

جامعة قاصدي مرياح ورقلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاجتماعية

الشعبة: علم اجتماع

التخصص: تنظيم وعمل

من إعداد الطالب: آمال بالعيد

بعنوان:

## دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرار دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز - بالوادي -

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2015/05/31

أمام اللجنة المكوّنة من السادة:

الأستاذ(ة) /حمداوي عمر / أستاذ مساعد (أ) / جامعة قاصدي مرياح ورقلة / رئيسا  
الأستاذ(ة) / بو يعلي وسيلة / أستاذ مساعد (أ) / جامعة قاصدي مرياح ورقلة / مشرفا و مقرارا  
الأستاذ(ة) /عريف عبد الرواق / أستاذ مساعد (أ) / جامعة قاصدي مرياح ورقلة / مناقشا

الموسم الجامعي: 2015/2014



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ

## الشكر والتقدير

في البداية أ حمد الله حمدا كثير أن وفقني في إنجاز هذا العمل المتواضع ، كما أتقدم بالشكر والعرفان لمشرفتي الفاضلة الأستاذة : " بو يعلي وسيلة " ، على كل النصائح والتوجيهات التي قدمتها لي، وكانت تشجعتني دائما حتى في أصعب الحالات.

كما يشرفني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذتي الأفاضل بقسم علم الاجتماع والديمغرافيا جامعة قاصدي مرياح بورقلة, وبالأخص الأستاذة : بن زاف جميلة على والمساندة في كامل مراحل هذه الدراسة.

كما لا يفوتني أن أشكر كل عمال مؤسسة سونلغاز بالوادي وخاصة رئيس مصلحة المستخدمين على كل ما قدموه لي من معلومات وصبرهم الطويل معي خلال الدراسة الميدانية.

كما أتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في إعداد هذا العمل المتواضع سواء من قريب أو

بعيد.

الصفحة	الفهرس
	تشكرات
	الفهرس
	فهرس الجداول
أ - ب	مقدمة
<b>الفصل الأول : إشكالية الدراسة وإطارها المفاهيمي</b>	
3	تمهيد
4	الدراسة إشكالية 1-
6	2 - فرضيات الدراسة
7	الدراسة. اختيار أسباب 3-
7	الدراسة - أهمية 4
8	الدراسة - أهداف 5
8	المفاهيم 6 - تحديد
11	السوسيولوجي. النظري 7 - المدخل
13	8 - الدراسات السابقة
21	الفصل خلاصة
<b>الفصل الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة</b>	
23	تمهيد
24	1 - المنهج المستخدم
25	2 - مجالات الدراسة
25	1-2 المجال الزمني
25	2 - 2 المجال البشري
26	2 - 3 المجال المكاني
29	3 - العينة
30	4 - أدوات جمع البيانات
31	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث : عرض وتحليل معطيات الدراسة الميدانية</b>	
33	تمهيد

34	1 - عرض وتحليل البيانات
34	1 - 1 عرض وتحليل البيانات الشخصية
37	1 - 2 عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالتساؤل الفرعي الأول
48	1 - 3 عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثاني
57	1 - 4 عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثالث
68	2 - نتائج الدراسة
68	2 - 1 النتائج المتعلقة بالتساؤل الرئيسي
68	2 - 2 النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية
69	2 - 3 النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الأول
71	2 - 4 النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثاني
72	2 - 5 النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثالث
75	3 النتيجة العامة
76	اقتراحات
78	خاتمة
80	قائمة المراجع
	الملاحق
	ملخص الدراسة

## فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس	34
02	يوضح توزيع المبحوثين حسب السن	34
03	يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين	35
04	يوضح الأقدمية في العمل	36
05	يوضح نمط الاتصال السائد في المؤسسة	37
06	يوضح كيفية الاستفسار في حالة عدم فهم للتعليمات	38
07	يوضح طبيعة الرسائل النازلة في المؤسسة	39
08	يوضح طبيعة الرسائل الصاعدة في المؤسسة	40
09	يوضح مدى وجود صعوبة عند الاتصال بالرئيس المباشر	41
10	يوضح مدى وجود اتصال بين باقي الأقسام	42
11	يوضح مساهمة الاتصال النازل في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار	43
12	يوضح مدى توفر الاتصالات بين الزملاء بشكل مستمر:	44
13	يوضح مدى مساهمة الاتصال بين الزملاء على تشجيع التعاون بين الوظائف:	45
14	يوضح مدى تسهيل الاتصال بين الزملاء على توفير المعلومات لاتخاذ القرار:	46
15	يوضح مدى اهتمام الإدارة بإستقبال العمال للإستماع الى شكاويهم	47
16	يوضح كيفية إبلاغ المبحوثين بالتعليمات والقرارات	48
17	يوضح أنسب طريق للاتصال حسب رأي المبحوثين	50
18	يوضح كيفية تلقي الأوامر والتعليمات	51
19	يوضح ما إذا كانت الإعلانات وسيلة هامة لإيصال التعليمات بسرعة	52
20	يوضح دور المراسلات الكتابية في توفير المعلومات لاتخاذ القرار	53
21	يوضح دور الإتصال الشفوي في توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار	54

55	يوضح مدى فاعلية الاجتماعات لإيصال المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار	22
56	يوضح دور الانترنت في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار	23
57	يوضح مدى وجود التعاون بين العمال والمشرف في العمل	24
58	يوضح مرور المشرف من حين الى آخر لمعرفة إذا كانت هناك صعوبات في العمل	25
59	يوضح إذا كانت هناك صعوبات في فهم القرارات	26
60	يوضح ما إذا كانت المؤسسة تفتح مجال لمناقشة القرارات التي تصدرها	27
62	يوضح مدى مساهمة الاتصال في لاتخاذ القرار في الوقت المناسب	28
62	يوضح مدى مساهمة الاتصال في تسهيل تطبيق القرارات	29
63	يوضح مدى مساهمة الاتصال في توفير المعلومات تجعل القرار اكثر قبول من قبل العمال	30
64	يوضح تقديم اقتراحات للإدارة حول سير العمل	31
64	يوضح ما إذا كانت المشاركة في اتخاذ القرار أهم من تنفيذه	32
65	يوضح ما إذا كانت هناك تفكير في الحلول لمختلف المشاكل أثناء أداء العمل	33
66	يوضح مدى استعداد المبحوثين لمناقشة القرارات التي تصدرها المؤسسة	34
67	يوضح ما إذا كان اهتمام الإدارة بالاقتراحات تجعل العمال يهتمون أكثر بانجاز عملهم	35



## المقدمة :

للاتصال الإداري دور مهم وحيوي في عمل أي نظام، وذلك لأن فاعلية العملية الإدارية في أي مؤسسة تتوقف على فاعلية وكفاءة أساليب وقنوات الاتصالات المختلفة، والتي تربط بين وحداته الإدارية وبين المجتمع الذي يتفاعل ويتعامل معه ومن خلالها أيضا ترد المعلومات من مختلف أرجاء النظام إلى الإدارة وتصدر التعليمات والتوجيهات إلى العاملين، وبالتالي يستطيع القادة التنسيق مع مرؤوسيهم والتأثير في سلوكهم الوظيفي، وتوجيه جهودهم للوصول إلى مستوى الأداء الفعال والأمثل

فعملية الاتصال من أهم الوسائل التنفيذية التي لا يمكن لأي إدارة القيام بواجباتها دون استخدامها، لأنه يشكل العنصر المشترك في جميع العمليات الإدارية، حيث كلما كانت عملية الاتصال أكثر كفاءة وفعالية كلما أمكن تمرير المعلومات إلى الأطراف المسؤولة عن اتخاذ القرارات داخل المؤسسة بشكل مرن وفي الوقت المناسب. كما أن هذه الأخيرة تبنى أساسا على معطيات معينة من أهمها توفر المعلومات الصحيحة ذات الصلة بالموضوع المطلوب لاتخاذ القرار بشأنه، وعدم قدرة الاتصال على نقل وتوصيل هذه المعلومات بالسرعة والدقة المطلوبة تمثل عائقا في سبيل ذلك .

وفي هذا الإطار جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على ميدان مؤسسة سونلغاز بالوادي لرصد آراء المبحوثين حول " دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرار " وقسمت هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول :

**الفصل الأول:** تحت عنوان : **إشكالية الدراسة و إطارها المفاهيمي** و فيه سنتناول إشكالية الدراسة المطروحة و تحديد التساؤل الرئيسي و التساؤلات الفرعية، وكذا فرضيات الدراسة و أسباب اختيار الدراسة و إبراز أهميتها وتحديد الأهداف المراد الوصول إليها من خلال هذه الدراسة، كما سنتطرق فيه إلى تحديد المفاهيم والدراسات السابقة و أخيرا المدخل النظري السوسولوجي.

**الفصل الثاني :** بعنوان : **الإجراءات المنهجية للدراسة** و فيه سنتطرق إلى المنهج المستخدم، مجالات الدراسة وأدوات جمع البيانات الميدانية.

**الفصل الثالث:** تحت عنوان **عرض وتحليل معطيات الدراسة الميداني** وتطرقنا فيه إلى عرض و تحليل البيانات الميدانية : بداية بعرض و تحليل البيانات الشخصية، ثم عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالتساؤل الفرعي الأول، يليه عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثاني، ثم عرجنا إلى عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثالث، و أخيرا عرض نتائج الدراسة الميدانية: النتائج المتعلقة بالتساؤل الرئيسي، النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية ، النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول، النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني، النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث و أخيرا النتيجة العامة.

و قدّمنا في النهاية مجموعة من الاقتراحات و بعدها خاتمة لهذه الدراسة متمنين أن تكون مقدمة لدراسة مكملتها لها ثم قائمة لمختلف المراجع المعتمد عليها في هذه الدراسة و أخيرا قائمة الملاحق

## الفصل الأول : إشكالية الدراسة وإطارها المفاهيمي

✓ تمهيد

1- إشكالية الدراسة .

2- فرضيات الدراسة

3 - أسباب اختيار الدراسة .

4 - أهمية الدراسة .

5 - أهداف الدراسة .

6- تحديد المفاهيم .

7- المدخل النظري السوسولوجي

8 - الدراسات السابقة

✓ خلاصة الفصل

## تمهيد:

إن وصول الباحث لمعرفة الحقيقية للظواهر يجب التقصي عن جميع الحقائق المحيطة بها، والتي من خلالها يستطيع الباحث الوصول إلى نتائج دقيقة وواضحة، وذلك بالاستعانة بأدوات البحث العلمي، والتي تعتبر مفتاح الدخول والتعمق في الظاهرة، ومعرفتها جيدا.

لذلك سوف نتطرق في هذا الفصل إلى أساسيات البحث العلمي التي تيسر وفهها الدراسة، والتي تتمثل في الإشكالية وأسباب اختيار الدراسة، أهمية وأهداف الدراسة، وتحديد مفاهيمها وبعض الدراسات السابقة حول متغير من متغيرات الدراسة، وبذلك يكون البحث العلمي أكثر شمولاً ووضوحاً بحيث يمكن للقارئ فهم محتواه.

تعتبر المنظمة مجموعة الوحدات الاجتماعية التي تقوم وفقاً لنموذج بنائي معين، لكي تحقق أهداف محددة فهي جزء مكمل وهام من حياة الإنسان فلا يمكن الحفاظ على مستوى معيشتنا ومستوى حضارتنا دون مؤسسات تدار إدارة جيدة، وهذه الأخيرة تعمل على تنسيق نشاطات جميع الأشخاص في إطار عام بقصد تحقيق أهداف تنظيمية، كما تكلف كل فرد في المؤسسة بدور معين، وتفوض له المسؤولية اللازمة لأداء هذا الدور. فالمنظمة كنسق اجتماعي مفتوح تؤثر وتتأثر مع محيطها فهي ليست خلية اقتصادية فقط، وإنما مجال يلتقي فيه الأفراد لتنظيم علاقاتهم الاجتماعية والمهنية من أجل تحقيق هدف معين، وأن كل مؤسسة مهما كانت طبيعتها فهي بحاجة ماسة إلى أفراد يجمع بينهم العمل لتحقيق أهداف معينة ومحددة، كما يخضعون لمجموعة قواعد وقوانين تنظيمية، حيث ينتج عن هذا التفاعل أشكالاً مختلفة في الإتصال وتبادل في المعلومات ضمن نسق تنظيمي معين.

بذلك أصبحت العملية الاتصالية من مميزات ومكونات المؤسسات الحديثة، وهي وسيلة فعالة لخلق الانسجام الداخلي من خلال ضمان تدفق المعلومات بين مختلف الوظائف، وكلما زاد نمو المؤسسة زاد حجم وأهمية التخصصات الموجودة بها، والمؤسسة بحاجة لها في جمع المعلومات ودراسة المشكلات و إعداد التقارير وتوجيه الأشخاص والاتصال معهم. وبدون وجود الاتصال داخل المنظمة تفقد هذه الأخيرة القدرة، على العمل وإنجازها. ويرجع السبب في ذلك إلى أن أنظمة الإتصال الإدارية والتنظيمية تزود الممارسين بالإجراءات والخطوات والنماذج والإرشادات الخاصة بالاتصالات، ويوجد هذه الأنظمة الخاصة بالاتصال تعطي الإمكانية للممارسين استخدام أنواع الاتصالات المختلفة بدقة وكفاءة تمكنهم من إنجاز أعمالهم وتحسين أدائهم بشكل يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة والإدارة.

فالاتصالات هي مسؤولية إدارية من الدرجة الأولى، ولكي تحقق الإدارات هذا فإنها بحاجة إلى إدراك طبيعة شبكات الاتصال في مؤسساتها، أي تحدد من ناحية فعالية الاتصال وأفضل الوسائل المؤدية إليه. ومن ناحية أخرى فإن إدراك طبيعة الشبكات يسهل على المتصل إعداد رسالته المناسبة، لتكون ذات تأثير أكبر، كما أن الاتصال الجيد يتيح فرصة التعرف على أفضل الاختيارات والبدائل بشأن اتخاذ القرار المناسب وذلك بإدماج المعلومات المختلفة لاتخاذ القرار الأفضل.

فعملية اتخاذ القرار تعد جوهر العملية الإدارية والمحور الأساسي الفعال لدراسة الإدارة ونشاطاتها. وهي لا تقل أهمية عن باقي العمليات الإدارية لأنها الوسيلة المعبرة عن قدرة المؤسسة في الوصول إلى الأهداف المرجوة. كما أن هذه الأخيرة تنتشر في جميع المستويات الهرمية، ويقوم بها كل إداري، من خلال المسؤولية اللازمة لأداء الدور الذي يقوم به .

وينبغي على كل فرد معرفة موقعه ودوره وعلاقته مع الآخرين إضافة إلى التحديد الدقيق الذي يشغله الفرد حين يتخذ قراراته وهذا ما يقربه من الرشد والعقلانية ومن خلال ذلك، ويستطيع التنظيم أن يقوم بهذه الوظيفة من خلال تحديد المسؤوليات لكل عضو فيه، ووضع الأهداف مع تحديد الآليات وحصر البدائل التي يركز عليها في اتخاذ قراراته والتأثرات التي يخضع لها.

وتسعى المؤسسة في ظل هذه الظروف للبقاء والاستمرار، وهذا مرهون بمدى صحة ودقة القرارات المتخذة وبالتالي مدى رسم الأهداف الصحيحة وتحقيقها بفعالية ويتطلب ذلك الاستفادة من كافة مواردها البشرية والمادية والمعلوماتية ذلك أن عملية اتخاذ القرار وإن كانت الوظيفة الأساسية للقادة فهم لا يستطيعون القيام بما بمعزل عن العمال والمتخصصين في المنظمة لكي يضمن نجاحها، وتبقى المعلومات المنبع المغذي لعملية اتخاذ القرار ومن هذا المطلق نطرح الإشكال التالي :

ما هو دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرار ؟

وتندرج ضمن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية :

- كيف تساعد أنماط الاتصال الإدارية في اتخاذ القرارات ؟

- كيف تساهم وسائل الاتصال الإدارية في اتخاذ القرارات ؟

- هل مشاركة العمال في اتخاذ القرار تظهر من خلال تقبل الإدارة لمقترحاتهم ؟

**2 - فرضيات الدراسة :**

**2 - 1 - 1 الفرضية العامة :**

الاتصال الإداري يساعد في اتخاذ القرار حيث يتم اتخاذها بدقة وموضوعية أفضل

**2-1-1 الفرضية الجزئية الأولى :**

تساعد أنماط الاتصال الإدارية في خدمة اتخاذ القرارات .

وتندرج تحت هذه الفرضية المؤشرات التالية :

\*الاتصال النازل (أوامر، تعليمات، توضيحات) \*الاتصال الصاعد (شكاوي، تقارير، استفسارات) \*الاتصال الأفقي (تبادل المعلومات بين

العمال في نفس المستوي، التعاون)

**2-1-2 الفرضية الجزئية الثانية :**

تساهم وسائل الاتصال الإدارية في خدمة اتخاذ القرارات

وتندرج تحت هذه الفرضية المؤشرات التالية :

## 2-1-3 الفرضية الجزئية الثالثة :

تظهر مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار من خلال تقبل الإدارة لاقتراحاتهم والعمل بها

وتدرج تحت هذه الفرضية المؤشرات التالية :

\* استعداد العامل لتنفيذ القرارات \* القدرة على إيجاد حلول للمشاكل المطروحة داخل المؤسسة

\* اقتراح الحلول من قبل العمال \* الاستعداد لمناقشة قرارات تصدر من المؤسسة

\*مناقشة أمور المؤسسة جماعيا .

## 3 - أسباب اختيار الموضوع :

### 3-1 الأسباب الذاتية :

- اهتمامات الباحثة الشخصية بموضوع الاتصالات الإدارية واتخاذ القرار والفضول العلمي الذي يدفع الباحثة الى معرفة ما هي أنماط ووسائل الاتصال التي تعتمدها المؤسسة .

### 3-2 الأسباب الموضوعية :

- قابلية الموضوع للدراسة والبحث معرفيا و منهجينا .  
- قلة الدراسات التي تناولت الموضوع بالبحث بهذا الشكل .

## 4 - أهمية الدراسة :

تسعى هذه الدراسة الى معالجة أحد أهم المواضيع التي لها علاقة مباشرة بالفرد داخل التنظيم فالإتصال يكون بين الأفراد بالاعتماد على أساليب وسائل معينة وقد يكون مباشر بين الأفراد, كما أن القرار يكون متخذ من قبل الأفراد  
كما تتضح أهمية البحث من خلال أهمية الإتصال في المؤسسة ودوره في ضمان توفر المعلومات, ومدى تحقيق المؤسسة لأهدافها باتخاذ القرارات الصائبة من خلال مختلف البدائل ومختلف التقنيات المطبقة في ذلك .

## 5 - أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف الدراسة في ما يلي :

- التعرف على نمط الإتصال السائد في المؤسسة ومدى مساهمته في اتخاذ القرار .

– تحديد مدى فعالية وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة وأهميتها في اتخاذ القرار .

– معرفة كيف تظهر مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ومدى تقبل الإدارة لقتراحاتهم

– معرفة دور الاتصالات الإدارية في خدمة اتخاذ القرار.

## 6 – تحديد المفاهيم

### تعريف الاتصال:

**التعريف اللغوي :** الأصل في كلمة الإتصال Communication تشتق من الأصل اللاتيني للفعل Communicate بمعنى يذيع أو يشيع

عن طريق المشاركة ,ويرى البعض الآخر أن هذا اللفظ يعود الى جذور الكلمة اللاتينية Communes التي تعني الشيء المشترك.<sup>1</sup>

**التعريف الاصطلاحي :** الاتصال "هو عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة تنقل

من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر."<sup>2</sup>

والاتصال "عملية نقل رسالة من شخص لآخر في المنظمة سواء يتم ذلك من خلال استخدام اللغة أو الإشارات أو المعاني أو المفاهيم في

السلوك".<sup>3</sup>

والاتصال "نشاط هادف لنقل المعلومات من شخص إلى آخر، بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما .وتبادل الأفكار والمعلومات من أجل

إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية".<sup>4</sup>

### الاتصال الإداري :

الاتصال الإداري : "هو عملية إدارية واجتماعية وسلوكية تعمل على إيصال البيانات والمعلومات والقرارات إلى أفراد المنظمة للوصول إلى الهدف

المشترك، يتفاعل من خلال الاتصال مجموعة الأفراد المرسلين والمستقبلين اجتماعيا وتخلق الروابط والصلات والتشابكات فيؤثرون ويتأثرون في بعضهم

البعض"<sup>5</sup>

الاتصال الإداري:" هو عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق و المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي و الجماعي و يسهم في

تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الإجتماعية بين الموظفين"<sup>6</sup>

<sup>1</sup> اعتماد محمد علام و اجلال اسماعيل حلمي : **علم اجتماع التنظيم (مدخل نظرية ودراسات ميدانية** , مكتبة الأنجلو المصرية , القاهرة , 2013 , ص 92

<sup>2</sup> أحمد ماهر : **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات** , دار الجامعية , الاسكندرية , ط 6 , 1997 , ص 353

<sup>3</sup> حمود خضير : **السلوك التنظيمي** , دار الصفاء للنشر والتوزيع , عمان , 2002 , ص 117

<sup>4</sup> حريم حسين : **السلوك التنظيمي** , دار الحامد للنشر , عملن , ط 2 , 2004 , ص 239

للتكنولوجيا , القاهرة , 2006 , ص 301 **مصر والإدارة** , جامعة **التنظيمي** فؤاد: **السلوك** القاضي<sup>5</sup>

<sup>6</sup> فضيل دليو : **إتصال المؤسسة** , دار الفجر للنشر والتوزيع , القاهرة , ط 1 , 2003 , ص 28

الاتصال الإداري : "هو نقل المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد وبعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية بين الإدارة العليا وبين

الموظفين والمشرفين , أي هي شبكة ربط تربط كل أعضاء التنظيم "1

وتعد الاتصالات الإدارية من الأنشطة الأساسية للمنظمات، وأنها من مؤشرات كفاءتها في الوصول إلى الآخرين وقدرتها في تحقيق استجاباتهم المطلوبة.

كما تساعد الاتصالات الإدارية في تعزيز الدوافع لدى العاملين نحو العمل، كما وتزودهم بمعلومات وتوضح لهم التعليمات والتوجيهات، لهذا تسعى معظم منظمات الأعمال جاهدة لتعزيز مهارات الاتصال لدى العاملين وما لذلك من آثار إيجابية تنعكس على فاعلية الاتصال الإداري.2

### التعريف الإجرائي:

في ضوء ما تم عرضه سابقاً حول مفاهيم الاتصال، يتبين أن عملية الاتصال نشاط تفاعلي يتم بين طرفين، بهدف نقل معلومات أو أفكار أو معتقدات أو اتجاهات أو رغبات من طرف يدعى مرسلًا إلى طرف آخر يدعى مستقبلًا، وذلك باستخدام قنوات إرسال مناسبة مثل اللغة المنطوقة أو الرسائل غير اللفظية، بهدف إحداث الاستجابة المطلوبة .

### تعريف اتخاذ القرار :

القرار: "هو الاختيار الواعي والدقيق لأحد البدائل المتاحة في موقف معين لتحقيق الأهداف المرجوة" 3

كما يعرف القرار على أنه "اختيار قائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر" 4

اتخاذ القرار : "وهو عملية عقلانية رشيدة تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف

المطلوبة " 5

اتخاذ القرار هو: " عملية اختيار بديل واحد من بين بديلين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء

معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمنظمة" 6

<sup>1</sup> حنفي عبد الغفار : السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية , دار الجامعة الجديدة للنشر , الاسكندرية , 2002 , ص 128 .

<sup>2</sup> البكري ثامر : الاتصالات التسويقية والترويج , دار حامد للنشر والتوزيع , عمان , 2009 , ص 134

<sup>3</sup> اكرم رضا : كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال , دار التوزيع الإسلامية , بور سعيد , القاهرة , 2000, ص 16

<sup>4</sup> جميل أحمد توفيق : أصول الإدارة العامة , مكتبة الانجلو المصرية , مصر , 1974 , ص 104

<sup>5</sup> الصيرفي محمد عبد الفتاح : مفاهيم إدارية حديثة , دار صفاء للنشر والتوزيع , عمان , ط 1 , 2003 , ص

<sup>6</sup> عبد الغفار حنفي و عبد السلام أبو قحف : تنظيم إدارة الأعمال , المكتب العربي الحديث للنشر , الاسكندرية , 1993 , ص 132



## التعريف الإجرائي:

من خلال التعارف السابقة نستخلص أن اتخاذ القرار هو "اختيار البديل الأنسب من بين مجموعة من البدائل المتاحة لمتخذ القرار."

## 7- المدخل النظري السوسيولوجي :

يعتبر المدخل النظري أحد الطرق للاقتراب من الظاهرة المدروسة ويهدف لتقريب الباحث من الظاهرة الذي هو بصدد دراستها؛ و المدخل النظري

الأقرب إلى دراستنا هو المدخل البنائي الوظيفي

## المدخل النظري:

يعد المدخل البنائي الوظيفي من أكبر الاتجاهات والنظريات البارزة في علم الاجتماع حيث حاول أن يعطي مفاهيم وتفسيرات لمختلف الظواهر

الاجتماعية، ومن أهم روادها نجد كل من ( تالكوت بارسونز ) و ( روبرت ميرتون ) و ( اريت ميلز )... يعتبر "بارسونز" من أهم رواد البنائية

الوظيفية وأبرز علماء الاجتماع الذين لهم إسهامات قيمة ، ليست فقط في مجال التنظيم بل في دراسة وتحليل النظرية السوسيولوجية عامة ، ولقد اهتم

بدراسة النسق الاجتماعي ، حيث يرى بأنه مجموعة من الفاعلين الذين تنشأ بينهم علاقة تفاعل اجتماعي في موقف يتخذ مظهرها فيزيقيا أو بيئيا ،

هؤلاء الفاعلين يدفعهم الميل لتحقيق الحد الأقصى من الإشباع وتحدد الصلات بينهم وفقا لنسق من الرموز الثقافية المشتركة

وكما يعتبر "بارسونز" التنظيم نسق اجتماعي يعمل من خلال بناء معين ، هذا البناء التنظيمي يقوم على عنصرين هامين لهما طابع وظيفي يكمل

كل منها الآخر :

أولا : ضرورة وجود القيم في الأنساق الثقافية ، حيث لها دور هام ووظيفي يعمل على ديمومة واستمرار التنظيم .

ثانيا: أهمية كل من الجماعة والدور التنظيمي نظرا لمشاركة الأفراد في وظائف التنظيم 1

من خلال تحليل بارسونز للأنساق الاجتماعية من الناحية البنائية نجد أنه يتركز بصورة أساسية على الأدوار والمراكز ، الأمر الذي جعله يهتم بتحديد

المتطلبات الوظيفية في ذلك ، وهي تتمحور حول :

من المهم أن يكون لكل نسق اجتماعي بناء خاص يمكنه من أداء وظيفة وذلك البناء الذي يتسق مع الأنساق الأخرى . وكذلك لابد أن يتوفر لأي

نسق اجتماعي وسيلة اتصال حتى يتمكن لعناصره أن يتصلوا أو بمعنى آخر أنه من المهم أن تتوفر اللغة حتى يسهل عمليات التواصل مع أعضاء

النسق .2

<sup>1</sup> السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم ، دار المعارف ، القاهرة ، ط 4 ، 1983 ، ص 66  
<sup>2</sup> شحاتة صيام : النظرية الاجتماعية من المرحلة الكلاسيكية الى ما بعد الحداثة، مصر العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص 68

كما ركز أيضا على اتخاذ القرار و اعتبرها أداة لتحقيق أهداف المؤسسة و ضمان توازنها و استقرارها و قسمها إلى قدرات سياسية ترتبط بالوظائف الأساسية بالمؤسسة، و قرارات توزيعية توزع المسؤوليات بين الأشخاص و الأنساق الفرعية، في حين تحافظ قرارات التنسيق على تكامل المؤسسة من خلال المحافظة على التعاون الذي يتحقق عن طريق تقديم الحوافز والمكافآت 1 .

ويرى "بارسونز" أن هناك أربعة متطلبات وظيفية أساسية يتعين على كل نسق إذا ما أراد البقاء إن يواجهها، إثنان منهما و طابع آلي و يتعلقان أساسا بعلاقة النسق ببيئته و هما:

تحقيق الهدف : و يشير هذا المطلب حشد الموارد من أجل تحقيق أهداف التنظيم وغاياته وفي هذا المطلب أدخل بارسونز عملية اتخاذ القرارات وما يتصل بها من عمليات أخرى .

المواءمة : و هي مشكلة تدبير كل الموارد البشرية، و المادية لتحقيق أهداف التنظيم .

أما المطلبان الآخران فهما : التكامل و الكمون : و يعبران عن الظروف الداخلية للنسق حيث يشير التكامل إلى العلاقات بين الوحدات و خاصة تلك العلاقات التي تضمن تحقيق أعلى مستوى من التضامن و التماسك بين الأنساق الفرعية.

و يشير الكمون إلى مدى ملائمة الظروف السائدة في الأنساق الفرعية للظروف السائدة في النسق الأكبر 2.

حيث نجد أن المطلب الأول والذي يتمثل في تحقيق الهدف هو الأنسب لدراستنا هذه يتمثل في إتخاذ القرار و اعتبره أداة لتحقيق أهداف المؤسسة و ضمان توازنها و استقرارها وما يتصل به من عمليات أخرى من خلال المحافظة على التعاون الذي يتحقق عن طريق الاتصال.

## 8 - الدراسات السابقة :

### \* الدراسة الأولى :

دراسة صبرينة رماش (2008-2009) بعنوان "الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاجتماعية فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية بجامعة منتوري - قسنطينة .

### الإشكالية

تدور إشكالية الدراسة حول الكشف عن محددات فعالية اتصال المؤسسة من خلال قياس متغيرات القائمين بالاتصال، وسائل الاتصال الشاملة، المتغيرات التنظيمية، تم المتغيرات البيئية وعلى ضوء ما ذكر انطلقت من الفرضيات التالية :

<sup>1</sup> سعد مرسي بدر : الأيديولوجيا ونظرية التنظيم مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، ص 231  
<sup>2</sup> فاروق مداس : التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني، الجزائر، 2000، ص 21

1- هناك تأثير للفروق الفردية بين القائمين بالاتصال على الفعالية الاتصالية داخل المؤسسة

2- هناك تأثير متبادل بين الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي للمؤسسة

3- هناك تحسن نوعي لوسائل اتصال المؤسسة في ظل اقتصاد السوق

4- تزيد الفعالية الاتصالية بتخفيض الروابط التنظيمية

5- هناك تأثير للمتغيرات البيئية على الفعالية الاتصالية : العوامل الشخصية الظروف الاجتماعية للجمهور, العادات والتقليد , النظام السياسي

والاجتماعي , العوامل الاقتصادية

### عينة الدراسة

تم استخدام تقنية المسح الشامل, حيث أن العينة المدروسة عددها 90 مما دفع الباحث بضرورة توزيع الاستمارة على جميع المكلفين بالاتصال

التابعين لمجتمع سونلغاز عبر مختلف المناطق في البلاد والردود كانت في حدود 71.12%

### أهم النتائج :

توصلت الدراسة الى جملة من النتائج نذكر أهمها :

- أن الفروق الفردية بين الباحثين تؤثر على فعالية العملية الاتصالية نظرا لما تخلفه من تباعد اجتماعي وفكري بين أطراف الاتصال .
- كما توصلت الدراسة أيضا الى أن المؤسسة لا تشهد الكثير من الاضطرابات نظر لما تحققه من حوافز مادية للعاملين بالإضافة الى التنسيق الجيد بين الوظائف داخل المؤسسة
- هناك تحسن نوعي لوسائل اتصال المؤسسة في ظل الإصلاحات وكذا تطوير بعض وسائل الاتصال الداخلي حيث أصبحت وسيلة الانترنت هي الأكثر استخداما في هذه المؤسسة .
- أما عن مدى تأثير المتغيرات التنظيمية على الفعالية الاتصالية فقد أكدت الدراسة النتائج أن بتخفيض الروابط التنظيمية يزيد من الفعالية الاتصالية نظرا لكون التعليمات تأتي من المديرية العامة وبمرور المعلومات على المستويات الإدارية يؤخر من وصولها في الوقت المحدد, مما يؤثر سلبا على اتخاذ الإجراءات الاتصالية اللازمة مما دفعهم الى اقتراح تتعلق باتخاذ القرارات الاتصالية .

### أوجه الاستفادة :

- وقد تمت الاستفادة من هذه الدراسة من خلال في توجيهنا إلى المراجع و خاصة فيما يخص الاتصال ، إضافة إلى استفادتنا من نتيجة السؤال الفرعي رقم:03 هل هناك تحسن نوعي لوسائل اتصال المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، وهذا لتدعيم دراستنا كما يمكننا مقارنة نتائج هذه الدراسة بنتائج دراستنا.

## \* الدراسة الثانية :

دراسة مصعب اسماعيل طبش (2008) بعنوان "دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات "حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة, رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال .

## إشكالية الدراسة :

تدور إشكالية الدراسة حول الدور الذي تلعبه نظم وتقنيات الاتصال في مساعدة متخذي القرارات في أداء أعمالهم من خلال التساؤل التالي الى أي مدى تساهم نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة عملية اتخاذ القرار في وزارة التربية في قطاع غزة ؟. وتدرج تحته الفرضيات التالية :

- 1- يساهم توظيف نظم وتقنيات الاتصال في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة
- 2- وسائل الاتصالات الإدارية لها تأثير فعال في خدمة عملية اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة .
- 3- توجد معوقات متعلقة تحد من كفاءة نظم وتقنيات الاتصال الموجودة حاليا في خدمة عملية اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة .
- 4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول محاور استخدام نظم وتقنيات الاتصال في خدمة عملية اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة .

## عينة الدراسة :

اشتملت العينة على مجموعة من الباحثين من وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة و قدرت عينة الدراسة ب120 فرد تم استخدام المسح الشامل .

## نتائج الدراسة :

أظهرت نتائج هذه الدراسة ما يلي :

- أظهرت الدراسة بأن واقع تقنيات الاتصال المتمثل في الانترنت والبريد الالكتروني والشات بأنه جيد ولكن بحاجة الى تحسين وتطوير, أما بالنسبة لوسائل الاتصال الأخرى كالهاتف والجوال والفاكس فإنه جيد.

- كما أظهرت أيضا بان أفراد العينة يميلون الى الموافقة بشكل كبير على أن توظيف نظم وتقنيات الاتصال يساهم في سرعة أداء المهام وفي اتخاذ القرارات .

- بينت الدراسة بأن أكثر وسائل فاعلية في اتخاذ القرار هي الاتصالات الكتابية ثم الشفهية ثم الاتصالات الالكترونية أما الاتصالات غير اللفظية فإنها غير فعالة في اتخاذ القرارات بالوزارة

- أظهرت الدراسة بأن هناك معوقات تحد من استخدام تقنيات الاتصال في خدمة القرارات وأكثر هذه المعوقات هي المعوقات المتعلقة بتقنية الاتصال

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات تعزي إلى المستوى الوظيفي .

### أوجه الاستفادة :

لقد تم الاستفادة منها في تحديد المفاهيم كتعريف الاتصال واتخاذ القرار، كما استفدنا من نتيجة الفرضية الفرعية الأولى مساهمة و توظيف نظم وتقنيات الاتصال في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة. كذا الفرضية الثانية والمتمثلة في أن وسائل الاتصالات الإدارية لها تأثير فعال في خدمة عملية اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة ، وهذا لتدعيم إجابتنا على أسئلة الدراسة الجزئية، كما تم مقارنة نتائج هذه الدراسة بنتائج دراستنا.

### الدراسة الثالثة :

دراسة بونخلة فريد ( 2006-2007 ) بعنوان " تأثير القائد على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري " دراسة ميدانية في مصنع صيدال فرع -فرمال -بمدينة عنابة, رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية بجامعة منتوري - قسنطينة -

### الإشكالية :

تدور إشكالية الدراسة حول مدى تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري ؟ وفرضيات الدراسة كانت كالتالي :

- يؤدي إتباع النمط القيادي الديمقراطي إلى ترشيد القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري.
- كلما كان الاتصال إيجابيا مع العمال كلما كانت عملية اتخاذ القرار أكثر عقلانية
- تؤثر عملية تفويض السلطة إيجابيا في ترشيد القرارات في التنظيم الصناعي.

### - عينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من 20 قائد و 90 مرؤوسا أي يبلغ عددهم 110 فردا ولكن تم توزيع 110 استمارة, تم استخدام المسح الشامل.

### أهم النتائج :

توصلت الدراسة الى عدة نتائج ومتمثلة في ما يلي :

- أن معظم الدراسات الحديثة في القيادة أشارت إلى أن النمط اللامركزي أو الديمقراطي يعتبر أكثر مناسبة وفاعلية في إدارة البحوث، في حين أن النمط القيادي المركزي
- ورغم ما يعترض الاتصالات الفعالة من عوائق تنظيمية ونفسية، فإن القائد هو القادر على تجاوزها وذلك بإقامة علاقات إنسانية مع مرؤوسيه، كما أن الاتصال يوفر للقادة كم هائل من المعلومات لتعطي لهم صورة واضحة عن المشكلات ، وعلى هذا الأساس يقوم باتخاذ قرارات أكثر عقلانية لإيجاد الحلول المناسبة .

- أن تفويض السلطة أحيانا للمرؤوسين، وبالتالي نلاحظ أن سلطة اتخاذ القرار لا مركزية بشكل نسبي، فالقادة يسمحون لمرؤوسيههم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وهذا بدوره يخلق جو من الثقة المتبادلة .

## أوجه الاستفادة :

وقد تمت الاستفادة منها توجيهنا إلى المراجع و خاصة فيما يخص اتخاذ القرار، إضافة إلى استفادتنا من نتيجة السؤال الفرعي رقم: 02 الاتصال إيجابيا مع العمال كلما كانت عملية اتخاذ القرار أكثر عقلانية، وهذا لتدعيم دراستنا كما يمكننا مقارنة نتائج هذه الدراسة بنتائج دراستنا، بالإضافة إلى بناء الاستمارة .

## \* الدراسة الرابعة :

دراسة صبري فايق عبد الجواد(2005 ) بعنوان "تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية" في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة .

## الإشكالية :

وتدور إشكالية البحث حول هل لنظم المعلومات الإدارية دور في صنع القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ؟ وفرضيات الدراسة كانت التالي :

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مكونات نظم المعلومات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة . وتنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات التالية :

\* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مكونات المعدات لنظم المعلومات الإدارية

\* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مكونات الاتصالات وقواعد البيانات المستخدمة في

نظم المعلومات الإدارية .

\* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مكونات البرمجيات المستخدمة في نظم المعلومات الإدارية

2- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين المستوى التنظيمي لدائرة نظم المعلومات واستخدام المعلومات اللازمة لصنع القرارات الإدارية في جامعات غزة .

3- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين المستوى التنظيمي لدائرة نظم المعلومات الإدارية و وجود المعلومات ( الدقة -الملائمة - التوقيت -الكفاية )

4- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين جودة المعلومات التي تقدمها نظم المعلومات الإدارية واستخدام صانعي القرار . وتنبثق عن هذه الفرضية الفروض التالية:

\* لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين دقة المعلومات التي تقدمها نظم المعلومات الإدارية واستخدام صانعي القرار لهذه النظم في صنع القرارات الإدارية في الجامعات غزة.

\* لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين ملائمة المعلومات التي تقدمها نظم المعلومات الإدارية واستخدام صانعي القرار لهذه النظم في صنع القرارات الإدارية في الجامعات غزة.

\* لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين المناسب للمعلومات التي تقدمها نظم المعلومات الإدارية واستخدام صانعي القرار لهذه النظم في صنع القرارات الإدارية في الجامعات غزة.

\* لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الكمية الكافية للمعلومات التي تقدمها نظم المعلومات الإدارية واستخدام صانعي القرار لهذه النظم في صنع القرارات الإدارية في الجامعات غزة .

### عينة الدراسة :

تكونت عينة الدراسة من 204 فردا موزعين على أربع جامعات في قطاع غزة وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية حيث مثلت العينة نسبة 35 % من أفراد مجمع الدراسة الأصلي والبالغ 577 فردا .

### أهم النتائج :

وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج إلا أننا سنسلط الضوء على النتائج التي تمس موضوع الدراسة الحالية هو أن هناك علاقة قوية جداً بين المستوى التنظيمي لدائرة نظم المعلومات وجوده واستخدام المعلومات في عملية صنع القرارات. ووجود تقنيات حديثة بشكل عام في مكونات نظم المعلومات في هذه الجامعات جعلت مستخدمي هذه النظم يعتمدون عليها اعتمادا كبيرا في صنع القرارات، وأثبتت الدراسة أن هناك علاقة طردية قوية بين جودة المعلومات ( الدقة- الملائمة-التوقيت المناسب-الكمية) واستخدام نظم المعلومات في عملية صنع القرارات.

### أوجه الاستفادة :

وقد تمت الاستفادة منها في تصنيف أسئلة الدراسة، إضافة إلى استفادتنا من بعض المفاهيم وكذا بناء الأداة، وكما استفدنا من الفرضية رقم 03 :  
لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين المستوى التنظيمي لدائرة نظم المعلومات الإدارية و وجود المعلومات ( الدقة-الملائمة - التوقيت - الكفاية )

وهذا لتدعيم دراستنا ، كما يمكننا مقارنة نتائج هذه الدراسة بنتائج دراستنا.

## خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى إشكالية الدراسة و مبررات اختيارها كما تناولنا تحديد المفاهيم و الدراسات السابقة و إضافة إلى المدخل النظري السوسيولوجي، فقد بين هذا الفصل الدور الهام الذي تلعبه هذه الخطوات في تدعيم الدراسة الحالية في تفسير و تحليل و مقارنة نتائج هذه الدراسات و النتائج التي ستتوصل إليها، أي من خلال هذه الخطوات يمكن للباحث أخذ نظرة جيّدة حول الظاهرة لينطلق منها نحو فهم ووضوح تفسيرات أكثر عمق لها و ما توصل إليه من الميدان و الفصل الموالي يوضح الخطوات المنهجية المتبعة.



## الفصل الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة

✓ تمهيد

1- المنهج المستخدم .

2 - مجالات الدراسة .

1-2 المجال الزمني .

2-2 المجال البشري .

3-2 المجال المكاني .

3 - العينة .

4 - أدوات جمع البيانات .

✓ خلاصة الفصل

## تمهيد:

إن الدراسة الاجتماعية لا تكون علمية بمجرد المعلومات النظرية حول الموضوع التي تم جمعها من الكتب والمجلات والمقالات بل بإتباع الخطوات العلمية التي تعطي للبحث أهمية كبيرة من أجل أن تكون نتائج الدراسة دقيقة وصحيحة, حيث تظهر فيه الشخصية العلمية للطالب من خلال اختيار الإجراءات المنهجية المناسبة للبحث حيث سيتم في هذا الفصل عرض الإجراءات المنهجية المتبعة، وذلك من خلال عرض منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات وعينة الدراسة, كما سيتم عرض مجالات الدراسة الزمنية والبشرية، المكانية

## 1- المنهج المستخدم :

المنهج هو " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة للإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث , وهو البرنامج الذي يحدد السبيل للوصول الى تلك الحقائق وطرق اكتشافها 1

وفي الحقيقة أن مناهج وطرق البحث تختلف باختلاف مواضيع الدراسة وان الدقة المطلوبة في البحث العلمي تفرض على الباحث أن يختار منهجا ملائما لموضوع بحثه ,ولهذا فهو يختلف من باحث لآخر حسب طبيعة الموضوع والهدف المراد تحقيقه .

وانطلاقا من موضوع دراستنا وفي إطار الكشف عن الحقائق المتعلقة بالاتصال ودوره في عملية اتخاذ القرار دعت الضرورة الى الاعتماد على المنهج الوصفي لقدرته على وصف الواقع التنظيمي وتحليل معطياته بطريقة تحديد واقع نمط الاتصال ووسائله ودورها في اتخاذ القرار .

فالمنهج الوصفي هو الذي يهدف الى جمع الحقائق والبيانات لظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق تفسيراً كافياً 2  
ومن خلال هذا المنهج سنحاول وصف الظاهرة وتحليل وتفسير آراء الباحثين في مؤسسة سونلغاز بالوادي .

## 2- مجالات الدراسة :

### 1-2 المجال الزمني :

أجريت الدراسة الحالية بالموسم الجامعي 2015/2014, وتم توزعت كما يلي :

في الفترة التي امتدت من 10 ديسمبر 2014 إلى غاية 15 مارس 2015، تم الاهتمام بالجانب النظري لدراستنا أين تم اختيار الموضوع وبناء الإشكالية وتحديد الأهداف المراد الوصول إليها مع تحديد المفاهيم والدراسات السابقة التي تناولت احد متغيرات موضوعنا

المرحلة الاستطلاعية :وامتدت 23 مارس 2015 الى غاية 09 أبريل 2015 واستغرقت هذه المرحلة أسبوعين تقريبا, ومن خلالها تعرف الباحث على العدد النهائي للموظفين, كما تم التعرف على سير العمل بمؤسسة سونلغاز, وتاريخ نشأتها وعدد المصالح الموجودة بالمؤسسة .

بالإضافة الى توزيع الاستمارة وذلك بتاريخ: 2015/04/07 وجمعت في يوم 2015/04/09

<sup>1</sup> محمد شفيق : البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية , دار الكتاب الجامعي الحديث , مصر , 198 , ص 86  
<sup>2</sup> عبد الباسط محمد حسين : أصول البحث الاجتماعي , تضامن للطباعة , ط 8 , القاهرة , 1982 , ص 302

## 2-2 المجال البشري :

ويقصد بالمجال البشري مجتمع البحث الذي سنجري عليه الدراسة والمتمثل في عمال مؤسسة سونلغاز بالوادي والبالغ عددهم 240 عاملا. حيث ينقسمون الى عمال ميدانيين وعمال إداريين، ولقد تم اخذ الإداريين منهم فقط و يبلغ عددهم 120 عاملا, كونهم يحملون خصائص مجتمع البحث الملائمة لتطبيق دراستنا والتي تتمحور حول دور الاتصال في اتخاذ القرار .

## 3-2 المجال المكاني :

لقد تمت هذه الدراسة في مؤسسة سونلغاز بالوادي

### **- نشأة المؤسسة :**

تأسست شركة توزيع الكهرباء والغاز في 1969/07/28 بأمر رقم :59/69 حسب الجريدة الرسمية للمؤسسة وتعتبر سونلغاز من المؤسسات الهامة في الدولة حيث كانت تسمى في عهد الاستعمار EGA أي كهرباء وغاز الجزائر وتمتد جذورها الى عام 1947 وقد تم تأميمها بعد الاستقلال .

كانت المؤسسة في الفترة التأسيسية تنقسم الى 4 مديريات جهوية ( الجزائر , وهران , قسنطينة , ورقلة ) وفي سنة 1975 تم تعديل المديریات الجهوية حيث أصبحت مناطق التوزيع ( الجزائر , الشلف , قسنطينة , عنابة و سطيف , بشار , البليدة , وهران , ورقلة ) مع العلم انه لديها 45 مركز توزيع تابع لهذه المناطق .

وفي سنة 1991 تم تحويل اسم الشركة الوطنية للكهرباء والغاز الى المؤسسة العمومية ذات طابع صناعي و تجاري و وجاء بعد ذلك في 2002/06/01 حسب القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة بسونلغاز شركة ذات أسهم لأن الدولة غير قادرة على تغطية التكاليف وستكون مرحلة (2002 / 2007 ) مرحلة انتقالية من حيث تقسيم وتهيكل المؤسسة حسب نظامها الجديد أي أن هناك لجنة ضبط هي التي تتحكم في التسعيرة وحاليا هناك مديرية عامة تتكون من :

\* مديرية الإنتاج ( إنتاج الكهرباء ). \* مديرية النقل ( نقل الكهرباء والغاز ).

\* مديرية التوزيع ( توزيع الكهرباء والغاز ).

## - نشأة مركز التوزيع بالوادي :

في فترة سابقة كانت منطقة الوادي تنزود بالطاقة الكهربائية وذلك عن طريق وكالة الوادي التابعة لمركز التوزيع ببسكرة ونظرا للكثافة السكانية تقرر إنشاء مركز توزيع لمنطقة الوادي وذلك في أواخر الثمانينات بخلق مندوبية تسمى المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز .

وفي عام 1992 تحولت المندوبية الى مركز للتوزيع الذي هو عبارة عن مؤسسة تعمل على مستوى الولاية وينقسم هذا الأخير الى ثلاثة وكالات ( الوادي , المغير , الدبيلة ) وقد أصبحت تسمى بالمقطعة وهي عبارة عن خلايا مصغرة للتوزيع كما أنها تعتبر وسيلة وطريقة مستعملة من أجل ضمان عدة وظائف أهمها :

\* وظائف خاصة بالزبائن ( كشوفات تسديدات ) . \* وظائف خاصة بالكهرباء ( شبكات كهربائية ) .

## - الهيكل التنظيمي :

للقيام بأعمال المؤسسة في ظروف حسنة تعتمد هذه الأخيرة على مجموعة من الأقسام والمصالح التي يمكن إيجازها في ما يلي :

1- المدير العام . 2- المكلف بالشؤون القانونية . 3- مهندس أمن . 4- المكلف بالاتصال :

5- المكلف بالامن الداخلي : 6- شعبة الشؤون العامة . 7 - قسم تسير النظم المعلوماتية :

8 - نظام إدارة المعلومات . 9- صيانه أجهزة الكمبيوتر . 10 - قسم العلاقات التجارية .

11 - الفواتير . 12 - الرقابة والتفتيش .

13 - الوكالة التجارية : وتتفرع الى عدة مصالح تجارية وهي :

المصلحة التقنية	العنوان	المنطقة
الوادي	الوادي, كوينين , البياضة ,الرياح ,النخلة , لعقلة , وادي العلندة ,ميه ونسة	تكسبت الوادي
الدبيلة	الدبيلة , حساني عبد الكريم ,المقرن ,حاسي خليفة ,طريفاوي ,طالب العربي , بن قشة , دوار الماء ,قمار , الرقيبة , سيدي عون , تغزوت , ورماس	نحج شعباني خليفة
المغير	المغير , جامعة , أم الطيور , اسطيل , سيدي عمران , سيدي خليل , المرارة	شارع شارف محمد

المصدر : مصلحة الموارد البشرية مؤسسة سونلغاز بالوادي .

## 14 - قسم الدراسات والأشغال .15 - قسم استغلال الشبكات الغازية

## 16 - قسم استغلال الشبكات الكهربائية. 17 - قسم الموارد البشرية .

### 3 - العينة وطريقة اختيارها

#### \* تعريف العينة :

هي مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزءا من الكل، بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجرى عليها الدراسة . فالعينة إذن هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله . ووحدات العينة قد تكون أشخاصا، كما تكون أحياء أو شوارع أو مدنا أو غير ذلك .<sup>1</sup> ولاختيار هذه العينة نجد عدة طرق حسب طبيعة وظروف الباحث في هذه الدراسة .

ونظرا لصغر حجم أفراد مجتمع البحث الأصلي والذي بلغ 120 عاملا، فكان من المخطط له أن تكون الدراسة عن طريقة المسح الشامل ولكن تعذر علينا القيام بذلك نظرا لجملة من الظروف، ولذلك اعتمدنا على اخذ أكبر عدد ممكن من العمال وذلك بنسبة 50 % من المجتمع الكلي لتكون الدراسة أكثر دقة وشمولية وذلك حسب الطريقة التالية :

$$\begin{array}{c} \text{حساب عدد أفراد العينة : } 120 \quad \leftarrow \quad \% 100 \quad \leftarrow \quad \text{س} \\ \text{س} \quad \leftarrow \quad \% 50 \end{array}$$
$$60 = \frac{120 \times 50}{100}$$

ولقد اعتمدنا في اختيارنا لمفردات العينة والبالغ عددهم 60 مفردة على طريقة العينة القصيدة هي العينات التي يتم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوفر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم ولكن تلك الخصائص هي من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة . كما يتم اللجوء لهذا النوع من العينات في حالة توفر البيانات اللازمة للدراسة لدى فئة محددة من مجتمع الدراسة الأصلي.<sup>2</sup>

**ملاحظة :** تم توزيع 60 استمارة ولكن استرجعت 52 استمارة لأنه تم إلغاء 8 استمارات. حيث ثلاثة استمارات أرجعت فارغة والبقية تم إلغاؤها لأنها لم يتم الإجابة على الأسئلة بنسبة 23 %.

<sup>1</sup> رشيد زرواتي : منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية (أسس علمية وتدريبية) ، دار الكتاب الحديث ، الجزائر ، 2004 ، ص 181  
<sup>2</sup> محمد عبيدات ، وآخرون : منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر ، الاردن ، ط 2، 1999، ص 96

## 4 - أدوات جمع البيانات :

يستخدم العلماء و الباحثون مجموعة من التقنيات والأساليب لاكتشاف وفهم الوقائع، والنتائج، إلا أن طبيعة الموضوع وخصوصيته تفرض على الباحث جمع البيانات بالأداة المناسبة للدراسة، فقد يتطلب موضوع ما الملاحظة كأداة أساسية وقد يتطلب آخر المقابلة.

إلا أن دراستنا الميدانية اقتصرت على استخدام أداة أساسية لجمع البيانات والتي تمثلت في الاستمارة وتعتبر هذه الأخير من أكثر الأدوات استعمالاً

في جمع البيانات خاصة في البحوث السوسولوجية فهي " وسيلة للدخول في اتصال بالمبحوثين بواسطة طرح الأسئلة عليهم واحداً واحداً وبنفس

الطريقة ، بهدف استخلاص اتجاهات وسلوكيات مجموعة كبيرة من الأفراد، انطلاقاً من الأجوبة المتحصل عليه" 1

وبناءً على ذلك تم إعداد استمارة بحث ووجهت إلى مجتمع البحث، وتم وضع 35 سؤال بالاستمارة تتراوح بين الأسئلة

المغلقة و المفتوحة، وقد قسمنا الاستمارة الى أربعة محاور رئيسية :

المحور (01) : البيانات الشخصية : وتبدأ من السؤال 1 إلى 4

المحور (02) : كان حول أنماط الاتصال ومساهمتها في اتخاذ القرار ويتضمن 11 سؤال من 5 - 15

المحور (03) : يدور حول وسائل الاتصال ومساهمتها في اتخاذ القرار ويتضمن 8 أسئلة من 16 - 23

المحور (04) : كان حول مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتقبل الإدارة لمقترحاتهم ويضم 12 سؤال من 24 - 35

وكان النزول بالاستمارة إلى الميدان في يوم 2015/04/07 وجمعت في يوم 20/04/09

<sup>1</sup> موريس أنجريس : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تر: بوزيد صحراوي و آخرون، ط2 ، دار القصة للنشر و التوزيع ، الجزائر. 2006 ص 204

## خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية للدراسة حيث تعرفنا على المنهج الوصفي المناسب لهذه الدراسة، وكذلك عرفنا الأدوات التي اعتمدنا عليها في جمع المعلومات من ملاحظة بسيطة واستمارة المقابلة وكذا على مجالات الدراسة من خلال التعرف على مجتمع البحث و زمن انطلاق الدراسة والمكان الذي أجريت فيه الدراسة، وعرفنا العينة التي أجريت عليها الدراسة



## الفصل الثالث: عرض وتحليل معطيات الدراسة الميدانية

✓ تمهيد

1- عرض وتحليل البيانات الميدانية .

1-1 عرض وتحليل البيانات الشخصية.

1 - 2 عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول .

1 - 3 عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني.

1-4 عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث.

2 - نتائج الدراسة الميدانية .

2- 1 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي .

2- 2 النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية .

2- 3 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول.

2- 4 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني .

2- 5 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث.

3- النتيجة العامة

في الفصول السابقة تناولنا مختلف الجوانب المنهجية والنظرية، وسوف نتعرض في هذا الفصل إلى إجراءات الدراسة الميدانية، وتعتبر عملية تحليل البيانات و تفسير النتائج من المراحل الأساسية التي يعتمد عليها البحث الاجتماعي فهي خطوة تلي عملية جمع البيانات من المبحوثين.

ومن خلال هذا الفصل نهدف إلى عرض وتحليل البيانات الميدانية التي جمعت بواسطة الاستمارة، معتمدين في ذلك على العمليات الإحصائية الأساسية من تكرارات ونسب مئوية.

كما نهدف من خلال هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة التي توصلنا إليها وصولاً إلى النتيجة العامة

## 1- عرض وتحليل البيانات الميدانية :

### 1-1 عرض وتحليل البيانات الشخصية :

#### الجدول رقم (01) : يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس :

الجنس	التكرار	النسبة
ذكور	46	88%
إناث	6	12%
المجموع	52	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة هم من الذكور والبالغ عددهم 46 بنسبة 88% وهذا راجع الى طبيعة نشاط المؤسسة التي لا يناسب طبيعة المرأة.

#### الجدول رقم (02) : يوضح توزيع المبحوثين حسب السن :

السن	التكرار	النسبة
[ 34 – 25 ]	18	34%
[ 44 – 35 ]	28	54%
[ 54 – 45 ]	6	12%
المجموع	52	100%

كما يتوزع مجتمع البحث من حيث السن على ثلاثة فئات , وأن الأكثر انتشارا هي الفئة [ 44 – 35 ] أي بنسبة 54 % ثم تليها فئة [ 34 – 25 ] بنسبة 34% بينما الفئة [ 54 – 45 ] شكلت نسبة 12 % وهذا ما يوضحه الجدول أعلاه من خلال هذا نلاحظ أن أغلبية مجتمع البحث ينحصر سنهم ما بين 35 سنة و44 سنة بما يمثل 28 فردا بنسبة 54% وترجع هذه النسبة الكبيرة للعمال كبار في السن إلى عملية التوظيف التي رافقت بداية المؤسسة من جهة واستقرار العمال القدماء في مناصبهم .

كما نلاحظ من خلال الجدول أن الفئة العمرية ما بين 25 سنة و34 سنة تمثل نسبة معتبرة أيضا وهذا راجع إلى فترة النمو والتوسع التي شهدتها المؤسسة وهذا ما تطلب توظيف عمال جدد .

### الجدول رقم (03) : يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين :

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
% 00	00	إبتدائي
% 02	01	متوسط
% 38	20	ثانوي
% 60	31	جامعي
%100	52	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أفراد العينة لهم مستويات تعليمية متباينة حيث نجد نسبة 60% ذوي مستو تعليمي جامعي إضافة الى نسبة 38% ذوي مستوي ثانوي في حين يمثل المستوى المتوسط فردا واحد بنسبة 02% بينما المستوى الإبتدائي لا يوجد .

ويمكن تفسير إرتفاع مستوى الجامعي الى الإعتماد على الكفاءات المؤهلة وخاصة في السنوات الأخيرة نتيجة اتجاه سياسة التوظيف في المؤسسة نحو استقطاب حاملي الشهادات الجامعية ولكن مع هذا فنسبة المستوى الثانوي مرتفعة أيضا وهذا لكون العمال ذوي أقدميه عالية و لتحقوا بالمؤسسة منذ إنشائها, حيث كانت اليد العاملة المؤهلة غير متوفرة .

### جدول رقم (04) : يوضح الأقدمية في العمل :

النسبة	التكرار	الأقدمية في العمل
%35	18	09- 01
% 46	24	19 – 10
% 17	9	29 – 20
% 02	1	30 فما فوق
%100	52	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه الذي يبين أقدمية العمل في المؤسسة أن غالبية الباحثين ونسبتهم 46% تتراوح أقدمتهم في العمل ما بين 19-10 سنة , وتليها الفئة المحصورة ما بين 01 - 09 سنوات بنسبة 35% بعدها تأتي الفئة التي تضم العمال الذين تنحصر أقدمتهم في العمل ما بين 20 - 29 سنة بنسبة 17% أما بالنسبة للعمال الذين تجاوزت أقدمتهم 30 سنة فتمثل نسبة 02% .

وتدل هذه البيانات الكمية على اعتماد المؤسسة على الأقدمية في العمل , من جهة كما تدل من جهة أخرى ارتفاع نسبة العمال الذين تتراوح أقدمتهم ما بين 01 - 09 سنوات على تدارك المؤسسة لأهمية تجديد طاقاتها البشرية وتزويد العمال ذوي الخبرات العالية بالتكنولوجيا الحديثة وذلك بدمج الإطارات الجامعية من الشباب بالمؤسسة و الإستعانة باليد العاملة الجديدة بخبرات العمال ذوي الاقدمية والخبرة العالية في العمل لتحقيق أهداف المؤسسة وضمان السير الجيد للعمل بها .

## 1- 2 عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالتساؤل الفرعي الأول :

### جدول رقم (05) : يوضح نمط الاتصال السائد في المؤسسة

النسبة	التكرار	نمط الاتصال
58%	30	الاتصال النازل
29%	15	الاتصال الصاعد
13%	07	الاتصال الأفقي
100%	52	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن الاتصال الغالب في المؤسسة مجال الدراسة هو الاتصال النازل أي من الإدارة إلى المرؤوسين وهذا ما أكدته إجابة الباحثين بنسبة 58% في حين نجد أن 29% من الباحثين أكدوا بوجود الاتصال الصاعد أي المتجه من العمال إلى الإدارة , وأخير بينت نسبة 13% من العمال وجود الطريقة الأفقية في نقل المعلومات بين العمال.

يرجع استعمال الاتصال النازل في المؤسسة الى ضرورته في شرح أهداف وسياسات المؤسسة وشرح جزئيات العمل وفق تعليمات دقيقة , تفاديا للأخطاء وتصحيحها في الوقت المناسب , بالإضافة الى إبلاغ المرؤوسين بمستوى أدائهم ونقاط الضعف فيه وسبل تحسينه لكن هذا لا ينفي وجود أنواع أخرى للاتصال وخاصة الاتصال الصاعد، حيث يكمل هذا النوع الأخير الاتصال النازل . إن نقل المعلومات من المرؤوسين باتجاه الإدارة ضروري لكلا الطرفين . فالرئيس الذي يشجع تدفق المعلومات من أسفل إلى أعلى تكون لديه رؤية شاملة وكاملة الأبعاد عن المنظمة، ومن جهة أخرى فان مساهمة المرؤوسين في تقديم آرائهم واقتراحاتهم حول أمور العمل يقوي روح المسؤولية لديهم ويعمل على تحقيق الذات، أيضا يسمح باستغلال خبراتهم

ومعارفهم لتحسين الأداء، أما الاتصال الأفقي فيتمثل في تبادل المعلومات بين العمال في نفس المستوى الإداري الواحد بالمؤسسة. ولهذا النوع أيضا دوره في حل مشاكل العمل والتعاون، وهذا ما سنراه في الجدول رقم (06) إلى اعتماد المبحوثين على زملاء العمل في بعض الحالات كمصدر للتزود بالمعلومات وخصوصا في غياب علاقات حسنة مع الإدارة.

### جدول رقم (06) : يوضح كيفية الاستفسار في حالة عدم فهم التعليمات:

النسبة	التكرار	طرق الاستفسار
54 %	28	الرئيس المباشر
46 %	24	الزملاء
100 %	52	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه نجد انه في حالة عدم فهم التعليمات التي تصدرها الإدارة فان المرؤوسين يلجئون إلى رئيسهم المباشر أو الزملاء للاستفسار أكثر. وهذا ما تؤكد نسبة 54% من العمال وهذا باعتبار أن المشرف له علاقة مباشرة مع مرؤوسيه، بينما نجد النسبة المتبقية أي 46 % تفضل الاتصال بزملاء العمل ويرجع سبب تفضيلها إلى الرغبة في اكتساب خبرات جديدة من أصحاب الخبرة.

### جدول رقم (07) : يوضح ترتيب طبيعة الرسائل النازل في المؤسسة:

04		03		02		01		الرتبة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	طبيعة الرسائل النازلة
04 %	02	12 %	06	21 %	11	48 %	25	تعليمات
33 %	17	36 %	19	31 %	16	00 %	00	توضيحات
34 %	18	40 %	21	12 %	06	14 %	07	توجهات
29 %	15	12 %	06	36 %	19	38 %	20	أوامر
100 %	52	100 %	52	100 %	52	100 %	52	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 48% من أفراد العينة يقرون بأن طبيعة الرسائل النازلة في مؤسسة سونلغاز في المرتبة الأولى هي عبارة عن تعليمات في حين نجد نسبة 36% من الباحثين بان طبيعة الرسائل هي عبارة عن أوامر وهي تحتل المرتبة الثانية بينما نجد قد اجمع الباحثين أن طبعه الرسائل تتمثل في توجيهات تحتل المرتبة الثالثة وتقدر نسبتهم بـ 40% أما بالنسبة الى الباحثين الذين يرون أن طبيعة الرسائل النازلة في المؤسسة هي عبارة عن توضيحات وهي تحتل المرتبة الرابعة وتمثل نسبة 34% .

### جدول رقم (08) : يوضح ترتيب طبيعة الرسائل الصاعدة في المؤسسة

المرتبة		01		02		03	
طبيعة الرسائل الصاعدة		ك	%	ك	%	ك	%
شكاوي		08	15%	20	38%	24	46%
إستفسارات		12	23%	25	48%	15	29%
تقارير		32	62%	07	13%	13	25%
المجموع		52	100%	52	100%	52	100%

من خلال الجدول أن مضمون الاتصال الصاعد الغالب في المؤسسة يتمثل حسب الترتيب في تقارير بنسبة 62% في حين نجد في المرتبة الثانية الاستفسارات بنسبة 48% كما صرح الباحثين أن مواضيع الاتصال الصاعد هي عبارة عن شكاوي حيث أخذت المرتبة الثالثة بنسبة 46%. إن مواضيع الاتصال في المؤسسة تختلف باختلاف نوعه، نرى أن مواضيع الاتصال الصاعد هي عبارة عن تقارير. وهذه الأخيرة فهي عرض للبيانات والحقائق المتعلقة بموضوع معين أو مشكلة محددة، ثم تحليل هذه البيانات قصد الوصول إلى نتائج معينة، وكذا الاستفسارات والشكاوي فهي مواضيع للاتصال الصاعد. فالاستفسارات عن بعض الأمور و الغموض الذي قد يوجه العمال في التعليمات التي يتلقاها، والحصول على ولاء المرؤوسين لا يقتصر على الاتصال النازل فقط وإنما لابد من معرفة آرائهم بحكم صلتهم بظروف العمل ومشكلاته اليومية . بالإضافة إلى الشكاوي كتعبير عن عدم رضا الأفراد، وذلك نتيجة سوء المعاملة، عدم مناسبة ظروف العمل ،... فالشكاوي حق من حقوق المرؤوسين لكن لابد ان يتم ذلك في إطار منظم تحكمه إجراءات معينة، بحيث يسمح ذلك بمناقشتها في جو موضوعي بعيد عن الصدام والصراع.

**جدول رقم (09) : يوضح مدى وجود صعوبة عند الاتصال بالرئيس المباشر :**

الاحتمالات	ك	%	في حال الإجابة ب نعم	ك	%
نعم	22	%42	انشغال المسؤول	10	%45
			سوء العلاقة بين الرئيس المباشر والعامل	12	%55
لا	30	%58	المجموع	22	%100
المجموع	52	% 100			

يبين هذا الجدول أن نسبة المبحوثين الذين أكدوا على عدم وجود صعوبات عند الاتصال بالرؤساء المباشرين وتقدر بـ 58 % في حين ترى نسبة 42 % أدلت عكس ذلك أي وجود صعوبات . وتمثل هذه الأخيرة في سوء العلاقة مع الرئيس المباشر بنسبة 55 % من مجموع العمال الذين أجابوا بـ "نعم" ، أما نسبة 45 % فتري أن الصعوبة تتمثل في إنشغال المسؤول أو الرئيس المباشر .

من خلال هذا التحليل يتبين أن العلاقة السيئة التي تربط بين المرؤوسين ورؤسائهم المباشر لها تأثير سلبي على تحقيق فعالية الاتصال داخل المؤسسة . ويظهر ذلك في إهمال المرؤوسين لقراءة الإعلانات والتقارير التي تتضمن تعليمات معينة أو إطلاق أحكام شخصية مسبقة على المعلومات مما يؤدي إلى فشل العملية الاتصالية. كما يمكن للرئيس أن يهمل ملاحظات مرؤوسيه من ناحية أخرى، وبذلك تفقد المعلومات قيمتها نتيجة عدم وصولها في الوقت المناسب.

**جدول رقم (10) : يوضح مدى وجود اتصال بين باقي الأقسام**

الاحتمالات	ك	%	في حال الإجابة ب نعم	ك	%
نعم	41	%79	أثناء العمل	15	%37
			خارج أوقات العمل	00	%00
			أثناء العمل وخارجه	26	%63
لا	11	%21	المجموع	41	%100
المجموع	52	% 100			



يبين الجدول أن حوالي 79 % من أفراد عينة الدراسة أكدوا بأن هناك اتصال مع الزملاء في باقي الأقسام للمؤسسة , وأكد الغالبية منهم 63 % بأن اتصالاتهم مع الزملاء إمتزجا بين الاحتمالين أي أثناء العمل وخارج أوقات العمل , فهي ترى ضرورة الاتصال بالزملاء أينما تطلب الأمر ذلك سواء داخل المؤسسة أو خارجها, أثناء العمل أو بعد انتهائه, ولكن نجد في المقابل نسبة 21 % من أفراد العينة تؤكد بعدم اتصالاتها مع الزملاء وفي باقي الأقسام والمصالح الأخرى , وهذا راجع الى العلاقات السيئة مع بعض العمال كما جاء في الجدول رقم (09) .

### الجدول رقم (11) : يوضح مساهمة الاتصال النازل في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار .

النسبة	التكرار	مساهمة الاتصال النازل
48 %	25	نعم
13 %	07	لا
38 %	20	أحيانا
100 %	52	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ بأن نسبة 48 % من أفراد العينة يرون بأن الاتصال النازل يساهم في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار في حين نجد نسبة 38 % يرون بأنه أحيانا يكون الاتصال النازل دور في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار أما البقية أي نسبة 13 % يرون عكس ذلك . إن الاتصال النازل دورا كبيرا في توفير المعلومات المتعلقة بالعمل حيث يمكن العمال من أداء أدوارهم بكفاءة, وبأن العملية الاتصالية النازلة تسير بسرعة والمعلومات تصل في الوقت المناسب حتى تمكن من اتخاذ القرار الصائب .

**الجدول رقم (12) : يوضح مدى توفر الاتصالات بين الزملاء بشكل مستمر :**

النسبة	التكرار	يتوفر الاتصال بين الزملاء بشكل مستمر
46 %	24	نعم
21 %	11	لا
33 %	17	أحيانا
100 %	52	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 46 % من أفراد العينة أكدوا أنه هناك اتصال بشكل مستمر بين الزملاء في حين نجد نسبة 33 % من المبحوثين صرحوا بأنهم أحيانا يكون هناك اتصال بين الزملاء أما البقية أي نسبة 21 % فصرحوا بعدم وجود اتصال بينهم وبين الزملاء ويرجع ذلك لسوء العلاقة بينهم وبين الزملاء.

**الجدول رقم (13) : يوضح مدى توفير الاتصال بين الزملاء على تشجيع التعاون بين الوظائف :**

النسبة	التكرار	الاتصال بين الزملاء يشجع التعاون بين الوظائف
45 %	28	نعم
21 %	11	لا
25 %	13	أحيانا
100 %	52	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نجد أن نسبة 45 % من المبحوثين أكدوا ذلك بينما نجد نسبة 25 % صرحوا أنه أحيانا الاتصال بين الزملاء يشجع التعاون بين الوظائف أما البقية أي نسبة 21 % من المبحوثين يرون عكس ذلك وتقريبا هم أنفسهم الذين صرحوا بعدم وجود اتصال بينهم وبين الزملاء في العمل.

**الجدول رقم (14) : يوضح مدى تسهيل الاتصال بين الزملاء على توفير المعلومات لاتخاذ القرار :**

النسبة	التكرار	الاتصال بين الزملاء له دور في اتخاذ القرارات
63 %	33	نعم
21 %	11	لا
15 %	08	أحيانا
100 %	52	المجموع

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 63 % من أفراد العينة يرون أن الاتصال بين الزملاء له دور في توفير المعلومات وكذا يساعد على تحقيق جو ومناخ تنظيمي يساعد التعاون ومناقشة الصعوبات التي يجدها في العمل والتشاور فيما بينهم وبالتالي يساعدهم من اتخاذ القرار المناسب, كما نجد نسبة 15 % ترى أنه أحيانا الاتصال بين الزملاء يكون له دور في اتخاذ القرار بينما البقية يرون عكس ذلك وهذا كما ذكرنا سبعا لعدم وجود علاقة حسنة بينهم وبين الزملاء .

**الجدول رقم (15) : يوضح مدى اهتمام الإدارة باستقبال العمال للاستماع الى شكاويهم .**

النسبة	التكرار	اهتمام الإدارة باستقبال الشكاوي العمال
46 %	24	نعم
19 %	10	أحيانا
35 %	18	لا
100 %	52	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 46 % من المبحوثين يؤكدوا بأن الإدارة تهتم باستقبال العمال للاستماع الى شكاوي العمال, فحين تنفي نسبة 35 % من أفراد العينة ذلك , ويرجع ذلك الى سوء العلاقة بين المسؤول المباشر بالتالي يرون أن الإدارة لا تهتم باستقبال العمال للاستماع الى شكاويهم, أما النسبة المتبقية المقدرة بـ 19 % ترى أنه أحيانا فقط تهتم الإدارة بالاستماع الى شكاويهم .

## 1- 3 عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثاني

### الجدول رقم (16) : يوضح كيفية إبلاغ المبحوثين بالتعليمات والقرارات.

النسبة	التكرار	طريقة الإبلاغ بالتعليمات
19 %	10	الاجتماع
21 %	11	التقارير
25 %	13	المشرف
35 %	18	الملصقات
100%	52	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ انه يتم إبلاغ المبحوثين بالتعليمات والقرارات الجديدة عن طريق الملصقات بنسبة 35 % , تليها فئة المشرف بنسبة

25 % , ثم نجد التقارير بنسبة 21 % وأخيرا الاجتماعات بنسبة 19 %.

أن الملصقات هي أكثر وسائل الاتصال الكتابي استخداما في المؤسسة فهي وسيلة غير مباشرة تسمح بإخبار المرؤوسين بالأمور العاجلة الخاصة بالتغيرات التي تحدث في قواعد وأنظمة العمل.

ويرجع استخدام الملصقات بشكل كبير لأنها تمكن الإدارة من الاتصال بجميع الأفراد مهما اختلفت وظائفهم. فهذه الوسيلة تقلل من الجهد، وتسمح بتوصيل المعلومات إلى أكبر قدر ممكن من الأفراد.

أما الوسيلة الثانية التي تعتمد عليها الإدارة في مد المرؤوسين بتوجيهات العمل فتتمثل في المشرف وهذا يتم أحيانا وفي بعض الأمور فقط. فالمشرف له علاقة مباشرة بمرؤوسيه، وعلى دراية واسعة بخصوصيات كل عامل.

أما التقارير فتتضمن عرضا خاصا بالوظائف أو بمشكلة معينة .يمكن الرجوع إليها في حالة الضرورة أو عند الحاجة.

كما تلجأ الإدارة إلى الاجتماعات كوسيلة للاتصال الشفهي التي من خلالها يستطيع العامل التعبير عن مطالبه وانشغالاته والإدلاء بآرائه واقتراحاته، كما أنها تقوي روح التعاون والصدقة.

من خلال هذا التحليل نلاحظ أن الإدارة تعتمد على الوسائل غير المباشرة خاصة الملصقات بنسبة كبيرة لإيصال تعليماتها وقراراتها الجديدة إلى الأفراد، ومن جهة أخرى تستخدم بعض الوسائل المباشرة التي تسمح بالاتصال وجها لوجه وأهمها الاجتماعات. وقد أظهرت دراسة "مصعب إسماعيل طبش" (2008) التي حاول من خلالها الكشف عن طبيعة وسائل الاتصال في المؤسسة مجال الدراسة، بينت الدراسة بان أكثر وسائل فاعلية هي الاتصالات الكتابية ثم الشفهية .

### **الجدول رقم (17) : يوضح أنسب طريق للاتصال حسب رأي المبحوثين :**

النسبة	التكرار	رأي المبحوثين للطريقة المناسبة للاتصال
42 %	22	الاجتماعات
00 %	00	الهاتف
00 %	00	الانترنت
19 %	10	الملصقات
33 %	17	التعليمات المكتوبة
06 %	03	شفهيا
100 %	52	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المبحوثين يرو أن انسب طريقة للاتصال هي عن طريق الاجتماعات بنسبة 42 %، تم تليها التعليمات المكتوبة بنسبة 33 % أما الملصقات فكانت بنسبة 19 % ونجد الاتصال الشفهي بنسبة 06 % وفي الأخير كل من الهاتف والانترنت لا يرى المبحوثين أنها طريقة مناسبة للاتصال داخل المؤسسة .

إن الاجتماعات باعتبارها ضمن الوسائل الأكثر نجاعة في توصيل المعلومات حيث نرى أن المبحوثين يفضلونها ويعتبرونها انسب طريقة للاتصال حيث تسمح بمشاركة العمال في هذه الاجتماعات يجعلهم أكثر تقبلا لتنفيذ التعليمات ونظم وقواعد العمل، بالإضافة إلى تحسين المناخ الاجتماعي للمؤسسة وبالتالي التقليل من حدة الصراعات الداخلية، كما يرون أيضا أن الملصقات تعد طريقة مناسبة لإيصال التعليمات والقرارات الجديدة من خلال قراءة المنشورات، أما بالنسبة إلى الانترنت والهاتف لا يرى المبحوثين أنها طريقة مناسب في الاتصال ويرجع ذلك الى عدم تعامل المؤسسة بالاتصال عن طريق الانترنت. وهذا عكس ما جاءت به دراسة "صبرينة رماش(2008-2009) التي حولت الكشف عن محددات فعالية اتصال

المؤسسة من خلال قياس متغيرات القائمين بالاتصال , وسائل الاتصال الشاملة الموجودة في المؤسسة مجال الدراسة, أظهرت أن وسلة الانترنت هي الأكثر استخدام في المؤسسة .

### الجدول رقم (18) : يوضح كيفية تلقي الأوامر والتعليمات :

النسبة	التكرار	كيفية تلقي الأوامر
21 %	11	شفوية
54 %	28	كتابية
25 %	13	كليهما
100%	52	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الإدارة تستخدم الطريقة الكتابية في إيصال الأوامر والتعليمات للمرؤوسين وهذا ما أكدته نسبة 54 % من المبحوثين, يأتيها استخدام كلتا الوسيلتين ( الشفوية والكتابية ) بنسبة 25 % أما استخدام الطريقة الشفوية فتمثل نسبة 21 % , ونجد أن معظم المبحوثين كانوا يتلقون الأوامر بالطريقة الكتابية في الاتصال والسبب الرئيسي في ذلك هو أن هذه الطريقة تحمل الطابع الرسمي وكذا السرعة, بينما نجد هناك من كانوا يتلقون الأوامر بكلتا الطريقتين (الشفوية والكتابية) لأسباب أخرى مثل تفادي أي غموض أو لبس يقع في فهم القرارات وهنا يبرز دور المشرف في إيضاح التعليمات المكتوبة غير الواضحة، بالإضافة إلى الوسيلة الشفوية في بعض الأحيان لما تحققه من ميزة السرعة من خلال الاختصار في الجهد والوقت وإيصال المعلومات في الوقت المناسب، وأيضاً للسهولة الوسيلة .

### الجدول رقم (19) : يوضح ما إذا كانت الإعلانات وسيلة هامة لإيصال التعليمات بسرعة:

النسبة	التكرار	الإعلانات وسيلة هامة لإيصال التعليمات
48 %	25	نعم
12 %	06	لا
40 %	21	أحيانا
100%	52	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين يرون أن الإعلانات وسيلة هامة في إيصال التعليمات بسرعة أي بنسبة 48 % بينما هنا من يؤكد بأنها أحيانا تكون كذلك بنسبة 40 % كما نجد نسبة 12 % يرون عكس ذلك, ونقول أن الإعلانات تعد وسيلة هامة في المؤسسة لأنها تساهم في توفير المعلومات كما ذكرنا سابقا أنا اغلب المبحوثين يفضلون الوسائل المكتوبة لان توفر المعلومات في الوقت المناسب وبسرعة .

### الجدول رقم (20) : يوضح دور المراسلات الكتابية في توفير المعلومات لاتخاذ القرار :

النسبة	التكرار	المراسلات الكتابية توفر المعلومات لاتخاذ القرار
69 %	36	نعم
08 %	04	لا
23 %	12	أحيانا
100 %	52	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 69 % من المبحوثين يرون أن المراسلات الكتابية دور في توفير المعلومات لاتخاذ القرار حيث أن الاتصالات الكتابية تمثل أحد أهم المحاور الرئيسية في العملية الاتصالية التي تعتمد عليها مؤسسة سونلغاز كالتعليمات الكتابية وبالتالي تمكنهم من اتخاذ القرار الرشيد, في حين نجد نسبة 23 % من أفراد العينة يرون ان الاتصالات الكتابية في بعض الأحيان يكون لها دور في توفير المعلومات لاتخاذ القرار, بينما البقية أي نسبة 08 % يرون عكس ذلك .

### الجدول رقم (21) : يوضح دور الاتصال الشفوي في توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار :

النسبة	التكرار	دو الاتصال الشفوي في توفر المعلومات لاتخاذ القرار
21 %	11	نعم
35 %	18	لا
44 %	23	أحيانا
100 %	52	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 21 % من المبحوثين يرون أن الاتصال الشفوي يوفر المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار. أي أن المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تمكن العمال من فهم التعليمات بدقة وتصل في الوقت المناسب وبالتالي تمكنه من اتخاذ القرار السليم , في حين نجد نسبة 35 % ترى عكس ذلك أي أن الاتصال الشفوي ليس له دور في توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار, كما نجد نسبة 44 % ترى انه أحيانا يكون لها دور في ذلك على حسب الظروف المتاحة لذلك.

### الجدول رقم (22) : يوضح مدى فاعلية الاجتماعات لإيصال المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار :

النسبة	التكرار	فاعلية الاجتماعات لإيصال المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار
56 %	29	نعم
08 %	04	لا
37 %	19	أحيانا
100 %	52	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 56 % من المبحوثين يرون ان الاجتماعات وسيلة فعالة لإيصال المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار حيث من خلالها يتلقون التعليمات المتعلقة بالعمل وكذا تقدم شرح لكل التعليمات المقدمة من طرف الإدارة وبالتالي تمكنهم من اتخاذ القرار الرشيد والهادف. فحين نجد نسبة قليلة وتمثل 08 % من أفراد العينة ترى عكس ذلك بينما نسبة 37 % تؤكد أنه في بعض الأحيان تكون الاجتماعات وسيلة فعالة لإيصال المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار .



### الجدول رقم (23) : يوضح دور الانترنت في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار :

النسبة	التكرار	دور الانترنت في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار
08 %	04	نعم
77 %	40	لا
15 %	08	أحيانا
100 %	52	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 77 % من المبحوثين يرون أن الانترنت ليس لها دور في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار لان المؤسسة لا تعتمد عل استخدام التكنولوجيا الحديثة بصورة كبيرة .فحين نجد نسبة قليلة وتمثل 08% من أفراد العينة ترى عكس ذلك بينما نسبة 15% تؤكد أنه في بعض الأحيان يكون للانترنت دور في توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار.

### 1 - 4 عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث

### الجدول رقم (24) : يوضح مدى وجود التعاون بين العمال والمشرف في العمل

النسبة	التكرار	مدى وجود التعاون بين العمال والمشرف في العمل
62 %	32	نعم
23 %	12	لا
15 %	08	أحيانا
100 %	52	المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن نسبة 62 % من أفراد العينة يقرون بأن هناك تعاون بينهم وبين المشرف في العمل وذلك من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار وكذا من خلال المرور عليهم من حين الى آخر لمعرفة انشغالهم كل هذا يخلق تعاون وكذا علاقات طيبة بينهم وبين المشرف في العمال, في حين نجد نسبة 23 % من المبحوثين يقرون بعكس ذلك, كما نلاحظ أن نسبة 15 % تصرح بأن هناك تعاون بينهم وبين المشرف أحيانا على حسب الظروف المتاحة.

## الجدول رقم (25) : يوضح مرور المشرف من حين الى آخر لمعرفة إذا كانت هناك صعوبات في العمل

النسبة	التكرار	مرور المشرف لمعرفة إذا هناك صعوبات في العمل
42 %	22	نعم
33 %	17	لا
25 %	13	أحيانا
100 %	52	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 42 % من أفراد العينة أكدوا بأن المشرف يمر عليهم من حين الى آخر لمعرفة إذا كانت هناك صعوبات في العمل , كما نلاحظ أن نسبة 33 % من العمال يقرون بأن ذلك لا يحدث مطلقا أي بعكس ذلك بأن المشرف لا يمر عليهم لمعرفة إذا كانت هناك صعوبات في العمل أو لا, بينما نجد نسبة 33 % تؤكد بأن المشرف أحيانا يمر عليهم لمعرفة انشغالهم والصعوبات التي تواجههم في العمل يرجع ذلك لانشغال المشرف بالأعمال التي ملقاة على عتقه .

## الجدول رقم (26) : يوضح إذا كانت هناك صعوبات في فهم القرارات :

النسبة	التكرار	صعوبات في فهم القرارات
62 %	32	نعم
38 %	20	لا
100 %	52	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن نسبة 62 % صرحت بوجود صعوبات في استيعابهم للقرارات , ويرجع هذا الى عدم فتح المؤسسة مجال لمناقشة القرارات وهذا ما سوف نلاحظه في الجدول الموالي وكذلك سوء علاقتهم مع المسؤول المباشر وبالتالي لا يمكنه من مناقشة القرارات معه كما هو موضح في الجدول رقم (09), قد يرجع ذلك الى اعتبارهم جدد في المؤسسة, بينما نجد نسبة 38 % من أفراد عينة بأنها لا تجد صعوبة في فهم القرارات التي تصدرها المؤسسة ويرجع ذلك الى الخبرة التي يملكها بحكم أقدميتهم في المؤسسة وبالتالي امتلاكهم كما هائلا من المعلومات حول القرارات وآليات العمل .

**الجدول رقم (27) : يوضح ما إذا كانت المؤسسة تفتح مجال لمناقشة القرارات التي تصدرها :**

النسبة	التكرار	المؤسسة تفتح مجال لمناقشة القرارات
21 %	11	نعم
79 %	41	لا
100%	52	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه بأن نسبة 21 % من أفراد العينة قد أكدوا بأن الإدارة تفتح لهم مجال لمناقشة القرارات التي تصدرها , ويرجع هذا الى اقدميتهم في العمل وبحكم هذا تترك لهم الإدارة مجال لمناقشتهم القرارات التي تصدرها. في حين نجد نسبة 79 % من أفراد العينة أكدوا بأن المؤسسة لا تفتح لهم مجال لمناقشة القرارات .

**الجدول رقم (28) : يوضح مدى مساهمة الاتصال في لاتخاذ القرار في الوقت المناسب :**

النسبة	التكرار	يساهم الاتصال في اتخاذ القرار في الوقت المناسب
58 %	30	نعم
12%	06	لا
31%	16	احيانا
100%	52	المجموع

نلاحظ أن نسبة 58% من المبحوثين يقرون بان الاتصال يساهم في اتخاذ القرار في الوقت المناسب أي انه كلما توفر قنوات اتصال ينتج عنها توفر المعلومات وبالتالي يمكنهم من اتخاذ القرار في الوقت المناسب , بينما نسبة 31 % ترى أنه أحيانا تساهم الاتصال في اتخاذ القرار في الوقت المناسب , بينما البقية أي نسبة 12 % يقرون بعكس ذلك .

**الجدول رقم (29) : يوضح مدى مساهمة الاتصال في تسهيل تطبيق القرارات:**

النسبة	التكرار	يساهم الاتصال في تسهيل تطبيق القرارات
63 %	33	نعم
08 %	04	لا
29 %	15	أحيانا
100 %	52	المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن نسبة 63 % يرون بأن الاتصال يساهم في تطبيق القرارات في حين نجد أن نسبة 29 % يرون ذلك أحيانا تساهم الاتصالات في سهولة تطبيق القرارات بينما البقية أي نسبة 08 % تنفي ذلك .

**الجدول رقم (30) : يوضح مدى مساهمة الاتصال في توفير المعلومات تجعل القرار أكثر قبول من**

**قبل العمال :**

النسبة	التكرار	الاتصال تجعل القرارات أكثر قبولا من قبل العاملين
60 %	31	نعم
12 %	06	لا
29 %	15	أحيانا
100 %	52	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 60 % من أفراد العينة يرون أن الاتصال تجعل القرارات أكثر قبولا من قبل العاملين أي أن مهما كانت طبيعة الاتصال فهو يزودهم بمعلومات تجعل العمال يتقبلون القرارات التي تصدرها الإدارة , في حين نجد نسبة 29 % يرون أن ذلك يكون أحيانا بينما البقية والتي تمثل نسبة 12 % يؤكد عكس ذلك .

### الجدول رقم (31) : يوضح تقديم اقتراحات للإدارة حول سير العمل :

الاحتمالات	ك	%	في حال الإجابة ب نعم	ك	%
نعم	25	%48	أخذت بعين الاعتبار	11	%44
لا	27	%52	أهمل	14	%56
المجموع	52	% 100	المجموع	25	%100

من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 48 % من أفراد العينة يقوموا بتقديم اقتراحاتهم للإدارة. في حين نجد أن 44 % من أفراد العينة أن اقتراحاتهم التي يقدمونها إلى الإدارة تؤخذ بعين الاعتبار, إلا أنه نسبة 56 % أكدوا بأن اقتراحاتهم المقدمة للإدارة محلها الإهمال, وفي المقابل نجد أن نسبة 52 % قد أكدوا بأنهم لا يقدموا أي اقتراحات للإدارة, نرى أن العمال لديهم دافعية واضحة لعملية المشاركة وذلك من خلال تقديم الاقتراحات وفي المقابل نجد أن اهتمام الإدارة بهذه الاقتراحات ليس في المستوى المطلوب .

### الجدول رقم (32) : يوضح ما إذا كانت المشاركة في اتخاذ القرار أهم من تنفيذه :

النسبة	التكرار	المشاركة في اتخاذ القرار أهم من التنفيذ
% 48	25	نعم
% 23	12	لا
% 29	15	أحيانا
%100	52	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب الباحثين يفضلون المشاركة في اتخاذ القرارات بنسبة 48 % لأن القرارات المتخذة بناء على مشاركة الجماعة تكون معبرة عنهم وتجعلهم يحتضنوها ويحرصون على تنفيذها ويتقبلون كل ما يترتب عليها من تغيرات وتعديلات , كما أنهم يرون أن التنفيذ فقط دون مشاركة عملية آلية لا تخلق لديهم الحماس للعمل . أما الباحثين الذين يرون العكس بأن التنفيذ أهم من المشاركة بنسبة 23 % فالقرارات تتخذ عند السلطات العليا وتأتي على شكل أوامر يجب تنفيذها بدون نقاش , وخاصة و أن فرصة المشاركة غير متوفرة فهم غير سائلون عن من يتخذ القرار وما إذا كان القرار ذو أهمية أم لا. كما نجد هناك من اعتبر المشاركة في اتخاذ القرار أهم من تنفيذ في بعض الأحيان وذلك بنسبة 29 % لأنهم يرون أن المشاركة تجعل كل الأمور واضحة لتنفيذه وبالتالي يسهل عليهم التغلب على أي عائق يواجهه تنفيذ القرار .

**الجدول رقم (33) : يوضح ما إذا كان هناك تفكير في الحلول لمختلف المشاكل أثناء أداء العمل:**

النسبة	التكرار	تفكير في حلول لمختلف المشاكل أثناء أداء العمل
65 %	34	نعم
08 %	04	لا
27 %	14	أحياناً
100 %	52	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة 65 % من المبحوثين أكدوا بأنهم يفكرون في إيجاد حلول لمختلف المشاكل أثناء أداء العمل وذلك حتى يتمكنوا من أداء عملهم في الوقت المحدد وكذا تعزيز العلاقة الجيدة بين الإدارة والعمال مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة، كما نجد نسبة 27 % من المبحوثين أكدوا أنهم أحياناً يفكرون في إيجاد حلول لمختلف المشاكل التي تواجههم أثناء أداء أعمالهم ، فحين نجد نسبة 08 % لا تفكير في الحلول لمختلف المشاكل أثناء أداء العمل.

**الجدول رقم (34) : يوضح مدى الاستعداد المبحوثين لمناقشة القرارات التي تصدرها المؤسسة**

		الاحتمالات	ك	%
		نعم	18	35 %
	في حال الإجابة بـ لا	لا	34	65 %
	لم يأخذ رأيك فيها			
	لا تتماشى مع أهدافك			
	المجموع			
	المجموع	52	100 %	

نلاحظ من خلال الجدول أن اغلب المبحوثين أوضحوا أنهم غير مستعدين لمناقشة القرارات التي تصدرها المؤسسة بنسبة 65 % ويرجع ذلك الى أن المؤسسة لم تأخذ رأيهم في هذه القرارات بنسبة 65 % كما أن هناك من يرى أن هذه لا يتماشى مع أهدافه بنسبة 35 % ، وباقي المبحوثين

كانوا مستعدين لمناقشة القرارات التي تصدرها المؤسسة بنسبة 35 % فهم يردون أن يكون لهم حضور فكما يرون أن لهم الحق في إيصال أصواتهم الى مسؤوليهم, لأن القرارات الرشيدة والهادفة تكون مبنية على المشاركة الجماعية لأن النتائج يتحملها الجميع لذلك النقاش والحوار أهم من اتخاذ القرار .

## الجدول رقم (35) : يوضح ما إذا كان اهتمام الإدارة بالاقتراحات تجعل العمال يهتموا أكثر بإنجاز

عملهم :

النسبة	التكرار	اهتمت الإدارة باقتراحات العمال يزيد اهتمامهم بإنجاز أعمالهم
60 %	31	نعم
12 %	06	لا
29 %	15	أحيانا
100 %	52	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن اغلب أفراد العينة بنسبة 60 % يرون أنه كلما اهتمت الإدارة باقتراحاتهم يزيد اهتمامهم بإنجاز أعمالهم لأنهم يعتبرون اهتمام الإدارة هو حافظ لهم , بينما نجد نسبة 29 % يرون ذلك أحيانا عندما تهتم الإدارة باقتراحاتهم يولد لديهم دافع يجعلهم يهتمون أكثر بإنجاز عملهم, في حين نجد نسبة 12 % ترى عكس ذلك .

## 2- عرض نتائج الدراسة الميدانية :

انطلاقا من التحليل الكمي والكيفي للبيانات المتحصل عليها من المبحوثين، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي لها علاقة بمشكلة البحث, والباحث يهدف من خلال هذه النتائج إلى الإجابة عن التساؤلات أو الفرضيات التي تم وضعها في بداية البحث.

### 1-2 النتائج المتعلقة بالتساؤل الرئيسي :

المتثلة في : ما هو دور الاتصال الإدارية في اتخاذ القرار؟

وننتج عنه ما يلي : تساعد الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرار في مؤسسة سونلغاز حيث يتم اتخاذها بدقة وموضوعية أفضل و ذلك يظهر جليا من خلال نتائج التساؤلات الفرعية .

### 2-2 النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية :-

تمثل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية فيما يلي :

- وجدنا من خلال دراستنا أن أغلبية الباحثين من جنس الذكور بنسبة 88% و بلغت نسبة الإناث 12% ويرجع هذا الى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب ذلك ولا يتناسب مع النساء في أغلب الأحيان.

- يتوزع أفراد العينة من حيث السن على ثلاثة فئات حيث الفئة الأكثر انتشارا هي الفئة [ 35 - 44 ] أي بنسبة 54 % وهذا راجع لكون معظمهم التحقوا بالمؤسسة منذ نشأتها

- توزيع أفراد العينة من حيث المستوى التعليمي كانت أعلى نسبة هي المستوى الجامعي بـ 60 % ويرجع هذا على تواجد مناصب عمل تتطلب كفاءات تعليمية عالية .

- غالبية الباحثين ونسبتهم 46% تتراوح أقدميتهم في العمل ما بين 10-19 سنة فهذه الأقدمية تكسبهم خبرة في مجال عملهم وتولد لديهم الشعور بالانتماء إلى المؤسسة، فهذه الفئة لديها مخزون هائل من المعلومات حول العمل بصفة عامة ونظم الاتصال المعمول بها خاصة وهذا ما يسهل عليه الاتصال لديهم ويساعدهم على اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب كما تساعدهم على إنشاء وخلق علاقات مهنية واجتماعية سواء مع زملاء العمل أو المسئولين .

## **2- 3 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول :**

التمثل في :هل تساعد أنماط الاتصال الإدارية في اتخاذ القرارات ؟

من خلال المعطيات والبيانات الواردة في الجداول من (05 إلى 15 ) اتضح لنا أن هناك :

- نسبة 58% من مجتمع البحث يرون أن نمط الاتصال السائد في المؤسسة هو الاتصال النازل ويرجع استعمال الاتصال النازل في مؤسسة سونلغاز إلى ضرورة شرح أهداف وسياسات المؤسسة وشرح جزئيات العمل وفق تعليمات دقيقة وتفادي الأخطاء وتصحيحها في الوقت المناسب، لكن هذا لا ينفي وجود أنواع أخرى للاتصال وخاصة الاتصال الصاعد، حيث يكمل هذا النوع الأخير الاتصال النازل. إن نقل المعلومات من المرؤوسين باتجاه الإدارة ضروري لكلا الطرفين. فالرئيس الذي يشجع تدفق المعلومات من أسفل إلى أعلى تكون لديه رؤية شاملة وكاملة الأبعاد عن المنظمة مما يجعل قراراته أكثر رشدا.

- إن الباحثين في حالة عدم فهم التعليمات التي تصدرها الإدارة يلجئون إلى رئيسهم المباشر أو الزملاء للاستفسار أكثر. وهذا ما تؤكد كل من نسبة 54% من العمال وهذا باعتبار أن المشرف له علاقة مباشرة مع رؤوسيه، بينما نجد النسبة المتبقية أي 46 % تفضل الاتصال بزملاء العمل ويرجع سبب تفضيلها إلى الرغبة في اكتساب خبرات جديدة من أصحاب الخبرة.



- نسبة 48 % من مجتمع البحث ترى أن مواضيع الاتصال النازل هي عبارة عن تعليمات تصدرها الإدارة خاصة بالعمل أو شرح من مزاوله المرؤوسين لأنشطتهم ومدى تكامل هذه الأنشطة وخدماتها للأهداف العامة للمؤسسة أو تقديم معلومات حول استراتيجيات المؤسسة واحتمالات نموها بالإضافة إلى اطلاع العمال على نتائج نشاطهم من خلال تقارير يتم على أساسها مكافأة العامل أو معاقبته .
- أما نسبة 62 % من مجتمع البحث ترى أن مواضيع الاتصال الصاعد هي عبارة عن وتقارير تسمح بنقل المعلومات من المرؤوسين إلى الإدارة والمشرفين بغرض تحديد الوظيفة والأداء وما يرتبط بها من مشكلات كمشاكل العمال والممارسات التنظيمية ، والمهام المطلوب تنفيذها وكيفية التنفيذ.
- وقد أكد أغلبية الباحثين بنسبة 58 % إن سهولة الاتصال برئيسهم المباشر يمنحهم فرصة الاستفسار عن العمل. وهذا يسهل مهمة الإدارة في القيام بمسؤولياتها والحصول على استجابات أفضل من طرف المستقبلين للرسالة الاتصالية. كما انه يكمل الاتصال النازل وهذا انطلاقا من كون الإصغاء الجيد يولد تقبلا أكثر.
- إن حوالي 79 % من أفراد عينة الدراسة أكدوا بأن هناك اتصال مع الزملاء في باقي الأقسام للمؤسسة أي أنهم يؤكدون وجود اتصال أفقي وهذا ما يدعم عملية تنمية المهارات والكفاءات بشكل مستمر وكل هذه الأمور تسهل عملية تقبل التعليمات الجديدة .
- نسبة 48 % من أفراد العينة يرون بأن الاتصال النازل يساهم في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار كما ذكرنا سابقا أن مواضيع الاتصال النازل هي عبارة عن تعليمات أي أن من خلالها يتحصلوا على كم هائل من المعلومات تمكنهم من اتخاذ القرارات الصائبة والرشيده .
- إن نسبة 63 % من أفراد العينة يرون أن الاتصال بين الزملاء له دور في توفير المعلومات وكذا يساعد على تحقيق جو ومناخ تنظيمي يساعد التعاون ومناقشة الصعوبات التي يجدونها في العمل والتشاور فيما بينهم وبالتالي يساعدهم في اتخاذ القرار المناسب.
- أن نسبة 46 % من الباحثين يؤكدوا بأن الإدارة تحتم باستقبال العمال للاستماع إلى شكاوى العمال.
- ومن خلال ذلك نرى بأن أنماط الاتصال الإدارية ( الاتصال النازل, الاتصال الصاعد, الأفقي ) وخاصة منها الاتصال النازل تساعد في اتخاذ القرارات .
- وبالتالي يمكن قبول الفرضية الأولى بأن أنماط الاتصال تساعد في اتخاذ القرارات.

## 2- 4 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني :

المتمثل في : هل تساهم وسائل الاتصال الإدارية في اتخاذ القرارات ؟

من خلال المعطيات والبيانات الواردة في الجدول من (16 الى 23 ) اتضح لنا أن هناك :

- أن نسبة 35 % من المبحوثين يصرحون بأنهم يتم إبلاغهم بالتعليمات والقرارات الجديدة عن طريق الملصقات فتعد هذه الأخيرة هي أكثر وسائل الاتصال الكتابي استخداما في المؤسسة فهي وسيلة غير مباشرة تسمح بإخبار المرؤوسين بالأمر العاجلة الخاصة بالتغيرات التي تحدث في قواعد وأنظمة العمل.

ويرجع استخدام الملصقات بشكل كبير لأنها تمكن الإدارة من الاتصال بجميع الأفراد مهما اختلفت وظائفهم. فهذه الوسيلة تقلل من الجهد، وتسمح بتوصيل المعلومات إلى أكبر قدر ممكن من الأفراد.

- أن الإدارة تستخدم الطريقة الكتابية في إيصال الأوامر والتعليمات للمرؤوسين وهذا ما أكدته نسبة 54 % من المبحوثين والسبب الرئيسي في ذلك هو أن هذه الطريقة تحمل الطابع الرسمي وكذا السرعة.

- أن أغلب المبحوثين يرون أن الإعلانات وسيلة هامة في إيصال التعليمات بسرعة أي بنسبة 48 %.

- أن نسبة 69 % من المبحوثين يرون أن المراسلات الكتابية دور في توفير المعلومات لاتخاذ القرار وقد يفسر استخدام المراسلات الكتابية بشكل كبير في مؤسسة سونلغاز لأنها أكثر الوسائل فعالية في عملية الاتصال الإداري واتخاذ القرار، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة "مصعب إسماعيل طبش (2008)" بأن أكثر وسائل الاتصالات الإدارية فعالية في اتخاذ القرار هي الاتصالات الكتابية .

أن نسبة 21 % من المبحوثين يرون أن الاتصال الشفوي يوفر المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار. أي أن المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تمكن العمال من فهم التعليمات بدقة وتصل في الوقت المناسب وبالتالي تمكنه من اتخاذ القرار السليم .

- أن نسبة 56 % من المبحوثين يرون أن الاجتماعات وسيلة فعالة لإيصال المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار حيث من خلالها يتلقون التعليمات المتعلقة بالعمل وكذا تقديم شرح لكل التعليمات المقدمة من طرف الإدارة وبالتالي تمكنهم من اتخاذ القرار الرشيد والهادف.

- أن نسبة 77 % من المبحوثين يرون أن الانترنت ليس لها دور في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار لان المؤسسة لا تعتمد على استخدام التكنولوجيا الحديثة بصورة كبيرة ولا يتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة "مصعب إسماعيل طبش (2008)" بأن الاتصالات الالكترونية لها فاعلية في خدمة اتخاذ القرارات .

ومن خلال نرى أن وسائل الاتصالات الإدارية ( المراسلات الكتابية، الاتصال الشفوي، الاجتماعات، الاتصال الالكتروني ) تساهم

في اتخاذ القرار حيث نجد أن أكثر وسائل الاتصالات فعالية في خدمة اتخاذ القرارات هي الاتصالات الكتابية .

وبالتالي يمكن قبول الفرضية الثانية بأن وسائل الاتصالات تساهم في اتخاذ القرارات .

## **2- 5 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث :**

التمثل في : هل مشاركة العمال في اتخاذ القرار تظهر من خلال تقبل الإدارة لمقترحاتهم ؟

من خلال المعطيات والبيانات الواردة في الجدول من (24 إلى 36 ) اتضح لنا أن هناك :

- أن نسبة 62 % من أفراد العينة يقرون بأن هناك تعاون بينهم وبين المشرف في العمل وذلك من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار وكذا من خلل المرور عليهم من حين إلى آخر لمعرفة انشغالهم كل هذا يخلق تعاون وكذا علاقات طيبة بينهم وبين المشرف في العمال. وكذا أهداف المؤسسة تفرض أن يكون هناك تعاون وانسجام وتنسيق فيما بينهم لتحقيق الأهداف المنشودة .

- أن نسبة 42 % من أفراد العينة أكدوا بأن المشرف يمر عليهم من حين إلى آخر لمعرفة إذا كانت هناك صعوبات في العمل .

- أن نسبة 62 % صرحت بوجود صعوبات في استيعابهم للقرارات , ويرجع هذا إلى سوء علاقتهم مع المسؤول المباشر وبالتالي لا يمكنه من مناقشة القرارات معه , وقد يرجع ذلك أيضا إلى اعتبارهم جدد في المؤسسة .

- نسبة 79 % من أفراد العينة أكدوا بأن المؤسسة لا تفتح مجال لمناقشة القرارات قد أرجع أحد المبحوثين ذلك بقوله : أن المؤسسة مازالت تعتمد على مركزية اتخاذ القرار كما أن الأساليب المستخدمة في اتخاذ القرار في كثير من الأحيان غير علمية وغير موضوعية، بالإضافة إلى أن طريقة المعاملة تعتمد على العلاقات الشخصية، وهناك بعض القرارات مفاجئة وسريعة فهنا لا يوجد مراعاة لعامل الوقت، وهذا بطبيعة الحال لا يخدم مصلحة الجميع ليس هناك مجال لمناقشة القرارات التي تصدرها .

- أن نسبة 58% من المبحوثين يقرون بان الاتصال يساهم في اتخاذ القرار في الوقت المناسب أي انه كلما توفر قنوات اتصال ينتج عنها توفر المعلومات وبالتالي يمكنهم من اتخاذ القرار في الوقت المناسب.

- أن نسبة 52 % قد أكدوا بأنهم لا يقدموا أي اقتراحات للإدارة بخصوص سير العمل, ذكر احد المبحوثين بقوله : أنه أثناء المقابلات والاجتماعات مع المشرف نقدم لهم اقتراحاتنا وآرائنا, وكذا طرح مشاكلنا لكن في الأخير لا تطبق إلا بعض الاقتراحات وبالتالي أصبحنا نتجنب تقديم الاقتراحات .

- أن أغلب المبحوثين يفضلون المشاركة في اتخاذ القرارات بنسبة 48 % لأن القرارات المتخذة بناء على مشاركة الجماعة تكون معبرة عنهم وتجعلهم يحضنوها ويحرصون على تنفيذها ويتقبلون كل ما يترتب عليها من تغيرات وتعديلات , كما أنهم يرون أن التنفيذ فقط دون مشاركة عملية آلية لا تخلق لديهم الحماس للعمل.

- أن أغلب المبحوثين أوضحوا أنهم غير مستعدين لمناقشة القرارات التي تصدرها المؤسسة بنسبة 65 % ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة لم تأخذ رأيهم في هذه القرارات.

- أن أغلب أفراد العينة بنسبة 60 % يرون أنه كلما اهتمت الإدارة باقتراحاتهم يزيد اهتمامهم بإنجاز أعمالهم أنهم يعتبرون اهتمام الإدارة هو حافز لهم وكذا يرفع الروح المعنوية للعمال .

من خلال هذا نرى أن الإدارة لا تفتح المجال لمروسيها لاقتراح الحلول أو مناقشة الفرار التي تصدرها فنادرا ما تلجأ لهم فهم في أغلب الأوقات يتلقون الأوامر ويقوموا بتنفيذها دون نقاش حتى أنهم لا يقوم بتقديم اقتراحات لأنهم يرون ذلك سوف لا يأخذ بعين الاعتبار

وعليه فإن الفرضية الثالثة لم تتحقق.

## النتيجة العامة :

من خلال ما سبق، ومن خلال عرضنا لنتائج الدراسة المتوصل إليها التي كانت حول دور الاتصال الإداري في اتخاذ القرار من وجهة نظر الموظفين الإداريين بمؤسسة سونلغاز بالوادي , تبين لنا أن أنماط الاتصال الإدارية ومن بينها الاتصال النازل تساعد في اتخاذ القرار , وكذا وسائل الاتصال من بينها الوسائل الكتابية كالمصققات والتقارير وكذا الاجتماعات كلها تساعد في اتخاذ القرار , بينما مشاركة العاملين في اتخاذ القرار لا تظهر من خلال تقبل الإدارة لاقتراحاتهم لان مؤسسة سونلغاز لا تفتح المجال لمروسيها لاقتراح الحلول أو مناقشة الفرار التي تصدرها.

إلا أن اتخاذ القرار السليم ليس من الأمر السهل فسلامة القرارات وجودتها تعتمد على مدى ارتكاز البدائل على المعلومات وإمكانية الحصول عليها ( وهذا يعتمد على عملية الاتصالات الإدارية المتبادلة ).

ولا يمكن إغفال أو إنكار أهمية الاتصال بالنسبة للقرار الذي له تأثير ذو قيمة كبيرة, فهما يكملان بعضهما, خاصة أن القرار يتوقف على كمية وسلامة المعلومات والبيانات اللازمة والتي تساعد على اتخاذ القرارات التي ستكون لا محالة قرارات رشيدة وعقلانية,

وهذا ما عبر عنه "بارسونز" من خلال متطلبات الوظيفة تحقيق الهدف و تتمثل في اتخاذ القرار واعتبره أداة لتحقيق أهداف المؤسسة وضمان توازنها واستقرارها وما يتصل به من عمليات أخرى من خلال المحافظة على التعاون الذي يتحقق عن طريق الاتصال. وبالتالي فإن الفرضية العامة تحققت أي أن الاتصال الإداري يساعد في اتخاذ القرار حيث يتم اتخاذها بدقة وموضوعية أفضل .

### اقتراحات الدراسة :

- 1- العمل على تشجيع الاتصالات من أسفل إلى أعلى
- 2- العمل على إظهار الود والاحترام للمرؤوسين .
- 3- الاستماع والإصغاء للمرؤوسين .
- 4- محاولة المناقشة مع المرؤوسين بدون انفعال .
- 5- احترام آراء ومقترحات أفراد المؤسسة .
- 6- محاولة التعرف على المشكلات ومناقشتها مع العاملين وكذا عمل استقصاء دوري للعاملين وتحليل نتائجه .
- 7- إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية .

## الخاتمة :

يعمل الاتصال الإداري على توفير البيانات والمعلومات التي تعتبر بدائل وحلول تسعى لحل المشاكل المطروحة داخل المؤسسة. واتخاذ القرار لا يكون إلا بتوفرها وبالتالي يكون هذا الأخير أي القرار غير عقلاني, ومشاركة العمال في هذه العملية له عدة أوجه منها شعور العامل بأهميته في المؤسسة, وتوطيد الثقة بين العمال والمؤسسة وتطوير فكرة العمل وتنميته, وتعوددهم على المشاركة في كل ما يمس المؤسسة, وإذا تم توفير جو من العلاقات الإنسانية وروح التضامن وحب العمل وسعي المسؤولين إلى اقتراحهم من مرؤوسيهما حتما يعزز الروابط بينهم ويجعلهم يعملون بجد دون ملل, وهذا يؤدي إلى تحسين الأداء.

لذا يجب إعطاء فرصة للجميع لعرض أفكارهم ومقترحاتهم حتى تتخلص من استياء الجميع حول ما يتم إصداره من قرارات تكون في أغلب الأحيان لا تميل إلى العدالة بل تخدم مصالح الأقلية لا الأغلبية وهذا شيء يضر أكثر من أن ينفع وبالتالي سيأخذ المؤسسة نحو الخسارة لا الربح كما هو مفروض .

### 1 - الكتب :

- 1- أحمد ماهر : السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات , دار الجامعة , الاسكندرية , ط 6 , 1997 .
- 2 - اعتماد محمد علام و اجلال اسماعيل حلمي : علم اجتماع التنظيم (مدخل نظرية ودراسات ميدانية , مكتبة الأنجلو المصرية , القاهرة , 2013 .
- 3 - أكرم رضا : كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال , دار التوزيع الإسلامية , بور سعيد , القاهرة , 2000 .
- 4 - البكري ثامر : الاتصالات التسويقية والترويج , دار حامد للنشر والتوزيع , عمان , 2009 .
- 5 - جميل أحمد توفيق : أصول الإدارة العامة , مكتبة الأنجلو المصرية , مصر , 1974 .
- 6 - حريم حسين : السلوك التنظيمي , دار الحامد للنشر , عملن , ط 2 , 2004 .
- 7 - حمود خضير : السلوك التنظيمي , دار الصفاء للنشر والتوزيع , عمان , 2002 .
- 8 - حنفي عبد الغفار : السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية , دار الجامعة الجديدة للنشر , الاسكندرية , 2002 .
- 9 - رشيد زرواتي : منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية (أسس علمية وتدريبية ) , دار الكتاب الحديث , الجزائر , 2004 .
- 10 - سعد مرسي بدر : الايديولوجيا ونظرية التنظيم , مدخل نقدي , دار المعرفة الجامعية , الاسكندرية .
- 11 - السيد الحسيني : النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم , دار المعارف , ط 4 , القاهرة , 1983 .
- 12 - شحاتة صيام : النظرية الاجتماعية من المرحلة الكلاسيكية الى ما بعد الحداثة , مصر العربية للنشر والتوزيع , القاهرة , 2009 .
- 13 - الصيرفي محمد عبد الفتاح : مفاهيم إدارية حديثة , دار صفاء للنشر والتوزيع , عمان , ط 1 , 2003 .
- 14 - عبد الباسط محمد حسين : أصول البحث الاجتماعي , تضامن للطباعة , القاهرة , ط 8 , 1982 .
- 15 - عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف : تنظيم إدارة الأعمال , المكتب العربي الحديث للنشر , الاسكندرية , 1993 .
- 16 - فاروق مداس : التنظيم وعلاقات العمل , دار مدني , الجزائر , 2000 .
- 17 - فضيل دليو : اتصال المؤسسة , دار الفجر للنشر والتوزيع , القاهرة , ط 1 , 2003 .
- 18 - القاضي فؤاد : السلوك التنظيمي والإدارة , جامعة مصر للتكنولوجيا , القاهرة , 2006 .

19 - محمد شفيق : البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية , دار الكتاب الجامعي الحديث , مصر , 1998 .

20 - موريس أنجوس : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تر: بوزيد صحراوي و آخرون، ط2 ، دار القصة للنشر و التوزيع ، الجزائر، 2006 .

## **2 - المذكرات :**

21 - بونخلة فريد : "تأثير القائد على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري" دراسة ميدانية في مصنع صيدال فرع -فرمال -

بمدينة عنابة , رسالة ماجستير ( منشورة) في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية , بجامعة منتوري , قسنطينة, 2007/206.

22 - صبري فايق عبد الجواد: "تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية" في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة رسالة

ماجستير ( منشورة) في إدارة الأعمال , الجامعة الإسلامية بغزة , 2005 .

23 - صبرينة رماش : "الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز , رسالة دكتوراه (

منشورة) في العلوم الاجتماعية فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية بجامعة منتوري , قسنطينة . 2009/2008.

24 - مصعب اسماعيل طبش : " دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات" حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع

غزة , رسالة ماجستير ( منشورة) في إدارة الأعمال , الجامعة الإسلامية غزة , 2008 .



جامعة قاصدي مرياح - ورقلة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

## الاستبيان

في إطار انجاز مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر تخصص - علم الاجتماع تنظيم وعمل - بعنوان:

" دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرار " نرجوا من سيادتكم الإجابة على أسئلة الاستبيان وذلك بوضع علامة X أمام

الإجابة المناسبة .

ونحيطكم علما أن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض علمية .

وفي الأخير نشكركم جزيل الشكر لتعاونكم معنا .

السنة الجامعية: 2014-2015

## المحور الأول : محور البيانات الشخصية

- 1- الجنس : ذكر  انثى
- 2- السن :
- 3- المستوى التعليمي : ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 4- الاقدمية :

## المحور الثاني : أنماط الاتصال ومساهمتها في اتخاذ القرار

- 5- ما نوع الاتصال الغالب في المؤسسة ؟
- الاتصال النازل  الاتصال الصاعد  الاتصال الأفقي
- 6- في حالة عدم فهمك للتعليمية هل تستفسر عن طريق :
- الرئيس المباشر  الزملاء

أخرى تذكر : .....

- 7- ما طبيعة الاتصال النازل في المؤسسة (رتبها حسب الأهمية من 1 الى 4) ؟
- تعليمات  توضيحات  توجيهات  أوامر
- 8- ما طبيعة الرسائل الصاعدة في المؤسسة (رتبها حسب الأهمية من 1 الى 3) ؟
- شكاوي  استفسارات  تقارير

أخرى تذكر : .....

- 9- هل تجد صعوبة عند الاتصال برئيسك المباشر ؟

نعم  لا

\*- إذا كانت هناك صعوبة في ما تتمثل ؟

أ - انشغال المسؤول

ب - سوء العلاقة بين الرئيس المباشر والعامل

أخرى تذكر : .....

- 10- هل يتم الاتصال في باقي الأقسام الأخرى ؟

نعم  لا

\* إذا كانت الإجابة ب نعم هل يتم ذلك :

أثناء العمل  خارج أوقات العمل  أثناء العمل وخارجه

11- حسب رأيك هل يسهل الاتصال النازل من المسؤول في الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار ؟

نعم  لا  أحيانا

12- هل تتوفر في المؤسسة اتصالات بين الزملاء بشكل مستمر ؟

نعم  لا  أحيانا

13- هل تتوفر في المؤسسة اتصالات بين الزملاء تشجع التعاون بين الوظائف ؟

نعم  لا  أحيانا

14- هل تسهل الاتصالات بين الزملاء في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار ؟

نعم  لا  أحيانا

15- الإدارة مهتمة بإستقبال العمال للإستماع الى شكاويكم ؟

نعم  لا  أحيانا

### المحور الثالث : وسائل الاتصال ومساهمتها في اتخاذ القرار

16- كيف يتم إبلاغك بالتعليمات و القرارات الجديدة ؟ عن طريق

الاجتماع  التقارير  المشرف  الملصقات

أخرى تذكر .....

17- ما هي انسب طريقة للاتصال حسب رأيك ؟

الاجتماعات  الهاتف  الانترنت  الملصقات

التعليمات المكتوبة  شفهيًا

18- كيف تتلقى الأوامر والتعليمات ؟

بطريقة شفوية  بطريقة كتابية  كليهما

\* أي هذه الطرق أفضل في رأيك؟ .....

19- هل الإعلانات وسيلة هامة في المؤسسة لإيصال التعليمات لك بسرعة؟

نعم  لا  أحيانا

20- هل تساهم المراسلات المكتوبة بين العاملين في المؤسسة بتوفير المعلومات الكافية لاتخاذ القرار؟

نعم  لا  أحيانا

21- حسب رأيك هل تساهم وسائل الاتصال الشفوي بين العاملين بتوفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار؟

نعم  لا  أحيانا

22- حسب رأيك هل تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الإتصال الفعال لإيصال التعليمات المطلوبة لاتخاذ القرار؟

نعم  لا  أحيانا

23 - حسب رأيك هل تساهم وسائل الاتصال الالكترونية ( البريد الالكتروني ) في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار؟

نعم  لا  أحيانا

### المحور الرابع : مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتقبل الإدارة لمقترحاتهم

24- هل يوجد تعاون بينك وبين المشرف في العمل؟

نعم  لا  أحيانا

25- هل يمر عليك المشرف من حين لآخر لمعرفة إن كانت هناك صعوبات في العمل؟

نعم  لا  أحيانا

26- هل تواجه صعوبات في فهم القرارات؟

نعم  لا

\* في حالة الإجابة ب نعم ما نوع الصعوبات؟

.....

27- هل تفتح لكم المؤسسة مجال لمناقشة القرارات التي تصدرها ؟

نعم  لا

28- حسب رأيك هل يساهم الاتصال في تزويدك بمعلومات تساعد في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب ؟

نعم  لا  أحيانا

29- حسب رأيك هل يساهم الاتصال في تقديم معلومات تسهل تطبيق القرارات ؟

نعم  لا  أحيانا

30- حسب رأيك هل يساهم الاتصال في توفير معلومات تجعل القرارات أكثر فيولا من قبل العاملين ؟

نعم  لا  أحيانا

31- هل سبق لك أن قدمت للإدارة اقتراحات حول سير العمل ؟

نعم  لا

\* في حالة الإجابة ب نعم كيف كان موقف الإدارة ؟

أخذها بعين الاعتبار  أهملتها

32- هل ترى أن المشاركة في اتخاذ القرار أهم من تنفيذه ؟

نعم  لا  أحيانا

33- تفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهك خلال أداء عملك ؟

نعم  لا  أحيانا

34- هل أنت مستعد لمناقشة أي قرار تصدره مؤسستك ؟

نعم  لا

\* إذا كانت الإجابة ب لا لماذا ؟

لم يؤخذ رأيك فيه  لا يتماشى مع أهدافك

أخرى تذكر: .....

35- اهتمام الإدارة باقتراحاتك المتعلقة بأداء عملك تجعلك تهتم أكثر بإنجاز عملك ؟

نعم  لا  أحيانا

## ملخص الدراسة :

جاءت هذه الدراسة لإبراز دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرار وذلك بالإجابة على التساؤل الرئيسي : ما هو دور الاتصال الإدارية في اتخاذ القرار ؟ وقد حاولت الدراسة الإجابة على هذا التساؤل من خلال التساؤلات الفرعية التالية :

- هل تساعد أنماط الاتصال الإدارية في اتخاذ القرارات ؟
- هل تساهم وسائل الاتصال الإدارية في اتخاذ القرارات ؟
- هل مشاركة العمال في اتخاذ القرار تظهر من خلال تقبل الإدارة لمقترحاتهم ؟

ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا على استبيان وزع على عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي، الذي أشتتمل على أربعة محاور موزعين على (35) سؤال، حيث استخدمنا المنهج الوصفي وذلك لتناسبه مع متطلبات الدراسة، كما اشتملت عينة الدراسة على (52) عاملا من المؤسسة وكان اختيارها بالطريقة غير العشوائية القصدية . حيث أفرزت الدراسة النتائج التالية : - إن أنماط الاتصال الإدارية ومن بينها الاتصال النازل تساعد في اتخاذ القرار . وكذا وسائل الاتصال من بينها الوسائل الكتابية كالمصققات والتقارير وكذا الاجتماعات كلها تساعد في اتخاذ القرار كما أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار لا تظهر من خلال تقبل الإدارة لمقترحاتهم لان مؤسسة سونلغاز لا تفتح المجال لمروسيها لاقتراح الحلول أو مناقشة القرارات التي تصدرها. ومن خلال هذا توصلنا الى إن الاتصال الإداري يساعد في اتخاذ القرار حيث يتم اتخاذها بدقة وموضوعية أفضل.

### Résumé de l'étude:

Cette étude est venu de mettre en évidence Le rôle de la communication dans le processus décisionnel En réponse à la question maître Quel est le rôle du contact administratif dans la prise de décision? L'étude a tenté de répondre à cette question Par le biais de questions subsidiaires suivantes :

- Est la aider les patrons de la communication Administrative Dans le processus décisionnel?
- Est les médias contribuent au contact administrative Dans le processus décisionnel?
- Est la participation des travailleurs aux décisions apparaît à travers l'Administration accepte les propositions ?

Afin d'atteindre les objectifs de l'étude, nous avons adopté un questionnaire qui a été distribué aux employés Fondation SONELGAZ Valley, Qui comprenait quatre axes sur les distributeurs (35), Où nous utilisons l'approche descriptive de manière à les adapter aux exigences de l'étude, L'échantillon de l'étude comprenait (52) Le facteur de l'organisation et a été choisi à dessein. Lorsque l'enquête a révélé les résultats suivants: - de contact administratif y compris le contact tendance baissière de l'aide dans la prise de décision. Les moyens de moyens de communication, y compris des affiches et des rapports écrits, ainsi que toutes les réunions pour aider à la prise de décision. La participation des travailleurs à la prise de décision ne montre pas par l'administration à accepter leurs suggestions parce Fondation Sonelgaz. Grâce à ce nous avons déterminé que l'aide de contact administratif dans la prise de décision où elle est précise et objective meilleure prise