



جامعة غرداية  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم علوم الإعلام والاتصال



مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان : العلوم الإنسانية

الشعبة: علوم الاعلام و الاتصال

التخصص: إتصال وعلاقات عامة

عنوان:

**فعالية الاتصال الإداري في اتخاذ القرارات في المؤسسة**

دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة ALFAPIPE

بنورة \_غرداية \_أنمودجا

- تحت إشراف الأستاذة:

\* د/ سبتي مريم

- من إعداد الطالبان :

\* بولنوار عبيد الله

\* محمد عادل مامين

تم مناقشة المذكرة من طرف اللجنة المكونة من السادة الأساتذة:

الصفة	الجامعة	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة غرداية	سعيدي رفيقة
مشرفا ومحررا	جامعة غرداية	سبتي مريم
متحنا	جامعة غرداية	صيتي أبو بكر





جامعة غرداية  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم علوم الإعلام والاتصال



مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان : العلوم الإنسانية

الشعبة: علوم الاعلام و الاتصال

التخصص: إتصال وعلاقات عامة

عنوان:

**فعالية الاتصال الإداري في اتخاذ القرارات في المؤسسة**

دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة ALFAPIPE

بنورة \_غرداية \_أنموذجا

- تحت إشراف الاستاذة:

\* د/ سبتي مريم

- من إعداد الطالبان :

\* بولنوار عبيد الله

\* محمد عادل مامين

تم مناقشة المذكرة من طرف اللجنة المكونة من السادة الأساتذة:

الصفة	الجامعة	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة غرداية	سعيدي رفيقة
مشرفا ومحرا	جامعة غرداية	سبتي مريم
متحنا	جامعة غرداية	صيتي أبو بكر

السنة الجامعية 2023 - 2024

# الهداء

ليس اهداه من أجل العمل  
بل اهداه من أجل العمر  
إلى من تعجز حروف اللغة عن وصفها  
أبي وأمي  
إلى العائلة الكريمة  
إلى الزملاء والأصدقاء  
إلى من كانت لهم يد المساعدة في إنجاز هذا العمل.

ب巾ور

# الهدا

أهدى جهدي و عملي هذا  
إلى والديا أطلا اللـه في عمرـهم  
إلى أبي الغـالي  
إلى والـتي العـزـيزـة  
إلى أخـوـي  
إلى أـصـدـقـائـي وـزـمـلـائـي  
إلى كل العـائـلة الـكـرـيمـة أـطـالـ اللـهـ فيـعـمـرـهـمـ وـحـفـظـهـمـ  
إلى كل من سـاـهـمـ منـقـرـيبـ اوـبـعـيدـ

محمد عاـوـد

# شكراً وداعاً

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله ومن اهدي إليكم معرفة فكافئوه فإن لم تستطعوا فادعوا له".  
إلى الذي يصدح إليه الكلام الطيب والدعاء الخالص الهاتف الصادق إلى الحي الذي لا يموت.

إلى الذي يأمرنا بقوة الصبر والإيمان وشكراً خالصاً ونحمدك على فضلك الذي أهديتنا إيا.

نتقدم بالشكر الجزييل إلى الأستاذة المشرفة: سister  
التي وسعتنا برحابة الصدر وتوجيهاتها ونصائحها إلى جميع الأساتذة  
الذين صبروا وواجهوا وضحوا في سبيل نجاحنا ومتابعهم للعمل من أوله إلى آخره  
وأخيراً نسأل الله عز وجل أن يجعله عملاً خالصاً لوجهه الكريم ومقبولاً عندك وأن يذخره  
لنا في صحائف الأعمال.

## الملخص :

الإتصال الفعال في المؤسسة يقود ويساعد إلى حد كبير في فعالية إتخاذ قرارات الرشيدة بالإدارة، حيث متخذ القرار لا يستطيع القيام بعمله ما لم تتوفر لديه معلومات دقيقة بالإضافة إلى ضرورة الحصول عليها في الوقت المناسب، وهو ما يوفره الإتصال الفعال، وإلى جانب ذلك ما يحصل عليه من خلال الإتصالات الرسمية وغير الرسمية والتي تلعب بدورها دورا هاما في إتخاذ القرارات الرشيدة، ومنه نهدف من خلال هذه الدراسة إلى التعرف كيفية مساهمة الإتصال الإداري في اتخاذ القرارات الرشيدة داخل مؤسسة الفابايب بولاية غرداية ، ولقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة وتم تصميم إستبانة مكونة من 31سؤال وعرضها وتحليلها على مخرجات SPSS و EXCEL وكذلك إعتمدنا على نوعين من مجتمع البحث" مسح شامل،عينة عشوائية بسيطة " يتراوح عددهم 40 عامل ومن أهم نتائج الدراسة:

✓ أظهرت الدراسة بأن أكثر الوسائل الإدارية فعالية في إتخاذ القرارات الرشيدة هي الإتصالات الكتابية المتمثلة في التقارير، ثم الإتصالات الشفوية المتمثلة في المقابلات والمجتمعات والإتصال الإلكتروني الممثل في الأنترنت.

✓ كشفت الدراسة بأن تزويد متخذ القرار بأكبر قدر من المعلومات الصحيحة له دور فعال في عملية إتخاذ القرار الرشيدة في المؤسسة .

✓ أقر معظم الموظفين في مؤسسة الفابايب أن أهم محدد لإتخاذ القرار هو توفر المعلومات.

✓ أظهرت الدراسة بأن الإتصال المباشر يزيد من فعالية إتخاذ القرارات.

✓ أجمع معظم المبحوثين أن إتصالهم برئيسهم يكون بطريقة مباشرة وجها لوجه.

**الكلمات المفتاحية:** الإتصال الإداري، إتخاذ القرار، فعالية الإتصال، المشاركة في إتخاذ القرارات.

## **Summary:**

Effective communication in the organization leads and greatly assists in the effectiveness of making rational decisions in management, as the decision maker cannot do his job unless he has accurate information in addition to the necessity of obtaining at the right time, which is what effective communication provides, and in addition to that, what is obtained through

Formal and informal communications, which in turn play an important role in making rational decisions, and through this study we aim to identify how administrative communication contributes to making rational decisions within the Al-Fababe Foundation in the state of Ghardaia. The descriptive analytical approach was used in this study and a questionnaire was designed consisting of: 31 questions were presented and analyzed on the outputs of SPSS and EXCEL. We also relied on two types of the research population: "a comprehensive survey, a simple random sample" whose number ranges from 40 workers. Among the most important results of the study are:

- The study showed that the most effective administrative means in making rational decisions are written communications represented by reports, then oral communications represented by interviews, meetings, and electronic communication represented by the Internet.
- The study revealed that providing the decision maker with the largest amount of correct information has an effective role in the rational decision-making process in the organization.
- Most of the employees at the Vabab Foundation acknowledged that the most important determinant of decision-making is the availability of information.
- The study showed that direct communication increases the effectiveness of decision-making.
- Most of the respondents agreed that their communication with their boss is direct, face-to-face.

**Keywords:** administrative communication, decision making, effectiveness of communication, participation in decision making.

# فهرس المحتويات

قائمة المحتويات		
الصفحة	المحتوى	الرقم
I-II	الاهداء	
III	الشكر	
IV	ملخص الدراسة	
VI	قائمة المحتويات	
X	قائمة الجداول	
XII	قائمة الأشكال البيانية	
XIII	قائمة الملحق	
أ-ب	مقدمة	
<b>الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة</b>		
02	تحديد إشكالية الدراسة	1
04	فرضيات الدراسة	2
04	أسباب اختيار الموضوع	3
05	أهمية الدراسة	4
11	أهداف الدراسة	5
11	تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة	6
11	الدراسات السابقة	7
20	المقاربة النظرية للدراسة	8
22	الإجراءات المنهجية للدراسة	9
22	أولاً : منهج الدراسة	
22	ثانياً : أدوات جمع البيانات	

## فهرس المحتويات

24	ثالثا : مجتمع البحث و عينة الدراسة	
24	رابعا : مجال الدراسة	
35	خامسا : الأساليب الإحصائية المعتمدة	
35	صعوبات الدراسة	10
35	خلاصة الفصل	

### الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

تمهيد		
37	عرض وتحليل البيانات الشخصية	1
40	عرض وتحليل و مناقشة نتائج المحور الأول	2
46	عرض وتحليل و مناقشة نتائج المحور الثاني	3
53	عرض وتحليل و مناقشة نتائج المحور الثالث	4
57	عرض وتحليل و مناقشة المحور الرابع	5
63	النتائج العامة للدراسة	6
69	خاتمة	7
70	الاقتراحات و التوصيات	8
	قائمة المراجع	8
	الملاحق	9

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	يوضح توزيع عينة البحث حسب الجنس	37
2	يوضح توزيع عينة البحث حسب المستوى التعليمي	38
3	يوضح توزيع عينة البحث حسب الأقدمية في العمل	39
4	يوضح نوع الاتصال الغالب في المؤسسة	40
5	يوضح طبيعة الاتصال النازل في المؤسسة	47
6	يوضح هل هناك صعوبة في الاتصال بالرئيس المباشر	42
7	يوضح الاتصال مع باقي الأقسام	43
8	يوضح كيف تتلقى الأوامر و تعليمات الجديدة	44
9	يوضح الطريقة التي يتم بها إيصال الأوامر و تعليمات	44
10	يوضح أنسب طريقة ل إيصال المعلومات في نظرك	46
11	يوضح حسب رأيك هل يسهل الاتصال النازل للمسؤول الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار	46
12	يوضح مدى توفر اتصالات بين الزملاء تشجع على التعاون بين الوظائف	47
13	يوضح هل تسهل الاتصالات بين الزملاء توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار	48
14	يوضح العلاقة بين وضوح المعلومات التي تنقل الى العمال و الطرق الأكثر فعالية في إيصال المعلومات	49
15	يوضح هل تقومون بجمع المعلومات حول موضوع القرار الإداري	50
16	يوضح كيف تتحصل على المعلومات الهامة لاتخاذ القرارات من كل فرد يحتمل أن يتأثر بالقرار	51
17	يوضح إذا تحصلت المؤسسة على تعليمات وقوانين جديدة فهل يشرحها الرؤساء للعمال	52
18	يوضح هل تمنح لكم الإدارة فرصة للحوار و النقاش حول قرار معين داخل مؤسستكم	53
19	يوضح هل هناك تعاون و تكافأ بين العمال حول قرار معين داخل مؤسستكم	54

## قائمة الجداول

55	يوضح كيف تقييمون مشاركة العمال في عملية إتخاذ القرارات بالإتصالات الإدارية	20
56	يوضح هل تأخذ الإدارة بعين الاعتبار الإقتراحات التي يقدمها العمال	21
57	يوضح الأسلوب الأنسب في عملية التواصل بين المرؤوسيين	22
58	يوضح كيف تتصل مع زملائك في المؤسسة	23
59	يوضح العمل الجماعي بين العمال	24
59	يوضح أن لاتصال دور في إشاعة روح التعاون بين الفريق	25
60	يوضح هل تتلقى عبارات شكر من المشرف المباشر لسرعة انجازك لعملك	26
61	يبين مدى الاستفادة من الخبرة في تحقيق نوع من الابداع في أداء العمل	27
62	يوضح هل تناقش مع زملائك بهدف تحسين الأداء	28

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	الرقم
28	يوضح اندماج شركة أنابيب الغاز مع ألفا تيس	1
34	يوضح مصلحة المستخدمين ، الهيكل التنظيمي لمؤسسة الفابايب	2

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملاحق	الرقم
	استمارة الاستبيان	1

مقدمة

منذ أن وجد الإنسان على سطح الأرض و هو يسعى الى الاتصال مع الآخرين مستعملاً أساليب مختلفة تتوافق كل منها مع المرحلة الحضارية التي تمر بها البشرية ، وهذا من أجل تبادل الخبرات و المعلومات الازمة .

والمؤسسة باعتبارها مصدر لمجتمع أكبر فهي تقوم على جماعات بشرية تربطهم علاقات إنسانية وتجمعهم أهداف وأغراض مشتركة، فالأفراد و الجماعات يتحركون داخل المؤسسة بغية تحقيق الأهداف والغايات وإشباع حاجاتهم وهم بذلك يتداولون المعلومات والمشاعر والأحساس ولا يمكن تصور أي مؤسسة دون توفر تلك العملية التي يتفاعل من خلالها الأفراد. وإذا كان الإتصال بالغ الأهمية منذ القدم فما بالك اليوم ، حيث التطور السريع الذي شمل جميع الميادين فكلما كانت المؤسسات في أطوارها الأولى بسيطة في إدارتها وفي الوسائل المادية والبشرية المستعملة كانت عملية الإتصال سهلة ومستمرة وفق طرق و وسائل شفوية عامة و مباشرة، هذه الطرق البسيطة التي تطورت وتعقدت في المؤسسة الحديثة في تنظيمها ومستوياتها الإدارية وزيادة عدد الأفراد المشغلين بها وضخامة الموارد المادية المستعملة .

وبناء على هذا يمكن القول أن الإتصال الجيد يساعد على أداء الأعمال بطريقة أفضل فلولا الإتصال لما استطاع الإنسان بناء أنظمة إجتماعية، لهذا ليس من المبالغة في الشيء إذا قلنا أن الإتصال هو أحد الركائز الرئيسية والضرورية التي يرتكز عليها البناء التنظيمي وتوحيد النشاط التعاوني بين جميع الوحدات داخل المؤسسة، فالدور الذي يقوم به الإتصال لا يقتصر فقط على إيصال المعلومات والبيانات إلى الأفراد بحيث يتقهونها ويعملون بطريقة صحيحة على ضوئها، بل يمتد أيضا على إتاحة الفرصة للأفراد للتعبير عن كل ما يحول في فكرهم حتى تكون الإدارة على علم بالأراء و ردود الأفعال وإتخاذ القرار الرشيد من خلالها، فال المؤسسة ترتبط بسلسلة من القرارات المتلاحقة والتي تختلف في مستواها ونوعيتها حسب الموقف الذي يتم مواجهته، فالإنسان طالما وجد نفسه أمام أي موقف يفرض عليه أن يقدم إجابة أو ردة فعل، فإنه في حقيقة الأمر أمام عملية إتخاذ القرار وهذا ما دفع بالقول أن عملية إتخاذ القرارات هي جوهر الحياة، أما على

## مقدمة

---

مستوى المؤسسة الإدارية يصبح القرار الإداري جوهر الحياة العملية، ولعل أهم القرارات التي تتخذها أي منظمة مهما كانت طبيعتها خدماتية أو إقتصادية دون شك يتعلق برأس المال البشري.

لمعالجة هذا الموضوع تم تقسيم البحث إلى فصلين ، الفصل الأول الاطار المنهجي للدراسة و الفصل الثاني الدراسة الميدانية ، وكل فصل يتناول مجموعة من العناصر ، بحيث يتناول الفصل الأول تحديد الإشكالية و فرضيات الدراسة ، أسباب اختيار الموضوع ثم أهمية وأهداف الدراسة، و قمنا بضبط المفاهيم الأساسية كما أشرنا الى أهم الدراسات السابقة ، وبعد ذلك تطرقنا الى الإجراءات المنهجية التي اعتمدنا عليها ، أما الفصل الثاني تناولنا فيه الى عرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة ، بداية بعرض البيانات الديموغرافية لعينة، و عرض و مناقشة نتائج المحاور الثلاثة، ثم وضع النتائج العامة للدراسة ، خاتمة.

# الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

## 1- تحديد إشكالية الدراسة :

إن الإتصال ظاهرة إجتماعية تحول المجموعة الساكنة إلى المجموعة المتحركة والمتقلعة، وبما أن الإتصال عنصر هام في حياة الفرد فهو كذلك بالنسبة للمؤسسة، إذ يعتبر الطاقة المحركة لجميع نظمها. لذلك تشكل عملية الإتصالات الإدارية جوهر وأساس العمليات والوظائف الإدارية و عن طريقها ترتبط أجزاء وأقسام المؤسسة بعضها البعض و يتحقق التكامل في أعمالها، إذ لا يمكن لجزء أن يعمل بمعزل عن بقية الأجزاء، كما تطلب عملية الإتصال وضع منهجية لتبادل المعلومات بين المتصل و المتصل به و تتمثل هذه العملية بفكرة أو معلومة موجودة في ذهن المرسل فيحولها إلى رسالة مع الإنتماه إلى ما تتضمنه هذه الرسالة من تفاصيل و إلى الترتيب المتبوع عند تبليغ الرسالة، ليتم بعدها اختيار الطريقة المناسبة لإرسال هذه الرسالة لهذا فإن نجاح المؤسسة لا يتوقف فقط على كفاءة الأفراد وإنما على التعاون القائم بينهم.

لذا فمسيرو المؤسسات ينظرون إلى الإتصالات الفعالة بإعتبارها أكثر من مجرد إيصال الأوامر و تلقي البيانات، إذ يجب أن يكون تبادل المعلومات في جميع الإتجاهات بهدف تحقيق سيولة معلوماتية أسرع و حدود دنيا من التشويش، فأي قصور في الإتصال من شأنه أن يعطل أو يؤخر سيرورة العمل بالمؤسسة فقرارات المؤسسة و أهدافها تتعلق كلها بالإتصالات الإدارية، كيف لا وهي الجسر الموصل بينها و بين العاملين و العالم الخارجي، وبقدر ما تكون هذه المعلومات دقيقة و صحيحة بقدر ما تكون القرارات صائبة ورغم ذلك يواجه الكثير من المديرين اليوم العديد من المشاكل التي يجب أن يجدوا لها الحلول المناسبة وسواء هذه المشكلات تؤثر على المؤسسة بصورة صغيرة أو كبيرة، فإن إتخاذ القرار الرشيد هو الحل الأمثل لها والذي يمكنه التأثير على فعالية و نجاح المؤسسات .

فالحياة سلسلة من القرارات التي نضطر دوما لـإتخاذها لكي تستمر الحياة ولا تتوقف، فإذا ترددنا لحظة في إتخاذ قرار ما قد يفوتنا شيء الكثير، وإذا أخطأنا في تصويب قرارنا قد يعود علينا بالسلب. والمؤسسة مثلها مثل الكائن الحي تسعى للإستمرار في الحياة من خلال إتخاذ قرارات متواصلة بهدف إنهاء حالة من الالتواء، فالقرارات لا تتخذ من فراغ، ولها نتائج تظهر على

المدى القصير والطويل ويمكن أن تكون هذه النتائج سلبية أو إيجابية وهذا بغض النظر عن نوع المؤسسة خدماتية كانت أم إقتصادية .

وفي مقابل ذلك تتأثر هذه القرارات بعده عوامل قد تعيقها عن الصدور بصورة واضحة ودقيقة أو تؤدي إلى التأخر في إتخاذها و من بين أهم العوامل هي عملية الإتصال و جمع المعلومات الازمة، وكذا كفاءة المرؤوسيين او استعدادهم لتنفيذ القرارات المتخذة، لذا فإن الإهتمام بعملية إتخاذ القرارات السليمة يعود في الواقع إلى إعطاء الإهتمام اللازم بمصادر المعلومات والبيانات، وهذا ما عبر عنه "هيربرت سيمون" بقوله"يجب أن تطبق مراكز إتخاذ القرارات بالضرورة مع مراكز الإتصال".

لهذا حاولنا من خلال هذه الدراسة طرح التساؤل الرئيسي التالي:  
كيف يساهم الاتصال الإداري في اتخاذ القرارات الرشيدة داخل مؤسسة الفابايب بولاية غرداية؟

انطلاقا من هذا التساؤل تم طرح التساؤلات الجزئية التالية:

- هل تساعد أنماط ووسائل الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة؟
- هل يوفر الاتصال الإداري المعلومات الازمة لاتخاذ القرارات داخل المؤسسة؟
- هل التشاور و الحوار مع العمال في اتخاذ القرار يظهر من خلال تقبل الإدارة لمقتراحاتكم؟

#### 2- فرضيات الدراسة:

**أولا: الفرضية الرئيسية:**

يساهم الاتصال الإداري في اتخاذ القرارات الرشيدة داخل المؤسسة الفابايب بولاية غرداية.

**ثانيا: الفرضيات الجزئية:**

- تساعد أنماط ووسائل الاتصال الإداري(المكتوبة، الشفوية، الإلكترونية) في اتخاذ القرارات الرشيدة داخل المؤسسة .
- توفير المعلومات الازمة و الدقيقة يساعد في اتخاذ القرارات الرشيدة داخل المؤسسة.
- التشاور و الحوار مع العمال و كسب ثقتهم يساهم في اتخاذ القرارات الرشيدة داخل المؤسسة .

#### 3- أسباب اختيار الدراسة:

##### أولاً: ذاتية:

- الميل والرغبة في دراسة ما يقدمه الاتصال الإداري ودوره في اتخاذ القرارات.
- اختبار المعرف المسبقة حول الموضوع المدروس.
- إثراء الرصيد المعرفي حول الموضوع المدروس.
- وجود تسهيلات من ناحية انجاز الجانب الميداني للدراسة.
- المساعدة المقدمة من قبل الأساتذة المختصين في مجال الاتصال.

##### ثانياً: الأسباب الموضوعية:

- قابلية الموضوع للدراسة والبحث معرفياً ومنهجياً.
- محاولة إيجاد الأسباب التي تؤدي إلى سوء فهم في التواصل إذا وجدت.
- معرفة أثر الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرارات لدى المؤسسة.

#### 4 \_ أهمية الدراسة :

تبثق أهمية هذه الدراسة على قيمتها العلمية والعملية أي ما مدى إسهامها في إثراء المعرفة النظرية والعلمية من جهة وإمكانية استغلال نتائجها والاستفادة منها ميدانياً.

كما تستقي هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع نفسه، فموضوع الاتصالات الإدارية وإتخاذ القرارات يعد أحد الأسس التي يرتكز عليها الهيكل التنظيمي و من خلالها تستطيع المؤسسة تحقيق نشاطاتها، كما أن لهذا الموضوع أهمية كبيرة لمعرفة مدى إسهام و دور الاتصال في إتخاذ قرارات سليمة و راشدة.

#### 5 - أهداف الدراسة :

##### - تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- ✓ تحديد مدى فعالية وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة.
- ✓ معرفة أثر وأهمية الاتصالات الإدارية في خدمة اتخاذ القرار.
- ✓ معرفة المشاكل والصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرار.

## 6- الدراسات السابقة:

أولاً : دراسة (السبيعي 2003) دور نظم الإتصالات الإدارية في إتخاذ القرارات بالأجهزة الأمنية ، انطلقت الدراسة من الإشكالية التالية هل للإتصالات الإدارية دور في إتخاذ القرارات بالأجهزة الأمنية في المملكة العربية السعودية ، وكانت الفرضية الرئيسية على النحو التالي : لنظم الإتصالات الإدارية دور في إتخاذ القرارات بالأجهزة الأمنية ، حيث يستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و اعتمد على أداة إستماراة إستبيان ، أما عينة الدراسة ف تكونت 208 فرداً من القادة الإداريين و العسكريين العاملين بمنطقة الرياض ، توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- ✓ تتمية مهارات العاملين في إستخدام وسائل الإتصالات، والإهتمام بالفروق الفردية بين العاملين و عقد دورات و لقاءات بين الرؤساء و المرؤوسين لزيادة فعالية الإتصال الإداري و تحديث وسائل الإتصال.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية إزاء فعالية وسائل الإتصالات تعزى للمستوى التعليمي و الرتبة العسكرية .
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية إزاء مهارات الإتصال لدى العاملين تعزى للمستوى التعليمي و عدد الدورات التدريبية .
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية إزاء المعوقات والتي تحد من كفاءة نظم الإتصالات و تعزى هذه الفروق إلى المستوى التعليمي .
- تعقّب على الدراسة :

إنعقدت الدراسة الحالة مع دراسة الباحث السبيعي من حيث التشابه في المتغيرين الإتصال الإداري واتخاذ القرار و كذلك من حيث إستخدام أداة الدراسة و هي الإستبانة .

ثانياً : دراسة (بركان دليلة 2011) تأثير الإتصال غير الرسمي على عملية إتخاذ القرار دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للمياه ، كانت مشكلة هذه الدراسة هي كيف يؤثر الإتصال

غير الرسمي على عملية إتخاذ القرار في المؤسسة الإقتصادية ، و انطلقت من الفرضية العامة التالية يؤثر الإتصال غير الرسمي على عملية إتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية، و التي تضمنت الفرضيات الجزئية :

- تؤثر الثقة بين الإطارات على عملية إتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية.
- تؤثر العلاقات الشخصية على عملية إتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية.
- تؤثر الإشاعة على عملية إتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية.
- يؤثر نظام القيم على عملية إتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي ، وعلى أدوات جمع البيانات المقابلة من أجل تقديم معلومات مباشرة عن كيفية تأثير الإتصال غير الرسمي على عملية إتخاذ القرار حيث شملت عينة الدراسة نسبة 15% من عمال الشركة و المقدر عددهم ب 278 عامل أي حوالي 42 عامل بما فيهم إطارات وعمال تحكم و عمال تنفيذيين و اختيرو بصفة عشوائية .

و توصلت نتائج هذه الدراسة الى أن :

✓ أجمع كل أفراد العينة على وجود الثقة بينهم، لكن هذه الثقة تتركز أكثر فيمن لهم الخبرة و الكفاءة في العمل و هذا لاستشاراتهم أثناء إتخاذ القرار، كما أن هذه الثقة المتبادلة تمكن من الحصول على المعلومات و البيانات بسهولة و بالتالي الإختيار الأمثل للبدائل.

✓ لا يمكن الإستغناء عن الثقة في عملية إتخاذ القرار، و غياب عنصر الثقة يحمد القرارات و يصعبها.

✓ أما فيما يخص عامل العلاقات الشخصية و تأثيره على عملية إتخاذ القرار فقد أجمع كل أفراد العينة أنه يتم الفصل بين علاقاتهم الشخصية و المهنية أثناء إتخاذ القرار.

✓ كما أجمع المستجوبون على أن الإشاعات في الشركة غالبا ما تدور حول الزيادة في الأجر أو تغيير في المناصب أو الترقيات، و القرارات تتخذ دون مراعاة لهااته الإشاعة .

✓ للقيام بعملية إتخاذ القرار يجب إبعاد العلاقات الشخصية ليكون إختيار البديل و تنفيذه أكثر مصداقية.

- ✓ عدم إغفال الإشاعات و السكوت عليها.
- ✓ ومنه كشفت الدراسة عن صحة الفرضية التي تقر بوجود علاقة بين الإتصال غير الرسمي عملية إتخاذ القرار.
- تعقيب على الدراسة: تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة "بركان" من حيث استخدام نفس المتغيرين الإتصال او إتخاذ القرار كما أفادتني هذه الدراسة في صياغة الفرضيات و تحديد المؤشرات .
- ثالثاً : دراسة ( مصعب إسماعيل طبش 2008 ) دور نظم و تقنيات الإتصال الإداري في خدمة إتخاذ القرارات دراسة ميدانية بوزارة التربية و التعليم في قطاع غزة – انطلقت الدراسة من مشكلة تتمثل في محاولة البحث عن الدور الذي تلعبه نظم و تقنيات الإتصال في مساعدة متذبذبي القرارات في أداء أعمالهم، ومدى إستفادتهم من ثورة الإتصالات المنتشرة في هذا العصر، من خلال الإجابة عن السؤال التالي : إلى أي مدى تساهم نظم و تقنيات الإتصال الإداري في خدمة عملية إتخاذ القرارات في وزارة التربية و التعليم ، حيث وضع الباحث الفرضية العامة الموجة يسأهم توظيف نظم و تقنيات الإتصال في فعالية إتخاذ القرارات الإدارية في وزارة التربية و التعليم ، حيث تجسدت الفرضيات الجزئية فيما يلي :
- وسائل الإتصال المكتوبة لها تأثير فعال على خدمة عملية إتخاذ القرار في وزارة التربية و التعليم.
- وسائل الإتصال الشفوي لها تأثير فعال على خدمة عملية إتخاذ القرار في وزارة التربية و التعليم.
- وسائل الإتصال غير اللفظي لها تأثير فعال على خدمة عملية إتخاذ القرار في وزارة التربية و التعليم .
- وسائل الإتصال المحسنة لها تأثير فعال على خدمة عملية إتخاذ القرار في وزارة التربية و التعليم.

- وسائل الاتصال الإلكتروني لها تأثير فعال على خدمة عملية إتخاذ القرار في وزارة التربية والتعليم .

يستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى المعرفة الدقيقة حول مشكلة الدراسة، واعتمد على أدوات الإستبانة و المقابلة الشخصية مع بعض مدراء الوزارة ، أما مجتمع الدراسة فتألف من الموظفين تتراوح درجاتهم بين مدير عام و رئيس شعبة في وزارة التربية و التعليم يقطنون غرب البالغ عددهم 120 موظف من خلال توزيع 120 إستبانة و تم إسترجاع 90 إستبانة و تم إستبعاد 5 إستبانات لعدم جدية الإجابة على الأسئلة، و بذلك يكون عدد الإستبانات الخاضعة للدراسة 58 بنسبة 71 % من المجتمع الأصلي.

أهم نتائج الدراسة :

- ✓ أظهرت الدراسة بأن واقع نظم و تقنيات الاتصال المستخدمة بالوزارة جيدة و لكنها تحتاج إلى تحسين و تطوير.
- ✓ أظهرت الدراسة بأن نسبة العينة يميلون إلى الموافقة و بشكل كبير على توظيف تقنيات الاتصال الحديثة يساهم في سرعة أداء المهام و في إتخاذ القرارات.
- ✓ أظهرت الدراسة أن أكثر وسائل الاتصال فعالية في إتخاذ القرار هي الاتصالات الكتابية ثم الاتصالات الشفهية يليها الاتصالات المصورة و الاتصال الإلكتروني، بينما الاتصالات غير اللفظية فإنها غير فعالة في إتخاذ القرارات في الوزارة.
- ✓ أظهرت الدراسة بأن أكثر تقنيات الاتصال يستخداما بالوزارة حسب الترتيب ( الهاتف، الفاكس ) و قلة استخدام الأنترنت.
- تعقيب على الدراسة : تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في دراسة تقنيات الاتصال و التي اعتبرتها الدراسة الحالية أحد مؤشراتها و كذا في دراسة المتغير التابع لذلك أستفادت منها أثناء تحديد وصياغة الفرضية الأولى ، و معرفة أكثر الوسائل استخداما في هذه المؤسسة و التي من شأنها التأثير على عملية إتخاذ القرار.

رابعاً : دراسة (أحمد صالح المهزائمة 2009) دور نظام المعلومات في إتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية دراسة ميدانية في المؤسسات العامة لمحافظة أربد ، فمشكلة الباحث تكمن في قياس أثر المعلومات في فعالية إتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية بمحافظة أربد .  
أما الفرضية العامة فكانت توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعلومات و عملية إتخاذ القرارات في حين تجسدت الفرضيات الجزئية كما يلي :

- نفرض أن هناك علاقة بين طرائق جمع المعلومات و سرعة إتخاذ القرارات.
- نفرض أن هناك علاقة بين ملائمة المعلومات و فعالية إتخاذ القرارات.

يستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، و اعتمد على أداة الإستبانة ، شملت عينة الدراسة ثلاثة فئات و هم المديرين ورؤساء الأقسام و عدد من الموظفين أي الإدارة العليا و الوسطى و التنفيذية وعددهم 29 و أهم ما تم توصل اليه من هاته الدراسة هو :

✓ توجد قناعة لدى العاملين بأن نظام المعلومات و تقنياتها المستخدمة حديثاً دوراً فعالاً في عملية إتخاذ القرار في المؤسسات و الدوائر الحكومية في محافظة أربد.

✓ يقر معظم العاملين في الدوائر أن استخدام التقنيات الحديثة لنظم المعلومات يؤدي إلى سرعة الحصول على معلومات قيمة ومن ثم السرعة إتخاذ القرار.

✓ كلما زادت فائدة المعلومات زادت قيمتها و هذا له أثر بارز في الإنتاج المحلي و تلبية مطالب واحتياجات المواطنين و تحقيق المنفعة العامة.

✓ هناك إجماع عند الأشخاص الذين تم استفتاؤهم على أن نظام المعلومات ضروري في كل مؤسسة، لكن استخدام هذا النظام يواجه صعوبة و مقاومة كونه يتعارض مع المصالح الخاصة أحياناً.

• تعقيب على الدراسة :

تشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث استخدام نفس متغير إتخاذ القرار ، بالإضافة إلى الإستفادة من مؤشر المعلومات أثناء صياغة الفرضية الثانية لدراسة الحالية و التي تبحث عن

العلاقة بين إتخاذ القرار و المعلومات دون أن ننسى التشابه من حيث إستخدام نفس مؤشرات إتخاذ القرار ( الفعالية و سرعة إتخاذ القرار).

### 7- تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة:

#### أولاً : مفهوم الفعالية:

أ\_ لغة : مصدر صناعي من فعل (صيغة المبالغة)، ويقال مفعل فعلاً وفعلاً بفتح الفاء فيها.<sup>1</sup>

ب\_ اصطلاحاً: المدى الذي تصل اليه في تحقيق الأهداف. و تعني بتعبير بعض الباحثين أن يكون الذين يتولون الأعمال التنفيذية شيئاً أكثر لممارسين السلطة ، وإن قول الأهداف لانقصد الأهداف المادية بزيادة الإنتاج وحسب، وإنما لابد من الرضا والاقتناع ورفع الروح المعنوية.

أما من الناحية الإجرائية فإن الفعالية هي قياس مستوى قدرة مؤسسة الفابايب على تحقيق أهدافها، والتكيف مع البيئة واستمرار البقاء فيها، وقدرتها على النمو والتطور باستمرار باعتبارها من أكبر الشركات الوطنية.

#### ثانياً : مفهوم الإتصال:

أ - لغة: الإتصال كلمة مشتقة من مصدر وصل، الذي يحمل معنيين الصلة والبلوغ فال الأولى تعني الربط بين شخصين وإيجاد علاقة معينة تربط بين الطرفين، أما الثاني فهي البلوغ أي الإنتهاء إلى غاية ما.

وكلمة إتصال مشتقة من الأصل اللاتيني *communis* بمعنى عمومي أو شائع، ويعني في اللغة الفرنسية *communication* يعني إقامة علاقة مشتركة بين طرفين.<sup>2</sup>

والإتصال في اللغة العربية كلمة مأخوذة من المصدر (وصل) أي (البلوغ) فيقال وصل إليه وصولاً أي بلغه وإنتهى إليه، هذا ما ورد في مختار الصحاح، ونقول أيضاً وصل شيء بشيء، أي تم ربطهما معاً والإتصال أيضاً يصل الناس بعضهم بعض.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر : القيادة وفعاليتها في ضوء الإسلام ، دار النشر المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1984ص 20.

<sup>2</sup> منصور، هالة، الإتصال الفعال مفاهيمه أساليبه مهاراته. الإسكندرية:المكتبة الجامعية ، 2000،ص 11.

<sup>3</sup> حورشيد، كامل مراد، الإتصال الجماهيري و الإعلام ، ط1، عمان:دار المسيرة، 2011،ص 52.

كما قال ابن المنظور في لسان العرب، وصل وصلت الشيء وصلا وصله، أي إنتهى إليه وبلغه وقال الأصفهاني فهي مفردات الفاظ الإتصال، إتحاد الأشياء بعضها ببعض، كإتحاد طرفي طائرة، ويضاد الإنصال.<sup>1</sup>

ب - **إصطلاحاً**: الإتصال هو عملية ديناميكية، يقوم بها شخص ما أو مجموعة من الأشخاص، بنقل رسالة تحمل المعلومات أو الآراء أو الإتجاهات أو المشاعر إلى الآخرين، لتحقيق هدف ما، عن طريق الرموز لتحقيق إستجابة ما، بغض النظر عما قد يعترضها من تشويش.<sup>2</sup>

كما يعرف الإتصال كذلك بأنه عمليه مخطط لها، تستهدف تحفيز الآخرين وخلق دوافع عندهم، من أجل تبني مواقف، والقيام بمارسات جديدة. كما ينظر إليه بأنه عمليه منهجية، أي أنه يحدث عبر فترة زمنية محددة، والإتصال يعني أيضاً تبادل وجهات النظر المفيدة من خلال الحوار بين شخصين.<sup>3</sup>

يتضح لنا من خلال هذا التعريف أن الإتصال عمليه مخطط لها مسبقاً، تعتمد بنسبة كبيرة على الحوار بين طرفين، من أجل تبادل المعلومات والبيانات.

كما يعرف حسين حمدي الطوبجي الإتصال بأنه " عمليه يتم عن طريقها إنتقال المعرفة من شخص لآخر، وتدوي إلى التفاهم بين هذين الشخصين، وبذلك يصبح لهذه العملية عناصر ومكونات، وإتجاه تسير فيه، وهدف تسعى إلى تحقيقه و المجال تعمل فيه و يؤثر فيها".<sup>4</sup>

يعرف (هاناك hannak) الإتصال بأنه " العملية التي يتفاعل بواسطتها الأفراد بهدف التكامل بينهم والتكامل بين الفرد ونفسه".

كما يعرف (مريهيو merrihue) الإتصال بأنه " أي سلوك مقصود من جانب المرسل ينقل المعنى المطلوب إلى المستقبل، و يؤدي إلى الإستجابة بالسلوك المطلوب منه. "

<sup>1</sup> مروة ، فاطمة، الإتصالات المهنية، ط1، بيروت:دار النهضة العربية، 2004، ص 5.

<sup>2</sup> أبو أصبع، صالح خليل، الإتصال والإعلام في المجتمعات المعاصرة، ط 5، عمان: دار مجداوي ، 2006 ص 14.

<sup>3</sup> علي ، صباح حميد، أبو زيتون ، فرحان، الإتصالات الإدارية أسس مفاهيم و مراسلات، ط. 1 ، عمان:دار الحامد، 2007، ص 17.

<sup>4</sup> حورشيد ، المرجع السابق، ص 63.

أما (كونترز) فيعرف الإتصال على أنه " إرسال وتحويل المعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة فهم المعلومات من قبل المستقبل " <sup>1</sup>.

في حين يعرف (ياغي) الإتصال على أنه "عملية نقل هادفة للمعلومات من شخص إلى آخر، بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما " <sup>2</sup>.

ويرى (تشارلز كولولي) بأن الإتصال هو " الآلية التي توحد فيها العلاقات الإنسانية، وتنمو عن طريق إستعمال الرموز التي تصدر عن طريق العقل. "

أما (ريتشارد) بأن الإتصال " يحدث حين يأثر عقل على عقل آخر، فيحدث في عقل المتكلّي خبرة مشابهة لتلك التي حدثت في عقل المرسل" <sup>3</sup>.

من خلال هذه التعريفات نجد أن الإتصال هو عملية تفاعل إجتماعي، يبدأ بالحوار، و يقتصر على توجيه الآراء أو المعلومات، حيث تتشكل في عقولهم صورة ذهنية، ويتداولون هذه الصور عن طريق الرموز .

كما يعتبر الإتصال عملية مشاركة (participation) بين المرسل و المستقبل، وليس عملية نقل (transmission) إذ أن النقل يعني الإنتهاء عند المشاركة، لذا فإنه يمكن الإتفاق على أن الإتصال هو عملية مشاركة في الأفكار و المعلومات، عن طريق عمليات إرسال و بث المعنى وتوجيهه، ثم إستقبال بكافأة معينة في وسط إجتماعي معين <sup>4</sup>.

أما المفهوم الاجرائي للاتصال فإنه عبارة عن عملية مشاركة لتبادل الآراء والأفكار والمعلومات بين المرسل و المستقبل قصد إحداث الفهم المشترك وتحقيق هدف واضح داخل مؤسسة الفابايب بولاية غرداية .

<sup>1</sup> الجيوسي، محمد رسلان، جاد الله، جميلة، الإدراة علم وتطبيق، ط3، عمان:دار المسيرة و جاد الله، 2008،ص 163.

<sup>2</sup> الظاهر، نعيم إبراهيم، إدارة الأعمال، ط1، الأردن: عالم الكتب الحديث ، 2010،ص 271.

<sup>3</sup> حورشيد ، نفس المرجع السابق، ص 61.

<sup>4</sup> المشاقبة، بسام عبد الرحمن، نظريات الإتصال، ط1، عمان:دار أسامة 2011،ص ص (13، 14).

## ثالثاً : مفهوم الإتصالات الإدارية

## أ - إصطلاحاً:

يعد الإتصال التنظيمي شريان المنظمة النابض، حيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة إتصالات إدارية خاصة بها، بل أنه من الصعب جداً أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الإتصالات تنقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، داخل المنظمة أو خارجها، و لا شك أن الإتصال واحد من الموضوعات المهمة التي نالت قسطاً كبيراً من البحث و الدراسة، حيث لا يكاد أي كتاب في علم الإدارة أو السلوك أن يخلو من الإتصال و لقد قام العديد من الباحثين و الكتاب بتعريف الإتصال الإداري وإن تباينت بعض هذه التعريفات إلى أن معظمها يدور حول تبادل المعلومات، وحدات علاقة طيبة بين جماعات العمل عن طريق وجود فهم مشترك بينهم، لذا يمكن أن يعرف الإتصال التنظيمي بأنه " العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات بواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية <sup>1</sup> .

كما يقصد بالإتصالات الإدارية تلك الوسائل التي تستخدمها الإدارة لتوفير معلومات لباقي الأطراف الأخرى، و هي وسائل تخدم أغراض و أهداف الإدارة بصفة أساسية، كما أنها تسهل عمل المديرين و العاملين بالإدارة.

عرفها (يس عامر) في كتابه الإتصالات الإدارية والمدخل السلوكي بأنها " ظاهرة تؤثر و تتأثر بتكوينات السلوك الفردي و تشمل على نقل المعاني المختلفة بإستخدام لغة مفهومة من خلال قنوات معينة في التنظيم" .

من خلال هذا التعريف يتبيّن أن الإتصالات الإدارية هي عملية تأثير و تأثر بسلوك الفرد داخل المنظمة. إلا أن الباحث وبالنظر إليه نجده ركز على الإتصال الداخلي متناسياً إتصال المؤسسة بالبيئة وبالمؤسسات الأخرى.

<sup>1</sup> أبو أصبع، صالح خليل، العلاقات العامة و الإتصال الإنساني، ط 2، عمان: دار مجلاوي، 2004، ص 67.

في حين عرفها (العلاق) بأنها "تدفق التعليمات والتوجيهات والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين و تلقي البيانات والمعلومات منهم في صورة تقارير أو مذكرات أو إقتراحات أو غيرها بهدف إتخاذ قرار معين<sup>1</sup>.

من هنا يتضح أن الإتصالات الإدارية تقوم على مجموعة من التوجيهات والأوامر التي تصدرها الإدارة إلى المرؤوسين بغية إتخاذ قرار معين.

أما (ويليام سكوت) فيعرف الإتصال " بأنه عملية تتضمن نقل أو تسلم الأفكار، بحيث تشمل على تغذية لهذه المعلومات، لغايات تنفيذ أعمال تحقق معها أهداف التنظيم. "

في حين عرفه (ثيودور هيريت) على أنه " عملية ديناميكية، يؤثر من خلالها شخص ما بشكل مقصود أو غير مقصود في ذهن شخص آخر من خلال وسائل و أدوات تستخدم بشكل رمزي<sup>2</sup>". يتضح من خلال تعريف ويليام سكوت و ثيودور هيريت أن الإتصالات الإدارية غير ثابتة وتكون من مرسى و مستقبل و رسالة تتخذ عدة أشكال و رموز، مثل الملامح و تعبيرات الوجه العفوية، و التي يكون لها الأثر الواضح على إيصال المعلومات في ذهن الطرف الآخر.

لذى يعتبر الإتصال الإداري أداة إجتماعية، يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد و الجماعات في المنظمة و هو وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة، حيث يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات و الآراء بين الأفراد و الجماعات بغرض تحقيق الأداء المستهدف للمنظمة<sup>3</sup>.

ويلاحظ على جميع التعريف أن بعضها ما هو شامل وعام، وفيها ما هو أكثر تحديدا و تخصصا وكل واحد تناوله أو ينظر إليه صاحبه من زاويته الخاصة وميدان إهتمامه، إلا أنها تتلقى و تشترك في أن الإتصال هو عملية يتم من خلالها التبادل و نقل المعلومات و يستهدف التفاهم بين طرفي عملية الإتصال ومن هنا نتوصل إلى تعريف إجرائي يتماشى مع الدراسة الحالية:

<sup>1</sup> فرج ، شعبان، الإتصالات الإدارية، ط1، عمان: دار الأسامة، 2009، ص 137.

<sup>2</sup> حسن ، حسام إبراهيم، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، ط1، عمان: دار البداية 2012، ص 80

<sup>3</sup> نهر ، هادي، الخطيب، محمود، إدارة الإتصال والتواصل، ط1، عمان: عالم الكتب، 2009، ص 217.

ب - **مفهوم إجرائي** : هي عملية تهتم بإيصال المعلومات الهامة و القرارات بين مختلف المستويات التنظيمية داخل أو خارج المؤسسة، عن طريق مجموعة من الوسائل الإلتصالية، بهدف تحقيق كل من أهداف العمال و أهداف مؤسسة ألفابايب بولاية غرباديا .

#### رابعا : مفهوم اتخاذ القرار

**أ\_ لغة** : المستقر من الأرض و القرار في مكان ما هو الإستقرار فيه، نقول قررت بمكان، و قرر عند الخبر حتى إستقر<sup>1</sup>.

كلمة قرار decision هي كلمة لاتينية معناها القطع و الفصل، و معناها يتغلب أحد الجانبين على الآخر<sup>2</sup>.

و في قاموس محيط المحيط يعني القرار ما قرر فيه، قال الله تعالى في سورة غافر الآية 63 "الله الذي جعل لكم الأرض قرارا" و نجد في سورة ص الآية 59 قال سبحانه و تعالى "فبئس القرار" ، وفي سورة المؤمنون الآية 51 قال تعالى " و أتيناهم إلى ربوا ذات قرار و معين. "

أما في المعجم العربي الأساسي: القرار مصدره أقر، يقرر، قررت، قرارا فقد وردت في عدة معاني وضجه، حققه و أوضح عنه<sup>3</sup>.

و منه و كإجمال للتعريف اللغوية فالقرار هو الإفصاح أو الفصل أو الحكم في مسألة أو قضية ما.

**ب - إصطلاحا** : القرار الإداري هو سلوك واعي و منطقي و ذو طابع جماعي كبير، يقوم على أساس المفاضلة الموضوعية بين البديل المتاحة لمواجهة مشكلة<sup>4</sup>.

حيث أنه عملية عقلانية رشيدة تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة"

<sup>1</sup> الصاعدي ، ليلي، التفوق والموهبة والإبداع واتخاذ القرار، ط 1، الأردن:دار الحامد ،2000،ص 210.

<sup>2</sup> حبيب ، مجدي عبد الكريم، سيكولوجيا صنع القرار، مصر:مكتبة النهضة المصرية ، 1997 ،ص 59.

<sup>3</sup> بونخلة ،فريد، تأثير القادة على عملية إتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي، مذكرة لنيل شهادة الماجستر علم الاجتماع تربية و تسيير الموارد البشرية،جامعة قسنطينة،الجزائر ،2006/2007،ص 8.

<sup>4</sup> الصيرفي ،محمد، القرار الإداري، الإسكندرية:دار الفكر الجامعي ، 2008،ص 12.

فاتخاذ القرار هو: "عملية اختيار بديل واحد من بين بدليٍ ممكّن أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمنظمة".<sup>1</sup>

أما مفهوم الإجرائي: من خلال التعارف السابقة نستخلص أن اتخاذ القرار هو "اختيار البديل الأنسب من بين مجموعة من البديل المتاحة لتخذل القرار داخل مؤسسة الفابايب".

#### خامساً : مفهوم المؤسسة

أ- لغة : أَسَسَ، يَؤْسِسُ، مَؤْسَسَاتٌ، مَنْشَأٌ، أَنْشَأَتْ لِغَرْضٍ مُعِينٍ، يُقال مَؤْسَسَة صناعية أو تجارية ،... إلخ.

ب- إصطلاحاً : هناك تعاريف عديدة أعطيت للمؤسسة و كل منها يركز على جانب من الجوانب، على أساس طبيعة نشاطها و أهدافها.<sup>2</sup>

فهي مفهوم ذو طبيعة جد معقدة تتميز بالشمولية و يمكن النظر إليها من زوايا متعددة حيث تعبّر المؤسسة عن واقع إقتصادي وبشري واجتماعي، كونها تعمل في بيئه مجتمعية محددة و تمثل جزءاً من البنية الإقتصادية والإجتماعية لهذا المجتمع، فال المؤسسة بوظائفها المختلفة هي في قلب البيئة الإقتصادية الديناميكية التي ميزتها الرئيسية التطور و التغيير، فالمحيط الحالي للمؤسسات جد معقد و غير مؤكد.

حيث من الصعب أن نحيط في تعريف واحد معنی الكلمة مثل مؤسسة، فهي مفهوم يتميز بالشمولية و يمكن أن ينظر إليها من زوايا متعددة، وكل منها يركز على جانب من الجوانب، و الإختيار بين تلك التعاريف المختلفة يتوقف على الغرض من إستعمالها و الأهمية التي تعطى لكل جانب من الجوانب.

فال المؤسسة هي كل وحدة قانونية، سواء كانت شخص مادي أو شخص معنوي، و التي تتمتع بإستقلال مالي في صنع القرار، و تنتج سلع و خدمات تجارية.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي و عبد السلام أبو قحف :تنظيم إدارة اعمال، المكتب العربي الحديث للنشر، اسكندرية 1993، ص. 132.

<sup>2</sup> جبور، عبد النور، سهيل، إدريس، المنهل العربي..، ط1، بيروت:دار الآداب، 1970، ص225.

كما أنها عبارة عن خلية إقتصادية وبشرية و التي تشمل مركز مستقل ماليا في صنع القرار بحيث إدارة و مراقبة هذا المركز تعتمد على شروط تقسيم رأس المال بين الشركاء و كذلك حسب خصائص كل مؤسسة.

أما من الناحية الإجرائية فهي تلك الخلية الاقتصادية و البشرية التي تربط أفرادها علاقات اتصالية إدارية من أجل تحقيق أهداف و غايات محددة كمؤسسة الفابايب .

### 8- المقاربة النظرية للدراسة :

بما أن موضوع هاته الدراسة حول فعالية الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة فقد اعتمدنا على النظرية البنائية الوظيفية باعتبارها الأقرب و سوف نبرز ذلك في مايلي :

#### أولاً : مفهوم النظرية البنائية الوظيفية

تقوم هذه النظرية من منطق انه في مجتمع هنالك عوامل أو قوى اجتماعية تتفاعل بطرق محددة ومتغيرة لخلق نظام إعلامي قوي يستخدم لأداء وظائف متعددة ومتغيرة تسهم في إعادة تشكيل هذا المجتمع<sup>1</sup> .

كما أنها تقوم على تحديد عناصر التنظيم والعلاقة بين هذه العناصر والوظيفة مع تحديد الأدوار التي يقوم بها كل عنصر في علاقته بتنظيم الكل وهو مدى مساعدة العنصر في النشاط الكلي ويتتحقق الثبات والاتزان من خلال توزيع الأدوار على العناصر بشكل متكامل.

#### ثانياً : مسلمات النظرية

تقوم هذه النظرية على أن تنظيم المجتمع وبنائه هو ضمان استقراره، وذلك نظراً لتوزيع الوظائف بين عناصر هذا التنظيم بشكل متوازن، يحقق الاعتماد المتبادل بين هذه العناصر والتنظيم في رأي هذه النظرية هو غاية كل بناء في المجتمع، حتى يحافظ على استقراره وتوازنه

<sup>1</sup> المشaque، بسام عبد الرحمن ، مرجع سابق ذكره ، ص 99

، ولا يسمح التنظيم بوجود أي خلل في العلاقات والوظائف ، ويتفق الباحثون على عدد من المسلمات هي:

✓ النظر إلى المجتمع على أنه نظام يتكون من عناصر مترابطة ، وتنظيم لنشاط هذه العناصر بشكل متكامل.

✓ يتجه هذا المجتمع في حركته نحو التوازن ، ومجموع عناصره تضمن استمرار ذلك ، بحيث لو حدث خلل في هذا التوازن ، فإن القوى الاجتماعية سوف تنشط لاستعادة هذا التوازن.

✓ كل عناصر النظام والأنشطة المتكررة فيه تقوم بدورها على استقرار النظام.  
✓ الأنشطة المتكررة في المجتمع تعتبر ضرورة لاستمرار وجوده ، وهذا الاستمرار مرهون بالوظائف التي يحددها المجتمع لأنشطة المتكررة فيه تلبية لحاجاته...

### ثالثاً : انتقادات النظرية

✓ التأكيد على جوانب دون أخرى في البناء الاجتماعي والرغبة الملحة والتشديد على الثبات ومحاولة إلغاء كل إدارة واعية للإنسان بدعة مبالغ فيها لسمو المجتمع وتفوقه على أعضاء<sup>1</sup>.

✓ عدم الاتفاق بين الوظيفتين على وحدات الدراسة "فالمينوفسكي" اختار الجماعة التي أطلق عليها نظاماً أما "روبرت لين" اهتم بدراسة الحاجات الإنسانية.

✓ تعاني المناهج المستخدمة في الاتجاه الوظيفي من ضعف الظاهرة لأنها تعتمد في أغلب الأحيان على حدس الباحث وقدرته على الملاحظة للوظائف التي تؤديها البناءات الفرعية.

✓ التأكيد على مسلمات أساسية تؤكد على التوازن والتكامل وإدارة التوتر وقللت أهمية وجود الصراع.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جمال أبو شنب: الاتصال والاعلام والمجتمع ، ط ، 1دار المعرفة الجامعية، مصر ، 2005ص 98.

<sup>2</sup> غني ناصر حسين القرشي: المداخل النظرية لعلم الاجتماع ، ط ، 1دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011ص 164.

- مما سبق فإن النظرية البنائية الوظيفية هي الأنسب لدراسة موضوع: فعالية الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرارات الرشيدة بالمؤسسة وذلك من خلال دراستها للتفاعل . و التناسق بين مختلف الوظائف الإدارية داخل و خارج المؤسسة .

- فتدرس كل عنصر أو وظيفة على حد و تدرسها بعلاقتها مع العناصر الأخرى، وهنا ندرس الاتصال الإداري و تأثيرها على عملية إدارية مهمة جدا وهي اتخاذ القرارات خاصة الإدارية منها ومعرفة مدى مساحتها في تحقيق الخطط الإستراتيجية والأهداف العامة للمؤسسة .

#### 9- الإجراءات المنهجية للدراسة:

##### أولاً : منهج الدراسة :

يعرف المنهج بأنه: الخطوات والمراحل التي يمر البحث بها والقواعد التي يستقيد منها في كل مرحلة وكل خطوة داخل المرحلة الواحدة، بما يضمن سلامة النتائج التي نصل إليها بإعتبارها المخرجات النهائية لهذه العملية <sup>1</sup>

وبما ان طبيعة الموضوع هي التي تفرض علينا اختيار المنهج المناسب لتحقيق الهدف المرجو من هذه الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، بحيث أن الوصف يقوم على جمع المعلومات والبيانات من مختلف المراجع والمصادر من أجل تكوين صورة متكاملة حول موضوع دراستنا ، مع تحليل النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية، حيث أن الهدف الأساسي منها هو اختيار مدى صحة الفرضيات من خلال إجراء دراسة ميدانية للتعرف على فعالية الاتصال الإداري في اتخاذ القرارات الرشيدة داخل مؤسسة.

##### ثانياً : أدوات جمع المعلومات

##### أ- الملاحظة :

تعد الملاحظة إحدى وسائل جمع المعلومات المتعلقة بسلوكيات الفرد الفعلية وموافقه وإتجاهاته ومشاعره وتعطي الملاحظة معلومات لا يمكن الحصول عليها أحياناً بإستخدام الطرق الأخرى لجمع المعلومات (الإستبان، المقابلة ، الوثائق ) .

<sup>1</sup> شعبان، 1997، ص12

كما تعرف الملاحظة بأنها عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية، ومتابعة سيرها وإتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف، بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات و التنبؤ بسلوك الظاهرة و توجيهه الخدمة <sup>أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته</sup><sup>1</sup>

قمنا باللاحظة بدون مشاركة إبتداءا من الدراسة الإستطلاعية للمؤسسة، حيث قمنا بلاحظة كل ما شهدناه ، و قد تمت الملاحظة بطريقة منتظمة، وبالتالي فاللاحظة لا تقتصر فقط في المرحلة الأولى من البحث بل تمتد وتستمر في جميع مراحل البحث.

ب-الاستبيان: ويعرفه عبد الكريم غريب بأنه "عبارة عن مجموعة من الأسئلة المرتبة بشكل منطقي وسيكولوجي بهدف جمع البيانات التي يحتاجها الباحث في دراسة ظاهرة ما"<sup>2</sup> وهنا يركز هذا التعريف على محتوى الاستبيان وهي مجموعة من الأسئلة والتي بين أنها مرتبة ترتيب منطقي وكذا غاية الاستبيان وهو جمع البيانات .

من خلال هذه التعريف يمكن القول بان الاستبيان هو اداة تستخدم في البحث العلمي من اجل جمع جملة من البيانات حول موضوع ما عن طريق طرح مجموعة من الأسئلة يجيب عليها المبحوث ويتم التواصل معه مباشرة او عن طريق الهاتف او البريد او الكترونيا.

ومنه وبغية جمع البيانات في دراستنا هذه فقد قمنا بإعداد استمارات وجهت الى طرفي الدراسة وهم العمال داخل المؤسسة الغابايب في الاخير وبعد المقارنة والتحليل الى نتائج الدراسة. فقد احتوى الاستبيان الذي صمناه على (4) محاور والتي بدورها تضمنت (32) سؤال موجه للعمال .

### ثالثا: مجتمع البحث و عينة الدراسة

بعد تحديد الباحث لمشكلة البحث وفرضياته وقبل تحديد أداة القياس أو جمع المعلومات، لابد

<sup>1</sup> عليان، ربحي مصطفى ، غنيم ، عثمان محمد، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، ط1، عمان: دار الصفاء 2000، ص 112.

<sup>2</sup> د.وحيد دروات، مهارات تصميم الاستبيان، مجلة الرسالة للدراسات الاعلامية، العدد 3-4، ديسمبر 2017، ص 322

له من تحديد مجتمع الدراسة، لأن صياغة الفرضية تكون على شكل عبارة تتكون من متغيرات تدل فراد أو أشياء تشكل المجتمع الإحصائي والذي يعرف بأنه جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث<sup>1</sup>.

تعتبر مرحلة تحديد مجتمع البحث من أهم عناصر الخطوات التنفيذية الميدانية، وهي تتطلب من الباحث في هذا المجال الكثير من الدقة، حيث يتوقف عليها إجراء البحث وتصميمه وكفاءة نتائجه<sup>2</sup>.

ويعرف مجتمع البحث بجميع المفردات ذات العلاقة بمشكلة أو التي تتتوفر فيها خاصية أو مجموعة الخصائص المطلوب دراستها، هذا ويتم التعرف على مجتمع البحث من خلال أهداف الدراسة والتحديد التام للبيانات الأولية.<sup>3</sup>

وفي موضوع دراستنا الذي تمحور حول فعالية الاتصال الإداري في اتخاذ القرارات داخل مؤسسة ألفا ياب وجوب علينا اختيار عمال المؤسسة كعينة عشوائية لاستكمال متطلبات بحثنا. وإشتملت عينة دراستنا على مجموعة من العمال بلغ عددهم 40 عامل، حيث تم توزيع عليهم الإستبيان.

#### رابعا : مجال الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة إلى جانبين هما:

أ- الحدود الزمنية: 2024/03/12 إلى 2024/04/28

ب - الحدود المكانية: تقديم عام للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحزونية \*ALFA\*: حيث تعتبر مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز من أهم المؤسسات بالجنوب الجزائري وذلك لكبر حصتها السوقية وارتفاع رقم أعمالها بالإضافة إلى حساسية النشاط الذي ت العمل فيه والمحتر

<sup>1</sup> زياد حماد الطوسي، مجتمع الدراسة والعينات، مديرية تربية لواء البترا، 2001 ص 02.

<sup>2</sup> محمد محمد، دليل البحث في إعداد ومناقشة الرسائل والبحوث العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014 ص 87 .

<sup>3</sup> سهيل رزق ذياب، مناهج البحث العلمي، غزة، 2003 ص 89 .

من طرف الدولة وتعاملاتها مع الخارج، الأمر الذي دفع المؤسسة الى استغلال كل طاقتها من أجل المحافظة على هذه المكانة .

- **النشأة التاريخية للمؤسسة :**

**\*ALEA PIPE:** المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب

تمثل صناعة الحديد والصلب الركيزة الأساسية وتحديث الاقتصاد الوطني لما توفره من منتجات مصنعة أو شبه مصنعة ، تستعمل في مختلف القطاعات الاقتصادية كالزراعة ، النقل ، البناء وفي الصناعات الأخرى كالصناعة الميكانيكية و البترولية ن وزيادة على تثمين الثروات الطبيعية وتوفير فرص العمل ، ومن أهم مؤسسات هذه الصناعة نجد المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE والتي حصلت مؤخرا على شهادة الجودة المتمثلة في ISO 9001 وشهادة جودة المنتجات البترولية API-Q1 بالإضافة الى السعي للتسجيل في المواصفة ISO 14001 ، و تسجيلها في مواصفة ISO 18001 الخاصة بنظام الرعاية الصحية والسلامة .

**أولا: النشأة التاريخية للمؤسسة :**

تعود نشأة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية ALFA PIPE الى الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS التي تعتبر أول شركة أستئنها الجزائر في ميدان صناعة الحديد والصلب ، ولقد بدأت هذه الشركة نشاطها بعد الاستقلال وأخذت في التوسع خصوصا بعد إعادة تأمين الوحدتين SOTUABL و ALTUMEL و VOLLOVEC بغض المساعدة في سنوات من عام 1968 الى عام 1972 مع مؤسسة VOLLOVEC التسيير التقني ، كما تم إنشاء مركب الحجار الذي يعتبر الركيزة الأساسية لصناعة الحديد والصلب في الجزائر .

وفي هذا الإطار إعادة هيكلة الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS الى عدة شركات وهي : شركة SIDRE التي تشرف على مركب الحجار بعنابة .

شركة EMB من اختصاصها صناعة منتجات الخاصة بالتلغيف.

شركة ENIPL تقوم بإنتاج الحديد الموجه للبناء والأشغال العمومية .  
شركة ENGL متخصصة في صناعة الغازات الصناعية .

شركة ANABIB وهي الشركة الوطنية للأنابيب و تحويل المنتجات مختصة في إنتاج الأنابيب (PIOUUT) بمختلف أنواعها بالإضافة إلى المنتجات المسطحة و زوايا الأنابيب الفلاحية و مختلفة تجهيزات الري كنتيجة الطلب الداخلي والخارجي على الحديد والصلب وفي هذه الفترة وخاصة في القطاع البترولي

وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية وبعد إصدار القانون رقم : 01/88 تمت إعادة هيكلة الشركة حتى أصبحت تسمى \* المؤسسة العمومية الاقتصادية أنابيب \* والتي استقلت بمجلس إدارة خاص و رأس مال تابع لدولة حيث تفرعت عنها عدة وحدات و هي : وحدة أنابيب الغاز - تبسة - TGT.

وحدة الصفائح المفتوحة الناقلة للماء - وهران - TON.

وحدة الأنابيب الصغيرة - الرغائية . PTS

وحدة الأنابيب الكبيرة - الرغائية - GTR

وحدة أنابيب و تجهيزات الري - برج بوعريريج - TMIA.

وحدة الأنابيب الحزونية بغرداية TUSGH ، والتي صارت بعد ذلك تسمى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للأنابيب الناقلة للغاز PIPE GAZ.

وفي إطار إعادة الهيكلة لسنة 2000 تم تقسيم هذه الوحدات إلى مدراس مشكلة لمجمع أنابيب هي :

مديرية غرداية PIPE GAZ

مديرية الرغائية TUPELONGITUDINAL و GTR و PTS و تضم وحدتي مديرية الثالثة تضم كل من تبسة ، وهران ، برج بوعريريج .

هذا فيما يخص شركة الحديد و الصلب بصفة عامة و مختلف فروعها أهم محطات مسارها الإنتاجي .

وأما عن مؤسستنا محل الدراسة فقد تم إنشاؤها بغرداية سنة 1974 برأس مال قدره (7.000.000.000 دج ) وقد تم إنجاز هذه الوحدة على يد الشركة الألمانية (HOCH) بالمنطقة الصناعية بنورة و التي تبعد 10 كلم عن وسط الولاية وتتربيع على مساحة 23000 متر مربع و 969 عامل ، كما قامت بتقديم مساعدة لها لمدة 10 سنوات بعد تسليمها للمشروع، وقد مررت هذه الوحدة بعدة مراحل الى أن أصبحت مؤسسة اقتصادية مستقلة والتي سوف نوضحها فيما يلي :

في 05 نوفمبر 1983: تم إعادة هيكلتها حسب الجريدة الرسمية رقم 46 بتاريخ 13/11/1983م في سنة 1986 : تم إنشاء ورشة التغليف بالزفت في إطار توسيع نشاطها .

في سنة 1992 انقسمت وحدة غرداية الى وحدتين هما :

وحدة الأنابيب والخدمات القاعدية *SP* والتي كانت تضم حوالي 390 عامل .  
وحدة الخدمات المختلفة *UPD* والتي كانت تضم حوالي 350 عامل .

وفي سنة 1993 تم إنشاء ورشة الحديد للتغليف الخارجي للأنابيب بمادة البوليتيلان .

وفي سنة 1994 تم ضم الوحدتين الجديدين نظرا لفشل التسيير في وحدة الخدمات المختلفة وبعدهما أعيدت الوحدة الى حالتها السابقة أصبحت تسمى وحدة الأنابيب الحزونية والخدمات القاعدية .

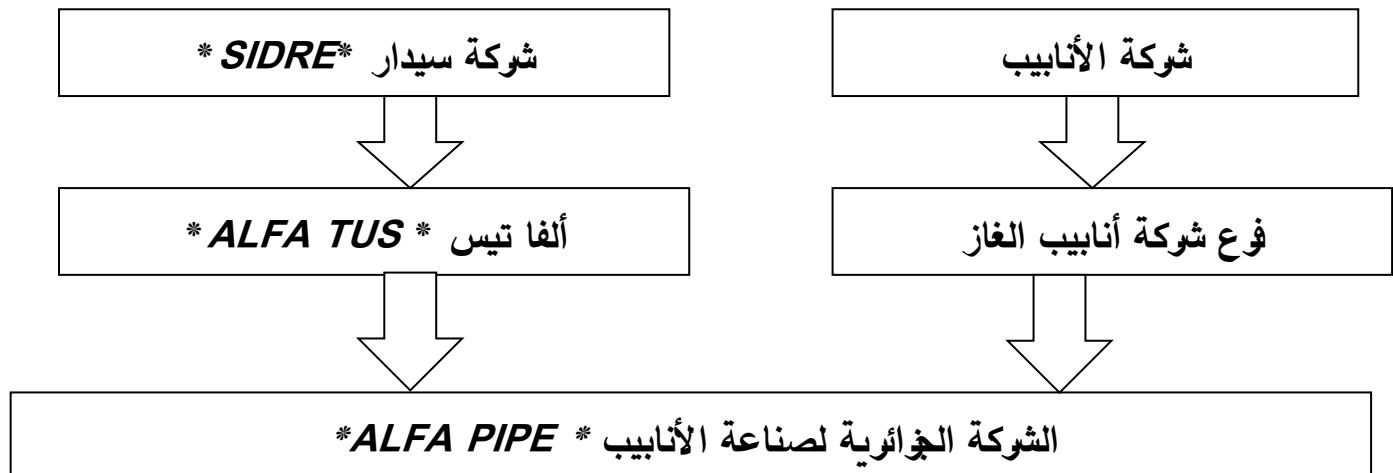
وفي سنة 2000م : وبعد إعادة الهيكلة للمجموعة أصبحت الوحدة عبارة عن مؤسسة إقتصادية عمومية تحمل اسم مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز \* *PIPE GAZ* \* مستقلة ماليا و تابعة إداريا لمجمع الأنابيب \* *GROOP ANABIB*

في 20 جانفي 2001 م : تحصلت مؤسسة الأنابيب على شهادة الجودة العالمية *ISO 9001* وعلى شهادة المعهد الأمريكي البترولي *APIQ 1*

في 15 أوت 2003 م : تم تجديد هذه الشهادة من طرف المختصة بعد إعطاء ملاحظات على ما يجب تغييره في المؤسسة للمحافظة على هذه الشهادة وقامت بمراقبة مدى دقة المؤسسة في الالتزام بهذه الملاحظات بعد سنتين عند تجديد الشهادة في المرة الثانية .

في سنة 2006 : فكرت المؤسسة \* PIPE GAZ \* في مشروع الشراكة مع مؤسسة أنابيب غاز بالرغائية \* ALFA TUS \* لزيادة رأس مالها .

في سنة 2007 م : يوضح اندماج شركة أنابيب الغاز مع ألفا تيس :



الشكل رقم(01): التالي يوضح اندماج شركة أنابيب الغاز مع ألفا تيس

وتعتبر وحدة أنابيب الغاز \*\* ALFA PIPE بغرداية وحدة إنتاجية بالدرجة الأولى و يكون الإنتاج فيها حسب الطلبيات و إبرام العقود كما تسعى الى جلب المستثمرين الصغار لاستغلال الفضلات والمهملات قصد التخلص منها و توفير السيولة المالية .

تقوم هذه المؤسسة بصناعة الأنابيب الخاصة بنقل المحروقات وخاصة البترول والغاز ، إضافة الى الأنابيب الخاصة بنقل المياه ، عن طريق تحويل المادة الأولية والمتمثلة في لفائف الحديد الخام بالدرجة الأولى والتي تحصل عليها إما من مجمع الحديد و الصلب بالحجار أو عن طريق استرداد من ألمانيا أو فرنسا أو اليابان مرورا بثلاث ورشات وهي على الترتيب :

**ورشة الإنتاج :** والتي تحوي أربع آلات للإنتاج ، وينتج عنها منتوج نصف مصنع وأحيانا يكون تام الصنع إن كانت الطلبية تتطلب ذلك .

**ورشة التغليف الخارجي :** وهي الورشة المختصة بالتغليف الخارجي بمادة البوليتيلان ، ينتج عنها منتوج نصف مصنع ويكون تام بالنسبة للأنباب الموجه لنقل البترول .

**ورشة التغليف الداخلي:** ويكون التغليف بطلاط غازي إذا كان الأسلوب موجه لنقل المحروقات، وبطلاط المائي إن كان موجه لنقل المائي .

تشتغل المؤسسة بطاقة الكاملة عن طريق 04 مناوبات بأسلوب عمل مستمر وبدون عطل إن كانت الطلبيات بالحجم الكبير ، أما إن كانت غير ذلك فتشغل المؤسسة بجزء من طاقتها باستخدام مناوبتين فقط بأسلوب عمل مستمر يكفي للإيفاء بالطلبية ، وتبعد القدرة الإنتاجية للمؤسسة حوالي 120 ألف طن ، وأما الصافية فتبعد 100 ألف طن ، ويتراوح حجم الأنابيب المصنوع من 508 ملم إلى 1625 ملم وطوله من 07 أمتار إلى 13 متر.

#### • الأهمية الاقتصادية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة :

##### — الأهمية الاقتصادية للمؤسسة:

إن الأهمية الاقتصادية لهذه المؤسسة تمثل في الدور الاقتصادي الذي تلعبه على مستوى المحلي أو الوطني أو حتى الدولي وذلك من خلال ما يلي :

المساهمة في تدعيم عدد من القطاعات المهمة في الاقتصاد الوطني كقطاع الفلاحة و الري ، وقطاع المحروقات ، فهي تتعامل مع كل من سونا طراك و سونلغاز ومحاور الرش الخاصة بقطاع الري ... الخ، حيث تقوم بتغطية حوالي 60 % من احتياجات السوق الوطنية.

على الصعيد الداخلي فهي تساهم في تشغيل حوالي 930 عامل ما يعني امتصاص جزء من البطالة الموجودة على مستوى المنطقة ، والتشغيل يشمل جميع المستويات كمسائقين و رجال الأمن الداخلي للمؤسسة ، والمسيرين ، العمال داخل الورشات المهندسين ... الخ

كما تساهم في فك العزلة عن مناطق الجنوب بصفة عامة ومنطقة غرداية بصفة خاصة ، ومما يزيد من فعالية دورها موقعها الاستراتيجي والقريب من أهم مناطق الحقول البترولية كحاسي الرمل و حاسي مسعود و عين أميناس.

المساهمة في زيادة إيرادات الولاية من خلال الضرائب التي تقوم بدفعها إلى مصلحة الضرائب التابعة للولاية

أما على مستوى الصعيد الدولي لعبت وما زالت تلعب دورا فعالا في نشر السمعة الحسنة على مستوى الجودة منتجات المؤسسات الوطنية وخاصة بعد تحصلها على شهادتي ISO 9001 و 14001 وعملها على التسجيل في شهادة الإيزو 14001 من خلال العمل على تحقيق متطلبات نظام الإدارة البيئية والمراجعة البيئية مع تفيذها لنظام الرعاية الصحية والسلامة البيئية HSE.

#### الأهداف الإستراتيجية :

تعد الأهداف الإستراتيجية سببا لتميز المؤسسة واستمرارها ودفعها نحو البقاء ، من هذه الأهداف التي تبنتها المؤسسة وتسعى إلى تحقيقها بكل ما لها من طاقة :

المساهمة في تغطية الاحتياجات الوطنية ( قطاع المحروقات و الري .

السعي لجلب الكفاءات البشرية والعمل على استقرارها من خلال التدريب والتكتون المستمر تخفيف التكاليف لتمكن من بيع منتجوها بسعر تنافسي يضمن لها حصتها السوقية وبالتالي تحقيق معدلات الربحية المطلوبة

العمل على تخفيف الديون لتقادي العوائق الناجمة عنها .

المساهمة في تنمية المنطقة ، والعمل على امتصاص البطالة وذلك بخلق مناصب شغل جديدة. تطبيق مقاييس الجودة العالمية لمنتجاتها .

العمل على الاحتكاك بالمؤسسات الأجنبية من أجل اكتساب التكنولوجيا الجديدة في مجال عملها. المساهمة في التنمية الوطنية وذلك من خلال تمويل الخزينة العمومية .

محاولة كسب مستثمرين أجانب من خلال التسويق الإلكتروني .

العمل على تطوير نظام المعلومات يساعد على اكتساب التقنيات الجديدة في مجال تخصصها توفير رؤوس الأموال الأجنبية ( العملة الصعبة ) .

إيجاد أسواق داخلية و خارجية لتصريف منتجاتها وللحصول على المادة الأولية. يقوم بإعدادها المدراء التنفيذيون وذلك بالتنسيق مع أعضاء مجلس الإدارة

#### • دراسة الهيكل التنظيمي :

تتجلى أهمية الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تحديد مختلف المسؤوليات وكذا توزيع المهام ن وهذا من أجل المساعدة على الرقابة والتنظيم من جهة و التسيير الحسن لمختلف العمليات والأنشطة من جهة أخرى ، بالإضافة إلى محاولة التنسيق بين مختلف الوظائف لبلوغ الأهداف ، وسنحاول

من خلال دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأنابيب الناقلة للفاز *\*ALFA PIPE* التطرق لمختلف المديريات والدوائر والمصالح المكونة لها الموضحة على النحو التالي :

#### ✓ الرئيس المدير العام :

وهو أعلى سلطة في المؤسسة ، المسؤول عن إستراتيجياتها العامة ، يعمل على التنسيق بين جميع المديريات لتحقيق الأهداف العامة ، يصدر الأوامر ويتخذ القرارات اللازمة وهو الواصل بين المؤسسة ومجموعة أنابيب التابعة لها إداريا .

#### ✓ مساعد المدير العام للأمن :

وهو الشخص المختص بتوفير الأمن الداخلي اللازم للمؤسسة وعملائها ، يسهر على تطبيق قواعد الأمن ، مسؤول على التعرف على أي دخيل للمؤسسة ، له جميع الوسائل التي تمكنه من ذلك ، مع تقويض من قبل الإدارة العامة باتخاذ القرارات الخاصة بمحال عمله وله فريق عمل تابع له يساعد له القيام بهذه الوظائف .

#### ✓ مساعد المدير العام لمراقبة الجودة :

وهو الذي يسهر على تطبيق كل المواصفات العالمية للجودة على جميع الأعمال التي تقام في المؤسسة ، بمراقبة مدى تطبيق المديريات المختلفة للتعليمات الواجب إتباعها للثبات بعملها ، والحرص على أن يكون مقرات العمل مؤهلة للقيام بذلك العمل .

#### ✓ مساعد المدير العام لمراقبة التسيير :

وهو المسؤول عن مراقبة المديريات المختلفة في المؤسسة ومدى احترامها لتحقيق أهدافها وتتبع الانحرافات أثناء حدوثها للتقليل من الأخطار التي يمكن أن تنتج عنها ، خاصة المحاسبة العامة والمالية .

#### ✓ مساعد المدير العام القانوني:

وهو الذي من اختصاصه جميع المعاملات القانونية المتعلقة بالمؤسسة كالعقود المبرمة مع المؤسسات الأخرى ، الإنشاءات الجديدة ، مختص بحل المنازعات و القضايا المرفوعة في المحكمة سواء مع المؤسسات الأخرى أو مع المؤسسة و موظفيها .

#### ✓ مساعد المدير العام للمراجعة :

##### • المديريات:

###### ✓ المديريات الفنية: ولها دور مهم يتمثل في:

تحديد مواصفات المواد الأولية وقطع الغيار .

تعمل على تصليح الأعطال على مستوى الآلات أو وسائل النقل.

تقوم بإنتاج بعض أنواع قطع الغيار الخاصة بالطلبيات المقدمة للمؤسسة ،كما أنها مسؤولة عن جميع عمليات الرقابة لضمان جودة منتجات المؤسسة تشمل دائرة الإنتاج التغليف دائرة الصيانة دائرة رقابة النوعية مصلحة البرمجة

مديرية الموارد البشرية : تهتم هذه المديرية بمختلف الشؤون العاملين خاصة الإدارية و الاجتماعية منها حيث تقوم بالسهر و الإشراف على مختلف عمليات التوظيف و التكوين التأهيل و التحفيز الترقية و توزيع الأجر و المكافآت و العطل الوضعية الاجتماعية اتجاه الضمان الاجتماعي كما تقوم بإعداد التقارير التي تتعلق بتطور عدد العمال و معدل دورانهم و الغيابات و... الخ. و تحرص أيضا على ربط العمل بالمؤسسة أكثر و ذلك على أساس المعلومات المحصلة من مختلف المديريات الأخرى يلخص هذا كله ضمن مهمة كل دائرة من دوائر المديريات التالية:

✓ دائرة المستخدمين: حيث تسهر على كل ما يرتبط بالمستخدمين و المشاكل و النزاعات التي تواجههم كما تقول بالإعداد و التخطيط للسياسات المتعلقة بالأفراد و تتميّتهم و الإشراف على تنفيذها بالتنسيق مع دوائر الأخرى.

✓ دائرة التسيير : تسهر على السير الحسن للعمل في المؤسسة و ذلك بتسهيل كل ما يتعلق بالعمال من خلال العمل على راحتهم و الحفاظ على أمنهم و حقوقهم .

**دائرة الاعلام الالى :** تتكلف بمختلف العمليات المرتبطة بالجانب الإداري للعاملين من جداول ووثائق إدارية وما شابه.

•  **مديرية التموين:** تعتبر هذه المديرية بمثابة الوسيط بين المؤسسة و المورد حيث تقوم بالتفاوض مع هذا الأخير سواء كان محلياً أو أجنبياً لتوريد، ما تحتاج إليه ( مواد أولية، مواد ولوازم، قطع الغيار... الخ ) وذلك بعد إعداد برامج التموين و تحديد الاحتياجات العامة و المختلفة للمؤسسة كما تعمل على التسيير الحسن لعمليات الاستيراد و كل ما يتعلق بها إضافة إلى حرصها على التسيير الأمثل للمخزونات و تضم هذه المديرية:

•  **دائرة الشراء :** تهتم بشراء كل المواد التي تحتاج إليها المؤسسة بناء على طلب مركز التخزين أو أي جهة من الجهات الأخرى الممثلة في إحدى المديريات و الملفات أو البرامج الخاصة بالمشتريات .

•  **مديرية المالية :** تعد من المديريات الرئيسية و ذلك لأن عملها حساس نوعاً ما إذا ما قورن بباقي المديريات الأخرى ، إذ تهتم بمختلف العمليات المالية ، و المحاسبية حسب طبيعتها ، و ذلك من خلال تحليل مختلف الحسابات و مراقبة جميع التصريحات المالية ، كما تقوم بإعداد مختلف الدفاتر و التسجيلات المحاسبية ، إضافة إلى القيام بإعداد مختلف الميزانيات و مراقبتها ، و هذا كلها بهدف تحديد الوضعية أو الحالة المالية للمؤسسة و متابعة سير النشاط فيها و تضم هذه المديرية الدوائر التالية :

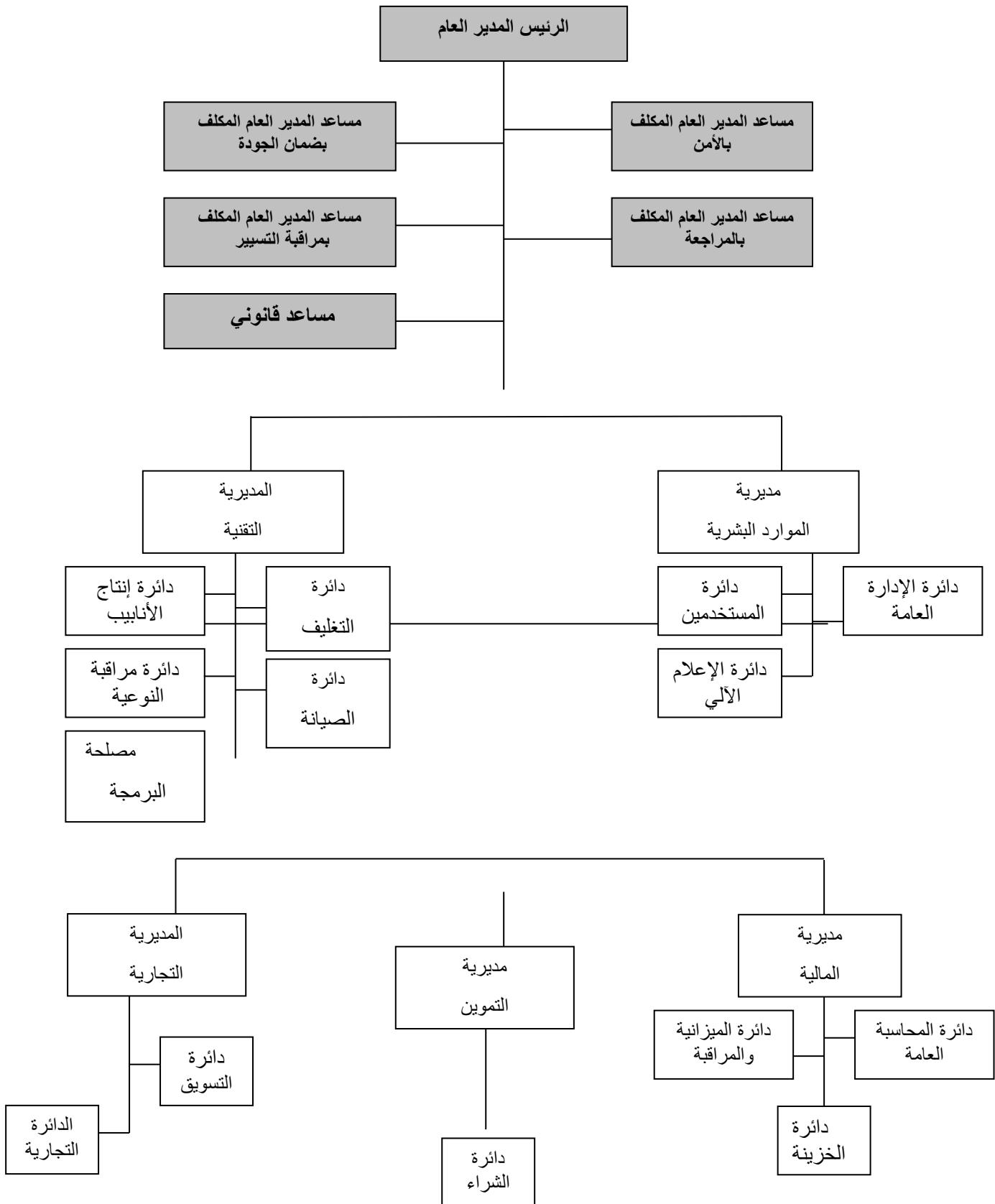
•  **دائرة المحاسبة العامة:** تقوم هذه الدائرة بتسجيل العمليات المحاسبية ( شراء و بيع ) التي تقوم بها المؤسسة في إطار ممارسة نشاطها و من ثم مراقبتها

✓  **دائرة الخزينة:** تقوم هذه الدائرة بالتكلف بكل ما يهم المصالح المالية للمؤسسة و نعمل على حفظ التوازن المالي لها .

✓  **المديرية التجارية :** و تعتبر بمثابة الوسيط بين المؤسسة و الزبائن ، حيث تقوم بالتفاوض مع هذا الأخير على الصفقات التي تريد إبرامها معه فيما يخص الطلبيات ، السعر و الوقت ... الخ ذلك بعد الاطلاع على العرض المقدم من طرفه و دراسته ، كما تعمل

على تلبية اكبر عدد ممكн من الطلبيات ، إضافة الى الاهتمام بكل ما يتعلق بعماليات البيع و التسويق المرتبطة بالمنتج و هذا بالتنسيق مع مختلف المديريات الأخرى ، تضم دائرتين هما:

- **دائرة التجارة** : تشرف على العمليات المتعلقة بمتابعة عمليات البيع الخاصة بالمنتج من بداية التعاقد وحتى خروجه من المؤسسة.
- **دائرة التسويق** : تعد الأساس في عمليات التعاقد وإعداد الصفقات ، إذ إن عملها يتركز على عرض وإشهار وترويج المنتج لتلقي الطلبات من الزبائن ، ومن ثم العمل على دراستها لتحديد بنود الاتفاق كالمدة والسعر ، الموصفات المطلوبة ، هذا في حالة ما إذا تم هذا الأخير فعلا ، إضافة الى هذا فإن مهمتها الرئيسية تتمثل في القيام ب مختلف عمليات التسويق والتعاقد مع الزبائن حتى يصل المنتج النهائي إليهم بالموصفات المطلوبة .



الشكل رقم (1-02): يوضح مصلحة المستخدمين ، الهيكل التنظيمي لمؤسسة الفابابي

### خامساً : الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة

تمت المعالجة الإحصائية لنتائج البحث بواسطة برنامج حزمة تحليل البيانات الإحصائية في العلوم الاجتماعية **spss** حيث ساعدنا في تفريغ الاستبيان في وقت وجيز و معرفة العلاقة الإحصائية بين المتغيرات و المؤشرات التي بدورها أفادتنا أثناء تحليل البيانات .

### 10- صعوبات الدراسة

- صعوبة الحصول على المعلومات من طرف الموظيفين.
- صعوبة استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل بيانات الاستبيان.

#### خلاصة الفصل :

بعد ما تطرقنا في هذا الفصل الى الاطار المنهجي لدراسة و أشرنا الى كل ما يتعلق بالعملية الاتصالية و اتخاذ القرار نظريا باعتبارهما يشكلان جانبين هامين من الجوانب العملية الإدارية، ويعتمد كل واحد منهما على الآخر ويتأثر به، حيث ينبغي أن تتطبق مراكز إتخاذ القرارات بالضرورة مع مراكز الإتصالات وأن تكون هذه الأخيرة ملحقة بالأولى، و هذا ما سوف نسعى الى ابرازه ميدانيا وفقا للفرضيات التي انطلقنا منها.

# الفصل الثاني

## الدراسة الميدانية

## 1. عرض وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة :

جدول رقم (01) يوضح توزيع عينة البحث حسب الجنس :

الجنس	النكرار	النسبة %
الذكور	23	57.5
الإناث	17	32.5
المجموع	40	100

من خلال القراءة الإحصائية للجدول ، تبين أن نسبة 57.5 % من مجموع المبحوثين هم من الذكور ، بينما نسبة 32.5 % هم من الإناث. و تعود نسبة الذكور العالية الى طبيعة العمل و ارتباطاته الخارجية و كذا لبعد موقع الشركة عن الولاية و يحتاج عمالها الى وسيلة النقل يوميا ، لأن النقل الذي توفره الشركة مضبوط بزمن معين يصعب على النساء مواظبة عليه خاصة من لديها أطفال يدرسون ، و من جهة أخرى رفض معظم الأولياء عمل بناتهم في تلك الشركة في السابق مقارنة بالأونة الأخيرة .

وعليه نستنتج أن المؤسسة تتميز بتنوع في القوى العاملة، وهذا قد يؤثر بشكل إيجابي على بيئة العمل من حيث التعاون والتواصل الفعال بين العمال .

جدول رقم (02) يوضح توزيع عينة البحث حسب المستوى التعليمي :

المستوى التعليمي	النكرار	النسبة %
متوسط	1	2.5
ثانوي	9	22.5
جامعي	30	75
المجموع	40	100

من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام، تبين أن نسبة العمال من لديهم المستوى الجامعي تمثل النسبة الأكبر و التي بلغت 75% من مجموع المبحوثين، بينما بلغت نسبة من لديهم المستوى المتوسط ، 22.5% ، أما من لديهم المستوى الابتدائي الا 2.5% من مجموع الكلي للعينة .

بعد القراءة الإحصائية، يتضح أن أغلبية العمال لديهم مستوى جامعي و هي فئة الشابة داخل المؤسسة هذا ما يدل على أن الشركة استقطبت عدد كبير من العمال في السنوات الأخيرة و كذا بسبب تطور الوسائل التكنولوجية و التي أصبحت ملحة على ضرورة مواكبتها سواء بالقيام بالتكوين الخاص بالعمال القدامى أو استقطاب مهندسين مختصين في مجالات عدة تحتاجها الشركة ، مما قد يشير إلى ديناميكية وحيوية عالية في بيئة العمل. وعليه نستنتج أن المؤسسة تميز بعمال ذو مستويات جامعية عالية ، وهذا قد يؤثر بشكل إيجابي على الابتكار والنشاط في بيئة العمل. كما يساهم في تنوع معلوماتي يواكب التطور و العولمة لـ

جدول رقم (03) يوضح توزيع عينة البحث حسب الأقدمية في العمل :

الاقدمية في العمل	النكرار	% النسبة
1_5	22	55
6_10	14	35
11_15	3	7.5
16_20	1	2.5
المجموع	40	100

من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام، يتضح أن نسبة 55% من مجموع المبحوثين لديهم أقل من خمس سنوات في العمل، بينما نسبة 35% لديهم خبرة عمل تتراوح بين 6 \_ 10 سنوات

، تليها مباشرة نسبة 7.5% لديهم خبرة عمل تتراوح بين 11 – 15 سنة ، أما 2.5% من لديهم خبرة عمل تتراوح بين 16 – 20 سنة.

بعد القراءة الإحصائية ، يتضح أن الفئة الأكبر من المبحوثين هي أولئك الذين لديهم خبرة عمل أقل من خمس سنوات و هذا يدل على أن المؤسسة قامت باستقطاب عدد معتبر من العمال في السنوات الأخيرة و أشرنا الى هاته النقطة سابقا بسبب البحث عن بعض الشهادات التي تحتاجها المؤسسة و التي تسعى من خلالها الى مواكبة التطورات الراهنة خاصة في مجال التكنولوجيا و الاتصال ، أما عن المرتبة الثانية من العمال لديهم أقدمية أقل من عشر سنوات هذا راجع دائما الى عملية التوظيف التي شهدتها المؤسسة من أجل البحث عن المهارات والخبرات في بيئة العمل ، مما يمكن أن يسهم في تحسين الأداء والفعالية. وعليه نستنتج أن أغلبية عمال المؤسسة يتميزون بمستويات تعليمية عالية طفت على خبرتهم في العمل عكس ما كان ساري به في السابق فلو رجعنا الى أكثر من عشر سنوات مضت لوجدنا معظم العمال في هاته المؤسسة لديهم أكثر من عشر سنوات عمل .

## 2. عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الأول

### الجدول رقم (04): نوع الاتصال الغالب في المؤسسة

نوع الاتصال الغالب في المؤسسة	النكرار	النسبة
النازل	24	60%
الصاعد	3	7,5%
الأفقي	13	32,5%
المجموع	40	100%

من خلال الجدول، يتضح أن الاتصال النازل هو الأسلوب الأكثر شيوعاً في المؤسسة، حيث يستخدمه 60% من المشاركين. بينما يحتل الاتصال الأفقي نسبة 32,5% من الإجابات ويستخدم الاتصال الصاعد نسبة 7,5%.

يشير هذا التوزيع إلى أن الإدارة العليا تلعب دوراً رئيسياً في تقديم التوجيهات ونقل المعلومات إلى الجهات الفرعية. على الجانب الآخر، يمثل الاتصال الأفقي الجانب الذي يشجع على تبادل المعرفة والمعلومات بين أفراد نفس المستوى التنظيمي، أما الاتصال الصاعد، فهو يسمح للعمال بتقديم ملاحظاتهم واقتراحاتهم إلى الإدارة العليا.

باستخدام هذا التحليل، يمكن للمؤسسة تحسين استراتيجيات الاتصال الداخلي لضمان تدفق فعال للمعلومات وتعزيز التواصل بين جميع مستويات المؤسسة.

#### الجدول رقم (05): يوضح طبيعة الاتصال النازل في المؤسسة

النسبة	النكرار	طبيعة الاتصال النازل في المؤسسة
20%	8	تعليمات
%50	20	توضيحات
10%	4	توجهات
%20	8	أوامر
%100	40	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتبيّن أن طبيعة الاتصال النازل كان عبارة عن توضيحات بنسبة (50%) هذا ما يشير إلى تركيز الإدارة على توضيح السياسات والإجراءات للعمال بشكل مفصل. هذه النسبة العالية تعكس أهمية التواصل الواضح في المؤسسة لضمان الفهم الكامل للمهام والسياسات ثم تأتي التعليمات والأوامر بنسبة (20% لكل منها) ويرجع ذلك إلى أن الإدارة لا تكتفي بتقديم التوجيهات العامة ، بل تسعى أيضاً لإصدار تعليمات وأوامر محددة لتنظيم سير العمل بكل مرونة أما في المرتبة الثالثة فتعتمد على التوجهات (10%) و هي نسبة قليلة حيث أن الإدارة تركز بدرجة أقل على التوجيهات العامة أو الاستراتيجية، مما قد يشير إلى أن التركيز الأكبر ينصب على تنفيذ المهام اليومية أكثر من رسم الخطوط العريضة للأهداف بعيدة المدى.

## الجدول رقم (06): يبين هل هناك صعوبة عند الاتصال بالرئيس المباشر؟

النسبة	النكرار	هل تجد صعوبة عند الاتصال برئيسك المباشر؟
32,5%	13	نعم
67,5%	27	لا
100%	40	المجموع

من خلال الجدول، نلاحظ أن 32,5% من المشاركين يجدون صعوبة في الاتصال برؤسائهم المباشرين، بينما يبلغ 67,5% منهم لا يواجهون صعوبة في ذلك.

-هذه النتائج تشير إلى أن هناك نسبة معينة من العمال يواجهون تحديات في التواصل مع رؤسائهم المباشرين، سواء بسبب عوامل مثل الجدول الزمني المزدحم، أو الاختلافات في الشخصيات، أو حتى الحاجز الهرمي في التواصل داخل المؤسسة.

و للتغلب على هذه الصعوبات، يمكن للعمال التوجه إلى استخدام وسائل الاتصال المناسبة وتحديد الأوقات المناسبة للتواصل مع رؤسائهم. كما يمكن تعزيز التواصل وبناء علاقات مفتوحة ومبنية على الثقة مع الإدارة لتحسين الفهم المتبادل وتقديم الدعم اللازم.

## الجدول رقم (07): الاتصال مع باقي الأقسام الأخرى

النسبة	النكرار	هل هناك اتصال بين الأقسام الأخرى في المؤسسة
45%	18	نعم
55%	22	لا
00%	00	أحيانا
100%	40	المجموع

من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام، تبين أن نسبة 45% من مجموع المبحوثين صرحوا بأن هناك اتصالاً يتم بين أقسام المؤسسة ، بينما أفاد 55% بعدم وجود اتصال بين الأقسام. هذه النتائج تشير إلى وجود تفاوت في مستويات الاتصال بين الأقسام داخل المؤسسة.

من خلال القراءة الإحصائية، يتبيّن أن المؤسسة تواجه تحديات في تحقيق تواصل فعال بين الأقسام المختلفة. لأن عدم وجود اتصال فعال يمكن أن يؤدي إلى عرقلة سير العمل وتدني مستوى التعاون والتنسيق بين الفرق المختلفة، مما يؤثّر سلباً على الأداء العام للمؤسسة.

هاته النتائج تعكس ضرورة اتخاذ خطوات جادة لتحسين الاتصال بين الأقسام، سواء عبر الاجتماعات الدورية أو استخدام التكنولوجيا الحديثة التي تسهل تبادل المعلومات. بناءً على ذلك، يمكن استنتاج أن تحسين قنوات الاتصال بين الأقسام وتطوير سياسات فعالة للتواصل الداخلي يعدهن الأساس لتعزيز التنسيق والتعاون بين الفرق المختلفة، مما يسهم في تحقيق الأهداف المشتركة ورفع مستوى الأداء العام للمؤسسة.

#### الجدول رقم (08): كيف تتلقى الأوامر والتعليمات الجديدة؟

النسبة	النوع	كيف تتلقى الأوامر والتعليمات الجديدة؟
-	-	شفويا
-	-	كتابيا
100%	40	كليهما
100%	40	المجموع

من الجدول يتبيّن أن جميع الأوامر والتعليمات الجديدة تتلقى عن طريق استخدام كلا الطريقتين الشفوية والكتابية معًا، بنسبة 100%. هذا يعني أن المؤسسة تعتمد على مزيج من التواصل الشفوي والكتابي لضمان أن الأوامر و التعليمات تصل بوضوح ودقة إلى العمال. في حين غياب الطرق المنفردة (شفوياً أو كتابياً فقط) من الجدير بالذكر أن المؤسسة لا تعتمد على طريقة واحدة فقط، سواء كانت شفوية أو كتابية. هذا يعكس الحرص على توضيح المعلومات باستخدام أكثر من قناة لضمان الفهم الكامل.

## الجدول رقم (09): الطريقة التي يتم بها إيصال الأوامر والتعليمات

النسبة	النكرار	الطريقة التي يتم بها إيصال الأوامر والتعليمات
60%	24	عن طريق التقارير والمنشورات الكتابية
15%	6	عن طريق الوسائل الشفوية
25%	10	عبر البريد الإلكتروني
100%	40	المجموع

من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام، يظهر أن هناك طرق متعددة لإيصال المعلومات في المؤسسة. حيث يستخدم 60% من المشاركين التقارير والمنشورات الكتابية لهذا الغرض، بينما يستخدم 25% البريد الإلكتروني، وهناك 15% يعتمدون على الوسائل الشفوية.

من خلال القراءة الإحصائية، يمكن استنتاج أن هناك تنوعاً في الطرق المستخدمة لإيصال المعلومات، مما يعكس تنوع أساليب التواصل داخل المؤسسة. يمكن أن تكون الطرق المختلفة ملائمة لأنواع مختلفة من المعلومات واحتياجات المستلمين، وقد تسهم في تعزيز فعالية التواصل وفهم الرسائل بشكل أفضل.

## الجدول رقم (10): أنس طريقة لإيصال المعلومات في نظرك

النسبة	النكرار	أنسب طريقة لإيصال المعلومات في نظرك
32,5%	13	التقارير والمنشورات الكتابية
2,5%	1	مكالمات هاتفية
40%	16	الاجتماع
25%	10	البريد الإلكتروني
100%	40	المجموع

من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام، يظهر أن الاجتماعات والمؤتمرات هي الطريقة الأكثر فعالية في إيصال المعلومات، حيث يقول 40% من العمال إنها الطريقة الأكثر فعالية.

تليها التقارير والمنشورات الكتابية بنسبة 32,5% ثم البريد الإلكتروني بنسبة 25% وأخيراً المكالمات الهاتفية بنسبة 2,5%.

يعكس هذا التوزيع المتباين للتفضيلات العمال في الوسائل المختلفة لنقل المعلومات ومن الواضح أن المجتمعات والمؤتمرات تحظى بشعبية أكبر نظراً لفرصة التي توفرها للتفاعل المباشر وتبادل الأفكار و حل الغموض و المشكلات الآنية التي تطأ على المضامين سواءً كانت تعليمات أو أوامر. في المقابل، تعتبر التقارير والمنشورات الكتابية والبريد الإلكتروني وسائل فعالة أيضاً، لكنها قد تختلف في الاستخدام بناءً على طبيعة المعلومات والجمهور المستهدف.

وبناءً على هذا التحليل، يمكن للمؤسسة النظر في توفير الدعم والبنية التحتية الازمة لتنظيم المجتمعات والمؤتمرات بشكل فعال كاستخدام المواقع الالكترونية التي تساهم في اثراء المعارف خارج العمل و في أي وقت مثل قوقل ميت و زوم ، مع الاهتمام بتحسين وتطوير الوسائل الأخرى لضمان تواصل فعال للمعلومات .

### 3. عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الثاني :

الجدول رقم (11): حسب رأيك هل يسهل الاتصال النازل للمسؤول في الحصول على

#### المعلومات الازمة لاتخاذ القرار

النسبة	النكرار	حسب رأيك هل يسهل الاتصال النازل للمسؤول في الحصول على المعلومات الازمة لاتخاذ القرار
47,5%	19	نعم
2,5%	1	لا
50%	20	أحياناً
100%	40	المجموع

من خلال الجدول، يبدو أن 47,5% من المشاركين يرون أن الاتصال النازل من الرؤساء يسهل عملية الحصول على المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات، في حين يرى 2,5% منهم أنه لا يسهل ذلك، ويشير 50% إلى أن الاتصال النازل يسهل الأمور أحياناً.

-هذه النتائج تظهر أن هناك نسبة كبيرة من العمال يرون أن الاتصال النازل يلعب دوراً مهماً في تسهيل عملية جمع المعلومات الأساسية لاتخاذ القرارات. ومن الممكن أن يكون ذلك بسبب القدرة على التواصل المباشر مع الرؤساء وطرح الأسئلة بشكل مباشر ، مما يساعد في فهم السياق والمعلومات بشكل أفضل.

-ومع ذلك ، فإن النسبة الصغيرة التي ترون أن الاتصال النازل لا يسهل الحصول على المعلومات قد يكون لها أسباب متعددة ، مثل اعتماد العمال على مصادر أخرى للمعلومات أو وجود عوائق تقنية أو تنظيمية تعيق تبادل المعلومات بشكل فعال.

#### الجدول رقم (12): تتوفر في المؤسسة اتصالات بين الزملاء تشجع التعاون بين الوظائف

النسبة	النكرار	هل تتوفر في المؤسسة اتصالات بين الزملاء تشجع التعاون بين الوظائف؟
15%	6	نعم
30%	12	لا
55%	22	أحياناً
100%	40	المجموع

من خلال الجدول ، يبدو أن هناك تدبر في توفر اتصالات بين الزملاء في المؤسسة إذ يقول 15% من العمال أنهم يرون وجود تلك الاتصالات ، بينما يقول 55% إنها تتوفر أحياناً. أما 30% يرون أنهم لا يرون وجود تلك الاتصالات.

هذه النتائج تشير إلى أن هناك تفكك في مجال العلاقات بين العمال داخل المؤسسة و التي تعكس على روح التعاون بينهم لذلك ينبغي إعادة النظر في تحسين اتصالات بين الزملاء في المؤسسة بهدف تعزيز التعاون بين الوظائف. و بالتالي يعم التفاعل و تبادل المعرفة والخبرات بين العمال في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالة.

## الجدول رقم (13): تسهل الاتصالات بين الزملاء في توفير المعلومات الازمة لاتخاذ القرار

النسبة	النكرار	هل تسهل الاتصالات بين الزملاء في توفير المعلومات الازمة لاتخاذ القرار؟
30%	12	نعم
27,5%	11	لا
42,5%	17	أحيانا
100%	40	المجموع

من خلال الجدول، يتضح أن هناك 30% من العمال يرون أن الاتصالات تسهل في توفير المعلومات الازمة في اتخاذ القرارات ، بينما يعتقد 27,5% أنها لا تسهلها، ويعتقد 42,5% أنها تسهلها أحياناً. هذه النتائج تظهر أن الاتصالات بين الزملاء قد تكون مفيدة في بعض الأحيان ل توفير المعلومات الازمة لاتخاذ القرارات، ويمكن ان تتأثر فعالية الاتصالات بعوامل مثل جودة التواصل والثقة بين الزملاء ومستوى التعاون بينهم. وبالتالي، يجب على المؤسسة العمل على تعزيز الاتصالات الفعالة وتشجيع التعاون بين الزملاء لتحسين عملية اتخاذ القرارات.

## الجدول رقم (14): بين العلاقة بين وضوح المعلومات التي تنقل الى العمال و الطرق

## الأكثر فعالية في إيصال المعلومات

هل المعلومات التي تنقل إليك واضحة؟							العلاقة
النسبة	النكرار	النسبة	النكرار	النسبة	النكرار	النكرار	برأيك أي
32.5	13	22.5	9	10	4	القارير والمنشورات الكتابية	الطرق
2.5	1	0	0	2.5	1	مكالمات هاتفية	الأكثر
37.5	15	5	2	32.5	13	اجتماعات ومؤتمرات	فعالية في
27.5	11	2.5	1	25	10	البريد الإلكتروني	إيصال
100	40	30	12	70	28	المجموع	المعلومات

بناء على البيانات المقدمة في الجدول، يمكن تحليل الطرق الأكثر فعالية في إيصال المعلومات بناء على وضوح المعلومات التي تنقل إليهم:

- إذا كانت المعلومات التي تنقل إليهم واضحة، فإن الاجتماعات والمؤتمرات يظهر أنها الطريقة الأكثر فعالية بنسبة 32.5% حيث نجد 13 من أصل 15 شخصاً يرى أنها الطريقة الأنجح في إيصال المعلومات بشكل واضح ثم يأتي بعدها البريد الإلكتروني بنسبة 25% حيث يرون 10 من أصل 11 أنه يسهل إيصال المعلومات بشكل واضح. أما النسبة 10% رأت أن الطريقة الفعالة هي التقارير والمنشورات الكتابية ، بينما يظهر أن المكالمات الهاتفية لم تكن فعالة بشكل كبير في إيصال المعلومات بشكل واضح حيث رأى فقط شخص واحد من بين الذين أجابوا بالنعم أنها فعالة.

يمكن استنتاج أن الاجتماعات والمؤتمرات والبريد الإلكتروني هما الطرق الأكثر فعالية في إيصال المعلومات بشكل واضح وفقاً لاجabات العمال في الدراسة.

#### الجدول رقم (15): هل تقومون بجمع المعلومات حول موضوع القرار الإداري

النسبة	النكرار	هل تقومون بجمع المعلومات حول موضوع القرار الإداري
52,5%	21	نعم
47,5%	19	لا
100%	40	المجموع

من خلال الجدول، نرى توزيعاً متساوياً بين الذين يقومون بجمع المعلومات حول موضوع القرار الإداري والذين لا يقومون بذلك، حيث يقوم 52,5% بجمع المعلومات بينما يقوم 47,5% بعدم القيام بذلك. هذا التوزيع يشير إلى وجود تنوّع في الأساليب والممارسات داخل البيئة الإدارية. من المهم فهم دوافع وأسباب هذا التنوّع. قد يكون الاختلاف في قدرة الفرد على الوصول إلى المعلومات، أو في درجة الاهتمام بالموضوع، أو في طبيعة القرار الإداري نفسه. على الجانب الآخر، قد يكون هناك اعتماد على موارد معرفية متاحة مسبقاً أو تاريخ سابق من الخبرة في معالجة القرارات الإدارية.

ـ من هذا الجدول، يمكن أن نستنتج أنه من الضروري دراسة تلك الفارق في جمع المعلومات لفهم تأثيرها على عملية صنع القرار والأداء الإداري. يمكن لهذا التحليل أن يساهم في تحسين العمليات الإدارية وتعزيز فعالية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

#### الجدول رقم (16): كيف تتحصل على المعلومات الهامة لاتخاذ القرارات من كل فرد

النسبة	النكرار	كيف تتحصل على المعلومات الهامة لاتخاذ القرارات من كل فرد يحتمل أن يتأثر بالقرار
17,5%	7	عادةً أعتمد على معرفتي الخاصة
42,5%	17	أحياناً أتحدث مع من يسهم القرار
22,5%	9	أحاول أن تكون هناك همزة وصل مع أولئك الذين يمتلكون معلومات
17,5%	7	أقوم بمناقش مع كل الأفراد المعنيين بالقرار
100%	40	المجموع

من خلال الجدول، يتضح أن هناك استراتيجيات مختلفة يستخدمها الأفراد للحصول على المعلومات الهامة لاتخاذ القرارات من الأشخاص المعنيين. يعتمد 42,5% من المشاركين على التحدث مع الأشخاص الذين يسهمون في صنع القرار بين الحين والآخر، في حين يحاول 22,5% بناء جسور مع الأفراد الذين يمتلكون المعلومات. وهناك 17,5% يقومون بمناقش مع جميع الأفراد المعنيين بالقرار.

هذا التنويع في الاستراتيجيات يشير إلى أهمية تبني أساليب متعددة للتواصل وجمع المعلومات لضمان الحصول على رؤى شاملة ومتوازنة. باستخدام هذه الاستراتيجيات، يمكن للقادة والمسؤولين في المؤسسة الحصول على المعلومات الازمة لاتخاذ القرارات المستبررة والتي تعكس احتياجات وآراء جميع الأطراف المعنية.

## الجدول رقم (17): إذا تحصلت المؤسسة على تعليمات وقوانين جديدة فهل يشرحها الرؤساء

## للعمال

النسبة	النكرار	إذا تحصلت المؤسسة على تعليمات وقوانين جديدة فهل يشرحها الرؤساء للعمال
25%	10	دائما
60%	24	أحيانا
15%	6	نادرا
100%	40	المجموع

من خلال الجدول، يظهر أن هناك تنوّعاً في كيفية شرح التعليمات والقوانين الجديدة في المؤسسة. يقول 25% من المشاركين إن الرؤساء يشرحون هذه التعليمات دائماً، بينما يشير 60% إلى أنهم يشرحونها أحياناً، ويقول 15% أنهم يشرحونها نادراً. يظهر من الجدول أن التنوّع في الممارسات الإدارية يعكس أهمية توفير التوجيه والتوضيح للعمال حول التعليمات والقوانين الجديدة. حيث ينبغي ضرورة شرح ونزع الغموض عن القوانين و التعليمات الجديدة مهما كانت معقدة أو مفهومة ، حيث يساهم ذلك في تعزيز فهم العمال للمتطلبات الجديدة وضمان التزامهم بها، مما يساهم في تحقيق التوافق والامتثال داخل المؤسسة خاصة وأنها من المؤسسات الاقتصادية الكبرى في الجزائر .

## 4. عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الثالث

الجدول رقم (18): هل تمنح لكم الإدارة فرصة للحوار والنقاش حول قرار معين داخل مؤسستكم؟

النسبة	لتكرار	هل تمنح لكم الإدارة فرصة للحوار والنقاش حول قرار معين داخل مؤسستكم؟
35%	14	نعم
57%	23	لا
7.5%	3	أحيانا
100%	40	المجموع

من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام، يظهر أن هناك تبايناً في فرص الحوار والنقاش حول القرار معين داخل المؤسسة. حيث يرون 35% من العمال أن المؤسسة تمنح لهم فرص للحوار والنقاش حول القرار معين، بينما 7,5% و 57% من العمال يرون أن المؤسسة لا تعطيهم فرص للحوار و النقاش حول القرارات و التعليمات الا في حالات جد نادرة .

من خلال القراءة الإحصائية، يمكننا استنتاج أن المعلومات والقرارات لا تصل إلى كل مستويات الإدارة دائمًا. و هذا ما يشير إلى وجود فجوات في عملية الاتصال داخل المؤسسة، مما قد يؤثر على فهم الرؤية الاستراتيجية واتخاذ القرارات بشكل فعال، لذلك ينبغي على الإدارة إعادة النظر في تحسين عملية الاتصال وضمان وصول المعلومات والقرارات بشكل فعال إلى جميع مستويات الإدارة . ويمكن تحقيق ذلك من خلال تبني استراتيجيات اتصال فعالة تشمل المجتمعات الدورية، والتقارير المفصلة، ووسائل التواصل الأخرى التي تضمن تدفق سلس للمعلومات داخل المؤسسة.

## الجدول رقم (19): هل هناك تعاون وتكافؤ بين العمال حول قرار معين؟

النسبة	النكرار	هل هناك تعاون وتكافؤ بين العمال حول قرار معين؟
40%	16	نعم
35%	14	لا
25%	10	أحياناً
100%	40	المجموع

تشير النسبة الأكبر و هي (40%) إلى وجود تعاون وتكافؤ بين العمال في بعض القرارات، مما يعكس درجة من الانسجام والعمل الجماعي في المؤسسة. هذا يعني أن جزءاً كبيراً من الموظفين يشعر بوجود تعاون حقيقي عند اتخاذ القرارات، أما (35%) من العمال يرون أنه لا يوجد تعاون وتكافؤ، مما يشير إلى وجود حالات عدم انسجام أو عدم مشاركة فعالة من جميع الأطراف في بعض القرارات. هذه النسبة تدل على أن هناك فجوات في التعاون تحتاج إلى معالجة لتحسين بيئة العمل ، بينما نجد (25%) من العمال يرون أن التعاون والتكافؤ يحدث بشكل متقطع أو في بعض الأحيان فقط. هذا يدل على أن التعاون ليس ثابتاً في جميع الحالات، بل يتوقف على الظروف أو نوع القرار و هذا ما تم الإشارة له في الجدول رقم (17).

## الجدول رقم (20): كيف تقييمون مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات بالاتصالات الإدارية

النسبة	النكرار	كيف تقييمون مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات بالاتصالات الإدارية؟
40%	16	جيدة
35%	14	غير جيدة
25%	10	نوعاً ما
100%	40	المجموع

من خلال الجدول، يظهر أن هناك تنوعاً في تقييم مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات من خلال الاتصالات الإدارية. يرون 40% من المشاركين أن المشاركة جيدة، بينما يرون 35% أنها غير جيدة، ويرون 25% أنها نوعاً ما.

-هذه النتائج تشير إلى أن هناك تحديات في تقييم مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات عبر الاتصالات الإدارية. يمكن أن تكون هذه التحديات نتيجة لعوامل متعددة، مثل قلة الشفافية في الاتصالات الإدارية، أو عدم وجود بيئة مشجعة للمشاركة، أو عدم وجود آليات فعالة لاستجابة الإدارة لآراء واقتراحات العمال.

-لتحسين مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات، يجب على الإدارة تعزيز الشفافية والتواصل المفتوح، وتشجيع التفاعل والمشاركة الفعالة من جميع أفراد المؤسسة. كما يجب أن توفر الإدارة آليات فعالة لجمع وتقييم آراء العمال واقتراحاتهم والاستجابة لها بشكل مناسب.

#### الجدول رقم (21): هل تأخذ الإدارة بعين الاعتبار الاقتراحات التي يقدمها العمال

النسبة	النكرار	هل تأخذ الإدارة بعين الاعتبار الاقتراحات التي يقدمها العمال أثناء مشاركتهم في اتخاذ القرار؟
20%	8	دائما
70%	28	أحيانا
10%	4	نادرا
100%	40	المجموع

من خلال الجدول، يتضح أن هناك 20% من العمال يرون أن الإدارة تأخذ بعين الاعتبار الاقتراحات التي يقدمها العمال ، بينما يرون 70% أنها تأخذها أحياناً، ويرون 4% أنها تأخذها نادراً.

-هذه النتائج تشير إلى أن هناك ضعف من طرف الإدارة حول التعامل مع الاقتراحات التي يقدمها العمال. لذلك ينبغي على الإدارة أن تكون مستعدة دائماً لاستقبال الاقتراحات من العمال

وأخذها بعين الاعتبار ، لأن هذا التفاعل يساهم في تحسين أداء المؤسسة وتعزيز روح العمل فيها.

-يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير آليات فعالة لجمع الاقتراحات وتقديرها، وتوفير آليات للتفاعل والاستجابة لها بشكل مناسب وفعال.

## 5. عرض وتحليل ومناقشة نتائج المحور الرابع :

الجدول رقم (22): يوضح الأسلوب الأنسب في عملية التواصل بين المرؤوسين

النسبة	النكرار	ما هو الأسلوب الأنسب في عملية التواصل بين المرؤوسين؟
22.5%	9	الكتابي
45%	18	الشفوي
32%	13	الاثنان معا
100%	40	المجموع

من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام، تبين أن نسبة 22.5% من المرؤوسين يفضلون التواصل الكتابي، بينما نسبة 45% يفضلون التواصل الشفوي، ونسبة 32% يفضلون التواصل عن طريق الاثنان معا.

-من خلال القراءة الإحصائية، يتضح أن هناك اختلاف في أساليب التواصل المفضلة بين المرؤosis، فأغلبيتهم أشاروا إلى أن الأسلوب الشفوي هو المفضل لأنه يساعدهم في معرفة العديد من النقاط الغامضة خاصة عندما يتعلق الامر بقرارات جديدة ، بينما الذين يفضلون الأسلوب الكتابي فهم من لديهم مستويات تعليمية عليا وليسوا بحاجة للشرح و التوضيح لكل ما هو مكتوب ، وعليه نستنتج أن هذا التنوع في أساليب الاتصال يساهم تحسين جودة التواصل وفعاليته، مما يساهم في تعزيز التفاهم والتعاون في بيئة العمل.

الجدول رقم (23): يوضح كيف تتصل مع زملائك في المؤسسة

النسبة	النكرار	كيف تتصل مع زملائك في المؤسسة؟
47.5%	19	مباشرة
37.5%	15	باستشارة المشرف
15%	6	هاتفيًا
100%	40	المجموع

من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام، تبين أن نسبة 47,5% من العمال يتصلون مباشرة مع زملائهم في المؤسسة، بينما نسبة 37,5% يتصلون بالمشرف للاستشارة، ونسبة 15% يتصلون هاتفيًا.

بعد القراءة الإحصائية، يتضح أن هناك تفضيلات متنوعة في أساليب التواصل مع الزملاء في المؤسسة. يفضل نسبة 47,5% التواصل المباشر، بينما يختار 37,5% التواصل عبر الاستشارة مع المشرف. ويفضل نسبة 15% التواصل عبر الهاتف.

وعليه، يمكن استنتاج أن استعمال طرق مختلفة للتواصل مع زملاء يمكن أن يسهم في فهم الأمور الغامضة و في فترة زمنية قصيرة عند استخدام الهاتف مثلاً و كذا يساعد في تعزيز التواصل الفعال وبناء علاقات جيدة بين الزملاء، مما يؤدي إلى تحسين أداء الفريق والبيئة العمل.

الجدول رقم (24): يوضح روح العمل الجماعي بين العمال

النسبة	النكرار	هل هناك روح العمل الجماعي بين العمال؟
82%	33	نعم
17.5%	7	لا
100%	40	المجموع

من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام، تبين أن نسبة 82% من العمال يرون وجود روح العمل الجماعي بين العمال في المؤسسة، بينما نسبة 17,5% لا يرون وجودها.

ـ من خلال القراءة الإحصائية، يتضح أن الغالبية العظمى من العمال يرون أن هناك روح العمل الجماعي بين العمال في المؤسسة ، و الذي يؤثر في سيرورة الاعمال و يحدث نوع من الانسجام و التعاون بين أفراد المؤسسة و على كفاءتها وأدائها العام.

الجدول رقم (25): يوضح أن للاتصال دور في إشاعة روح التعاون بين الفريق

النسبة	النكرار	هل ترى أن للاتصال دور في إشاعة روح التعاون بين الفريق؟
70%	28	نعم
30%	12	لا
100%	40	المجموع

من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام، يبدو أن هناك اعتراف بدور الاتصال في إشاعة روح التعاون بين أفراد الفريق في المؤسسة. حيث يرون 70% من العمال أن الاتصال يلعب دوراً في ذلك، بينما يرون 30% عكس ذلك.

بعد القراءة الإحصائية للجدول ، يمكن استنتاج أن الأغلبية من العمال يرون أن الاتصال يسهم في إشاعة روح التعاون بين أفراد الفريق، فأهمية الاتصال في تعزيز التعاون بين أعضاء الفريق لا يمكن تجاوزها ، ولكن قد يكون هناك اعتقادات مختلفة بشأن مدى تأثيره الفعال. لذلك من الضروري توجيه الجهود لتعزيز وتحسين عملية الاتصال داخل المؤسسة .

جدول رقم (26): تتلقى عبارات شكر من المشرف المباشر لسرعة إنجازك لعملك

النسبة	النكرار	هل تتلقى عبارات شكر من المشرف المباشر لسرعة إنجازك لعملك؟
35%	14	دائما
62.5%	25	أحيانا
2.5%	1	نادرا
100%	40	المجموع

من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام، يبدو أن هناك تنوّعاً في تقيي عبارات الشكر من المشرف المباشر لسرعة إنجاز العمل. حيث يقول 35% من المشاركين إنهم يتلقونها دائمًا، بينما يقول 62,5% إنهم يتلقونها أحياناً، وثمة 2,5% يقولون إنهم يتلقونها نادراً.

-من خلال القراءة الإحصائية، يمكن استنتاج أن أغلبية العمال يحتاجون إلى الحافز المعنوي خاصة مع طبيعة عملهم الشاق ، ذلك لأن الحافز المادي لوحدها في نظرهم غير كافية مقارنة مع الضغوطات المهنية من طرف المرؤوسين .

**الجدول رقم (27): يبيّن مدى الاستفادة من الخبرة في تحقيق نوع من الإبداع في أداء العمل**

النسبة	النكرار	هل تستفيد من خبراتك لتحقيق نوع من الإبداع في أداء عملك؟
45%	18	دائمًا
52.5%	21	أحياناً
2.5%	1	نادراً
100%	40	المجموع

من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام، يمكن التعرف على استخدام الخبرات لتحقيق الإبداع في أداء العمل. حيث يقول 45% من المشاركين إنهم يستفيدون من خبراتهم دائمًا لتحقيق الإبداع، بينما يقول 52,5% إنهم يفعلون ذلك أحياناً، وهناك 2,5% يقولون إنهم يفعلون ذلك نادراً.

-من خلال القراءة الإحصائية، يمكننا استنتاج أن هناك نحو 45% من المشاركين يستفيدون من خبراتهم لتحقيق الإبداع في أداء العمل، إما دائمًا أو أحياناً. ومع ذلك، يظهر أن هناك نسبة قليلة جداً تفعل ذلك نادراً ، هذا التنوّع في استخدام الخبرات لتحقيق الإبداع يعكس مدى التزام والوعي بأهمية الابتكار والتطوير في بيئة العمل. ويمكن تعزيز هذا الجانب من خلال تشجيع تبادل المعرفة والخبرات بين الزملاء ، وتقديم الدعم والموارد الازمة لتحويل الأفكار الإبداعية إلى أفعال ملموسة تعزز الأداء وتحسن النتائج.

## الجدول رقم (28): هل تناقش مع زملائك بهدف تحسين الأداء

النسبة	النكرار	هل تناقش مع زملائك بهدف تحسين الأداء؟
40%	16	دائما
50%	20	أحيانا
10%	4	نادرا
100%	40	المجموع

من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام، يبدو أن 40% من العمال يتناقشون دائماً مع زملائهم بهدف تحسين الأداء، بينما يقول 50% إنهم يفعلون ذلك أحياناً، وهناك 10% يقولون إنهم يفعلون ذلك نادراً.

- من خلال القراءة الإحصائية، يمكن استنتاج أن النقاش و الحوار مع الفريق العمل ليس دائماً لذلك ينبغي التواصل المستمر أو المنتظم مع الزملاء بهدف تحسين الأداء لأنه يعكس مدى الوعي بأهمية التعاون وتبادل الأفكار في بيئة العمل. ويمكن أن يسهم هذا النوع من التواصل في تعزيز الفهم المشترك وتطوير الحلول الإبداعية لتحسين أداء الفريق بشكل عام.

## الجدول رقم (29): يبين تقييم الإدارة لأداء العمال

النسبة	النكرار	هل تعتبر تقييم الإدارة لأدائك عملك مهمة؟
77,5%	31	نعم
22,5%	9	لا
100%	40	المجموع

من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام، يظهر أن هناك معتقداً بأهمية تقييم الإدارة لأداء العمل. حيث يقول 77,5% من المشاركون إنهم يعتبرون ذلك مهماً، بينما يقول 22,5% إنهم لا يرون ذلك كذلك.

ـ من خلال القراءة الإحصائية، يمكن استنتاج أن هناك نحو 100% من المشاركين يرون أن تقييم الإدارة لأداء العمل مهمًا. ومع ذلك، يظهر أن هناك نسبة أقل يرون ذلك بشكل أقل.

ـ يعكس هذا الاعتقاد بأهمية تقييم الأداء من قبل الإدارة مدى الاهتمام بالتطور المهني والشخصي ويمكن أن يساهم في تحسين الأداء الفردي وتحقيق الأهداف المؤسسية.

بناء على ذلك، يمكن للمؤسسة الاستفادة من تلك التقييمات لتحسين سياساتها وإجراءاتها التشغيلية وتوجيه الأفراد نحو التحسين المستمر.

## 6. النتائج العامة للدراسة :

أولاً: عرض نتائج الفرضية الأولى: تساعد أنماط ووسائل الاتصال الإداري (المكتوبة، الشفوية، الإلكترونية) في اتخاذ القرارات الرشيدة داخل المؤسسة .

أثبتت الدراسة من خلال الجدول رقم (04) أن نوع الاتصال السائد في المؤسسة هو الاتصال النازل و الذي يأتي غالبا على شكل توضيحات و في بعض الأحيان عبارة عن تعليمات و أوامر و هذا ما تبين من خلال الجدول رقم (05) ، كما وضح الجدول رقم (06) أن هناك سهولة في الاتصال مع الرئيس في معظم الأحيان، في حين أثبت الجدول رقم (07) أن هناك نوع من الاستقلالية في العمل داخل الأقسام الفرعية في المؤسسة حيث كل قسم يقوم بأعماله الخاصة ، أما فيما يخص وسائل الاتصال المستخدمة من طرف المؤسسة فقد تبين من خلال الجدول رقم (08) و الجدول رقم (09) أن التقارير و المنشورات تأتي كتابيا و شفوية حتى يتضح للعمال الأوامر و التعليمات الغامضة ، كما يتبيّن من خلال الجدول رقم (10) أن أنس طريقة لا يصال المعلومات في نظر العمال هي التقارير و الاجتماعات .

من خلال ما سبق ذكره يتضح أن أنماط ووسائل الاتصال الإداري سواء المكتوبة، الشفوية، الإلكترونية تساهُم في اتخاذ القرارات الرشيدة داخل المؤسسة لكن في هاته الدراسة تبيّن أن هناك اجحاف نوعاً ما في حق الوسائل الإلكترونية خاصة مع تطور وسائل تكنولوجيا الاتصال.

ذلك لأن استخدام البريد الإلكتروني والرسائل النصية ووسائل التواصل الاجتماعي يمكن أن يسهل عمليات الاتصال الإداري وتوجيه المعلومات بسرعة وفعالية، مما يساعد على اتخاذ القرارات السريعة والرشيدة.

**ثانياً عرض نتائج الفرضية الثانية:** توفير المعلومات الازمة و الدقيقة يساعد في اتخاذ القرارات الرشيدة داخل المؤسسة.

أثبتت الجدول رقم (11) أن الاتصال النازل يساعد في الحصول على المعلومات الازمة لاتخاذ القرارات داخل المؤسسة و تبين من خلال الجدولين (12) و (13) أنه لا يوجد اتصال دائم بين العمال الا في بعض الأحيان رغم أهمية الاتصال في خلق روح التعاون و العمل الجماعي و الذي يستدعي توفير المعلومات الازمة و الدقيقة ، كما أثبتت الجدول رقم (14) أن المعلومات الواضحة و السريعة في نظر العمال تبرز من خلال الاجتماعات و المؤتمرات وهي الطرق الأكثر فعالية في إيصال المعلومات ، حيث نجد الجدول رقم (15) يبين أن هناك أسبقية لجمع المعلومات الازمة حول أي قرار قبل اتخاذه داخل المؤسسة ، أما الجدولين (16) و (17) فقد أثبتنا أن هناك حلقة اتصالية بين العمال و من يسهم في القرار لأخذ المعلومات الازمة حيث يشرح المرؤوس التعليمات الجديدة و يوضحها .

ومن خلال ما تم تقديمها فإن المعلومات الازمة و الدقيقة تسمح للقادة التمكن من الفهم الصحيح للوضع الراهن بشكل أفضل ، وبالتالي يكونوا قادرين على تحديد الاحتياجات والتحديات بدقة أكبر. هذا يمكن أن يساعد في اتخاذ القرارات الصحيحة التي تواجه هذه التحديات بفعالية. بناءً على التحليل أعلاه، يمكن استنتاج أن توفير المعلومات الدقيقة و الازمة يساعد في اتخاذ القرارات الرشيدة داخل المؤسسة من خلال توفير الأساس الصحيح للتحليل واتخاذ الخطوات الصحيحة. تكمن هنالك أهمية كبيرة في جمع وتحليل المعلومات بشكل دقيق لضمان اتخاذ القرارات المناسبة التي تدعم نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها بنجاح.

**ثالثاً عرض نتائج الفرضية الثالثة:** التشاور و الحوار مع العمال و كسب ثقتهم يساهم في اتخاذ القرارات الرشيدة داخل المؤسسة .

أثبت الجدول رقم (18) أنه لا يوجد حوار بين العمال حول القرارات التي تتخذها المؤسسة وتبين من خلال الجدول (19) أن هناك تكافؤ من قبل العمال في بعض الحالات النادرة في اتخاذ قرارات معينة ، هذا ما يوضح أن هناك اجحاف في حق مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات الرشيدة وهذا ما تم ملاحظته أثناء عرض نتائج الجدول رقم (20) ، و تبين من خلال الجدول (21) أن في بعض الأحيان فقط تأخذ الإدارة بعين الاعتبار أراء العمال ، أما الجدولين (22) و (23) فتبين من خلالهما أن الأسلوب الأنسب لدى العمال هو الشفوي الذي يعتبر في نظرهم الأكثر وضوحا و أن الاتصال المباشر هو الفعال في العملية الاتصالية ، و اتضح كذلك من خلال الجدول رقم (26) أنه في بعض الأحيان فقط يتلقى العمال عبارات الشكر من طرف مرؤوسيهم رغم أهمية الحوافر المعنوية داخل المؤسسات التنظيمية ، كما أثبت الجدول رقم (29) أن الإدارة تقوم بتقييم لأداء العمال لكن بطريقة روتينية فقط .

يعتبر التشاور و الحوار مع العمال واحدة من الاستراتيجيات الهامة التي يمكن أن تساهم في اتخاذ القرارات الرشيدة داخل المؤسسة، حيث يتمكن العمال من التعبير عن آرائهم واقتراحاتهم والمشاركة في عملية صنع القرار. وتأتي هذه الفرصة من التشاور في تعزيز الشفافية والشمولية داخل المؤسسة، مما يجعل العمال يشعرون بأهميتهم وبأن أصواتهم مسموعة.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يؤدي التشاور مع العمال إلى زيادة مستوى ثقتهم في إدارة المؤسسة وفي قراراتها. حيث يشعر العمال بأنهم يتمتعون بمساحة للتعبير عن آرائهم وأنهم يتمتعون بدور فعال في عملية صنع القرار. هذا بدوره يعزز الروح الجماعية والولاء للمؤسسة، ويساهم في بناء بيئة عمل إيجابية ومرنة تعزز التعاون والابتكار.

بعد عرض نتائج هاته الفرضية و ابراز أهمية عنصر التشاور و الحوار مع العمال فإن الفرضية الثالثة تبقى نسبية فقط ذلك بسبب أن اتخاذ القرارات الرشيدة في يد الفئة العليا داخل المؤسسة وأن دور العمال في اتخاذ القرارات يبرز أحيانا فقط و في بعض الحالات النادرة.

خاتمة

### خاتمة:

تعد فاعلية الاتصالات الإدارية واتخاذ القرارات الرشيدة وظيفتين من الوظائف الرئيسية للإدارة حيث تهدف أي مؤسسة إلى ربط العاملين بعضهم البعض، وكذا ربطهم بالبيئة الخارجية المتعامل معها، وتصحيح المعلومات و الآراء واتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف المسطرة، فإذا كانت الاتصالات الإدارية ضرورية للعملية الإدارية بجوانبها المتعددة فهي أكثر ضرورة وأهمية لعملية اتخاذ القرارات، لأن اتخاذ القرار السليم ليس بالأمر السهل، فسلامة القرار الإداري وجودته تعتمد على مدى ارتكاز البدائل على معلومات وبيانات متوفرة وممكن الحصول عليها من خلال عملية الاتصال . كما أننا لاحظنا بأن المؤسسة الجزائرية سواء خدمانية أو اقتصادية لا يوجد فرق كبير بينهما إلا فيما يخص التفاوت في درجة استخدام أساليب الاتصال ومدى رضاهم عن هذه الأساليب وعن القرارات التي تتخذ في المؤسسة وامكانية إقامة علاقات شخصية داخل مكان العمل، حيث لمسنا أن مؤسسة الفابابيب واعية بأهمية الاتصالات وتقدر أهميتها فيما يخص عملية اتخاذ القرارات، إلا أنها في أرض الواقع لا توليه إهتماما رغم حاجاتها الماسة إليه، مما يتوجب على المؤسسة إعادة تحديد طرق وأنماط تسييرها مع تدعيمها بنظام إتصال فعال يستعمل أحدث تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث توفر هذه التكنولوجيا السرعة وفعالية كبيرة لجمع المعلومات مما يرفع قدرة المؤسسة على إتخاذ قرارات الرشيدة، لهذا فالمعلومات في الوقت الحالي تعتبر المادة الأولية التي تبني عليها مختلف القرارات، وعلى هذا الصعيد تم التعرض لكل ما يرتبط بعملية الاتصال ونقلها للمعلومات، ومدى مساهمتها في ترشيد قرارات الاقتصادية المؤسسة

### الاقتراحات والتوصيات :

- العمل على تشجيع الاتصالات الإدارية وخلق جو من الثقة المتبادلة بين الموظفين والإدارة .
- العمل على تشجيع الاتصال من الأعلى إلى الأسفل و العكس .
- العمل على دعم وتعزيز جهات خارجية خاصة لتزويد المؤسسات بالمعلومات التي لها علاقة بالمؤسسة و بالبيئة المحيطة بها .
- ضرورة إنشاء شبكة أنترنت داخلية واستخدامها كوسيلة من وسائل الاتصالات ، والاستفادة مما تقدمه من معلومات لتخاذلي القرار وتوفير قاعدة مركبة للبيانات تساعدهم على أداء أعمالهم بالسرعة و الجودة المطلوبة .
- تحديث أساليب الاتصال بصفة مستمرة و توفير الصيانة الوقائية لهذه الأجهزة .
- منح العامل الفرصة في المشاركة في إتخاذ القرارات و تحسيسه بأهمية أفكاره .
- وضع صندوق لطرح الأفكار في متناول جميع الموظفين لإعطائهم الفرصة لتقديم آرائهم واقتراحاتهم.
- للقيام بعملية إتخاذ القرار يجب إبعاد العلاقات الشخصية لجعل هذه العملية موضوعية بناء على معلومات دقيقة لا أساس للعواطف والمشاعر.
- إطلاع الجمهور الداخلي والخارجي لما يجري في المؤسسة حتى لا يحدث خلط أو عدم دراية بالقرارات من أجل ضمان المسير الحسن للمؤسسة بعيدا عن الإشاعات .
- وضع مجلة للمؤسسة تتضمن الأخبار حول جديد المؤسسة بصفة عامة وكذا النشاطات التي تقوم بها المؤسسة .
- الاستماع والإصغاء إلى آراء المرؤوسيين .
- إدراك أهمية المعلومات التي تأتي بالطرق غير الرسمية في مزاولة العملية الإدارية .
- عدم الإغفال عن الإشاعات و السكوت عليها، بل يجب تقديم الحقائق و المعلومات توضيح الرؤية لجميع أفراد المؤسسة .
- عدم التسرع في اتخاذ القرارات لأي سبب من الأسباب كالضغوطات التي تأتي من المستويات العليا.

# قائمة المصادر والمراجع

### أولاً: الكتب

1. أبو أصبع، صالح خليل، الاتصال والإعلام في المجتمعات المعاصرة، ط 5، عمان: دار مجدلاوي، 2006.
2. أبو أصبع، صالح خليل، العلاقات العامة و الاتصال الإنساني، ط 2، عمان: دار مجدلاوي، 2004.
3. أحمد ماهر، القيادة وفعاليتها في ضوء الإسلام، دار النشر المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية، 1984ص 20 منصور، هالة، الاتصال الفعال مفاهيمه أساليبه مهاراته. الإسكندرية:المكتبة الجامعية ، 2000.
4. جبور، عبد النور، سهيل، إدريس، المنهل العربي..، ط1، بيروت:دار الآداب،1970.
5. جمال أبو شنب: الاتصال والاعلام والمجتمع ، ط ، 1دار المعرفة الجامعية مصر 2005،.
6. الجيوسي، محمد رسلان، جاد الله، جميلة، الإدارة علم وتطبيق، ط3، عمان:دار المسيرة و جاد الله، 2008.
7. حبيب ، مجدي عبد الكريم، سيكولوجيا صنع القرار ، مصر:مكتبة النهضة المصرية 1997،.
8. حسن ، حسام إبراهيم، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، ط1،عمان:دار البداية 2012
9. حورشيد، كامل مراد، الاتصال الجماهيري و الإعلام، ط1،عمان:دار المسيرة، 2011.
10. زيادأحمد الطوسي، مجتمع الدراسة والعينات، مديرية تربية لواء البتراء، 2001.
11. سهيل رزق ذياب، مناهج البحث العلمي، غزة، 2003.
12. الصاعدي ، ليلي، التفوق والموهبة والإبداع وإتخاذ القرار، ط 1، الأردن:دار الحامد 2000،
13. الصيرفي ،محمد، القرار الإداري، الإسكندرية:دار الفكر الجامعي ، 2008

- ط. 1 ، عمان: دار الحامد، 2007.
14. الظاهر، نعيم إبراهيم، إدارة الأعمال، ط1، الأردن: عالم الكتب الحديث ، 2010.
15. عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف : تنظيم إدارة اعمال ،المكتب العربي الحديث للنشر ،اسكندرية 1993.
16. عبد ربه ، رائد محمد، نظرية المنظمة و المؤسسات، ط1، الأردن:الجنادية 2013.
17. علي، صباح حميد، أبو زيتون، فرحان، الاتصالات الإدارية أسس مفاهيم ومراسلات
18. عليان ،ربحي مصطفى ، غنيم ، عثمان محمد، مناهج وأساليب البحث العلمي النظريه والتطبيق ، ط1، عمان:دار الصفاء ،2000.
19. غني ناصر حسين القرشي: المداخل النظرية لعلم الاجتماع ، ط ،1دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ،2011.
20. فرج ، شعبان، الاتصالات الإدارية، ط1،عمان:دار الأسماء، 2009.
21. محمد محمد، دليل البحث في إعداد ومناقشة الرسائل والبحوث العلمية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2014.
22. مروة ، فاطمة، الاتصالات المهنية، ط1، بيروت:دار النهضة العربية، 2004.
23. المشاقبة، بسام عبد الرحمن، نظريات الاتصال، ط1، عمان:دار أسامة 2011.
24. مصطفى ،محمد محمود، إستراتيجيات علم الإدارة الحديث، ط1، عمان:دار البداية 2012.
25. نهر ، هادي، الخطيب، محمود، إدارة الاتصال والتواصل، ط1، عمان: عالم الكتب 2009.
- ثانيا: المذكرات**
1. بونخلة ،فريد، تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية،جامعة قسنطينة،الجزائر 2007/2006

### ثالثا: المجلات

## قائمة المصادر والمراجع

---

1. د.وحيد دروات، مهارات تصميم الاستبيان، مجلة الرسالة للدراسات الاعلامية العدد 3-4 دسمبر 2017.

الملحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غردية

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

تخصص: اتصال وعلاقات عامة

قسم: علوم الاعلام والاتصال

استماراة بحث:

**فعالية الاتصال الإداري في اتخاذ القرارات في المؤسسة**

دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة ALFAPIPE بنورة  
غرداية\_أنموذجا

تحية طيبة وبعد:

في إطار انجاز مذكرة التخرج ضمن متطلبات شهادة الماستر علوم الاعلام والاتصال  
تخصص اتصال وعلاقات عامة. نرجو من سعادتكم الإجابة على الأسئلة المطروحة في هذه  
الاستماراة بعناية ونحيطكم علما أن المعلومات التي ستقدمونها لن تستخدم إلا في أغراض  
علمية وبحثية فقط.

ولكم منا جزيل الشكر والاحترام والتقدير.

السنة الدراسية: 2024/2025

## البيانات الشخصية :

-1 الجنس: ذكر  أنثى

-2 المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

-3 الأقدمية في العمل: 5-1  10-6  11-15  20-16  20 فأكثر

## المحور الأول: أنماط ووسائل الاتصال الإداري في المؤسسة

1. ما نوع الاتصال الغالب في المؤسسة؟

الاتصال الأفقي  الاتصال الصاعد  الاتصال النازل

2. ما طبيعة الاتصال النازل في المؤسسة (رتبتها حسب الأهمية من 1 إلى 4)؟

أوامر  توجيهات  توضيحات  تعليمات

3. ما طبيعة الرسائل الصاعدة في المؤسسة (رتبتها حسب الأهمية من 1 إلى 3)؟

شكاوى  استفسارات  تقارير

4. هل تجد صعوبة عند الاتصال برئيسك المباشر؟

لا  نعم

5. إذا كانت هناك صعوبة في ما تتمثل؟

أنشغال المسؤول

بـ سوء العلاقة بين الرئيس المباشر والعامل

..... أخرى تذكر .....

6. هل هناك اتصال بين الأقسام الأخرى في المؤسسة؟

أحياناً  لا  نعم

● إذا كانت الإجابة بـ نعم هل يتم ذلك:

أثناء العمل  خارج أوقات العمل  أثناء العمل وخارجه

7. كيف تتلقى الأوامر و التعليمات الجديدة؟

كليهما  كتابياً  شفوياً

8. ما هي الطريقة التي يتم بها إيصال الأوامر و التعليمات؟

• التقارير والمنشورات الكتابية

• عن طريق الوسائل الشفوية

• عبر البريد الإلكتروني

9. ما هي أنساب طريقة لإيصال المعلومات في نظرك؟

• التقارير والمنشورات الكتابية

• مكالمات هاتفية

• الاجتماع

• البريد الإلكتروني

المحور الثاني: الاتصال الإداري والمعلومات الازمة لاتخاذ القرارات في المؤسسة

1. حسب رأيك هل يسهل الاتصال النازل من المسؤول في الحصول على المعلومات الازمة لاتخاذ القرار؟

أحياناً

لا

نعم

2. هل تتوفر في المؤسسة اتصالات بين الزملاء تشجع التعاون بين الوظائف؟

أحياناً

لا

نعم

3. هل تسهل الاتصالات بين الزملاء في توفير المعلومات الازمة لاتخاذ القرار؟

أحياناً

لا

نعم

4. هل المعلومات التي تنقل إليكم واضحة؟

لا

نعم

إذا كانت الإجابة بـ"لا"، هل هذا يرجع إلى:

طبيعة اللغة

غموض المضمون

إجابة أخرى تذكر.....

5. هل تقومون بجمع المعلومات حول موضوع القرار الإداري؟

لا

نعم

6. كيف تتحصل على المعلومات الهامة لاتخاذ القرارات من كل فرد يتحمل أن يتأثر بالقرار؟

- عادة أعتمد على معرفتي الخاصة

- أحياناً أتحدث مع من يسهم القرار

- أحاول أن تكون هناك همزة وصل مع أولئك الذين يمتلكون المعلومات

- أقوم بالنقاش مع كل الأفراد المعنيين بالقرار

إجابة أخرى تذكر.....

7. إذا تحصلت المؤسسة على تعليمات وقوانين جديدة فهل يشرحها الرؤساء للعمال؟

 نادراً أحياناً دائماً

### المotor الثالث: التشاور و الحوار مع العمال في عملية اتخاذ القرار

1. هل تمنح لكم الإدارة فرصة للحوار و النقاش حول قرار معين داخل مؤسستكم؟

 أحياناً لا نعم

2. هل هناك تعاون و تكافؤ بين العمال حول قرار معين؟

أحياناً

لا

نعم

3. كيف تقييمون مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات بالاتصالات الإدارية؟

نوعاً ما

غير جيدة

جيدة

4. هل تأخذ الإدارة بعين الاعتبار الاقتراحات التي يقدمها العمال أثناء مشاركتهم في اتخاذ القرار؟

 نادراً أحياناً دائماً

### المotor الرابع: مساعدة الاتصال الإداري في اتخاذ القرارات الرشيدة بالمؤسسة

1. ما هو أسلوب الأنسب في عملية التواصل بين المرؤسين؟

الإثنان معاً

الشفوي

الكتابي

2. كيف تتصل مع زملائك في المؤسسة؟

 هاتفياً

باستشارة المشرف

مباشرة

3. هل هناك روح العمل الجماعي بين العمال؟

 لا نعم

4. هل ترى أن للاتصال دور في إشاعة روح التعاون بين الفريق؟

لا نعم

5. هل تتلقى عبارات شكر من المشرف المباشر لسرعة إنجازك لعملك؟

 نادرا أحيانا دائما

6. هل تقوم بأداء الأعمال الموكلة لك في وقتها دون تأخير؟

 نادرا أحيانا دائما

7. هل تستفيد من خبراتك لتحقيق نوع من الإبداع في أداء عملك؟

 نادرا أحيانا دائما

8. هل تتناقش مع زملائك بهدف تحسين الأداء؟

 نادرا أحيانا دائما

9. هل تعتبر تقييم الإدارة لأدائك عملك مهمة؟

 لا نعم

10. ما الاقتراحات التي تراها مناسبة لزيادة فاعلية الاتصال الإداري في اتخاذ القرار بمؤسسستكم:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....