جامعة قاصدي مرباح – ورقلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم الإعلام والاتصال

مذكـــــرة نهايـــــة ليـــــسانس

الميدان : العلوم الإنسانية

شعبة: إعلام واتصال

التخصص اتصال والعلاقات العامة

مقدمة من طرف:

سعد الدين فاطمة الزهراء

حدوش ايمان

الموضـــوع :

الاتصال التنظيمي ودوره في اتخاذ القرار

دراسة حالة مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية وكالة ورقلة

لجنة المناقشـــــــــة **الأســـــــتاذ المشرف**

بلمولاي بدر الدين

السنة الجامعية 2014/2013

بسم الله الرحمن الرحيم

إهـــــــــــداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع الى من اثروني على انفسهم

سندي وقوتي بعد الله امي الغالية حفضها الله واجزل عليها من فائض نعمه.

صاحب القلب الكبير وانتمائي الأول والأخير أبي الكريم أطال الله في عمره.

اخي العزيز وفقه الله وأنار طريقه.

الى رفيقة دربي ايمان التي تشاركنا يدا بيد لانجاز هذه المذكرة.

و كل من شاركني خطواتي دعما وحبا ونصحا.

سعد الدين فاطمة الزهراء

إهـــــــــداء

إن لكل جهد ثمرة، والثمرة المتواضعة هاته أهديها إلى من قال فيهما الله عز وجل: { ووصينا الإنسان بوالديه حملته أمه وهنا على وهن، وفصاله في عامين أن أشكر لي ولوالديك إلي المصير}. إلى والدي العزيزين اللذان لم يبخلا علي بالدعاء وكانا سندا وعونا لي، أطال الله في عمرهما وأمدهما بالصحة والعافية.

الى إخوتي وأخواتي منحهم الله الصحة والسعادة والنجاح.

والى جدتي أطال الله في عمرها وكل أفراد العائلة.

والى زميلتي وصديقتي وأختي سعد الدين فاطمة الزهراء.

و الى كل من ساندني ووقف جنبي. شكرا

حدوش إيمان

تشكرات

نشكر الله عز وجل الذي انعم علينا بنعمة العلم ووفقنا لانجاز هذا العمل المتواضع.

كل الشكر والتقدير الى الاستاذ المشرف : بلمولاي بدر الدين على توجيهاته العلمية القيمة ودعمه لنا.

جزيل الشكر والعرفان لكل من علمنا حرفا.... أساتذتنا الأفاضل.

نشكر موظفي مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية على حسن استقبالهم وتعاونهم الذي مكننا من اجراء الدراسة الميدانية.

و كل من ساعدنا وشجعنا ماديا ومعنويا على اتمام هذا العمل.

قائمة المحتـــــــويات	
الإهداء.	II
تشكرات.	IV
فهرس المحتويات.	V
فهرس الجداول.	VIII
فهرس الأشكال.	IX
مقدمة عامة.	أ
I- موضوع الدراسة.	02
1- تحديد إشكالية الدراسة.	02
2- فرضيات الدراسة.	03
3- أسباب إختيار الموضوع.	03
4- أهمية الدراسة.	03
5- أهداف الدراسة.	04
6- تحديد المصطلحات.	04
7- عرض الدراسات السابقة.	07
II- منهجية الدراسة.	09
1- منهج الدراسة.	09
2- أدوات جمع البيانات.	09
3- عينة الدراسة.	10
4- مجالات الدراسة.	10
5- صعوبات الدراسة.	10
الفصـــــــل الأول : الاتصال التـــــنظيمي.	
تمهيـــد.	12
المبحث الاول : ماهية الإتصال التنظيمي.	13
المطلب الأول : تعريف الإتصال التنظيمي.	13
المطلب الثاني: عناصر الإتصال التنظيمي.	13
المطلب الثالث: أنواع الإتصال التنظيمي.	14

المطلب الرابع : أشكال وأنماط الإتصال التنظيمي.	16
المبحث الثاني : أساسيات الإتصال التنظيمي.	19
المطلب الأول : وسائل وطرق الإتصال التنظيمي.	19
المطلب الثاني : وظائف الإتصال التنظيمي.	20
المطلب الثالث : اهمية الإتصال التنظيمي.	21
المطلب الرابع : أهداف الإتصال التنظيمي.	21
المطلب الخامس : معوقات الإتصال التنظيمي.	22
المطلب السادس : تحسينات الإتصال التنظيمي.	23
خلاصة الفصل.	24
الفصل الثاني: إتخاذ القرار.	
تمهيد الفصل.	26
المبحث الأول : ماهية إتخاذ القرار.	27
المطلب الأول : تعريف إتخاذ القرار.	27
المطلب الثاني : عناصر إتخاذ القرار.	27
المطلب الثالث : أنواع إتخاذ القرار.	28
المطلب الرابع : أهمية إتخاذ القرار.	31
المبحث الثاني : أساسيات إتخاذ القرار.	32
المطلب الأول : خطوات إتخاذ القرار.	32
المطلب الثاني : أساليب إتخاذ القرار.	32
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في إتخاذ القرار.	34
المطلب الرابع : الصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرار.	35
المطلب الخامس : دور الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار.	36
خلاصة الفصل.	37
الفصل الثالث: الجانب التطبيقي	
تمهيد الفصل.	39
المبحث الأول: عموميات حول شركة الخطوط الجوية الجزائرية	40
المطلب الأول: النبذة التاريخية للمؤسسة.	40

المطلب الثاني: وظائف المؤسسة.	40
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي.	40
المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة.	42
المطلب الأول: تحليل البيانات.	42
المطلب الثاني: نتائج الدراسة.	58
المطلب الثالث: التوصيات والإقتراحات.	59
خلاصة الفصل.	60
الخاتمة العامة.	62
الملاحق.	
ملخص الدراسة.	

فهـــــرس الجـــــداول

العـــــــــــنوان	الرقـــم	الصفحـــة
جدول يوضح الجنس	01	42
جدول يوضح الفئة العمرية.	02	42
جدول يوضح المستوى التعليمي.	03	43
جدول يوضح نوع المنصب.	04	43
جدول يوضح الاقدمية في العمل.	05	44
جدول يوضح كيفية تبادل المعلومات داخل المؤسسة.	06	45
جدول يوضح مساهمة الاتصال التنظيمي في الحد من المعيقات داخل المنظمة.	07	45
جدول يوضح مساهمة الاتصال التنظيمي في تسهيل المهام بين أقسام المؤسسة.	08	46
جدول يوضح يحقق الاتصال داخل المؤسسة جو من العلاقات الإنسانية.	09	47
جدول يوضح تأثير الاتصال على كفاءة العاملين وعلى مخرجات المنظمة.	10	47
جدول يوضح الاتصال التنظيمي وسيلة رقابية وتوجيهية وإرشادية لنشاطات المرؤوسين.	11	48
جدول يوضح هناك اتصال متبادل بين الرئيس والمرؤوس داخل المؤسسة.	12	48
جدول يوضح الاتصال المباشر بالرئيس.	13	49
جدول يوضح مساهمة الاتصالات من نفس المستوى الوظيفي في عمليات تنسيق العمل بين الوحدات.	14	49
جدول يوضح تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية.	15	50
جدول يوضح التجهيز المسبق لقرارات بديلة.	16	51
جدول يوضح اللجوء في بعض القرارات الإدارية إلى الموظفين الذين يعملون معا.	17	51
جدول يوضح الاضطرار إلى القرارات السريعة لحل المشاكل الطارئة.	18	52
جدول يوضح استشارة المؤسسة لعمالها في اتخاذ القرار.	19	52
جدول يوضح عدم الاستشارة في اتخاذ القرار.	20	53
جدول يوضح الاستشارة في اتخاذ القرار تتم عن طريق.	21	53
جدول يوضح يساهم الاتصال في المؤسسة على إصدار قرارات صائبة وغير خاطئة.	22	54
جدول يوضح يساعد الاتصال في الدفع إلى المشاركة في صنع القرار داخل المؤسسة.	23	55
جدول يوضح العلاقة بين الاتصال واتخاذ القرار هي علاقة تبادلية.	24	55
جدول يوضح الاتصال التنظيمي يوفر معلومات كافية لاتخاذ القرار.	25	56
جدول يوضح معوقات الاتصال تحد من كفاءة وفاعلية اتخاذ القرار بالمؤسسة.	26	56
جدول يوضح وسائل الاتصال الإدارية لها تأثير فعال في خدمة عملية اتخاذ القرار.	27	57
جدول يوضح مساهمة توظيف الاتصال في فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة.	28	57

فهـــــرس الأشـــــــكال

العـــــــــنوان	الرقـــم	الصفحـــة
أنواع الاتصالات السائدة في المنظمة.	I	16
الإتصال على شكـــل دائرة.	II	17
الإتصال المتشابك.	III	17
الإتصال على شكل سلسلة.	IV	18
الاتصال على شكل (Y).	V	18
الاتصال على شكل عجلة.	VI	19
الهيكل التنظيمي.	VII	41

مقدمة

المقدمة العامة :

الإنسان كائن اتصالي ولا تقوم للمجتمع الإنساني قائمة دون نظام الاتصال الذي اعتبره البعض شرطا من شروط بقاء الكائن البشرى ومع ازدياد موجات التطور التكنولوجي وتطور وسائل وسبل الاتصال الانساني أصبحت الحاجة ملحة لازدياد عملية الاتصال بين البشر وتطورت تبعا لتلك الاهداف الثقافية والاجتماعية والدوافع النفسية والحضارية والاقتصادية من وراء زيادة موجة الاتصال الانساني وتبادل ونقل الافكار والمعلومات

إ تقدم العلمي الكبير الذي يشهده المجتمع الانساني في المنظمات العاملة ادى الى تحسين سبل الاتصال بين العاملين والمنظمة من جهة والمنظمة والمجتمع من جهة أخرى، بحيث أصبح الاتصال هاجسا اساسيا لإبقاء سبل الابداع والابتكار داخل المنظمات، اذ ان الاتصالات الادارية الجارية في المنظمات تعد ظاهرة انسانية واجتماعية هادفة لتحقيق حسن سير العمل.

وإن أهمية الاتصالات التنظيمية تكمن في اثرها الفعال على اتخاذ القرارات في المنظمات الادارية سواء كانت انتاجية او خدماتية، فكلما كانت عملية الاتصال اكثر كفاءة وفعالية كلما امكن تمرير المعلومات الى الاطراف المسؤولة عن اتخاذ القرارات داخل المؤسسة بشكل مرن وفي الوقت المناسب، حيث أن عملية اتخاذ القرارات تبنى اساسا على معطيات معينة من أهمها توافر المعلومات الصحيحة ذات الصلة بالموضوع المطلوب اتخاذ القرار بشأنه.

ونظرا لأهمية الاتصالات الادارية في عملية اتخاذ القرار فهناك ضرورة ملحة لتنظيمها وتحقيق فعاليتها بحيث تنساب المعلومات والبيانات في حركة مستمرة بين مستويات التنظيم المختلفة وبذلك تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها.

وإنطلاقا من دراستنا النظرية والميدانية والتي إمتدت بشقيها الى أربعة فصول تناولنا فيها مايلي:

- **الفصل الأول**: موضوع الدراسة ومنهجيتها، وحاولنا فيه تحديد موضوع وإشكالية الدراسة، وطرحنا فرضيات الدراسة، وأبرزنا أهم أسباب وأهداف وإهمية هذه الدراسة المتناولة، وكذا تحديد المصطلحات وعرض بعض الدراسات السابقة. كما تناولنا تحديد منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات وكذلك تطرقنا الى العينة القصودة بالدراسة، وفي الأخير حددنا مجالات وصعوبات الدراسة.
- **الفصل الثاني**: وقد جاء عنوانه الإتصال التنظيمي، تطرقنا فيه الى تعريف الإتصال التنظيمي وعناصره وأهم أنواعه بالإضافة الى أشكاله وأنماطه، وحاولنا أن نقف أمام وسائل وطرق الإتصال التنظيمي

ووضائفه وأهميته وأهدافه وإبراز معوقاته، لنصل في الأخير الى بعض التحسينات الفعالة للإتصال التنظيمي.

- **الفصل الثالث**: أدرجناه تحت عنوان إتخاذ القرار، وقد تضمن تعريف إتخاذ القرار، عناصره وأنواعه وأهميته، وكذا التطرق الى أسايب إتخاذ القرار والعوامل المؤثرة في إتخاذه، كما حاولنا أن نسلط الضوء على الصعوبات التي تعترض عملية إتخاذ القرار، وفي الأخير تطرقنا الى دور الإتصال التنظيمي في إتخاذ القرار.
- **الفصل الرابع**: يخص الجانب التطبيقي والذي تضمن الدراسة الإستطلاعية والتعريف بمؤسسة البحث بالإضافة الى أهم وضائفها وهيكلها التنظيمي. كذلك تمحور على تفريغ البيانات وتحليلها على ضوء فرضيات الدراسة، وإستخلاص النتائج وعرض جملة من التوصيات، كذلك خاتمة نهائية تنهي الدراسة.

الاطار المنهجي

I-موضوع الدراسة

1-تحديد الاشكالية :

يعتبر الاتصال ركيزة العملية الاجتماعية والوسيلة التي يستخدمها الانسان لتنظيم واستقرار وتغيير حياته الاجتماعية، اذ يعد محرك البشرية للتواصل بين مختلف الجهات لكونه عملية يتم من خلالها نقل المعلومات والافكار بين الافراد والجماعات.

فيخص الاتصال كونه ضرورة اجتماعية للتعامل ليصبح يمس جميع مؤسسات المجتمع المختلفة، فبقاء هذه الاخيرة او استمرارها مرهون بفعالية الاتصال الذي يساهم في تطوير اساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.

فالاتصالات الادارية هي احدى الدعائم الرئيسية في العملية الادارية داخل اي مؤسسة او منظمة، فهو الذي يعمل على نقل المعلومات بين الادارات في المؤسسة الواحدة من خلال الارسال والاستقبال على كافة المستويات التنظيمية لتحقيق اهداف تنعكس على التنظيم والفرد معا. لذا تعتمد عليه المنظمة في مزاولة كافة العمليات الادارية.

كما لا يمكن لأي جماعة او منظمة ان تنشا وتستمر دون اتصال بين اعضائها، فهو يحقق تقاربا بين وجهات نظر العاملين المختلفة مما يساهم في تحديد رؤية شاملة لكل جوانب العملية الادارية، فبواسطة الاتصالات التنظيمية تؤدي الادارة مختلف وظائفها كالتخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة وكذا اتخاذ القرار، حيث يعد هذا الأخير من ابرز واهم نشاطات المنظمة، ويرجع ذلك لكون القرار يعد مظهرا مباشرا لممارسة الإدارة لأعمالها، حيث يعمل على تسهيل السير والانسجام والتنسيق بين إداراتها، كما يعتبر من المحركات الحقيقية لأداء المؤسسة.

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

فالاتصال التنظيمي له دور مهم وحيوي في سير وعمل كل انواع المؤسسات ومن بينها مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية التي تعتبر مؤسسة تجارية واقتصادية تقدم خدمات للمسافرين في مجال الطيران.

الاتصال التنظيمي يعتبر امر حتمي لازم ولا غنى عنه لقيام المؤسسة بأعمالها وانجاز مهامها وذلك لطبيعة مسؤولياتها وأعبائها. ومن خلال ما سبق يمكن طرح التساؤل الجوهري التالي :

إلى أي مدى يساهم الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية ؟

2- الفرضيات :

- يقدم الإتصال التنظيمي حلول لمشكل الإتصال بين الإدارة والعمال.
- يؤثر اتخاذ القرار على السير الحسن للمؤسسة.
- يساهم توظيف الإتصال التنظيمي في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية.

3-أسباب إختيار الموضوع :

➢ الأسباب الموضوعية :

- تسليط الضوء على أهمية الإتصال التنظيمي ومساهمته في إتخاذ القرارات داخل مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية
- معرفة كيف يؤثر الإتصال التنظيمي على إتخاذ القرار.
- الوقوف على بعض المشاكل أو المعوقات التي تواجه العمال في الإتصال بالإدارة.

➢ الأسباب الذاتية :

- التسهيلات التي قدمتها لنا المؤسسة من ترحيب وعدم البخل في إعطاء المعلومات والتسهيلات في إقامة الدراسة في مؤسستهم.
- إثراء معارفنا وتوسيعها في موضوع الإتصال وإتخاذ القرار.
- الرغبة في دراسة الإتصالات التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية.
- الحاجة للقيام بمزيد من الدراسات في اطار الإتصالات في الوسط التنظيمي داخل المؤسسة المذكورة سابقا.

4-أهمية الدراسة :

➢ **الأهمية العلمية** : تنبع من أهمية موضوع الإتصال التنظيمي لما له من اثار كبيرة في إتخاذ القرار داخل المؤسسة، بالإضافة الى ندرة في دراسة الموضوع بالمؤسسات الجزائرية.

- التعرف على رأي العمال حول الغتصال التنظيمي ودوره في إتخاذ القرار داخل مؤسستهم
- الوقوف على أوجه القصور التي تعاني منها عمليات الإتصال التنظيمي في المؤسسة.

➢ **الأهمية العملية :** تتلخص فيما ستتوصل اليه الدراسة من نتائج وما سوف تطرحه من توصيات وامكانية الاستفادة من ذلك في موضوع الإتصال التنظيمي ودوره في اتخاذ القرار في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بشكل خاص، وفي المؤسسات الجزائرية بشكل عام.

5-أهداف الدراسة :

- الإطلاع على واقع الإتصال التنظيمي بمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية.
- التعرف على المعوقات الإتصالية التي تحد من سير المؤسسة.
- معرفة أهمية إتخاذ القرار في تنظيم العمل داخل المؤسسة.
- معرفة العلاقة القائمة بين الإتصال التنظيمي وإتخاذ القرار.

6-تحديد المصطلحات

➢ تعريف الاتصال : التعريف اللغوي :

في حين عرفها مختار القاموس : بانها " وصل الشيئ بالشيئ وصلا. بمعنى نقل المعلومات والمعاني والافكار والمشاعر بين شخص واخر وبين مجموعة اشخاص لتحقيق غرض او هدف معين ".1

➢ التعريف الاصطلاحي :

_ وقد عرف الباحث الاعلامي ولبور شرام الاتصال بانه : " المشاركة في المعرفة عن طريق استعمال مجموعة من الرموز المحتملة بالمعلومات ".2

_ كارل هوفلاند " العملية التي ينقل فيها عمدا المرسل منبهات لكي يعدل سلوك المستقبلين ".3

_ التعبير والتفاعل من خلال بعض الرموز لتحقيق هدف معين وتنطوي على عنصر القصد والتدبير.4

_ الاتصال بمعناه العام والبسيط يقوم على نقل واستفتاء او تبادل المعلومات بين اطراف مؤثرة ومتاثرة – مصادر ومتلقين على التخصيص او التعميم على نحو يقصد به ويترتب عليه تغيير في المواقف او السلوك.5

---

1 سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي، ابعاد العملية الاتصالية، رؤية نظرية وعلمية وواقعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص 10.

2 .تيسير مشارقة ،مبادئ في الاتصال، ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2003، ص 39

3 علي عياصرة، الاتصال الاداري واساليب القيادة الادارية في المؤسسات التربوية ط 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص25.

4.احمد بخوش، الاتصال والعولمة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 9

5 .اسماعيل علي سعد، الاتصال الانساني في الفكر الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2007، ص 43

➢ التعريف الإجرائي :

ـ تبادل المعلومات بين طرفين او أكثر عن طريق المشاركة والإشراك، يهدف الى ايصال المعلومات والأفكار الجديدة الى الأخرين للتأثير في سلوكهم وتوجيهه من اجل تماسك العلاقات الإجتماعية بين الأفراد وتعزيزها.

➢ تعريف المنظمة : التعريف اللغوي :

ـ ورد في معجم لسان العرب لإبن منظور في فعل اسس : الأس والأسس : كل شيئ مبتدا او الاسس او الاساس اصل البناء والاسس اصل كل شيئ، واس الانسان قلبه لانه اول متكون في الرحم، وقد اس البناء يؤسسه اسل واسسه تاسيسا، واسست دارا اذا بنيت حدوده ورفعت من قواعدها.1

➢ التعريف الاصطلاحي :

ـ التحفيز والتوجيه والتنسيق والرقابة لعدد من الاشخاص لانجاز عملية محددة او تحقيق هدف معلوم.2

– تعريف الهاشمي لوكيا : هي مجموعة من الافراد يجتمعون لتحقيق اهداف انسانية، وبما انها اختراع موجه لاشباع حاجات الجماعة التي تشكلها وتلبية حاجات ومتطلبات وانتظارات البيئة الاجتماعية فإن نجاحها يتوقف على نوعية منهاجها وتخطيط هيكلتها للوصول الى اهدافها.3

– عرفها جون ففنر ولينورد وايت بانها : عملية اشراف وتوجيه وتنسيق يمكن ممارستها بواسطة التخطيط والقيادة واتخاذ القرارات والاتصالات والعلاقات العامة. 4

➢ التعريف الاجرائي :

ـ هي عبارة عن كيان او نظام او وحدة اجتماعية، تتالف من وظائف يؤدي تنفيذها الى حسن سير العمل، تضم افرادا وجماعات يعملون معا بصورة جماعية وبتعاون وثيق وضمن اطر هيكلية واضحة وذلك لتحقيق اهداف وامال ورغبات مشتركة.

1.الطاهر بن خرف الله واخررون، الوسيط في الدراسات الجامعية، ج4، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص 27

2 أحمد صاحب سلطان، العلاقات العامة ووسائل الاتصال، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011، ص275.

3 .زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وادارة المنظمة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2010، ص 30

4 معن محمود عياصرة، مروان محمد بني احمد، القيادة والرقابة والإتصال الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص23-24.

➢ الاتصال التنظيمي : التعريف اللغوي :

هو الاتصال بين تلك المؤسسات وبيئتها، وهو معني ايضا بنشر المعلومات بين افراد الجماعة في ايطار حدود معينة في المنظمة من اجل تحقيق اهدافها.1

➢ التعريف الإصطلاحي :

– ويعرف الاتصال التنظيمي بأنه : تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة او المديرون او الافراد العاملون بها لتوفير المعلومات لباقي الاطراف الآخرى.2

_ يعرفه فولتز :تبادل المعلومات والافكار والمشاعر صعودا وهبوطا وعبر قنوات التنظيم.3

_ هو الاتصال الذي يتم في المؤسسات فيما بينها وبين جماهيرها الداخلي والخارجي، والاتصال التنظيمي معني اساسا بالاتصال الداخلي للمؤسسات من خلال نشر المعلومات بين أفراد المؤسسة وجماهيرها.4

➢ التعريف الإجرائي :

الاتصال التنظيمي يتم داخل المؤسسة لتنظيم العلاقات بين العمال وتمكينهم من القيام بمهامهم. فهو العملية التي تهتم بإيصال المعلومات الهامة والقرارات لجميع أفراد المنظمة باستخدام وسائل شفهية أو كتابية أو الكترونية.

➢ إتخاذ القرار: التعريف الإصطلاحي:

– البث النهائي والإدارة المحددة لصناع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول بوضع معين الى نتيجة محددة.5

– وهو المفاضلة وبشكل واعي ومدرك بين مجموعة البدائل أو الحلول المتاحة لمتخذ القرار لإختيار واحد منها بإعتباره أنسب وسيلة لتحقيق الهدف الذي يبتغيه متخذ القرار.6

– هي الإختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل: توفير الوقت، تخفيض التكاليف...الخ. ويتأثر إختيار البديل الأفضل الى حد كبير بواسطة المعايير المستخدمة.7

---

1 . محمد منير حجاب، المعجم الاعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2004، ص 13

2. احمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، ط6، الدار الجامعية، مصر، 1997، ص 365

3 الطويرقي عبد الله، علم الاتصال المعاصر، ط2، مكتبة العبيكان، الرياض، 1997، ص219.

4بسام عبد الرحمان المشاقبة، نظريات الاتصال، ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2001، ص 103.

5 شاويش مصطفى، الإدارة مفاهيم وظائف وتطبيقات، ط1،دار الفرقان للنشر، عمان، 1993،ص145.

6 البدوي منصور، دراسات الأساليب الحديثة في إتخاذ القرار، الدار الجامعية للطباعة، الإسكندرية، 1998، ص141.

7العلاق بشير، أسس الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، ط1، دار اليازوري العلمية، عمان الأردن، 1988، ص140.

➢ **التعريف الإجرائي:**

هي إعتماد المصالح القيادية في المؤسسة على مراحل محددة لصنع وإصدار القرارات الإدارية.

7-الدراسات السابقة :

➢ **الدراسة الأولى** : راسة قامت بها الباحثة " بركان دليلة " سنة 2011، رسالة نيل درجة ماجستير تحت عنوان " تاثير التصال غير الرسمس على عملية اتخاذ القرار "، وتهدف هذه الدراسة الى التعرف على علاقة الاتصال غير المؤسسي بعملية اتخاذ القرار، وكذا التعامل مع الاتصال غير الرسمي وجعله يوافق اهداف ومصالح المنظمة وجاءت التساؤلات كمايلي :

كيف يؤثر الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية ؟

ماهي علاقة الاتصال غير الرسمي بعملية اتخاذ القرار ؟

حيث اعتمدت فيها الباحثة على المقابلة كاداة اساسية للبحث بهدف الالمام بمختلف الجوانب

و من اهم النتائج التي توصلت اليها :

- لا يمكن الاستغناء عن الثقة في عملية اتخاذ القرار، وغياب عنصر الثقة يجمد القرارات ويصعبها ويجعلها في ايدي اشخاص محدودين - الخبرة عامل مهم ومساعد لاتخاذ القرار.

➢ **الدراسة الثانية** : راسة قامت بها الباحثة دارين سوايغ سنة 2009، تحت عنوان " الاتصال التنظيمي وتاثيره على اتخاذ القرار "، و دف الدراسة الى معالجة احد اهم المواضيع التي لها علاقة مباشرة بالفرد داخل التنظيم، فالتصال يكون بين الافراد على وسائل معينة، ومعرفة مدى اهتمام المؤسسة لموضوع الاتصال التنظيمي الذي ساعد في فهم استراتيجية المؤسسة ومعرفة كيف تؤثر زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات على تقبل الادارة لمقترحات العمال، ومنه جاءت التساؤلات كمايلي :

- هل يساعد فعلا الاتصال التنظيمي على فهم استراتيجية المؤسسة في مجال الدراسة ؟
- هل زيادة مشاركة العمال في اتخاذ القرارات يتوقف على تقبل الادارة للمقترحات ؟

كما اعتمدت الباحثة على منهج الوصف، وقامت باعداد مقابلة واتمارة بشكليها الاستبيان والاستبار وتطبيقها على موظفي القطاع الذي وصل عددهم 68 موظف.

و قد لخصت النتائج كالتالي :

- ان الاتصال يوفر للقادة كم هائل من المعلومات لتعطي صورة واضحة عن المشكلات وعلى هذا الاساس يقوم باتخاذ قرارات.

– للاتصال دور فعال في ترشيد مختلف العمليات الادارية كاتخاذ القرارات.

➢ **الدراسة الثالثة :**

راسة قام بها الباحث " مصعب إسماعيل طبش "، سنة 2008، تحت عنوان " دور نظم وتقنيات الإتصال الإداري في خدمة إتخاذ القرار "، رسالة لنيل درجة ماجيستير إدارة أعمال.

ـ هذه الدراسة الى التعرف على تقنيات الإتصال الإداري التي تستخدم بشكل كبير في خدمة عملية إتخاذ القرارات بوزارة التربية والتعليم بقطاع غزة، وتحديد مدى مساهمة توظيف نظم وتقنيات الإتصال في فعالية عملية إتخاذ القرارات وتحديد مدى فعالية وسائل الإتصال الإدارية في خدمة عملية إتخاذ القرارات بالوزارة والوقوف على المعيقات التي تحد من كفاءة ونظم وتقنيات الإتصالات الإدارية في خدمة عملية إتخاذ القرارات.

و قد طرح التساؤل كالتالي :

– الى اي مدى تساهم نظم وتقنيات الإتصال الإداري في خدمة عمليات إتخاذ القرارات داخل وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة ؟

كما ان الباحث إعتمد على المنهج الوصفي التحليلي بتوزيع الإستبيان على الموظفين والذي يبلغ عددهم 120 موظف.

و تلخصت نتائج الدراسة كالتالي :

– أظهرت الدراسة بان واقع تقنيات الأتصال المتمثلة في الأنترنيت والبريد الإلكتروني والشات بانه جيد ولكن بحاجة الى تحسين وتطوير.

– بالإضافة الى ان اكثر الوسائل استخداما بالوزارة الهاتف والفاكس، الإتصالات الكتابية المتمثلة في التقارير الأوامر، التعليمات، المنشورات، المذكرات.

التعقيب على الدراسات السابقة :

- في الدراسات المذكورة أعلى ركزت على الإتصال الإجابي الذي سيؤدي بالضرورة الى نتائج إيجابية.
- كما ركزوا على تأثير القادة على القرارات وكيف تطبق، والظروف التي تنعد فيها القرارات.
- ومن هنا سعينا الى محاولة إبراز جوانب أخرى من الإتصال التنظيمي وإتخاذ القرار في كيفية إدارة المؤسسات الجزائرية، محاولة منا تفادي التكرار للمواضيع.

II- منهجيـــة الدراســـة

1- منهـــــج الدراســـة:

لا بد وأن في كل دراسة منهج معين يساعد الباحث في الحصول على النتائج بطرق علمية، فالمنهج هو الطريق المتبع للكشف عن هذه الدراسة بواسطة استخدام مجموعة من القواعد، والتي تربط أساسا بتجميع البيانات وتحليلها، حتى تساهم في التوصيل إلى نتائج ملموس.1

والمنهج هو الطريق المؤدية الى المعرفة الصحيحة.2

- وانطلاقا من أننا نحاول التعرف على الإتصال التنظيمي ودوره في إتخاذ القرار، وتسليط الضوء على المكانة التي توليها الإدارة لهذا الموضوع، فقد استخدمنا المنهج "الوصفي التحليلي" الذي يكفل لنا جمع أكبر قدر من المعلومات الوصفية اللازمة لغرض تحليل واستخدام البيانات وتفسيرها بهدف معرفة الواقع.

كما يقوم هذا المنهج بوصف ما هو كائن، مع تحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع، ويهتم بتحديد الممارسات الشائعة داخل الجماعات، عن طريق جمع المعلومات والبيانات.

2- أدوات جمع البيـــــانات.

- **الاستمـــــارة** : وهي تلك الأداة التي يمكن من خلالها يمكن التعرف على آ راء وأفكار المبحوثين حول موضوع البحث، وتمتاز هذه الطريقة بكونها تساعد على جمع معلومات جديدة ومستمدة من الواقع.3

إن دراسة موضوعنا هذا اعتمدت على الاستبيان كأداة أساسية تجمع البيانات باعتبارها أداة تمد البحث بالمعلومات الازمة عن المؤسسة وذلك عن طريق الاتصال الشخصي بالمبحوثين من خلال أفراد العينة.

و قد صيغ الاستبيان عن طريق استخدام مجموعة من الأسئلة التي طلبنا فيها من المستجوبين الإجابة عنها وقد تم تقسيمها إلى ثلاث محاور وهي كالآتي :

المحور الأول : يقدم الإتصال التنظيمي حلول لمشكل الإتصال بين الإدارة والعمال

المحور الثاني : يؤثر اتخاذ القرار على السير الحسن للمؤسسة.

المحور الثالث : يساهم الإتصال التنظيمي في نقل البيانات والمعلومات لاتخاذ القرار.

---

1 محمد الهادي محمد، أساليب توثيق البحوث العلمية، المكتبية الأكاديمية، طبعة أولى: الجزائر، 1995، ص 287

2 محي الدين مختار، الإتجاهات النظرية والتطبيقية في منهجية العلوم الاجتماعية،ط1، دار المنشورات الجامعية، باتنة، 1999، ص7.

3 محمد ايان عمر، البحث العلمي مناهجه وتقنياته، ط 4، دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة، جدة، 1983، ص 166.

3- عينة الدراسة:

وتعرف أنها: نماذج المختارة في المجتمعات الكبيرة أو الصغيرة بطريقة مقصودة ومعتمدة، أي بطريقة لا تعطي مجتمع البحث فرصة متساوية للاختيار.1

ولقد اعتمدنا في هذا حث على العينة القصدية التي تعرف على أنها "العينة التي يتم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوفر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم، ولكون تلك الخصائص من الأمور العامة بالنسبة لمجتمع الدراسة "، وهذا لقدرتنا على التحكم في مفردات مجتمع البحث الخاص.

ولقد شمل مجتمع البحث جميع العاملين الإداريين في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية، فرع ورقلة والذي يبلغ عددهم 61 عاملا إداريا. تكونت عينة البحث من كل العاملين، أي 61 عامل موزعيين عل كافة المستويات الإدارية.

4- مجالات الدراسة

- **المجال المكاني**: طبقت هذه الدراسة في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية التي تقع بمدينة ورقلة وهي مؤسسة ذات طابع اقتصصادي تجاري.
- **المجال الزماني** : استغرقت الدراسة مدة ثلاثة أشهر، إمن شهر فيفري الى غاية شهر ماي.

5- صعوبات الدراسة

- ضيق الوقت لإنجاز الدراسة بشكل جيد، مما صعب علينا الحصول على المعلومات الكافية من طرف المؤسسة.

1إحسان محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، ط 2، دار الطليعة للطباعة والنشر: بيروت، 1986، ص 52

الجانب النظري

الفصل الاول

الاتصال التنظيمي

تمهيد :

يعد الاتصال التنظيمي أمر ضروري وأساسي داخل أي مؤسسة مهما كانت طبيعتها، فهو يمكن الأفراد من تأدية أعمالهم بالكفاءة الازمة، كما أنه يساهم في تطوير وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، حيث لا ئن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة بها، بل إنه من الصعب أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود اتصال تنتقل من خلاله المعلومات بين الموظفين.

و من هذا الطرح سنقوم في هذا الفصل الى تسليط الضوء على عملية الإتصال التنظيمي من مختلف جوانبه.

المبحث الاول : ماهية الإتصال التنظيمي.

المطلب الأول : تعريف الإتصال التنظيمي.

– عرفها حنفي بانها : " نقل المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الافراد وبين بعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية بين المديرين التنظيميين وبين الإدارة العليا وبين الموظفين والمشرفين أي هي شبكة تربط كل أعضاء التنظيم ".

– وعرفها العلاق بانها : " تدفق التعليمات والتوجيهات والقرارات من جهة الادارة الى المرؤوسين وتلقي البيانات والمعلومات منهم في صورة تقارير او مذكرات او اقتراحات او غيرها بهدف اتخاذ قرار معين ". 1

– الهواري عرف الاتصالات الادارية بانها : " عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بقصد إحداث تغيير". 2

– يعرف هوكنز وبرستون : " العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات، وبواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية ".3

ـــ الاتصال الذي تستخدم فيه قنوات الإتصال بشكل فعال داخل المؤسسات المختلفة لمساعدتها على تحقيق أهدافها بإعتباره مادة اساسية وحيوية لهذه المؤسسات.4

ـــ يعرفه زيلكو ودانس : "هو نظام متداخل يشمل الاتصال الداخلي والخارجي ويهتم بالمهارات الاتصالية بمنظمة الاعمال".5

المطلب الثاني : عناصر الإتصال التنظيمي.

1– المرسل : وهو الجهة التي تصدر منها الرسالة والتي يريد صاحبها ان يوصلها الى المستقبل وقد يكون المرسل شخصيا او هيئة او جمعية او مؤسسة.

1.شعبان فرج :الاتصالات الإدارية ،ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 137–138

2.حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2002، ص 137

3محمد قاسم القريوتي، مبادئ الادارة :النظريات والعمليات والوظائق، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن ،2009، ص 285.

صالح ابو اصبع، تيسير ابو عرجة، الإتصال والعلاقات العامة، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2010، ص 430

5.محمد ناجي جوهر، الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الامارات العربية، 2000، ص18

2- الرسالة : و د بها المحتوى الذي يراد نقله من المرسل الى المستقبل، وتكون هذه الرسالة عبارة عن معلومات او افكار مطلوب توصيلها الى المستقبل ليعرفها او مهارات يينبغي ان يكتسبها او اتجاهات سلوكية ينبغي اتباعها[1].

3- الوسيلة (**القناة**) : هي القناة أو القنوات التي تمر من خلالها الرسالة بين المرسل والمستقبل، ولابد للرسالة أن تسلك إحداها وإلا توقفت عملية الإتصال[2].

4- المستقبل : وهو الذي يستقبل الرسالة المرسلة ويصبح مستقبلا والمستقبل يصبح مرسلا من خلال علاقة تبادلية مستمرة والحقيقة أن الاتصال يصبح ناجحا حين يفهم المرسل والمستقبل المعلومات نفسها[3].

5- التغذية الرجعية (**الاستجابة**): ويقصد برجع الصدى إعادة المعلومات للمرسل حتى يستطيع أن يقرر ما إذا كانت الرسالة حققت أهدافها من عدمه[4].

المطلب الثالث : أنواع الإتصال التنظيمي.

تتضمن الإتصالات السائدة داخل المنظمة انواعا متعددة تعكس طبيعة التفاعلات الرسمية وغير الرسمية السائدة فيها وتتمثل بما يلي :

الاتصال الداخلي : وهو الاتصال الذي يتم داخل نطاق التنظيم سواء كان ذلك بين أقسامه وفروعه المختلفة أو بين العاملين، وفي جميع المستويات [5]، ويمكن تقسيمه الى نوعين :

1- الإتصالات الرسمية : هو الإتصال الذي يحدث بالإعتماد على الطرق الرسمية المتفق عليها في محيط العمل بالمؤسسات، فهو يعتمد على وجود نظام قائم على التخطيط لكيفية تدفق المعلومات في المؤسسة ومن خلاله يتم تحديد طبيعة العمل بالمؤسسة ونوع العلاقات التي ترتبط بين العاملين ببعضهم البعض وبين رؤسائهم و تنقسم الإتصالات الرسمية الى اربعة أنواع وهي :

1.غريب عبد السميع غريب، الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، 2004، ص18

2محمد سيد فهمي، فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006، ص31.

3.عازة محمد سلام : مهارات الإتصال، ط1 ،مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، مصر، 2008، ص8

4حسن عماد مكاوي، ليلى حسن السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط6، الدار المصرية اللبنانية، لبنان، 2006، ص 51

5.ابراهيم عبد العزيز شيحا: الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والطباعة، الإسكندرية، ص87

– **الإتصالات النازلة** : تشكل الإتصالات النازلة من الرؤساء الى المرؤوسين، وتمثل الجزء الأكبر من الإتصالات في المنظمة، وقد تعتبر الرسائل في هذه العملية الاتصالية عبارة عن تعليمات وتوجيهات او قرارات لتنظيم سير العمل او لرفع كفاءة الخدمات التي تقدمها المؤسسة.1

– **الإتصالات الصاعدة** : وهي إنسياب وتدفق المعلومات من المستوى الأدنى الى لمستوى الأعلى اي من المرؤوس الى الرئيس، فهي تساعد الرؤساء في القيام بمهامهم ومسؤولياتهم من خلال معرفة الرئيس لمدى استعداد المرؤوس لتقبل القرارات والتعليمات وتشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم لتحسين العمل والاداء. وبالنسبة للمرؤوسين فهي تلبي حاجات أساسية للفرد، الشعور بقيمته وأهميته وبأن له حقوقا، وتتيح للفرد متنفسا لتوتراته وظغوط العمل.2

– **الإتصالات الأفقية والجانبية** : تمثل الإتصالات القائمة بين الأفراد والجماعات في المستويات المتقابلة، ويعزز هذا النوع من الإتصالات العلاقات الضرورية بين المستويات الإدارية المختلفة وتؤدي الثقة المتبادلة بنجاح المنظمة في تحقيق الإهداف المطلوبة الى تعزيز هذه الإتصالات.

– **الاتصالات المتقابلة او المحورية** : تشمل الإتصالات بين المديرين وجماعات العمل في ادارات غير تابعة لهم تنظيما، ويحقق هذا النوع من الإتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات في المنظمة التنظيمية وانما يظهر من خلال الصيغ المتعارف عليها والمألوفة في الاتصالات وخصوصا في المنظمات الكبرى.

الإتصال الخارجي : يتمثل في كافة الإتصالات التي تقوم بها المؤسسة أو العاملين فيها مع المنظمات الأخرى أو مع زبائنها أو المتعاملين معها أو من العامة من الناس وخارج المنظمة.3

انها تضم الاتصالات الجارية بين المديرين و ف الاخرى خارج المنظمة مثل المجهزين المستهلكين والمستعملين الصناعيين وغيرهم، وتسهم الاتصالات الخارجية في زيادة فاعلية وكفاءة الاداء وتحقيق الفرص المتاحة والاستثمار الافضل للموارد.

2-الاتصال غير الرسمي: تكون الجماعات غير رسمية من أعضاء بالمنظمة يتقابلون بالاختيار ويربط بينهم خط اتصال غير رسمي حيث تستمد الجماعات غير الرسمية قوتها من مدى مساندة أعضائها في ضوء الظروف المشتركة التي تجمعهم تؤثر على سرعة الاتصال

1عماد فاروق محمد صالح، الاتصال الانساني في الخدمة الاجتماعية، ط1، دار الكتاب الجامعي، مصر، 2010 ،ص78

2حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة : النظريات، العمليات الإدارية، زظائف المنظمة، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 276.

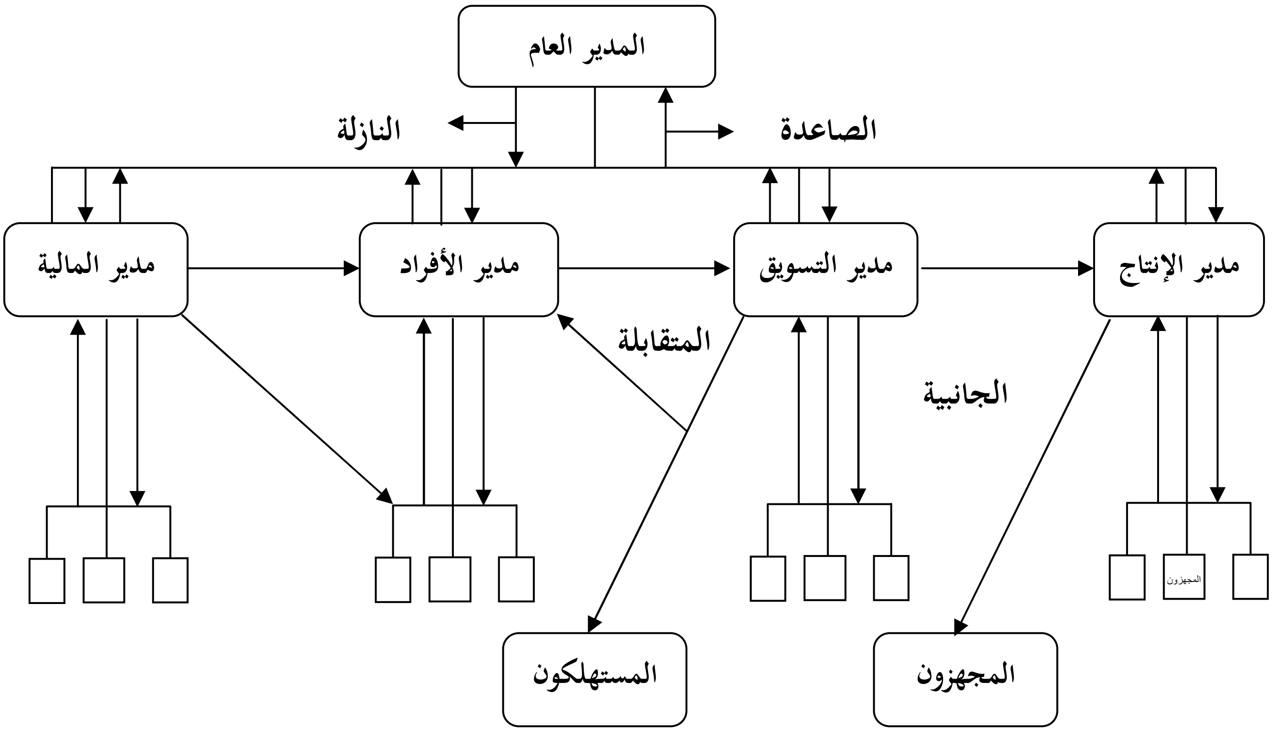
3.تامر البكري الاتصالات التسويقية والترويج، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن ،عمان، 2006، ص25

سمات الاتصالات غير الرسمية :

-تتم بقصد إشباع رغبات جماعات العمل غير الرسمية لتحقيق أهدافها ولا يمكن التعرف على قنوات الاتصال غير الرسمي من خلال الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة.

-عدم وضوح وتحديد قنوات الاتصال غير الرسمية بصفة عامة.

-عدم الاستمرارية نظرا للتغيرات التي تطرأ على جماعات العمل غير الرسمية1.

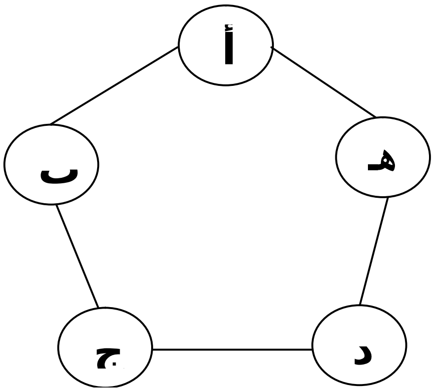


شكل رقم (I): يوضح الاتصالات الجارية في المنظمة

المطلب الرابع : أشكال وأنماط الإتصال التنظيمي.

1- **الإتصال على شكل الدائرة :** في هذه الشبكة يحدث الإتصال بين مراكز متجاورة على الدائرة، وقد تم الإستنتاج بأن هذه الشبكة توصف بأنها الأقل مركزية. وأنها كانت أكثر الأشكال عرضة للخطأ في التعامل مع المهمات بسيطة. وكلما زادت المركزية زاد الإتفاق على من هز القائد. وأن اكثر الأشخاص رضا كانوا اولئك الذين يشكلون محورا لمجموعة ومركزها الرئيسي. ويمكن تصوير شبكة الدائرة في الشكل التالي :

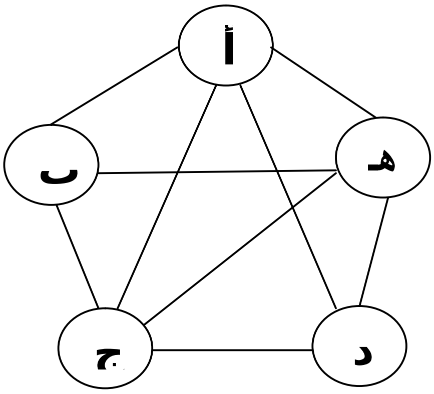
1عبد الناصر احمد جرادت ،البنان هاتف الشامي، اسس العلاقات العامة بين لنظرية والتطبيق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص117.



الشكل رقم (II) : يوضح نموذج الاتصال على الشكل الدائري

المصدر : أحمد أبو سمرة، الاتصال الإعلامي، ص 42

2- الإتصال على شكل جميع الإتجاهات (المتشابك) : في هذه الشبكة يستطيع كل شخص أن يتصل مع كل فرد من أفراد المجموعة إلا أنه في الواقع العملي من الصعب أن يتم الإتصال بهذا الشكل، ولهذا تحول هذا النوع من الإتصال الى شبكة العجلة حتى بالرغم من التوازن بين أعضاء المجموعة في الشخصية والمكانة و يمكن تصوير هذه الشبكة كالتالي : 1



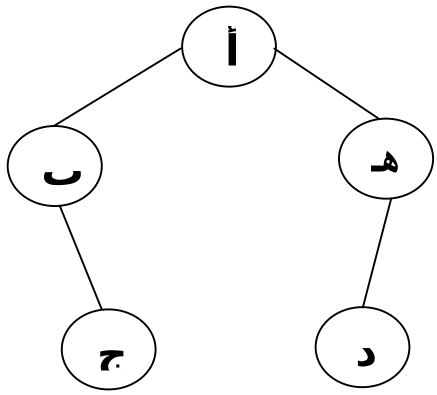
الشكل رقم (III) : يوضح نموذج الاتصال على الشكل المتشابك

المصدر : أحمد أبو سمرة، المرجع السابق، ص 43

3- الإتصال على شكل سلسلة : يمثل هذا النوع من الإتصال إمكانية الرئيس في الإتصال بمساعدين له، وكل مساعد يقوم بالإتصال بشخص واحد.

و يصلح هذا النوع من الإتصال في المنظمات الصغيرة التي يستطيع الرئيس اداء دوره من خلال عدد محدد من المساعدين.

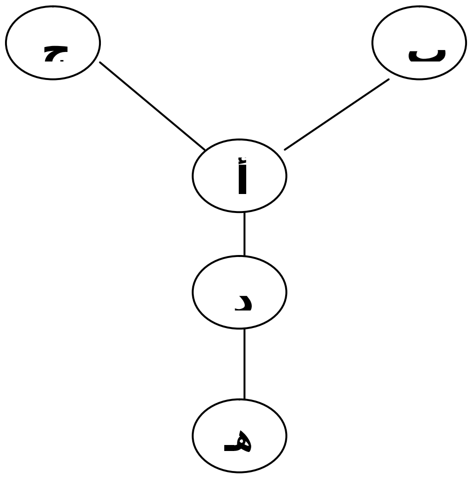
1.محمد ابو سمرة، الإتصال الإداري والإعلامي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الاردن، ص 42



الشكل رقم (IV) : يوضح نموذج الاتصال على شكل السلسلة

المصدر : أحمد أبو سمرة، المرجع السابق، ص 47

4- الإتصال على شكل الحرف الإنجليزي (y): يمثل هذا النوع من الإتصال إمكانية الرئيس الإتصال عبر قناة إتصالية في الوسط حيث يستطيع من خلالها الإتصال بطرفين مساعدين وطرف اخر يمتلك إمكانية الإتصال بغيره، كما في الشكل :1



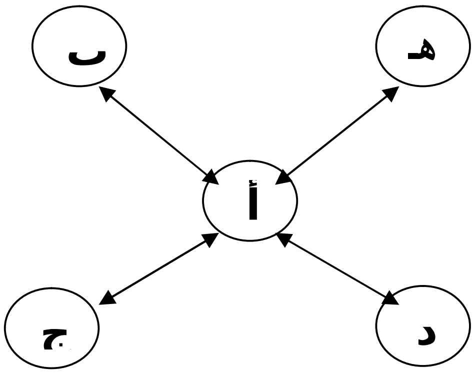
الشكل رقم (V) : يوضح نموذج الاتصال على شكل الحرف الانجليزي Y

المصدر : خضير كاظم، المرجع السابق، ص 48

5- الإتصال على شكل عجلة : وهذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور (او الرئيس أو المشرف) أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين. ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الإتصال المباشر الا بالرئيس، اي أن

1.خضير كاضم حمود، الإتصال الفعال في إدارة الأعمال، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص46 – 48

الإتصال يتم في ما بينهم عن طريقه فقط، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد المدير أو الرئيس. والشكل التالي يوضح ذلك : 1



الشكل رقم (VI) : يوضح نموذج الاتصال على شكل عجلة

المصدر : أحمد الخطيب، المرجع السابق، ص335

المبحث الثاني : أساسيات الإتصال التنظيمي.

المطلب الأول : وسائل وطرق الإتصال التنظيمي.

1- الإتصال الشفوي : يتم الاتصال الشفوي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمرسل اليه ويعتمد على الوسائل المباشرة للإتصال وجها لوجه بين المرسل والمتلقي عن طريق الكلمات المنطوقة، كما يوفر ضمان فهم موضوع الرسالة.

- طرق الاتصال الشفوي :

الاجتماعات : وتعد وسيلة هامة في الاتصالات الشفهية بين الإدارة والعاملين، وتلجأ الإدارة اليها عند الرغبة في مناقشة إمور ذات أهمية او تأثير مباشر على العاملين.

الحديث الشفوي او الإتصال الشخصي : هو الإتصال الشخصي المباشر وجها لوجه بين المرسل والمستمع أو اللقاء المباشر بين الرئيس والمرؤوس.2

2- الاتصال الكتابي : يشكل وسائل عديدة تتفاوت في الاهمية وتتوقف على حجم المنظمة وعدد العاملين فيها والمستوى الثقافي والبيئة، وكذلك القدرة المالية للمنظمة، ومن اهم هذه الوسائل :

1أحمد الخطيب، عادل سالم معايعة، الإدارة الحديثة، نظريات ونماذج وإستراتيجيات حديثة،، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الاردن، 2010، ص 335.

2.محمد يسرى إبراهيم دعيبس، الإتصال والسلوك الإنساني، البيطاش للنشر والتوزيع، الأسكندرية، 1999، ص 297

- الاوامر والتعليمات والبلاغات الادارية والبرقيات.

- المذكرات والتقارير الدورية، الشكاوي والمقترحات التي يتقدم بها العاملون.[1]

3- الاتصالات الالكترونية : احدثت تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات تحولا كبيرا في اساليب الاتصال والتواصل مع الاخرين، سواء على مستوى الافراد او المنظمات، فقد برزت تقنيات اتصال فعالة وسريعة مثل شبكات الانترنيت واجهزة الهواتف النقالة، والبريد الصوتي والالكتروني، ومؤتمرات الفيديو، والشبكات التلفزيونية التفاعلية، والفضائية وغيرها، حيث اسهمت هذه جميع هذه التطورات النوعية في مجال الاتصال في تمكين الافراد والمؤسسات من تبادل كميات هائلة من البيانات والمعلومات بالوقت الحقيقي، ما وفر المال والجهد للمنظمات [2].

المطلب الثاني : وظائف الإتصال التنظيمي.

1- الوظيفة الاعلامية : وتظهر من خلال تدفق المعلومات على كافة المستويات الادارية والتنفيذية فالمدير الناجح هو الذي يتخذ قرارات ناجحة والتي تعتمد على كمية هائلة من المعلومات السليمة في الوقت المناسب، ويعتمد تدفق المعلومات على مدى فعالية الاتصال.

2-الوظيفة الانظباطية :يعتمد سير العمل بالمؤسسة على مزاولة الكثير من العمليات الادارية من ظبط ورقابة وتنسيق.

3- الوظيفة الاقناعية : يجب ان تكفل الادارة للعاملين بالمؤسسة حرية التعبير عن وجهة النظر، وحرية الوافقة او عدم الموافقة مع الرؤساء، وتظهر ابعاد المهام الاقناعية في إعطاء الفرصة للمستقبل لاجراء المزيد من الاستفسارات بقصد الاقناع.

4- الوظيفة التكاملية : تساعد المهمة التكاملية في سيادة الوحدة بالنسبة للمؤسسة، يستطيع العامل بها التعرف على نفسه من خلال الانتماء الى مجموعة ما بالمؤسسة، وخلق جو من التكامل البناء لتقليل احتمالات النزاعات المختلفة. [3]

1احمد الخطيب، عادل سالم معايعة، المرجع السابق، ص 315.

2بشير العلاق.الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة.ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص94

3فريد كورتل، الهام بوغليطة، الاتصال واتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010 ،ص57.

5_ وظيفة المساعدة في اتخاذ القرار : عملية اتخاذ القرارات تعتمد على توفر عدة بدائل اثنين او اكثر على ان يتم اختيار احدهما بناء على معايير وقواعد معينة وهي المفاضلة بين البدائل النتوفرة ومن ثم احتيار البديل المناسب.1

المطلب الثالث : اهمية الإتصال التنظيمي

1- الاتصالات نشاط اداري واجتماعي و نسي داخل المنظمة حيث انها تسهم في نقل المفاهيم والاراء والافكار عبر القنوات الرسمية لتوثيق التماسك بين مكونات المنظمة.

2- يتم من خلال عملية الاتصال اطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه لما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم لارائه وافكاره وصيغ عمله داخل المنظمة، فإن الاتصال يمثل وسيلة رقابية وارشادية لنشاطات الرئيس في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين.2

3- الاتصالات وسيلة اساسية لانجاز الاعمال والمهامات والفعاليات المختلفة في المنظمة.3

4- تستخدمه الادارة لتنسيق الجهود بين الافراد والجماعات في المنظمة بشكل كفؤ، فضلا عن اعتباره ضرورة اساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين.

5- يعتبر الاتصال عملية حيوية في مجال العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، ومن خلاله يتم انجاز الاعمال وخلق التنسيق بين اقسام المظمة وكذلك التنسيق بين اعمال الافراد.4

المطلب الرابع : أهداف الإتصال التنظيمي.

تعد عملية الاتصال هادفة وظرورية في اي تنظيم، فالاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة، وعليه يتوقع بقاؤها، فبدونه لا تستطيع الادارة ان تتسلم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها، نذكر منها :

1- تسهيل عملية اتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي من خلال توفير المعلومات للافراد والجماعات.

- تمكين المرؤوسين من التعرف على الاهداف والغايات المطلوب من التنظيم تحقيقه من خلال البرامج والخطط والسياسات التي تم وضعها من اجل ذلك.

1.شعبان فرج، مرجع سابق، ص 147

2 عبد الناصر احمد جرادت ،البنان هاتف الشامي،المرجع السابق، ص ص115- 114.

3خضير كاضم حمود، المرجع السابق، ص 45.

4 هادي نهر، احمد محمود الخطيب، ادارة الاتصال والتواصل : النظريات، العمليات، الوسائط، الكفايات، عالم الكتب الحديث، الاردن، 2009، ص 219.

3- تعريف المرؤوسين بالتعليمات التعلقة باصول تنفيذ الاعمال ودواعي تاجيلها او تعديل خطط تنفيذها.[1]

4- نقل المعلومات والمعارف من شخص لاخر من اجل تحقيق التعاون بينهما.

5- تحفيز الافراد وتوجيههم الى العمل وتعريف الموظفين ببيئتهم الاجتماعية والمادية.

6- المساعدة في تغيير الاتجاهات وتكوين المعتقدات من اجل الاقناع والتاثير في السلوك.

7- ساعد على الترفيه والحفاظ على العلاقات الاجتماعية بين الناس.[2]

8- يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاعل بين العاملين في المؤسسة.[3]

المطلب الخامس : معوقات الإتصال التنظيمي.

يقصد بمعوقات الاتصال كافة المؤثرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات، او تعطلها او تؤخر ارسالها او استلامها:

أولا- معوقات تنظيمية :

1- عدم وضوح الأهداف التنظيمية بالإضافة إلى عدم وجود توصيف دقيق للواجبات والمهام الوظيفية بالمنظمة.[4]

2- عدم استقرار التنظيم: وما يتبعه من تغيرات وتداخلات في خطوط السلطة،و عدم استقرار قنوات الاتصال

3- نقص الخبرة والكفاءة : افتقار المنظمة الى افراد متخصصين لوضع نظام سليم للاتصال يتناسب مع ظروفه.[5]

ثانيا_ المعوقات الشخصية :

1- صعوبات اللغة : قد تصبح اللغة عندما لا تكون مفهومة لدى المستقبل عائقا للاتصال كاستخدام مصطلحات فنية متخصصة أو كلمات غير محددة تؤول إلى أكثر من معنى.[6]

2- البعد المكاني بين المرسل والمستقبل : يؤثر بعد المسافة بين العاملين في المنشآت الكبيرة وذات الفروع والأقاليم الشاسعة سلبا على عملية الاتصال.

3- تعدد المستويات الادارية بين المرسل والمستقبل : قد تخضع رسائل الاتصال إلى كثير من التغيير والتزييف والاضافة في أثناء انتقالها عموديا من المسؤولين إلى العمال أو العكس عبر عدة مستويات إدارية خاصة.

1محمد قاسم القريوتي، المرجع السابق، ص286-287.

2معن محمود عياصرة، مروان محمد بني احمد،المرجع السابق، ص163.

3 مي العبد الله، نظريات الاتصال، ط2، دار النهضة العربية، لبنان، 2010، ص29.

4 هادي نهر، احمد محمود الخطيب، ا التواصل المرجع السابق ،،ص66.

5.قوي بوحنية، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، (د.ط)، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2010 ،ص63

6.علاء محمد القاضي، بكر محمد حمدان، مهارات الاتصال، ط1 ،دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص75-76

ثالثا: المعوقات البيئية: ويقصد المعوقات البيئية المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي سببها مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها. منها على سبيل المثال عدم تكييف درجة الحرارة والاضاءة.1

المطلب السادس : تحسينات الإتصال التنظيمي.

1- ترميز وترجمة الفكرة الذهنية الى رسالة واضحة سهلة القراءة والفهم.

2- وضع وتنفيذ خطط وبرامج تدريب العاملين في جميع النشاطات والمستويات وبخاصة المديرين لتحسين مهاراتهم.

3- تطوير مناخ تنظيمي صحي وسليم يسوده الثقة والصراحة والانفتاح وغيرها مما يساعد على سهولة ويسر الاتصالات في جميع ارجاء المنظمة.

4- اعادة النظر في الهيكل التنظيمي وثقافة المنظمة بما يشجع ويكافئ تسهيل الاتصالات وتيسيرها في جميع الاتجاهات والمستويات. 2

5- العمل على أداء الاتصال، بالإضافة إلى تبادل المعلومات والأفكار، وتحسين علاقات العمل، وتحقيق الانسجام داخل المؤسسة. 3

6- تشجيع الثقة المتبادلة : نحن نعلم ان ضغط الوقت ينفي امكانية قدرة المدراء على متابعة الاتصال او تشجيع الاستجابة او الاتصال الأعلى في كل مرة، وتحت مثل هذه الظروف فان جوا من الثقة المتبادلة بين المدراء وموظفيهم يمكن ان يسهل الاتصال.4

1.شعبان فرج، المرجع السابق، ص178

2حسين حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وادارة الاعمال، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص36-37.

3.ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، الجزائر ،2004، ص86

4عادل بن صلاح عبد الجبار، محمد بن مترك القحطاني، علم النفس التنظيمي والاداري ،ط1، مكتبة الملك فهد للنشر، 2007، ص169.

خلاصة الفصل :

من خلال عرض ودراسة الإطار النظري تبين لنا أن للإتصال التنظيمي دور فعال ولا يمكن نقل وتمرير التعليمات والتوجيهات إلى العاملين في المؤسسة إلا من خلال وجود شبكة اتصالات منظمة تخدم هذا الجانب.

فهو يساعد العاملين على ، واستيعاب جميع الحقوق والواجبات والأدوار المناطة بهم مما يزيد من إنتاجية وفاعلية هذه المؤسسة، كذلك تلعب أدوارا مهمة ومؤثرة في عملية التغذية الراجعة وتعطي صورة واضحة وشاملة عن مدى تحقيق الأهداف المرجوة ولما لهذه الاتصالات من أهمية بالغة في حياتنا اليومية.

الفصل الثاني

اتخاذ القرار

تمهيد:

إن الفرد يتخذ قرارات مختلفة في حياته اليومية، فإن عملية إتخاذ القرارت تتغلغل وبصورة مستمرة في نشاط المؤسسة وفي جميع عناصر العملية الإدارية. وهي لاتقتصر على عامل دون غيره أو مستوى إداري دون سواه، فأي إداري يتوجب عليه أن يمارسها لأداء مهامه، وكي يتسنى له إتخاذ قرارات يتطلب توفر لديه المعلومات الدقيقة في المكان والزمان المناسبين.

فإتخاذ القرار يلعب دورا هاما في ممارسة العمليات الإدارية المختلفة، هذا الى جانب كونه عملية إدارية حد ذاتها، إذ أن نجاح أو فشل الإداري ينسب إليه، حيث أن الإداري الناجح يعرف من خلال قراراته الناجحة، بينما يعبر القرار الضعيف عن مدى تعسر الإداري في أداء مهامه.

ومن هنا نطرح الإشكال التالي: مامفهوم إتخاذ القرارات الإدارية؟ وماهي أهميتها بالنسبة للمؤسسة؟ وماهي أنواع القرارات الإدارية؟.

المبحث الأول : ماهية إتخاذ القرار.

المطلب الأول : تعريف إتخاذ القرار

– برنارد عرفه على أنه: عملية تقوم على الإختيار المدرك للغايات التي تكون في الغالب إستجابات أوتوماتكية أو رد فعل مباشر.1

– القرار عبارة عن عملية إختيار لأحد بدائل التصرف المطروحة في موقف معين لتحقيق أهداف محددة، وأن أساس إتخاذ القرار هو وجود البدائل، فوجود المشاكل يخلق بدائل يتطلب حلها باختيار أحدها.2

– تعريف Harrison: القرار هو عملية تقييم البدائل المتعلقة بالهدف والتي عندها يكون توقع متخذ القرار بالنسبة لعمل معين بالذات يجعله يعتمد اختيار يوجه اليه قدراته وطاقاته لتحقيق غايته.3

– إن القرار الإداري هو عصب الإدارة وقلبها النابض، وعملية إتخاذ القرارات هي من الوظائف الأساسية للمديرين، وهي عملية مستمرة ومتغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه....الخ.4

– إتخاذ القرارات الإدارية هي عبارة عن عملية إختيار بديل أو بديلين أو أكثر، أو إختيار خطة عمل من بين عدة خيارات متاحة أمام متخذ القرار بقصد حل المشكلة.

المطلب الثاني : العناصر الأساسية التي يتكون منها إتخاذ القرار

يتضمن إتخاذ القرار عناصر رئيسية، لابد من إجتماعها حتى نحصل على قرار ناجح، وهي كما يلي:

– **المناخ الذي يتم فيه اتخاد القرار**: فالمناخ الذي يتم فيه إتخاذ قرار معين، هو مجموع القرارات السابقة اتخاذها، وهي تتعلق بأحد هذه الجوانب:

– الموارد المتاحة لمتخذ القرار، والتي يستطيع التصرف فيها، حلا للمشكلة التي تعترضه.

– أنواع الأنشطة التي يمكن أن يقوم بها تنفيذا للحل الذي قد يتوصل إليه.

– النتائج التي يحصل عليها باستخدام حل معين للمشكلة.

– أهداف متخذ القرار: إن تحديد الهدف مهم جدا لإختيار البديل الذي يحقق ذلك الهدف أكثر ما يمكن لكن في بعض الأحيان تتعدد الأهداف التي يسعى متخذ القرار الى تحقيقها، وقد تتناقض مما يجعل العملية صعبة.

---

1 كنعان نواف، إتخاذ القرارات الإدارية(بين النظرية والتطبيق)، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007، ص83.

2 طعمة أحمد أمل، اتخاذ القرار والسلوك القيادي، ط4، ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع،عمان، الاردن، 2010، ص15.

3 الفضل مؤيد عبد الحسين، الإبداع في إتخاذ القرارات الادارية، ط1، اثر للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص49.

4 ياغي محمد عبد الفتاح، إتخاذ القرارات التنظيمية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010، ص16.

تتحدد الأهداف حسب الحاجات، أو الرغبة في تصحيح واقع معين في منظمة ما مثلا أو كبداية لتحقيق أهداف أخرى. لذلك يجب إعتماد مخطط للوصول الى الهدف. 1

– **الإختيار المدرك بين البدائل:** لابد من وجود بدائل متعددة أو حلول متنوعة كي يتم الإختيار منها. وقد تتناقض هذه البدائل أو تتساوى، مما يزيد من صعوبة القرار، إلا أن أهم مميزات الحل البديل:

– قدرته على الإسهام في تحقيق بعض النتائج التي يسعى إليها متخّذ القرار.

– أن يكون في حدود الموارد المتاحة لمتخذ القرار، مما يسهل تنفيذه حال إختياره من سائر البدائل الأخرى.

– النتائج المحتملة والمتوقعة للقرار: إن تفحص عملية إتخاذ القرار يتضمن محاولة لتخيل ماذا سيحدث إذا اعتمد مخطط بشأن قرار معين، أو كان على وشك تنفيذه، والتساؤل هل ستخلق صعوبات تحتاج لأهداف وخطط اخرى ؟ أو سوف تفشل في تحقيق الغايات التي وضعت من أجلها ؟ هل ستتعارض الإجراءات مع الوقائع والأحداث ؟ إذا ما إتضحت هذه الإجابات عن هذه الأسئلة تكون الخطة لاتخاذ القرار أيضا واضحة.

– القيود: تتم عملية إتخاذ القرار ضمن قيود تفرضها البيئة المحيطة على متخذ القرار، ولا مفر لمتخذ القرار من تقييم هذه القيود و راستها لتفادي سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها.2

المطلب الثالث : أنواع اتخاذ القرار

1. تصنيف القرارات وفقا للوظائف الأساسية للمنظمة:

قرارات تتعلق بالعنصر البشري: تتضمن القرارات التي تتناول مصادر الحصول على الموظفين، وطرق الاختيار والتعين، وكيفية تدريب وأسس تحليل وتوصيف الوظائف، وأسس دفع الاجور والحوافز، وطرق الترقية، وكيفية معاجة الشكاوي والتأخير والغياب ودوران العمل، وعلاقة المنظمة بالنقابات والإتحاد العمالية والمؤسسات ذات العلاقة بالعنصر البشري.

قرارات تتعلق بالوظائف الادارية ذاتها: كالقرارات الخاصة بالأهداف المراد تحقيقها والاجراءات الواجب إتباعها والسياسات، وبرامج العمل وقواعد إختيار المديرين وتدريبهم وترقيتهم وفصلهم وأساليب التحفيز وأساليب الاتصال، والمعايير الرقابية والنط القيادي الملائم والمركزية واللامركزية.

1 طعمة أحمد أمل، مرجع سابق، ص ص24–25.

2 فريد كورتل، مرجع سابق، ص155.

قرارات تتعلق بالانتاج: وتتضمن القرارات الخاصة بإختيار موقع المصنع وأنواع الآلات المستخدمة وكيفية الحصول عليها، وتصميم المصنع الداخلي وطريقة الانتاج ومصادر الحصول على المواد الخام، والتخزين وحجمه وطرق دفع الاجور للعمال.1

2. تصنيف القرارات وفقا لأهميتها:

قرارات إستراتيجية (حيوية): هي القرارات التي تتعلق بكيان التنظيم الإداري ومستقبله والبيئة المحيطة به، وتتميز بالثبات النسبي طويل الأجل، وبضخامة الإستثمارات أو الإعتمادات المالية اللازمة لتنفيذها، وبأهمية الآثار والنتائج التي تحدثها في مستقبل التنظيم، وبما يتطلبه إتخاذها من عناية خاصة وتحليلات لأبعاد اقتصادية ومالية وإجتماعية. ونظرا لأهمية آثار ونتائج القرارات الإستراتجية على حاضر المنظمة الإدارية ومستقبلها، فإن الإختصاص في إتخاذها يكون منوطا بالإدارة العليا. ذلك لأن قيمة القرارات الإدارية وأهميتها تختلف حسب المستويات الإدارية التي تصدر عنها.

قرارات تكتيكية: وتتعلق بمشكلات روتينية متكررة، حيث تتوفر المعلومات، كما أنها تعنى بتحقيق أهداف قصيرة الأجل ورسم سياسات للوصول إلى الأهداف التي وضعتها القرارات الإستراتجية والإدارة الوسطى هي المسؤولة عن إتخاذها.

قرارات تشغيلية: تعنى القرارات التشغيلية بتنفيذ مهام محددة لضمان إجراء التنفيذ بكفاءة وفعالية، وتتخذ هذه القرارات من قبل الرؤساء في مستويات الإدارة الدنيا، والقرارات التنفيذية غالبا ما تكون مبرمجة حسب معايير مسبقة لأغراض التنفيذ.2

3. تصنيف القرارات وفقا لامكانية برمجتها أو جدولتها:

قرارات مبرمجة: ي القرارات المجدولة أو المعدة ومثل هذه القرارات تتخذ لمواجهة المشكلات اليومية التي لا يحتاج إتخاذ القرار فيها الى تفكير طويل أو جهد ذهني كبير مثل العمليات الكتابية وغير الفنية، وغالبا ما تعد .ما الإجراءات الشكلية التي تمر بها عملية إتخاذ مثل هذه القرارات البسيطة، ومن أمثلة ذلك: القرارات الصادرة بالترقية بالأقدمية، أو منح إجازة إعتيادية، أو التصريح بالخروج قبل موعد العمل الرسمي......الخ.

قرارات غير مبرمجة : هي قرارات غير مجدولة وغير معدة، لا تتكرر بمعنى ان المشكلات والمواقف التي تقتضي إتخاذها لا تتكرر بإستمرار وإذا تكررت يكون خلال فترات متباعدة. ميز بأنها تهتم بالمشكلات المعقدة التي

---

1 ياغي محمد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص92.

2 كورتل فريد، مرجع سابق، ص165.

تحتاج الى تفكير طويل، كما تتطلب من متخذها جمع البيانات والمعلومات الوافية والدقيقة، من أمثلة هذه القرارات: القرار الصادر بإنشاء فرع جديد للمؤسسات، إفتتاح كلية جديد في إحدى الجامعات.

4. تصنيف القرارات وفقا لأساليب اتخاذها :

قرارات كيفية (وصفية): هذا النوع يتم إتخاذه بالإعتماد على الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي للمدير متخذ القرار وخبراته وتجاربه ودراسته للآراء وحقائق مرتبطة بالمشكلة. ومن هنا فإن مثل هذه القرارات تتأثر بالإعتبارات التقديرية الذاتية مثل أحاسيس وإدراك وإتجاهات وخلفية المدير الذي يتخذها.

القرارات الكمية (المعيارية): هذه القرارات يتم إتخاذها بالإعتماد على الرشد والعقلانية لمتخذيها، والإعتماد على القواعد والأسس العلمية التي تساعده على إختيار القرار الذي يؤدي الى زيادة ومضاعفة عائدات وأرباح المنظمة من بين مجموعة من البدائل المتاحة. ويفترض في اتخاذ مثل هذه القرارات وضوح الأهداف ومعقوليتها، وموضوعية متخذيها، وكفاية المعلومات المطلوبة ودقتها.1

5. تصنيف القرارات وفقا لظروف إتخاذها:

القرارات التي تتخذ تحت ظروف التأكد: هي قرارات تتخذ بعد توفر المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار، وغالبا ما يكون الموقف الذي يوجد فيه متخذ مثل هذه القرارات واضحا، إذ يكون أمامه عدد من البدائل المتاحة، ويتم إختيار البديل الذي يحقق أعلى عائد وتتميز مثل هذه القرارات بسهولة إتخاذها.

القرارات التي تتخذ تحت ظروف عدم التأكد: ومثل هذه القرارات لا تتوافر لمتخذها كل المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار، أو حتى لا تتوفر له أية معلومات عن المشكلة مما يجعل الإحتمالات المرتبطة بالأحداث المتوقعة عن هذه المشكلة غير معروفة، فيتخذ المدير قرارا غامضا (مشوشا) لحلها. وغالبا ما تفرض ظروف عدم التأكد على متخذ القرار إتباع بعض الأساليب الرياضية والإحصائية لتحديد نسبة الإحتمالات المتوقعة من نتائج القرارات، والوصول إلى أحد البدائل المتاحة.2

6. تصنيف القرارات وفقا للنمط القيادي لمتخذيها:

القرارات(الإنفرادية) : وهذه القرارات يتم إتخاذها من قبل المدير بشكل إنفرادي ويعلنها على موظفيه دون إعطائهم أية فرصة للمشاركة في إتخاذها. فالمدير وحده الذي يحدد ويضع لها الحلول ثم يختار أحد الحلول الذي

1 نفس المرجع، ص 166.

2 طبش مصعب إسماعيل، دور نظم وتقنيات الإتصال الإداري في خدمة إتخاذ القرارات، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2008، ص 56.

يراه مناسبا، و بد ذلك يعلم مرؤوسيه بهذا القرار لتنفيذه. و بو بهذا لا يعطي مرؤوسيه أية فرصة لمناقشته فيما يقرر، ولا يضع في إعتباره رد فعل المرؤوسين نحو القرار المتخذ من قبله. وقد كشفت بعض الدراسات التي قام بها ض الباحثين في هذا المجال عن أن المديريين الذين ينفردون بإتخاذ مثل هذه القرارات كان ينقصهم في الغالب بعد النظر والحكم الصائب على الأمور، كما تنقصهم القدرة على التكيف مع المواقف الإدارية ومواجهتها بفعالية. و بم يركزون إهتمامهم على تحسين مركزهم الوظيفي دون إهتمامهم بوضع مرؤوسيهم وحاجاتهم. **القرارات الديمقراطية (القرارات بالمشاركة)**:يتم إتخاذها عن طريق المشاركة من خلال إشراك المستويات المختلفة من العاملين في التنظيم، وكل من يعنيهم أمر القرار من خارج التنظيم. وتتميز مثل هذه القرارات بفعاليتها ورشدها، ذلك لأن مشاركة المرؤوسين في صنعها يساعد على قبولهم لها وعدم معارضتهم لها بعد اصدارها.1

7. قرارات على أساس الإنشاء:

القرارات المنشئة: يحدث منها مراكز قانونية جديدة، أو تعديل أوتغيير فيها أو تعيين موظف أو منح رخصة.

القرارات الكاشفة: تؤكد المراكز القانونية الموجودة بالفعل، أي تترتب أثارها من تاريخ نشأة المراكز القانوني.2

المطلب الرابع: أهمية إتخاذ القرار

تتبع أهمية اتخاذ القرارات من ارتباطه الشديد بحياتنا اليومية كأفراد وجماعات، ومنظمات إدارية صغيرة وكبيرة، محلية ودولية، هذا بالإضافة إلى أن موضوع إتخاذ القرارات يحظى بأهمية خاصة من الناحيتين العلمية والعملية.

ا بالنسبة لأهمية إتخاذ القرارات على مستوى الفرد فإنها تبرز من خلال العديد من القرارات التي يتخذها الفرد في حياته اليومية التي يتأثر بها وتؤثر على الآخرين. فوظيفة المدير التنفيذي – على سبيل المثال – تتصف بإتخاذ القرارات أو تأجيلها أو عدم إتخاذها. فهو يتخذ قرار عندما يوقع خطابا، أو يجيب عن سؤال أحد مرؤوسيه، أو يطلب من موظفية أداء مهمة أو عمل، أو يؤلف لجنة لبحث مشكلة ما أو يعين رئيسا لقسم أو يوافق على إجازة موظف، أو يفرض غرامة أو يحفز موظفا أو يأمر بتقديم خدمة جديدة...إلخ.

بالنسبة لأهمية اتخاذ القرارات على مستوى الجماعات الصغيرة فإنها حظيت بأهمية بالغة لأنها تبرز من تأثر سلوك الفر عضو المجموعة الصغيرة بسلوك الأفراد أعضاء الجماعات الإنسانية التي ينضم إليها. ولعل تجارب العلاقات الإنسانية في الصناعة لخير إثبات على أهمية الجماعات الإنسانية في المنظمات الإدارية.3

1 نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص249-258.

2 حجازي محمد حافظ، دعم القرارات في المنظمات، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2006، ص 117.

3 ياغي محمد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص5.

المــبحث الثاني : أساسيات إتخاذ القرار.

المطـــــلب الأول : خطوات إتخاذ القرار

قام مفكرو الإدارة والسلوك التنظيمي بتقسيم خطوات أو مراحل اتخاذ القرار, كل بحسب المدرسة التي ينتمي إليها, واتجاهاته الفكرية. فمنهم من قسم عملية اتخاذ القرار الى عدة مراحل, وهي:

- تحديد الأهداف المرغوبة بوضوح.
- تحديد جميع البدائل الممكنة والمقبولة.
- تحليل البدائل بعد تجميع معلومات وافية عن كا منها بإستخدام المعايير العامة الاتية:

درجة التوافق بين الأهداف التي يحققها البديل واهداف الفرد.

المنفعة المتحققة من اختيار البديل, ودرجة المخاطرة التي ينطوي عليها.

المجهود اللازم لتنفيذ البديل.

ترتيب البدائل في قائمة أولويات حسب درجة تحقيقها للمعايير الموضوعة.

إعادة تقييم أفضل بديلين في ضوء المخاطر التي ينطوي عليها كل بديل والنتائج المحتملة التي ظهرت بعد مرحلة التحليل الأولي.

اختيار أفضل البدائل من بين البديلين التي أعيد تقييمها في الخطوة السابقة واعتماده للتنفيذ.[1]

المطلب الثاني : أساليب إتخاذ القرار.

تتعدد الأساليب المساعدة لإتخاذ القرارات الإدارية، وإن إستخدام أحد هذه الأساليب يتوقف على طبيعة المشكلة وعلى طبيعة الظروف المحددة لها، وعلى تقدير المدير ورأيه وكذلك على الإمكانيات المتوفرة لإستخدام هذا الأسلوب، وتنقسم أساليب إتخاذ القرارات إلى أساليب كيفية وكمية، وهي كما يلي:

1. الأساليب الكيفية: توجد العديد من الاساليب الكيفية التي تستخدم في إتخاذ القرارات واهمها ما يلي:

- **الحكم الشخصي أو البديهية**: إن المعيار في إتخاذ القرار من وجهة نظر الحكم الشخصي هو نظرة المدير للأمور وتقديره لها والتي تبنى على أسس شخصية غير موضوعية، وتنطلق من التكوين النفسي والأفضلية والتأثر بمجريات الاحداث، والمدير عند إتخاذه للقرارات في هذه الحالة إنما يستند على المعلومات السابقة.

1 الهواري سيد، إتخاذ القرارات، ط1، مكتبة عين شمس للنشر، القاهرة، 1997، ص ص 5. 6.

– **التجربة**: تمثل التجارب السابقة مصدرا مهما يمكن الإ ستعانة به في إتخاذ القرارات، إلا أنها قد تكون غير كافية تكم على موقف ما، فعلى المدير أن لا يتقيد بهذه التجارب ويجعلها المقياس الوحيد لتخاذ القرارات بل لا بد أن يعتمد على حكمه الشخصي وتقديره للأمور

– **الأراء :**ان الاعتماد على الأراء الخارجية هو اسلوب ديمقراطي في اتخاذ القرارات وهو أسلوب لا ينتجه كل المديرين ولكنه يظل أسلوب أفضل في اتخاذ القرارات، وان القرار المبني على المشاركة واعطاء الرأي يشجع العناصر بيذه كل في المجال الذي يخصه،غير أن هذا الأسلوب قد لا يكون الوسيلة المثلى في اتخاذ القرارات العاجلة والتي لا تحتمل المداولة والتأخير1

2.الأساليب الكمية : اتسعت دائرة الاهتمام بعلم الاحصاء في اتخاذ القرارات وذلك لأن معظم القرارات التي حذ تكون في ظل المخاطرة أو عدم التأكد أو في حالات المنافسة،أي أنها تتوقف على الاحتمالات والتوقعات والإحصاء هو الاداة الفعالة التي تستخدم نظرية الاحتمالات في التنبؤ بالمستقبل المبهم وتقربه بصورة يمكن رؤيتها فيسهل على المدير أن يقرر في ضوء ما يراه مناسبا،وهناك العديد من الأساليب والطرق الكمية والإحصائية التي تستخدم في اتخاذ القرارات، وأهمها مايلي:

–**بحوث العماليات**: هي المدخل العلمي لاتخاذ القرارات الخاصة بعمليات المؤسسة،حيث تطبق بحدوث العماليات على الحالات التي تعنى بإدارة وتنسيق التعليمات والانشطة ،ويشمل ذلك جميع أنواع الأنشطة والعمليات في المؤسسات،و تتبع بحدوث العماليات الطريقة العملية في حل المسائل،والتي تبدأ بالملاحظة الدقيقة وتحديد المسألة ثم بناء النموذج العلمي الذي عادة مايكون نموذجا رياضيا على أن يمثل بقدر الإمكان جميع لأبعاد الحقيقية للمسألة في الواقع العلمي وتهدف بحوث العمليات للوصول إلى الحل الأمثل، وهذا يعني أن الحل الذي يتم الوصول اليه أفضل الحلول ولا يوجد بديل أخر يعطي نتائج أفضل وإن إستخدام هذا الأسلوب لا يزود المدير بقرار نهائي ولكن يساعده في اتخاذ القرارات في ضوء الحلول التي يضعها.

– **أسلوب شجرة القرارات**: تعتبر شجرة القرارات من أكثر الأساليب إستعمالا لمعالجة مشكلات إتخاذ القرارات في حالة المخاطرة، ويعتمد هذا الأسلوب في التحليل على التمثيل البياني لجميع البدائل المتاحة ونتائجها المتوقعة واحتمالات تحقيقها، وتتكون شجرة القرارات من عدد من المراحل تختلف بإختلاف حجم ونوع المسألة، وهناك نوعان من المراحل، مرحلة قرارات ومرحلة احتمالات، وتتكون كل مرحلة من مجموعة من الافرع. الجذور ويمثل كل فرع في مرحلة القرارات بديل من البدائل المتاحة،بينما يمثل كل فرع في مرحلة الاحتمالات،حالة من الحالات،أو

1 كورتل فريد، مرجع سابق، ص173.

نتيجة من النتائج المتوقعة لبديل ما، ويمثل الجذر في أي مرحلة من المرحلتين نقطة تجميعية تضم مجموعة البدائل في مرحلة القرارات أو مجموعة الحالات في مرحلة الاحتمالات وتعتبر شجرة القرارات تطويرا لشجرة الاحتمالات،والتي تحتوي على مراحل احتمالات فقط بينما تحتوي شجرة القرارات على مراحل قرارات بالإضافة إلى مراحل الإحتمالات1.

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

هناك عدة عوامل مؤثرة في عملية اتخاذ القرار وهي على النحو التالي:

العوامل البيئية الخارجية: هي العوامل التي تؤثر على القرار الإداري بطريقة غير مباشرة وهي:

العوامل الإقتصادية:هي العوامل المتعلقة بالركود والرخاء والكساد الإقتصادي, ومدى دعم الحكومة للنواحي الاقتصادية وهل هناك تشجيع على الإستثمار إلى المساعدات المالية التي منحتها الحكومة للقطاع الخاص.

العوامل السياسية والتنظيمية: هي العوامل المتعلقة بالأحوال السياسية السائدة في الدول مثل استقرار الحكومة في دولة ما وكذلك اللوائح والقوانين التي تحكم هذه الدولة و بلاقتها بالدول المجاورة.

العوامل الثقافية: هي العوامل المتعلقة باللغة والدين، والحضارة ومستويات المعيشة في هذه البلد.

العوامل التكنلوجية: هي العوامل المتمثلة بمدى التقدم التكنلوجي في الدولة من أجهزة، واتصالات....الخ.

العوامل الداخلية: هذه العوامل تؤثر على القرار بشكل مباشر وهي:

- حجم المنظمة.
- القوانين واللوائح في هذه المنمة.
- الموارد المالية والبشرية للمنمة.
- العلاقة بين مدراء الأقسام أو الإدارات.

تأثير متخذ القرار نفسه:هذا العامل من العوامل المهمة لأنه يؤثر على القرار بطريقة مباشرة في بعض الأحيان وغير مباشرة في أحيان أخرى, وهذا يعتمد على طبيعة القرار ومدى إرتباطه شخصيا بهذا المدير ومن هذه العوامل:

العوامل السيكولوجية الداخلية مثل: الشخصية، الدوافع والإدراك، المواقف والإتجاهات.[2]

العوامل المؤثرة في متخذ القرار: مثل الجماعات والعائلة والقيم والعادات.

تأثير حالات القرار: هي الظروف البيئية المحيطة بالقرار وقد قسمت البيئة المحيطة بالقرار الى أربعة أنواع وهي:

1 لعويسات جمال الدين، الإدارة وعملية إتخاذ القرار، ط1، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2003، ص94.
2 كنعان نواف، القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص393-394.

البيئة البسيطة المستقرة: وهذه البيئة تتمتاز بأن العوامل البيئية المؤثرة بسيطة وغير متغيرة وكذلك قليلة.

البيئة البسيطة المتغيرة: تتميز بأن عدد العوامل البيئية قليلو كذلك بسيطة ولكنها تتغير من فترة الى أخرى وكذلك القرار هنا يتغير من حالة تأكد أي وضوح إلى عدم التأكد.

البيئة المعقدة المستمرة: هنا العوامل البيئية كثيرة ولكنها بسيطة ولا تتغير من فترة الى أخرى لذلك فهي الى حد ما واضحة ولكن هناك بعض المخاطرة وخاصة لكثرة العوامل البيئية وعدم التأكد من المعلومات. 1

البيئة المعقدة المتغيرة: في كتل هذه الحالة العوامل البيئية كثيرة وصعبة وغير واضحة وهي تتغير من فترة الى أخرى, وهذا ما يعقد الاحتمالات ومن هنا سميت بعدم التأكد.

المطلب الرابع : الصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرار.

من أهم الصعوبات التي تعترض أي قرار هو عدم وجود أي قرار يرضي الجميع بشكل كامل، ولكنه يمثل على الأقل أحسن الحلول ضمن الظروف والمؤثرات الراهنة ويمكن إجمال هذه العوائق فيما يلي:

- عدم إدراك المشكلة وتحديدها بدقة: يلقى المدير صعوبة في تحديد المشكلة وقد تنصب قراراته على حل المشاكل الفرعية من هذه المشكلة وعدم التعرض الى المشكلة الحقيقية.

- عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق بإتخاذ القرار: فقد تتعلق الأهداف بتحديد رقم المبيعات في منظمة إنتاجية ما وبالتالي يجب إدراك هذه الأهداف الرئيسية حتى لا تتعارض مع الأهداف الفرعية ضمن المنظمة، ومن ثم العمل على تحقيق الأهداف الأكثر أهمية ثم الإنتقال إلى الأهداف الأخرى.

- البيئة التي تعمل فيها المؤسسة: بغية إمكانية التعرف على مزايا وعيوب البديل المتوقع والمقصود بالبيئة التقاليد والعادات والقوانين والتغيرات والعلاقات الإنسانية والظروف الإقتصادية والمالية والسياسية والتشريعات الحكومية، والتطورات التكنلوجية. وتتجلى الصعوبة في تحديد المعايير سواء كانت مادية أو معنوية أو منفعة حيث يتم من خلال هذه المعايير تحويل النتائج غير المادية أو الأحكام الشخصية الى معايير ملموسة.2

- شخصية متخذ القرار: قد يكون المدير واقعا عند إتخاذ قراره تحت تأثير بعض العوامل كالقيود الداخلية التي تشمل التنظيم الهرمي الذي تقرره السلطة السياسية وما ينجم عنه من بيروقراطية وجمود، وضرورة التقيد بالإجراءات الداخلية أو القيود الخارجية وبالتالي ينجم عنها خضوع الإدارة لسلطة أعلى كالسلطة السياسية التي تحدد الغايات الكبرى الواجب تحقيقها، مما تنعكس سلبا على أفكاره وتطلعاته مما يؤثر على المؤسسة ونجاحها.

1 حسين علي، مرجع سابق، ص ص25-26.

2 شرقي حسن علي، نظرية القرارات الإدارية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 1997، ص ص32-33.

– نقص المعلومات والخوف من إتخاذ القرارات: تعد المعلومات مادة إدارية في إتخاذ القرارات، ويجب أن تكون المعلومات ممثلة للظاهرة المدروسة، وهذه المعلومات جوهرية تمكن الإدارة من إستخدامها ووضع التقديرات اللآزمة حول الأوضاع القائمة والتنبؤ بما ستكون عليه الأمور مستقبلا.

– صعوبة تحديد عناصر المشكلة أو العلاقة بينها: حيث يركز الإداري على عناصر غير هامة أو ثانوية، أو ربما يكون هناك غموض بين العناصر بحد ذاتها.

– ضعف الإستنتاجات والتوصيات: وهذا الامر يعتمد على قدرة رجل الإدارة على الاستنتاج وربطه بحل المشكلة، وبناء توصيات محددة وتطويرها للتوصل الى الحل المطلوب.[1]

المطلب الخامس: دور الإتصال التنظيمي في إتخاذ القرار:

تعتبر الاتصالات الإدارية من الوسائل الهامة التي يمكن لمتخذ القرار عن طريقها الحصول على المعلومات المطلوبة لإتخاذ قراراته، ومن هنا فإن سلامة القرارات الإدارية ورشدها تعتمد بدرجة كبيرة على سلامة وفاعلية الاتصالات التي يجريها العامل للحصول على هذه المعلومات. وتتحدد فاعلية الاتصالات بمدى قدرة العامل على تنمية الفهم بينه وبين زملائه حتى تصبح الأهداف مفهومه لدى كل واحد منهم... كما تعتمد على طريقة الفرد في الاتصال، والتي تسهل مهمة حصوله على المعلومات المطلوبة ولهذا يتوجب على العامل ان يشجع مرؤوسيه على أن يقدموا ما عندهم من معلومات، وذلك بأن يحسن الإصغاء إليهم، ويعطيهم الفرصة للتعبير الكامل عما يجول في أنفسهم ويشعرهم بأن حديثهم يلقى عنده ما يستحقه من تقدير وفهم واستيعاب، وبذلك يطلع العامل على اقتراحاتهم ومشكلاتهم، ووجهات نظرهم، وإذا ما أحسن الإصغاء لزملائه، فانه يضمن فعالية القرارات التي يتخذها، لأنها قد تبنى على معلومات تنقل إليه من خلال الحديث الشفوي.[2]

1 الشوابكة عدنان عواد، مرجع سابق، ص246.

2 من إستنتاج الطلبة الباحثين.

خلاصـــة الفصـــــل:

إن عملية القرار ونظرا لأهميتها داخل المؤسسة تحضى بإهتمام كبير من طرف المسيرين بسبب الدور الإستراتيجي الذي تقوم به وهو توجيه المؤسسة وترشيدها للوصول الى الأهداف المسطرة، ولكن هذه القرارات لن تكون من العدم وإنما بتوفير مجموعة من العوامل، ومن أهمها هو العنصر البشري الذي يلعب الدور الحاسم في هذه العملية، فالقرار ليس مجرد موقف شاذ يتخذ في لحظة زمنية معينة وإنما يكون وفقا لمراحل ودراسات نقوم بها قبل إتخاذ القرار، وأيضا القرار ليس صنفا واحدا فنجد له العديد من الأشكال والأصناف منها مثلا: قرارات روتينية...الخ. وتتعدد أساليب إتخاذ القرار، ومن هنا نستنتج أن القرار ليس أمرا سهلا ولا يستهان به وإنما هو العمود الفقري لكل مؤسسة تريد تحقيق أهدافها والوصول الى النتائج المرجوة.

فلهذا نقول في النهاية يجب على المؤسسات، الخاصة أو العامة أن تولي أهمية كبيرة للقرارات المتخذة من أجل تطوير وإزدهار مؤسساتها بإعتبار أن المؤسسة هي قلب الإقتصاد وخاصة في ضل الظروف العالمية الإقتصادية.

الجانب التطبيقي

تمهيد:

إن تطور أي بلد من البلدان يتوقف على وسائل ودراسات وإمكانات توضع، ومن أجل ذلك إعتمد الخبراء الإقتصاديون في ذلك على دراسات معمقة في كل المجالات بما فيها جانب الخدمات.

فمثلا اليوم، البلدان المتقدمة التي أصبحت مسيطرة على العالم الثالث وهذا بفضل التطور الذي عرفته في جميع المجالات وخاصة منها القطاع الإقتصادي بفضل التكنلوجيا والتقنية العالية التي تمتلكها.

ومن القطاعات التي عرفت تطورا كبيرا في مجال النقل الجوي، وهذا نظرا للأهمية في عالمنا اليوم وعنصر هام في حياة الأفراد والمجتمعات، وكذلك لدوره على المستوى المحلي والمستوى الدولي، ويعتبر من أهم الوسائل لنقل الأفراد داخل الوطن وخارجه، وكذلك نقل السلعو البضائع والمساهمة في إقتصاد الوطن.

و من بين الشركات التي تقدم هذا النوع من الخدمات هي شركة الخطوط الجوية الجزائرية، وتتمتع هذه الشركة ببعد إستراتيجي كبير نظرا للخدمات الجلية التي تقدمها سواء على الصعيد المحلي أو الدولي، نظرا لعدد المنقولين عبر خطوطها من جهة، والى حجم مداخيلها المالية المرتفعة بإستمرار.

ومن هنا نطرح التساؤلات التالية: ماهي النبذة التاريخية للشركة؟ وفيما تتمثل وظائف الشركة ومهامها؟.

المبحث الأول: عموميات حول شركة خ ج ج

المطلب الأول: النبذة التاريخية للمؤسسة

أنشأت الخطوط الجوية الجزائرية خلال مرحلة الإستعمار سنة 1946م، وكانت تحت إسم الشركة العامة للطيران SGTA برؤوس أموال أجنبية وبمساهمة الحكومة الفرنسية.

وبعد الإستقلال تم تأميم هذه الشركة في 1963/02/20، حيث أصبحت شركة وطنية تحت وصاية وزارة النقلمع حيازة الجزائر على 51 من رأس مالها، وكان نصيب الحكومة الفرنسية AIR France 20 ب 29، وفي 1970 م أصبحت الشركة تحت تسيير ذاتي 100.

وبهذا تظهر لنا الإرادة السياسية للدولة الجزائرية في بسط سلطتها الكاملة على ش خ ج ج إذ قامت بإتخاذ قرارات عديدة ومهمة لتحقيق رغبتها وهذا هو أول إحتكار الدولة للنقل الجوي كتعبير عن السيادة الوطنية، والدولة لم كف بهذا القدر من الإحتكار بل كان دستور 1975 يشجع الإديولوجية الإشتراكية ويهدف الى تقوية سلطة الدولة و درتها الإقتصادية عن طريق الإحتكار أيضا، ونفس الشيء بالنسبة لدستور 1976 الذي ينص على تخصيص النقل الجوي لأول مرة كملك عام.

و في عام 1983 قرار إعادة هيكلة المؤسسات العمومية، مما أدى الى تهيئة عميقة على مستوى والنشاطات الجوية، وفي 1984م ظهرت مؤسستين:

شركة ذات طابع دولي ممثلة من طرف SNTA الشركة الوطنية للنقل الجوي.

شركة الطيران الداخلي INTER-AIR-SERVICE.[1]

المطلب الثاني: وظائف المؤسسة

تعتبر الخطوط الجوية الجزائرية إحدى الشركات التجارية الفعالة في النشاط الإقتصادي ومن أهم وظائفها:

السهر على تقديم الخدمات للمسافرين وهي نوعان:

قاعدية: نقل المسافرين.

ثانوية: الحجز، وكالة النقل، التسجيل، البضائع، الإطعام....الخ

تقديم خدمات للعمال.

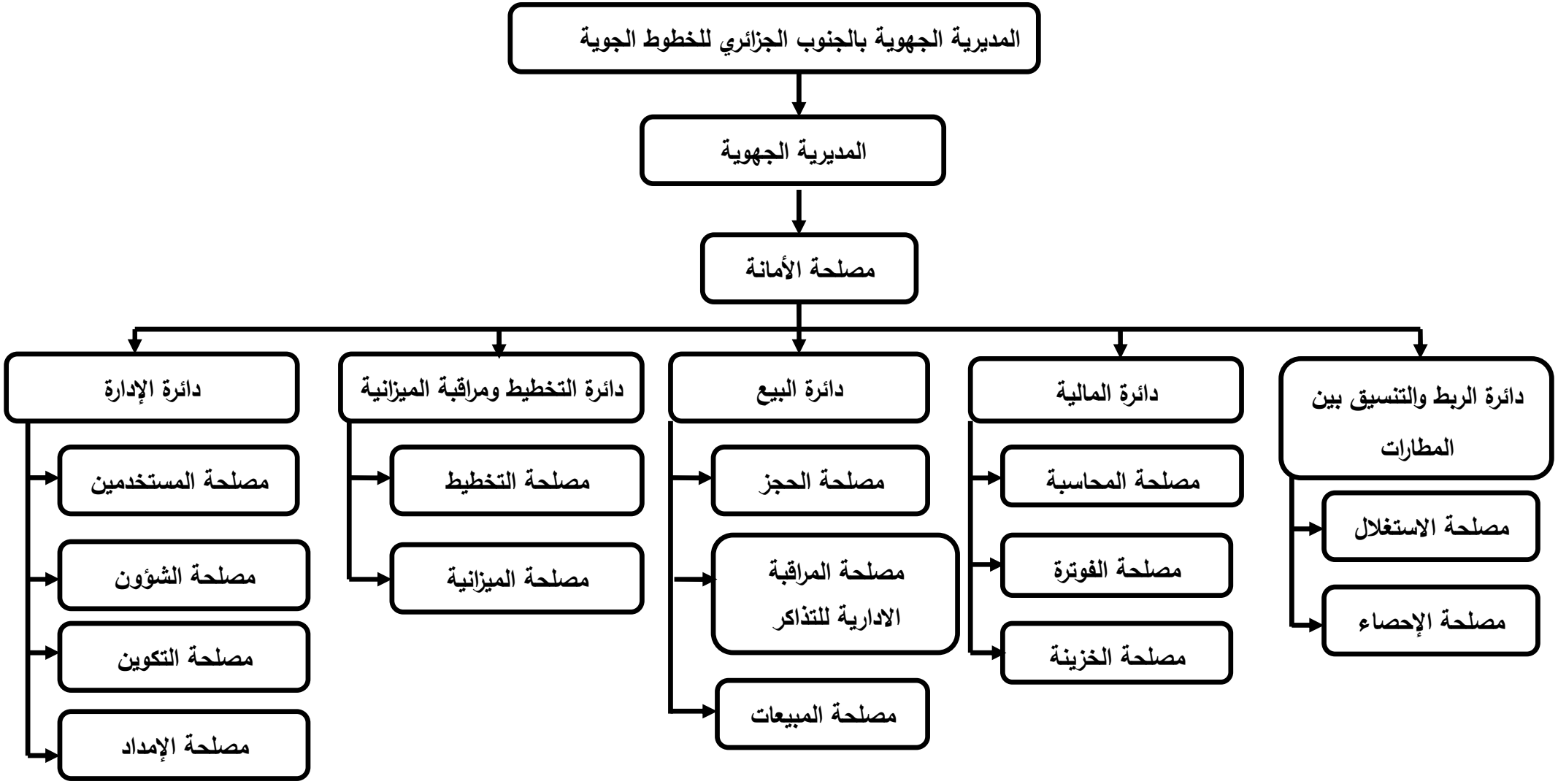
إبرام عقود مع الشركات.

إعداد برنامج للنقل.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي

1مجلة الشركة،العدد 17 فيفري1997

شكل رقم VIII يوضح :الهيكـل التنظـيمي للـمديـريـة الجـهويـة للخطـوط الجويـة الجــزائرية



المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المطلب الأول: تحليل البيانات

البيانات الشخصية

جدول رقم (1): الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	43	% 70.49
انثى	18	% 29.51
المجموع	61	% 100

توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول (1) والمتعلقة بالجنس ان غالبية مجتمع البحث من الذكور 43 عامل ونسبتهم 70.49 % ن حجم المجتمع الدراسة، مقارنة بالإناث 18 عاملات بنسبة 29.51 % من إجمالي العينة. يرجع هذا التفاوت في التوزيع حسب الجنس الى طبيعة العمل بمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية.

الجدول : رقم (02) : الفئة العمرية.

الفئة العمرية	التكرار	النسبة
أقل من 25 سنة	05	% 08.20
من 26 إلى 35 سنة	28	% 45.90
أكثر من 35 سنة	28	% 45.90
المجموع	61	%100

يتضح من خلال هذا الجدول الذى يبين تقسيم أفراد العينة حسب الفئة العمرية حيث قسم إلى ثلاثة فئات، الفئة الأولى أقل من 25 سنة قدرت بـ 08.20 % أي ما يمثل 05 مبحوث أما الفئة الثانية من 26 إلى 35 سنة قدرت بـ 28 مبحوث اى ما يمثل 45.90 % اما الفئة الثالثة أكثر من 35 سنة 28 مبحوثين بنسبة : 45.90 %، باستقراء هذه المعطيات الاحصائية نجد ان غالبية افراد العينة يتركز سنهم من 26 إلى 35 سنة وكذا الفئة أكثر من 35 سنة تليها الفئة أقل من 25 سنة، يرجع هذا الى محاولة المؤسسة لزيادة وتيرة النمو

والتطور .اث قفزة نوعية بفتح المجال لتوظيف يد عاملة شابة ومؤهلة، كما انها تحتفظ بعمالها ذوى الاقدمية والخبرة في العمل وهذا يرجع للكفاءة المهنية.

الجدول رقم (3) : المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ابتدائي	00	%0.00
متوسط	00	%0.00
ثانوي	22	%36.07
جامعي	39	%63.93
المجموع	61	%100

يتضح من خلال الجدول (3) الخاص بالمستوى التعليمي ان 22 مبحوث ونسبتهم 36.07 % من العينة حاصلين على مستوى ثانوي، بينما نجد 39 مبحوث ونسبتهم 63.93 % جامعيون، ايضا عدم تسجيل أي مبحوثين دون المستوى الثانوي والذين يمثلون المستوى الدراسي المتوسط والابتدائي حيث أن نسبهم كانت .%0.00

نلاحظ من خلال هذا الجدول تنوع المستويات ويرجع ذلك الى طبيعة عمل المؤسسة التى تتطلب جميع مستويات حيث يندرج عمالهاكما أن هذه المؤسسة تتطلب مستوى اعلى وهذا ما توصلنا في نسبة المستوى الثانوي بـ 36.07% والمستوى الجامعي بـ63.93% اللتان توجدان بدرجة كبيرة في المؤسسة.

جدول رقم (4): نوع المنصب

الرتبة	التكرار	النسبة
دائم	46	% 75.41
مؤقت	15	%24.59
المجموع	61	% 100

يتضح من خلال الجدول رقم (4) الذى يبين افراد العينة حسب الرتبة المهنية ولاحظنا انها نسب متفاوتة بحيث نجد ان نسبة المنصب الدائم قدرت بـ 75.41 % بـ 46 مبحوث ونسبة المنصب المؤقت قدرت بـ 24.59 % بـ 15 مبحوث هذا راجع لاختلاف المستوى التعليمى والاقدمية في مجال العمل والمديرية وغيرها من العوامل، حيث

ان نسبة الدائمين هم الاكثر تواجدا داخل المؤسسة وهذا أمر طبيعي إذ ان أصحاب المناصب المؤقتة يكونون بنسبة اقل وذلك راجع إلى السياسة المطبقة.

الجدول رقم (5): الاقدمية في العمل

الاقدمية في العمل	التكرار	النسبة
اقل من 5سنوات	14	%22.95
فوق 5-10 سنوات	18	%29.51
أكثر من 10 سنوات	29	%47.54
المجموع	61	%100

يتضح من خلال هذا الجدول اعلاه ان عدد سنوات الخبرة الاقدمية في العمل بين افراد عينة الدراسة هو فوق 10 سنوات ما يمثلون 47.54 % من اجمالي مجتمع البحث تليها فئة سنوات الخبرة فوق5 الى 10 سنوات بنسبة 29.51 % ثم فئة اقل من 5 سنوات بنسبة 22.95 %.

هذا يدل على الارتفاع الملحوظ في نسبة العمال ذوى الاقدمية فوق 10 سنوات ب29 مبحوث الذين يملكون خبرة جيدة، فقد كانو من القوة العاملة القديمة للمؤسسة اما الفئة الثانية فوق5 الى 10 سنوات تمثل 18 مبحوث تدل عل ى استقطاب المؤسسة للفئات الجديدة الشابة والفئة أقل من 05 سنوات ب 14 مبحوث يدل على ان المؤسسة لها قوة عمل ذات خبرة قليلة واخرى كبيرة واخرى بعض الشيء، الامر الذى يمنح صبغة معينة للاداء من حيث انتقاء اصحاب التجربة الجيدة مع اصحاب الطاقات والمعارف.

المحور I : يقدم الاتصال التنظيمي حلول لمشكل الاتصال بين الإدارة والعمال.

الجدول رقم (6) : كيفية تبادل المعلومات داخل المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
عن طريق الاتصال المباشر	58	% 95.08
عن طريق الهاتف	59	% 96.72
عن طريق الرسائل الإدارية	52	% 85.25
المجموع	61	% 100

في تبويبنا لمعطيات الجدول اعلاه اعتمدنا على مجموع التكرارات بدل مجموع عدد المبحوثين وهذا نظرا لان البعض منهم اختارو الاجابة على احتمالين او اكثر، تظهر المعطيات الاحصائية في الجدول والمتعلقة باعتماد الإدارة على كل من الاتصال المباشر والهاتف والرسالة الإدارية معا ان 58 مبحوث مانسبته 95.08 % اقرو اعتمادها على تلك الوسائل، 59 مبحوث ونسبته 96.72 % أقرو الاعتماد على الهاتف والرسائل الإدارية وعن طريق الاتصال المباشر معا حيث نجد ان هذا العتماد بشكل دائم، وان 52 مبحوث ونسبتهم 85.25 % من يرون ان الاعتماد الرسائل الإدارية والهاتف والاتصال المباشر معا احيانا.

يبدو جليا ان الغالبية 95.08 % من افراد العينة بينوا بان المؤسسة تعتمد على الهاتف والرسائل الإدارية وعن طريق الاتصال المباشر معا في ن ل المعلومات وهذا ما اكدته ملاحظات والجولات التى قمنا بها داخل المؤسسة والمقابلات التى اجريت مع العمال والمسؤولين، في ما ارجع اغلب المبحوثين الى انها تعتمد عليها دائما.

الجدول رقم : (7) : مساهمة الاتصال التنظيمي في الحد من المعيقات داخل المنظمة.

الوسيلة	التكرار	النسبة المئوية
وضوح المعلومة	60	% 98.36
عن طريق التحاور والتفاوض لحل المشكلات الإدارية	22	% 36.07
توفير لغة اتصال مقبولة ومفهومة لدى الجميع	12	% 19.67
المجموع	61	% 100

في تبويبنا للمعطيات الجدول اعلاه اعتمدنا على مجموعة تكرارات بدل مجموع عدد المبحوثين نظرا لان البعض منهم اختارو الاجابة على احتمالين او اكثر، تؤكد المعطيات الميدانية في الجدول رقم (7) التى تدور حول مساهمة الاتصال التنظيمي في الحد من المعيقات داخل المنظمة، ان 60 مبحوث ما يمثل 98.36 % من مجتمع

الدراسة اكدو ان وضوح المعلومة، عن طريق التحاور والتفاوض لحل المشكلات الإدارية وتوفير لغة اتصال مقبولة ومفهومة لدى الجميع الاكثر اعتمادا وهى النسبة الغالبة، كما نجد 22 مبحوث ما يمثل 36.07% من يرون ان التحاور والتفاوض لحل المشكلات الإدارية، وضوح المعلومة وتوفير لغة اتصال مقبولة ومفهومة لدى الجميع هي من الوسال المستخدمة، كما نجد ان 12 مبحوث اي ما نسبته 19.67% لتوفير لغة اتصال مقبولة ومفهومة لدى الجميع، التحاور والتفاوض لحل المشكلات الإدارية ووضوح المعلومة وهى النسبة الضئيلة جدا

الملاحظ ان معضم افراد العينة بنسبة 98.36 % ان وضوح المعلومة، عن طريق التحاور والتفاوض لحل المشكلات الإدارية وتوفير لغة اتصال مقبولة ومفهومة لدى الجميع الاكثر اعتمادا داخل المؤسسة وذلك لانها تجسد الجهد المبذول بين العمال وهو العمل الجماعى، مما تساعد على خلق التكافئ بينهم وروح المبادرة بين العاملين، وزيادة توافق مستواهم كما نجد كذلك في التقارير والرسائل، دون ان ننسى النشرات والصحف والطلبات المكتوبة.

الجدول رقم (8) : مساهمة الاتصال التنظيمي في تسهيل المهام بين أقسام المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	59	% 96.72
لا	00	% 00.00
أحيانا	02	% 03.28
المجموع	61	%100

تكشف الدلائل الاحصائية في الجدول رقم (8) والمتعلقة بمدى مساهمة الاتصال التنظيمي في تسهيل المهام بين أقسام المؤسسة، ان 59 عامل ويمثلون 96.72 %، مساهمة الاتصال التنظيمي في تسهيل المهام بين أقسام المؤسسة، بالمقابل نجد 02 عمال يمثلون 03.28 % اكدو أن هذه المساهمة تكون أحيانا، مما نجد ان عدد العمال النافين لذلك معدوما.

ان نسبة مساهمة الاتصال التنظيمي في تسهيل المهام بين أقسام المؤسسة واشتمالها وتعميمها على اغلب المبحوثين (العمال) دليل على ان المؤسسة تمنح الفرصة لجميع الفئات عن طريق هذا النوع من التصال هذا مايمنح العمال الثقة والاثراء والابداع اكثر مما يخلق روح المنافسة بينهم لتقديم الافضل وهذا ماينعكس على الاداء.

الجدول رقم (9): يحقق الاتصال داخل المؤسسة جو من العلاقات الإنسانية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	58	% 95.08
لا	00	% 00.00
أحيانا	03	% 4.92
المجموع	61	%100

تظهر البيانات الرقمية الواردة في الجدول رقم (13) والمتمحورة حول تحقيق الاتصال داخل المؤسسة جو من العلاقات الإنسانية، أن 58 من المبحوثين ويمثلون 95.08 % من مجتمع الدراسة يوافقون بان الاتصال داخل المؤسسة يحقق جو من العلاقات الإنسانية، بينما نجد 03 من المبحوثين ويمثلون 04.92 % يرون أن الاتصال داخل المؤسسة يحقق أحيانا جوا من العلاقات الإنسانية وعدد العمال الذي لا يوافقون على ذلك معدوما.

اذا معضم العمال 95.08 % يؤكدون تحقيق الاتصال داخل المؤسسة جو من العلاقات الإنسانية أولا وقبل كل شيء بشر يسعون إلى تعزيز علاقاتهم الانسانية مما يجعل الجو أكثر ملائمة وصفاء من أجل البذل والعطاء.

الجدول رقم (10) : تأثير الاتصال على كفاءة العاملين وعلى مخرجات المنظمة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	50	% 81.97
لا	01	% 01.64
أحيانا	10	% 16.39
المجموع	61	%100

يمثل الجدول رقم (14) والذي يدور حول تأثير الاتصال على كفاءة العاملين وعلى مخرجات المنظمة، أن 50 فردا وهو يمثل 81.97 % من مجتمع الدراسة يوافقون بان هناك تأثير للاتصال على كفاءة العاملين وعلى مخرجات المنظمة، بينما نجد 01 فرد ما يمثل 01.64 % لا يوافق على ذلك، لنجد أن 10 أفراد بنسبة 16.39 % يؤكدون تأثير الاتصال على كفاءة العاملين وعلى مخرجات المنظمة يكون أحيانا وذلك من خلال

تبادل المعلومات والاراء والافكار كتابيا مما يكسر الحواجز ويقرب بين جميع المستويات والاختصاصات ويفتح مجال للاتصال الغير رسمي، هذا ما يشجع التعاون والعمل الجماعي والتواصل بين العمال كما ان الاسلوب الكتابي يمنح الفرصة للغائبين عن العمل او المناوبين في معرفة أخر المستجدات.

الجدول رقم : (11) : الاتصال التنظيمي وسيلة رقابية وتوجيهية وإرشادية لنشاطات المرؤوسين.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	% 34.43
لا	00	% 00.00
أحيانا	40	% 65.57
المجموع	61	%100

يبين التحليل الاحصائي للبيانات الرقمية في الجدول رقم (11) والمتعلقة بمدى مساهمة الاتصال التنظيمي كوسيلة رقابية وتوجيهية وإرشادية لنشاطات المرؤوسين ان 21 مبحوث ونسبتهم 34.43 % يوافقون على أن الاتصال التنظيمي وسيلة رقابية وتوجيهية وإرشادية لنشاطات المرؤوسين، بينما لا نجد اي مبحوث ونسبتهم 00.00 % لا يوافقون على ذلك، وأن جل العمال بعدد 40 عاملا بنسبة 65.57 % يؤكدون على أن الاتصال التنظيمي يعتبر أحيانا وسيلة رقابية وتوجيهية وإرشادية لنشاطات المرؤوسين. جراء ما تحمله الوسائل الاتصالية للمعلومات لتجعل العامل على معرفة كبيرة لما يقوم به من دور في المؤسسة من حيث درجة دقة البيانات الموصولة ومقدار تغطيتها لجوانب العمل وكيف تعمل على الرفع من الروح المعنوية وتنمية الولاء للمؤسسة، ما يؤدى الى الاستمرارية في العطاء ونجد من هؤلاء العمال الذين لهم اقدمية في العمل.

الجدول رقم (12): هناك اتصال متبادل بين الرئيس والمرؤوس داخل المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	47	% 77.05
لا	00	% 00.00
أحيانا	14	% 22.95
المجموع	61	%100

تكشف المعطيات الاحصائية في الجدول رقم (12) والمتعلقة بوجود اتصال متبادل بين الرئيس والمرؤوس داخل المؤسسة.ان 47 عامل ويمثلون 77.05 % اقرو بوجود اتصال متبادل بين الرئيس والمرؤوس داخل المؤسسة،

بالمقابل نجد 14 عامل ويمثلون 22.95 % يرون بوجود اتصال متبادل بين الرئيس والمرؤوس داخل المؤسسة متواجد بعض الشيء بينما لا نجد أي عامل ينفي ذلك. وهذا راجع الى ان معظم موظفي المؤسسة على مستوى من التعليم ودرجة الخبرة مما يؤدى الى زيادة اسمرارهم في العمل واقبالهم عليه.

الجدول رقم (13): الاتصال المباشر بالرئيس.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المؤوية
نعم	37	% 60.66
لا	01	% 01.64
أحيانا	23	% 37.70
المجموع	61	%100

توضح المعطيات الاحصائية في الجدول (13) والتى تدور حول الاتصال المباشر بالرئيس، ان 37عامل أجابوا بنعم اي ما يمثل 60.66 % من مجتمع البحث، اما 01 عامل ونسبتهم 01.64 % من اجاب منا ان 23 من العمال اكدو ذلك بنسبة 37.70 % الاتصال المباشر بالرئيس يكون أحيانا، ان الاتصال المباشر بالرئيس لا يؤدى بالضرورة الى تحقيق الكفاءة المهنية وهذا يعود الى عدم الاستخدام المتكرر له.

الجدول رقم(14):مساهمة الاتصالات من نفس المستوى الوظيفي في عمليات تنسيق العمل بين الوحدات.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المؤوية
نعم	46	% 75.41
لا	02	% 03.28
أحيانا	13	% 21.31
المجموع	61	%100

تدل المعطيات الكمية في الجدول رقم (14) والمتعلقة مساهمة الاتصالات من نفس المستوى الوظيفي في عمليات تنسيق العمل بين الوحدات، ان 46 مبحوث ونسبتهم 75.41 % وهى النسبة الأكبر والذين أكدوا

ان الاتصالات من نفس المستوى الوظيفي مساهمة في عمليات تنسيق العمل بين الوحدات، بينما نجد 13 مبحوث ونسبتهم 21.31 % وهى نسبة تعتبر أن الاتصالات من نفس المستوى الوظيفي مساهمة أحيانا في عمليات تنسيق العمل بين الوحدات، بالمقابل نجد 02 مبحوثين ونسبتهم 03.28 % وهي النسبة الضئيلة من العمال الذين يرون بان الاتصالات من نفس المستوى الوظيفي غير مساهمة في عمليات تنسيق العمل بين الوحدات.

اذا معظم افراد المؤسسة 75.41 % يرون بان الاتصالات من نفس المستوى الوظيفي مساهمة في عمليات تنسيق العمل بين الوحدات من خلال التعاون والعمل الجماعى وانعكاس ذلك على تحقيق الاهداف وانجاز المهام، بينما نجد البعض الاخر لا يرى ذلك واجبا.

المحور II: اتخاذ القرار يؤثر على السير الحين للمؤسسة.

الجدول رقم (15) تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المؤوية
نعم	53	% 86.89
لا	00	% 00.00
أحيانا	08	% 13.11
المجموع	61	%100

تشير الدلائل الاحصائية في الجدول (15) المتعلقة باعتبار عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية ان 53 مبحوث بنسبة 86.89 % اقروا بان عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية بالمرتبة الاولى، بالمقابل نجد 08 مبحوث بنسبة 13.11 % من يرون بان عملية اتخاذ القرار تكون أحيانا جوهر العملية الإدارية، غير أن النافين لذلك فعددهم معدوم.

اذا معظم العمال أجابوا ان عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية في المؤسسة بنسبة 86.89 % وذلك للمدى والأثر المتروك عقب هذه العملية.

الجدول رقم (16): التجهيز المسبق لقرارات بديلة.

الجتماعات	التكرار	النسبة المؤوية
نعم	14	% 22.95
لا	12	% 19.67
أحيانا	35	% 57.38
المجموع	61	%100

يبين التحليل الإحصائي في الجدول (16) والخاص بالتجهيز المسبق لقرارات بديلة ان 14 مبحوث ونسبتهم 22.95 % من العينة أجابوا بنعم، بينما نجد 12 مبحوث ونسبتهم 19.67 % أجابوا بلا، وأن معظم المبحوثين الذين يبلغ عددهم 35 أي بنسبة 57.38 % فكان تعليقهم بأن التجهيز المسبق لقرارات بديلة يكون أحيانا اذا معظم العمال أجابوا أن التجهيز المسبق لقرارات بديلة يكون أحيانا بنسبة 57.38 % مما يعطيهم الحرية والمسؤولية ويفتح المجال للعمال بإنشاء روابط صداقة وروابط اجتماعية مع زملائهم.

الجدول رقم (17): اللجوء في بعض القرارات الإدارية إلى الموظفين الذين يعملون معا.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المؤوية
نعم	39	% 63.93
لا	04	% 06.56
أحيانا	18	% 29.51
المجموع	61	%100

تفيد الشواهد الرقمية الواردة في الجدول (17) والتي تدور حول اللجوء في بعض القرارات الإدارية إلى الموظفين الذين يعملون معا، بان 39 فرد ونسبتهم 63.93 % من اجمالي مجتمع الدراسة الذين أجابوا نعم، بينما نجد 04 مبحوثين والذين نسبتهم 06.56 % أجابوا بلا في حين أن عدد 18 من المبحوثين أي بنسبة 29.51 % قد جعلوا اللجوء في بعض القرارات الإدارية إلى الموظفين الذين يعملون معا يكون من حين لآخر.

اغلبية العمال اجابوا بان اللجوء في بعض القرارات الإدارية إلى الموظفين الذين يعملون معا 63.93 % وهذا ما يوضح ان علاقات العمل داخل المؤسسة جيدة ما يشجع العمال على روح التعاون والنقاش ويزيد من اسقرارهم المهنى ويرفع الروح المعنوية لديهم وهو مطلب مهم لتطوير الاداء وتحسينه.

الجدول رقم (18) : الاضطرار إلى القرارات السريعة لحل المشاكل الطارئة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المؤوية
نعم	26	% 42.62
لا	08	% 13.11
أحيانا	27	% 44.26
المجموع	61	%100

من معطيات الجدول رقم (18) المتعلقة بالاضطرار إلى القرارات السريعة لحل المشاكل الطارئة ان 26 فرد ما يمثل 42.62 % من مجتمع البحث يعتبرون الاضطرار إلى القرارات السريعة لحل المشاكل الطارئة واجبا، بينما نجد 08 أفراد ما يمثل 13.11 % فلا يعتبرون ان الاضطرار إلى القرارات السريعة لحل المشاكل الطارئة واجبا، بالمقابل نجد 27 فرد ما يمثل 44.26 % يعتمدون على الاضطرار إلى القرارات السريعة لحل المشاكل الطارئة من حين لآخر.

الجدول رقم (19): استشارة المؤسسة لعمالها في اتخاذ القرار.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المؤوية
نعم	28	% 45.90
لا	10	% 16.39
أحيانا	23	% 37.70
المجموع	61	%100

تشير الدلائل الاحصائية الكمية في الجدول (19) والتى تخص استشارة المؤسسة عمالها في اتخاذ القرار بان غالبية المبحوثين اى 28 فرد ونسبتهم 45.90 % اكدو بان المؤسسة تستشير عمالها في اتخاذ القرار بالمقابل نجد 23 مبحوث ونسبتهم 37.70 % أجابوا باحيانا في حين 10 مبحوثين اجابوا بلا ونسبتهم 16.39%.

اذا من خلال الاحصائيات الموضحة اعلاه يتبين لنا ان تقديم الاراء من الاستشارة في إتخاذ القرار تساهم في رفع الروح المعنوية وتحقيق الرضى الوظيفي لديهم مما يجعل المناخ السائد يتصف بحرية التعبير لطرح الاراء والانشغالات والملاحضات وفتح المجال لابداء الاقتراحات مما يشعر العامل بالراحة وتعطيه دافعية وتحفيز لبذل جهد اكبر والعمل بجدية اكبر.

الجدول رقم (20) : عدم الاستشارة في اتخاذ القرار.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المؤوية
لأن المؤسسة فرع وجميع قراراتها تكون مركزية	03	% 30.00
لأن المنصب الذي تشغله في المؤسسة لا يسمح بذلك	07	% 70.00
لأسباب أخرى	00	% 00.00
المجموع	10	%100

في تبويبنا لمعطيات الجدول اعلاه اعتمدنا على عدد المبحوثين والذين أجابوا بعدم الاستشارة في اتخاذ القرار والذين كان عددهم 10 أفراد من مجموع أفراد عينة الدراسة، تؤكد المعطيات الاحصائية في الجدول رقم (20) والتي ترجع عدم الاستشارة في اتخاذ القرار، ان 03 أفراد ما يمثل 30 % هي النسبة التي ترجع ذلك إلى أن المؤسسة فرع وجميع قراراتها تكون مركزية غير أن 07 أفراد ما يمثل 70 % هي النسبة الغالبة لدى العمال من يختارون لأن المنصب الذي تشغله في المؤسسة لا يسمح بذلك.

الجدول رقم (21) : الاستشارة في اتخاذ القرار تتم عن طريق.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
الاجتماعات	26	% 92.86
الاستدعاءات	20	% 71.43
أخرى	00	% 00.00
المجموع	28	%100

في تبويبنا للمعطيات الجدول اعلاه اعتمدنا على مجموعة تكرارات بدل مجموع عدد المبحوثين نظرا لان البعض منهم اختارو الاجابة على احتمالين او اكثر، تؤكد المعطيات الميدانية في الجدول رقم (21) التى تدور حول الاستشارة في اتخاذ القرار والتي تتم عن طريق الاجتماعات والاستدعاءات وغيرها، وتؤكد

المعطيات الميدانية المتعلقة بالاستشارة في اتخاذ القرار بان معظم المبحوثين عددهم 26 ويمثلون 92.86 % من مجتمع الدراسة موافقون تماما على ان الاستشارة في اتخاذ القرار تتم عن طريق الاجتماعات بينما نجد 20 مبعوث ونسبتهم 71.43 % موافقون تماما على ان الاستشارة في اتخاذ القرار تتم عن طريق الاستدعاءات.

ان غالبية العمال 31 اكدو على ان اسلوب الحوار الذي يتمثل في الاستشارة يزيد من التعاون بين الزملاء بـ:50.82 % وذبك من خلال تمرير انشغالاته والصعوبات التى تواجهه في العمل كذلك خلق يومي من التفاعل والعلاقات الاجتماعية داخل العمل مع توسع الشبكة العلاقية بين العمال وزيادة وتيرة الانسجام يساعد على زيادة رفع المستوى لديهم.

المحور III : مساهمة الاتصال التنظيمي في نقل البيانات والمعلومات لاتخاذ القرار

الجدول رقم (22): يساهم الاتصال في المؤسسة على إصدار قرارات صائبة وغير خاطئة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المؤوية
نعم	48	% 78.69
لا	01	% 01.64
أحيانا	12	% 19.67
المجموع	61	%100

تشير الدلائل الاحصائية الكمية في الجدول (22) والتى تخص مساهمة الاتصال في المؤسسة على إصدار قرارات صائبة وغير خاطئة بان غالبية المبحوثين اى 48 فرد ونسبتهم 78.69 % اكدوا مساهمة الاتصال في المؤسسة على إصدار قرارات صائبة وغير خاطئة بالمقابل نجد 12 مبحوث ونسبتهم 19.67 % أجابوا باحيانا في حين أن فردا واحدا 01 اجاب بلا ونسبتهم 01.64 %.

اذا من خلال الاحصائيات الموضحة اعلاه يتبين لنا مساهمة الاتصال في المؤسسة على إصدار قرارات صائبة وغير خاطئة مما يشعر العامل بالراحة وتعطيه دافعية وتحفيز لبذل جهد اكبر والعمل بجدية اكبر.

الجدول رقم : (23) يساعد الاتصال في الدفع إلى المشاركة في صنع القرار داخل المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	45	% 73.77
لا	00	% 00.00
أحيانا	16	% 26.23
المجموع	61	%100

يبدو جليا من خلال المعطيات الكمية في الجدول (24) والخاصة بما إذا كان الاتصال يساعد في الدفع إلى المشاركة في صنع القرار داخل المؤسسة بان 45 عاملا ونسبتهم 73.77 % موافقون تماما على أن الاتصال يساعد في الدفع إلى المشاركة في صنع القرار داخل المؤسسة بالمقابل نجد ان 16 مبحوثا ونسبتهم 26.23 % يعتبرونه مساعد أحيانا.

إن اغلب العمال يؤكدون على أن الاتصال يساعد في الدفع إلى المشاركة في صنع القرار داخل المؤسسة ما يعنى ان هناك علاقات تشجع على المبادرة وقطع الحواجز وفتح المجال لتبادل المعلومات بين اقسام والمصالح وبالتالي خلق عناصر التعاون والمساعدة وما يتبعه من انجاز العمل بدقة وكمال كذلك حتى يستطيعوا التعبير عن حاجياتهم وانشغلاتهم ويفهمون فحوى الاوامر والقرارات والتحكم في العمل.

الجدول رقم (24): العلاقة بين الاتصال واتخاذ القرار هي علاقة تبادلية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	51	% 83.61
لا	00	% 00.00
أحيانا	10	% 16.39
المجموع	61	%100

تختصر الدلائل الكمية في الجدول (25) التى تدور حول العلاقة بين الاتصال اتخاذ القرار هي علاقة تبادلية، ان 51 عاملا ما يمثلون 83.61 % من مجتمع الدراسة، يرون بان العلاقة بين الاتصال اتخاذ القرار هي علاقة

تبادلية، بالمقابل نجد 10 عمال ما يمثلون 16.39 % من يعتبرون العلاقة بين الاتصال اتخاذ القرار هي علاقة تبادلية لكن أحيانا.

الجدول رقم (25): الاتصال التنظيمي يوفر معلومات كافية لاتخاذ القرار.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	33	% 54.10
لا	00	% 00.00
أحيانا	28	% 45.90
المجموع	61	%100

تبرز القراءة الاحصائية للبيانات الرقمية في الجدول (26)،مدى توفير الاتصال التنظيمي للمعلومات الكافية لاتخاذ القرار، ان غالبية المبحوثين 33 ونسبتهم 54.10 % يوافقون تماما على الدور الذي يلعبه توفير الاتصال التنظيمي للمعلومات الكافية لاتخاذ القرار في حين نجد 28 مبحوثا بنسبته 45.90 % يجدون أحيانا أن الاتصال التنظيمي يوفر معلومات كافية لاتخاذ القرار.

الجدول رقم (26): معوقات الاتصال تحد من كفاءة وفاعلية اتخاذ القرار بالمؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	32	% 52.46
لا	02	% 03.28
أحيانا	27	% 44.26
المجموع	61	%100

تكشف المعطيات الكمية في الجدول (27) والمتعلقة بما إذا كانت معوقات الاتصال تحد من كفاءة وفاعلية اتخاذ القرار بالمؤسسة، ان 32 مبحوث ونسبتهم 52.46 % اقروا أن معوقات الاتصال تحد من كفاءة وفاعلية اتخاذ القرار بالمؤسسة بالفعل، بالمقابل نجد 27 مبحوث ونسبتهم 44.26 % اكدو بان معوقات الاتصال تحد من كفاءة وفاعلية اتخاذ القرار بالمؤسسة احيانا، بينما يوجد مبحوثان 02 ونسبتهم 03.28 % اكدوا بان معوقات الاتصال لا تحد من كفاءة وفاعلية اتخاذ القرار بالمؤسسة.

ابرزت الدلائل الاحصائية ان جميع افراد العينة نسبة 52.46 % اقروا بان معوقات الاتصال تحد من كفاءة وفاعلية اتخاذ القرار بالمؤسسة مما يثبت مدى الأثر السلبي لهذه المعوقات لها ولهذا يجب العودة للاقدمية والخبرة في العمل، كذلك للتربصات التى تمنح للعاملين من أجل تحسين المستوى.

الجدول رقم (27): وسائل الاتصال الإدارية لها تأثير فعال في خدمة عملية اتخاذ القرار.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	53	% 86.89
لا	01	% 01.64
أحيانا	07	% 11.48
المجموع	61	%100

كشفت الدراسة الميدانية من خلال الارقام الواردة في الجدول (28) والخاصة بمدى مساهمة وسائل الاتصال الإدارية لها تأثير فعال في خدمة عملية اتخاذ القرار بان معظم العاملين وعددهم 53 ويمثلون 86.89 % يوافقون على مساهمة وسائل الاتصال الإدارية لها تأثير فعال في خدمة عملية اتخاذ القرار، بينما 01 من المبحوثين ونسبته 01.64 % لا يوافقون على ذلك، بينما 07 مبحوث ونسبتهم 11.48 % يقرون بأن وسائل الاتصال الإدارية يكون لها تأثير أحيانا في خدمة عملية اتخاذ القرار.

يبدو واضحا جليا ان 86.89 % من العمال من يرون ان وسائل الاتصال الإدارية لها تأثير فعال في خدمة عملية اتخاذ القرار وهذا يعود لطبيعة العمل في الاستخدام الدائم وسائل الاتصال الإدارية ولتنفيذ الاوامر في وقتها المناسب.

الجدول رقم (28): مساهمة توظيف الاتصال في فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المؤوية
نعم	57	% 93.44
لا	00	% 00.00
أحيانا	04	% 06.56
المجموع	61	%100

تدل المعطيات الكمية في الجدول (29) الذى يدور حول مساهمة توظيف الاتصال في فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة، ان 57 عاملا نسبتهم 93.44 % من مجتمع الدراسة، اقروا بمساهمة توظيف الاتصال في فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة وهى النسبة الغالبة لدى العامل، بينما نجد 04 من العمال نسبتهم 06.56 % من يرون بان مساهمة توظيف الاتصال في فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة تكون أحيانا وهى نسبة قليلة.

نلاحظ من خلال الجدول ان معظم افراد العينة نسبة 93.44 % من يرون بان مؤهلات العمال تؤدى الى التحكم في العمل وهذا يبين تاثير عامل الاقدمية في العمل كذلك الاحرية في اتخاذ القرارات دون الشعور بالرقابة في الامور الخاصة بالعمل.

المطلب الثاني : نتائج الدراسة.

المحور الأول: "يقدم الاتصال التنظيمي حلول لمشكل الإتصال بين الإدارة والمؤسسة"

لقد بينت نتائج الإستبيان الذي أجرى خلال دراسة الحالة للعاملين في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية، حول ما يقدمه الإتصال التنظيمي حيث صرح الأغلبية بالتساوي عن طرق تبادل المعلومات داخل المؤسسة حيث كان كل من الإتصال المباشر والهاتف والرسائل بالتقريب في نفس الرتبة. وأن طبيعة الإتصال السائد في المؤسسة جيد بين الرؤساء والمرؤوسين، كما أقرو بأن الإتصال يساهم في تسهيل مهامهم وأتيحت لهم فرصا للتحاور والتشاور والتفاوض وقلل من وجود الضغوطات والمشاكل، كما أقرو أيضا بأنه يساعدهم في تنسيق العمل من خلال طبيعة العلاقة بين الموظفين.

المحور الثاني : " يؤثر اتخاذ القرار على السير الحسن للمؤسسة "

لقد بيننت الدراسة المسحية للعاملين في المؤسسة بحيث وفرت لهم الحرية التامة في تبادل المعلومات من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة، هي تولي اهتمام كبير للعمالهامن خلال استشارتهم في اتخاذ القرار حيث ترفع من روحهم المعنوية وتحقق لهم رضا وظيفي، وبالتالي يكون هناك مناخ جيد فيتحقق الهدف.

المحور الثالث: يساهم توظيف الإتصال التنظيمي في فعالية إتخاذ القرارات الإدارية في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية.

تبين بان الاتصال يساهم في اصدار قرارات صائبة وغير خاطئة مما يشعر العامل بالراحة ويحفزه لبذل جهد اكبر ويساعده في المشاركة في صنع القرار داخل المؤسسة و ح المجال لتبادل المعلومات وخلق التعاون والتعبير عن حاجياتهم، وتبين ان العلاقة بيت الاتصال واتخاذ القرار هي علاقة تبادلية تكاملية، فبدون اتصال لا يكون هناك اتخاذ قرار، فهو يوفر المعلومات الكافية التي تساعد على اتخاذه. كما ان وسائل الاتصال الادارية لها تاثير فعال في خدمة عملية اتخاذ القرار. ونستطيع ان نقول أن هناك علاقة قوية البنية بين الإتصال التنظيمي وإتخاذ القرار، فلا يمكن الوصول الى قرار فعال وصحيح في ظل غياب إتصال فعال. حسب رآي العمال.

المطلب الثالث: التوصيات والإقتراحات.

- محاولة العمل بالتكنولوجيات الحديثة وهذا للحد والتقليل من الاتصال الورقي لأن المؤسسة معظم مراسلاتها ورقية.
- دخال المجال التكنولوجي في المؤسسة لتواكب المؤسسات الالكترونية وخاصة انها مؤسسة اقتصادية تجارية تتعامل مع الزبائن.
- محاولة إقامة دورات تكوينية للعمال، لتعريفهم بمدى أهمية اتخاذ القرار وتعليمهم كيفية استعمال الوسائل الحديثة في التفاعل فيما بينهم.
- زيادة في عدد العمال، لتخف الضغوطات على العمال.
- توفير وتخصيص مكتب للعلاقات العامة لتحسين عملية الاتصال داخل المنظمة.
- إقامة نظام معلومات تسير الموارد البشرية لتحسين فعالية التسيير في المؤسسة.
- تحديد المهام والصلاحيات المنوطة بالنسبة لكل عامل.

خلاصة الفصل:

من خلال البيانات الكمية التي تم تجميعها ميدانيا وتحليلها، نرى أن المؤسسة مجال الدراسة تلجأ الى عملها لطلب إيجاد الحلول لعلاج المشاكل المتعلقة بالمؤسسة، وبالتالي هناك مشاركة شاملة في معظم الأحيان تمس كل موضفي المؤسسة، إذ نرى هنا أن مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية نجحت في مجال الإتصال الداخلي أي بين المؤسسة والعمال، وهذا التعاون خلق نوع من الراحة والثقة بينهم مما سهل سير عمل المؤسسة، كما أن إشراكهم في إتخاذ القرارات المتعلقة بمكان عملهم خلق لديهم إنتماء وولاء ورضا وظيفي مما سهل على المؤسسة تحقيق أهدافها والتطور والتقدم نحوى الأمام.

خاتمة عامة

الخاتمـــــة العامـــــة:

تشكل عملية الاتصالات الإدارية جوهر وأساس العمليات الوظائف وعن طريقها ترتبط اجزاء واقسام المؤسسة ببعضها البعض ويتحقق التكامل في اعمالها اذ لا يمكن لجزء أن يعمل بمعزل عن بقية الأجزاء. حيث يعمل الاتصال التنظيمي على توفير المعلومات والبيانات وتبادلها بين الافراد والجماعات لتحقيق علاقات حسنة بينهم، ومن هذا المنطلق نتوصل الى أنه بغياب الإتصال يصبح التنظيم عديم الجدوى فهو ضروري ولازم للعملية الادارية بجوانبها المتعددة. وهو مهم أيضا لعملية اتخاذ القرار والتي تبنى على مجموعة من المعطيات والمعلومات الصحيحة ذات الصلة بالموضوع المطلوب او المشكل المراد حله.كما أن الاتصال التنظيمي له دور هام في التاثير على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة ويتجلى هذا من خلال المعلومات التي يتم الحصول عليها بوسائل الاتصال المختلفة.

والاتصال في المؤسسة يقود ويساعد الى حد كبير في اتخاذ القرارات الإدارية الصائبة، حيث أن نجاح هذا الأخير يعتمد الى حد كبير على دقة المعلومات الآزمة وإمكانية الحصول عليها في الوقت المناسب.

ومؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية تستغل الإتصال أحسن إستغلال في تسيير أمورها، وتشركهم في إتخاذ القرارات لكي تحسسهم بالإنتماء المؤسسي. وهناك مجال يسمح للعامل بالإتصال بمن هم أعلى منه درجة والتعبير عن رأيه حول المواضيع التي تخص المؤسسة. ومن الملاحظ في مجتمع البحث أن أكثر دافع لتحمل عبئ العمل هو وجود علاقات إنسانية بحتة تجعل الكل يعمل دون ملل.

إن الإتصال التنظيمي في مجال الدراسة متوفر والمشاركة في إتخاذ القرار أيضا متوفرة، ولكن بنسبة ضئيلة لأن المؤسسة جهوية ومعضم قراراتها وأوامرها مركزية.

قائمة المراجع

قائمة المـــــــــراجع

قائمة الكتب:

1- ابراهيم عبد العزيز شيحا، الإدارة العامة ،ط1،مؤسسة شباب الجامعة للنشر والطباعة، الإسكندرية، 2002.

2- إحسان محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، ط 2، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، 1986.

3- أحمد الخطيب، عادل سالم معايعة، الإدارة الحديثة، نظريات ونماذج وإستراتيجيات حديثة، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ،2009.

4- احمد بخوش، الاتصال والعولمة، ط1 ،دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.

5- احمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، ط6، الدار الجامعية، مصر، 1997.

6- اسماعيل علي سعد، الاتصال الانساني في الفكر الاجتماعي، ط1، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2007.

7- البدوي منصور، دراسات الأساليب الحديثة في إتخاذ القرار،ط1 ،الدار الجامعية للطباعة، الإسكندرية، 1998.

8- بسام عبد الرحمان المشاقبة، نظريات الاتصال، ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2001.

9- بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة.ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2009.

10- تامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، ط1 ،دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2006.

11- تيسير مشارقة، مبادئ في الاتصال، ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2003.

12- حجازي محمد حافظ، دعم القرارات في المنظمات، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية،2006.

13- حسن عماد مكاوي، ليلى حسن السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط6، الدار المصرية اللبنانية، لبنان، 2006.

14- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة : النظريات، العمليات الإدارية، زظائف المنظمة، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

15- حسين حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وادارة الاعمال، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

16- حسين علي، نظرية القرارات الإدارية، بط، دار زهران للنشر والتوزيع،عمان الأردن، 2008.

17- حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع ، مصر، 2002.

18- خضير كاضم حمود، الإتصال الفعال في إدارة الأعمال، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

19- زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وادارة المنظمة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن.

20- سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي، ابعاد العملية الاتصالية، رؤية نظرية وعلمية وواقعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999.

21- شاويش مصطفى، الإدارة مفاهيم وظائف وتطبيقات، ط1،دار الفرقان للنشر، عمان، 1993.

22- شرقي حسن علي، نظرية القرارات الإدارية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،عمان،1997.

23- شعبان فرج :الاتصالات الإدارية ،ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

24- الشوابكة عدنان عواد، دور نظم وتكنلوجيا المعلومات في إتخاذ القرارات الإدارية، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان،2010.

25- صالح ابو اصبع، تيسير ابو عرجة، الإتصال والعلاقات العامة، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2010.

26- الطاهر بن خرف الله واخرون، الوسيط في الدراسات الجامعية، ط4، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.

27- طعمة أحمد أمل، اتخاذ القرار والسلوك القيادي، ط4، ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010.

28- الطويرقي عبد الله، علم الاتصال المعاصر، ط2، مكتبة العبيكان، الرياض، 1997.

29- عادل بن صلاح عبد الجبار، محمد بن مترك القحطاني، علم النفس التنظيمي والاداري ،ط1، مكتبة الملك فهد للنشر، 2007.

30- عازة محمد سلام : مهارات الإتصال، ط1 ،مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، مصر، 2008

31- عبد الله محمد عبد الرحمان، محمد علي بدوي: مناهج وطرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002.

32- عبد الناصر احمد جرادت ،البنان هاتف الشامي، اسس العلاقات العامة بين لنظرية والتطبيق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

33- علاء محمد القاضي، بكر محمد حمدان، مهارات الاتصال، ط1 ،دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

34- علي عياصرة، الاتصال الاداري واساليب القيادة الادارية في المؤسسات التربوية ط 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

35- عماد فاروق محمد صالح، الاتصال الانساني في الخدمة الاجتماعية، ط1، دار الكتاب الجامعي، مصر، 2010.

36- عيد جلال، إدارة الاعمال مدخل إتخاذ القرارات، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003.

37- غريب عبد السميع غريب، الاتصال والعلاقات عامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، 2004.

38- فريد كورتل، الهام بوغليطة، الاتصال واتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

39- الفضل مؤيد عبد الحسين، الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية، ط1، اثر للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

40- قوي بوحنية، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2010

41- كنعان نواف، إتخاذ القرارات الإدارية(بين النظرية والتطبيق)، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2007.

42- لعويسات جمال الدين، الإدارة وعملية إتخاذ القرار، ط1، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2003.

43- ماهر أحمد، إتخاذ القرار بين العلم والابتكار، دط، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007.

44- محمد ابو سمرة، الإتصال الإداري والإعلامي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الاردن.

45- محمد الهادي محمد، أساليب توثيق البحوث العلمية، المكتبية الأكاديمية، طبعة أولى: الجزائر، 1995.

46- محمد ايان عمر: البحث العلمي مناهجه وتقنياته، ط 4، دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة، جدة، 1983.

47- محمد سيد فهمي، فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006.

48- محمد صاحب سلطان، العلاقات العامة ووسائل الاتصال، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011.

49- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الادارة :النظريات والعمليات والوظائق، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن،2009.

50- محمد منير حجاب، المعجم الاعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2004

51- محمد ناجي جوهر، الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الامارات العربية، 2000.

52- محمد يسرى إبراهيم دعيبس، الإتصال والسلوك الإنساني، البيطاش للنشر والتوزيع، الأسكندرية، 1999.

53- محي الدين مختار، الإتجاهات النظرية والتطبيقية في منهجية العلوم الاجتماعية،ط1، دار المنشورات الجامعية، باتنة، 1999.

54- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني احمد، القيادة والرقابة والإتصال الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع ،الاردن، 2008.

55- المنصور نصر، نظرية إتخاذ القرارات الإدارية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

56- موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صح ا روي وآخرون، تدريبات عملية، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2004.

57- مي العبد الله، نظريات الاتصال، ط2، دار النهضة العربية، لبنان، 2010.

58- ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، الجزائر ،2004.

59- ادي نهر، احمد محمود الخطيب، ادارة الاتصال والتواصل : النظريات، العمليات، الوسائط، الكفايات، عالم الكتب الحديث، الاردن، 2009.

60- الهواري سيد، إتخاذ القرارات، ط1، مكتبة عين شمس للنشر، القاهرة، 1997.

61- ياغي محمد عبد الفتاح، إتخاذ القرارات التنظيمية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

قائمة المذكرات:

1- طبش مصعب إسماعيل، دور نظم وتقنيات الإتصال الإداري في خدمة إتخاذ القرارات، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2008.

قائمة الملاحق

قاصدي مرباح ورقلة جامعة
الإنسانية والاجتماعية العلوم كلية
قسم الإعلام والإتصال
إتصال وعلاقات العامة تخصص

عنوان: إستبيان إستمارة

الإتصال التنظيمي ودوره في إتخاذ القرار

دراسة ميدانية في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية - ورقلة -

نضع بين أيدي عينة البحث المحترمين استمارة خاصة ببحث علمي ميداني لتحضير شهادة اليسانس حول الموضوع المسمى ب : الاتصال التنظيمي ودوره في اتخاذ القرار، وهذه الإستمارة تحتوي على أسئلة فالرجاء منكم القراءة المتأنية والإجابة عنها حسب رأيك الخاص.
المعلومات المقدمة من طرفك لا تستعمل الا لأغراض البحث العلمي.
شكرا جزيلا على تعاونكم

الجامعية: 2014/2013 السنة

ضع علامة (x) في الخانه المناسبة:

المحور الأول : بيانات شخصية

1- الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن: -أقل من 25 سنة ☐ من 26 إلى 35 سنة ☐ - أكثر من 35 سنة ☐

3- المستوى التعليمي:

- ابتدائي ☐ - متوسط ☐ - ثانوي ☐ - جامعي ☐

4- نوع المنصب :

دائم ☐ مؤقت ☐

- أقل من سنتين ☐ - من سنتين إلى 3 سنوات ☐ - أكثر من 5 سنوات ☐

5- المنصب الذي تشغلة في المؤسسة:

.....

6- الأقدمية في العمل :

- أقل من 5 سنوات ☐ - من 5 إلى 10 سنوات ☐ - أكثر من 10 سنوات ☐

المحور الثاني:يقدم الإتصال التنظيمي حلول لمشكل الإتصال بين الإدارة والعمال.

أ- هل يساهم الإتصال في تسهيل المهام بين أقسام مؤسستكم ؟

نعم	لا	أحيانا

ب- هل يحقق الإتصال داخل المؤسسة جو من العلاقات الإنسانية ؟

نعم	لا	أحيانا

ج- هل يؤثر الإتصال على كفاءة العاملين وعلى مخرجات المنظمة ؟

نعم	لا	أحيانا

د- هل يعتبر الإتصال التنظيمي وسيلة رقابية وتوجيهية وإرشادية لنشاطات المرؤوسين ؟

نعم	لا	أحيانا

هـ- ما هي نوعية المعوقات التي تراها تحد من إمكانية تحقيق الإتصال ؟

-وسائل إتصال غير مناسبة. ☐

- تأخر وصول المعلومة. ☐

- التباين بين أفراد المؤسسة. ☐

و- هل هناك إتصال متبادل بين الرئيس والمرؤوس داخل مؤسستكم ؟

نعم	لا	أحيانا

ز- هل تتصل برئيسك بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة؟

نعم	لا	أحيانا

ح- هل تساهم الاتصالات من نفس المستوى الوظيفي في عمليات تنسيق العمل بين الوحدات ؟

نعم	لا	أحيانا

ط- كيف تتبادلون المعلومات داخل المؤسسة؟

عن طريق الاتصال المباشر. ☐

عن طريق الهاتف. ☐

عن طريق الرسائل الإدارية. ☐

وفي إعتقادك من بين هذه الوسائل، ماهي الوسيلة الأنجح والأكثر فعالية وإستخداما ؟

.....

و لماذا ؟.....

المحور الثالث: يؤثر إتخاذ القرار على السير الحسن للمؤسسة.

أ-هل تعتبر عملية القرار جوهر العملية الإدارية؟

نعم	لا	أحيانا

ب-هل تواجه مشكلة عند إتخاذك للقرار؟

نعم	لا	أحيانا

ج-هل هناك تجهيز مسبق لقرارات بديلة؟

نعم	لا	أحيانا

د-هل تلجأ في بعض القرارات الإدارية الى الموظفين الذين يعملون معك؟

نعم	لا	أحيانا

هـ-هل تضطر الى إتخاذ قرار سريع لحل مشكلة طارئة؟

نعم	لا	أحيانا

و–هل تستشيرك المؤسسة في إتخاذ القرار؟

نعم	لا	أحيانا

ز–إذا كانت إجابتك بلا، هل ترجع عدم إستشارتك الى ؟

- لأن المؤسسة فرع وجميع قراراتها تكون من مركزية. ☐
- لأن المنصب الذي تشغله في المؤسسة لا يسمح بذلك. ☐
- لأسباب أخرى أذكرها.....

ح– وإذا كانت إجابتك بنعم، كيف تتم إستشارتك ؟

- الإجتماعات. ☐
- الإستدعاءات. ☐
- طرق أخرى أذكرها.....

ط– كيف يتم تبليغك الصادرة داخل المؤسسة؟

.....

.....

المحور الرابع: يساهم الاتصال التنظيمي في نقل البيانات والمعلومات لاتخاذ القرار.

أ–هل يساهم الإتصال في مؤسستكم على إصدار قرارات صائبة وغير خاطئة؟

نعم	لا	أحيانا

ب– هل يساعد الإتصال في دفعكم الى المشاركة في صنع القرار داخل المؤسسة؟

نعم	لا	أحيانا

ج-هل ترى أن العلاقة بين الإتصال وإتخاذ القرار هي علاقة تبادلية؟

نعم	لا	أحيانا

د- هل ترى بأن الإتصال التنظيمي يوفر معلومات كافية لإتخاذ القرار؟

نعم	لا	أحيانا

هـ- هل تحد معوقات الإتصال في مؤسستكم من كفاءة وفعالية القرار؟

نعم	لا	أحيانا

و-هل وسائل الإتصال الإدارية لها تأثير فعال في خدمة عملية القرار؟

نعم	لا	أحيانا

ز-هل يساهم توظيف الإتصال في فعالية إتخاذ القرار في مؤسستكم؟

نعم	لا	أحيانا

الخطوط الجوية الجزائرية
AIR ALGERIE

Bordereau d'envoi

№ 015170

Expéditeur	Destinataire	
	Veuillez trouver ci joint	
	Expédié le	

IMP. AH

الخطوط الجوية الجزائرية
AIR ALGERIE

TÉLÉGRAMME
OU
MESSAGE

(Rayer la mention inutile)

Service Expéditeur

A : .....

TEXTE : .....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Nom du Rédacteur : ..... N° (P.T.T. .....)

Transmis à : ..... Le ..... à ..... heures ..... Par .....

IMP. ALG. ALGERIE

1

AIR ALGERIE **الخطوط الجوية الجزائرية**

S I

ORDRE DE MISSION

(1) N° _____

NOM et PRÉNOMS	EMPLOI ou FONCTION
SERVICE et LIEU D'AFFECTATION	LIEU et DATE D'EMISSION

DATE de DEPART : _____ DUREE PREVUE : _____

OBJET de la MISSION : _____

PARCOURS (2)	MOYENS (3)	OBSERVATIONS
DE _____ A _____		
DE _____ A _____		
DE _____ A _____		
DE _____ A _____		

SIGNATURES	L'AGENT	LE DIRECTEUR	LA DIRECTION GENERALE

(1) Etablir en 5 exemplaires.
(2) Annuler les parcours non utilisables.
(3) Avion (AH, AF, etc...) - Fer - Route.

1er EXEMPLAIRE DESTINE A L'INTERESSE

IMP. AIR. ALGERIE

الخطوط الجوية الجزائرية
AIR ALGÉRIE

COMPTE RENDU DE MISSION

Nom : **Prénom :**
Matricule :
Fonction :
Affectation :
Mission effectuée du : **à :** **heures**
Au : **à :** **heures**
Objet de la mission :
.....
.....
.....
Déroulement et résultats de la mission :
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
Observations et approbation du responsable hiérarchique :
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Fait à **le**

Visa du responsable : **Signature de l'intéressé**

الخطوط الجوية الجزائرية
AIR ALGÉRIE

DIRECTION REGIONALE
SUD ALGERIE OUARGLA

Ouargla le,

Réf N° /DRSA/DPT ADM/SCE PSL/2014

BORDEREAU D'ENVOI

DESTINATAIRE : AIR ALGERIE

DESIGNATION	NBR	OBSERVATIONS
Veuillez trouver ci-joint :		
NOUS VOUS EN SOUHAITONS BONNE RECEPTION		

Prière nous retourner le 2° Exemplaire

LE CHEF DEPARTEMENT ADM

DIRECTION REGIONALE
SUD ALGERIE OUARGLA

الخطوط الجوية الجزائرية
AIR ALGERIE

REF /_____/DRSA/2010

FEUILLE DE PRESENCE

Réunion tenue le : .....
Présidée par : .....
A (lieu) : .....
Objet de la réunion : .....

N°	Nom & Prénom	Fonction / Structure	Emargement
01			
02			
03			
04			
05			
06			
07			
08			
09			
10			
11			
12			
13			
14			
15			

Date et visa du responsable concerné :

.....

DEMANDE DE TRANSPORT (I)

R 1	R 2	R 3
100%	90%	50%

N° .....

الخطوط الجوية الجزائرية
AIR ALGERIE

Date limite de validité: /...../...../...../

NOM ET PRENOMS DU DEMANDEUR	EMPLOI OU FONCTION
.....	.....

SERVICE ET LIEU D'AFFECTATION	DATE D'ENTREE A LA COMPAGNIE	MATRICULE COMPAGNIE
.....	.....	.....

PERSONNES A TRANSPORTER (y compris le demandeur s'il y a lieu)			Parenté avec le demandeur	Observations
Noms	Prénoms	Date de naissance		
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....

PARCOURS DEMANDES	DATES PRÉVUES
ALLER :	.....
RETOUR :	.....

L'intéressé (e)	Direction Fonctionnelle	S^ce ADM de l'Unité	Le Responsable de l'Unité

DATE D'ENREGISTREMENT DE LA DEMANDE DE TRANSPORT : /...../...../...../

Réservé au bureau Emetteur du Billet de Passage

N° Billet émis :..... Date : /...../...../...../ Cachet Bureau Emetteur.....

ملخص الدراسة:

نستنتج أن الإتصالات الإدارية تعتبر عمود وعصب المنظمة من خلال إيصال الأفكار والمقترحات لكل الأقسام الإدارية، وتوفير جو مناسب وبالتالي سير العمل، كما أن الإتصالات الإدارية تعمل على توفير لمعلومات التي لا يستطيع متخذ القرار القيام بعمله بدونها، فعملا إتخاذ القرار من أهم الأدوار التي يقوم بها أفراد المنظمة التي تبنى على مجموعة من المعطيات والمعلومات.

و بالتالي فإن الإتصال الجيد طريق للقائد من أجل إتخاذ قرارات فعالة قائمة على قدر كاف من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة.

Summary of the study

We conclude that the Administrative Communications is the pillar and the backbone of the organization through the delivery of ideas and proposals for all administrative departments, and to provide a suitable atmosphere and thus the workflow, and the Administrative Communications is working to provide information that can not be the decision-maker to do his job without them, process of decision-making of the most important roles carried out by members of the organization that are built on a set of data and information .

And therefore, good communication by the commander in order to make effective decisions based on sufficient facts and information and correct data.