2.63	01	%100	01	%00	00	%00	00	ثانوي	
%86.84	33	%54.55	18	%27.27	09	%18.18	06	جامعي	
%10.52	04	%50	02	%00	00	%50	02	تكوين مهني	
<b>%100</b>	<b>38</b>	<b>%55.26</b>	<b>21</b>	<b>%23.69</b>	<b>09</b>	<b>%21.05</b>	<b>08</b>	مجموع	
%5.26	02	%00	00	%50	01	%50	01	اقل من 5 سنوات	الأقدمية في العمل
%44.73	17	%64.70	11	%5.89	01	%29.41	05	من 5 الى 10 سنوات	
%47.36	18	%50	09	%38.89	07	%11.11	02	من 11 الى 20 سنة	
%2.63	01	%100	01	%00	00	%00	00	أكثر من 20 سنة	
<b>%100</b>	<b>38</b>	<b>%55.26</b>	<b>21</b>	<b>%23.69</b>	<b>09</b>	<b>%21.05</b>	<b>08</b>	المجموع	

نلاحظ من خلال هذا الجدول و البيانات الواردة فيه ان اعلى نسبة من الذكور يرون ان اتخاذ القرارات على مستوى مؤسستهم يتأثر من خلال الاتصال التنظيمي حسب اهداف و غايات المؤسسة و ذلك بنسبة 66,67% بينما الباقي فيرى انها حسب الظروف و الأحوال و الازمات بنسبة 33,33% , و نفس الشيء بالنسبة لإناث فلقد سجلنا اعلى نسبة لمن اكد انها تأثر في اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة من خلال الاتصال التنظيمي حسب الأهداف و غايات المؤسسة بنسبة 50% اما بالنسبة لباقي النسبة 50% توزعت على حسب الظروف و الأحوال و الازمات ب 9,23% و 30,77% و اكدوا على المعلومات و البيانات ذات الكمية و النوعية المطلوبة

يتضح لنا من خلال النتائج المسجلة ان بالنسبة لذكور او الاناث فان اتخاذ القرارات داخل المؤسسة حيث يبرزون الأهمية للمؤسسة ز ذلك من خلال اسهامهم في القرارات المتخذة في المؤسسة , و جعل هذه المؤسسة اشبه بالأسرة الواحدة و حرصهم على تنفيذ غايات المؤسسة مما يصب في صالح المؤسسة

و نفس هذا التقارب و الاتفاق نجده كذلك بالنسبة لمتغير السن , حيث ان اغلب الفئات العمرية تلك بين 15 الى 20 سنة ب 50% , 50% بين المعلومات و البيانات الكمية و النوعية المطلوبة و حسب الازمات , تاليها الفئة العمرية 30 الى 39 سنة يرون المعلومات و البيانات الكمية و النوعية المطلوبة ب 25% و نجد حسب الظروف و الأحوال و الازمات 20% اما النسبة الباقية 55% هي حسب اهداف و غايات المؤسسة و أخيرا نجد اعلى نسبة 60% لفئة العمرية من 40 الى 49 سنة يرون انها حسب اهداف و غايات المؤسسة و ذلك باعتبارهم للمؤسسة الاسرة الثانية لهم و السعي وراء مصالحها و أهدافها و تنفيذ غاياتها

و تاليها نجد المستوى الدراسي حيث ان متوسط و ثانوي فهو شبه منعدم اما بالنسبة لمستوى جامعي فأعلى نسبة 54,55% حيث يرون حسب اهداف و غايات المؤسسة اما بالنسبة 40% فهي قسمت بين الأجوبة الأخرى , و أخيرا نجد تكوين مهني حيث هي نسب متساوية قدرت ب 50% , 50% بين المعلومات و البيانات ذات الكمية و النوعية المطلوبة و الأخرى حسب اهداف و غايات المؤسسة و ذلك لان هدفهم الرئيسي يتمثل في هدف المؤسسة

أخيرا نجد اقل من 5 سنوات نسب متساوية 50% و 50% بين المعلومات و البيانات ذات الكمية و النوعية المطلوبة و بين حسب الظروف و الأحوال و الازمات , ثم تاليها فئة من 5 الى 10 سنوات و هي تمثل اعلى نسبة ب 60,70% الذين اكدوا ان اتخاذ القرارات تكون حسب اهداف و مصالح المؤسسة و هي نسبة متقاربة من 11 الى 20 سنة بالنسبة

50% و ذلك و حسب خبراتهم و اقدميتهم في المؤسسة فان من أولويتهم هي السعي وراء اهداف المؤسسة و جعلها من مصالحهم الأولى

جدول رقم 42: علاقة متغيرات الدراسة بمساهمة الاتصال في تزويد العمال بالمعلومات التي تساعدهم في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو

مجموع		لا		نعم		التكرار المتغير	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%36.66	11	%27.27	03	%72.73	08	ذكر	الجنس
%63.33	19	%10.52	02	%89.47	17	أنثى	
<b>%100</b>	<b>30</b>	<b>%16.66</b>	<b>05</b>	<b>%83.33</b>	<b>25</b>	مجموع	
%6.67	02	%00	00	%100	02	18-29 سنة	السن
%46.67	14	%21.42	03	%78.58	11	30-39 سنة	
%43.33	13	%15.38	02	%84.62	11	40-49 سنة	
%3.33	01	%00	00	%100	01	50 وما فوق	
<b>%100</b>	<b>30</b>	<b>%16.66</b>	<b>05</b>	<b>%83.33</b>	<b>25</b>	مجموع	
%00	00	%00	00	%00	00	متوسط	المستوى التعليمي
%3.33	01	%00	00	%100	01	ثانوي	
%83.33	25	%20	05	%80	20	جامعي	
%13.33	04	%00	00	%100	04	تكوين مهني	
<b>%100</b>	<b>30</b>	<b>%16.66</b>	<b>05</b>	<b>%83.33</b>	<b>25</b>	مجموع	
%6.67	02	%00	00	%100	02	أقل من 5 سنوات	الإقامة في العمل
%40	12	%16.67	02	%83.33	10	من 5 إلى 10 سنوات	
%50	15	%20	03	%80	12	من 11 إلى 20 سنة	
%3.33	01	%16.67	00	%100	01	أكثر من 20 سنة	
<b>%100</b>	<b>30</b>	<b>%16.66</b>	<b>05</b>	<b>%83.33</b>	<b>25</b>	مجموع	

نلاحظ من خلال الجدول والبيانات الواردة فيه اعلى نسبة من الاناث ب 87,47% أكدنا ان الاتصال يساهم في تزويدهم بالمعلومات في لتحاد القرارات في الوقت المناسب بينما البقية بنسبة 10% ترى عكس ذلك

ونفس الشيء بالنسبة للإناث فلقد سجلنا نسبة عالية قدرت ب 75,73% أكدوا للاتصال دور هام في تسهيل و تزويده بالمعلومات اللازمة من اجل اتخاذ القرارات في المناسب حيث يتضح لنا من خلال النتائج المسجلة ان الاتصال يكون عنصرا فعلا اثناء عملية اتخاذ القرارات، اذ يتم الاتصال بالأطراف المشاركة و أيضا جمع المعلومات اللازمة لهذه العملية كما ان الاتصال يكون عنصرا فعلا اثناء عملية اتخاذ القرارات من خلال أسلوب التواصل بين الأطراف المشاركة في هذه العملية فالإتصال يساعد على نقل المعلومة او تلقيها

و نفس هذا التقارب و الاتفاق نجده كذلك بالنسبة لمتغير السن , حيث ان كلا الفئتين و هما الغالبتان في المؤسسة حيث من 30الى39 سنة ب 78,58% ترى ان الاتصال له دور كبير في التزويد بالمعلومة التي تساعد في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب داخل المؤسسة اما نسبة 20% تؤكد عكس ذلك , و تليها بأعلى نسبة للفئة العمرية 40الى 49 سنة بنسبة 84,62% تاييد ذلك أيضا و ذلك لتغيرهم في المؤسسة التي تأكدان من خلالها ان الاتصال ان الاتصال أهمية كبيرة في توصيل المعلومة المناسبة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب

كما نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول متغير المستوى التعليمي، حيث ان اعلى نسبة في المستوى الجامعي ب 80% تؤكد على أهمية مساهمة الاتصال في توصيل المعلومة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب اما 20% فهي تعاكسهم

وأخيرا نجد متغير الاقدمية في العمل فنجد من خلال معطيات البيانات الموجودة في الجدول ان هناك تقارب في النسب بين من 5الى 10 سنوات ومن 11الى20 سنوات، وذلك ب 83,33% و 80% وهذا التقارب راجع الى خبرتهم الطويلة داخل المؤسسة التي أكدت لهم ان الاتصال هو عنصر هام في عملية اتخاذ القرارات.

جدول رقم 43: علاقة متغيرات الدراسة بكيفية مساهمة وسائل الاتصال في إيصال المعلومات والبيانات من أجل تفعيل عملية إتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو

مجموع		وصول القرارات إلى أكثر عدد ممكن من العمال		سياسة الشفافية والكشف عن الحقائق		سهولة إنسيابها وتدفعها		التكرار المتغير		
%32.43	12	%58.33	07	%33.33	04	%8.33	01	ذكر		الجنس
%67.57	25	%36	09	%32	08	%32	08	أنثى		
<b>%100</b>	<b>37</b>	<b>%43.24</b>	<b>16</b>	<b>%32.43</b>	<b>12</b>	<b>%24.32</b>	<b>09</b>	مجموع		
%5.40	02	%50	01	%00	00	%50	01	18- 29 سنة		السن
%54.05	20	%25	05	%45	09	%30	06	30-39 سنة		
%37.83	14	%71.42	10	%14.28	02	%14.25	02	40-49 سنة		
%2.70	01	%00	00	%100	01	%00	00	50 وما فوق		
<b>%100</b>	<b>37</b>	<b>%43.24</b>	<b>16</b>	<b>%32.43</b>	<b>12</b>	<b>%24.32</b>	<b>09</b>	مجموع		
%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	متوسط		المستوى التعليمي
%2.70	01	%00	00	%100	01	%00	00	ثانوي		
89.18%	33	%48.48	16	%30.30	10	%21.21	07	جامعي		
%10.81	04	%00	00	%00	02	%00	02	تكوين مهني		
<b>%100</b>	<b>37</b>	<b>%43.24</b>	<b>16</b>	<b>%32.43</b>	<b>12</b>	<b>%24.32</b>	<b>09</b>	مجموع		
%5.40	02	%50	01	%00	00	%50	01	أقل من 5 سنوات		الأقدمية في العمل
%48.64	18	%27.78	05	%44.44	08	%27.78	05	من 5 إلى 10 سنوات		
%43.24	16	%62.50	10	%18.75	03	%18.75	03	من 11 إلى 20 سنة		
%2.70	01	%00	00	%100	01	%00	00	أكثر من 20 سنة		
<b>%100</b>	<b>37</b>	<b>%43.24</b>	<b>16</b>	<b>%32.43</b>	<b>12</b>	<b>%24.32</b>	<b>09</b>	مجموع		

نلاحظ من خلال الجدول والبيانات الواردة فيه ان اعلى نسبة من الذكور ب 58,33% في وصول القرارات الى أكثر عدد ممكن من العمال وهذا ما يساهم فيه وسائل الاتصال من اجل تفعيل عملية اتخاذ القرارات على مستوى مؤسستكم

و نفس الشيء بالنسبة للإناث اعلى نسبة ب 36% حيث يرون ان وسائل الاتصال تساهم في إيصال المعلومات و البيانات من اجل تفعيل عملية اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة تعمل على وصول القرارات الى اكثر عدد ممكن من العمال

حيث يتضح لنا ان وسائل الاتصال هي عنصر أساسي في إيصال المعلومات و البيانات الى كافة العمال داخل الإدارة و ذلك من اجل تفعيل عملية اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة و ضمان السير الحسن للاتصال داخلها

اما بالنسبة لفئة السن نجد فئة الشباب من 18 الى 20 سنة تتفارق النسب ب 50% لسهولة انسيابها و تدفقها و بين وصول القرارات الى اكثر عدد ممكن من العمال ب 50% ثم تليها فئة 30 الى 39 سنة تتوزع النسب على ثلاث أوجبة حيث تجلت اكبر نسبة ب 45% سياسة الشفافية و الكشف عن الحقائق نجد أيضا فئة 40 الى 49 سنة اعلى نسبة ب 71,42% وصول القرارات الى اكثر عدد ممكن من العمال

كما نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول ان متغير المستوى التعليمي ان المستوى الجامعي اعلى نسبة هي 48,48% في وصول القرارات الى أكثر عدد ممكن من العمال حيث ان اهم دور لوسائل الاتصال هو توصيل المعلومات لكافة العمال المشاركة في عملية تفعيل القرارات

و أخيرا نجد الاقدمية في العمل حيث نلاحظ ان اعلى نسبة نجدها لدى فئة 11 الى 20 سنة ب 62,50% وذلك نظرا لخبرتهم في المؤسسة لها دور كبير و خاصة في عملية تفعيل القرارات، فهي تعمل على توصيل المعلومات اللازمة من اجل تفعيل القرارات و كذلك توصيلها الى كافة العمال داخل المؤسسة.

جدول رقم 44: علاقة متغيرات الدراسة بكيفية مساهمة المهارات الاتصالية لدى القائمين بالاتصال على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو في تفعيل عملية إتخاذ القرارات

مجموع	إيجاد حلول فعالة وناجحة		سرعة إتخاذ القرارات		التشخيص الأمثل والتحليل الأنسب للمشكلة		التكرار المتغير			
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
	%34.28	12	%50	06	%8.33	01	%41.67	05	ذكر	الجنس
	%65.72	23	%52.17	12	%26.09	06	%21.74	05	أنثى	
	<b>%100</b>	<b>35</b>	<b>%51.42</b>	<b>18</b>	<b>%20</b>	<b>07</b>	<b>%28.58</b>	<b>10</b>	مجموع	
	%5.72	02	%50	01	%50	01	%00	00	18-29 سنة	السن
	%54.28	19	%36.85	07	%15.79	03	%47.36	09	30-39 سنة	
	%37.14	13	%76.93	10	%23.07	03	%00	00	40-49 سنة	
	%2.86	01	%00	00	%00	00	%100	01	50 وما فوق	
	<b>%100</b>	<b>35</b>	<b>%51.42</b>	<b>18</b>	<b>%20</b>	<b>7</b>	<b>%28.58</b>	<b>10</b>	مجموع	
	%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	متوسط	المستوى التعليمي
	%2.86	01	%100	01	%00	00	%00	00	ثانوي	
	%85.72	30	%53.33	16	%23.33	07	%23.33	07	جامعي	
	%11.42	04	%25	01	%00	00	%75	03	تكوين مهني	
	<b>%100</b>	<b>35</b>	<b>%51.42</b>	<b>18</b>	<b>%20</b>	<b>07</b>	<b>%28.58</b>	<b>10</b>	مجموع	
	%5.72	02	%50	01	%50	01	%00	00	أقل من 5 سنوات	الإقامة في العمل
	%40	14	%57.14	08	%14.28	02	%28.58	04	من 5 الى 10 سنوات	
	%51.42	18	%50	09	%22.22	04	%27.78	05	من 11 الى 20 سنة	
	%2.86	01	%00	00	%00	00	%100	01	أكثر من 20 سنة	
	<b>%100</b>	<b>35</b>	<b>%51.42</b>	<b>18</b>	<b>%20</b>	<b>07</b>	<b>%28.58</b>	<b>10</b>	مجموع	

نلاحظ من خلال هذا الجدول والبيانات الموجودة في الجدول ان اعلى نسبة من الاناث 52,17% اكدوا ان من اهم المهارات الاتصالية التي يجب ان تكون لدى القائمين بالاتصال في تفعيل عملية القرارات هي إيجاد حلول فعالة و ناجحة ثم تليها بنسبة 26,09% سرعة اتخاذ القرارات، و أخيرا التشخيص الأمثل و التحليل الأنسب للمشكلة ب 21,74% .

ونفس الشيء بالنسبة لذكور وبنسب متقاربة تمثلت في 50% اكدوا من اهم مهارات القائمين بالعملية الاتصالية من اجل تفعيل عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة هو إيجاد حلول فعالة و ناجحة، و ثم تليها بنسبة 41,67% التشخيص الأمثل و التحليل الأنسب للمشكلة

من خلال هذه المعطيات نجد ان من اهم مهارات القائمين بالاتصال هي إيجاد حلول فعالة و ناجحة وذلك من اجل اتخاذ القرارات الناجحة والصحيحة التي تصب في صالح المؤسسة

و نلاحظ أيضا من حيث الفئات العمرية او ما يسمى متغير السن, نجد الفئة الشبابية من 18 الى 29 سنة حيث كانت نسب متساوية 50% لدى سرعة اتخاذ القرارات 50% إيجاد حلول فعالة ناجحة و هذه من مميزات الشباب السرعة و حسن اختيار الحل المناسب

ثم تليها الفئة العمرية 30 الى 39 سنة فهي كذلك سجلنا فيها اعلى نسبة 47,36% في التشخيص الأمثل و التحليل الأنسب للمشكلة

اما الفئة العمرية 40 الى 49 سنة سجلنا فيها اعلى نسبة قدرت ب 76,93% حيث اكدوا ان من اهم مميزات القائمين بالاتصال هي إيجاد حلول فعالة و ناجحة من اجل تفعيل عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة

كما نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول ان متغير المستوى التعليمي حيث نجد المستوى الجامعي نجد المستوى الجامعي بأعلى نسبة 53,33% اكدوا ان إيجاد الحلول الفعالة و الناجحة من اهم مهارات القائمين بالاتصال , ثم تكوين مهني سجلنا اعلى نسبة 75% التشخيص الأمثل و التحليل الأنسب للمشكلة

و أخيرا نجد الاقدمية في العمل حيث نلاحظ ان اعلى نسبة 57,14% لدى فئة من 5 الى 10 سنوات اكدوا ان للقائمين بالاتصال داخل المؤسسة يجب ان يتميزون باتخاذهم القرارات المناسب الذي يصب في صالح المؤسسة من أجل التحصل على مردودية فعالة للمؤسسة و بالتالي تحقيق أهدافها.

جدول رقم 45: علاقة متغيرات الدراسة بمساهمة تكنولوجيا الاتصال والإعلام في تفعيل عملية إتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو

مجموع		لا		نعم		التكرار المتغير	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%36.66	11	%45.45	055	%54.55	06	ذكر	الجنس
%63.33	19	%10.53	02	%89.47	17	أنثى	
<b>%100</b>	<b>30</b>	<b>%23.33</b>	<b>07</b>	<b>%76.67</b>	<b>23</b>	مجموع	
%6.66	02	%50	01	%50	01	18-29 سنة	السن
%46.67	14	%21.42	03	%78.58	11	30-39 سنة	
%43.33	13	%23.07	03	%76.93	10	40-49 سنة	
%3.33	01	%00	00	%100	01	50 وما فوق	
<b>%100</b>	<b>30</b>	<b>%23.33</b>	<b>07</b>	<b>%76.67</b>	<b>23</b>	مجموع	
%00	00	%00	00	%00	00	متوسط	المستوى التعليمي
%3.33	01	%00	00	%100	01	ثانوي	
%83.34	25	%28	07	%72	18	جامعي	
%13.33	04	%00	00	%100	04	تكوين مهني	
<b>%100</b>	<b>30</b>	<b>%23.33</b>	<b>07</b>	<b>%76.67</b>	<b>23</b>	مجموع	
%6.66	02	%00	00	%100	02	اقل من 5 سنوات	الأقدمية في العمل
%40	12	%00	00	%100	12	من 5 الى 10 سنوات	
%50	15	%46.67	07	%53.33	08	من 11 الى 20 سنة	
%3.33	01	%00	00	%100	01	أكثر من 20 سنة	
<b>%100</b>	<b>30</b>	<b>%23.33</b>	<b>07</b>	<b>%76.67</b>	<b>23</b>	مجموع	

نلاحظ من خلال الجدول و المعطيات الواردة فيه ان اعلى نسبة من إناث يرون ان تكنولوجيا الاتصال و الاعلام تساهم في تفعيل عملية اتخاذ القرارات على مستوى مؤسستكم بنسبة 89,47% و هي تمثل اعلى نسبة بين الفئتين

و نفس الشيء بالنسبة لذكور حيث اكدوا ان التكنولوجيا الاتصالية تساهم في تفعيل عملية اتخاذ القرارات ب54,55% و ذلك لأنها تسهل في توصيل المعلومات و كذلك القرارات الى كافة العمال داخل المؤسسة

و نفس هذا التقارب و الاتفاق نجده كذلك بالنسبة لمتغير السن , حيث نجد ان مختلف الاعمار اكدوا ان تكنولوجيا الاتصال و الاعلام تساهم في تفعيل عملية اتخاذ القرارات , حيث سجلنا اعلى نسبة 30 الى 39 سنة ب78,58% ثم تليها الفئة العمرية من 40 الى 49 سنة ب76,93% , و أخيرا فئة الشباب ب50%

و من جهة أخرى نجد متغير التعليمي , حيث سجلنا اعلى نسبة قدرت ب72% لدى المستوى الجامعي حيث ان التكنولوجيا الاتصالية الإعلامية هي ما يركز عليها خرجي الجامعات و ذلك لأنها أداة وسيلة تسهل نقل المعلومات و كذا التزود بها من اجل تفعيل عملية اتخاذ القرارات

وأخيرا نجد الاقدمية في العمل , حيث نجد اعلى نسبة لدى من 11من20 سنة ب53,33% , اكدوا و ذلك حسب خبرتهم داخل الإدارة ان التكنولوجيا الاتصالية و الإعلامية من اهم ركائز تفعيل عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة

جدول رقم 46: علاقة متغيرات الدراسة بكيفية مساهمة تكنولوجيا الاتصال والإعلام في تفعيل عملية إتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو

مجموع	وجود بنك للمعلومات و البيانات و أنظمة للمعلومات		توفر المعلومات و البيانات النوعية و الكمية		سرعة إنسياب البيانات و المعلومات		التكرار المتغير			
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
	%26.08	06	%16.67	01	%50	03	%33.33	02	ذكر	الجنس
	%73.92	17	%17.64	03	%41.18	07	%41.18	07	أنثى	
<b>مجموع</b>	<b>%100</b>	<b>23</b>	<b>%17.39</b>	<b>04</b>	<b>%43.48</b>	<b>10</b>	<b>%39.13</b>	<b>09</b>	<b>مجموع</b>	
	%4.35	01	%100	01	%00	00	%00	00	18-29 سنة	السن
	%47.82	11	%27.28	03	%36.36	04	%36.36	04	30-39 سنة	
	%43.47	10	%00	00	%60	06	%40	04	40-49 سنة	
	%4.35	01	%00	00	%00	00	%100	01	50 وما فوق	
<b>مجموع</b>	<b>%100</b>	<b>23</b>	<b>%17.39</b>	<b>04</b>	<b>%43.48</b>	<b>10</b>	<b>%39.13</b>	<b>09</b>	<b>مجموع</b>	
	%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	متوسط	المستوى التعليمي
	%4.34	01	%100	01	%00	00	%00	00	ثانوي	
	%78.26	18	%16.67	03	%50	09	%33.33	06	جامعي	
	%17.39	04	%00	00	%25	01	%75	03	تكوين مهني	
<b>مجموع</b>	<b>%100</b>	<b>23</b>	<b>%17.39</b>	<b>04</b>	<b>%43.48</b>	<b>10</b>	<b>%39.13</b>	<b>09</b>	<b>مجموع</b>	
	%4.35	01	%100	01	%00	00	%00	00	أقل من 5 سنوات	الإقامة في العمل
	%52.17	12	%25	03	%33.33	04	%41.67	05	من 5 إلى 10 سنوات	
	%39.13	09	%00	00	%66.67	06	%33.33	03	من 11 إلى 20 سنة	
	%4.35	10	%00	00	%00	00	%100	01	أكثر من 20 سنة	
<b>مجموع</b>	<b>%100</b>	<b>23</b>	<b>%17.39</b>	<b>04</b>	<b>%43.48</b>	<b>10</b>	<b>%39.13</b>	<b>09</b>	<b>مجموع</b>	

نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الذكور يؤكدون على أن توفر المعلومات و البيانات النوعية و الكمية من أهم مؤشرات مساهمة تكنولوجيا الاتصال والإعلام في تفعيل عملية إتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بنسبة تمثل 50% في حين نجد النسبة متدنية لدى الإناث التي تمثل 41.18%.

بناء على هذه المعطيات و البيانات الرقمية الواردة في الجدول يظهر لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الذكور من خلال نسبتهم العالية التي تعود على إطلاعهم الواسع بتدفق المعلومات و البيانات كونهم يعملون على جمع ونقل مختلف البيانات نظرا لامتيازهم بالنشاط و الحيوية، أما الإناث فالنسبة منخفضة فيعود إلى توفر المعلومات بكمية قليلة ويتم من خلالها بنقلها بشكل بطيء و غير مرن لهذه المعلومات.

أما الجدول المتعلق بمتغير السن نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة من (40-49 سنة) أن توفر المعلومات و البيانات النوعية و الكمية من أهم مؤشرات مساهمة تكنولوجيا الاتصال والإعلام في تفعيل عملية إتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بنسبة تقدر 60%، نظرا لتميزهم وامتلاكهم قدرات عقلية وأسس الثقافة التنظيمية و الإتصالية و توفرهم على الحيوية و النشاط في جمع المعلومات و البيانات عند إتخاذ القرارات ثم يليه الفئة العمرية من (30-39 سنة) 36.36% فهم يتميزون بالنشاط و الإطلاع الواسع وهذا ما يساهم في توفر المعلومات ، في حين نجد نسب صفرية و معدومة لدى الفئة العمرية من (18-29 سنة) كونهم في نقص من الخبرة وهذا ما يؤثر سلبا على إتخاذ القرارات. وأيضا نسبة معدومة عند الفئة العمرية من (50 وما فوق) كونهم يتسمون بالهدوء وعدم التفاعل مع الفئات العمرية الأخرى وعدم إلمامهم الكامل بتكنولوجيات الإتصال الحديثة.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، فنلاحظ إرتفاع النسبة لدى الأفراد المبحوثين لذوي المستويات الجامعية الذين يؤكدون أن توفر المعلومات و البيانات النوعية و الكمية من أهم مؤشرات مساهمة تكنولوجيا الاتصال والإعلام في تفعيل عملية إتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بنسبة تمثل 50%،

كونهم يتوفرون على قدرات ومهارات معرفية ، ومن خلال إطلاعهم على إستخدام هذه المؤسسة لتكنولوجيات الإتصال و الإعلام يساهم في وفرة المعلومات و البيانات. ثم يليه الأفراد المبحوثين من المستويات التكوينية المهني بنسبة 25%، كونهم تعرفوا على مختلف مؤشرات مساهمة تكنولوجيا الإتصال في وفرة المعلومات و البيانات. أما المستويات المتوسطة و الثانوية فهي معدومة كونهم ليست لهم إلمام وإطلاع واسع على آخر تكنولوجيات الإتصال و الإعلام الحديثة.

يتبين من خلال الجدول المتعلق بالاقدمية في العمل، أن أغلبية الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية من (11 الى 20 سنة)، يؤكدون أن توفير المعلومات و البيانات النوعية و الكمية من أهم مؤشرات مساهمة تكنولوجيا الإتصال و الإعلام في تفعيل عملية إتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بنسبة تمثل 66.67%، كونهم يتمتعون بأسس الثقافة التنظيمية و التجارب و المهارات ، وفي المرتبة الثانية نجد الأفراد المبحوثين ذو أقدمية مهنية من (5 الى 10 سنوات) بنسبة تقدر 33.33%، فانهم يتمتعون بخبرات ومهارات وقدرات تنظيمية من خلال إطلاعهم وملاحظتهم لمساهمة التكنولوجيا الإتصال الحديثة في تفعيل عملية إتخاذ القرارات بناء على توفر حصيلة هن المعلومات والبيانات النوعية و الكمية المناسبة و اللازمة في حين نجد نسبة معدومة لدى الأفراد المبحوثين اللذين لهم خبرة مهنية أقل من 5 سنوات و الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية أكثر من 20 سنة .

في الأخير نستخلص أن توفر المعلومات و البيانات النوعية و الكمية من أهم مؤشرات مساهمة تكنولوجيا الإتصال و الإعلام في تفعيل عملية إتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM مما يتوجب على هذه الأخير بضرورة إنشاء وخلق ما يعرف بنك للمعلومات و البيانات الذي يسهل الرجوع و العودة إليه في أوقات الحاجة و الأزمات بهدف المساعدة في تفعيل عملية إتخاذ القرارات على مستوى هذه المؤسسة.

جدول رقم 47: علاقة متغيرات الدراسة بأكثر المعوقات الاتصالية المؤثرة على إتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو

مجموع		معوقات مرتبطة بالرسالة		معوقات مرتبطة بالوسيلة		معوقات لغوية		التكرار المتغير	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	مجموع	التكرار		
%36.66	11	%36.36	04	%54.55	06	%9.09	01	ذكر	الجنس
%63.33	19	%5.26	01	%52.64	10	%42.10	08	أنثى	
%100	30	%16.67	05	%53.33	16	%30	09	مجموع	
%6.67	02	%00	00	%50	01	%50	01	أقل من 5 سنوات	الإقليمية في العمل
%30	09	%11.11	01	%55.56	05	%33.33	03	من 5 الى 10 سنوات	
%60	18	%22.22	04	%50	09	%27.78	05	من 11 الى 20 سنة	
%3.33	01	%00	00	%100	01	%00	00	أكثر من 20 سنة	
%100	30	%16.67	05	%53.33	16	%30	09	مجموع	

نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الذكور يؤكدون على أن المعوقات المرتبطة بالوسيلة من أهم المعوقات الاتصالية المؤثرة على إتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 54.55%، في حين تدنى النسبة لدى الإناث التي تمثل نسبة 52.64%.

أما في المرتبة الثانية نجد المعوقات المرتبطة باللغة بنسبة 42.10% لدى الإناث و 9.09% بالنسبة للذكور. ثم يليه في الأخير المعوقات المرتبطة بالرسالة بنسبة 36.36% لدى الذكور و 5.26% للإناث.

إنطلاقاً من هذه المؤشرات الرقمية، يتضح لنا وجود تقارب في النسب المئوية كل من الذكور و الإناث على أن المعوقات المرتبطة بالوسيلة من أهم المعوقات الاتصالية المؤثرة على إتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة كونهم إطلعوا ولاحظوا أن هنالك بعض العوائق المتعلقة بالوسيلة الاتصالية مثلاً وجود إنقطاعات للكهرباء أو خلل أو كثرة الأعطاب.

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية في العمل، فنلاحظ انه أغلبية الأفراد المبحوثين اللذين لهم الأقدمية المهنية أكثر من 20 سنة، يؤكدون بأن المعوقات المرتبطة بالوسيلة من أهم المعوقات الاتصالية المؤثرة على إتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بنسبة تقدر

100%، ثم يليه الأقدمية المهنية من 5 سنوات الى 10 سنوات بنسبة تقدر 55.56%، وفي الأخير نجد هناك تساوي في النسب ب 50% لدى الأفراد المبحوثين ذو الأقدمية المهنية أقل من 5 سنوات والأفراد من 11 سنة إلى 20 سنة .

أما في المرتبة الثانية نجد المعوقات المرتبطة باللغة بنسبة 50% لأقل من 5 سنوات من الأقدمية المهنية، ونسبة 33.33% من (5 سنوات الى 10 سنوات)، ومن 11 سنة الى 20 سنة) بنسبة تقدر ب 27.78% ، وفي آخر الترتيب نجد النسبة لدى الأقدمية المهنية (أكثر من 20 سنة) بنسبة معدومة 00%.

ثم المرتبة الثالثة، نجد المعوقات المرتبطة بالرسالة، بنسبة 22.22% لدى الأقدمية المهنية من (11 سنة إلى 20 سنة)، ومن (5 سنوات الى 10 سنوات) التي تقدر ب 11.11%، أما الأقدمية المهنية لأقل (من 5 سنوات) و (أكثر من 20 سنة) نسبة معدومة أي 00%.

بناء على هذه الحصيلة الرقمية يظهر لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين، من الأقدمية المهنية أكدوا أن المعوقات المرتبطة بالوسيلة من أهم المعوقات الاتصالية المؤثرة على إتخاذ القرارات على مستوى مؤسسة ENIEM الذين لهم خبرة أكثر من 20 سنة، يتميزون بتوفر مهارات مهنية وأسس ثقافة تنظيمية من خلال إلتحاقهم بالعمل في هذه المؤسسة و تواصلهم و تفاعلهم مع مختلف المستويات الإدارية، ثم يليه الأقدمية من 5 سنوات الى 10 سنوات، وهم يتميزون بمهارات إدارية و تنظيمية وهذا ما سمح لهم بالإطلاع على أن المعوقات الاتصالية المرتبطة بالوسيلة من أهم المعوقات المؤثرة على إتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة.

نستنتج بأن المعوقات المرتبطة بالوسيلة من أهم المعوقات الاتصالية المؤثرة على إتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو بما يتوجب على هذه المؤسسة التعرف على أهم النقائص بهدف تقويمها و إصلاحها من اجل إتخاذ قرارات إدارية سليمة و مناسبة و فعالة الذي يضمن تحقيق التنسيق و التفاعل و الفهم المشترك بين جميع العمال و الموظفين.

## 8. عرض المقابلة والتعليق عليها :

مقابلة مع السيد لعلي محمد، رئيس مصحة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية ENIEM بولاية تيزي وزو:

س1: ما هي الجهة المكلفة بالاتصال في مؤسسة ENIEM ؟

ج1: يعد الاتصال العصب الحيوي في هذه المؤسسة كونه يعمل على تدفق السلس و السهل و المرن لمختلف المعلومات و البيانات وتبادلها ونقلها بين مختلف المستويات الإدارية بهدف تحقيق التنسيق و التفاهم في أداء مختلف الوظائف و المهام و الأنشطة, كما يقوم أيضا بالعمل على صنع و اتخاذ القرارات الإدارية و الفعالة و الرشيدة ويساهم أيضا في حل مختلف المشاكل و إدارة الصراعات التنظيمية وفق أسس سلمية وودية كما يعمل أيضا على خلق و بناء العلاقات الإنسانية و الاجتماعية خصوصا في اطار الجماعة مما يعمل على تحقيق و تشجيع القدرات الكامنة لدى العمال و الموظفين من اجل تقديم لأداء الوظيفي الأمثل و الأنسب وبصفة عامة والعمل على زيادة الكفاءة الإدارية و التنظيمية لمؤسسة ENIEM ,وتقديم صورة حسنة وإيجابية لدى جمهورها الخارجي عن منتجاتها التي تنتجها و تقدمها.

س2: ما هي الأهمية التي توليها مؤسستكم للاتصال الداخلي؟

ج2: إن للاتصال دور هام وكبير في تحسين إنتاجية الموارد البشرية وهذه الإنتاجية مرتبطة بالدافعية للعمل والروح المعنوية والرضا الوظيفي، في مؤسسة ENIEM

س3: ما هي الوسائل الاتصالية المستخدمة على مستوى مؤسسة ENIEM:

ج3: تتمثل الوسائل المستخدمة على مستوى مؤسسة ENIEM, فيما يلي:

1- الوسائل الشفوية: وتتمثل في المقابلات الشخصية الاجتماعات، الندوات، الهاتف كون هذا الأخير يعد من متطلبات العمل الإداري.

2- الوسائل المكتوبة: التقارير، عروض الحال، التعليمات، المذكرات الإدارية، لوحة الإعلانات، الملصقات، مجلة المؤسسة، النشرات , الخرائط.

3- الوسائل السمعية البصرية: وتتمثل في الإذاعة والتلفزيون بإعتبار ان هتين الوسيلتين تعتمدان على الصوت والصورة خاصة الإذاعة التي تعتمد على خاصيتين الإستماع والتخيل

4- الوسائل الإلكترونية: وتتمثل في الموقع الرسمي عبر الانترنت، الصفحة الرسمية للمؤسسة عبر موقع الفايسبوك، و البريد الإلكتروني، و الأنترنت، و الإكسترانت.

س4: ما هي الاساليب الاتصالية التي تعتمدونها عليها لتحقيق اهداف المؤسسة؟

ج4: من اهم الأساليب الاتصالية نجد الاجتماعات و كذا الملتقيات الشخصية

1- الاشهار: وهو استخدام وسائل الاعلام لترويج لمنتجات هذه المؤسسة وتتمثل هذه الوسائل في التلفزيون، الإذاعة، الصحافة المكتوبة من اجل عرض مختلف منتجاتها و سلعها وهذا مقابل دفع مبالغ مالية

2- الترويج: و هو ترويج السلع باستخدام أساليب إقناعيه وهذا من خلال العزف على وتر الاغراء من خلال اجراء حسومات

3- العلاقات العامة : و هي وظيفة الإدارة التي تقوم بالتنسيق و بناء التفاهم بين الجمهور الداخلي و الخارجي وهذا من خلال القيام بأنشطة و مهام من اجل التعريف بمنتجاتها، وتتمثل اهم الأساليب المتبعة في الاعمال خيرية، وكذا قود الرعاية و الاتصال و إقامة المعارض و الأبواب المفتوحة.

س5: ما دور القائمين بالاتصال في مؤسسة ENIEM ؟

ج5: من اهم أدوار القائم بالاتصال نذكر:

- التفاعل والتواصل مع مختلف وسائل الاعلام وذلك عن طريق تقديم اخر المعلومات والبيانات المتعلقة بالمؤسسة ENIEM.

- كما يقوم أيضا بالدفاع عن سمعة وصورة هذه المؤسسة من خلال تقديم تكذيبات، وحق الرد عبر الصحافة المكتوبة من اجل توضيح وتكذيب بعض المقالات التي تعمل على تشويه سمعة المؤسسة.

س6: كيف يساهم الاتصال الداخلي في أداء الوظائف {البحث-التخطيط-التنظيم-اتخاذ القرارات-الرقابة}؟

ج6: يساهم الاتصال الداخلي في:

- تحقيق الأرباح ويكون ذلك من خلال زيادة المبيعات عن طريق الاشهار والترويج

- ضمان موقع هام في السوق او العمل على استهداف أسواق جديدة تضمن لهذه المؤسسة الاستمرارية و البقاء خاصة في ضل المنافسة الكبيرة التي تشهدها بين باقي المؤسسات.

س7: هل تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار اقتراحات وانتقادات العمال حول القرارات المتخذة داخل المؤسسة؟

ج7: نعم تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار اقتراحات وانتقادات العمال حول قرارات المتخذة الى حد ما باعتبار الموظفين هم أساس مجلس الإدارة

س8: من الذي يتخذ القرارات؟ ومن المسؤول عن النتائج المترتبة عن تلك القرارات؟  
ج8: تتخذ القرارات من طرف مجلس الإدارة و رئيس المدير العام و كذا رؤساء الوحدات, حيث تكون المسؤولية جماعية في حالة نجاح تلك القرارات او فشلها.

س9: ما هي اهم الأمور التي يجب اتخاذها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات؟

ج9: من اهم الأمور التي يجب اتخاذها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات:

- الوضعية الداخلية للمؤسسة مدى توفر الإمكانيات المادية
- التحقق من مدى توفر المعلومات و البيانات بالكمية و النوعية
- طبيعة المحيط الخارجي للمؤسسة المنافسة, تقلبات السوق, تغير ميولات المستهلك
- مدى تناغم و تناسب تلك القرارات المتخذة مع مصالح العمال و الموظفين المادية و الاجتماعية.

س10: هل تساهم الوسائل الاتصالية المتوفرة في مؤسستكم في اتخاذ القرارات سريعا؟

ج10: نعم تساهم الوسائل الاتصالية المتوفرة في المؤسسة وبشكل كبير و هذا من خلال امداد الإدارة بالحصيلة كبيرة من المعلومات و البيانات ذات الكمية و النوعية المناسبة, كما يكون أيضا من خلال تبادل ونقل المعلومات بين المستويات الإدارية من اجل تحقيق التنسيق و التفاهم المشترك و العمل على استحداث و خلق أنماط و أساليب حديثة عصرية تواكب متطلبات العمل الإداري و السوق و المؤسسة بصفة عامة.

س11: هل تهتم الإدارة بإيصال القرارات والمعلومات الى كل المستويات المعنية بتلك القرارات؟

ج11: نعم تهتم الإدارة بإيصال القرارات والمعلومات الى كل المستويات المعنية بتلك القرارات, وذلك من اجل إيصال القرارات المتخذة الى جميع مستويات الإدارة, وهذا من اجل تجسيد الثقافة التنظيمية و هذا يكون من خلال اطلاع العمال على مختلف الإجراءات الإدارية من اجل أداء مختلف الوظائف و الأدوار بالشكل مناسب مما يؤدي الى تجسيد ما يسمى بإدارة الجودة.

س12: هل تعمل الإدارة العليا لمؤسسة لتعرف على ردة فعل الموظفين والعمال على القرارات المتخذة خاصة المتعلقة بأداهم الوظيفي؟

ج12: نعم تسعى الإدارة الى التعرف على ردود أفعال الموظفين و العمال على القرارات المتخذة خاصة المتعلقة بأدائهم الوظيفي و ذلك من خلال التقرير التي ترد الى الإدارة العليا و هذا من اجل إعادة النظر في الخطط و البيانات و الأساليب من اجل تعديلها او تغييرها او احداث إجراءات تعمل على تحقيق الاجماع العام و التنسيق و التفاهم المشترك من اجل أداء مختلف المهام على مستوى المؤسسة.

س13: هل تلقى القرارات المتخذة الاستحسان والقبول والرضا دائما من موظفي مؤسستكم؟

ج13: نعم تلقى القرارات المتخذة الاستحسان والقبول والرضا دائما من موظفي مؤسسة ENIEM في بعض الأحيان, حيث هناك بعض القرارات التي تلقى القبول والاستحسان من قبل الموظفين والعمال كونها تتلاءم وتناسب بعض المصالح المادية والاجتماعية وتعمل على الحفاظ على حقوقهم ومكاسبهم من القرارات المختلفة برفع الأجور او تقديم المنح المردودية او المنح العائلية.

س14: ما هي الصعوبات التي توجهونها اثناء عملية اتخاذ القرارات؟

ج14: نذكر من اهم الصعوبات التي توجهها اثناء عملية اتخاذ القرارات:  
- نقص المعلومات والبيانات

- نقص العملية الاتصالية بين الموظفين والمدراء والمسؤولين وهذا نتيجة عدم وجود قنوات اتصالية فعالة تضمن الانسياب وتدفق السلس والمرن للمعلومات والبيانات بين كافة المستويات الإدارية.

- وجود صراعات تنظيمية بين مختلف الفعاليات التنظيمية وهذا كون كل عنصر من هذه الفعاليات التنظيمية يهتم بتحقيق اهداف ومصالحه الخاصة دون الاهتمام بتحقيق الأهداف العامة والمصلحة العامة للمؤسسة الوطنية ENIEM.<sup>1</sup>

### التعليق على المقابلة:

من خلال اجراءنا المقابلة مع السيد لعلمي محمد رئيس مصلحة الموارد البشرية، الذي أكد لنا بأن الجهة المكلفة بالاتصال على مستوى المؤسسة الكهرو منزلية **ENIEM** , بالولاية تيزي وزو تتمثل في وحدة التسويق كما تقوم أيضا بالتنسيق مع مصلحة الموارد البشرية حيث يحتل الاتصال أهمية كبيرة كونه يعمل على احداث التنسيق و التفاهم بين جميع المستويات الإدارية من خلال التداول المرن و السهل لمختلف البيانات و المعلومات كما يقوم أيضا بنقل تلك المعلومات و تبادلها بين مختلف المصالح الإدارية بهدف اتخاذ القرارات و العمل على اصغاء مشاكل العمال مع العمل على حلها كما يقوم أيضا بإدارة مختلف الصراعات التنظيمية عند اتخاذ القرارات و لتحقيق ذلك تستخدم عدة وسائل اتصالية المتمثلة في وسائل شفوية و الوسائل السمعية البصرية و الوسائل الالكترونية

اما الأساليب الاتصالية لتحقيق اهداف المؤسسة اثناء اتخاذ القرارات التي تتمثل في الاشهار و الترويج و العلاقات العامة و هذه الأساليب يتم استخدامها في اطار منظم و منهجي , كما يقوم القائم بالاتصال في مؤسسة ENIEM , بعدة أدوار و وظائف و تتمثل في التفاعل و التواصل مع وسائل الاعلام من خلال تقديم معلومات و بيانات حول اهداف و غايات المؤسسة كما يقوم بالدفاع عن صورة المؤسسة حيث يكون ناطقا رسميا يعمل على تقديم مختلف حقوق الرد و لتكذيب الاشاعات المضللة لكن رغم المهام و الوظائف و الجهود الكبيرة التي تقوم بها هاته المؤسسة من خلال عملية اتخاذ القرارات الا انها تواجه عراقيل متنوعة و تتمثل في :

نقص البيانات و المعلومات ذات الكمية و النوعية اللازمة من اجل اتخاذ القرارات، وكذلك في نقص التفاعل والتواصل بين الموظفين والمسؤولين و هذه نتيجة عدم وجود قنوات

<sup>1</sup>- مقابلة مع السيد لعلمي محمد , رئيس مصلحة الموارد البشرية , مؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية ENIEM, واد عيسي

بولاية تيزي وزو، يوم 14 سبتمبر 2022، الساعة 10:00

اتصالية فعالة تضمن الانتقال المرن لمختلف البيانات و الحقائق بين مختلف المستويات الإدارية.

كما توجد العديد من الصراعات والنزاعات بين مختلف الموظفين من اجل تحقيق أهدافه و مصالحه الخاصة بين مختلف المستويات الإدارية و هذا يؤثر على الصنع واتخاذ القرارات و هذا ما يتوجب على هؤلاء الموظفين ضرورة تسوية هذه النزاعات وفق أسس سليمة وودية، كما تتعرض هذه المؤسسة حملات التشويه و الاخبار الكاذبة من خلال الجهات المعلومة او المجهولة مما يؤثر سلبا على القرارات الإدارية المتخذة .

## 9. نتائج الدراسة

## 1. النتائج الجزئية:

- ان أغلبية أفراد المبحوثين يؤكدون على أن الجهة المكلفة بالإتصال على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو ، يتمثل في مكتب العلاقات العامة بنسبة 63.33%، كونه ينطوي على العديد من المهام و الوظائف التي تؤدي إلى تحقيق التنسيق و التنظيم من خلال جودة القرارات المتخذة.

- أن أغلبية المبحوثين يؤكدون على أن من أنواع الإتصال التنظيمي السائد في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو: هو الإتصال الرسمي أي (الإتصال النازل و الإتصال الصاعد و الإتصال الأفقي) بنسبة تمثل 66.67%، و هذا يرجع طبيعة العمل في المؤسسة حيث يجري وفقا للتسلسل الهرمي أو الإداري، كون هناك التنسيق والتفاهم بين مختلف المستويات و الأقسام و المصالح الإدارية، أي هناك جدية في العمل و تحدد لهم مسؤولياتهم وكذلك يستلزم التحلي بالصفة الرسمية.

- أن أغلبية المبحوثين يؤكدون على أن نمط الإتصال التنظيمي الأكثر استخداما في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو هو الإتصال الرسمي و الإتصال الغير الرسمي بنسبة تمثل 53.33%، كون أن الإتصال الرسمي يتصف بالطابع القانوني و المكتوب و يكون وفق التسلسل الإداري وهذا ما ينطبق عليه طابع الرسمية و التوثيق، أما الغير الرسمي يكون إتصال يومي روتيني، وهذا ما يدل على العلاقات الشخصية فيما بينهم.

- من بين أهم التقنيات التكنولوجية الحديثة الأكثر إستخداما على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو، تتمثل في البريد الإلكتروني بنسبة 38.46% ، كونه يسهل في إبلاغ القرارات والخطط، وتوزيع المهام ، وشتى الإجراءات المختلفة و ذلك لسهولة التواصل بين كل المستويات الإدارية.

- أن أغلبية أفراد المبحوثين يؤكدون على أن سهولة إيصال المعلومات بين الموظفين من أبرز أهمية الإتصال التنظيمي على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو ، بنسبة تمثل 58.06%، وذلك يكون من خلال إستخدام أساليب وتقنيات إتصالية فعالة و ناجعة تعمل على إحداث التأثير المطلوب لدى الموظفين بهدف بناء رصيد هام من الثقافة التنظيمية التي تسمح له بأداء أمثل لمختلف المهام و الوظائف و المسؤوليات المكلف بانجازها.

- أن أغلبية أفراد المبحوثين يجمعون على أن غياب خلية الإتصال والتخصص في الميدان الإتصالي من بين المعوقات التي تواجه العملية الاتصالية داخل المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو
- ان أغلبية المبحوثين يؤكدون على أنهم راضين عن الأسلوب الذي يتم بها إتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 63.33%، وذلك بالتفاهم الموجودة بين الإدارة من موظفين ومسؤولين وحرصهم على اتباع وتنفيذ الأوامر والقوانين وجميع القرارات الصادرة داخل المؤسسة وهذا ما يضمن السير الحسن لتنظيم الإداري فيها.
- أن أغلبية أفراد المبحوثين يؤكدون على أن الإجتماعات هو أنسب أسلوب للمشاركة في إتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بنسبة 80.56% ذلك لأن في الإجتماعات هي فعالية حيث تسمح بمناقشة الأمور المهمة و التي يشجع على تبادل الأسئلة والأجوبة وكذا تبادل الآراء والأفكار.
- أن أغلبية أفراد المبحوثين يؤكدون على أن المناقشة أثناء الإجتماعات من بين أهم طريقة لكيفية إتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بنسبة 74.28%، كونها وسيلة لفتح المجال لاستماع الآراء حول مختلف تلك القرارات وطبيعتها وإطار تجسيد الديمقراطية التشاركية.
- أن اغلبية أفراد المبحوثين على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM يؤكدون على انه يتم عقد إجتماعات ومناقشة القرارات المتعلقة بها وذلك بنسبة 73.33%.
- إن الإجراءات المتخذة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM تتناسب مع العمل والتطوير خدمات وآراء الموظفين وذلك ما أكده أغلبية أفراد المبحوثين بنسبة 66.67%.
- أن اغلبية أفراد المبحوثين يؤكدون على أن كيفية إتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM في حالة حدوث خلافات يتمثل في إستشارة المسؤولين بنسبة تمثل 50% ، باعتبارهم المسؤولين على تطبيق مختلف الإستراتيجيات و الخطط و المهام، و إليهم ترجع الكلمة في حالة حدوث أخطاء.
- ان أغلبية أفراد المبحوثين يؤكدون على أن عدم توفر المعلومات الكافية يؤثر في إعاقه فعالية إتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بالنسبة تصل إلى 90%، وذلك نتيجة عدم وجود معلومات و بيانات ذات الكمية

و النوعية المطلوبة ، وكون المعلومات و البيانات تمثل المادة الخام في عملية إتخاذ القرارات الرشيدة و العقلانية في أية مؤسسة.

- ان أغلبية العمال من المستوى التعليمي جامعي ينفون المشاركة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاكل التي تحدث داخل المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بولاية تيزي وزو، وهذا بنسبة تمثل 94.44%.

- ان اغلبية أفراد المبحوثين يجمعون على أن من أهم أهداف مشاركة العمال في عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاكل التي تحدث داخل المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM، فإن الوصول إلى قرارات مناسبة تمثل بنسبة 56.25%، وهذا من خلال تبادل المعلومات بهدف إيجاد ارضية للتفاهم والتنسيق بينهم للوصول إلى رأي نهائي من أجل إتخاذ قرارات ترضي جميع الأطراف المشاركة في صنع وإتخاذ القرار

- أن أغلبية أفراد المبحوثين من الأقدمية في العمل (من 11 الى 20 سنة) يجمعون على أن تسهيل وصول المعلومات لكل العمال من أهم مساهمات وسائل الاتصال المستخدمة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM في تفعيل عملية إتخاذ القرارات بنسبة تقدر ب 61.11%، وهذا يكون من خلال الخبرة و القدرة على اداء الوظائف والمهام التي تضمن الإنسياب السهل لمختلف المعلومات بهدف إيصالها بشكل سليم وجيد.

- ان اغلبية المبحوثين أكدوا ان هناك التخطيط من اجل اتخاذ القرارات الإدارية داخل المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM ، وهذا التخطيط يتم على أساس إعادة النظر في الأسس والمهام والوظائف و أيضا تحديد اهم الأهداف والغايات بنسبة 50%، وذلك من أجل تحسين كفاءة و فعالية المؤسسة.

- ان اغلبية المبحوثين يؤكدون على ان المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM تتعامل من خلال الاتصال التنظيمي على إيصال القرارات الى كافة المستويات الإدارية :العليا، الوسطى، الدنيا، و هذا بنسبة 86.66%، وهذا يضمن سير العملية الإتصالية بشكل فعال.

- أن اغلبية المبحوثين يؤكدون على أن من أهم مقومات القائم بالاتصال بهدف إتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ،ENIEM هي الإنصاف بمهارات التحدث والاستماع بنسبة 30%. من اجل الوصول الى القرار المناسب و تفعيل العملية الإتصالية بين الموظفين.

- عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM من الفئة العمرية (40-49 سنة) أكدوا أن معظم القرارات المتخذة عن طريق الاتصال التنظيمي لا تحظى بالقبول والرضى والاستحسان بنسبة 90% ، لأن المؤسسة لا يعطي للعمال المجال في تقديم مختلف الآراء و الأفكار والاقتراحات التي تصب في تقديم الإضافة من أجل اتخاذ القرارات الإدارية.

- الأفراد ذوي الاقدمية في العمل من (5 الى 10 سنوات)، أكدوا بأن المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM على حسب أهداف وغايات المؤسسة تتأثر من خلال الإتصال التنظيمي في إتخاذ القرارات و ذلك بناء على توفر الإمكانيات المادية و المالية و البشرية الملائمة بنسبة تمثل 64.70%.

- إن فئة الجنس من الإناث بنسبة 89.47%، و الذكور بنسبة 72.73%، أكدوا أن الاتصال على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM يساهم في تزويدهم بالمعلومات التي تساعدهم في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

- تساهم وسائل الاتصال المستخدمة لتفعيل عملية إتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بتسهيل وصول المعلومات لكل العمال لدى الذكور بنسبة تقدر ب 61.53 % أما لدى الإناث بنسبة تقدر ب 53.85%.

- ان اغلبية المبحوثين يؤكدون على ان نسبة 100% لا وجود لصناديق الاقتراح و الشكاوي بهدف المساعدة في تفعيل عملية إتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو.

-الأفراد ذوي المستوى الجامعي أكدوا أن إيجاد حلول فعالة وناجحة من بين المهارات الاتصالية لدى القائمين بالاتصال على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM التي تساهم في تفعيل عملية إتخاذ القرارات بنسبة 53.33% كون القائم بالاتصال يتوجب عليه ان يتسم و يتمتع بالحوية و النشاط و روح المبادرة و المسؤولية بالإضافة إلى القدرة على مواجهة الأزمات.

- الأقدمية في العمل ما بين (11 إلى 20 سنة) يؤكدون تساهم تكنولوجيا الاتصال والإعلام في تفعيل عملية إتخاذ القرارات بنسبة 66.67% على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM وذلك من خلال توفر المعلومات و البيانات النوعية و الكمية.

- الأقدمية المهنية أكثر من 20 سنة، يؤكدون بأن المعوقات المرتبطة بالوسيلة من أهم المعوقات الاتصالية المؤثرة على إتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بنسبة تقرب 100%.

## 2. النتائج العامة:

1-الإتصال التنظيمي المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو يلعب دورا هاما وحاسما من أجل الوصول إلى الإنسجام داخلها وذلك لتحقيق كفاءة وفاعلية قصوى تضمن لها البقاء و الإستمرار، وكذا تحقيق العلاقة الإيجابية بين العمال و الإدارة.

2- يساهم الإتصال الرسمي من خلال أنواعه: ( الإتصال الصاعد؛ الإتصال النازل؛ الإتصال الأفقي)تبادل المعلومات و البيانات بين مختلف الأقسام و المصالح الإدارية على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو، والذي يتم وفق أسس تنظيمية و قانونية في ضل الإجراءات الإدارية، وفي إطار إحترام التسلسل الهرمي، وهذا ما يساهم بإتخاذ قرارات عقلانية و سليمة.

أما الإتصال الغير رسمي الذي يكون بين العمال، يعمل على التخفيف من شدة الضغوطات المهنية و يعمل على الترويج عن النفس، وكذا في إطار جوٍّ من العلاقات الإنسانية و الإجتماعية وفق أسس الحب والود، والإحترام المتبادل والثقة و الألفة مما يساهم في إتخاذ قرارات فعالة.

3- يساهم الإتصال سواء على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو، في إدارة مختلف الصراعات التنظيمية، و التي تكون بين الإدارة العليا و الموظفين مما يساهم في جودة القرارات الإدارية المتخذة على مستوى تلك المؤسسة.

4- تعمل وسائل الإتصال المختلفة: السمعية، البصرية، المكتوبة، الشفوية والتكنولوجية في عملية إتخاذ القرارات في إحداث التنسيق والتنظيم وتبادل المعلومات والأفكار والبيانات بين الموظفين و العمال في إطار ديمقراطي حرٍّ ومتفتح مما يؤدي إلى إتخاذ قرارات صائبة وسليمة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو.

5- تساهم المهارات الاتصالية للقائم بالإتصال بين الموظفين و العمال، في إحداث التنسيق و التفاهم، من خلال تبادل المعلومات و البيانات ذات النوعية و الكمية المطلوبة والمناسبة

مما يؤدي إلى إتخاذ قرارات عقلانية سليمة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو.

6- إن اللّغة تقوم بالتأثير على إتخاذ القرارات من خلال بساطتها ووضوحها لدى الموظفين و العمال حيث تكون أكثر فهما واستعابا وتقبلا لدى العمال، وهذا في إطار الثقافة الإتصالية مما يساهم في إتخاذ قرارات ذات جودة عالية على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو.

7- إن الإستراتيجية الإتصالية المتبعة والسائدة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو، تقوم أساسا على مدى توفر الإمكانيات المادية و البشرية والمالية من أجل إتخاذ قرارات. و تتسم الإستراتيجية الإتصالية المتخذة والمتبعة بالتخطيط المسبق وفق أسس تنظيمية ومنهجية دقيقة، مما يؤدي إلى إتخاذ قرارات رشيدة على مستوى المؤسسة.

8- تتمتع تكنولوجيا الإتصال الحديثة المستخدمة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو، بعدة إيجابيات مثل التفاعلية وسرعة إنسياب المعلومات و البيانات بشكل سلس وسهل بين جميع المستويات الإدارية، حيث تعمل على توفير الوقت و الجهد، وتبسيط العمل الإداري مما يؤدي إلى سرعة إتخاذ القرارات بشكل فعال و ناجح.

9- إتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو، عملية إدارية بحت بحد ذاتها تشتمل على وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة .

10\_ تستخدم المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو ، كل الوسائل الإتصالية من مسموعة ومكتوبة وتكنولوجية وشفوية وبصرية ، بهدف إتخاذ القرارات.

11- تتمثل أهم الأساليب الإتصالية المعتمدة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو في: الإشهار، العلاقات العامة، الترويج، الإجتماعات، الملتقيات.

12- تتمثل وظائف القائم بالإتصال على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو بهدف إتخاذ القرارات السليمة والعقلانية في جمع المعلومات والبيانات ونقلها وتبادلها بين مختلف المستويات الإدارية

- 13- تقديم مختلف المعلومات والبيانات إلى وسائل الإعلام المختلفة، بالإضافة إلى وظيفتها المتمثلة في إحداث التنسيق والتفاهم بين مختلف المستويات الإدارية
- 14- الدفاع عن سمعة المؤسسة و صورتها، ومواجهة مختلف حملات التشويه، التكذيب و الإشاعات التي تستهدف هذه المؤسسة، كما يعمل على إدارة مختلف الصراعات التنظيمية الموجودة بين العمال.
- 15- تعمل المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو بالأخذ بعين الاعتبار إقتراحات و إنتقادات العمال حول القرارات المتخذة إلى حد ما، وهذا من خلال إمكانية مناقشة تلك القرارات إذا كانت لا تحرص على حماية حقوق ومصالح العمال، أما القرارات الأخرى المتخذة فهي ليست معارضة للنقاش أو المعارضة.
- 16- من خلال الإتصال ومن خلال مشاركة مجلس الإدارة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو يكون من خلاله المسؤولية الجماعية في صنع واتخاذ القرارات، حيث أن مجلس الإدارة المكون من المدير و مساعديه و الإطارات و رؤساء المصالح الإدارية هم الذين يتحملون مسؤولية إتخاذ القرارات على مستوى هذه المؤسسة.
- 17- إهتمام الإدارة العليا بمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو بإيصال مختلف القرارات و المعلومات إلى كل المستويات المعنية بتلك القرارات وهذا من خلال إستخدام وسائل إتصالية فعالة تضمن التدفق السهل لمختلف تلك المعلومات و البيانات.
- 18- تقوم الإدارة العليا على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو بالتغذية الرجعية وهذا من خلال التعرف على ردود أفعال الموظفين و العمال على القرارات المتخذة خاصة المتعلقة بأدائه المهنية.
- 19- تلقى بعض القرارات المتخذة على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو الإستحسان و الرضا و القبول، وأما بعضها فإنها تتعارض كونها لا تتناغم ولا تتناسب و أنها تعمل على تهديد مصالحهم وأهدافهم الإدارية و الإجتماعية و الإقتصادية.
- 20- تواجه المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو صعوبات كبيرة أثناء تفعيل عملية إتخاذ القرارات، والمتمثلة في: عدم توفر المعلومات و البيانات ذات النوعية و الكمية اللازمة، وجود بعض الصراعات التنظيمية بين الموظفين و العمال مما يؤثر على إتخاذ القرارات، بالإضافة إلى هناك وجود بعض حملات التشويه و

الإساءة إلى هذه المؤسسة من خلال توجيه إشاعات وأخبار كاذبة ومضلة من جهات مجهولة.

خلاصة

الدراسة

انطلاقاً من الدراسة التي قمنا بها , نستخلص بأن الاتصال التنظيمي يساهم في تفعيل عملية اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية ENIEM بولاية تيزي وزو, وذلك من خلال توفر المعلومات و البيانات التي تساهم في إتخاذ قرارات فعالة تضمن التوازن و الاستقرار و تحقيق أهدافها .

كون الإتصال التنظيمي الركيزة الأساسية داخل المنظمات، حيث يعمل على تسهيل سير الإدارات وزيادة الإنسجام والتعاون بين أفراد المؤسسة ، وبدونه لا يمكن لهذه الأخيرة أن تستمر، وبالتالي لا يمكنها تحقيق أهدافها، فلا وجود لتنظيم ما لم يكن هناك شبكة اتصالات بين الموظفين، التي تساعد على إتخاذ قرارات رشيدة وفعالة تقود المؤسسة نحو التنمية والتطوير، وبالتالي حتى يتم نجاح هذه العملية لابد من وجود الفاعلية الاتصالية بين الموظفين، وذلك من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وبحجم أكبر، حتى يتمكن القائد أو المدير من إتخاذ قرارات ذات كفاءة عالية وتتسم بالرشد، فكفاءة المؤسسة في وقتنا الحالي تتوقف على كفاءة قراراتها.

حيث الاتصال التنظيمي دور فعال في تسيير شؤون المؤسسة بشتى أنواعها، على اعتبار أنه العامل المساهم في عملية اتخاذ القرارات لدى كل فرد من أفراد المؤسسة، كما أنه يعتبر من الاتصالات التي تعمل على خلق ديناميكية العلاقات داخل أي مؤسسة مهما كان حجمها ونشاطها.

فمعظم المؤسسات اليوم لا تولي أهمية لهاتين العمليتين التي تعتبر من أهم العمليات الإدارية، في وقت اشتدت فيه المنافسة وكذا التغير التكنولوجي الحاصل في كل التقنيات، الامر الذي يجعلها في وضع حرج مما يؤدي بها إلى الوقوع في مشاكل ومعوقات تحد من فعالية تحقيق أهدافها، الأمر الذي ينتج عنه نقص المعلومة وبالتالي نقص فعالية القرارات. ولهذا فإن المنظمات اليوم سواء كانت خدماتية أو اقتصادية، لابد لها من الاهتمام بالعملية الاتصالية بين العمال، لإعطائهم الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرار فالعمل الجماعي يغرس فيهم روح التعاون والانسجام، فيؤدي إلى رضا العامل في عمله وبالتالي يؤثر على أدائه إنتاجيته.

واخيرا دراستنا هدفت إلى الكشف عن دور الذي يلعبه الإتصال التنظيمي في تفعيل عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة الوطنية ENIEM, ومنه فلا بد على المؤسسات مواكبة لكل التقنيات الحديثة والمتطورة التي تتميز بالدقة والجودة والعصرنة التي يؤدي استخدامها إلى اتخاذ قرارات فعالة, يحظى بمكانة هامة داخل المؤسسة نظرا لدوره الفعال في عملية إتخاذ القرارات بمختلف مراحلها، هذا من جهة، ومن جهة أخرى تسعى المؤسسة من خلاله إلى تحقيق جملة الأهداف المسطرة والمرجوة.

## توصيات واقتراحات الدراسة:

1. إقامة دورات تكوينية وتدريبية حول الاتصال ودوره في المؤسسة لزيادة وتطوير قدرات الموظفين.
2. الاعتماد أكثر على الوسائل الالكترونية كمصدر هام لنقل المعلومات في مؤسسة.
3. توفير أجهزة الاتصال الحديثة وتعميمها على كل العاملين وتفعيل الإدارة الالكترونية من اجل تحقيق الاتصال الناجح والفعال.
4. الاعتماد على الإدارة بالمشاركة من خلال إتاحة الفرصة للجميع (الرؤساء والمرؤوسين) لإبداء آرائهم والمساهمة في اتخاذ القرارات.
5. الإهتمام بالإصغاء الجيد لمختلف إنشغالات ومشاكل الموظفين والعمل على حلها والعمل على حلها وفق أسس سلمية وودية من خلال إتخاذ القرارات الإدارية العقلانية
6. ضرورة الاهتمام بتكوين وتنمية الموارد البشرية، من خلال تدريبهم على مهارات التفاوض والمناقشة ، بهدف إتخاذ القرارات
7. ضرورة إنشاء شبكة الأنترانات، وهي عبارة عن شبكة إتصال داخل المؤسسة، التي تتيح الإتصال بين الموظفين وتعمل على تحقيق التنسيق والتعاون والتفاهم في القيام بمختلف الأدوار والمهام، واتخاذ قرارات إ تعود بالنفع والفائدة على المؤسسة.
8. وضع صندوق للإقتراحات، يقوم فيه العمال بعرض مختلف أفكارهم وآرائهم ومقترحاتهم، بهدف إتخاذ قرارات أكثر عقلانية ورشدا
9. ضرورة سيادة الثقة المتبادلة بين أطراف الاتصال بهدف جعل جو العمل ملائما ومناسبا للعمل.
10. ضرورة إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة.
11. إعطاء حرية أكبر للعاملين بالمؤسسة ليس فقط باتصالهم في الإدارة وايصال انشغالاتهم ولكن بضرورة إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة في إطار قوانين تنظم هذه العملية.
12. العمل على تشجيع الاتصالات غير الرسمية والمعلومات المترددة وخلق جو من الثقة المتبادلة والإحترام بين الموظفين والإدارة.
13. السهر على وصول المعلومات الإدارية لكافة العمال في وقتها .
14. تعزيز العلاقات الإنسانية و الإجتماعية بين العمال وبين الإدارة العليا .

15. -توفير بيئة عمل مناسبة لممارسة الاتصال بأشكاله
16. -العمل على مواجهة الإشاعات و إيجاد حلول من أجل تخفيفها أو وضع حد لها.
17. \_ توفير المعلومة بشكل كاف ودقيق من أجل اتخاذ قرارات صائبة.
18. \_ ضرورة تحديث وسائل الاتصال بصفة دورية ومستمرة في المؤسسة
19. \_ تدعيم ثقافة الإتصال بين الموظفين للتقليل من الصعوبات الإتصالية بينهم.
20. \_ التنسيق الجيد بين مختلف المصالح و الأقسام الإدارية

# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر و المراجع باللغة العربية

أ. باللغة العربية:

### 1. المصادر:

القرآن الكريم :

1- " لَنْ شَكَرْتُمْ لِأَزِيدَنَّكُمْ " الآية 7 - سورة إبراهيم

### 2. المراجع باللغة العربية:

#### 1. الكتب

2- أبو العلا محمد علي: فن الإتصال بال جماهير بين النظرية و التطبيق، ط1، دار العلم و الإيمان للنشر و التوزيع دسوق، شارع الشركات، ميدان المحطة، 2014.

3- أبو سمرة محمد: الإتصال الإداري و العالمي، ط1، دار أسامة، عمان، 2009.

4- أحمد علي: الأسس النظرية التطبيقية للعلاقات الإنسانية، (د-ط)، مكتب عين، القاهرة، 1985.

5- إسماعيل محمود حسن: مبادئ علم الإتصال و نظريات التأثير، الدار العالمية للنشر و التوزيع، مصر، 2003.

6- ايراش ابراهيم: المنهج العلمي و تطبيقاته في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الشروق للنشر و التوزيع، الاردن، عمان، 2008.

7- بدوي هناء حافظ: الإتصال بين النظرية و التطبيق ، ط1، دار المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2011

8- بن جيتور عبد العزيز صالح: مبادئ الإدارة العامة، ط1، دار المسيرة لطباعة و النشر، الأردن، 2009.

9- بن مرسلي أحمد: مناهج البحث العلمي و علوم الاعلام و الإتصال، ط4، دار الديون للطباعة و النشر، الاسكندرية، 2015.

10- بن نوار صالح: مبادئ في منهجية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، (د-ط)، مخبر علم إجتماع الإتصال للبحث و الترجمة ، قسنطينة، الجزائر، 2012.

11- بهجت محمد جاد الله كشك: المنظمات و أسس إدارتها، (دط)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008.

- 12- بوحنية قوي: الاتصالات الادارية داخل المنظمة المعاصرة، ديون المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 13- بوحوش عمار: نظريات الإدارة العامة، (د-ط), جمعية عمال المطابع التعاونية، الأردن، 1980.
- 14- بوفلجة غيات: فعالية التنظيمات "تشخيص وتطوير، ط1، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.
- 15- الجبوري حسين محمد جواد: منهجية البحث العلمي مدخل لبناء المهارات البحثية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2013.
- 16- الجميلي خيرى خليل: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، د ط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997
- 17- جواد نبيل: إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ط1، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2007
- 18- الجيلاني حسان: التنظيم والجماعات، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- 19- حجاب محمد منبر: نظريات الاتصال، (د.ط)، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2010.
- 20- حجاب محمد منير: الاتصال الفعال للعلاقات العامة، ط1 دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
- 21- الحجازي مصطفى: الاتصال الفعال في العالقات الإنسانية والإدارية، ط5، دار المؤسسة الجامعي، 2000.
- 22- حريم حسين: مبادئ الإدارة الحديثة ( النظريات- العمليات الإدارية- وظائف المنظمة)، ط، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2006.
- 23- حسين حريم: السلوك التنظيمي \_ سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 24- حمدي أمين عبد الهادي: الفكر الإداري الإسلامي والمقارن، (د-ط)، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1988.
- 25- حنفي عبد الغفار: السلوك التنظيمي و إدارة الفاعلين، (دط), الدار الجامعية، الإسكندرية, 1990

- 26- خرف الله الطاهر ونخبة من الأساتذة: الوسيط في الدراسات الجامعية، الجزء 12 ، دار هومه للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.
- 27- خضير كاضم محمود: السلوك التنظيمي، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2002.
- 28- خواجه عبد العزيز: علم النفس الصناعي، ط1، دار الغرب للنشر، الجزائر، 2005.
- 29- دادى عدون ناصر: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، (د ط)، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003
- 30- دعيبس محمد يسرى إبراهيم: الاتصال والسلوك الإنساني، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999
- 31- الدعليج إبراهيم بن عبد العزيز :الاتصال والوسائل والتقنيات التعليمية، ط1، دار الصفاء، عمان، 2011
- 32- الدعليج إبراهيم بن عبد العزيز: مناهج و طرق البحث العلمي، ط1، دار صفاء النشر والتوزيع، عمان، 2010 ، الأردن.
- 33- دويدري رجاء وحيد: البحث العلمي ، أساسياته النظرية، وممارسته العملية، ط1، دار الفكر المعاصر-بيروت-لبنان- دار الفكر-دمشق-سورية، 2000.
- 34- الراوي حكمت أحمد : نظم المعلومات المحاسبة والمنظمة- نظري مع حالات دراسية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع القاهرة، مصر، 1999.
- 33- رمزي أحمد عبد الحي: البحث العلمي في الوطن العربي، ماهيته، ومنهجيته، ط1، زهراء الشرق، القاهرة، 2009
- 35- زاعف فريد ، محمد نجار: السياسات الادارية و استراتيجية الاعمال، مؤسسة دار الكتاب، الكويت، 1976.
- 36- سالم توفيق: مقدمة في طرق البحوث الاجتماعية، ط1، دار النشر، الكويت، 1979
- 37- السكارنة بلال خلف: أخلاقيات العمل ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 38- سيباني خليل: المدير الفعال، بناء القائد الناجح، ط1، دار الراتب الجامعية، بيروت، 2000،

- 39- الشرقاوي علي: ادارة الاعمال و الوظائف الممارسات الادارية، دار النهضة العربية، بيروت، 1998.
- 40- شرقي حسن: نظرية القرارات الادارية، مدخل كمي في الإدارة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 1997.
- 41- شعبان فرج: الاتصالات الادارية، ط1، دار أسامة لنشر و التوزيع، عمان، 2009.
- 42- شفيق محمد: البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، ط1، المكتب الجمعي الحديث، الإسكندرية، 1998.
- 43- الشماع خليل محمد حسن ، خضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، ط5، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2014
- 44- الصحن محمد فريد: مبادئ الإدارة، ط1، دار الجامعة الأردن، 2002
- 45- الصيرفي محمد عبد الفتاح: مفاهيم ادارية حديثة، ط1، دار العلمية الدولية ودار الثقافة، عمان، 2003.
- 46- عاشور أحمد صقر: السلوك الإنساني في المنظمات، ط1، الدار الجامعية، القاهرة، 1989
- 47- عامر سعيد ياسين: الفكر الاداري المعاصر في التنظيم و الادارة، ط2، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، 1998.
- 48- عبد الباقي صلاح الدين محمد: السلوك الفعال في المنظمات، ط1، الدار الجامعية الابراهيمية، 2001
- 49- عبد الحميد محمد: دراسات الجمهور في بحوث الاعلام، ط1، عالم الكتب، القاهرة مصر، 1993.
- 50- عبد الغني عماد: منهجية البحث في علم الاجتماع، (د.ط)، دار الطليعة للطباعة و النشر، بيروت، 2007.
- 51- عبد الغني محمود علاء الدين ، إدارة المنظمات، ط1، دار الصفاء النشر والتوزيع، عمان ، 2011
- 52- عبودي زيد منير: التنظيم الإداري- مبادئه وأساسياته، ط1، دار أسامة لمنشر، دمشق، 2006.

- 53- العجمي محمد حسين: **الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية**، ط1 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
- 54- عدلي عصمت: **علم الاجتماع الامني**، ط1، دارالمعرفة الجامعية، الاسكندرية ، 2011.
- 55- عدون ناصر دادي: **الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية** ، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004
- 56- العديلي ناصر محمد: **السلوك الانساني والتنظيمي**، (د-ط)، الادارة العامة للبحوث، الرياض، 1995
- 57- العزاوي محمد خليل: **إدارة اتخاذ القرار الإداري**، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، الأردن، 2006.
- 58- العساف أحمد عارف: **منهجية البحث في العلوم الإجتماعية والإدارية، المفاهيم والأدوات**، ط1، دار الصفاء، عمان، 1999.
- 59- العساوي عبد الرحمان: **مناهج البحث العلمي في الفكر الاسلامي و الفكر الحديث**، ط1، دار الراتب الجامعية للنشر، لبنان، 1997.
- 60- عشوش فريد: **الاتصال في إدارة الأزمات**، (د ط)، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر، 2011.
- 61- علاء الدين عبد الغني محمود: **إدارة المنظمات**، ط1، دار الصفاء النشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 62- العلاق بشير: **اسس الادارة الحديثة: نظريات ومفاهيم**. ط1. دار اليازوري العلمية ، عمان، الاردن، 1998.
- 63- علي شريف، محمد فريد الصحن: **إقتصاديات الإدارة، منهج القرارات**، (د-ط)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1988.
- 64- عمار بخوش: **الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة**، (دط), المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984
- 65- العميان محمود سلمان: **السلوك التنظيمي منظمات الأعمال**، ط3، دار وائل، عمان، 2005

- 66- عودة محمد أمين: مشكلات ومعوقات الاتصالات الإدارية (القضايا والاستراتيجية)، (د-ط)، مطبوعات جامعة الكويت 1996
- 67- عوض عدنان: **مناهج البحث العلمي**، ط1، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 1994.
- 68- عياصرة علي ، محمد محمود العودة فاضل: **الإتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية**، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006
- 69- العيفة جمال: **مؤسسات الإعلام والاتصال (الوظائف، الهيكل، الأدوار)**، (د.ط) ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2010.
- 70- غربي علي : **أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية**، ط1، دارالفائز للطباعة والنشر والتوزيع، قسنطينة، 2009.
- 71- غنايم عمر و الشرقاوي علي: **تنظيم ادارة الاعمال، الاسس و الاصول العلمية**، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
- 72- القريوتي محمد قاسم ، مهدي حسن رويلف: **المفاهيم الحديثة في الإدارة**، ط3، مكتبة دار الشروق، عمان، الأردن، 1993.
- 73- القريوتي محمد قاسم: **دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، ط4، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- 74- القريوتي محمد قاسم: **نظرية المنظمة والتنظيم**، ط1, دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 75- كشك محمد بهجت: **المنظمات وأسس إدارتها**،(ط1), المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 76- كنعان نواف: **القيادة الإدارية**، ط1، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع , عمان-الأردن، 2002.
- 77- لعويسات جمال الدين: **إدارة الجودة الشاملة**، دار هومة للنشر والتوزيع، بوزريعة ، الجزائر، 2005.
- 78- لوكيا الهاشمي: **نظريات المنظمة**، ط1, دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004.
- 79- ماهر أحمد: **اتخاذ القرار ما بين العلم و الابتكار**، ط1، الدار الجامعية، مصر، . 2008

- 80- المجذوب طارق: الإدارة العامة ، ط1، دار الجامعية للطباعة، بيروت، 2000
- 81- محمود ابو بكر مصطفى: التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة (مدخل تطبيقي، ط1، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005.
- 82- مروة فاطمة: الاتصالات المهنية، ط1، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، 2004.
- 83- مزاهرة هلال منال: بحوث الإعلام الأسس والمبادئ، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن 2011.
- 84- معن خليل عمر: علم اجتماع الاسرة، ط5، دار الشروق للنشر و التوزيع ، العراق ، 2016 .
- 85- معن محمود عياصره، مروان بني أحمد: القيادة والرقابة والإتصال الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008
- 86- المغربي كامل محمد: السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط3، دار الفكر، الأردن ، 2004
- 87- المغربي محمد الفاتح محمود بشير: إدارة الأزمات من منظور إداري ، المعهد العالي لعلوم الزكاة، أمانة البحوث والتوثيق والنشر، السودان، 2012 .
- 88- منصور كاسر نصر: الاساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006 .
- 89- موريس انجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية ،ترجمة بوزيد صحراوي و اخرون، دار القصبية، الجزائر، 2006.
- 90- النعيمي صلاح عبد القادر: الإدارة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 91- نهر هادي: إدارة الإتصال والتواصل، ط 1، عالم الكتب الحديثة، عمان، 2009،
- 92- نوفل محمد بكر، أبو عواد محمد: التفكير و البحث العلمي، ط1، دار النشر و التوزيع ، عمان، 2009.
- 93- الهاشمي لوكيا: السلوك التنظيمي، الجزء الثاني، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية، ط1، دار الهدى للطباعة و النشر، الجزائر ، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006.
- 94- يونس عبد الغفور: التنظيم والإدارة، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2005.

## 2. القواميس و المعاجم:

- 95- بدوي أحمد زكي: معجم المصطلحات للإعلام، ط1، دار الكتاب المصري للنشر والتوزيع، القاهرة، 1985.
- 96- بدوي أحمد زكي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، لبنان، 1982.
- 97- خضير شعبان: مصطلحات في الاعلام ، (د-ط)، دار اللسان العربي، الجزائر، 2001.
- 98- الرائد جبران مسعود: معجم الغبائي في اللغة و الاعلام, ط3, دار العلم للملاحين, 2005.
- 99- عزت محمد فريد: قاموس المصطلحات الإعلامية، دار ومكتبة الهلال، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2007.
- 100- مجدي عزيز إبراهيم: معجم مصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 2009.
- 101- معلوف لويس: المنجد في اللغة, ط19, المطبعة الكاثوليكية, بيروت, 2010

## 3. المجلات و الموسوعات:

- 102- بركان دليلة: تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية إتخاذ القرار"- دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه ببسكرة، مجلة إبحاث إقتصادية وإدارية، جامعة محمد خضير بسكرة -كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، العدد العاشر، ديسمبر، 2011
- 103- بومنجل فوزي: الاتصال في التنظيم -مقاربة بنائية وظيفية، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، ع5، سكيكدة، منشورات جامعة 20 اوت 1995،
- 104- طرشاني سهام: الأساليب و التطبيقات الناجحة لإستخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في إتخاذ القرارات"، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة حسيبة بن بوعلي-الشلف، العدد9 ، سبتمبر 2013.
- 105- إحسان محمد حسن: موسوعة علم الاجتماع، ط1، الدار العربية للموسوعات ، بيروت، 1999.
- 106- عبد الفاتح مراد: موسوعة البحث و اعداد الرسائل و الابحاث و المؤلفات، ط1، دار الفكر والقانون، 1998.

4. المذكرات والرسائل والأطروحات الجامعية :  
أ. الأطروحات:

107- الوافي الطيب: دور وأهمية المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية،  
أطروحة دكتوراة علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة عباس فرحات سطيف، 2011  
\_2012.

ب. المذكرات:

108- إسماعيل غادة، حسن عبيد: أبعاد إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية اتخاذ  
القرار، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر غزة، كلية العلوم الاقتصادية  
والعلوم الإدارية قسم ادارة أعمال، 2015.

109- بودماغ أمال: " دور الإتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة  
الخدماتية الجزائرية"، دراسة ميدانية على عينة من موظفي بلدية سيقوس ولاية ام  
البواقي، مذكرة ماستر في علوم الإعلام و الإتصال. تخصص إتصال وعلاقات عامة. كلية  
العلوم الإجتماعية و الإنسانية. جامعة العربي بن مهدي بأم البواقي 2016- 2017

110- حمري أميرة: " الإتصال التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرار"، دراسة ميدانية في  
مؤسسة سونلغاز بولاية أم البواقي، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسير  
الموارد البشرية، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية جامعة العربي بن مهدي بأم البواقي  
2016- 2017.

111- السبيعي خالد هزاع شبيب: دور الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات،  
رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.

112- طبيش ميلود: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين  
بالمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الإنسانية  
والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2010/2009

113- عبد الرحمان نوال و الحوراني محمد: مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء  
المديرات، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، من كلية التجارة، في الجامعة الإسلامية،  
فلسطين، 2013

114- الغزالي حافظ عبد الكريم: أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.

115- كفان سليم: "مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة و دوره في اتخاذ القرارات التنظيمية" دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لصناعة الحبوب ومشتقاتها – الرياض - سطيح، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس و العمل والتنظيم كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية جامعة قسنطينة، 2005.

114- مراد خلاصي :اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الاطارات في العمل،رسالة ماجستير ، تخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، قسم علم النفس وعلوم التربية وأرطوفونيا، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006 /2007.

115- معتصم محمد كراز: العوامل البيئية لنظم إدارة معلومات التعليم وتأثيرها على جودة المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرارات، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية شئون البحث العلمي، كلية التجارة غزة، 2016

### 3. المراجع باللغة الأجنبية:

#### Les Livres :

116- Alex muchielli (a):**les science de l'information et de la communication** ,édition hachette ,paris ,2001

117- Pierre Casse et Marie-Josée Couchaère :**les outils de la communication efficace**; Chotard et associés éditeurs;1984

118- Taieb Hafsi: gérer l'entreprise publique,opu,Alger,1990: p 221

### 5. المواقع الالكترونية:

119- لدرع خديجة و ليلى عبد الرحيم: الإتصالات الإدارية كأداة لإتخاذ القرار في المؤسسة الإقتصادية"، موضوع منشور على الموقع الإلكتروني التالي:  
<https://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03> تاريخ الإطلاع: 2022/02/17، الساعة: 14سا و13د

120- مخلوفي عبد السلام و كمال برباوي: "دور نظم الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة"، موضوع منشور على الموقع الإلكتروني التالي:  
http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03 تاريخ الإطلاع: : 2022/01/10، الساعة: 11س و 30د

121- المعيلي ناصر عبد الله: أهمية الاتصالات الإدارية على تنمية الموارد البشرية، موضوع منشور على الموقع الإلكتروني التالي: http://doc.abhatoo.net.ma/IMG/doc/18\_jt\_2.doc ، تاريخ الإطلاع: 2022/02/15، الساعة: 22سا و 15د

الملاحق

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



إستمارة إستبيان

حول موضوع:

"دور الإتصال التنظيمي في تفعيل عملية إتخاذ القرارات بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية"  
-دراسة مسحية على عينة من الموظفين بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM) بولاية تيزي وزو

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص: إتصال تنظيمي

هذه الإستمارة تعد أداة بحث مهمة في دراستنا التي تدرج في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر تخصص إتصال تنظيمي.

وعلى هذا الأساس نرجو منكم المساعدة بإجاباتكم الموضوعية والدقيقة على الأسئلة التي تتضمنها هذه الإستمارة ، ونحيطكم علما بأن المعلومات التي ستدلون بها، ستكون في سرية تامة، ولا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي.

المطلوب منكم:

وضع علامة X داخل إطار للإجابة المناسبة

من إعداد الطالبتين :

- أنية ورد  
- حنان سعداوي

تحت إشراف الأستاذة :

- فروجة موساوي

السنة الجامعية: 2021\_2022

## المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1.الجنس:  أنثى  ذكر
- 2.السن:  من 18 إلى 29  من 30 إلى 39  من 40 إلى 49  من 50 إلى ما فوق
- 3.المستوى التعليمي:  متوسط  ثانوي  جامعي  تكوين مهني
- 4.الأقدمية في العمل :  أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنة  من 11 إلى 20 سنة  أكثر من 20 سنة

## المحور الثاني: واقع الاتصال التنظيمي في مؤسسة ENIEM

- 5.ما هي الجهة المكلفة بالاتصال بمؤسستكم ؟  مكتب العلاقات العامة  سكرتاريا  خلية الإتصال
- 6.ماهي أنواع الإتصال التنظيمي السائد في مؤسستكم؟  الإتصال النازل من المدير إلى الموظفين  الإتصال الصاعد من الموظفين إلى المدير  الإتصال الأفقي بين الموظفين  جميعها
- 7.ما هو نمط الإتصال التنظيمي الأكثر استخداما في مؤسستكم؟  الإتصال الرسمي  الإتصال الغير رسمي  الاثنان معا
8. ما هي اللغة الأكثر إستخداما في مؤسستكم؟  اللغة العربية الفصحى  اللغة الفرنسية  اللغة الأمازغية  كلها
- 9.ما هي تقنيات التكنولوجيا الحديثة الأكثر إستخداما في مؤسستكم؟  البريد الإلكتروني  الموقع الإلكتروني  الإكسترانت  الأنترانت

أخرى أذكرها.....  
**10. فيما يتمثل أهمية الإتصال التنظيمي في مؤسساتكم؟**

سهولة إيصال المعلومات بين الموظفين  توطيد العلاقات بين الموظفين

تسهيل عملية التواصل بين المسؤولين و العمال

**11. ما هي المعوقات التي تواجه عملية الاتصال في مؤسساتكم؟**

غياب خلية الاتصال  عدم القدرة على التحكم في الحجم الكبير للعمال في المؤسسة

غياب الفعالية في الوسائل المستخدمة  غياب التخصص في الميدان الاتصالي

أخرى اذكرها.....

### المحور الثالث: عملية إتخاذ القرارات بمؤسسة ENIEM

**12. هل أنت راضي عن الأسلوب الذي يتم بها إتخاذ القرارات في مؤسساتكم؟**

نعم  لا

**13. ما هو أنسب أسلوب للمشاركة في إتخاذ القرارات؟**

الاجتماعات  صناديق الإقتراح  سجلات الإقتراح

أخرى اذكرها.....

**14. كيف يتم إتخاذ القرارات على مستوى مؤسساتكم؟**

الإنتخاب  رفع الأيدي  المناقشة أثناء الإجتماعات  الملتقيات الاجتماعية

أخرى اذكرها.....

**15. هل يتم عقد إجتماعات ويتم مناقشة فيها القرارات الخاصة بالمؤسساتكم؟:**

نعم  لا

**16. هل الإجراءات المتخذة في المؤسسة تتناسب مع العمل والتطوير خدمات المؤسسة وأراء الموظفين؟**

نعم  لا

17. كيف تتخذ المؤسسة القرارات عند حدوث خلافات ؟

الإعتماد على الخبرة الذاتية  إستشارة ذوي الخبرة  إستشارة المسؤولين

أخرى أذكرها.....

18. هل يؤثر عدم توفر المعلومات الكافية في إعاقة فعالية إتخاذ القرارات؟

نعم  لا

19. هل يشارك العمال في عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاكل التي تحدث داخل المؤسسة؟

نعم  لا

20. في حالة الإجابة ب "نعم" هل يهدف ذلك إلى:

تحسين أداء العمال  الوصول إلى قرارات مناسبة  العمل الجماعي

**المحور الرابع: دور الإتصال التنظيمي في عملية إتخاذ القرارات بمؤسسة ENIEM**

21. كيف تساهم وسائل الإتصال المستخدمة في المؤسسة لتفعيل عملية إتخاذ القرارات؟

تسهيل وصول المعلومات لكل العمال  تبسط و توضح القرارات للعمال

تضمن التشاور و تبادل الآراء

أخرى أذكرها.....

22. من هو المسؤول عن إتخاذ القرارات على مستوى مؤسستكم عن طريق الإتصال التنظيمي؟

المدير  المكلف بالإتصال  رئيس مصلحة مختصة  كلهم

23. هل يتم التخطيط على مستوى مؤسستكم حول كيفية إتخاذ القرارات الإدارية؟

نعم  لا

24. إذا كانت اجابتك ب "نعم" يكون ذلك من خلال

إعادة النظر في الأسس والمهام والوظائف  اعداد الميزانية المالية الملائمة

تحديد اهم الأهداف والغايات

أخرى اذكرها.....  
25. هل تعمل مؤسستكم من خلال الاتصال التنظيمي على إيصال القرارات المتخذة الى كافة المستويات الإدارية العليا الوسطى الدنيا؟

لا

نعم

26. ماهي أهم مقومات القائم بالاتصال بهدف إتخاذ القرارات على مستوى مؤسستكم؟

الذكاء و الفطنة  مهارات التحدث و الإستماع  الرزانة و الهدوء  تقبل رأي الآخر

أخرى أذكرها.....

27. هل تحظى معظم القرارات المتخذة من قبل مؤسستكم عن طريق الاتصال التنظيمي بالقبول والرضى والاستحسان من طرف العمال؟

لا

نعم

إذا كانت اجابتك ب 'لا' فسر لماذا.....

28. هل يتأثر إتخاذ القرارات على مستوى مؤسستكم من خلال الاتصال التنظيمي عبر:

المعلومات والبيانات ذات الكمية والنوعية المطلوبة  حسب الظروف والأحوال والازمات

حسب اهداف وغايات المؤسسة

أخرى اذكرها.....

29. هل يساهم الاتصال في تزويدك بالمعلومات التي تساعدك في إتخاذ القرارات في الوقت المناسب؟

لا

نعم

30. كيف تساهم وسائل الاتصال في إيصال المعلومات والبيانات من أجل تفعيل عملية إتخاذ القرارات على مستوى مؤسستكم؟

سياسة الشفافية والكشف عن الحقائق

سهولة إنسيابها وتدققها

وصول القرارات إلى أكثر عدد ممكن من العمال

31. هل يوجد على مستوى مؤسستكم صندوق للاقتراحات و الشكاوي بهدف المساعدة في تفعيل عملية إتخاذ القرارات؟

لا

نعم

32. كيف تساهم المهارات الاتصالية لدى القائمين بالاتصال على مستوى مؤسستكم في تفعيل عملية إتخاذ القرارات؟

التشخيص الأمثل والتحليل الأنسب للمشكلة  سرعة إتخاذ القرارات

إيجاد حلول فعالة وناجحة

أخرى اذكرها.....

33. هل تساهم تكنولوجيا الاتصال والإعلام في تفعيل عملية إتخاذ القرارات على مستوى مؤسستكم؟

نعم  لا

34. إذا كانت إجابتك ب"نعم"، هل يتم ذلك من خلال:

سرعة إنسياب البيانات و المعلومات  توفر المعلومات و البيانات النوعية و الكمية

وجود بنك للمعلومات و البيانات و أنظمة للمعلومات

أخرى اذكرها.....

35. كيف تساهم تكنولوجيا الاتصال المعتمد عليها في تفعيل عملية إتخاذ القرارات بمؤسستكم؟

سرعة اتخاذ القرارات  عقلانية و رشادة القرارات المتخذة

تحقيق التنسيق بين العمال من خلال المشاركة الجماعية في إتخاذ القرار

36. ما هي أكثر المعوقات الاتصالية التي تؤثر على إتخاذ القرارات بمؤسستكم؟

معوقات لغوية  معوقات مرتبطة بالوسيلة  معوقات مرتبطة بالرسالة

أخرى أذكرها.....

37. ماذا تقترح من أجل تحسين الاتصال التنظيمي في عملية إتخاذ القرارات بمؤسسة ENIEM؟

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## ملحق رقم 02 : دليل المقابلة

1. ما هي الجهة المكلفة بالاتصال على مستوى مؤسسة ENIEM؟
2. ما هي الأهمية التي توليها مؤسسة ENIEM للاتصال الداخلي؟
3. ما هي الوسائل الاتصالية المستخدمة على مستوى مؤسسة ENIEM:
4. ما هي الاساليب الاتصالية التي تعتمدونها عليها لتحقيق اهداف المؤسسة؟
5. ما دور القائمين بالاتصال في مؤسسة ENIEM ؟
6. كيف يساهم الاتصال الداخلي في أداء الوظائف {البحث-التخطيط-التنظيم-اتخاذ القرارات-الرقابة}؟
7. هل تأخذ مؤسسة ENIEM بعين الاعتبار اقتراحات وانتقادات العمال حول القرارات المتخذة داخل المؤسسة؟
8. من الذي يتخذ القرارات؟ ومن المسؤول عن النتائج المترتبة عن تلك القرارات؟
9. ما هي اهم الأمور التي يجب اتخاذها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات؟
10. هل تساهم الوسائل الاتصالية المتوفرة في مؤسسة ENIEM في اتخاذ القرارات سريعا؟
11. هل تهتم الإدارة بإيصال القرارات والمعلومات الى كل المستويات المعنية بتلك القرارات؟
12. هل تعمل الإدارة العليا لمؤسسة لتعرف على ردة فعل الموظفين والعمال على القرارات المتخذة خاصة المتعلقة باداهم الوظيفي؟
13. هل تلقى القرارات المتخذة الاستحسان والقبول والرضا دائما من موظفي مؤسستكم؟
14. ما هي الصعوبات التي توجهونها اثناء عملية اتخاذ القرارات؟

## فهرس المحتويات

كلمة الشكر

إهداء

ملخص الدراسة

خطة الدراسة

مقدمة ..... أ

### الإطار المنهجي للدارسة

1. إشكالية الدراسة تساؤلاتها ..... 6

2. أسباب اختيار الموضوع ..... 9

3. أهمية الدراسة ..... 10

4. أهداف الدراسة ..... 11

5. منهج الدراسة و أدواتها ..... 12

6. مجتمع البحث و عينة الدراسة ..... 16

7. تحديد المفاهيم و المصطلحات ..... 18

الدراسات السابقة ..... 27

### الإطار النظري

الفصل الأول: ماهية الاتصال التنظيمي

تمهيد الفصل ..... 36

المبحث الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي ..... 37

المبحث الثاني: أهمية الاتصال التنظيمي ..... 38

المبحث الثالث: أساليب الاتصال التنظيمي ..... 39

المبحث الرابع: أشكال الاتصال التنظيمي ..... 43

48.....	المبحث الخامس: وظائف الاتصال التنظيمي
48.....	المبحث السادس: النظريات المفسرة للاتصال التنظيمي
61.....	المبحث السابع: معوقات الاتصال التنظيمي
68.....	خلاصة الفصل

### الفصل الثاني: عملية إتخاذ القرارات

70.....	تمهيد للفصل
71.....	المبحث الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار
72.....	المبحث الثاني: أهمية عملية اتخاذ القرارات
73.....	المبحث الثالث: أنواع عملية اتخاذ القرارات
76.....	المبحث الرابع: خطوات عملية اتخاذ القرارات
80.....	المبحث الخامس: اساليب عملية اتخاذ القرارات
82.....	المبحث السادس: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار
86.....	المبحث السابع: المعوقات التي تؤثر على اتخاذ القرارات
88.....	خلاصة الفصل

### الفصل الثالث: الإتصال التنظيمي وعملية اتخاذ القرارات

90.....	تمهيد للفصل
91.....	المبحث الأول: أهمية الإتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات
92.....	المبحث الثاني: مدى تأثير الإتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات
93.....	المبحث الثالث: علاقة الإتصال الرسمي و الغير رسمي بعملية اتخاذ القرارات
96.....	المبحث الرابع: دور الإتصالات في اتخاذ القرارات

99.....	المبحث الخامس: علاقة تكنولوجيا المعلومات و الإتصال باتخاذ القرارات
101.....	المبحث السادس: معوقات الإتصال وأثرها على اتخاذ القرارات
103.....	خلاصة الفصل

## الإطار التطبيقي

### عرض وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة

106.....	تمهيد للفصل
107.....	1. تعريف المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية «ENIEM»
107.....	2. الموقع الجغرافي للمؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزل « ENIEM »
107. ....	3. الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلي « ENIEM »
109.....	4. مهام وأهداف المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية«ENIEM»
111.....	5. عرض وتحليل الجداول
111.....	1.5- التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة
148.....	2.5- التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة
172.....	6. عرض المقابلة والتعليق عليها.
178 .....	7. عرض نتائج الدراسة.
178.....	1.7- عرض النتائج الجزئية للدراسة.
182.....	2.7- عرض النتائج العامة للدراسة.
187.....	• خلاصة الدراسة
189.....	• توصيات و مقترحات الدراسة
	• قائمة المصادر و المراجع
	• ملاحق الدراسة

- فهرس المحتويات
- فهرس الجداول البسيطة و الجداول المركبة
- فهرس الأشكال

## فهرس الجداول البسيطة

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
111	توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير الجنس	جدول رقم:01
112	توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير السن	جدول رقم:02
113	توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي	جدول رقم:03
114	يمثل توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير الأقدمية	جدول رقم:04
115	الجهة المكلفة بالإتصال في مؤسسة ENIEM	جدول رقم:05
116	أنواع الإتصال التنظيمي السائد على مستوى مؤسسة ENIEM	جدول رقم:06
117	نمط الإتصال التنظيمي الأكثر استخداما في مؤسسة ENIEM	جدول رقم:07
118	اللغة الأكثر إستخداما على مستوى مؤسسة ENIEM	جدول رقم:08
119	تقنيات التكنولوجيا الحديثة الأكثر إستخداما على مستوى مؤسسة ENIEM	جدول رقم:09
120	أهمية الإتصال التنظيمي على مستوى مؤسسة ENIEM	جدول رقم:10
121	المعوقات التي تواجه عملية الاتصال على مستوى مؤسسة ENIEM	جدول رقم:11
122	مدى الرضى عن الأسلوب الذي يتم بها إتخاذ القرارات على مستوى مؤسسة ENIEM	جدول رقم:12

123	أنسب أسلوب للمشاركة في إتخاذ القرارات على مستوى مؤسسة ENIEM عن طريق العمال	جدول رقم:13
124	كيفية إتخاذ القرارات على مستوى مؤسسة ENIEM	جدول رقم:14
125	يمثل عقد إجتماعات و مناقشة فيها القرارات الخاصة بمؤسسة ENIEM	جدول رقم:15
126	يمثل مدى اتجاه المسؤولين على مستوى المؤسسة ENIEM للقرارات التي تتناسب مع العمل والتطوير خدمات وأراء الموظفين	جدول رقم:16
127	كيفية إتخاذ مؤسسة ENIEM القرارات عند حدوث خلافات	جدول رقم:17
128	مدى تأثير وعدم توفر المعلومات الكافية في إعاقه فعالية إتخاذ القرارات على مستوى مؤسسة ENIEM	جدول رقم:18
129	مدى مشاركة العمال في عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاكل التي تحدث داخل مؤسسة ENIEM	جدول رقم:19
130	أهداف مشاركة العمال في عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاكل التي تحدث داخل مؤسسة ENIEM	جدول رقم:20
131	كيفية مساهمة وسائل الاتصال المستخدمة على مستوى مؤسسة ENIEM في تفعيل عملية إتخاذ القرارات	جدول رقم:21
132	المسؤول عن إتخاذ القرارات على مستوى مؤسسة ENIEM عن طريق الاتصال التنظيمي	جدول رقم:22
133	التخطيط على مستوى مؤسسة ENIEM حول كيفية إتخاذ القرارات الإدارية	جدول رقم:23
134	الإجابة ب"نعم" حول كيفية التخطيط على مستوى مؤسسة ENIEM حول كيفية إتخاذ القرارات الإدارية	جدول رقم:24
135	يمثل مدى حرص الفاعلين والمسؤولين بالمؤسسة ENIEM على إيصال القرارات المتخذة الى كافة المستويات الإدارية العليا	جدول

	الوسطى الدنيا	رقم:25
136	أهم مقومات القائم بالاتصال بهدف إتخاذ القرارات على مستوى مؤسسة ENIEM	جدول رقم:26
137	يمثل مدى رضى و قبول و استحسان العمال لمعظم القرارات المتخذة على مستوى مؤسسة ENIEM	جدول رقم:27
138	مدى تأثير إتخاذ القرارات على مستوى مؤسسة ENIEM من خلال الاتصال التنظيمي	جدول رقم:28
139	مدى مساهمة الاتصال في تزويد العمال بالمعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب على مستوى مؤسسة	جدول رقم:29
140	كيفية مساهمة وسائل الاتصال في إيصال المعلومات والبيانات من أجل تفعيل عملية إتخاذ القرارات على مستوى مؤسسة ENIEM	جدول رقم:30
141	مدى وجود على مستوى مؤسسة ENIEM صندوق للاقتراحات و الشكاوي بهدف المساعدة في تفعيل عملية إتخاذ القرارات	جدول رقم:31
142	كيفية مساهمة المهارات الاتصالية لدى القائمين بالاتصال على مستوى مؤسسة ENIEM في تفعيل عملية إتخاذ القرارات	جدول رقم:32
143	مدى مساهمة تكنولوجيا الاتصال والإعلام في تفعيل عملية إتخاذ القرارات على مستوى مؤسسة ENIEM	جدول رقم:33
144	كيفية مساهمة تكنولوجيا الاتصال والإعلام في تفعيل عملية إتخاذ القرارات على مستوى مؤسسة ENIEM	جدول رقم:34
145	كيفية مساهمة تكنولوجيا الاتصال المعتمد عليها في تفعيل عملية إتخاذ القرارات على مستوى مؤسسة ENIEM	جدول رقم:35
146	المعوقات الاتصالية التي تؤثر على إتخاذ القرارات على مستوى مؤسسة ENIEM	جدول رقم:36

فهرس الجداول المركبة:

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
148	علاقة متغيرات الدراسة بالررضي عن الأسلوب الذي يتم بها إتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو	جدول رقم:01
150	علاقة متغيرات الدراسة بمشاركة العمال في عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاكل التي تحدث داخل المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو	جدول رقم:02
152	علاقة متغيرات الدراسة بكيفية مساهمة وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة لتفعيل عملية إتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو	جدول رقم:03
154	علاقة متغيرات الدراسة بمدى وجود قبول والاستحسان ورضا من طرف العمال بمعظم القرارات المتخذة من قبل المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو عن طريق الاتصال التنظيمي ؟	جدول رقم:04
156	علاقة متغيرات الدراسة بتأثر إتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو من خلال الاتصال التنظيمي	جدول رقم:05
159	علاقة متغيرات الدراسة بمساهمة الاتصال في تزويد العمال بالمعلومات التي تساعد في إتخاذ القرارات في الوقت المناسب على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو	جدول رقم:06
161	علاقة متغيرات الدراسة بكيفية مساهمة وسائل الاتصال في إيصال المعلومات والبيانات من أجل تفعيل عملية إتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو	جدول رقم:07

163	علاقة متغيرات الدراسة بكيفية مساهمة المهارات الاتصالية لدى القائمين بالاتصال على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو في تفعيل عملية إتخاذ القرارات	جدول رقم:08
165	علاقة متغيرات الدراسة بمساهمة تكنولوجيا الاتصال والإعلام في تفعيل عملية إتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو	جدول رقم:09
167	علاقة متغيرات الدراسة بكيفية مساهمة تكنولوجيا الاتصال والإعلام في تفعيل عملية إتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو	جدول رقم:10
170	علاقة متغيرات الدراسة بأكثر المعوقات الاتصالية التي تؤثر على إتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM بولاية تيزي وزو	جدول رقم:11

### فهرس الأشكال

الصفحة	تسمية الشكل	الرقم
110	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية ENIEM	شكل 1