

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محمد أولحاج
- البويرة -

Faculté des Sciences Sociales et Humaines

كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية
قسم علوم الإعلام والاتصال

دور الإتصال الداخلي في ترشيد القرارات في المؤسسة الخدمائية
"دراسة ميدانية في مديرية النقل لولاية البويرة"

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الإتصال
تخصص: إتصال وعلاقات عامة

إشراف الأستاذة:

جورديخ مليكة

إعداد الطالبة:

زايدي سميرة

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



إهداء

إلى من قال فيهما عزوجل

"واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي أرحمهما كما ربياني صغيرا"

أهدي ثمرة جهدي إلي أعز وأغلي إنسانة في حياتي، إلى من تجرعت كأسا فارغا ليسقيني فطرة حب ، إلى من حصدت الأشواك عن دربي ليمهد طريق علمي، إلى من زينت حياتي بضياء الدرب، إلى من كانت سببا في مواصلة دراستي، إلى من علمتني الصبر والاجتهاد، إلى روح أمي الطاهرة والغفور لها إن شاء الله "رحمه الله عليك يا أماه"

إلى من سعى وشفني لأنعم بالراحة والهناء إلى الذي لم يبخل شيء من أجل دفعني إلى طريق النجاح، إلى الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر والذي العزيز إلى زوجي وقرة عيني، إلى من كان سندي في الحياة لمواصلة هذا المشوار، إلى من كان رمز للأمان "قادري محمد"

إلى من حبهم يجري في عروقي عصفير الجنة ابنتي "مارية" وابني "إسلام"

إلى أغر الناس إلي قلبي أخواتي لبنى ومفيدة وإخوتي رفيق و زوبير.

وكل الشكر إلى الأستاذة المشرفة "جورديخ مليكة" التي أفادنتني في انجاز هذه المذكرة

إلى كل الأساتذة ولجنة المناقشة ولهم مني كامل الاحترام والتقدير

شكر وتقدير

الحمد لله الذي هدانا إلى هذا وما كنا أن نهتدي لولا أن هدانا الله

الحمد لله الذي وفقنا في دراستنا

نتقدم بالشكل الجزيل إلى كل من علمنا حرفا نافعا وعلما صالحنا.

نتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذة الكريمة "جورديخ مليكة" التي أشرفت على دراستي هذه ولم

تبخل عليا بنصائحها وإرشاداتها القيمة طيلة فترة إنجاز هذه الدراسة

نتقدم بجزيل الشكر إلى: أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ونشكر كل من ساهم من

قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع ونخص بالذكر موظفي وإطارات مديرية النقل

بولاية البويرة.

وفي الختام نسأل الله تعالى أن يوفقنا في هذا العمل المتواضع

والسلام خير الختام

خطة الدراسة

مقدمة

الفصل الأول: الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة

- 1-1 الإشكالية والتساؤلات.
- 2-1 أسباب اختيار الموضوع.
- 3-1 أهمية الدراسة .
- 4-1 أهداف الدراسة.
- 5-1 تحديد مفاهيم الدراسة.
- 6-1 الدراسات المتسابقة .
- 7-1 نوع الدراسة ومنهجها.
- 8-1 مجالات الدراسة .
- 9-1 مجتمع البحث.
- 10-1 أدوات جمع البيانات .

الإطار النظري

الفصل الثاني: الاتصال الداخلي في المؤسسة

تمهيد

1-2 مفهوم الاتصال.

2-2 عناصر الاتصال الداخلي

3-2 أنواع الاتصال الداخلي

4-2 وظائف ومبادئ الاتصال الداخلي.

5-2 أهمية الاتصال الداخلي

6-2 أهداف الاتصال الداخلي

7-2 وسائل الاتصال الداخلي

8-2 معوقات الاتصال الداخلي

خلاصة.

الفصل الثالث: اتخاذ القرارات الرشيدة

تمهيد.

1-3 مفهوم عملية اتخاذ القرار.

2-3 أهمية عملية اتخاذ القرار.

3-3 مراحل اتخاذ القرار.

3-4 خصائص اتخاذ القرار .

3-5 أنواع القرارات .

3-6 عناصر عملية اتخاذ القرار .

3-7 العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار .

3-8 اتخاذ القرار الرشيد .

3-9 مراحل عملية اتخاذ القرار الرشيد .

3-10 النموذج الرشيد .

3-11 معوقات اتخاذ القرار الرشيد .

خلاصة.

الفصل الرابع: المؤسسة الخدمائية

تمهيد .

4-1 مفهوم قطاع الخدمات .

4-2 مفهوم المؤسسة الخدمائية .

4-3 مراحل تطور المؤسسة الخدمائية .

4-4 عناصر المؤسسة الخدمائية .

4-5 خصائص الخدمائية .

4-6 أنواع المؤسسات الخدمائية .

4-7 أهداف المؤسسات الخدمائية .

4-8 وظائف المؤسسة الخدمائية .

4-9 دور المؤسسة الخدماتية .

4-10 سمات المؤسسة الخدماتية .

4-11 الهياكل التنظيمية للمؤسسة الخدماتية .

خلاصة .

الإطار التطبيقي

الفصل الخامس: عرض البيانات وتحليلها

5-1 البطاقة الفنية للمؤسسة

5-1-1 التعريف بمديرية النقل لولاية البويرة

5-1-2 الموقع الجغرافي في المديرية

5-1-3 لمحة تاريخية في المديرية

5-1-4 مهام مديرية النقل بالبويرة

5-2 عرض وتحليل النتائج

5-2-1 طبيعة البيانات الشخصية المبحوثين

5-2-2 نتائج الدراسة

خاتمة

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
86	يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس	01
87	يوضح توزيع المبحوثين حسب السن	02
88	يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	03
88	يوضح توزيع المبحوثين حسب الوظيفة	04
89	يوضح توزيع المبحوثين حسب عدد سنوات الخدمة	05
89	يوضح توزيع المبحوثين حسب وجود جهة مكلفة بالإتصال في المؤسسة	06
90	يوضح توزيع المبحوثين حسب مدى إهتمام المؤسسة بالإتصال الداخلي	07
90	يوضح توزيع المبحوثين حسب كيفية إهتمام المؤسسة بالإتصال الداخلي	08
91	يوضح توزيع المبحوثين حسب مدى سهولة إجراء عملية الإتصال في المؤسسة	09
92	يوضح توزيع المبحوثين حسب سهولة إجراء عملية الإتصال في المؤسسة	10
92	يوضح توزيع المبحوثين حسب إتصال الموظفين بمختلف مصالح المؤسسة	11
93	يوضح توزيع المبحوثين حسب درجة إتصال الموظفين بمختلف مصالح المؤسسة	12
93	يوضح توزيع المبحوثين حسب طبيعة الإتصال الغالب في المؤسسة	13
94	يوضح توزيع المبحوثين حسب نوع الإتصال الرسمي في المؤسسة	14
94	يوضح توزيع المبحوثين حسب شكل الإتصالات الرسمية في المؤسسة	15
96	يوضح توزيع المبحوثين حسب سبب إستخدام الإتصال غير الرسمي في المؤسسة	16
96	يوضح توزيع المبحوثين حسب مواجهة الإتصال الداخلي للعراقيل في المؤسسة	17
97	يوضح توزيع المبحوثين حسب سبب مواجهة الإتصال الداخلي للعراقيل	18
98	يوضح توزيع المبحوثين حسب الوسائل الإتصالية التي تستخدمها المؤسسة للإتصال بجمهورها الداخلي	19
98	يوضح توزيع المبحوثين سيما إذا كانت الوسائل الإتصالية التي تستخدمها المؤسسة المستخدمة للإتصال داخل المديرية	20

99	يوضح توزيع المبحوثين حسب تقديمهم لإقتراحات لتسهيل إتخاذ القرارات في المؤسسة	21
100	يوضح توزيع المبحوثين حسب الوسائل التي يعتمدون عليها في طرح إقتراحاتهم	22
100	يوضح توزيع المبحوثين حسب الصعوبات التي تعيق إتصالهم بالإدارة	23
101	يوضح توزيع المبحوثين حسب طبيعة الصعوبات التي تعيق الإتصال في الإدارة	24
101	يوضح توزيع المبحوثين حسب رأيهم في متى يكون القرار رشيدا	25
102	يوضح توزيع المبحوثين حسب أهمية المعلومات في إتخاذ القرار الرشيد	26
102	يوضح توزيع المبحوثين حسب الجهود الناتجة عنها إتخاذ القرارات في مديرية النقل	27
103	يوضح توزيع المبحوثين حسب تقييمهم للقرارات المتخذة في المؤسسة	28
103	يوضح توزيع المبحوثين حسب سبب إجابتهم بدون المستوى في تقييمهم للقرارات المتخذة	29
104	يوضح توزيع المبحوثين حسب الحلول المناسبة لإتخاذ قرارات رشيدة في المؤسسة	30

فهرس الأشكال

الصفحة	فهرس الأشكال	رقم الشكل
56	صفات متخذ القرار في النموذج الرشيد	01
81	الهيكل التنظيمي المفطح	02
82	هيكل المصفوفة	03

مقدمة

مقدمة:

يعد الاتصال عملية أساسية في مختلف مجالات الحياة، فهو عملية اجتماعية ضرورية للحياة البشرية، وظاهرة إنسانية قديمة قدم الوجود البشري تطورت عبر العديد من المراحل، حيث لم يعد اليوم مجرد هدف يرجى تحقيقه بل أصبح وسيلة وضرورة حتمية لتحقيق الغايات لكونه عملية يتم وفقها نقل الأفكار والمعلومات للأفراد والجماعات، وإشراكهم فيها من خلال تبادل الآراء.

لذا يعتبر الاتصال في عصرنا من الموضوعات التي تحظى باهتمام بالغ في مجالات الإدارة والتنظيم وذلك لسير النشاطات داخل المؤسسة من قبل الباحثين أو الممارسين، حيث تعتبر الاتصالات عصب المنظمة، وذلك باعتبار أن المؤسسة كيان اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد تربطهم العديد من العلاقات وتحكمهم قواعد وقوانين مختلفة، ومنه فإن الاتصال الداخلي أحد الركائز الأساسية للمؤسسة، الذي يعمل على تحقيق التعاون والانسجام بين أفرادها لتحقيق أهداف المؤسسة.

كما يساهم الاتصال الداخلي في جميع الوظائف والعمليات الإدارية الأخرى والتي من بينها اتخاذ القرار عامة والقرار الرشيد خاصة، فعملية اتخاذ القرارات الرشيدة تستلزم اتصال فعال وحيد، فكلما كانت عملية الاتصال أكثر كفاءة وفعالية، كلما كانت إمكانية تمرير المعلومات إلى الأطراف المسؤولة عن اتخاذ القرارات داخل المؤسسة بشكل مرن وفي الوقت المناسب.

وعليه من خلال هذه الدراسة حاولنا الكشف عن دور الاتصال الداخلي في اتخاذ القرارات الرشيدة في المؤسسة الخدمائية "مديرية النقل لولاية البويرة" ومن هنا تم تقسيم العمل إلى خمسة فصول:

الفصل الأول تناول الإطار المنهجي للدراسة، تطرقنا فيه لأهم الخطوات المنهجية وهي: تحديد الإشكالية والتساؤلات الفرعية، أسباب اختيار الموضوع، أهمية وأهداف الدراسة، تحديد مفاهيم الدراسة، الدراسات السابقة، منهجها، مجالاتها، عينتها، وصولاً إلى أدوات جمع البيانات، أما **الفصل الثاني** فعالج الاتصال الداخلي في المؤسسة من خلال العناصر التالية: مفهومه عناصره، أنواعه وظائفه ومبادئه، أهميته، أهدافه، وسائله ومعوقاته، وجاء **الفصل الثالث** بعنوان اتخاذ القرارات الرشيدة حاولنا فيه الإلمام بالعناصر التالية: مفهوم عملية اتخاذ القرار، أهميتها مراحلها، خصائصها، أنواعها، عناصر والعوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار، اتخاذ القرار الرشيد، مراحل اتخاذ القرار الرشيد، معوقات اتخاذ القرار الرشيد، وفي **الفصل الرابع** حاولنا تسليط الضوء على المؤسسة الخدمائية من خلال: ما المقصود بقطاع الخدمات ، تعريف المؤسسة الخدمائية، مراحلها، عناصرها، خصائصها أهدافها، وظائفها، دورها، سماتها وهيكلها التنظيمية.

وختمنا دراستنا بالإجابة عن الإشكال الرئيسي من خلال الجانب التطبيقي، حيث قمنا بالتعريف بالمؤسسة الخدمائية (مديرية النقل لولاية البويرة)، موقعها الجغرافي، لمحة تاريخية عن المديرية هيكلها التنظيمي، ومهامها، ثم قمنا بتفريغ البيانات وعرضها والتعليق عليها واستخلاص النتائج.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

- 1-1 تحديد الإشكالية.
- 2-1 أسباب إختيار الموضوع
- 3-1 أهمية الدراسة.
- 4-1 أهداف الدراسة.
- 5-1 تحديد مفاهيم الدراسة.
- 6-1 الدراسات السابقة.
- 7-1 نوع الدراسة و منهجها.
- 8-1 مجالات الدراسة.
- 9-1 مجتمع البحث.
- 10-1 أدوات جمع البيانات.

1-1_تحديد الإشكالية :

يعتبر الاتصال من المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا من طرف باحثي و مختصي العلوم الاجتماعية و الإنسانية عموما ، فهو يساعد على تبادل و نقل المعلومات و الأفكار مما يسهل عملية نقل و إستقبال المعلومات بين أطراف الجماعة.

فالالاتصال ظاهرة إنسانية قديمة قدم الوجود البشري، استخدمت من أجل التفاهم والتعاون و بناء العلاقات و نقل المعلومات و الخبرات و التجارب و تلبية الحاجات البشرية كما استخدم للتعبير عن المشاعر و الآراء و ترقية الأفكار و تنميتها ، فلا يمكن لأحد منا أن ينكر أن الإتصال يرافق حياتنا اليومية لأنه نشاط محوري و أساس كل تفاعل اجتماعي فالأفراد لا يستطيعون العيش منعزلين عن بعضهم البعض و إنما ضمن مجموعات تتعامل و تتعاون و تتفاعل فيما بينها .

ولقد ازداد الاهتمام بالاتصال في العصر الحديث بتطور مختلف الهياكل التنظيمية المؤسسات و التنظيمات مهما كان نوعها و طبيعة نشاطها من خلال ما يحققه هذا الأخير من فهم متبادل عن طريق تفاعل جماعات العمل مع بعضها البعض .

فالالاتصال الداخلي كنوع من أنواع الإتصال المؤسسي يعتبر ركيزة أساسية للمؤسسة حيث يهدف إلى بناء علاقات بين الرئيس و المرؤوسين و يساعد على تنمية و تميم العلاقات الاجتماعية و التنظيمية و تقوية روح الجماعة ، فهو على درجة كبيرة من الأهمية في مختلف المؤسسات و الهياكل التنظيمية بما فيها المؤسسات الخدمائية التي تسعى من خلاله لتحقيق أهدافها و الوصول إلى حل لمختلف مشاكلها و تحقيق التنسيق بين وحداتها المختلفة.

كما أن للاتصالات الداخلية درجة كبيرة في ترقية و تحسين جودة العمليات الإدارية بها اتخاذ القرارات التي تعد القلب النابض للإدارة و الأساس الذي تقوم عليه كل العملية الإدارية حيث أصبحت مقدره المؤسسات الخدمائية على اتخاذ القرارات الرشيدة و السليمة هي المعيار الذي يدل على مدى النجاح الذي تحققه هذه المؤسسات و ذلك من خلال تبادل المعلومات التي ستبنى عليها القرارات.

و لدراسة دور الإتصال الداخلي في ترشيد القرارات في المؤسسة الخدماتية ارتأينا إجراء دراسة ميدانية بمديرية النقل بالبويرة وبناء على كل ما سبق يبرز التساؤل الرئيسي الذي سيحدد المسار العام للدراسة في جانبيها النظري و الميداني :

ما هو دور الإتصال الداخلي في ترشيد القرارات بمديرية النقل لولاية البويرة ؟
و تندرج تحته مجموعة من الأسئلة الفرعية :

* ما هي أنماط الإتصال الداخلي السائدة في مديرية النقل لولاية البويرة ؟

* ما هي وسائل و تقنيات الإتصال الداخلي التي تساهم في اتخاذ قرارات رشيدة في مديرية النقل لولاية البويرة ؟

* ما هي معوقات الإتصال الداخلي التي تؤثر على اتخاذ قرارات رشيدة في مديرية النقل لولاية النقل ؟

1-2 أسباب اختيار الموضوع :

1-2-1 أسباب ذاتية:

- باعتباري موظفة لاحظت أهمية الإتصال الداخلي في اتخاذ القرارات الرشيدة داخل أي مؤسسة .

-الإهتمام البالغ بموضوع الإتصالو علاقته باتخاذ القرارات الرشيدة.

1-2-2 أسباب موضوعية :

- موضوع الإتصال الداخلي و إتخاذ القرارات الرشيدة له أهمية كبيرة في أي منظمة .

- الدور الذي يلعبه الإتصال في جميع المنظمات.

1-3 أهمية الدراسة :

- إبراز أهمية الإتصال الداخلي في إتخاذ القرارات الرشيدة في مختلف المؤسسات.

- توفر المعلومات التي تشكل جوهر عملية الإتصال بسبب ارتباطها الوثيق بتنفيذ الوظائف الإدارية من تخطيط ووقاية و تنسيق و اتخاذ القرار.

- تأثير موضوع اتخاذ القرارات الرشيدة على حياة الأفراد و حياة المؤسسات.

1-4 أهداف الدراسة :

- التدريب على خطوات البحث العلمي .
- اكتساب معارف حول الاتصال الداخلي و عملية اتخاذ القرارات الرشيدة.
- التعرف على وسائل و تقنيات الاتصال الداخلي التي تساهم في اتخاذ قرارات رشيدة في المؤسسة.
- الكشف عن المعوقات التي تقف أمام اتخاذ قرارات رشيدة .

1-5 تحديد مفاهيم الدراسة :**1-5-1 الدور:**

لغة : من الفعل دار ، يدور ، أي تحرك في مكانه في عدة اتجاهات و هي مرتبطة أكثر بالمرح ، و أول من استعملها بهذا المعنى Niche حيث يمثل الفرد سلوكيات على خشبة المسرح ، و إذا ما أسقطناه على التنظيم الاجتماعي نجد أن الحياة الأفراد هي المسرح و أفرادهم يقومون بأدوار مختلفة¹.

اصطلاحا : الدور هو وظيفة الفرد أو وظائفه داخل التنظيم الاجتماعي ، أو هو الموقف الاجتماعي ، أو ذلك السلوك الذي يحدثه الفرد في الجماعة .

يعرف "ليتّن" الدور هو المظهر الديناميكي للمكانة ، فالسير على هذه الحقوق والواجبات معناه القيام بالدور .

من خلال التعريف تم ربط الدور بالحقوق و الواجبات فقط ، فعلى أساسه يتم تحديد المكانة و دور الشخص في أي موقف عن طريق مجموعة توقعات يعتنقها الآخريين كما يعتنقها الشخص نفسه، يشير مصطلح الدور إلى نموذج السلوك الذي يتطلبه المركز و يتحدد دور الفرد على ضوء سلوكيات الآخريين منع و هذه الخيرة تتأثر بهم² .

¹ محي الدين مختار ، دراسات في الإعلام و الاتصال ، دار المعرفة للطباعة ، 1993 ، ص 202

² أحمد زكي بدوي ، معجم المصطلحات و العلوم الاجتماعية ، مكتب لبنان ، ص 395 .

إجرائيا : و يمكن القول أن الدور هو الوظيفة التي يؤديها الاتصال الداخلي داخل مؤسسة النقل .

1-5-2 الاتصال الداخلي :

إصطلاحا :

- يعرف "تشارلز كولي" عالم الاجتماع الشهير بأنه ذلك الميكانيزم الذي أمكن من خلاله العلاقات البشرية أن تقوم و تتطور و أمكن من خلاله لرموز العقل الإنساني أن تتربط و تنتقل عبر الزمان و المكان بواسطة وسيلة للإرسال .

- و يرى "فرانك داميس" أن الاتصال هو العملية التي يتفاعل عن طريقها المرسل و المستقبل في إطار اجتماعي معين بانتزاع الاستجابة باستخدام تلك الرموز الشفهية التي تعمل كمشيرات لتلك الاستجابة .

- و يرى "شانون وويفر" أن الاتصال يمثل كافة الأساليب و الطرق التي تؤثر بموجبها عقل في عقل آخر باستعمال رموز¹.

- و من هنا يمكن القول أن الاتصال الداخلي هو عملية تدفق المعلومات في المنظمة و كذلك تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر في المنظمة و ذلك بقصد تحويل المعاني الى الآخرين و هو تحويل المعنى الى الآخرين ، حيث يكون المرسل لديه مفاهيم محددة يريد تحويلها الى المرسل إليه لكي يقوم هذا الأخير بتفسيرها بنفس المعنى الذي قصده المرسل ليحدث إتفاق في المعنى بينهما² .

- كما أنه أداة إجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد و الجماعات في المنظمة³.

(1) محمد منير حجاب ، الإتصال الفعال للعلاقات العامة ، د ط ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، ص 20-21.

(2) د مصطفى محمود أبو بكر و آخرون ، الإتصال الفعال مدخل إستراتيجي سلوكي جودة العلاقات في الحياة و الأعمال ، د ط ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2008 ، ص 39 .

(3) هادي نهر ، أحمد محمد الخطيب : إدارة الإتصال و التواصل ، ط 1 ، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع الأردن ، ص 217.

- و هو عملية إرسال و استقبال المعلومات بناء على قواعد النظام السلمي أو الهرمي في شكل تعليمات و أوامر و شرح لطرق أداء و معلومات ضرورية عن إجراء العمل و الخبرات المختلفة من أجل تنفيذ سياسات المؤسسة¹ .

إجرائيا :

هو الوسائل الاتصالية المعتمدة في مؤسسة النقل للوصول الى اتخاذ قرارات رشيدة .

1-5-3 الترشيذ :

لغة: هو الهداية و الاعتدال ، حيث يقال أرشد أي أهدف ، كما يقال أرشده أي أهداه و دله.

ومنه يمكن القول أم مفهوم الرشد يعني الاهتداء إلى أوجه الصلاح و السداد و حسن التصرف، و ضبط السلوك².

. أما إذا قلنا فلان رشيد ، أي أنه صائب و حكيم و قراره رشيد.

. كما أن الرشيد هو الهادي إلى الطريق القويم الذي ينساق إلى غاياته على سبيل السداد أي مطابق للعقل و الحق و الصواب "سياسة رشيدة" .

اصطلاحا : يأخذ اصطلاح الترشيذ معناه من مصطلح "الرشد" و الذي يعبر عن التصرف بعقلانية و حكمة ، و على أساس رشيد و طبقا لما يملي به العقل³.

إجرائيا : هو القرار الحكيم الذي تتخذه المؤسسة بعد مشاورات مع الجميع في حل جميع القضايا في سياق الداخل.

¹ناصر قاسيمي: الإتصالات في المؤسسة ، دراسة نظرية و تطبيقية ، د ط ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2011 ، ص 217 .

²شعبان فرج ، الحكم الراشد كمدخل لترشيذ الإنفاق و الحد من الفقر ، دراسة حالة الجزائر ، 2000-2001 أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر 03 ، 2012 ، ص 87.

³بن عزة محمد ، ترشيذ سياسة الإنفاق العام بإتباع منهج الانضباط بالأهداف "دراسة تقييمية لسياسة الإنفاق العام في الجزائر خلال فترة 1990-2009 " مذكرة لنيل شهادة الماجستير منشورة ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، 2010 ، ص 55-56 .

1-5-4 القرار الإداري:

اصطلاحاً : يغرف القرار في المفاهيم الدارئة في الأوساط العامة لمنظمات العمال: بأنه تعبير عن إرادة أو رئة معينة لدى شخص معين (مادي ، معنوي) حيث يتم الإعلان عن ذلك بشكل شفهي أو مكتوب من أجل بلوغ هدف معين ، و يفترض في هذه الحالة توفر البدائل و الاختيارات الأربعة لبلوغ ما يصبوا إليه متخذ القرار من أهداف¹.

- يعرف "تانبوم و زملاؤه" القرار الإداري :على أنه الإختيار و الحذر و الدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعات البدائل السلوكية².

- كما عرف القرار الإداري في نطاق علم الإدارة اصطلاحياً و علمياً بأنه :ذلك التصرف الشعوري الذي يرمي إلى اختيار و استعمال أحسن وسيلة للوصول إلى غايتها أو استخدامها لتحقيق هدف ما³.

- عرف عبارة القرار بأنه عبارة عن أداة من أدوات ممارسة السلطة يقوم من خلالها المدير بممارسة حقه الشرعي الذي من خلاله يحقق النتائج المرغوبة له و العاملين بالمنظمة⁴.

إجرائياً : هو تبني مؤسسة النقل القرار الرشيد الذي يخدم مصالحها.

1-5-5 المؤسسة الخدمائية :

اصطلاحاً : يعرف "ناصر دادي عدوان" المؤسسة :هي كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل مالياً ، في إطار قانوني و اجتماعي معين، هدفه جمع عوامل الإنتاج من أجل تبادل السلع من الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين ، أو القيام بكليهما ضمن شروط تختلف

¹ مؤيد عبد الحسن الفضل ، المنهج الكمي في إتخاذ القرارات الإدارية المتلى ، الطبعة الأولى ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011 ، ص 22.

² نواف كنعان ، إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق ، ط 1 ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان 2009 ص 80 .

³ عمار عوايدي ، نظرية القرارات الإدارية بين علم الإدارة العامة و القانون الإداري ، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر ، 2003 ، ص 17 .

⁴ محمد عمر الزعبي ، محمد التركي البطانية ، القيادة الإدارية ، ط 1 ، دار وائع للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن 2014 ، ص 162

باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه ، و تبعا لحجم نشاطه بغرض تحقيق نتيجة ملائمة مع الهدف¹.

- تعرف المؤسسة الخدمانية: هي منظمة تقوم على أشخاص قادرين و متمكنين من العملية الاقتصادية، بوسائل خاصة تهدف إلى تحقيق أرباح عن طريق إشباع حاجات و رغبات الزبون ، كما تسهر هذه المؤسسة على تقديم الخدمات ذات المستوى المرغوب من الجودة.

- و هي كل منظمة تقوم بقدرات خاصة لتقديم خدمات مختلفة الأشكال و الأنواع فالشركات و المؤسسات العامة في مجال الخدمات تقدم فعليا أنواع مختلفة من الخدمات إلى المستهلكين سواء كانوا أفراد أو مؤسسات².

إجرائيا:

هي عبارة عن هيكل تنظيمي يضم مجموعة من الأفراد تعمل هذه المجموعة لتقديم خدمات للجمهور.

1-6 الدراسات السابقة :

تستوجب الدراسات العلمية في مجال البحث العلمي ضرورة وقوف الباحث على الدراسات السابقة التي تعتبر المنطلق الرئيسي الذي يعتمد عليه الباحث في إنجاز بحثه العلمي و سنحاول في هذا العنصر استعراض بعض الدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها و استقننا منها .

1-6-1 الدراسة الأولى:

من إعداد "قادري محمد" بعنوان: "الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية و التطبيق - دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة بمغنية - جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال ، سنة 2009-2010 .

حاولت هذه الدراسة الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي :

¹ناصر دادي عدوان : إقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 1998 ، ص 11 .

² محمد دحماني : الخدمة التسويقية ، مذكرة ماسجيتر منشورة ، جامعة يوسف بن خدة ، الجزائر ، 2009 ، ص 52 .

هل يمكن اعتبار الاتصال عمود فقري في تسيير المؤسسة و شريان ربط مختلف مصالحها و إلى أي مدى يتحكم الاتصال الداخلي في نجاعة و حسن تسييرها ؟
و اندرجت تحته مجموعة من الأسئلة الفرعية :

- ما أهمية الاتصال الداخلي و تأثيرها على اتصال المؤسسة ؟

- لماذا تضع المؤسسات في مخططاتها إستراتيجية اتصالية ؟ كيف تبنى و ما أهميتها ؟

- ما هي التقنيات المستعملة في الإتصال الداخلي ؟ و ما أثر هذه التقنيات على الإتصال الداخلي أثناء تسيير المؤسسة ؟

- ما تأثير تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على تسيير المؤسسة و على انتقال و تداول المعلومات ؟

- ما أهم ما تم رصده من فجوات اتصالية و معلوماتية لمؤسسة الدراسة الميدانية (مؤسسة الخزف المنزلي تافنة) ؟

ولقد صاغ الباحث **الفرضيتين الآتيتين** :

الفرضية الأولى :

يمكن الجزم بأن عملية الاتصال في المؤسسة و الداخلي منه على وجه الخصوص و بمختلف أشكاله له أهمية بالغة و ضرورية و له تأثير مباشر في السير الحسن للمؤسسة ، سواء كان سلبا أو إيجابا .

الفرضية الثانية :

إن استعمال تقنيات الاتصال في المؤسسة و خاصة المتطورة من تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، لها تأثير كبير على نشاط و فعالية المؤسسة و هذا بإيصال المعلومات في أقرب و أسرع وقت حتى تكون فعالة إلى مختلف المصالح ، تؤثر على المردودية و الفعالية من خلال تحيينها .

وقد أعتمد الباحث في دراسته على **المنهج الوصفي التحليلي** بالاستعانة بمنهج دراسة الحالة من خلال إجراء دراسة ميدانية أما بالنسبة لعينة الدراسة فتألفت من 87 عامل تم

اختيارهم بنسبة 20 % من العدد الإجمالي المقدر بـ 435 عامل و اعتمد على الملاحظة و الاستبيان كأدوات لجمع المعلومات .

من النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي :

إن الاتصال ليس له أهمية بالنسبة للمسؤولين ، و هو غير فعال إلى حد بعيد ، فتور العلاقة بين الأفراد و رؤسائهم ، نقص الثقة إتجاه الإدارة ، وسائل الاتصال المستعملة التقليدية الكلاسيكية لا تواكب التحولات الحاصلة و التطورات التي يشهدها العالم، و أن الإتصال النازل هو المهيمن من خلال الأوامر و القرارات و التوجيهات التي تأتي من أعلى الهرم.

- وتتفق هذه الدراسة مع دراستنا في إهتمامها بالاتصال الداخلي ، كما اتفقنا في استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، و رغم اختلاف هذه الدراسة في الفصول و المجال الزمني إلا أننا استفدنا منها كثيرا في تحديد أدوات جمع البيانات المناسبة لدراستنا، كما استفدنا من هذه الدراسة في طرح الإشكالية و صياغة الأهداف .

1-6-2 الدراسة الثانية :

من إعداد "سليم كفان" بعنوان : " دراسة مدى فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة و دوره في اتخاذ القرارات التنظيمية" جامعة الإخوة منتوري قسنطينة ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية ، قسم علم النفس و علوم التربية و الأروطونيا تخصص علم النفس العمل و التنظيم ، سنة 2004-2005 .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية من خلال طرح التساؤل الرئيسي :

- إلى أي مدى يؤثر الاتصال التنظيمي الفعال داخل المؤسسة على اتخاذ قرارات ناجحة و فعالة ورشيده ؟

تندرج تحته مجموعة من الأسئلة الفرعية :

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

- كيف نستطيع أن نحقق الفعالية للقرارات المتخذة من طرف المسؤولين بناء على فعالية الإتصال التنظيمي داخل المنظمة ؟

- إلى أي مدى تؤثر معوقات الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة على اتخاذ قرارات ناجحة و فعالة ؟

و قد صاغ الباحث مجموعة من الفرضيات:

الفرضية العامة :

للاتصال التنظيمي الفعال في المؤسسة دور كبير و أساسي في تفعيل و ترشيد القدرات التنظيمية .

الفرضيات الجزئية :

- فعالية الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة لها أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة و خاصة فيما يتعلق بنجاح القدرات التنظيمية .
- المعوقات النفسية و الانفعالية للاتصال لها تأثير سلبي على عملية اتخاذ القرارات التنظيمية داخل المؤسسة .
- نجاح القرارات التنظيمية و نجاعتها داخل المؤسسة كنتيجة لفعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة .

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لوصف و تحليل المناهج المتعلقة بإشكالية الدراسة ، استخدم عدة أدوات لجمع البيانات من بينها الملاحظة ، المقابلة الاستبيان .

وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها :

بالنسبة للمحور الأول و الذي يتعلق بالفرضية الجزئية الأولى ، و من خلال النتيجة المتحصل عليها من خلال الاستبيان الخاص بالإطارات و العمال تبين صدق الفرضية الجزئية الأولى، و بالتالي ففعلا إن للاتصال الفعال دورا كبيرا و ضروريا في المؤسسة و خاصة في مجال إنجاز القرارات التنظيمية.

أما بالنسبة للمحور الثاني الذي يتعلق بالفرضية الجزئية الثانية ،و التي تتناول معوقات الإتصال التنظيمي الفعال و أثرها على اتخاذ القرارات ، و من خلال النتيجة المتحصل عليها من تحليل أجوبة الاستبيان الخاص بالإطارات تبين أيضا صدق الفرضية.

أما بالنسبة للفرضية الثالثة و التي تتعلق إذا ما كان نجاح القرارات هو دليل على فعالية الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة تبين أن نجاح القرارات داخل المؤسسة ليس بالضرورة دليل على أن الاتصال فعال داخل المؤسسة ، و هذا لأن هناك ظروف أخرى قد تساعد على نجاح القرارات التنظيمية كالخبرة و الكفاءة المهنيين.

- تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في المتغير الثاني و هو متغير "اتخاذ القرارات" كما أننا اعتمدنا على ذات المنهج و أدوات جمع البيانات

1-6-3 الدراسة الثالثة :

من إعداد **مرغني بلقاسم** بعنوان "نظام المعلومات و دوره في إتخاذ القرار دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر -الوادي "جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص نظم المعلومات و مراقبة التسيير ، سنة 2013-2014 .

هدفت هذه الدراسة الى تقييم مدي إستخدام نظام المعلومات في المؤسسات، و معرفة دوره في إتخاذ القرار و ذلك بطرح التساؤل الرئيسي :

- إلى أي مدى يمكن لنظام المعلومات المساهمة في تزويد متخذي القرار بالمعلومات اللازمة في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع ولاية الوادي؟

الأسئلة الفرعية :

- لماذا يتم إستخدام نظام المعلومات في المؤسسة ؟
- ما هي إستراتيجيات إتخاذالقرار ، و ما هي العوامل المؤثرة فيه ؟
- الى أي مدى يتم إتماد نظام المعلومات في المؤسسات الاقتصادية ؟
- في ماذا يتمثل تحديد أثر نظام المعلومات على إتخاذ القرار في مؤسسة إتصالات الجزائر ؟

الفرضيات التي صاغها الباحث :

- يستخدم نظام المعلومات لتسهيل العمليات الإدارية بأقل تكاليف ممكنة .
- تهدف إستراتيجيا إتخاذ القرار في مجملها على الرفع من مستوى القرارات المحققة لأهداف المؤسسة على المدى الطويل.
- يعد الإهتمام بنظام المعلومات ضرورة ملحة، و ذلك نظرا للدور الذي تلعبه في جودة عملية إتخاذ القرار في المؤسسات المعاصرة.
- يتمثل الهدف الرئيسي من إستخدام نظام المعلومات في التوصل الى القرارات الصائبة في الوقت المناسب و بأدنى تكلفة ممكنة.
- إعتد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي لتوصيف العلاقة التي تربط نظام المعلومات بعمليات إتخاذ القرارات.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- عملية إتخاذ القرار هي محور أساس العملية الإدارية.
- إتخاذ القرار هو عملية الإختيار بين مجموعة من البدائل لتحقيق أهداف معينة .
- تعد تكنولوجيا المعلومات كالقلب النابض في مختلف منظمات الأعمال.
- أن نظام معلومات التسويق يسمح للمديرين بالحصول على المعلومات التي يحتاجونها بشكل سريع.
- نظم المعلومات المعمول بها في المؤسسة لها أهمية كبيرة في التوصل الى القرارات الصائبة.
- مؤسسة إتصالات الجزائر من أهم المؤسسات الجزائرية التي تستخدم نظم المعلومات بشكل كبير .

- تتفق هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في المتغير الثاني "اتخاذ القرار" و استخدامها لنفس المنهج "المنهج الوصفي" و اعتمدنا على نفس النوع من المؤسسات ألا و هي المؤسسة الخدمائية ، في حين إختلفت هذه الدراسة عن دراستنا في المتغير الأول "نظام

المعلومات" ، و عموما استفدنا من هذه الدراسة في خطة البحث ، إضافة إلى الجانب النظري المتعلق بالمتغير الثاني "إِتخاذ القرار" .

1-7-7 نوع الدراسة ، منهجها:

1-7-1 نوع الدراسة :

تتدرج الدراسة ضمن البحوث المسحية ،التي تعتبر من أهم البحوث في الدراسات الوصفية التي تصف الظاهرة و تبرز العلاقة السببية بين متغيراتها و تحاول تفسيرها و تحليلها بالاعتماد على الوسائل المحددة للوصول إلى نتائج علمية .

و الدراسات المسحية هي عبارة عن محاولة منظمة لتحليل و تدوين و تسجيل الوضع الراهن للنظام الاجتماعي و الغرض منها هو جمع المعلومات المفصلة عن الظاهرة الموجودة¹.

1-7-2 منهج الدراسة :

يساهم المنهج في ترتيب و تنظيم أفكار الباحث ، فهو خطوة أساسية تسهل وصول الباحث إلى النتائج المنطقية.

يعرف المنهج على أنه: الطريق المتبع للكشف عن هذه الدراسة بواسطة استخدام مجموعة القواعد و التي ترتبط أساسا بتجميع البيانات، و تحليلها حتى تساهم في التوصل إلى نتائج ملموسة² .

كما يمكن تعريف المنهج حسب الدكتور عبد الوهاب أبو سليمان بأنه :استعمال المعلومات استعمالا صحيحا في أسلوب علمي سليم ، يتمثل في أسلوب العرض و المناقشة الهادئة والالتزام بالموضوعية التامة³.

¹حميد جاعد محسن الدليمي ، د. اللقي إدريس عبد القادر ، أساسيات البحث المنهجي في الدراسات الإعلامية ، ط1 دار الكتب الوطنية ، ليبيا ، 2008 ص 90

²محمد الهادي محمد ، أساليب توثيق البحوث العلمية ، المكتبة الأكاديمية ، الجزائر ، 1995 ، ط1 ، ص 287.

³غازي عنابة ، منهجية إعداد البحث العلمي ، ط3 ، دار المناهج للنشر ، عمان ، 2008 ، ص 18 .

و من هذا المنطلق فإنه لكل منهج شروط و متطلبات في البحث و التقصي، تفرض على الباحث توظيفه في حالات معينة، وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على أهمية هذه الخطوة في إجراء البحث العلمي المنهجي.

و لقد اقتضت طبيعة الدراسة الاستعانة بالمنهج الوصفي ، و الذي يعتبر أكثر ملائمة مع الموضوع التالي : دور الإتصال الداخلي في ترشيد القرارات في المؤسسة الخدمائية (دراسة ميدانية بمديرية النقل بولاية البويرة) .

و بالتالي قمنا بالاعتماد على هذا المنهج بهدف جمع البيانات و المعلومات الدقيقة التي تصور الواقع الاجتماعي و الحياة و الذي يؤثر في كافة الأنشطة الإدارية و الاقتصادية و التربوية و الثقافية و السياسية و العلمية ، و تسهم مثل تلك البيانات المعلومات في تحليل الظواهر .

1-8 مجالات الدراسة :

تمثلت أهم المجالات فيما يأتي المجال المكاني ، المجال الزمني و البشري

1-8-1 المجال المكاني :

أجريت الدراسة بمديرية النقل بولاية البويرة.

1-8-2 المجال الزمني :

و الذي يتمثل في الفترة التي إستغرقتها الدراسة حيث تم الشروع في إنجاز هذه الدراسة من يوم 05 ديسمبر 2021 حيث انقسمت هذه الأخيرة الى جانبين

- الجانب النظري من بداية شهر ديسمبر الى أواخر شهر مارس
- الجانب الميداني و نظرا للظروف الاستثنائية التي أملتها جائحة كورونا قمنا بالدراسة بداية شهر ماي 2022

1-8-3 المجال البشري :

و هو المجموع الكلي لعدد الموظفين الإداريين بمديرية النقل لولاية البويرة.

1-9 مجتمع البحث :

عرف مجتمع البحث بأنه مجموعة المفردات التي يهدف الباحث إلى دراستها لتحقيق النتائج ، و يمثل مجتمع البحث الكل أو المجموع الأكبر للمجتمع المستهدف¹ ، ثم يتم تصميم النتائج في الدراسة على كل المجتمع المتاح أو الممكن الوصول إليه و الاقتراب منه لجمع البيانات و الذي يعتبر عادة جزء ممثل للمجتمع المستهدف ، و يلي حاجات الدراسة و أهدافها و تختار منه عينة البحث² .

إن المجتمع الذي يهمننا هو مجتمع الموظفين بمديرية النقل ، يرجع سبب اختيارنا لهذا المجتمع كونه الجزء القريب من الظاهرة محل الدراسة في المجتمع .

1-10 أدوات جمع البيانات :

فيما يخص أدوات البحث و تقنياتها و التي يمكن اعتبارها كوسائل تسمح بجمع البيانات من الواقع ، فقد اعتمدنا في جمع البيانات و المعطيات في دراستنا على الملاحظة و الاستبيان ، يتم الاعتماد على هذه الأدوات باعتبارها أكثر الأدوات التي تسمح لنا بجمع المعلومات بشكل معمق .

1-10-1 الملاحظة :

لغة : تعني النظر إلى الشيء ، كما يقال لاحظته أي رعاه أي بمعنى نظر إلى الأمر إلى أين يسير أو مراقبة الشيء ، فرع النجوم يعني مراقبتها³ .

و تعرف الملاحظة بأنها مراقبة مقصودة تستهدف رصد أي متغيرات تحدث على موضوع الملاحظة سواء أكان الملاحظ ظاهرة طبيعية أو إنسانية أو حيوانية أو مناخية⁴

¹جودت عزة عطوي ، أساليب البحث العلمي ، ط 4 ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011، ص 178 .

²محمد عبد الحميد ، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية ، ط 1 ، عالم الكتب للنشر و التوزيع و الطباعة ، القاهرة 2004 ، ص 130

³محمد قاسم ، المدخل إلى مناهج البحث العلمي ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 2003 ، ص 60 .

⁴يوسف لازم كماش ، البحث العلمي مناهجه ، أقسامه ، أساليبه الإحصائية ، ط 1 ، دار دجلة ، عمان ، 2016 ص 281-282

و تعد الملاحظة واحدة من أقدم وسائل جمع المعلومات المتعلقة بسلوكيات الفرد الفعلية و مواقفه و اتجاهاته و مشاعره، و تعطي الملاحظة معلومات لا يمكن الحصول عليها أحيانا باستخدام الطرق الأخرى لجمع البيانات و الملاحظة عبارة عن تفاعل و تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر أحدهما الباحث و الآخر المبحوث لجمع معلومات محددة حول موضوع معين و يلاحظ الباحث أثنائها ردود فعل المبحوث¹.

و قد استخدمت الملاحظة البسيطة المباشرة في دراستنا هذه من أجل ملاحظة سلوك المبحوثين أثناء أداء مهامهم، و ملاحظة العلاقات المتواجدة داخل المديرية من خلال مختلف التعاملات التي تحدث بين الموظفين، مع ملاحظة ردة فعلهم عند ملء الاستمارات الخاصة بالدراسة.

1-10-2 الاستبيان:

الاستبيان أو ما يسميه بعض الباحثين الاستفتاء أو الاستنصار و يعرف بأنه :عبارة عن مجموعة من الأسئلة و الاستفسارات المتنوعة و المرتبطة ببعضها البعض بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى الباحث إلى تحقيقها، و ذلك في ضوء موضوع البحث و المشكلة التي إختارها الباحث.

يعرف أيضا بأنه إحدى أدوات جمع البيانات قوامها الاعتماد على مجموعة من الأسئلة ترسل للمبحوث إما عن طريق البريد العادي أو تسلم باليد ، أو ترسل إلكترونيا إلى المبحوث أو إلى المؤسسات التي إختارها الباحث بحيث يقوم الباحث بتعبئة الاستبيان بالبيانات و المعلومات المطلوبة ثم إعادتها إلى الباحث بنفس الطريقة التي استلمت بها بالنسبة لدراستنا قمنا باستخدام هذه الاستمارة من أجل التوصل إلى إجابات عن مجموعة من الاستفسارات أو الأسئلة المكتوبة المتعلقة بموضوع الدراسة .

و قد احتوت الاستمارة الموجهة لموظفي مديرية النقل بولاية البويرة على مجموعة من الأسئلة يتم من خلالها تحديد آرائهم حول دور الإتصال الداخلي في ترشيد القرارات و استنادا للآراء و الملاحظات التي تم جمعها خلال صياغة الإستمارة في شكلها النهائي مع

¹ربحي مصطفى عليان ، عثمان محمد ، أساليب البحث العلمي للنظرية و التطبيق ، ط5 ، دار صفاء للنشر و التوزيع

الأستاذ المشرف فرضنا ثلاثة (03) محاور، كما في نموذج استمارة الاستبيان المبينة في الملحق رقم (1) .

الفصل الثاني:

الاتصال الداخلي في المؤسسة

تمهيد

2-1- تعريف الاتصال

2-2- مفهوم الاتصال الداخلي

2-3- عناصر الاتصال الداخلي

2-4- أنواع الاتصال الداخلي

2-5- وظائف ومبادئ الاتصال الداخلي

2-6- أهمية الاتصال الداخلي

2-7 أهداف الاتصال الداخلي

2-8- وسائل الاتصال الداخلي

2-9- معوقات الاتصال الداخلي

خلاصة

تمهيد:

إن الاتصال الداخلي من أبرز المرتكزات التي تعتمد عليها أي مؤسسة بمختلف أنواعها ونشاطاتها، لأنه يعتبر أساس النظام الاجتماعي وعماد العلاقات المهنية فيها، من خلاله تستطيع المؤسسة مواكبته التطورات الحاصلة ومسايرة بعض المشاكل، واتخاذ القرارات الرشيدة وتحقيق الانسجام التام، ولذلك أصبح الاتصال الداخلي في المؤسسة الخدمائية يعطي باهتمام جميع المسيرين والموظفين فقمنا في هذا الفصل بالتعرف على الاتصال والاتصال الداخلي في المؤسسة وعناصره، أنواعه، وظائفه، أهميته وأهدافه ووسائله ومعوقاته.

2-1 تعريف الاتصال:

هناك تعريفات عديدة ومختلفة للاتصال، وإن دل ذلك في النهاية على نفس المعنى ونفس الهدف ومن بين هذه التعريفات نذكر مايلي¹:

- يعرف أندرسون (Anderson): الاتصال على أنه النقل والاستلام مع الفهم الخواطر والتعليمات والمعلومات.

- بينما يعرفه عالم آخر اسمه نجر (Negro): بأنه العملية التي تجعل أفكار الشخص ومشاعره معروفة للآخرين.

- وقد عرفه فليبو (Felepo): بأنه العملية التي من شأنها التأثير في الغير حتى تفسير فكرة بالطريقة التي يعينها المتكلم أو الكاتب.

- ويعرفه بعض الكتاب من العرب على أنه العملية العادية إلى نقل المعلومات وتبادل الأفكار التي على أساسها بتوحد الفكر وتتوقف المفاهيم وتتخذ القرارات.

- كما يعرف علماء النفس الاتصال على أنه: العملية التي يقوم بها الفرد لنقل مثير مهين بهدف تعديل سلوك الآخرين².

- وهو أيضا تلك العملية التي يتم من خلالها نقل رسالة ما من المرسل إلى المرسل عليه سواء كانت هذه العملية بين فردين أو بين جماعتين أو بين فرد وجماعة أو بين تنظيمين عن طريقها مجموعة من الرموز المعروفة لدى الطرفين وذلك من خلال وسائل الاتصال المختلفة بحيث يكون غرضها تحقيق هدف معين برمي إليه المرسل والذي قد يكون إخباري أو استعلاميا أو إصدار أوامر أو غيرها³.

¹ محمد أبو مسرة، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة، الأردن، 2009، ص 45.

² محمد إسماعيل، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005، ص 359.

³ ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2011، ص 7-8.

- يعرفه **خضير كاظم حمود** على أنه: وسيلة من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة بشكل علم حيث يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بين الأفراد عبر وسيلة معينة لغرض تحقيق المستهدف المنظمة¹.

- من خلال ما سبق يمكن تعريف الاتصال بصفة عامة: هو عملية نقل وتبادل الأفكار والمعلومات بين الأفراد والمنظمات باستعمال وسائل مختلفة وذلك بهدف إحداث تأثير معين.

2-2 مفهوم الاتصال الداخلي:

- هو عبارة عن تدفق المعلومات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة الإداريين إلى المرؤوسين، وتلقي المعلومات البيانات الضرورية منهم على صورة تقارير وأبحاث ومذكرات واقتراحات، وشكاوى، واستفتاءات².

- وهو مختلف الاتصالات التي تجري داخل المؤسسة، وبين جميع العاملين فيها، وهذه الاتصالات يمكن أن تتم شفهيًا أو خطيًا، فالاتصالات الشفهية تشمل المقابلات والاجتماعات التي قد يكون موضوعها تسيير عمل المؤسسة وتنظيم أعمالها، أو تسوية المشاكل التي قد تحصل داخل هذه المؤسسة، أما الاتصالات الخطية فتشمل كتابة المذكرات والتقارير والبيانات ومحاضر الجلسات³.

- يعرفه **إبراهيم أبو عرقوب**: بأنه عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب، الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين⁴.

¹ خضير كاظم محمود، مبادئ إدارة الأعمال، دار إثراء للتوزيع والنشر، الأردن، 2008، ص 348.

² فانتن عوض الغزو: القيادة والإشراف الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010، ص 249.

³ فاطمة مروة: الاتصالات المهنية، ط1، النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2004، ص 19-20.

⁴ عبد الحميد عطية، محمدهدي، الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية، د.ط المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 2014، ص 373.

- يعرفه محمد فهمي العطروزي: بأنه عملية يتم عن طريقها اتصال المعلومات من أي عضو في الهيكل التنظيمي في المؤسسة إلي عضو آخر بقصد إحداث تغيير¹.

2-2-1 التعريف الإجرائي:

هو العملية التي يتم من خلالها إرسال واستقبال المعلومات والأوامر والتوجيهات بين الرؤساء والمرؤوسين، من أجل تنفيذ سياسة المؤسسة².

2-3 عناصر الاتصال الداخلي:

2-3-1 المرسل:

هو الذي يبدأ الحوار بصياغة أفكاره في رموز تعبير المعني الذي يقصده ، هذه الرموز تشكل الرسالة التي يوجهها القائم بالاتصال إلي جمهور معين، فإذا نجح المرسل في اختيار الرموز المناسبة للتعبير عن فكرة تعبيراً صحيحاً ودقيقاً وواضحاً، يكون ذلك قد وضع قدمه على الطريق الصحيح³.

2-3-2 الرسالة:

هو مضمون السلوك الاتصالي، فالإنسان يرسل ويستقبل كميات ضخمة ومتنوعة من الرسائل بعضها يتسم بالخصوصية مثل الإيحاءات والإيماءات، وبعضها يتسم بالعمومية والرسمية مثل الندوات والتقارير، وكلما كان هناك تفاعل وفهم مشترك بين المرسل والمستقبل، كلما اكتسبت الرسالة فعالية أكبر⁴.

¹ محمد الحميد العطروزي، العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 2000، ص 344.

² اجتهاد الطالب.

³ محمد عوض، د. عبد السلام إمام: التسويق والاتصال، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2011، ص 243.

⁴ ناصر محمد العديلي : السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض 1999، ص 243.

2-3-3 الوسيلة:

وتمثل الوسيلة التي من خلالها يتم النقل الرسالة إلى الطرف الآخر أثناء عملية الاتصال وهناك أنواع مختلفة من هذه الوسائل مثل الميكروفون والهاتف، والفاكس، والبريد الإلكتروني والمذكرات المكتوبة وذبذبات الهواء¹

2-3-4 المستقبل:

وهو الشخص أو الأشخاص الذين يراد لهم تلقي الرسائل موضوع الاتصال، ويعتبر المستقبل هو الهدف من عملية الاتصال فهو يقوم بإعادة رموز الرسالة الصادرة من المرسل نحوه².

2-3-5 رجع الصدى:

هي إعادة إرسال الرسالة من المستقبل إلى المرسل، و إستلامه لها، وتأكيد من أنه تم فهمها³. والمقصود هنا، رد فعل أو استجابة المستقبل على الرسالة التي تلقاها من المرسل، باتجاه التغذية الراجعة دائماً، وأطلق عليها اسم التغذية العكسية، لأنها تزويد من المستقبل إلي المرسل لتغذيته بالمعلومات التي تجعله قادراً على الاستمرار في عملية الاتصال، وعلى المديرين أن يعملوا على تشجيع المرؤوسين على التغذية العكسية من أجل الاستمرار في العملية حتى يفهم المواد من الرسالة، سواء كانت شفوية أم مكتوبة⁴.

2-3-6 التشويش:

تتأثر عملية الاتصال في المنظمات بالعديد من المعوقات الداخلية والخارجية، التي تؤدي إلي صعوبة استقبال وفهم مضمون الرسالة، ومن هذه المعوقات قد يكون سببها خلل في عناصر

¹ أسامة خيربي: القيادة الإدارية، دار الريادة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 147.

² محمد عوض، عبد الملام إمام، مرجع سبق ذكره، ص 246.

³ بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010، ص 173.

⁴ فائق عوض الفوز، مرجع سبق ذكره، ص 251.

عملية الاتصال، كالمُرسل أو المستقبل أو أداة الاتصال، أو الرموز أو غيرها أو عوامل أخرى: الضجيج في البيئة الداخلية أو الخارجية أو المكان وغيرها¹.

2-4 أنواع الاتصال الداخلي:

2-4-1 الاتصالات الرسمية:

هو عملية إرسال واستقبال المعلومات والأوامر، والتعليمات، والتوجيهات، والنشرات والقرارات والتعميمات داخل الإطار التنظيمي للمؤسسة، وتتخذ الطابع الكتابي، وتسير وفقا للمسارات التي يحددها الهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة ولوائحها وقوانينها².

وهي تلك الاتصالات التي تتم في ضوء القواعد واللوائح، وتسير في القنوات والمسارات التي يحددها البناء الرسمي للمنظمة³.

وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاثة (03) اتجاهات أساسية.

2-4-1-1 الاتصالات الهابطة:

حيث تنساب التوجيهات والسياسات والقرارات والمعلومات كافة من الرؤساء إلي المرؤوسين⁴. وهي الاتصالات التي تتجه من أعلى إلى أسفل أي من الرؤساء إلى المرؤوسين، ومن خلالها يتم تدفق المعلومات من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي وهذا النوع هو الأكثر شيوعا حيث يؤخذ هذا النوع:

- أن يكون بعيدا عن العلاقات الإنسانية.

- يعمل على عزل القيادة عن المرؤوسين.

¹ غازي فرحان أبو زيتون، اتصالات الأعمال مفاهيم وهاران، الاتصال الشفوي والكتابي، ط1، دار العامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 45-46.

² سيد سالم عرفة، الاتصالات التسويقية، د.ط، دار الرابطة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 26.

³ سامح عبد المطلب، علاء محمد سيل قنديل، التطوير التنظيمي، ط1، دار الفكر، عمان، الأردن 2009، ص 123.

⁴ أحمد النواصرة، الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 52.

- عدم المرونة.

- تعرض المعلومات الصادرة من أعلي إلى أدنى للتخويف.

لذلك على القائد عندما يصدر معلومات أن يتأكد من سلامتها ودقتها ووضوحها لتكون واضحة ومعلومة لمن يطبقها (المرووسين) ،وكذا للأعلى القادة أن يهيؤا المرؤوسين لفهم وتقبل أي تغيير قد يطرأ، وكذلك الاتصال مع المرؤوسين وسماع وجهة نظرهم¹.

2-1-4-2 الاتصالات الصاعدة:

وأغلب هذه الاتصالات، من تقارير العمل التي يرفعها الرؤساء المباشرون إلي الإدارة العليا².

وهي الاتصالات التي تتجه من أسفل إلى أعلى أي من المرؤوسين إلى الرؤساء، حيث يتم تدفق المعلومات من المستويات الدنيا إلى العليا³.

وتسلك الاتصالات الصاعدة سبلا مثل: الاجتماعات الدورية، التقارير المكتوبة الاقتراحات تقارير الأداء، الشكاوى والمنازعات⁴.

ويسمح الاتصال الصاعد بتحقيق مزايا كثيرة منها:

- حصول الإدارة على تحسن في صورة العمل، من حيث: الإنجازات، معالجة المشاكل الاستعدادات والإحساس بمشاعر المرؤوسين على كافة المستويات.

- تمكن الرؤساء من اكتشاف العديد من المشكلات قبل تعمقها.

- حصول الإدارة على تقارير مفيدة على الوظائف، وذلك من خلال تحسين اختيار بعض المستويات الإشرافية للأشياء التي يتم بشأنها القيام بالاتصال الصاعد.

¹ فانتن عوض الغزو، مرجع سبق ذكره، ص 255.

² د. أحمد النواصرة، مرجع سبق ذكره، ص 52.

³ فانتن عوض الغزو : مرجع سبق ذكره، ص 255.

⁴ حميد الطائي، بشير العلق أساسيات الاتصال، نماذج ومهارات، د.ط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 57.

- تسهيل مهمة الإدارة في الاضطلاع بمسئولياتها، وحصولها على إجابات أفضل للمشاكل المختلفة¹.

2-4-1-3 الاتصالات الأفقية:

يقصد بها ذلك النوع من الاتصال الذي يتم بين موظفي المستوى الإداري الواحد، يهدف إلي التنسيق بين جهودهم، فيتم بين السلطة العليا والمديرين والمشرفين ورؤساء الأقسام خلال المؤتمرات والاجتماعات والمناقشات.

ويؤدي مثل هذا النوع من الاتصال إلى زيادة التعاونو تنمية روح الفريق بين مستويات الإدارة كما يؤدي إلى التنسيق بين الوظائف المختلفة المؤسسة بصورة أفضل².

2-4-2 الاتصالات غير الرسمية:

هي الاتصالات التي تتم عبر قنوات غير رسمية، فلا يحددها الأسلوب الرسمي ولا توجد لها قواعد معينة، كالأحاديث العامة بين الزملاء وعرض المشكلات والأحداث الشخصية، أو الأحاديث الودية التي تتم بين الرؤساء في اجتماعاتهم وندواتهم، أو الشكاوى التي يطرحها صغار الموظفين على المستويات العليا بشكل عفوي ومباشر، أو الحديث بين المدير والسكرتير فيما يخص أو لا يخص العمل³.

وهي اتصالات تتبع خطوط الاتصالات الرسمية بالمؤسسة، بل تخرج عنها، وذلك أن الموظفين حسب هذه الاتصالات لا يتصلون مع بعضهم البعض بحكم وظائفهم، بقدر ما يتصلون بحكم علاقاتهم وصلتهم الشخصية والصدقات وتبادل أوجه الثقة بحكم القرابة، النسب، أو الانتساب إلى مدرسة فكرية أو اجتماعية⁴.

¹ أسامة خيرى، مرجع سبق ذكره، ص 659.

² محمد عوض، عبد السلام إمام، مرجع سبق ذكره، ص 258.

³ سيد سالم عرفة : مرجع سبق ذكره، ص 27.

⁴ أحمد الخطيب، أحمد سالم المعاينة، الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، ط1، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 344.

2-5 وظائف ومبادئ الاتصال الداخلي:

لقد تعددت وظائف الاتصال الداخلي في مجالات عديدة، إلا أن باسكال فقد اختصرها في طبقتين أساسيتين هما¹:

2-5-1 وظائف الاتصال الداخلي:**2-5-1-1 وظيفة عملياتية:**

يقصد بها معالجة ونشر المعلومات وضمان تداولها بطريقة جيدة وفعالة داخل المؤسسة.

2-5-1-2 وظيفة التحفيز:

تهدف إلى خلق حركية وديناميكية داخل المؤسسة.

2-5-2 مبادئ الاتصال الداخلي:

للإتصال الداخلي مبادئ كثيرة حسب كل باحث ، لذلك فقد أجمع معظم هؤلاء الباحثين على مبادئ معينة نوجزها في ما يلي²:

أ- **الوضوح:** فهو يركز على ثقافة المستخدم له مهما كانت درجة مسؤوليته في المؤسسة.

ب- **الإرادة:** أنه لا بد أن تكون للمؤسسة إرادة تستطيع من خلالها خلق التوازن بين مصالحها في التسيير، وفعالية الأداء بإنشاء مصلحة للاتصال تقوم بدور الموازن بين المصالح الأخرى.

ج- **الشفافية:** بقصد بها ضرورة نشر المعلومات كاملة بدون غموض أو تناقض.

د- **البساطة:** أي استعمال لغة بسيطة وسهلة الفهم من طرق المرسل، مع الشرح لمضمون الرسالة من طرف المرسل للمستقبل إن لم تكون مفهومة.

¹ أسماء سعودي : البعد الاتصالي داخل المؤسسة، رسالة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2011، 11.

² بلال مسرحد : الإتصال الداخلي في المؤسسة و أثرها في تفعيل أداء العنصر البشري ، رسالة لنيل شهادة الماجستير جامعة يوسف بن خدة ، الجزائر 2009 ، ص 37-38

هـ- **السرعة:** تشكل السرعة عاملاً للثقة في مؤسسته، كما أنها تؤدي للإشاعات وانتشارها وتفاذي إثارة البلبلة في الوسط العملي.

و- **القوة:** تظهر قوة الرئيس في قدرته على إعلام الموظفين والاستعداد لمعرفة رد فعل كل واحد منهم.

ذ- **مبدأ عملية الاتصال:** الاتصال يقتضي استماع وتبادل، فاقتناع، وهذا يفترض وجود دعم والتقاء أو اختلاف ولكن لا يجب أن تطول المدة حتى تخلق مالا لدى المستقبل، أو تكون قصيرة جداً فتحدث قصوراً في الفهم والتفاهم بين المرسل والمستقبل.

2-6 أهمية الاتصال الداخلي:

لنجاح أي منظمة لابد من توفر الاتصال الفعال، والذي يعتبر حلقة الوصل بين الرؤساء والمرؤوسين، والذي من خلاله يعرف ماذا يعمل المرؤوسون وتستطيع الإدارة أن تستلم المعلومات التي تحتاجها، وكذلك إصدار التعليمات، والتوجهات والإرشادات، يتم كذلك التنسيق بين أعمال الوحدات والأفراد، وتحقيق التعاون فيما بينهم¹.

وتتبع أهميته الاتصال في المنظمة من أهمية المعلومات، التي تشكل جوهر عملية الاتصال ولا غنى للأفراد في المنظمة عن المعلومات بسبب ارتباطها الوثيق بتنفيذ الوظائف الإدارية وعليه فإن الاتصال يعد عملية ضرورية جداً لأنه يسمح بانسياب المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية وتحقيق التعاون والتنسيق فيما بينها جميعاً².

وعليه فإن أهمية الاتصال الداخلي تتمثل في:

- نقل المعلومة و المعرفة من شخص لآخرين، من أجل تحقيق التعاون وزيادة فعالية الآراء.

¹ محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطانية، القيادة الإدارية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 146.

² حسين أحمد الطراونة، محمد جاسين موسى، اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال، د.ط، دار الأيام للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2014، ص 355-356.

- تحفيز الأفراد وتشجيعهم للعمل.
- القدرة على تغيير الاتجاهات والتأثير في سلوكيات العاملين.
- تعريف الموظفين ببيئتهم الاجتماعية والمالية.
- المساعدة في زيارة وتحسين العلاقات الاجتماعية بين الناس¹.

2-7 أهداف الاتصال الداخلي:

إن هدف الاتصال الرئيسي هو إحداث تأثير على النشاطات المختلفة، وذلك لخدمة مصلحة المؤسسة، وعملية الاتصال في المؤسسة ضرورية من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم، من أجل تطوير وتحسين المرافق والاتجاهات للأفراد وبشكل يكفل التنسيق والانجاز و الرضى عن الأعمال، وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين².

ويمكن تلخيص أهداف الاتصال الداخلي في:

- إعطاء المعلومات محددة عن العمل.
- إقناع الموظفين بضرورة تطبيق الخطط والبرامج وتحقيق الأهداف.
- إيضاح السياسات والإجراءات
- إعطاء الشخص معلومات عن كيفية أدائه للعمل.
- إيضاح علاقة الوظيفة بغيرها من الوظائف³.

¹ محمد عمر الزعبي محمد تركي البطانية، مرجع سبق ذكره، ص 26.

² زياد محمد عبد: أساسيات علم الإدارة، ط1، دار البداية، 2012، ص 169.

³ سيد سالم عرفة: مرجع سبق ذكره، ص 26.

2-8 وسائل الاتصال الداخلي:**2-8-1 التقارير:**

هي وسيلة مهمة من وسائل الاتصال داخل المنشآت على اختلاف أنواعها وأنشطتها، إذ تعتمد عليه الإدارة لمعرفة دقيقة داخل المنشأة ولتحقيق الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسينو عن طريقها يتلقى المدير المعلومات التي يعتمدون عليها في رسم السياسات، وضع الخطط، إنجاز القرارات واختيار أسلوب العمل.

2-8-2 لوحة الإعلانات:

تعتبر لوحة الإعلانات من الوسائل الواسعة الاستعمال في مختلف أنواع المنشآت، فلا تكاد تخلو مؤسسة من هذه اللوحة التي تعتمد عليها الإدارة إلى حد كبير في إخبار العاملين بها بالأوامر والتوجيهات والتعليمات والإرشادات اليومية الخاصة بالعمل، وكذلك إخبار العاملين بنتائج اجتماعات مجالس الإدارة وأخبار الأنشطة الترفيهية الرياضية والثقافية والانجازات والمعاشات....الخ¹.

2-8-3 النشرات الخاصة التي تصدرها المنظمة

تعتبر هذه النشرات من وسائل الاتصال بالكلمة المقروءة، وهي وسائل اتصال خاصة، حيث تستهدف جماهير معينة، كما أن موضوعاتها تتطلب تغطية مكثفة فقد تصدر المنظمة صحيفة أو مجلة خاصة تتضمن عددا من المواضيع والمعلومات التي تهتم الجمهور بهدف خلق تأثير معين في اتجاهات ومواقف وأراء ذلك الجمهور، وإزاء سياسات المنظمة وإنجازاتها وخططها².

¹ محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي، المراحل الأساسية للعلاقات العامة، ط2، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص 155-161.

² حنفي عبد الغفور، السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، ط1، الدار الجمعية، مصر، 1990، ص 538.

2-8-4 الاجتماعات:

وهي التي تعقد بين عدد من الأفراد لبحث مشكلة معينة أو نقل وجهة نظر محددة أو لاتخاذ قرار معين، وقد تعقد هذه اللقاءات بين الموظفين ببعضهم، أو بين الموظفين والعملاء والمساهمين، أو مسؤولي الشركات المالية أو غيرهم، وقد تكون هذه الاجتماعات دورية أي تعقد كل فترة محددة كاجتماعات رؤساء الأقسام أو اجتماع الهيئة العامة للمساهمين¹.

2-8-5 الندوات:

إحدى وسائل الاتصال التي تستخدمها العلاقات العامة لتحقيق الاتصال بين القيادات الإدارية والخبراء وبين العاملين، من أجل النقاش حول الموضوعات التي تطرح للبحث والدراسة وتحاول الوصول إلى قرارات بشأنها.

2-8-6 المحاضرات:

تعد المحاضرات من وسائل الاتصال اللفظية التي تستخدم لنقل المعلومات لأعداد كبيرة من الأفراد في وقت يمكن تحديده مقدما بدقة².

2-8-7 الاتصال عن طريق الهاتف:

يعتبر من أهم وسائل الاتصال بالمكاتب الحديثة، ويستخدم الهاتف كوسيلة من وسائل الاتصال ولكن يجب مراعاة عدة اعتبارات أهمها: الإنصات الجيد للمتحدث والكلام بلغة سليمة و مفهومة لكن تتم عملية الاتصال على أحسن وجه³.

¹ أحمد النواصرة، مرجع سبق ذكره، ص 82.

² محمد منير حجاب، دمر محمد وهيبي : مرجع سبق ذكره، ص 187- ص 190.

³ محمد فهمي العطروري: مرجع سبق ذكره، ص 360.

2-8-8 المؤتمرات:

المؤتمر عبارة عن مناقشة وتبادل فكرة بين الأعضاء وبعضهم حول قضية أو موضوع أو مشكلة أو مشروع أو ظاهرة يهتمون بها، ومرتبطة بظروفهم بقصد التوصل إلي آراء أو توصيات أو قرارات مناسبة والعمل على الالتزام بها.

2-8-9 المعارض:

المعرض طريقة أو وسيلة عرض فكرة أو التعبير عنها، فالمعارض دورها في التعريف بمنتجات المؤسسة وأنشطتها وإعلام الجماهير بدور المؤسسة الاجتماعي والخدمات التي تؤديها في هذا المجال¹.

2-8-10 الفيلم الإعلامي:

يستعمل في التعريف بالمؤسسة ونشاطها أو دراسة شكل خاص يهتما، من ايجابياته أنه يعطي صورة أو رؤية ملموسة وشاملة عن المؤسسة ويسمح لكل عضو فيها برؤية نشاطه ضمن العمل الكلي للمؤسسة.

2-8-11 الرسائل الإلكترونية:

هي وسائل اتصال تسمح ببيت الرسائل عن طريق جهاز الإعلام الآلي باستعمال الخطوط الهاتفية².

2-9 معوقات الاتصال الداخلي:

من أهم المعوقات التي تقف في سبيل نجاح الاتصال الداخلي مايلي:

¹ محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي: مرجع سبق ذكره، ص 194، ص 202.

² محمد فهمي العطروري: مرجع سبق ذكره، ص 163.

2-9-1 معوقات شخصية:

ونقصد بها مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثرا عكسيا، وتعزي هذه المعوقات بصفة عامة إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهم للاتصال والاستجابة له، وكذلك مدى الثقة بين الأفراد فضعف الثقة بينهم يؤدي إلى عدم تعاونهم، وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض، مما يعقد عملية الاتصالات ويحد من فاعليتها.

2-9-2 معوقات تنظيمية:

ترجع أساسا إلى عدم وجود هيكل تنظيمي، يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية، عدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المنظمة تعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال أو قصور هذه السياسة. عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات وعدم الاستقرار التنظيمي يؤديان أيضا إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمنظمة¹.

2-9-3 معوقات بيئية:

تتعلق بفعالية الرسالة بالبيئة المحيطة، فهناك مؤسسات يكثر بجوارها ضوضاء المرور في الشارع، وبالقرب من المطارات، مما ينتج عنه تشويه الرسالة نتيجة للضوضاء، مما يؤثر على فعالية الاتصال².

¹ زيد منير عبوي: فن الإدارة بالاتصال، ط1، دار دجلة، عمان، 2008، ص 45-46.

² د سامح عبد المطلب عامر، د علاء محمد قنديل: مرجع سبق ذكره، ص 136.

خلاصة:

و ختاماً على ذلك نستنتج أن الاتصال الداخلي بشكليه الرسمي و غير الرسمي ضروري داخل أي إدارة ، و ذلك لأهميته في سيرورة عمل المؤسسات ، فبانعدامه تتعذر جميع الأنشطة الإدارية داخل المؤسسة و لا تحقق أهدافها .

الفصل الثالث:

اتخاذ القرارات الرشيدة

تمهيد

- 1-3 مفهوم عملية اتخاذ القرارات.
- 2-3 أهمية عملية اتخاذ القرار.
- 3-3 مراحل عملية اتخاذ القرار.
- 4-3 خصائص عملية اتخاذ القرار.
- 5-3 أنواع القرارات.
- 6-3 عناصر عملية اتخاذ القرار.
- 7-3 العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار.
- 8-3 اتخاذ القرار الرشيد.
- 9-3 مراحل عملية اتخاذ القرار الرشيد.
- 10-3 النموذج الرشيد
- 11-3 معوقات اتخاذ القرار الرشيد

خلاصة

تمهيد:

يعتبر موضوع اتخاذ القرارات بشكل عام من أهم الناصر وأكثرها أثرا في حياة الفرد وحياة المنظمات الإدارية، لذلك لابد من الوقوف على كيفية اتخاذ القرار الرشيد بالاعتماد على مجموعة من المراحل والخطوات المتعددة، مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل المؤثرة فيها كونها المتحكم الرئيسي في سيرورة العمليات الإدارية بمختلف مجالاتها، قمنا في هذا الفصل بالتطرق إلى أهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بعملية اتخاذ القرارات وكذلك التعرف على أهمية وخصائص وأنواع القرارات ومراحلها وعناصرها والعوامل المؤثرة فيها وبالأخص كيفية اتخاذ القرار الرشيد ونماذجه، وكل هذا من أجل تكوين فهم متكامل عملية اتخاذ القرارات الرشيدة.

3-1 مفهوم عملية اتخاذ القرار:

أنها مجموعة خطوات شاملة ومتسلسلة، تهدف في النهاية إلى إيجاد حل للمشكلة معنية، أو لمواجهة حالات طارئة، أو مواقف معنية محتملة الوقوع، أو لتحقيق أهداف مرسومة، وقد تكون المشكلات القائمة واضحة ومعروفة الأبعاد والجوانب، أو قد تكون غامضة بالنسبة لعمقها وأبعادها والأسباب المكونة لها، أو قد تكون غير موجودة بالأساس، ولكن حذر الإدارة واستطلاعها للظروف المحيطة بها يجعلها تتنبأ بحدوثها، لذلك تقوم الإدارة في كل الحالات التي تستدعي اتخاذ القرارات بتجميع كل ما يلزمها من بيانات ومعلومات وتحليل ما يحيط بها ظواهر وعوامل مختلفة لتساعد في الوصول إلى القرار الرشيد بعد تحليل البدائل وتقييمها من أجل أن يكون القرار مناسب لتحقيق الهدف، الذي اتخذ من أجله القرار¹.

- يرى "هويوت سايمون" أن العملية الإدارية هي الركيزة الأساسية في العمل الإداري، ولا يخرج عن كونها عملية اتخاذ القرارات، حيث يرى أن الأعمال التي تجري في أي تنظيم يمكن تحليلها إلى مجموعة من القرارات المتداخلة والمتشابكة، وفي الحقيقية فإنه يرى أن نظرية الإدارة يجب أن تركز اهتماماتها على عمليات اتخاذ القرارات، كما تركز على عمليات الإدارة .

- ومن هذا المنظور يرى "سايمون" أنه لا مفر من اتخاذ القرارات وأنها جزء لا يتجزأ من أعمال المديرين اليومية، والقدرة على اتخاذ قرارات فعالة يعتبر أساساً لجميع وظائف المديرين وقد شارك "سايمون" عدداً من علماء الإدارة في هذه النظرة لاتخاذ القرارات².

¹ مؤيد عبد الحسن الفضل: نظريات اتخاذ القرار منهج كمي الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2014، ص 18.

² محمد عبد الفتاح باغي : اتخاذ القرارات التنظيمية الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 17.

- هي عبارة عن اختيار بين أفضل البدائل، وأفضل السبل لتحقيق الهدف وهي اختبار لمدى كفاية الرؤساء وقدرتهم على تحمل المسؤولية والبت في الأمور¹.

3-2 أهمية اتخاذ القرار:

إن موضوع اتخاذ القرارات يحظى في حياتنا اليومية بأهمية كبيرة من الباحثين العلمية والعملية تستمد هذه العملية أهميتها من كونها تمثل نقطة البدء بالنسبة لجميع النشاطات والفعاليات اليومية في حياة المؤسسات ولأن التوقف على اتخاذها يؤدي إلى شلل العمل والنشاط وتراجع المؤسسة².

فالنسبة لأهمية اتخاذ القرارات على مستوى الفرد من خلال العديد من القرارات التي يتخذها الفرد في حماية اليومية التي يتأثر بها وتؤثر على الآخرين³.

أما بالنسبة لأهميتها على مستوى المنظمة، فهي تتزايد بتزايد درجة تعقيدها نتيجة لتضخم حجم المنظمات وانفتاحها على البيئات المختلفة، ولسرعة التغييرات التي أصبحت تتميز بها الحياة العامة، ويعود السبب في أهمية اتخاذ القرارات التنظيمية إلى كونها تتأثر و تؤثر على الأفراد والجماعات داخل التنظيم وخارجه فتؤثر بالتالي على الوضع الاجتماعي والاقتصادي في المجتمع ككل.

كذلك فإن هذا الموضوع له أثر كبير في الحياة المنظمات بحيث يرتبط بنشاطات العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة واتصالات وغيرها، كما يرتبط بالسلوك التنظيمي حيث يتناول الجوانب السلوكية للعملية والعلاقات الشخصية والتنظيمية المؤثرة في القرار بالإضافة

¹ مؤيد عبد الحسن الفضل: الأساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان، 2007، ص 26.

² نادية أيوب: نظرية القرارات الإدارية، ط3، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 1996، ص 4.

³ سليم بطرس جلة: أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، دار الرياءة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 14.

لذلك فقد أعطت ممارسة اتخاذ القرارات تركيزاً لأهمية المنظمة، وإلى الاهتمام بالبحوث والدراسات المتعلقة بهذه العملية في العلوم السلوكية وغيرها¹.

ومن ناحية أخرى فإن عملية اتخاذ القرارات تتطلب تحليل كمي يعتمد على الطرق الرياضية المخالفة لتحقيق أكبر قدر ممكن من النتائج المرجوة، حيث يستدعي ذلك استخدام النماذج الرياضية التي تساعد المدير على اتخاذ القرار الذي يحقق الأهداف المرغوبة مع مواجهة المعوقات المحيطة بالقرار وبالتالي تحديد طريقة تحسين وتطوير العملية بطريقة فعالة.

3-3 مراحل عملية اتخاذ القرار:

تعتبر عملية اتخاذ القرار الإداري عملية ديناميكية مستمرة، تمر ببعض المراحل الضرورية لا بد من دراستها بهدف الوقوف على أبعادها ومكوناتها، من أجل الوصول إلى القرار الرشيد، حيث قسم "تجرو" عملية اتخاذ القرار إلى المراحل التالية:

* الاعتراف بوجود المشكلة.

* جمع البيانات والمعلومات وتحليلها.

* اتخاذ البدائل.

* دراسة البدائل وتقسيمها.

* إصدار قرار بالبديل المناسب.

* تنفيذ القرار.

* تقييم تنفيذ القرار².

وبشكل عام يمكن إجمال مراحل عملية اتخاذ القرار كمايلي:

¹ سليم بطرس جلدة : المرجع سبق ذكره، ص 15.

² سيد صابر تغلب: نظام ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 290-

3-3-1 مرحلة إدراك المشكلة:

إن إشارة البدء في اتخاذ القرار تنطلق في هذه المرحلة، وهو إدراك وتحديد المشكلة وحتى يتم ادراك وتحديد المشكلة بسهولة لابد من تحديد أربعة شروط، يتم التعبير عنها على شكل أسئلة ينبغي الإجابة عليها جميعها، وهذه الأسئلة هي كمايلي:

- هل هناك اختلاف فعلي بين ما هو كانت وبين ما هو يجب أن يكون.
- هل هذا الاختلاف ذو شأن بالنسبة لمتخذ القرار.
- هل إن متخذ القرار مهتم بهذا الاختلاف، والعمل على معالجته.
- هل أن لمتخذ القرارات القدرات والأموال الكافية للعمل على حل هذا الاختلاف¹.

3-3-2 جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالمشكلة:

إن فهم المشكلة فهما حقيقيا واقتراح بدائل مناسبة لحلها بتطلب جمع حقائق ومعلومات لها علاقة بالمشكلة المبحوثة تعطي إجابات كثيرة الأسئلة متعددة وهامة مثل: ما الحقائق التي تدل على أن هناك مشكلة أو ما هو نوع المشكلة؟ ما حجم المشكلة؟ ما طبيعة المشكلة؟ وهل الحل الذي تطلبه المشكلة حلا مؤقتا؟...مرحلتها؟...نهائيا؟ تختلف البيانات والمعلومات الأزمة من مشكلة لأخرى، حسب طبيعتها ونوعها وحجمها².

3-3-3 مرحلة البحث عن البدائل:

تعني البحث عن الحلول والمسالك المختلفة لحل المشكلة القائمة، وتتطلب من المدير الاستعانة بآراء الغير مثل: المتخصصين، ويجب أن يضع متخذ القرار جميع البدائل الممكنة ويستطيع التعرف عليها من خلال:

* خبراته السابقة في المواقف المماثلة.

¹ مؤيد عبد الحسن الفضل: نظريات اتخاذ القرار، مرجع سبق ذكره، ص 18.

² محمد عبد الفتاح باغي: اتخاذ القرارات التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص 157.

* أن يعمل المدير قد طاقته للوصول إلي بدائل وحلول إبتكارية وفعالة¹.

3-3-4 اختيار البديل الأمثل:

وهنا يأتي دور مراجعة البدائل المحتملة التي أفرزتها الخطوة السابقة لاختيار أكثرها كفاءة وملائمة، ويتم اختيار البديل المقترح أو المرجح عادة وفق معايير دقيقة، وهناك أسس للمفاضلة واختيار البديل الأرجح، لابد الأخذ بها عند اتخاذ القرار، ومن هذه الأسس:

- أن يزن الإداري بين الحجج المؤيدة للحجج المضادة للبديل، ليتبين ماله وما عليه.
- أن يكون البديل محققنا لمردود اقتصادي، سواء في الموارد أو كفاءة العمل.
- أن يكون البديل أكثر تحقيق للأهداف المقترحة.
- أن ينظر للفوائد في الأمدين الطويل والقصير معاً، والتأكد من واقعية البديل².

3-3-5 مرحلة اتخاذ القرار:

إن البديل الأفضل قد تم ترشيحه في المراحل السابقة، فإن ذلك يعني أن مرحلة التحضير لاتخاذ القرار تكون قد شارفت على الانتهاء، ولكن في حقيقة الأمر أنها لم تحسم بشكل نهائي وذلك من خلال متابعة أداء البديل الأفضل وتقييم فاعليته، وبالتالي فإن قياس وتقييم فاعلية القرار يمثل في الحقيقية المرحلة الأخيرة لعملية اتخاذ القرار³.

3-4 خصائص عملية اتخاذ القرار:

هناك العديد من الخصائص المرتبطة بعملية اتخاذ القرار والتي تطرق إليها العديد من الباحثين نذكر من بينها مايلي:

¹ خليل محمد القزوي : إدارة اتخاذ القرار الإداري، ط1، دار كنوز للمعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 24.

² علي خلف حجاجه: اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 46-47.

³ مؤيد عبد الحسن الفضل: نظريات اتخاذ القرار، مرجع سبق ذكره، ص 22.

3-4-1 العمومية: تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية عامة من حيث قابليتها للتطبيق في مختلف المنظمات، سواء إذا كانت منظمات أعمال تجارية أو صناعية أم خدمية، كذلك من حيث أنواع القرارات وأساليب اتخاذها.

3-4-2 الشمولية: ينظر إلى شمولية عملية القرار من جانبيين مما أنها تتضمن موسعا عن البدائل الممكنة، بالإضافة إلى إمكانية ممارستها من قبل المديرين في مختلف المستويات الإدارية سواء في الإدارة العليا أو الوسطى أم التشغيلية بغض النظر عن أنواع القرارات.

3-4-3 الاستمرارية: تعتبر عملية مستمرة من خلال كون هذه العملية تنتقل من مرحلة لأخرى وصولا لتحقيق الهدف المنشود الذي يسعى إليه متخذ القرار، كذلك فإن المشكلة محل اهتمامه يكون طابعها غالبا التغيير المستمر من مرحلة الأخرى تبعا لمتغيرات وظروف معينة كتغير نوعية وكمية المعلومات المتاحة لمتخذ القرار مثلا، يضاف لذلك أن التغيير المستمر المشكلة محل القرار يغير على متخذ القرار متابعة هذا التغيير بشكل مستمر.

3-4-4 التتابع: تسيير عملية اتخاذ القرار ضمن مجموعة من الخطوات المتتابعة وهي عملية متكاملة تتمثل أولى مراحلها في إدراك المشكلة وتحديدها وتنتهي بتنفيذ القرار ومتابعته وتقييم فعاليته.

3-4-5 الصيغة الاجتماعية: ينظر لعملية اتخاذ القرار باعتبارها عملية ذات صيغة اجتماعية من خلال جانبيين هما: الأول، أنها تتأثر بعوامل نفسية ذات صلة بمتخذ القرار والمتأثرين به والثاني، أنها تتأثر بالعوامل الاجتماعية في بيئة القرار سواء كانت نابعة من داخل المنظمة أو قادمة من خارجها.

3-4-6 المشاركة: يفترض أن تكون عملية اتخاذ القرارات عملية تشاركية بين مختلف الأطراف ذات العلاقة بالقرار، حيث أن من شأن ذلك أن يؤدي إلى الشفافية ووضوح كافة المعلومات والخيارات والاستراتيجيات والأفعال.

3-4-7 تعدد النماذج: تختلف نماذج القرارات من منظمة إلي أخرى، بل يمكن أن يتبع متخذ القرار في المنظمة الواحدة نماذج مختلفة، وبطبيعة الحال فإن لكل نموذج افتراضاته الأمر الذي يؤثر في فعالية القرار¹.

3-4-8 التفكير والتحليل: تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية ذهنية، وهي تتدرج تحت عمليات التفكير المركبة، وتتعلق بثلاث مظاهر رئيسية هي: الذكاء أو البحث والاستطلاع من حيث تحديد المشكلة، والتصميم من حيث القدرة على الابتكار وإيجاد الحلول الممكنة المشكلة وتحليلها وتقييمها، والاختيار من حيث اختيار البديل الأمثل من بين تلك الحلول ووضع موضع التنفيذ وتقييمه.

3-4-9 الصعوبة والتقييد: تتبع صعوبة عملية اتخاذ القرار من واقع الخطوات والأنشطة المتعددة التي تشتمل عليها، والتي تتطلب تحديد الهدف والمشكلة وتوليد الحلول الممكنة ودراستها وتحليلها واستبعاد الحلول غير الممكنة واختيار البديل الأفضل، وهي كذلك عملية مقيدة وليست مطلقة، حيث أنها تخضع ليقود ومعايير يجب تحققها لتفضيل بديل على آخر².

3-5 أنواع القرارات:

يمكن تصنيف القرارات بأشكال شتى وفقاً للمعيار الذي يستخدم في عملية التصنيف وبشكل عام فإنه يمكن التمييز بين القرارات على النحو التالي:

3-5-1 وفق الشخص أو الهيئة التي تقوم باتخاذ القرار:

يمكن أن نميز بين القرارات التنظيمية والقرارات الشخصية:

¹ حسين أحمد الطراونة، محمد ياسين موسى، اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 45-47.

² حسين أحمد الطراونة، محمد ياسين موسى، مرجع سبق ذكره، ص 48.

أ- **القرارات التنظيمية:** هي تلك التي يتخذها الإداري بصفته الرسمية، أي بصفة عضوا في التنظيم، أو موظفا يشغل منصبا رسميا.

ب- **القرارات الشخصية:** هي التي يتخذها الإداري بصفته الشخصية، وبناء على معتقداته وميوله¹.

3-5-2 تصنيف القرارات وفقا لأهميتها:

أ- القرارات الإستراتيجية:

تتصف القرارات الإستراتيجية بأنها متعلقة بالمستقبل، لذلك فهي ترتبط بالخطط طويلة المدى التي تؤثر على المؤسسة بأكملها وتعالج مشكلات جديدة وغامضة وغير مألوفة، وتتوفر على معلومات قليلة، كما أنها تتطلب اجتهاد أو تفكيراً إبداعياً، وإن الإدارة العليا هي المسؤولة عن اتخاذ هذا النوع من القرارات.

ب- القرارات التكتيكية:

تتعلق بمشكلات روتينية متكررة، حيث تتوفر المعلومات، كما أنها تعني بتحقيق أهداف قصيرة الأجل، ورسم سياسات للوصول إلى الأهداف التي وضعها القرارات الإستراتيجية والإدارة الوسطى هي المسؤولة عن اتخاذ هذه القرارات.

ج- القرارات التشغيلية:

تعني بتنفيذ مهام محددة لضمان إجراء التنفيذ بكفاءة وفعالية، وغالبا ما تكون هذه القرارات مبرمجة حسب معايير مسبقة لأغراض التنفيذ².

¹ مؤيد عبد الحسن الفضل: الأساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص 26.

² مرغبي بلقاسم: نظام المعلومات ودورها في اتخاذ القرار دراسة حالة مؤسسة اتصال الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014، ص 68-69.

3-5-3 وفقا لبيئة القرار الإداري:

وتقسم وفق هذا المعيار إليمايلي:

أ- القرارات تبعا لدرجة التأكد:

وهي القرارات التي تتخذها الإدارة عندما ترسم أهداف المشروع العامة وسياسته وتكون الإدارة في ظروف لا تعلم فيها مسبقا بإمكانيات حدوث أي من المتغيرات أو الظروف المتوقع وجودها بعد اتخاذ القرار، وذلك بسبب عدم توافر المعلومات والبيانات الكافية.

ب- القرارات تبعا لدرجة عدم التأكد:

هي القرارات التي تتخذها الإدارة عندما ترسم أهداف المشروع العامة وسياسته، وتكون الإدارة في ظروف لا تعلم فيها مسبقا بإمكانيات حدوث أي من المتغيرات أو الظروف المتوقع وجودها بعد اتخاذ القرار، وذلك بسبب عدم توافر المعلومات والبيانات الكافية.

ج- القرارات تبعا لدرجة المخاطرة:

وهي القرارات التي تتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع، وبالتالي فإن مع متخذ القرار أن يقدر الظروف والمتغيرات المحتملة الحدوث في المستقبل وكذلك درجة احتمال حدوثها¹.

3-5-4 وفق درجة شمول القرار أو حجم المنظمة:

أ- القرارات الشاملة:

وهي تلك القرارات التي يمتد أثرها إلى معظم وحدات التنظيم ويغطي العديد من نشاطات كالقرارات التي تتعلق بتحديد ساعات الدوام والإجازات وغيرها، فهي قرارات واسعة الأثر وتشمل جميع الموظفين على كافة المستويات.

¹ محمد الصيرفي: القرار الإداري ونظم دعمه، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 19.

ب- القرارات الجزئية:

فهي تلك القرارات التي تشمل وحدة معينة أو مستوى واحد من التنظيم دون سواه¹.

3-6 عناصر عملية اتخاذ القرار:

إن عملية اتخاذ القرار تتكون من مجموعة من العناصر الأساسية التي تتشكل في مجموعها مضمون هذه العملية، وفيمايلي هذه العناصر:

3-6-1 متخذ القرار:

قد يكون فردا أو جماعة حسب الحالة، وأيا كان متخذ القرار فليديه السلطة الرسمية الممنوحة بموجب القانون (أو النظام الداخلي) أو المفوضة له من جهة رسمية تمتلك هذه السلطة التي تعطيه الحق في اتخاذ القرار وضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة وغبر مستوياتها الإدارية هناك مراكز سلطة أو مراكز اتخاذ القرارات، وهذا يعني أن الحق في اتخاذ القرار ليس حكرا على مستوى إداري معين أو فرد معين، إلا في حالة واحدة وهي المركزية التامة في اتخاذه القرارات التي تمكن اعتبارها غير عملية ولا يمكن أن نجدها في الواقع إلا في المنظمات الصغيرة الحجم جدا.

3-6-2 موضوع القرار:

وتمثل المشكلة التي تستوجب من متخذ القرار تبني حل لها قبل تفاقمها، وغالبا ما تكون مشاكل تقليدية، أي أنها تتكرر باستمرار أو مشاكل حيوية كوضع الخطط وهناك مشاكل طارئة تحدث نتيجة تغير في ظروف البيئة المحيطة بالمنظمة.

فعلى سبيل المثال يؤدي التغير التكنولوجي السريع إلى أن تتقرض منتجات المنظمة للتقادم أو كذلك المقاول الذي يوافق على انجاز مبنى جديد في تاريخ معين تنشأ لديه مشكلة إذا لم يستطع أن ينفي بهذا التعهد، إذا كان العقد والاتفاق يقضي دفع غرامة مالية كل يوم تأخير إذا

¹ مؤيد عبد الحسن الفضل: المنهج الكمي في اتخاذ القرارات الإدارية المثلى، مرجع سبق ذكره، ص 26.

لم ينجز المبني في التاريخ المحدد، تنشأ لدى المفاوض مشكلة أخرى في هذه الحالة ولا شك في أن المشاكل كثيرة جداً ومتنوعة لا حصر لها، ومنها الخطير الذي قد يؤدي إلى كارثة ومنها قليل الأهمية.

3-6-3 الأهداف والدوافع:

القرار المتخذ إنما هو تعبير عن سلوك أو تصرف معين يراد القيام به من أجل تحقيق هدف أو غاية معينة، فكما هو معروف في مجال العلوم السلوكية والدافعية الإنسانية وراء كل عمل أو سلوك دافع، ووراء كل دافع حاجة معينة يراد إشباعها، إذن فالهدف هو تجسيد للحاجة فتحقيق الهدف يعني حدوث عملية الإشباع، وبناءً عليه لا يتخذ القرار إلا إذا كان وراءه دافع لتحقيق هدف معين، وتتبع أهمية القرار وقوة لدافع من وراء اتخاذه من أهمية الهدف المراد تحقيقه من القرار المتخذ، وعليه يمكن القول أن الهدف يبرر اتخاذ القرار¹.

3-6-4 المعلومات والبيانات:

عند اتخاذ قرار حيال موضوع أو مشكلة ما، يعتبر جمع المعلومات والبيانات اللازمة لتحليل هذه المشكلة أمر ضروري، فهي تعطي لمتخذ القرار رؤية واضحة في طبيعة المشكلة ويجب أن تتصف هذه المعلومات بالمصداقية والثقة، عدم التحيز والشمولية والتوقيت المناسب انطلاقاً من معلومة مفادها أن الحاضر هو امتداد للماضي، والمستقبل كذلك هو امتداد للحاضر فالمعلومات والبيانات مسألة حيوية يتوقف عليها نجاح القرار والمنظمات الحديثة التي لديها نظام متكامل المعلومات يوفر لمتخذ القرار ما يشاء من معلومات وبيانات وإحصائيات لسرعة متناهية من خلال استخدام الحاسبات الإلكترونية.

¹ محمد الصيرفي: القرار الإداري ونظم دعمه، مرجع سبق ذكره، ص 139-140.

ونظام المعلومات هذا لا يقف عند هذا الحد، بل يقدم لمتخذ القرارات معلومات مرتدة عن القرار الذي وضعه حيز التنفيذ، بما يساعده على تقييم مسار القرار المتخذ بشكل مستمر كلما اقتضه الضرورة لذلك.

3-6-5 التنبؤ:

هو شيء أساسي لمتخذ القرار، وذلك معظم القرارات تتعامل مع متغيرات مستقبلية معظم اتجاهاتها مجهولة يجب التنبؤ بها وتقديرها، وتحديد انعكاسها وتأثيرها في المنظمة، فالتنبؤ يساعد متخذ القرار في أن يستطلع كما سوف يحدث في المستقبل، وعليه فهو ركن أساسي من أركان عملية اتخاذ القرار، ويساعد المدير في إدراك أبعاد المشاكل التي تواجهه، أو أبعاد المشكلة التي يبد اتخاذ قرار حاملها ومعالجتها.

3-6-6 البدائل:

كما سبق القول لابد من توفر عدة بدائل (بديلين أو أكثر) للمفاضلة والاختيار بينها البديل أو الحل يمثل مضمون القرار الذي سوف يتخذ لمعالجة موضوع أو مشكلة ما، والواقع من النادر أن يكون هناك حل واحد للموضوع أو المشكلة.

فعلى الأغلب هناك أكثر من حل واحد، وبالتالي متخذ القرار الجيد هو الذي يضع أكثر من بديل واحد وبالطبع يجب ألا تكون البدائل كثيرة كي لا تختلط الأمر عليه¹.

3-7 العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

على الرغم من تعدد القرارات التي قد يتخذها المدير في اليوم الواحد، فإن العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات تزيد من صعوبة وكلفة هذه العملية، وفيما يلي عرض موجز لمختلف العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار:

¹ محمد الصيرفي: القرار الإداري ونظم دعمه، نفس المرجع سبق ذكره، ص 141.

3-7-1 عوامل داخلية:

- وتتمثل في العوامل التنظيمية وخصائص المنظمة، وهي عوامل كثيرة نذكر منها:
- عدم وجود نظام للمعلومات داخل المنظمة يفيد متخذ القرار بشكل جيد.
- عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية للأفراد والإدارات والأقسام.
- درجة المركزية وحجم المنظمة ودرجة استئثارها الجغرافي.
- درجة وضوح الأهداف الأساسية للمنظمة.
- مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية للمنظمة.
- القرارات التي تصدر من مستويات إدارية أخرى¹.

3-7-2 عوامل البيئة الخارجية:

وتتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل وسطها المنظمة، والتي تخضع لسيطرة المنظمة بل إن إدارة المنظمة تخضع لضغوطها، وتتمثل هذه العوامل فيما يأتي:

- الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية السائدة في المجتمع.
- التطورات التقنية التكنولوجية والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية.
- الظروف الإنتاجية القطاعية، مثل المنافسين والموردين والمستهلكين.
- العوامل التنظيمية والاجتماعية والاقتصادية، مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية والرأي العام والسياسة العامة للدولة وشروط الإنتاج.
- درجة المنافسة التي تواجه المنظمة في السوق.

¹ محمد الصيرفي: نفس المرجع سبق ذكره، ص 144-145.

إن هذه العوامل ترتب إدارة المنظمة قرارات لا ترغب في اتخاذها، أو ليست في مصلحتها دائماً¹.

3-7-3 عوامل نفسية:

وهي التي تتبع من متخذ القرار أو القائد أو الرئيس الإداري أو من مرؤوسيه، فمتخذ القرار باعتباره إنساناً له دوافع وعواطف وقيم، وحالات نفسية متقلبة ومتغيرة تؤثر في عملية تكوين واتخاذ القرارات الإدارية².

3-7-4 عوامل شخصية:

تتعلق شخصية متخذ القرار قدراته، وهناك الكثير منها يؤثر في عملية اتخاذ القرار فالقرار يعتمد على الكثير من المميزات الفردية والشخصية للفرد، والتي تطورت معه قبل وصوله للتنظيم، وعليه تشكل عملية اختيار الأفراد وتدريبهم عوامل مهمة في نوعية القرارات المتخذة في التنظيم، لأن السلوك الشخصي يؤثر تأثيراً مباشراً في صناعة القرار واتخاذها فكل مدير له أسلوبه، حتى لو تساوت الكفاءات والمهارات³.

3-7-5 عوامل اقتصادية:

وتعني الظروف الاقتصادية المجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة، كطبيعة النظام الاقتصادي السائد، والآليات التي تنظم العمل في القطاعات المختلفة ومدى الحوافز والمشجعات للاستثمار وحرية المنافسة، ودرجة القيود المفروضة على الاستثمار.

¹ سليم بطرس جلد: مرجع سبق ذكره، ص 23-24.

² عمار عابدي : نظرية القرارات الإدارية بين علم الإدارة العامة والقانون الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، بوزريعة الجزائر، 2003، ص 62.

³ سليم بطرس جلد: نفس المرجع سبق ذكره، ص 25.

3-7-6 عوامل سياسية:

وهي الظروف السياسية التي يعيشها المجال السياسي بشكل عام الموجود فيه المنظمة كدرجة استقرار النظام السياسي، والنظام السائد، ودرجة الحرية واحترام الفرد، ووجود دولة مؤسسات كل هذه الظروف تتعكس على جو العمل داخل المنظمة، وتؤثر على متخذ القرار¹.

3-8 اتخاذ القرار الرشيد:

يقصد بالقرار ذلك القرار الذي تتوفر فيه المتطلبات العقلانية أو المعقولة في المضمون، وفي المحتوى، وكونه قائماً على أساس علمي مدروس، حيث ينصب البعض من المتخصصين في العلوم الإدارية، إلى أن القرار الرشيد هو الذي يقوم على الرشد في التصرف وهذا المبدأ يتم استنباطه في مفهوم كلمه الرشيد Rationa، ومنه يفهم أن ترشيد القرار يعني إضافة صفة الحكمة والعقلانية عليه، حيث أن كلمة رشيد تأتي من صفة الإنسان للدلالة على الحكمة والعقل وحسن التصرف، كما جاء في قوله تعالى: **"فاتقوا الله ولا تخزون في ضيفتي أليس منكم رجل رشيد" صدق الله العظيم .**

وعند البحث في الفكر الإداري المعاصر مفهوم الرشد في السلوك والتصرف، يمكن اعتبار كل من **"ماكس فيبر"** و**"هيربرت سايمون"** من الرواد الأساسيين الذي اختصوا في البحث في موضوع الرشد، وتحديد دلالات عملية ترشيد القرارات².

لكن في السابق تعود جذور النموذج الرشيد في اتخاذ القرارات للعالم الاقتصادي **"آدم سميث"** وقد ظهر هذا النموذج نتيجة للافتراض الذي يرى أن المدير متخذ القرار قادر على اتخاذ قرارات تحقيق أقصى منفعة اقتصادية تسعى إليها المنظمة.

حيث يشير معنى الرشد في هذا المقام إلى عملية اتخاذ القرار القائمة على المنطق والتي تؤدي إلى الحل الأمثل للمشكلة في ظل توفر المعلومات المطلوبة، وتقييم دقيق للبدائل المحتملة لحل

¹ علي خلف حجاجه : مرجع سبق ذكره، ص 79-80.

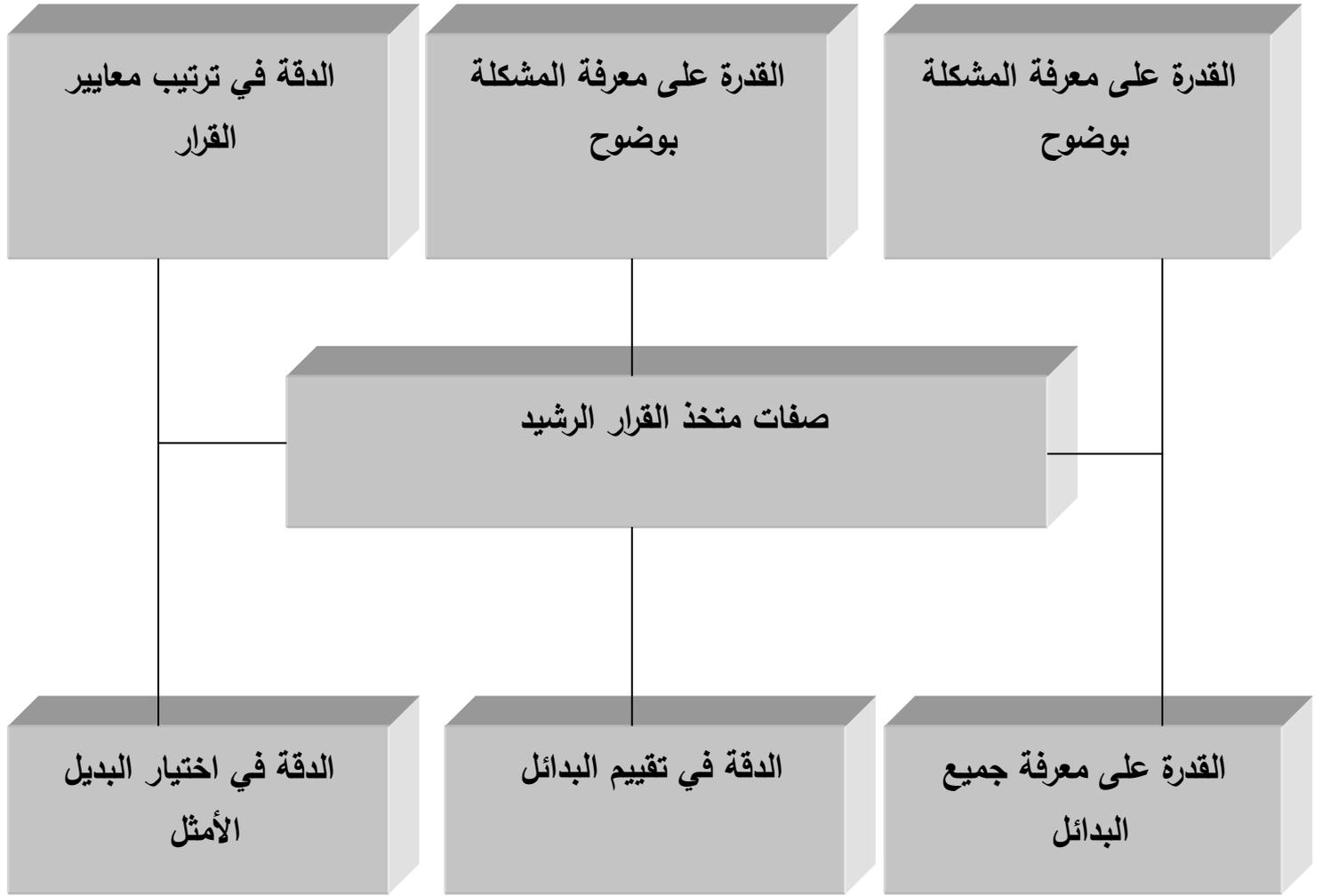
² مؤيد عبد الحسن الفضل : نظريات اتخاذ القرارات، مرجع سبق ذكره، ص 32-33.

- المشكلة والمخاطر المترتبة عن اتخاذ القرار، ويطلق على هذا النموذج سميات أخرى مثل: النموذج المثالي، النموذج الكلاسيكي، النموذج المعياري، النموذج العقلاني¹.
- ويتضمن هذا النموذج في اتخاذ القرار الرشيد أن تتحقق في متخذ القرار الشروط التالية:
- أن يعرف الأهداف التي يرغب في تحقيقها، أو المشاكل التي يرغب في حلها، ثم يرتب هذه الأهداف بتسلسل وفق معايير معينة.
 - أن يعرف مزايا وعيوب كل بديل.
 - أن يختار دائما البديل الأفضل، الذي يؤدي إلى إيجاد الحل الأمثل².
 - القدرة على تحديد كافة معايير القرار، وتمثل هذه النقطة قرار بحد ذاتها، حيث أن اختيار المعايير الصحيحة سيؤدي إلى اتخاذ القرار السليم.
 - الدقة في تقييم كل بديل من البدائل وفقا للمعايير المحددة، ومن الأفضل الاستعانة بالخبراء عند تقييم البدائل³.

¹ حسين أحمد الطراونة، محمد ياسين موسى: اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال مرجع سبق ذكره، ص 143.

² خليل محمد العزاوي: مرجع سبق ذكره، ص 58.

³ حسين أحمد الطراونة، محمد ياسين موسى، مرجع سبق ذكره، ص 144.



الشكل رقم 01: يمثل صفات متخذ القرار في النموذج الرشيد

3-9 مراحل عملية اتخاذ القرار الرشيد:

يرى "تسايمون" أن عملية اتخاذ القرارات تتكون من ثلاث مراحل هي:

3-9-1 المرحلة الأولى:

يبدأ فيها متخذ القرار بوضع الهدف المثالي، والذي يسعى لتحقيقه، ثم يحدد أسلوباً واحداً أو أكثر من أجل الوصول بصورة تقريبية إلى الهدف المثالي، ويمثل أسلوب العمل هذا مستوى الطموح عن متخذ القرار.

3-9-2 المرحلة الثانية:

يبدأ متخذ القرار بالبحث عن بدائل العمل، حيث يعرف عددا محددا من بدائل العمل ونتائج تنفيذ كل بديل، وينطلق تحليله لذلك البدائل ونتائجها باستخدام قواعد تقريبية، تبين النتائج المقبولة من وجهة نظر متخذ القرار، وتعد البدائل التي تم تحديدها نقطة البدء المستمر عن الحل المناسب.

3-9-3 المرحلة الثالثة:

يتم فيها البحث عن البدائل المحدودة لإيجاد الحل المرضي وليس الحل الأمثل، حيث يعرف الرضا تبعا لمستوى الطموح في تحقيق الهدف¹.

حيث أشار "أرنست آتسر" إلى أن عملية اتخاذ القرارات الرشيدة استناد إلى العديد من الدراسات والأبحاث التي أجريت في هذا المجال، على أكثر من 2000 مدير ومشرف ومنفذ تتم وفق الخطوات التسع التالية:

أ- فهم ومراقبة بيئة القرار.

ب- تحديد المشكلة.

ج- تحديد أهداف القرار.

د- تشخيص المشكلة.

هـ- تطوير بدائل الحلول (أو بدائل خطط العمل).

و- تأسيس معايير (أو طريقة لتقييم البدائل).

ز- تقييم بدائل.

ح- اختيار أفضل بدائل الحل.

¹ خليل محمد العزاوي: مرجع سبق ذكره، ص 63-64.

ط- تنفيذ أفضل البدائل¹.

3-10 النموذج الرشيد (نموذج الرشد):

3-10-1 نموذج ماكس فيبر:

قام "ماكس فيبر" بشكل عام بتصنيف وتقسيم الأفعال البشرية، من حيث درجة رشدها إلى ثلاث أنواع هي:

- أفعال عاطفية: والتي تكون فيها العاطفة والمشاعر هي التي توجه سلوك الفرد، واعتبرها "فيبر" مناقصة لأحكام العقل.

- أفعال تقليدية: وهي الأفعال التي تحكمها العادات والأفكار السائدة في المجتمع ولا يحكمها العقل.

- أفعال رشيدة: وهي الأفعال التي تخضع للتحليل العلمي والمنطقي².

وقد ميز "ماكس فيبر" بين نوعين أساسيين لتحديد الرشد في هذه الأفعال وهي:

- أفعال رشيدة قيمة:

وبموجبها يكون الهدف من الفعل هو النفسي أي مع الأخذ بعين الاعتبار توافر قيم معينة بغير عن درجة الرشد في التصرف.

- أفعال رشيدة وسيلية:

حيث تكون هذه الأفعال رشيدة في ضوء الخطوات المتبعة في التنفيذ، أي أنها رشيدة لكونها استخدمت وسائل عقلانية متتابعة في سبيل الوصول إلى الهدف.

¹ محمد عبد الفتاح باغي: مرجع سبق ذكره، ص 131-132.

² مؤيد عبد الحسن الفضل: مرجع سبق ذكره، ص 33.

3-10-2 نموذج سايمون:

أما "سايمون" فقد ربط مفهوم الرشد نتيجة القرار بالدرجة الرئيسية، وفي جانب آخر اعتبر وسائل الوصول إلى القرار هي بمثابة عوامل مساعدة، وقد أثرى "سايمون" الأفكار التي جاءت بها "ماكس فيبر" بخصوص الرشد القيمي، حيث أضاف مفاهيم جديدة المرشد وهي كما يلي¹:

* الرشد الموضوعي Objective Rationality:

هو الذي يعكس السلوك الصحيح الذي يسعى إلى تنظيم المنفعة في حالة معنية، ويقوم على أساس توافر المعلومات الكافية عن البدائل المتاحة للاختيار ونتائج كل منها.

* الرشد الشخصي (الذاتي) Subjective Rationality:

وهو الأكثر واقعية للعلوم الإدارية ذات البعد التطبيقي، وهو يعبر عن السلوك الذي يسعى إلى تعظيم إمكانية الحصول على المنفعة في حالة معينة بالاعتماد على المعلومات المتاحة بعد أخذ القيود والضغوط كافة التي تحد من قدرة الإداري على المفاضلة والاختيار².

كما ميز بين الرشد التنظيمي الذي يعكس سلوك متخذ القرار المتعلق بتحقيق أهداف المنظمة والرشد الفردي الذي يعبر عن سلوك متخذ القرار المتعلق بتحديد أهدافه الشخصية كما أن السلوك قد يكون:

- رشيدا بصورة واعية: إذا أدى إلي استخدام الوسائل المختلفة لتحقيق الغايات بصورة واعية.
- رشيدا بصورة متعمدة: إذا كان الفرد أو المنظمة يعتمدون القيام بتصرف لتحقيق غايات محدودة³.

¹ محمد الصيرفي : مرجع سبق ذكره، ص 166-167.

² سليم بطرس جلدة: مرجع سبق ذكره، ص 33-34.

³ خليل محمد العزاوي : مرجع سبق ذكره، ص 59.

3-10-3 نموذج باولدايسنك:

ولقد تبادل العديد من المتخصصين في العلوم الاجتماعية والإدارة دراسة وتحليل موضوع (الرشد)، ومن أبرز تلك الدراسات، النموذج الذي قدمه "باولدايسنك" والذي أضاف أنواع القيم بمفهوم "فيير" للأهداف الاجتماعية القانونية والسياسية، كما أوضح أن مضمون الهدف ومعايير تحقيق الرشد تختلف لكل منها، وبذلك فإنها تشكل معايير للتقويم والتحليل التنظيمي وهي:

*** الرشد الغني:**

هو الرشد الذي توافق فيه الأساليب العلمية المتبعة في الواقع العملي، على سبيل المثال: في العمليات الإنتاجية تكون مقنعة بما يحقق أهداف محددة مسبقاً، فالرشد يتحقق بدراسة وانتقاء أفضل الأساليب الملائمة.

*** الرشد الاقتصادي:**

وتمثل في بلوغ الحد الأقصى من مجموعة الأهداف المتعددة، في حال وجود اختلاف وتباين فيما بينها، من حيث التركيز على جانب التكلفة والمنافع المادية فقط، وي طرح معيار (الكفاية) باعتباره المؤثر الرئيسي الدال على رشدا القرار¹.

*** الرشد الاجتماعي:**

ويعبر عنه من خلال مستوى العلاقة بين أفراد التنظيم والقيم السائدة وتعتبر درجة التجانس والانسجام هي المعيار الرئيسي الذي يدل على درجة الرشد.

*** الرشد القانوني:**

وهو ما يعرف برشد القواعد والإجراءات، وتمثل الرشد في الأنظمة والقواعد التي تحكم سلوك أفراد التنظيم، وتحدد الواجبات والمسؤوليات ويعد الالتزام بهذه الأنظمة مؤشر للرشد فيها.

¹ محمد الصيرفي: مرجع سبق ذكره، ص 167-168.

* الرشد السياسي:

وهو الرشد المحدد في بنى وهياكل اتخاذ القرار في المنظمة، وذلك بزيادة فرض تقبل القرارات ونجاحها، ويعتبر اكتساب التأييد والمعارضة أو تخفيضها تجاه قرار معين هو المعيار الرئيسي على رشد الإدارة أو السلطة في التنظيم.

ومن هنا نستنتج بأن مفهوم الرشد غير محدد الأبعاد، والمعني يرتبط بالجهة التي تعتمد في المجال المعني، وتتبع هذه الاختلافات من تعددية الآراء التي يطرحها الباحثون حول تحديد هذا المفهوم¹.

3-11 معوقات اتخاذ القرار الرشيدة:

من أهم هذه العوائق مايلي:

3-11-1 قلة البيانات والمعلومات:

البيانات والمعلومات والإحصاءات شرط أساسي من الشروط التي ينبغي توافرها في متخذ القرارات، حيث يرجع عدم توفر كمية البيانات والمعلومات الأسباب عديدة من أهمها:

- أن يكون القائمون على جمعها وترتيبها غير مؤهلين للقيام بهذه العملية، بالإضافة إلى ضعف نظم المعلومات وعدم استخدام مستويات رفيعة من التكنولوجيا.
- أن تتم عملية جمع البيانات والمعلومات تحت ضيق الوقت.
- أن يكزون هناك عيوب في شبكة الاتصالات، تعوق انسياب المعلومات².

¹ مؤيد عبد الحسن الفضل : نظريات اتخاذ القرار، مرجع سبق ذكره، ص 35.

² حرز الله، أشرف رياض: مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقة برضاهم الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، كلية التربية، 2007.

2-11-3 ضعف الثقة المتبادلة:

يعتبر ضعف الثقة والوفاق بين المديرين والمرؤوسين من الأسباب التي لا تشجع على اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية إصدارها، وإذا صدرت فإنها تكون في إطار مشبوه يسلبها فعاليتها، ولا يحقق النتائج المرجوة منها.

3-11-3 وقت القرار:

كثيرا ما تفرض الضغوط على رجل الإدارة لاتخاذ القرار في عجلة من الوقت، تحول دون إجراء الدراسة والبحث الكافي للموقف الإداري، مما يجعل القرار غير سليم ولا يحقق الهدف منه.

4-11-3 التردد:

يقصد بالتردد ما ينتاب صانع القرار من حيرة في اختيار البديل الأفضل، ومن أسباب ذلك مايلي:

- عدم المقدرة على تحديد الأهداف أو المشكلات بدقة.
- تعدد الأساليب والأجهزة الرقابية على تصرفات متخذة القرار، ويتولد عن ذلك الخوف والشك والسلبية.
- عدم وضوح السلطات والمسؤوليات وممارستها على وجه غير مرضي.
- عدم المقدرة على تحديد النتائج المتوقعة من البدائل¹.

¹ سليم بطرس جلدة: مرجع سبق ذكره، ص 44.

خلاصة :

نستنتج مما سبق ذكره في هذا الفصل، بأن اتخاذ القرار هو جوهر العمل الإداري، الذي تستمد المؤسسة بقائها وترتكز عليه، حيث تقوم متخذ القرار بتدوير المعلومات وتوصيلها داخل المؤسسة، وفق خطوات واضحة، باستخدام قنوات الاتصال المختلفة للوصول للحل الأنسب البدائل المتاحة، ودراسة النتائج المرتقبة منه.

الفصل الرابع:

المؤسسة الخدمائية

تمهيد

- 1-4 مفهوم قطاع الخدمات.
- 2-4 مفهوم المؤسسة الخدمائية.
- 3-4 مراحل تطور المؤسسة الخدمائية.
- 4-4 عناصر المؤسسة الخدمائية.
- 5-4 خصائص المؤسسة الخدمائية.
- 6-4 أنواع المؤسسات الخدمائية.
- 7-4 أهداف المؤسسات الخدمائية.
- 8-4 وظائف المؤسسة الخدمائية.
- 9-4 دور المؤسسة الخدمائية
- 10-4 سمات الخدمات في المؤسسات.
- 11-4 الهياكل التنظيمية المؤسسة الخدمائية.

خلاصة .

تمهيد:

إن المؤسسات تختلف عن بعضها البعض، وذلك حسب الخدمة أو الخدمات التي تقدمها، لذلك فالمؤسسات الخدمائية من أهم المنظمات التي تسعى بصورة واسعة إلى تلبية حاجات ورغبات الأفراد المختلفة، رغم ما تتميز به من اختلاف في طبيعة العمل والأسس التي تقوم عليها والأهداف الموجودة التي تسعى إلى تحقيقها، وفي هذا الفصل قمنا بتعريف المؤسسة الخدمائية ومراحل تطورها وعناصرها وخصائصها وأنواعها، أهدافها ووظائفها دورها، وسمات الخدمات في المؤسسة والهيكل التنظيمية التي تقوم عليها.

4-1 مفهوم قطاع الخدمات:

إذا أكثر ما يميز قطاع الخدمات عن غيره من القطاعات هو التنوع من المؤسسات الخدمية تتجانس من حيث الحجم، فهناك المؤسسات الدولية العملاقة، العاملة في مجالات مثل: الطيران والمصارف والتأمين والاتصالات والفندقة ونقل البضائع، وهناك أيضا الشركات المحلية الصغيرة المملوكة من طرف أشخاص مثل: المطاعم ومحلات الدراي كلين (تنظيم وكي الملابس) ومكاتب التاكسيات وصالونات الحلاقة والتجميل والمحاسبة والمحاماة والاستثمارات الإدارية والطبية والهندسية والتربوية وغيرها، ولا تنسى المؤسسات التعليمية الخاصة التي صارت تقدم خدماتها إلي شرائح كبيرة من الباحثين عن فرص التعلم والتدريب والتأهيل، هذه المؤسسات مهارات في منافسة شديدة مع قطاع التربية والتعليم العام¹.

4-1-1-1 تعريف الخدمة:

يعرفها كوتلر على أنها نشاط أو منفعة يقدمها طرف إلى طرف آخر وتكون في الأساس غير ملموسة ولا يترتب عليها أي ملكية، فتقديم الخدمة يكون مرتبطا بمنتهج مادي أو لا يكون. ويعرف Gnonnoos الخدمة كمايلي: الخدمة هي عبارة عن نشاط أو سلسلة أنشطة ذات طبيعة أكثر أو أقل ملموسة، التي تأخذ من الطبيعي ليس من الضروري مكانا في التفاعلات بين الزبون والموظف في المؤسسة الخدمية أو سلع وموارد مادية أو موردي الخدمات التي تقدم، أي الخدمة كحل لمشاكل يواجهها الزبون².

¹ حميد الطائي، بشير علاق، تسويق الخدمات، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2013، ص 18.

² أحسين ناصر الدين: مكانة الجودة في المؤسسة الخدمية "دراسة حالة مؤتمتة خدمية جزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة العقيد اخضر، باتنة، قسم العلوم التجارية، 2009، ص 50.

4-2 مفهوم المؤسسة الخدمائية:

هي تنظيم إنتاجي خدماتي يستخدم عدد كبير من الأعمال تحت سقف واحد أو تحت عدة سقوف ذات طبيعة إنتاجية خدمائية، كما أنها عبارة عن مجموعة من الأفراد يشتركون في سقف واحد وتهدف المؤسسة الخدمائية إلى تحقيق مشروع يهدف إلى الاشتراك في الربح عن طريق مختلف العمليات الخدمائية.

تعد المؤسسة الخدمائية هيكلًا منظمًا للقدرات والوسائل الخائضة حيث يستفيد الزبون من خدماتها من مختلف الأشكال والأنواع، مما يجعلها تضطر لتوسيع مجال علاقتها الزبون لتضم عدد أكبر منهم، إن هذا التوسع يسمح للمؤسسة الخدمائية بالإطلاع السريع والمباشر على رغبات الزبائن وأذواقهم¹.

4-3 مراحل تطور المؤسسة الخدمائية:

تمر المؤسسة الخدمائية بمجموعة من المراحل خلال دورة حياتها يمكن اختصارها فيما يلي:

4-3-1 المرحلة الأولى:

المؤسسة الأصل تعرف هذه المرحلة بمرحلة البناء أو التأسيس، وتتعلق باتحاد وتلبية حاجيات ورغبات جديدة من خلال التنسيق بين الوسائل المادية والمعنوية، بهدف تقديم خدمة جيدة، أو تحسين خدمة موجودة مسبقًا وتقديمها بتركيبة مختلفة، وعلى المؤسسة الخدمائية خلال هذه المرحلة الالتزام بالخطوات التالية:

- توطيد مفهوم الخدمة.

- تحديد مستويات عرض الخدمة المطلوبة.

- تحديد الفئات المستهدفة.

- تحديد نظام الإنتاج ووضع قيود التطبيق داخل المؤسسة.

¹ خيرى خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1985، ص 25.

4-3-2- المرحلة الثانية:

التطور الجغرافي والتنظيم العقلاني الفروع، وذلك هدف اختيار التشكيلة أو الصباغة التنظيمية التي تسمح للمؤسسة الخدمائية بإعادة إنتاج الخدمة الأصلية في المؤسسة بطريقة تضمن النمو (زيادة إنتاج الخدمة) والمردودية (كسب يد عاملة مؤهلة) وعلى المؤسسة الخدمائية خلال هذه المرحلة الالتزام بالنقاط التالية:

- تحديد معايير الخيارات الإنتاجية المتاحة.
- تحديد مختلف النشاطات الإنتاجية لتسهيل إنتاج الخدمة.
- تحديد الاحتياجات المالية للمؤسسة ومصادر والتمويل.
- تحديد نوع الموارد البشرية في كل وحدة من وحدات المؤسسة أما الخصائص الأساسية لهذه المرحلة تتعلق بالتسيير والانضباط¹.

4-3-3 المرحلة الثالثة:

النمو في هذه المرحلة قد يكون نموا سريعا، مما يساعد المؤسسة الخدمائية على توسيع حجم نشاطاتها، والانتقال من سوق محلي صفيير إلى تغطية أكبر، مع إمكانية استعمال وسائل إعلام واتصال أخرى، تسمح لها باستثمار صورتها بشكل أفضل، كما تسمح بتوسيع نشاطاتها واستثمارها بسرعة، وللإستراتيجية الشريعة ميزة حماية لبعض المؤسسات الخدمائية من تقليد المؤسسات المنافسة لها، وتتمثل العناصر الأساسية لهذه المرحلة في:

- اختيار شكل التمويل لتغطية نفقات التوسيع والنمو.
- اختيار طريقة التوسع المناسبة.
- تحديد الاحتياجات المالية للمؤسسة ومصادر التمويل.

¹ سعيد محمد المصري: إدارة وتسويق الأنظمة الخدمية المفاهيم والإستراتيجية. ط، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002 ص 37.

- تحديد نوع الموارد البشرية في كل وحدة من وحدات المؤسسة، أما الخصائص الأساسية لهذه المرحلة فهي تتعلق بالتسيير والانضباط.

4-3-4 المرحلة الرابعة:

النضج وفي هذه المرحلة يتيم نشاط المؤسسة الخدمائية بالاستقرار، حيث يتوقف نمو أعمالها بسبب تشبع السوق المحلية، وحدود المنافسة، ما يصعب على المؤسسة الحصول على عملاء جدد، وبالتالي توسيع حصتها السوقية، ويصبح من الصعب إنشاء المؤسسات الجديدة ذات مردودية في أسواق ضيقة أو صغيرة جدا.

في هذه المرحلة تظهر مجموعات من المخاطر أبرزها:

- إهمال مراقبة التكاليف بدقة.
- تكاليف إضافية ناتجة من ظهور أسواق فرعية.
- إمكانية ارتفاع معدل تاركي العمل الأكثر فعالية نتيجة تخوفهم من توقف نمو المؤسسة.
- وعن الشروط الواجب عن المؤسسة الخدمائية إتباعها لضمان نجاح نموها خلال هذه المرحلة هي:
- تطوير سياستها التسويقية الاتصالية لتحافظ على عملائها والتميز في عرض خدماتها من أجل التصدي للمنافسة.
- القدرة تطويلا وتنوع خدماتها.
- الاهتمام بالإدارة وتسيير الإطار الدائمة للمؤسسة
- وفي هذه المرحلة ينبغي الاهتمام أكثر بالمعايير الإستراتيجية من انفتاح على الأسواق.

4-3-5 المرحلة الخامسة:

الانحدار، بعد مرور المؤسسة الخدمائية بالمراحل السابقة، هناك احتمال دخولها في مرحلة الرابعة وفي حالة انحدارها ورجوعها يمكن إعادة تحديد نشاط المؤسسة الخدمائية ومساعدتها على الاستمرار من خلال شكلين هما:

- إدخال تعديلات جديدة على الخدمة.

- تطوير خدمات جديدة من خلال.

* إنشاء خدمات متكاملة وموجهة لنفس العملاء.

* محاولة تكييف الخدمات الأساسية المؤسسة مع أسواق جديدة.

* اقتراح خدمات جديفة لفئات معينة من العملاء¹.

4-4 عناصر المؤسسة الخدمائية

مجمل العناصر المؤثرة في أداء المؤسسة الخدمائية مايلي:

4-4-1 الزبون: أول مستهلك يعتبر الركيزة الأساسية والعنصر البشري في الخدمة، حيث أن هذه الأخيرة لا تحقق إلا بوجوده.

4-4-2 الدعم: يتمثل في الوسائل اللازمة، والمستعملة في إنتاج الخدمة، حيث يحتاج إليها منتج الخدمة، أو المستفيد منها، أو الاثنين معا، حتى يتم حرية حق الإنتاج واستهلاك هذه الخدمة ويتشكل الدعم قسمين:

- الوسائل اللازمة للخدم كالآلات.....الخ

- المحيط: وهو كل ما يحيط بالوسائل كالديكور، الموقع.....الخ

¹ سعيد محمد المصري: كرجع سبق ذكره، ص 37-38.

4-4-3 موظفي الاتصال والاستقبال:

هم الأشخاص العاملون لدى مؤسسات الخدمات، وهم على علاقة دائمة مع الزبون من خلال ما يقدمونه من خدمات متنوعة، وتتمثل مهمهم في الاتصال المباشر بالزبائن، ويمكن أن يكون مقدما الخدمات عبارة عن الآلات، أي إمكانية غياب موظفي الاتصال في المؤسسة الخدمائية.

4-4-4 الخدمة:

ونعني بها كل أو جهد يبذل لتلبية، وسد احتياجات الآخرين، أو طلباتهم، وهي أنشطة غير ملموسة، يرتبط استخدامها بسلع مادية ملموسة، وهي في نفس الوقت الهدف الذي يقوم من أجله هذا النظام والنتيجة التي يتوصل إليها.

4-4-5 التنظيم الداخلي:

إن المحيط، الدعم المادي، وموظفي الاتصال يمثلون الجانب الظاهري في المؤسسة الخدمائية أما الأهداف المرجوة، والإستراتيجية، والأعمال المتبعة من طرف المؤسسة الخدمائية يتمثل في الوظيفة المالية للتسويق وبالتالي فإن التنظيم الداخلي يؤثر تأثيرا مباشرا على الجانب الظاهري¹.

4-5 خصائص المؤسسة الخدمائية:

تتميز المؤسسة الخدمائية بمجموعة من الخصائص تجعلها مختلفة عن مثيلاتها من بقية المؤسسات في المجالات الأخرى، وأهم هذه الخصائص كونها:

* إن لهذه المؤسسات ثقافة خدمية تقوم على أساليب:

- إتباع مدخل شمولي للأنشطة الوظيفية يقوم على وجود أهداف وقيم واضحة والتي يجب الانطلاق منها.

- أن يكون العميل هو المحور الرئيسي لنشاطها ولأن تعمل على الحفاظ عليه.

¹ عمر الضحري، اقتصاد المؤسسة، ط2، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، (د.ت)، ص 32.

- أن تؤخذ جودة على أنها المحور الرئيسي والمنطلق الذي ينبغي الثبات عليه والانتظام في تقديمه بذات المستوى وذلك بتفعيل العلاقات مع عملاء المؤسسة.

* تتميز المؤسسة الخدمائية بكون عملاءها يحصلون على ما يطلبونه من خدمات في أماكن إنتاجها ويشاركون أحيانا في إنتاجها مباشرة، والعمل في هذا النوع من لمؤسسات لا يمكنه امتلاك ما يحصل عليه من خدمات وتخزينها بالمعنى الاقتصادي بالإضافة إلى المخرجات الخدمائية لتلك المؤسسات فيجب تنظيمها، وذلك بالنظر لطبيعتها المعنوية هي دائما متغيرة حسب ما يطلبه العميل.

* كما تتميز المؤسسة الخدمائية بحاجة مستمرة إلى المعلومات الصحيحة، والمراقبة الدقيقة لبيئتها حتى تستطيع التخطيط لأنشطتها التسويقية، ليس الطبيعية غير الملموسة لمنتجاتها وطبيعة العمل الذي تمارسه هذه المؤسسات، والتي تحتاج إلى عمليات الإقناع أكثر من غيرها وبسبب ما تتميز به منتجاتها من إنتاج وتقديم انتفاع في وقت واحد بإتباع.

* إن ما يميز المؤسسة الخدمائية كونها تقوم بتحويل المدخلات المادية وغير مادية إلى مخرجات غير ملموسة ولكنها محسوسة.

* تتميز الخدمة بعدم قابليتها للتجزئة، أو التقسيم، أو الانفصال فهي مريح متكامل ومندمج حتى يتحقق الفرض منها لابد من توفير الخدمات في المكان والوقت المناسبين.

* غالبا م تمتلك المؤسسة الخدمائية شبكة متكاملة من الفروع، تنتشر جغرافيا بشكل متناسب لتقديم الخدمات وتحقيق المنفعة المكانية للعميل، بشكل فعال سواء على المستوى المحلي أو القومي الدولي.

* تقديم مجموعة واسعة من الخدمات والمنتجات الخدمية لمقابلة الاحتياجات المتنوعة للمستهلكين، وهنا يمكن تميز المؤسسة الخدمائية كونها دائما التطور الابتكار لتقديم الجديد

للعلماء، ليس فقط من أجل الاحتفاظ بهم، ولكن من أجل جذب عملاء المؤسسات الأخرى التي تقدم نفس المنتج الخدمي¹.

4-6 أنواع المؤسسات الخدمائية

4-6-1 التصنيف الأول:

يعتمد هذا التصنيف على أساس المعايير التالية:

أ- من حيث الاعتمادية:

حيث تنتوع المؤسسات الخدمائية على أساس اعتمادها إما على المعدات مثل: خدمات غسيل السيارات آليات، أو اعتمادها على الأفراد مثل: خدمات تنظيف الشبائيك كما تنتوع المؤسسات الخدمائية التي تعتمد على الأفراد من قبل عمال ما هوين أو غير ماهرين، أو من قبل محترفين، أو مهنيين.

ب- من حيث مشاركة المستفيد:

حيث تتطلب بعض المؤسسات الخدمائية حضور الزبون ومشاركته للحصول على الخدمة اللائقة مثل: العمليات الجراحية أو السفر، بينما لا تتطلب مؤسسات أخرى مشاركة الزبون أو حضوره طول الوقت للحصول على الخدمة مثل: تصليح السيارات.

ج- من حيث نوع الحاجة:

حيث تتباين المؤسسات الخدمائية فيما إذا كانت تحقيق حاجات شخصية (خدمات فردية مثلا) أو حاجات غير فردية (حاجات الأعمال مثلا)².

¹ توفيق ماضي محمد: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2002، ص 20-21.

² إحسان ناصر الدين، مرجع سبق ذكره، ص 54.

4-6-2 التصنيف الثاني:

أ- حسب الزبون: تنقسم إلي:

- **مؤسسات الخدمة الاستهلاكية:** وهي المؤسسات التي تقدم خدمات لإشباع حاجات شخصية مثل: السباحة والتأمين على الحياة وعلاقة الشعر والتجميل.

- **مؤسسات خدمات المنشآت:** هي المؤسسات التي يقوم خدمات لإشباع حاجات منشآت الأعمال كما هو الحال في الاستشارات الإدارية والخدمات المحاسبية وتصليح المكائن والمعدات¹.

ب- حسب درجة كثافة قوة العمل: وهي كالآتي:

- **مؤسسات خدمائية تعتمد على قوة عمل كثيفة:** مثل خدمات تربية و رعاية الأطفال خدمات أبناء، خدمات التدريس، والخدمات التي يقدها الطبيب في عيادته وغيرها.

- **مؤسسات خدمائية تعتمد على المستلزمات والمعدات المادية:**ومن أمثلتها خدمات الاتصالات السلكية والاسلكية، خدمات النقل العام، خدمات الطعام، خدمات الصراف الآلي خدمات غسل السيارات آليات، وخدمات النقل الجوي وغيرها².

ج- حسب درجة الاتصال بالمستفيد

- **مؤسسات خدمائية ذات اتصال شخصي عالي:** مثل: خدمات الطبية، المحامي، وخدمات السكن والنقل الجوي والتأمين وغيرها.

- **مؤسسات خدمائية ذات اتصال شخصي منخفض:** مثل: خدمات الصراف الآلي ومواقف السيارات الآلية والخدمات البريدية.

¹ محمد صلاح المؤذن: مبادئ التسويق، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان 2008، ص 210.

² إحسان ناصر الدين: مرجع سبق ذكره، ص 56.

- مؤسسات خدمائية ذات اتصال شخصي متوسط: مثل خدمات مطاعم الوجبات الشريعة خدمات المسرح وغيرها¹.

د- حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمة:

- خدمية مهنية: مثل: خدمات الأطباء والمحامين والمستشارين الإداريين والصناعيين والخبراء وذوي المهارات البدنية والذهنية.

غير مهنية: مثل خدمات حراسته العمارات وفلاحة الحدائق وغيرها².

4-7 أهداف المؤسسات الخدمائية:

من بين أهداف المؤسسة الخدمائية مايلي:

4-7-1 المصادقية في سوق الخدمات:

إن جميع الاستراتيجيات والتقنيات التي تقوم بها مؤسسة الخدمات لها غاية وأهداف ترمي إلي اتساع رقعة التجارة وسمعة المؤسسة ، ونجد من بين الأهداف مايلي:

- توفير الضمان الشخصي من خلال النتائج.

- الحضور قصد إظهار الثقة وإعطاء صورة للمؤسسة من خلال القدرات.

4-7-2 صورة التوسيع والتدويل:

أ- فوائد سوق عالي متفتح:

- منح امتياز في المعاملات الوطنية في تجارة الخدمات.

- منافس في كل مكان في العالم.

- عامل أساسي للكفاءة التجارية للسلع.

¹ ربحي مصطفى عليان، أسس التسويق المعاصر، ط1، دار الصفاء، للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 321.

² حميد الطائي، بشير العلاقات، مرجع سبق ذكره، ص 29.

- تساعد المؤسسة على توريد خدماتها في سوق عالمي واسع.
- ترقية النمو الاقتصادي والتطوير، ويحسن نهائيا مستويات المعيشة.

ب- المنافذ:

وتتجلى أشكال المنافذ الجديدة في الأنماط الجديدة كخدمات المسافات البعيدة فتبادل المعلومات وخدمات البرمجة الإعلامية لقد إحدى نشاطات المقاوله الباطنية على المستوى الدولي، تؤدي المنافذ إلي:

- اللامركزية للشغل.
- رفع الصادرات على المستوى الدولي.
- عروض هامة تؤثر على اليد العاملة ونظام الاتصال الحديث.

ج- مساهمة الخدمات:

تدويل قطاع الخدمات الذي يلعب دور حيوي في تسهيل كل جوانب النشاط الاقتصادي¹.

4-7-3 تطوير القدرات:

دعم السلطات الحكومية، بالمشاركة في التظاهرات التجارية أو المحاضرات الدولية وتأسيس عقود الشراكة والعروض القانونية.

- موقع WEB هي إحدى الطاقات التي لها انطباع لدى الزبائن الموقع العنوان في الانترنت.
- الكفاءات والشهادات المهنية، المؤهلين منهم والمحترفين.
- المسابقات الدولية والكفاءات.
- الفهارس المهنية.

¹ محمد دحماني: الخدمة التسويقية، مذكرة ماجستير منشورة، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2009، ص 56-57.

- التغطية الإعلامية¹.

4-8 وظائف المؤسسة الخدمائية:

تعكف المؤسسة الخدمائية على تقديم حملة من الوظائف تتمثل في:

* الوظيفة الإدارية:

وذلك من خلال مختلف المهام داخل الإدارة حيث تكون أو تتمثل هذه المهام في التنظيم والرقابة من أجل تقديم خدمة جيدة.

* الوظيفة المالية:

وهي الوظيفة الجامعية لأوجه الاستخدام المالي لرأس المال والحسابات المالية، إذا تقوم المؤسسة الخدمائية ككل مؤسسة في بداية كل دورة وأثناء وضع الميزانية بعد دراسات هي:

- تحديد الحاجة ودراسة الإمكانيات للحصول على الأموال.
- اختيار أحسن الإمكانيات التي تسمح بالسير الحسن المؤسسة.
- اختيار المزيج المالي الملائم للأموال ومتابعة البرامج التي تم تنفيذها ومقارنتها.

* وظيفة الرقابة:

تعمل المؤسسة الخدمائية كغيرها من المؤسسات الأخرى على مراقبة سير العمل من بداية وضع الخطط إلي مرحلة التنفيذ وتحليل المراحل المعرفة نقاط الضعف ووضع الحلول.

* الوظيفة المحاسبية:

حيث تقوم بالتسجيل اليومي للعمليات التي يقوم بها، باستعمال طرق تقنيات المحاسبية.

¹ محمد دحماني: مرجع سبق ذكره، ص 56-57.

*** الوظيفة التقنية:**

يقوم بهذه الوظيفة مختصمون من أجل جلب الزبائن والتسويق أكثر للخدمات المنتجة فيقومون بنشاط التحويل الحسن بما يتماشى مع أذواق الزبائن، ورفع المردودية، وخفض التكاليف، وذلك باستعمال أحداث تقنيات الاتصال كاستخدام الاتصال الجيد من الإعلام والخدمات المقدمة¹.

4-9 دور المؤسسة الخدمائية:

ينحصر دور المؤسسة الخدمائية في الآتي:

*** المستوى الاقتصادي:**

تقوم المؤسسة باستخدام الموارد المتاحة لديها لتقديم أفضل الخدمات لعملائها ونتيجة لهذا تكون المؤسسة مسؤولة على التوفيقية المثلى للمورد المستخدمة في عملية تقديم الخدمات للحصول على أفضل استخدام ممكن طبق المؤسسة، سواء كان من أجل تحقيق أكبر عائد من الربح أو رفع مستوى الاقتصادي من خلال الخدمات التي تقدمها.

*** المستوى الاجتماعي:**

فهي تسمح بتحقيق التوازن بين المستوى الاجتماعي المعيشة، وبين المهني للعمال، عن طريق العمل البشري يمكن من:

- زيادة المهارات المهنية للعمال.

- إخضاع العمال إلي دورات تكوين وتدريب، من أجل رفع المستوى المهني لديهم ولاكتساب الخبرة، ومواكبة التطور الحاصل في الدول المتقدمة لتمكينهم من الصعود في السلم الوظيفي.

فالمؤسسة بذلك أحد العوامل الأساسية المستوى المعيشي باعتبارها تساهم في توفير الخدمات².

¹ زيد منير عبودي: التنظيم الإداري (مبادئه وأساسياته)، ط1، دار أسامة، للنشر، عمان، 2006، ص 112.

² بن حارث حكيمة وآخرون، أهمية الاتصال التسويقي في المؤسسة الخدمائية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قالمة، تحضض علوم التسيير، 2011، ص 48-49.

4-10 سمات الخدمات في المؤسسات:**أ- اللاملموسية Intangibility :**

إن أبرز ما يميز الخدمة عن السلعة أن الخدمة غير ملموسة، بمعنى ليس لها وجود مادي ومن الناحية العلمية فإن عمليتي الإنتاج والاستهلاك تحدثان في آن واحد، ومن هذا تصعب معاينة الخدمة، وبهذا فإن المستفيد من الخدمة لن يكون قادر على إصدار قراران مستندة على تقييم محسوس، وللتغلب على صعوبة هذه الخدمة وتحويل حالة عدم الملموسية إلى الملموسية، لذا يلجأ البعض إلى إضفاء أشياء ورموز ملموسة للتعبير عن جودة الخدمة مثل: تقديم باقات الزهور لنزلاء الفندق، والاهتمام بالديكور الداخلي لصالون التجميل.

ب- التلازمية Inseparability:

ونعني بالتلازمية درجة الترابط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمه فنقول أن درجة الترابط أعلي بكثير من الخدمات قياسا بالسلع، ويتطلب في الكثير من الخدمات حضور طالب الخدمة إلى أماكن تقديمها مثل: الخدمات الطبية والتعليمية¹.

كما تعني هذه الخاصية أن إنتاج الخدمة واستهلاكها يتم في نفس الوقت، وتعتبر الخدمة التعليمية والطبية مثالا واضحا على ذلك والحقيقة أن الطبيب لا يمكن أن يجرى الفحص الطبي إلا مع وجود المريض الذي يشارك في أداء الخدمة².

ج- عدم التماثل أو عدم التجانس Vaniability:

نعني بهذه الخاصية البالغة الصعوبة أو عدم القدرة في كثير من الحالات على تنميط الخدمات، وخاصة تلك التي يعتمد تقديمها على الإنسان بشكل كبير وواضح.

¹ حميد الطائي وبشير العلق، تسويق الخدمات مدخل إستراتيجي وظيفي تطبيقي، ط1، عمان، الأردن، 1998، ص 42.

² د. سعاد فهد الحوال، د. أحمد إبراهيم غنيم : التسويق الأخضر ودوره في زيادة رضا العملاء، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2014، ص 182.

وهذا يعني ببساطة أنه يصعب على مورد الخدمة أن يعتمد بأن تكون خدماته متماثلة أو متجانسة على الدوام، وبالتالي فهو لا يستطيع ضمان مستوى جودة معنية لها مثلها يفعل منتج السلع، وبذلك يصبح من الصعوبة على طرفي التعامل التنبؤ بما ستكون عليه الخدمات قبل تقديمها والحصول عليها.

ن - تذبذب الطلب Demand Fluctuation:

يتميز الطلب على الخدمات بالتذبذب وعدم الاستقرار والتذبذب لا يعني أن يكون بين فصول السنة فحسب، بل يتذبذب أيضا من يوم إلى آخر ومن أسبوع لآخر، ومن ساعة لأخرى مثلا السياحة تنقلص كثيرا في الشتاء بينما تزدهر في الصيف¹.

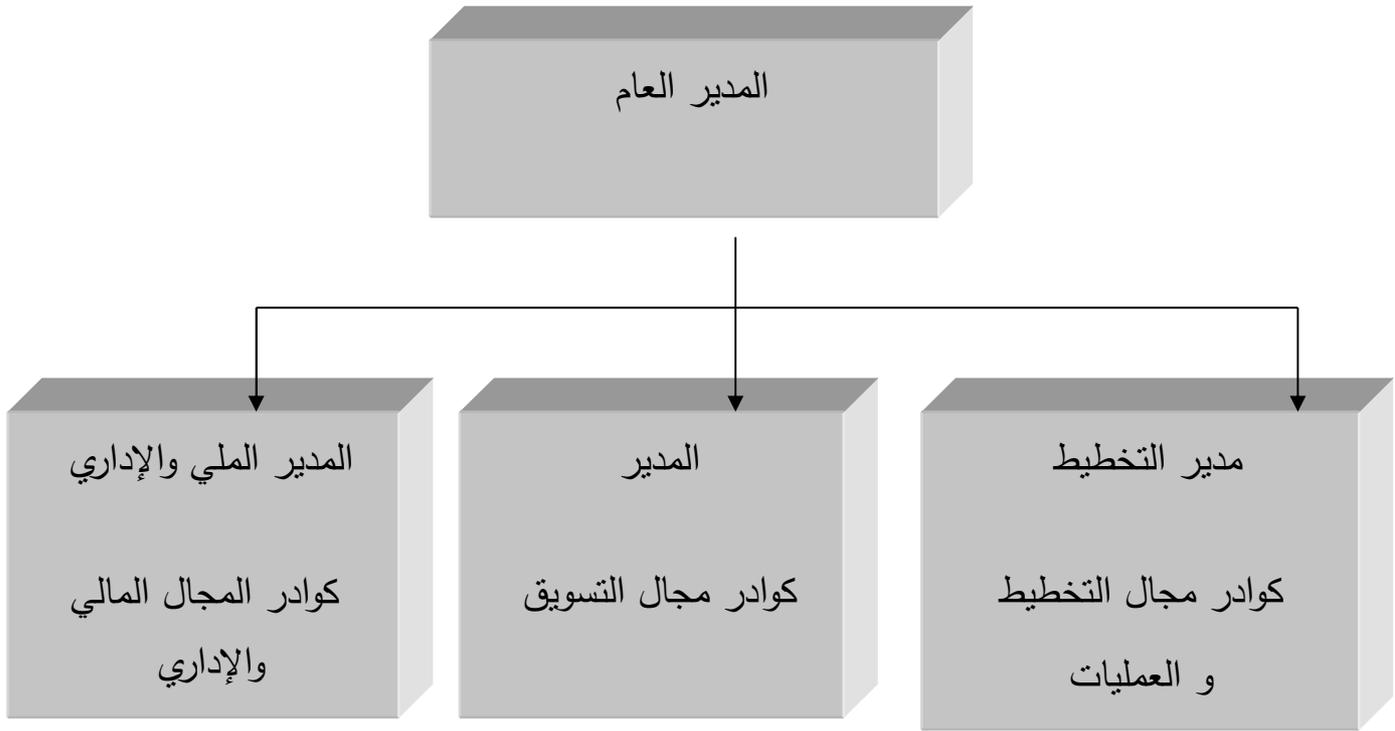
4-11 الهياكل التنظيمية المؤسسة الخدمائية:

4-11-1- نمط الهيكل التنظيمي المفطح:

يعتبر هذا النمط الهيكلي أحد أنماط الهيكل الهرمي إلا أنه يتميز بأن عدد مستوياته التنظيمية محدود للغاية، ويكون فيه نطاق الإدارة واسعا، ويناسب هذا الهيكل مجالات النشاط التي تكون فيها الكوادر المتخصصة متجانسة من حيث التأهيل والخبرة، وتكون الأهمية النسبية للتخصصات على ذات المستوى، وتتوقف فعالية أداء المنشآت التي تنتمي إلى تلك العنة على مدى قوة روح العمل الجماعي السائد فيها.

ويتميز هذا النمط الهيكلي بقصر خطوط السلطة والاتصالات الرأسية وسهولة الاتصالات الأفقية، ومن ثم التدفق السريع للبيانات والمعلومات بين أجزاء الهيكل التنظيمي، بما يحقق السرعة في عملية اتخاذ القرارات.

¹ حميد الطائي، بشير الطلاق، تسويق الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص 43.



الشكل رقم 02: الهيكل التنظيمي المفطح

المصدر: سعيد محمد المصري: المرجع نفسه، ص 71.

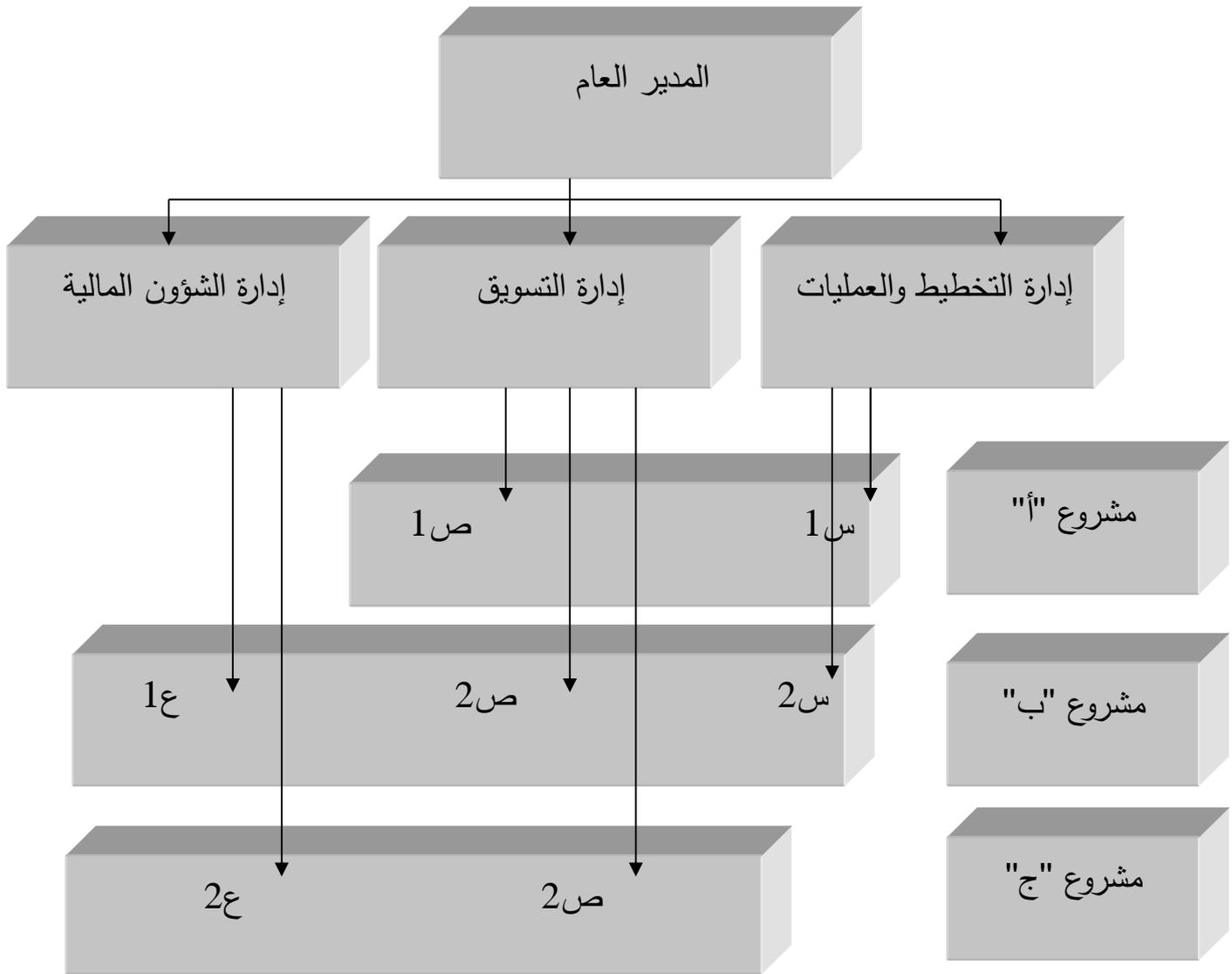
4-11-2 نمط هيكل المصفوفة:

لا يعتبر هذا النمط الهيكل الهرمي التقليدي متعدد المستويات، كما أنه يتميز عن الهيكل المفطح الذي يكون فيه عدد المستويات التنظيمية محدودة للغاية، حيث أنه يتضمن هيكلًا إضافيًا يقوم على فكرة مجموعات المشروعات المؤقتة محدودة الهدف الزمني وعلى ذلك يكون لكل فرد في التنظيم دورين رئيسيين

- دور دائم: كأحد المتخصصين في مجال معني.

- دور مؤقت: كأحد أفراد فريق عمل المشروع الذي يكلف بالانضمام إليه لحين الانتهاء من إنجازه¹.

¹ سعيد محمد المصري، المرجع نفسه، ص 70-71.



الشكل رقم 03: هيكل المصفوفة

المصدر: سعيد محمد المصري: المرجع نفسه، ص 72.

خلاصة:

مما سبق في هذا الفصل، نستنتج من مراحل تطور المؤسسة الخدمائية وأنواعها وأهميتها وغيرها أنها عبارة عن هيكل تنظيمي تحكمه نظم وقوانين بغرض القيام بخدمات محددة هدفها تحقيق غاياتها، وبما أن المؤسسة تحتوي على موارد مادية وبشرية ومالية، فهي بحاجة إلى اتخاذ القرارات الرشيدة والفعالة من أجل المحافظة على مكانتها وضمان سيرورة عملها.

الفصل الخامس:

عرض البيانات وتحليلها

5-1- البطاقة الفنية للمؤسسة.

5-2- عرض وتحليل البيانات الميدانية.

5-3- نتائج الدراسة.

5-1 البطاقة الفنية للمؤسسة :**5-1-1 التعريف بمديرية النقل بولاية البويرة:**

هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تابعة لوزارة الأشغال العمومية و النقل تسهر على تطبيق و مراقبة تنسيق النقل داخل ولاية البويرة.

5-1-2 الموقع الجغرافي للمؤسسة :

تقع مديرية النقل بولاية البويرة بالحي الإداري يحدها من الشمال حي ذراع البرج السفلي و من الجنوب الطريق اليسار (شرق غرب) و من الغرب حي ذراع البرج و من الناحية الشرقية حي واد هوس.

5-1-3 لمحة تاريخية عن مديرية النقل :

بموجب المرسوم التنفيذي رقم : 381/90 المؤرخ في 1990/11/24 المتعلق بتنظيم مديريات النقل أصبحت مديريات النقل الولائية تحت وصاية وزارة النقل ، و التي أدمجت مع وزارة الأشغال العمومية .

5-1-4 الهيكل التنظيمي لمديرية النقل لولاية البويرة :

بمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 1991/04/23 المتعلق بكيفيات التنظيم و إدارة مديريات النقل الولائية تتكون مديرية النقل لولاية البويرة من المصالح و المكاتب التالية :

- مصلحة الموارد البشرية .
- مصلحة النقل العمومي للأشخاص عبر الطرق.
- مصلحة النقل بالسكة الحديدية .
- مصلحة المراقبة و التفتيش.
- مكتب حركة المرور و الوقاية من الحوادث.
- مكتب التشغيل.
- مكتب تقييم قطاع النقل.
- مصلحة التجهيز.

5-1-5 مهام مديرية النقل :

- احترام برنامج النقل للمتعاملين.
 - توجيه الاستثمار للتكفل بتغطية احتياجات المناطق التي تعرف عجز أو الغير مغطاة في ميدان نقل المسافرين .
 - السهر على ملائمة نوع الحظيرة مع طبيعة الخطوط.
 - السهر على احترام و تطبيق واجبات مسيري محطة نقل المسافرين.
 - التنسيق مع الشركة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية لتأهيل المحطات .
 - تدعيم شبكة المراقبة التفتيشية للسيارات.
 - تدعيم فرقة المراقبة و التفتيش بالوسائل البشرية الضرورية(المفتشين) و المادية(السيارات).
 - تنسيق و تنظيم مختلف أنماط النقل و تنفيذه و مراقبته.
 - تطبيق تدابير الوقاية و السلامة عبر الطرق.
 - تسليم مستندات النقل و رخصة و شهادات الكفاءة المهنية.
 - تنظيم امتحانات رخص القيادة
 - تجميع الإحصاءات المتعلقة بمجال النقل و حوادث المرور و تشغيلها¹.
- ### 5-2 عرض وتحليل النتائج الميدانية:

* البيانات الشخصية:

الجدول رقم 01: يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
65%	26	ذكور
35%	14	إناث
100%	40	المجموع

(01) وثائق المؤسسة "مديرية النقل بولاية البويرة ."

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث حيث قدرت بـ 65% أما نسبة الإناث فقدرت بـ 35% وهذا راجع إلي طبيعة عمل المديرية، بالإضافة إلي ما يتميز به الذكور من حرية في التنقل.

الجدول رقم 02: يبرز توزيع المبحوثين حيث السن.

النسبة %	التكرار	السن
100%	0	أقل من 25 سنة
60%	24	من 25 سنة إلي 35 سنة
22.5%	9	من 36 سنة إلي 46 سنة
17.5%	7	أكثر من 46 سنة
100%	40	المجموع

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 60% من مفردات العنية تتراوح أعمارهم بين 25 إلي 35 وهي أعلى نسبة وهذا يدل على أن أغلب الموظفين في المؤسسة من الفئة العمرية المتوسطة، في حين بلغ عدد الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين 36 إلي 45 سنة نسبة 22.5% الذين يمثلون رؤساء المصالح، أما نسبة الموظفين الذين أعمارهم أكثر من 46 سنة فبلغت 17.5% فهي تمثل النسبة المتواجدة في المناصب العليا.

الجدول رقم 03: يظهر توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	العبارة
00%	0	ابتدائي
7.5%	3	متوسط
37.5%	15	ثانوي
55%	22	جامعي
100%	40	المجموع

يوضح الجدول المستوى التعليمي للموظفين بمديرية النقل، حيث وجدنا أن نسبة الجامعيين هي الأعلى حيث بلغت 55% وذلك باعتبار أن أصحاب الشهادات الجامعية لديهم مؤهلات وكفاءات مالية، ويليهما المستوى الثانوي نسبة 37.5% والمستوى المتوسط بـ 7.5%، أما بالنسبة للمستوى الابتدائي فهو 00%، وبالتالي المؤسسة تعتمد بشكل كبير على فئة الجامعيين.

الجدول رقم 04: يوضح توزيع المبحوثين حسب الوظيفة في المديرية.

النسبة %	التكرار	العبارة
65%	26	إداريين
5%	02	رؤساء المصالح
15%	06	الموظفين متعاقدين
15%	06	رؤساء المكاتب
100%	40	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن النسبة الغالبة تتمثل في فئة الإداريين بنسبة 65%، تليها فئة رؤساء المكاتب والموظفين المتعاقدين بين نسبة 15%، ثم تليها فئة رؤساء المصالح بنسبة

5% ومن هنا نستنتج أن مديرية النقل يغلب عليها الطابع الإداري ذو الأسلاك المشتركة (متصرف إداري، ملحق إداري عون إداري، تقني سامي....) أكثر المناصب العليا (رؤساء المصالح، رؤساء المكاتب)، وبناء على ذلك نجد أن الطابع الغالب في المديرية هو الطابع الإداري.

الجدول رقم 05: يبرز توزيع المبحوثين حسب عدد سنوات الخبرة.

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 05 سنوات	10	25%
من 5 سنوات إلي 10 سنوات	18	45%
أكثر من 10 سنوات	12	30%
المجموع	40	100%

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن نسبة المبحوثين الذين عدد سنوات خبرتهم تتراوح من 05 سنوات إلي 10 سنوات بلغت نسبة 45% وهي الأعلى، وتليها المبحوثين الذين عدد سنوات خبرتهم أكثر من 10 سنوات بنسبة 30%، ثم تتبعها نسبة المبحوثين الذين عدد سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات نسبة 25%، ومن هنا نستنتج أن المؤسسة تعتمد على العمال ذو الأقدمية والخبرة في العمل.

المحور الأول: أنماط الاتصال الداخلي السائدة في مديرية النقل بالبويرة.

الجدول رقم 06: يوضح توزيع المبحوثين حسب وجود جهة مكلفة بالاتصال في المؤسسة.

العبارات	التكرار	النسبة %
نعم	0	0%
لا	40	100%
المجموع	40	100%

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن كل الموظفين والعاملين بمديرية النقل بالبويرة أجابوا عدم وجود جهة مكلفة بالاتصال في المؤسسة أي نسبة 100% وهذا راجع إلى غياب المتخصصين في مجال الاتصال وعدم اهتمامهم بهذا الجانب.

الجدول رقم 07: يظهر توزيع المبحوثين حسب مدى اهتمام المؤسسة بالاتصال الداخلي.

النسبة %	التكرار	العبارات
72.5%	29	نعم
27.5%	11	لا
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن نسبة 72.5% من الموظفين أجابوا أن المؤسسة تهتم بالاتصال الداخلي، أما نسبة الموظفين الذين أجابوا بأن المؤسسة لا تهتم بالاتصال الداخلي قدرت بـ 27.5%، و يعود ارتفاع نسبة الموظفين المهتمين بالاتصال الداخلي إلى إدراكهم لأهميته في تسير مختلف شؤون المؤسسة.

الجدول رقم 08: يبين توزيع المبحوثين حسب كيفية اهتمام المؤسسة بالاتصال الداخلي.

النسبة %	التكرار	العبارات
40%	16	إجراء دورات تكوينية في مجال الاتصال الداخلي
45%	18	إرساء ثقافة الاتصال من خلال المؤتمرات والندوات
15%	06	الاطلاع على ما هو جديد في مجال الاتصال
100%	40	المجموع

نرى من خلال الجدول أن نسبة 45% من الموظفين أجابوا بأن المؤسسة تقوم بالاهتمام بالاتصال الداخلي وذلك بإرساء ثقافة الاتصال من خلال المؤتمرات والندوات، تليها نسبة 40%

من العاملين الذين أجابوا دورات تكوينية في مجال الاتصال الداخلي، في حين أن نسبة الموظفين قد انخفضت إلي 6% بالنسبة للذين أجابوا لإطلاع على ما هو جديد في مجال الاتصال.

الجدول رقم 09: يوضح توزيع المبحوثين حسب سهولة إجراء عملية الاتصال في

المؤسسة.

النسبة %	التكرار	العبارات
72.5%	29	نعم
27.5%	11	لا
100%	40	المجموع

تبين من خلال المعطيات الموجودة في الجدول أعلاه أن نسبة 72.5% من الموظفين يجدون سهولة إجراء عملية الاتصال داخل المؤسسة، وهذا راجع إلي توفر الإمكانيات اللازمة والوسائل الاتصالية المناسبة، ثم تليها نسبة 27.5% بالنسبة للموظفين الذين لا يجدون سهولة في إجراء عملية الاتصال بالمؤسسة وقد يكون ذلك عموماً راجع إلي وجود بعض العوائق الاتصالية.

الجدول رقم 10: يبين توزيع المبحوثين حسب سبب سهولة إجراء عملية الاتصال في

المؤسسة.

النسبة %	التكرار	العبارات
25%	10	تجد تشجيع في المؤسسة على الاتصال
57.5%	23	مرونة نظام الاتصال في المؤسسة
17.5%	07	جاهزية القائم بالاتصال في المؤسسة
00%	0	توفر سائل الاتصال وتقدها
100%	40	المجموع

يبرز الجدول أعلاه أن نسبة 57.5% من الموظفين ترجع سهولة إجراء عملية الاتصال إلى مرونة نظام الاتصال في المؤسسة، وتليها نسبة 25% من الموظفين الذين يجدون تشجيع في المؤسسة على الاتصال، في حين إنخفضت نسبة الموظفين إلى 17.5% وهذا راجع إلى جاهزية القائم بالاتصال في المؤسسة.

جدول رقم 11: يبرز توزيع المبحوثين حسب اتصال الموظفين بمختلف مصالح المديرية.

النسبة %	التكرار	العبارات
85%	34	نعم
15%	06	لا
100%	40	المجموع

يظهر الجدول أن نسبة 85% من الموظفين بالمؤسسة يتصلون بمختلف مصالح المديرية وهي نسبة عالية مقارنة نسبة 15% من الموظفين الذي يتصلون بمصالح المديرية، وهذا يدل على مدى السهولة التي يجدها الموظفين في إجراء عملية الاتصال الداخلي.

جدول رقم 12: يظهر المبحوثين حسب درجة اتصال الموظفين بمختلف مصالح المؤسسة.

النسبة %	التكرار	العبارات
47.5%	19	دائماً
42.5%	17	أحياناً
10%	04	نادراً
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الموظفين الذين يتصلون بمختلف مصالح المديرية دائماً قدرت بـ 47.5% وهي أعلى نسبة، أما نسبة الموظفين الذين يتصلون بمختلف مصالح المديرية أحياناً فقد قدرت بـ 42.5%، في حين انخفضت نسبة الموظفين الذين نادراً ما يقومون بالاتصال قدرت بـ 10%، ويمكن نسبة الارتفاع الموظفين الذين يتصلون بمصالح المديرية إلي مرونة الاتصال الداخلي في المؤسسة ومدى اهتمامهم به.

الجدول رقم 13: يوضح توزيع المبحوثين حسب طبيعة الاتصال الغالب في المؤسسة .

النسبة %	التكرار	العبارات
35%	14	الاتصال الرسمي
15%	06	الاتصال غير الرسمي
50%	20	الاثنين معا
100%	40	المجموع

من خلال المعطيات المبينة في الجدول أعلاه نجد أن طبيعة الاتصال الغالب في المؤسسة هو الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي والاتصال غير الرسمي والذي قدر نسبة 50% ، تليه نسبة الموظفين الذين أجابوا على أن طبيعة الاتصال الغالب في المؤسسة والاتصال الرسمي بنسبة 35% في حين نجد انخفاض نسبة الموظفين الذي أجابوا على أن طبيعة

الاتصال غير الرسمي بنسبة 15%، وهذا يبين أن استخدام الاتصال الرسمي داخل المؤسسة يسهل التواصل وتقوية العلاقات بين الموظفين.

الجدول رقم 14: يبين توزيع المبحوثين حسب نوع الاتصال الرسمي في المؤسسة.

النسبة %	التكرار	العبارات
38.5%	13	الاتصال الصاعد
32.5%	11	الاتصال النازل
29.6%	10	الاتنين الأفقي
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الاتصال المعتمد في المديرية هو الاتصال الصاعد بنسبة 38.8% والذي قد يأتي في شكل شكاوى أو اقتراحات أو تقارير عمل، تليها نسبة 32.6% من الموظفين الذين أجابوا بالاتصال النازل الذي يكون من الرئيسي إلى الموظفين في شكل تعليمات من الإدارة ، أو أوامر، أو توجيهات وقوانين، ثم تليها نسبة 29.6% بالنسبة للموظفين الذي أجابوا بالاتصال الأفقي والذي ويأتي في شكل تعاون فيما بينهم أو حل مشاكل العمل.

الجدول رقم 15: يوضح توزيع المبحوثين حسب نوع الاتصالات الرسمية في المؤسسة.

النسبة %	التكرار	طريقة الاتصال	شكل الاتصال
15.2%	05	شكاوى	الاتصال الصاعد
30.3%	10	اقتراحات	
54.5%	18	تقارير عمل	
100%	33	المجموع	
38.9%	12	تعليمات من الإدارة	

22.1%	7	أوامر	الاتصال النازل
38.9%	12	توجيهات وقوانين	
100%	31	المجموع	
53.5%	16	تعاون في العمل على مستوى واحد من الأقسام	الاتصال الأفقي
46.7%	14	حل مشاكل العمل دون اللجوء إلى المستويات العليا	
100%	30	المجموع	

يبرز الجدول أعلاه أن نسبة 54.5% من الموظفين أجابوا بأن الاتصالات تكون في شكل تقارير عمل، تليها نسبة 30.3% من الموظفين الذين أجابوا بالاقترحات، في حين نجد نسبة 15.2% من الموظفين الذين أجابوا بالشكاوي، وهي نسبة منخفضة.

أما فيما يخص الاتصال النازل فإن أعلى نسبة قدرت بـ 38.9% بالنسبة للموظفين الذين أجابوا أن الاتصالات النازلة تكون في شكل تعليمات من الإدارة أو توجيهات وقوانين، فيما إنخفضت إلى نسبة 22.1% بالنسبة للموظفين الذين أجابوا بأن الاتصال النازل يكون في شكل أوامر.

ولاحظنا أن 53.3% من الموظفين أجابوا بأن الاتصالات الأفقية تكون في شكل تعاون في العمل على مستوى واحد من الأقسام، في حين أن 46.7% من الموظفين أجابوا بأن الاتصال الأفقي يكون من خلال حل مشاكل العمل دون اللجوء إلى المستويات العليا، و هي نسبة منخفضة مقارنة بالأولى.

الجدول رقم 16: يوضح توزيع المبحوثين حسب استخدام الاتصال غير الرسمي في

المؤسسة.

النسبة %	التكرار	العبارات
50%	03	عجز القنوات الرسمية عن حل مشاكلك
33.3%	02	عدم معرفة الجهات الرسمية بإنشغالك
16.7%	01	عدم قفتك في القنوات الرسمية
100%	06	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن نسبة 50% من الموظفين يرجعون سبب استخدامهم للاتصال غير الرسمي إلى عجز القنوات الرسمية عن حل المشاكل وهذا راجع إلى أن القنوات الرسمية لا تقوم بأي جهد، أما بالنسبة للموظفين الذين يرون أن سبب استخدام الاتصال غير الرسمي يرجع إلى عدم معرفة الجهات الرسمية بإنشغالهم حيث قدرت 33.3%، في حين انخفضت نسبة الموظفين حيث قدرت بـ 16.7% ويعود إلى عدم تقتهم في القنوات الرسمية.

الجدول رقم 17: يظهر توزيع المبحوثين حسب مواجهة الاتصال الداخلي للعراقيل في

المؤسسة.

النسبة %	التكرار	العبارات
62.5%	25	نعم
37.5%	15	لا
100%	40	المجموع

يتبين من خلال الجدول المبين أعلاه أن نسبة الموظفين الذين يرون أن الاتصال الداخلي في المؤسسة يواجه عراقيل قدرت بـ 62.5% وهي نسبة مرتفعة وهذا راجع إلي غياب خلية الاتصال في المؤسسة، في حين نسبة الموظفين الذين أجابوا بأن الاتصال الداخلي في المؤسسة لا يواجه عراقيل قدرت بـ 37.5%.

الجدول رقم 18: يوضح توزيع المبحوثين حسب سبب مواجهة الاتصال الداخلي للعراقيل.

النسبة %	التكرار	العبارات
52%	13	غياب المتخصصين في مجال الاتصال
28%	07	عدم إدراك الموظفين لمفهوم الاتصال
20%	05	الوسائل الاتصالية غير كافية
100%	25	المجموع

من خلال معطيات الجدول تبين أن نسبة 52% من الموظفين يرجع سبب مواجهة الاتصال الداخلي للعراقيل إلي غياب المتخصصين في مجال الاتصال، تليها نسبة 28% من الموظفين يعود سبب مواجهتهم للعراقيل إلى عدم إدراك الموظفين لمفهوم الاتصال، أما نسبة 20% من الموظفين يدل السبب إلى أن الوسائل الاتصالية غير كافية.

المحور الثاني: وسائل الاتصال الداخلي التي تساهم في اتخاذ قرارات رشيدة.

الجدول رقم 19: يبين توزيع المبحوثين حسب الوسائل الاتصالية التي تستخدمها المؤسسة للاتصال بجمهورها الداخلي.

النسبة %	التكرار	العبارات
27.5%	11	الملصقات والإعلانات
15%	06	مراسلات كتابية
42.5%	17	الاجتماعات والمحاضرات
7.5%	03	البريد الإلكتروني
7.5%	03	الانترنت
100%	40	المجموع

يتبين من خلال الجدول المبين أعلاه أن نسبة 42.5% من الموظفين يستخدمون الاتصال من خلال الاجتماعات والمحاضرات وهي نسبة مرتفعة، تليها نسبة 27.5% من الموظفين يستعملون الملصقات والإعلانات وهذا راجع إلى أن المؤسسة تستخدم الوسائل الشفهية، تليها نسبة 15% من الموظفين الذين يعتمدون على المراسلات الكتابية، فيما تمثل نسبة 7.5% للموظفين الذين يستخدمون الوسائل الاتصالية من خلال البريد الإلكتروني والانترنت.

الجدول رقم 20: يوضح توزيع المبحوثين حسبما إذا كانت الوسائل الاتصالية تخدم الاتصال داخل المديرية.

النسبة %	التكرار	العبارات
80%	32	نعم
20%	08	لا
100%	40	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 80% من الموظفين في مديرية النقل يرون أن الوسائل الاتصالية في المديرية تخدم الاتصال الداخلي، وهذا يعود إلى أن وسائل الاتصال داخل المؤسسة لها أهمية ودور في نقل الرسالة الاتصالية، في حين يرى البعض أن الوسائل الاتصالية لا تخدم الإتصال والذي قدر بنسبة 20% وهذا راجع إلى إعتماهم على الإتصال الشخصي والشفهي دون معرفتهم بأهمية الوسائل الاتصالية في المؤسسة.

الجدول رقم 21: يوضح توزيع المبحوثين حسب تقديمهم الاقتراحات تسهيل اتخاذ القرارات

في المؤسسة.

النسبة %	التكرار	العبارات
90%	36	نعم
10%	04	لا
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الموظفين الذين يساهمون في تقديم اقتراحات من أجل اتخاذ القرارات قدر نسبة 90% وهذا يدل على أن مديرية النقل تستمع إلى آراء وأفكار موظفيها من أجل الوصول إلى القرار الرشيد، أما نسبة 10% تمثل الموظفين الذين يرفضون تقديم اقتراحات المؤسسة، هذا يعود إلى نوعية الوظيفة وشخصية الموظف.

الجدول رقم 22: يوضح توزيع المبحوثين حسب الوسائل التي يعتمدون عليها في طرح اقتراحاتهم.

النسبة %	التكرار	العبارات
72.5%	29	الاجتماعات
25%	10	الرسائل
2.5%	01	صندوق الاقتراحات
100%	40	المجموع

نلاحظ أن الجدول 72.5% من المبحوثين يفضلون الاجتماعات من أجل طرح انشغالاتهم واقتراحاتهم وأفكارهم ومناقشتها مع المعنيين باتخاذ القرار في المؤسسة فيما نجد أن 25% من المبحوثين أجابوا باستخدام الرسائل وهذا لكونها سهلة وسريعة الوصول، وهناك من أجاب بصندوق الاقتراحات بنسبة 2.5% وهذا يفسر إلى عدم استعماله كثيرا بالمؤسسة.

المحور الثالث: معوقات الاتصال الداخلي التي تؤثر في اتخاذ قرارات رشيدة في مديرية النقل بالبويرة.

الجدول رقم 23: يبين توزيع المبحوثين حسب الصعوبات التي تعيق اتصالهم بالإدارة.

النسبة %	التكرار	العبارات
22.5%	09	نعم
77.5%	31	لا
100%	40	المجموع

من خلال المعطيات نلاحظ أن نسبة 77.5% من الموظفين لا يواجهون أي صعوبات في اتصالهم بالإدارة وهذا يعود إلى سهولة التواصل فيما بينهم ومرونة العلاقات، أما الفئة الأخرى

فقد أجابوا بوجود عوائق بلغت نسبتها 22.5% وهذا راجع إلى نوع وظيفتهم داخل المديرية وكيفية تعاملهم مع الإدارة.

الجدول رقم 24 : يبرز توزيع المبحوثين حسب طبيعة الصعوبات التي تعيق الإتصال في الإدارة .

النسبة %	التكرار	العبارات
77.8 %	7	معوقات تنظيمية
22.2 %	2	معوقات نفسية
00 %	0	معوقات مادية
100 %	9	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن نسبة 77.8 % من الموظفين يواجهون معوقات تنظيمية في الإدارة وهذا راجع الى إنعدام التخطيط و التنظيم و التنسيق و نقص الوعي داخل المؤسسة، و تليها معوقات نفسية قدرت بنسبة 22.2% و هذا راجع الى ميولات و أفكار الموظفين الشخصية ، أما المعوقات المادية فلا توجد .

الجدول رقم 25 : يوضح توزيع المبحوثين حسب رأيهم في متى يكون القرار رشيدا .

النسبة %	التكرار	العبارات
37.5 %	15	جمع المعلومات اللازمة قبل إتخاذ القرار
32.5 %	13	عدم التسرع في إتخاذ القرار
30 %	12	تجنب الإنفرادية في إتخاذ القرار
100 %	40	المجموع

يبين لنا الجدول أعلاه متى يكون القرار رشيدا حسب رأي الموظفين ، حيث قدرت النسبة الأعلى بـ 37.5 % بالنسبة لجمع المعلومات اللازمة قبل إتخاذ القرار، نسبة 32.5% لعدم

التسرع في إتخاذ القرار ، تأتي في الأخير نسبة 30 % لتجيب الإنفرادية في إتخاذ القرار و من هنا يجب التأنى و عدم التسرع و الأخذ برأي الموظفين في إتخاذ القرار الرشيد للوصول الى الهدف المنشود .

الجدول رقم 26 : يظهر توزيع المبحوثين حسب أهمية المعلومات في إتخاذ القرار الرشيد

النسبة %	التكرار	العبارات
50 %	27	ضمان إتخاذالقرارا السليمة
20.7 %	11	إيضاح متطلبات و دواعيإتخاذ القرار
29.3 %	16	تنمية و زيادة الإدراك حول الموضوع المطروح
100 %	54	المجموع

بعد تفحص بيانات الجدول نجد أن أهمية المعلومات في إتخاذ القرار الرشيد تتمثل في ضمان إتخاذ القرارات السليمة بنسبة قدرت ب 50 %، تليها تنمية و زيادة الإدراك حول الموضوع المطروح و التي قدرت ب 29.3 % ، ثم تأتي في الأخير إيضاح متطلبات و دواعي إتخاذ القرار، وهناك من الموظفين من قام بإختيار الخيارات كلها و البعض منهم خيارين ، و هذا راجع لأهمية المعلومات و البيانات التي يتم الوصول إليها لإتخاذ القرار السليم حول أي مشكلة مطروحة .

الجدول رقم 27 : يوضح توزيع المبحوثين حسب الجهود الناتجة عنها إتخاذ القرارات في مديرية النقل .

النسبة %	التكرار	العبارات
25 %	10	مجهودات فردية
75 %	30	مجهودات جماعية
100 %	40	المجموع

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن نسبة 75% من الموظفين أجابوا أن المجهودات الناتجة عن إتخاذ القرارات تكون جماعية و هذا يعود إلى أن المديرية تأخذ برأي معظم الموظفين و الإستماع للوصول للبديل الأفضل ، أما نسبة 25 % من الموظفين صرحوا بالمجهودات الفردية و هذا راجع إلى أن نوع الوظيفة أو الخبرة لا تسمح له بالاشتراك في عملية اتخاذ القرار .

الجدول رقم 28 : يوضح توزيع المبحوثين حسب تقييمهم للقرارات المتخذة في المؤسسة

النسبة %	التكرار	العبارات
82.5 %	33	في المستوى
17.5 %	7	دون المستوى
100 %	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن نسبة 82.5 % من الموظفين أجابوا أن القرارات المتخذة في المؤسسة في المستوى يعود إلى أن المسؤولين يدرسون المشكلة و حرصين على جمع المعلومات اللازمة و الابتعاد عن التحيز للوصول للقرار الرشيد أما نسبة 17.5 % فقد صرحوا بأن القرارات دون المستوى .

الجدول رقم 29 : يوضح توزيع المبحوثين حسب سبب إجاباتهم دون المستوى في تقييمهم

للقرارات المتخذة

النسبة %	التكرار	العبارات
57.1 %	4	عدم التأني في اتخاذ القرار
28.6 %	2	عدم المشاركة في اتخاذ القرار
14.2 %	1	عدم جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار
100 %	7	المجموع

من خلال المعطيات المبينة في الجدول أعلاه تبين أن نسبة 57.1 % من الموظفين أجابوا عن تقييمهم للقرارات المتخذة دون المستوى من خلال عدم التأييد في اتخاذ القرار ثم تليها نسبة 28.6 % من عدم المشاركة في اتخاذ القرار، و في الأخير عدم جمع المعلومات اللازمة لإتخاذ القرار جاءت بنسبة 14.2 % ، هنا ونرى أنها نسب ضئيلة فعلى المسؤول في هذه الحالة أن يأخذ آرائهم بعين الإعتبار .

الجدول رقم 30 : يوضح توزيع المبحوثين حسب الحلول المناسبة لإتخاذ قرارات رشيدة في المؤسسة

النسبة %	التكرار	العبارات
34.5 %	11	التأييد في إتخاذ القرار
31.2 %	10	المشاركة في إتخاذ القرار
12.5 %	04	جمع المعلومات اللازمة لإتخاذ القرار
18.7 %	06	تكثيف الإجتماعات
100 %	32	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 34.5 % من الموظفين أجابوا أن التأييد في إتخاذ القرار هو الحل الأنسب لإتخاذ قرارات رشيدة ، و هذا يعود إلى عامل الوقت لفهم الموضوع جيدا و الوصول الى قرار سليم ، أما نسبة 31.2 % فكانت من الموظفين الذين أجابوا أن الحل الأنسب يكون في المشاركة في إتخاذ القرار من خلال فتح المجال للمناقشة و التشاور فيما بينهم ، أما نسبة 18.7 % من الموظفين الذين إقترحوا تكثيف الإجتماعات و ذلك لفتح المجال للمناقشة و الإدلاء بآرائهم ، و في الأخير نجد نسبة 12.5 % إقترحوا أن جمع المعلومات اللازمة لإتخاذ القرار هي الحل الأنسب لاتخاذ قرارات رشيدة في المؤسسة .

3-5 نتائج الدراسة :

1-3-5 نتائج الدراسة الميدانية :

من خلال الدراسة الميدانية في مديرية النقل بولاية البويرة توصلنا إلى مجموعة من النتائج تتمثل في:

- أن أغلبية المبحوثين في المديرية ذكور قدرت بنسبة 65 % و هذا راجعاً إلى طبيعة عمل المؤسسة .
- أن أغلب الموظفين من الفئة العمرية المتوسطة و قدرت بنسبة 60 % و لاحظنا في فئة المستوى التعليمي أن أغلبهم ذو المستوى جامعي بنسبة 55 % و من هنا نستنتج أن المؤسسة لديها كفاءة عالية .
- أن أغلبية الموظفين إداريين بنسبة 65 %.
- أغلب الموظفين عدد سنوات خبرتهم تتباين من 5 الى 10 سنوات بنسبة 45 %.
- كل الموظفين في المديرية صرحوا بأنه لا توجد جهة مكلفة بالإتصال و ذلك بنسبة 100% لأنه لا يوجد متخصصين في مجال الإتصال في المؤسسة و كذلك عدم إدراكهم لأهميتها و من خلال إجابة المبحوثين فإن إهتمام المديرية بالإتصال يتم من خلال إرساء ثقافة الإتصال من خلال المؤتمرات و الندوات بصفة عالية و ذلك بنسبة 45 % .
- كما أكد الموظفون بأنهم يجدون سهولة في إجراء عملية الإتصال داخل المؤسسة قدرت بـ 72.5 % بسبب مرونة الإتصال .
- أن أغلب الموظفين في المديرية يقترحون الإتصالات الرسمية و غير الرسمية معا حيث بلغت 50 % بالنسبة للإتصالات الرسمية حيث يغلب عليها الإتصال الصاعد بنسبة 38.8 % في شكل شكاوي و إقتراحات و تقارير عمل ، أما الإتصالات غير الرسمية يغلب عليها الإتصال النازل بنسبة 32.6 % و يكون في شكل تعليمات الإدارة و أوامر و توجيهات و قوانين .
- كما صرح الموظفون أن سبب إستخدام الإتصال غير الرسمي في المؤسسة يعود الى عجز القنوات الرسمية عن حل المشاكل و قدرت بنسبة 50 % .

- كما تبين وجود عراقيل تواجه الإتصال الداخلي في المؤسسة حيث بلغت النسبة 62.5 % و هذا بسبب غياب خلية الإتصال و المتخصصين في هذا المجال .
- إن وسائل الإتصال المستخدمة في المديرية لإتخاذ قرارات رشيدة هي الإجتماعات و المحاضرات التي قدرت بنسبة 42.5 % لأنها أكثر نجاعة في توصيل المعلومة .
- الوسائل تخدم الإتصال في المديرية بنسبة 80 % أي معظم الموظفين يقدمون إقتراحات لتسهيل عملية إتخاذ القرار بالمؤسسة بنسبة 90 % .
- الوسائل التي يعتمد عليها الموظفون في طرح إقتراحاتهم هي الإجتماعات بنسبة 72.5 %.
- أغلب الموظفين لا يواجهون صعوبات تعيق إتصالهم بالإدارة و ذلك بنسبة 77.5 % و لكن هناك نسبة قليلة يواجهون معوقات تنظيمية قدرت بنسبة 77.8 % .
- يكون القرار الرشيد حسب رأي الموظفين عند جمع المعلومات اللازمة قبل إتخاذ القرار بنسبة 37.5 % .
- أن أهمية المعلومات في اتخاذ القرار الرشيد راجع إلى ضمان اتخاذ القرارات السليمة والتي قدرت 50 %.
- إن إتخاذ القرارات في مديرية النقل ناتج عن مجهودات جماعية قدرت بنسبة 75 % .
- أن القرارات المتخذة في المؤسسة غالبا ما تكون في المستوى أي ريدة بنسبة 82.5 % و هناك من يصرح أنها دون المستوى بنسبة 17.5 % .

2-3-5 النتائج العامة للدراسة :

على ضوء ما قامت به الباحثة من قراءة إحصائية لجداول البحث و تحليل النتائج المتحصل عليها من خلال الإستبيان الموزع على موظفي مديرية النقل بولاية البويرة بهدف الدراسة في إطارها السليم و الإجابة على تساؤلات الدراسة و التي تجيب فعلا على الإسئلة التي صاغتها الباحثة و بالتالي الإجابة عن السؤال العام ، و في حدود الدراسة توصلنا الى بعض النتائج نذكرها في النقاط التالية :

- المستوى التعليمي للموظفين في المديرية هو المستوى الجامعي.
- أن المديرية لا تملك جهة مكلفة بالإتصالو هذا يؤثر على إنتقال الآراء و المعلومات بين الموظفين.

- إهتمام المديرية بالإتصال الداخلي بين الموظفين يعود الى إرساء ثقافة الإتصال من خلال المؤتمرات و الندوات ، و هذا ما يسهل عملية الإتصال داخل المؤسسة.
- أن المديرية تستخدم الإتصال الرسمي و غير الرسمي و ذلك نظرا للأهمية التي يحظى بها كل من النوعين مما يجعل الإتصال في المؤسسة لا يواجه عراقيل .
- الوسائل الإتصالية المستعملة في المديرية لإتخاذ القرارات هي الإجتماعات و المحاضرات لتسهيل إتخاذ القرارات الرشيدة .
- القرار الرشيد في المديرية يكون من خلال جمع المعلومات اللازمة قبل إتخاذ القرار ، نظرا للأهمية التي تحظى بها المعلومات في إتخاذ القرارات الرشيدة.

خاتمة

خاتمة :

وفي ختام دراستنا يمكن القول أن الإتصال الداخلي يساهم مساهمة فعالة في إتخاذ القرار الرشيد بالمؤسسة الخدماتية (مديرية النقل لولاية البويرة) كونه عصب المؤسسة يجب الإلتزام به لأنه لا يمكن إتخاذ قرار بدونه، لأن القرارات الرشيدة تحتاج الى كم هائل من المعلومات و الأفكار للموضوع المطروح .

وبناء على ما سبق ، تبرز الأهمية التي يكتسبها الإتصال في مؤسسة مديرية النقل حيث يؤدي دورا لا مثيل له في العمليات الإتصالية داخل هذه المؤسسة ، من خلال الوسائل و البرامج و النشاطات التي تهدف إلى تحسين الخدمة العمومية للمواطن، و إتخاذ قرارات رشيدة تعود بالمصلحة العامة للمديرية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا : الكتب باللغة العربية

- (01) أبو بكر مصطفى محمود و آخرون: الإتصال الفعال مدخل إستراتيجي سلوكي جودة العلاقات في الحياة و الأعمال، د ط الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2008.
- (02) أبو مسرة محمد: الإتصال الإداري و الإعلامي ، دار أسامة ، الأردن ، 2009.
- (03) أيوب نادية: نظرية القرارات الإدارية ، ط3 ، منشورات جامعة دمشق ، سوريا 1996.
- (04) إسماعيل محمد: السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق ، دار الجامعة الجديدة مصر ، 2005.
- (05) الخطيب أحمد ، المعايعة أحمد سالم: الإدارة الحديثة نظريات و إستراتيجيات و نماذج حديثة ، ط1 ، عالم الكتب الحديثة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009.
- (06) النواصرة أحمد: الاتصال و التسويق بين النظرية و التطبيق ، ط1 ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان-الأردن ، 2010.
- (07) السكارنة بلال خلف: القيادة الإدارية الفعالة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان-الأردن ، 2010.
- (08) الدليمي حميد جاعد محسن ، د اللاقي إدريس عبد القادر : أساسيات البحث المنهجي في الدراسات الإعلامية ، ط1 دار الكتب الوطنية ، ليبيا ، 2008.
- (09) الطراونة حسين أحمد ، موسى محمد ياسين: إتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال ، د ط ، دار الأيام للنشر و التوزيع ، عمان-الأردن ، 2014.
- (10) الطائي حميد ، علاق بشير: تسويق الخدمات ، ط1 ، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات ، القاهرة ، 2013.
- (11) الطائي حميد ، علاق بشير: تسويق الخدمات مدخل إستراتيجي وظيفي تطبيقي ط1 ، عمان-الأردن ، 1998.

- (12) العزاوي خليل محمد: إدارة إتخاذ القرار الإداري ، ط1 ، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، عمان-الأردن ، 2006.
- (13) الجميلي خيرى خليل: الإتصال ووسائله في الخدمة الإجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1985.
- (14) الحوال سعاد فهد ، د أحمد إبراهيم غنيم : التسويق الأخضر و دوره في زيادة رضا العملاء ، ط1 ، دار الكتاب الحديث القاهرة ، 2014.
- (15) المصري سعيد محمد: إدارة و تسويق الأنشطة الخدمية المفاهيم و الإستراتيجيات ط1 ، الدار الجامعية للنشر الإسكندرية 2002.
- (16) الصخري عمر: إقتصادالمؤسسة ، ط2 ، ديوان المطبوعات الجزائرية ، الجزائر (د ت).
- (17) الغزو فاتن عوض: القيادة و الإشراف الإداري ، ط1 ، دار أسامة للنشر و التوزيع عمان-الأردن ، 2010.
- (18) المؤذن محمد صلاح: مبادئ التسويق ، ط1 ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان 2008.
- (19) الصيرفي محمد: القرار الإداري و نظم دعمه ، ط1 ، دار الفكر الجامعي الإسكندرية ، 2007.
- (20) الزعبي محمد عمر ، البطانية محمد تركي: القيادة الإدارية ، ط1 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان-الأردن ، 2014.
- (21) العطروري محمد فهمي: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة و الشركات ، ط1 عالم الكتب ، القاهرة ، 2000.
- (22) العديلي ناصر محمد: السلوك الإنساني و التنظيمي ، معهد اقدارة العامة ، الرياض 1999.
- (23) بدوي أحمد زكي: معجم المصطلحات و العلوم الاجتماعية ، مكتب لبنان ، لبنان.
- (24) تعلق سيد صابر: نظام و دعم إتخاذ القرارات الإدارية ، ط1 ، دار الفكر للنشر و التوزيع ، عمان -الأردن ، 2011.

- (25) توفيق ماضي محمد : تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة ، 2012.
- (26) جلدة سليم بطرس: أساليب إتخاذ القرارات الإدارية الفعالة ، ط1 ، دار الريبة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009.
- (27) حنفي عبد الغفور : السلوك التنظيمي و إدارة الفاعلين ، ط1 ، الدار الجامعية مصر ، 1990.
- (28) حجاجة علي خلف: إتخاذ القرارات الإدارية ، ط 1 ، دار قنديل للنشر و التوزيع عمان ، 2010.
- (29) حجاب محمد منير ، وهبي سحر محمد: المداخل الأساسية للعلاقات العامة ، ط2 دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة 1999.
- (30) حجاب محمد منير: الإتصال الفعال للعلاقات العامة ،ط1 ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة-مصر ، (د ت).
- (31) خيرى أسامة: القيادة الإدارية ، ط 1 ، دار الريبة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2012
- (32) خضير كاظم محمود : مبادئ إدارة الأعمال ، دار إثراء للتوزيع و النشر ، الأردن 2008.
- (33) رحي مصطفى عليان : أسس التسويق المعاصر ، ط1 ، دار الصفاء ، للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009.
- (34) زياد محمد عبد : أساسيات علم الإدارة ، ط1 ، دار البداية ، 2012.
- (35) سامح عبد المطلب ، قنديل علاء محمد سيل: التطوير التنظيمي ، ط1 ، دار الفكر ، عمان-الأردن ، 2009.
- (36) عبوي زيد منير: التنظيم الإداري (مبادئه و أساسيته) ، ط1 ، دار أسامة للنشر عمان ، 2006.
- (37) عبوي زيد منير: فن الإدارة بالإتصال ، ط1 ، دار دجلة ، عمان ، 2008.
- (38) عرفة سيد سالم: الإتصالات التسويقية ، ط 1 ، دار الريبة للنشر و التوزيع ، عمان 2011.

- (39) عوايدي عمار: نظرية القرارات الإدارية "بين علم الإدارة و القانون الإدارية" دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع بوزريعة-الجزائر ، 2003.
- (40) عطية عبد الحميد ، محمد محمود مهدي : الإتصال الإجتماعي و ممارسة الخدمة الإجتماعية ، ط1 ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2014.
- (41) عتابة غازي: منهجية إعداد البحث العلمي ، ط3 ، دار المناهج للنشر ، عمان 2008.
- (42) عوض محمد ، د عبد السلام إمام : التسويق و الإتصال ، ط1 ، دار الكتاب الحديث ، القاهرة ، 2011.
- (43) علوي جودت عزة: أساليب البحث العلمي ، ط4 ، دار الثقافة للنشر و التوزيع عمان ، 2011.
- (44) عدوان ناصر دادي: إقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية للنشر و التوزيع ، الجزائر 1998.
- (45) عبد الحميد محمد: البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، ط1، عالم الكتب ، للنشر و التوزيع و الطباعة، القاهرة 2004.
- (46) فرحان غازي أبو زيتون :إتصالات الأعمال ، مفاهيم و مهارات الإتصال الشفوي و الكتابي ، ط1 ، الدار العامة للنشر و التوزيع ، عمان-الأردن ، 2015.
- (47) قاسم محمد: المدخل الى مناهج البحث العلمي ، دار المعرفة الجامعية ، مصر 2003.
- (48) قاسمي ناصر: الإتصالات في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية ، د ط ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2011.
- (49) كماش يوسف لازم: البحث العلمي مناهجه، أقسامه ، أساليبه الإحصائية ، ط1 دار دجلة ، عمان ، 2016.
- (50) كنعان نواف: إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق ، ط1 ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009.
- (51) مروة فاطمة: الإتصالات المهنية ، ط1 ، النهضة العربية ، بيروت-لبنان ، 2004.

- (52) مؤيد عبد الحسن الفضل : المنهج الكمي في إتخاذ القرارات الإدارية المثلى ، ط 1 دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع عمان ، 2011.
- (53) مؤيد عبد الحسن الفضل : نظريات إتخاذ القرار "منهج كمي" ط1، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان-الأردن، 2014.
- (54) مؤيد عبد الحسن الفضل : الأساليب الكمية و النوعية في دعم قرارات المنظمة ط 1 ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع عمان ، 2007.
- (55) مختار محي الدين: دراسات في الإعلام و الإتصال ، ط 1 ، دار المعرفة للطباعة 1993.
- (56) محمد الهادي محمد : أساليب توثيق البحوث العلمية / المكتبة الأكاديمية ، الجزائر 1995.
- (57) نهر هادي ، أحمد محمد الخطيب : إدارة الإتصال و التواصل ، ط 1 ، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، الأردن.
- (58) ياغي محمد عبد الفتاح: إتخاذ القرارات التنظيمية ، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع عمان ، 2010.

ثانيا : المذكرات و الأطروحات

- (01) أحسن ناصر الدين : مكانة الجودة في المؤسسة الخدمية "دراسة حالة مؤسسة خدمية جزائرية" ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة العقيد لخضر باتنة ، قسم العلوم التجارية ، 2009 .
- (02) بن عزة محمد : ترشيد سياسة الإنفاق العام باتباع منهج الإنضباط بالأهداف "دراسة تقييمية لسياسة الإنفاق العام في الجزائر خلال الفترة 1990/2009" مذكرة لنيل شهادة الماجستير منشورة ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، 2010 .
- (03) بن حارث حكيمة و آخرون : أهمية الإتصال التسويقي في المؤسسة الخدمائية مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة قالمة ، تخصص علوم التسيير ، 2011 .

- (04) حرز الله ، أشرف رياض : مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في إتخاذ القرارات و علاقته برضاهم الوظيفي ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة-فلسطين ، كلية التربية ، 2007.
- (05) سعودي أسماء: البعد الإتصالي داخل المؤسسة ، رسالة لنيل شهادة الماجستير جامعة الجزائر 3 ، الجزائر ، 2011.
- (06) فرج شعبان: الحكم الراشد كمدخل لترشيد الإنفاق العام و الحد من الفقر ، دراسة حالة الجزائر 2000-2010 أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، 2012 .
- (07) مسرحد بلال: الإتصال الداخلي في المؤسسة و أثرها في تفعيل أداء العنصر البشري رسالة لنيل شهادة الماجستير جامعة يوسف بن خدة ، الجزائر ، 2009 .
- (08) مرغني بلقاسم : نظام المعلومات و دورها في إتخاذ القرار "دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر" مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2014 .

الملاحق

جامعة أكلي محند أولحاج البويرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علوم الإعلام والاتصال

ماستر 02: تخصص اتصال وعلاقات عامة

استمارة استبيان حول موضوع

**دور الاتصال الداخلي في ترشيد القرارات في المؤسسة الخدمائية
"دراسة ميدانية في مديرية النقل بولاية البويرة"**

إشراف الأستاذة:

جورديخ مليكة

إعداد الطالبة:

زايد سمية

ملاحظة:

إن الغرض من هذا البحث هو دراسة أكاديمية عملية لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة، يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجين منكم الإجابة عنها بوضع علامة (x) الإجابة المناسبة، و للعلم فإن المعلومات هذا الاستبيان ستبقى سرية ولن توظف إلا لغرض البحث العلمي.

ملحق رقم -01-

البيانات الشخصية

- (1) - الجنس: ذكر أنثى
- (2) - السن: أقل من 25 سنة من 25 إلى 35 سنة من 36 - 46 سنة
أكثر من 46 سنة
- (3) - المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- (4) - الوظيفة:
- (5) - عدد سنوات الخبرة: أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات
أكثر من 10 سنوات

❖ المحور الأول: أنماط الاتصال الداخلي السائدة في مديرية النقل بالبويرة

- (6) - هل توجد جهة مكلفة بالاتصال في مؤسستكم؟
نعم لا
- (7) - في حالة الإجابة "بنعم" ما طبيعة هذه الجهة؟
خلية الاتصال مكتب مصلحة تابعة للإدارة العليا
- (8) - حسب رأيك تهتم مؤسستكم بالاتصال الداخلي؟
نعم لا
- (9) - في حالة الإجابة "بنعم" هل يكون ذلك من خلال:
- إجراء دورات تكوينية في مجال الاتصال الداخلي
- إرساء ثقافة الاتصال من خلال المؤتمرات والندوات
- الاطلاع على ما هو جديد في مجال الاتصال
- أخرى تذكر
- (10) - هل توجد سهولة في إجراء عملية الاتصال داخل المؤسسة؟
نعم لا

11) - في حالة الإجابة "بنعم" كيف يكون ذلك ؟

- تجد تشجيع في المؤسسة على الاتصال
- مرونة نظام الاتصال في المؤسسة
- جاهزية القائم بالاتصال في المؤسسة
- توفر وسائل الاتصال وتعددتها

12) - هل تتصل بمختلف المصالح الموجودة في المديرية ؟

نعم لا

13) - في حالة الإجابة "بنعم" هل يكون ذلك ؟

دائماً أحياناً نادراً

14) - حسب رأيك ما هي طبيعة الاتصال الغالب في المؤسسة ؟

اتصال رسمي اتصال غير رسمي الاثنان معا

15) - في حالة الإجابة بالاتصال الرسمي هل يكون:

- الاتصال الصاعد (من الموظفين إلى الرئيس)
- الاتصال النازل (من الرئيس إلى الموظفين)
- الاتصال الأفقي (الموظفين فيما بينهم)

16) - إذا كانت إجابتك بالاتصال الصاعد، كيف يكون ذلك ؟

شكاوي اقتراحات تقارير عمل

17) - إذا كانت إجابتك بالاتصال النازل، كيف يكون ذلك ؟

- تعليمات من الإدارة
- أوامر
- توجيهات قوانين

- أخرى تذكر:

18) - إذا كانت إجابتك بالاتصال الأفقي، هل يكون ذلك بغرض:

- تعاون في العمل على مستوى واحد من الأقسام

- حل مشاكل العمل دون اللجوء إلى المستويات العليا

- أخرى تذكر:

19) - إذا كانت إجابتك بالاتصال غير الرسمي، هل يكون ذلك لـ:

- عجز القنوات الرسمية لحل مشاكلك

- عدم معرفة الجهات المعنية لانشغالاتك

- عدم ثقتك في القنوات الرسمية

- أخرى تذكر:

20) - هل ترى أن الاتصال الداخلي في مؤسستك يواجه عراقيل ؟

نعم لا

21) - في حالة الإجابة "بنعم" ما هي هذه العراقيل ؟

غياب المتخصصين في مجال الاتصال عدم إدراك الموظفين لمفهوم الاتصال

الوسائل الاتصالية غير كافية

❖ المحور الثاني: وسائل الاتصال الداخلي التي تساهم في إتخاذ قرارات رشيدة

22) - ما هي الوسائل الاتصالية التي تستخدمها مؤسستك في الاتصال بمحورها الداخلي؟

الملصقات والإعلانات مراسلات كتابية الاجتماعات والمحاضرات

البريد الإلكتروني الانترنت

- أخرى تذكر:

23) - هل ترى أن هذه الوسائل تخدم الاتصال داخل المؤسسة ؟

نعم لا

24) - هل تقوم بتقديم اقتراحات لتسهيل اتخاذ القرارات في المؤسسة ؟

نعم لا

(25) - ما هي الوسائل التي اعتمدت عليها في طرح اقتراحاتك؟

الاجتماعات الرسائل صندوق الاقتراحات

أخرى تذكر:

❖ **المحور الثالث: معوقات الاتصال الداخلي التي تؤثر في إتخاذ قرارات رشيدة في مديرية النقل**

(26) - هل هناك صعوبات تعيق الاتصال بينك و بين الإدارة؟

نعم لا

(27) - في حالة الإجابة "بنعم" ما طبيعة هذه المعوقات؟

معوقات تنظيمية معوقات نفسية معوقات مادية

(28) - حسب رأيك متى يكون القرار رشيدا؟

- جمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار

- عدم التسرع في اتخاذ القرار

- تجنب الانفرادية في اتخاذ القرار

(29) - حسب رأيك فيما تتمثل أهمية المعلومات في اتخاذ القرار؟

- ضمان اتخاذ القرارات السليمة

- إيضاح متطلبات ودواعي اتخاذ القرار

- تنمية وزيادة الإدراك حول الموضوع المطروح

- آخر تذكر:

(30) - هل ترى أن القرارات المتخذة في مؤسستكم ناتجة عن:

مجهودات فردية مجهودات جماعية

(31) - ما هو تقييمك لهذه القرارات؟

في المستوى دون المستوى

(32) - إذا كانت إجابتك بدون المستوى هل يعود ذلك إلى:

- عدم التأيي في اتخاذ القرار

- عدم المشاركة في اتخاذ القرار

- عدم جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار

(33) - حسب رأيك ما هي الحلول التي تراها مناسبة لاتخاذ قرار رشيد في مؤسستك ؟

.....

.....

.....

.....

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

الصفحة	الفهرس
	الشكر و التقدير
	إهداء
	فهرس الجداول و الأشكال
أ	مقدمة
الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة	
4	1-1 تحديد الإشكالية
5	2-1 أسباب إختيار الموضوع
5	3-1 أهمية الدراسة
6	4-1 أهداف الدراسة
6	5-1 تحديد مفاهيم الدراسة
10	6-1 الدراسات السابقة
16	7-1 نوع الدراسة و منهجها
17	8-1 مجالات الدراسة
18	9-1 مجتمع البحث
19	10-1 أدوات جمع البيانات
الفصل الثاني : الإتصال الداخلي في المؤسسة	
22	تمهيد
23	1-2 مفهوم الإتصال
24	2-2 مفهوم الإتصال الداخلي
25	3-2 عناصر الإتصال الداخلي
25	1-3-2 المرسل
25	2-3-2 الرسالة
26	3-3-2 الوسيلة

26	4-3-2 المستقبل
26	5-3-2 رجوع الصدى
26	6-3-2 التشويش
27	4-2 أنواع الإتصال الداخلي
27	1-4-2 الإتصالات الرسمية
27	1-1-4-2 الإتصالات الهابطة
28	2-1-4-2 الإتصالات الصاعدة
29	3-1-4-2 الإتصالات الأفقية
29	2-4-2 الإتصالات غير الرسمية
30	5-2 وظائف و مبادئ الإتصال الداخلي
30	1-5-2 وظائف الإتصال الداخلي
30	1-1-5-2 وظيفة عملياتية
30	2-1-5-2 وظيفة تحفيزية
30	2-5-2 مبادئ الإتصال الداخلي
31	6-2 أهمية الإتصال الداخلي
32	7-2 أهداف الإتصال الداخلي
33	8-2 وسائل الإتصال الداخلي
33	1-8-2 التقارير
33	2-8-2 لوحة الإعلانات
33	3-8-2 النشرات الخاصة التي تصدرها المنظمة
34	4-8-2 الإجتماعات
34	5-8-2 الندوات
34	6-8-2 المحاضرات
34	7-8-2 الإتصال عن طريق الهاتف
35	8-8-2 المؤتمرات

35	9-8-2 المعارض
35	10-8-2 الفيلم العربي
35	11-8-2 الرسائل الإلكترونية
35	9-2 معوقات الإتصال الداخلي
36	1-9-2 معوقات شخصية
36	2-9-2 معوقات تنظيمية
36	3-9-2 معوقات بيئية
37	خلاصة
الفصل الثالث : إتخاذ القرارات الرشيدة	
39	تمهيد
40	1-3 مفهوم عملية إتخاذ القرار
41	2-3 أهمية عملية إتخاذ القرار
42	3-3 مراحل عملية إتخاذ القرار
43	1-3-3 مرحلة إدراك المشكلة
43	2-3-3 مرحلة جمع البيانات
43	3-3-3 مرحلة البحث عن بدائل
44	4-3-3 مرحلة إختيار البديل الأمثل
44	5-3-3 مرحلة إتخاذ القرار
44	4-3 خصائص عملية إتخاذ القرار
45	1-4-3 العمومية
45	2-4-3 الشمولية
45	3-4-3 الإستمرارية
45	4-4-3 التتابع
45	5-4-3 الصيغة الإجتماعية
45	6-4-3 المشاركة

46	7-4-3 تعدد النماذج
46	8-4-3 التفكير و التحليل
46	9-4-3 الصعوبة و التقيد
46	5-3 أنواع القرارات
46	1-5-3 وفق الشخص أو الهيئة التي تقوم بإتخاذ القرار
47	2-5-3 تصنيف القرارات وفقا لأهميتها
48	3-5-3 وفقا لبيئة القرار الإداري
48	4-5-3 وفق درجة شمول القرار أو حجم المنظمة
49	6-3 عناصر عملية إتخاذ القرار
49	1-6-3 متخذ القرار
49	2-6-3 موضوع القرار
50	3-6-3 الأهداف و الدوافع
50	4-6-3 المعلومات و البيانات
51	5-6-3 التنبؤ
51	6-6-3 البدائل
51	7-3 العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرار
52	1-7-3 عوامل داخلية
52	2-7-3 عوامل خارجية
53	3-7-3 عوامل نفسية
53	4-7-3 عوامل شخصية
53	5-7-3 عوامل إقتصادية
54	6-7-3 عوامل سياسية
54	8-3 إتخاذ القرار الرشيد
56	9-3 مراحل عملية إتخاذ القرار الرشيد
56	1-9-3 المرحلة الأولى

57	2-9-3 المرحلة الثانية
57	3-9-3 المرحلة الثالثة
58	10-3 النموذج الرشيد
58	1-10-3 نموذج ماكس فيبر
59	2-10-3 نموذج سايمون
60	3-10-3 نموذج باولداسينك
61	11-3 معوقات إتخاذ القرار
61	1-11-3 قلة البيانات و المعلومات
62	2-11-3 ضعف الثقة المتبادلة
62	3-11-3 وقت القرار
62	4-11-3 التردد
63	خلاصة
الفصل الرابع : المؤسسة الخدمائية	
65	تمهيد
66	1-4 مفهوم قطاع الخدمات
66	1-1-4 تعريف الخدمة
67	2-4 مفهوم المؤسسة الخدمائية
67	3-4 مراحل تطور المؤسسة الخدمائية
67	1-3-4 المرحلة الأولى
68	2-3-4 المرحلة الثانية
68	3-3-4 المرحلة الثالثة
69	4-3-4 المرحلة الرابعة
70	5-3-4 المرحلة الخامسة
70	4-4 عناصر المؤسسة الخدمائية
70	1-4-4 الزبون

70	2-4-4 الدعم
71	3-4-4 موظفي الإتصال و الإستقبال
71	4-4-4 الخدمة
71	5-4-4 التنظيم الداخلي
71	5-4 خصائص المؤسسة الخدمائية
73	6-4 أنواع المؤسسات الخدمائية
73	1-6-4 التصنيف الأول
74	2-6-4 التصنيف الثاني
75	7-4 أهداف المؤسسات الخدمائية
75	1-7-4 المصدقية في سوق الخدمات
75	2-7-4 صورة التوسيع و التدويل
76	3-7-4 تطوير القدرات
77	8-4 وظائف المؤسسة الخدمائية
77	1-8-4 الوظيفة الإدارية
77	2-8-4 الوظيفة المالية
77	3-8-4 وظيفة الرقابة
77	4-8-4 وظيفة المحاسبية
78	5-8-4 وظيفة التقنية
78	9-4 دور المؤسسة الخدمائية
78	1-9-4 المستوى الإقتصادي
78	2-9-4 المستوى الإجتماعي
79	10-4 سمات الخدمات في المؤسسات
79	1-10-4 اللاملموسية
79	2-10-4 التلازمة
79	3-10-4 عدم التماثل أو عدم التجانس

80	4-10-4 تذبذب الطلب
80	4-11 الهياكل التنظيمية للمؤسسة الخدمائية
80	4-11-1 نمط الهيكل المفلطح
81	4-11-2 نمط هيكل المصفوفة
83	خلاصة
الفصل الخامس : عرض البيانات و تحليلها	
85	5-1 البطاقة الفنية للمؤسسة
85	5-1-1 التعريف بالمديرية
85	5-1-2 الموقع الجغرافي لمديرية النقل بالبويرة
85	5-1-3 لمحة تاريخية عن مديرية النقل بالبويرة
85	5-1-4 الهيكل التنظيمي لمديرية النقل بالبويرة
86	5-1-5 مهام مديرية النقل بالبويرة
86	5-2 عرض و تحليل البيانات الميدانية
105	5-3 نتائج الدراسة
105	5-3-1 نتائج الدراسة الميدانية
106	5-3-2 النتائج العامة
109	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق
	فهرس المحتويات
	ملخص الدراسة

ملخص الدراسة :

يعتبر الإتصال الداخلي في المؤسسة و عملية اتخاذ القرارات الرشيدة أحد أهم العمليات الأساسية التي تهتم بها إدارة المنظمة ، حيث أصبحت عملية إتخاذ القرارات محور العملية الإدارية، و أصبح مقدار النجاح الذي تحققه أي مؤسسة يتوقف على قدرة و كفاءة المسؤول على إتخاذ القرارات الرشيدة .

ولقد قمنا بإجراء هذه الدراسة على مستوى مديرية النقل بولاية البويرة حيث إعتدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي بإستعمال العينة العشوائية تتكون من أربعين (40) مفردة و تمثلت أداة الدراسة في الإستبيان للحصول على البيانات الأولية و التوصل الى جملة من النتائج أهمها :

- غياب جهة مكلفة بالإتصال في المؤسسة.
 - تهتم المديرية بالإتصال الداخلي من خلال إرساء ثقافة الإتصال .
 - تعتمد مديرية النقل بولاية البويرة على الإتصال الرسمي و غير الرسمي معا .
 - تعتمد المديرية على وسائل مختلفة لإتخاذ قرارات رشيدة.
 - لا يواجه الإتصال الداخلي في المديرية عراقيل أثناء عملية إتخاذ القرارات الرشيدة.
- الكلمات المفتاحية:** الإتصال الداخلي، إتخاذ القرار الرشيد، المؤسسة الخدمانية.

Résumé de l'étude:

La communication interne dans l'organisation et le processus de prise de décision rationnel est l'un des processus de base les plus importants qui concernent la gestion de l'organisation, car le processus de prise de décision est devenu le centre du processus administratif, et la quantité de Le succès de toute institution dépend de la capacité et de l'efficacité du fonctionnaire à prendre des décisions rationnelles.

Nous avons mené cette étude au niveau de la Direction des Transports de la Wilayat de Bouira, où nous nous sommes appuyés dans cette étude sur l'approche descriptive en utilisant un échantillon aléatoire composé de quarante (40) individus.

- Absence d'une personne de contact dans l'établissement.
- La Direction se préoccupe de la communication interne en instaurant une culture de la communication.
 - La Direction des Transports de la Wilayat de Bouira dépend à la fois de la communication formelle et informelle.
- La Direction s'appuie sur divers moyens pour prendre des décisions rationnelles.
- La communication interne au sein de la Direction ne rencontre pas d'obstacles au cours du processus décisionnel rationnel.

Mots clés : communication interne, prise de décision rationnelle, institution de service.

