

المركز الجامعي الونشريسي – تيسمسيلت –  
معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



الموضوع:

## دور الإتصال التنظيمي في إتخاذ القرارات داخل المؤسسة

دراسة حالة مديرية وحدة بريد الجزائر لولاية تيسمسيلت

من: 2019/03/04 إلى : 2019/05/20

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
-تخصص إدارة أعمال -

إشراف الأستاذ:  
- د.العيداني إلياس

إعداد الطالبين:  
- مطهري بوعلام  
- سعداوي بختي

### لجنة المناقشة:

الأستاذ: د.حايده حميد ..... رئيسا  
الأستاذ: د.العيداني إلياس ..... مقرا  
الأستاذ: د.محمودي أحمد ..... ممتحنا  
الأستاذ: د.بن شيخ عبد الرحمان ..... ممتحنا

السنة الجامعية: 2019/2018



المركز الجامعي الونشريسي – تيسمسيلت –  
معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



الموضوع:

# دور الإتصال التنظيمي في إتخاذ القرارات داخل المؤسسة

دراسة حالة مديرية وحدة بريد الجزائر لولاية تيسمسيلت

من: 2019/03/04 إلى : 2019/05/20

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
-تخصص إدارة أعمال -

إشراف الأستاذ:  
- د.العيداني إلياس

إعداد الطالبين:  
- مطهري بوعلام  
- سعداوي بختي

## لجنة المناقشة:

الأستاذ: د.حايده حميد ..... رئيسا  
الأستاذ: د.العيداني إلياس ..... مقرا  
الأستاذ: د.محمودي أحمد ..... ممتحنا  
الأستاذ: د.بن شيخ عبد الرحمان ..... ممتحنا

السنة الجامعية: 2019/2018

الفهرس

شكر

إهداء

..... قائمة الجداول

..... قائمة الأشكال

..... قائمة الملاحق

..... ملخص

أ- ح ..... مقدمة عامة

01 ..... الفصل الأول: الأسس النظرية للإتصال التنظيمي

02 ..... تمهيد

03..... المبحث الأول: ماهية الإتصال التنظيمي

03..... المطلب الأول: مفهوم الإتصال التنظيمي

05..... المطلب الثاني: أهمية الإتصال التنظيمي

08..... المطلب الثالث: أنواع الإتصال التنظيمي

12..... المبحث الثاني: نماذج و وظائف الإتصال التنظيمي

12..... المطلب الأول: نماذج الإتصال التنظيمي

18..... المطلب الثاني: وظائف الإتصال التنظيمي

21..... المطلب الثالث: وسائل الإتصال التنظيمي

24..... المبحث الثالث: الإتصال التنظيمي و الهيكل التنظيمي

24..... المطلب الأول: الهيكل التنظيمي

33..... المطلب الثاني: تأثير بيئة الهيكل التنظيمي على إجراءات الإتصال

35..... المطلب الثالث: أهم أهداف و معوقات الإتصال التنظيمي

38..... خاتمة الفصل الأول

39	الفصل الثاني: الأسس النظرية لإتخاذ القرارات.....
40	تمهيد.....
41	المبحث الأول: ماهية القرارات داخل المنظمة.....
41	المطلب الأول: مفهوم القرارات .....
44	المطلب الثاني: أنواع القرارات.....
47	المطلب الثالث: مراحل إتخاذ القرارات .....
52	المبحث الثاني: علاقة النماذج الكمية لإتخاذ القرارات بالإتصال التنظيمي.....
53	المطلب الأول: القرارات في حالة التأكد.....
58	المطلب الثاني: القرارات في حالة المخاطرة.....
61	المطلب الثالث: القرارات في حالة عدم التأكد.....
67	المبحث الثالث: دور نظم المعلومات في دعم إتخاذ القرارات.....
67	المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات.....
70	المطلب الثاني: أنواع نظم المعلومات في دعم إتخاذ القرارات.....
72	المطلب الثالث: فعالية الإتصال التنظيمي و نظم المعلومات.....
75	خاتمة الفصل الثاني.....
76	الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة.....
77	تمهيد.....
77	المبحث الأول: بطاقة تقنية لمؤسسة بريد الجزائر.....
77	المطلب الأول: نشأة مؤسسة بريد الجزائر.....
81	المطلب الثاني: المديرية الإقليمية (الجهوية) للشلف.....
84	المطلب الثالث: وحدة تيسمسيلت.....
89	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.....
89	المطلب الأول: مجالات الدراسة.....
91	المطلب الثاني: المنهج المستخدم في الدراسة.....
92	المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات.....

95.....	المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية.....
95.....	المطلب الأول: ثبات أداة الدراسة.....
96.....	المطلب الثاني: نتائج المحور 1.....
110.....	المطلب الثالث: نتائج المحور 2.....
116.....	خاتمة الفصل الثالث.....
112.....	الخاتمة.....

قائمة المراجع

الملاحق

# كلمة شكر

الحمد لله الذي عليه توكلنا و به إستعنا ، نحمده و نستعينه و نستهديه ، و نعوذ به من شرور أنفسنا و سيئات أعمالنا، و نصلي و نسلم على نبيه و خير خلقه المصطفى الأمين و المبعوث رحمة للعالمين، محمد بن عبد الله عليه أفضل الصلاة و أزكى السلام،

نسجل شكرنا الجزيل إلى الأستاذ المحترم الدكتور العيداني إلياس، مشرف العمل، الذي كان معنا دائما و توجيهها و مناقشة و رعاية و إثراء، آخذا بأيدينا برفق و صبر و ثبات إلى حيث السلامة في الشكل و السداد في المحتوى و المضمون، و الشكر موصول لكل عمال و مستخدمي الوحدة الولائية لبريد الجزائر بتيسمسيلت على كرم الإستقبال و التعاون الجاد و الهادف ، و نوجه شكرنا إلى جميع أساتذة و إداريي معهد العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير بالمركز الجامعي الونشريسي الذين كانوا عوننا لنا دائما ، و إلى كل موظفي المكتبة على كرم تعاونهم اللامحدود، بحيث وصل عملنا على ما هو عليه الآن،

# إهداء

إلى والدي الكريمن رحمهما الله و أسكنهما فسيح جناته،  
إليك زوجتي سندي و رفيقتي كل التقدير على وقوفك بجانبني في كل المواقف و  
الحالات، و إلى النور الذي ينير دربي أولادي الأعزاء: حذيفة و حاتم،  
إلى كل إخوتي و أخواتي، و كل عائلة مطهري و عائلة بجوص، كل الشكر على  
تشجيعي و دعمي و مرافقتي خلال رحلة بحثي الطويلة ،  
إلى كل أصدقائي و زملائي في تخصص ماستر إدارة أعمال دفعة 2018/2019، و  
أخص بالذكر: بجتي، محمد بلقاسم، جمال، شرف الدين، الطاهر، نسيم، عيسى،  
عبدالقادر غريب، "داود" شافاه الله، ياسين،  
إلى كل الذين وسعهم قلبي و لم يذكرهم قلبي،

محبكم في الله بوعلام مطهري

# إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين العزيزين الغاليين ، و جميع إخوتي و أخواتي  
حفظهم الله و رعاهم،

إلى زوجتي و بناتي الأعزاء رهنف رانيا و بشري ابتسام،

إلي كل من ساهم في هذا العمل،

بختي سعادوي

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
6-5	أهمية الإتصال التنظيمي للقائد	(1-1)
44	تصنيف القرارات	(1-2)
65-66	معايير التفرقة بين ظروف إتخاذ القرار	(2-2)
71	أنواع نظم المعلومات	(3-2)
90	توزيع قابضي مراكز البريد بولاية تيسمسيلت حسب الدرجة الوظيفية	(1-3)
97	توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	(2-3)
98	توزيع مفردات العينة حسب متغير السن	(3-3)
99	توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي	(4-3)
100	توزيع مفردات العينة حسب الأقدمية في العمل	(5-3)
101	توزيع مفردات العينة حسب الرتبة الوظيفية	(6-3)
101	كيفية الإتصال بالرئيس	(7-3)
102	الوسيلة الإتصالية الأكثر إستعمالا	(8-3)
103	كفاية الوسيلة الإتصالية الأكثر إستعمالا	(9-3)
103	تأثير الإتصال التنظيمي على سير العمل اليومي	(10-3)
104	إنعقاد إجتماعات دائمة لطرح مشاكل الإتصال التنظيمي بالمنظمة	(11-3)
104	رضا العاملين عن الإتصال التنظيمي بالمنظمة	(12-3)
105	توفير المؤسسة للتكنولوجيات الحديثة في الإتصال	(13-3)
106	تناسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع كمية المعلومات المطروحة من الإتصال	(14-3)
107	تقييم المستجوبين للمعلومات الواردة عبر الهيكل التنظيمي من حيث السرعة	(15-3)
108	أهم الصعوبات التي تعرقل العملية الإتصالية داخل المؤسسة	(16-3)
110	قدرة أفراد العينة على إتخاذ القرارات الفردية في محيط العمل	(17-3)
110	رأي أفراد العينة حول المشاركة في إتخاذ القرارات	(18-3)
111	عرض المشاركة في صنع القرارات	(19-3)
111	الأخذ بعين الإعتبار المشاركة في صنع القرارات	(20-3)
112	إستعمال النماذج الرياضية و الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات ذات الأهمية	(21-3)

113	تقدير كمي للمعلومات التي تصلك	(22-3)
113	توفير المؤسسة لنظام معلومات يساعد في إتخاذ القرارات	(23-3)
114	تقييم نظام المعلومات بالمؤسسة	(24-3)
114	أهم الصعوبات التي تعرقل عملية إتخاذ القرارات بالمؤسسة	(25-3)
115	علاقة الإتصال التنظيمي بإتخاذ القرارات في المؤسسة	(26-3)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
13	نموذج هارولد لاسويل لعملية الإتصال	(1-1)
14	نموذج شانون و ويفر لعملية الإتصال	(2-1)
16	نموذج شرام لعملية الإتصال	(3-1)
18	نموذج متكامل لعملية الإتصال	(4-1)
26	الهيكل الوظيفي في المنظمة الصناعية	(5-1)
27	هيكل الأقسام	(6-1)
29	الهيكل المصفوفي	(7-1)
31	الهيكل الشبكي	(8-1)
49	مراحل عملية إتخاذ القرار	(1-2)
51	خطوات إتخاذ القرار الإداري	(2-2)
62	مثال توضيحي لمعيار wald	(3-2)
79	الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر على المستوى المركزي	(1-3)
82	التوزيع الولائي للمديريات الإقليمية لبريد الجزائر	(2-3)
83	الهيكل التنظيمي لمديرية إقليمية تابعة لمؤسسة بريد الجزائر	(3-3)
85	تقسيم مكاتب بريد تيسمسيلت حسب الدرجة	(4-3)
86	الهيكل التنظيمي للوحدة الولائية لبريد الجزائر تيسمسيلت	(5-3)
97	توزيع مفردات العينة حسب الجنس	(6-3)
99	توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي	(7-3)
106	تناسب الهيكل التنظيمي مع كمية المعلومات المطروحة من الإتصال	(8-3)
108	أهم الصعوبات التي تعرقل العملية الإتصالية داخل المؤسسة	(9-3)
112	إستعمال النماذج الرياضية و الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات ذات الأهمية	(10-3)
115	علاقة الإتصال التنظيمي بإتخاذ القرارات في المؤسسة	(11-3)

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	إرسالية بحث و إجراء تربص ميداني
02	إفادة البحث و الإطلاع
03	إستمارة الإستبيان
04	أمر رقم 75-89 مؤرخ في 1975/12/30
05	قانون رقم 03-2000 مؤرخ في 2000/08/05
06	مرسوم تنفيذي رقم 02-43 مؤرخ في 2002/01/14

## ملخص:

تتناول هذه الدراسة دور الإتصال التنظيمي في إتخاذ القرارات داخل المؤسسة، بإعتبار أن الإتصال التنظيمي عصب المنظمات الحديثة و عمودها الفقري الذي يتيح تدفق و إنسياب معلومات و بيانات لمختلف العاملين في كل مستوياتهم الوظيفية عبر قنوات الإتصال المتاحة و في ظل إطار الهيكل التنظيمي للمنظمة.

و بالتالي تهدف هذه الدراسة إلى تبيان الدور الذي يلعبه الإتصال التنظيمي في توفير البيانات و المعلومات الكافية في الوقت المناسب للشخص المناسب من أجل إتخاذ قرارات ناجعة، و هذا من خلال تبني إستراتيجية إتصالية فعالة للمنظمة تخدم أهدافها المسطرة.

كما نسعى إلى معرفة إمكانية تطبيق النماذج الكمية و الرياضية في إتخاذ القرارات لاسيما للمنظمات الهادفة لتحقيق أرباح من خلال كمية المعلومات و البيانات التي يوفرها الإتصال التنظيمي، و معرفة توجه المنظمات الإقتصادية في الجزائر في هذا المجال و هو ما نقف عليه ميدانيا في مؤسسة وحدة بريد الجزائر لولاية تيسمسيلت.

**الكلمات المفتاحية:** الإتصال التنظيمي، الهيكل التنظيمي، أنظمة المعلومات، إتخاذ القرارات، النماذج الكمية و الرياضية في إتخاذ القرارات.

## Abstract:

The present study emphasizes the role of organizational communication in making decisions within the establishments considering organizational communication as a pillar of modern organizations since it facilitates the data flow for all staff regardless of their ranks via the available communication channels under the organizational structure of the establishment.

The aim of this study, then, is to identify the role of organizational communication in providing adequate data to the right person in a timely manner in order to make effective decisions by adopting an efficient communication strategy in order for the establishment to reach its objectives.

Besides, we aim to check out whether or not it is possible to apply quantitative and mathematical models in decision making, especially on the part of the organizations that aspire to gain profits through the amount of information provided by the organizational communication. We also seek to determine the tendency of the Algerian economic organizations in this field “the case of Algeria Post - Tissemsilt”.

**Key words:** Organizational communication, organizational structure, information systems, decision making, quantitative and mathematical models in decision making.



## مقدمة

كما أن تدفق المعلومات و وضوحها عبر مختلف مستويات الإدارة صعودا أو نزولا، يساهم على القيام الأمثل بالعمل و بكفاءة عالية و يقضي على الغموض و التردد و اللبس و معرفة مختلف إحتياجات العاملين و مواقفهم أثناء العمل، و كذا التطبيق و التنفيذ الجيد للقرارات المتخذة على ضوء المعلومات المتوفرة بما يكفل للجميع تحقيق الأهداف المنشودة سواء للأفراد أو للمنظمة، و بالتالي الوصول لدرجات من الرضا و الولاء الوظيفي لأجل تقديم المزيد من الجهود المستقبلية كلما دعت الضرورة أو الإستماتة في الدفاع عن مشروع و خطط و أهداف المنظمة في حال الخطر.

و سنحاول في دراستنا هاته، التركيز على العلاقة بين الإتصال التنظيمي و إتخاذ القرارات، من خلال ضرورة حصول المنظمات على المعلومات لإستخدامها في التفاضل بين البدائل و الحلول الممكنة لإتخاذ القرارات الفعالة بالإستعانة بالإتصال التنظيمي، الذي يجب عليه توفير كل هاته البيانات و المعلومات بالكيفية اللازمة و في المكان و الزمان المطلوبين، كما يتطلب أيضا معرفة مستوى الإتصال في المنظمة من خلال الوقوف على أنظمتها و قنواتها و معرفة أيضا وضوح هاته المعلومات و القرارات إلى كل العاملين لمساعدتهم على القيام بوظائفهم على امثل وجه، والقضاء على الغموض و الإشاعات و المشاكل المعيقة لتقدمهم نحو هدفهم، و رفع روحهم المعنوية و زيادة روابط تماسك العمال و تحملهم للمسؤولية.

### إشكالية الدراسة:

لا تزال أهمية الإتصال التنظيمي كبيرة جدا، خاصة ما تعلق بها بتوفير حقائق و معلومات تنقل عبر مستويات الإدارة إلى القيادة العليا و التي بدورها تتيح و توفر سرعة في إتخاذ قرارات يمكن إعتبارها مصيرية للمؤسسة، و أردنا تناول هذا الموضوع من خلال دراسة ميدانية لمؤسسة بريد الجزائر - تيسمسيلت - و هي مؤسسة لها العديد من الفروع أو مراكز البريد المتواجدة عبر كل بلديات الولاية و لها إرتباط وثيق و علاقات تفاعلية مع المواطنين أو زبائن هذه المؤسسة ضف إلى الوقوف الميداني على مخطط الإتصال التنظيمي بين المديرية الرئيسية و الوحدات الفرعية و معرفة قنوات و تقنيات الإتصال داخلها.

و من هنا يتبلور الإشكال الرئيسي للدراسة كالتالي:

كيف يساهم الإتصال التنظيمي في إتخاذ القرارات داخل مؤسسة بريد الجزائر-تيسمسيلت-؟

# مقدمة

## الأسئلة الفرعية:

للإجابة على الإشكالية السالفة إرتأينا معالجة ما يتفرع عنها من الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما هي أهم خصائص الإتصال التنظيمي و التي جعلت منه مصدرا هاما لتوفير البيانات و المعلومات ؟
2. ما هي أهمية إتخاذ القرارات للمنظمة و الأفراد العاملين بها، و كيف تستخدم النماذج الكمية و الرياضية؟
3. كيف تكيف وحدة بريد الجزائر لتيسمسيلت قراراتها وفق مخرجات الإتصال التنظيمي؟

## الفرضيات:

تنتقل فرضيات الدراسة من محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي و قد حاولنا قدر الإمكان خلق إنسجام بين الجانب النظري و التطبيقي للدراسة و عليه تبلورت فرضيات الدراسة في الآتي:

## الفرضية الرئيسية:

يلعب الإتصال التنظيمي دور بالغ الأهمية في إتخاذ القرارات على مستوى مؤسسة بريد الجزائر تيسمسيلت.

أما الفرضيات الموافقة للتساؤلات الفرعية فكانت كالآتي:

الفرضية الأولى: يساعد الإتصال التنظيمي الفعال في وضوح أهداف و وظائف المنظمة.

الفرضية الثانية: يتم إتخاذ القرارات و المفاضلة بين البدائل المطروحة بناءا على كمية المعلومات و البيانات المتوفرة من أنظمة الإتصال.

الفرضية الثالثة: تعمل مؤسسة بريد الجزائر لتيسمسيلت في بيئة تتسم بسياسة إتصالية تنظيمية فعالة تتيح إتخاذ قرارات بطرق كمية لبلوغ الأهداف المسطرة.

و من هذه الفرضية الأخيرة تنبثق فرضيتين فرعيتين هما:

1. هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لكمية المعلومات التي يطرحها الإتصال و الهيكل التنظيمي للمنظمة.
2. هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لإستعمال النماذج الرياضية و الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات.

# مقدمة

## أهداف الدراسة:

تهدف دراستنا و من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي و المتمثل في معرفة دور الإتصال التنظيمي في عملية إتخاذ القرار داخل المؤسسة ،من خلال ما يتيح من معلومات مؤكدة و هذا من خلال التعرف على مايلي :

- ✓ التعرف على إهتمام منظمات الأعمال بالإتصال التنظيمي لاسيما ما تعلق بإتخاذ القرار.
- ✓ تبيان العلاقة الموجودة بين الإتصال التنظيمي و إتخاذ القرار في مؤسسة بريد الجزائر - تيسمسيلت.
- ✓ تسليط الضوء على الصعوبات و العراقيل التي تواجه عملية الإتصال من جهة و إتخاذ القرار من جهة أخرى خاصة في منظمات الأعمال.
- ✓ إبراز مكانة الإتصال التنظيمي في إتخاذ القرار و رضا القيادة و الموظفين عنها.

## أهمية الدراسة:

نسعى من خلال دراستنا هاته إلى تسليط الضوء على أحد أهم المواضيع ذات العلاقة المباشرة بالعامل في المنظمة، فالإتصال يكون بين الأفراد وفق وسائل و قنوات معينة، كما أن القرار يتخذ من قبل الأفراد ذاتهم و يكون ذا أثر مباشر بهم و بوظائفهم.

و لازال الموضوع يشغل إهتمام الباحثين من خلال العديد من الدراسات القائمة و حتى السابقة في مختلف التخصصات لتبيان هاته العلاقة الإنسانية و دورها في إيجاد العلاقة الفعالة لتحقيق الأهداف المسطرة.

## الدراسات السابقة:

إن الدراسات السابقة أو المشابهة لموضوع دراستنا، هي حلقة متكاملة و جزء أساسي من البحث، ذلك أنها تعنى بما تم إكتشافه في الموضوع و كيفية ذلك و المنهج المتبع في المعالجة، كما يعطينا الحافز القوي لإدخال شيء من التحسينات و الإثراء و القيمة المضافة عن سابقه، و في هذا الإطار سنركز على ما تشابه مع موضوع دراستنا في العلاقة بين كل متغيرات البحث تحت مسمى: الإتصال التنظيمي و إتخاذ القرار.

# مقدمة

1) دراسة دراين سوايغ: الإتصال التنظيمي و تأثيره على إتخاذ القرار، دراسة ميدانية بجامعة منتوري قسنطينة. سنة 2009/2008 ، لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص: تنمية و تسيير الموارد البشرية بجامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، قسم الإجتماع و الديمغرافيا. و قد خلصت هذه الدراسة إلى معالجة الموضوع الرئيسي و هو: الإتصال التنظيمي الهادف و مدى تأثيره على القرارات الهامة في حياة المؤسسة.

و انطلقت الباحثة في معالجتها للموضوع من الفرضية العامة التالية:

يساهم الإتصال التنظيمي الهادف في التأثير على عملية إتخاذ القرار في الجامعة المركزية.

و التي انبثق عنها فرضيات جزئية هي:

✚ يساعد الإتصال التنظيمي على فهم إستراتيجية المؤسسة.

✚ هناك دلالة إحصائية بين تقبل الإدارة لمقترحات العمال و زيادة مشاركتهم في إتخاذ القرارات. معتمدة في

ذلك على منهج وصفي (المسح بالعينة)، مستعينة بأداتي المقابلة و الإستمارة.

و قد خلصت الباحثة في نهاية دراستها إلى تحقق الفرضية الأولى التي أكدت أن الإتصال يوضح إستراتيجية المؤسسة، بينما لم تتحقق الفرضية الثانية بحيث أثبتت النسب الإحصائية أن جامعة منتوري بقسنطينة لا تفتح المجال أمام العمال لإقتراح حلولهم، رغم أنهم يودون معرفة كيف تتم عملية إتخاذ القرار ، و ما هي الآراء التي عرضت و كيف تم الوصول لإختيار أفضلها و التي بالضرورة ستتحول إلى قرار.

2) دراسة علوان سميرة : الإتصال التنظيمي و علاقته بإتخاذ القرار، مقال في مجلة التدوين، العدد 11،

السداسي الثاني 2018.

و قد تناولت الدراسة محورين هما: الإتصال التنظيمي ،و الآخر إتخاذ القرارات في المؤسسة، ثم إبراز العلاقة بينهما من خلال ربط كل من الإتصالات و إتخاذ القرارات.

## مقدمة

و قد خلصت الدراسة إلى أن للإتصال أهمية كبيرة في عملية إتخاذ القرار رغم كل الصعوبات و العراقيل التي تواجه ذلك، كما أن العلاقة بينهما تبقى دائما قوية لأنه لا يمكن الوصول إلى قرار فعال و صحيح في ظل غياب إتصال فعال.

### ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة:

لقد حاولنا جاهدين أن تكون دراستنا مختلفة عن سابقتها و هذا من خلال البحث عن القيم المضافة في الموضوع و التي نوجزها في الآتي:

✚ تعد دراستنا الأولى في تخصص إدارة الأعمال تحت هذا المسمى و لاسيما تطبيقها على مؤسسة عمومية إقتصادية بحجم مؤسسة بريد الجزائر.

✚ تعد دراستنا الأولى من نوعها التي عالجت جانب الدراسات الكمية و الرياضية في إتخاذ القرارات من خلال ربط ما يوفره الإتصال التنظيمي من بيانات و معلومات لمتخذ القرار و التي ينتج عنها 03 حالات شهيرة هي:

- حالة تأكد (معلومات مؤكدة).
- حالة مخاطرة (شبه انعدام للمعلومات و البيانات).
- حالة عدم تأكد (وجود معلومات و بيانات مع عدم التحقق من مصداقيتها).

### أسباب إختيار الموضوع:

إن دراستنا في تخصص إدارة الأعمال، كان لها الأثر الكبير في خلق فضول كبير لربط العديد من المقاييس المدروسة و المصطلحات المتكررة على مسامعنا، و هو ما جعلنا نعوص في فهم هذا الموضوع من أول وهلة.

و يمكن إجمال أسباب ومبررات و دوافع إختيار موضوع بحثنا إلى مايلي:

### الأسباب الذاتية:

✚ دراسة موضوع له علاقة و إرتباط وثيق بميدان التخصص ، و لاسيما مقاييس الدراسة النظرية و التطبيقية خاصة ما تعلق منها بالإتصال التنظيمي و إتخاذ القرار.

## مقدمة

- ✚ الفضول في دخول عالم إتخاذ القرار في منظمات الأعمال و كل ما يحيط به.
- ✚ الرغبة في إكتساب خبرة و معرفة علمية بموضوع البحث.
- ✚ محاولة إعطاء نموذج علمي لكيفية إتخاذ القرار في منظمات الأعمال ،على ضوء ما يتاح من معلومات يوفرها الإتصال التنظيمي.

الأسباب الموضوعية:

- إبراز الدور الهام لإتخاذ القرار في منظمات الأعمال و ما ينجر عنه من تبعات مستقبلية.
- إبراز مكانة الإتصال التنظيمي الفعال في المنظمة .
- تسليط الضوء على كيفية تهيئة الظروف الملائمة لإتخاذ القرار .
- تشريح واقع الإتصال التنظيمي في منظمات الأعمال و لاسيما مؤسسة بريد الجزائر – تيسمسيلت – ميدان الدراسة التطبيقية.
- التعرف على كيفية إتخاذ القرارات في مؤسسة بريد الجزائر على ضوء المعلومات و البيانات التي يوفرها الإتصال التنظيمي داخل مؤسسة بريد الجزائر (ميدان الدراسة التطبيقية) .

إطار الدراسة:

الإطار المكاني:

للوصول إلى نتائج موضوعية و لاسيما على منظمة إقتصادية ، توجهنا إلى مؤسسة الوحدة الولائية لبريد الجزائر بتيسمسيلت، ومنها تم تحديد مجتمع الدراسة و الذي كان مقصودا بقابضي مراكز البريد عبر كل بلديات الولاية، أين أعددنا إستبيان يتوافق و الإجابة على إشكالية الدراسة.

الإطار الزمني:

كانت الدراسة بالوحدة الولائية لبريد الجزائر لتيسمسيلت في الفترة الممتدة من: 2019/03/04 إلى 2019/05/20 و هي فترة نراها مناسبة للوقوف على واقع الحال و كذا جمع المادة العلمية المطلوبة، من أجل مطابقة المعارف النظرية بتلك في الجانب التطبيقي.

# مقدمة

## منهج الدراسة:

إستخدمنا المناهج المعتمدة في الدراسات الإقتصادية عموما، فسيكون وصفيا في بعض أجزائه المتعلقة بالإحاطة بالإتصال التنظيمي من جهة و إتخاذ القرارات من جهة أخرى، ثم يكون تحليليا بقصد تحليل نتائج الدراسة الميدانية التي سلطت الضوء على دراسة حالة لمؤسسة عمومية إقتصادية هامة هي الوحدة الولائية لبريد الجزائر بتيسميسيلت، أين إعتمدنا على أداة الدراسة التالية:

- تحليل واقع الإتصال التنظيمي و إتخاذ القرارات دخل المؤسسة.
- دليل إستبيان وجه لموظفي الوحدة (قابضي مراكز البريد) عينة ذات حصر شامل (45 قابض بريد)

## محتويات الدراسة:

و سعيا منا لتبيان هاته العلاقة و الإجابة على الإشكالية المطروحة و إختبار الفرضيات قمنا بتقسيم دراستنا إلى قسمين :

الباب النظري: و الذي بدوره ينقسم إلى فصلين هما:

الفصل الأول: خاص بالإتصال التنظيمي وقد إشتمل ماهية الإتصال التنظيمي، ثم أشهر نماذجه و وظائفه الإتصال التنظيمي، و علاقته بالهيكل التنظيمي للمنظمة.

أما الفصل الثاني: فقد خصص لإتخاذ القرارات وقد إشتمل على ماهية القرارات داخل المنظمة، ثم علاقة النماذج الكمية لإتخاذ القرارات بالإتصال التنظيمي ، ثم دور نظم المعلومات في دعم إتخاذ القرارات.

أما الباب الثاني : و المخصص للجانب التطبيقي للدراسة و الذي خصصناه لمؤسسة بريد الجزائر لتيسميسيلت، من أجل مقارنة ما توصل إليه في الجانب النظري بما هو على أرض الواقع في أحد أهم المؤسسات العمومية الإقتصادية في الجزائر و ذات العلاقة الوطيدة بالمواطن و التحويلات المالية ضف لإنتشارها، و قد إشتمل على فصل واحد حاولنا فيه إعطاء بطاقة تقنية للمؤسسة محل الدراسة ، ثم التعريف بالإطار المنهجي للدراسة الميدانية، لنخلص لنتائج الدراسة الميدانية و المتمثلة في نتائج الإستبيان الموزع على قابضي بريد الوحدة.

الفصل الأول

الأسس النظرية

للإتصال التنظيمي

## الفصل الأول: الأسس النظرية للإتصال التنظيمي

---

### تمهيد:

لقد عني الإتصال بصفة عامة و الإتصال التنظيمي بصفة خاصة بإهتمام بالغ النظير من طرف العديد من المنظرين و المفكرين، و هذا لدوره الحيوي في شتى المجالات و لاسيما مجال الإدارة في المنظمات، بحيث لا يمكن لأي منظمة مهما كان حجمها و موقعها في السوق من أن تدرك أهدافها المسطرة بدون عملية الإتصال التنظيمي، ذلك أنها وسيلة ضرورية في نقل المعلومات لمتخذ القرارات، و هي أيضا العنصر الأساسي في تنفيذها.

و لهذا وجب العناية بعملية الإتصال داخل المنظمات و تنظيمها على الوجه الذي يكفل الأداء الحسن لمهام و أدوار المنظمة في بيئتها، كما وجب العناية به لفهم سيرورة و إنسياب المعلومات بين مختلف مستويات الإدارة و معرفة مواطن الخلل لتفادي كل ما من شأنه عرقلة العملية بنجاح.

و سنحاول في هذا الفصل أن نلقي بالضوء على الإتصال التنظيمي في المنظمة من حيث ماهيته و أشكاله و كذا علاقته بالهيكل التنظيمي.

# الفصل الأول: الأسس النظرية للإتصال التنظيمي

## المبحث الأول: ماهية الإتصال التنظيمي

### المطلب الأول: مفهوم الإتصال التنظيمي

لا شك أن أغلب العمليات و الوظائف داخل المؤسسة، إن لم نقل كلها تعتمد و بصورة مباشرة على كمية المعلومات التي يوفرها الإتصال التنظيمي، و لهذا عمدت العديد من التخصصات التي تشترك في هذا المجال بإعطاء تعاريف لهذا المفهوم كل من زاوية إهتمامه و دراسته، و رغم ذهاب العديد من الباحثين إلى عدم وجود تعريف شامل لمفهوم الإتصال التنظيمي إلا أن هناك من وصفوا ملامح عامة لهذا المفهوم .

و لعل أبرز التعاريف لهذا المصطلح ما يمكن أن نورد في الآتي:

❖ و يرى أحمد بدوي أن " الإتصال التنظيمي يدل على مجمل النشاطات و الأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين و يهدف إلى انجاز مشروع موحد و بلوغ أهداف مشتركة ، كما يسمح لكل فرد داخل المنشأة أن يكون معروفا بشخصه و مهمته فيها و يعمل على ازدهارها و بالتالي ضمان حياته و فعاليتها في المنشأة ، و يتم هذا النوع من الإتصال وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات و المسؤوليات و تقسيم العمل و العلاقات الوظيفية داخل المنشأة"<sup>1</sup>.

و يقصد به أن الإتصال التنظيمي يعمل على إقامة علاقات تفاعلية داخل المنظمة كما يساهم في توضيح المهام لكل الأفراد و التعريف بهم و تسهيل الوصول للأهداف المسطرة من قبل الإدارة العليا وفق نسق محدد.

❖ كما عرفه صالح بن نوار بأنه " عملية نقل و تبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها و خارجها، و هو وسيلة تبادل الأفكار و الإتجاهات و الرغبات بين أعضاء التنظيم و ذلك يساعد على الإرتباط و التماسك و من خلاله يتمكن الرئيس الأعلى و معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف"<sup>2</sup>.

و من خلال هذا التعريف نستخلص أن الإتصال التنظيمي يشمل بعدي المنظمة الداخلي و الخارجي و هو وسيلة مساعدة للرئيس و مساعديه لتمير الرسالة و تحريك الفريق العامل نحو الهدف المسطر و المراد بلوغه.

<sup>1</sup> طيش ميلود، الإتصال التنظيمي و علاقته بالفاعل الإجتماعي للعاملين بالمؤسسة (دراسة ميدانية بإذاعة سطيف الجهوية)، رسالة ماجستير في علم

الإجتماع، جامعة ورقلة، 2010/2011، ص58

<sup>2</sup> علوان سميرة، فراحي فيصل، الإتصال التنظيمي و علاقته باتخاذ القرار، مجلة التدوين، جامعة وهران، العدد 11، ص 283

## الفصل الأول: الأسس النظرية للإتصال التنظيمي

❖ كما يعرف على أنه : " من أهم مهام التنظيم الإداري لأنه يسهل من تدفق المعلومات لصنع القرارات الرشيدة، فهو بمنزلة المصدر والمورد الرئيسي للمعلومات بين مراكز اتخاذ القرار بالمؤسسة كما يمكن من معرفة مشاعر الفاعلين العاملين واتجاهاتهم في مختلف المستويات الإدارية".<sup>1</sup>

و لعل هذا التعريف هو ما يربط موضوعنا صراحة فمن هذا التعريف يتبين أنه يساهم في تدفق المعلومات لأجل المساهمة في صنع و إتخاذ القرارات الرشيدة و المثلى للمنظمة كما أنه يربط مختلف الفاعلين بها بمصدر سلطة إتخاذ القرار و هو ما سعني سلاسة المعلومات من جهة و إتخاذ القرارات من جهة أخرى عبر مختلف مستويات الإدارة العليا و الوسطى و السفلى (التنفيذية).

❖ كما عرفه **دي فليور و زميلاه** مفهوم الإتصال التنظيمي بأنه: "نقل الرسائل من خلال القنوات الرسمية و غير الرسمية لجماعة كبيرة العدد نسبيا و مصممة بشكل دقيق بحيث يؤدي هذا إلى بناء معان تؤثر في أعضاء الجماعة سواء بشكل فردي أو جماعي"<sup>2</sup>.

و لعل الباحث أشار في هذا التعريف إلى أن الإتصال التنظيمي يهتم بالقنوات الرسمية و غير الرسمية للإتصال كما يعمل على توجيه مجموعات العمل التي تكون كبيرة نوعا ما من حيث العدد و التي تحتاج لوسائل إتصال فعالة من أجل تمرير الرسالة من خلال بناء معاني تؤثر في الجماعة بصورة فردية أو جماعية، كما أن قيام المنظمات و تطورها في هذا العصر لا تتم إلا في وجود رسالة تؤديها و مهام تطلب منها دون إستخدام الإتصال ، الذي يضمن على إيجاد علاقة متينة و مترابطة ببيئتها التنظيمية الداخلية أو في علاقاتها مع المحيط الخارجي .  
و من خلال التعاريف السابقة يمكن لنا أن نستخلص التعريف الآتي للإتصال التنظيمي:

هو مجموع العمليات و التقنيات التي تسمح بسهولة و مرور المعلومات عبر مستويات الإدارة الوسطى و السفلى للإدارة العليا التي بدورها تترجمها و تساعد في إتخاذ مختلف القرارات التشغيلية و التنظيمية و الإستراتيجية ووصولها لكل الفاعلين عبر الوسائط التقنية و الإدارية و تكنولوجيا المعلومات و الإتصال، كما يسمح باحتواء كل الموظفين و المسيرين و القادة داخل نسق إتصالي يربطهم ببعضهم البعض و يوحد جهودهم و رؤاهم للوصول لمختلف الأهداف المسطرة.

إن الإتصال بهذا الشكل يشكل العصب الرئيسي و العمود الفقري لكل منظمة تسعى من خلاله لتمرير وإستقبال كل المعلومات التي تستخدمها في مختلف القرارات التي تعبد لها طريق الوصول لأهدافها المنشودة و بإشراك كل الفاعلين في المنظمة من مختلف المستويات و بالتالي تبني الهدف بصورة جماعية و تقليل الصعوبات و الفهم الجيد لحتوى الرسالة و من ثم تجسيد الأهداف و تطبيق القرارات بأريحية و عن قناعة.

<sup>1</sup> محمد علي شبيب ، السلوك الإنساني في النظم، دار الفكر العربي، مصر، 1982، ص 243

<sup>2</sup> محمد علي أبو العلا، فن الإتصال بالجماهير بين النظرية و التطبيق، ط1، دار العلم و الإيمان للنشر و التوزيع، دسوق، مصر، 2013، ص 32

# الفصل الأول: الأسس النظرية للإتصال التنظيمي

## المطلب الثاني: أهمية الإتصال التنظيمي

لقد أعتبر الإتصال التنظيمي أحد أهم و أخصب الميادين التي تناولها الباحثون لما له من أهمية كبرى لاسيما فيما تعلق بدراسة سلوك الأفراد العاملين بالمنظمة، فلا يمكن تصور دراسة السلوك البشري داخل منظمات الأعمال بغض الطرف عن الإتصال التنظيمي الذي يحدث بين الأفراد من جهة و بين الأفراد و بين المنظمة من جهة أخرى لاسيما ما تعلق منه بتبادل المعلومات و الآراء و التأثير على المواقف و الإتجاهات و توحيد الرؤى و الجهود لبلوغ أهداف المنظمة.

و يمكن إجمال أهمية الإتصال التنظيمي بالنسبة للقائد (المدير) و المنظمة في عدة نواحي أهمها ما نوردته في الجدول أدناه :

### الجدول (1-1): أهمية الإتصال التنظيمي للقائد

العنصر	التبيان
الإتصال و إتخاذ القرار	يمكن الإتصال التنظيمي من تدفق البيانات، وتوفير المعلومات التي تساعد متخذي القرار داخل المنظمة على إختيار أفضل البدائل المتاحة للوصول إلى القرار الأمثل.
الإتصال و التوجيه	إن الإتصال التنظيمي الفعال يمكن المدير من تحديد أهداف المنظمة بوضوح ، كما يبلغ ذلك جميع العاملين ضف إلى إبلاغهم بمستوى أداء الفرد و الجماعة.
الإتصال و التنسيق	إن التنسيق عنصر أساسي في العملية الإتصالية داخل المنظمة، فهو يعمل على التوفيق بين مختلف الأنشطة داخل المنظمة، و تفاعلي التضارب و التناقض و تجسيد التكامل، و لا يتأتى ذلك إلا بوجود قنوات إتصال جيدة و فعالة.
الإتصال و العلاقات في المنظمة	يساعد الإتصال التنظيمي على تدفق المعلومات من العاملين إلى المدير و هذا ما يمكن المدير من التعرف على كل العاملين دون إستثناء، كما يوضح له رغباتهم و حاجاتهم ، و يساعده كذلك في تصحيح الأفكار الخاطئة لديهم إتجاه أهداف المنظمة و سياسة الإدارة.
الإتصال و ووعي الجماعة	يتكفل الإتصال التنظيمي بخلق ووعي جماعي، و تماسك قوي داخل بيئة المنظمة الواحدة، خاصة فيما تعلق بتوحيد الجهود إتجاه تحقيق أهدافها، و مختلف التهديدات التي تواجهها و كذلك قيم و ثقافة المنظمة و الالتفاف الجاد إتجاهها و رفع الإلتزام و الولاء للمنظمة العاملين بها و كذلك رفع الروح المعنوية للأفراد.

## الفصل الأول: الأسس النظرية للإتصال التنظيمي

الإتصال و المستجدات الداخلية و الخارجية	يساهم الإتصال التنظيمي في مواكبة الأفراد العاملين لمختلف التطورات و التجديدات التي تمس أنماط العمل و الرفع من أداء العملية الإنتاجية.
الإتصال و حل الصراعات	إن الإتصال التنظيمي يلعب دورا بارزا في حل العديد من الصراعات داخل المنظمة، لاسيما تلك المتعلقة بما بين الأفراد و ما بين الأفراد و القيادة، فهو صمام الأمان و ماص للصدمات و حالات عدم الرضا و النفور حول القضايا محل الخلاف من خلال توضيح أكثر أو تغيير و قنوات الإتصال أو حتى توصيل أصوات العاملين و إحتياجاتهم لصانعي القرار.
الإتصال و التغذية الرجعية	يبقي الإتصال التنظيمي صانعي القرار و مختلف العاملين، على إضطلاع مستمر بالنشاطات التفصيلية الدقيقة، و معرفة مواطن الخلل و بالتالي تفادي و تصليح و معالجة هذه الأخطاء مستقبلا.
الإتصال و الإبداع و الابتكار	يعبر الإتصال التنظيمي صراحة و بأقل تكلفة و جهد عن مواطن الإبداع و الابتكار في المنظمة لدى الأفراد المتميزين، لاسيما عند وجود مساحة للتعبير عن الأفكار و الإقتراحات عبر مختلف قنوات الإتصال، و هذا بغية تعزيز القوة الإبداعية للمنظمة بما يحقق لها مستقبلا ميزة تنافسية عن المنظمات الأخرى.
الإتصال و التكلفة و الجهد	إن الإتصال التنظيمي لفعال و الناجع المرتكز على القنوات الإتصالية المتعددة و المتطورة، يساهم و بشكل جلي جدا في تقليل التكاليف و الجهد في تمرير الرسالة و إتخاذ القرار اللازم لها، خاصة بالنظر لسرعة العالم اليوم و تطور وسائل التواصل بين الأفراد و بين المجتمعات أو بين البلدان في حد ذاتها، و هو ما يلعب دورا بارزا في تنافسية المنظمة على إقتناص الفرص في البيئة الخارجية .

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مرجع: دارين سوايغ، الإتصال التنظيمي و تأثيره على إتخاذ القرار (دراسة ميدانية بجامعة منتوري قسنطينة)، رسالة

ماجستير في علم الإجتماع، جامعة قسنطينة، 2008/2009، ص ص 49،50

كما أن أهمية الإتصال التنظيمي في المنظمة لتحدها العديد من العوامل الأخرى و التي يطول سردها في هذا النطاق و كمثل عن أهميته البالغة ما نراه من مسؤولية فرد عن مئات من العاملين بل الآلاف أحيانا و هؤلاء المرؤوسين بدورهم مسؤولين عن عاملين و هكذا، و بالتالي فعدم الإهتمام بالجانب الإتصالي من شأنه عرقلة مختلف أنشطة المنظمة، كما أن عدم فهم الرسالة و القرار أيضا يخلق العديد من المشاكل التي تكون المنظمة في غنى عنها عند تبني سياسية إتصالية واضحة المعالم و فتح قنوات الإتصال لتوفير البيانات و المعلومات و تبني

## الفصل الأول: الأسس النظرية للإتصال التنظيمي

---

القرارات لسير العمليات و الأنشطة و فهم و ترجمة سلوك العاملين و الأخذ بكل آرائهم و إقتراحاتهم و إحتياجاتهم.

# الفصل الأول: الأسس النظرية للإتصال التنظيمي

## المطلب الثالث: أنواع الإتصال التنظيمي

إذا كانت أهمية الإتصال التنظيمي ظاهرة للعيان فإن أنواعه عكس ذلك تماما، فقد إختلف الباحثين في هذا المجال على تحديد أنواعه تحديدا جازما ونهائيا، و يرجع ذلك في الأساس لتعدد زوايا معالجة الموضوع في حد ذاته، غير أن هذا لا ينفي وجود أقسام متعارف عليها مثل: الداخلي والخارجي.

و نسقتصر في هذا السياق بعرض أنواع الإتصال الداخلي أي ذلك المتعلق بداخل المنظمة فقط لما له من علاقة مباشرة بموضوع البحث و الذي تعتمد المنظمة بصورة جد كبيرة على إتخاذ قراراتها.

**الإتصال الداخلي:** وهو الإتصال الذي يتم داخل نطاق التنظيم (المنظمة)، سواء كان ذلك بين أقسامه وفروعه المختلفة، أو بين العاملين به، وفي جميع المستويات . ويمكن تقسيمه إلى نوعين: إتصال رسمي و إتصال غير رسمي. و هو بهذا المعنى جميع التفاعلات بين الأفراد في إطار التنظيم و بمختلف اللوائح التنظيمية و القنوات الإتصالية و الهيكل التنظيمي التي يحددها التنظيم و المتعامل به عبر مختلف الأنشطة و العمليات يوميا و على مدار ساعات العمل الرسمي.

### أ/الإتصال الرسمي:

وهو الإتصال الذي يتم بين الأفراد داخل التنظيم (المؤسسة)، بحسب ما تقرره اللوائح التنظيمية داخل الهيكل التنظيمي الرسمي، وتعتبر الإتصال اتصالا رسميا لأنه محدد بمراكز تنظيمية محددة، ويتم من خلالها انتقال وانسياب المعلومات والبيانات من خلال القنوات الرسمية للإتصال والتي تحدها خطوط السلطة داخل المؤسسة<sup>1</sup>. أي أنها الاتصالات التي تتم من خلال قنوات الإتصال المحددة الإدارية و بالوسائل المحددة و في الوقت و المكان المحدد<sup>2</sup>.

و هو بهذا المعنى ذلك الإتصال الذي يتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة، وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي، وبالطرق الرسمية المتفق عليها في قواعدها وقوانينها أي أن شرعيتها مستمدة من نظم و قوانين المنظمة في حد ذاتها.

و يمكن ذكر أهم أنواع الإتصال الرسمي فيما يلي:

**أ-1/الإتصال العمودي النازل:** هي الإتصالات التي تكون من أعلى إلى أسفل أي من القمة إلى القاعدة، و يستخدمه غالبا المدراء و القادة لتخصيص الأهداف و توفير التعليمات و التوجيهات الضرورية في الأنشطة و

<sup>1</sup> العربي بن داود، فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية (دراسة ميدانية بمركب الرافعات و الجارف CPG عين السمارة-قسنطينة)، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، 2007/2008، ص151

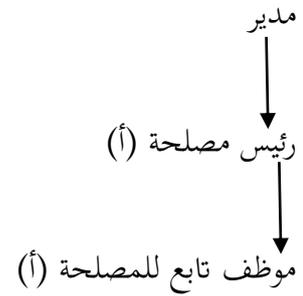
<sup>2</sup> محمد حسين العجمي، القيادة الإدارية و التنمية البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 274

## الفصل الأول: الأسس النظرية للإتصال التنظيمي

الأعمال، أو للإشارة أو لفت إنتباه الموظفين إلى نقاط معينة، إلا أن ما يعاب على هذا النوع هو سوء الفهم و طلب مزيد من التوضيحات و لهذا على المدراء غالبا متابعة هذا النوع من الإتصال من أجل الفهم الصحيح و التطبيق الدقيق<sup>1</sup>.

كما يعتبر الإتصال العمودي النازل مرآة لطريقة معاملة الرئيس و المدير لمرؤوسيه فهو يظهر طريقة تعسفه في السلطة أو طريقة الإشارك و هو ما يترجم من طرف العاملين في الإستجابة الفورية أو الخوف أو حتى التجنب و اللامبالاة.

و يمكن توضيحه في الشكل البياني الآتي:



و يتم هذا الإتصال النازل عبر عدة أشكال يمكن ذكر أهمها في الآتي:

- لوحة الإعلانات في المؤسسة.
- النشرات و التعليمات و التوجيهات.

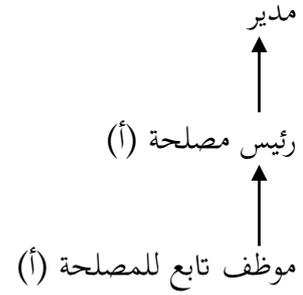
### أ-2/ الإتصال العمودي الصاعد:

يمثل هذا النوع من الإتصالات مختلف المعلومات التي تنقل من القاعدة للقمة، حيث يعطي المرؤوس بيانات لرئيسه عن العمل، و مختلف المشاكل التي تواجهه و التي تستدعي تدخل السلطة العليا في شكل قرار، و هنا نشير إلى إمكانية المشاركة في القرار من طرف المرؤوس و تعدي نطاق إعداد التقارير و المعلومات فقط، و هذا من خلال إبداء المقترحات و التوجيهات للحلول التطبيقية و الميدانية بفعالية و نجاعة.

و يمكن توضيحه في الشكل البياني الآتي:

<sup>1</sup> مارس هناء، أثر الإتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الإنجاز لدى العمال من خلال آراء إطارات و منفذي المؤسسة (دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز- فرع جيجل-)، رسالة ماجستير علم النفس العملي و السلوك التنظيمي، جامعة قسنطينة، 2007/2008، ص 47

## الفصل الأول: الأسس النظرية للإتصال التنظيمي



و يتم هذا الإتصال الصاعد عبر عدة أشكال يمكن ذكر أهمها في الآتي<sup>1</sup>:

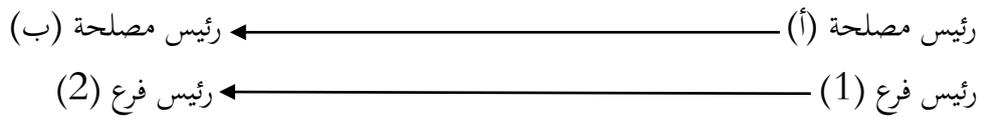
- التقارير.
- الشكاوى.
- الإقتراحات.

### أ-3/ الإتصالات الأفقي:

هو ذلك الاتصال الذي يتم بين العاملين في نفس المستوى الوظيفي دون الرجوع للسلطة العليا، أي أنها تعبر عن الإتصالات التي تتم بين وحدات المستوى الإداري الواحد<sup>2</sup>.

وهي أيضا الإتصالات التي تتم بين الأفراد من نفس المستوى التنظيمي (من مدير إلى مدير، من رئيس قسم إلى رئيس قسم... إلخ)، وهذه المسارات هامة و ضرورية لنجاح المنظمة<sup>3</sup>.

حيث يعمل على تجسيد التعاون و التنسيق بين مختلف الوظائف في المنظمة مثل ما يحدث بين رئيس مصلحة (أ) و رئيس مصلحة (ب)، أو بين رئيس فرع (1) و رئيس فرع (2) لمناقشة مختلف القضايا و تبادل وجهات النظر في قضايا مشتركة و التفاهم على حلول في صلب نشاطاتهم المعتادة. و يمكن توضيحه في الشكل البياني الآتي:



<sup>1</sup> محمد حسين العجمي، القيادة الإدارية و التنمية البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، مرجع سبق ذكره، ص 274

<sup>2</sup> مارس هناء، أثر الإتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الإنجاز لدى العمال من خلال آراء إطارات و منفذي المؤسسة (دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز- فرع

جيجل-)، مرجع سبق ذكره، ص 48

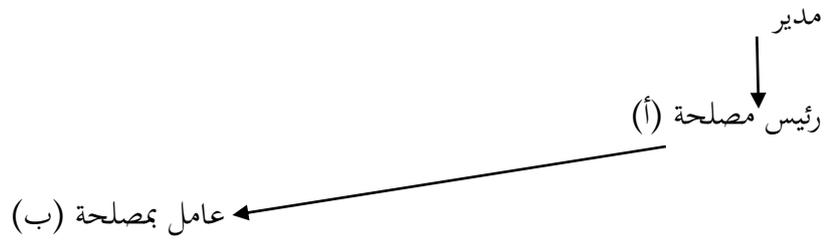
<sup>3</sup> حسين رحيم، مهارات الإتصال في عالم الإقتصاد و إدارة الأعمال، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 19

## الفصل الأول: الأسس النظرية للإتصال التنظيمي

### أ-4/ الإتصالات المحورية (التقاطعية):

أو ما يعبر عنها بالإتصالات متعددة الجهات<sup>1</sup>، حيث تتم بين العاملين من مختلف المستويات الوظيفية داخل المنظمة مثل ما يحدث بين المدير و رئيس مصلحة و مرؤوس بمصلحة مغايرة أي أن هذه الإتصالات تكون مائلة لا عمودية و لا أفقية، أي تلك الإتصالات بين العاملين و الأفراد في مراكز مختلفة لمستويات إدارية متغايرة، و لا توطرها القوانين و اللوائح و هذا بغرض زيادة تدفق حجم المعلومات بسرعة و زيادة الفهم و التوصل لحلول عاجلة و بأقل جهد و تفادي العوائق البيروقراطية في السلم الإداري.

و يمكن توضيحه في الشكل البياني الآتي:



### ب/ الإتصال غير الرسمي:

تعتبر الإتصالات غير رسمية ، إذا لم تستند إلى الهيكل التنظيمي الرسمي ، أو اللوائح و القوانين المعمول بها في المنظمة، فهي إذن تستند إلى حقيقة التفاعل الاجتماعي بين الأفراد وكذلك التنظيمات غير الرسمية، و التي تتواجد داخل أغلب المنظمات و تتجاوب معها الإدارة دون تهميش أو تغافل بل تسعى جاهدة لاستقطابها لتحقيق أهداف المنظمة

و لهذه الإتصالات غير الرسمية العديد من المزايا و التي نوجزها في النقاط الآتية<sup>2</sup>:

- ✓ زيادة سرعة انتقال و تبادل المعلومات والبيانات التي يتعدّر أحيانا على الإتصال الرسمي استيفؤها.
- ✓ تمهيد الطريق إلى تذليل الصعوبات التي تواجه جهود التطوير وتحسين الأداء .
- ✓ المساهمة في تسيير عملية التفاوض مع النقابات العمالية.
- ✓ تحقيق التوازن بين التغيرات المحيطة بمناخ العمل، وذلك بشكل أسرع من أسلوب الإتصال الرسمي.
- ✓ المساهمة في إزالة عوامل الانفعال والتوتر والقلق والكبت النفسي من بيئة العمل.

<sup>1</sup> علوان سميرة، فراحي فيصل، الإتصال التنظيمي و علاقته باتخاذ القرار، مرجع سبق ذكره، ص 287

<sup>2</sup> صبرينة رماش، الفعالية الإتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز SONELGAZ)، أطروحة دكتوراة في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2008/2009، ص ص 89، 90

## الفصل الأول: الأسس النظرية للإتصال التنظيمي

المبحث الثاني: نماذج ووظائف الإتصال التنظيمي

المطلب الأول: نماذج الإتصال التنظيمي

ظهرت العديد من النماذج للعديد من المفكرين و الباحثين حاولت تأطير الإتصال التنظيمي علميا، و يعبر النموذج ببعديه البنائي : أي التي تظهر الجانب الشكلي للنموذج من حيث المكونات و الحجم لفهم الظاهرة و البعد الوظيفي: الذي يظهر الجانب العملي و يشرح قوى النموذج.

و يمكن تقسم نماذج الإتصال التنظيمي إلى 03 أقسام رئيسية هي:

أ/النموذج الخطي (أحادي الإتجاه).

ب/النموذج التبادلي (ثنائي الإتجاه).

ج/النموذج التفاعلي.

و سنقتصر في شرح هذه الأقسام على بعض النماذج التي لاقت شهرة واسعة في ميدان الإتصال و هي كالاتي:

أ/النموذج الخطي (أحادي الإتجاه):

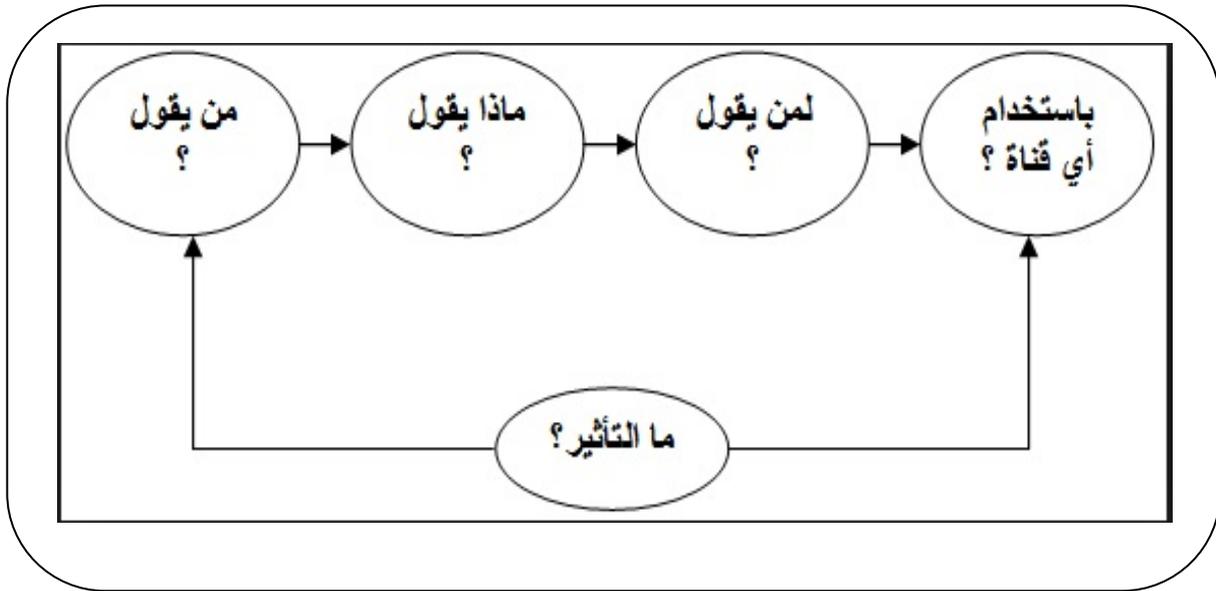
أ-1/نموذج هارولد لاسويل (Harold Lasswell):

قام لاسويل بإقتراح نموذج عام بسيط للعملية الإتصالية في سنة 1948، حيث قال: "إن عملية الإتصال يمكن توضيحها بالعبارة اليسيرة التالية: من يقول ماذا ، و لمن، و بأي وسيلة، و بأي تأثير"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> وردة برويس، فعالية الإتصال الإداري في إنجاح عملية إتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية و إنعكاسها على أداء العاملين، أطروحة دكتوراة في علم الاجتماع، جامعة بسكرة، 2014/2015، ص 133

## الفصل الأول: الأسس النظرية للإتصال التنظيمي

الشكل (1-1): نموذج هارولد لاسويل لعملية الإتصال



المصدر:

[https://www.google.com/search?q=%D9%86%D9%85%D9%88%D8%B0%D8%AC+%D9%84%D8%A7%D8%B3%D9%88%D9%8A%D9%84&tbn=isch&source=hp&sa=X&ved=2ahUKEwiq6p2u38\\_gAhXjDmMBHfG3C2IQsAR6BAgFEAE#imgsrc=E7h9E4UrTC2mrM: le 22/02/2019 a 17.38](https://www.google.com/search?q=%D9%86%D9%85%D9%88%D8%B0%D8%AC+%D9%84%D8%A7%D8%B3%D9%88%D9%8A%D9%84&tbn=isch&source=hp&sa=X&ved=2ahUKEwiq6p2u38_gAhXjDmMBHfG3C2IQsAR6BAgFEAE#imgsrc=E7h9E4UrTC2mrM: le 22/02/2019 a 17.38)

و من الشكل السابق يمكن استخلاص النقاط الآتية:

العملية الإتصالية عند لاسويل تتم عبر خمسة عناصر أساسية وهي:

- من هو المرسل الذي يقوم بصياغة الرسالة، القائم بالاتصال الذي يقوم بصياغة الرسالة؟.
- ماذا تتضمن الرسالة؟ (رموز أو شيفرات).
- لمن توجه الرسالة؟.
- بأي وسيلة توجه الرسالة أي القناة الاتصالية؟ .
- ما هو التأثير الذي تحدثه الرسالة على المستقبل؟.

غير أن هذا النموذج تعرض لانتقاد رئيسي تمثل في تجاهله لعنصر التغذية العكسية التي تحدثها العملية الإتصالية و ربما يعود هذا النقص في أن نموذج لاسويل يعتمد على الإتجاه الأحادي أي من المرسل إلى المستقبل و هو بذلك نموذج مبسط و يسير لفهم العملية الإتصالية، غير أننا لا يمكن أن نتجاهل أنه أعطى مفهوما و شرحا أساسيا و من أوائل الذين وضعوا أطر علمية و منهجية لفهم الظاهرة الإتصالية.

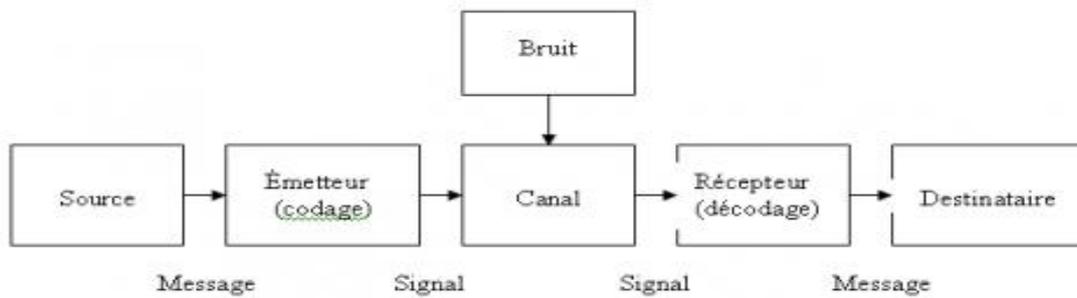
## الفصل الأول: الأسس النظرية للإتصال التنظيمي

### أ-2/ نموذج شانون - ويفر (Shannon and Weaver):

دائما و في إطار النموذج الخطي ، قام كل من شانون و ويفر بتعديل على النموذج السابق بإقتراح نموذج معدل إن صح التعبير عام 1949 ، و الذي كان نتيجة أبحاث في شركة للإتصالات الهاتفية و الذي عرف أيضا بنموذج النظرية الرياضية للإتصالات.

فمن خلال دراستهما للعملية الإتصالية تبين وجود عامل جديد يعمل على تشويه الرسالة أو ما يعيق من الفهم الجيد و الصحيح لفحوى الرسالة من المرسل وصولا للمستقبل و الذي عبرا عنه بالتشويش و الذي يتحدد بنوعين : ميكانيكي (تقني)، و دلالي من خلال إساءة التفسير او الفهم للرسالة من المستقبل و الذي يعمل على تحريف المعنى و بعدها عن المقصد الجوهرى، كما طورا أيضا قناة التصحيح، و إعتبرها وسيلة للتغلب على المشكلات التي يخلقها الصوت حيث يتم مقارنة الإشارات التي أرسلت من المرسل و بين تلك التي تم إستقبالها من طرف المستقبل<sup>1</sup>. و يمكن تمثيل هذا النموذج وفق الشكل الآتي:

### الشكل (1-2): نموذج شانون و ويفر لعملية الإتصال



- 1) La source d'information énonce un message ...
- 2) ... que l'émetteur va encoder et transformer en signal,
- 3) lequel va être acheminé par le canal,
- 4) puis décodé par le récepteur, qui reconstitue un message à partir qui signal
- 5) et le transmet enfin au destinataire.

المصدر:

[https://www.google.com/search?q=shannon+and+weaver&tbm=isch&source=iu&ictx=1&fir=ewlNiupRcf-sLM%253A%252CYM6EbaUFcnQy0M%252C%252Fm%252F0byOr1&usg=AI4\\_kSJB2OPTep6fYrDmtMELDYubuK4dA&sa=X&ved=2ahUKEwjF85f95c\\_gAhVOBWBHExnA1IQ\\_B0wE3oECAUQBg#imgrc=ewlNiupRcf-sLM: le 22/02/2019 a 18.15](https://www.google.com/search?q=shannon+and+weaver&tbm=isch&source=iu&ictx=1&fir=ewlNiupRcf-sLM%253A%252CYM6EbaUFcnQy0M%252C%252Fm%252F0byOr1&usg=AI4_kSJB2OPTep6fYrDmtMELDYubuK4dA&sa=X&ved=2ahUKEwjF85f95c_gAhVOBWBHExnA1IQ_B0wE3oECAUQBg#imgrc=ewlNiupRcf-sLM: le 22/02/2019 a 18.15)

<sup>1</sup> وردة بروس، فعالية الإتصال الإداري في إنجاح عملية إتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية و إنعكاسها على أداء العاملين، مرجع سبق ذكره ، ص 135

## الفصل الأول: الأسس النظرية للإتصال التنظيمي

و من أهم المزايا التي يمكن إستخلاصها من هذا النموذج مايلي:

- تشمل عملية الإتصال كل أنشطة السلوك الإنساني من موسيقى و مسرح و فنون مختلفة و إشارات الجسم و مختلف الإيحاءات، و هو بهذا وسع دائرة العملية الإتصالية عن سابقه لاسويل الذي ركز على الإتصال اللفظي فقط.
- أضافا عنصر الضوضاء التي تعمل على تشويش الرسالة و بالتالي تضيق نطاق الرسالة و التي يجب على المرسل أن يضعها بالحسبان من أجل بلوغ الهدف من الرسالة و تحقيق النتائج المرجوة.
- يدخل التشويش قبل المستقبل ليغير معنى الرسالة و التي تتأثر درجة فهمها و إنحرافها بقوة و شدة التشويش و الضوضاء الذي يصاحب الرسالة.

ب/النموذج التبادلي (ثنائي الإتجاه):

ب-1/نموذج ولبر شرام (Wilbur Schramm):

حاول شرام في النموذج الاتصالي الذي جاء به أن يطور إطارا نظرياَ خاصاً، الذي يصف على أساسه عملية الاتصال التي تحدث بين الأفراد بصورة عامة، أو بين الأفراد في المؤسسات، ويحللها، أي أنه يهدف إلى القيام في تحليل فكرته التي مؤداها أن أساس الاتصال هو خلق نوع من الاتحاد بين المرسل والمستقبل، حول موضوع الرسالة التي يريد المرسل القيام بإرسالها إلى المستقبل، و هو ما عبر عنه شرام بضرورة وجود خبرات مشتركة بين طرفي الإتصال و لا سيما لموضوع الرسالة نفسها<sup>1</sup>.

و قد جاءت هذه التحسينات في مرحلة ثانية أعقبت المرحلة الأولى بإضافة رجع الصدى (التغذية العكسية) و تبادل الأدوار بين المرسل و المستقبل (ثنائية الإتجاه)،

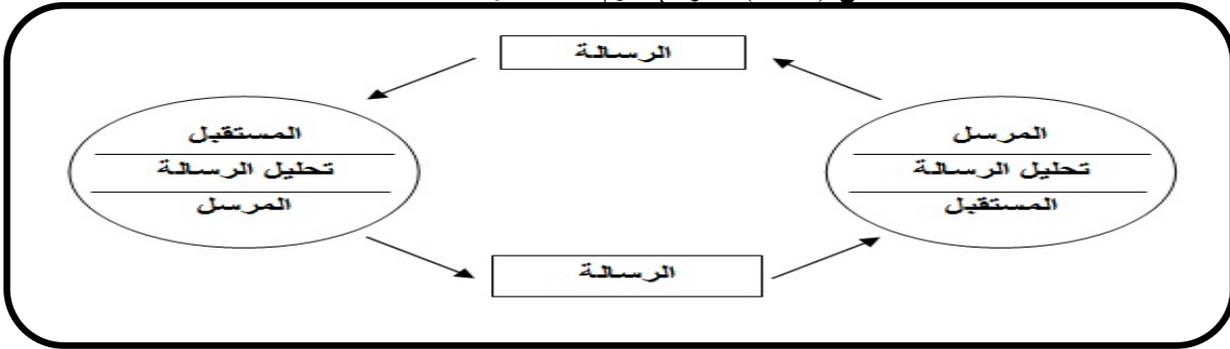
لقد رأى شرام بأن الاتصال عملية دائرية، وبأن التغذية الرجعية وسيلة للتغلب على التشويش أثناء الاتصال، فالمتلقي للرسالة حين يقوم برد فعل، فهو يبعث برسالة للمرسل وهكذا يعني أن الاتصال ليس في خط ذو إتجاه واحد، فهو دائري، فالمستقبل عندما يبعث برسالة ثانية للمرسل تبعا للتغذية العكسية يصبح مرسلا و المرسل يصبح مستقبلا و هنا تبادل الأدوار ، و يمكن توضيح نموذج شرام في الشكل الآتي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> محمد صاحب سلطان، العلاقات العامة ووسائل الإتصال، ط2، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص86

<sup>2</sup> وردة برويس، فعالية الإتصال الإداري في إنجاح عملية إتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية و إنعكاسها على أداء العاملين، مرجع سبق ذكره ، ص 136

## الفصل الأول: الأسس النظرية للإتصال التنظيمي

الشكل (1-3): نموذج شرام لعملية الإتصال



المصدر: وردة برويس، فعالية الإتصال الإداري في إنجاز عملية إتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية و إنعكاسها على أداء العاملين، مرجع سبق ذكره ، ص

136

و من أهم النقاط التي يمكن إستخلاصها من هذا النموذج مايلي:

✚ يحتاج كلا من المرسل و المستقبل لخبرة في مجال فك الرموز من أجل تشفير الرسالة و فهمها فهما صحيحا.

✚ تبادل الأدوار لا يتم بصفة تفاعلية دائمة بل من حين لآخر فقط.

إلا أن هذا النموذج لاقى مجموعة من العيوب والانتقادات يمكن إجمال أهمها فيمايلي:

✓ الدقة المطلوبة في وضع الرموز و الشيفرات، و بالتالي تعطل أي عنصر يجعل من الرسالة دون جدوى و يعطل عملية الإتصال نهائيا.

✓ إهمال المشاعر التي يمكن أن تؤثر على صياغة الرسالة من طرف المرسل حيث غالبا ما يستعمل المستقبل خبرته و تجاربه السابقة في فهمها.

ب-2/ نموذج روس (Ross):

يعتمد نموذج روس على 06 عناصر في العملية الإتصالية هي<sup>1</sup>:

المرسل - الرسالة - الوسيلة - المستقبل - رجع الصدى - السياق.

ويمكن إجمال أهم ركائز هذا النموذج في النقاط الآتية:

<sup>1</sup> [https://moderninstructions.blogspot.com/2017/12/blog-post\\_92.html](https://moderninstructions.blogspot.com/2017/12/blog-post_92.html) le 22/02/2019 a 19.31

## الفصل الأول: الأسس النظرية للإتصال التنظيمي

- ✓ مرسل يضع أفكاره في رموز و شيفرات تحتوي على منبهات تتفق مع وجهات نظره و قناعاته.
- ✓ يتم نقل فكرة الرسالة من خلال القنوات و الوسائل التي تحمل الرسالة إلى المستقبل.
- ✓ يقوم المستقبل بفك الرموز و يختار المنبهات التي تتفق مع ثقافته و خبراته و تجاربه السابقة حيال تلك المعلومات و من خلال مشاعره و أحاسيسه و عواطفه وقت إستقبال الرسالة.
- ✓ بعد تفسير المتلقي للرسالة يمكن أن يستجيب لها و الإستجابة هنا تمثل رجوع الصدى أي رد الفعل الذي يتيح للمرسل معرفة مدى تحقيق الرسالة لهدفها.
- ✓ يؤكد روس على أهمية الظرف أو المناخ العام للحالة التي يحدث فيها الإتصال.
- ✓ السياق العام يتضمن مشاعر أو إتحافات و عواطف كلا الطرفين (المرسل و المستقبل).
- ✓ أكد روس في نموذج على السياق الذي يمثل الإطار العام الذي يحوي المشاعر و الأحاسيس التي من شأنها التأثير بشدة على تحرير الرسالة أو تلقيها من أجل إيصال المعلومات لتحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ الإتصال من وجهة نظر روس يعبر عن تفاعل إجتماعي يتأثر بالحالة الإجتماعية للأفراد و بيئتهم و ثقافتهم.

### ج/النموذج التفاعلي:

إن عملية الإتصال أعقد مما نتصور و لهذا نرى قصورا في كلا النموذجين السابقين في التفسير الكامل للعميلة الإتصالية و إعطاء نموذج موحد قائم بذاته، و لهذا وجدت العديد من النماذج الأخرى التي جمعت كل العناصر الأخرى على غرار البيئة الإتصالية العوامل النفسية و الذاتية لأطراف الإتصال، أي كل ما يسبق العملية الإتصالية و ما ينجر عنها من فهم و سلوك و التأثير المتبادل و التفاعل مع بعضهم البعض.

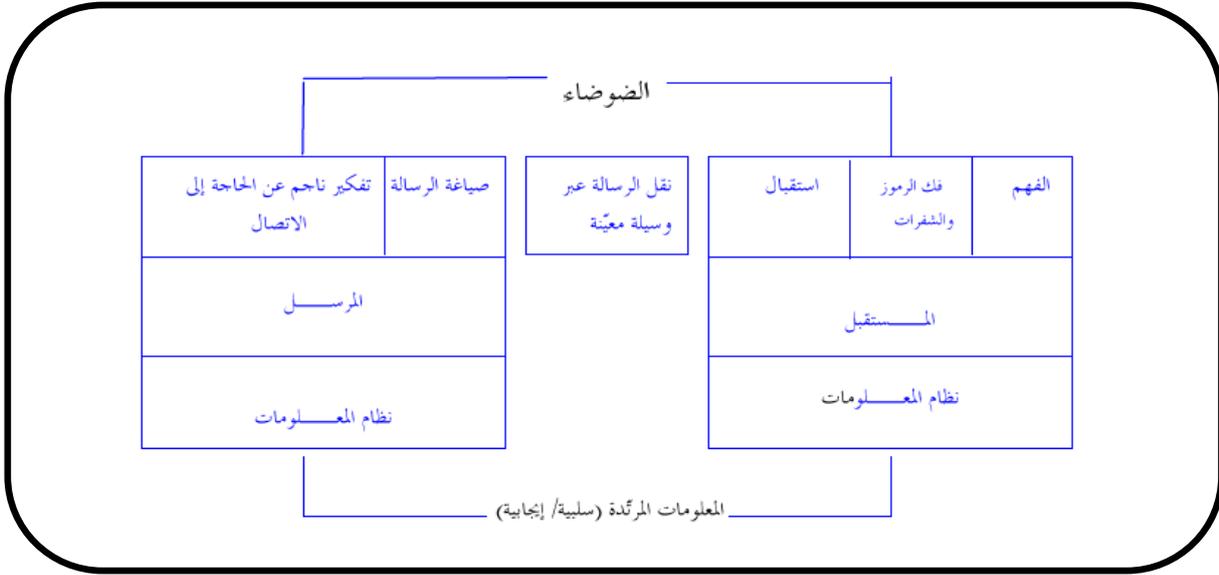
نموذج الاتصال التفاعلي بهذا الشكل يحاول لم كافة عناصر الاتصال الفاعلة كبيئة الاتصال، ورجع الصدى، وما سبق الاتصال، وما يجيء بعده من سلوك، وهذه هي طبيعة العلاقات الاجتماعية، بحيث يبنى بعضها على بعض بلا انتهاء. وهي تشرح لنا طبيعة التأثير المتبادل عندما نتفاعل مع بعضنا البعض ، لأنه يعتمد على العلاقة مع الطرف الآخر ، وكلما كان الطرف الآخر أكثر مهارة في الاتصال كانت فرصة النجاح فيه أكبر و في فهم الرسالة و التغلب على التشويش و الضوضاء و الغموض أو الفهم السيئ و إنحراف فحوى الرسالة.

## الفصل الأول: الأسس النظرية للإتصال التنظيمي

و عليه فتفاعل العملية الإتصالية يؤدي إلى تحقيق الأهداف التي تحددها القرارات الموضوعية و الرقابة عن طريق إبلاغ النتائج<sup>1</sup>.

و من أمثلة النماذج التفاعلية الحديثة و المتكاملة العناصر لحد كبير، ما إقترحه محمد العزازي و الذي نوضحه في الشكل الآتي:

الشكل (1-4): نموذج متكامل لعملية الإتصال



المصدر: دارين سوايغ، الإتصال التنظيمي و تأثيره على إتخاذ القرار (دراسة ميدانية بجامعة منتوري قسنطينة)، مرجع سبق ذكره، ص 50

<sup>1</sup> دارين سوايغ، الإتصال التنظيمي و تأثيره على إتخاذ القرار (دراسة ميدانية بجامعة منتوري قسنطينة)، مرجع سبق ذكره، ص 56

## الفصل الأول: الأسس النظرية للإتصال التنظيمي

### المطلب الثاني: وظائف الإتصال التنظيمي

ترتبط وظائف الإتصال التنظيمي أساسا بمحتوى الإتصال، و الذي يمكن ملاحظته جليا في مختلف مستويات المنظمة و يمكن إجمال هذه الوظائف في 03 وظائف رئيسية هي :

أ/ وظيفة الإنتاج:

إن الإتصال الجيد و الفعال يؤدي إلى إنجاز العمل بصورة جيدة لأنه يمدد بالمعلومات الضرورية لإنجاز العمل و التعاون الفعال بين الأفراد، فالإتصال التنظيمي يحدد سير الإنتاج من حيث الكمية والنوعية من خلال التوجيهات الدورية المرتبطة بالأداء و التنفيذ<sup>1</sup>.

إن دور الإتصال التنظيمي في عملية الإنتاج داخل المنظمة عملية جد مترابطة و لا يمكن فصلهما، فتسرب المعلومات بين أعضاء التنظيم هو ما يحدد سير الإنتاج و التحكم في الإنتاجية حسب ما أكدته تجارب "هاوثورن" الذي أشار إلى أن الإتصال التنظيمي و لاسيما غير الرسمي منه هي المتحكم الكبير في العملية الإنتاجية لاسيما في شكلها اللفظي و عن طريق الإيماءات و الإيماءات و الإشارات لتبرير فعل معين ومن خلال موقع معين في المنظمة يساهم في إعطائهم نوعا من السلطة<sup>2</sup>.

ب/ وظيفة الإبداع:

لاشك ان السلوك التنظيمي للأفراد المكتسب طيلة الفترات السابقة سيقف حاجزا أمام الأفكار الجديدة و المبادرات المبدعة، خاصة إذا تطلب ذلك بذل المزيد من الجهد الإضافي عن سابقه و هنا نرى المقاومة للتغيير تكبر و تشتد.

و ترتبط وظيفة الإبداع أساسا ببعدين رئيسيين هما<sup>3</sup>:

- البعد الأول: هو تقديم الأفكار و الإقتراحات و المشاريع و المخططات الجديدة.
- البعد الثاني: هو عملية تنفيذها، و تبرز هذه الوظيفة من خلال مساهمة الإتصال التنظيمي في توفير منابر تطرح فيها الأفكار الجديدة و الإبداعات التي تتطلب إجماعا حولها، و هو ما نراه تجسيدا من طرف المنظمات الرائدة التي تطلق العنان للإبداع و الابتكار لإيمانها بأنه هو الذي يخلق القيمة المضافة و يعطي المزيد من الحرية في العمل للمنظمة و العاملين على حد سواء.

كما أن دور الإتصال التنظيمي في مجال الإبداع يتجلى في إقناعه للأفراد العاملين بالمنظمة بضرورة تبني طرق إبداعية تواكب مستجدات المحيطين الداخلي و الخارجي، و تقليل لثورة التغيير التي تسعى للحفاظ على المكتسبات الحاضرة خوفا من فقدان الإمتيازات التي يحدثها الإبداع أو الأفراد المبدعون.

<sup>1</sup> طيبش ميلود، الإتصال التنظيمي و علاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة (دراسة ميدانية بإذاعة سطيف الجهوية)، مرجع سبق ذكره، ص 62

<sup>2</sup> جمال الدين عاشوري، الإتصال التنظيمي و السلامة الصناعية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية (دراسة ميدانية بشركة إسمنت عين الكبيرة -

SCAEK)، رسالة ماجستير علم الاجتماع، جامعة سطيف، 2014/2015، ص 35

<sup>3</sup> طيبش ميلود، مرجع سبق ذكره، ص 63

## الفصل الأول: الأسس النظرية للإتصال التنظيمي

فهو إذن يعطي الثقة للعاملين لتبني المبادرات الإبداعية، تحقيقا للصالح العام للمنظمة دون الخوف من المصالح الشخصية للبعض.

ج/ وظيفة الصيانة (المحافظة):

يتمثل دور الإتصال المتعلق بالصيانة و المحافظة في أداء 03 مهام تتمحور حول<sup>1</sup>:

ج-1/ حفظ الذات (مشاعر الأفراد و أحاسيسهم): حيث يعمل الإتصال التنظيمي على إحاطة كل العاملين بالمنظمة بسياج من الأمن، و تعزيز روح الإلتناء من خلال رسائل الشكر و الإمتنان و الزيارات الميدانية التشجيعية، و الحوافز و الشهادات التقديرية في مختلف المناسبات، دون أن ننسى الأثر العميق للإتصال المباشر للرئيس مع رؤوسيه بما يمنحهم الإحساس بالإلتناء و الولاء للمنظمة.

ج-2/ تغيير موقف الأفراد من القيمة التي يولونها للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم على مستوى أفقي و عمودي: لاشك أن سلوك الفرد العامل بالمنظمة ما هو إلا محصلة لتفاعل خصائصه مع خصائص و ظروف بيئة العمل المحيطة به، لهذا فإن غياب الإتصال التنظيمي ينتج عنه عدم القدرة على نقل الأفكار الخاصة بتحسين العمل و عدم الإتصال بالمسؤول المباشر له و ما ينجر عنه من فجوات للمعلومات و البيانات الخاصة بظروف و مراحل العمل، كما تجعله في عزلة عن الأفراد الآخرين و الجماعات و هو ما يؤثر سلبا على نفسيته و تفاعله و تؤدي به للعزلة و الإنطواء و هو أمر غير مرغوب فيه للمنظمة.

و هنا يكمن جوهر وظيفة الإتصال التنظيمي في تغيير مواقف الأفراد و تعزيز روح التفاعل مع الجماعة و المنظمة و تكوين جسور و قنوات للإتصال بين الرؤوس و رئيسه و تثبيت قيم الإلتناء و الولاء و بالتالي رفع من معنويات الفرد في العملية الإنتاجية و بلوغ أهداف المنظمة.

ج-3/ ضمان إستمرارية العملية الإنتاجية و الإبداعية: إن الإتصال التنظيمي يعزز من مفهوم بناء وظائف المنظمة في شكل تفاعلي و نسق متكامل فيما بينهم، و عليه دور كبير في تعزيز هذا المفهوم التفاعلي من خلال بناء إستراتيجية إتصالية تستوعب كل الوظائف و تعطي لكل منها وزنه و دوره المناسب في خطة بلوغ الهدف الذي تسعى إليه المنظمة.

و مما سبق يمكن أن نستخلص أن الإتصال التنظيمي يهتم بكل الوظائف البشرية والتنظيمية في المنظمة بما يسمح من إعداد رؤية واضحة و جلية و دقيقة لما يجري حول الفرد من جهة و داخل أنشطة المنظمة من جهة ثانية و داخل المنظمة بين الأفراد و الوظائف بصورة متكاملة من جهة ثالثة.

<sup>1</sup> سمرة عسلي، الجماعات غير الرسمية و تأثيراتها على الإتصال الداخلي للمؤسسة، رسالة ماجستير في علم النفس العمل، جامعة قسنطينة، 2006/2007، ص

# الفصل الأول: الأسس النظرية للإتصال التنظيمي

## المطلب الثالث: وسائل الإتصال التنظيمي

من الصعب تحديد وسائل الإتصال التنظيمي لأنه لا حدود للإبتكار في تحديد هذه الوسائل، و لأن العقل البشري يمكنه أن يطور و يصمم و يبدع في أساليب حديثة بإستغلال كل الظروف و الإمكانيات المحيطة به<sup>1</sup>. و إذا كان التحديد صعبا فإن تبويب هذه الوسائل صار ممكنا بالنظر لخصوصيات الوسائل و تشابهاها و من بين هذه الوسائل<sup>2</sup>:

### أ/الوسائل الشفهية:

و هي التي تتم شفهيها أي لفظيا بين المرسل و المستقبل ومن الأمثلة العديدة لهذا الشكل ما نراه في الأوجه التالية للإتصال التنظيمي :

أ-1/ **المقابلة الشخصية:** و من مميزاتا أنها تواجه وجهها لوجه بين مرسل الرسالة و المستقبل، و تصلح لإستخلاص الحقائق، أو مناقشة أمور مستعصية، و الإستفسار عن أمور أشكلت في العمل، أو للإبلاغ ببعض القرارات المهمة أو التقارير التي تستوجب المواجهة، و هنا يمكن أن يتبادل الأدوار تفاعليا بين الرئيس و المرؤوس من طرف كونه مستقبل الرسالة و مصدر الرسالة مرة أخرى.

غير أن ما يعاب على هذا الأسلوب أن أسلوب الحوار هو المحدد الرئيس للرسالة و طبيعة المعلومات و كميتها التي تستقى من هذه المقابلة، و لهذا على طرفي المقابلة (المرسل و المستقبل)، أن يكونا على قدر كبير من الكفاءة و التمتع بالخبرة و التجربة الكافية لأسلوب الحوار ضف لثرائهما اللغوي و الصراحة و الثقة المتبادلة التي تجنب غموض الرسالة أو لبسها.

أ-2/ **المكالمة الهاتفية:** جاءت هذه الوسيلة إستغلالا للتطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات و الإتصال بدءا بإختراع الهاتف الثابت ثم المحمول ثم المكالمات المرئية و غيرها، الذي أدى للرفع من حواجز المكان و تقريب طرفي الرسالة، و تصلح هذه الوسيلة خصوصا في الحالات المستعجلة التي تتطلب السرعة في الإرسال و الإستقبال ، غير أن من عيوبها قصر المدة التي قد تحد من كمية المعلومات المطلوبة و عدم توفر البيانات بالدقة اللازمة، فطرفي الرسالة يركزا هنا على الأمور المهمة و العاجلة أي بإبراز الخطوط العريضة للرسالة فقط دون الولوج في التفاصيل.

أ-3/ **المقابلات الجماعية:** و هي تجمع عدة أطراف حول طاولة واحدة في إجتماعات أو ندوات أو ملتقيات و غيرها...، و تتميز بتبادل الأدوار من خلال إعطاء المجال للجميع ، و من مميزاتا أنها تعطي إطارا واسعا للنقاش و تبادل الأفكار و الرؤى و الحلول و إبداء المقترحات و تصور طرق التفكير و الحل حول المسائل المهمة كما تعطي كم هائل من المعلومات و البيانات للقيادة في إتخاذ القرارات التي تكون محل إجماع و تأكيد شبه جماعي ،

<sup>1</sup> علوان سميرة و فراحي فيصل، الإتصال التنظيمي و علاقته بإتخاذ القرار، مرجع سبق ذكره ، ص285

<sup>2</sup> أميمة عناب، معوقات الإتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة(دراسة ميدانية بكلية الآداب و اللغات، و العلوم الإجتماعية و الإنسانية، جامعة أم البواقي)، رسالة ماجستير في علوم التربية، جامعة أم البواقي، 2013/2014 ، ص90

## الفصل الأول: الأسس النظرية للإتصال التنظيمي

كما أنها تعزز من إلتناء الأفراد حول منظماتهم بالنظر للمشاركة في إتخاذ القرار و تقديرهم و التحاور معهم ، كما تذلل الحواجز الإتصالية بين العاملين و رؤسائهم ومدرائهم و إعطاء أريحية أكبر في العمل ، و من عيوبها أنها تستلزم قدرا عاليا من النضج الفكري و المعرفي و الإبداعي للأفراد و التحلي بروح المسؤولية و النقاش و تقبل الرأي و الرأي الآخر دون إستخفاف أو إستهانة بقدرات فرد معين.

كما أن لهذه المقابلات الدور الكبير في إبراز مشاعر و سلوكيات الأطراف خلال المحاورة و طريقة النقاش و عرض الأفكار و الكلام ضف لإنفعالاتهم التي تعطي تصورا أكبر و معلومات أدق مستقبلا في وضع الرسالة و تفهمها.

**ب/الوسائل الكتابية:** و هي غير لفظية بل مكتوبة و مسجلة و محفوظة في وثائق أو ضمن أقراص أو دعائم تكنولوجية، و من أبرز هذه الوسائل مايلي:

**ب-1/ المجالات و الصحف الداخلية و المذكرات:** و هي المراسلات التي يعدها المرؤوسين لرؤسائهم أو زملائهم توضيحا لبعض أمور العمل، و فيها العديد من البيانات و المعلومات التي تم الفرد و الجماعة و المنظمة حول أنشطة و وظائف و طرق سير العمل في المنظمة.

**ب-2/ الأوامر و التعليمات:** و هي عبارة عن توجيهات تنظيمية في العمل في شكل مطبوع و تعطى لها صفة سهولة الإطلاع تماشيا و الغرض من هذه التعليمات، كما قد تمثل مرجعا مهما يسهل العودة إليه في حالة المخالفات<sup>1</sup>.

**ب-3/ لوحة الإعلانات:** تعتبر من الوسائل الشائعة في مختلف المنظمات بحيث تعتمد عليها في إيصال المعلومة للأفراد عن طريق الإطلاع المباشر عليها و هي تعمل على الإبلاغ الواسع لمختلف القرارات و التوجيهات و المستجدات ، مع إمكانية وضع التحفيزات و نتائج الإجتماعات ، و يشترط في نجاح هاته الوسيلة العناية بها و تجديدها و مراعاة الدقة في توزيع المعلومات و وضوح الأفكار و لغة الكتابة و تسلسل الأفكار و ترابطها.

**ب-4/ النشرات الدورية و الخاصة<sup>2</sup>:** و هي وسيلة أخرى من الوسائل المكتوبة و التي تصدرها المنظمة و توجه للعاملين بها و للزبائن لمعرفة المستجدات بخصوص المنظمة و حول الآفاق و الرؤى الإستراتيجية و الأهداف المحققة و يمكن تكون دورية أو خاصة نتيجة ظروف خاصة أو طارئة كالهيكلة أو إعادة التسمية أو الإندماج أو منتوجات و خدمات جديدة و غيرها...

**ج/الوسائل المشاهدة و الملاحظة:** و هي لا لفظية و لا مكتوبة بل تكون صوت و صورة أو صوت فقط او صورة فقط ، كما نلاحظه في العديد من المنظمات الحديثة التي تعتمد لاسيما على التكنولوجيات الحديثة من أنترنت و أجهزة تلفاز و مكبرات الصوت و أجهزة العرض، و من مميزاتا قلة التكلفة للمنظمة غير انها تستوجب

<sup>1</sup> صبرينة رماش، الفعالية الإتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز SONELGAZ)، مرجع سبق

ذكره، ص 152

<sup>2</sup> علوان سميرة، فراحي فيصل، الإتصال التنظيمي و علاقته بإتخاذ القرار، مرجع سبق ذكره، ص 285

## الفصل الأول: الأسس النظرية للإتصال التنظيمي

دقة الملاحظة و التركيز العالي و التوقيت المناسب لعدم تشتيت ذهن العامل او المشاهد و وصولا لمبتغى الرسالة و الهدف منها.

ويتوقف اختيار إحدى الوسائل السابقة أو بعضها على عدة عوامل من أهمها<sup>1</sup>:

1. التكلفة المادية أو المعنوية للوسيلة و الإمكانيات المتاحة للمنظمة.
2. التوقيت المناسب لاستخدام أو الاستعمال للوسيلة.
3. ودرجة السرية المطلوبة في المعلومات وعدد الأشخاص المطلوب الإتصال بهم.

<sup>1</sup> أميمة عناب، معوقات الإتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة(دراسة ميدانية بكلية الآداب و اللغات، و العلوم الإجتماعية و الإنسانية، جامعة أم البواقي)، مرجع سبق ذكره ، ص92

# الفصل الأول: الأسس النظرية للإتصال التنظيمي

## المبحث الثالث: الإتصال التنظيمي و الهيكل التنظيمي

### المطلب الأول: الهيكل التنظيمي

لابد لكل منظمة كبيرة أو متوسطة من وجود هيكل تنظيمي به، حيث يمثل هذا الأخير، أهمية كبيرة لرسم خطوط العلاقات و بيان المستويات الإدارية و سلطة إتخاذ القرار<sup>1</sup>.

و يعد أيضا الهيكل التنظيمي خيارا إستراتيجيا بإعتباره وسيلة تستخدمها المنظمة للإستجابة و التلاؤم مع التحديات المختلفة التي تواجهها، و بالتالي فإختيار هيكل المنظمة تتأثر بجملة محددات موقفية كالحجم، و البيئة، و التكنولوجيا، و الإستراتيجية و دورة حياة المنظمة، و هذا يعني أن بروز حالة التنوع في المحددات يتطلب تنوع بخيارات تصميم الهيكل التنظيمي<sup>2</sup>.

أ- تعريفه:

لقد تعددت و تنوعت تعاريف الهيكل التنظيمي بتعدد مجالات بحث المفكرين و الباحثين و من أبرز هذه التعاريف مايلي:

يرى الكاتب Ivancevich و زملاؤه، أن الهيكل التنظيمي هي إطار يركز على تخصص الوظائف و تقسيمها، ووضع الأنظمة و الإجراءات و تحديد السلطة<sup>3</sup>.

فمن هذا التعريف يمكن أن نستخلص أن الهيكل التنظيمي هو الإطار الشامل لكل الوظائف و الأنشطة و الأفراد و يضمن سير النظام و الإجراءات و الإتصال و تحديد السلطات و مراكز القرار و التدرج السلمي.

يمكن القول أن الهيكل التنظيمي عبارة عن خرائط توضح الخطة الرسمية للإتصالات بين الوحدات، و يمكن أن نتخيل أن طبيعة الإتصالات و أشكالها بالمنظمة تتغير بتغير الواحدة مع تغيير المستوى

<sup>1</sup> أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، 142

<sup>2</sup> نعمة عباس الحفاجي و طاهر محسن الغالي، نظرية المنظمة مدخل التصميم، دار البازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص121

<sup>3</sup> العربي بن داود، فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية (دراسة ميدانية بمركب الرافعات و المجارف CPG عين السمارة-قسنطينة)، مرجع

سبق ذكره، ص77

## الفصل الأول: الأسس النظرية للإتصال التنظيمي

الوظيفي ، وكنظرة سريعة إلى الخريطة التنظيمية نعرف إن المعلومات قد تتحرك في مستويات و إتجاهات مختلفة داخل المنظمة، فمن الأعلى أو من الأسفل أو أفقيا أو محوريا وهكذا<sup>1</sup>.

إن هذه التعريف يعطي تصورا للهيكل التنظيمي الذي يبقى إفتراضيا أي تصوريا و هو خريطة لشكل الإتصالات داخل المنظمة التي تعرف عدة إتجاهات و انواع بين علوية و سفلية و أفقية و محورية.

كما أن الهيكل التنظيمي بناء هرمي للعلاقات و لتدفق الإتصالات و هو لا يمثل غاية البناء الأساسي للمنظمة بل يعد أحد الوسائل الإدارية التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة، على وفق رؤية شاملة و متكاملة للتفاعلات السائدة فيها<sup>2</sup>.

من خلال هذا التعريف يمكن القول أن الباحثان يريان أن الهيكل التنظيمي عبارة عن بناء تدريجي للعلاقات داخل المنظمة يكفل تدفق الإتصال و المعلومات ، و هو ليس غاية بل يعد أحد الوسائل الإدارية التي تستخدمها لبلوغ أهدافها المسطرة على ضوء الرؤية الشاملة و المتكاملة لكل التفاعلات بالمنظمة.

أما خليل الشماع فيعرفه على أنه: " البناء أو الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، فهو يبين التقسيمات و التنظيمات و الوحدات الفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال و الأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، كما يوضح نوعية العلاقات بين أقسامها و خطوط السلطة و شبكات الإتصال فيها"<sup>3</sup>.

و من التعاريف السابقة يمكن إستنتاج أن الهيكل التنظيمي يعبر عن: " خريطة تنظيمية رسمية للمراكز و الأدوار و العلاقات بين الأفراد و الوظائف و الأنشطة و الذي يتناسب و قدرات و إمكانيات المنظمة و يتوافق و الأهداف المراد تحقيقها فهو الوسيلة التي تحقق الغاية الكبرى"، إن البناء التصوري للهيكل التنظيمي في المنظمة يجب أن يراعي الأنظمة الفرعية بصورة متكاملة و متناسقة لتوضيح مناصب كل العاملين و طرق الإتصال و رؤية طرق التنفيذ و الرقابة و التدرج السلمي للوظائف و بالتالي فهو يساعد على تدفق البيانات و المعلومات عبر كل القنوات المتاحة في كل الإتجاهات " .

<sup>1</sup> إبراهيم قاسمي، الإتصال و دوره في ممارسة التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية(دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للنسيج وحدة قطنيات الجنوب

SONITEX الأغواط)، رسالة ماجستير في علم الإجتماع، جامعة ورقلة، 2010/2011، ص 44

<sup>2</sup> خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط3، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان الأردن، 2007، ص 163

<sup>3</sup> أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، مرجع سبق ذكره، ص 144

## الفصل الأول: الأسس النظرية للإتصال التنظيمي

ب- أنواعه:

تغير نظرة المنظمات للأسس المعتمدة في تصميم الهياكل التنظيمية و لاشك أنها تختلف كذلك باختلاف حجم و نشاط و إمكانيات المؤسسة، و هنا يمكن أن مجمل أنواع الهياكل التنظيمية حسب التطور إلى نوعين أساسيين هما:

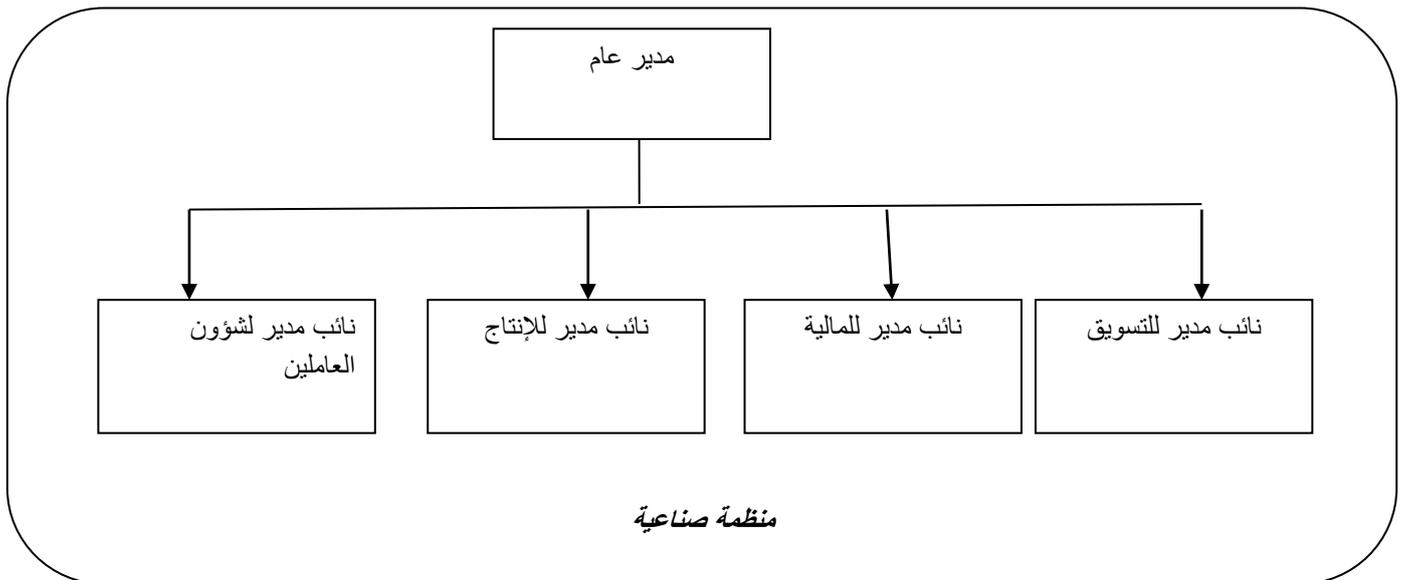
### الهياكل التنظيمية التقليدية<sup>1</sup>:

و هي المجموعة التي تشكل الهياكل الأساسية لأي منظمة كونها تمثل المهام و الوظائف الأساسية، و ما تستلزمه من بناء علاقات و أدوار، فهي تشخص درجة التخصص و الرسمية و المركزية و المعيارية و الهرمية من جانب، و ما يرتبط بتفعيل و تفاعل مختلف هاته الخصائص ضمن آليات التنسيق و التكامل بين إنسياب المعلومات في نسق إتصالي واضح المعالم، و أهم أنواعها مايلي:

✓ الهيكل الوظيفي: و الذي يركز في جوهره على تجميع الوظائف و الأفراد من حيث التماثل و التشابه.

و يمكن تلخيص هذا النوع في الشكل الآتي:

الشكل (1-5): الهيكل الوظيفي في المنظمة الصناعية



المصدر: نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالي، نظرية المنظمة مدخل التصميم، مرجع سبق ذكره، ص 125

<sup>1</sup> نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالي، نظرية المنظمة مدخل التصميم، مرجع سبق ذكره، ص 125

## الفصل الأول: الأسس النظرية للإتصال التنظيمي

و يمكن أن يتيح الهيكل الوظيفي العديد من المزايا منها:

- تأمين الوضوح في المسار الوظيفي للعاملين.
  - إيجاد نوع من التطابق بين الخبرات و التدريب.
  - ضمان الإستثمار العقلاني لمختلف موارد المنظمة.
- غير أن هاته المزايا لا تنفي وجود بعض العراقيل و الصعوبات على غرار:

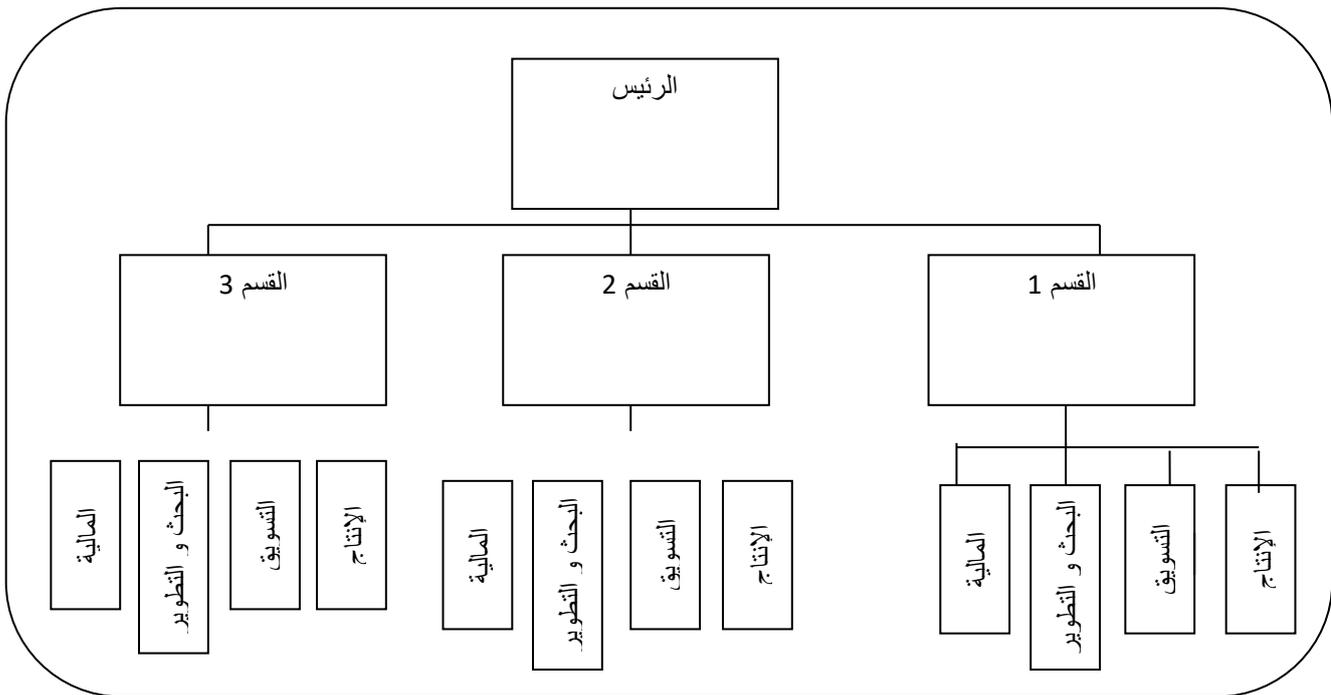
- صعوبة الإتصال و التنسيق بين الأقسام.
- عدم الإهتمام ببعض الوظائف و الأنشطة المهمة مثل الإتصال.

✓ هيكل الأقسام: يركز على أساس تجميع الوظائف و كذا الأفراد في أقسام كبيرة الحجم بناءا

على مخرجاتها المتوقعة مثل (الأساس الجغرافي، المنتج، الزبائن).

و يمكن توضيحه في الشكل الآتي:

الشكل (1-6) : هيكل الأقسام



المصدر : نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالي، نظرية المنظمة مدخل التصميم، مرجع سبق ذكره، ص 127

## الفصل الأول: الأسس النظرية للإتصال التنظيمي

من أهم مميزات هذا النوع :

- المرونة و السرعة في الإستجابة للتغير البيئي.
- القدرة العالية للتنسيق ما بين مختلف الأقسام.
- سهولة تحديد المسؤولية المتعلقة بالمشكلات المرتبطة بالإنتاج.
- يستجيب لإحتياجات الزبائن من مختلف المنتجات في عدة مناطق جغرافية متنوعة.

أما من حيث صعوبات إستخدام هذا الهيكل ما يمكن ذكره في الآتي:

- ميل إستخدام مضاعف للموارد التي تحتاجها أقسام المنظمة.
- صعوبة التنسيق و التحكم من قبل الإدارة بحركة الأقسام.
- ظهور صراع بين الأقسام حول تخصيص الموارد البشرية و المالية و المادية.

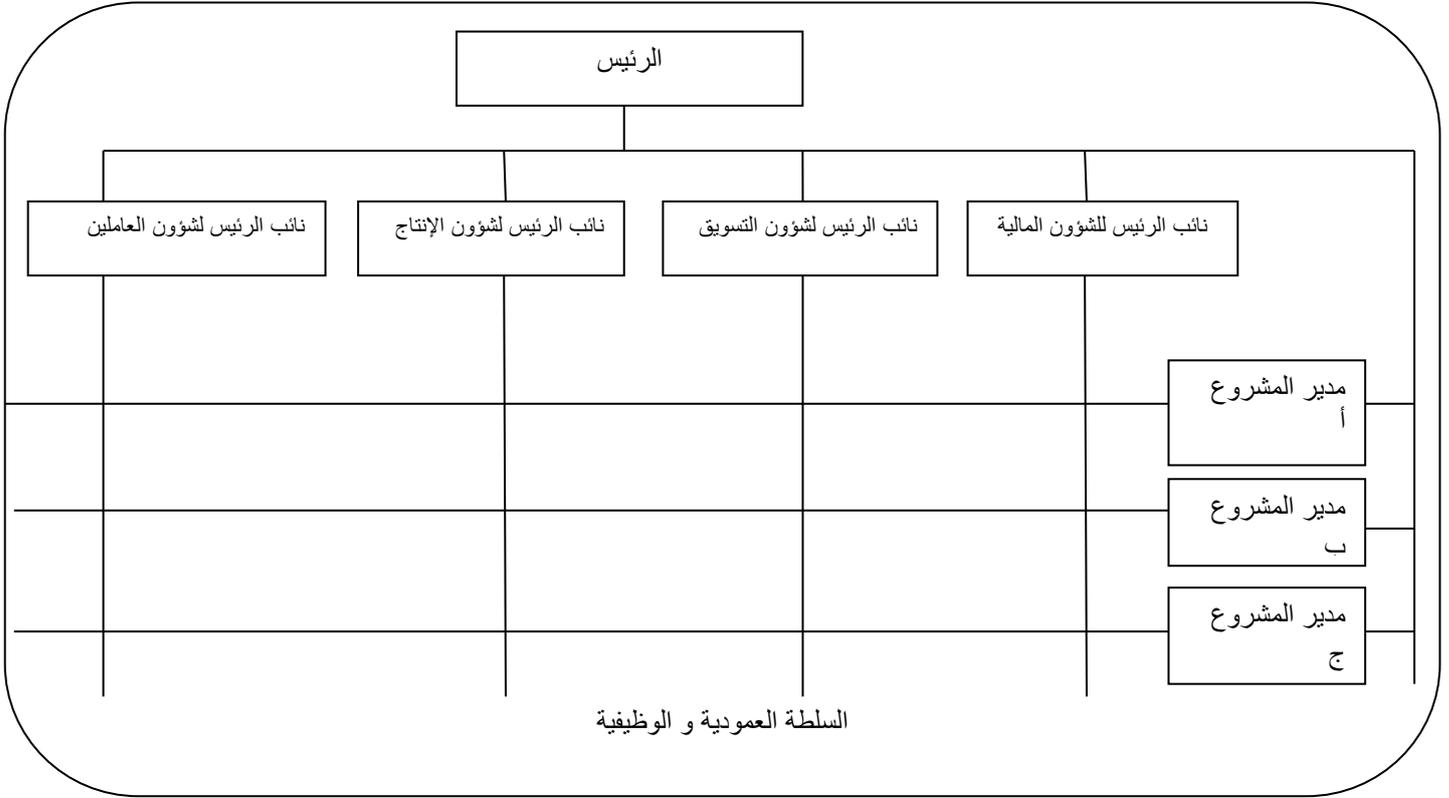
✓ الهيكل المصفوفي: يرتكز هذا الهيكل على فكرة الجمع ما بين نوعي الهيكل الوظيفي و هيكل

الأقسام قصد إحداث تكامل بين ميزاتهما و الحد من الصعوبات و العراقيل الناجمة عنهما .

و يمكن تلخيص فكرة هذا الهيكل في الشكل الآتي:

## الفصل الأول: الأسس النظرية للإتصال التنظيمي

الشكل (1-7): الهيكل المصفوفي



المصدر : نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالي، نظرية المنظمة مدخل التصميم، مرجع سبق ذكره، ص 128

و من أهم مزايا هذا النوع:

- مستوى عالي من المرونة و التكيف مع حالات التغير و عدم التأكد البيئي.
- وجود مناخ من التعاون المشترك بين فرق العمل و الخبراء لخدمة مختلف الأقسام و المشاريع.
- الكفاءة بإستثمار الموارد و تقديم أفضل الخدمات للزبائن.

و من أهم العراقيل التي تصادف تطبيق هذا الهيكل:

- تولد السلطة المزدوجة، تعطي حالة من الغموض و الصراع.
- هدر في الوقت نتيجة اللقاءات و النقاش الطويل و الإجتماعات.
- بروز سيطرة من قبل أطراف على حساب أطراف أخرى في المنظمة.

# الفصل الأول: الأسس النظرية للإتصال التنظيمي

## الهياكل التنظيمية المعاصرة<sup>1</sup>:

جاءت هاته الهياكل نتيجة التغيرات في بيئة عمل المنظمات الداخلية و الخارجية ، و خاصة الدولية منها، التي أفرزت الحاجة إلى إستخدام تكنولوجيا المعلومات و سرعة الإتصالات و القدرة العالية على خلق الإبداع و التميز اللذان يحققان ميزة تنافسية.

و من أهم هاته الهياكل المعاصرة نذكر مايلي:

✓ هيكل الفريق: و الذي يعتمد على حاجة المنظمة لوجود فرق عمل دائمة أو مؤقتة، تتشكل من أفراد ينتمون إلى وظائف و تخصصات مختلفة.

و من أهم مزاياه:

- المساهمة في إزالة الحواجز بين الأقسام و تعزيز الإلتزام ، و تكريس الجهود للأداء.
- معالجة عوائق الإتصال و التنسيق لضمان سرعة الإستجابة و تطوير القرار.
- إعتماد روح الشراكة و تقاسم المعلومات و المعرفة.

غير أن هذا النوع لم يسلم من عدة عوائق منها:

- بروز حالة التعقيد في الإجراءات المستخدمة من فرق العمل.
- الحاجة للمزيد من الموارد.
- ضياع الوقت بسبب تعدد اللقاءات و الإجتماعات.

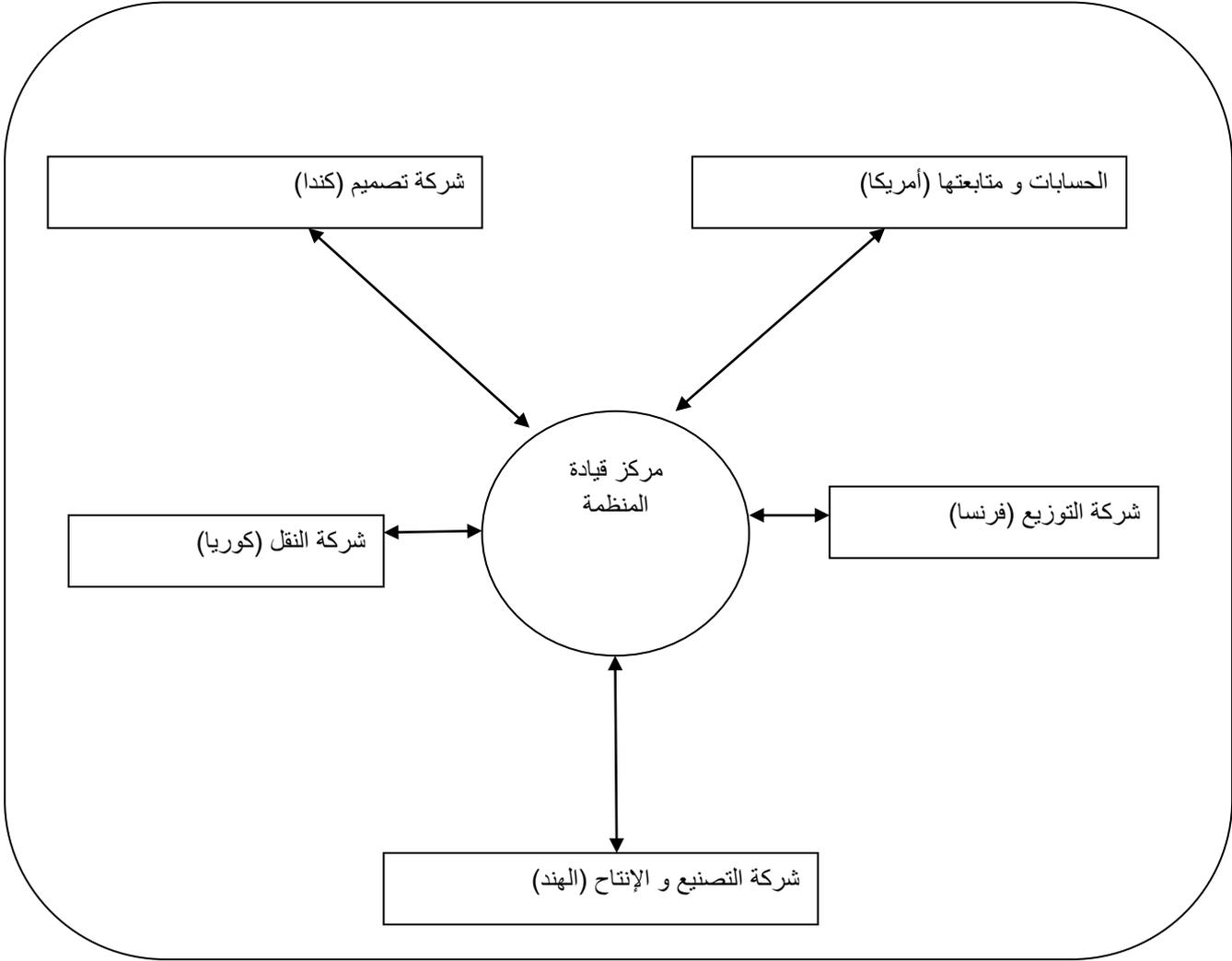
✓ الهيكل الشبكي: يعتمد تصميمه على إمتلاك المنظمة لمركز قيادة رئيس يتولى مهام التنسيق

بين مختلف مكونات المنظمة (فروع، وحدات و أقسام كبيرة)، و هذا بإستخدام شبكة تكنولوجيا المعلومات المتطورة.

<sup>1</sup> نعمة عباس الحفاجي، طاهر محسن الغالي، نظرية المنظمة مدخل التصميم، مرجع سبق ذكره، ص 128

## الفصل الأول: الأسس النظرية للإتصال التنظيمي

و يمكن توضيحه أكثر في الشكل الآتي: الشكل (1-8): الهيكل الشبكي



المصدر: نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالي، نظرية المنظمة مدخل التصميم، مرجع سبق ذكره، ص 131

من أهم المزايا التي يعطيها هذا النوع من الهياكل مايلي:

- ✓ الإدارة عن بعد نتيجة إستخدام تكنولوجيا المعلومات.
- ✓ تعزيز القدرات التنافسية من خلال الإستفادة من الخبرات الخارجية.
- ✓ الدرجة العالية من المرونة التي تساعد المنظمة في السيطرة على مختلف العمليات و الموارد المخصصة لها.

## الفصل الأول: الأسس النظرية للإتصال التنظيمي

أما أهم المشاكل التي تواجه هذا الأخير فيمكن عرضها في النقاط التالية:

- فقدان المهام و الأدوار الرئيسية التي يمكن أن تركز عليها المنظمة.
  - صعوبة السيطرة على أعمال المنظمة نتيجة إتساع حجم الشبكة.
  - ✓ الهيكل الافتراضي: يرتكز هذا الأخير على فكرة إزالة الحدود المرسومة من الهيكل بين البيئة الداخلية و الخارجية ، بشكل كامل بحيث تصبح المنظمة تعمل في فضاء إلكتروني، يعتمد على تكنولوجيا المعلومات و الإتصال (TIC)، حيث يحقق هذا النوع جملة من المزايا منها:
    - تبادل الخبرة و المعرفة بين الأفراد و الفرق.
    - تجاوز الحدود الرسمية و المعيارية و الإجراءات الروتينية.
    - ضمان قدر من المرونة و الإستجابة و التكيف.
- أما أهم العراقيل التي تقف في وجه هذا الهيكل نذكر منها:
- صعوبة الحصول على أفراد و مديرين ذوي مهارات مميزة.
  - صعوبة التنسيق و التكامل قد يؤدي لضعف السيطرة على مختلف جوانب العمل.
  - تعدد التفسيرات لنفس الظاهرة و المشكلة المطروحة.

## الفصل الأول: الأسس النظرية للإتصال التنظيمي

### المطلب الثاني: تأثير بنية الهيكل التنظيمي على إجراءات الإتصال

يحدد الهيكل التنظيمي الرسمي أنماط العلاقات بين مختلف وحدات المنظمة، و تستخدم الخرائط التنظيمية لتوضيح هياكل المنظمات ، بمعنى أنها توضح خطة و طرق الإتصالات بين مختلف الوحدات .  
و قد عرف البنية (A.chandler) بأنها: "مجملة المسالك الهرمية و الإتصالية بين مختلف المستويات، هذا من جهة، و التي من خلالها يتم نقل المعلومات و المعطيات من جهة ثانية"<sup>1</sup>.

و نلاحظ من هذا المفهوم أن البنية التنظيمية تنظم الفعل و العلاقات التفاعلية الجماعية في المنظمة ، أو بمعنى آخر تشمل و تحدد نسق الممرات السليمة للإتصال داخل المنظمة مع مختلف العاملين و بين مختلف المستويات و الإطارات في الإدارة ، صف لكمية المعلومات المتنقلة عبر هاته القنوات ، و هذا كله من إجال إتاحة مجال واسع لتحقيق و ترتيب أهداف المنظمة و كذا التخطيط الفعال و المحكم بالإضافة لتقسيم العمل و تقسيم السلطات و المسؤوليات .

و لعل ابرز ما يمكن ذكره هنا العديد من النقاط التي وجب التنويه لها من خلال بنية الهيكل التنظيمي في المنظمة و التي من شأنها فسح إنسياب كبير للمعلومة في شكله الإتصالي لإتخاذ القرارات على بينة و كمية معلومات واضحة، و أهم هاته النقاط مايلي<sup>2</sup>:

- النقص في المعلومات: و لعله التحدي الأكبر للهيكل التنظيمي الذي يسعى لإتاحة المعلومة بالكمية و النوعية المطلوبة في الوقت المحدد لأي فرد أو مسؤول في المنظمة و بالتالي محاربة كل تباطؤ أو كبح أو عرقلة للمعلومة ، و هو ما يسمح في النهاية بنجاح العملية الإتصالية.
- تباطؤ الإتصالات: يمكن أن تتوفر المعلومة غير أنها لا تتاح في الوقت المناسب بسبب تعقيدات أو تقنيات تقليدية و هنا يسمح التنظير لبنية الهيكل التنظيمي بإعداد التقنيات و الوسائل اللازمة لإتاحة المعلومة بالسرعة المطلوبة لذلك ، خاصة إذا ما علمنا أن الوقت عنصر مهم للمنظمات الحديثة و الذي

<sup>1</sup> إبراهيم قاسمي، الإتصال و دوره في ممارسة التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية-دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للنسيج وحدة قطنيات الجنوب

SONITEX-الأغواط، رسالة ماجستير تخصص علم الاجتماع، جامعة ورقلة، 2010/2011، ص62

<sup>2</sup> إبراهيم قاسمي، مرجع سبق ذكره، ص65

## الفصل الأول: الأسس النظرية للإتصال التنظيمي

من شأنه إقتناص فرص ذات عوائد مالية و أرباح أو إهدار فرص من شأنها لإلحاق أضرار و تكاليف خيالية و أعباء إضافية.

- التحكم في علاقات المحيط: يسمح هذا الهيكل التنظيمي في خلق و نسج علاقات يومية لحياة المؤسسة، و يعتبر هذا المصدر أكثر قوة و أهمية و استقرار لها في البعدين القريب و البعيد.
- المشاركة في إتخاذ القرار: و هو ما عني فتح المجال لمختلف العاملين للمساهمة في إتخاذ القرار، و بالتالي تبني رؤية المنظمة و أهدافها و تتم المشاركة عبر ما يتيح الهيكل من حوار و مشاركة مع العاملين فيهم ، أو فيما بينهم و بين قيادة المنظمة في السلطة.
- الإستجابة لمختلف الأوامر و القرارات: إن بنية الهيكل التنظيمي يجب أن تراعي كذلك وضوح التعليمات و الأوامر التي تصدرها القيادة لمختلف العاملين، و بالتالي الإستجابة و تحقيق الغرض منها و الذي من شأنه تصحيح مختلف الإنحرافات و تقويمها في الوقت المناسب من أجل تكثيف الجهود و توحيد الرؤى نحو الأهداف المسطرة و تبينها بصورة جماعية و غزالة كل اللبس و الإبهام و كذا تقليص الفجوات و توطيد العلاقات.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الهيكل التنظيمي يعبر عن الإطار العام الأساسي الذي يتم من خلال سلوك المديرين الخاص بإتخاذ القرارات ، و لهذا يمكن القول أن للهيكل التنظيمي تأثيره الملموس على نوعية و جودة القرارات التي تتخذ في إطاره<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، مرجع سبق ذكره ، 142

# الفصل الأول: الأسس النظرية للإتصال التنظيمي

## المطلب الثالث: أهم أهداف و معوقات الإتصال التنظيمي

لاشك أن الإتصال يعبر عن أحد أهم ركائز العملية الإدارية لاسيما في جانبها المتعلق بإتخاذ القرارات ، و هو بهذا الفعل لا بد و أن ينسجم في أهدافه النهائية مع الأهداف العليا للمنظمة وهنا نميز بين هدفين رئيسيين هما<sup>1</sup>:

**أولاً:** خلق الرغبة و الحماس في الأداء ، و ذلك عن طريق الإتصال من قبل الإدارة و العاملين في مختلف المستويات بهدف التعرف على إهتماماتهم و حاجاتهم و مطالبهم و إتجاهاتهم المختلفة ، و هذا كله سعياً لخلق إتجاهات و سلوكيات تتناسب و مطلب توفير الرغبة في العمل و الحماس في الأداء لتحقيق الفعالية المطلوبة.

**ثانياً:** خلق المهارة في العمل و بث روح المبادرة و الإبداع، و ذلك عن طريق الإمداد بالمعلومات الأزمة لتوفير كافة الإرشادات و التوجيهات التي تضمن توضيح أهداف العمل و أساليبه و طرق الأداء الأفضل له ، مع ترك قدر من حرية العمل و المبادرة.

إن الباحث في هذا السياق يربط بين أهداف الإتصال التنظيمي من جهة أداء العمال في المنظمة غير أن هاته الأهداف لا يمكن حصرها في هذا الجانب فقط فهي تتعدد و تستخلص حسب زوايا متعددة و هو ما نحاول أن نذكره لاحقاً في الفقرات الآتية.

من خلال إعتبار الإتصال التنظيمي عملية حيوية تهدف لخلق آليات التفاعل و الترابط و المشترك بين الفاعلين في العملية الإتصالية و هذا من خلال مايلي<sup>2</sup>:

- إعطاء المعلومات اللازمة لكل موظف من أجل أداء وظيفته بإتقان.
- إرضاء و إمتصاص طموح العاملين الراغبين في البحث عن مغزى و جوهر عملهم.
- تحقيق التنسيق بين مختلف الإنجازات و العمليات التي تؤديها المنظمة.
- مساعدة المسؤولين في المنظمة على الأخذ بعين الإعتبار الصعوبات التي تعترض مختلف الأنشطة.

<sup>1</sup> شادي فاطمة، مجاهدي الطاهر، فعالية أنماط الإتصال التنظيمي و علاقته بأداء العمال بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية مؤسسة سوناطراك حوض بركاوي بولاية ورقة غودجا، مجلة أنسنة للبحوث و الدراسات، العدد 15، المجلد الأول، ديسمبر 2016، ص 25

<sup>2</sup> فوزية بودريوة، الواقع الإتصال بالمؤسسة التربوية الجزائرية، دراسة ميدانية بثانوية ابن تيمية قسنطينة، رسالة ماجستير علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2006/2007، ص ص 67 68.

## الفصل الأول: الأسس النظرية للإتصال التنظيمي

- وصول مختلف الإقتراحات و المبادرات من طرف الأفراد العاملين للسلطة العليا عبر قنوات إتصال مرنة و فعالة.
  - المساعدة في إتخاذ القرارات الصائبة و الناجعة من خلال ما يحتاجه العاملين من معلومات معينة لتحديد المشاكل و تقييم البدائل و تقييم النتائج.
  - نقل آراء ووجهات نظر أعضاء الجماعة و ردود أفعالهم تجاه الأوامر الصادرة إليهم<sup>1</sup>.
  - الإتصال الجيد يضمن إستمرار التنظيم مع تماسك البنية التنظيمية.
  - تدعيم مفهوم العلاقات الإنسانية<sup>2</sup>.
  - تدعيم المركز التنافسي للمنشأة.
  - توصيل المعلومات، والبيانات، والتقارير المطلوبة إلى القادة كي يتمكنوا من إتخاذ القرارات الرشيدة على ضوءها.
- إن الحديث عن كل هاته الأهداف السالفة الذكر و العديدة بطبيعة الحال و التي لا يمكن حصرها في النقاط أعلاه، يجب أن لا يحد بنا على معرفة المعوقات و الصعوبات التي تواجه الإتصال في منظمات الأعمال و التي تقف كحجر عثرة في سبيل تحقيق الفعالية اللازمة و الغاية المرجوة منه، هذا بإعتبار أن عملية الإتصال تتأثر بأي عامل أو مؤثر قد يتدخل أو يعيق أي خطوة أو عنصر في عملية الإتصال ذات العناصر العديدة<sup>3</sup>.
- و يمكن إجمال هاته المعوقات في ثلاث فروع رئيسية هي<sup>4</sup>:
- أ- **معوقات شخصية:** و التي يمكن إرجاعها إلى المرسل أو المستقبل، و التي تؤثر سلبا على العملية الإتصالية و قد ينتج هذا عن فروق فردية في الفهم و إنزال الحكام و العواطف و الثقة بما يخلق التعاون بين الطرفين أو يحجبه.
- الإختلاف في الخبرة و المفاهيم و القيم و التحيز و التوقعات.
- الحالة النفسية الداخلية النابعة من الخوف أو الإضطراب و القلق و الحزن و كلها تؤثر تأثيرا بليغا على درجة الاستيعاب للرسالة و فهمها.

<sup>1</sup> فاطمة بنت عليان السفباني، الإتصال التنظيمي و علاقته بأسلوب إدارة الصراع كما يدرستها منسوبة إدارة التربية و التعليم للبنات محافظة جدة، رسالة

ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 41

<sup>2</sup> أميمة عناب، معوقات الإتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة، مرجع سبق ذكره، ص 83

<sup>3</sup> حسين رحيم، مهارات الإتصال في عالم الإقتصاد و إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 33

<sup>4</sup> روم فائزة، مهيزي بلخير، معوقات الإتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية، عدد خاص الملتقى الدولي حول المعاناة في

العمل، ص 287

## الفصل الأول: الأسس النظرية للإتصال التنظيمي

- و بالتالي فهاته المعوقات تنتج عن الفرد في حد ذاته حيال العملية الإتصالية و هذا بإعتبار أن الإتصالات عبارة عن نقل أفكار الفرد و أحاسيسه<sup>1</sup>.
- ب- معوقات تنظيمية:** و التي ترجع أساسا في عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الإتصال و خطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات تعتمد في كثير من الأحيان على الإتصال غير الرسمي و الذي يخلق تعارضا مع أهداف المنظمة و العاملين على حد سواء.
- عدم كفاية الهيكل التنظيمي من حيث مستويات العملية الإتصالية.
- عدم وجود إدارة فاعلة للمعلومات مما يؤدي إلى قصور و عجز في تصنيف و تبويب البيانات و المعلومات و إضاعة الكثير من الجهد و الوقت.
- قصور سياسة نظام الإتصالات و ذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن بنية الإدارة الفكرية و توضيح أبعادها<sup>2</sup>.
- ج- معوقات بيئية:** و نقصد بها المشكلات التي تحد من فاعلية الإتصال و التي ترجع إلى مجموعة العوامل الموجودة في المجتمع المحيط بالفرد و البيئة معا، و من بين هاته المعوقات:
- اللغة التي يستخدمها و استخراج المعاني و الدلالات ذات القيمة .
- المشكلات اللغوية، و التي يمكن أن تعطي أكثر من معنى و تحتمل تفسيرات و تأويلات عديدة، أو أن تكون اللغة خاصة لفئة معينة يصعب على البقية فهمها.
- حجم الضوضاء في البيئة و ما يخلق تشتتا للذهن و عدم التركيز للمتلقى أو المرسل.
- ضغط الوقت الذي يعتبر أكبر تحدي و هو ما قد يؤدي إلى تقصير و إختزال القنوات الإتصالية .
- إن ضغوط الوقت الرهيبية قد تؤدي بالعامل إلى تنفيذ الرسالة عكس ما يطلبه المدير فعليا في الرسالة.
- و بالتالي فيمكن القول أن المعوقات البيئية غالبا ما يكون التحكم فيها فوق قدرات المنظمة لإشتغالها على العديد من الإمكانيات و القدرات المرتبطة بظروف خارجية كمناخ الإقتصاد و الظروف السياسية و الإجتماعية للبلد<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> علوان سميرة، فراحي فيصل، الإتصال التنظيمي و علاقته باتخاذ القرار، مرجع سبق ذكره، ص 287

<sup>2</sup> دارين سوايغ، الإتصال التنظيمي و تأثيره على إتخاذ القرار (دراسة ميدانية بجامعة منتوري قسنطينة)، مرجع سبق ذكره، ص 64

<sup>3</sup> علوان سميرة، فراحي فيصل، الإتصال التنظيمي و علاقته باتخاذ القرار، مرجع سبق ذكره، ص 288

## الفصل الأول: الأسس النظرية للإتصال التنظيمي

### خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تم التطرق إليه سابقا يمكن القول أن الإتصال التنظيمي من أهم المواضيع التي عنيت باهتمام مختلف الباحثين خاصة عند دراسة المنظمات و كل ما يحدث فيها، كما أنه قد أصبح عملية هادفة تتم بين طرفين على الأقل لتبادل المعلومات و الآراء و التأثير في المواقف و الإتجاهات أو لتبليغ محتوى قرارات للتنفيذ الميداني وفق ما سطر له لبلوغ الأهداف.

كما أن دور الإتصال التنظيمي كمحرك أساسي لبلوغ أهداف المنظمة لا يقف عند وقت أو زمن محدد، بل يستمر معها طوال فترة حياة المنظمة، و هذا ما يلاحظ من خلال علاقته بمختلف الوظائف الأساسية من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة ، و هو ما يبرز الدور الفعال للإتصال التنظيمي في خلق الإنسجام و التناسق الجيد بين مختلف هذه الوظائف و العنصر البشري و كذا مستويات الإدارة (العليا، الوسطى و الدنيا) و لهذا وجدت العديد من النماذج و الأشكال التي تعطي له هذا الدور الريادي على الوجه المطلوب لا سيما في ضوء تحديد الهيكل التنظيمي المناسب له.

الفصل الثاني

الأسس النظرية

لاتخاذ القرارات

## الفصل الثاني: الأسس النظرية لإتخاذ القرارات

---

### تمهيد:

تلعب عملية إتخاذ القرارات دورا محوريا في كل الأنشطة الإدارية للمنظمة، لاسيما بالنظر لما يرتبط أو ينجر عن هاته القرارات ، فهاته القرارات تتخذ إما لمعالجة قضايا و مشكلات قائمة ، أو لمواجهة تحديات تتطلب تجنب الوقوع في مأزق يهدد مستقبل المنظمة.

إن عملية إتخاذ القرارات في المنظمة تعتبر من العمليات الأساسية إن لم نقل الجوهرية لما تكتسيه من أهمية بالغة على مستقبل و نشاط المنظمة ككل، و نهدف في هذا السياق أن نعطي رؤية واسعة و شاملة لكل ما يحوم حول هذه العملية و التعرف جليا على خبايا إتخاذ القرارات بدءا من مفهومه و التعرف على مراحل إتخاذه ، و مختلف الحالات التي تواجهها و لاسيما العلاقة التي تربطها مع ما تفرزه منظومة الإتصال ، من معلومات و بيانات تجعل إتخاذ القرار أمرا مبنيا على أسس و قاعدة منطقية و علمية قدر ما أمكن ذلك.

### المبحث الأول: ماهية القرارات داخل المنظمة

#### المطلب الأول: مفهوم القرارات

تعتبر عملية إتخاذ القرارات عملية حاسمة و ضرورية لأي مؤسسة ذلك أنها تتخذ في عدة مستويات ، فكما أنها تتخذ على مستوى الفرد العامل فهي أيضا تتخذ على مستوى المجموعات أو فرق العمل أو على المستوى العام للمؤسسة ككل.

و يرى بعض الباحثين في هذا المجال على أن عملية إتخاذ القرارات هي جوهر العملية الإدارية بل هي في كثير من الأحيان المرادف لكونها تتسم بدرجة خطورة و حاسمة في الآن نفسه و لها من الآثار ما لا يخفى على أحد في الأمدن المتوسط و حتى البعيد.

و من هنا نؤكد على أن عملية إتخاذ القرارات تتسم بالفعالية من حيث توفير البدائل بناء على كمية المعلومات التي يوفرها نظامها الإتصالي، و الذي يراد من خلاله أيضا التقليل من التكاليف و الجهد و الوقت و الانسجام مع الأهداف العامة للمنظمة.

و قد ظهرت العديد من التعاريف و المفاهيم لعملية إتخاذ القرارات و سنحاول أن نذكر أبرزها و ما له علاقة وطيذة ببحثنا هذا ، و من هذه التعاريف ما يلي:

#### ➤ مفهوم القرار لغة<sup>1</sup>:

- " هو فصل أو حكم في مسألة ما أو قضية أو خلاف".
- " هو إختيار الطريق أو المسلك أو المنهج أو الحل الأفضل - الأحسن - من بين عدة طرق أو مسالك أو مناهج أو حلول متكافئة".

و من خلال ما ذكر سابقا نستخلص أن القرار يعني إنتهاج مسلك أو طريق معين بناء على واقع معين و في ظل عوامل محيطية ترجح الكفة لمسلك دون آخر (بدليل)، كما أن هذا القرار هو نتاج البحث عن حل لمشكل أو خلاف مطروح.

<sup>1</sup> حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 99

## الفصل الثاني: الأسس النظرية لإتخاذ القرارات

### ➤ مفهوم القرار اصطلاحاً:

- "هو تفضيل خيار أو بديل ضمن مجموعة بدائل متاحة (بدلين على الأقل)، و حتى يتسنى لنا إختيار بديل فلا مناص من تحديد مسبق لمعيار ، أو معايير ، يتم على أساسه هذا الإختيار و تحديد هذه المعايير، التي تعتبر مرجعية، يخضع لعدة عوامل أبرزها<sup>03</sup> : سياسة المؤسسة، الهدف أو الأهداف المرغوبة، و إمكانيات المؤسسة"<sup>1</sup>.

من هذا التعريف يمكن القول أن إتخاذ القرار هو المفاضلة بين عدة بدائل متاحة أمام متخذي القرار أقلها بديلين، و تتم هذه المفاضلة على أساس عدة معايير و أسس تعطي وضوحاً أكثر لمتخذ القرار و التي حددها صاحب التعريف في 03 أسس أبرزها: سياسة المؤسسة ، أو منهج العمل ، و ثانياً الأهداف المرغوبة و التي في حد ذاتها تعطي مفاضلة دون غيرها مثل المؤسسة التي ترغب في الربح و تلك التي ترغب في الديمومة و تلك التي تهتم بإكتساب ولاء الزبائن...، و ثالثاً إمكانيات المؤسسة ، بحيث أن هذه الأخيرة تلعب دوراً بارزاً في إختيار البديل الأمثل و الأحسن للمنظمة بناءً على إمكانياتها و قدراتها الواقعية.

- " هو سلوك أو تصرف واع منطقي و ذو طابع إجتماعي، و يمثل الحل أو التصرف أو البديل الذي تم إختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل و حلول ممكنة و متاحة لحل المشكلة، و يعد هذا البديل الأكثر كفاية و فاعلية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار"<sup>2</sup>.

أما هذا التعريف فقد جاء بناءً على تصور إتخاذ القرار سلوك إنساني يتخذه البشر طبعاً و منطقي أي عقلائي و بتحكيم العقل و المنطق للمفاضلة بين عدة بدائل مطروحة لحل المشكلة ، و يعد البديل الأمثل هو الأكثر فاعلية و كفاية من جميع الجوانب فلا يكفي إتخاذ بديل يغطي نصف المشكلة المطروحة أو جزء منها فقط، و هو ما يعني طبعاً بقاء المشكلة المطروحة أمام المؤسسة لاحقاً.

- " تعتمد عملية إتخاذ القرارات على توفر البيانات و المعلومات اللازمة لإختيار بديل معين من عدة بدائل و على مقدار الحرية الممنوحة لمتخذ القرار"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> رحيم حسين، أساسيات نظرية القرار و الرياضيات المالية، ط1، مكتبة إقرأ، الجزائر ، 2011، ص ص 13 14.

<sup>2</sup> كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات الإدارية، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن ، 2006، ص 23

<sup>3</sup> مصعب إسماعيل طيش، دور نظم و تقنيات الإتصال الإداري في خدمة إتخاذ القرارات -حالة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم في قطاع غزة-، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2008، ص 55

## الفصل الثاني: الأسس النظرية لإتخاذ القرارات

---

و هنا يتجلى ربط الباحث لعملية إتخاذ القرارات بكمية البيانات و المعلومات المتوفرة في المؤسسة و التي تحدد تباعا مفاضلة لعدة بدائل مطروحة لحل المشكل ، كما يتطلب ذلك هامشا من الحرية لمتخذ القرار و إلا فتنتفي صفة المفاضلة تحت الضغوط و القيود التي تكبت من إمكانية الإختيار بل تضطره لإختيار بديل قصرا.

و من كل هاته التعاريف السابقة يمكن إقتراح التعريف الآتي:

" عملية إتخاذ القرار هي كل عملية متعلقة بمتخذ القرار في المنظمة و هي عملية ذهنية و تبنى على أسس منطقية ، و تتم المفاضلة بين عدة بدائل لحل المشكل المطروح و هاته البدائل تقترح بناءا على توفر بيانات و معلومات كافية تقدمها نظم الإتصالات " .

## الفصل الثاني: الأسس النظرية لإتخاذ القرارات

### المطلب الثاني: أنواع القرارات

لقد حظيت دراسة إتخاذ القرارات بإهتمام بالغ النظير ، ذلك أنها تسم بدرجة مخاطرة و تتطلب توفر بيانات و معلومات و تهدف لحل مشكلة مطروحة، كما أنها جوهر كل عملية إدارية في كل منظمة و المحور الأساسي للعمل و بلوغ الأهداف.

و من بين أشهر هذه الأنواع التي قسمت بناء على عدة معايير تبناها عدد كبير من الباحثين و المفكرين كل حسب ميدان بحثه ما يلي:

#### أولاً: القرارات طبقاً لإمكانية برمجتها<sup>1</sup>:

- 1- القرارات المبرمجة: و نقصد بها المتعلقة بالمسائل الإدارية البسيطة و المتكررة و غير المعقدة و التي لا تتطلب جهداً و لا وقتاً و لا تكاليفاً كبيرة للفصل فيها.
- 2- القرارات غير المبرمجة: و هي تلك التي ترتبط بأمور بالغة التعقيد و غير متوقعة و تحتاج لدراسات دقيقة و مكثفة و تتطلب معلومات و بيانات كبيرة.

و يمكن تلخيص أهم الفروقات بينهما في الجدول الآتي :

#### الجدول رقم (2-1): تصنيف القرارات

أساسيات التفرقة	قرارات مبرمجة	قرارات غير مبرمجة
طبيعتها	روتينية و متكررة	غير منتظمة و غير متكررة
معايير الحكم فيها	واضحة	يمكن إستخدام الحكم الشخصي
تحديد البدائل	سهلة	تتسم بنوع من الصعوبة
ظروف إتخاذ القرار	تأكد	عدم تأكد نسبي
الإجراءات	محدد	غير محددة مسبقاً
المعلومات	متوفرة	قليلة جداً و غير كافية
أدوات الحل	الطرق الكمية و برامج الحاسوب الجاهزة	الخبرة، برامج الحاسوب المتطورة

المراجع: حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، مرجع سبق ذكره، ص 102

<sup>1</sup> BOUTALEB Kouider, THEORIES DE LA DECISION éléments de cours, OPU, Alger, 2006, p23

## الفصل الثاني: الأسس النظرية لإتخاذ القرارات

ثانيا: القرارات وفقا لأسلوب إتخاذها<sup>1</sup>:

- 1- القرارات الكيفية: و هذا النوع يتم إتخاذها بالإعتماد على الأساليب التقليدية: كالتقدير الشخصي للمدير أو متخذ القرار و خبراته و تجاربه و دراساته السابقة.
- 2- القرارات الكمية: و هذه القرارات يتم إتخاذها بالإعتماد على قواعد و أسس علمية مدروسة.

ثالثا: القرارات وفقا لأهميتها<sup>2</sup>: و يعتبر الباحث أنسوفت رائد هذا التوجه و يقسمها إلى :

- 1- قرارات إستراتيجية: ترتبط بالمستقبل، و يحددها العمق الزمني بعيد المدى لتحديد السياسة العامة للمؤسسة، و تتميز بالديمومة و الإجتهد و يكتسبها طابع الإبداع ، كما تعتبر الإدارة العليا هي المخول لهذه القرارات .و تتعلق على العموم بمستقبل المنظمة في ظل محيط البيئة التي تعمل فيه، و تعتبر محركا رئيسيا لمختلف أنشطة المنظمة.
  - 2- قرارات تكتيكية: تتعلق بمختلف المشاكل و العوائق اليومية والمتكررة، و تتميز بتوفير المعلومات اللازمة وتكون على المدى القصير لأجل ترسيم سياسات للوصول للقرارات الفرعية، أي تجزئة الهدف الكبير (القرارات الإستراتيجية)، إلى أهداف جزئية تكون الإدارة الوسطى المخولة لإتخاذها.
- و مثال ذلك: تحديد العلاقات بين العاملين، توضيح حدود السلطة، تقسيم مهام العمل.
- 3- قرارات تشغيلية (تنفيذية): و تعني تنفيذ مهام محددة لضمان إجراء التنفيذ بكفاءة و فعالية و التي تتخذ غالبا من طرف الإدارة الدنيا.

و من أمثلة هاته القرارات<sup>3</sup> :

توزيع الموارد المتاحة على الأنشطة الوظيفية الرئيسية.

أساليب الإشراف و الرقابة على العمليات.

1 مصعب إسماعيل طيش، دور نظم و تقنيات الإتصال الإداري في خدمة إتخاذ القرارات -حالة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم في قطاع غزة-، مرجع سبق ذكره، ص 56

2 مصبيح صليحة، العلاقات الإنسانية و فعالية إتخاذ القرار-دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية نطور عبد الحميد-القل-،رسالة ماجستير علم الاجتماع، جامعة بسكرة، 2016/2015، ص ص 87 88.

3 كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 29

## الفصل الثاني: الأسس النظرية لإتخاذ القرارات

تحديد مستويات التشغيل (حجم الإنتاج، مستويات المخزون، التخزين).

و يرى باحثون آخرون أن تقسيم القرارات لابد أن يتطرق إلى القرارات المؤكدة و القرارات ذات المخاطرة و غير المؤكدة و نقصد بها<sup>1</sup>:

- القرارات المؤكدة: هي التي تتوفر لمتخذ القرار جميع المعلومات المطلوبة التي من خلالها يستطيع التنبؤ بالنتائج المستقبلية لها. حيث تكون نتائجها مضمونة و مؤكدة.
- القرارات ذات المخاطرة: تتوفر لمتخذ القرار المعلومات المطلوبة إلا أنه لا يملك معرفة أكيدة بالنتائج المستقبلية، و كل بديل له نتائج إحصائية في ظل حالات متعددة.
- القرارات غير المؤكدة: تتخذ في ظروف غامضة، لا تتوفر عنها المعلومات الكافية و الدقيقة بحيث لا يستطيع متخذ القرار من تحديد النتائج المستقبلية.

<sup>1</sup> أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، مرجع سبق ذكره، ص 121

## الفصل الثاني: الأسس النظرية لإتخاذ القرارات

### المطلب الثالث: مراحل إتخاذ القرارات

إن عملية إتخاذ القرار سيرورة مراحل متتابعة و متواصلة للوصول للقرار النهائي المحدد في شكل إختيار أحد البدائل المطروحة على أرض الواقع، و على هذا الأساس فقد تعددت عملية تحديد هذه المراحل من باحث لآخر كل حسب وجهة نظره و تفسيره و إستنتاجاته، و رغم أن هناك من يقلصها في مراحل رئيسية بإختصار إلا أن هناك باحثون آخرون يعملون على تفكيكها و تفصيلها حتى يسهل فهمها بالتدقيق.

و بحسب الباحث (Pierre G.Bergeron) يمكن حصر مراحل عملية إتخاذ القرار في 07 مراحل رئيسية هي كالآتي<sup>1</sup>:

#### 1. المرحلة 01: تقييم الوضع

فكلما كان تقييم الوضع صحيحا كلما ازدادت حظوظ صواب القرار، ذلك أن تقييم الوضع هنا يشبه إلى حد بعيد التشخيص الدقيق للمشكلة من كل جوانبها ، كما تلعب التجربة دورا رياديا في هذه المرحلة التي يستطيع المدير مثلا أن يستخلص من المشكلة أبعادا لم تكن لتظهر لولا الممارسة و التجربة المتراكمة.

#### 2. المرحلة 02: حصر المشكلة الأساسية

قد ينجر من المشكلة الأساسية عدة مشاكل فرعية في نفس الوقت، و لهذا وجب من طرف المسؤول حصر المشكلة ما أمكن للسيطرة عليها و تحديد نقاط المعالجة و آليات ذلك، ضف لتقليل التكاليف لمجابهة هاته الأخطار، و يحتاج هذا الحصر إلى الحكم و العقلانية و المنطق و قدرات تحليلية كبيرة و درجة ملاحظة عالية.

#### 3. المرحلة 03: جمع المعطيات الهامة المتعلقة بالمشكلة الأساسية

تلعب هنا المعلومات و المعطيات المتاحة دورا جوهريا و التي يلعب النظام الإتصالي في المنظمة المورد الرئيسي لها بامتياز، وعلى المدير هنا أو المسؤول الفصل بين المعطيات و المعلومات المهمة و تلك الثانوية لمساعدته بالإلمام الجيد بظروف و نطاق إنتشار المشكلة و آثارها المحتملة، و يمكن أن تستمد هذه المعطيات من بيانات مخزنة أو

<sup>1</sup> عيسى حيرش، الأساليب الكمية في الإدارة، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2012، ص ص 24،27

## الفصل الثاني: الأسس النظرية لإتخاذ القرارات

معلومات حديثة يطلبها المسؤول فتوفر له في الحين عبر قنوات الإتصال المختلفة و من مختلف المصادر المتاحة داخليا أو خارجيا.

### 4. المرحلة 04: تقييم مختلف البدائل

إن وجود البدائل أمر ضروري للإختيار، و الواجب أن تكون هذه البدائل مختلفة حتى يترتب عنها حلولاً مختلفة بنتائج متباينة، و هنا يبحث المدير عن الحل المناسب للوضعية محل النقاش.

و يتم التمييز بين البدائل من زوايا كثيرة من حيث القدرة على التحقيق و الإمكانيات المتاحة و الواقعية و الوقت و الجهد اللازمين...

### 5. المرحلة 05: تحليل مزايا و عيوب مختلف البدائل

من المعلوم أن لكل بديل مزايا و عيوب سواء على الأمدين القريب أو البعيد و عليه يقوم المدير أو المسؤول بالمقارنة بين ما تتيحه البدائل المتوفرة من إيجابيات أو سلبيات و أي البدائل يحقق منفعة و مخرج للأزمة للمنظمة بأقل التكاليف و الأضرار.

### 6. المرحلة 06: تقييم الآثار المنتظرة لمختلف البدائل

إن تقييم الآثار المنتظرة يعطي رؤية أعمق و تصورا أوضح ، ذلك أنه قد يكون البديل جذابا في ظاهره بينما يتبع تطبيقه آثارا جانبية و هو أمر وجب التفطن له حتى لا تتورط المنظمة من حل مشكلة إلى الوقوع في مشاكل أخرى تكون هي من سببتها لنفسها، و لهذا وجب إستعمال كل الإمكانيات البشرية و المادية للتقييم الجيد و الفعال لآثار هاته البدائل.

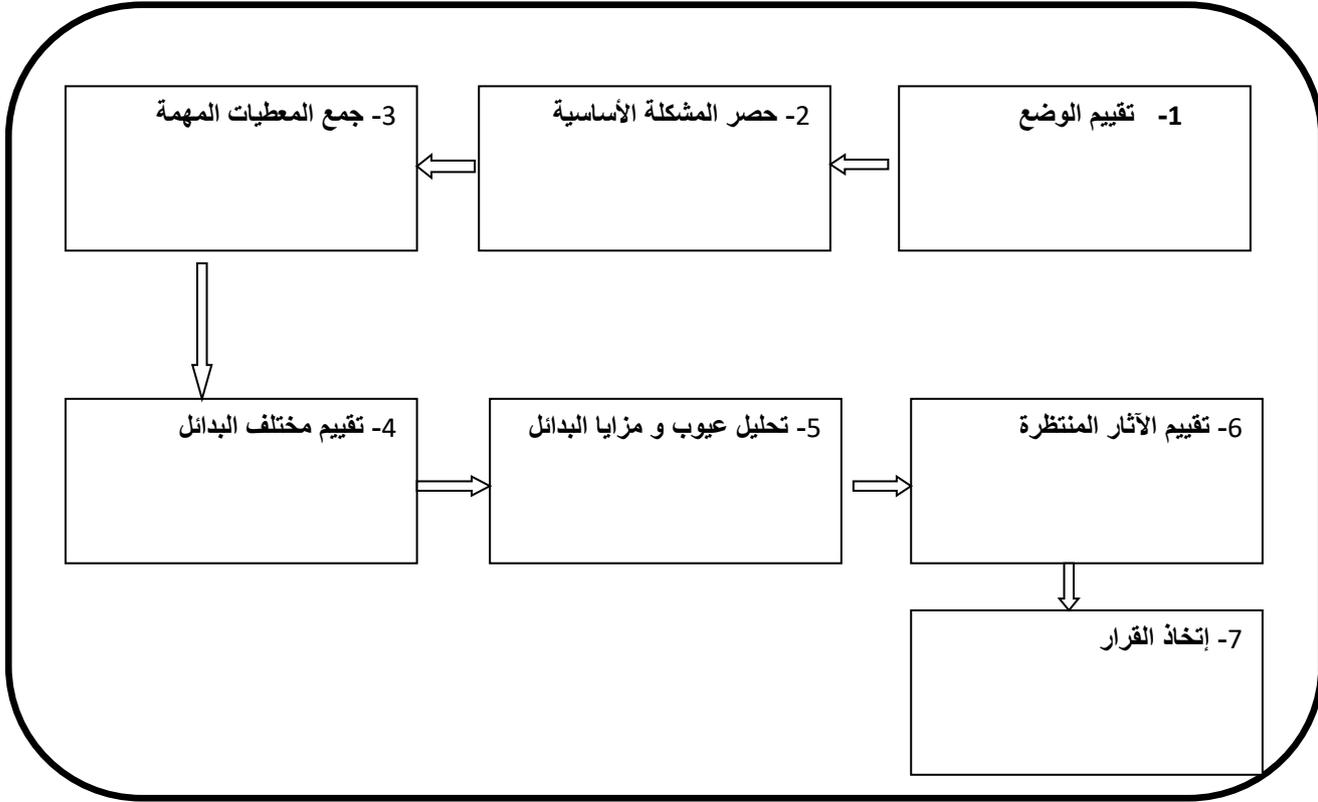
### 7. المرحلة 07: إتخاذ القرار (الإختيار)

تعتبر عملية إتخاذ القرار عملية نهائية و نتيجة لكل المراحل 06 السابقة و يمثل هذا الإختيار إتخاذ البديل الأنسب و الأفضل والأحسن للمؤسسة.

و الشكل التالي يوضح بإختصار المراحل سالفة الذكر:

## الفصل الثاني: الأسس النظرية لإتخاذ القرارات

الشكل رقم (2-1): مراحل عملية إتخاذ القرار



المرجع: عيسى حيرش، الأساليب الكمية في الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 27

و كما ذكرنا سابقا فقد إختلف الباحثون في تحديد هذه الخطوات و طريقة ترتيبها بإختلاف المفكرين ، و قد تطرق كل من (Steve Cooke and Nigel Stack) إلى تصنيف خطوات و مراحل القرار الإداري في 08 خطوات فرعية يمكن جمعها في 03 مراحل رئيسية هي كالآتي<sup>1</sup>:

### 1. المرحلة التحضيرية (ولادة القرار):

#### ■ إدراك المشكلة (Recognition Problem)

و تنشأ هاته المشكلة عند وجود إتلاف بين الحالة الراهنة و الحالة المرغوب الوصول إليها، أي الحالة العارضة أو الطارئة و التي تحول دون الوصول لمبتغى المنظمة.

#### ■ تحديد الأهداف (Set Objectives)

<sup>1</sup> كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص ص 45، 49

## الفصل الثاني: الأسس النظرية لإتخاذ القرارات

يمكن إتباع أحد الأسلوبين: إما تغيير الحالة القائمة، أو التغيير في الحالة المرغوب الوصول إليها بسبب ما يعترض من أحداث و مشاكل ، و التي ستحدد مستقبلا القرار المتخذ الذي يناسب كل حالة.

### ■ فهم المشكل (Understand Problem)

و هنا ياتي التشخيص الحقيقي للمشكل و للتذكير فإن كل تشخيص أو فهم خاطئ ينجر عنه تبعات وخيمة على المنظمة ككل قد يؤدي بها إلى فقدان مكانتها في السوق أو أرباحها أو اندثارها نهائيا و إفلاسها المحتم.

### 2. المرحلة التطورية (تنامي القرار):

➤ تحديد البدائل: و هي تلك الحلول أو الوسائل أو الأساليب المتاحة أمام متخذ القرار لحل المشكلة القائمة، و على هذا الأخير دراسة كافة البدائل و موافقتها لحل المشكل و الموارد المتاحة، كما يمكن ذلك بالإستعانة بالتجارب السابقة أو السجلات و الحالات المشابهة أو على حدسه و تجربته الشخصية و مقدرته العلمية و الذهنية على التحليل و الإستقصاء.

➤ تقييم البدائل: و هذا بالدراسة الوافية و المعمقة لكل بديل من حيث موازنة إيجابياته مع سلبياته، و هذه المرحلة هي الأصعب لارتكازها على التنبؤ و لأنها يغلب عليها صفة عدم التأكد.

### 3. المرحلة النهائية (نضج القرار):

✚ الإختيار: هنا يتم إختيار أحد البدائل المتاحة بناء على ما ذكر سابقا و يضاف إليه مايلي:

- ✓ الموازنة بين الفوائد المتوقعة و المخاطر المحتملة.
- ✓ البديل الأكثر كفاية من ناحية إستغلال الموارد و السرعة و الوقت.
- ✓ واقعية البديل و إمكانية تحقيقه و تنفيذه على أرض الواقع.
- ✓ البديل الأكثر ملائمة مع الأهداف التنظيمية و المنسجم مع سياساتها و إستراتيجياتها.
- ✓ البديل الذي يخلف اقل عوارض و ردود من طرف المنفذين.

✚ تنفيذ القرار: و فيه يتم تعبئة كل الطاقات البشرية و المادية للمنظمة بغرض تسخيرها للتنفيذ الفعلي و

الميداني للبديل الذي يصبح قرارا نهائيا صادرا من طرف متخذ القرار، و هنا نؤكد على أن القرار في حد

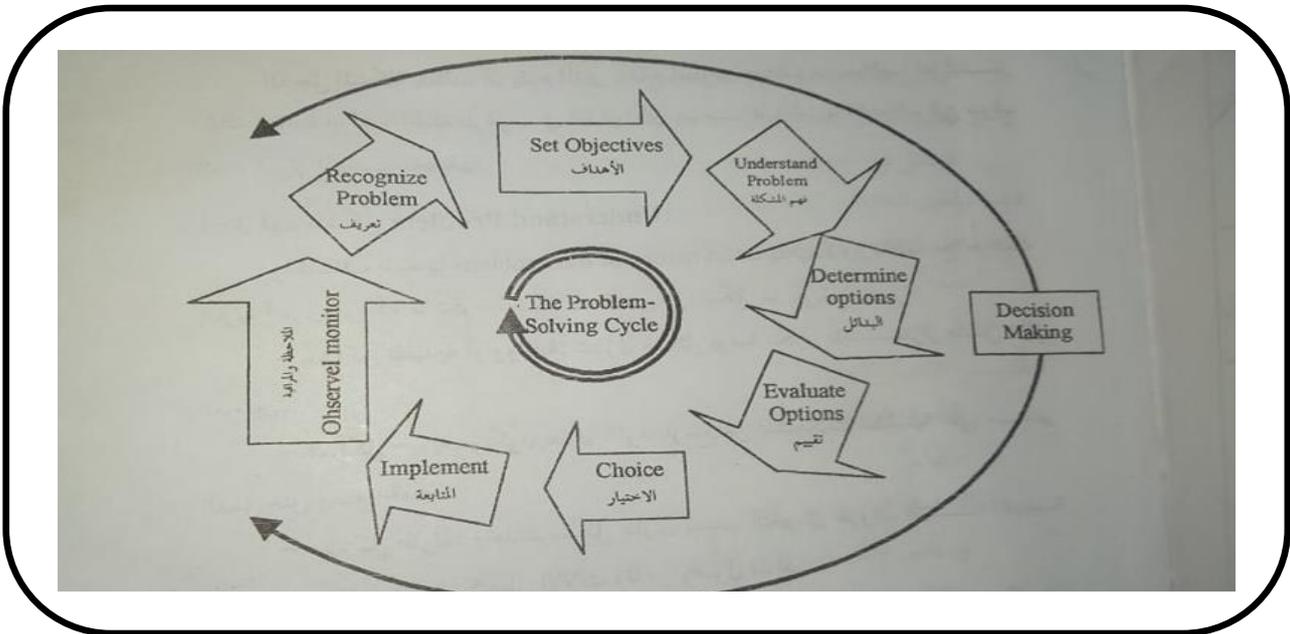
ذاته عديم القيمة ما لم ينفذ فعلا، فضلا على أن متخذ القرار يجب أن لا يقف دوره عند إختيار البديل

## الفصل الثاني: الأسس النظرية لإتخاذ القرارات

المناسب بل يتطلب متابعة تنفيذه من خلال إشراك العاملين و المنفذين في صياغة القرار و بالتالي تكريس شعور المشاركة و منه تقليل المقاومة.

المتابعة و الملاحظة و المراقبة: و هي نتاج متابعة التنفيذ للقرار على كل العاملين من خلال الإتصال و التوجيه و تذليل العقبات ضف لتسجيل كل تبعات هذا القرار و نتائجه عبر ما يسمى التغذية العكسية و بالتالي الإستفادة منها مستقبلا كعبر و تجارب .

الشكل رقم (2-2) : خطوات إتخاذ القرار الإداري



المراجع: كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 45

## الفصل الثاني: الأسس النظرية لإتخاذ القرارات

### المبحث الثاني: علاقة النماذج الكمية لإتخاذ القرارات بالإتصال التنظيمي

أبتكرت العديد من النماذج الكمية في حل المشكلات و الأزمات التي تتعلق بإتخاذ قرار، و يعود إستخدام الأساليب الكمية لما قدمته من وسائل تمكن متخذ القرار من تقدير احتمالات المستقبل والظروف المتغيرة وغير المؤكدة ، وإيجاد البدائل المناسبة لحل المشكلة محل القرار ، كما أن هذه الأساليب الكمية و بإعتمادها على الأساليب العلمية و الرياضية التي تعطي صبغة رضا كبير للقرار المتخذ في ظل البيئة التي تتسم بالتغير و الديناميكية في ظل نظام إتصالي يوفر مقدارا متباينا من المعلومات.

حيث يمكن القول أن الأساليب الكمية هي أسلوب رياضي يتم من خلاله معالجة المشاكل المطروحة أمام متخذ القرار بمساندة الموارد المتاحة من البيانات و المعلومات و الأدوات و الطرق ، و هذا بغية الوصول للترشيد الإداري<sup>1</sup>.

و بشكل عام هناك 03 حالات أو ظروف يتم في ظلها إتخاذ القرارات ، و تعتمد هذه الأخيرة على مدى توفر المعلومات و دقتها و لكل منها مقدار محدد من إمكانية التوقع المستقبلي بالنتائج و هي<sup>2</sup>:

1. إتخاذ القرارات في ظل ظروف التأكد.
2. إتخاذ القرارات في ظل ظروف الخطر.
3. إتخاذ القرارات في ظل ظروف عدم التأكد.

<sup>1</sup> سهيلة عبد الله سعيد، الجديد في الأساليب الكمية و بحوث العمليات، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص 16

<sup>2</sup> زينب بن التركي، الأساليب الكمية في صناعة القرار -أسلوب شجرة القرار نموذجاً-، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات العدد 06(2009)، غرداية، الجزائر، ص 94

## الفصل الثاني: الأسس النظرية لإتخاذ القرارات

### المطلب الأول: القرارات في حالة التأكد

و نفترض هذه الحالة ، التأكد التام بنتائج كل بديل من البدائل المعروضة، أي أن متخذ القرار يكون متيقنا من نتائج قراره و عليه يستطيع تحديد تكلفة (نفقة) و عائد (ربح) كل بديل، و من مميزات و خصائص هذه الحالة ما يلي:

✚ حجم العوائد أكيدة.

✚ احتمالية حصول أو تحقق أي بديل 100%.<sup>1</sup>

✚ مهمة المنظمة إما تعظيم الأرباح أو تقليل التكاليف.

✚ عملية إتخاذ القرار سهلة.

✚ البيئة الخارجية لا تؤثر على نتائج القرار.

✚ وجود معلومات بالقدر الكافي و المطلوب لمتخذ القرار.

✚ بيئة العمل واضحة و شفافة و لا وجود للعوارض (الاستثناءات) سواء احتمالات ذاتية شخصية أو احتمالات موضوعية.<sup>2</sup>

✚ احتمال الحصول على نتائج القرار المتخذ هو 100% لكل حدث نظرا لوجود حالة واحدة من حالات الطبيعة.<sup>3</sup>

و حسب الباحث محمد راتول، في حالة ظروف التأكد نصادف الإمكانيات التالية<sup>4</sup>:

أ- وجود عائد واحد لكل بديل: في هذه الحالة يكون لدينا عائد واحد محدد لكل بديل من البدائل المعروضة، حيث يتم الإعتماد على ما يسمى مصفوفة العائد أو جدول العائد، حيث يكون إستنباط القرار جد سهل كما في المثال التالي:

شركة طيران تقوم بإستغلال أسطول يضم مجموعة من الطائرات، و نظرا لتقادم هذه الطائرات، قامت الشركة بإجراء دراسة من أجل رفع عائدها السنوي، حيث أضفت هذه الدراسة إلى مايلي:

<sup>1</sup> محاضرة د: العيداني إلياس، مقياس نظرية إتخاذ القرار، س 1 ماستر إدارة أعمال، المركز الجامعي تيسمسيلت، يوم: 2017/11/21 على الساعة 11.00 سا

<sup>2</sup> حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، مرجع سبق ذكره، ص 110

<sup>3</sup> حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، مرجع سبق ذكره، ص 110

<sup>4</sup> محمد راتول، بحوث العمليات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص ص 188 189

## الفصل الثاني: الأسس النظرية لإتخاذ القرارات

- الإستمرار في العمل كما هو حال الأسطول يجعلها تحقق أرباحا سنوية تقدر بـ 200 مليون دينار.
  - تحديث نفس الطائرات و تجهيزها بأجهزة حديثة يجعل الشركة تحقق أرباحا سنوية تقدر بـ 250 مليون دينار.
  - الإستغناء عن طائرات الأسطول و استبدالها بأخرى جديدة من الطراز الحديث و بنفس العدد، يجعلها تحقق أرباحا سنوية تقدر بـ 240 مليون دينار.
- و على إفتراض أنه لا توجد أية عوائق تحد من إمكانية تحقيق أي بديل من هذه البدائل، فما هو القرار الأمثل الذي يجب أن تتخذه إدارة الشركة؟

للإجابة : نقوم بإيجاد ما يسمى بجدول القرار (مصفوفة القرار) و هو :

رقم البديل	البديل	الربح المتوقع بمليون الدينارات
1	الإستمرار في تشغيل الأسطول كما هو	200
2	الإحتفاظ بالأسطول مع تجديد التجهيزات	250
3	إستبدال كل الأسطول بأسطول جديد	240

بملاحظة جدول القرار ، يكون من البداية إختيار البديل الثاني بإعتباره يؤدي إلى أعلى ربح ، أي الإحتفاظ بنفس الطائرات مع تجديد تجهيزاتها، و هذا ما يحقق لها ربحا سنويا يقدر بـ 250 مليون دينار.

ب- وجود أهداف متعددة لكل بديل: في هذه الحالة يكون لكل بديل عدة حالات، تسمى بحالات الطبيعة، بحيث يكون لكل بديل عدة عوائد حسب حالات الطبيعة.

و يمكن توضيح ذلك بالمثل الآتي<sup>1</sup>:

بإفتراض نفس الشركة في المثال الأول، أبقت على نفس البدائل غير أنها تريد تحقيق الأهداف التالية:

- زيادة الأرباح السنوية.
- زيادة عدد المسافرين على متن طائراتها.
- زيادة عدد الخطوط التي تشتغل عليها.

<sup>1</sup> محمد راتول ، بحوث العمليات، مرجع سبق ذكره، ص ص 189 ، 191

## الفصل الثاني: الأسس النظرية لإتخاذ القرارات

حيث أنها تولي عناية متفاوتة لكل هدف من هذه الأهداف بدرجات إحصائية تبلغ 50 % للهدف الأول، و 10% للهدف الثاني، و 40 % للهدف الثالث.

فإذا كانت الأرباح السنوية و عدد المسافرين و عدد الخطوط المنتظرة حسب كل بديل كما في الجدول الآتي:

الحالات	الربح السنوي (ألف دينار)	عدد المسافرين (ألف مسافر)	الخطوط
الإحتمال	0.5	0.1	0.4
البدائل	200	1000	30
	250	1300	50
	240	1200	40

و أمام تحديد الإختيار أو البديل الأفضل للشركة نقوم بالآتي:

نقوم بضرب قيم كل بديل بالإحتمال المقابل له و نوجد الوسط المرجح بالإحتمال (القيمة المتوقعة) و نختار البديل الذي يعطي أكبر قيمة كما يلي:

البديل	العملية	الوسط المرجح
البديل 1	$(0.4*30) + (0.1*1000) + (0.5*200)$	212
البديل 2	$(0.4*50) + (0.1*1300) + (0.5*250)$	275****
البديل 3	$(0.4*40) + (0.1*1200) + (0.5*240)$	256

و من خلال حساب القيم المتوقعة نلاحظ أن البديل 2 هو أفضل بديل للشركة بإعتباره يحقق أعلى قيمة متوقعة في ظل الإحتمالات المطروحة، بمعنى الإحتفاظ بالأسطول الحالي مع تجديد التجهيزات.

و هناك من يرى بمعايير أخرى في هذه الحالة (التأكد)، و هذه الحالات هي:

### 1) معايير لا تأخذ بعين الإعتبار قيمة النقود:

أ- معيار فترة الإسترداد: هو معيار يهتم بالمدة الزمنية لإسترجاع تكلفة المشروع وفق العلاقة الآتية:

$$م ف إ = \text{مجموع التدفقات النقدية} / \text{تكلفة المشروع}$$

ب- معيار مقلوب فترة الإسترداد: و هو معيار يهتم بالمدة الزمنية مثل المعيار السالف الذكر وفق

العلاقة التالية:

$$م م ف إ = \text{تكلفة المشروع} / \text{مجموع التدفقات النقدية}$$

## الفصل الثاني: الأسس النظرية لإتخاذ القرارات

ج- معيار معدل العائد: يهتم بنسبة تحصيل الأرباح وفق العلاقة التالية:

م م العائد = متوسط أو معدل صافي الربح بعد الضريبة / تكلفة الإستثمار المبدئية أو قيمة الإهلاك  
(الإندثار)

و أهم الإنتقادات التي وجهت لهاته المعايير كانت كالاتي:

+ تحمل ربحية المشروع بالمقارنة مع معيار فترة الإسترداد.

+ تحمل قيمة النقود عبر الزمن مع م م العائد.

### (2) معايير تأخذ بعين الإعتبار قيمة النقود

من بين أهم هذه المعايير مايلي<sup>1</sup>:

أ- معيار صافي القيمة الحالية (VAN): يأخذ هذا المعيار تغير قيمة النقود عبر الزمن، أي دراسة جدول

مشروع عن طريق مقارنة تكلفة المشروع مع التدفقات النقدية السنوية مرجحة إلى السنة الأولى.

و يحسب وفق العلاقة التالية :

$$VAN = C_0 - CF_i$$

بحيث:

$C_0$ : هي تكلفة المشروع الأولية.

و  $CF_i$ : تعطى وفق العلاقة التالية:

$$CF_i = \sum_{1}^n \frac{A_i}{(1+r)^n}$$

$A_i$ : التدفقات النقدية السنوية.

$r$ : تكلفة رأس المال أو معدل الفائدة.

$n$ : عدد الفترات.

<sup>1</sup> محاضرة د: العيداني إلياس، مقياس نظرية إتخاذ القرار، س 1 ماستر إدارة أعمال، المركز الجامعي تيمسسيلت، يوم: 2017/11/28 على الساعة 11.00 سا

## الفصل الثاني: الأسس النظرية لإتخاذ القرارات

ب- معيار معدل العائد (الفائدة): و نعبر عليه بتكاليف المشروع موزعة عبر السنوات و التدفقات

النقدية، كذلك يمثل بمعدل الذي يحقق الربحية، و يحسب وفق العلاقة التالية:

معدل صافي الأرباح بعد الضرائب

$$\text{مدل الربحية (العائد)} = \frac{\text{معدل صافي الأرباح بعد الضرائب}}{\text{تكلفة المشروع}}$$

تكلفة المشروع

ج- معيار مؤشر الربحية: هو العلاقة بين صافي التدفقات النقدية و تكلفة المشروع ، و يعطى وفق العلاقة

الآتية:

صافي التدفقات النقدية  $CF_i$

$$\text{معدل الربحية} = \frac{CF_i}{Co}$$

تكلفة المشروع  $Co$

## الفصل الثاني: الأسس النظرية لإتخاذ القرارات

### المطلب الثاني: القرارات في حالة المخاطرة

و هي الظروف التي يمكن فيها متخذ القرار وضع احتمالات للأحداث المستقبلية، أي للعوائد أو النفقات المتوقعة، حيث أنه يقوم بتوزيع احتمالي لتلك القيم، و مجموع هذه الإحتمالات يساوي (واحد 1)، و أما المفاضلة بين هذه البدائل فتكون على أساس القيمة المتوقعة من كل بديل<sup>1</sup>.

و بمعنى آخر يقصد بحالة المخاطرة ما نجده فيها من المميزات الآتية<sup>2</sup>:

- ✓ وجود عدد كبير من المؤثرات و العوامل في بيئة القرار.
- ✓ عدم تشابه هاته العوامل و المؤثرات.
- ✓ معرفة جزئية بالمستقبل (شح المعلومات أو عدم صدقها).

إن إتخاذ القرارات في ظل هاته البيئة ، يتطلب وضع البيانات (المعلومات) في شكل مصفوفة تمثل فيها الإستراتيجيات و البدائل المتوفرة من خلال صفوف ، في حين تمثل الأعمدة حالات الطبيعة المتاحة. و يتم في هذه البيئة الإستعانة بأساليب تعتبر بمثابة معايير كمية (رياضية) من شأنها أن تساعد في إختيار البديل الأمثل و هذه الأساليب هي<sup>3</sup>:

1. معيار القيمة المالية المتوقعة (EMV) Expected Monetary Value.

2. معيار القيمة المتوقعة للمعلومات الكاملة (EVPI) Expected Value of Perfect Information.

3. معيار الفرصة الضائعة (EOL) Expected Opportunity Loss.

و سنقوم فيما يلي بإعطاء شروحات تفصيلية لكل معيار .

<sup>1</sup> رحيم حسين، أساسيات نظرية القرار و الرياضيات المالية، مرجع سبق ذكره، ص 34

<sup>2</sup> حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، مرجع سبق ذكره، ص 114

<sup>3</sup> مؤيد عبد الحسين الفضل ، الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص 216

## الفصل الثاني: الأسس النظرية لإتخاذ القرارات

### 1- معيار القيمة المالية المتوقعة (EMV):

تعتمد فكرة هذا المعيار على حساب القيمة المالية المتوقعة للبدائل المرجحة بنسبة حدوث و وفق القانون التالي<sup>1</sup>:

$$EMV = \sum Ai * Pi$$

بحيث:  $Ai$  يعبر عن أرباح او خسائر متوقعة

و  $Pi$  هو نسبة أو احتمال حدوث

و هنا يجب التمييز أيضا بين حالتين في المصفوفة فإذا كانت مصفوفة تعبر عن إيرادات فإن البديل الأمثل أو الأفضل هو الذي يحقق أكبر قيمة، بينما في حالة مصفوفة تكاليف فإن البديل الأمثل هو الذي يعبر عن أقل قيمة متوقعة.

### 2- معيار القيمة المتوقعة للمعلومات الكاملة (EVPI):

يعتمد هذا المعيار على الحصول على أكبر معلومات ممكنة من أجل إتخاذ أفضل قرار ممكن، و ذلك بمقارنة أو حساب الفارق بين كل من قرار في حالة المعلومات الأكيدة، و القيمة المالية المتوقعة (EMV)، وفق العلاقة التالية<sup>2</sup>:

$$EVPI = D - EMV$$

حيث:  $D$  يمثل معلومات أكيدة و تحسب قيمته في العلاقة الآتية:

$$D = [إحتمال حدوث] \times [أكبر قيمة مالية في حالة طبيعة 1] + \dots + [إحتمال حدوث طبيعة n] \times [أكبر قيمة مالية في حالة طبيعة n]$$

### 3- معيار الفرصة الضائعة (EOL):

يعتمد على حساب القيمة المالية المتوقعة لمصفوفة الندم وفق المراحل التالية<sup>3</sup>:

أ- إختيار أكبر قيمة في الإيراد و اقل قيمة في التكلفة (عموديا).

ب- بناء مصفوفة الندم في كل حالة (التكلفة أو الإيراد).

ج- حساب EOL حسب العلاقة التالية:

$$EOL = \sum Ai * Pi \longrightarrow \text{و هذا من مصفوفة الندم}$$

<sup>1</sup> محاضرة د: العيداني إلياس، مقياس نظرية إتخاذ القرار، س 1 ماستر إدارة أعمال، المركز الجامعي تيسمسيلت، يوم: 2017/12/19 على الساعة 11.00 سا

<sup>2</sup> محاضرة د: العيداني إلياس، مقياس نظرية إتخاذ القرار، س 1 ماستر إدارة أعمال، المركز الجامعي تيسمسيلت، يوم: 2017/12/19 على الساعة 11.00 سا

<sup>3</sup> محاضرة د: العيداني إلياس، مقياس نظرية إتخاذ القرار، س 1 ماستر إدارة أعمال، المركز الجامعي تيسمسيلت، يوم: 2018/01/09 على الساعة 11.00 سا

## الفصل الثاني: الأسس النظرية لإتخاذ القرارات

---

د- نختار أقل قيمة في الحالتين (إيرادات أو تكاليف) و هي التي تعطي الإستراتيجية المثلى أو البديل الأفضل للمنظمة.

## الفصل الثاني: الأسس النظرية لإتخاذ القرارات

### المطلب الثالث: القرارات في حالة عدم التأكد

في مثل هاته الظروف يكون متخذ القرار عاجزا عن التنبؤ بالأحداث، و لا يكون قادرا حتى على وضع توزيع احتمالي ما لتلك الأحداث بجانبها (أي للعوائد أو التكاليف المتوقعة)<sup>1</sup>، و في هذه الحالة تفرض الخبرة الشخصية و الذاتية سيطرتها على متخذ القرار بين درجتي التشاؤم و التفاؤل و قد يلجأ أيضا إلى معايير أبرزها ما بين : أقصى الأقصى (max max)، أقصى الأدنى (max min).

و من مميزات هذه الحالة ما يلي<sup>2</sup>:

- ❖ عدم وجود احتمالات معروفة حول حدوث حالات الطبيعة.
  - ❖ لا يوجد معيار محدد للمفاضلة بين البدائل المتاحة.
  - ❖ القرارات المتخذة على الغالب تكون شخصية لإعتمادها على متخذ القرار نفسه، لهذا فإن القرارات المتخذة تختلف نظرا لإختلاف الشخصيات و خبراته في صنع و إتخاذ القرار.
  - ❖ تعدد النماذج بتعدد الحالات الممكنة.
  - ❖ ألا يكون لمتخذ القرار أي معلومات أو أي احتمالات عن حالات الطبيعة<sup>3</sup>.
- و من بين أشهر الطرق الرياضية في هذه الحالة ما سنأتي على ذكره في النقاط الآتية:

1. معيار **WALD (المتشائم)**: هو من المعايير المتشائمة و ينسب إلى واضعه ( Abraham

Wald)، و بموجب هذا المعيار فإن متخذ القرار المتشائم في منظمة الأعمال يعتمد إلى إتخاذ القرارات

لتحديد أسوأ نتيجة لكل بديل، و من ثم يختار البديل ذو النتيجة الأفضل من بينها<sup>4</sup>.

و يطلق على هذا المعيار أيضا مسمى أقصى الأدنى (MaxMin)، حيث يختار البديل بنوع من التشاؤم فيختار

البديل الذي يعطي أقل ربح، أي أننا نحدد أولا أسوأ العوائد لكل إستراتيجية، ثم نأخذ الأحسن من تلك العوائد

لإختيار الإستراتيجية المثلى<sup>1</sup>.

1 جلال إبراهيم العبد، استخدام الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات الإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص34

2 كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 54

3 حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، مرجع سبق ذكره، ص 277

4 مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 243

## الفصل الثاني: الأسس النظرية لإتخاذ القرارات

و لتوضيح هذا المعيار أكثر نطرح المثال الآتي<sup>2</sup>:

لتكن لدينا المبيعات التالية لإحدى الشركات حسب الحالة المناخية، و التي تطرح أمامنا أي بديل يتم إختياره وفق هذا المعيار:

الشكل (2-8): مثال توضيحي لمعيار wald

حالات الطبيعة	جميل و حار	بارد و جاف	مطر و رطب	مطر و بارد	الإحتمالات الدنيا
					البدائل
الجرائد	21	21	21	21	Maximin 21
المجلات	36	15	9	6	6
القصص	6	30	4	24	4

المراجع: Boutaleb Kouider, THEORIES DE LA DECISION éléments de cours, opu,2006, p54 (بتصرف)

2. معيار المتفائل (Maximax): متخذ القرار في هذه الحالة متفائل جدا و يختار أفضل البدائل في

المستقبل، و بالتالي يعمل على إختيار أفضل نتيجة ممكنة، و هذا لأنه يبتغي في كل الحالات الإستيعجالية

تحقيق أكبر ربح ممكن، و بالتالي فيختار من بين كل حالات الطبيعة الأكبر و من ثم يختار البديل الذي

يحقق أكبر قيمة من بين القيم الموجودة<sup>3</sup>.

و في نفس المثال السابق يكون الإختيار عكس ما تم سابقا أي يختفي التشاؤم عند متخذ القرار و يحل محله

التفاؤل بإتخاذ أكبر القيم من بين كل حالات الطبيعة كالاتي:

<sup>1</sup> محمد راتول ، بحوث العمليات، مرجع سبق ذكره، ص191

<sup>2</sup> Boutaleb Kouider, THEORIES DE LA DECISION éléments de cours, opu,2006, p54

<sup>3</sup> Boutaleb Kouider, THEORIES DE LA DECISION éléments de cours, opu,2006, p55

## الفصل الثاني: الأسس النظرية لإتخاذ القرارات

الإحتمالات القصوى	
21	
36	maximax
30	

3. معيار هورويوز (The Hurwicz Criterion): قدم هذا المعيار من طرف العالم (Leonid

(Hurwicz)، من أجل معالجة حالة التطرف في المعايير السابقة لكل من حالات التفاؤل و التفاؤل<sup>1</sup>.

و يسمى أيضا معيار الواقعية، حيث يقترح أن متخذ القرار يتميز بنوع من التفاؤل إتجاه حالات الطبيعة فهو يعبر عن مشاعره بعقلانية دون تبني سياسة أدنى الأقصى (mini-max)، أو سياسة أقصى الأقصى (maxi-max)، فهو يوفق بين هاتين السياستين، حيث يتم لإتخاذ القرار حسب هذا المعيار وفق الخطوات التالية<sup>2</sup>:

✚ إختيار معيار الواقعية معبر عنه بمعامل ( $\alpha$ )، حيث أن:  $1 \geq \alpha \geq 0$

فإذا كانت  $\alpha$  قريبة من 1، فإن متخذ القرار يكون متفائلا حول المستقبل، أما إذا كان المعامل قريبا من 0، فإن متخذ القرار يكون متشائما حول المستقبل.

✚ حساب القيمة EMV: كما يلي:  $EMV = \alpha M + (1 - \alpha)m$ ، بحيث:

M: تمثل القيمة (العائد) القصوى لكل بديل (قرار).

m: تمثل القيمة (العائد) الدنيا لكل بديل (قرار).

$\alpha$ : تمثل معامل التفاؤل (الواقعية) لكل مركز قرار

✚ و في الأخير يتم إختيار البديل (القرار) الذي له أكبر قيمة نقدية متوقعة.

<sup>1</sup> مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 248

<sup>2</sup> حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، مرجع سبق ذكره، ص 281

## الفصل الثاني: الأسس النظرية لإتخاذ القرارات

4. معيار لابلاس (The La Place Criteria): يعتمد هذا المعيار على ما يسمى بعدم كفاية الأسباب<sup>1</sup>.

يقوم هذا المعيار على فلسفة إعطاء قيم احتمالية متساوية لكل حالة طبيعة، ما لم يكن هناك سبب لترجيح حالة الطبيعة عن غيرها، و على هذا الأساس يتم إتخاذ القرار وفق الخطوات التالية:

$$\text{MAX.EMV} = \sum \text{Pi} * \text{gij} \quad \text{أولاً: يتم حساب القيمة النقدية المتوقعة لكل قرار (بديل) كما يلي:}$$

ثانياً: نقوم بإختيار أقصى MAX EMV

5. معيار الأسف (Savage) (Mini-Max) (Regret): ينسب هذا المعيار إلى Savage

لأنه عمل على تطويره، و هو يقوم على تحويل العوائد الشرطية إلى جدول الأسف (الندم)، حيث ينتج الأسف نتيجة إحساس متخذ القرار بخسارة ناتجة عن الفرق بين العائد المتحصل من قرار ما، و بين ما يجب أن يتحصل عليه لم تم إختيار أفضل قرار، و يعتمد فيه على معيار (Mini-Max).

أي أن هذا المعيار يأخذ بمبدأ الفرصة الضائعة التي تساوي الفرق بين الربح المحقق و أعظم ربح ممكن تحقيقه في نفس حالة الطبيعة<sup>2</sup>.

و لتوضيح هذا المعيار نعطي المثال الآتي:

لتكن لدينا مصفوفة إيرادات كالآتي<sup>3</sup>:

	أ	ب
المشروع 1	100	200
المشروع 2	400	500
المشروع 3	300	700

<sup>1</sup> مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 250

<sup>2</sup> حسين بلعجوز و الجودي صاطوري، تقييم و إختيار المشاريع الإستثمارية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص 124

<sup>3</sup> محاضرة د: العيداني إلياس، مقياس نظرية إتخاذ القرار، س 1 ماستر إدارة أعمال، المركز الجامعي تيمسسلت، يوم: 2017/12/12 على الساعة 11.00 سا

## الفصل الثاني: الأسس النظرية لإتخاذ القرارات

1/ نأخذ أكبر إيراد في كل عمود : أ=400 ب = 700

2/ بناء مصفوفة الندم: نطرح قيم أكبر إيراد المختارة في المرحلة الأولى من قيم العمود ذاته.

و بالتالي نتحصل على المصفوفة الحديدية التالية:

المشروع 1	500	300
المشروع 2	200	0
المشروع 3	0	100

3/ نأخذ أكبر إيراد من مصفوفة الندم من كل مشروع كالتالي:

المشروع 1	500
المشروع 2	200
المشروع 3	100

4/ نأخذ أقل ندم أي أقل قيمة و التي توافق المشروع 3 = 100 ون.

و يمكن أن نلخص أهم جوانب الإختلافات بين كل الحالات 03 السابقة الذكر في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2): معايير التفرقة بين ظروف إتخاذ القرار

المعيار	التأكد التام	المخاطرة	عدم التأكد
المعلومات عن الأحداث المستقبلية	معرفة تامة	معرفة جزئية بالمستقبل	عدم المعرفة بالمستقبل
الإحتمالات	100% معروفة	إحتمالات حالات طبيعية معروفة	100% غير معروفة
حالات الطبيعة	واحدة	أكثر من واحدة و معروفة	أكثر من واحدة و غير معروفة
طبيعة المخرجات	محددة	إحتمالية يمكن تعيينها لكل حالة من حالات الطبيعة	غير مؤكدة و لا يمكن تعيينها لحالات الطبيعة
نوع الإحتمالات	إحتمالات موضوعية	موضوعية	ذاتية

## الفصل الثاني: الأسس النظرية لإتخاذ القرارات

			الإختيار الأمثل
يتم التعرف عليه بإستخدام العديد من المعايير:	يتم التعرف عليه		
Min-max	بإستخدام:		
Max-min	القيمة المتوقعة و	الذي يحقق أعلى منفعة	
Laplace	تحليل الحساسية،		
Hurwicz	خصم المخاطرة،...		
Lost opportunity			

المرجع: حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، مرجع سبق ذكره، ص 115

## الفصل الثاني: الأسس النظرية لإتخاذ القرارات

### المبحث الثالث: دور نظم المعلومات في دعم إتخاذ القرارات

إن الملاحظ على القرارات المتخذة في المنظمة يوميا ، أنها تستند بصورة واعية إلى معلومات تم جمعها بطريقة منهجية من مصادر مختلفة و يؤطرها نظام إتصالي تنظيمي فعال، فعملية إتخاذ القرار تتطلب كما لا يستهان به من المعلومات و بالتالي فهي مورد إستراتيجي هام و أساسي لجودة و كفاءة القرارات ، بحيث تعمل هذه المعلومات المنهجية في نظم على تبيد المخاوف المحيطة ببيئة إتخاذ القرارات في ظل محيط خارجي يتسم بالتغير المستمر و المتسارع.

### المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات

مع إنتشار التقنيات الحديثة و لاسيما أجهزة الحواسيب و البرمجيات و ثورة ، عمدت العديد من المنظمات إلى إستعمالها في شتى نشاطاتها اليومية و منها ما تعلق خصوصا بإتخاذ القرارات، فقد إرتأت إلى توفير المعلومات المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب في نظام تقني يعتمد على ثورة الأنترنت و التطبيقات و سرعة الإتصالات بما يعطي لمتخذ القرارات رؤية واسعة بمحيط إتخاذ القرار و سهولة أكبر في إستغلال ما أتيجح و ما يتاح من معلومات متجددة.

و على ضوء ما ذكر سابقا فقد تعددت تعاريف نظام المعلومات يمكن استعراض أهمها فيما يلي:

❖ عرفه Robert Reix على أنه : " مجموعة منظمة من الموارد : مواد، برامج ، أفراد، بيانات، و إجراءات مساعدة، إكتساب، معالجة، تخزين، تواصل المعلومات (بشكل بيانات، نصوص، صور، أصوات، ...) في المنظمات "1.

و مما ذكر يمكن فهم أن هذا التعريف يركز على مكونات نظم المعلومات الموضوعية في قالب منظم و مرتب لمعالجة البيانات و المعلومات المتوفرة و تسهيل عبورها لمراكز إتخاذ القرار في قنوات إتصالية تبنى على التكنولوجيات الحديثة.

<sup>1</sup> بن أم السعد فتيحة، دور نظم المعلومات في دعم إتخاذ القرارات بالمؤسسات الإقتصادية-دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع شبكة توزيع الكهرباء و الغاز للشرق قسنطينة-الجزائر، أطروحة دكتوراة تسيير المنظمات، جامعة باتنة، 2015/2016، ص 82

## الفصل الثاني: الأسس النظرية لإتخاذ القرارات

❖ وقد عرفه البعض الآخر على أنه: "مجموعة من المكونات التي تجمع أو (تسترجع) المعلومات و تعالجها و تحفظها و تنشرها من أجل المساعدة في إتخاذ القرار و التنسيق و المراقبة داخل المنظمة " <sup>1</sup>.

و من هذا التعريف يمكن القول أنه يركز على وظائف نظام المعلومات من حيث جمع البيانات و معالجتها و حفظها و نشرها لإستعمالها في مختلف أنشطة المنظمة اليومية من إتخاذ القرارات و التنسيق بين الوظائف و الأنشطة الداخلية و كذا مراقبة خطط و أساليب العمل النتائج المتوصل إليها.

❖ و يعرفه آخرون أيضا أنه : " التكفل بمعالجة البيانات غير المهيكلة في المؤسسة من أجل إتخاذ القرار ، و تسيير و معالجة و تحليل و ترجمة مجموع المعلومات و جعلها تحت متاحة للقيادة لاسيما في الأوضاع الإستعجالية" <sup>2</sup>.

من التعريف السابق نستخلص أنه يستند على التكفل بكل البيانات غير المهيكلة أي غير المعالجة و التي تستعمل في مهام يومية للمؤسسة و في أوضاع إستعجالية تتطلب معلومات دقيقة و معالجة و محللة و مترجمة، أي أنها لا تستخدم البيانات في شكلها الخام إلا بعد معالجتها و تطويرها في شكل معلومات قابلة للاستغلال الأمثل.

❖ و يعرف أيضا على أنه: " مجموعة الإجراءات التي تقوم بجمع، إسترجاع و تشغيل و تخزين و توزيع المعلومات، لدعم إتخاذ القرارات و الرقابة على التنظيم، بالإضافة إلى ذلك يمكن لنظام المعلومات أن يساعد المدراء و العاملين في تحليل المشاكل و تطوير المنتجات المقدمة و خلق المنتجات الجديدة" <sup>3</sup>.

و من خلال هذا التعريف يمكن القول أن الباحث يعرف على أنه كل الإجراءات أي التقنيات و الوسائل التي تستخدم بغرض جمع و إسترجاع و تشغيل و تخزين و توزيع المعلومات بغرض دعم إتخاذ القرارات و مختلف الأنشطة الإداري الأخرى، و بالتالي يستوجب هذا النظام آليات للتخزين و المعالجة و الإستغلال، و تقنيات ووسائل إتصال للتوزيع و الدعم و المساعدة و النشر الواسع النطاق لتلك المعلومات الضرورية مع ضرورة متابعتها بقصد التحيين و التصحيح و هو ما ينتج لزاما من التغذية العكسية.

<sup>1</sup> بن أم السعد فتيحة، دور نظم المعلومات في دعم إتخاذ القرارات بالمؤسسات الإقتصادية-دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع شبكة توزيع الكهرباء و الغاز للشرق قسنطينة-الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 81

<sup>2</sup> Myriam Karoui et autres, **Systemes d'Information et prise de décision à l'ère du « Big Data » : Le cas d'une entreprise française du bâtiment**, 18<sup>ème</sup> colloque de l'AIM Lyon, France, 22.23. et 24 mai 2013.p02

<sup>3</sup> العياشي عيدوني، دور نظام المعلومات في إتخاذ القرارات ضمن متطلبات التنمية المستدامة-دراسة إستطلاعية على شركة مناجم الحديد و الفوسفات الجزائرية-، رسالة ماجستير إدارة أعمال ، سطيف، 2014/2013، ص 3

## الفصل الثاني: الأسس النظرية لإتخاذ القرارات

و من خلال التعاريف السابقة يمكن إستنتاج التعريف الآتي: "يقصد بنظام المعلومات ذلك النظام المتكامل المتكون من مجموعة الأفراد العاملين به و مجموعة الإجراءات و التقنيات المستخدمة في تجميع البيانات من مصادرها المختلفة، و معالجتها و فق التقنيات الحديثة و تخزينها و توفيرها للإدارة العليا حين الحاجة إليها، من أجل المساعدة إي إنجاز مختلف الوظائف و الأنشطة و المهام من تخطيط و تنظيم و رقابة و توجيه لا سيما في إتخاذ القرارات بصورة كفؤة و فعالة و إستغلال نظام إتصالي منظماتي لتوفير هذه البيانات في الشكل و الوقت المطلوب".

و لعل هذا التعريف يشمل أن نظام المعلومات نظام كامل متكامل يعمل على جمع و تبويب و تخزين البيانات إلى معلومات بعد معالجتها و إستعمالها في كل أنشطة ووظائف المؤسسة و أبرزها إتخاذ القرارات ، كما أن هذا النظام يستعمل كل تكنولوجيايات الإتصال الحديثة و البرامج و الشبكات و التقنيات المتطورة.

كما يمكن أن نقول أن كل التعاريف السابقة و على إختلاف وجهات نظر باحثيها ، فإنها تشترك في عدة نقاط أهمها<sup>1</sup>:

- نظم المعلومات هي توليفة من الأفراد و الأجهزة و الإجراءات المنظمةة.
- يهدف إلى جمع و معالجة و تخزين البيانات و إسترجاعها و عرضها كلما دعت الحاجة لذلك.
- يهدف نظام المعلومات بالمؤسسة إلى تزويد الجهات العليا بكل ما تحتاجه من معلومات عن كل الأنشطة و بدقة التي تدخل ضمن مهام المنظمةة.
- تقديم الدعم و التسهيلات اللازمة و الضرورية لمساعدة عناصر البيئة الداخلية و الخارجية على فهم التغيرات الحاصلة و إعطاء قاعدة صحيحة لإرساء القرارات المتخذة في ظل معلومات مؤكدة و بمنهجية علمية و منطوق في الحكم.

<sup>1</sup> بن أم السعد فتيحة، دور نظم المعلومات في دعم إتخاذ القرارات بالمؤسسات الإقتصادية-دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع شبكة توزيع الكهرباء و الغاز للشرق قسنطينة-الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 84

## الفصل الثاني: الأسس النظرية لإتخاذ القرارات

### المطلب الثاني: أنواع نظم المعلومات في دعم إتخاذ القرارات

إن تنوع نظم المعلومات يرجع إلى الإهتمامات و التخصصات و إحتياجات المنظمة في حد ذاتها ، و بالتالي يستحيل لنوع واحد من أنظمة المعلومات أن يفي بالغرض المطلوب ، و هنا ظهرت العديد من التصنيفات نذكر أهمها:

أ- تصنيف Laudon: يصنفها إلى<sup>1</sup>:

- نظم المستوى الإستراتيجي (يشمل: نظم المعلومات التنفيذية، النظم الخبيرة و نظم دعم القرار)
- نظم المستوى الإداري (نظم المعلومات الإدارية، و نظم دعم القرار)
- نظم المستوى التشغيلي (نظم معالجة المعلومات)

أي أن هذا التصنيف يستند إلى المستويات التنظيمية في المنظمة و حاجة كل مستوى من نظم المعلومات، و لعل أبرز ما يجب ذكره أن نظم دعم القرار تحتاج إلى نظم المعلومات في المستويين الإستراتيجي و الإداري و هما تقريبا من يحتاجون إلى معلومات في إتخاذ القرارات العليا أو تلك الإدارية اللازمة في توجيه و الأنشطة .

ب- تصنيف O'Brien: يصنفها إلى<sup>2</sup>:

- نظم دعم العمليات (أنظمة معالجة المعاملات، نظم مراقبة العمليات، نظم تعاون المؤسسة)
- نظم دعم الإدارة (نظم دعم القرارات، نظم المعلومات التنفيذية)

و لعل هذا التقسيم الذي إعتده O'Brien يعتمد في الأساس على الأهداف الوظيفية لنظم المعلومات ، فمثلا نظم دعم العمليات ينتج مجموعة متنوعة من المعلومات للاستخدام الداخلي و الخارجي أيضا ، غير أنها لا تعطي نتيجة أفضل إلا بالمزيد من المعالجة من قبل نظم دعم الإدارة ، و الذي نعني به النظم التي تركز على توفير معلومات لدعم إتخاذ القرارات الفعالة من قبل جميع المدراء في مختلف مستويات المنظمة.

و هناك من حاول الجمع بين التصنيفين مع إضافة أنظمة أخرى إستجابة لإتساع مجالات نشاط المنظمات<sup>1</sup> ، و لاسيما تلك الحديثة منها و التي تركز على إدارة المعرفة و هو ما عملنا على تلخيصه في الجدول الآتي:

<sup>1</sup> بن أم السعد فتيحة، دور نظم المعلومات في دعم إتخاذ القرارات بالمؤسسات الإقتصادية-دراسة ميدانية بمؤسسة سونغاز فرع شبكة توزيع الكهرباء و الغاز

للشرق قسنطينة-الجزائر، مرجع سبق ذكره ،ص 94

<sup>2</sup> بن أم السعد فتيحة، مرجع سبق ذكره ،ص ص 94 95

## الفصل الثاني: الأسس النظرية لإتخاذ القرارات

الجدول رقم (2-3): أنواع نظم المعلومات

أنواع نظام المعلومات	مقتضيات النظام
1- نظم تشغيل البيانات	هي منتج المعلومة لاستخدامها من داخل أو خارج المنظمة، و يهدف لخدمة المستويات التشغيلية في المنظمة.
2- النظم المعرفية	تعمل على دعم العاملين بالمعارف و المعلومات الجديدة و الخبرات المتكاملة.
3- نظم تجهيز المكاتب	باستخدام كل أنواع الإتصال الرسمية و غير الرسمية و المتعلقة بتوصيل المعلومة المكتوبة و غير المكتوبة ، مثل: البريد الإلكتروني، إجتماعات الفيديو، البريد الصوتي، الموزع الصوتي، شبكات الكمبيوتر،...
4- نظم المعلومات الإدارية	يعتمد على الكمبيوتر و خصائصه في قدرته على التخزين الكبير و الهائل للمعلومة و معالجتها الآلية و توفيرها في ظروف زمنية قياسية.
5- نظم دعم القرارات	تساعد المدراء في عملية إتخاذ القرار بناء على منتجات نظم تشغيل البيانات و نظم المعلومات الإدارية من داخل أو خارج المنظمة لتغطية الحاجة.
6- نظم دعم الإدارة العليا	مصممة لمساندة مدراء الوظائف العليا في وظائفهم الإستراتيجية و العلاقات الخارجية و بناء صورة حسنة للمنظمة عند الجمهور و هي نظم معلومات شبه مؤكدة أو مؤكدة لإتخاذ قرارات عالية التأكيد و اليقين.
7- النظم الخبيرة	تساعد متخذي القرارات في الحالات غير الروتينية و التي لا يمكن التنبؤ بخطواتها، و تعتمد في الغالب على الذكاء الاصطناعي و محاكاة التجارب السابقة.

المراجع: من إعداد الطلبة بالإستعانة بالمراجع: الشيخ ولد محمد، إستخدام نظم المعلومات في إتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للألبان **Top Lait**، مرجع سبق ذكره، ص.111..114

### المطلب الثالث: فعالية الإتصال التنظيمي و نظم المعلومات

<sup>1</sup> الشيخ ولد محمد، إستخدام نظم المعلومات في إتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للألبان **Top Lait**، رسالة ماجستير بحوث العمليات و تسيير المؤسسات، تلمسان، 2011، 2010، ص 111

## الفصل الثاني: الأسس النظرية لإتخاذ القرارات

يقصد بالفعالية: " الغاية التي تحقق من خلالها الأهداف أو النتائج المطلوبة بأفضل الشروط"<sup>1</sup>.  
و لا يمكن أن تتحقق هذه الفعالية إلا بالإعتماد على إستراتيجية إتصالية فعالة ، و هذه الأخيرة تتطلب إجراءات أساسيين لتقييمها:

- 1- مراعاة مدى الجودة التي يتمكن بها نظام الإتصال من مقابلة المطالب الرسمية للمؤسسة ، لا سيما ما تعلق منه بالحاجة للمعلومات و البيانات لمتخذي القرار.
  - 2- ما يحققه نظام الإتصال من حوافز و تجسيد لثقافة المؤسسة و قيمها في التعامل مع جميع المتعاملين.
- كما أن فعالية الإتصال تعبر عن نجاح القائد في القيادة و في إتخاذ القرار و الذي يركز في اغلب أحواله على بناء المكون الرئيسي للإتصال الفعال و هو كسب الثقة و المصادقية ، فمن المستحيل أن يتواصل الفرد مع رئيسه أو مع زميله ما لم يثق فيه و يعتقد أن لكلامه مصداقية.
- و يمكن النظر لفعالية الإتصال في المؤسسة بالنسبة لجهتين رئيسيتين هما الأكثر إلتراما بها و هما<sup>2</sup>:
- أ/ بالنسبة للعاملين بالمؤسسة:

✚ مدى زيادة الثقة و التفاهم بين أعضاء الفريق من جهة و بين القيادة من جهة أخرى و هو ما ينعكس إيجابا في كثرة المعلومات ووصولها للطرفين بالنحو المطلوب.

✚ ضمان سير المعلومات في كل الإتجاهات و تنمية الفهم الجيد و إزالة كل الحواجز و القيود.

✚ مدى إشراك العاملين في صنع و صياغة القرار بما يحفزهم على الإستجابة للقرارات النهائية و تفعيلها على أرض الواقع.

✚ مدى إشباع الفرد لحاجته في الإنصات له ولإنشغالاته و التعبير عن رأيه.

✚ مدى تفادي أخطاء تنفيذ القرارات و الناجمة عن سوء فهم أو توزيع أو إيصال أو تنفيذ القرارات.

ب/ بالنسبة للقيادة بالمؤسسة:

✚ مدى مساعدة القيادة في إتخاذ القرارات المناسبة بفضل المعلومات التي توفرها القاعدة العمالية.

✚ توصيل آراء و وجهات نظر القيادة في المسائل الحرجة و التي تقتضي رأيا لا يتوافق مع الطبقة العمالية.

<sup>1</sup> صبرينة رماش، الفعالية الإتصالية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية-دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز **sonelgaz** - مرجع سبق ذكره، ص

<sup>2</sup> ساسي بلال، فعالية الإتصال التنظيمي للقيادة الإدارية و علاقته بتنمية المنظمة الإقتصادية، مجلة الحكمة للدراسات الإجتماعية، المجلد03، العدد06، ص

## الفصل الثاني: الأسس النظرية لإتخاذ القرارات

✚ مدى توفير المعلومات الضرورية التي تساعد في إتخاذ القرارات المناسبة و تقوية روابط التضامن في العمل الجماعي خدمة لأهداف المنظمة.

✚ تساعد الفعالية الإتصالية في التوزيع العادل للمكافآت نظير المعلومات و جهود كل العاملين بشفافية.

✚ تحقيق مزيد من الإنتاج و تدعيم نجاح أهداف المنظمة.

ومن أجل كفاءة و فعالية الإتصال داخل المؤسسة لابد من وجود عدة شروط و متطلبات نلخص أهمها في النقاط الآتية<sup>1</sup>:

- أول متطلبات نجاح الفعالية الإتصالية هي إزالة العقبات و الحواجز أمام العملية الإتصالية.
  - الإهتمام بالتغذية العكسية لمعرفة مدى تجاوب المتلقي مع الرسالة و بلوغ أهدافها.
  - تلخيص النقاط الأساسية و الرئيسية في الرسالة.
  - تشجيع تدفق المعلومات و ضرورة تقييمها و تحليلها و إستغلالها.
  - تصميم بنك للمعلومات بغرض تخزينها و استعمالها في كل ضرورة عملية إتصالية مستقبلية تبنى على تجارب سابقة بأكثر نجاح و إستمرارية.
  - تصميم الرسالة الإتصالية و معالجتها بطرق تضمن جذب الجمهور المستهدف، مع ضرورة توحيد الرموز و الكلمات و الصور بمعنى مشترك مع المتلقي<sup>2</sup>.
  - التخطيط الجيد للإتصالات من حيث القنوات و المحتوى و أهداف و إتجاهات المتلقين.
- إن النقاط المذكورة أعلاه ، تؤكد أن الإتصال التنظيمي و بغية الفعالية العالية يتطلب تصميم بنك معلومات مبني على نظام معلوماتي بقواعد أساسية، يحقق الجودة المطلوبة من المعلومات الموجودة بعد خطوات متعددة من تخزين و بحث و تحويل و مراجعة و إستغلال و تقييم دون أن ننسى التغذية العكسية و ما لها من دور هام في تقييم النظام المعلوماتي و كذا العملية الإتصالية و بالتالي العودة بالفائدة الكبيرة على نوعية و جودة القرارات المتخذة من طرف الفاعلين في المنظمة .

<sup>1</sup> العربي بن داود، فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية-دراسة ميدانية بمركب الرافعات و المجارف CPG، عين السمارة، قسنطينة-مرجع سبق ذكره، ص 209

<sup>2</sup> صبرينة رماش، الفعالية الإتصالية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية-دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز **sonelgaz** -مرجع سبق ذكره، ص



## الفصل الثاني: الأسس النظرية لإتخاذ القرارات

---

### خاتمة الفصل الثاني:

من خلال ما سبق ذكره يمكن القول أن عملية إتخاذ القرار في المنظمة عملية جد هامة إن لم نقل أساسية، كما أنها معقدة و متشابكة جدا مع مختلف الوظائف و لاسيما ما تتيحه عملية الإتصال التنظيمي من معلومات يعتمد عليها هذا الأخير ، و بالتالي فالإتصال الفعال بصفة عامة يعتبر دعامة أساسية للقرارات من خلال توفيره للبيانات و المعلومات المطلوبة في شتى الظروف و البيئات المختلفة (بيئة تأكد، بيئة مخاطرة، بيئة عدم تأكد)، و هذا ما يعبر عنه نظام المعلومات الذي يعتبر عصب حياة إتخاذ القرارات ، كما أن المنظمات الحديثة و بغية تقليل المخاطر في القرارات المتخذة تعمل على توظيف العديد من النماذج الرياضية و الكمية، و التي تعطي قرارات منطقية و علمية بعيدا عن الذاتية و إنتهاج أساليب موضوعية و علمية في الإدارة الحديثة.

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي

لِلدِّرَاسَةِ

### الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

#### تمهيد:

تهدف من هذه الدراسة التطبيقية إلى الوقوف ميدانيا على ما تم الإحاطة به في الجانب النظري، و مقابلته بما هو ملموس و ما يجسد على أرض الواقع في إحدى أهم المؤسسات الإقتصادية العمومية في بلادنا، لا سيما و أن هذه المؤسسة تتواجد في كل الولايات و في كل البلديات تقريبا و بالتالي فلها من القرارات ما يمس جانبها التنظيمي و المالي و حتى الإداري، و لهذا سنحاول تسليط الضوء على هذه المؤسسة من حيث نشأتها و أهم وظائفها إلى كل فروعها و تنظيمها، لنعرج إلى نتائج الإستبيان الموجه لعمالها و ما تمخض عنه من نتائج تطبيقية.

#### المبحث الأول: بطاقة تقنية للمؤسسة (بريد الجزائر)

##### المطلب الأول: نشأة مؤسسة بريد الجزائر

كانت مؤسسة بريد الجزائر تسيير وفق أحكام الأمر رقم 75-89 المؤرخ في 1975/12/30 و المتضمن قانون البريد و المواصلات<sup>1</sup>، الذي يجعل من قطاع البريد و المواصلات مؤسسة واحدة، عمومية ذات طابع صناعي و تجاري، و تحت إشراف وزارة البريد و المواصلات، حيث تتمتع بميزانية ملحقة و يخضع تنفيذها إلى قواعد المحاسبة العمومية و تتمتع أيضا في إستغلالها لمختلف نشاطات البريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية وفق المواد 01 و 39 من ذات القانون.

كما يعود نشأة مؤسسة بريد الجزائر إلى المرسوم التنفيذي رقم: 02-43 المؤرخ في 2002/01/14 المتضمن إنشاء "بريد الجزائر"، لا سيما ما جاء في المادة الأولى منه: تنشأ تحت تسمية "بريد الجزائر" مؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي و تجاري، تتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي و تخضع للقوانين و التنظيمات المعمول بها و لأحكام هذا المرسوم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> الأمر رقم 75-89 المؤرخ في 27 ذي الحجة عام 1395 هـ الموافق لـ 30 ديسمبر 1975 يتضمن قانون البريد و المواصلات، الصادر في الجريدة الرسمية رقم: 29 في: 1976/04/09

<sup>2</sup> المرسوم التنفيذي رقم: 02-43 مؤرخ في 30 شوال عام 1422 هـ الموافق لـ 14 يناير 2002، يتضمن إنشاء "بريد الجزائر"، الصادر في الجريدة الرسمية رقم: 04 في 2002/01/16

## الجانب التطبيقي للدراسة

و قد سبق هذا الإنشاء صدور قانون رقم 2000-03 المؤرخ في 05/08/2000 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية<sup>1</sup>، و لعل هذا التجديد جاء تماشيا مع التوجه الجديد في السياسة الإقتصادية للبلاد آنذاك من إقتصاد موجه إلى إقتصاد حر، و ضرورة مسايرة التطورات الحاصلة في البيئة الداخلية و الخارجية للبلاد لاسيما ما ارتبط بالتطور التكنولوجي و قد هدف هذا القانون إلى مايلي<sup>2</sup>:

- ✓ تطوير و تقديم خدمات البريد و المواصلات بمواصفات نوعية، في ظروف موضوعية و في مناخ تنافسي، مع ضمان المصلحة العامة.
- ✓ تحديد الشروط العامة للاستغلال في الميادين المتعلقة بالبريد و المواصلات من طرف المتعاملين.
- ✓ تحديد إطار و كيفية ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية.
- ✓ تحويل على التوالي: نشاطات إستغلال البريد و المواصلات التي تمارسها وزارة البريد و المواصلات إلى : مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري للبريد (EPIC)، و إلى متعامل للمواصلات السلوكية و اللاسلوكية ينشأ وفق التشريع المعمول به.

و تنفيذاً لمحتوى هذا القانون صدرت عدة مراسيم تنفيذية منظمة لنشاطات المتعاملين و هي:

- ❖ المرسوم التنفيذي رقم 01-417 المؤرخ في 20 ديسمبر 2001: و يهدف إلى منح ترخيص إنتقالي إلى متعامل يسمى "إتصالات الجزائر" كشركة مساهمة من أجل إقامة و إستغلال شبكات عمومية للمواصلات السلوكية و اللاسلوكية.
- ❖ المرسوم التنفيذي رقم 01-418 المؤرخ في 20 ديسمبر 2001: و يهدف إلى تحديد نظام الإستغلال المطبق على كل خدمة من خدمات البريد، فبموجب هذا المرسوم أخضعت خدمات البريد، الحوالات البريدية، الصكوك البريدية، إصدار الطوابع البريدية و كل علامات التخليص للخدمات البريدية إلى نظام التخصيص (Régime d'exclusivité)، أما إستغلال أو توفير خدمات البريد الدولي السريع فأخضع لنظام الترخيص (Régime d'autorisation)، و أخيراً أخضعت الخدمات البريدية الأخرى إلى نظام التصريح البسيط (Régime de la simple déclaration).

<sup>1</sup> القانون رقم 2000-03 المؤرخ في 05 جمادى الأولى عام 121 هـ الموافق ل 05 أوت 2000، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد و المواصلات

السلوكية و اللاسلوكية، الصادر في الجريدة الرسمية رقم: 48 في: 2000/08/06

<sup>2</sup> وهاب محمد، تقييم صورة المؤسسة و أثرها على سلوك المستهلك دراسة حالة: "مؤسسة بريد الجزائر"، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية فرع التسيير،

جامعة الجزائر، 2006/2005، ص 102

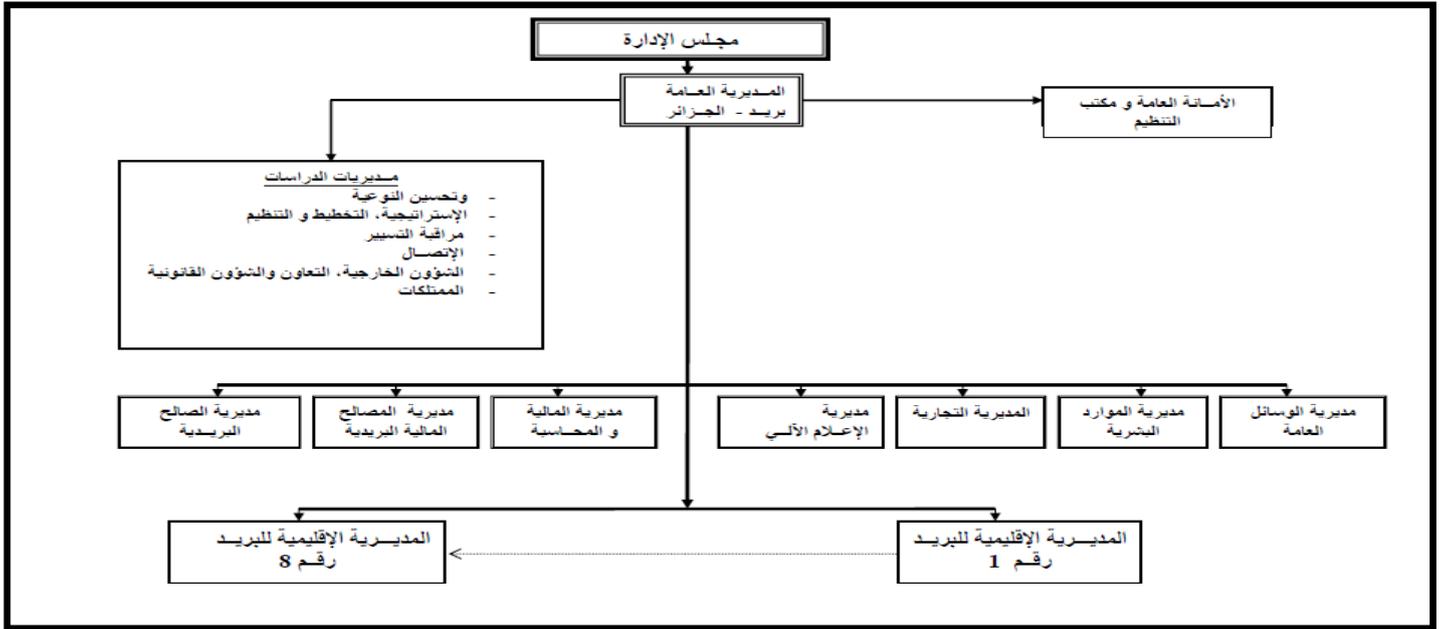
## الجانب التطبيقي للدراسة

❖ المرسوم التنفيذي رقم 02-43 المؤرخ في 14 جانفي 2002: و المتضمن إنشاء مؤسسة بريد الجزائر.

و هي بهذا الشكل مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري ، تأسست بعد إعادة هيكلة قطاع البريد و تكنولوجيا الإعلام و الإتصال بموجب القانون 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 المحدد للقواعد العامة ، المتعلقة بالبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية، كما تم إنشاء مؤسسة بريد الجزائر في شكلها الحالي بموجب المرسوم التنفيذي 02-43 المؤرخ في 14 جانفي 2002 ، و مؤسسة بريد الجزائر ملزمة بتقديم خدمات عمومية عبر كامل التراب الوطني ، و هي مطالبة أيضا بضمان إستغلال و توفير الخدمات البريدية و المالية<sup>1</sup>.

و قد تم وضع المؤسسة تحت وصاية الوزير المكلف بالبريد و يكون مقرها بمدينة الجزائر العاصمة ، يسير المؤسسة مجلس إدارة يرأسه الوزير المكلف بالبريد و يديرها مدير عام يعين بمرسوم بناء على إقتراح من الوزير ذاته و تنهى مهامه بالشكل نفسه.

و للإمام بتنظيم المديرية العامة لبريد الجزائر نسلط الضوء على الهيكل التنظيمي للمؤسسة على المستوى المركزي:



الشكل (3-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر على المستوى المركزي

المرجع: وهاب محمد، تقييم صورة المؤسسة و أثرها على سلوك المستهلك دراسة حالة: "مؤسسة بريد الجزائر"، مرجع سبق ذكره ، ص 107

<sup>1</sup> مأخوذة من موقع بريد الجزائر من الرابط: [https://www.mptn.gov.dz/ar/content/algérie-poste le 05/05/2019](https://www.mptn.gov.dz/ar/content/algérie-poste%20le%2005/05/2019) à 13.54

## الجانب التطبيقي للدراسة

فمن الشكل أعلاه نستخلص أن المديرية العامة تضم:

- الأمانة العامة و مكتب التنظيم.
- مديرية المصالح البريدية، مع مديرية المصالح المالية البريدية: تتكفلان بالسهر على حسن الأداء للمصالح البريدية على المستوى الداخلي و في علاقاتها مع الخارج.
- مديرية المصالح المالية و المحاسبية: تتكفل على الخصوص بإنجاز و تنفيذ و متابعة السياسات المالية و المحاسبية بما فيها الصفقات المبرمة.
- مديرية الوسائل العامة: تتكفل بالتموين و النقل و الصيانة و الأمن و الحماية للممتلكات و المنقولات.
- مديرية الموارد البشرية: تسهر على تطبيق و إنجاز مخططات تسيير الموارد البشرية و كذا التكوين و متابعة شؤون العمال و تطبيق أحكام قانون العمل و كذا الإتفاقيات الجماعية و إحترام القانون الداخلي.
- المديرية التجارية: تهتم بالنشاطات التجارية و التسويقية للمؤسسة مع زبائنها بما فيها أنظمة التسعير.
- مديرية الإعلام الآلي: تسهر على أنظمة الإعلام الآلي و صيانتها و إستغلال أنظمة المعلومات و حمايتها و صيانتها و كذا تطويرها و مواكبة التطورات الحاصلة في هذا المجال.

### المطلب الثاني: المديرية الإقليمية (الجهوية) بالشلف

و بغية السهر الحسن لمصالح المديرية العامة ، أنشأت عدة مديريات إقليمية تتابع إشراف و حسن السير للمصالح الولائية تحت الوصاية، كما يصب هذا التوزيع في جوهره على لامركزية القرارات التي من شأنها تعطيل العديد من المصالح و القرارات ذات الأهمية و العجلة.

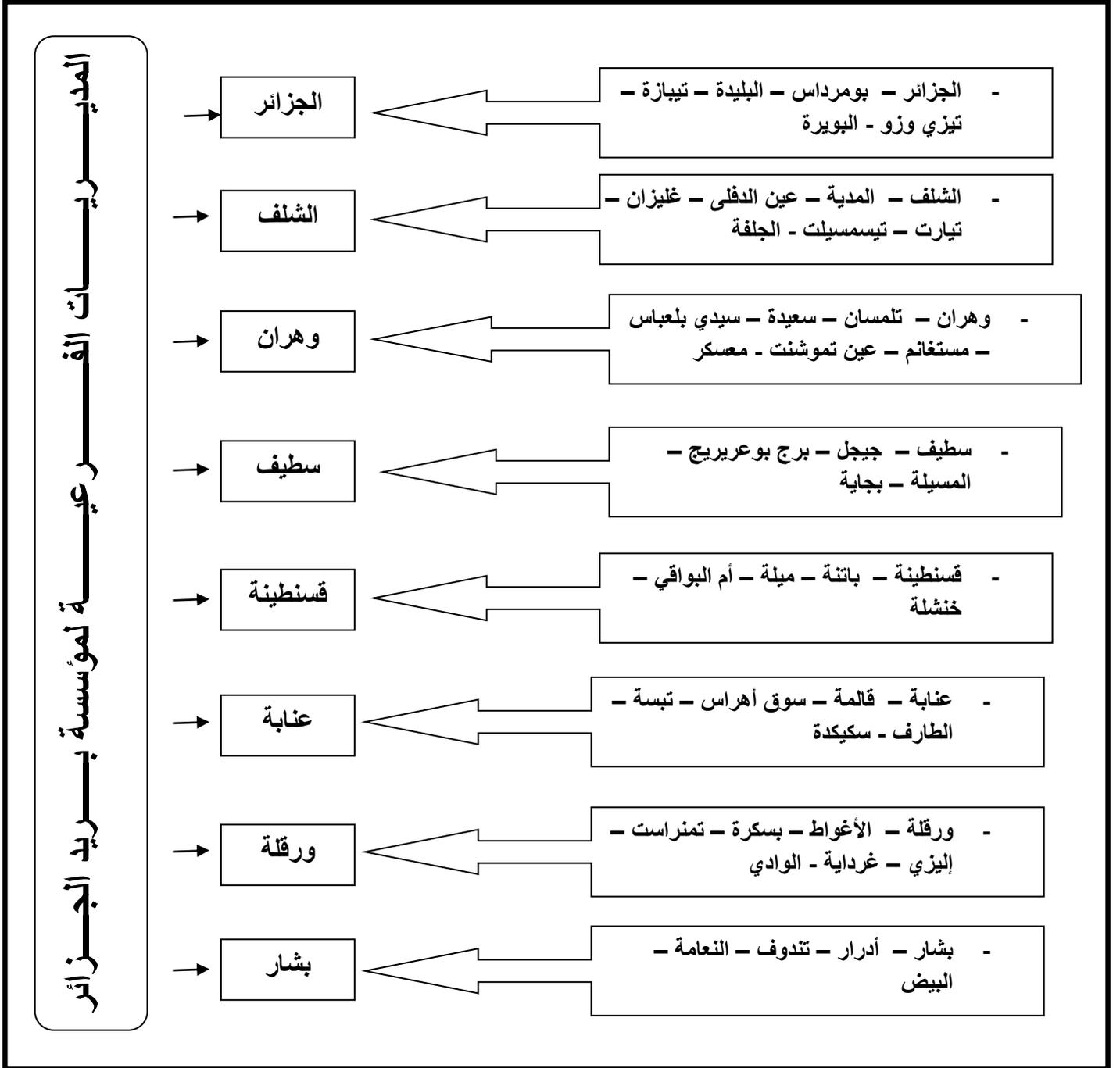
ومن أبرز المهام التي تسعى لتحقيقها أيضا هاته المديريات الفرعية ما يلي:

- تنفيذ البرامج المعدة من طرف المديرية العامة.
- إعداد الميزانيات و إعداد التقارير الدورية الخاصة بنشاطاتها.
- إعداد و مناقشة الميزانيات التقديرية .
- إعداد برامج التفتيش و مراقبة تنفيذها.
- السهر على مراقبة و متابعة تنفيذ توجيهات و قرارات المديرية العامة.

و هناك 08 مديريات إقليمية تتوزع كالتالي:

## الجانب التطبيقي للدراسة

الشكل (3-2): التوزيع الولائي للمديريات الإقليمية لبريد الجزائر



المراجع: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مقابلة مع السيد: قيود الطاهر، المدير الفرعي للموارد البشرية و الوسائل العامة وحدة بريد الجزائر تيسمسيلت، يوم

2019/05/06 على الساعة 10.00 (مقابلة شخصية)

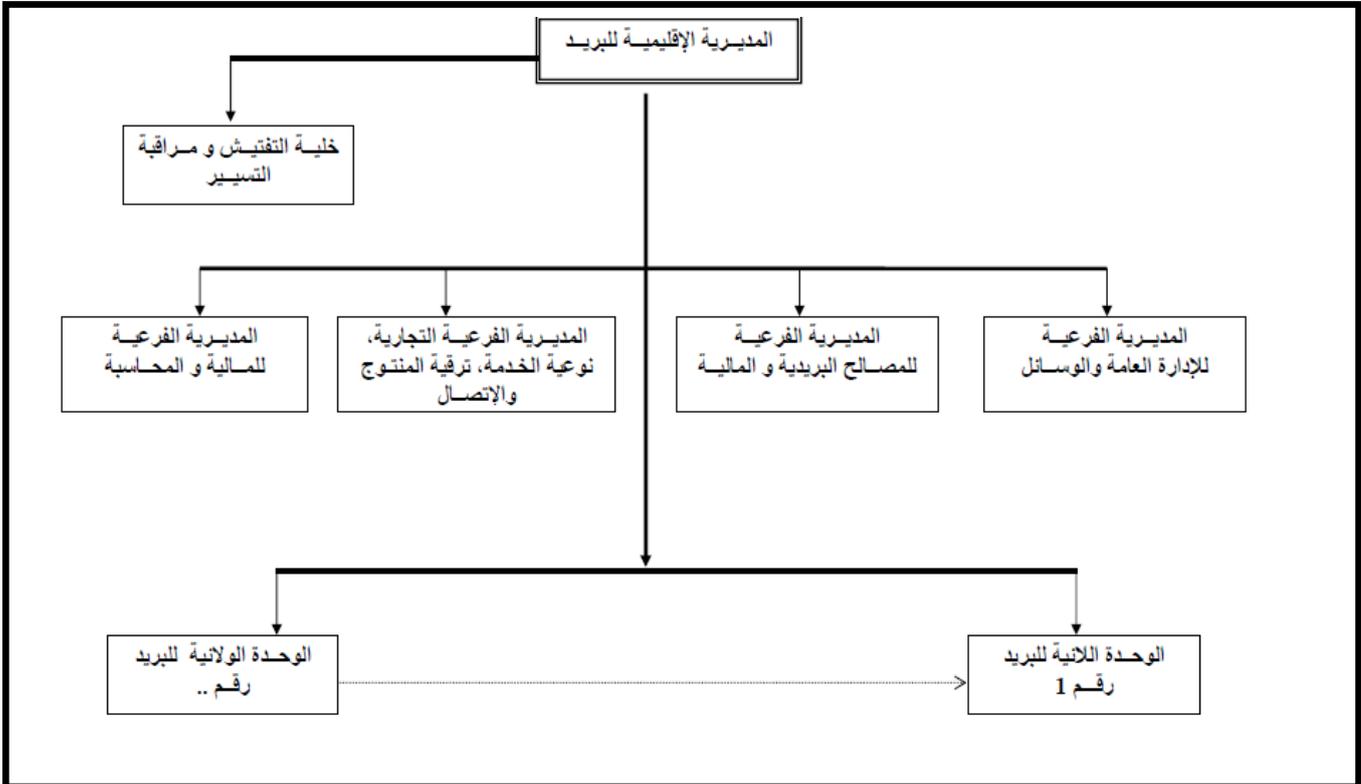
## الجانب التطبيقي للدراسة

و تتكون كل مديرية إقليمية حسب الهيكل التنظيمي لها مما يلي:

- خلية التفتيش و مراقبة التسيير: تسهر على إعداد برامج التفتيش و تنفيذها.
- المديرية الفرعية للإدارة و الوسائل: تسهر على حماية و حسن إستغلال التجهيزات و العتاد و كذا مراقبة حركة المستخدمين.
- المديرية الفرعية للمصالح البريدية و المالية: تتكفل بتنظيم و مراقبة الإستغلال البريدي و معالجة مختلف الاستعلامات و تتبع السياسة المالية.
- المديرية الفرعية التجارية، نوعية الخدمة، ترقية المنتج و الإتصال: تسهر على ضمان تنشيط العمليات التجارية و متابعة الإستراتيجيات التسويقية و دراسة السوق و العلاقات مع مختلف الشركاء.
- المديرية الفرعية للمالية و المحاسبة: تعمل على إعداد الوضعيات المحاسبية و المالية الدورية و كذا متابعة حالات الصندوق و متابعة تنفيذ الميزانية.

و يمكن أن نرى كل هاته المديريات في الشكل الآتي:

الشكل (3-3): الهيكل التنظيمي لمديرية إقليمية تابعة لمؤسسة بريد الجزائر



المراجع: وهاب محمد، تقييم صورة المؤسسة و أثرها على سلوك المستهلك دراسة حالة: "مؤسسة بريد الجزائر"، مرجع سبق ذكره، ص 114

### المطلب الثالث: وحدة تيسمسيلت

#### 1. التعريف بالوحدة:

أنشأت الوحدة الولائية للبريد بتيسمسيلت تبعا لإعادة هيكلة القطاع و لاسيما بموجب المرسوم التنفيذي 02-43 المؤرخ في 14 جانفي 2002 على غرار باقي وحدات الوطن المتواجدة في مركز كل ولاية تتكفل على العموم بما يلي<sup>1</sup>:

- تنفيذ برامج التنمية و إعداد التقارير الدورية حول نشاطاتها.
- تسيير الهياكل القاعدية و حسن إستغلالها في مجال خدماتها مع الزبائن.
- تنفيذ برامج تفتيش مكاتب البريد.

تقع الوحدة الولائية لبريد الجزائر لتيسمسيلت في شارع عبد الحق بن حمودة بجانب مديرية الصحة و السكان (طريق المستشفى - تيسمسيلت) ، و تحتوي على طاقة بشرية و تجهيزات و عتاد بما يضمن لها من تحقيق أهدافها و مكاتبها البريدية الموزعة على كل إقليم الولاية. ضف لمركز الإيداع و التوزيع الخاص بالبريد و الطرود و الصكوك المتواجد بحي 119 سكن بجانب مكتب البريد الرئيسي (المركزي).

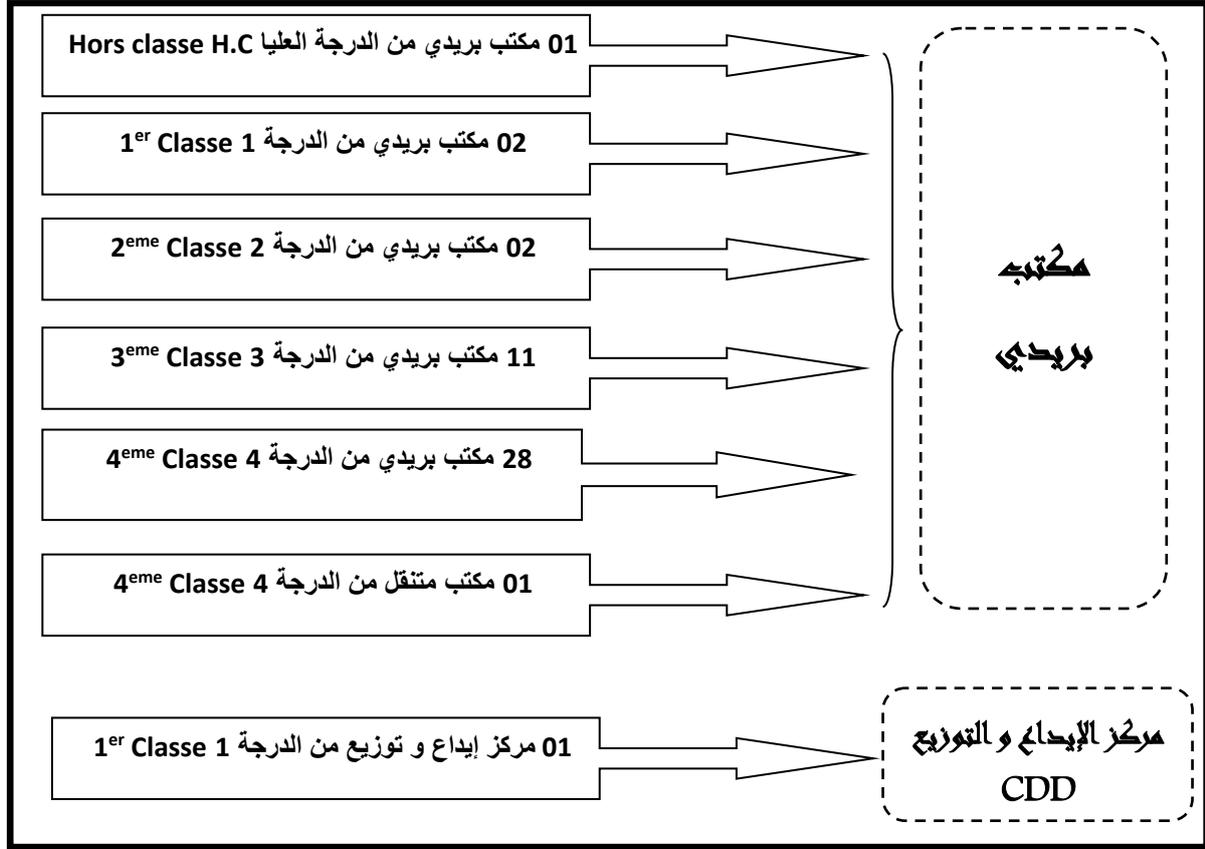
و قد تم تدشين مقر مديرية وحدة بريد الجزائر لولاية تيسمسيلت من طرف السيد: وزير البريد و تكنولوجيا الإعلام و الإتصال السيد: عمار نو ، بتاريخ 2004/02/14 الموافق لـ 23 ذي الحجة 1414 هـ .

---

<sup>1</sup> قيود الطاهر، المدير الفرعي للموارد البشرية و الوسائل العامة وحدة بريد الجزائر تيسمسيلت، مهام وحدة بريد تيسمسيلت، مقر المديرية يوم 2019/05/06 على الساعة 10.00 (مقابلة شخصية).

## الجانب التطبيقي للدراسة

و يتم تقسيم المكاتب البريدية على النحو الآتي:



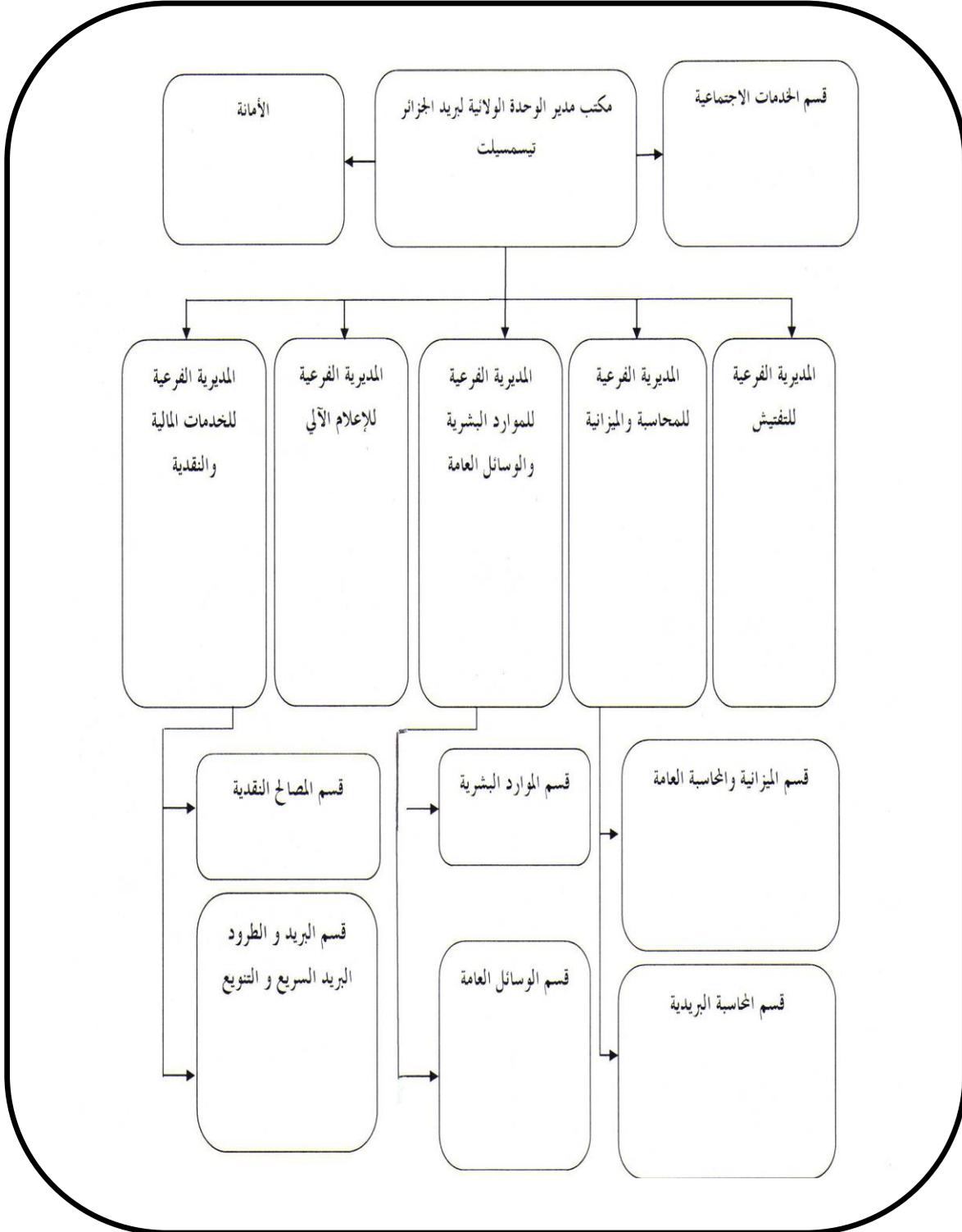
الشكل (3-4): تقسيم مكاتب بريد تيسمسيلت حسب الدرجة

المصدر: مقابلة مع السيد قيدود الطاهر (المدير الفرعي للموارد البشرية و الوسائل العامة، وحدة بريد تيسمسيلت)، يوم 2019/05/08 على الساعة 12.00 (مقابلة شخصية)

و من خلال الإستقصاء الميداني بالإضافة إلى المقابلة الشخصية مع السيد: قيدود الطاهر (المدير الفرعي للموارد البشرية و الوسائل العامة)، تم تصور الهيكل التنظيمي للوحدة الولائية لبريد الجزائر بتيسمسيلت في الشكل الآتي:

## الجانب التطبيقي للدراسة

الشكل (3-5): الهيكل التنظيمي للوحدة الولائية لبريد الجزائر تيسمسيلت



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مقابلة مع السيد قيود الطاهر (المدير الفرعي للموارد البشرية و الوسائل العامة، وحدة بريد تيسمسيلت)، يوم

2019/05/08 على الساعة 12.00 (مقابلة شخصية)

## الجانب التطبيقي للدراسة

### 2. الطاقم البشري:

تتوفر الوحدة الولائية على طاقم بشري يعمل في المديرية الولائية و كذا مختلف مراكز البريد الموزعة عبر إقليم الولاية و هذا وفق التصنيف الآتي:

موظفين في إطار عقود ما قبل التشغيل		موظفين مرسمين بعقد غير محدد المدة CDI	الوظيفية
DAIP	CTA		
/	14	57	إطارات
03	24	34	أعوان تنفيذ
06	44	53	أعوان إتقان
<b>09</b>	<b>82</b>	<b>144</b>	المجموع الجزئي
<b>235</b>			المجموع الكلي

### 3. أنظمة الإتصال و المعلومات:

إن طبيعة عمل الخاصة للوحدة الولائية لبريد الجزائر بتيسمسيلت ، و جب عليها إستعمال و تسخير العديد من الإمكانيات التقنية لاسيما في مجال الإتصال و أنظمة المعلومات ، موضوعة تحت تصرف المستخدمين لأداء الدور المنوط بهم على أحسن ما يرام، و من هذه الوسائل ما نذكره في النقاط الآتية:

✚ 45 خط ساخن (Haut ligne) مربوطة مباشرة بمصالح الأمن مع مراكز البريد، موضوعة تحت

تصرف قابضي البريد لإستعمالها في الحالات الطارئة و القصوى التي تستدعي تدخل مصالح الأمن.

✚ 12 خط هاتف/فاكس مباشر (في كل مكاتب إطارات الوحدة).

✚ العديد من خطوط الهاتف المحمول مع المتعامل موبيليس بالعديد من الإمتيازات فيما بين الخطوط، مما

يتيح الإتصال الحسن فيما بين الموظفين و إرسال الرسائل النصية SMS.

✚ خطوط أنترنت عبر كل أجهزة الكمبيوتر لضمان تخلص الحوالات الخارجية (واستريونيون)، و كذا

التحويل السريع للأموال.

## الجانب التطبيقي للدراسة

---

شبكة أنترانات داخلية لضمان تدفق المعلومات فيما بين مختلف الموظفين و مراكز البريد.

شبكات خاصة مثل: خدمة بريقيتك، و خدمة الإرسال الكلي.

أما بخصوص نظام المعلومات، فإن الوحدة الولائية تملك خاصية الدخول لنظام المعلومات العام الذي توفره المديرية العامة لمختلف الزبائن و حساباتهم و أرصدهم، و لا تملك خاصية المراجعة أو التصحيح.

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

سيتم في هذا السياق عرض مجالات الدراسة (المجال المكاني ، البشري و الزماني)و أيضا المنهج المستخدم في الدراسة و أدوات جمع البيانات المتعلقة بالدراسة و كذا أساليب المعالجة الإحصائية المعتمدة في القراءة العميقة للإجابات المتحصل عليها.

### المطلب الأول: مجالات الدراسة

#### 1. المجال المكاني:

أجريت هذه الدراسة كما أسلفنا الذكر في المبحث الأول من هذا الفصل في الوحدة الولائية لبريد الجزائر بولاية تيسمسيلت.

و تتكون من بناية واحدة تضم جناحا إداريا بعدة مكاتب كما هو مبين في الهيكل التنظيمي للوحدة، و عدة موظفين من عدة مستويات يسهرون على تنسيق الجهود بغية تحقيق أهداف المؤسسة و لعل أهمها في رضا الزبون الذي يسعون لخدمته عبر عدة مكاتب بريدية في كل البلديات يرأسها قابض بريد يكون على صلة مباشرة و يومية بالمواطن يستجيب لإنشغالاته و يتكيف مع مطالبه.

و قد تم الوجه لهذه الوحدة في الأساس لما لها من أهمية بالغة عند جل المواطنين و كذا لأنها مؤسسة عمومية إقتصادية ، و بالتالي فنجاحها في تحقيق أهدافها يستمد من نجاح علاقتها مع زبائنها و كذا مختلف القرارات التي تتخذها في هذا المجال و لاسيما تلك القرارات التي يتخذها قباض مراكز البريد بالنظر لعدة عوامل منها السرعة في إتخاذ القرارات أمام مختلف المشاكل و العقبات التي يواجهونها في عملهم و كذا بعدهم عن مقر القيادة الرئيسية مما يستلزم في كثير من الأحيان إتخاذ قرارات منفصلة بعيدا عن التنفيذ و بما يتوفر لديهم من معلومات لحظية أو تلك المتوفرة سابقا من الإتصال الذي تسهر المؤسسة على تنظيمه و تكييفه مع مطالبها و إحتياجاتها، و هو ما أردنا الوصول إليه في هذه الدراسة.

## الجانب التطبيقي للدراسة

### 2. المجال البشري:

تتوفر المؤسسة محل الدراسة على عنصر بشري هام توزع في مختلف المهام و المكاتب و المراكز عبر كل إقليم الولاية، غير أننا إرتأينا تطبيق الدراسة على عنصر: قابضي مراكز البريد و الذين يبلغ عددهم الإجمالي 45 قابض بريد من مختلف الدرجات، يتوزعون وفق الجدول الآتي:

#### الجدول (1-3): توزيع قابضي مراكز البريد بولاية تيسمسيلت حسب الدرجة الوظيفية

الرقم	الدرجة	العدد
01	قابض بريد من الدرجة العليا	01
02	قابض بريد من الدرجة 01	02
03	قابض بريد من الدرجة 02	02
04	قابض بريد من الدرجة 03	11
05	قابض بريد من الدرجة 04	29

المرجع: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مقابلة مع السيد: قيود الطاهر، المدير الفرعي للموارد البشرية و الوسائل العامة وحدة بريد الجزائر تيسمسيلت، يوم

2019/05/06 على الساعة 10.00 (مقابلة شخصية)

### 3. المجال الزماني:

أجريت الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة بين (2019/03/04) و (2019/05/20) حيث بدأت بالتعرف على الوحدة من خلال زيارة ميدانية دورية ، ثم تحديد العينة التي سيشملها تطبيق الإستمارات و في الأخير توجهت بضبط الإستمارات النهائية و توزيعها على المبحوثين الذي تم تحديدهم في العينة و هم : 45 قابض مركز بريد.

### المطلب الثاني: المنهج المستخدم في الدراسة

يقصد بالمنهج، المنهج العلمي المستخدم في الدراسة و الذي يمكن تعريفه كالاتي:

"الأساس السليم للحصول على معلومات و بيانات دقيقة و التوصل إلى نتائج موثوق فيها ووضع توصيات قابلة للتطبيق"<sup>1</sup>.

و هو بهذا الوصف خطوة مهمة و جد ضرورية في البحث ليكون في أسس علمية و ليقدم إضافة في المعرفة كما يعطي أساسا علميا للنتائج المتوصل إليها.

و من هذا المنطلق عمدنا إلى إستخدام المنهج الوصفي في الدراسة ، بإعتباره أنسب المناهج في مجال الدراسة بحيث يقوم بوصف الظاهرة محل البحث و الدراسة بكل جزئياته و تفاصيله و التعبير الكمي أو الكيفي و إستخدام التقديرات و الدرجات و الأعداد .

و تماشيا مع أهداف و طبيعة موضوع الدراسة فإننا إستخدمنا المنهج الوصفي ، بغرض وصف الجانب النظري من الإتصال التنظيم و كذا إتخاذ القرارات .

كما تم الإعتماد على الأسلوب الإحصائي أيضا في وصف و ترجمة المعطيات المتوصل إليها ميدانيا.

<sup>1</sup> وهاب محمد، تقييم صورة المؤسسة و أثرها على سلوك المستهلك دراسة حالة: "مؤسسة بريد الجزائر"، مرجع سبق ذكره ، ص 120

### المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات

تعتبر الأدوات البحثية من ضرورات أي بحث و الإمام بما ضروري لأي باحث، فهي تعبر عن منطق المنهج البحثي و تتضمن دلالات هامة مكملة لنتائج البحث و صياغته العلمية، و في هذا الشأن تم الإستعانة بأداتين مهمتين هما على التوالي:

**1. الوثائق و السجلات:** و هي مجموع الوثائق و السجلات و المقالات و الدراسات مطبوعة أو مكتوبة ، و التي قد تكون رسائل أو أطروحات أو كتب أو سجلات إدارية او حتى مقالات علمية في صحف أو مجلات، أو وقائع رسمية لأنظمة و قوانين و مراسيم.

و قد تم الإستعانة بها في الأساس في معرفة عامة حول المؤسسة محل الدراسة و الإحاطة بكل جوانبها التنظيمية و التأسيسية و طرق عملها و كفاءتها البشرية و التقنية و المعلوماتية.

و هو ما توج بإعداد بطاقة تقنية لمؤسسة بريد الجزائر إنطلاقا من مديريتها العامة ثم الإقليمية فالوحدة الولائية محل الدراسة الميدانية.

**2. استمارة إستبيان :** و هي تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء أفراد معينين ، و تسمح باستجوابهم بطريقة موجهة و القيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية و القيام بمقارنات رقمية، و في هذا السياق تم إعداد استمارة صممت في ضوء الدراسة النظرية ، و كذا إحترام الشكل و القلب و شروط الإعداد، كما تم عرضها على الأستاذ المشرف قبل توزيعها و تكييفها مع الملاحظات و التوجيهات المقدمة من طرفه.

و قد وزعت الإستمارة على الفئة المستهدفة و هي قباض مراكز البريد في كل أنحاء الولاية و عددهم 45. وقد شملت هذه الاستبيانات عدة محاور تتناسب و محتوى البحث وصولا إلى النتائج المرجوة و تسهيلا على المستجوبين في الحصول على إجاباتهم بنوعية و فاعلية.

كما أنه قد تم صياغة أسئلة الإستبيان بطريقة سهلة و بسيطة من أجل سرعة فهم السؤال المطروح و بالتالي الحصول على إجابة مباشرة حول كل من الإتصال التنظيمي و إتخاذ القرارات في مراكز عملهم لاسيما و أن بيئة عملهم تكتسي أهمية بالغة لهم و للمؤسسة عموما و للمواطن من جهة أخرى، دون أن نغض الطرف عن

## الجانب التطبيقي للدراسة

المعاملات النقدية و ما تكتسي من أهمية و رقابة كبيرة قبلية و بعدية و ما ينجر عنها من تبعات إيجابية و أخرى سلبية في حالة عدم تحكيم المنطق و الخبرة و النظرة المستقبلية و التقيد بالتوجيهات و الالتزامات التي تفرضها الإدارة العليا.

و اشتملت الإستمارة الموزعة على المحاور الآتية:

**المحور الأول:** يتعلق بالبيانات الشخصية و التي قسمت إلى 05 أسئلة:

- الجنس
- السن
- المستوى التعليمي
- الأقدمية في العمل
- الرتبة في وظيفة قابض البريد.

**المحور الثاني:** يتعلق بالإتصال التنظيمي و قد قسم إلى 10 أسئلة: تنوعت بين كيفية الإتصال بالرئيس (المدير)، و نوع الوسيلة الإتصالية و كيفية تأثير الإتصال التنظيمي في سير العمل اليومي لقابض البريد و عن الإجتماعات المنعقدة بهذا الجانب، و مدى رضا المستجوب عن الإتصال التنظيمي في مؤسسته، ثم توفير التكنولوجيات الحديثة في الإتصال، و رؤيته للهيكل التنظيمي للمؤسسة و تقييمه للمعلومات المناسبة عبره، و في الأخير أهم الصعوبات و العراقيل التي تعرقل سير العملية الإتصالية في مؤسسة بريد الجزائر في تيسمسيلت.

**المحور الثالث:** يتعلق بالمتغير الثاني في الدراسة و المسمى بإتخاذ القرارات و قد قسم كسابقه إلى 10 أسئلة: تنوعت بين القدرة على إتخاذ القرارات الفردية في بيئة العمل، و المشاركة في صناعتها و إستعمال النماذج الرياضية فيها، و من ثم كمية المعلومات التي تصله، و تقييمه لها و في الأخير أهم الصعوبات و العراقيل التي تحيط بعملية إتخاذ القرارات في المؤسسة حسب رأيه لنصل إلى رؤيته للعلاقة بين الإتصال التنظيمي و إتخاذ القرارات في مؤسسة بريد الجزائر بولاية تيسمسيلت.

**3. العينة:** إعتمدت الدراسة على طريقة الحصر الشامل بسبب إمكانية الإلمام بكل المستجوبين من فئة

قابضي مراكز البريد بالولاية و الذين يقدر عددهم بـ 45 قابض بريد.

و في هذا المجال تمكنا من توزيع كل الإستمارات على المستجوبين و قمنا بإسترجاع 42 إستمارة فقط بينما لم نتحصل على 03 إستمارات الباقية ، و هو ما يعطي نسبة تقارب 93.33% من التحصيل و هي نسبة مقبولة جدا تساعدنا في التحليل و تعميم نتائج البحث.

4. برنامج SPSS: و هو برنامج إحصائي متطور مساعد يهدف إلى إدخال بيانات الإستبيانات فيه عبر جهاز الإعلام الآلي، و من ثم التفريغ و التحليل عبر مختلف الروابط و العلاقات و الجداول المتاحة كمخرجات، ضف إلى قياس معامل الثبات (ألفا كرونباخ) و الذي يقيس الإتساق الداخلي لأسئلة الإستبيان و قوة الإرتباط بين الأسئلة.

كما يتيح أيضا هذا البرنامج معامل إرتباط بيرسون (r) و هو قياس العلاقة بين متغيرات الدراسة و إيجاد العلاقة بينهما، على إعتبار أن المتغيرين كميين و أن العلاقة الناشئة بينهما هي علاقة خطية.

### المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

ضمن هذا الإطار سنتناول تحليل نتائج إستمارات الإستبيان المسترجعة ، و ربطها بمتغيرات الدراسة.

#### المطلب الأول: ثبات أداة الدراسة

##### 1- معامل الثبات $\alpha$ كرونباخ :

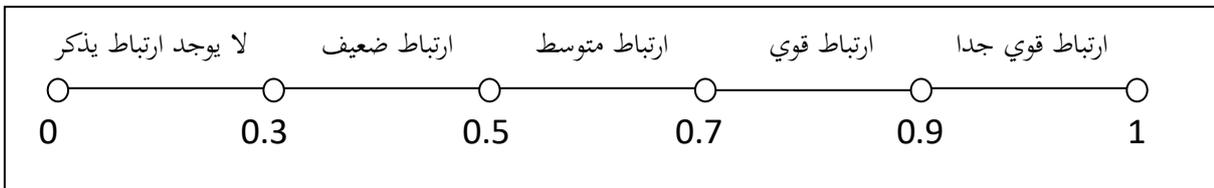
من أجل التأكد من أن أسئلة الإستبيان تقيس بصورة علمية العلاقة بين متغيرات الدراسة و قوة إرتباطها، قمنا بإختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات الإستبيان، و نقصد بالإتساق الداخلي لأسئلة الإستبيان قوة الإرتباط بين درجات كل مجال و درجات أسئلة الإستبانة الكلية، و هذا بحساب معامل ألفا كرونباخ، الذي يعتمد على إتساق إجابة الفرد من سؤال لأخر، و هو يشير أيضا لقوة الإرتباط و الثبات بين الفقرات و المحاور. و قد ظهرت النتائج و فق تحليل مخرجات نتائج spss كالتالي:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,694	20

و بما أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تتعدى 0.6 ( $\alpha$  كرونباخ = 0.694)، فإننا نستطيع القول أن نتائج الإستبيان تظهر ثبات و إتساق داخلي نستطيع من خلاله متابعة التحليل بكل أريحية.

##### 2- تحديد العلاقة بين محاور الدراسة وفق معامل بيرسون :

وفق معامل بيرسون فإن قوة الإرتباط بين محاور الدراسة تحسب و تحدد من 0 إلى 1 وفق الشكل الآتي:



## الجانب التطبيقي للدراسة

### 1-2/ تحديد العلاقة بين الإتصال التنظيمي و محور إتخاذ القرارات :

إتخاذ القرارات	الإتصال التنظيمي	البعد / المحور
,448	1	الإتصال التنظيمي
1	,448	إتخاذ القرارات

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنه لا توجد علاقة إرتباط قوية بين بعد الإتصال التنظيمي و بعد إتخاذ القرارات، وهذا لأن معامل الإرتباط بيرسون يوافق قيمة ( $r = 0,448$ ) و هي القيمة التي توافق إرتباط ضعيف حسب ما توصلت إليه الدراسة الميدانية، بمعنى آخر أن هناك علاقة ضعيفة بين المحورين تقدر بـ 44%.  
توصلت إليه الدراسة الميدانية، بمعنى آخر أن هناك علاقة ضعيفة بين المحورين تقدر بـ 44%.

المطلب الثاني: نتائج المحور 1

1/ خصائص عينة الدراسة:

1-1/الجنس:

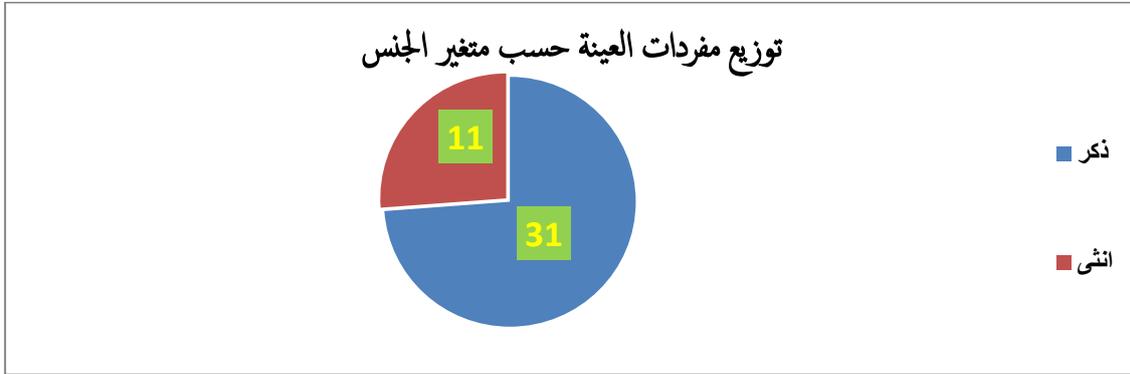
الجدول رقم (3-2): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس

النسبة	العدد	الجنس
%73.8	31	ذكر
%26.2	11	انثى
%100	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss

و يمكن توضيح هذا التوزيع حسب الجنس في الشكل الآتي:

الشكل رقم (3-6): توزيع مفردات العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss

من الجدول أعلاه يتضح أن الجنس ذكر يشكل أكبر نسبة في قابضي مراكز بريد ولاية تيسمسيلت بنسبة بلغت %73.8، بينما تبقى نسبة الإناث عند %26.2 و يعود هذا حسب ما إستقيناه من الملاحظة الميدانية لثقل المهمة الملقاة على عاتق قابض البريد، و لا سيما مسؤوليته عن صندوق المال الذي يتطلب العمل 24/24 سا، و الإتصال المباشر و المكثف مع مصالح الأمن، ضف لسبب مهم أيضا و هو بعد المسافة للعديد من مراكز البريد

## الجانب التطبيقي للدراسة

المنتشرة عبر إقليم الولاية الواسع، و هو ما يعطي مسؤولية أكبر يبقى العنصر الذكوري المواجه الأول لكل هاته الصعاب و المشاكل.

1-2/السن:

الجدول رقم (3-3): توزيع مفردات العينة حسب متغير السن

النسبة	العدد	الفئة العمرية
16.7%	7	من 20-30 سنة
38.1%	16	من 30-40 سنة
45.2%	19	أكثر من 40 سنة
100%	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss

و من الجدول السابق يمكن أن نقول أن أكبر نسبة عادت للذين تفوق أعمارهم 40 سنة بنسبة 45.2% ، ثم للذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة بنسبة 38.1% ، ثم أخيرا للفئة من 20 إلى 30 سنة بنسبة 16.7% ، و يعود هذا في الأساس لعامل الخبرة المهنية التي تقتضيه هذه الوظيفة من حيث المسؤولية و كذا المهام المنوطة بقابض البريد من معاملات و توثيق حسابات في السجلات الرسمية.

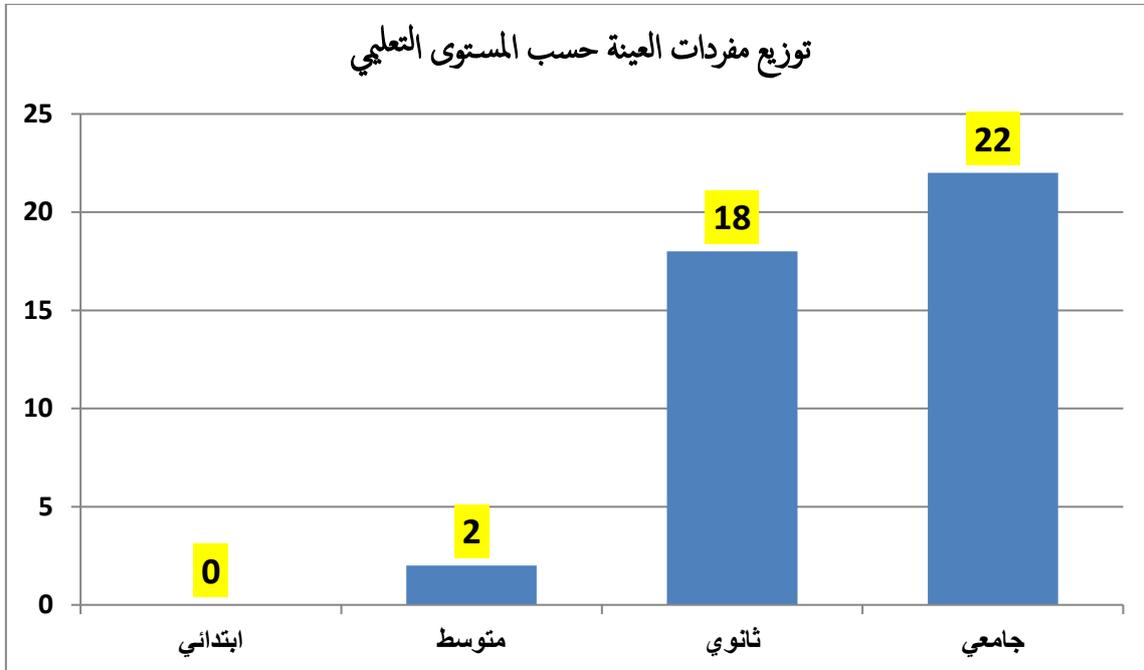
الجدول رقم (3-4): توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	العدد	المستوى التعليمي
%0	0	ابتدائي
%4.8	2	متوسط
%42.9	18	ثانوي
%52.4	22	جامعي
%100	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss

و يمكن توضيح هذا المتغير بالشكل الآتي:

الشكل رقم (3-7): توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss

## الجانب التطبيقي للدراسة

من الشكل السابق يتضح أن الجامعيين يحتلون الصدارة ثم يليهم الثانويين ثم أصحاب المستوى المتوسط بينما ينعدم نهائيا ذو المستوى الإبتدائي، و هو ما يعبر صراحة عن رؤية المنظمة في توظيف الكفاءات في مناصب ذات قرارات نوعية، كما يعطينا أيضا تنبؤ بتنوع في المعلومات و الإجابات المستخلصة في البيانات اللاحقة .

### 1-4/الأقدمية في العمل:

الجدول رقم (3-5): توزيع مفردات العينة حسب الأقدمية في العمل

الأقدمية في العمل	العدد	النسبة
اقل من 5 سنوات	7	16.7%
من 5-10 سنوات	10	23.8%
من 10-15 سنة	10	23.8%
اكثر من 15 سنة	15	35.7%
المجموع	42	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss

من الجدول السابق يتضح أن النسبة الكبرى تعود للذين تفوق أقدميتهم في العمل أكثر من 15 سنة بنسبة 35.7%، ثم بنسبة متساوية بين الذين تبلغ أقدميتهم ما بين 5 و 10 سنوات و بين 10 و 15 سنة ثم أخيرا بنسبة 16.7% للذين تقل خبرتهم عن 05 سنوات و هو ما يعطي إشارة جلية لأن مثل هاته المناصب يتقلدها أصحاب الخبرة بين الترقية و الجدارة ، غير أن هذا لا يعني تهميش غيرهم و هو ما نراه في نسب تدرجية و يبقى حديثو التوظيف أيضا لهم النصيب الوفير في تقلد هاته المسؤولية أيضا.

الجدول رقم (3-6): توزيع مفردات العينة حسب الرتبة الوظيفية

النسبة	العدد	المستوى التعليمي
2.38%	01	قابض بريد من الدرجة العليا
4.76%	02	قابض بريد من الدرجة 01
4.76%	02	قابض بريد من الدرجة 02
23.81%	10	قابض بريد من الدرجة 03
64.29%	27	قابض بريد من الدرجة 04
100%	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss

من الجدول السابق يتضح أن نسبة قابضي بريد البريد من د4 هم أغلبية المستجوبين بنسبة 64.29%، ثم أصحاب د3، ثم البقية و هو أمر منطقي بإعتبار عدد قابضي البريد المحدد سلفا حسب الدرجة و التي ترتبط بالكثافة السكانية التي يتموقع فيها مركز البريد حسب ما هو معمول به في مؤسسة بريد الجزائر، غير أن طبيعة الوظيفة تبقى هي نفسها بمراعاة كثافة العمل اليومي طبعاً.

#### 6- كيفية الإتصال برئيسك:

الجدول رقم (3-7): كيفية الإتصال بالرئيس

النسبة المئوية	التكرار	كيفية الإتصال بالرئيس
54.76%	23	كتابيا
45.24%	19	شفهيا
100%	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss

## الجانب التطبيقي للدراسة

من الجدول السابق يمكن القول أن الوسيلة الإتصالية تكاد تتقارب بين الكتابي و الشفهي في الإتصال بين قابضي البريد و المدير، غير أن الإتصال الكتابي يأتي في المرتبة الأولى بنسبة 54.76%، و هي نسبة مقبولة بالنظر لطبيعة العمل الإداري الذي يقتضي المراسلات الإدارية و التوضيح الكتابي للمسؤول المباشر، كما أن الإتصال الشفهي يبقى له نصيبه أيضا لا سيما بالنظر لما توفره المنظمة من خطوط هاتفية ثابتة و محمولة و لاسيما في المسائل التي تتطلب قرارات و إستفسارات عاجلة.

### 7- الوسيلة الإتصالية الأكثر إستعمالا داخل المؤسسة:

الجدول رقم (3-8): الوسيلة الإتصالية الأكثر إستعمالا

الوسيلة الإتصالية الأكثر إستعمالا	التكرار	النسبة المئوية
الرسائل	17	40.48%
الهاتف/الفاكس	24	57.14%
الأنترنت	01	2.38%
المجموع	42	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss

من الجدول السابق يتضح أن أكثر وسيلة شائعة و مستعملة هي الهاتف و الفاكس ثم الرسائل المكتوبة و في الأخير و بنسبة ضئيلة الأنترنت، غير أن هذه المعطيات لا تتنافى مع ما سبق ذكره في الجدول (3-7) في أن الوسيلة الكتابية هي الأكثر إستعمالا بإعتبار أن الفاكس يلعب هذا الدور أيضا فيمكن أن تكون المراسلة موجهة للإدارة العليا عبر الفاكس لتجنب التعطل و إختصار عامل الزمن، كما تبقى المكالمات الهاتفية أيضا لها النصيب الأكبر في الإتصال لما توفره هاته الوسيلة من وضوح في الرؤية و التعبير عن الأفكار و المقترحات و ربما لمزيد من التوضيحات عن المسائل و التفاصيل التي لم تكتشف في المراسلات المكتوبة.

8- هل ترى أن هذه الوسيلة كافية:

الجدول رقم (3-9): كفاية الوسيلة الإتصالية الأكثر إستعمالا

النسبة المئوية	التكرار	كفاية الوسيلة الإتصالية
57.14%	24	نعم
42.86%	18	لا
100%	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss

أعطت المعطيات بقبول الأغلبية للوسيلة الإتصالية الهاتف و الفاكس بنسبة 57.14%، و هو ما ينطبق حول أغلبية مستعملي هاته الوسيلة، بينما تبقى نسبة معتبرة أيضا تنفي كفايتها، ويمكن تفسير هذا في رغبة العديد من قابضي البريد في تنوع و توفير وسائل إتصال أخرى على غرار التكنولوجيات الحديثة للإتصال.

9- كيفية تأثير الإتصال التنظيمي في سير العمل اليومي:

الجدول رقم (3-10): تأثير الإتصال التنظيمي على سير العمل اليومي

النسبة المئوية	التكرار	تأثير الإتصال التنظيمي على سير العمل اليومي
0.00%	0	يؤثر بشكل سلبي
57.14%	24	يؤثر بشكل عادي
42.86%	18	يؤثر بشكل إيجابي
100%	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss

من قراءة معطيات الجدول يتضح أن لا احد من المستجوبين يؤثر عليه الإتصال التنظيمي بشكل سلبي في العمل و أن الأغلبية بنسبة 57.14% تبناه بشكل عادي، بينما قلة فقط بنسبة 42.86% يؤثر عليها إيجابا في سير عملها اليومي. و يمكن تفسير هاته الردود بالنظر لعدم وجود أي مشاكل في العمل أو القنوات الإتصالية مع المسؤول المباشر و هو ما يعطي رضا و لو بنسبة معتبرة عن مدى رضا العاملين بالمؤسسة عن الإتصال التنظيمي فيها.

## الجانب التطبيقي للدراسة

### 10- إنعقاد إجتماعات بشكل دائم لطرح مشاكل الإتصال التنظيمي:

الجدول رقم (3-11): إنعقاد إجتماعات دائمة لطرح مشاكل الإتصال التنظيمي بالمنظمة

النسبة المئوية	التكرار	إنعقاد الإجتماعات
54.76%	23	لا
45.24%	19	نعم
100%	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss

أغلبية المستجوبين بنسبة 54.76% ترى بعدم برجة الإدارة لإجتماعات تخص طرح مشاكل الإتصال التنظيمي، و هو ما يعطي إنطباعا أوليا لرغبة هؤلاء في عقد المزيد من الإجتماعات لتبادل الأفكار و الرؤى حول الإستراتيجية الإتصالية في المنظمة ، و ربما تقديم الإقتراحات و التعاطي مع العراقيل و الصعوبات التي تواجه الإتصال التنظيمي مستقبلا.

و هو ما حاولنا جاهدين إيصاله للمسؤولين في الإدارة بضرورة الإستجابة لمثل هاته المطالب، التي من شأنها تحسين و جودة العمل الموكل لقااضي مراكز البريد بصفة خاصة و كل عمال بريد الجزائر بصفة عامة.

### 11- مدى الرضا عن الإتصال التنظيمي في المؤسسة:

الجدول رقم (3-12): رضا العاملين عن الإتصال التنظيمي بالمنظمة

النسبة المئوية	التكرار	رضا العاملين عن الإتصال التنظيمي بالمنظمة
21.4%	9	محايد
16.7%	7	غير راض
54.8%	23	راض
7.1%	3	راض جدا
100%	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss

## الجانب التطبيقي للدراسة

تعطي معطيات الجدول السابق أن الأغلبية راضين عن الإتصال التنظيمي الحالي بالمؤسسة، بينما تأتي ما نسبته 21.4% للمحايدين ثم ما نسبته 16.7% لغير الراضين عنه، و في الأخير و بنسبة ضئيلة جدا 7.1% فقط راضين جدا عنه.

و هو ما يتيح فرض تصور عن مستوى الإتصال التنظيمي الذي يلقي قبول معقول بنسبة 54.8%، غير أن هذا لا ينفي وجود آراء متعددة و رؤى مختلفة بين العاملين و هو ما يتيح فرص مستقبلية للمنظمة في تعديل و إعادة النظر في الإستراتيجية الحالية للإتصال التنظيمي من أجل أن يلقي القبول الأكبر عند غالبية العاملين و بالتالي المساعدة في تحقيق أهداف المنظمة.

### 12- توفير المؤسسة للتكنولوجيات الحديثة في الإتصال:

الجدول رقم (3-13): توفير المؤسسة للتكنولوجيات الحديثة في الإتصال

النسبة المئوية	التكرار	توفير المؤسسة للتكنولوجيات الحديثة في الإتصال
57.2%	24	نعم
42.9%	18	لا
100%	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss

من معطيات الجدول السابق يتضح أن المؤسسة توفر وسائل التكنولوجيات الحديثة للإتصال و لاسيما ما تعلق بالإنترنت و الأنترانات و مختلف التطبيقات المستعملة في العمل و التواصل مع الإدارة أو بين مراكز البريد، إلا أن ما نسبة المخالفين تكاد تتقارب و هو ما يوحي بعدم رضا أصحاب هذا القرار عن مستوى هذه الوسائل و تطلعاتهم لآفاق أوسع و أكبر و لاسيما أن عالم التكنولوجيات الحديثة يتسارع بإستمرار.

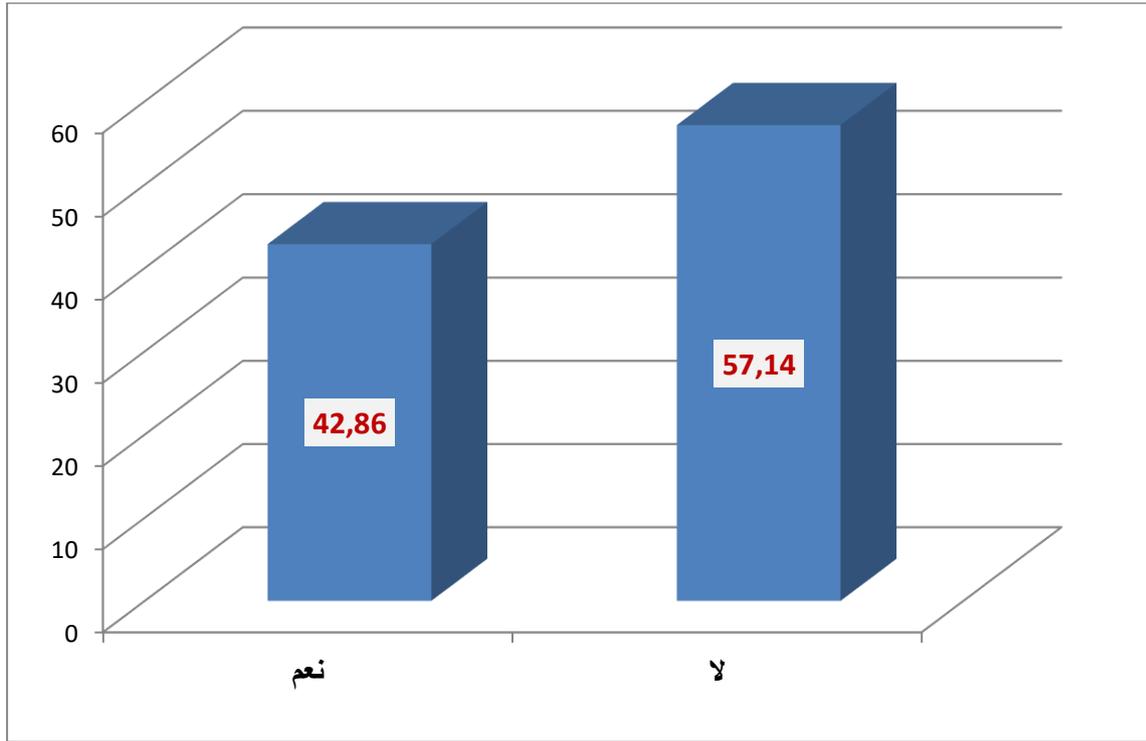
13- تناسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع كمية المعلومات المطروحة من الإتصال:

الجدول رقم (3-14): تناسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع كمية المعلومات المطروحة من الإتصال

النسبة المئوية	التكرار	تناسب الهيكل التنظيمي مع كمية المعلومات المطروحة من الإتصال
57.14%	24	لا
42.86%	18	نعم
100%	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (3-8): تناسب الهيكل التنظيمي مع كمية المعلومات المطروحة من الإتصال



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss

من معطيات الجدول و الشكل السابقين يتبين أن أغلبية المستجوبين (57.14%)، يرون أن الهيكل التنظيمي لا يتناسب و كمية المعلومات المطروحة من قبل الإتصال، و هو ما لمسناه فعلا عند مقابلتنا لمسؤولي الوحدة الذين أكدوا أن المديرية العامة لم تقر بعد هيكل تنظيمي ثابت و موحد بل يتغير بإستمرار، و هو ما يطرح إشكالا كبيرا

## الجانب التطبيقي للدراسة

في توزيع العمال و مسؤوليهم المباشرين، كما أن هذا التغييرات في الهيكل التنظيمي تصل عن شكل قرارات كتابية نثرية دون تصور أو رسم لهذا الهيكل و توزيع المصالح و المكاتب، و هو ما يخلق عدم ثبات في العمل و إرتباك في الإتصال الإداري بين العديد من الموظفين و مسؤوليهم.

### 14- تقييم المستجوبين للمعلومات الواردة عن طريق الهيكل التنظيمي من حيث السرعة:

الجدول رقم (3-15): تقييم المستجوبين للمعلومات الواردة عبر الهيكل التنظيمي من حيث السرعة

سرعة المعلومات الواردة عبر الهيكل التنظيمي	التكرار	النسبة المئوية
بطيئة جدا	11	26.2%
بطيئة	20	47.6%
سريعة	6	14.3%
سريعة جدا	5	11.9%
المجموع	42	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال قرائتنا لمعطيات الجدول يتبين أن النسبة الكبرى (47.6%)، ترى أن المعلومات الواردة عبر الهيكل التنظيمي بطيئة، و هو ما يتوافق و رؤيتهم السابقة للهيكل التنظيمي الذي يتغير باستمرار، و هو نتيجة حتمية لهذا التردد في توضيح معالم الهيكل التنظيمي للمنظمة، ثم ما نسبته (26.2%) يرون أنها بطيئة جدا، بينما ما نسبته (14.3%) فقط يرون أنها سريعة، و لاشك أن الأمر يرتبط إرتباطا وثيقا برؤيتهم العاجلة للفصل في الهيكل التنظيمي للمنظمة و تحديد معالمه الأساسية من أجل أن يؤدي الدور الموكل له على أكمل وجه.

## الجانب التطبيقي للدراسة

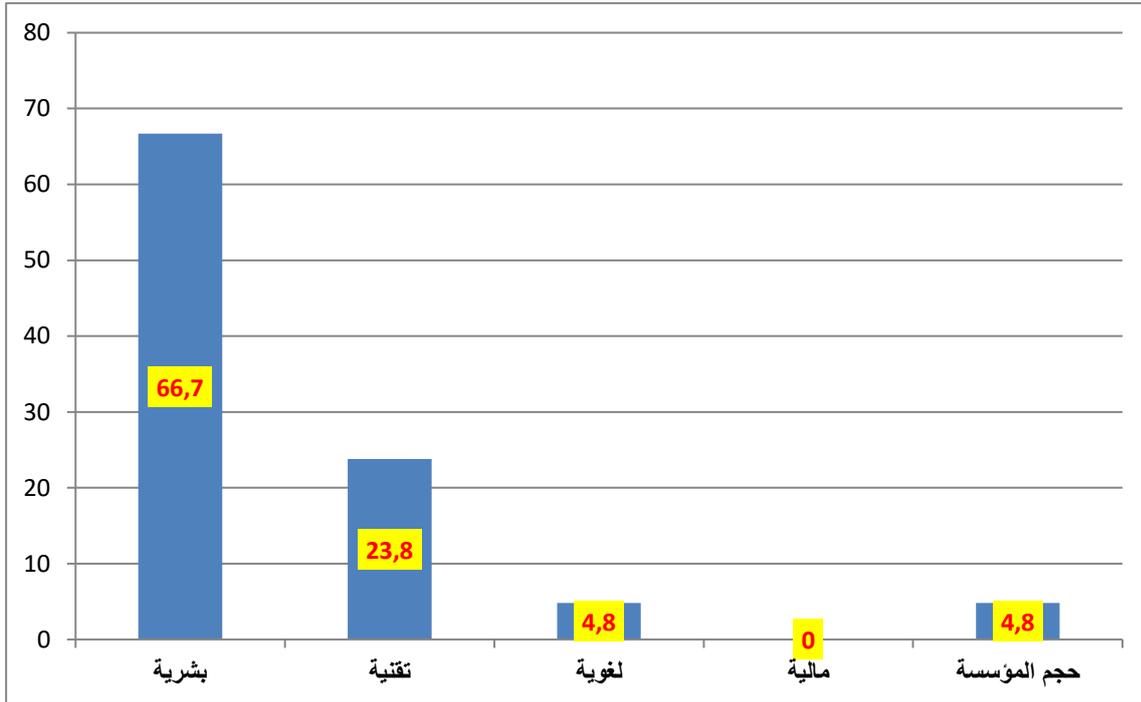
### 15- أهم الصعوبات التي تعرقل العملية الإتصالية داخل المؤسسة:

الجدول رقم (3-16): أهم الصعوبات التي تعرقل العملية الإتصالية داخل المؤسسة

صعوبات العملية الإتصالية داخل المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
بشرية	28	66.7%
تقنية	10	23.8%
لغوية	2	4.8%
مالية	0	0.0%
حجم المؤسسة	2	4.8%
المجموع	42	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (3-9): أهم الصعوبات التي تعرقل العملية الإتصالية داخل المؤسسة



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss

حسب رأي المستجوبين تعود أهم الصعوبات التي تعرقل العملية الإتصالية داخل المؤسسة إلى الصعوبات البشرية بنسبة الأغلبية (66.7%)، و هو ما يطرح مشكل آخر عن ضرورة إعادة النظر في الأشخاص و مراكزهم

## الجانب التطبيقي للدراسة

الوظيفية و كذا المسؤوليات الموكلة إليهم، و لعل هذا المشكل يمكن ربطه بما هو مطروح أمام عدم البث النهائي في الهيكل التنظيمي و الذي يعود حسب رأي العاملين إلى مصالح ضيقة لأشخاص على حساب المصلحة العامة للمؤسسة، بينما يرى ما نسبته (23.8%)، أن المشكل المطروح هو المشكل التقني و الذي يرجع لعدد الأعطاب التي تواجههم في إتصالهم مع مسؤولين و لاسيما في الضرورة الملحة أثناء العمل و بهذا يمكن فرض مشكل آخر تقني قد يجد من نوعية الخدمة أو وفرة المعلومات المطلوبة و بالتالي الأثر السلبي على متخذ القرار، بينما إنعدمت نسبة الصعوبات المالية نهائياً، و تبقى نسبة كل الصعوبات اللغوية و حجم المؤسسة ثابت عند (4.8%)، و هو ما يوحي بتوفير إتصال تنظيمي يتوافق و حجم المؤسسة المتزايد من سنة لأخرى تبعاً لحجم النشاط و كذا ضرورة التقليل من المشاكل اللغوية (التشويش) و كذا الفهم الصحيح للرسالة الإتصالية.

المطلب الثالث: نتائج المحور 2

16- القدرة على إتخاذ القرارات الفردية في محيط العمل:

الجدول رقم (3-17): قدرة أفراد العينة على إتخاذ القرارات الفردية في محيط العمل

الدرجة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	28	66.7%
لا	14	33.3%
المجموع	42	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss

من معطيات الجدول السابق يتبين أن أغلبية أفراد العينة المستجوبين و بنسبة (66.7%)، يرون أنهم قادرين على إتخاذ القرارات الفردية في محيط عملهم و هي نسبة تدعو للتفاؤل بقدرات و طاقات قابضي مراكز البريد على تحمل المسؤولية و إتخاذ القرارات اللازمة في محيط عملهم، كما يجب على الإدارة الإهتمام بالنسبة المتبقية و معالجة النقائص في عدم إمكانية إتخاذ قرارات مما يشكل صعوبات في أداء المهام المنوطة بهم و بالتالي عرقلة الوصول للأهداف المسطرة من المنظمة.

17- رأيك حول المشاركة في إتخاذ القرارات:

الجدول رقم (3-18): رأي أفراد العينة حول المشاركة في إتخاذ القرارات

الدرجة	التكرار	النسبة المئوية
توطيد الثقة بين الإدارة و العمال	17	40.5%
تقسيم المسؤولية الجماعية	17	40.5%
الشعور بالإنتماء للمؤسسة	8	19%
المجموع	42	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال معطيات الجدول يتضح أن النسبة متساوية لكل من توطيد الثقة بين الإدارة و العمال و بين تقسيم المسؤولية الجماعية بحوالي (40.5%)، و هو ما يعطي إنطباعا حسنا بأن المشاركة في إتخاذ القرارات داخل مؤسسة بريد الجزائر لتيسمسيلت، تلقى قبولا واسعا بين فئات العمال .

18- هل عرض عليك المشاركة في صنع القرارات:

الجدول رقم (3-19): عرض المشاركة في صنع القرارات

النسبة المئوية	التكرار	عرض المشاركة في صنع القرارات
42.9%	18	نعم
57.1%	24	لا
100%	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss

يتضح لنا جلياً من معطيات الجدول المستقاة أن أغلبية المستجوبين بنسبة (57.1%) لم تعرض عليهم الإدارة المشاركة في صنع القرارات، و لهذا وجب على المنظمة السعي بشتى الطرق لبذل المزيد من الجهود في سبيل تعزيز المشاركة لأجل إتخاذ القرارات لاسيما و أن أغليبتهم لديهم القابلية لأجل المشاركة في صنع القرارات حسب نتائج الجدول (3-18).

19- الأخذ بعين الإعتبار المشاركة في صنع القرارات:

الجدول رقم (3-20): الأخذ بعين الإعتبار المشاركة في صنع القرارات

النسبة المئوية	التكرار	الأخذ بعين الإعتبار المشاركة في صنع القرارات
35.7%	15	نعم
64.3%	27	لا
100%	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss

حسب معطيات الجدول أعلاه يمكن القول أن النسبة الكبيرة (64.3%)، لم تؤخذ بعين الإعتبار مشاركتهم في صنع القرارات، و تبقى ما نسبته (35.7%) فقط ممن أخذت بعين الإعتبار مشاركتهم في صنع القرارات الخاصة بالمؤسسة، و بالتالي وجب تغطية العجز في عدم تلقي هاته الفئة لعروض المشاركة ما دامت لهم قابلية في المشاركة و قدرات كافية.

## الجانب التطبيقي للدراسة

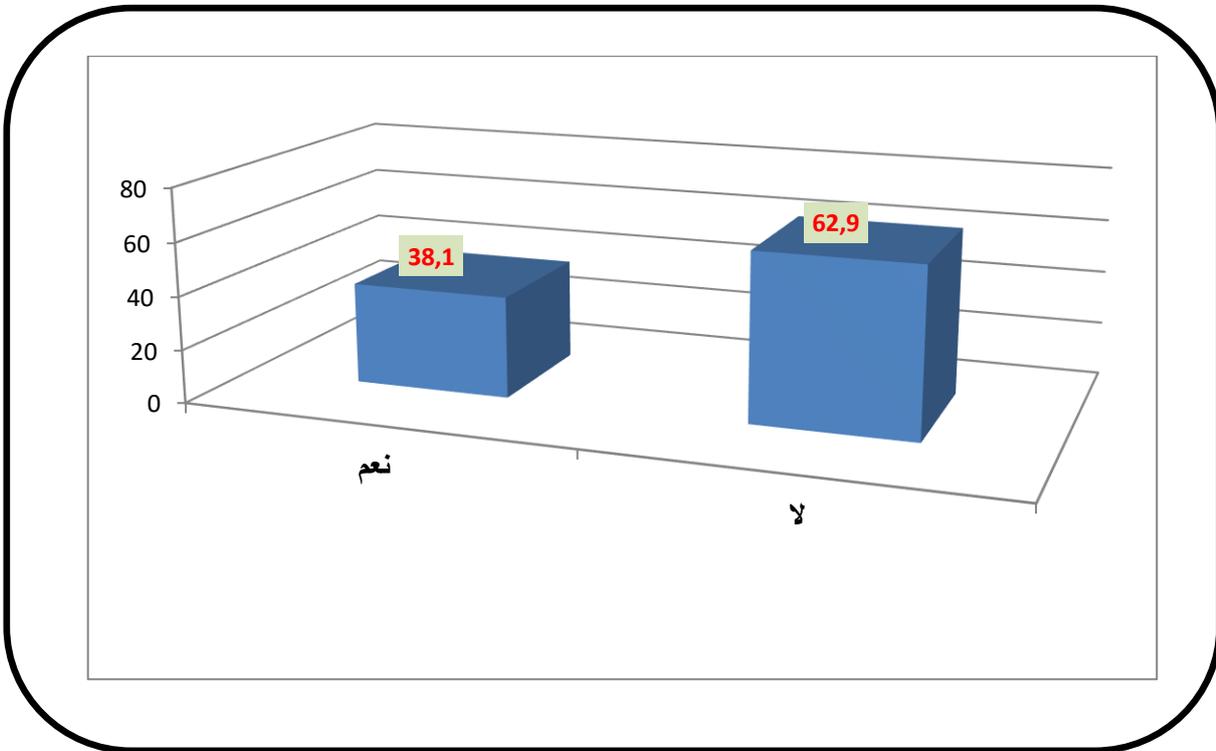
### 20- إستعمال النماذج الرياضية و الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات ذات الأهمية:

الجدول رقم (3-21): إستعمال النماذج الرياضية و الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات ذات الأهمية

النسبة المئوية	التكرار	إستعمال النماذج الرياضية و الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات ذات الأهمية
38.1%	16	نعم
62.9%	26	لا
100%	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (3-10): إستعمال النماذج الرياضية و الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات ذات الأهمية



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss

من معطيات الجدول و الشكل السابقين، يتبين أن أغلبية المستجوبين لا يستعملون الأساليب الرياضية و النماذج الكمية في إتخاذ القرارات، بنسبة (62.9%)، و هو ما يوحي أن المنظمة لا تهتم بهذه النماذج حسب ما تم تقصيه من المقابلات الشخصية مع الموظفين، بينما تقتصر نسبة المستعملين على هذه الأساليب الرياضية عند نسبة (38.1%)، و تبقى هذه النسبة للذين يعتمدون على أساليب رياضية بسيطة و برامج كمبيوتر مثل

## الجانب التطبيقي للدراسة

Excel، و تستعمل في الغالب لتسهيل المهام اليومية و المحاسبية و المالية و إتخاذ القرارات المنوطة بهذا الشأن بينما غياب كلي للأساليب الكمية في إتخاذ القرارات و لاسيما المهمة للمنظمة.

### 21- تقدير كمي للمعلومات التي تصلك:

الجدول رقم (3-22): تقدير كمي للمعلومات التي تصلك

النسبة المئوية	التكرار	تقدير كمي للمعلومات التي تصلك
54.8%	23	كافية
45.2%	19	غير كافية
100%	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss

جاءت نتائج المعلومات التي تصل للمستجوبين بنسبة (54.8%) إيجابية عن كمية المعلومات التي تصلهم و التي يتم توفيرها لأجل أداء مهامهم على أكمل وجه بينما ترى ما نسبته (45.2%)، أن المعلومات لا تصلهم على الوجه المراد، و بالتالي وجب معرفة مواطن الخلل و معالجتها من طرف المنظمة.

### 22- توفير المؤسسة لنظام معلومات يساعد في إتخاذ القرارات:

الجدول رقم (3-23): توفير المؤسسة لنظام معلومات يساعد في إتخاذ القرارات

النسبة المئوية	التكرار	توفير المؤسسة لنظام معلومات يساعد في إتخاذ القرارات
59.5%	25	نعم
40.5%	17	لا
100%	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss

يتبين من معطيات الجدول أن النسبة الكبرى (59.5%)، ترى بوجود نظام معلومات بينما ترى نسبة (40.5%)، بعدم توفيره في المساعدة على إتخاذ القرارات، لعل النظام الحالي لا يستجيب لتطلعات و رؤية المستجوبين في إستغلال قواعد البيانات و المعلومات، و بهذا يتوجب على القائمين على المنظمة تحديث قواعد البيانات و المعلومات و إجراء التكوينات لمستخدميها لمعرفة سبل الولوج إليها و إستخدامها في شتى مهامهم و منها المتعلقة بإتخاذ القرارات.

23- تقييم نظام المعلومات بالمؤسسة:

الجدول رقم (3-24): تقييم نظام المعلومات بالمؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	تقييم نظام المعلومات بالمؤسسة
76.2%	32	فعال
23.8%	10	غير فعال
100%	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss

من الجدول السابق يتضح أن نسبة (76.2%)، يرون أن نظام المعلومات المتاح فعال و هو ما يعطيه آفاقاً أوسع للعب دور مهم في إتخاذ القرارات، بينما ترى نسبة قليلة فقط (23.8%) أن هذا النظام غير فعال و هو ما يطرح ضرورة معالجة النقائص و الإختلالات الواقعة من أجل الرقي به إلى الدور الأساسي الذي وضع لأجله.

24- أهم الصعوبات التي تعرقل عملية إتخاذ القرارات داخل المؤسسة:

الجدول رقم (3-25): أهم الصعوبات التي تعرقل عملية إتخاذ القرارات بالمؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	أهم الصعوبات التي تعرقل عملية إتخاذ القرارات بالمؤسسة
47.6%	20	صعوبات تنظيمية أو هيكلية
38.1%	16	صعوبات معلوماتية
14.3%	06	صعوبات تسييرية (مالية/مادية)
100%	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss

يتضح من معطيات الجدول أن أهم الصعوبات التي تواجه عملية إتخاذ القرارات داخل المؤسسة تتمثل في الصعوبات التنظيمية و الهيكلية بنسبة (47.6%)، و هو ما يتوافق مع مشاكل الهيكل التنظيمي المطروحة في المحور الأول، وبالتالي على الإدارة الوصية معالجة هذه النقائص و العراقيل و البحث عن الحلول الناجعة علماً أن كل هذا من شأنه الرقي بالمنظمة لاسيما ما تعلق بإتخاذ القرارات التي تعود بالربحية على المنظمة و الأفراد، ثم تأتي الصعوبات المعلوماتية ثانياً بنسبة (38.1%)، و في الأخير الصعوبات التسييرية المادية و المالية بنسبة ضئيلة تقدر بـ (14.3%).

## الجانب التطبيقي للدراسة

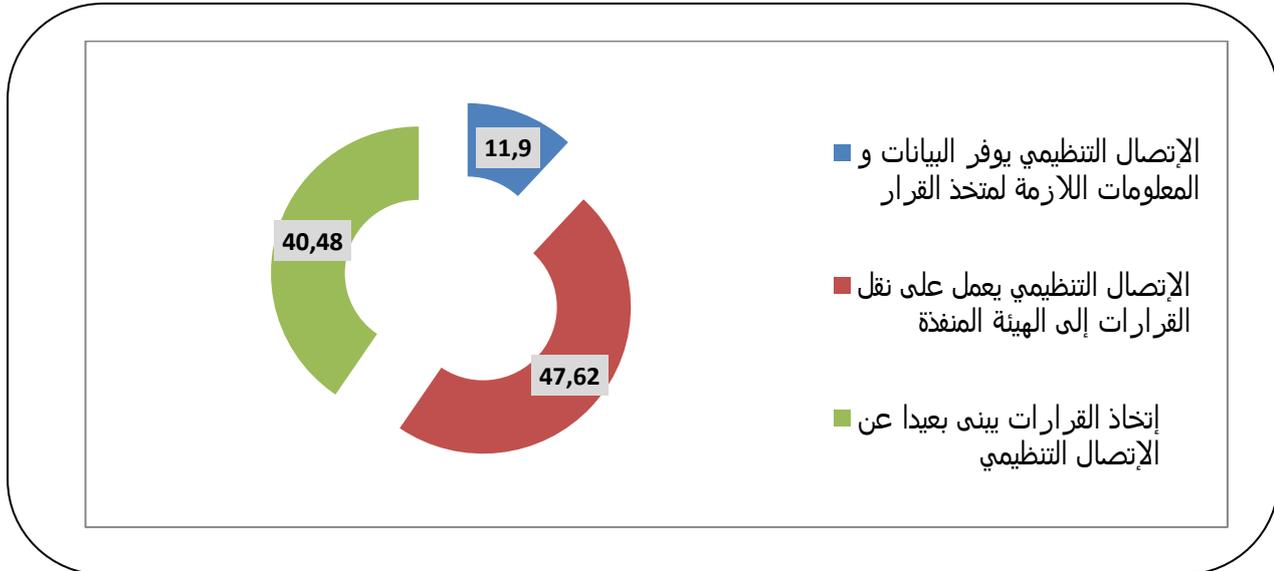
### 25- رؤية العلاقة بين الإتصال التنظيمي و إتخاذ القرارات بالمؤسسة:

الجدول رقم (3-26): علاقة الإتصال التنظيمي بإتخاذ القرارات في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	علاقة الإتصال التنظيمي بإتخاذ القرارات
11.90%	5	الإتصال التنظيمي يوفر البيانات و المعلومات اللازمة لمتخذ القرار
47.62%	20	الإتصال التنظيمي يعمل على نقل القرارات إلى الهيئة المنفذة
40.48%	17	إتخاذ القرارات يبني بعيدا عن الإتصال التنظيمي
100%	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (3-11): علاقة الإتصال التنظيمي بإتخاذ القرارات في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات spss

من معطيات الجدول السابق يتضح أن رؤية العلاقة بين الإتصال التنظيمي و إتخاذ القرارات تتركز بنسبة (47.62%) على نقل المعلومات إلى الهيئة المنفذة فقط دون مشاركتهم في صنع القرار، و تأتي نسبة (40.48%) إلى أن إتخاذ القرارات يبني بعيدا عن الإتصال التنظيمي، و في الأخير و بنسبة (11.9%) يرون أن الإتصال التنظيمي يعمل على توفير البيانات و المعلومات لمتخذ القرارات، و لهذا وجب من طرف الإدارة تحديد الدور الذي وجب أن يلعبه الإتصال التنظيمي مع إتخاذ القرارات من أجل أن يلائم و أهداف المنظمة التي تسعى لتحقيقها.

### خلاصة الفصل الثالث:

كخلاصة للفصل التطبيقي توصلنا إلى مجموعة من النتائج يمكن ذكرها في النقاط الآتية:

- تعتبر مؤسسة بريد الجزائر من أهم المؤسسات العمومية الإقتصادية في الجزائر و التي يمكن أن تلعب دورا رياديا في التنمية.
- تفتقر مؤسسة بريد الجزائر لنظام و سياسة إتصالية واضحة المعالم مما يصعب التشخيص الفعال لطرق و مشاكل و أبعاد إتخاذ القرارات بالمنظمة.
- غياب نظام معلومات فعال يوفره الإتصال التنظيمي يمكن أن يساعد الموظفين في إتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
- عدم إنتهاج الأساليب الكمية و الرياضية في إتخاذ القرارات و لاسيما ذات الأهمية، مما يصعب عليها معرفة نتائج القرارات المتخذة في ظل تغير بيئات القرار.
- رؤية العديد من المستجوبين للإتصال التنظيمي على أنه ينقل فقط القرارات للهيئة المنفذة، و هو ما يقلص من دور الإتصال التنظيمي في إمكانية رفع البيانات و المعلومات و الآراء إلى السلطة العليا عبر توفير قنوات إتصالية مرنة من شأنها خلق الإنسجام و روح التعاون في العمل.

## خاتمة

إن إستخدام الإتصال في منظمات الأعمال ، أو ما يصطلح عليه بالإتصال التنظيمي ، له من الدور الهام في لعب العديد من الأدوار المنوطة به في مختلف نشاطات و مهام و بلوغ أهداف المنظمة.

ولهذا عمدت العديد من الدراسات على تبيان أهم جوانب تأثير الإتصال التنظيمي و لاسيما ما تعلق بإتخاذ القرارات في ظل تغير و إختلاف البيئة المحيطة بها.

من هنا أردنا بدراستنا محاولة تبيان الدور الهام و الأساسي للإتصال التنظيمي في توفير البيانات و المعلومات لمتخذ القرارات من خلال قنوات إتصالية و سياسات واضحة المعالم لبلوغ الأهداف المرجوة و في ظل توافق رؤية بين العاملين و الإدارة لبناء تكاتف و توحيد الجهود للرقى بالمؤسسة و تطويرها و توسيع أنشطتها و تحسين صورتها لدى زبائنها الذين يتزايد عددهم يوما بعد يوم.

من هذا المنطلق توصلنا إلى مجموعة من النتائج منبثقة عن الجانب النظري و هي كالاتي:

❖ تسعى منظمات الأعمال الحديثة و لاسيما في الدول المتطورة منها على بلورة و حسن توظيف الإتصال التنظيمي للعب الدور الفعال في وضوح أهداف المنظمة ووظائفها بالنسبة للعاملين و الزبائن على حد سواء، و هو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

❖ يتم إتخاذ القرارات و المفاضلة بين البدائل المتاحة بناء على كمية المعلومات المتوفرة من أنظمة الإتصال داخل منظمات الأعمال، و عليه تتوافر لدينا 03 بيئات لإتخاذ القرار حسب كمية المعلومات المتاحة هي: بيئة معلومات مؤكدة، و بيئة معلومات غير مؤكدة، و بيئة أعمال في حالة مخاطرة، و كل هاته البيئات ترتبط إرتباطا وثيقا بحجم المعلومات الناتج كمخرجات للإتصال التنظيمي، و هو ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

❖ إن التحليل و التشخيص لواقع الإتصال التنظيمي في مؤسسة بريد الجزائر وحدة تيسمسيلت، نستخلص منه أن السياسة الإتصالية لازالت تتسم بنوع من الغموض و اللبس في تحديد المعالم و التوجهات المستقبلية و هو ما يظهر جليا في تقسيم وظائفها و عدم تبني هيكل تنظيمي محدد، وهو ما جعله غير فعال و لا يؤدي الدور المنوط به لا سيما في إتخاذ القرارات بطرق كمية و رياضية لبلوغ الأهداف المراد الوصول إليها من طرف المؤسسة. و يتجلى هذا الطرح من خلال النتائج الآتية:

## خاتمة

✓ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكمية المعلومات التي يطرحها الإتصال و الهيكل التنظيمي للمنظمة ، لأن نتائج الدراسة الميدانية أثبتت أنها شكلت النسبة الأكبر للنفي بنسبة (57.2%)، و هو ما ينفي صحة الفرضية الفرعية الأولى.

✓ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستعمال النماذج الرياضية و الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات بمؤسسة بريد الجزائر تيسمست، فالإجابة بالنفي شكلت أكبر نسبة بـ (62.9%)، و هو ما ينفي صحة الفرضية الفرعية الثانية.

و في نفس السياق يمكن القول أن المؤسسة لازالت تعاني من العديد من النقائص في مجال الإتصال التنظيمي و علاقته بإتخاذ القرارات ، حيث أثبتت الدراسة أن الأغلبية يرون أنه يصب في جهة واحدة فقط فهو يعمل على نقل البيانات و المعلومات للهيئة المنفذة للأعمال و الوظائف، و تغاضى عن دوره الآخر في توفير البيانات و المعلومات من القاعدة لمتخذ القرارات، كما أن المؤسسة و ما أنها تتوفر على نظام معلومات و بيانات يمكن إستغلاله بمساعدة آليات الإتصال التنظيمي الفعالة في إحداث ثورة في صنع القرارات داخل المؤسسة و تحقيق نتائج إيجابية أكثر من التي تحققت حاليا و تزيد من كفاءة و رضا و ولاء موظفيها لها.

### التوصيات و الإقتراحات:

- ✚ تبني الإتصال التنظيمي كمورد هام في صنع القرارات داخل منظمات الأعمال.
- ✚ تفعيل الإتصال التنظيمي عبر قنواته المتعددة و تبني نماذجه الشهيرة التي أثبتت نجاعتها في بلوغ أهداف المنظمة.
- ✚ وجوب إدماج الأساليب الرياضية و الكمية في إتخاذ القرارات لاسيما ما تعلق بجوانب الأهداف المالية للمنظمة.
- ✚ ضرورة تفعيل المشاركة في إتخاذ القرارات داخل المنظمات الذي من شأنه أن يخلق بيئة عمل مثالية تزيد من المسؤولية الجماعية و توطد الثقة بين مختلف شرائح العاملين و مسؤوليهم.
- ✚ وجوب تبني نماذج علمية في الهياكل التنظيمية و الوظيفية للمنظمات و الذي يساعدها في تفادي العديد من المشاكل و العراقيل و الصعوبات في فهم الرسائل و تنفيذ الأعمال.

# خاتمة

## آفاق الدراسة:

بعد دراستنا للموضوع محل البحث تراءت لنا عدة نقاط تبقى مهمة لبحوث و دراسات مستقبلية منها:

- واقع الإتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية.
- دور الإتصال التنظيمي في رفع مردودية العاملين بالمنظمة.
- واقع تطبيق النماذج الكمية في المؤسسة الإقتصادية.
- كما يمكن في الدراسة الميدانية التطرق لدراسة أحد الأساليب الشهيرة في النماذج الكمية و الرياضية داخل منظمات الأعمال (كشجرة القرار، و نظرية الألعاب)، لتبيان مدى تأثير هاته الأساليب على نتائج و أهداف المنظمات.

# قائمة المراجع

### المراجع:

### القوانين و المراسيم:

1. الأمر رقم 75-89 المؤرخ في 27 ذي الحجة عام 1395 هـ الموافق لـ 30 ديسمبر 1975 يتضمن قانون البريد و المواصلات، الصادر في الجريدة الرسمية رقم: 29 في: 1976/04/09.
2. المرسوم التنفيذي رقم: 02-43 مؤرخ في 30 شوال عام 1422 هـ الموافق لـ 14 يناير 2002، يتضمن إنشاء "بريد الجزائر"، الصادر في الجريدة الرسمية رقم: 04 في 2002/01/16.
3. القانون رقم 2000-03 المؤرخ في 05 جمادى الأولى عام 121 هـ الموافق لـ 05 أوت 2000، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد و بالمواصلات السلكية و اللاسلكية، الصادر في الجريدة الرسمية رقم: 48 في: 2000/08/06.

### الكتب باللغة العربية:

1. أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011.
2. جلال إبراهيم العبد، إستخدام الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات الإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر.
3. حسين بلعجوز و الجودي صاطوري، تقييم و إختيار المشاريع الإستثمارية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013.
4. حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
5. حسين رحيم، مهارات الإتصال في عالم الإقتصاد و إدارة الأعمال، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
6. خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط3، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2007.
7. رحيم حسين، أساسيات نظرية القرار و الرياضيات المالية، ط1، مكتبة إقرأ، الجزائر، 2011.
8. سهيلة عبد الله سعيد، الجديد في الأساليب الكمية و بحوث العمليات، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007.

## المراجع

9. عيسى حيرش، الأساليب الكمية في الإدارة، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2012
10. كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات الإدارية، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن ، 2006.
11. محمد حسين العجمي، القيادة الإدارية و التنمية البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان،الأردن، 2008.
12. محمد راتول، بحوث العمليات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004 .
13. محمد صاحب سلطان، العلاقات العامة ووسائل الإتصال، ط2، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان،الأردن، 2015.
14. محمد علي أبو العلا، فن الإتصال بالجماهير بين النظرية و التطبيق، ط1، دار العلم و الإيمان للنشر و التوزيع، دسوق، مصر، 2013.
15. محمد علي شهاب، السلوك الإنساني في النظم، دار الفكر العربي، مصر، 1982.
16. مؤيد عبد الحسين الفضل ، الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.
17. نعمة عباس الخفاجي و طاهر محسن الغالي، نظرية المنظمة مدخل التصميم، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان،الأردن، 2013.

### الكتب باللغة الفرنسية:

1. BOUTALEB Kouider, THEORIES DE LA DECISION éléments de cours, OPU, Alger, 2006.

### المذكرات:

1. إبراهيم قاسمي، الإنصال و دوره في ممارسة التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية-دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للنسيج وحدة قطنيات الجنوب SONITEX-الأغواط، رسالة ماجستير تخصص علم الإجتماع، جامعة ورقلة، 2010/2011.

## المراجع

2. أميمة عناب، معوقات الإتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة(دراسة ميدانية بكلتي الآداب و اللغات، و العلوم الإجتماعية و الإنسانية،جامعة أم البواقي)، رسالة ماجستير في علوم التربية، جامعة أم البواقي، 2014/2013 .
3. بن أم السعد فتيحة، دور نظم المعلومات في دعم إتخاذ القرارات بالمؤسسات الإقتصادية-دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع شبكة توزيع الكهرباء و الغاز للشرق قسنطينة-الجزائر، أطروحة دكتوراة تسيير المنظمات، جامعة باتنة، 2016/2015.
4. جمال الدين عاشوري، الإتصال التنظيمي و السلامة الصناعية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية (دراسة ميدانية بشركة إسمنت عين الكبيرة - SCAEK)،رسالة ماجستير علم الاجتماع، جامعة سطيف، 2015/2014.
5. دارين سوايغ،الإتصال التنظيمي و تأثيره على إتخاذ القرار(دراسة ميدانية بجامعة منتوري قسنطينة)، رسالة ماجستير في علم الاجتماع،جامعة قسنطينة،2009/2008.
6. سمرة عسلي، الجماعات غير الرسمية و تأثيراتها على الإتصال الداخلي للمؤسسة، رسالة ماجستير في علم النفس العمل، جامعة قسنطينة،2007/2006.
7. الشيخ ولد محمد، إستخدام نظم المعلومات في إتخاذ القرارات في المؤسسة الإقتصادية-دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للألبان Top Lait، رسالة ماجستير بحوث العمليات و تسيير المؤسسات، تلمسان، 2011،2010 .
8. صبرينة رماش،الفعالية الإتصالية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز SONELGAZ)، أطروحة دكتوراة في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2009/2008.
9. طبيش ميلود،الإتصال التنظيمي و علاقته بالتفاعل الإجتماعي للعاملين بالمؤسسة (دراسة ميدانية بإذاعة سطيف الجهوية)،رسالة ماجستير في علم الاجتماع،جامعة ورقلة،2011/2010.
10. العربي بن داود، فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية(دراسة ميدانية بمركب الرافعات و المجارف CPG عين السمارة-قسنطينة)، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة،2008/2007.

## المراجع

11. العياشي عيدوني، دور نظام المعلومات في إتخاذ القرارات ضمن متطلبات التنمية المستدامة- دراسة إستطلاعية على شركة مناجم الحديد و الفوسفات الجزائرية- ، رسالة ماجستير إدارة أعمال ، سطيف، 2014/2013.
12. فاطمة بنت عليان السفياي، الإتصال التنظيمي و علاقته بأسلوب إدارة الصراع كما يدركها منسوبو إدارة التربية و التعليم للبنات محافظة جدة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009 .
13. فوزية بودريوة، الواقع الإتصال بالمؤسسة التربوية الجزائرية، دراسة ميدانية بثنائية ابن تيمية قسنطينة، رسالة ماجستير علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2007/2006.
14. مارس هناء، أثر الإتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الإنجاز لدى العمال من خلال آراء إطارات و منفذي المؤسسة (دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز- فرع جيجل-)، رسالة ماجستير علم النفس العملي و السلوك التنظيمي، جامعة قسنطينة، 2008/2007.
15. مصباح صليحة، العلاقات الإنسانية و فعالية إتخاذ القرار-دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية نظور عبد الحميد-القل-، رسالة ماجستير علم الاجتماع، جامعة بسكرة، 2016/2015.
16. مصعب إسماعيل طبش، دور نظم و تقنيات الإتصال الإداري في خدمة إتخاذ القرارات -حالة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم في قطاع غزة-، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2008.
17. وردة برويس، فعالية الإتصال الإداري في إنجاح عملية إتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية و إنعكاسها على أداء العاملين، أطروحة دكتوراة في علم الاجتماع، جامعة بسكرة، 2015/2014.
18. وهاب محمد، تقييم صورة المؤسسة و أثرها على سلوك المستهلك دراسة حالة: "مؤسسة بريد الجزائر"، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية فرع التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005.

### المقالات العلمية:

1. رويم فائزة، مهيري بلخير، معوقات الإتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية، عدد خاص الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل.

## المراجع

2. زينب بن التركي، الأساليب الكمية في صناعة القرار - أسلوب شجرة القرار نموذجاً-، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات العدد 06(2009)، غرداية، الجزائر.
3. ساسي بلال، فعالية الإتصال التنظيمي للقيادة الإدارية و علاقته بتنمية المنظمة الإقتصادية، مجلة الحكمة للدراسات الإجتماعية، المجلد 03، العدد 06.
4. شادي فاطمة، مجاهدي الطاهر، فعالية أنماط الإتصال التنظيمي و علاقته بأداء العمال بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية مؤسسة سوناطراك حوض بركاوي بولاية ورقة نموذجاً، مجلة أنسنة للبحوث و الدراسات، العدد 15، المجلد الأول، ديسمبر 2016 .
5. علوان سميرة، فراحي فيصل، الإتصال التنظيمي و علاقته باتخاذ القرار، مجلة التدوين، جامعة وهران 2، العدد 11.
6. Myriam Karoui et autres, **Systemes d'Information et prise de décision à l'ère du « Big Data » :Le cas d'une entreprise française du bâtiment**, 18<sup>ème</sup> colloque de l'AIM Lyon, France, 22.23. et 24 mai 2013.

## مواقع الأنترنت:

1. [https://moderninstructions.blogspot.com/2017/12/blog-post\\_92.html](https://moderninstructions.blogspot.com/2017/12/blog-post_92.html) le 22/02/2019 a 19.31
2. [https://www.google.com/search?q=%D9%86%D9%85%D9%88%D8%B0%D8%AC+%D9%84%D8%A7%D8%B3%D9%88%D9%8A%D9%84&tbm=isch&source=hp&sa=X&ved=2ahUKEwiq6p2u38\\_gAhXjDmMBHfG3C2IQsAR6BAgFEAE#imgrc=E7h9E4UrTC2mrM](https://www.google.com/search?q=%D9%86%D9%85%D9%88%D8%B0%D8%AC+%D9%84%D8%A7%D8%B3%D9%88%D9%8A%D9%84&tbm=isch&source=hp&sa=X&ved=2ahUKEwiq6p2u38_gAhXjDmMBHfG3C2IQsAR6BAgFEAE#imgrc=E7h9E4UrTC2mrM): le 22/02/2019 a 17.38
3. [https://www.google.com/search?q=shannon+and+weaver&tbm=isch&source=iu&ictx=1&fir=ewlNiupRcf-sLM%253A%252CYM6EbaUFcnQy0M%252C%252Fm%252F0by0r1&usg=AI4\\_kSJB2QPTEp6fYrDmtMELDYubuK4dA&sa=X&ved=2ahUKEwjF85f95c\\_gAhVOBWMBHeXnA1IQ\\_B0wE3oECAUQBg#imgrc=ewlNiupRcf-sLM](https://www.google.com/search?q=shannon+and+weaver&tbm=isch&source=iu&ictx=1&fir=ewlNiupRcf-sLM%253A%252CYM6EbaUFcnQy0M%252C%252Fm%252F0by0r1&usg=AI4_kSJB2QPTEp6fYrDmtMELDYubuK4dA&sa=X&ved=2ahUKEwjF85f95c_gAhVOBWMBHeXnA1IQ_B0wE3oECAUQBg#imgrc=ewlNiupRcf-sLM): le 22/02/2019 a 18.15
4. <https://www.mpttn.gov.dz/ar/content/algérie-poste> le 05/05/2019 à 13.54

الملاحق

تيسمسيلت في:-

04 مارس 2019

إفادة :- بحث و إجراء تربص ميداني

الإدارات والهيئات المقصودة : مديرية وحدة بريد الجزائر

تيسمسيلت

يشهد رئيس قسم العلوم التجارية و علوم التسيير بمعهد العلوم الاقتصادية  
والتجارية و علوم التسيير  
أن الطلبة:

مطهرية بوعلا  
سعدوي حنّيني  
التخصص إدارة أعمال  
التخصص إدارة أعمال  
التخصص

يحتاجون في مواصلة دراستهم وإنجاز بحثهم إلى إطلاع وإجراء مقابلات وسبر للآراء،  
والقيام بتربص ميداني . في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر . لذلك أرجوا من سيادتكم  
تسهيل مهمة الطلبة وتقديم العون لهم في حدود:

الموضوع:-

دور الاتصال المنظم في اتخاذ القرارات  
داخل المؤسسة

سلمت هذه الإفادة لاستعمالها في إطار البحث العلمي ، وفقاً للتنظيم المعمول به .

رئيس قسم العلوم الاقتصادية

أبو بكر شيخ عبد الرحمن  
رئيس القسم



مدير وحدة بريد الجزائر  
لؤويبة  
إمضاء





وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المركز الجامعي تيسمسيلت

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

رقم الاستمارة : .....

الموضوع :

## دور الإتصال التنظيمي في إتخاذ القرارات داخل المؤسسة

في إطار الإعداد لمذكرة ماستر في إدارة الأعمال و المذكور عنوانها أعلاه ، نضع بين أيديكم هذه الإستمارة لمساعدتنا على إنجاز موضوع المذكرة. و على هذا الأساس ، نرجوا من سيادتكم المحترمة المساعدة على ملئ هذه الإستمارة بكل عناية و أمانة و موضوعية بوضع علامة x في الخانة المناسبة. مع العلم ان هذه المعلومات ستبقى سرية و هي موجهة لخدمة أغراض علمية بحتة.

تحت إشراف الأستاذ:

\* د. العيداني إلياس

من إعداد الطلبة:

- مطهري بوعلام
- سعداوي بختي

الموسم الجامعي: 2018/2019

## المحور 1: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )  
2- السن: .....

3- المستوى التعليمي:

إبتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي

4- الأقدمية في العمل:

أقل من 05 سنوات	من 05 إلى 10 سنوات	من 10 سنوات إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة

5- رتبك في الوظيفة:

قابض بريد خارج الصنف	قابض بريد من د4	قابض بريد من د3	قابض بريد من د2	قابض بريد من د1

## المحور 2: الإتصال التنظيمي

"يعتبر الإتصال التنظيمي من أهم المهام الإدارية في تسهيل الحصول على المعلومات و تدفقها لصنع القرارات ، كما يساعد في معرفة مشاعر الفاعلين و إتجاهاتهم في المنظمة ."

6- كيف تتصل برئيسك؟

كتابيا ( ) شفهيًا ( )

7- ما هي الوسيلة الإتصالية الأكثر إستعمالا داخل المؤسسة؟

الرسائل ( ) الهاتف/الفاكس ( ) الأنترنت ( )

8- هل ترى أن هذه الوسائل كافية؟

نعم ( ) لا ( )

9- كيف يؤثر الإتصال التنظيمي في سير عملك اليومي؟

يؤثر بشكل سلبي ( ) يؤثر بشكل عادي ( ) يؤثر بشكل إيجابي ( )

10- هل تعتقد إجتماعات بشكل دائم لطرح مشاكل الإتصال التنظيمي؟

نعم ( ) لا ( )

- 11- ما مدى رضاك عن الإتصال التنظيمي في المؤسسة؟  
 محايد ( ) غير راض ( ) راض ( ) راض جدا ( )
- 12- هل توفر المؤسسة التكنولوجيات الحديثة في الإتصال؟  
 نعم ( ) لا ( )
- 13- هل ترى أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يتناسب مع كمية المعلومات التي يطرحها الإتصال؟  
 نعم ( ) لا ( )
- 14- ما هو تقييمك للمعلومات التي تصلك عن طريق الهيكل التنظيمي للمؤسسة من حيث السرعة؟  
 بطيئة جدا ( ) بطيئة ( ) سريعة ( ) سريعة جدا ( )
- 15- ما هي أهم الصعوبات التي تعرقل سير العملية الإتصالية داخل المؤسسة؟  
 صعوبات بشرية ( ) صعوبات تقنية ( ) صعوبات لغوية ( ) صعوبات مالية ( ) حجم المؤسسة ( )

### المحور 3: إتخاذ القرارات

- "يعتبر إتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية فهو يعبر عن أسس منطقية للمفاضلة بين عدة بدائل لحل المشكل المطروح بناء على كمية المعلومات المتوفرة لمتخذ القرار و التي يوفرها الإتصال في المنظمة"
- 16- هل لديك قدرة على إتخاذ القرارات الفردية في محيط عملك؟  
 نعم ( ) لا ( )
- 17- ما هو رأيك حول المشاركة في إتخاذ القرارات؟  
 توطيد الثقة بين الإدارة و العمال ( ) تقسيم المسؤولية الجماعية ( ) الشعور بالإنتماء للمؤسسة ( )
- 18- هل عرض عليك المشاركة في صنع القرارات؟  
 نعم ( ) لا ( )
- 19- هل تعتقد أن مشاركتك في صنع القرارات تؤخذ بعين الإعتبار؟  
 نعم ( ) لا ( )
- 20- هل تستعمل النماذج الرياضية و الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات ذات الأهمية؟

نعم ( ) لا ( )

21- ما هو تقديرك لكمية المعلومات التي تصلك؟

كافية ( ) غير كافية ( )

22- هل توفر المؤسسة نظام معلومات يساعدك في إتخاذ القرارات؟

نعم ( ) لا ( )

23- ما هو تقييمك لنظام المعلومات بالمؤسسة؟

فعال ( ) غير فعال ( )

24- ما هي أهم الصعوبات التي تعرقل عملية إتخاذ القرارات داخل المؤسسة؟

صعوبات تنظيمية أو هيكلية ( ) صعوبات معلوماتية ( ) صعوبات تسييرية مالية/مادية ( )

25- كيف ترى العلاقة بين الإتصال التنظيمي و إتخاذ القرارات في مؤسستك؟

الإتصال التنظيمي يوفر البيانات و المعلومات اللازمة لمتخذ القرار ( )

الإتصال التنظيمي يعمل على نقل القرارات إلى الهيئة المنفذة ( )

إتخاذ القرارات يبني بعيدا عن الإتصال التنظيمي ( )

شكرا جزيلاً على تعاونكم معنا



الجمهورية الجزائرية  
الديمقراطية الشعبية

# الجريدة الرسمية

اتفاقات دولية . قوانين . أوامر ومراسيم  
قرارات مقررات . مناشير . إعلانات وبيانات

الإدارة والتعمير الكتامة العامة للحكومة الطباعة والنشر إدارة الطبعة الرسمية	خارج الجزائر		داخل الجزائر		النسخة الاصلية النسخة الاصلية وترجمتها
	سنة	سنة	6 اشهر	سنة	
7 و 9 و 13 شارع عبد القادر بن مبارك - الجزائر الهاتف 1 15-18-56 الى 17 ج ب 90 - 9200	80 ج.د	30 ج.د	30 ج.د	100 ج.د	
	130 ج.د				
	بما فيها نفقات الارسال				

لن النسخة الاصلية : 500 ج.د وكن النسخة الاصلية وترجمتها 1030 ج.د - لن العدد للسنين السابقة : 1000 ج.د وتسلم الفهارس مجانا للمشركين .  
المطلوب منهم ارسال لائق الورق الأخيرة عند تصديده اشترائهم والاعلام سطلهم . يؤدي عن تغير العنوان 2000 ج.د - لن النشر على أساس 15 ج.د للسطر .

## فهرس

### قوانين واوامر

- امر رقم 75 - 89 مؤرخ في 27 ذي الحجة عام 1395 الموافق

30 ديسمبر سنة 1975 يتضمن قانون البريد والمواصلات . ص 418

قضوي

قوانين

قانون رقم 2000 - 03 مؤرخ في 5 جمادى الأولى عام 1421 الموافق 5 غشت سنة 2000، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد وبالمواصلات السلكنية والأسكنية.

3

نظام

المجلس الدستوري

النظام المحدد لقواعد عمل المجلس الدستوري.

27

## قوانين

## مراسيم تنظيمية

- مرسوم تنفيذي رقم 02 - 39 مؤرخ في 30 شوال عام 1422 الموافق 14 يناير سنة 2002، يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 99 - 117 المؤرخ في 29 صفر عام 1420 الموافق 14 يونيو سنة 1999 الذي يحدد قائمة المناصب العليا للمصالح الخارجية للمديرية العامة للمواصلات السلكية والأسلكية الوطنية وشروط الالتحاق بها وتصنيفها. .... 3
- مرسوم تنفيذي رقم 02 - 40 مؤرخ في 30 شوال عام 1422 الموافق 14 يناير سنة 2002، يتضمن المصادقة على اتفاقية امتياز استغلال خدمات النقل الجوي الممنوحة لشركة الطيران " الخليفة للطيران " وكذا دفتر الشروط المرافق لها. .... 5
- مرسوم تنفيذي رقم 02 - 41 مؤرخ في 30 شوال عام 1422 الموافق 14 يناير سنة 2002، يتضمن المصادقة على اتفاقية امتياز استغلال خدمات النقل الجوي الممنوحة لشركة الطيران " أنتينيا للطيران " وكذا دفتر الشروط المرافق لها. .... 9
- مرسوم تنفيذي رقم 02 - 42 مؤرخ في 30 شوال عام 1422 الموافق 14 يناير سنة 2002، يتضمن المصادقة على اتفاقية امتياز استغلال خدمات النقل الجوي الممنوحة لشركة الطيران " إيكواير الدولية " وكذا دفتر الشروط المرافق لها. .... 14
- مرسوم تنفيذي رقم 02 - 43 مؤرخ في 30 شوال عام 1422 الموافق 14 يناير سنة 2002، يتضمن إنشاء " بريد الجزائر " ..... 18
- مرسوم تنفيذي رقم 02 - 44 مؤرخ في 30 شوال عام 1422 الموافق 14 يناير سنة 2002، يحدد مبلغ الإتاوة السنوية المطبقة على المتعاملين أصحاب تراخيص استغلال خدمات البريد. .... 23

## قرارات، مقررات، آراء

## وزارة التجارة

- قرار مؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق 12 ديسمبر سنة 2001، يحدد القائمة الاسمية لأعضاء مجلس إدارة المركز الوطني للسجل التجاري. .... 24

## وزارة الموارد المائية

- قرار مؤرخ في 2 رمضان عام 1422 الموافق 17 نوفمبر سنة 2001، يتضمن المصادقة على التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية " الجزائرية للمياه " ..... 25
- قرار مؤرخ في 4 رمضان عام 1422 الموافق 19 نوفمبر سنة 2001، يتضمن المصادقة على التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية " الديوان الوطني للتطهير " ..... 28

## إعلانات وبيانات

## بنك الجزائر

- الوضعية الشهرية في 31 يناير سنة 2001. .... 31
- الوضعية الشهرية في 28 فبراير سنة 2001. .... 32

