دور الاتصال الداخلي في اتخاذ القرارات في المؤسسة

دراسة حالة ملبنة النجاح مغنية – تلمسان (الجزائر)

The role of internal communication in decision-making in the organization Case study of the milky success singer – Tlemcen (Algeria)

طالب دليلة[1]	حليمي وهيبة
Dalila.taleb@univ-tlemcen.dz	Wahiba.halimi@univ-tlemcen.dz
مخبر MIFMA جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان	مخبر POLDEVA جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان

تاريخ التقديم: 2021/09/30 تاريخ القبول: 2021/10/18 تاريخ النشر: 2021/11/03

الملخص :

إن الدور الهام الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة دفع بالعديد من الباحثين للتركيز على هذا العامل نظرا لدوره الكبير في اتخاذ القرارات في المؤسسة وبصفته عنصر لا يمكن الاستغناء عنه في أي مؤسسة باختلاف طبيعتها ونشاطها، ومن خلال هذه الدراسة حاولنا معرفة دور الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرار من خلال دراسة حالة مؤسسة ملبنة النجاح، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة لهذه الدراسة وقد تم توزيع 30 استبيان و تحليل هذه البيانات عن طريق برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وتوصلنا إلى أن الاتصال الداخلي له دور فعال وهام في المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية : الاتصال الداخلي ، اتخاذ القرار، مؤسسة انتاجية، التحليل الاحصائي

تصنيف JEL: J53- J21-C81- D21

Abstract:

The important role that internal communication plays in the management of the institution has led many researchers to focus on this factor due to its significant role in decision-making in the institution and as an indispensable element in any institution of different nature and activity. Through this study we tried to find out the role of internal communication in the decision-making process by studying the case of the Foundation of The Building of Success, where the questionnaire was used as a tool for this study and 30 questionnaires were distributed, and this data was analyzed on Through the

[1] المؤلف المراسل

SPSS statistical analysis program, we have found that intercom has an important and active role in the organization.

Keywords : internal communication, decision-making, production institution, statistical analysis

JEL CODE : J53- J21-C81- D21

تمهيد:

يعتبر الاتصال الداخلي محور العمل المؤسساتي باعتباره الجسر الرابط بين مختلف هياكل وأقسام المؤسسة على اختلافها، من خلال قنواته ووسائله المختلفة، فهو المسؤول عن انسياب وتبادل المعلومات والأفكار بين أطراف الجماعة، فهو ركيزة أساسية داخل أي إدارة، إذ يتم بفضله تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف المؤسسة، كما يهدف إلى بناء علاقات بين الرئيس والمرؤوسين، فالاتصال الداخلي يعتبر نشاط وعملية أساسية داخل المؤسسة بالإضافة إلى العمليات الإدارية الأخرى كعملية اتخاذ القرار.

فعملية اتخاذ القرار لا يمكن القيام بها دون الاتصال، فكلما كانت عملية الاتصال أكثر كثافة وفعالية كلما أمكن نقل وتبادل المعلومات إلى الأطراف المسؤولة عن اتخاذ القرارات داخل المؤسسة بشكل مرن وفي الوقت المناسب، كما أن قدرة نظم الاتصال على نقل وتوصيل هذه المعلومات بالسرعة والدقة المطلوبة تكون سببا في اتخاذ القرار الصحيح، أي عندما يكون الاتصال جيد وفعال وسهل يكون القرار المتخذ داخل الإدارة أكثر وضوحا وصوابا.

تعد عملية اتخاذ القرارات إحدى المهام الصعبة والمعقدة التي يجب على الإدارة ممارستها، إذ تزداد صعوبة اتخاذ القرار بزيادة البدائل المتاحة فهنا تزداد الحاجة إلى البيانات ومعلومات باعتبارها وسيلة يستمد منها متخذ القرار الحلول الممكنة، فتستعين المؤسسة بأنظمة الاتصال في مختلف مستوياتها حيث تساهم في ترشيد ومساندة القرار المتخذ من طرف المؤسسة الاقتصادية، ومنه يمكن القول أن الاتصال الداخلي له دور مهم وفعال في عملية اتخاذ القرارات كونها من أهم العمليات الإدارية.

إشكالية الدراسة:

يعتبر الاتصال الداخلي العمود الفقري والركيزة الأساسية للمؤسسة، فهو المسؤول عن نقل وتبادل المعلومات والأفكار بين مختلف المصالح والأقسام داخل التنظيم، وهذا ما يؤدي إلى مساعدة متخذي القرارات على أداء مهامهم، وبالتالي اتخاذهم القرار المناسب والصحيح.

ومنه فإننا نفترض بأن الاتصال الداخلي له دور مهم في عملية اتخاذ القرار داخل مؤسسة ملبنة النجاح كونه من أهم العمليات الإدارية داخلها، وهذا ما يدفعنا لطرح التساؤل الآتي:

"ما هو دور الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرار في مؤسسة ملبنة النجاح بمغنية – تلمسان؟"

الفرضية العامة:

يلعب الاتصال الداخلي دورا هام في اتخاذ القرار في مؤسسة ملبنة النجاح.

الفرضيات الجزئية:

- تزيد التقارير من فعالية اتخاذ القرار في المؤسسة.
- معوقات الاتصال الداخلي تؤثر بشكل كبير على عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة.

أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:

- التعرف على وسائل وتقنيات الاتصال الداخلي التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار في مؤسسة ملبنة النجاح.
- إبراز أهمية الاتصال الداخلي في مؤسسة ملبنة النجاح.
- تفسير مدى تأثير معوقات الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرار داخل مؤسسة ملبنة النجاح.

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية هذه الدراسة في معرفة أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة والدور الذي يلعبه في عملية اتخاذ القرارات.

وأيضا تكمن في أهمية عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية اليوم، باعتبارها جوهر العملية الإدارية ومحورها الأساسي والفعال.

منهجية الدراسة:

للإجابة على اشكالية بحثنا ومحاولة اختبار صحة الفرضيات المقترحة، فقد تم الاعتماد في الجانب النظري على المنهج الوصفي للوقوف على المفاهيم الخاصة بالبحث، والمنهج التحليلي في الجانب التطبيقي المناسب لسرد الحقائق المتعلقة بالحالة المدروسة وتحليل النتائج المتوصل إليها بعد استرجاع الاستبيان.

و من أجل الاجابة عن الاشكالية المطروحة في هذه الورقة البحثية سوف نقسم البحث الى قسمين يخص القسم الأول الاطار النظري للدراسة فيما خصص القسم الثاني للدراسة الميدانية.

أولا: ماهية الاتصال الداخلي في المؤسسة

يعتبر الاتصال الداخلي من أبرز المقومات التي ترتكز عليه أي مؤسسة بمختلف أنواعها ونشاطاتها، من أجل دفع سيرورة العمل ومنه المساهمة في تحديد نجاح أو فشل أهداف هذه المؤسسة، حيث مهما اختلفت نشاطات المؤسسة فإنها دائما تحتاج إلى اتصال داخلي فعال يساهم في تحقيق هذه الأهداف.

1. الاتصال الداخلي

أي إدارة في حاجة إلى اتصال فعال وكفء، فقد أثبتت الدراسات أن الأشخاص يعملون في عالم الإدارة يقضون 90٪ من فترة عملهم في شكل من أشكال الاتصال، كذلك يعتبر الاتصال الداخلي هو أحد النشاطات التي تتضمنها أي عملية إدارية كالتخطيط، التنظيم، الرقابة، التنظيم واتخاذ القرار.

1.1مفهوم الاتصال الداخلي

الاتصال الداخلي "هو ذلك الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة بين مختلف مستوياتها ويهتم بسير المعلومات والحقائق بين العمال لتحقيق الأهداف" (أحمد ماهر ،2000، ص19).

فحسب Thierry Libaert: "فإن الاتصال الداخلي هو نقل المعلومات والبيانات اللازمة من وإلى الإدارة والمؤسسات من تدفق المعلومات والمبادلات"(Nicole d'Alueida, thierry Libaert,2007,p09).

وتعرفه الجمعية الفرنسية: "بأنه مجموع المبادئ والتطبيقات التي تهدف إلى تشجيع سلوك الاستماع، تسهيل تمرير ونشر المعلومات، تسهيل العمل الجماعي المشترك وترقية ضم المؤسسة من أجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية فيها"(بوخماري محمد حبيب، 2016، ص 07).

ويعرف أيضا الاتصال الداخلي بأنه: "مهارات ضبط الأنشطة وتحديدها بدقة وفق الظروف السائدة في المنظمة"(ميدون ايمان، 2018،ص111).

وهناك من يرى أن الاتصال الداخلي هو جمع بين وظيفتين: "وظيفة عملية كمية ضمن معالجة، نشر وصعود المعلومات في المنظمة، ووظيفة إنعاش نوعية تضمن دوران هذه المعلومات(ميدون ايمان، 2018،ص112).

الاتصال الداخلي هو تلك العملية التي تهدف إلى تسهيل تدفق المعلومات الضرورية لديمومة العملية الإدارية والانتاجية عن طريق تحميلها ونقلها في مختلف الاتجاهات (صاعدة، هابطة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي بحيث تسير عملية التواصل المطلوب بين مختلف العاملين(Jean Pierre lehnish,2011,p09).

وبشكل أكثر شمولية الاتصال الداخلي يصنف إلى ثلاثة أنواع رئيسية من الاتصال داخل المنظمة، الاتصال الفردي، التنظيمي والجماهيري(فضيل عليو، 2003،ص83-84).

2.1 أهداف وأهمية الاتصال الداخلي

1.2.1 أهداف الاتصال الداخلي

تحقق عملية الاتصال في المؤسسة أهدافا متعددة وخاصة الاتصال الداخلي، تهدف إلى التأثير في المستقبل ونقل الرسالة إليه بهدف معين قد يكون نقل فكرة إلى المستقبل أو اكتسابه خبرات معينة.

أ- أهداف الاتصال بالنسبة للعاملين:

يهدف الاتصال داخل المؤسسة إلى تعريف العاملين بما يجري داخل مؤسساتهم، الأمر الذي يؤدي إلى التقليل من الشائعات بين تضييع الوقت في أحاديث لا تقوم على أساس من الصحة حيث هناك أربعة مجالات لتقديم المعلومات للعاملين في المؤسسة: "معلومات عن المؤسسة-إنتاجها-القرارات الهامة للمؤسسة-معلومات عن سياسات المؤسسة... الخ (الدسوقي عبده إبراهيم ،2004، 37).

ب- أهداف الاتصال بالنسبة للجمهور:

إن للاتصال بين المؤسسة وجمهورها أهمية خاصة، فالمؤسسة يهمها إقامة نظام اتصال فعال معهم يمكننا من توصيل حقيقة الجهود المبذولة لتحسين الانتاج أو الخدمة التي تقدمها في استمرار المؤسسة...

العملاء يمثلون عنصرا مهما للإنتاج وتحقيقها للربح يتوقف على إقبالهم عل شراء السلعة أو الخدمة بأساليب المؤسسة المختلفة ووسائلها والتعرف على رأي الجمهور والعملاء في نشاطها وجهودها واقتراحاتهم وشكاويهم لتحسين الخدمة أو الانتاج (عبد العزيز شرف،2000،ص190).

ج- **أهداف خاصة بالقيادة الإدارية**: ويدور مجملها: (الدسوقي عبده إبراهيم ، 2004، ص38)

- حول تمكين القائد من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة.
- تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارات المختلفة داخل المؤسسة.
- الاتصال يمكن القائد من التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين.
- التعرف على الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة.

ومما سبق نلاحظ أن الاتصال الداخلي يهدف إلى توفير المعلومات عن الظروف المحيطة بالمؤسسة لدى عمالها وكذا شرح وتفسير القرارات بكل وضوح مما يقطع الطريق على مروجي الاشاعات فإذا لم تعتمد الإدارة على الاتصال فإنها ستفسح المجال لظهور نوع واحد من الاتصالات غير الرسمية(صالح بن نوار،2004،ص130).

2.2.1 أهمية الاتصال الداخلي

الاتصال يساهم في توفير الفرصة لإعلام الرؤساء بما تم إنجازه أو بما لم يتم إنجازه والمشكلات التي ظهرت في التنفيذ أو الانحرافات التي لم تكن في الحساب وكيفية التغلب عليها، وبذلك تتحد أهمية الاتصال في تضييق الفجوة بين التخطيط والتنفيذ وتحقيق التفاعل الإنساني بين العاملين وزيادة التفاهم والتعاون.

للاتصال الداخلي أيضا أهمية ودور فعال في المؤسسة من خلال:(ناصر دادي عدون ،2004، ص 33-34)

- ممارسة مختلف العمليات الإدارية بالمؤسسة: من عملية التخطيط، التنسيق، والتوجيه، القيادة، المراقبة وغيرها من الأنشطة التي ترتبط بالاتصال.
- إيصال مختلف المشاكل التي تنشئ بين الأفراد والجماعات في المؤسسة، وكذا عملية حد النزاعات.
- تلعب المعلومة دورا محددا في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة وهذه المعلومات بالكمية والنوعي ترتبط بشكل مباشر بشبكة الاتصال وقنواتها وأنواعها.

كذلك للاتصال الداخلي أهمية أخرى تكمن في:

- الاتصال هو الإجابة عن توقعات مرسلة ومستقبلة لمعلومات الأشخاص.
- الاتصال يسمح بخوض مجال الفهم فكل واحد بدوره يستطيع تحسين المعارف حول المؤسسة ويتحكم في مكونات عمله(A. Bergman, 1999,p14) .

2. ماهية عملية اتخاذ القرار

لقد حظي مفهوم اتخاذ القرار بأهمية استثنائية في مختلف المجالات والأنشطة الإدارية وتتوضح هذه الأهمية من خلال التعاريف .

1.2مفهوم اتخاذ القرار

يعرف يونغ "Young" اتخاذ القرار: "بأنه عملية إدراك تشمل الظواهر الفردية والاجتماعية ويستند إلى حقائق و قيم، تؤدي إلى اختيار بديل واحد، من بين بدائل كثيرة تؤدي للوصول إلى حل(أمل أحمد طعمه، ص 15)، كما يعرف محمد كامل اتخاذ القرار على أنه: "عملية الاختيار من بين البدائل" (كمال محمد المغربي،2004، ص 223).

يعبر اتخاذ القرار على سلطة تنظيمية وهرمية، وهو عملية تهدف إلى اتخاذ مجموعة من التدابير والاجراءات أو الحلول، وهذا باختيار أفضل الوسائل أو البدائل مقابل مسائل أو مشكلات أو غايات محددة في الوقت المناسب (بلقاضي أمين ،ص121).

عرفه Bernard على أنه: "عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب إلا استجابات أوتوماتيكية أو ردود أفعال مباشرة(نواف كنعان،2005،ص83).

مما سبق يمكننا تعريف عملية اتخاذ القرار بأنه: "عملية اختيار البديل الأفضل حسب الأولويات والهدف ووفق المعلومات والظروف (أمل أحمد طعمه، ص 17).

كما يمكن القول أن عملية اتخاذ القرار أساس كل الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة داخل المؤسسة، **جدول رقم (1):** العمليات الإدارية والقرارات يبين بأن كل وظيفة إدارية للمؤسسة يقابلها قرارات خاصة بها(بومعزة عبد القادر،2019،ص12)

جدول رقم 1: العمليات الإدارية القرارات

العملية الإدارية	القرار الإداري
عملية التخطيط	الخطة والبرامج والسياسات
عملية التنظيم	الهيكل التنظيمي والمجرى التنظيمي
عملية التوجيه	التناسق والإشراف والمتابعة والاتصال
عملية الرقابة	نظام الرقابة (الانتاج والعمليات والجودة)

المصدر: بومعزة عبد القادر، نماذج صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية مع دراسة حالة، "تطبيق أسلوب التحليل الهرمي للمفاصلة بين الموردين في مجال الشراء الصناعي للمؤسسة الوطنية SACAEH أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2018-2019، ص 12.

2.2نماذج اتخاذ القرارات

يرد ضمن الفكر الإداري أنواع مختلفة من نماذج عملية اتخاذ القرارات، وفيما يلي نستعرض أهمها:

1.2.2نموذج سايمون: وفي هذا الصدد يميز سايمون بين طريقتين لاتخاذ القرارات وهي كما يلي:

-**الطريقة الرشيدة:** وهي التي تقوم بدراسة كافة البدائل بشكل عملي دقيق وتقييم كل منها بشكل موضوعي من ثم اختيار أفضل البدائل وهو الذي يحقق أقصى منفعة بأقل تكليف.

-**الطريقة المعقولة أو المرضية:** وهي التي يتوصل فيها الإداري إلى قرار مقبول (مرضي وليس مثلي)، ويتوقف بحثه عن البدائل عند وصوله إلى قرار معقول ولا بأس به على الرغم من احتمال وجودة بدائل أفضل. وهي الطريقة السائدة الأكثر في اتخاذ القرارات الإدارية بسبب صعوبة حصر جميع البدائل الممكنة (مؤيد الفضل، 2019،ص 127-129).

2.2.2نموذج لندبلوم: يقول لندبلوم أن هناك طريقتين رئيسيتين لاتخاذ القرارات في الإدارة:

-**الطريقة الرشيدة الشاملة أو الحذرية:** هي التي ينظر فيها الإداري إلى المشكلة نظرة بشكل عقلاني رشيد وتدرس كافة البدائل الممكنة دراسة حذرية شاملة.

-**الطريقة الجزئية المتزايدة أو الفرعية:** هي الطريقة التي ينظر فيها إلى المشكلة بنظرة جزئية، حيث يركز دراسته على الجوانب المهمة فقط، وعندما يتخذ القرار بأنه لا يدرسه من أساسه وإنما يولي عنايته للمتغيرات التي نحصل عليها وهي الأكثر شيوعا(صالح خليل أبو أصبع،2004، ص45).

3.2.2نموذج أتزيوني: تعقيبا على نموذج لند بلوم ما تعرض له من نقد من قبل عدد من المفكرين فإن أنزيوني يؤكد أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية في الواقع هي مزيج بين طريقتين، الجذرية والجزئية التزايدية، وقد اقترح استخدام مصطلح "الفحص المختلط" لوصف هذه الطريقة المركبة فهو يقول أن عملية اتخاذ القرارات يتم فيها أولا فحص جذري للمشكلة ثم ينتقل بعدها الاهتمام إلى النواحي البارزة التي تلفت الانتباه ومن أمثلة ذلك طريقة اتخاذ القرارات المالية في إدارات التمويل(صالح خليل أبو أصبع،2004، ص45).

3.2 علاقة عملية الاتصال باتخاذ القرارات

إن الاتصال عملية أساسية وحيوية ومستمرة باستمرار المؤسسة، وللاتصال دور مهم في تخطيط وتنظيم الأنشطة من خلال اتخاذ العديد من القرارات، بالإضافة إلى الاشراف والرقابة والتقييم عليها، فأهمية الاتصال تبرز في اتخاذ القرارات، وهذا ما يؤكد العلاقة الموجودة بينهما فكيف ذلك ؟(بسمة بوقبرين،ص 67).

بدون اتصال جيد وفعال يعجز المرؤوسين على التعامل وتبادل البيانات أو المعلومات مع رؤسائهم ومسؤوليهم، وهذا ما يؤدي إلى عرقلة عملية اتخاذ القرارات السليمة والرشيدة، لأن القرارات الفعالة والرشيدة يجب أن تكون نتيجة تشاور واتصالات بين كل المعنيين بهذه العملية في أي مؤسسة مهما كانت أهدافها، وما يؤكد العلاقة الوثيقة بين الاتصالات واتخاذ القرار هو ان الاتصالات هي التي تنقل المعلومات والبيانات والحقائق اللازمة. لاتخاذ القرار، فإن الانتقال السهل لهذه المعلومات والبيانات يمر من خلال قنوات الاتصال التي تشملها الهياكل التنظيمية، فإذا لم تكن هذه القنوات بالقدر الكافي من اليسر والسهولة فقد يصعب على متخذ القرار أداء دوره المطلوب.

وبمثل ما تكون هذه الاتصالات رسمية بين أطراف التنظيم ومراكزه القيادية، نجد احتمال وجود اتصالات أخرى غير رسمية قد يكون لها نفس الأهمية والتأثير على عملية اتخاذ القرار. (بسمة بوقبرين،ص 67).

كما توجد علاقة وطيدة بين الاتصال واتخاذ القرار، فالقرار هو اختيار بديل من مجموعة من البدائل المتاحة لمواجهة المواقف او المشاكل المراد اتخاذ القرارات بشأنها، ولذلك يلعب الاتصال دورا جوهريا في عملية اتخاذ القرار، إذ عن طريقه يمكن توفير المعلومات التي تساعد على اختيار أفضل الحلول والوصول إلى القرار السليم والرشيد.

ثانيا: الدراسة الميدانية

سنقوم من خلال هذا المحور بدراسة ميدانية ملبنة النجاح مغنية – تلمسان و ذلك من خلال تصميم استبيان، واستخدام برنامج SPSS V.22 لمعالجة وتحليل النتائج واختبار تحقق فرضيات الدراسة من عدمه.

1- اختبار صدق وثبات الاستبيان:

1-1 اختبار صدق الاستبيان: تم التأكد من صدق الاستبيان ظاهريا (صدق المحكمين)، وصدق الاتساق داخليا في فقراته، إضافة إلى الصدق البنائي لمحاوره.

2-1 اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة:

ثبات الاستبيان: يقصد به أن نتلقى نفس النتائج حتى لو تم إعادة نشره لأكثر من مرة، في نفس شروط وظروف الدراسة، مما يضمن استقرار النتائج وعدم تغيرها، وقمنا بذلك من خلال اعتماد معامل ألفا كرونباخ، وفق الجدول التالي:

الجدول رقم 1: نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
801,	13

تبين لنا من الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ هو 0.80 وهو أكبر من القيمة الدنيا (0.6) كل محاور الاستبيان، فبذلك يتحقق ثبات أداة الدراسة، وبالتالي أداة الدراسة صادقة وثابتة في جميع المحاور، وجاهزة التطبيق على عينة الدراسة.

2- عرض النتائج ومناقشتها

الجدول رقم2:

هناك خلية اتصال في المؤسسة؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	20	80,0	80,0	80,0
	لا	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.22.

من الجدول أعلاه نجد أن 80٪ من أفراد العينة يؤكدون على وجود خلية اتصال بالمؤسسة و20٪ فقط منهم قالوا عكس ذلك.

الجدول رقم 3:

هل هناك سهولة في إجراء عملية الاتصال داخل مؤسستكم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	19	76,0	76,0	76,0
	لا	6	24,0	24,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.22.

من خلال الجدول أعلاه يؤكد 76 ٪من أفراد العينة على سهولة إجراء الاتصال داخل المؤسسة، أما 24٪ منهم فيقولون عكس ذلك.

الجدول رقم 4:

هل المعلومات التي تصلكم تكون

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	واضحة	17	68,0	68,0	68,0
	غامضة	5	20,0	20,0	88,0
	واضحة نوعا ما	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.22.

من خلال الجدول أعلاه تبين أن المعلومات تصل الموظفين واضحة بنسبة 68٪، وغامضة بنسبة 20٪، وهو ما يدل على حسن استعمال وسائل الاتصال لكن لا يزال يحتاج إلى تطوير أكبر.

الجدول رقم5:

هل يتم الاتصال بكم من طرف المدير

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	19	76,0	76,0	76,0
	لا	6	24,0	24,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.22.

من الجدول أعلاه يتبين أن الاتصال بالموظفين يكون من طرف المدير بنسبة 76٪، وهو ما يدل على تداخل المدير مع الموظفين بصفة جيدة.

الجدول رقم 6:

إذا كانت إجابتك نعم، كيف يتم ذلك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مكالمة شخصية	14	56,0	56,0	56,0
	رسالة إدارية	2	8,0	8,0	64,0
	أخرى	9	36,0	36,0	100,0

Total	25	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.22.

من الجدول أعلاه يتوضح أن الاتصال بين الموظفين والمدير يتم خاصة عن طريق المكالمات الشخصية، ثم تليها مختلف الوسائل الأخرى، ونادرا ما تكون عيارة عن رسائل إدارية.

الجدول رقم 7:

ما هي الوسيلة أو الطريقة التي تفضلها لإيصال انشغالك للمسؤول

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	المقابلة المباشرة	16	64,0	64,0	64,0
	الاجتماعات	6	24,0	24,0	88,0
	الهاتف	1	4,0	4,0	92,0
	أخرى	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.22.

من خلال الجدول أعلاه يتوضح أن معظم أفراد العينة يقومون بإيصال انشغالاتهم للمسؤولين عن طريق المقابلات المباشرة أولا، ثم الاجتماعات ثانيا، وتليها عن طريق الهاتف، وهو ما يوضح التواصل الدائم بين الموظفين والمسؤولين.

الجدول رقم8:

هل يتم الاتصال بكم من أجل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	المشاركة في موضوع ما	4	16,0	16,0	16,0
	المشاركة في اتخاذ القرار	10	40,0	40,0	56,0
	تقديم توجيهات ونصائح عن العمل	7	28,0	28,0	84,0
	إعلامكم عن قرارات جديدة	2	8,0	8,0	92,0
	أخرى	2	8,0	8,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.22.

من الجدول أعلاه يتبين أن الاتصال بالموظفين يكون من أجل المشاركة في اتخاذ القرارات بنسبة 40٪، وتقديم التوجيهات والنصائح عن العمل وهذا بنسبة 28٪، وكذا 16٪ من أجل المشاركة بموضوع ما، ثم 08٪

لإعلام الموظفين بالقرارات الجديدة، وهو ما يبين مدى اهتمام المسؤولين بموظفيهم وكذا اهتمامهم بآرائهم في اتخاذ القرارات والمواضيع المختلفة.

الجدول رقم 9:

ماهي وسائل الاتصال الداخلي التي ترونها أكثر فعالية في عملية اتخاذ القرارات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	التقارير	3	12,0	12,0	12,0
	الاجتماعات	14	56,0	56,0	68,0
	الهاتف	6	24,0	24,0	92,0
	اللوحات الإعلانية	1	4,0	4,0	96,0
	البريد الإلكتروني	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.22.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة يفضلون الاجتماعات كوسيلة فعالة لاتخاذ القرارات وهذا لتبادل وجهات النظر المختلفة والتواصل بطريقة أفضل تعطي انطباعا عن مدى تقبل الموظفين للقرارات، أما البعض الآخر فيفضل الهاتف أو التقارير أو اللوحات الالكترونية والبريد الالكتروني

الجدول رقم 10:

فيما تستخدم هذه الوسائل؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نقل المقترحات	9	36,0	36,0	36,0
	اتخاذ قرار معين	5	20,0	20,0	56,0
	إعطاء أوامر وتوجيهات	8	32,0	32,0	88,0
	الاطلاع على المستجدات	1	4,0	4,0	92,0

أخرى	2	8,0	8,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.22.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن استخدامات وسائل الاتصال تتجلى أولا في نقل المقترحات ثم إعطاء الأوامر والتوجيهات، وتليها اتخاذ القرارات والاطلاع على المستجدات المختلفة، وهو ما يدل على أن وسائل الاتصال لها استخدامات مختلفة في إطار العمل.

الجدول رقم 11:

هل سبق وحصل سوء تفاهم بينك وبين زملائك في العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	21	84,0	84,0	84,0
	لا	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.22.

من خلال الجدول أعلاه نرى أن 84٪ من أفراد العينة تعرضوا لسوء الفهم مع بعضهم البعض، وهو ما يبين رداءة عملية الاتصال بينهم وتعقيدها.

الجدول رقم 12:

إذا كان إجابتك نعم وهذا راجع إلى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ضغوطات نفسية	7	28,0	28,0	28,0
	طبيعة العمل	9	36,0	36,0	64,0
	عدم الفهم الجيد	2	8,0	8,0	72,0
	أخرى	7	28,0	28,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.22.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن سوء الفهم بين زملاء العمل سببه الرئيسي طبيعة العمل وهذا بنسبة 36٪ حسب رأي أفراد العينة، أما الأسباب الأخرى فتتمثل في الضغوطات النفسية وعدم الفهم الجيد إضافة إلى عوامل أخرى، وهو ما يستدعي الاهتمام الجيد من طرف الادارة لهذا الجانب.

الجدول رقم 13:

هل القرارات المستخدمة في مؤسستكم ناتجة عن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مجهودات فردية	12	48,0	48,0	48,0
	مجهودات جماعية	13	52,0	52,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.22.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم القرارات المستخدمة في المؤسسة تكون ناتجة عن المجهودات الجماعية بنسبة 52٪ أكثر من المجهودات الفردية وهذا ما يثمن العمل الجماعي ومزاياه.

الجدول رقم 14:

كيف تقيمون هذه القرارات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جيدة	4	16,0	16,0	16,0
	غير جيدة	10	40,0	40,0	56,0
	نوعا ما جيدة	11	44,0	44,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.22.

من خلال الجدول نلاحظ أن مختلف القرارات السابقة والناتجة عن المجهودات الجماعية غير جيدة بنسبة 40٪، وهو ما يبين عدم التحكم في اختيار القرارات الصائبة بين الآراء المختلفة.

الجدول رقم 15:

هل المشاركة في اتخاذ القرارات أهم من تنفيذه

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	20	80,0	80,0	80,0
	لا	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.22.

من خلال الجدول يتوضح أن أفراد العينة يفضلون المشاركة في اتخاذ القرارات أكثر من تفضيلهم لتنفيذها بنسبة 76٪، نظرا لشعورهم بالانتماء عند إدخالهم في هذه العملية.

الجدول رقم 16:

هل هناك تأثير للاتصال الداخلي على اتخاذ القرار

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	22	88,0	88,0	88,0
	لا	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.22.

من الجدول أعلاه يتبين أن الاتصال الداخلي يؤثر في اتخاذ القرارات بنسبة 88٪، وهو ما يفسر مدى أهمية الاتصال الداخلي ونوعيته داخل المؤسسة.

الجدول رقم 17:

إذا كانت الإجابة بنعم فكيف تقيمه

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ضعيف	8	32,0	32,0	32,0
	متوسط	13	52,0	52,0	84,0
	جيد	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.22.

من خلال الجدول يتبين أن تقييم تأثير الاتصال الداخلي في اتخاذ القرارات متوسط بنسبة 52٪ حسب آراء أفراد العينة وضعيف بنسبة 32٪، وجيد فقط بنسبة 16٪، وهذا راجع لنقص الوعي بالأهمية والدور الكبير للاتصال الداخلي للمؤسسة.

الجدول رقم 18:

كيف ترى العلاقة بين الاتصال الداخلي و اتخاذ القرارات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	القرار يتوقف على كمية وسلامة المعلومات المتوفرة	7	28,0	28,0	28,0
	علاقة تبادلية	13	52,0	52,0	80,0
	الاتصال يفعل البيانات والمعلومات اللازمة الاتخاذ القرارات	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.22.

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن معظم أفراد العينة والبالغة نسبتهم 48٪ يرون أن العلاقة بين الاتصال الداخلي واتخاذ القرارات علاقة تبادلية، أما 28٪ منهم أن القرار يتوقف على كمية وسلامة المعلومات المتوفرة، و20٪ يرون أن الاتصال يعمل على تفعيل البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.

الخلاصة:

بما أن المعلومات في الوقت الحالي تعتبر المادة الأولية التي تبنى عليها مختلف القرارات وعلى هذا الصعيد تم التعرض لكل ما يرتبط بعملية الاتصال ونقلها للمعلومات، الوقت الحالي تعتبر المادة الأولية التي تبنى عليها مختلف القرارات وعلى هذا الصعيد تم التعرض لكل ما يرتبط بعملية الاتصال ونقلها للمعلومات وبشكل خاص لنظام الاتصال الداخلي ومدى مساهمته في اتخاذ القرارات بمؤسسة ملبنة النجاح.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم وضع إشكالية والفرضيات واختبارها بتصميم استمارة اعتمدت كأداة بحث، وبعد إسقاط ما تم عرضه على مؤسسة ملبنة النجاح توصلنا إلى النتائج النظرية والتطبيقية الآتية:

- أظهرت الدراسة على أن أكثر الوسائل الاتصالية المستعلمة في المؤسسة هي الوسائل الشفهية (المكالمة الشخصية، المقابلة المباشرة) تليها الاجتماعات والتقارير.
- الاتصال الداخلي بمثابة شريان المؤسسة الذي يوفر المعلومات اللازمة عبر مختلف القنوات، الأمر الذي يساهم في اتخاذ قرارات فعالة.
- إن نجاح أو فشل أي مؤسسة يقاس بقدر نجاح خطوات وعمليات الاتصال بها وهذا ما جعل من الضرورة للمؤسسة أن تتحصل على معلومات ذات الجودة والدقة والمصداقية.
- أدى تنوع وسائل الاتصال بمؤسسة ملبنة النجاح إلى تحسين مستوى الأداء من حيث تفعيل الاتصال.
- أكدت الدراسة أن أغلبية القرارات تدور حول الإبلاغ عن النشاطات والمهام وتبليغ القرارات.
- إن عدم فعالية القرارات يعود على عدم وجود معلومة كافية.

- أظهرت الدراسة أن الانفرادية في اتخاذ القرار ونقص المعلومات يؤثر سلبا على فعالية اتخاذ القرارت.
- كذلك تبين أن مختلف القرارات بملبنة النجاح ناتجة عن مجهودات جماعية أكثر من مجهودات فردية وهذا ما يثمن العمل الجماعي ومزاياه.
- لاحظنا بأن المؤسسة واعية بأهمية الاتصالات وتسعى إلى تحسينه وتقدر أهمية خاصة فيما يخص اتخاذ القرار في المراقبة والتسيير والتنسيق بين مختلف نشاطاتها وهياكلها.
- يساهم الاتصال الداخلي في تزويد العمال بالمعلومات الصادقة والصحيحة عن المؤسسة.
- أكدت الدراسة أن المشاركة في اتخاذ القرارات تساعد على زيادة التعاون والاحترام بين العمال.
- هناك علاقة إيجابية وتبادلية بين الاتصال الداخلي واتخاذ القرار، أي كلما كان الاتصال فعال زاد من سلامة القرار.

و في ضوء ما سبق يمكن تقديم بعض التوصيات من أجل تحسين عملية الاتصال الداخلي في المؤسسة و اتخاذ القرارات في الوقت المناسب

- توفير بيئة مناسبة للممارسة الاتصال بأشكاله.
- الاعتماد على وسائل اتصالية أكثر تطورا مثل الإدارة الالكترونية والاعتماد على الأنترنيت.
- إنشاء مجلات وكتيبات خاصة بالمؤسسة لاطلاع الجمهور الخارجي عليها.
- إعطاء فرصة للعمال لإبداء آرائهم وتقديم توجيهاتهم.
- توفير المعلومة بشكل كاف ودقيق من أجل اتخاذ قرارات صائبة.
- السهر على وصول المعلومات الإدارية لكافة العمال في وقتها.
- تعزيز العلاقات بين العمال والإدارة العليا.
- رفع الكفاءة الاتصالية لعمال المؤسسة من خلال تقديم برامج تدريبية وتكوينية لاتخاذ قرارات فعالة.
- إن التقلبات السريعة التي يشهدها العصر الحالي أصبح من غير الممكن أن تكون لمؤسسة ما القدرة على اتخاذ قرارات فعالة دون أن تكون على يقظة استراتيجية، وذلك للحصول على معلومات

استراتيجية، فلا بد من مواكبة المؤسسات لكل التقنيات الحديثة والمتطورة التي تتميز بالدقة والجودة والعصرنة التي يؤدي استخدامها إلى اتخاذ قرارات فعالة.

قائمة المراجع

الكتب:

- أحمد، ماهر.(2000)، **كيف ترجع مهارتك الإدارية في الاتصال**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
- أمل أحمد طعمه.(2015)، **اتخاذ القرار والسلوك القيادي**، مركز ديبونو لتعليم التفكير، عمان، دبي.
- الدسوقي، عبده إبراهيم (2004)، **وسائل وأساليب الاتصال للجماهيرية والاتجاهات الاجتماعية**، دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر.
- صالح خليل ،أبو أصبع (2004)، **الاتصال والاعلام في المجتمعات المعاصرة** ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط5 ،عمان، الاردن.
- عبد العزيز، شرف (2000)، **الاتصال الفعال، مفاهيمه، أساليب ومهاراته**، المكتبة الجامعية، الاسكندرية،مصر.
- فضيل ،عليو(2003)، **اتصال المؤسسة**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- كامل محمد، المغربي(2004)، **السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس**، دار الفكر للنشر، ط3، الأردن.
- مؤيد ،الفضل(2019)، **المنهج الكمي في اتخاذ القرارات الإدارية المثلى** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1.
- ناصر دادي ،عدون (2004)، **الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية**، دار المحمدية العامة، الجزائر.
- نواف كنعان (2005)، **اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)**، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن.

- Alueida.D, Libaert.T (2007). *la communication interne de l'entreprise*. 5 eme édition. Dunod. Paris.
- Bergman,A.(1999), Encadrement et comportement, 2 eme édition ,édition Eska.
- Lehnish,J.P .(2011). la communication dans l'entreprise. 2eme édition, presses universitaires de France .Paris.

المقالات:

- بلقاضي،أمين (ديسمبر 2016)، **مراحل ووسائل لصنع و اتخاذ القرارات في المنظمات الفعالة**، مجلة معارف، مركز جامعي مرسلي، عبد الله تيبازة، العدد 21،
- صالح ،بن نوار(ديسمبر 2004)، **الاتصال الفعال والعلاقات الانسانية**، مجلة العلوم الانسانية، عدد 22 ،الجزائر.

المذكرات و الاطروحات:

- بوخماري ،محمد حبيب.(2016). **الاتصال الداخلي ونظم المعلومات داخل المؤسسة**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجيستر في علوم التسيير، تخصص اتصال ونظم المعلومات، جامعة تلمسان، الجزائر.
- ميدون إيمان،(2018). **الاتصال الداخلي و انعكاساته على إعادة تنظيم العمل**، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، الجزائر.
- بوقبرين،بسمة (2016)، **دور الاتصال الداخلي في ترشيد قرارات المؤسسة الجامعية. دراسة ميدانية في جامعة تبسة** ، رسالة ماجستير ، جامعة تبسة، الجزائر.
- بومعزة ،عبد القادر (2019)، **نماذج صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، الجزائر.