

جامعة محمد بوضياف - المسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الاعلام والاتصال



دور الاتصال الداخلي في ترشيد قرارات المؤسسة الخدماتية
(دراسة على عينة من موظفي بلدية المسيلة)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال
تخصص: اتصال وعلاقات عامة

تحت إشراف:

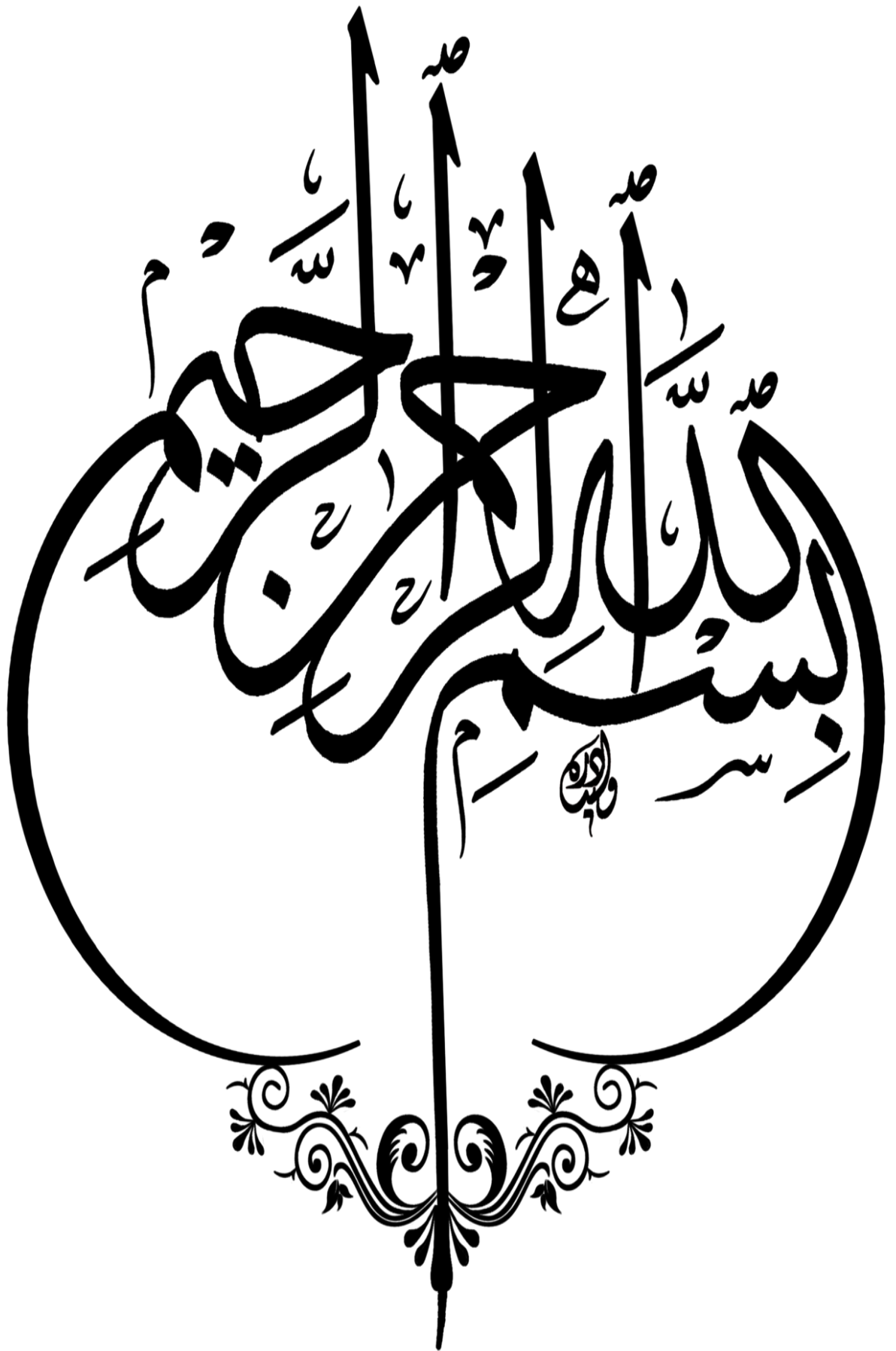
د/ أحمد المهدي الزواوي

إعداد الطلبة:

شجرة نسرين

بوذراع نصيرة

السنة الجامعية: 2022/2021



إهداء

لهدي هذا العمل المتواضع إلى كل من والدينا وأفراد عائلتنا وإلى أصدقائنا
وزملائنا في الحياة اليومية، أو أثناء المشوار الدراسي إلى أساتذتنا الذين
أشرفوا على تكويننا أثناء المشوار الدراسي كله.
إلى كل من نسيه قلمنا وتذكره قلوبنا



شكر وعرفان

الحمد لله الذي هدانا إلى نور العلم وما وفقنا به لإجازه هذه المنكرة والذي

لم نكن لنحققه لولا دعوته فلك الشكر واحد.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور المحترم أحمد المهدي الزواوي

الذي أشرف على منكرتنا وقدم لنا أحسن توجيه

إلى جميع أساتذة علوم الإعلام والاتصال بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

وإلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد من إنجاز المنكرة.

ملخص الدراسة:

إن الاتصال في المؤسسة أصبح اليوم وسيلة أساسية من وسائل التسيير الفعالة، ولذلك تمحورت دراستنا حول الاتصال الداخلي ودوره في ترشيد قرارات المؤسسة الخدمائية متخذة بلدية مسيلة ميدانا لها، ولهذا اندرج ضمنها التساؤل الرئيسي التالي: ما هو دور الاتصال الداخلي في ترشيد قرارات المؤسسة الخدمائية؟

وحاولنا الإجابة عن تساؤلات الدراسة التالية:

- ما هو واقع الاتصال الداخلي في بلدية مسيلة؟

- ما هي وسائل الاتصال الداخلي التي تؤثر في ترشيد القرارات في بلدية مسيلة؟

- ما هي معوقات الاتصال الداخلي في صناعة واتخاذ القرارات؟

وكإجابات مؤقتة عن هذه التساؤلات وضعنا الفرضيات التالية:

-الاتصال الرسمي المكتوب هو الأكثر استخداما في بلدية مسيلة.

-وسائل الاتصال الداخلية التقنية هي الأكثر تأثيرا في عملية اتخاذ القرار في بلدية مسيلة وتتمثل في التقارير والهاتف.

-معوقات الاتصال الداخلي تؤثر بشكل كبير على عملية اتخاذ القرارات في بلدية مسيلة وتتمثل في معوقات تكنولوجية واتصالية بدرجة أولى.

فكانت دراستنا هذه ضمن الدراسات الوصفية والتي استلزمت استخدام المنهج الوصفي والعينة القصدية، حيث قسمناها إلى ثلاث إطارات هي:

-الإطار المنهجي: خصصناه إلى إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، فرضياتها، أهدافها، أسبابها، الدراسات السابقة، تحديد مصطلحات ومفاهيمها، المدخل النظري المعتمد عليه، نوعها، منهجها، مجتمعها، عينتها ومجالاتها ثم أدوات جمع البيانات.

أما الإطار النظري الذي قسمناه إلى مبحثين:

المبحث الأول: تناول الاتصال الداخلي.

المبحث الثاني: تناول اتخاذ القرارات والعلاقة بين الاتصال الداخلي واتخاذ القرارات

أما الإطار التطبيقي خصصناه لمعالجة موضوع دراستنا ميدانيا من خلال مرحلتين هما:

-المرحلة الأولى: المرحلة الاستكشافية حيث اطلعنا فيها واستكشفنا ميدان الدراسة واستخدمنا فيها الملاحظة بهدف الحصول على مؤشرات عامة عن الموضوع ميدانيا.

-المرحلة الثانية: مرحلة التحقيق تأكدنا فيها من هذه المؤشرات واستخدمنا فيها أداة مهمة ورئيسية لجمع البيانات متمثلة في استمارة الاستبيان ثم عمدنا إلى تحليل البيانات المفروغة في الجداول أكدت لهذا الفرض، فتوصلنا إلى جملة من النتائج هي:

-الاتصال الرسمي هو الأكثر استخداما في بلدية مسيلة.

-معوقات الاتصال الداخلي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات وتتمثل في معوقات اتصالية وتكنولوجية بدرجة أولى.

-الوسائل التقنية للاتصال الداخلي أكثر تأثيرا على عملية اتخاذ القرار في بلدية مسيلة وتتمثل في التقارير والهاتف

Summary of the study:

Communication in the institution has become an essential means of effective management today, so our study focused on internal communication and its role in rationalizing decisions in a service institution that has taken the municipality of Mesila as its field, and therefore included the following main question: what is the role of internal communication in rationalizing decisions in the service institution?

We tried to answer the following questions from the study:

-What is the reality of internal communication in the municipality of Msila?

What means of internal communication affect the rationalization of decisions in the municipality of Msila?

What are the barriers to internal communication in the making and decision-making ?

As temporary answers to these questions, we have developed the following hypotheses:

Written official communication is the most commonly used in the municipality of Mesila.

Technical internal means of communication are the most influential in the decision-making process in the municipality of Mesila.

Internal communication constraints have a significant impact on the decision-making process in the municipality of Msila

Our study was part of descriptive studies that necessitated the use of the descriptive approach and the intended sample, dividing it into three frames:

-Systematic framework: We have devoted it to the problem of the study and its questions, hypotheses, objectives, causes, previous studies, the identification of terms and concepts, the theoretical input on which it is based, its type, approach, society, sample and areas and then data collection tools.

The theoretical framework that we divided into two topics:

First topic: Address internal communication.

Topic 2: Dealing with decision-making and the relationship between intercom and decision-making

The framework we have allocated to address the subject of our study on the ground through two phases:.

-Phase 1: The exploratory phase where we looked at it and explored the field of study and used the observation in order to obtain general indicators on the subject on the ground.

Phase II: The investigation phase in which we confirmed these indicators and used an important and key data collection tool represented in the questionnaire form and then analysed the empty data in the tables confirmed this imposition, and we reached a number of results:

-Official communication is the most commonly used in the municipality of Mesila.

Internal communication barriers affect the decision-making process.

Technical means of internal communication have a greater impact on the decision-making process in the municipality of Msila.

خطة الدراسة

إهداء

شكر وعرفان

ملخص

مقدمة

الاطار المنهجي

موضوع الدراسة واطارها المنهجي

1. الإشكالية
2. فرضيات الدراسة
3. أسباب اختيار الموضوع
4. أهداف الدراسة
5. أهمية الدراسة
6. تحديد المصطلحات
7. منهج الدراسة
8. مجتمع الدراسة
9. عينة الدراسة
10. مجالات الدراسة
11. أدوات جمع البيانات
12. الخلفية النظرية للدراسة
13. الدراسات السابقة

الاطار النظري

الإطار النظري للدراسة

تمهيد

- المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي
المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي وخصائصه
المطلب الثاني: عناصر الاتصال الداخلي وأنواعه.
المطلب الثالث: أهمية الاتصال الداخلي وأهدافه
المطلب الرابع: وظائف وشبكات الاتصال الداخلي
المطلب الخامس: وسائل الاتصال الداخلي ومعوقاته
خاتمة

تمهيد

المبحث الثاني: اتخاذ القرار

المطلب الأول: مفهوم القرار وعملية اتخاذ القرار

المطلب الثاني: أنواع القرارات وخطواتها

المطلب الثالث: خصائص اتخاذ القرار وعناصره

المطلب الرابع: صعوبات اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيه

المطلب الخامس: مقترحات لزيادة فاعلية اتخاذ القرار

المطلب السادس: العلاقة بين الاتصال الداخلي و اتخاذ القرار

خاتمة

الإطار التطبيقي

تمهيد

المبحث الأول: التعريف ببلدية المسيلة وهيكلها التنظيمي

المطلب الأول: التعريف ببلدية المسيلة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية المسيلة

المبحث الثاني: منهجية واداة الدراسة

المطلب الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

المطلب الثاني: أداة الدراسة

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية

المطلب الثاني: تحليل واختبار فرضيات الدراسة

خاتمة

النتائج العامة للدراسة

الاقتراحات

الخاتمة

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال



مقدمة



يؤثر الاتصال الداخلي ويتأثر بمكونات السلوك الفردي والعوامل المؤثرة على طريقي عملية الاتصال التي تعمل على نقل وتبادل وانسياب المعلومات والأفكار المختلفة، فهي ركيزة أساسية داخل أي مؤسسة إذ يتم بفضلها تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف المؤسسة.

ومن أهم أولويات الاتصال الداخلي مساهمته في جميع الوظائف والعمليات الإدارية الأخرى كعملية اتخاذ القرار، التي تعد لب وجوهر العملية الاتصالية، وهنا تتضح العلاقة الارتباطية بين الاتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرار فعملية اتخاذ القرار لا يمكن القيام بها دون اتصال، فكلما كان الاتصال الفعال وجيد وسهل كلما كانت القرارات المتخذة داخل المؤسسة أكثر وضوحاً وصواباً.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة محاولة الكشف عن دور الاتصال الداخلي في ترشيد قرارات المؤسسة الخدمائية وبناءً على هذا تضمنت دراستنا هذه ثلاث إطارات هي:

الإطار المنهجي: خصصناه لموضوع الدراسة ومنهجيتها، وتطرقنا فيه لأهم الخطوات المنهجية وهي: طرح الإشكالية والتساؤلات الفرعية لها، فرضيات الدراسة، أهميتها، أهدافها، أسبابها، كما تطرقنا إلى الدراسات السابقة التي استعنا بها في هذه الدراسة وكذا لتحديد مصطلحاتها ومفاهيمها، إضافة إلى التعرض للخلفية النظرية للدراسة ومنهجها، عينتها، مجتمعها ومجالاتها وصولاً إلى أدوات جمع البيانات.

أما الإطار النظري: الذي قسمناه إلى مبحثين:

المبحث الأول: الاتصال الداخلي وتناولنا فيه مفهومه، خصائصه، أنواعه، عناصره، أهميته، أهدافه، وظائفه، شبكاته، وسائله وفي الخاتمة معوقاته.

أما المبحث الثاني: عملية اتخاذ القرار الذي تعرضنا فيه إلى مفهومي القرار وعملية اتخاذ القرار ثم إلى أنواع القرارات وخطواتها وخصائص اتخاذ القرار وعناصره وأهميته اتخاذ القرار وأنماطه وصعوبات اتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة فيه وصولاً إلى مقترحات لزيادة فاعلية اتخاذ القرار. والعلاقة بين الاتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرارات

أما بالنسبة للإطار التطبيقي فتعلق بتفريغ وتحليل وتفسير البيانات وصولاً إلى عرض النتائج العامة للدراسة ونتائجها في ضوء الفرضيات ومنهجية وأداة الدراسة وصولاً إلى تقديم اقتراحات



الاطار المنهجي

موضوع الدراسة واطارها المنهجي

- 1) تحديد الإشكالية
- 2) فرضيات الدراسة
- 3) أسباب اختيار الموضوع
- 4) اهداف الدراسة
- 5) أهمية الدراسة
- 6) تعريف المصطلحات
- 7) منهج الدراسة
- 8) مجتمع البحث
- 9) عينة الدراسة
- 10) مجالات الدراسة
- 11) أدوات جمع البيانات
- 12) الخلفية النظرية للدراسة
- 13) الدراسات السابقة

الإشكالية

يعتبر الاتصال ظاهرة اجتماعية كونه محرك أساسي للحياة الاجتماعية، إذ يعد من المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا، من طرف وباحثي ومختصي العلوم الاجتماعية والإنسانية عموما، فهو يساعد على تبادل وتناقل معلومات والأفكار مما يسهل عملية نقل واستقبال المعلومات بين أطراف الجماعة.

فاتساع وشمولية الاتصال أدى إلى مسه للمستويين الداخلي والخارجي للمؤسسة فعلى المستوى الخارجي اهتم بالروابط الكائنة بين المؤسسة وجمهورها الخارجي ومدى إمكانيتها في تلبية رغباته وحاجياته لضمان استمرارية علاقته بها وذلك لاستمراريتها.

أما على المستوى الأخر: الاتصال الداخلي يعتبر عمود فقري وركيزة أساسية للمؤسسة ذو أهمية في تبادل وانسياب المعلومات والأفكار بين المصالح والأقسام المختلفة داخل التنظيم فهذا النوع من الاتصال يهدف إلى بناء علاقات بين الرئيس والمرؤوسين بعضهم ببعض وذلك لضرورة اتصالحهم في جميع الأقسام الإدارية، مما يسهل انجاز الأعمال والرضا عنها وتحقيق أهدافها وهذا يفرض وجوده في أي تنظيم، وفي أي كيان إداري دون شبكة اتصالية يستحيل استمرارها فالالاتصال الداخلي يعتبر نشاط أو عملية أساسية داخل مؤسسة بالإضافة إلى وجود عمليات أخرى مثل: التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه، التنفيذ، الرقابة وترشيد القرار.

فهذه العملية الأخيرة تعد من الوظائف الهامة داخل المؤسسة والتي نتوقف على جميع القضايا والمشاكل الموجودة على مستوى كافة الأقسام الإدارية والتي تعمل على الوقوف على أحسن الاختيارات لحل مشكلة، ففي مفهومها العام، فهي الاختيار المدرك لأفضل البدائل من بين مجموعة البدائل لحل القضية أو مشكلة ما.

بالإضافة إلى هذا فان ترشيد القرارات تتطلب قدرا من المعلومات ومنه فإننا نفترض بان الاتصال الداخلي له دور مهم في ترشيد القرارات داخل مؤسسة خدمتية كونه أهم العمليات الإدارية داخلها.

ولهذا جاءت هذه الدراسة التي تندرج تحتها التساؤل التالي:

❖ ما هو دور الاتصال الداخلي في ترشيد قرارات المؤسسة الخدمتية؟

تندرج ضمن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

◆ ماهو واقع الاتصال الداخلي في بلدية مسيلة؟

◆ ما هي وسائل الاتصال الداخلي التي تؤثر في ترشيد القرارات في بلدية مسيلة؟

◆ ماهي معوقات الاتصال الداخلي في صناعة واتخاذ القرارات؟

فرضيات الدراسة

◆ الاتصال الرسمي هو الأكثر استخداما في بلدية مسيلة؛

◆ وسائل الاتصال الداخلي التقنية هي الأكثر تأثيرا في عملية ترشيد القرارات في بلدية مسيلة وتتمثل في التقارير والهاتف؛

◆ معوقات الاتصال الداخلي تؤثر بشكل كبير على ترشيد القرارات في بلدية مسيلة (تكنولوجية واتصالية).

أسباب اختيار الموضوع

أسباب ذاتية

◆ اهتمامنا الشخصي بموضوع الاتصال الداخلي وترشيد القرارات وفضولا منا الذي دفعنا لمعرفة واقع الاتصال الداخلي وترشيد القرارات داخل مؤسسة.

◆ ميلنا لهذا النوع من الدراسات ورغبتنا في التعمق فيه أكثر لمعرفة ما قد غفلنا عنه في سنواتنا الماضية حول هذا الموضوع.

◆ قابلية وإمكانية هذا الموضوع للدراسة.

◆ وفرة المراجع عن هذا الموضوع .

◆ كونه مرتبط بالتخصص.

أسباب موضوعية

◆ الاهتمام المتزايد بالاتصال الداخلي داخل المؤسسة الخدمائية.

- ◆ قابلية الموضوع للدراسة والبحث معرفيا ومنهجيا.
- ◆ التعرف على طبيعة العلاقة بين الاتصال الداخلي وترشيد القرارات.
- ◆ كون هذا الموضوع يحظى بأهمية جد بالغة في جميع المؤسسات مهما كان نشاطها.

أهداف الدراسة

- ◆ معرفة دور الاتصال الداخلي في ترشيد القرارات؛
- ◆ التعرف على أهمية الاتصال الداخلي في مؤسسة خدمتية ومدى تأثيره على تسير مؤسسة؛
- ◆ محاولة التحكم في أدوات وطرق البحث العلمي كينيا وكما؛
- ◆ توضيح إسهامات الاتصال الداخلي في ترشيد القرارات للمؤسسة الخدمتية.

أهمية الدراسة

تتضح أهمية الدراسة من خلال أهمية الاتصال الداخلي في مؤسسة ودوره في ضمان توفير المعلومات ومدى تحقيق المؤسسة لأهدافها بترشيد القرارات الصائبة من خلال مختلف البدائل ومختلف التقنيات المطبقة في ذلك.

كما تتضح أهميتها لأنها تعالج إحدى المواضيع التي لها علاقة مباشرة بالفرد داخل مؤسسة فالإتصال يكون بين الأفراد بالاعتماد على أساليب ووسائل معينة، كما أن القرار متخذ من قبل الأفراد.

تحديد المصطلحات

تعريف الدور

لغة: جمع أدوار مصدر (دار)، عود الشئ إلى ما كان عليه، مرة حركة طبقة من إلى المجاز بعضه فوق البعض الأخر. (جبران، 2005، ص 42)

دار، (يدور)، دورا، سكن الواو، (دوران)، يفتحها و(أداره) غيره ودور به تدوير الشئ جعله مدورا والمداورة كالمعالجة، والدواري الدهر بدور الإنسان أحوالا. (ذيب، 1990، ص 144).

اصطلاحاً: هو السلوك المتوقع يرتبط بوضع اجتماعي معين للدور معنى استاتيكي واخر معياري والمعنى الاستاتيكي يقصد به ذلك المعنى الذي يرتبط به مثال ذلك أن يرتبط دور معين بجنس معين باعتبار أن ذلك أمراً بديهيًا أو شائعاً داخل المجتمع.

أما المعنى العياري: فهو الذي يتوقع الدور المقابل ويتم تحديد هذا المعنى طبقاً لما يعتقد انه هو الوضع الصحيح الذي يجب أن يتبع. (حميد، 2011، ص 54).

إجرائياً: يقصد بالدور في دراستنا هذه هو الوظيفة التي تقوم بها الاتصال الداخلي كونه أساس أي مؤسسة في العمليات الإدارية وخاصة عملية اتخاذ القرار.

تعريف الاتصال

لغة: يشتق كلمة الاتصال من الأصل اللاتيني **Communication**، وتعني من مشترك الأصل الإنجليزي **Common** أي شائعاً ومألوفاً، ومن خلال المفردات السابقة نستطيع أن نلم بمعنى الاتصال على أنها تعني نقل وتبادل معلومات وجعل معانيها معروفة بين الناس لتحقيق غرض ما واثراً ما. (حجاب، 2004، ص 9)

يعود رفض اتصال الجذر وصل، ويأتي بمعنى وصل الشيء بالشيء ربطه، وعليه فهناك ربط وضم وجمع. (حيشوش، 2011، ص 13)

اصطلاحاً: الاتصال هو نقل وتبادل المعلومات والأفكار والعواطف والمهارات الخ، باستخدام الرموز مثل: الكلمات والصور والأشكال والرسوم، وغيرها فمن خلال عملية الاتصال هذه يمكن أن يوجه المديرين موظفيهم من خلال توجيهاتهم قد تكون مكتوبة أو شفوية مواجهة، أو بالهاتف أو بواسطة مدير بين اقل رتبة فالالاتصال هو العملية الحيوية التي من خلالها يتم أي نشاط بدونه يتعذر انجاز أي عمل. (شاكر، ب.س، ص 70)

إجرائياً: الاتصال هو العملية التي تتناقل عبرها المعلومات والآراء والأفكار من مرسل إلى مستقبل عبر قنوات معينة وذلك لتحقيق أهداف مؤسسة.

تعريف الاتصال الداخلي

اصطلاحاً: هو العملية التي يتم من خلاله معرفة طريقة سير عمل مؤسسة من خلال قنوات اتصال الرؤساء والمرؤوسين (شاكراً، ب.س، ص 50).

وعرفه محمد أبو سمرة: على أنه هو الذي يتم بين العاملين في المنشأة وداخل نطاقها، سواء كان ذلك بين قيامها وفروعها المختلفة أو العاملين في جميع مستوياتهم، أي يتم داخل المنظمة سواء على الاتصال هابطاً، على شكل أوامر وتوجيهات وقرارات وتعليمات من أعلى إلى أسفل، أو على شكل اتصال صاعد من أسفل التنظيم إلى أعلاه، على شكل شكاوي واقتراحات وطلب إجازات أو ترقية أو طلب معلومات أو قد تكون على الاتصال الأفقي بين المدراء من نفس المستوى أو رؤساء الأقسام من نفس المستوى بقصد التنسيق والتشاور والتعاون من أجل أهداف المنشأة وتحقيقها. (أبو سمرة، 2009، ص 58_57)

إجرائياً: هو نشاط إداري مسؤول عن تناقل الأفكار والمعلومات بين الأقسام والمصالح الإدارية داخل مؤسسة لإنجاز عمل.

تعريف القرارات

اصطلاحاً: عرف في قاموس المحيط: (د، ت، 735)، فالقرارات ما قرر فيه، قال تعالى (في سورة غافر آية 36: الله جعل لكم الأرض قراراً، وفي سورة ص آية 59 قال تعالى: فيئس القرار وفي سورة المؤمنون آية 51 قال الله تعالى: وآويناها إلى ربوة ذات قرار معين، (جبران مسعود، مرجع سبق ذكره، ص 24). إن هذه الآيات أمثالها وردت فيها كلمة القرار ومعناه اقره في المكان واسكنه القرار: المطمئن من الأرض الثابت ويطلق على القرار: التثبيت بالرأي والتثبيت به، كما تعني القرارات الفصل أو الحكم في مسألة أو قضية أو خلاف. (احمد زردومي، 2012، ص 17)

تعريف ترشيد القرارات

اصطلاحاً: عرفه جروان بأنها عملية مركبة تهدف إلى اختيار أفضل البدائل أو الحلول المتاحة للفرد في موقف معين، يهدف الوصول إلى تحقيق الهدف المرجو (نوفل، أبو عواد، 2010، ص 120).

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

تعريف مؤسسة:

لغة: هي من الفعل أسس أي بناء ووضع قواعد، وهي تعني مجموع المنشآت المقامة لعمل مشروع واستغلاله (بن هادية، 2007، ص 209).

وحسب قاموس العربي الشامل فالمؤسسة كلمة مشتقة من فعل أسس - يؤسس - مؤسسة - جمعها مؤسسات تعني جمعية أو شركة أو معهد.

اصطلاحاً: عرفت المؤسسة من الناحية السوسولوجية: مجموعة من الأحكام والقوانين الثابتة التي تحدد العلاقات الاجتماعية في المجتمع.

وعرفها عمر صخري بأنها الوحدة تمارس نشاط من اجل تحقيق أهداف التي وجدت المؤسسة من اجلها (صدقي، ب.س، ص 148).

إجرائياً: هي عبارة عن مجموعة من العمليات الخدمية في الهيكل التنظيمي نظم الموارد المادية والبشرية وتقوم على أساس العمل الجماعي للعاملين فيها من اجل تحقيق أهداف المؤسسة.

مفهوم الخدمة: كلمة خدمة تعني **Seruce** مأخوذة من اللاتينية **Serutun** وبدأ ظهورها عام 1050 وتعني الرق والعبود ثم بدا بتطور مفهوم الخدمة بتحرر الرق وظهور نظام الأجير مع بداية الثورة الصناعية (بن هادية واخرون، 1984، ص 196).

اصطلاحاً: يعرفها لوفلوك أخصائي في التسويق الخدمة عبارة عن فعل أو أداء يمكن لأحد الأطراف أن يقدمها لطرف الآخر فالخدمات عبارة عن أنشطة تخلق قيمة منافع في الوقت والمكان المناسب بهدف تحقيق التغيير (كشك، 1997، ص 10).

إجرائياً: الخدمة تقدم من قبل المؤسسات فمنها من يقدم خدمات غير ربحية ومنها من يقدم خدمات ربحية وتمس كافة الحياة اليومية المعاصرة.

تعريف المؤسسة الخدمائية

اصطلاحاً: المؤسسة الخدمائية تعتبر بمثابة منظمة تقوم على أساس أشخاص قادرين و متمكنين (ابن المنظور، ب.س، ص 12).

إجرائياً: هي المؤسسات التي ينحصر نشاطها في تقديم الخدمات التي يحتاجها المجتمع لتلبية رغبات المواطنين.

منهج الدراسة

يعرف سمير محمد حسن المنهج بأنه المسلك أو المعبر أو الطريق الذي يسلكه ويعبره الباحث إلى نتيجة (حسن، 1986، ص 127).

وكذلك عرفه بيرناد فيلبس بأنه الوسيلة التي عن طريقها يمكن زيادة فهمها للظواهر في عدة نواحي وهي تحديد المشاكل أو الظواهر المراد دراستها وزيادة معرفتها لأسباب حدوثها والحصول على البيانات والمعلومات الأساسية المرتبطة بالمشاكل والظواهر المراد معالجتها وتحليل وتفسير هذه البيانات في ضوء القواعد التي يتم تصنيفها عليها والتوصل إلى النتائج عامة ترتبط بالظواهر والمشكلات التي يتم معالجتها (عبد الرحمان، اليدولي، 2002، ص 128).

ومن هذا منطلق فإن المنهج المناسب لدراستنا هذه هو المنهج الوصفي الذي يعرفه احدم العساف في كتابه هو طريقة الحصول على معلومات وافية ودقيقة تصور الواقع الاجتماعي وتسهم في تحليل ظواهره، والذي يؤثر في كافة الأنشطة الثقافية والسياسية والعلمية (العساف، 2011، ص 134).

مجتمع الدراسة

يعرفه موريس انجرس على انه مجموعة عناصر له خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزه عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي (انجرس، 2007، ص 160).

وكذلك يعرف أيضا على انه كل العناصر المراد دراستها، وان سحب جزء من المجتمع الدراسة يطلق عليه اسم العينة، والعملية التي تتم بهذا الشكل تطلق عليها المعاينة.

وعليه فإن المجتمع دراستنا هذه هم جميع الموظفين في بلدية المسيلة (120 موظف).

عينة الدراسة

إن العينة عرفها احمد بن مرسلبي على أنها: الجزء الذي يختاره الباحث وفق طرق ليمثل مجتمع البحث تمثيلا علميا سليما (مرسلبي، ب.س، ص 170).

وفي دراستنا هذه استخدمنا، العينة القصدية التي تعرف على أنها انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوافر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم ولكون تلك الخصائص هي من أمور هامة بالنسبة للدراسة، كما يتم اللجوء لهذا النوع من العينات في حالة توافر البيانات اللازمة للدراسة، لدى فئة محددة من مجتمع الدراسة الأصلي، فمثلا إذا أراد باحث الدراسة آراء القراء حول صحيفة معينة، فعليه في هذه الحالة اختيار عينة من قبل الأفراد الذين لديهم بعض الاطلاع على ما ينشر في تلك الصحيفة، لأنه من غير المنطق أن يضمن دراسته أفراد لا يطلعون على الصحيفة المذكورة (عبيدات، ب.س، ص 69).

وذلك لأنه في دراستنا هذه يتوجب علينا التوجه نحو المسؤولين الإداريين الذين لهم السلطة في ترشيد القرارات ووجدنا في بلدية مسيلة رؤساء مصالح ورؤساء مكاتب هم الذين لهم الأولوية في هذه السلطة ولهذا فان العينة دراستنا تشمل 32 موظفا وهذا للإجابة على إشكالية البحث المتمثلة في دور الاتصال الداخلي في ترشيد القرارات في المؤسسة الخدمانية (دراسة ميدانية في بلدية الرئيسية بولاية المسيلة)

مجالات الدراسة

المجال المكاني: أجريت هذه الدراسة ببلدية مسيلة ولاية المسيلة.

المجال الزمني: انطلقت دراستنا لموضوع دور الاتصال الداخلي في ترشيد القرارات للمؤسسة الخدمانية ، عندما تمت الموافقة على دراسة هذا الموضوع من طرف المشرف و كذلك قبوله من إدارة قسم علوم الاعلام و الاتصال وعليه تمت الدراسة عبر مرحلتين:

1/ المرحلة الأولى: حيث احتوت الجانب النظري و المفاهيم الذي يتضمن الدراسة الاستطلاعية للجانب الميداني دون اطلاع المبحوثين على هويتنا الحقيقية كباحثين ، ليتم بعد ذلك بناء الإشكالية وصياغة الأسئلة ومعالجة الجانب النظري للدراسة وذلك ابتداء من نهاية شهر جانفي الى منتصف شهر فيفري.

2/ المرحلة الثانية: وتمثلت في الدراسة الميدانية حيث تم الاتصال المباشر بالمبحوثين وتقديم انفسنا كباحثين وتم فيها توزيع الاستمارة على الموظفين بلدية الرئيسية بالمسيلة ابتداء من شهر أفريل 2022.

المجال البشري: شملت هذه الدراسة كل إطارات بلدية المسيلة.

أدوات جمع البيانات

الملاحظة: والتي اعتمدنا عليها في المرحلة الاستكشافية في دراستنا هذه والتي تعرف على أنها: الانتباه المقصود نحو سلوك فردي أو جماعي معين يقصد متابعة تغيراته ليتمكن الباحث بذلك من وصف سلوك فقط أو تحليله أو وصفه أو تقويمه .

فهي تعني المشاهدة أو المراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة وتسجل الملاحظات أول بأول وكذلك الاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك أو تلك الظاهرة بغية تحقيق أفضل النتائج والحصول على أدق المعلومات. (جواد الجبوري، 2013، ص 162).

الاستبيان: تعتبر أداة جمع البيانات الوسيلة التي يقوم من خلالها الباحث لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تساهم بشكل كبير في تحليل الظاهرة ووصفها وتفسيرها في إطار الدراسة، حيث لا بد للباحث اختيار الأدوات ملائمة للدراسة لتحقيق والوصول إلى الأهداف التي يرغب للوصول إليها من خلال دراسته.

لذلك تعد الأداة الأنسب لدراستنا هذه هي الاستبيان

تعتبر على أنها إحدى وسائل البحث العلمي التي تستعمل على نطاق واسع من اجل الحصول على بيانات أو معلومات تتعلق بأحوال الناس أو ميولهم أو اتجاهاتهم أو دوافعهم أو معتقداتهم.

وهي أيضا أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجهل الخيرية التي يطلب من المبحوث الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث وذلك حسب أغراض البحث حيث تم تقسيم الاستمارة إلى ثلاثة محاور الأول تناولنا فيه واقع الاتصال الداخلي في بلدية مسيلة ؟ اما المحور الثاني فتناولنا فيه وسائل الاتصال الداخلي المؤثرة في ترشيد القرارات ؟ اما المحور الثالث فقد تطرقنا الى معوقات الاتصال الداخلي في صناعة و اتخاذ القرارات؟

ووزعت الاستمارة على 32 موظف في بلدية مسيلة، وقد دعمت من قبل الأساتذة الأستاذ صاوي عبد المالك، والأستاذة لعزيري سعاد، والأستاذ بوعزيز بوبكر، والأستاذ لرقط، والأستاذة شادي خولة والأستاذ المشرف احمد المهدي الزواوي.

الخلفية النظرية للدراسة

اعتمدنا في هذه الدراسة على النظرية البنائية الوظيفية:

مفهومها: حدد تيماشيف مفهوم الاتجاه الوظيفي على انه النسق الاجتماعي يمثل نسق حقيقيا تؤدي أجزاءه وظائف أساسية لتأكيد الكل وتثبيتته، وأحيانا لاتساع نطاقه وتقويته، ومن ثم تصبح الأجزاء متساندة ومتكاملة على نحو ما.

وتعرف أيضا على أنها: مجموعة من العناصر المترابطة والمتوازنة في توزيع الأنشطة بينها وقد تم تحديد عدد من الوظائف لكل نشاط من الأنشطة المتكررة في المجتمع، ويرتبط استمرار بتحقيقه لعدد من الوظائف منها نشاط وسائل الاتصال الجماهيري في المجتمع.

ويعلق بسام عبد الرحمان على هذه النظرية بقوله: تقوم هذه النظرية من منطلق انه في أي مجتمع هناك عوامل أو قوى اجتماعية تتفاعل بطرق محددة و متميزة لخلق نظام إعلامي قوي يستخدم لأداء وظائف متعددة ومتنوعة تسهم في إعادة تشكيل هذا المجتمع وفي هذا الصدد يقول هيرت: إن انظم الإعلام تقدم وظائف هي: الإعلام، التحليل، التفسير والترويج والإعلان والترفيه والفنون، وهذه الوظائف التي تقوم بها النظم الإعلامية، تقوم بدورها في تفسير المجتمع الذي قام بوضعها وتأثير وسائل الإعلام تم بدورها في تغير المجتمع وأي مجتمع صناعي آخر في العالم.

فرضياتها

لخصها روبرت موريتون 1957، فيما يلي:

- أفضل طريقة للنظر إلى المجتمع من اعتباره نظاما لأجزاء مترابطة، وان هذه الأخيرة تكمل كل منها الأخرى.

- يمثل هذا المجتمع بشكل طبيعي نحو حالة من التوازن الديناميكي، إذا حدث نوع من التنافر داخله فان قوى معينة سوف تنشط من اجل استعادة التوازن
- تساهم جميع الأنشطة المتكررة في المجتمع لا غنى عنها في استمرار وجوده أي أن هناك متطلبات أساسية وظيفية تلي الحاجات الملحة للنظام وبدونها لا يمكن لهذا النظام ان يعيش.

مرتكزاتها

تقوم هذه النظرية على مجموعة من المرتكزات هي:

- يتكون البناء الوظيفي من مجموعة من الأنظمة المترابطة ببعضها البعض بنائيا ووظيفيا
- يتكون النظام من مجموعة انساق
- يتكون النسق من مجموعة من أنماط
- لكل نظام نسقي أو نمطي حاجات تعكس وظائف من خلالها بتحديد تكامله وتكافؤه
- التأكيد على التوازن
- دراسة الكل للوصول الى الجزء.

مسلماتها

- النظر إلى المجتمع على انه نظام يتكون من عناصر مترابطة وتنظيم نشاط هذه العناصر بشكل متكامل.
- يتجه هذا المجتمع في حركته نحو التوازن ومجموع عناصره تضمن استمرار ذلك بحيث لو حدث أي خلل في هذا التوازن فان القوى الاجتماعية سوف تنشط للاستفادة من هذا التوازن .
- كل العناصر النظام والأنشطة المتكررة فيه بدورها في المحافظة على استقرار النظام .
- الأنشطة المتكررة في المجتمع ضرورة لاستمرار وجوده وهذا الاستمرار مرهون بالوظائف التي يحددها المجتمع للأنشطة المتكررة.

الانتقادات الموجهة لهذه النظرية

- تشيع البنائية الوظيفية على الباحثون بالتفسير الغائي الذي يعني في جوهره اهتمام النظرية بفروض عامة غير قابلة للاختيار
- المبالغة في تشبيه الأنساق الاجتماعية بالأنساق العضوية ما يعنيه ذلك من وضع افتراض ميتافيزيقي لا مبرر له عن طبيعة العالم والمبالغة في تقليد العلوم الطبيعية وظاهراتها.
- التأكيد على جوانب دون أخرى في البناء الاجتماعي والرغبة الملحة والتشديد على الثبات ومحاولة إلغاء كل إدارة واعية للإنسان بدعوى مبالغ فيها لسمو المجتمع وتفوقه على أعضائه.
- عدم الاتفاق بين الموظفين على وحدات الدراسة فالمنيوفسكي اختار الجماعة التي أطلق عليها نظاما، أما روبرت اهتم بدراسة الحاجات الإنسانية أما ميرون وليف صمما إطارا شاملا للملاحظة السيكولوجية .
- تعاني المناهج المستخدمة في الاتجاه الوظيفي من ضعف ظاهر لأنها تعتمد في اغلب الأحيان على حدس الباحث وقدرته على الملاحظة للوظائف التي تؤديها البناءات الفرعية .
- جاءت معظم تحليلات الوظائف الوظيفيتين تؤكد على مسلمات أساسية تؤكد على التوازن والتكامل وإدارة التوتر وقللت من أهمية وجود الصراع.
- وقد تم الارتكاز على مسلمات هذه النظرية في دراستنا هذه، في توجيه هذا البحث نحو تحقيق أهداف ذلك.
- أي أن التوازن داخل أية مؤسسة أمر ضروري لتأدية أعمالها بكفاءة وفعالية وذلك من خلال التوصيل الجيد بين عناصرها .
- وفي هذه النظرية تشترط للوصول إلى ذلك توزيع الوظائف بين موظفي المنظمة وهي بلدية بشكل متوازن وذلك لتحقيق التكامل بين جميع موظفي بلدية مسيلة .

تعتبر بان موظفي بلدية مسيلة والأنشطة المتكررة التي تقوم بها تعمل على المحافظة على استقرارها واستمرارها .

وهذه الأخيرة أي استمرارها مرهون بالوظائف التي تحددها البلدية للأنشطة التي تقوم بها موظفيها.

ومما سبق فان النظرية البنائية الوظيفية هي الموجه الأنسب لنا في هذه الدراسة.

الدراسات السابقة

الدراسة الأولى

ريان وحشي دور الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرار بالإدارة المحلية دراسة ميدانية على إطارات بلدية سيقوس، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة، تحت إشراف الأستاذ زهير بوعزيز السنة الجامعية 2016/2017.

انطلق الباحث في هذه الدراسة من خلال معرفة العلاقة بين الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرارات وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

ما هو دور الاتصال الداخلي في ترشيد في عملية اتخاذ القرار في الإدارة المحلية؟

وقد تتفرع من هذا التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية تمثلت في:

ما هي أنواع الاتصال الداخلي التي يعتمد عليها بلدية سيقوس؟

ما هي وسائل الاتصال الداخلي التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار في بلدية سيقوس؟

إلى أي مدى تؤثر معوقات الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرار في بلدية سيقوس؟

وقد اعتمدت الباحثة على مجموعة من الفرضيات هي:

- وسائل الاتصال الرسمي المكتوب هو الأكثر استخداما في بلدية سيقوس

- وسائل الاتصال التقنية هي الأكثر تأثيرا في عملية اتخاذ القرار في بلدية سيقوس

- معوقات الاتصال الداخلي تؤثر بشكل كبير على عملية اتخاذ القرار في بلدية سيقوس

أما الأهداف التي يثبت عليها هذه الدراسة تمثلت في:

معرفة أنواع الاتصال الداخلي في بلدية سيقوس، التعرف على وسائل الاتصال الداخلي التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار داخل بلدية سيقوس، تفسير مدى تأثير معوقات الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرار داخل بلدية سيقوس

وقد استخدمت الباحثة منهج الوصفي واستخدمت العينة القصدية اما أدوات جمع البيانات فقد استخدمت الملاحظة والمقابلة والاستبيان وتحليل المحتوى.

أما الخطوات الرئيسية لسير الدراسة قد تناولت الباحثة فصلين، الفصل الأول تناولت فيه الاتصال الداخلي فقد تطرقت إلى مفهوم الاتصال الداخلي وخصائصه وأنواعه وعناصره وأهميته وأهدافه ووظائفه ووسائله ومعوقاته أما الفصل الثاني فقد تناولت اتخاذ القرار فقد تطرقت إلى مفهوم القرار وأنواعه وخطواته وخصائصه وعناصره وأهميته وأتماطه ونظرياته وصعوباته والعوامل المؤثرة على اتخاذ القرار .

أما أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة هي:

الاتصال الرسمي المكتوب هو الأكثر استخداما في بلدية سيقوس؛

وسائل الاتصال الداخلي التقنية هي الأكثر تأثيرا على عملية اتخاذ القرار في البلدية سيقوس؛

معوقات الاتصال الداخلي يؤثر بشكل كبير على عملية اتخاذ القرار.

استفدت من هذه الدراسة في بناء الإشكالية واختيار المنهجية المناسبة للدراسة وساعدتنا كذلك في بناء المتغير المستقل للاتصال الداخلي وكذلك الجانب النظري.

تمثلت أوجه الاختلاف في هذه الدراسة ودراستنا في أن دراستنا تمثلت في دراسة ترشيد القرارات في المؤسسة الخدمائية أما هذه الدراسة فتمثلت في دراسة عملية اتخاذ القرار بالإدارة المحلية.

أما أوجه الاتفاق فتمثلت في أن الاشتراك بينهما في المتغير المستقل وهو الاتصال الداخلي وكذلك نوع المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي.

الدراسة الثانية

دور الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية وحدة الإنتاج الفخار القنطرة في بسكرة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسير المؤسسات من إعداد الطالبة حفيظة دشاشة تحت إشراف الأستاذة حياة بن سماعيل السنة الجامعية 2019 /2018.

انطلقت الباحثة في هذه الدراسة من خلال معرفة دور الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرار وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

ما هو دور الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية ؟

وقد تتفرع من هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات فرعية تمثلت في:

- كيف يساهم أنواع الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرارات ؟

- هل مشاركة العمال في اتخاذ القرارات يظهر من خلال تقبل الإدارة لمقترحاتهم؟

- ما هي العلاقة بين الاتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرارات ؟

- هل نجاح عملية اتخاذ القرارات هي دليل على فعالية الاتصال الداخلي داخل الوحدة؟

وقد اعتمدت الباحثة على مجموعة من الفرضيات هي:

- تساهم أنواع الاتصال الداخلي في خدمة اتخاذ القرارات وذلك بتدفق وتبادل المعلومات من الأعلى إلى الأسفل والعكس وهذا يقدم رؤية شاملة وكاملة لأبعاد المنظمة مما يساهم في اتخاذ قرارات صائبة ورشيدة .

- تظهر مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات من خلال تقبل الإدارة لمقترحاتهم والعمل بها حيث يظهر ذلك من خلال إعطاء حلول من قبل العمال واستعدادهم لتنفيذ القرارات، حيث كلما قدم العمال اقتراحاتهم للإدارة وبعد الإصغاء إليهم اختيار بعض الاقتراحات منها وتطبيق في شكل قرارات.

- العلاقة بين الاتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرارات هي علاقة تبادل حيث كل منهما يعتبر جانب مهم في العملية الإدارية لذلك يعتمد كل واحد منهما على الآخر ويتأثر به .

- نجاح عملية اتخاذ القرارات دليل على فعالية الاتصال الداخلي داخل وحدة إنتاج الفخار لان الاتصال الفعال يزيد من تبادل المعلومات الخاصة بسبل سير العمل ومن ذلك تجعل القرارات المسؤولين أكثر رشداً أي فعالية الاتصال الداخلي تزيد من فعالية عملية اتخاذ القرارات

أما الأهداف التي يثبت عليها هذه الدراسة تمثلت في:

- معرفة دور الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرارات

- التعرف على أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة ومدى التأثير على تسير المؤسسة

- إبراز الجانب الثقافي للعامل في عالم الشغل

- محاولة التحكم في أدوات وطرق البحث العلمي كميًا

- توضيح إسهامات الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرارات للمؤسسة الاقتصادية

وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي واستخدمت العينة القصدية اما أدوات جمع البيانات فقد استخدمت الملاحظة والمقابلة.

أما الخطوات الرئيسية لسير الدراسة قد تناولت الباحثة ثلاثة فصول، الفصل الأول تناولت فيه مدخل حول الاتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرارات أما الفصل الثاني فقد تناولت الربط بين الاتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرارات أما الفصل الثالث فقد كانت دراسة ميدانية في وحدة إنتاج الفخار

أما أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة هي:

- الاتصال الداخلي في المؤسسة له دور كبير في سير جميع العمليات الإدارية وتبرز فعاليته في عملية اتخاذ القرارات -
- انه لا يمكن الإغفال أو الإنكار أهمية أنواع الاتصال الداخلي الرسمي والغير رسمي بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات وتأثيره عليه كبير، لأنه كل ما كان هناك تدفق للمعلومات سواء الصاعدة أو النازلة كل ما تكون لمتخذ القرارات نظرة شاملة عن المؤسسة لاتخاذ قرار رشيد.

- يعتبر العامل البشري احد العوامل المؤثرة في سرعة وصول المعلومات اتخاذ قرارات معينة حسب ضرورتها ومشاركة الأفراد في عملية اتخاذ القرارات تحسن وتفعّل الاتصال فيما بينهم وتخلق الحماس في العمل لدى العاملين

- للاتصال الداخلي دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرارات يساهم في تزويد العمال ومتخذ القرار بالمعلومات الصادقة استفدت من هذه الدراسة في كيفية بناء الجانب التطبيقي واختيار المنهجية المناسبة وساعدتنا كذلك في بناء المتغير التابع ترشيد القرارات

تمثلت أوجه الاختلاف في هذه الدراسة هذه ودراستنا في أن دراستنا في تمثلت في دراسة ترشيد القرارات في المؤسسة الخدمية أما هذه الدراسة فتمثلت في دراسة عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية أما أوجه الاتفاق فتمثلت في أن كلاهما تناول دور الاتصال الداخلي وكذلك نوع المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي.

الدراسة الثالثة

الاتصال ودوره في ترشيد القرارات المؤسسة دراسة حالة لمخبر الصيدلاني الجزائري من إعداد الطالبة ظريف نورة تحت إشراف الأستاذة فرحي كريمة السنة الجامعية 2011/2012 مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية في البويرة.

وانطلقت في هذه الدراسة من خلال معرفة دور الاتصال في المؤسسة في ترشيد القرارات المؤسسة وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

كيف يساهم الاتصال في ترشيد قرارات المؤسسة؟

وقد تتفرع من هذا التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية تمثلت في:

- ما المقصود بعملية الاتصال في المؤسسة ؟ وما تتمثل أهم قنواتها ؟

- كيف يتم إعداد إستراتيجية للاتصال ؟ وكيف يتم تحقيق اتصال فعال ؟

- ما المقصود بعملية اتخاذ القرارات ؟ وفيما تتمثل أهم المراحل اتخاذ القرار؟

- ما هي التقنيات التي تساهم في اتخاذ القرارات رشيدة ؟

وقد اعتمدت على مجموعة من الأهداف هي :

- اكتساب مفاهيم حول الاتصال وعملية اتخاذ القرارات

- معرفة واقع الاتصال ودوره في اتخاذ القرارات في المؤسسة المستقبلية

- إبراز مدى أهمية الاتصال في المؤسسة من خلال بناء إستراتيجية فعالة للاتصال

أما الفرضيات التي يثبت عليها هذه الدراسة تمثلت في :

- يضمن الاتصال اتخاذ القرارات الرشيدة من خلال توفير المعلومة.

- تعتبر كل من عملية الاتصال واتخاذ القرارات عن نجاح أو فشل الإدارة كونهما الجوهر العملية الإدارية في المؤسسة

- تتحدد بيئة اتخاذ القرارات من خلال مدى توفير المعلومة والتقنيات التي تساهم في ذلك.

وقد استخدمت المنهج في الجانب النظري وعلى المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي واستخدمت العينة

القصدية

أما الخطوات الرئيسية لسير الدراسة فقد تناولت ثلاثة فصول الأول تناول الاتصال في المؤسسة أما

الفصل الثاني تناول تدفق المعلومات واتخاذ القرارات أما الفصل الثالث تناول دراسة ميدانية بالمخبر الصيدلاني

الجزائري.

اهم النتائج المتوصل اليها في هذه الدراسة :

- إن المؤسسة الجزائرية تعاني من عدة مشاكل تواجه أو تحد من تحقيق أهداف الاتصال بكفاءة وفعالية مما يؤدي إلى نقص المعلومة وبالتالي نقص الأداء الوظيفي .

- كما لاحظنا بان المؤسسة الجزائرية واعية بأهمية الاتصالات وتقدر أهميتها فيما يخص عملية اتخاذ القرارات إلا أنها في ارض الواقع لا توليه اهتماما رغما حاجتها الماسة لعملية الاتصالات .

- إن الاتصال الناجح والفعال الفضل الكبير فيما وصلت إليه المؤسسات وحققته من تطور وتقدم في مختلف الميادين

تمثلت أوجه الاختلاف في هذه الدراسة ودراستنا في أن دراستنا تمثلت في دراسة دور الاتصال الداخلي في ترشيد القرارات في المؤسسة الخدمائية أما هذه الدراسة تناولت الاتصال ودوره في ترشيد القرارات أي أن دراستنا تناولت الاتصال الداخلي أما هذه الدراسة تناولت الاتصال بصفة عامة.

أما أوجه الاتفاق فتمثلت في أن كلاهما تناول ترشيد القرارات في المتغير التابع وكذلك نوع المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي

وقد استفدنا من هذه الدراسة في كيفية بناء الجانب النظري وساعدتنا كذلك في بناء المتغير التابع وهو ترشيد القرارات وكذلك الحصول على معلومات حول دراستنا من ناحية الإطار المنهجي وكذلك النظري.



الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي

المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي وخصائصه.

المطلب الثاني: عناصر الاتصال الداخلي وأنواعه.

المطلب الثالث: أهمية الاتصال الداخلي وأهدافه.

المطلب الرابع: وظائف وشبكات الاتصال الداخلي.

المطلب الخامس: وسائل الاتصال الداخلي ومعوقاته.

خاتمة

تمهيد

المبحث الثاني: اتخاذ القرار

المطلب الأول: مفهوم القرار وعملية اتخاذ القرار.

المطلب الثاني: أنواع القرارات وخطواتها.

المطلب الثالث: خصائص اتخاذ القرار وعناصره

المطلب الرابع: صعوبات اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيه.

المطلب الخامس: مقترحات لزيادة فاعلية اتخاذ القرار.

المطلب السادس: العلاقة بين الاتصال الداخلي واتخاذ القرار

خاتمة

تمهيد

يعتبر الاتصال الداخلي ركيزة مهمة داخل أي مؤسسة بصفة عامة، والإدارة بصفة خاصة نظرا لدوره الفعال داخل هذه الأخيرة، حيث يساهم في نقل وتبادل وانسياب المعلومات والأفكار والآراء بين الموظفين سواء فيما بينهم أو بين بينهم وبين رئيسهم.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى ماهية الاتصال الداخلي من مفهوم وأنواع ومعوقات تطبيقه.

المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي

المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي وخصائصه

أولاً: مفهوم الاتصال الداخلي

قصد بالاتصال الداخلي عملية تبادل الآراء والمعلومات بين الأطراف المختلفة داخل التنظيم بغرض تحقيق هدف معين، وذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق المسئول أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، ويعتبر الاتصال أيضا أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري (طلعت محمود، 2001، ص 22).

ويعرفه إبراهيم أبو عرقوب بأنه "عبارة عن اتصال المنطوق والمكتوب يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين". (عرقوب، 1993، ص 163).

في حين يعرفه فؤاد شريف على أنه "مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل إنتاج وتوصيل استخدام البيانات اللازم توفيرها لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه صحيحة التوقيت" (شريف، 1967، ص 07).

أما محمد فهمي العطروري فيعرف الاتصال داخل المؤسسة بأنه "عملية تتم عن طريقها إيصال المعلومات، سواء كانت المعلومات علمية أو تعبيرية ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي في المؤسسة إلى عضو آخر، وقد يكون الاتصال من مستوى أقل والعكس، أو في مستوى أفقي، يهدف إلى إحداث تغيير من أي نوع، ويكون الاتصال إما للحصول على معلومات وبيانات أو لإعطاء تعليمات وتوجيهات بقصد أداء وتسيير العمل

وعلى ذلك يصبح الاتصال أداة من أدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكه (الخطروي، 1960، ص 341).

ثانيا: خصائص الاتصال الداخلي

تتميز عملية الاتصال الداخلي بمزايا وخصائص عديدة يمكن أن نذكر منها:

1. **الاتصال عملية مستمرة:** نظرا لان الاتصال يشتمل على سلسلة الأفعال التي ليس لها بداية أو نهاية محددة، فإنها دائمة التغيير ويقوم بدراسته، ولذلك يستحيل على المرء أن يمسك بأي اتصال ويوفقه ويقوم بدراسته ولو أراد أن يفعل ذلك لتغير الاتصال لا يمكن إعادته تماما كما هو لأنه مبني على علاقات متداخلة بين الناس وبيئات الاتصال والمهارات والمواقف والتجارب والمشاعر التي تعزز في وقت محدد وبشكل محدد.
2. **يشكل نظاما متكاملًا:** يتكون من بعضها البعض من مرسل ومستقبل ورسائل ورجع صدى وبيئة. اتصالية وإذا ما غابت بعض التأثير أو لم تعمل بشكل جيد فان الاتصال يتعطل أو يصبح بدون التأثير المطلوب.
3. **تفاعلي وآلي ومتغير:** الاتصال نشاط يبني على التفاعل مع الآخرين حيث يقوم الشخص. بالإرسال والاستقبال في الوقت نفسه، ولا يمكن أن يتصل بآخر ثم ينتظر الآخر حتى وصوله الرسالة ثم يقوم بإرساله رسالة إليه أو يستجيب لرسالته، أننا عادة ما نرسل رسائل إلى الآخرين حتى قبل أن يكتمل إرسال رسائلهم إلينا، فمثلا يحدثك شخص عن وصول حادث سير لصديق لكما، وإذا بك قبل أن يكمل قصة حدوث الحادث تظهر علامات الحزن عليك، وربما نزلت منك دمعة الم وهو مزال مستمرا في حديثه وبالتالي يستجيب هو لتأثيرك فيختصر القصة، وقد يبدأ بطمأنتك عليه وانه بخير، وهكذا تتداخل الرسائل وتتفاعل وتتغير بسرعة وآنية.
4. **غير قابل للتراجع أو التفادي غالبا:** إذا ما قدر لشخص أن يرغب في تراجع عن الاتصال بعد حدوثه، فانه لا يمكنه ذلك، قد يستطيع التأسف والاعتذار أو إصلاح ما أفسده الاتصال أو حتى نسيان الاتصال، ولكن مسحه لو الظن بأنه لم يحدث، هناك بعض الاستثناءات مما يكون قد اعد للاتصال كرسالة كتبت، وقبل إرسالها إلى المرسل إليه يمكن إبقائها ولكن في حالات قليلة ومحدودة، وبما أن الاتصال لا يمكن التراجع عنه، فانه يبني على التفاعلات السابقة والتاريخ المشترك بين أطراف الاتصال، إذا اتصلت بأحد المطاعم عدة مرات للحصول على نوع معين من المطاعم ولم تجده، فإنك غالبا لن تعيد الاتصال للغرض نفسه.

وكما أن التراجع عن الاتصال غير مكن غالباً فإنه لا يمكن تفاديه في كثير من الحالات خاصة في الاتصال الشخصي، إذا تفادى احدنا الاتصال من جانب أصدقائه مع رغبتهم فيه، فإن ذلك قد يؤدي إلى آثار سلبية على هذه الصداقة (فرح، 2009، ص 20).

5. **قد يكون قصدياً وقد لا يكون**: هذا يتمثل في أربع حالات:

✓ قد يرسل شخص إلى آخر رسالة بقصد ويستقبلها الآخر بقصد، وبالتالي فإن الاتصال يكون غالباً مؤثراً.
✓ وقد يرسل شخص رسالة بدون قصد لآخر عن قصد كن يتنصت على محادثته خاصة بين شخصين اثنين.

✓ وقد يرسل شخص رسالة عن قصد إلى آخر غير متنبه لها فلا يتفاعل معها.
✓ وقد يرسل شخصان رسائل ويستقبلانها دون قصد منهما بذلك ويتمثل هذا بشكل كبير في الرسائل غير اللفظية كنوع ملابسنا ولونها ومظهرها العام ولائحنا.

6. **ذو أبعاد متعددة**: برغم من أن الإنسان يقوم بالاتصال بصفه مكثفة بعفوية إلا أن الاتصال له.

أهداف متعددة ومستويات متباينة من المعاني، قد تداعب احد أصدقائك فتقول له: "يا أخي الحبيب لم أراك اليوم في المسجد، لابد أنك أرهقت نفسك بالدراسة ليلة البارحة، في هذه الرسالة أكثر من هدف إذ أنك تقول له أنك لم تصل الجماعة صلاة الفجر، كما أنك لست مجداً في دراستك ولا تسهر من اجلها، ولكنك توحى له بأنك تحبه بقولك يا أخي الحبيب" (فرح، 2009، ص ص 21-22).

7. **عملية سريعة ورسمية**: إن مدى السرعة أو البطء في نقل المعلومات قد يكون إلى الوسيلة. المستخدمة فعند مقارنة الهاتف بالخطاب تبين أن الأول أسرع من الثاني، وهناك بعد آخر للسرعة وهو وصول المعلومات في الوقت المناسب حين تفقد المعلومات قيمتها إن لم تنقل أو تصل في وقت اتخاذ القرار أو التصرف.

أما الرسمية فإذا كان موضوع الاتصال رسمياً أمكن استخدام وسائل اتصال تناسب وذلك، فإعلام عامل بالترقية أو النقل أفضل من خطاب يعتبر وسيلة مناسبة، والاتصالات الداخلية بين زملاء العمل والأقسام قد يحتاج إلى وسائل اقل رسمية مثل المذكرات الرسمية والهاتف (ماهر، 2000، ص 36).

المطلب الثاني: عناصر الاتصال الداخلي وأنواعه.

أولاً: عناصر الاتصال الداخلي

تعتبر عملية الاتصال الداخلي طرق ذو اتجاهين بحيث ترتبط هذه العملية بين المرسل والمستقبل للمعلومات والأفكار، ولكن هذان العنصران غير كافيان لأن تتم عملية الاتصال بشكل فعال بل تتطلب:

الرسالة، القناة، رجع الصدى والتشويش. وهي كالتالي:

1. المرسل: وهو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال وقد يكون المرسل شخص أو جماعة أو أي جهة أخرى كالراديو أو التلفزيون.. الخ، ومن المهم توفير الثقة أو التقدير للمرسل حتى يكون التأثير على سلوك الأفراد المستلمين لهذه الرسالة أكثر فعالية ويمكن زيادة الثقة بالمرسل من خلال السلطة الرسمية التي احتلها، أو من خلال استخدام أفضل الوسائل لنقل المعلومات" (الزعي، 2014، ص 147).

أي أن المرسل هو الجهة التي تصدر منها الرسالة التي تتضمن معلومات وبيانات سواء مكتوبة أو شفوية أو عبارة عن إيماءات التي تتم نقلها إلى المستقبل عبر قنوات.

2. الرسالة: ونعني الرسالة هنا المعلومات أو الآراء والمشاعر والاتجاهات التي يرغب المتصل بنقلها إلى الآخرين عبر الرموز) لفظية أو غير لفظية (التي قد تكون صوتية مثل: الكلام أو صورية مثل الكتابة، أو حركية مثل الإشارات، أو لونية مثل الصور والأفلام، أو تكون خليطاً مكوناً من أكثر من نوع من أشكال الرموز هذه" (أبو اصبع، 2006، ص 21).

3. القناة الاتصالية أو الوسيلة: هي الأداة التي يتم من خلالها إرسال الرسالة، وقد تكون شخصية⁴. وجهها لوجه أو تكون بواسطة الكتابة أو مكبر الصوت أو الهاتف أو ما إلى ذلك من قنوات سمعية أو بصرية أو سمعية بصرية - فإن المدير البارع هو الذي يعتمد على التنوع في قنوات الاتصال بين فترة وأخرى، وذلك لكسر حاجز الملل والروتين كان يستخدم طريقة الحديث اللفظي وجهها لوجه تارة، أو الوسائل المسموعة أو الحديثة أو المكتوبة على أن يكون اختياره لذلك القناة مناسبة والرسالة المراد إيصالها" (عرفة، 2011، ص 22)

4. المستقبل: وهو الشخص أو الأشخاص الذين يراد لهم تلقي الرسالة موضوع الاتصال، ويعتبر المستقبل هو الهدف من عملية الاتصال، فهو يقوم بإعادة فك رموز الرسالة الصادرة من المرسل نحوه، وهنا قد يحدث أمران:

✓ إما أن يوفق المتلقي في تغيير الرسالة على النحو الذي يقصده فتصل الفكرة إليه بوضوح.

✓ إما أن يحقق في استخلاص المعلن المقصود لأي سبب متعلق بصياغة الفكرة أو وسيلة نقلها أو الظروف التي نقلت إليه" (معوض، 2011، ص 246).

5. **رجع الصدى أو التغذية العكسية**: هي إعادة إرسال الرسالة من المستقبل إلى المرسل واستلامه لها وتأكده من أنه تم فهمها، والمرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على المضمون، فسرعتها تختلف باختلاف الموقف، فمثلا في المحادثة الشخصية يتم استنتاج ردود الفعل في نفس اللحظة بينما الحملات الإعلانية ردود فعلها لا تحدث إلا بعد فترة طويلة، وعملية قياس ردود الفعل مهمة فعلية، الاتصال حيث يتبين فيها إذا تمت عملية الاتصال بطريقة جيدة في جميع مراحلها أم لا" (السكرانة، 2014، ص 372).

6. **التشويش**: تتأثر عملية الاتصال في المنظمات بالعديد من المعوقات الداخلية والخارجية التي تؤدي إلى صعوبة استقبال وفهم مضمون الرسالة ومن هذه المعوقات قد يكون سببها خلل في عناصر عملية الاتصال كالمرسل أو المتغير أو أداة الاتصال أو الرموز وغيرها، أو عوامل أخرى مثل: الضجيج في البيئة الداخلية أو الخارجية أو التوقيت أو المكان وغيرها". (أبو زيتون، 2015، ص 45-46).

ثانيا: أنواع الاتصال الداخلي

1. الاتصال الرسمي:

وهو الاتصال الذي يحدث بالاعتماد على الطرق الرسمية المتفق عليها في محيط العمل بالمؤسسات فهو يعتمد على وجود نظام قائم على التخطيط لكيفية تدفق المعلومات في المؤسسة حيث من خلاله يتم تحديد طبيعة العمل بالمؤسسة ونوع العلاقات التي تربط بين العاملين بعضهم البعض وبين رؤسائهم، وفيه نجد: (صالح، 2012، ص 15).

أولاً: الاتصال الصاعد

✓ أي الاتصالات من أسفل إلى اعلي، أي من الإدارة الدنيا للعليا أغلب هذه الاتصالات من تقارير العمل والأداء والت يرفعها الرؤساء المباشرين إلى الإدارة العليا، وكلما زادت الاتصالات الصاعدة أي الواردة للإدارة عن الاتصالات الهابطة والصادرة عنها كلما أدى إلى كفاية المنظمة وزيادة إنتاجيتها. (شعبان فرج، مرجع سبق ذكره، ص 16).

- ✓ أي أن الاتصال الصاعد يكون من المرؤوس لرئيسه وذلك عن طريق تقارير العمل الذي يرفعها الموظف إلى رئيسه.
- ✓ ويرى جيفلي أن الاتصالات الصاعدة تنطوي على نقل الرسائل والمعاني بأشكالها وأنواعها المختلفة من قاعدة الهرم أو السلم الإداري إلى القمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح والمرن، الذي يتيح للمستويات الإدارية لديها حرية الاتصال مع المستويات العليا للإدارة ضمن الهرم التنظيمي (الطاي، العلاق، 2009، ص 56).
- ✓ فالاتصالات الصاعدة تساهم في نقل وانسياب المعلومات من الإدارة الدنيا إلى العليا حسب الهيكل التنظيمي للإدارة.

ثانيا: الاتصال الهابط

- وهو أكثرها شيوعا، وهو يشر إلى التوجيهات والتعليمات تصدر عن المستويات العليا في الهيكل التنظيمي، وتقر هذه التوجيهات والتعليمات أو الأوامر من خلال المستويات التنظيمية المتسلسلة إلى أدنى المستويات الإدارية أو التنفيذية (سمرة، 2009، ص 45).
- فهذا الاتصال يتدفق من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية وتوقف عليه حياة المنشأة إذ أنها بدونها تتوقف تماما عن أداء وظيفتها (صبري، النمر، 2013، ص 107).
- ومما سبق فإن الاتصال الهابط هو الاتصال الذي يكون من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا أي من الرئيس إلى المرؤوس أو الموظف وذلك عن طريق الأوامر والتعليمات التي يسر وفقها العمل الإداري.
- فهو عملية إرسال المعلومات من الجهات الإدارية العليا إلى الجهات الدنيا متضمنة تعليمات محدودة، ونظم وقوانين وأساليب تطوير الأداء، وقواعد الجزاء والعقاب، ومختلف الأوامر والتعليمات الخاصة بتنفيذ القرارات اليومية" (قاسمي، 2011، ص 10).

ثالثا: الأفقي

- "والذي يعتبر اتجاهه أفقيا أي عندما يتم الاتصال بين الموظفين من نفس الرتبة أو المستوى التي الوظيفي الواحد مع اختلاف الأقسام فالاتصال الذي يتم بخصوص تنسيق الأعمال بين أقسام المؤسسة أي الاتصال بين رئيس قسم المشتريات ورئيس قسم المخازن يعتبر اتصالا أفقيا (مروة، 2004، ص 54).

أي أن الاتصال الأفقي هو ذلك الاتصال الذي يكون بين نفس المستويات الإدارية داخل المؤسسة، ويكون بين الموظفين بعضهم لبعض.

وكذلك فإن الاتصال الأفقي هو اتصال قائم بين الأفراد أو الجامعات في المستويات المتقابلة، ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة، وتؤدي الثقة المتبادلة بنجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المطلوبة إلى تعزيز هذه الاتصالات فالاتصالات الأفقية تعزز العلاقات الاجتماعية والإنسانية داخل المؤسسة مما يسهل العمل فيها (حمود، 2008، ص 360).

2. الاتصال غير الرسمي

هي الاتصالات التي تتبع خطوط الاتصالات الرسمية بالمؤسسة بل تخرج عنها ذلك أن الموظفين حسب هذه الاتصالات غير الرسمية لا يتصلون مع بعضهم البعض بحكم وظائفهم بقدر ما يتصلون بحكم علاقاتهم وصلاتهم الشخصية والصدقات وتبادل أوجه الثقة أو بحكم القرابة أو النسب أو الانتساب إلى مدرسة فكرية أو اجتماعية واحدة وما إليها (الخطيب، معاينة، 2009، ص 334).

أي أن الاتصالات غير الرسمية هي تلك الاتصالات غير مكتوبة الخارجة من الأطر والقوانين الرسمية وتدخل ضمنها نوعان هما اللفظي وغير اللفظي.

الاتصال غير رسمي اللفظي

وتعرف أيضا بالاتصالات الشفوية، والتي تتميز هذه الطريقة بالاتصال المباشر ما بين المرسل والمستقبل إما وجهها لوجه أو من خلال الاجتماعات أو إلقاء خطاب أمام جمهور كبير، ومن فائدتها أنها تعطي ردود فعل مباشر وتناول سريع للأفكار بحيث يسهل فهمها وتعديلها (عياصرة، بني أحمد، 2008، ص 17).

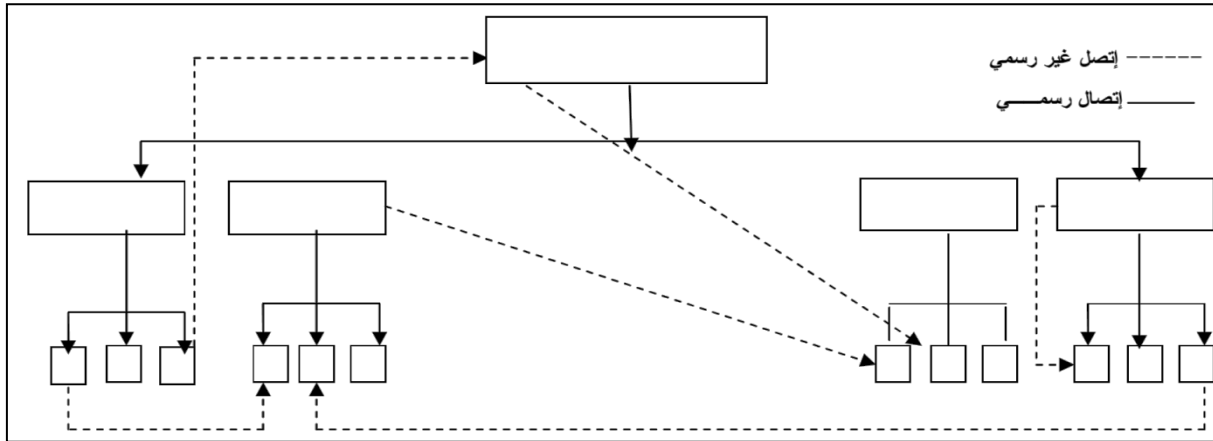
فالالاتصال اللفظي أو الشفوي هو الاتصال الذي يعتمد على الكلام المباشر والخطاب المباشر بين الأفراد والجامعات داخل المؤسسة وهو الذي يسهل عملية الفهم وتفادي الوقوع في سوء التفسير وذلك لرجع الصدى الفوري.

وكذلك يعتبر من أقدم الأساليب المستخدمة في عملية الاتصال، وهو يحتاج إلى مقدرة عالية من المرسل في التعبير، ومن أمثلة هذا النوع اللقاءات اليومية التي تتم بين الرئيس ومرؤوسيه، والمناقشات التي تحدث بن الإدارة والعاملين في المؤتمرات والندوات والاتصال التليفوني الذي يتم بين زملاء العمل، أو الرؤساء والمرؤوسين (العجمي، 2008، ص275).

الاتصال غير الرسمي غير اللفظي:

يعرفها الدكتور غازي فرحان أبو زيتون على أنها " :الاتصالات التي لا تتخذ الكلمات للدلالة على معانيها، وإنما لغة غير لفظية مثل الإشارات وتعابير الوجه ولغة العيون، وحركات الجسم، وهذه الحركات الجسمية المختلفة تستخدم لتعزيز الكلام والتأكيد عليه (أبو زيتون، 2015، ص34).

وكذلك فهي مبنية على الرموز غير اللفظية مثل: تعبيرات الوجه، إيماءات الرأس - نظرة العين، وضع الجسم، وهي أيضا نوع الملابس والحضور في الموعد المحدد تعتبر أمثله عملية على الرموز غير اللفظية التي تستخدم في عملية الاتصال (سلطان، 2014، ص115). فالاتصالات غير لفظية هي الاتصالات القائمة على أساس الإشارات والرموز وإيماءات الوجه التي تساعد في نقل الأفكار بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة فهي تعتبر من أبلغ أنواع الاتصالات أحيانا.



الشكل رقم 01: مخطط الاتصال الداخلي

المطلب الثالث: أهمية الاتصال الداخلي وأهدافه

أولاً: أهمية الاتصال الداخلي

إن للاتصال أهمية بليغة وذلك من خلال الدور الذي يلعبه داخل الإدارة المحلية من تناقل انسياب المعلومات، ولهذا استوجب التعمق أكثر في هذه الأهمية من خلال النقاط التالية:

إن القدرة على إنجاز الأهداف تتوقف على كفاءة الاتصالات التي يبرزها المدير في عمله. إن الاتصالات تمثل جزءاً كبيراً من أعمال المدير اليومية، ويقدر بعض الخبراء أنها تستهلك ما بين 59.75% من وقت المديرين، هذا فضلاً عن أعمال مدير المؤسسة التي تعتبر كلها اتصالات (الظاهر، ب.س، ص 273)

* أي أن أهمية الاتصال تكمن في أهمية دوره، فهو يضمن سيرورة العمل وذلك لتبادل المعلومات وتناقلها فضلاً عن ذلك فهو يساهم في بناء العلاقات الإنسانية والاجتماعية داخل المؤسسة مما يساعد في تنفيذ الأعمال وعموماً فإن وجود الاتصال داخل المؤسسات يكون مهماً لها من خلال أنها:

- ✓ وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمؤسسة.
- ✓ وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات المؤسسة في مجال توجيه فعاليات الموظفين.
- ✓ تنفيذ في نقل المعلومات عبر القنوات المختلف لها بما يساهم في عملية اتخاذ القرارات.

* ومما سبق فإن أهمية الاتصال لا تقتصر على تبادل المعلومات فقط بل تعدت إلى دورها في تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال:

- ✓ استقبال آراء وشكاوى واقتراحات المجتمع مما يساهم في التعرف على حاجاتهم.
- ✓ تعزيز التعاون والتنسيق بين العاملين أنفسهم وبين الإدارة لتحسين مستويات العمل.
- ✓ تبادل الخبرات والمعارف بين العاملين مما يعزز قدرتهم في اتخاذ القرارات (الظاهر، ب.س، ص 273)
- ✓ تحسين العلاقات الاجتماعية بين العاملين ومجموعات العمل مما يشجع عملية التنسيق والتعاون والتي تساهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف.
- ✓ ويعد عنصر هام من عناصر التوجيه إذ يعتمدون عليه من أجل توجيه سلوك العاملين باتجاهات محددة للعمل من ناحية وتقبلهم للأهداف من ناحية أخرى (أبو زيتون، 2015، ص 25).

* زيادة على هذا:

- ✓ تحفيز الأفراد وتشجيعهم للعمل.
- ✓ القدرة على تغيير الاتجاهات والتأثير في سلوكيات العاملين.
- ✓ تعريف الموظفين ببيئتهم الاجتماعية والمادية.
- ✓ المساعدة في زيادة وتحسين العلاقات الاجتماعية بين الناس.
- ✓ نقل المعلومات والمعرفة من شخص لآخرين من أجل تحقيق التعاون وزيادة فعالية الأداء (الزعي، البطانية، 2014، ص 146).

فأهمية الاتصال تظهر من خلال أهمية المشاركة كأساس للإدارة الناجحة لأن العملية الإدارية مبنية على أساس علاقات واتصالات تحدث داخل محيط العمل، حيث بات الكثير من المهتمين يعقدون ندوات لمناقشة أهمية الاتصالات الإدارية ودورها في حل المشكلات المختلفة ومحاوله اقتراح حلول مناسبة لها (الغزوي، 2010، ص 247)

وعموما يمكن إيجاز أهمية الاتصال الداخلي كما يحدده زيد منير كما يلي:

- ✓ البعد عن التخمين والتقدير الشخصي: أي أن وجود نظام الاتصال يجبر المسؤولين عن استخدام الأسلوب المناسب في الوقت المناسب.
- ✓ التنفيذ الكفاء للعمل: تسيير أمور العمل وتنفيذها تحتاج من الأفراد ومديرهم قدرة عالية على الحديث والاستماع والمناقشة وبالتالي يعتمد التنفيذ على قدرات الأفراد على الاتصال.
- ✓ تحقيق ديمقراطية العمل: فنظام الاتصال الإداري يحقق نظام الشورى وتبادل الرأي بين أطراف العمل كما يحقق فرصة للشعور بالديمقراطية في العمل.
- ✓ تحقيق السرعة في تبادل المعلومات: وجود نظام الاتصال الإداري يحقق إجراءات محددة ومسؤوليات واضحة على أطراف الاتصال ذلك لأنها تحدد متى يبدأ الاتصال وبأي أسلوب وفي ظل أي طرف من أطراف الاتصال المشتركة لها (عبودي، 2006، ص ص72.74).

ثانيا: أهداف الاتصال الداخلي

إن الهدف الرئيسي للاتصال هو تبادل المعلومات بين الأفراد والعمل على تحريك سلوك الأفراد ونعني به الأداء الجيد ومهما يكن فبواسطة الاتصال يمكن تحقيق الأهداف المختلفة للمنظمة وفيما يلي استعراض كامل لأهداف الاتصال على الصعيد الداخلي:

- ✓ نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد.
- ✓ قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وتحفيزهم على العمل.
- ✓ تحقيق التفاهم بين الإدارة والعاملين وبين أعضاء الإدارة العليا (عليان، 2008، ص 39).

وبالإضافة إلى هاته الأهداف هناك أخرى تؤكد على:

- ✓ تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضى في العمل ورفع الروح المعنوية.
- ✓ نقل اقتراحات وشكاوي العاملين إلى الإدارة العليا.
- ✓ شرح سياسة واستراتيجية وأهداف وخطط المنظم للعاملين (العلاق، 2010، ص 175).
- ✓ توصيل المعلومات باختلاف أنواعها إلى الرؤساء لكي يستعينوا بها في عملية اتخاذ القرارات.
- ✓ نقل آراء ووجهات نظر أعضاء الجماعة أو فريق العمل ورددوا أفعالهم تجاه الأوامر الصادرة إليهم إلى القيادات المعنية بأمرهم .
- ✓ تعريف العاملين في الإدارة بما يدور من أحداث داخلها بشكل يمكنهم من مراعاة الظروف الداخلية، قيامهم بعملهم.
- ✓ رفع الروح المعنوية بين العاملين نتيجة لتوضيح الأهداف والغايات التي تسعى إلى تحقيقها الإدارة (العجمي، 2008، ص 269).

* وهناك تصنيف آخر لأهداف الاتصال الداخلي نذكر منها:

هدف توجيهي: يمكن أن يحقق ذلك حينما يتجه الاتصال إلى إكساب المستقبل اتجاهات جديد أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيت اتجاهات قديمة مرغوب فيها.

هدف تثقيفي: يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تبصير وتوعية المستقبلين بأمور تهمهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم واتساع أفقهم لما يدور من حولهم من أحداث داخل المؤسسة.

هدف تعليمي: حينما يتجه الاتصال نحو إكساب المستقبل خبرات جديدة أو مهارات أو مفاهيم جديدة (فهمي، 2006، ص 3).

هدف ترفيهي ترويحي: ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو إدخال البهجة والسرور والإقناع في نفس المستقبل.

هدف إداري: يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات وعدم التفاعل بين العاملين في المؤسسة أو الهيئة.

هدف اجتماعي: حيث يتيح الفرصة لزيادة احتكاك الجماهير بعضهم البعض الآخر وبذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين الأفراد، وفي الواقع إن الاتصال قد يجمع بين أكثر من هدف في وقت واحد (عطي، مهدي، 2003، ص 60).

هدف تكنولوجي: يتحقق حينما يسعى الاتصال إلى تحقيق التغير في المجتمع بمواكبة التغيرات الناتجة عن التكنولوجيا والعولمة الثقافية مثل استخدام وسائل الانترنت والكمبيوتر والفاكس والتلفون المحمول وغيرها من الوسائل التي ساهمت في التواصل مع المجتمعات. (صالح، 2012، ص 46)

المطلب الرابع: وظائف وشبكات الاتصال الداخلي

أولاً: وظائف الاتصال الداخلي

يقوم الاتصال الداخلي في المؤسسة بالعديد من الوظائف نذكر منها:

✓ المساهمة في خلق وعي جماعي متماسك ومتوافق داخل البيئة التنظيمية الواحدة، فيما يتعلق بأهداف منظمة الأعمال ومعاييرها واتجاهاتها وعلاقتها بمنظمات الأعمال الأخرى.

✓ المساهمة في بلورة اتجاهات وسلوكيات تعزز الروح المعنوية للعاملين في منظمة الأعمال مما يساعد لحل الرقي بالمنتجات الإنتاجية لمنظمة الأعمال.

- ✓ مساعدة العاملين في منظمة الأعمال) المؤسسة (على مواكبة ما يتجسد من تطورات وتحديات تمس المؤسسة وتنعكس على بيئتهم العملية.
- ✓ إبقاء صانعي القرار على اطلاع مستمر على النشاطات التفصيلية الدقيقة وتوفير المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات (الجوهر، ب.س، ص 30).
- ✓ المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا حيث يعمل الاتصال الداخلي كصمام أمان يمكن من خلاله أن يعبر العاملون عن اتجاههم حول القضايا المختلفة وتوصيل اصواتهم لصانعي القرار.
- ✓ توفير فرصة للإبداع والابتكار لدى العاملين في المؤسسة من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح الأفكار والمفاهيم التي تسهم في تطوير منظمة الأعمال والرقى بها.
- ✓ المساهمة في تعزيز الولاء المتواصل للمؤسسة.

* ولقد أشار برنرت روبن إلى أهم وظائف الاتصال داخل المؤسسة إلى أربع نقاط هي:

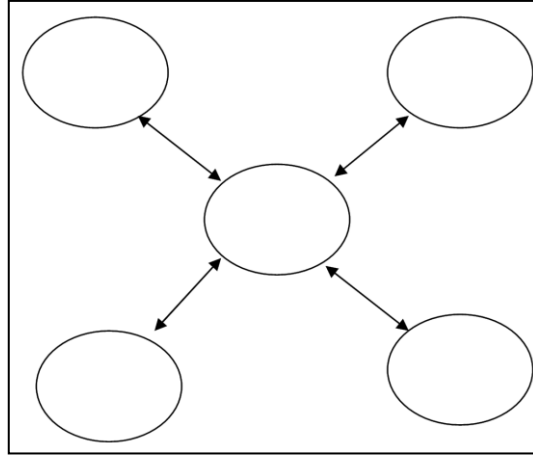
- ✓ التنسيق بين الأنشطة المتباينة للأفراد والوحدات الفرعية
- ✓ الحفاظ على خطوط السلطة والمهام.
- ✓ تسهيل عمليات تبادل المعلومات داخل المؤسسة.
- ✓ تسهيل عملي تدفق المعلومات بين التنظيم والجمهور.

ثانيا: شبكات الاتصال الداخلي

إن أنواع الاتصالات داخل المؤسسة أخذت شبكات مختلفة وأنماط متعددة نذكر منها ما يلي:

النمط الأول: شكل العجلة

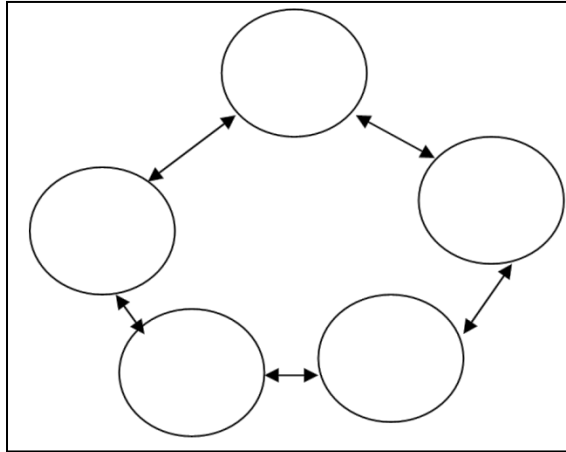
وهذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور (رئيس أو مشرف) أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين، ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس أي أن الاتصال يتم فيما بينهم عن طريقه فقط، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تركز في يد الرئيس أو الموظف.



الشكل رقم 02: نمط العجلة

النمط الثاني: شكل الدائرة

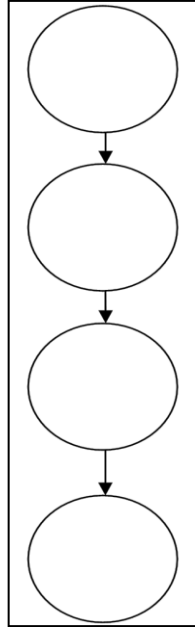
وهذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين، أي كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالا مباشرا بشخصين آخرين، ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذين يتصل بهم اتصالا مباشرا.



الشكل رقم 03: نمط الدائرة

النمط الثالث: شكل السلسلة

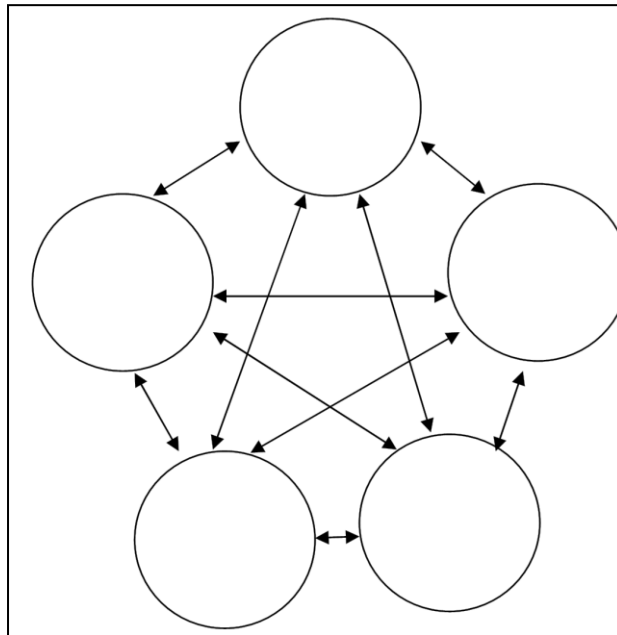
وفي هذا النمط كون جميع الأعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر أو بفردين (إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكبر



الشكل رقم 04: نمط السلسلة

النمط الرابع: شكل النجمة

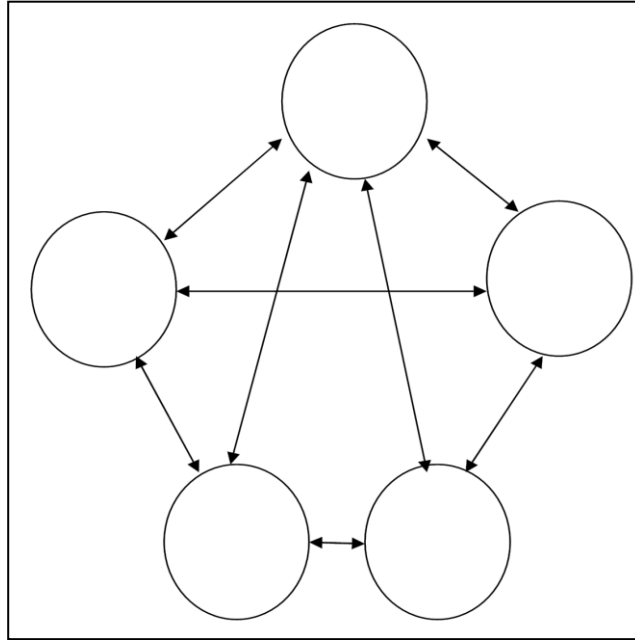
هي اتصالات معقدة ربما لا ينص عليها الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتكون بين مختلف الدرجات السلمية في إدارات غير تابع لهم تنظيميا، ويتحقق هذا النوع من الاتصال تفاعلا مستمرا وحركية عالية لا يوفرها أنواع الاتصال الأخرى نظرا لتحرره من القيود التنظيمية وعدم خضوعها لها، فهو يسمح لسريان المعلومات بصفة مرنة تتجاوز التعقيدات المختلف التي تحدثها أنماط التسيير والمعوقات الاتصالية التي تظهر من حين لآخر.



الشكل رقم 05: نمط النجمة

النمط الخامس: شكل الكامل المتشابك

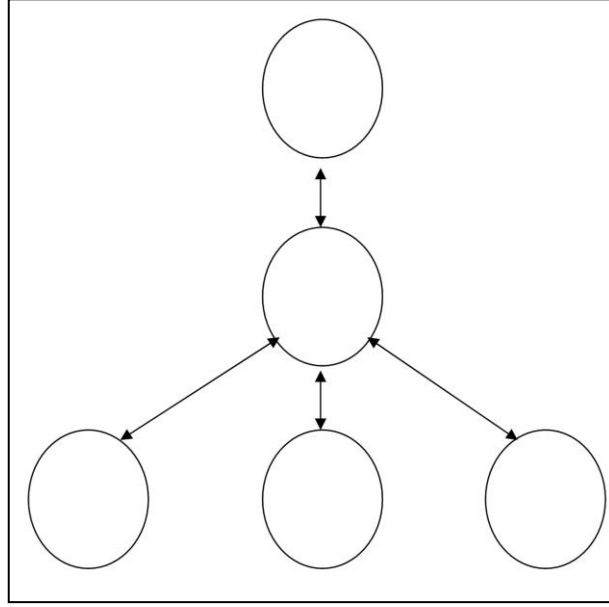
في هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم أو المنظمة الاتصال المباشر بأي فرد فيها بمعنى آخر أن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات وإلى إمكانية زيادة التحريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة.



الشكل رقم 06: نمط الكامل المتشابك

النمط السادس: شكل عنقود:

يشير هذا النمط إلى الاتصال الذي يسمح لشخص واحد فقط مثل مساعد المدير بالاتصال ببقية أفراد المجموعة بصورة مباشرة، ولا يستطيع أفراد المجموعة الاتصال ببعضهم بصورة مباشرة إلا من خلاله حتى أن المدير لا يستطيع الاتصال بالموظفين إلا من خلال مساعده كما يظهر في شكل.



الشكل رقم 07: نمط العنقود

المطلب الخامس: وسائل الاتصال الداخلي ومعوقاته

اولاً: وسائل الاتصال الداخلي

إن للمؤسسة ظروف سائدة داخلها تعد سبباً في اختيار أنسب الوسائل لنقل الرسائل وهذا مع مراعاة نوعية المادة المنقولة بين الأطراف الفاعلة فيها وكذلك طبيعة مستقبل الرسائل وهذا لضمان وصولها بنجاح، ومن بن هذه الوسائل المستعملة داخل المؤسسة

1. وسائل الاتصال الكتابي

- **الملصقات:** تعد إحدى قنوات الاتصال الجماعي كونها قناة اتصال إقناعية، إذ تتميز بقدرتها على التعبير المركز، كما أنها لا تحتاج إلى جهد أو وقت لقراءتها، وتمتاز بالمرونة، وتتوفر فيها سمة التكرار، إذ يشاهد الملصق في أماكن كثيرة مفتوحة، فتتاح بذلك فرص كبيرة للتأثير في الجمهور (سلطان، 2011، ص 185).

وتوجد بمعظم المنظمات لوحات تعلق عليها الصور، والرسومات لنقل أفكار معينة، أو معلومات خاصة بالمنظمة إلى العاملين غير المعنيين بالقراءة واستقبال الرسائل المقصودة من هذه الصور، وعادة ما ترتبط هذه الملصقات بشروط الأمن الصناعي وضبط الجودة وتكون وسيلة فعالة إذا تم وضعها في المكان المناسب (لويزة، 2007، ص 27).

ولها عدة أنواع منها: ملصقات تعليمية، ملصقات تجارية، ملصقات اجتماعية، ملصقات صحية.

- **النشرات الدورية والخاصة:** وتعتبر هذه الوسيلة هامة في تنمية العلاقات العامة والاجتماعية للمنشأة وتستخدم لنقل المعلومات والبيانات عن المؤسسة ونشاطها وتاريخ الإنشاء، وسياستها، وتخصيص جزء منها للمعلومات الخاصة بالعاملين من حيث التعداد والكفاءات والتخصصات المختلفة... الخ، وتنقسم النشرات إلى:

✓ **نشرات داخلية:** تخص العاملين داخل المؤسسة من حيث التجهيزات والمعدات الجديدة نشرات خارجية: عبير عن نشاط المنظمة وأهدافها للمتعاملين أو الجمهور أو المحيط الخارجي (بوعيط، 2008، ص 52).

- **التقارير:** بأنها عرض للحقائق الخاصة بموضوع أو مشكلة أو ظروف أو أحداث أو أقوال معينة، ويعد قناة مهمة من قنوات الاتصال داخل المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها، وتعتمد عليه الإدارة لمعرفة حقيقة ما يجري داخل المنظمة، لتحقيق الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، والتعرف على الحلول المقترحة لمواجهة المشكلات (سلطان، 2014، ص 117).

وهي عبارة عن عرض الحقائق الخاصة بنوع معين أو مشكلة مع عرض تحليلها بطريقة متسلسلة وبمبسطة مع ذكر الاقتراحات التي تتماشى مع النتائج التي تم التواصل إليها، إما تكون دورية، شهرية، أو سنوية (العميان، 2005، ص 270).

- **مذكرات والاقتراحات:** وهي عبارة عن عرض مكتوب مفصل لمشكلة أو قضية تصدر عادة من قسم أو إدارة بالمؤسسة وترفع إلى الرئيس الأولى (الخطيب، 2009، ص 241).

✓ وهي نوع من أنواع المكاتبات يعدها المرؤوسين لرؤسائهم أو للزملاء لبعضهم، لتوضيح بعض المعاني أو تفسير أمر من الأمور أو إثبات واقعة أو تقديم اقتراح وإلى جانب هذا فقط يقوم الرؤساء بتقديمها لغرض الشرح أو تأكيد معاني أو التذكير ببعض الواجبات (ذياب عواد، 2012، ص 38).

- **المجلات:** تعتبر هذه الوسيلة من الوسائل المقروءة إلا أن جمهور المجلات له اهتماماته، ولها أنواع مختلفة من مجلات الأخبار والآراء، مجلات المثقفين، مجلات علمية، مجلات اجتماعية.. الخ، وتتميز هذه المجلات بإمكانية وصول الرسالة الإعلامية إلى الجمهور المستهدف مباشرة، لا يقرأها إلا الجمهور الذي تكون لديه اهتمامات فيها من نفس التخصص.

- **الملفات والسجلات والتقارير السنوية:** وثيقة أخرى مفيدة، وفي حالة منظمة لا تملك دليل وخارطة تنظيمية، هي بعض السجلات كسجلات الرواتب، الملفات العاملين، بالإضافة إلى التقارير السنوي التي تتضمن ما قامت

به كل دائرة قائمة. ويتضمن هذا الدليل السنوي للمنظمة صفحة لكل وحدة تنظيمية وما أنجزت خلال السنة، مما يساعد في تحديد أسماء الدوائر ومهامها وارتباطاتها (برنوطي، 2008، ص 328).

- **المذكرات:** هي رسالة مكتوبة يتم تبادلها بين العاملين ضمن علاقات العمل اليومية الداخلية في المنظمة عادة الرسائل تعتمد أو تستخدم للاتصالات الخارجية في حين المذكرة تعتمد في الاتصالات الداخلية (حميدي علي، 2007 ص 139).

- **المراسلات:** هي تماثل الكتيبات بكونها وسيلة اتصال خاصة ومقروءة، تهدف إلى إحاطة المرسل إليهم من جماهير المنظمة بالمعلومات والبيانات في المنظمة في شكل خطيات أو رسائل، أو الرسائل الشخصية إلى الأفراد على عناوين منازلهم، لما لذلك من أثر إيجابي في استمرارية العلاقات الطيبة.

- **شكاوي:** هي وسيلة إتصالية كتابية يلجأ إليها العمال للتعبير عن مشاكلهم حيث سببها في الغالب توزيع العمل بين القائمين بمباشرة العملية الإنتاجية أو التنفيذ الذي لا يتم بالصورة المطلوبة، أي أن هذه الوسيلة الإتصالية تكون نتيجة الأسباب سلبية تعبر عن غضب الطبقة الدنيا في المؤسسة التي تحمل مضمون شكاوي تدور عادة حول طبيعة العمل وما يتعلق به من ساعات إضافية وأوقات العمل خاصة الأجور (درويش، نكلا، ب.س، ص 490).

- **لوحة الإعلانات:** تفيد لوحة الاعلانات في بث ونشر الاعلانات الرسمية للمنظمة ولاختيار العاملين بالأمور العاجلة والهامة وبالتغييرات التي تحدث في قواعد وأنظمة العمل، وتعتبر جريدة الحائط أحد التنوعات من لوحة الإعلانات وهي تمثل وجهة نظر الإدارات العليا بصورة دورية (شهرية مثلا)

وتكمن مثل هذه الجرائد من إعطاء فكرة للمرؤوسين عن طبيعة سياسات المنظمة (هنا، 2007/2008، ص 436).

- **الأدلة والكتيبات:** تلجأ المنظمات إلى إصدار دليل للعاملين يحتوي على كل ما يهمهم من حيث السياسة العامة للمنظمة، وحقوق العامل وواجباته وكل ما يرتبط بالسلوك الوظيفي، هو وسيلة فعالة للاتصال، إذ يمكن من خلق تفهم كامل وتقدير من طرف العامل لما تقدمه له المنظمة. والتي تهدف إلى إحاطة الأفراد الموزعة عليهم الكتيبات بسياسات الشركة وخططها وإنجازاتهم وإلى زيادة وعي الجماهير وتثقيفهم وهناك عدة كتيبات تصدرها أي المنظمة فهي متنوعة (عيوي، ب.س، ص 157)

- **صفحة الحائط:** تعتبر من بين قنوات الاتصال اللفظي المكتوب والتي تستخدم في الكثير من المؤسسات 90 سم يوجد بها معلومات * المختلفة وتوجه، وعادة ما تكون صفحة واحدة ذات مساحة تتراوح بين 70 أخبار إشارات، توجيهات، موضوعات مصورة تم العاملين (حجاب، 2007، ص 436).

2. **الوسائل الشفوية:** وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به شفاهية، حيث أن هذه الوسائل يكون أساسها الكلام الذي يضم رسالة متمثلة في المعلومات والرموز ومن بين هذه الوسائل نذكر منها: (الزعي، البطانية، 2014، ص 149).

الاتصال الشفوي: هو ذلك الاتصال الذي يستخدم الألفاظ المنطوقة المشتملة على كلمات أو جمل أو عبارات دالة على معنى مفيد وتكون منها الفكرة أو الموضوع الذي يريد المدير نقله للسامعين ومن صور هذا الاتصال المحادثات والندوات والاجتماعات والمقابلات والبرامج التدريبية ويشمل هذا النوع من الاتصال ويتم عن طريق المقابلات الشخصية التي تتم بين شخصين أو أكثر أو حتى اللقاءات التي تتم في المعارض والمهرجانات والندوات والمؤتمرات وإلقاء المحاضرات والحفلات، ويمكن أن يتم الاتصال الشفهي عن طريق الهاتف الذي يعتبر من أهم وسائل الاتصال السريع والمباشر بالآخرين أو يتم داخل المؤسسة عن طريق الإنترنت الذي يؤمن الاتصال السريع من أقسام المؤسسة (مروة، 2004، ص 176).

أيضا استخدام الهاتف في المؤسسات وتلجأ المؤسسات إلى هذا النوع من الاتصال الذي يتسم بالسرعة عندما يتطلب الرسالة توضيحا خاصا للتأكد من إيصال المعنى الصحيح (الطائي، العبادي، 2014، ص 184).

نرى أن هذا الاتصال يعطي ردود فعل مباشر ويسهل التفاعل وتبادل الأفكار بطريقة جيدة وهذا بدوره يؤدي الى اتصال فعال من جهة ومن جهة اخرى أن الاتصال الشفوي قد يحرف بعد فترة زمنية مما يؤدي الى تفسيره بصورة خاطئة (الطائي، العبادي، 2014، ص 185).

اجتماعات اللجان: حيث الاعتماد على هذه الاجتماعات لجان الأقسام المتداخلة من أجل تطوير الاتصال الأفقي، والهدف الرئيس من هذه الاجتماعات إطلاع الأفراد على ما يقوم به زملائهم، والتنسيق بين الدوائر والوحدات والأقسام بشكل رسمي وغير رسمي (سمرة، 2009، ص 51)

المعارض: وسيلة هامة من وسائل الاتصال الجماهير حيث تقوم الشركات بعرض منتجاتها أو نماذج لخدماتها مغررة يرسم بيانية وأشكال وإحصائيات ووسائل إيضاح وتقوم الشركات بتخصيص مساحة معينة داخل مكاتبها أو مواقعها لاستخدامها كغرض دائم أو مؤقت لها، لعرض منتجاتها، وهناك ثلاث أنواع من المعارض من حيث طريقة تنظيمها منها، المعارض الفردية، المعارض التعاوني المشترك، المعارض التجاري المشترك.

الاجتماعات: لقاءات بين عدد من الأفراد لبحث عن مشكلة معينة أو لنقل وجهة نظر محدودة أو لاتخاذ قرار معين، وقد تعقد هذه اللقاءات بين الجمهور الداخلي للمنظمة (للمنتسبين بعضهم البعض)، أو بين المنتسبين والعملاء أو الموزعين أو المساهم (مروة، 2004، ص 176).

المناقشة: هي عبارة عن وسيلة إتصالية ممتلئة في شكل موقف مخطط يشترك فيه مجموعة من الأفراد تحت إشراف وتوجيه قيادة معينة، لبحث مشكلة أو موضوع محدد بطريقة منظمة ويعرف كل فرد فيها دوره بهدف الوصول إلى حل لتلك المشكلة أو الموضوع وتحليلها وتفسيرها وتقومها للوصول إلى أفضل الحلول (البودي، 2002، ص 41).

الاجتماعات الدورية: هي وسيلة من وسائل الاتصال الشخصي والمباشر كالاجتماعات بين رئيس الجامعة وأعضاء الهيئة التدريسية أو المدير العام مع مديري الأقسام في دائرته لغرض بحث مواضيع معينة (جرادات، 2009، ص ص 127-128).

الأوامر والتعليمات: تزاوول عملية الاتصال في بعض المنظمات من خلال إصدار التعليمات والتوجيهات، في صورة أوامر تصدر من الرئيس إلى المرؤوسين لأداء عمل معين، وقد تكون هذه الأخيرة في صورة شفوية، وكما أنها قد تأخذ طابعا مكتوبا كمرجع يسهل الرجوع إليه عند الضرورة.

الندوات: وتتم بنوع من الاتصال هو الاتصال ذو الاتجاهين حيث فيها مساحة لتفاعل وتبادل الآراء، ومناقشة مختلف الأمور بين متحدث أو أكثر، وبين الجمهور والندوة في جوهرها هي مناقشة متكاملة بين عدد من المتحدثين وبين جمهور معين تناول جوانب معينة لموضوع ما، يتم توزيع جوانبه على متخصصين، كل بحسب تخصصه في عملية ملاحقة فكرية، تتنوع فيها الأدوار (سعيد، 2008، ص 17).

ويحتاج فيها العاملون إلى معرفة الآراء ووجهات النظر المختلفة التي تتعلق بموضوع معين والتي لا يستطيع أن يقدمها فرد واحد فهي تهدف إلى:

- ✓ مناقشة وجهات نظر العاملين واقتراحاتهم في مشكلات العمل وطرقه
- ✓ إزالة سوء الفهم لدى العاملين يعد عرض وجهة نظر الإدارة؛
- ✓ القضاء على الشائعات من خلال طرح الحقائق والمعلومات الصحيحة (ذياب عواد، 2012، ص 390)
- **النشرات:** تعد من أكثر قنوات الاتصال الجمعي استخداما في مجال العلاقات العامة، جراء انخفاض تكلفتها وسهولة إعدادها وإنتاجها، إلى جانب موادها وتتم بملاءمتها لعامل الوقت والسرعة في إيصال المعلومات، لها القابلية على الانتشار والقدرة على مخاطبة العديد من فئات الجمهور المستهدف وتتضمن تعليمات وتوجيهات إلى العاملين في المؤسسة كما يمكن أن تتضمن اعلانا عن الاجازات والتعينات الجديدة، ويمكن أن توزع هذه النشرات على العاملين أو قد توضع في مجلة الحائط في المؤسسة أو تأخذ شكل المذكرات (مروة، 2004، ص 149).
- **المؤتمرات:** عبارة عن مناقشة وتبادل فكري بين أعضائه حول قضية معينة، أو موضوع أو مشكلة أو مشروع أو ظاهرة يهتمون بها ومرتبطة بظروفهم يقصد التوصل إلى آراء أو توصيات أو قرارات مناسبة والعمل على الالتزام بها (سلطان، 2014، ص ص 191-192).
- **الاتصال الشخصي المباشر:** يكون الاتصال وجها لوجه ما بين المرسل والمستقبل كاللقاء المباشر أو بين الرئيس والمرؤوس.
- **المحاضرات:** وهي نوع من الخطاب التلقيني للجمهور، وتعتمد على تقسيمات معينة في العرض للموضوع من حيث التمهيد والعرض والخاتمة، وتتطلب قدرات إقناعيه وحجج منطقية، وتتم بسيطرة المحاضر على السياق، حيث يخضع المستمع لتلقيت المحاضر، وتفاعل في المحاضرة مساحات تفاعل المستمع مع المحاضر (سعيد، 2008، ص 18).
- **المقابلات:** يقصد بها المقابلة الرسمية التي تهدف إلى تبادل المعلومات، وتعتبر وسيلة اتصال وجها لوجه، وهي عملية اتصال رسمية بين طرفين في موقف محدد تهدف إلى إيجاد علاقة بين متطلبات العمل وقدرات المتقدم لشغل الوظيفة، يحاول الطرفين في المقابلة الوصول إلى نقطة التقاء أو تفاهم لخدمة مصلحة العمل (الزعيبي وآخرون، 2010، ص 85).

كما تعتبر إحدى وسائل الاتصال الناجحة وتهدف إلى التعرف على الحقائق أو الاقتراحات، أو الشكاوى أو النظام في المنظمة، والوقوف على استعدادات الموظفين وقدراتهم على الاختيار وقياس مدى استعداد الموظف للتعليم والتدريب، وتعتبر المقابلة وسيلة اتصال وجها لوجه (ذياب عواد، 2012، ص 389)

3- وسائل الاتصال الأخرى: هي وسائل اتصالية أخرى تستخدمها المؤسسة في اتصاله بجمهورها وهي **الانترنت** وهي عبارة عن دائرة معارف عملاقة يمكن للمشاركين فيها الحصول على المعلومات حول أي موضوع معين، في شكل نص مكتوب أو مرسوم أو خرائط أو تراسل عن طريق البريد الإلكتروني لأنها تضم ملايين من أجهزة الحاسوب التي تبادل المعلومات فيما بينها (ردمان الدناني، 2003، ص 34).

البريد الإلكتروني: هو عبارة عن وسيلة تكنولوجية تستهدف تسهيل المعلومات على الفور ويمكن أن تكون في استقبال الرسائل وتخزينها Graphique أو رسوم Voix أو Texte هذه البيانات في شكل نصوص ونقلها إلى أماكن بعيدة (مكاوي، 2005، ص 225).

يستخدم البريد الإلكتروني من أجل الاتصال الكتابي أو التحدث الشفوي مع أي شخص أو مجموعة من أشخاص في أي مكان حول العالم، بحيث يتم تبادل المعلومات والبيانات والموسيقى والأفلام وأي شيء يمكن تخزينه داخل الحاسوب وقد استخدم حديثاً في الاتصال بين الأشخاص والمؤسسات إلى أنه أصبح من أكثر أدوات الاتصال شيوعاً بين الناس للأسباب التالية:

✓ تقليل الوقت الذي يحتاجه الفرد في الطباعة وتوزيع الرسائل، فمن خلال البريد الإلكتروني يستطيع المستخدم من إرسال عشرات الرسائل إلى عناوين مختلفة بعملية واحدة؛

✓ يستطيع المستخدم من استقبال وإرسال رسائل من إلى الفاكس والتيليكس مثل L'intranet أو باستعمال تقنيات شبكة الأنترنت Intranet الشبكة الداخلية: أو الأنترنت محركات البحث والبريد الإلكتروني حيث تسمح هذه الشبكة بتبادل البريد، ونشر التقارير والدخول إلى قاعدة المعطيات، وبالقيام بعملية الاتصال دون عرقلة السلوك الوظيفي مما يجعل عملية الاتصال أكثر سطحية (لويزة، 2007، ص 29).

- **الحاسب الآلي والبريد الإلكتروني:** يعد البريد الإلكتروني أحد تطبيقات الحاسب الآلي، ويستخدم لإرسال الخطابات والنصوص والمواد المصورة بين الأشخاص والأقسام داخل المنظمات وبين أكثر من جهة خارجية، وعلى

الرغم من تعدد هذه القنوات، فإن العلاقات العامة بحاجة ماسة لها لكي تحقق الاتصال بالجمهور الداخلي والخارجي على السواء (سلطان، 2011، ص189).

- **الهاتف:** يعد من القنوات الاتصالية المهمة التي تستخدمها الإدارة العلاقات العامة والإدارات الأخرى في المنظمة للاتصال بين مختلف الإدارات ومختلف العاملين داخل المنظمة وخارجها.

✓ يمثل قناة للاتصال الشخصي غير المباشر بالجمهور، تتم عن الاحترام والتقدير، يشكل مركز اجتذاب لانتباه الجمهور ولاسيما عندما يختار الوقت المناسب للاتصال (سلطان، 2011، ص191).

تستخدم العمليات ذات المسافات البعيدة وتتصف بالسرعة ويتميز بالصراحة التي قد لا تتوفر في الوسائل الأخرى، وعند إدخال التليفون يجب مراعاة ما يلي:

✓ ربط المنظمة بالتليفونات الكافية وبلوحة للتحويل والربط) سنترال(يكون ربط المكاتب الداخلية ببعض بواسطة الطلب الآلي الذي لا يتعارض مع لوحة التحويل.

✓ تعيين الأفراد المدربين على صيانة وتصليح التليفونات والتشويشات. (ذياب عواد، 2012، ص 391)

التيلكس: عبارة عن جهاز قريب الشبه بالآلة الكتابية يقوم بمهمة الإرسال والاستقبال، من مميزاته الفنية قيام المرسل بغدارة رقم معين للحصول على خط اتصال فإذا أعطى إشارة السماح يبدأ في كتابة رسالته التي يستقبل أوتوماتيكيا على التيلكس المستقبل من الجهة المستقبلية.

ثانيا: معوقات الاتصال الداخلي

توجد الكثير من العوامل التي تعيق العملية الاتصالية، نذكر منها:

اتساع حجم المنظمات: فالمنظمات ذات الحجم الواسع والتي تأخذ في الاتساع أفقيا ورأسيا ويزيد. عدد العاملين فيها لما يترتب عليه زيادة عدد الاتصالات بدرجة تفوق زيادة العاملين نتيجة اتساع فجوة الزمان والمكان بين طرفي الاتصال كما أن حجم المؤسسة الكبير يترتب عليه الأخذ بنظام التخصص والمركزية التي تحد من فاعلية الاتصال.

التشتت الجغرافي: فنزوح أي مؤسسة نحو اللامركزية الجغرافية التي تتوزع فيها وحدات. المؤسسة وفروعها على مساحات جغرافية كبيرة يكون مصحوبا بتغيير ملحوظ في أساليب الاتصال المستخدمة وفي تكرار الاتصالات

المتفقة بين المركز الرئيسي والفروع، وبين الفروع وبعضها بما يؤدي إلى عدم سلامة الاتصالات ودقتها ومطابقتها لما هو مقصود.

معيقات تتعلق بالدرجات الوظيفية: ويرجع ذلك الحاجر الذي وضعه الرؤساء بينهم وبين المرؤوسين للمراكز الذي يشغله وإما رهبة المرؤوسين للمواقف أو المكان، بحيث يصبح جهاز الاستقبال لديهم شبه معطل.

معيقات تتعلق بحجم الاتصال: فإذا تدفقت التوجيهات بأهمية كبيرة فإنه لا يتوفر الجهد ولا الوقت لكافي لدى المرؤوسين لتنفيذها.

معوقات إدارية: يدرك الفرد ما يتفق مع خبراته ومعلوماته وقيمه ويتجاهل ما لا يتفق معها. فيدرك الفرد الحافز أو المكافأة التي ستحصل عليها يختلف الأفراد لإدراكهم لنفس الشيء في نفس الوقت يدرك الأفراد الشيء الذي ينظر إليه " نصف كوب الماء نصف ممتلى ونصف فارغ" يختلف إدراك نفس الفرد لشيء باختلاف حالته فالغضب والخوف والتعلق والتوتر الحاد يشوه الرسالة.

المعوقات الشفوية واللفظية: وذلك في حالة اختلاف اللغة بين المرسل والمستقل واختلاف. المستوى الفكري بينهما تعوق وصول الرسالة على الوجه الكامل.

معوقات بيئية: تتأثر فعالية الرسالة بالبيئة المحيطة فهناك مؤسسات يكثر بجوارها وحولها. ضوضاء المرور في الشارع والقرب من المطارات بما ينتج عنه تشويش الرسالة نتيجة للضوضاء، بما يؤثر على فعالية الاتصال بين الأفراد والتغلب على ذلك باستخدام الوسائل المكتوبة (قنديل، عامر، 2010 ص 136-137).

خاتمة:

وفي الأخير نستنتج بأن الاتصال الداخلي بشكليته سواء الرسمي أو غير الرسمي ضروري داخل أي إدارة ذلك لأهميته البالغة، فبانعدامه تنعدم جميع الأنشطة الإدارية داخل المؤسسة ولا تحقق أهدافها.

تمهيد

تعتبر عملية اتخاذ القرار من أهم العمليات الإدارية التي تقوم بها الإدارة العليا، فهي تمثل أصعب وظيفة يقوم بها المسؤول الإداري الأعلى، لأنها تستلزم أن يكون ذو كفاءة وخبرة عالية لأن اتخاذ القرار يعتبر ركيزة أي مؤسسة فهي تتداخل وبشكل واضح في جميع العمليات الإدارية الأخرى، فهذه العملية ذات أهمية كبيرة جدا في حياة أي مؤسسة ولهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى مفهومها، وأنواع القرارات؛ خطواتها، خصائصها، عناصرها، أهميتها، والصعوبات التي تواجهها والعوامل المؤثرة فيها، ثم نتطرق إلى مقترحات لزيادة فعاليتها. وفي الأخير تطرقنا الى العلاقة بين الاتصال الداخلي واتخاذ القرارات.

المبحث الثاني: اتخاذ القرار

المطلب الأول: مفهوم القرار وعملية اتخاذ القرار

أولاً: مفهوم القرار

يعرفه محمد الصيرفي على أنه: "عملية عقلانية رشيدة تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة" (الصيرفي، 2008، ص 65).

كما يعرفه بلال السكارنة: "هو مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها، أو لحل المشكلة التي تشغله" (السكارنة، 2009، ص 356).

ويعرفه علوي عبد الله طاهر: "هو العملية التي يتم بمقتضاها المفاضلة بين مجموعتين من البدائل المتاحة لحل مشكلة قائمة أو متوقعة أو مواجهة موقف يتطلب ذلك" (طاهر، 2007، ص 356).

ثانياً: مفهوم اتخاذ القرار

مفهوم عملية اتخاذ القرار: "إن اتخاذ القرار في المنشأة من اختصاص الإدارة العليا والقيادة، وهذه العملية تختلف باختلاف وتنوع الأساليب الرادارية والمدارس الإدارية المطبقة في المنشآت، حيث الإدارة العلمية السلوكية، الظرفية، الكمية، والإدارة بالأهداف. وهذا يعني أن:

الإدارة العلمية تنظر إلى عملية اتخاذ القرار على أنها عملية فردية مقتصرة على شخصية المدير في الإدارة العليا فقط، "أي أن عملية اتخاذ القرار في الإدارة العلمية يقوم بها المسؤول الإداري الأعلى فقط. (الجيوسي، جاد الله، ب.س، ص 75).

"والإدارة بالأهداف تنظر إلى عملية اتخاذ القرار على أنها عملية مشاركة بين العاملين والإدارة العليا" أي أنها نتاج عن مجهودات جماعية ومشاركة جميع الأطراف داخل المؤسسة.

"اتخاذ القرار في مفهوم المدرسة الكلاسيكية: إن عملية اتخاذ القرار عملية فردية مركزة بيد شخصية واحدة" المدير "دون أي أدنى اعتبار إلى أداء ومبادئ الأفراد الآخرين" (الجيوسي، جاد الله، ب.س، ص 75).

اتخاذ القرار في مفهوم المدرسة السلوكية للإدارة: إن مفهوم عملية اتخاذ القرار في هذه المدرسة يختلف عن المدرسة السابقة" حيث يكون أخذ القرار هنا تحت حالة ما سمي بالمعقولية والمنطقية الرشيدة معتمدا على أسلوب المشاركة والأخذ بآراء الأفراد العاملين على اعتبار أنهم كائن اجتماعي إداري وليس على غرار أنهم كائن اقتصادي

المطلب الثاني : أنواع القرارات و خطواتها
أولاً: أنواع القرارات

هناك أنواع عديدة للقرارات المتخذة سواء بشكل يومي ودوري، يمكن أن نذكر منها:

1. قرارات تنظيمية وقرارات شخصية

القرارات التنظيمية: وهي التي يتخذها الإداري بصفة الرسمية، أي بصفته عضواً في التنظيم أو موظفاً يشغل منصباً رسمياً.

القرارات الشخصية: هي التي يتخذها الإداري بصفته الشخصية بناءً على معتقداته وميوله" (الفضل، 2008، ص 26).

2. قرارات صريحة وقرارات ضمنية

القرارات الصريحة: وهو الذي يفصح فيه المدير عن مسلكه في موقف معين بالموافقة أو عدمها أي بالمنح أو المنع.

القرارات الضمنية: القرار الذي يستفاد من قرار يتصل بموضوع آخر أو القرار الذي يستفاد من موقف المدير ومسلكه، وهو قرار شعوري (قنديل، عامر، 2010، ص 207).

3. قرارات إستراتيجية وقرارات روتينية

قرارات إستراتيجية: وهي القرارات التي يتخذها الإدارة العليا، وتعلق بكيان التنظيم الإداري ومستقبل البيئة المحيطة به" (العجمي، 2008، ص 207) فهي قرارات هامة تتعلق بوضع السياسة العامة للتنظيم وتتطلب موارد كبيرة واستثمارات ضخمة"، وهي تتميز بالثبات النسبي طويل الأجل لمستقبل التنظيم" (العجمي، 2008، ص 207).

قرارات روتينية: هي قرارات بسيطة، يتخذها الإداري بشكل روتيني إلى حد كبير، وهي عادة تتعلق بتسيير الأعمال اليومية التشغيلية، والنشاطات الروتينية البسيطة (الفضل، 2008، ص 27).

4. قرارات مكتوبة وقرارات شفوية:

قرارات مكتوبة: تصدر في صيغة مكتوبة) لائحة تعليمات، أوامر.

قرارات شفوية: تخرج للوجود عن طريق كلمات منطوقة وليست مكتوبة.

5. قرارات لائحية وقرارات فردية

قرارات لائحية أو قاعدية: وهي تلك القرارات التي تصدر في مواجهة أي أفراد غير محددين بذواتهم، بحيث يسري

مضمون هذه القرارات على كل من توافرت فيه الشروط المحددة.

قرارات فردية: هي التي تصدر في مواجهة فرد أو أفراد محددين بذواتهم.

ثانيا: خطوات اتخاذ القرار

إن عملية اتخاذ القرار من أهم الأنشطة والمهام التي ينبغي الحد منها في المؤسسة، وللقيام بخطوات أهمها:

تحديد المشكلة: تعد هذه المرحلة من أكثر وهم الخطوات المطلوبة في عملية اتخاذ القرار، إذ أن تحديد المشكلة

يعني استقراء الواقع المنظمي القائم " (حمود، اللوزي، 2008، ص 169).

وكتيرا من المنظمات أو المؤسسات يتعاملون مع ثلاثة أنواع من المشكلات وهي " :المشاكل المتكررة: وهي

التي يتكرر حدوثها دائما، ولها علاقة بالأعمال اليومية، كالتأخير عن الدوام الرسمي صباحا، أو خرج الموظفين

قبيل انتهاء الدوام...إله ومشاكل جوهرية: وهي تلك المتعلقة بمشاكل التخطيط والتنبؤ والسياسات واتخاذ

الإجراءات والرقابة والتنظيم والتوجيه... إلخ والتي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحقيق أهدافها المرسومة.

والمشاكل العرضية الطارئة: ويقصد بذلك الأحداث غير المتوقعة والمفاجآت والتي تحصل لأسباب داخل

المنظمة أو خارجية من البيئة المحيطة، مثلا حدوث أزمة سياسية حالت دون وصول البضاعة، ارتفاع مفاجئ في

الرسوم والجمارك والضرائب، دخول منافس جديد إلى السوق (عباس، 2004، ص 140).

" وكذلك لتحديد العوامل والمتغيرات، التي تساهم في عدم تحقيق الأهداف من الأهداف من خلال ما يقع أو

يتوقع حدوثه من آثار معينة" (حمود، اللوزي، 2008، ص 169).

جمع المعلومات حول المشكلة وتحليلها: إن عملية جمع البيانات والمعلومات وتشكيل قاعدة معرفية حول القرار المناسب لمعالج المشكلة بشكل القاعدة الأساسية في المعالجات المطلوبة، إذ أن وفرة البيانات والمعلومات من حيث الكمية والنوعية والوقت المناسب لوفرتها تعد حصيلة الرئيسة التي يقوم عليها متخذ القرار في استنباط الحلول المناسبة من خلال استخدام الأساليب العلمية في التحليل الملائم لتلك البيانات والمعلومات المتوفرة لدى متخذ القرار" (حمود، اللوزي، 2008، ص 170).

• **وضع البدائل**: يقصد بذلك بدائل الحلول الممكنة أمام متخذ القرار لحل المشكلة التي تواجهه، والبديل الأمثل كما ذكرنا هو الحل، وهو القرار الذي يتم اختياره، والمدير الناجح هو الذي يستطيع أن يضع أكثر من بديل واحد" (عباس، 2004، ص 140).

• **تطوير الحلول والتنبؤ بنتائجها**: بمعنى تطوير الحلول البديلة التي يراها رجل الإدارة علاجا لمشكلته، ومن ثم تقييم هذه البدائل أو الحلول.

• **اختيار البديل الأمثل**: وهنا يأتي دور المراجعة البدائل المحتملة التي أفرزتها الخطوة الرابعة لاختيار أكثرها كفاءة وملاءمة، ويتم اختيار البديل المقترح أو المراجعة عادة وفق معايير اقتصادية دقيقة.

اتخاذ القرار وتنفيذه ومتابعته: بعد اختيار البديل الأرجح يتوجب على رجل الإدارة تبني هذا البديل واتخاذ قرارا لحل المشكلة ومن ثم تنفيذه" (حجاججة، 2010، ص ص 46.47).

المطلب الثالث: خصائص اتخاذ القرار وعناصره

أولاً: خصائص اتخاذ القرار

1. **عملية قابلة للترشيد**: أي أنها تقوم على افتراض مؤداه أنه ليس بالإمكان الوصول إلى ترشيد كامل للقرار، بل يمكن الوصول إلى حد من المعقولية والرشد، كما أن عملية اختيار البديل الملائم تتم على خطوات متعددة ومختلفة وتحت ظروف وعوامل دقيقة وتنبؤ دقيق بالأحداث تمكن منح القرار من اختيار البديل الأمثل.

2. **عملية تميد من الماضي إلى المستقبل**: وتتبع هذه الصفة من كون القرار الإداري هو امتداد. واستمرار لقرارات أخرى سبق اتخاذها، بل ويعتبر حلقة متصلة من سلسلة من قرارات، حتى يكون من الصعب تحديد القرار الأصلي من بين مجموعة القرارات المتخذة، حيث يبدو كل قرار مرتبط بقرار آخر اتخذ من قبل.

3. عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة: حيث ينظر إليها على أنها نتائج جهد مشترك يبرز من خلال مراحلها المتعددة وما تتطلبه هذه المراحل من إعداد وتحضير وجمع معلومات وتحلل لهذه المعلومات وتقييمها وتنفيذ القرار وما يتطلبه التنفيذ من جهود مشتركة.
4. عملية تتسم بالعمومية والشمول: تتصف بالعمومية من حيث أن نوع القرارات وأسس وأساليب اتخاذها تكاد تكون عامة بالنسبة لكافة المنظمات الإدارية، فهي صالحة للتطبيق على المنظمات الإدارية على اختلاف أنماطها.
5. "عملية ديناميكية مستمرة: تبرز صفة الحركة في هذه العملية من خلال كونها تنتقل من مرحلة لأخرى وصولاً لتحقيق الهدف المنشود الذي يسعى إليه متخذ القرار.
6. عملية معقدة وتتسم بالبطء أحياناً: وهذه الصفة تعود إلى كون متخذ القرار يخضع لقيود متعددة وهو بصدد اتخاذ القرار بعضها قانونية، وبعضها نابع من الضغوط التي يتعرض لها، وبعضها نابع من الرؤوسين أو غيرهم ممن يمسه القرار (جلد، 2009، ص 28.29)

ثانياً: عناصر عملية اتخاذ القرار

تتكون عملية اتخاذ القرار على عدة عناصر أساسية هي: (عليان، 2008، ص ص 71-72).

متخذ القرار: وقد يكون فرداً أو جماعة أو جهة ما، ويتمتع متخذ القرار عاد بالسلطة التي تخوله ذلك.

موضوع القرار: وهو المشكلة التي تتطلب من متخذ القرار البحث عن حل أو اتخاذ قرار بشأنها

الأهداف والدافعية: فالقرار المتخذ عبارة عن سلوك أو تصرف معين من أجل تحقيق هدف محدد.

ومن المعلوم أن وراء كل دافع حاج معينة يراد إشباعها، وبناء عليه لا يتخذ القرار إلا إذا كان وراء دافع لتحقيق هدف محدد.

البيانات والمعلومات: لاتخاذ قرار صائب لابد من جمع بيانات ومعلومات كافية عن طبيعة المشكلة وأبعادها وأسبابها وأطرافها وتأثيراتها وذلك بغرض تكوين صور واضحة عنها.

التنبؤ: إن كثيرا من القرارات مع متغيرات مستقبلية مجهولة يجب التنبؤ بها وتقديرها وتحديد انعكاساتها وتأثيرها، فالتنبؤ يساعد متخذ القرار في أن يستطلع ما سيحدث في المستقبل.

البدائل: يمثل البديل أو الحل مضمون القرار الذي سوف يتخذ لحل مشكلة ما ومن النادر أن يكون

هناك حل واحد للمشكلة، وعلى الأغلب أن يكون هناك أكثر من حل، وبالتالي فإن متخذ القرار الجيد هو الذي يتخذ أنسب البدائل.

المناخ الذي يتم فيه اتخاذ القرار: ويعني المناخ هنا الجو العام الذي يتم فيه اتخاذ القرار، وما تضمنه هذا من اعتبارات خاصة عند متخذ القرار، وظروف داخلية وخارجية تضع أمام متخذ القرار قيود عند اتخاذ القرار. "مجموعة من البدائل والمفاضلة بينها، واختيار البديل الأمثل، ثم اتخاذ القرارات وقد يكون لهذا النوع من التصرف مبررات عدة منها:

أ - انخفاض كفاءة الأتباع.

ب - انعدام الثقة المتبادلة بين الرئيس والأتباع.

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

المطلب الرابع: صعوبات اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيه

أولا: صعوبات اتخاذ القرار

هناك العديد من الصعوبات التي تواجه رجل الإدارة عند اتخاذ لقرار ما سواء كانت داخلية أو خارجية، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

✓ الاتجاهات والميول لدى الأشخاص متخذي القرارات.

✓ قد يكون هناك اختلاف في وجهات النظر بين متخذ القرار والإدارة مما يعيق القدرة على اقناع الأخيرة بقراره.

- ✓ عدم إحاطة الإدارة بالأمر المحيطة المؤثرة، في اختيار بديل محدد من بين البدائل المتاحة.
- ✓ عدم وضوح الجوانب المختلفة للمشكلة المتخذ القرار بشأنها.
- ✓ التخوف من الآثار الجانبية التي تنتج عن اتخاذ القرار.
- ✓ التخوف من مقاومة الآخرين للتغيير الذي قد يحدثه القرار المتخذ (حجاجحة، 2010، ص ص 47-48).

ثانيا: العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار

هناك مجموعة من القيود أو العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار منها:

1. **العوامل الانسانية السلوكية:** تتمثل في:
 - ✓ مدى قبول الأفراد بالقرار الذي تم اتخاذه أو الحل المتخذة.
 - ✓ العادات والتقاليد والأعراف السائدة ومدى تماشي القرارات والحلول معها.
 - ✓ التسرع في اقتراح وتبني الحلول للمشكلات دون دراسة متأنية أو تقييم جيد لهذه الحلول
 - ✓ الاعتماد بدرجة كبيرة على الخبرة السابقة.
 - ✓ التحيز والعواطف.
 - ✓ الخلط بين المشكلة ذاتها ومظاهر هذه المشكلة.
 - ✓ التركيز على حل واحد أو على المظاهر وليس الأسباب.
 - ✓ عدم اهتمام متخذ القرار باحتمالات مقاومة للتغيير من جانب العاملين.
2. **العوامل التنظيمية:** تتمثل فيما يلي:
 - ✓ عدم وجود نظام جيد للمعلومات.
 - ✓ عدم وضوح العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام.
 - ✓ المركزية الشديدة وحجم المنظمة ودرجة انتشارها الجغرافي
 - ✓ عدم وضوح الأهداف الأساسية للمنظمة.
 - ✓ مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية للمنظمة.

3. عوامل أخرى: تتمثل في:

- ✓ التعارض بين أهداف المنظمة وأهداف أطراف التعامل الخارجي مع المنظمة مثل العملاء الموردين... الخ"
- ✓ المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة في المجتمع.
- ✓ درجة التقدم التكنولوجي في مجال نشاط المنظمة ومعدلات النمو.
- ✓ درجة المنافسة التي تواجه المنظمة في السوق" (الزعي، بريكة، 2013، ص 314.313).

المطلب الخامس: مقترحات لزيادة فاعلية اتخاذ القرار

مقترحات لزيادة فاعلية عملية اتخاذ القرار

- ✓ الإعتماد على أسلوب حل المشكلات أثناء ممارسة إتخاذ القرارات، وذلك بإتباع خطوات اتخاذ القرار.
- ✓ الإعتماد على التقدير لتحديد العناصر غير المتوقعة في عملية إتخاذ القرار.
- ✓ الإعتماد على الإبداع والتفكير الخلاق لإيجاد الحلول البديلة في القرارات غير الروتينية.
- ✓ الإعتماد على الأسلوب الجماعي أو التشاركي، إلا عند الضرورية لتعميم الفائدة والإستفادة من حوادث جميع الفئات المتخصصة.

بما أن القرار لا ينتهي بل يجب متابعته للتعرف على مدى تحقيقه للنتائج، لذا فعلى المنظمة الاعتماد على مؤشرات للمراجعة وتقييم الأداء وإجراء التعديلات اللازمة (محمد، 2004، ص 276.275).

المطلب السادس: العلاقة بين الاتصال الداخلي و اتخاذ القرار

باعتبار أن الاتصال الداخلي عملية أساسية وحيوية ومستمرة باستمرار المؤسسة، وللاتصال دور مهم في تخطيط وتنظيم الأنشطة من خلال اتخاذ العديد من القرارات والتنسيق والإشراف والمتابعة عليها بالإضافة إلى العديد من العمليات الأخرى كالرقابة والتقييم، فأهمية الاتصال تبرز في اتخاذ القرارات، وهذا ما يؤكد العلاقة الموجودة.

يرى الكثير من علماء الإدارة أن مشكلة الإدارة الأولى في يومنا هذا هي مشكلة الاتصالات، أي مشكلة توفير البيانات والمعلومات اللازمة للعملية الإدارية.

وإذا كانت الاتصالات ضرورية ولازمة للعملية الإدارية بجوانبها المتعددة، فهي أكثر ضرورة وأهمية لعملية اتخاذ القرارات، لأن الاتصالات واتخاذ القرارات يشكلان جانبين هامين من جوانب العملية الإدارية، ويعتمد كل واحد منهما على الآخر ويتأثر به بمعنى أن هناك علاقة متبادلة بين الاتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرارات وهذا ما عبر عنه سيمون عندما قال أنه يجب أن تنطبق مراكز اتخاذ القرارات بالضرورة مع مراكز الاتصالات أو أن تكون الأخيرة ملحقمة بالأولى.

وقد أكد الكثير من كتاب الإدارة على أهمية العلاقة بين الاتصالات واتخاذ القرارات فقد أشار دورسي Dorsey إلى أن القرار الإداري يتخذ بناء على نوع من الاتصال الذي يعتبر دعامة أساسية للقرارات وأن هناك علاقة اعتمادية متبادلة بين القرار والاتصالات، إذ أن الاتصالات هي التي تنقل البيانات والمعلومات والحقائق اللازمة لاتخاذ قرار معين، وأن نقل هذه البيانات والمعلومات قد يتم عن طريق التسلسل الرئاسي وفق القاعدة الهرمية، وقد يتم النقل أيضا بطرق أخرى لا تلتزم في سيرها قنوات الاتصال الرسمي، كما هو في الاتصالات غير الرسمية ولها تأثير أيضا على عملية اتخاذ القرار.

لأن سلامة القرار الذي يتخذه القائد الإداري يتوقف على لاتصال الداخلي ودقته في نقل المعلومات وبالرغم من أهمية البيانات والمعلومات في اتخاذ القرارات إلا أن مشكل وصول هذه الأخيرة إلى مستخدميها في الوقت الغير المناسب وبالمواصفات المطلوبة يبقى مطروحا داخل المؤسسات بسبب انعدام الأسس العلمية لعملية الاتصال الداخلي، إن نفس المشكل تتعرض له القرارات حيث تتخذ قرارات ويتم تنفيذها بطريقة غير سليمة لأنها لم تبلغ للمعنيين بطريقة تسمح لهم فهم مضمونها ولتفادي هذه المشاكل لابد من توفير نظام اتصال داخلي يعمل على إيصال المعلومات لمتخذي القرارات في الوقت المناسب، ويضمن الفهم الجيد للقرارات. والاتصال الجيد طريق المدير لاتخاذ القرارات الفعالة والتي تركز على قدر كاف من الحقائق والمعلومات (كنعان، 2007، ص 106.105).

وما نريد التركيز عليه هنا، أن عملية الاتصال التي تسمح بتوفير المعلومات الكافية بشأن الوضعية، تعتبر القاعدة الصلبة التي تقوم عليها عملية اتخاذ القرار، والتي تسمح بتقليب الأمور من مختلف جوانبها، واختيار البديل المناسب، وفقا للمعلومات المتوفرة، وما يسوقنا إلى استنتاج انه لا حديث عن عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة في

غياب الاتصال الذي يعمل على توفير المعلومات الضرورية عن المحيط الداخلي للمؤسسة. (مالك، 2006، ص 58).

يعني أن علاقة الاتصالات الداخلية باتخاذ القرارات تتمثل في أن سلامة القرار الذي يتخذه القائد الإداري وفعاليته يتوقفان على مدى دقة نقل المعلومات المتوفرة، ووسيلة الاتصال التي يتم عن طريقها نقل هذا القرار إلى الجهات المعنية، ومدى تأثيره على تصرفاتهم وسلوكهم يعني أنه كل من الاتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرارات يتأثران ببعضهم البعض حيث تعتبر علاقة تكامل بينهم.

خاتمة

وفي الأخير نستنتج أن العامل البشري أحد العوامل المؤثرة في سرعة وصول المعلومات واتخاذ قرارات معينة حسب ضرورتها ومشاركة الأفراد في عملية اتخاذ القرارات تحسن وتفعّل الاتصال فيما بينهم وتخلق الحماس في العمل لدى العاملين.

- العلاقة التي تربط بين الاتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرارات هي علاقة تكامل فيما بينهم وكل منهما يعتمد على آخر لأن فعالية الاتصال الداخلي تزيد من فعالية اتخاذ القرارات.



الإطار التطبيقي

تمهيد

المبحث الأول: تعريف بلدية المسيلة وهيكلها التنظيمي

المطلب الأول: التعريف ببلدية المسيلة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية المسيلة

المبحث الثاني: منهجية وأداة الدراسة

المطلب الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

المطلب الثاني: أداة الدراسة

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية

المطلب الثاني: تحليل واختبار فرضيات الدراسة

خاتمة

نتائج العامة للدراسة

اقتراحات

تمهيد:

لقد تطرقنا فيه إلى مختلف الجوانب النظرية للاتصال الداخلي وكذا لعملية اتخاذ القرار، وهذا بغية التعرف على دور الاتصال الداخلي ومساهمته في اتخاذ القرار في المؤسسة الخدمائية حيث أسقطنا دراستنا هذه ميدانيا على عينة من موظفي بلدية المسيلة وذلك بفرض البحث عن إجابات تساؤلات الدراسة ولهذا خصصنا هذا الفصل لتفريغ الجداول من خلال إجابة المبحوثين، وتحليلها للوصول إلى إجابات موضوعية، وبالتالي الخروج بنتائج عملية دقيقة، يمكن على ضوئها تقديم اقتراحات بناءة للاستفادة منها.

المبحث الأول: تعريف بلدية المسيلة وهيكلها التنظيمي

المطلب الأول: التعريف ببلدية المسيلة

تقع بلدية المسيلة في أقصى الحدود الشمالية للولاية تتربع على مساحة قدرها 252 كم² يسكنها حوالي 15647 نسمة منها 1400.16 نسمة من سكان الحضر و7631 من سكان الريف وذلك حسب إحصاء لسنة 2008 وتعتبر ذات كثافة سكانية عالية مقارنة بباقي بلديات الولاية حيث تصل 627 ساكن/كلم² مع العلم أن الكثافة السكانية على مستوى الولاية 45 نسمة / كلم² مع العلم أن الكثافة السكانية على مستوى الولاية 45 نسمة / كلم² كما تشمل الحظيرة السكنية بلدية على 32591 مسكن (تعداد 2008) منها 23420 مشغولة بلدية المسيلة لبلدية يغلب عنها الطابع الفلاحي، بحيث نجد حوالي 7350 هكتار من الأرض الزراعية منها 5700 هكتار أرض مسقية و1700 هكتار غابات وحلفاء، و1061 هكتار مراعي وأحراش.

الموقع الجغرافي:

تقع بلدية المسيلة في الناحية الغربية للحوض شط الحضنة على ارتفاع محصور بين 400 و700 فوق سطح البحر، ويتميز سطحها الطبوغرافي بثلاث مظاهر جيو مورفولوجية متباينة وهي:

-الجبال في الشمال.

-أقدام الجبال في الوسط، السهول في الجنوب.

-يعتبر وادي القصب من أهم المجاري المائية التي نشف المجال البلدي وهو يقسم النسيج الحضري إلى شطرين.

الموقع الإداري:

بلدية المسيلة تقع في أقصى الحدود الشمالية للولاية بحيث يحدها من الشمال بلدية العش (ولاية برج بوعرييج)، من الجنوب بلدية أولاد ماضي، من الشرق بلدية المطارفة، من الغرب بلدية أولاد منصور.

القطاع النباتي:

مجال بلدية المسيلة يتميز بقطاع نباتي متنوع نذكر منها الغابات والحلفاء وتتربع على مساحة قدرها 1700 هكتار، المراعي والأحراش 10611 هكتار أما الأراضي الزراعية فتشغل حيز قدره 7350 هكتار منها 500 هكتار أراضي مسقية يشف مجال بلدية المسيلة مجموعة من المحاور الرئيسية نذكر منها ما يلي:

- الطريق الوطني رقم 45 الذي يربط الشمال بالجنوب.

- الطريق الوطني رقم 40 الذي يربط الشرق بالغرب.

- الطريق الوطني رقم 60 الذي يربط وسط المدينة بالجهة الغربية.

المجال الحضري:

إن حركة النمو الحضري لمدينة المسيلة يبين أن المدينة كانت عبارة عن تجمع سكني شبه ريفي ممثلا في الأحياء القديمة أو ما يعرف حاليا باسم المدينة الأم وهذا ما نلاحظه في الأحياء التالية: حي الكراغلة، حي العرقوب، حي الكوش، هذه الأحياء توزعت على جانبي واد القصب الذي لعب دورا كبيرا في توفير المياه اللازمة لهذه الأحياء وبعد زلزال 1965 ظهر ما يعرف بأحياء المنكوبين التي هي عبارة عن أحياء سكنية استفاد منها سكان المنكوبين ثم وضع الأحياء في الجهة الغربية للمدينة الأم، ونذكر منها حي 500 مسكن وحي 300 مسكن ومع بداية السبعينيات شهدت المدينة تطورا ملحوظا، الشيء الذي أهلها لكي تصبح ولاية وذلك سنة 1974 بعدما شهدت الولاية قفزة مجالية واسعة وسريعة ظهرت المنطقة الصناعية وكذلك المنطقة الحضرية الجديدة (Z.H.U.N).

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية المسيلة

الهيكل التنظيمي لبلدية المسيلة

الأمانة العامة

مصلحة الأرشيف والمحفوظات

مكتب تسيير الأرشيف

مكتب اللوازم المكتبية

مصلحة الديوان

مكتب المداولات
والقرارات

مكتب اللجان الدائمة
للمجلس

مكتب الإعلام والاتصال

مصلحة التنشيط الإداري

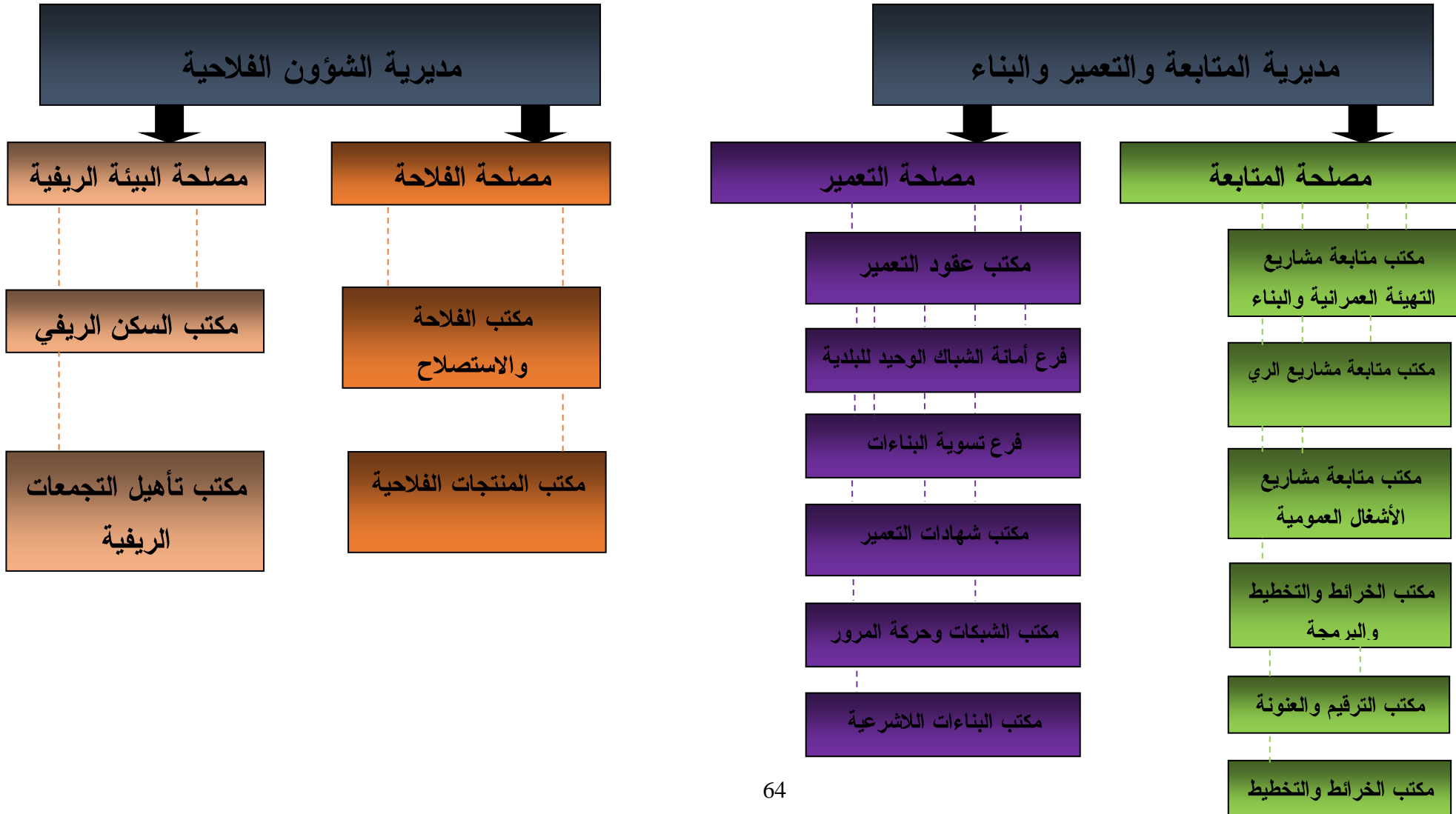
مكتب البريد المركزي

مكتب أمانة اللجان

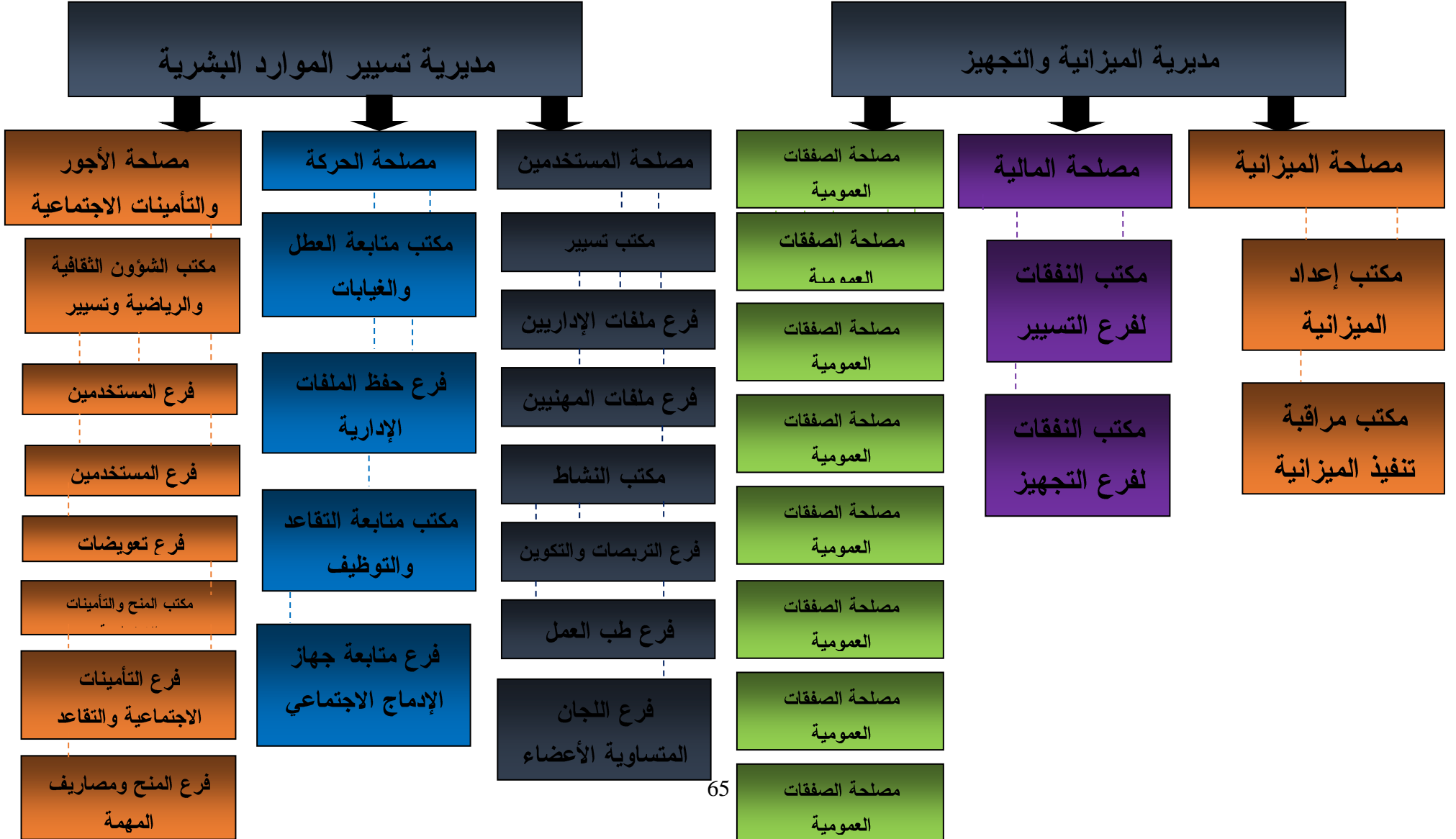
مكتب متابعة المؤسسات

مكتب الإحصاء المركزي

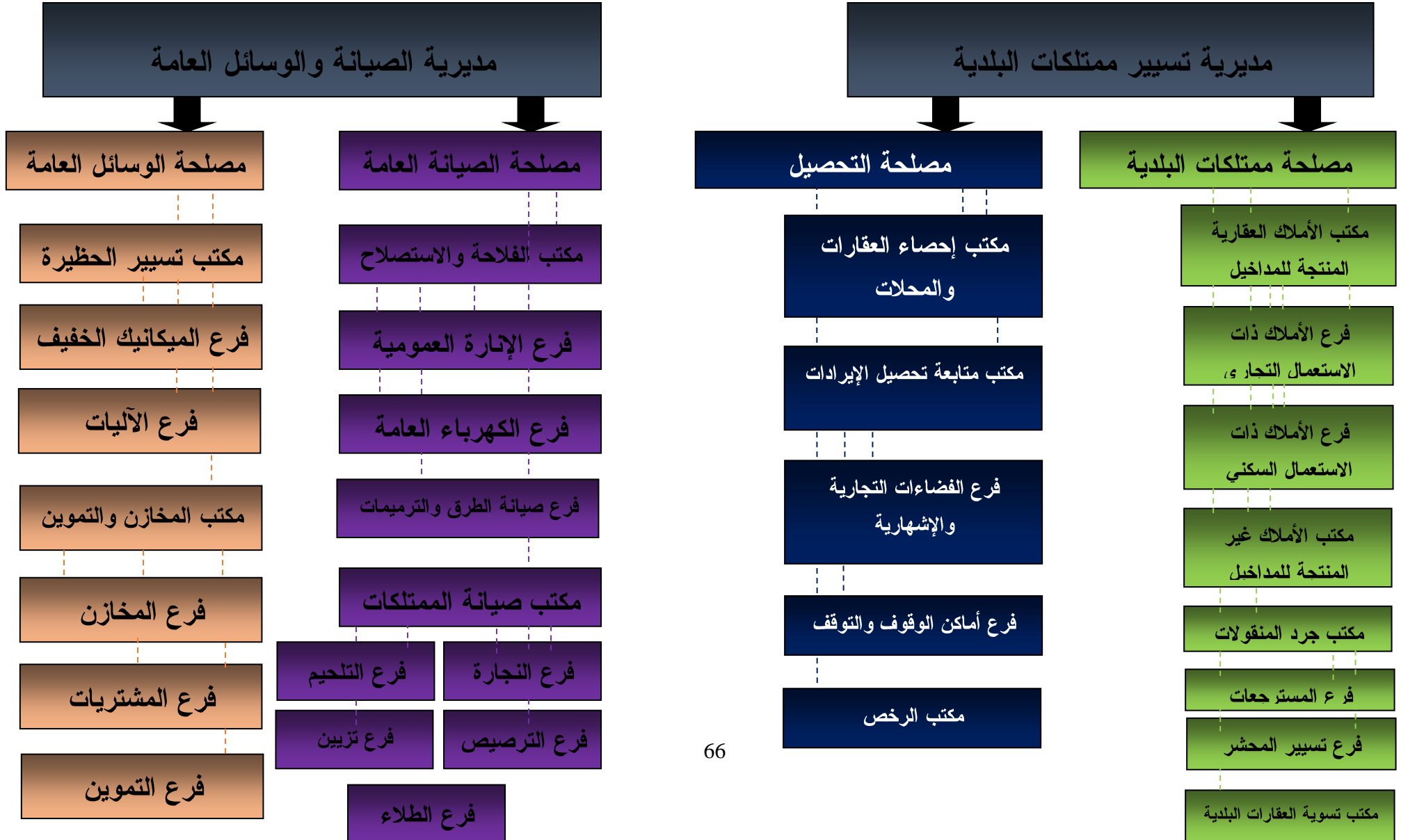
قسم الشؤون التقنية والفلاحية



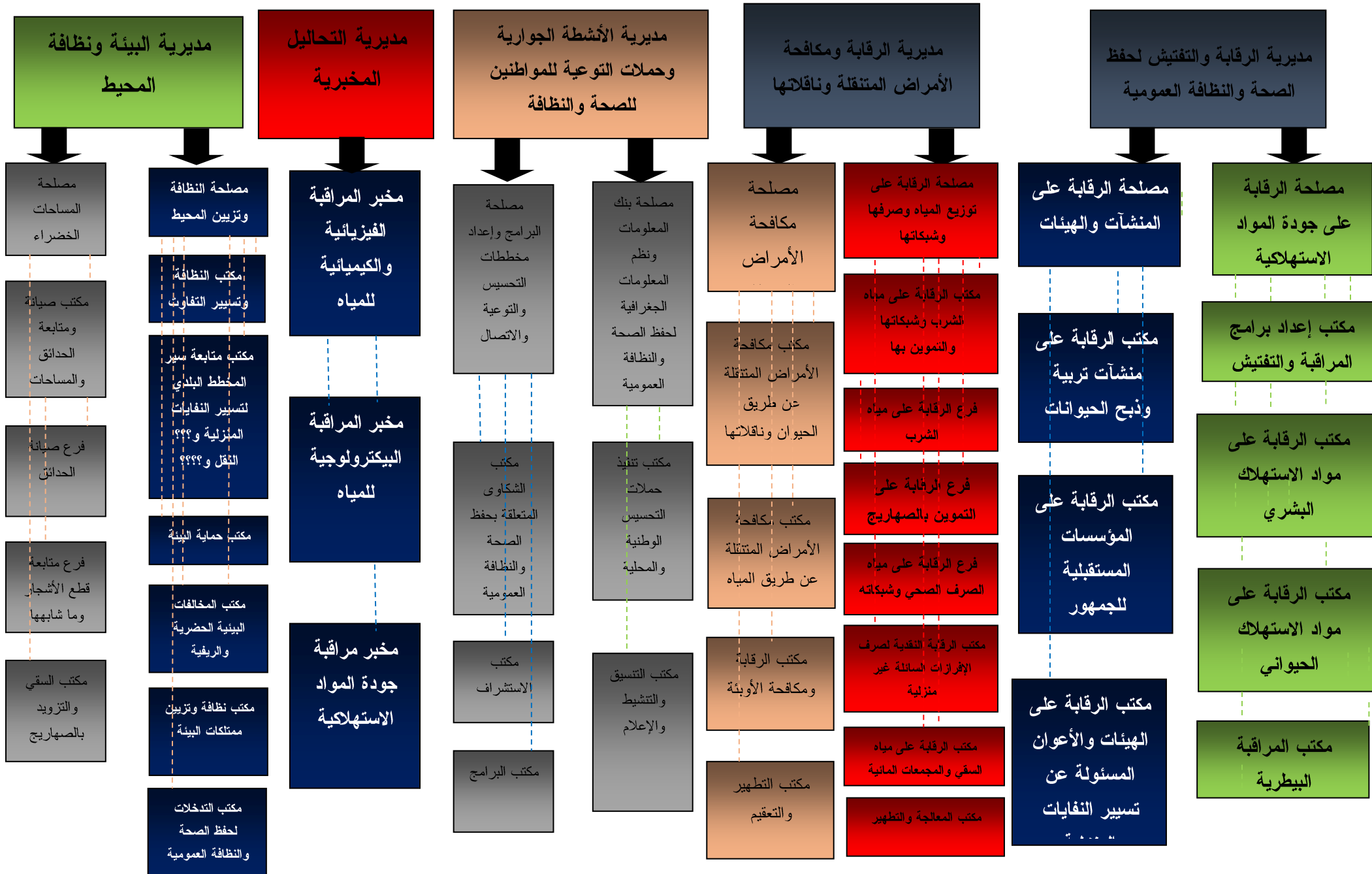
قسم المالية والموارد البشرية



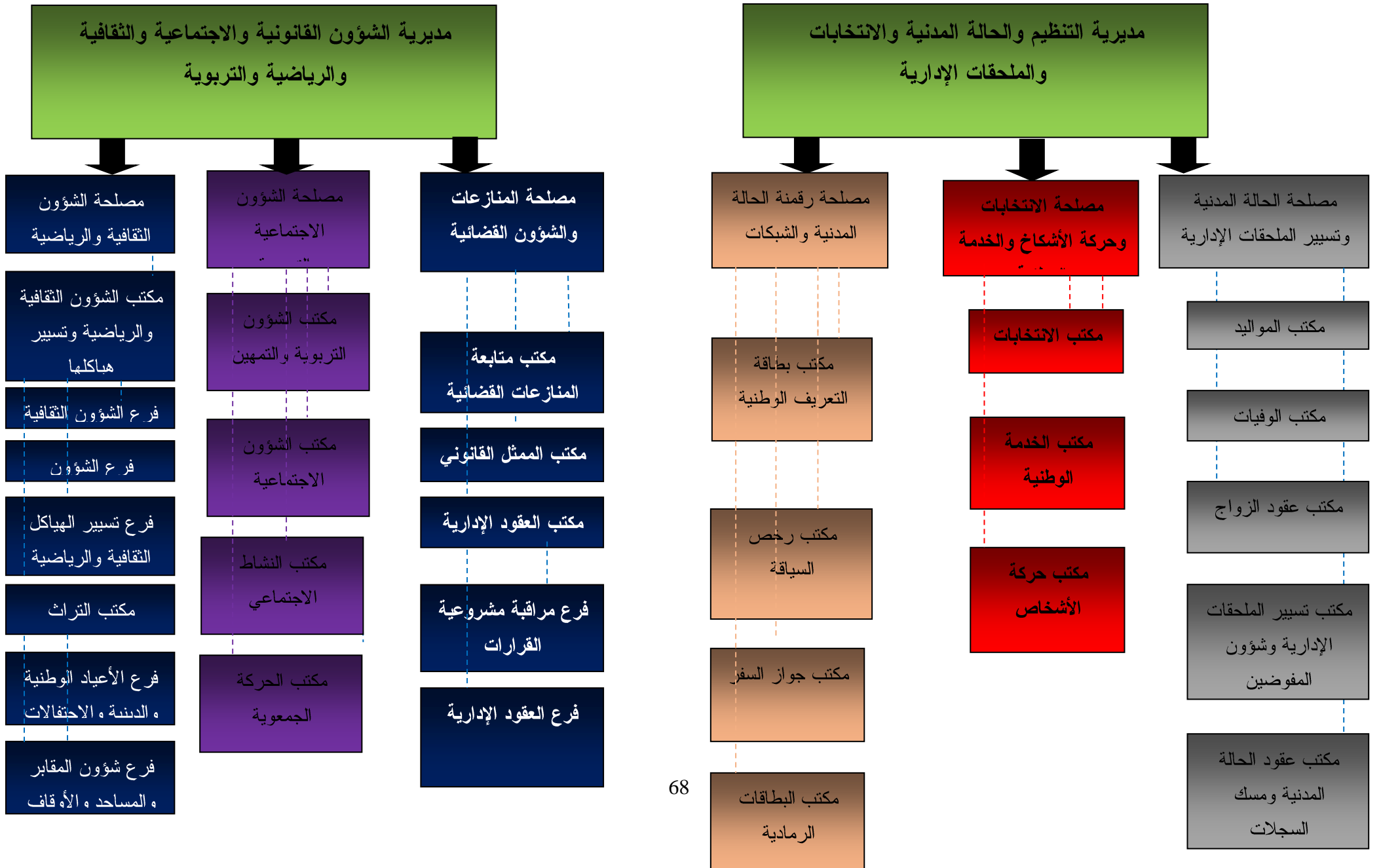
قسم الممتلكات والوسائل العامة



قسم الهيكل البلدي لحفظ الصحة والنظافة العمومية



قسم التنظيم والتقنين



المبحث الثاني: منهجية وأداة الدراسة

يتناول هذا المبحث المنهجية المستخدمة في الدراسة متضمنة كلا من إجراءات الدراسة الميدانية المتعلقة بالمنهج وتصميم الأداة والاحصاءات اللازمة للتأكد اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

أولاً: المنهج المستخدم

بعد تحديد كل ما يتعلق بالظاهرة موضوع الدراسة ومختلف أبعادها من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، ولتحديد دور الاتصال الداخلي في ترشيد القرارات في المؤسسة الخديمة فقد اتبع المنهج الوصفي والتحليلي، الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، والوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لها وتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضوع الدراسة.

بالإضافة إلى ذلك استخدمنا مصدرين أساسيين للبيانات هما:

(1). **المصادر الأولية:** لتحليل مختلف البيانات ذات الطبيعة التحليلية ميدانياً تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية ممثلة في الاستبيان كأداة رئيسية للبحث.

(2). **المصادر الثانوية:** وهي المصادر اللازمة لمعالجة الإطار النظري للبحث كما يستند عليها كذلك في اتخاذ القرارات وتفسير النتائج الميدانية، والمتمثلة أساساً في مختل المراجع كالكتب، المقالات، رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يضم المجتمع المدروس من مجموع المفردات ذات العلاقة بالموضوع المدروس والممارسة لوظيفة الاتصال الداخلي في المؤسسات الخدمية ذات الطابع الإداري، حيث تم اختيار عينة قصدية تتكون من (32) مفردة تمثل فئة الموظفين العاملين ببلدية المسيلة، والجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة مع عدد استمارات الاستبيان الموزعة والمسترجعة ونسبتها المئوية.

الإطار التطبيقي

الجدول رقم (01): استمارات الاستبيان الموزعة والمسترجعة

النسبة	العدد	الاستبيانات
%100	45	الموزعة
%88.89	40	المسترجعة
%17.78	8	المفقودة + الغير صالحة للدراسة
%71.11	32	الاستبيانات الصالحة للتحليل

المصدر: اعداد الطالبتين.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ما يلي: تم توزيع (45) استمارة أسترجم منها (40) استمارة أي بنسبة استرجاع قدرت ب: (88.89%)، في حين بلغ عدد الاستمارات المفقودة مضاف إليها الغير صالحة للتحليل (08) استمارات (بنسبة 17.78%)، وعليه فان الاستمارات المستخدمة فعلياً للتحليل هو (32) استمارة تمثل ما نسبته (71.11%) من اجمالي الاستمارات الموزعة.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

1). تصميم الاستبيان

صُممت الأداة بالاستناد إلى الدراسات السابقة والجانب النظري للبحث، ولتحديد درجات الاجابة لكل فقرة من فقرات تم الاعتماد على سلم إجابات حسب كل سؤال والمحور الذي ينتمي إليه، حيث تم تجزئة عبارات الاستبيان الى محاور حسب الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): محاور الاستبيان

المحور	المضمون	الأسئلة/الفقرات
-	الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية المهنية	04 أسئلة
01	-	من 01 إلى 10
02	-	من 11 إلى 18
03	-	من 19 إلى 21

المصدر: بالاعتماد على مخرجات أداة الدراسة.

الإطار التطبيقي

يبين الجدول أعلاه ان محاور وأبعاد الاستبيان تم تقسيمها كالتالي:

(أ). المحور التمهيدي: وهو محور المعلومات الشخصية الخاصة بمفردات العينة محل الدراسة مشتملة على: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية المهنية.

(ب). المحور الأول: يشتمل على متغير واقع الاتصال الداخلي في بلدية المسيلة.

(ج). المحور الثاني: يدرس هذا المحور وسائل الاتصال الداخلي المؤثرة في ترشيد القرارات.

(ج). المحور الثالث: يدرس هذا المحور معوقات الاتصال الداخلي في صناعة واتخاذ القرارات.

(2). الاختبارات المستخدمة في تحليل بيانات الأداة

بهدف اختبار ومعالجة مختلف محاورها واختبار فرضياتها يتم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية

بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي (SPSS) النسخة (26) كالتالي:

(أ). التكرارات؛

(ب). النسب المئوية؛

(ج). الجداول البسيطة.

(د). اختبار كاي² عن مستوى خطأ لا يزيد عن 5% أي 0.05 ومستوى ثقة لا يقل عن 95% أي عند مستوى 0.95.

(3). تحكيم الأداة: بعد صياغة الأداة في شكلها النهائي تم توزيعها على مجموعة من الأساتذة من أجل:

- الضبط اللغوي للمصطلحات؛
- تصحيح الأسئلة وال فقرات ومدى وملاءمتها منهجيا وموضوعيا لدراسة الموضوع المعالج؛
- التأكد من قابلية البيانات التي سيتم التحصل عليها للدراسة الإحصائية.

الإطار التطبيقي

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

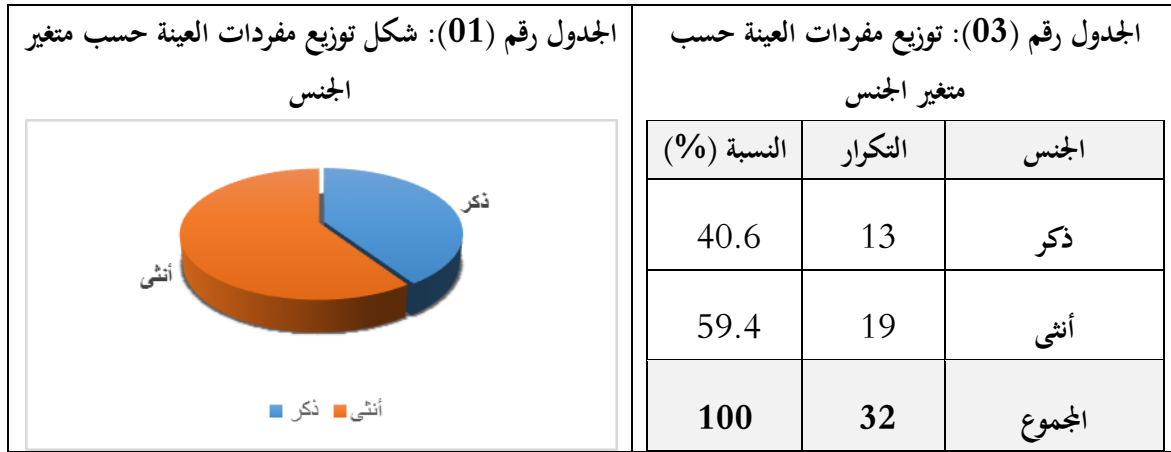
يتضمن هذا المبحث دراسة وتحليل بيانات الدراسة الميدانية عبر توصيف خصائص مفردات العينة المستجوبة بالإضافة إلى تحليل توجهاتها بخصوص الفرضيات الموضوعية

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية

من خلال هذا المطلب يتم عرض وتحليل محور البيانات العامة (البيانات الشخصية) للمفردات المدروسة.

1). توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس

لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير الجنس نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:



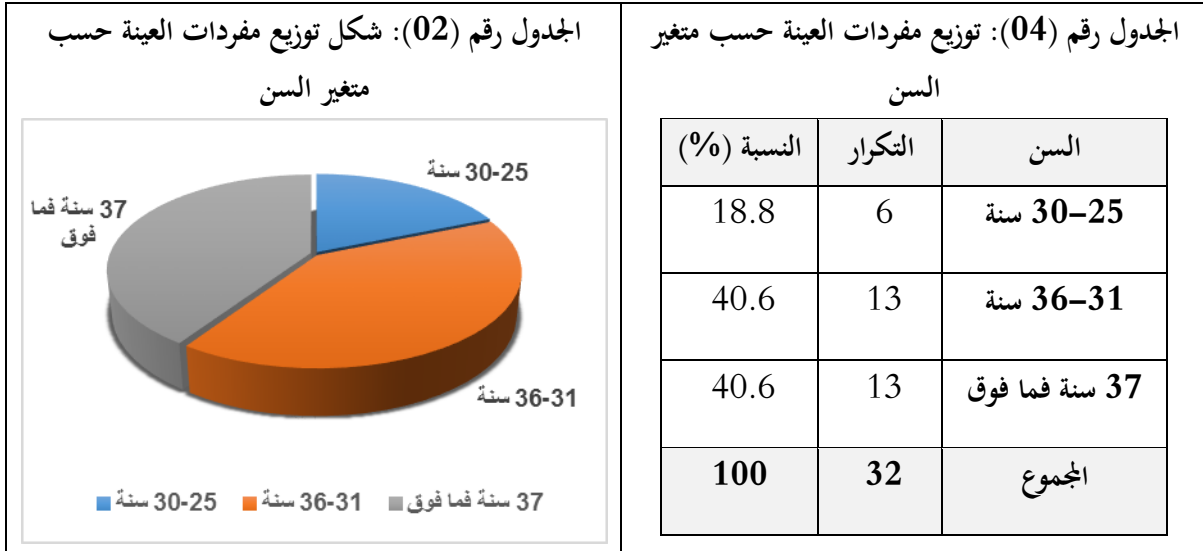
المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

تتوزع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير الجنس إلى (59.4%) اناث و(40.6%) ذكور وهي نسب جد متقاربة وفي هذا دلالة على عدم وجد تميز في اختيار مفردات العينة على أساس الجنس.

2). توزيع مفردات العينة حسب متغير السن

لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير السن نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:

الإطار التطبيقي

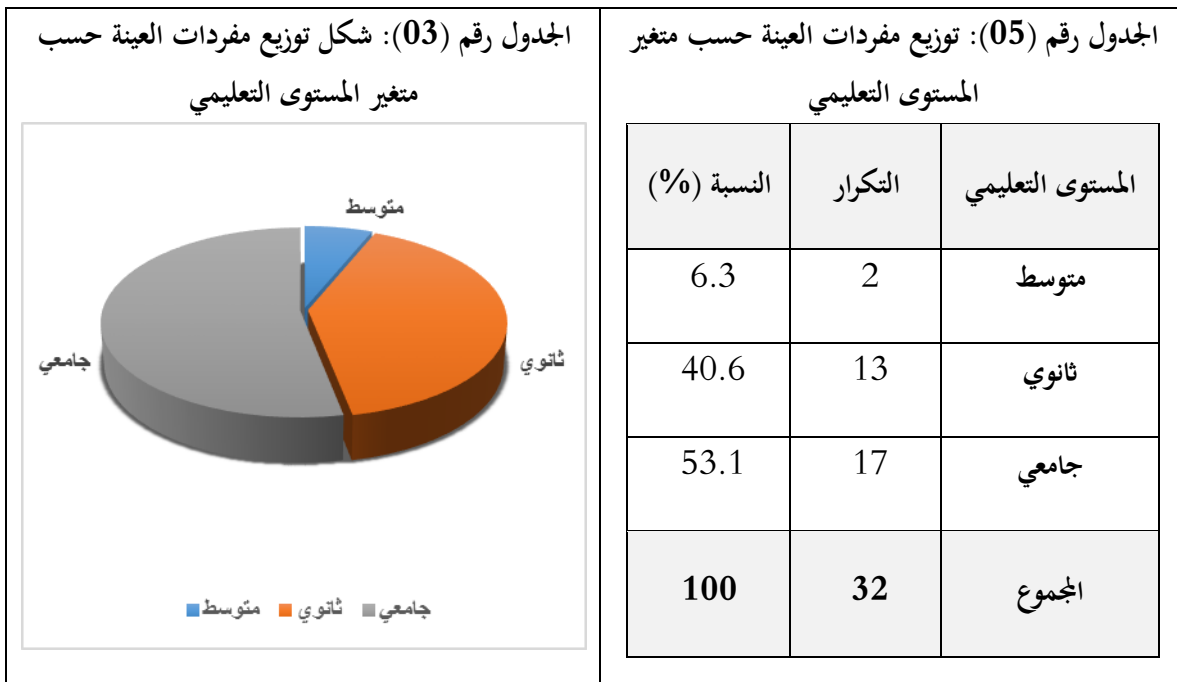


المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

يلاحظ أن أغلب مفردات عينة البحث تنتمي إلى الفئة العمرية المتوسطة والكبيرة (فئة: 36-31 سنة وفئة: 37 سنة فما فوق) بنسبة (40.6%) لكل منها، ثم فئة (25-30) سنة بنسبة (18.8%).

3. توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي

لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:



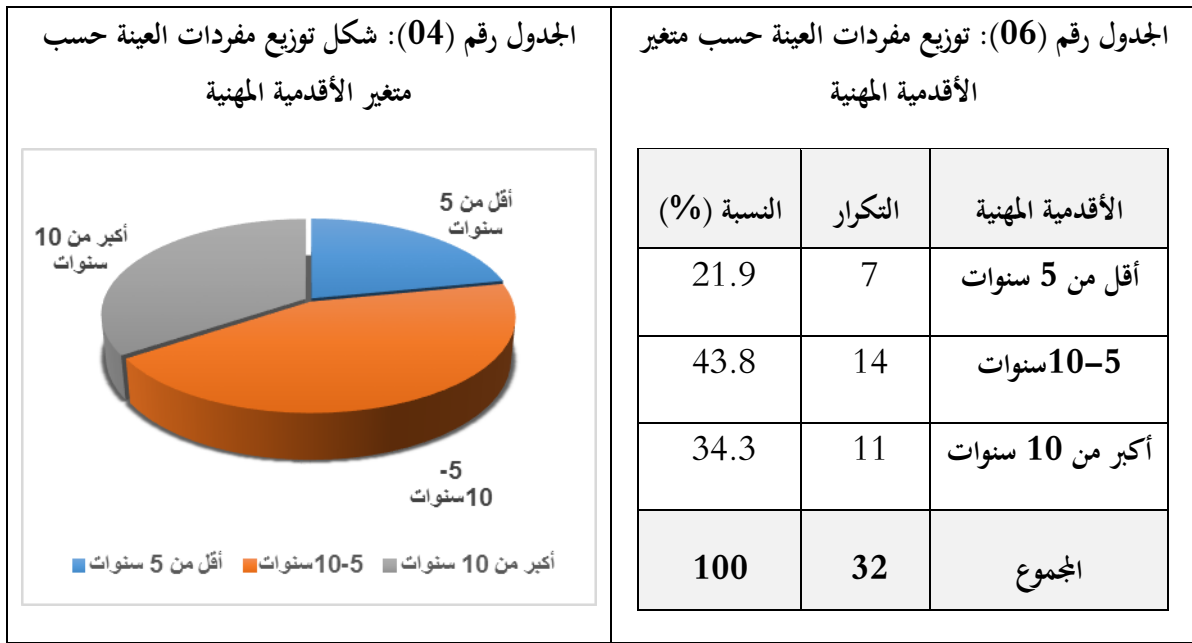
المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

الإطار التطبيقي

كلما زادت المستوى التعليمي زاد معها عدد (تكرار) المفردات، حيث بلغت نسبة مفردات المستوى الدراسي المتوسط (6.3%) فقط، أما فئة المستوى الثانوي فقد شكل عدد مفرداته ما نسبته (40.6%)، في حين بلغ عدد حاملي الشهادات الجامعية أكثر من نصف إجمالي عدد المفردات بنسبة (53.1%).

4. توزيع مفردات العينة حسب متغير الأقدمية المهنية

لدراسة وتحليل توزيع مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير الأقدمية المهنية نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:



المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

يتبين من خلال تحليل الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية المفردات محل الدراسة لهم خبرة متوسطة من حيث عدد السنوات، حيث بلغت نسبة ذوي الخبرة (من 05 إلى 10 سنوات) (43.8%) من إجمالي العينة المدروسة، تليها فئة الأكبر من (10) سنوات بنسبة (34.3%)، وأخيراً فئة الأقل من (05) سنوات التي تشكل نسبة (21.9%)، ويتفق هذا التحليل نسبياً مع تحليل توزيع مفردات العينة حسب السن.

المطلب الثاني: تحليل واختبار فرضيات الدراسة
أولاً: اختبار صحة الفرضية الأولى

لاختبار صحة الفرضية الأولى المتعلقة بواقع الاتصال الداخلي في بلدية مسيلة نستعين بدراسة ما يلي:

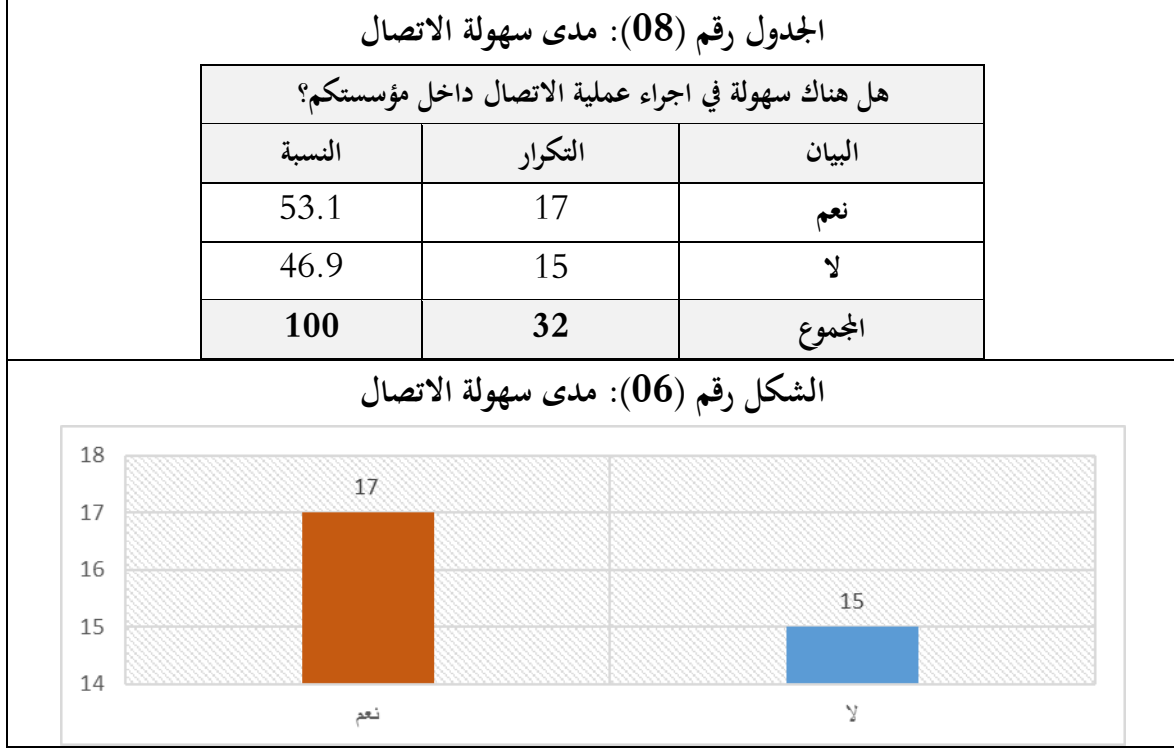
1. الخلية الإعلامية

الجدول رقم (07): كفاية الخلية الإعلامية بالبلدية		
هل توجد خلية اعلام في مؤسستكم؟		
النسبة	التكرار	البيان
81.2	26	نعم
18.8	6	لا
100	32	المجموع

الشكل رقم (05): كفاية الخلية الإعلامية بالبلدية	
نعم	26
لا	6

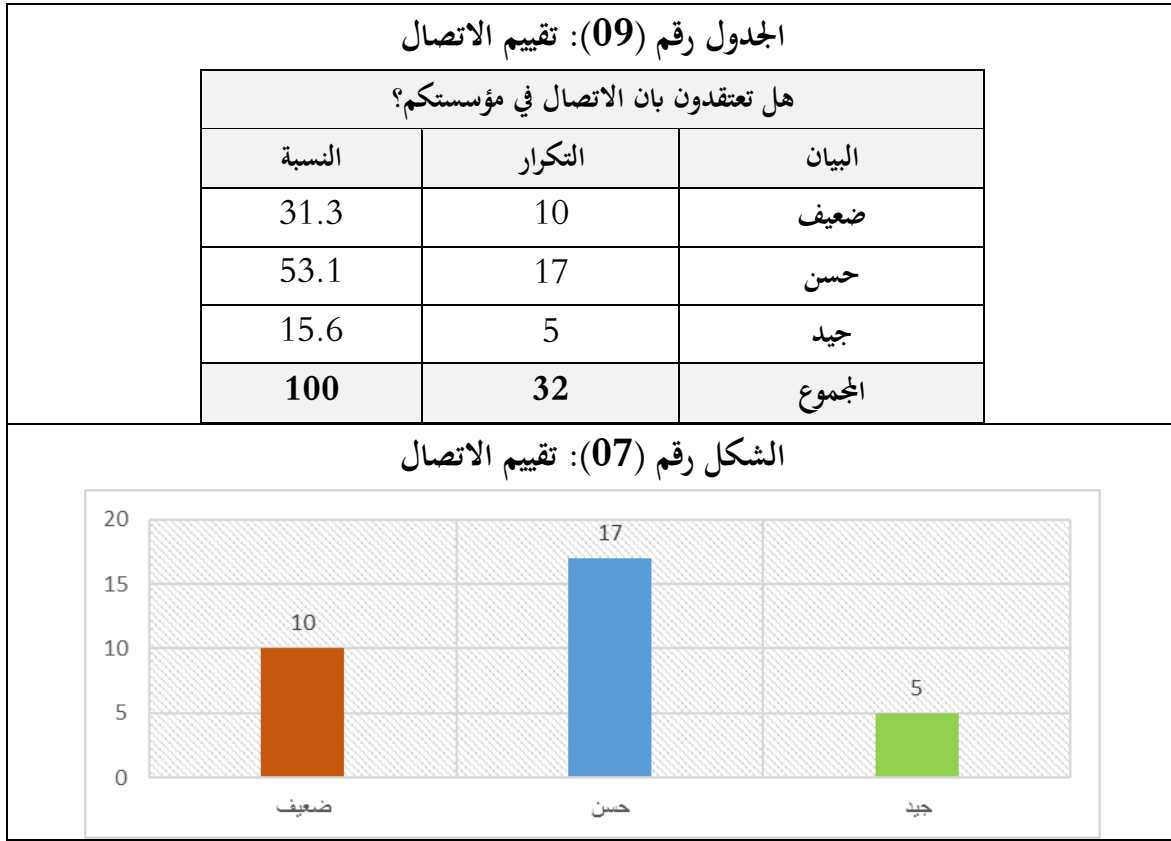
المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

يرى ما نسبته 81.2% من اجمالي المفردات المدروسة أن الخلية الإعلامية بالبلدية تؤدي الغرض الذي وجدت من أجله في مقابل 18.8% ممن يرون أن مجهودات هذه الخلية غير كافية.



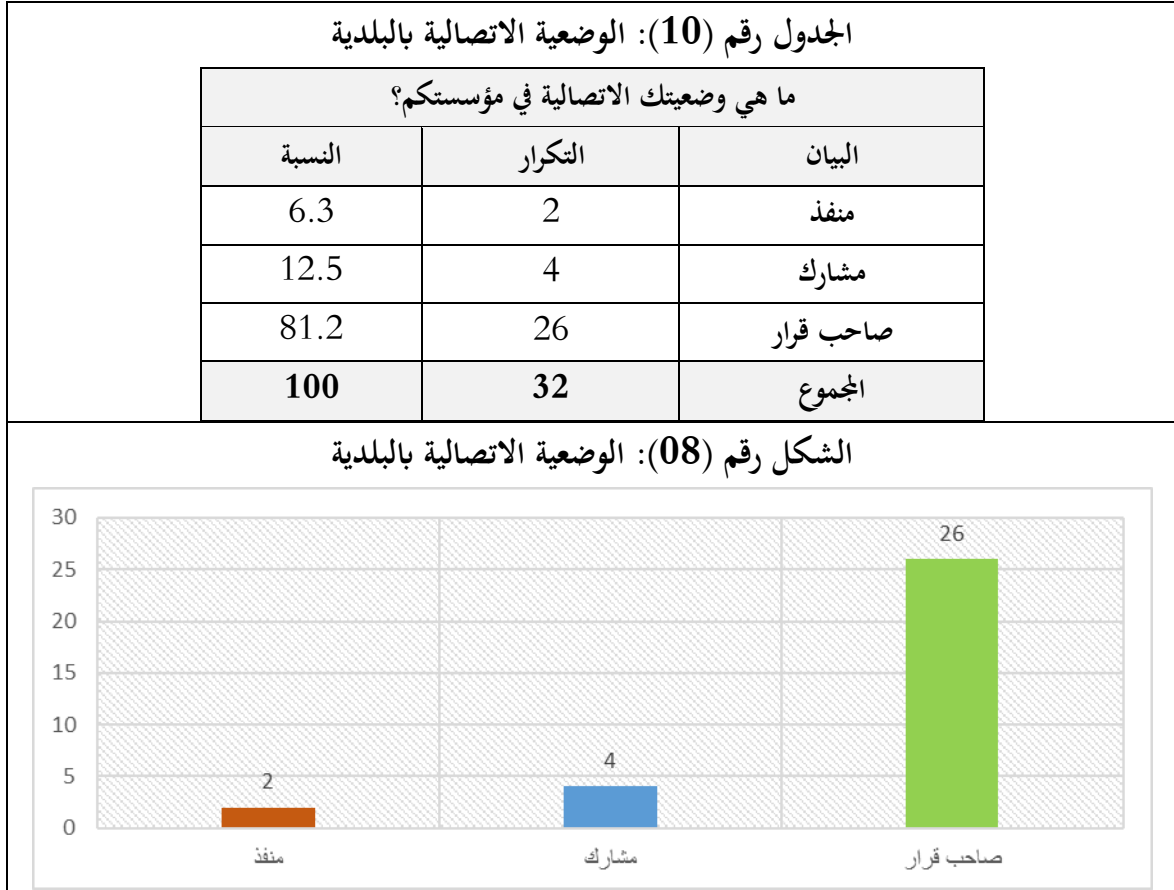
المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

ينقسم الموظفين محل الدراسة من حيث رؤيتهم للعملية الاتصالية داخل البلدية إلى فئتين متقاربتين من حيث النسبة، حيث يرى ما نسبته 53.1% أن هناك سهولة في اجراء عملية الاتصال بالبلدية مقابل 46.9% ممن يرون عكس ذلك، وعليه يمكن القول إن ما يقارب نصف عدد الموظفين يواجهون صعوبات اتصالية داخل البلدية.



المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

يميل من نسبته 53.1% من المفردات إلى تقييم العملية الاتصالية بدرجة حسن، تليها درجة ضعيف بنسبة 31.3%، وأخيرا درجة جيد بنسبة 15.6% فقط، أي أن الاتصال بالبلدية رغم أنه ليس بضعيف نسبيا إلا أنه لا يعتبر جيدا كذلك ولا يزال بحاجة إلى مزيد من التحسين.



المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

تشكل العينة محل الدراسة حسب الوضعية الاتصالية للمستجوب من 81.2% من فئة أصحاب القرار، 12.5% مشاركين و6.3% منفذين. وهي النسب التي تتلاءم مع خصوصية العمل بالبلدية حيث أن أغلب العمليات الاتصالية تتضمن قرارات يتم اتخاذها من قبل الموظفين.

5. نوع وآلية الاتصال الرسمي

الجدول رقم (11): نوع وآلية الاتصال الرسمي بالبلدية					
إذا كان الاتصال الرسمي هو الأكثر استخداما في مؤسستكم؟ كيف يتم؟			ما هي أنواع الاتصال المعتمدة في مؤسستكم؟		
النسبة	التكرار	البيان	النسبة	التكرار	البيان
53.1	17	تعليمات	75	28	رسمي
37.5	12	أوامر	25	4	غير رسمي
9.4	3	توجيهات	-	-	-
100	32	المجموع	100	32	المجموع

الشكل رقم (09): نوع وآلية الاتصال الرسمي بالبلدية															
<table border="1"> <caption>بيانات الشكل رقم (09) - نوع وآلية الاتصال الرسمي بالبلدية</caption> <thead> <tr> <th>نوع الاتصال</th> <th>التكرار</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>إعطاء أوامر</td> <td>18</td> </tr> <tr> <td>نقل المقترحات</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>اتخاذ قرارات</td> <td>7</td> </tr> </tbody> </table>	نوع الاتصال	التكرار	إعطاء أوامر	18	نقل المقترحات	3	اتخاذ قرارات	7	<table border="1"> <caption>بيانات الشكل رقم (09) - نوع وآلية الاتصال الرسمي بالبلدية</caption> <thead> <tr> <th>نوع الاتصال</th> <th>التكرار</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>رسمي</td> <td>28</td> </tr> <tr> <td>غير رسمي</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table>	نوع الاتصال	التكرار	رسمي	28	غير رسمي	4
نوع الاتصال	التكرار														
إعطاء أوامر	18														
نقل المقترحات	3														
اتخاذ قرارات	7														
نوع الاتصال	التكرار														
رسمي	28														
غير رسمي	4														

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

يغلب على الاتصالات المعتمدة بالبلدية النمط الرسمي بنسبة 75% والذي في معظمه يأخذ شكل تعليمات (53.1%) تليها من حي الأهمية الأوامر بنسبة 37.5% وأخيرا التوجيهات بنسبة 9.4%، ذلك أن العمل بالبلدية لكونه يتبع مؤسسة عمومية ذات طابع اداري فان أغلب المهام واضحة ولا تحتاج إلى توجيهات كثيرة وهو ما يفسر كذلك أن الاتصال الغير الرسمي بالبلدية فيشكل نسبة ضئيلة نسبيا عند مستوى 25%.

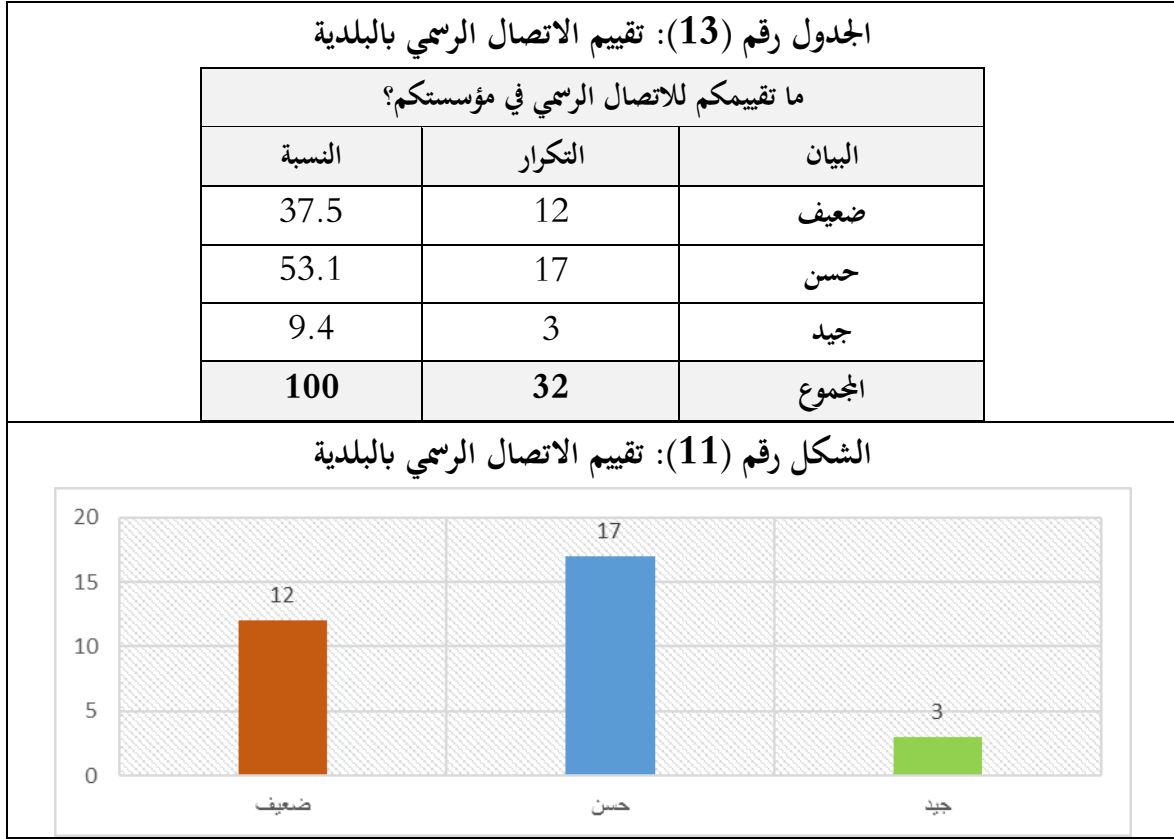
6. الاتصال غير الرسمي والنمط المعتمد فيه

الجدول رقم (12): الاتصال غير الرسمي بالبلدية					
كيف تعتمدون على الاتصال الغير الرسمي في مؤسستكم؟			هل تلجأون الى الاتصال غير رسمي في مؤسستكم؟		
النسبة	التكرار	البيان	النسبة	التكرار	البيان
40.6	13	المكالمات	12.5	4	دائما
28.1	9	اللقاءات	75	24	أحيانا
31.3	10	وسطاء	12.5	4	نادرا
100	32	المجموع	100	32	المجموع

الشكل رقم (10): الاتصال غير الرسمي بالبلدية																	
<table border="1"> <caption>بيانات الشكل رقم (10) - الجزء الأول</caption> <thead> <tr> <th>البيان</th> <th>التكرار</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>المكالمات</td> <td>13</td> </tr> <tr> <td>اللقاءات</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>وسطاء</td> <td>10</td> </tr> </tbody> </table>	البيان	التكرار	المكالمات	13	اللقاءات	9	وسطاء	10	<table border="1"> <caption>بيانات الشكل رقم (10) - الجزء الثاني</caption> <thead> <tr> <th>البيان</th> <th>التكرار</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>دائما</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>أحيانا</td> <td>24</td> </tr> <tr> <td>نادرا</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table>	البيان	التكرار	دائما	4	أحيانا	24	نادرا	4
البيان	التكرار																
المكالمات	13																
اللقاءات	9																
وسطاء	10																
البيان	التكرار																
دائما	4																
أحيانا	24																
نادرا	4																

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

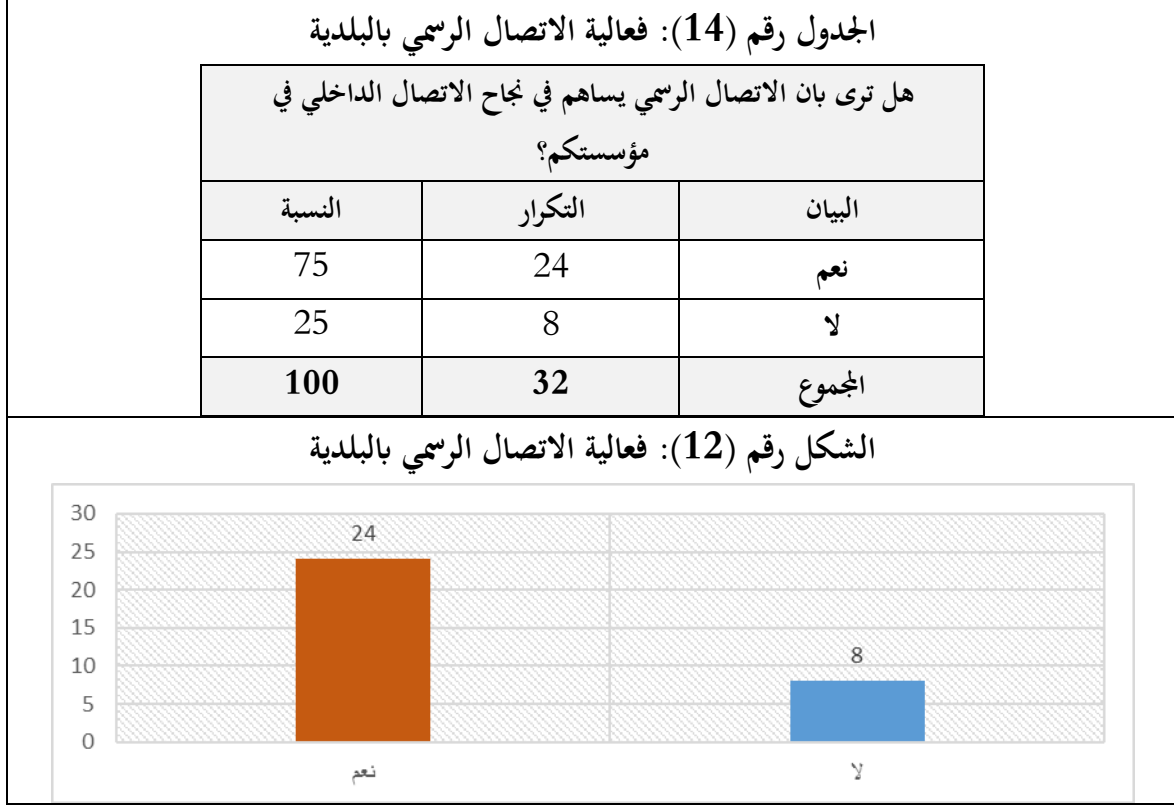
يلجأ الموظفون بالبلدية محل الدراسة إلى الاتصالات غير الرسمية عند الحاجة إليها بدرجة أحيانا عند مستوى 75% تليها درجة دائما ونادرا بنسبة 12.5% لكل منهما، حيث يكون هذا الاتصال في الغالب شكل مكالمات شخصية بنسبة 40%، أو التبليغ عن طريق وسطاء بنسبة 31.3% أو في شكل لقاء مباشر بنسبة 28.1%.



المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

يتفق تحليل توزيع المفردات محل الدراسة وفق مؤشر تقييم الاتصال الرسمي مع تحليل توزيع مفردات العينة وفق تقييم الاتصال ككل (العنصر رقم 05)، وحيث وبالنظر لكون أغلب الاتصالات رسمية وبما أن تقييم الاتصال ككل كان عند درجة الحسن، فإن تقييم الاتصال الرسمي كذلك كان عند درجة الحسن بنسبة 53.1% تليها درجة ضعيف بنسبة 37.5%، و9.4% فقط بالنسبة لدرجة جيد.

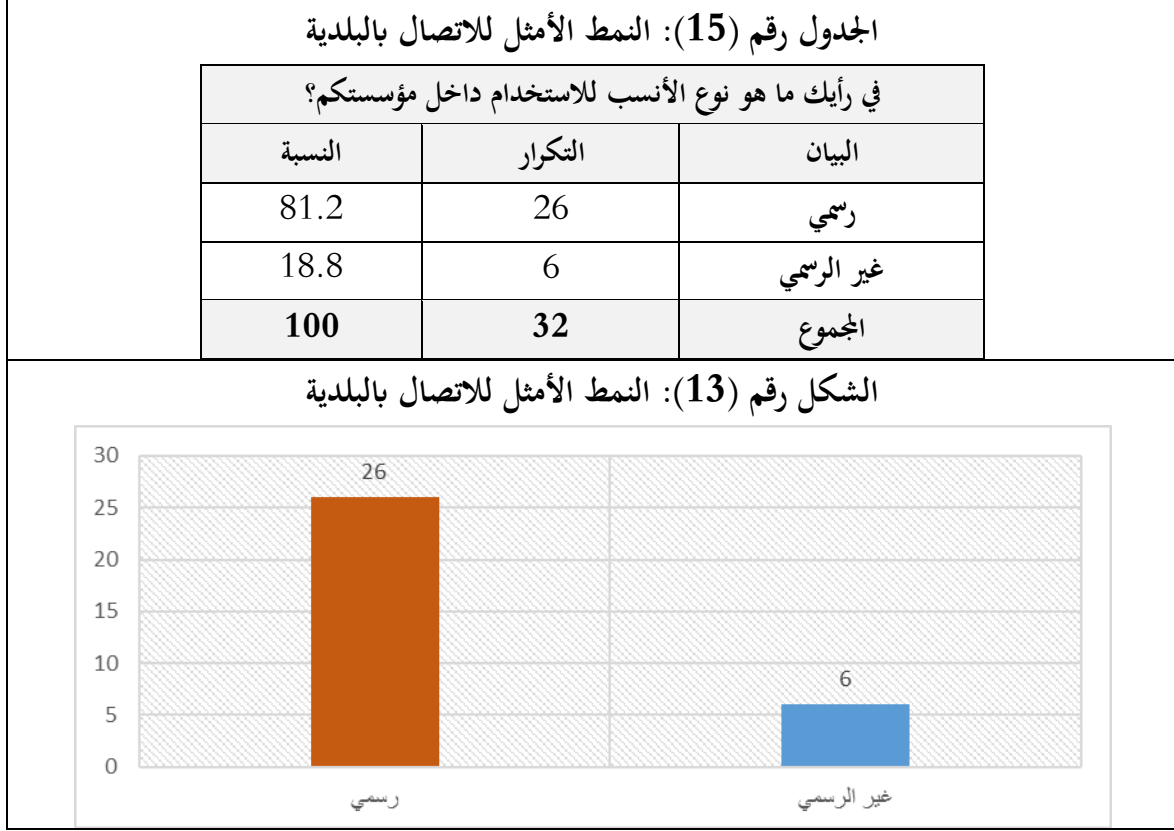
8. فعالية الاتصال الرسمي



المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

يؤدي الاتصال الرسمي المعتمد بالبلدية الغرض الذي وُجد من أجله، حيث يرى ما نسبته 75% من إجمالي الموظفين محل الدراسة أن هذا الاتصال فعال ويساهم في نجاح الاتصال الداخلي في البلدية، بالمقابل النسبة المتبقية (25%) تمثل فئة الموظفين الذين يرون عكس ذلك.

9. النمط الأمثل للاتصال بالمؤسسة



المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

تؤيد معظم المفردات المدروسة فكرة أن الاتصال الرسمي هو النمط الأكثر ملاءمة للعمل بالبلدية حيث بلغت نسبتهم 81.2% وهذا راجع بالأساس لكون أن العمل بالبلدية يخلق علاقات في أكثرها علاقات إدارية رسمية سواء ما تعلق بطرق التعامل بين الموظفين أو في إطار العلاقة موظف-مواطن.

الإطار التطبيقي

10. اتخاذ القرار حول الفرضية الأولى: لاتخاذ قرار حول قبول أو عدم قبول الفرضية الأولى نستعين بنتائج تحليل العناصر السابقة بالإضافة إلى الجدول الموالي:

الجدول رقم (16): اختبار الفرضية الأولى

الاتصال الرسمي	كا ²	درجة الحرية	الدلالة الاحصائي
الاستخدام	12.500	1	0.000
الملائمة	8.000	1	0.005

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

أظهرت نتائج تحليل توجهات مفردات لعينة محل الدراسة بخصوص محور واقع الاتصال الداخلي في بلدية مسيلة أن أغلب مفردات العينة يميلون إلى اعتبار أن الاتصال الرسمي هو النمط الغالب للتواصل، بالإضافة إلى اعتباره الأنسب والملائم لإدارة المهام والعلاقات داخل البلدية، وما يثبت هذا الاستنتاج أن اختبار كا² كان معنوي (أقل من 0.05) سواء فيما يتعلق بعنصر الاستخدام أو فيما يتعلق بعنصر الملاءمة، وهذا ما يثبت صحة قبول الفرضية الأولى التي تنص: الاتصال الرسمي هو الأكثر استخداما في بلدية مسيلة.

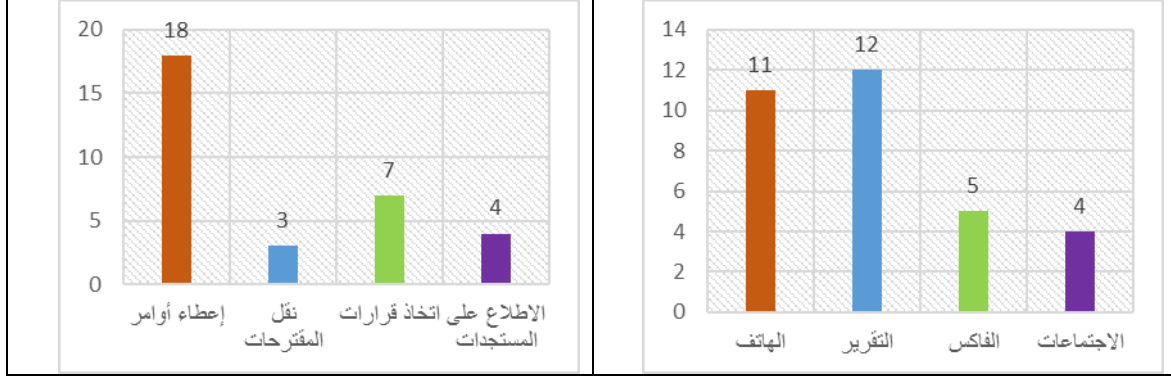
ثانيا: اختبار صحة الفرضية الثانية

لاختبار صحة الفرضية الثانية المتعلقة بوسائل الاتصال الداخلي التي تؤثر في ترشيد القرارات في بلدية مسيلة نستعين بدراسة ما يلي:

1. الوسائل الأكثر استخداما بالمؤسسة

الجدول رقم (17): الوسائل الأكثر استخداما بالبلدية					
فيما تستخدم هذه الوسائل؟			ما نوع الوسائل الأكثر استخداما في مؤسستكم؟		
النسبة	التكرار	البيان	النسبة	التكرار	البيان
56.3	18	إعطاء أوامر	34.4	11	الهاتف
9.4	3	نقل المقترحات	37.5	12	التقرير
21.8	7	اتخاذ قرارات	15.6	5	الفاكس
12.5	4	الاطلاع على المستجدات	12.5	4	الاجتماعات
100	32	المجموع	100	32	المجموع

الشكل رقم (14): الوسائل الأكثر استخداما بالبلدية



المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

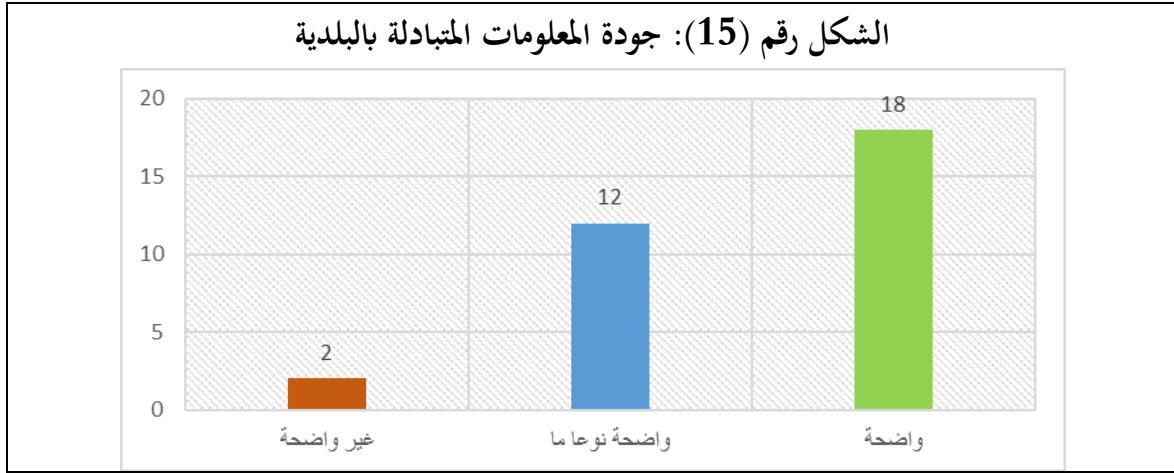
يتم استخدام وسائل اتصالية متنوعة ببلدية المسيلة، يشكل منها التقرير نسبة 37.5%، ثم الهاتف (الرسمي والشخصي) بنسبة 34.4%، ثم الفاكس والاجتماعات بنسبة 15.6%، 12.5% على التوالي، وهذا للخدمة عدة أغراض يمكن ترتيبها من حيث الأهمية إلى: إعطاء الأوامر (56.3%)، اتخاذ القرارات (21.8%)، الاطلاع على المستجدات (12.5%)، نقل المقترحات (9.4%).

2. جودة المعلومات

الجدول رقم (18): جودة المعلومات المتبادلة بالبلدية

هل يمكن اعتبار المعلومات التي تتلقونها من خلال هذه الوسائل؟		
النسبة	التكرار	البيان
6.2	2	غير واضحة
37.5	12	واضحة نوعا ما
56.3	18	واضحة
100	32	المجموع

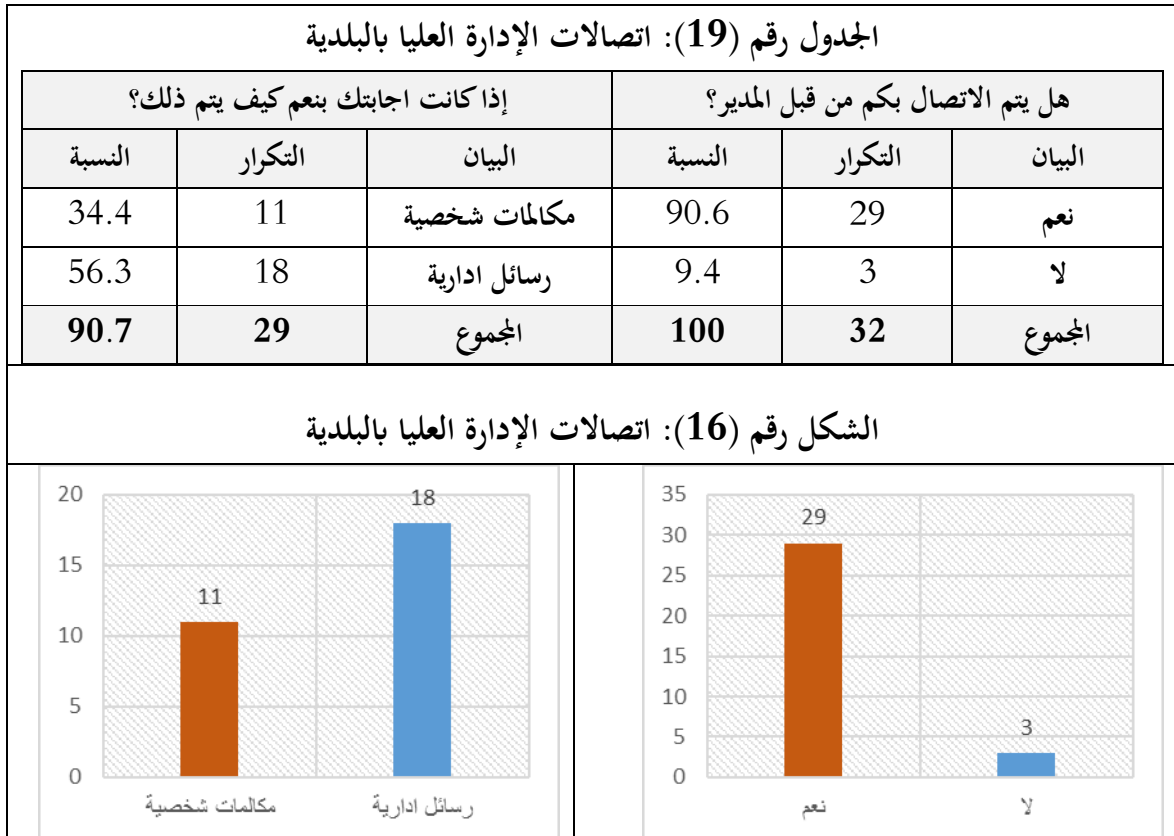
الإطار التطبيقي



المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

يعتبر معظم الموظفين محل الدراسة أن المعلومات التي يتم تلقيها من خلال لوسائل المذكورة في العنصر السابق تتمتع بالوضوح حيث بلغت نسبتهم 56.3%، في مقابل 37.5% للدرجة الوضوح النسبية (نوعا ما)، في حين لم تشكل درجة "غير واضحة" إلا نسبة 6.2% من إجمالي المفردات المدروسة.

3. اتصالات الإدارة العليا

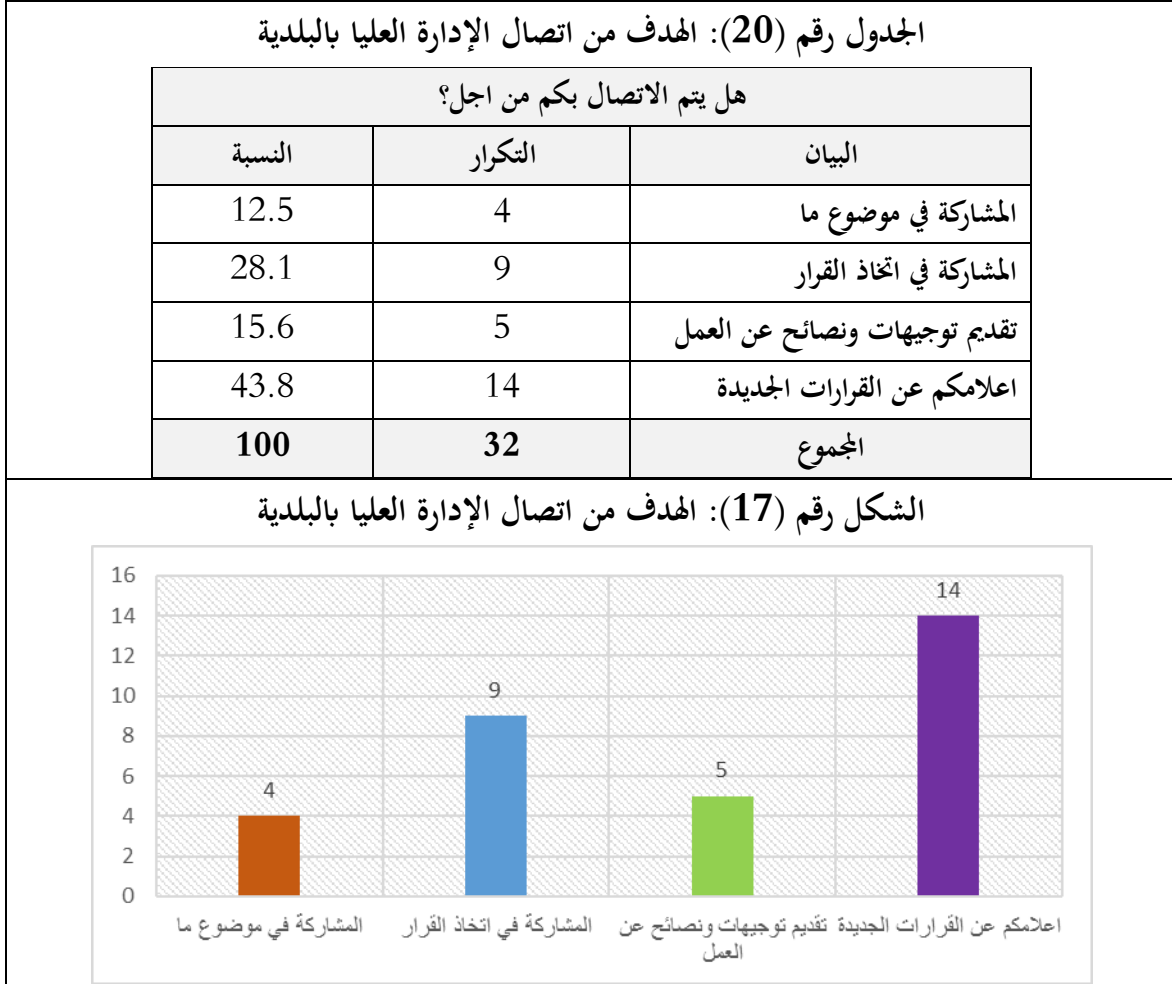


المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

الإطار التطبيقي

يتلقى ما نسبته 90.6% من الموظفين اتصالات من قبل المدير المباشر والتي تكون في شكل رسائل إدارية (56.3%) ومكالمات شخصية (34.4%) وهذا راجع بالأساس لكون أغلب الاتصالات بالبلدية هي اتصالات رسمية.

4. الهدف من اتصال الإدارة العليا

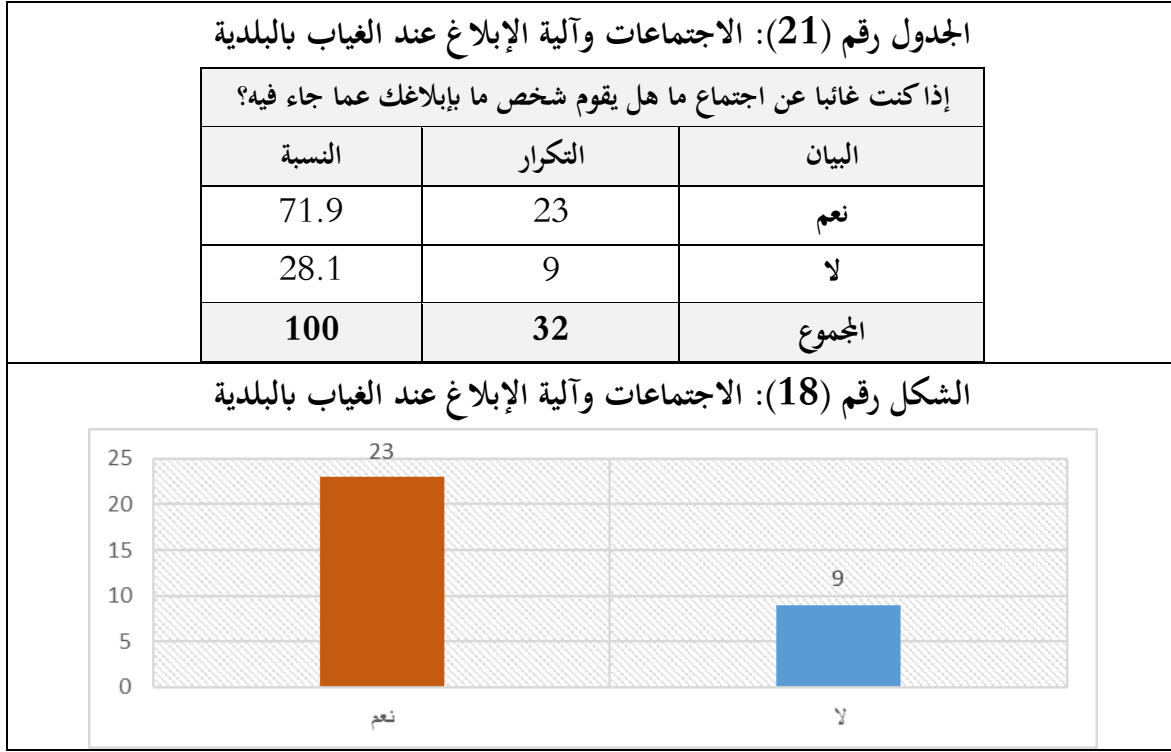


المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

تهدف الاتصالات العمودية النازلة من طرف الإدارة العليا بالبلدية ممثلة في المدير المباشر إلى تحقيق تشكيلة متنوعة من الأغراض يمكن تصنيفها من حيث الأهمية النسبية إلى:

- الاعلام عن القرارات الجديدة؛
- المشاركة في اتخاذ القرار؛
- تقديم توجيهات ونصائح عن العمل؛
- المشاركة في موضوع ما؛

5. الاجتماعات وآلية الإبلاغ عند الغياب



المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

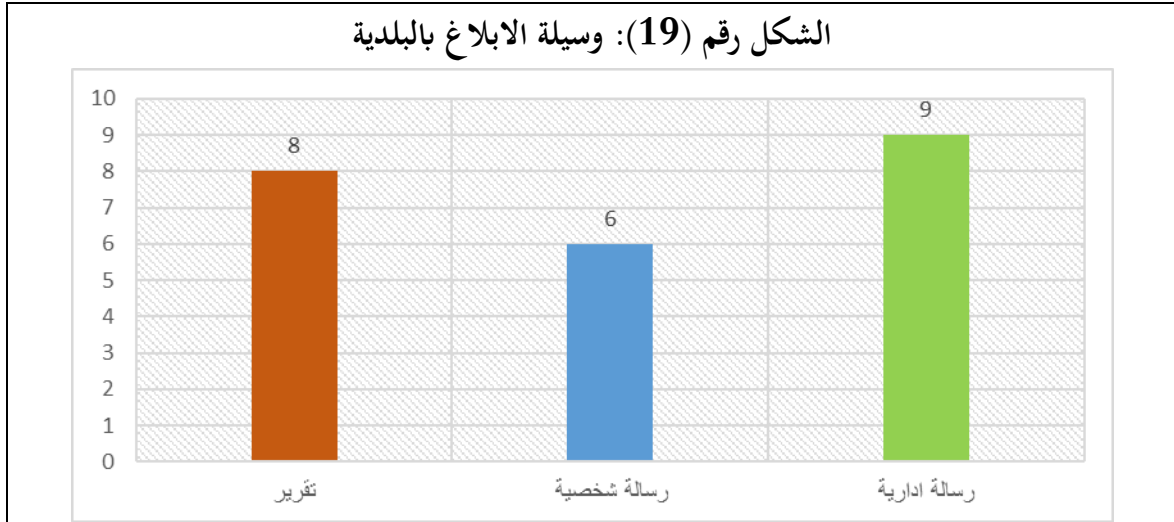
عادة ما يتم إبلاغ الموظفين عن محتوى الاجتماعات التي يتم التغيب فيها، وقد أظهرت بيانات المستجوبين أن 71.9% من المفردات يتم إعلامهم بما جاء في أي اجتماع، في مقابل 28.1% ممن لا يتلقون معلومات عن الاجتماعات المتغيب عنها.

6. وسيلة الإبلاغ

الجدول رقم (22): وسيلة الإبلاغ بالبلدية

إذا كانت اجابتك بنعم باي وسيلة يقوم بذلك؟		
النسبة	التكرار	البيان
25	8	تقرير
18.8	6	رسالة شخصية
28.1	9	رسالة ادارية
71.9	23	المجموع

الإطار التطبيقي



المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

يمكن تقسيم نسبة 71.9% والخاصة بالموظفين الذين يتلقون معلومات عن الاجتماعات التي تغيبوا عنها من حيث الوسيلة التي تلقوا عبرها هذه المعلومات إلى:

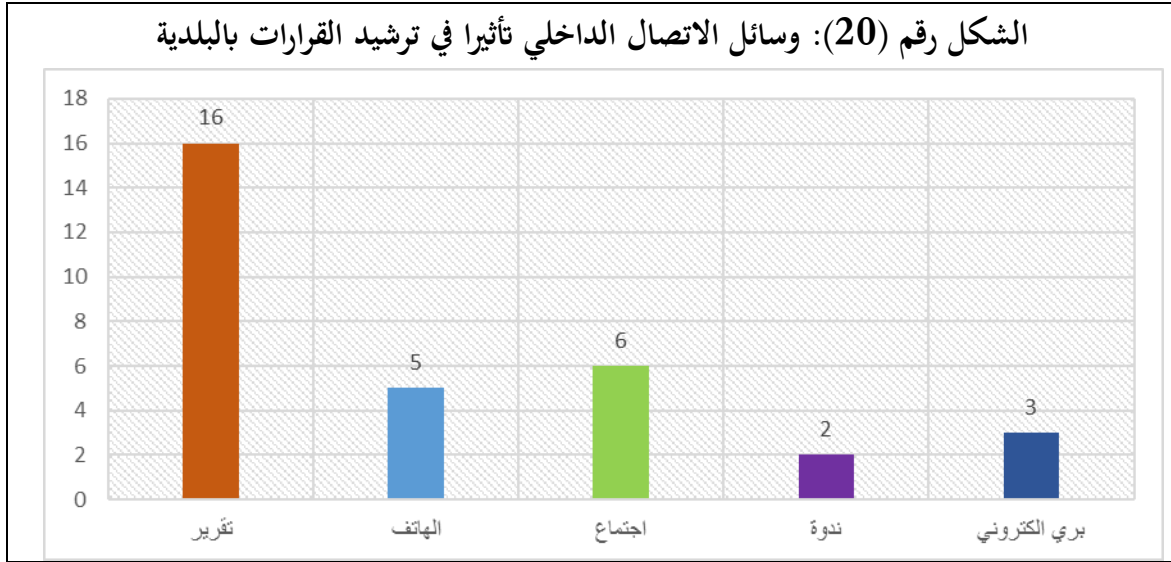
- الطريقة الرسمية (53.1%): منها 28.1% عن طريق رسائل إدارية و 25% عن طريق تقرير.
- الطريقة غير الرسمية (18.8%): والتي تكون عادة باستخدام رسائل شخصية غير رسمية.

7. اتخاذ القرار حول الفرضية الثانية: لاتخاذ قرار حول قبول أو عدم قبول الفرضية الثانية نستعين بنتائج تحليل العناصر السابقة بالإضافة إلى بيانات الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم (23): اختبار الفرضية الثانية

في رأيك ماهي الأكثر وسائل الاتصال الداخلي تأثيرا في ترشيد القرارات؟		
النسبة	التكرار	البيان
50	16	تقرير
15.5	5	الهاتف
18.8	6	اجتماع
6.3	2	ندوة
9.4	3	بري الكتروني
100	32	المجموع

الإطار التطبيقي



المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

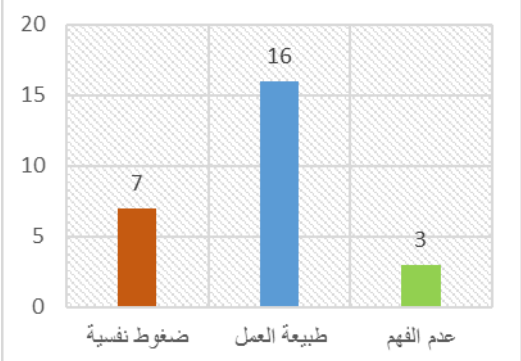
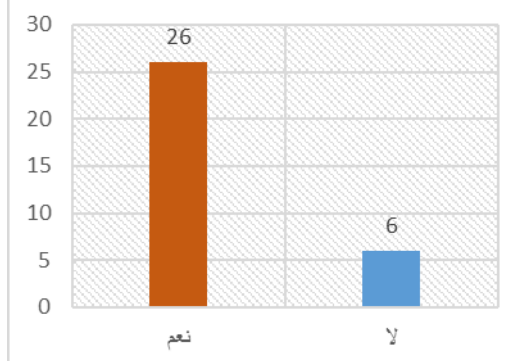
أظهرت نتائج تحليل توجهت مفردات لعينة محل الدراسة بخصوص محور وسائل الاتصال الداخلي المؤثرة في ترشيد القرارات، بالإضافة إلى البيانات الواردة أعلاه أن البلدية تعتمد على تشكيلة متنوعة من وسائل الاتصال أغلبها ذات طابع رسمي (مثل التقارير بنسبة 50% والاجتماعات بنسبة 18.8%)، وهي وسائل رسمية تقنية قانونية تتضمنها القوانين واللوائح التنظيمية المنظمة للعمل في المؤسسات الإدارية العمومية بوصفها أدوات من خلالها يمكن مراقبة وتحسين عملية ترشيد القرارات، وهذا ما يثبت صحة قبول الفرضية الثانية التي تنص: وسائل الاتصال الداخلي التقنية هي الأكثر تأثيرا في عملية ترشيد القرارات في بلدية مسيلة.

ثالثا: اختبار صحة الفرضية الثالثة

لاختبار صحة الفرضية الثالثة المتعلقة بمعوقات الاتصال الداخلي تؤثر بشكل كبير على ترشيد القرارات في بلدية مسيلة نستعين بدراسة ما يلي:

1. حالات سوء التفاهم مع الزملاء

الجدول رقم (24): حالات سوء التفاهم مع الزملاء بالبلدية					
هل سبق وحصل سوء تفاهم بينك وبين زملائك في العمل؟			ذا كانت اجابتك بنعم فهذا راجع الى؟		
النسبة	التكرار	البيان	النسبة	التكرار	البيان
21.9	7	ضغوط نفسية	81.2	26	نعم
50	16	طبيعة العمل	18.8	6	لا
9.4	3	عدم الفهم	-	-	-
90.7	26	المجموع	100	32	المجموع

الشكل رقم (21): حالات سوء التفاهم مع الزملاء بالبلدية	
 <p style="text-align: center;">7 16 3</p> <p style="text-align: center;">ضغوط نفسية طبيعة العمل عدم الفهم</p>	 <p style="text-align: center;">26 6</p> <p style="text-align: center;">نعم لا</p>

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

واجه ما نسبته 81.2% من الموظفين محل الدراسة حالات من عدم التفاهم مع الزملاء (الأغلبية) وهذا راجع بالأساس إلى عديد العوامل يمكن ترتيبها من حيث قوة التأثير إلى: 50% طبيعة العمل الإداري بالبلدية والذي يخلق علاقات إدارية أفقية وعمودية بالإضافة للعلاقات الخارجية المعقدة مع المؤسسات العمومية والخاصة وكذا المواطنين متلقي الخدمات، 21.9% ضغوط نفسية مصدرها داخلي أو خارجي، 9.4% حالات عدم وضوح أو تداخل الأنشطة أو التعليمات، بالمقابل لم يصادف 18.8% من العينة أي من هذه الحالات أثناء مزاولتهم للعمل بالبلدية.

2. صعوبات الاتصال أثناء العمل

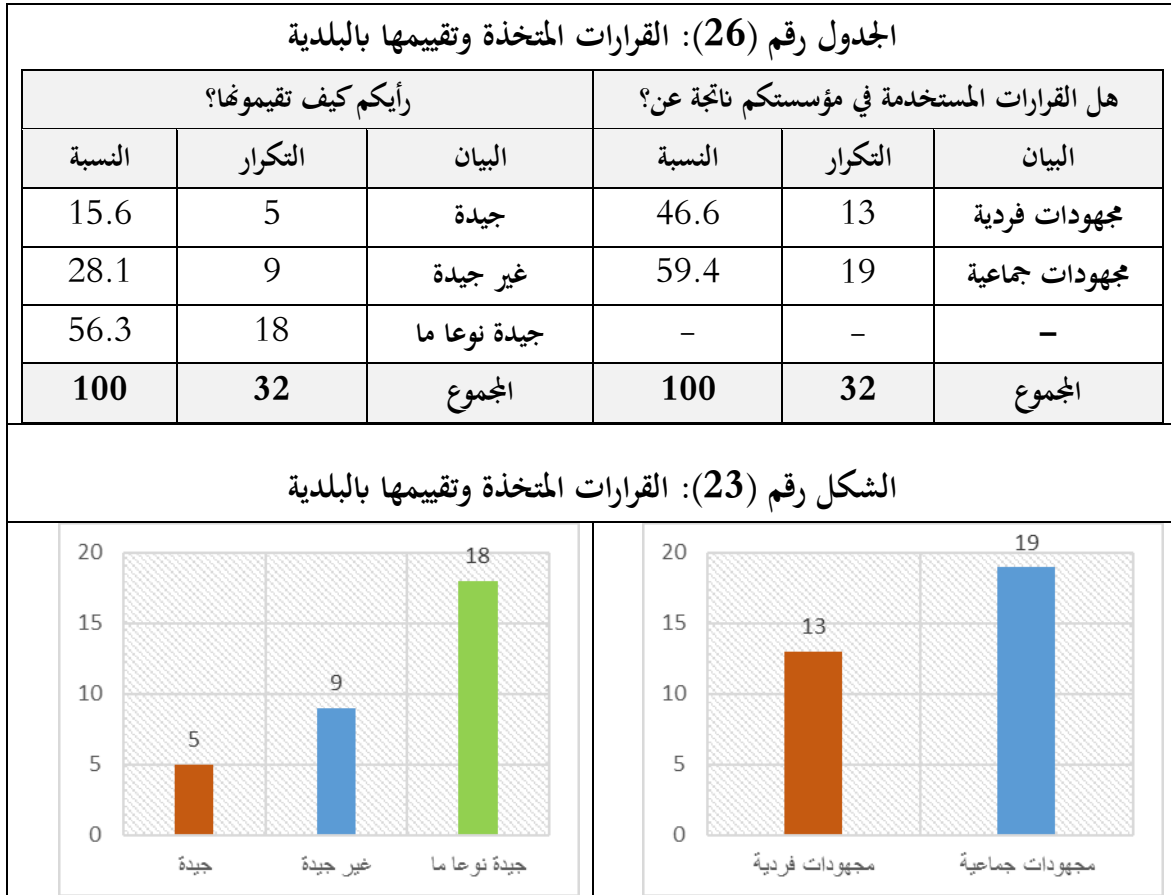
الجدول رقم (25): صعوبات الاتصال أثناء العمل بالبلدية					
هل تعرضت لصعوبات اتصالية أثناء عملك؟			ذا كانت اجابتك بنعم فهذا راجع الى؟		
البيان	التكرار	النسبة	البيان	التكرار	النسبة
نعم	23	71.9	عدم فعالية الوسيلة	6	28.8
لا	9	28.1	مصدافية المعلومة	8	25
-	-	-	الوقت والزمن	9	28.1
المجموع	32	100	المجموع	23	71.9

الشكل رقم (22): صعوبات الاتصال أثناء العمل بالبلدية	
<p>Bar chart showing the number of responses for three reasons: Lack of effectiveness of the medium (6), Credibility of the information (8), and Time and timing (9).</p>	<p>Bar chart showing the number of responses for two categories: Yes (23) and No (9).</p>

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

واجه ما نسبته 71.9% من الموظفين بلدية المسيلة صعوبات اتصالية بالبلدية لعدة أسباب وينسب جد مقاربة تتعلق في معظمها بمشكل عدم فعالية الوسيلة المعتمدة في الاتصال، مشكل تأخر الاتصال أو عدم كفاية الوقت اللازم له، التشكيك بمصدافية المعلومة المتحصل عليها بالنظر لحدوث تشويش أو تأخر في عملية الحصول عليها. أي أن معظم الموظفين يواجهون صعوبات اتصالية مختلفة الأشكال والمسببات حيث بلغت نسبة الموظفين الذين لم يصادفوا أي صعوبة اتصالية ما نسبته 28.1% فقط من إجمالي الأفراد المستجوبين.

2. القرارات المتخذة وتقييمها



المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

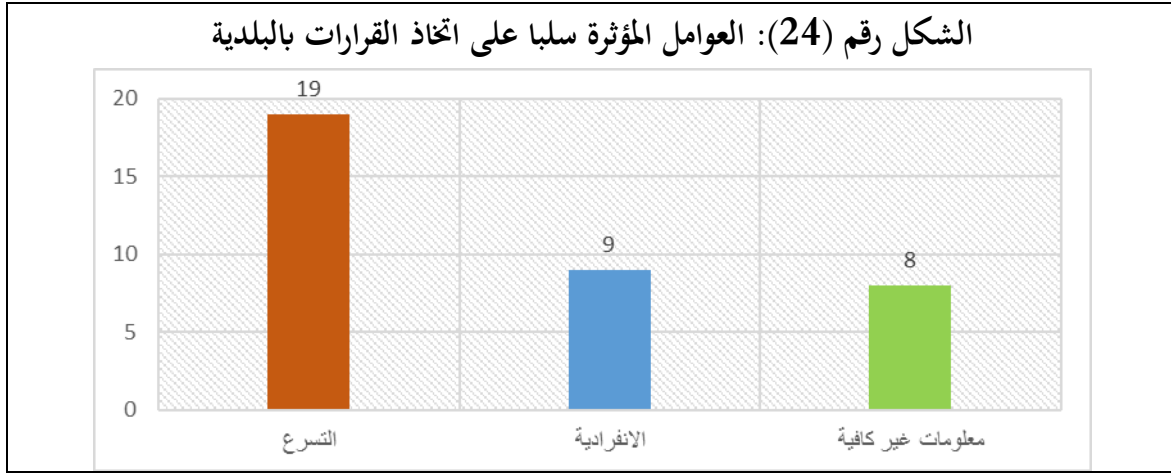
تمثل القرارات المتخذة داخل البلدية والمتولدة نتيجة الجهود الجماعية للموظفين نسبة 59.4% في مقابل 46.6% للجهود الفردية، أي أن هنالك توازن وتقارب نسبي في مصدر هذه القرارات والتي يمكن تصنيفها نسبيا في درجة الجيدة نوعا ما بنسبة 56.3% والتحليل الذي يتوافق مع تحليل توزيع مفردات العينة وفق تقييمهم للاتصال بصورة عامة والاتصال الرسمي بصورة خاصة.

3. العوامل المؤثرة سلبا على اتخاذ القرارات

الجدول رقم (27): العوامل المؤثرة سلبا على اتخاذ القرارات بالبلدية

في رأيكم ما هي أكثر العوامل المؤثرة سلبا على اتخاذ القرارات؟		
النسبة	التكرار	البيان
46.9	19	التسرع
28.1	9	الانفرادية
25	8	معلومات غير كافية
100	32	المجموع

الإطار التطبيقي



المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

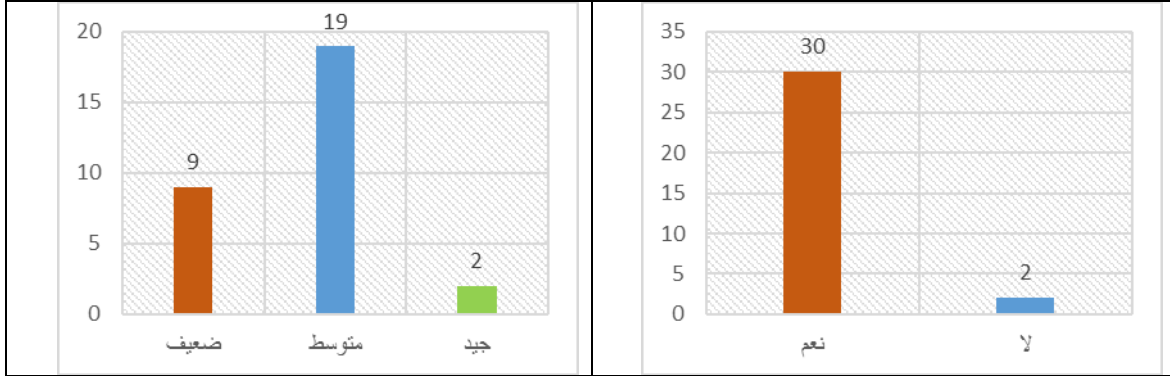
هنالك جملة من العوامل المسببة لعرقلة عملية اتخاذ القرارات بالبلدية يمكن تصنيفها من حيث الأكبر تأثيرا إلى الأقل تأثيرا كالتالي:

- **46.9% التسرع:** حيث تم اتخاذ بعض القرارات بسرعة قبل اعلام جميع الموظفين المعنيين بتطبيق هذه القرارات.
 - **28.1% الانفرادية:** رغم أن القانون يسمح لبعض إطارات البلدية باتخاذ قرارات فردية إلا أنه من الضروري استشارة باقي الموظفين لضمان اتخاذ قرارات أكثر فعالية.
 - **25% عدم كفاية المعلومات:** أي أن هنالك مشكلة في:
 - عدم الحصول على معلومات ضرورية لعملية اتخاذ القرار؛
 - الحصول على معلومات لكن ليس في الوقت أو المكان المناسبين؛
 - الحصول على المعلومات لكن ليس بالوتيرة المناسبة.
4. تأثير الاتصال الداخلي على ترشيد القرارات

الجدول رقم (28): تأثير الاتصال الداخلي على ترشيد القرارات بالبلدية

إذا كانت اجابتك بنعم فكيف تقيمه؟			هل هناك تأثير للاتصال الداخلي على ترشيد القرارات؟		
النسبة	التكرار	البيان	النسبة	التكرار	البيان
28.1	9	ضعيف	93.8	30	نعم
59.4	19	متوسط	6.2	2	لا
6.3	2	جيد	-	-	-
93.8	30	المجموع	100	32	المجموع

الشكل رقم (25): تأثير الاتصال الداخلي على ترشيد القرارات البلدية



يؤثر الاتصال الداخلي على ترشيد القرارات البلدية حسب معظم المفردات محل الدراسة (93.8%) بدرجات:

- 59.4% عند درجة متوسط
- 28.1% عند درجة ضعيف
- 6.3% عند درجة جيد.

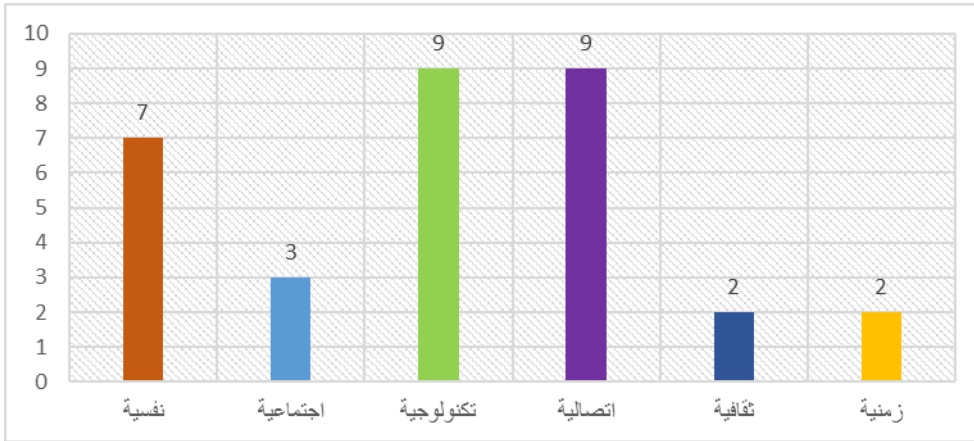
5. اتخاذ القرار حول الفرضية الثالثة: لاتخاذ قرار حول قبول أو عدم قبول الفرضية الثالثة نستعين بنتائج تحليل

العناصر السابقة بالإضافة إلى بيانات الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم (29): اختبار الفرضية الثالثة

في رأيكم ماهي أكثر المعوقات الاتصالية التي تؤثر على ترشيد القرارات؟		
النسبة	التكرار	البيان
21.8	7	نفسية
9.4	3	اجتماعية
28.1	9	تكنولوجية
28.1	9	اتصالية
6.3	2	ثقافية
6.3	2	زمنية
100	32	المجموع

الشكل رقم (26): المعوقات الاتصالية التي تؤثر على ترشيد القرارات بالبلدية



المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

أظهرت نتائج تحليل توجهات مفردات لعينة محل الدراسة بخصوص محور معوقات الاتصال الداخلي في صناعة و اتخاذ القرارات في بلدية مسيلة أن عملية اتخاذ القرار تواجه العديد من التحديات والصعوبات والتي من شأنها التأثير سلبا على هذه العملية، وما يمكن ملاحظته هنا أن هذه الصعوبات ترتبط بدرجة كبيرة بالعملية الاتصالية أو بالمعيقات التكنولوجية (بنسبة 28.1% لكل منهما) تليها الجوانب النفسية بنسبة 21.8% وتتوزع النسب الباقية إلى الصعوبات الاجتماعية والثقافية والزمنية بنسب متقاربة، وهذا ما يثبت صحة قبول الفرضية الثالثة التي تنص: معوقات الاتصال الداخلي تؤثر بشكل كبير على ترشيد القرارات في بلدية مسيلة.

خاتمة

وفي الأخير نستنتج بأن الاتصال الداخلي بشكله سواء الرسمي أو غير الرسمي ضروري داخل أي مؤسسة ذلك لأهميته البالغة فبانعدامه تنعدم جميع الأنشطة الإدارية داخل المؤسسة ولا تحقق أهدافها.

النتائج العامة للدراسة:

أكد النتائج المتحصل عليها من خلال تفرغ البيانات في الجداول المذكورة أعلاه والتي وزعت على موظفي بلدية المسيلة على أنه:

- أغلبية الباحثين وبنسبة كبيرة هم الإناث بنسبة 59.3% أما الذكور بنسبة 40.6% ومما لاحظنا أن المستوى التعليمي للأفراد عالي، حيث بينت النتائج المتحصل عليها أن أغلبهم ذو مستوى جامعي بنسبة 53.1%.

- بالإضافة إلى أن أغلبهم ذو خبرة معتبرة من (5-10) سنوات وكذا معظمهم يتراوح سنهم من (31 إلى 36 ومن 37 فما فوق).

- تأكد لنا معظم الأفراد الباحثين أكدوا على وجود خلية اتصال في بلدية مسيلة وهذا يدل على فعالية الاتصال.

- تبين لنا بأن هناك سهولة في إجراء عملية الاتصال داخل البلدية وبنسبة 53.1% وهذا يدل على ضرورة وأهمية الاتصال.

- الاتصال داخل البلدية حسن وهذا ما أكدته إجابات الباحثين بالنسبة 53.1%.

- معظم الباحثين كانت وضعيتهم الاتصالية أصحاب قرار بالنسبة 81.2% وذلك لطبيعة عملهم لأنهم رؤساء.

- تأكد لنا أنواع الاتصال المعتمدة في البلدية هو الاتصال الرسمي بالنسبة 75% وذلك لأهميته ولأنه موثوق ومكتوب، وهذا ما بينته نتائج الجدول (11).

من خلال الباحثين:

- تأكد لنا أنسب وسائل الاتصال في البلدية التي يعتمد عليها رؤساء المصالح والمكاتب هي التقرير.

الإطار التطبيقي

- تأكد لنا أن أنسب وسائل الاتصال في البلدية التي يعتمد عليها موظفي بلدية مسيلة هو الاتصال الرسمي لطبيعة العمل الإداري التي تتطلب ذلك.
- يتأكد لنا بأن الاتصال رسمي يساهم في نجاح الاتصال الداخلي وذلك لسهولة استخدامه ومرونته.
- يتأكد لنا بأن نوع الوسائل الأكثر استخداما في البلدية هي التقرير بالنسبة 37.5% والهاتف بنسبة 34.4% من الوسائل الأكثر استخداما في البلدية.
- وهذا يرجع إلى المبحوثين في حد ذاتهم ويسهلون الاتصال فيما بينهم لأن المعلومات التي يتلقونها من خلال هذه الوسيلة واضحة ومفهومة بالنسبة لهم.
- يتأكد لنا أن هناك اتصال من قبل المسؤول الإداري الأعلى وذلك عن طريق الرسائل الإدارية.
- يتأكد لنا بأنه يتم الاتصال بالمبحوثين من أجل المشاركة في اتخاذ القرارات داخل البلدية هي إعلامهم عن القرارات الجديدة.
- يتأكد لنا بأن الاتصال داخل البلدية فعال وجيد من أجل التسيير الصحيح للعمل، وذلك في حالة غياب أحد الرؤساء في الاجتماع حيث يقومون بإبلاغه عن طريق إعطاء الأوامر.
- يتأكد لنا بأن أسباب خلق سوء التفاهم بين الزملاء في العمل داخل البلدية هو طبيعة العمل.
- تعرض معظم الرؤساء أثناء العمل إلى ضغوطات اتصالية وهذا راجع إلى الوقت والزمن.
- تأكد بأن القرارات المستخدمة في البلدية ناتجة عن مجهودات جماعية.
- تأكدنا بأن أكثر العوامل المؤثرة سلبا على اتخاذ القرار هي التسرع في اتخاذ القرار.
- تأكدنا بأن الاتصال الداخلي يؤثر على عملية اتخاذ القرار.
- المعوقات الاتصالية والتكنولوجية هي التي تؤثر على اتخاذ القرار بدرجة أولى.

اقتراحات:

- العمل على تشجيع الاتصالات الداخلية بين الموظفين.
- تعيين أشخاص ذو كفاءة واختصاص في مجال الاتصال.
- عدم إهمال الاتصال وإعطائه مكانته كعملية رئيسية في الإدارة.
- ضرورة تحديث وسائل الاتصال بشكل عام.
- فتح مجال أمام الموظفين لإبداء رأيهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار للخروج بقرارات أكثر صوابا.
- تدعيم ثقافة الاتصال بين الموظفين للتقليل من الصعوبات الاتصالية بينهم.



الخاتمة



الخاتمة:

إن إشكالية بحثنا هذا ارتبطت بدراسة الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في ترشيد القرارات في مؤسسة خدمتية، من خلال دراسة نظرية ثم تركيزنا على كل ما يتعلق بالاتصال الداخلي واتخاذ القرار وميادينه بتخصيص بلدية مسيلة ميدانا لها، من أجل إثبات مدى صحة الفرضيات التي وضعناها والتي أردنا الوصول من خلالها إلى نتائج وما فرض علينا الاهتمام بمثل هكذا نوع من الاتصال هو مكانته داخل البلدية، فلا يمكن القيام بأي اتصالات أو علاقات خارجية دون وجود اتصال داخلي فيها من جهة، ولا يمكن القيام بأي عملية إدارية من جهة أخرى وعملية اتخاذ القرار تعد لب العملية الاتصالية، ومن هنا تبرز الأهمية الموجودة بينهما ولهذا حاولنا الدراسة الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في ترشيد القرارات.



قائمة المراجع



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1- المعاجم والقواميس:

- 1- جبران مسعود، الرائد معجم الفبائي في اللغة والإعلام، ط3، دار العلم للملايين، 2005.
- 2- محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، ط7، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2004.
- 3- مصطفى ذيب، البقا مختار الصحاح، ط1، دار الهدى للطباعة والنشر، 1990.

2- الكتب:

- 1- إبراهيم أو عرقوب: الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار محمد لاوي، الأردن، 1993.
- 2- أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة: الإدارة الحديثة (نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة)، ط1، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 3- أحمد العساف: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية، المفاهيم والأدوات، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 4- أحمد بن مرسل: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 5- أحمد زردومي: اتخاذ القرارات في الإدارة الجزائرية، ط1، مخبر علم اجتماع الاتصال، للبحث والترجمة، الجزائر، 2012.
- 6- أحمد ماهر: اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، دط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 7- أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، دط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 8- إدريس محمد: العلاقات العامة وفعالية الإدارة، دط، المكتبة العلمية، مصر، 2004.
- 9- بشير العلاق: تنظيم وإدارة العلاقات العامة، دط، دار الأزوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010.

قائمة المراجع

- 10- بشير العلق: مبادئ الإدارة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 11- بشير جميل إسماعيل: الإبداع الإعلامي في الفضائيات العربية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 12- بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، ط4، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 13- بلال خلف السكارنة: المهارات الإدارية في تطوير الذات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 14- بلال خلف سكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010.
- 15- جمال أبو شنب: الاتصال والإعلام والمجتمع، ط1، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005.
- 16- حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2005.
- 17- حسن عماد مكاوي: تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عصر المعلومات، ط4، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2005.
- 18- حسين أحمد الطراونة، محمد ياسين سوسن: اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال، دط، دار الأم للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2014.
- 19- حسين محمد جواد الجبوري: منهجية البحث العلمي (مدخل لبناء المهارات)، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 20- حمدي سليمان قبيلات: مبادئ الإدارة المحلية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 21- حميد الطاي: بشير العلق: أساسيات الاتصال (نماذج ومهارات)، دط، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

قائمة المراجع

- 22- جيشوش فريد، الاتصال في إدارة الأزمات حودات نموذجاً، دط، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
- 23- خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 24- ربحي مصطفى عليان: الإدارة المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 25- زيد منير عبودي: فن الإدارة بالاتصال، ط1، دجلة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 26- سام عبد الرحمان المشابقة: نظريات الإعلام، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011.
- 27- سعاد جبر سعيد: سيكولوجية الاتصال الجماهيري، ط1، عالم الكتب الحديث، جدال الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، اربد، 2008.
- 28- سعاد نائف برنوطي: الإدارة (أساسيات إدارة الأعمال)، ط4، دار وائل للنشر، جامعة كاليفورنيا، لوس أنجلوس، 2008.
- 29- سليم بطرس جلد: أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 30- سمير محمد حسن: بحوث الإعلام الأسس والمبادئ، ط1، كلية الإعلام بالجامعة، القاهرة، 1986.
- 31- سيد سالم عرفة: الاتصالات التسويقية، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 32- شعبان فرح: الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 33- صالح خليل أبو أصبع: الاتصال والإعلان في المجتمعات المعاصرة، ط5، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 34- صالح محمد حميد: دور الإذاعات المحلية في ترسيخ مفهوم الوحدة الوطنية، ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

قائمة المراجع

- 35- صالح مهدي، طاهر محسن منور الغالبي: الإدارة والأعمال، ط1، دار وائل لنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2007.
- 36- صباح حميدي علي، غازي فرحات أبو زيتون: الاتصالات الإدارية أسس مفاهيم ومراسلات الأعمال، ط1، حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 37- صلاح مصطفى الفوال: علم الاجتماع في عالم متغير، ط1، دار الفكر العربي، مصر.
- 38- طلال عبد الله الزعبي، وآخرون: مهارات الاتصال الجماهيري، ط1، عالم الكتب الحديث، للنشر والتوزيع، اربد، الأردن، 2010.
- 39- عامر قنديلي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، دط، دار البازوري، العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 40- عبد الباسط عبد المعطي: اتجاهات نظرية في علم الاجتماع سلسلة علم المعرفة، ط1، المجلس الوطني للثقافة والفنون، الكويت.
- 41- عبد الحميد عطي ومحمد محمود مهدي: الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية، دط، الكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
- 42- عبد الصمد الأغيري: الإدارة المدرسية (البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر)، ط2، دار النهضة، لبنان، 2006.
- 43- عبد الكريم درويش، وليلى زكلا: أصول الإدارة العامة المكتبة، دط، الأنجلو، القاهرة.

3-المذكرات:

- 1- ريان وحشي: دور الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرار بالإدارة المحلية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة أم البواقي، 2016-2017.
- 2- سكودارلي حياة: الاتصال ودوره في ترشيد قرارات المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة البويرة، 2011-2012.



الملاحق



الملاحق

جامعة محمد بوضياف

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الاعلام والاتصال

تخصص : اتصال وعلاقات عامة

استمارة استبيان حول :

دور الاتصال الداخلي في ترشيد قرارات المؤسسة الخدمائية
دراسة على عينة من موظفي بلدية مسيلة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام و الاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة

تحت اشراف

د. احمد المهدي الزواوي

من اعداه الطالبتان :

شيرة نسرين

بوذراع نصيرة

ملاحظة:

ان الغرض من هذا البحث هو دراسة الاتصال الداخلي في ترشيد القرارات في مؤسسة الخدمائية في بلدية المسيلة ، ويشرفنا ان نضع بين ايديكم هذه الاستمارة راجين منكم الإجابة عنها بوضع علامة (x) في الخانة التي ترونها مناسبة مع العلم بان المعلومات المتحصل عليها لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي وشكرا

السنة الجامعية 2022 /2021

الملاحق

محور البيانات الشخصية :

الجنس : ذكر انثى

السن : من 25 الى 30

من 31 الى 36

من 37 فما فوق

المستوى التعليمي : متوسط :

ثانوي :

جامعي :

الاقدمية المهنية : اقل من 05 سنوات

من 05 سنوات الى 10 سنوات

اكثر من 10 سنوات

المحور الأول : واقع الاتصال الداخلي في بلدية مسيلة؟

1_ هل توجد خلية اعلام في مؤسستكم؟

نعم لا

2_ هل هناك سهولة في اجراء عملية الاتصال داخل مؤسستكم؟

نعم لا

3_ هل تعتقدون بان الاتصال في مؤسستكم؟

ضعيف حسن جيد

4_ ما هي وضعيتك الاتصالية في مؤسستكم؟

وسيط منفذ مشارك صاحب قرار

الملاحق

5_ ما هي أنواع الاتصال المعتمدة في مؤسساتكم؟

الاتصال الرسمي الاتصال الغير الرسمي

إذا كان الاتصال الرسمي هو الأكثر استخداماً في مؤسساتكم؟ كيف يتم؟

تعليمات أوامر توجيهات

أخرى تذكر :

6_ هل تلجأون إلى الاتصال غير رسمي في مؤسساتكم؟

دائماً أحياناً نادراً

7_ كيف تعتمدون على الاتصال الغير الرسمي في مؤسساتكم؟

مكالمات هاتفية لقاءات عبر وسيط

أخرى تذكر :

8_ ما تقييمكم للاتصال الرسمي في مؤسساتكم؟

ضعيف متوسط جيد

9_ هل ترى بان الاتصال رسمي يساهم في نجاح الاتصال الداخلي في مؤسساتكم؟

نعم لا

10_ في رأيك ما هو نوع الأنسب للاستخدام داخل مؤسساتكم؟

الاتصال الرسمي الاتصال الغير الرسمي

المحور الثاني : وسائل الاتصال الداخلي المؤثرة في ترشيد القرارات؟

11_ ما نوع الوسائل الأكثر استخداماً في مؤسساتكم؟

الهاتف التقرير الفاكس الندوات

الاجتماعات البريد الالكتروني اللوحة الاعلانية

أخرى تذكر :

الملاحق

12_ فيما تستخدم هذه الوسائل ؟

إعطاء أوامر و توجيهات

نقل المقترحات

اتخاذ قرارات معينة

الاطلاع على مستجدات المؤسسة

أخرى تذكر :

13_ هل يمكن اعتبار المعلومات التي تتلقونها من خلال هذه الوسائل ؟

13_ واضحة غير واضحة نوعا ما

14_ هل يتم الاتصال بكم من قبل المدير ؟

نعم لا

إذا كانت اجابتك بنعم كيف يتم ذلك :

عن طريق مكالمة شخصية

عن طريق مواقع التواصل الاجتماعي

عن طريق الرسالة إدارية

أخرى تذكر :

15_ هل يتم الاتصال بكم من اجل ؟

المشاركة في موضوع ما

المشاركة في اتخاذ القرار

تقديم توجيهات ونصائح عن العمل

اعلامكم عن القرارات جديدة

الملاحق

16_ ماهي الوسائل التي ترونها أكثر فاعلية في ترشيد القرارات ؟

التقارير

الكتيبات

الاجتماعات

اللوحات الاعلانية

الهاتف

البريد الالكتروني

التيليكس

الندوات

أخرى تذكر :

17_ اذا كنت غائبا عن اجتماع ما هل يقوم شخص ما بابلاغك عن ما جاء فيه ؟

نعم لا

اذا كانت اجابتك بنعم باي وسيلة يقوم بذلك ؟

تقرير رسالة شخصية رسالة إدارية

جدول ارسال بريد الالكتروني

18_ في رايك ماهي الأكثر وسائل الاتصال الداخلي تأثيرا في ترشيد القرارات ؟

تقارير

لوحة الاعلانية

هاتف

اجتماع

ندوة

الملاحق

بريد الالكتروني

صحف حائطية

أخرى تذكر:

المحور الثالث : معوقات الاتصال الداخلي في صناعة و اتخاذ القرارات ؟

19_ هل سبق وحصل سوء تفاهم بينك وبين زملائك في العمل ؟

نعم

إذا كانت اجابتك بنعم فهذا راجع الى :

ضغوطات نفسية

طبيعة العمل

عد الفهم الجيد

20_ هل تعرضت لصعوبات اتصالية اثناء عملك ؟

نعم لا

إذا كانت اجابتك بنعم فهذا راجع الى :

عدم فعالية الوسيلة المستخدمة لا يصلح المعلومة

التشكيك في مصداقية المعلومة

الوقت و الزمن

أخرى تذكر :

21_ هل القرارات المستخدمة في مؤسستكم ناتجة عن ؟

مجهودات فردية مجهودات جماعية

22_ رايكم كيف تقيمونها ؟

جيدة غير جيدة نوعا ما

الملاحق

23_ في رأيكم ما هي اكثر العوامل المؤثرة سلبا على اتخاذ القرارات ؟

التسرع في اتخاذ القرار

الانفرادية في اتخاذها

عدم جمع المعلومات اللازمة حولها

أخرى تذكر:

24_ هل هناك تاثير للاتصال الداخلي على ترشيد القرارات ؟

نعم لا

اذا كانت اجابتك بنعم فكيف تقيمه ؟

ضعيف متوسط جيد

25_ في رأيكم ماهي اكثر المعوقات الاتصالية التي تؤثر على ترشيد القرارات؟

معوقات نفسية

معوقات اجتماعية

معوقات تكنولوجية

معوقات مادية

معوقات اتصالية

معوقات ثقافية

معوقات زمنية

أخرى تذكر :

26_ كيف تعتقدون ان الاتصال الداخلي بإمكانه ان يساهم في ترشيد القرارات ؟

الملاحق

البيانات الشخصية

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	13	40.6	40.6	40.6
	أنثى	19	59.4	59.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 25 إلى 30 سنة	6	18.8	18.8	18.8
	من 31 إلى 36 سنة	13	40.6	40.6	59.4
	37 سنة فما فوق	13	40.6	40.6	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	متوسط	2	6.3	6.3	6.3
	ثانوي	13	40.6	40.6	46.9
	جامعي	17	53.1	53.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

الأقدمية المهنية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	7	21.9	21.9	21.9
	من 5 إلى 10 سنوات	14	43.8	43.8	65.6
	أكثر من 10 سنوات	11	34.4	34.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

المحور الأول: واقع الاتصال الداخلي في بلدية المسيلة

هل توجد خلية اعلام في مؤسستكم ؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	26	81.3	81.3	81.3
	لا	6	18.8	18.8	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

الملاحق

هل هناك سهولة في اجراء عملية الاتصال داخل مؤسستكم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	17	53.1	53.1	53.1
	لا	15	46.9	46.9	100.0
Total		32	100.0	100.0	

هل تعتقدون بان الاتصال في مؤسستكم؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ضعيف	10	31.3	31.3	31.3
	حسن	17	53.1	53.1	84.4
	جيد	5	15.6	15.6	100.0
Total		32	100.0	100.0	

ما هي وضعيتك الاتصالية في مؤسستكم ؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	-	-	-	-	-
	منفذ	2	6.3	6.3	6.3
	مشارك	4	12.5	12.5	18.8
	صاحب قرار	26	81.3	81.3	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

ما هي أنواع الاتصال المعتمدة في مؤسستكم ؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	الاتصال الرسمي	24	75.0	75.0	75.0
	الاتصال غير الرسمي	8	25.0	25.0	100.0
Total		32	100.0	100.0	

اذا كان الاتصال الرسمي هو الأكثر استخداما في مؤسستكم ؟ كيف يتم؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تعليمات	17	53.1	53.1	53.1
	أوامر	12	37.5	37.5	90.6
	توجيهات	3	9.4	9.4	100.0
Total		32	100.0	100.0	

هل تلجأون الى الاتصال غير رسمي في مؤسستكم ؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

الملاحق

Valid	دائما	4	12.5	12.5	12.5
	أحيانا	24	75.0	75.0	87.5
	نادرا	4	12.5	12.5	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

كيف تعتمدون على الاتصال الغير الرسمي في مؤسستكم ؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مكالمات هاتفية	13	40.6	40.6	40.6
	لقاءات	9	28.1	28.1	68.8
	عبر وسيط	10	31.3	31.3	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

ما تقييمكم للاتصال الرسمي في مؤسستكم ؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ضعيف	12	37.5	37.5	37.5
	حسن	17	53.1	53.1	90.6
	جيد	3	9.4	9.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

هل ترى بان الاتصال رسمي يساهم في نجاح الاتصال الداخلي في مؤسستكم ؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	24	75.0	75.0	75.0
	لا	8	25.0	25.0	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

في رأيك ماهو نوع الأنسب للاستخدام داخل مؤسستكم ؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	الاتصال الرسمي	26	81.3	81.3	81.3
	الاتصال غير الرسمي	6	18.8	18.8	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Test Statistics

	في رأيك ماهو نوع الأنسب للاستخدام داخل مؤسستكم ؟	ما هي أنواع الاتصال المعتمدة في مؤسستكم ؟
Chi-Square	8.000 ^a	12.500 ^a

الملاحق

df	1	1
Asymp. Sig.	.005	.000

a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 16.0.

المحور الثاني: وسائل الاتصال الداخلي المؤثرة في ترشيد القرارات

ما نوع الوسائل الأكثر استخداما في مؤسساتكم؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	الهاتف	11	34.4	34.4	34.4
	التقرير	12	37.5	37.5	71.9
	الفاكس	5	15.6	15.6	87.5
	الاجتماعات	4	12.5	12.5	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

فيما تستخدم هذه الوسائل؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إعطاء أوامر	18	56.3	56.3	56.3
	نقل المقترحات	3	9.4	9.4	65.6
	اتخاذ قرارات معينة	7	21.9	21.9	87.5
	الإطلاع على مستندات المؤسسة	4	12.5	12.5	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

هل يمكن اعتبار المعلومات التي تتلقونها من خلال هذه الوسائل؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	واضحة	18	56.3	56.3	56.3
	غير واضحة	2	6.3	6.3	62.5
	نوعا ما	12	37.5	37.5	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

هل يتم الاتصال بكم من قبل المدير؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	29	90.6	90.6	90.6
	لا	3	9.4	9.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

الملاحق

إذا كانت اجابتك بنعم كيف يتم ذلك:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عن طريق مكالمة شخصية	11	34.4	37.9	37.9
	عن طريق الرسالة الادارية	18	56.3	62.1	100.0
	Total	29	90.6	100.0	
Missing	System	3	9.4		
	Total	32	100.0		

هل يتم الاتصال بكم من اجل ؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	المشاركة في موضوع ما	4	12.5	12.5	12.5
	المشاركة في اتخاذ القرار	9	28.1	28.1	40.6
	تقديم توجيهات ونصائح عن العمل	5	15.6	15.6	56.3
	اعلامكم عن القرارات الجديدة	14	43.8	43.8	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

إذا كنت غائبا عن اجتماع ما هل يقوم شخص ما بابلاغك عن ما جاء فيه ؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	23	71.9	71.9	71.9
	لا	9	28.1	28.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

إذا كانت اجابتك بنعم باي وسيلة يقوم بذلك ؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تقرير	8	25.0	34.8	34.8
	رسالة شخصية	6	18.8	26.1	60.9
	رسالة ادارية	9	28.1	39.1	100.0
	Total	23	71.9	100.0	
Missing	System	9	28.1		
	Total	32	100.0		

في رايك ماهي الأكثر وسائل الاتصال الداخلي تأثيرا في ترشيد القرارات ؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تقرير	16	50.0	50.0	50.0
	هاتف	5	15.6	15.6	65.6
	اجتماع	6	18.8	18.8	84.4

الملاحق

ندوة	2	6.3	6.3	90.6
بريد الكتروني	3	9.4	9.4	100.0
Total	32	100.0	100.0	

المحور الثالث: معوقات الاتصال الداخلي في صناعة واتخاذ القرارات

هل سبق وحصل سوء تفاهم بينك وبين زملائك في العمل ؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	26	81.3	81.3	81.3
	لا	6	18.8	18.8	100.0
Total		32	100.0	100.0	

إذا كانت اجابتك بنعم فهذا راجع الى:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ضغوط نفسية	7	21.9	26.9	26.9
	طبيعة العمل	16	50.0	61.5	88.5
	عدم الفهم	3	9.4	11.5	100.0
	Total	26	81.3	100.0	
Missing	System	6	18.8		
	Total	32	100.0		

هل تعرضت لصعوبات اتصالية اثناء عملك ؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	23	71.9	71.9	71.9
	لا	9	28.1	28.1	100.0
Total		32	100.0	100.0	

إذا كانت اجابتك بنعم فهذا راجع الى:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عدم فعالية الوسيلة المستخدمة لايصال المعلومة	6	18.8	26.1	26.1
	التشكيك في مصداقية المعلومة	8	25.0	34.8	60.9
	الوقت والزمن	9	28.1	39.1	100.0
Total		23	71.9	100.0	
Missing	System	9	28.1		
	Total	32	100.0		

الملاحق

هل القرارات المستخدمة في مؤسستكم ناتجة عن ؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مجهودات فردية	13	40.6	40.6	40.6
	مجهودات جماعية	19	59.4	59.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

رايكم كيف تقيمونها ؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	جيدة	5	15.6	15.6	15.6
	غير جيدة	9	28.1	28.1	43.8
	نوعا ما	18	56.3	56.3	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

في رايكم ما هي اكثر العوامل المؤثرة سلبا على اتخاذ القرارات ؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	التسرع في اتخاذ القرار	15	46.9	46.9	46.9
	الانفرادية في اتخاذها	9	28.1	28.1	75.0
	عدم جمع الامعلومات اللازمة حولها	8	25.0	25.0	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

هل هناك تاثير للاتصال الداخلي على ترشيد القرارات ؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	30	93.8	93.8	93.8
	لا	2	6.3	6.3	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

اذا كانت اجابتك بنعم فكيف تقيمه ؟

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ضعيف	9	28.1	30.0	30.0
	متوسط	19	59.4	63.3	93.3
	جيد	2	6.3	6.7	100.0
	Total	30	93.8	100.0	
Missing	System	2	6.3		
	Total	32	100.0		

في رايكم ما هي اكثر المعوقات الاتصالية التي تؤثر على ترشيد القرارات؟

الملاحق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	7	21.9	21.9	21.9
	3	9.4	9.4	31.3
	9	28.1	28.1	59.4
	9	28.1	28.1	87.5
	2	6.3	6.3	93.8
	2	6.3	6.3	100.0
Total	32	100.0	100.0	

كيف تعتقدون ان الاتصال الداخلي بإمكانه ان يساهم في ترشيد القرارات ؟

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	8	25.0	25.0	25.0
	18	56.3	56.3	81.3
	6	18.8	18.8	100.0
Total	32	100.0	100.0	



الكلية الإنسانية والاجتماعية
FACULTY OF HUMANITIES
AND SOCIAL SCIENCES

Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and
Student Issues

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نباية العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
الرقم: 2022/

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضى أدناه :

السيد(ة): نشزة تسريب

الصفة(طالب، استاذ باحث، باحث دائم): طالبة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 207698619

الصادرة بتاريخ: 2022/03/10 عن دائرة: المسيلة

المسجل بكلية: العلوم الإنسانية والأقسام علوم الإعلام والاتصال
تخصص: الاتصال وعلاقات عامة تحت رقم التسجيل: 171735080373

والمكلف بإنجاز أعمال بحث(مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه).

عنوانها: مذكرة ماستر / دور الاتصال الداخلي في ترشيح
قرارات المؤسسة التدرجياً
الدراسة عند غيبة من موظفي بلدية المسيلة

أصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة

الاكاديمية المطلوبة في انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في: 07 جوان 2022

امضاء المعني(ة):

ب.ب.

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28-07-2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.





Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and
Student Issues

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

University Mohamed Boudiaf of M'sila



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
الرقم: 2021/

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضى أدناه :

السيد(ة): بو ذراع زهيرة

الصفة(طالب، استاذ باحث، باحث دائم): طالبة

الحامل لبطاقة التعريف الوظيفية رقم: 63 74 92

الصادرة بتاريخ: 2014/08/24 عن دائرة: الب

المسجل بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال وعلاقات عامة تحت رقم التسجيل: 2085070096

والمكلف بإنجاز أعمال بحث(مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، اطروحة دكتوراه).

عنوانها: مذكرة ماستر (دور الاتصال الداخلي في ترسيخ

قرارات المؤسسة الكفائية)
دراسة على عينه من موظفي بلدية المسيلة)

اصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة

الاكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في: 07 جوان 2022

امضاء المعني (ق):

C

المرجع: القرار الوزاري رقم: 983 المؤرخ في: 28-07-2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.



الملاحق



كلية العلوم
الإنسانية والاجتماعية
FACULTY OF HUMANITIES
AND SOCIAL SCIENCES

Faculty of Humanities and Social Sciences

Vice-Deanship of the College for Studies and

Student Issues

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطبقة

وثيقة ايداع مذكرة ماستر

الموضوع:

مذكرة ماستر (دور الاتصال الداخلي في

ترسيخ قرارات المؤسسة الخدمية)

(دراسة علمية من موقعي بلدية المسيلة)

إعداد الطلبة:

1- بوزراع زهير رقم التسجيل: 208 50 700 96

2- بكتة سريتي رقم التسجيل: 17 173 50 803 73

القسم: علوم الإعلام والاتصال الشعبية: التخصص: اتصال علاقات عامة

إشراف: د. الزواوي أحمد للهدى الرتبة: أستاذ محاضر أ

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طويلة الموسم الجامعي: 2021-2022 وأسمح بإيداعه على مستوى ادارة القسم للمناقشة والتقييم.

رئيس فريق الاختصاص

موافقة وإمضاء الاستاذ(ة) المشرف(ة):

الموافق: الزواوي أحمد للهدى

رئيس القسم

لتحميل الوثيقة يرجى نسخ الرمز



فهرس المحتويات

إهداء

شكر و عرفان

ملخص

أ مقدمة

الاطار المنهجي

3 الإشكالية

4 فرضيات الدراسة

4 أسباب اختيار الموضوع

5 أهداف الدراسة

5 أهمية الدراسة

5 تحديد المصطلحات

9 منهج الدراسة

9 مجتمع الدراسة

10 عينة الدراسة

10 مجالات الدراسة

11 أدوات جمع البيانات

12 الخلفية النظرية للدراسة

15 الدراسات السابقة

الاطار النظري

الاطار النظري للدراسة

23 تمهيد

23 المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي

23 المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي وخصائصه

26 المطلب الثاني: عناصر الاتصال الداخلي وأنواعه

31	المطلب الثالث: أهمية الاتصال الداخلي وأهدافه
34	المطلب الرابع: وظائف وشبكات الاتصال الداخلي.....
39	المطلب الخامس: وسائل الاتصال الداخلي ومعوقاته
50	خاتمة.....
48	تمهيد
48	المبحث الثاني: اتخاذ القرار
48	المطلب الأول: مفهوم القرار وعملية اتخاذ القرار
50	المطلب الثاني : أنواع القرارات و خطواتها.....
52	المطلب الثالث: خصائص اتخاذ القرار وعناصره.....
54	المطلب الرابع: صعوبات اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيه
56	المطلب الخامس: مقترحات لزيادة فاعلية اتخاذ القرار
56	المطلب السادس: العلاقة بين الاتصال الداخلي و اتخاذ القرار
58	خاتمة

الاطار التطبيقي

60	تمهيد:.....
61	المبحث الأول: تعريف بلدية المسيلة وهيكلها التنظيمي.....
61	المطلب الأول: التعريف ببلدية المسيلة
65	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية المسيلة.....
69	المبحث الثاني: منهجية وأداة الدراسة.....
69	المطلب الأول: إجراءات الدراسة الميدانية.....
70	المطلب الثاني: أداة الدراسة.....
72	المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
72	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية.....
75	المطلب الثاني: تحليل واختبار فرضيات الدراسة
97	خاتمة

97	النتائج العامة للدراسة.....
99	اقتراحات
101	الخاتمة.....
103	قائمة المراجع

قائمة الملاحق

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجداول	الرقم
75	استمارات الاستبيان الموزعة والمسترجعة	01
75	محاور الاستبيان	02
77	توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	03
78	توزيع مفردات العينة حسب متغير السن	04
78	توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي	05
79	توزيع مفردات العينة حسب متغير الأقدمية المهنية	06
80	كفاية الخلية الإعلامية بالبلدية	07
81	مدى سهولة الاتصال	08
82	تقييم الاتصال	09
83	الوضعية الاتصالية بالبلدية	10
84	نوع وآلية الاتصال الرسمي بالبلدية	11
85	الاتصال غير الرسمي بالبلدية	12
86	تقييم الاتصال الرسمي بالبلدية	13
87	فعالية الاتصال الرسمي بالبلدية	14
88	النمط الأمثل للاتصال بالبلدية	15
89	اختبار الفرضية الأولى	16
89	الوسائل الأكثر استخداما بالبلدية	17
90	جودة المعلومات المتبادلة بالبلدية	18
91	اتصالات الإدارة العليا بالبلدية	19
92	الهدف من اتصال الإدارة العليا بالبلدية	20
93	الاجتماعات وآلية الإبلاغ عند الغياب بالبلدية	21
93	وسيلة الابلاغ بالبلدية	22
94	اختبار الفرضية الثانية	23
96	حالات سوء التفاهم مع الزملاء بالبلدية	24
97	صعوبات الاتصال أثناء العمل بالبلدية	25
98	القرارات المتخذة وتقييمها بالبلدية	26

98	العوامل المؤثرة سلبا على اتخاذ القرارات البلدية	27
99	تأثير الاتصال الداخلي على ترشيد القرارات البلدية	28
100	اختبار الفرضية الثالثة	29

فهرس الاشكال

الرقم	عنوان الأشكال	الصفحة
01	شكل توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	77
02	شكل توزيع مفردات العينة حسب متغير السن	78
03	شكل توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي	78
04	شكل توزيع مفردات العينة حسب متغير الأقدمية المهنية	79
05	كفاية الخلية الإعلامية بالبلدية	80
06	مدى سهولة الاتصال	81
07	تقييم الاتصال	82
08	الوضعية الاتصالية بالبلدية	83
09	نوع وآلية الاتصال الرسمي بالبلدية	84
10	الاتصال غير الرسمي بالبلدية	85
11	تقييم الاتصال الرسمي بالبلدية	86
12	فعالية الاتصال الرسمي بالبلدية	87
13	النمط الأمثل للاتصال بالبلدية	88
14	الوسائل الأكثر استخداما بالبلدية	90
15	جودة المعلومات المتبادلة بالبلدية	91
16	اتصالات الإدارة العليا بالبلدية	91
17	الهدف من اتصال الإدارة العليا بالبلدية	92
18	الاجتماعات وآلية الإبلاغ عند الغياب بالبلدية	93
19	وسيلة الابلاغ بالبلدية	94
20	وسائل الاتصال الداخلي تأثيرا في ترشيد القرارات بالبلدية	95
21	حالات سوء التفاهم مع الزملاء بالبلدية	96
22	صعوبات الاتصال أثناء العمل بالبلدية	97
23	القرارات المتخذة وتقييمها بالبلدية	98
24	العوامل المؤثرة سلبا على اتخاذ القرارات بالبلدية	99
25	تأثير الاتصال الداخلي على ترشيد القرارات بالبلدية	100
26	المعوقات الاتصالية التي تؤثر على ترشيد القرارات بالبلدية	101