

جامعة الجزائر 3

كلية علوم الإعلام والاتصال

قسم الاتصال



دور الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار
وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي في
المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر في الفترة الزمنية
الممتدة ما بين نوفمبر 2021 إلى غاية أبريل 2022

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال
تخصص اتصال تنظيمي

إشراف الأستاذ:

د/ مراد قاصد

إعداد الطالبة:

ريم ناجي

السنة الجامعية: 2022/2021



شكر

الحمد لله الذي أنار لي درب العلم والمعرفة وأعانني على أداء هذا الواجب ووفقتني في إنجاز هذا العمل المتواضع، فاللهم لك الحمد على توفيقك وجميل إحسانك.

أتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف مراد قاصد على تقديم العون العلمي لي ورحابة صدره وطول صبره عليّ، حيث أفادني كثيرا بنصائحه، فوجهني حين الخطأ وشجعني حين الصواب، وأشكره على إسهاماته المفيدة وبصمته الواضحة في هذا العمل، وإنه كان نعم المشرف والموجه علما وأدبا وخلقا، أدعو له بالتوفيق والسداد.

دون نسيان كل الشكر والتقدير إلى محكمي الاستمارة لمساعدتهم لي بتوجيهاتهم وإلى السادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على كرمهم وجود همتهم في مناقشة هذه الرسالة، فشكر الله سعيهم وجزاهم كل خير. وإلى كل الأساتذة الكرام وجميع من تعاقبوا على تعليمي.

وأقول شكرا من أعماق قلبي إلى كل من ساعدني داخل المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر على حسن استقبالهم، فقد سهلوا لي طريق العمل ومنحوني من وقتهم الكثير ولم يبخلوا علي بتعاونهم، وكانوا في منتهى الاحترام، فلهم مني أسمى عبارات الشكر والامتنان على حسن تعاونهم وطيب معاملتهم.

وإلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في هذا المشوار، وكان سببا في بعث العزيمة في نفسي للاجتهاد أكثر وتقديم الأفضل.

إهداء

بكل حب أهدي هذا الجهد الذي هو ثمرة مشوار دراسي طويل إلى:

من أمر الله بالإحسان إليهما، والديّ اللذان مهما شكرت دعمهما لي لا أوفيهما حقهما، تعباً من أجلي ووفراً لي بكل ما أوتيتا من جهد يساعدي لإنهاء مشواري الدراسي، بارك الله فيهما ورزقهما دوام الصحة والعافية:

إلى حبيبي، مدرستي الأولى في الإعلام، من أحتار في وصفه، إلى من علمني فأرشدني نحو الصواب، من رفعتني إلى أعلى المراتب، من شجعني وأسعدني طول حياتي، إلى من أفنى حياته لتعليمي وسعى دائماً لنجاحي، إلى قدوتي في الحياة، منيع فخري واعتزازي، رمز التضحية ومثال الصمود، إلى أعز الناس، **والدي الإعلامي القدير ناجي عبد العالي** حفظك الله ورعاك.

إلى التي كانت ولا زالت سندي وعوني في دراستي وكل حياتي، إلى أول إنسانة رأيتها عيني وأحبها قلبي ونطق بها لساني، إلى من غمرتني بالحب والحنان وكرست حياتها لي ولإخوتي، إلى التي سهرت على راحتني وعاشت لترى سعادتي، إلى من رافقتني دعواتها طيلة دربي ومشواري، فهي نور حياتي وسيدة نجاحي، وأحن أم وأعظم سيدة في هذا الوجود، إليك وحدك يا **وردة حياتي أمي العزيزة** أطال الله في عمرك ومنحك الصحة والعافية.

إلى زينة الحياة الدنيا، تلك التي أبتسم تلقائياً عند رؤيتها، شمعة العائلة والمدللة الغالية **عزيزتي مرام**.

إلى من أشد بهم أزرني، إلى دعائم البيت وفوائيسه **إخوتي** الذين لا أملك أعلى منهم:

إلى من أضعه تاجاً فوق رأسي، إلى أعلى الناس وأقربهم إلى قلبي، أخي العزيز **جهاد** أتمنى لك كل السعادة والهناء في حياتك.

إلى المعطاء دون مقابل، الذي لا يتوانى لحظة عن إسعادي، لم أر أكرم منك في حياتي، أخي الغالي على قلبي **فيصل** أسأل الله أن يحفظك ويسعدك.

إلى ورود حياتي، من تفرحن لفرحي وتحزنن لأبسط آلامي، من تقاسمنني حياتي بأدق تفاصيلها، أرق وأجمل ما في حياتي، ساعدنني ويسرن علي كل عسير، **فصفاة** تمنحني صدق الحب والوفاء، و**ماجدة** عذب الحنان، و**وسارة** خالص العطاء، أنار الله حياتكن ورزقكن أطيب أمانينكن. **إخوتي أحباب قلبي**، أسأل الله تعالى أن يحفظ شملنا ويديم محبتنا، فأنا لا شيء بدونكم.

وأيضاً إلى كل أفراد عائلتي كبيراً وصغيراً.

وكل زملائي وزميلاتي في الدراسة الذين جمعنني بهم أحلى الأيام، وإلى صديقاتي المقربات اللواتي تقاسمت معهن أجمل الأوقات.

إلى كل من ذكرهم قلبي ونسيهم قلبي أعترز منكم فلا يسعني ذكر الجميع.

ملخص الدراسة

يحتل الاتصال التنظيمي مكانة كبيرة لدى المؤسسات لكونه الطابع الذي يضفي المعنى على أعمال ووظائف المؤسسة، وهو الوسيلة التي تعمل على توفر البيانات والمعلومات التي تعتبر بدائل وحلول للمشاكل المطروحة داخل التنظيم، فنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف على فعالية الاتصال التنظيمي الذي يلعب دورا جوهريا في عملية اتخاذ القرار السليم، ويساهم في كفاءته وفعاليتة ذلك أن اتخاذ القرار داخل المؤسسة يكون بناء على شبكة اتصالات تربط بين أعضائها وتنتشر بينهم المعلومات والحقائق التي تبنى على ضوءها القرارات، وأصبحت المنظمات في عصرنا الحاضر تعيش في بيئة شديدة التنافس تشهدها الساحة العالمية، دفعتها إلى ضرورة الاعتراف بأن عملية اتخاذ القرارات الرشيدة هي الأداة التي تهدف المؤسسة من خلالها للحصول على المراكز التنافسية المتقدمة وبذلك تحقق التميز.

Abstract

Organizational communication occupies a great place in institutions because it is the nature that gives meaning to the work and functions of the institution, and it is the means that works to provide data and information that are alternatives and solutions to the problems raised within the organization. The success of the organization in achieving its objectives depends on the effectiveness of organizational communication, which plays a crucial role in the decision. Making process and contributes to its efficiency and effectiveness, since decision making within the organization is based on a network of communications that connects its members and disseminates among them information and facts in the light of which decisions are built.

Organizations in our time live in a highly competitive environment in the global arena, which prompted them to the need to recognize that the rational decision making process is the tool through which the institution aims to obtain advanced competitive positions and thus achieve excellence.

خطة الدراسة

مقدمة

الإطار المنهجي

الإشكالية

تساؤلات الدراسة

أسباب اختيار الموضوع

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

نوع الدراسة ومنهجها

مجتمع البحث وعينة الدراسة

أدوات جمع البيانات

تحديد المفاهيم والمصطلحات

الدراسات السابقة

مجالات الدراسة

صعوبات الدراسة

الإطار النظري

الفصل الأول: الاتصال التنظيمي

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الاتصال التنظيمي



المطلب الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي

المطلب الثاني: أهمية الاتصال التنظيمي

المطلب الثالث: أهداف الاتصال التنظيمي

المطلب الرابع: عناصر الاتصال التنظيمي

المطلب الخامس: أنواع الاتصال التنظيمي

المبحث الثاني: أساسيات حول الاتصال التنظيمي

المطلب الأول: وظائف الاتصال التنظيمي

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي

المطلب الثالث: خصائص الاتصال التنظيمي

المطلب الرابع: مبادئ الاتصال التنظيمي

المبحث الثالث: عموميات حول الاتصال التنظيمي

المطلب الأول: وسائل الاتصال التنظيمي

المطلب الثاني: شبكات الاتصال التنظيمي

المطلب الثالث: معوقات الاتصال التنظيمي

المطلب الرابع: مقترحات لتحسين فاعلية الاتصال التنظيمي

الفصل الثاني: عملية اتخاذ القرار

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول عملية اتخاذ القرار

المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار

المطلب الثاني: أهمية عملية اتخاذ القرار



المطلب الثالث: عناصر عملية اتخاذ القرار

المطلب الرابع: أنواع القرارات

المطلب الخامس: مراحل عملية اتخاذ القرار

المبحث الثاني: أساسيات حول عملية اتخاذ القرار

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

المطلب الثاني: خصائص عملية اتخاذ القرار

المطلب الثالث: أساليب عملية اتخاذ القرار

المطلب الرابع: أنماط عملية اتخاذ القرار

المبحث الثالث: عموميات حول عملية اتخاذ القرار

المطلب الأول: مبادئ عملية اتخاذ القرار

المطلب الثاني: المشاركة في عملية اتخاذ القرار

المطلب الثالث: معوقات عملية اتخاذ القرار

المطلب الرابع: فاعلية عملية اتخاذ القرار

الفصل الثالث: التميز المؤسسي

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التميز المؤسسي

المطلب الأول: مفهوم التميز المؤسسي

المطلب الثاني: تفسير التميز المؤسسي

المطلب الثالث: أهمية التميز المؤسسي

المطلب الرابع: أهداف التميز المؤسسي



المبحث الثاني: أساسيات حول التميز المؤسسي

المطلب الأول: أنواع التميز المؤسسي

المطلب الثاني: مراحل التميز المؤسسي

المطلب الثالث: خصائص التميز المؤسسي

المطلب الرابع: أسس التميز المؤسسي

المبحث الثالث: عموميات حول التميز المؤسسي

المطلب الأول: مبادئ التميز المؤسسي

المطلب الثاني: أبعاد التميز المؤسسي

المطلب الثالث: دوافع التميز المؤسسي

المطلب الرابع: معوقات تحقيق التميز المؤسسي

الفصل الرابع: العلاقة بين الاتصال التنظيمي وعملية اتخاذ القرار والتميز المؤسسي

المبحث الأول: دور المعلومات وخصائصها وأنواعها في عملية اتخاذ القرار

المطلب الأول: المعلومات وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار

المطلب الثاني: دور المعلومات في عملية اتخاذ القرار

المطلب الثالث: خصائص المعلومات لعملية اتخاذ القرار

المطلب الرابع: أنواع المعلومات التي تستخدم في عملية اتخاذ القرار

المبحث الثاني: دور الاتصال التنظيمي الرسمي وغير الرسمي في عملية اتخاذ القرار

المطلب الأول: دور الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار

المطلب الثاني: دور الاتصال الرسمي في عملية اتخاذ القرار

المطلب الثالث: دور الاتصال غير الرسمي في عملية اتخاذ القرار

المطلب الرابع: عوامل الاتصال غير الرسمي المؤثرة على متخذ القرار

المبحث الثالث: أثر عملية اتخاذ القرار على تحقيق التميز المؤسسي

الإطار التطبيقي

الفصل الأول: تقديم عام لمؤسسة مترو الجزائر

المبحث الأول: تعريف ونشأة مؤسسة مترو الجزائر

المطلب الأول: تعريف مؤسسة مترو الجزائر

المطلب الثاني: نبذة تاريخية عن مؤسسة مترو الجزائر - م م ج

المطلب الثالث: مترو الجزائر بالأرقام

المطلب الرابع: التركيبة البشرية للمؤسسة

المبحث الثاني: مهام ووظائف وأهداف مؤسسة مترو الجزائر

المطلب الأول: مهام المؤسسة

المطلب الثاني: وظائف المؤسسة

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة

المبحث الثالث: قيم مؤسسة مترو الجزائر وخدماتها وهيكلها التنظيمي

المطلب الأول: قيم المؤسسة

المطلب الثاني: الخدمات التي تضمنها المؤسسة للمسافرين

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي بالمديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر



المبحث الأول: سيرورة الاتصال التنظيمي في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر

المبحث الثاني: وسائل الاتصال المستخدمة من طرف المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر
والمساعدة في عملية اتخاذ القرار

المبحث الثالث: الدعائم الاتصالية التي تعتمدها المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر لتحقيق التميز
المؤسسي

الفصل الثالث: عرض الجداول البسيطة والمركبة

المبحث الأول: عرض الجداول البسيطة

المبحث الثاني: عرض الجداول المركبة

النتائج الجزئية للدراسة

النتائج في ضوء الدراسات السابقة

النتائج العامة

توصيات واقتراحات

الخاتمة

الملاحق

قائمة المراجع

فهرس الأشكال والجداول

فهرس المحتويات

مقدمة



مقدمة

يعد الاتصال من العمليات الاجتماعية المستمرة والضرورية للحياة البشرية، حيث يعتبر حاجة اجتماعية وإنسانية نمت وتطورت عبر مراحل الحياة، ومع تتابع العصور ازداد الإحساس بدوره البارز في استمرار حياة الإنسان وتحقيق مصالحه المختلفة وربط علاقاته الاجتماعية، لدرجة أنه حظي باهتمام جل العلماء والمفكرين السلوكيين وأضحى الجميع يعلم اليوم أهمية الاتصال بالنسبة للفرد الذي لا يمكنه العيش منفرداً طيلة حياته، لأن الفرد السوي والعاقل يكون بحاجة إلى أن يتواصل مع غيره من الأفراد وينشأ علاقات تمنحه صفة الاجتماعي، لأن من دونها يفقد هذا الفرد أهم ميزة التي من شأنها حفظ توازنه واستمراره كإنسان.

وكذلك يقتضي الأمر مع المؤسسة، باعتبارها منظمة اجتماعية تضم مجموعة من العاملين تربطهم علاقات إنسانية وتجمعهم أهداف وأغراض مشتركة وتحكمهم نظم وقوانين وقواعد، فالاتصالات تعتبر أحد الأجزاء الأساسية والهامة عند بناء وتشكيل جماعة العمل في المنظمة، نظراً للدور الحيوي الذي تلعبه في تنظيم العمليات وقدرتها على الربط بين إدارات وأقسام الهيكل التنظيمي في المؤسسة، حيث أصبحت من الأدوات الضرورية التي يعتمد عليها المديرين لضمان تحقيق التكامل والتناسق بين أوجه النشاط المختلفة.

ولقد تزايدت أهمية الاتصال التنظيمي في عصرنا الحالي بتزايد عدد وحجم المنظمات، حيث أصبح يمثل الدعامة الأساسية في كل مؤسسة، كونه من أهم وأبرز النشاطات التي تحكم سير المؤسسات بمختلف أنواعها، فلا يمكن تصور مؤسسة اقتصادية أو خدمائية أو إدارة عمومية ناجحة بدون شبكة اتصال فعالة قادرة على توفير المعلومات المطلوبة وإيصالها إلى المكان المطلوب وفي الوقت المناسب، والأهم من ذلك هو وصولها بالمعنى المراد، ويتجسد ذلك من خلال حسن انسياب الاتصالات داخل الهيكل التنظيمي لها.

فبدون اتصال تنظيمي لا يمكن التنسيق بين العمل والأقسام والإدارات المختلفة، ولا يمكن ضمان تدفق العمل بين التقسيمات الإدارية، وبدونه تبقى القرارات والمعلومات في حالة جمود وتتوقف الحياة في المنظمة، فنشاط الإدارة من تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وإشراف واتخاذ قرارات وما إلى ذلك كله يؤدي بواسطة الاتصالات.

فالاتصالات تقوم على التعاون وتبادل المعلومات والخبرات بين الأفراد مما يساعد على اتخاذ القرارات بصورة صحيحة وعلى أسس سليمة، ومجرد اتخاذ القرار لا يمثل شيئاً بالنسبة للمنظمة ويظل عديم الأثر ما لم تتم عملية نقله وتوصيله إلى من يهمهم القرار من وحدات وأفراد.

وإن عملية اتخاذ القرار هي عملية جوهرية في الإدارة ولهذا فهي تقع على عاتق القادة الإداريين في كل المستويات التنظيمية، واتخاذ القرارات السليمة والرشيده قدر الإمكان يعد معياراً للحكم على سلامة العملية الإدارية وقدرتها على التفاعل مع أهداف المنظمة وترجمة تلك الأهداف إلى قرارات مناسبة.

وقد فسرت عملية اتخاذ القرارات في كونها جوهر وعصب العملية الإدارية بل أهم أدوات القائد الإداري لتحقيق رؤية ورسالة المؤسسة، من خلال قرارات رشيده وفعالة تحظى بقبول رؤوسيه وبالتالي الرفع من مستوى التميز.

وفي خضم التحولات العالمية السريعة والتحديات المتعددة التي يشهدها العالم حالياً، أصبحت منظمات الأعمال تواجه ضغوطاً عديدة تهدد وجودها واستمرارها ما دفعها إلى إعادة التفكير في طريقة أدائها لأعمالها وطريقة إضافة القيمة لأصحاب المصالح، فأصبح السعي للتميز المؤسسي من أكثر الموضوعات أهمية، حيث أضحت الإلمام معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التفوق والتفرد في أدائها.

إن التميز المؤسسي يتجسد في مدى قدرة المنظمة على إرضاء المتعاملين وخدمتهم على الوجه الأمثل، وتحقيق الاستخدام الفعال لجميع مواردها والتشجيع على المنافسة، والعمل على الاستفادة من تجارب المنظمات الأخرى في تحقيق التميز، باختصار هو سعي المنظمة للتطور المستمر لتكون دائماً في موقف أفضل من المنافسين.

ومن بين هذه المؤسسات نجد مؤسسة مترو الجزائر المؤسسة الأبرز في قطاع النقل الجزائري، ورغبتها الجامحة في التكيف مع المتغيرات الحاصلة في مجال الإدارة وتطوير أساليب جديدة من أجل تحقيق التفوق والتميز والنجاح في العمل.

ولذلك جاءت هذه الدراسة وهدفت إلى معرفة الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي المعتمد والمجسد من طرف إدارة مؤسسة مترو الجزائر في عملية اتخاذ القرار وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي.

وقد قسمت الدراسة إلى ثلاثة أطر:

الإطار المنهجي: والذي تضمن الخطوات المنهجية العلمية المتبعة في هذه الدراسة إذ تشكل من مجموعة من العناصر المنهجية والتي تمثلت في إشكالية الدراسة، تلتها التساؤلات، بعدها أسباب اختيار الموضوع الذاتية والموضوعية، ثم أهداف وأهمية الدراسة، بعدها نوع الدراسة ومنهجها، ثم مجتمع البحث وعينة الدراسة، كذلك تضمن هذا الإطار أدوات جمع البيانات، وتحديد المفاهيم والمصطلحات، الدراسات السابقة ومجالات الدراسة وأخيرا صعوبات الدراسة.

الإطار النظري: والذي قسم إلى أربعة فصول:

الفصل الأول حول متغير الاتصال التنظيمي وقد ضم ثلاثة مباحث؛ المبحث الأول تضمن مفاهيم عامة حول الاتصال التنظيمي، والثاني جاء بعنوان أساسيات حول الاتصال التنظيمي، أما المبحث الثالث فقد احتوى على عموميات حول الاتصال التنظيمي، بالإضافة إلى تمهيد وخلاصة للفصل.

الفصل الثاني جاء حول متغير عملية اتخاذ القرار والذي احتوى على ثلاثة عشر عنصرا قسمت على ثلاثة مباحث، احتوى الأول على مفاهيم عامة حول عملية اتخاذ القرار والثاني بعض الأساسيات أما المبحث الثالث فقد تضمن عموميات حول هذه العملية، بالإضافة إلى تمهيد وخلاصة للفصل.

الفصل الثالث فقد تناول بعض العناصر التي تمحورت حول متغير التميز المؤسسي مقسمة على ثلاثة مباحث، بدءا من بعض المفاهيم العامة حول التميز المؤسسي، ثم المبحث الثاني الذي تطرق إلى الأساسيات المكونة له، وصولا إلى المبحث الثالث الذي احتوى على عموميات حول التميز المؤسسي، إضافة إلى تمهيد وخلاصة للفصل.

الفصل الرابع والذي تمحور حول العلاقة التي تجمع بين المتغيرات الثلاثة للدراسة، بالتطرق إلى دور الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار، وكيف تؤثر هذه العملية في تحقيق التميز المؤسسي، وهذه العناصر قسمت هي الأخرى على ثلاثة مباحث بالإضافة إلى تمهيد وخلاصة للفصل.

الإطار التطبيقي: وهو الجانب الميداني لهذه الدراسة، والذي تناول تقديمها عاما لمؤسسة مترو الجزائر، تلتها مرحلة القراءة الكمية والكيفية للجداول البسيطة والمركبة، ليصل في النهاية إلى استنتاجات جزئية وأخرى في ضوء الدراسات السابقة والتوصل في الأخير إلى النتائج العامة للدراسة ثم الخاتمة.

الإطار المنهجي



الإشكالية:

يعتبر الاتصال في عصرنا هذا من أهم وأبرز النشاطات التي تتحكم في تسيير المؤسسات بمختلف أنواعها، كما أنه عنصر من العناصر التي تحقق التكامل داخل المؤسسات لكونه جزء لا يتجزأ من حياة الموظفين في المنظمة، حيث يعتمد عليه في إنشاء العلاقات الطيبة بين الأفراد وزيادة الانسجام والتعاون بينهم، وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات والخبرات لضمان سيرورة العمل بشكل منظم.

ويحافظ الاتصال التنظيمي على سير العملية الإدارية بكل مرونة وأداء الأعمال بجودة وكفاءة عاليتين، ويمكن الاستعانة به من خلال تدفق المعلومات ومشاركتها بين جميع عناصر ومستويات المنظمة.

وتعتبر عملية صنع واتخاذ القرارات أساس العملية الإدارية في كافة المنظمات، فمهمة المدير الأساسية هي اتخاذ القرارات، وعمل الإدارة ما هو إلا تصرف أو سلوك متمثل في اتخاذ القرار، فكل الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة لا يمكن أن تتم من دون قرارات سليمة، وأيضاً تعتبر أداة لمواجهة المواقف اليومية التي تستدعي الاختيار المستمر للبدائل المختلفة، وحل المشكلات المعقدة التي تتعرض لها منظمات الأعمال.

وفي ظل تزاخم الأعمال في كافة الميادين، واتساع الأسواق وازدياد حدة وشراسة المنافسة بين المؤسسات، أصبحت هناك مسؤولية كبيرة تقع على عاتق القائمين على العمل في المؤسسة وعلى العاملين فيها أن يحققوا أكبر قدر من التميز والتفوق لضمان الصمود في وجه المنظمات الأخرى، وذلك من خلال امتلاك صفات إيجابية أكثر من الآخرين.

إن المؤسسات المتميزة تشترك في مجموعة من الركائز التي تضمن لها تحقيق التوازن في جميع أنشطتها وعملياتها، ومن بين المؤسسات التي اهتمت بهذا المجال مؤسسة مترو الجزائر وهي مؤسسة عمومية اقتصادية رائدة وبارزة في مجال النقل في الجزائر، حيث بات لزاماً عليها تبني أسس ومبادئ التميز والعمل على تحقيقها بكل كفاءة وفعالية والاستمرار بذلك في رحلتها نحو التميز المؤسسي.

وللتقرب أكثر من موضوع الدراسة نطرح التساؤل الرئيسي التالي: ما هو دور الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار وما أثرها على تحقيق التميز المؤسسي في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر؟

تساؤلات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مكانة الاتصال التنظيمي في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر؟
- ما هي وسائل الاتصال التنظيمي التي تستخدمها المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر في عملية اتخاذ القرار؟
- ما هي أنواع الاتصال التنظيمي التي تستخدمها المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر في عملية اتخاذ القرار؟
- ما هي المعوقات التي تحد من كفاءة الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار بالمديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر؟
- ما تأثير عملية اتخاذ القرار على تحقيق التميز المؤسسي في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر؟

أسباب اختيار الموضوع:

عملية اختياري لهذا الموضوع دون غيره من المواضيع تولدت نتيجة تفاعل جملة من الدوافع والأسباب الذاتية والموضوعية، يمكن حصرها فيما يلي:

➤ أسباب ذاتية:

- اهتمامي الخاص وقراءاتي المتعددة ولدت لدي الرغبة في دراسة هذا الموضوع؛
- فضول التقرب من مؤسسة مترو الجزائر والاحتكاك بعمالها؛
- القناعة والتقدير الشخصي بأن للاتصال التنظيمي الفعال في المؤسسة دور في عملية اتخاذ القرار الرشيد وأن هذه العملية تؤدي حتما إلى تحقيق التميز المؤسسي.

➤ أسباب موضوعية:

- بحكم ارتباط الموضوع وملائمته بالتخصص؛
- معرفة مدى اهتمام مؤسسة مترو الجزائر بمتغيرات الدراسة؛

- قابلية الموضوع للدراسة والبحث، وأيضا إمكانية الوصول إلى نتائج ملموسة في هذا الموضوع، فضلا عن توفر ما يلزم من المراجع؛
- إضافة بحث علمي جديد يدرس دور الاتصال التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي بوجود عملية اتخاذ القرار كمتغير وسيط، وأيضا إثراء المكتبة الجامعية بموضوع يتناول دراسة ميدانية بالمديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر؛
- محاكاة الموضوع لواقع مختلف المؤسسات الجزائرية التي تهدف لتحقيق التميز المؤسسي من خلال حاجتها إلى اتصالات فعالة تعمل على اتخاذ قرارات صحيحة؛
- المكانة التي تتمتع بها مؤسسة مترو الجزائر في الوسط الاجتماعي لكثرة جماهيرها، يجعلها ميدانا مهما للدراسة والبحث العلمي، وبالتالي كان من المهم إثراؤها بمعلومات حول العلاقة بين الاتصال التنظيمي وعملية اتخاذ القرار، ودور هذه الأخيرة في تحقيق التميز المؤسسي.

أهداف الدراسة:

- كانت جملة الأهداف التي دعت إلى إجراء هذه الدراسة ما يلي:
- الكشف عن مكانة الاتصال التنظيمي في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر؛
- التعرف على وسائل الاتصال التنظيمي التي تستخدمها المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر في عملية اتخاذ القرار؛
- تحديد أنواع الاتصال التنظيمي التي تستخدمها المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر في عملية اتخاذ القرار؛
- تشخيص المعوقات التي تحد من كفاءة الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار بالمديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر؛
- إبراز مدى تأثير عملية اتخاذ القرار على تحقيق التميز المؤسسي في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله بوجه عام، حيث يعد من أهم الموضوعات في مجال الإدارة، نظرا لربطه بين ثلاثة مفاهيم مهمة لنجاح المنظمات وهي الاتصال التنظيمي، عملية اتخاذ القرار والتميز المؤسسي.

وتزداد أهميتها في النقاط التالية بوجه خاص:

- من خلال أهمية الاتصال التنظيمي في ضمان توفير المعلومات وانسيابها وتناقلها داخل المؤسسة ككل، ودوره في بناء تفاعلات إيجابية بين أفرادها؛
- أهمية عملية اتخاذ القرارات باعتبارها من أهم العمليات داخل أي مؤسسة، فنجاح أو فشل المنظمة مرتبط بمدى رشادة القرارات التي يتم اتخاذها، كما أنها تستخدم للوصول إلى حلول للمشاكل والصعوبات التي تواجهها؛
- تزايد الاهتمام في أوساط المؤسسات بموضوع التميز المؤسسي الذي يعد غاية كل منظمة، فتحقيق أعلى مستوى من الجودة والإتقان أضحي مطلباً ضرورياً في ظل المنافسة الكبيرة التي يشهدها محيط الأعمال؛
- توضيح العلاقة بين الاتصال التنظيمي وعملية اتخاذ القرار والتميز المؤسسي من خلال الكشف عن أهم تقنيات الاتصال التي تستخدمها مؤسسة مترو الجزائر للحصول على المعلومات اللازمة في عملية اتخاذ القرار السليم، وكيف تؤدي هاته الأخيرة إلى تحقيق التميز المؤسسي؛
- أن يتعرف المسؤولون في مؤسسة مترو الجزائر على مدى تأثير الاتصال الجيد في عملية اتخاذ القرار الصحيح، ومن ثم تحقيق التميز المؤسسي؛
- إمكانية استغلال النتائج والاستفادة منها ميدانياً من خلال تقديم توصيات واقتراحات تساعد المسؤولين وصناع القرار في المؤسسات على تطبيق أسس الاتصال الفعال من أجل تحقيق التميز.

نوع الدراسة ومنهجها:

أ/ نوعها:

تنتمي هذه الدراسة إلى طائفة **البحوث الوصفية**، وهي الدراسات أو البحوث التي ترمي إلى وصف واقع المشكلات والظواهر كما هي، أو تحديد الصورة التي يجب أو تكون عليها هذه الظواهر في ظل معايير محددة، مع تقديم توصيات أو اقتراحات من شأنها تعديل الواقع للوصول إلى ما يجب أن تكون عليه هذه الظواهر.¹

ويعرف البحث الوصفي بأنه: "ذلك البحث الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كيفيا أو كميا. فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى".²

ولا يقتصر البحث الوصفي على جمع البيانات والحقائق وتصنيفها وتبويبها، بالإضافة إلى تحليلها التحليل الكافي الدقيق المتعمق، بل يتضمن أيضا قدرا من التفسير لهذه النتائج، ثم الوصول إلى تعميمات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة.³

كما أن البحث الوصفي أنسب ما يخدم هذه الدراسة بالنظر إلى الاعتبارات التالية:

- يمكن من خلاله استخدام العديد من أدوات جمع البيانات المتمثلة في الملاحظة والمقابلة والاستبيان، والتي تشكل في الأخير مجموعة متكاملة يمكن من خلالها التوصل إلى الإجابة عن مختلف تساؤلات موضوع الدراسة؛
- كما يسمح أيضا بالوصول إلى بيانات يمكن تصنيفها والاستفادة منها في الدراسة عند تحويلها من المجال الكمي إلى المجال الكيفي، ويظهر ذلك عند تفرغ البيانات وعرضها في الجداول؛
- يهدف البحث الوصفي إلى تصوير الواقع الحقيقي لموضوع الدراسة، والوصول لوصف كامل ودقيق وجمع البيانات الضرورية المتعلقة به وتحليلها بأكبر قدر من الدقة حتى تزداد بذلك درجة اعتمادية النتائج المستخلصة.

¹ محمد سويلم البسيوني، أساسيات البحث العلمي في العلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 2013، ص107.

² سعد سلمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2019، ص126.

³ فاطمة عوض صابر وميرفت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، ط1، 2002، ص87.

ب/ منهجها:

للقيام ببحث موضوعي ومنظم، وللحصول على نتائج ناجعة ينبغي على الباحث خلال قيامه بالدراسة أو عند تتبعه لظاهرة معينة، تبني منهج علمي يتوافق مع الإشكالية المطروحة، وذلك من أجل تحديد أبعادها بشكل شامل ومعرفة أسبابها ومؤثراتها، والعوامل المؤثرة فيها، للوصول إلى نتائج محددة.

ويعتبر المنهج العلمي أسلوباً للتفكير والعمل يعتمد على الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة.¹

يعرف المنهج بأنه: "الطريقة أو الأسلوب الذي ينتهجه العالم في بحثه أو دراسة مشكلته والوصول إلى حلول لها أو إلى بعض النتائج".²

وبما أن دراستي هي دراسة وصفية كان لا بد من اختيار المنهج المناسب الذي سيساعدني على إجرائها، فاعتمدت منهج دراسة الحالة الذي يزودني ببيانات كمية وكيفية عن عوامل عديدة تتعلق بفرد أو مؤسسة أو عدد قليل من الأفراد أو حالات محددة.

وتعرف دراسة الحالة بأنها: "المنهج الذي يتجه إلى جمع بيانات علمية متعلقة بوحدة معينة كحالة، وقد تكون هذه الوحدة فرداً أو أسرة أو مؤسسة أو مجتمعاً محلياً أو قومياً، على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها، بقصد الوصول إلى تعميمات علمية متعلقة بالحالة المدروسة وبغيرها من الحالات المشابهة".³

واعتمدت على دراسة الحالة في بحثي بصفته أحد أنواع المناهج الوصفية، وهو منهج علمي تتوافر فيه المرونة في التحليل الشامل والمتكامل للحالة التي تتبناها هذه الدراسة في إطارها العلمي.

فضلاً عن كونه المنهج الأكثر ملائمة لوصف ظاهرة الاتصال التنظيمي ودوره في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة المعنية والكشف عن العلاقة بين هذه العملية وتحقيق التميز المؤسسي، وكذا وصفها وصفاً دقيقاً وشاملاً من كافة جوانبها وجميع أبعادها، وذلك بناءً على التحليل الموضوعي للمعلومات المجمعة عن مجتمع الدراسة.

¹ ربحي مصطفى عليان، مناهج وأساليب البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000، ص33.

² عبد الرحمن العيسوي، مناهج البحث العلمي في الفكر الإسلامي والفكر الحديث، دار الراتب الجامعية، بيروت، دط، 1997، ص13.

³ ماهر أبو المعاطي علي، الاتجاهات الحديثة في البحوث الكمية والبحوث الكيفية ودراسات الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط1، 2014، ص 190.

مجتمع البحث وعينة الدراسة:

أ/ مجتمع البحث:

ويمثل جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة¹، ويرى "موريس أنجرس" أن مجتمع الدراسة هو: "مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى، والتي يجري عليها البحث أو التقصي"².

ويتشكل مجتمع البحث في دراستي من جملة عمال وموظفي المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر العاملون بها خلال سنة 2022/2021، والبالغ عددهم 80 موظف والموزعين على مختلف المستويات الإدارية.

ب/ عينة الدراسة:

هي جزء من المجتمع الذي تجري عليه الدراسة، ويتم اختيارها وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا.³

وتعرف العينة بأنها: "نموذجاً يشمل جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث، تكون ممثلة له، بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي"⁴.

وبما أنه لم تتوفر لدي قائمة بأسماء الموظفين في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر، فقد اعتمدت على المعاينة غير الاحتمالية، وذلك لعدم قدرتي على التحكم في جميع مفردات مجتمع البحث ودراسته واستجواب كل أفرادها.

¹ ربحي مصطفى عليان، البحث العلمي: أسسه مناهجه وأساليبه إجراءاته، بيت الأفكار الدولية، عمان، دط، 2004، ص159.

² موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية: تدريبات عملية، تر: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، ط2، 2006، ص298.

³ علي معمر عبد المؤمن، البحث في العلوم الاجتماعية: الوجيز في الأساسيات والمناهج والتقنيات، جامعة 7 أكتوبر للمطبوعات والنشر، ليبيا، ط1، 2008، ص184.

⁴ عامر قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2007، ص137.

وهو إجراء أخذ العينات الذي لا يحمل أي أساس لتقدير احتمالية إدراج أي عنصر من مجتمع الدراسة في العينة، إذ أن هذا النوع من المعاينة تتدخل فيه رغبات الباحث وأحكامه الشخصية.

وقد تم اختيار العينة القصدية، وهي العينة التي يختار الباحث أفرادها قصداً وبطريقة حرة تحقق أغراض الدراسة، بحيث تكون هذه المفردات ممثلة للمجتمع الأصلي ولها نفس خصائصه.

وتعرف العينة القصدية بأنها: "تلك العينة التي يقرر الباحث مقدماً مفرداتها، فقد تتوفر لدى الباحث معلومات حول مجتمع معين وتتضمن هذه المعلومات ما يفيد بأن وحدات معينة أو أفراد معينين من المجتمع يمثلونه بالنسبة لصفة معينة تمثيلاً جيداً".¹

ويرجع سبب اختياري للعينة القصدية كون المجتمع الأصلي للدراسة يتكون من جميع عمال وموظفي المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر، وبما أن دراستي تهدف إلى التعرف على دور الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار وأثره على تحقيق التميز المؤسسي، فإنه يفرض عليّ التوجه فقط إلى الموظفين الذين يعملون في المستويات الإدارية والتنظيمية للمؤسسة، كالمسؤولين الإداريين الذين لهم السلطة في اتخاذ القرارات والسهر على تطبيق سياسات واستراتيجيات المؤسسة، هذا فضلاً على أنهم مكلفين بالاتصال مع المستويات العليا والدنيا، وأيضاً بعض الموظفين الذين يشاركون بصفة مباشرة أو غير مباشرة في عملية اتخاذ القرار بسبب توفر البيانات اللازمة للدراسة لدى هذه الفئة.

وقد تم أخذ عينة بنسبة 62.5% من المجتمع الكلي للدراسة أي ما يعادل 50 مفردة، تم توزيع 15 استمارة تجريبية عليهم عبر الزيارة الميدانية وكانت كل الأسئلة سهلة وواضحة لدى المبحوثين، وبعد التأكد من خلو الاستمارة من أي غموض وتعقيدات تم الاتفاق مع مسؤولة التربصات على إرسال الاستمارات النهائية عبر البريد الإلكتروني وذلك من أجل كسب الوقت.

وبعد 15 يوماً من توزيع الاستمارات التجريبية تم إعداد استمارة إلكترونية وإرسالها للمبحوثين عبر الإيميل، وبعد استقبال الردود وفحصها تبين أن جل الاستمارات صالحة للدراسة والتحليل الإحصائي نظراً لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.

¹ عامر مصباح، منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2010، ص221.

أدوات جمع البيانات:

قد يستخدم الباحث أكثر من طريقة أو أداة لجمع المعلومات حول مشكلة الدراسة أو للإجابة عن أسئلتها ولفحص فرضياتها، ويجب على الباحث أن يقرر مسبقا الطريقة المناسبة لبحثه ودراسته، وأن يكون ملما بالأدوات والأساليب المختلفة لجمع المعلومات لأغراض البحث العلمي.¹

وتعرف هذه الأدوات بأنها: "تلك الوسائل المختلفة التي يستخدمها الباحث في جمع البيانات والمعلومات المستهدفة في البحث ضمن استخدامه لمنهج معين أو أكثر".²

وبما أن دراستي هي دراسة وصفية تحتاج لجمع بيانات ومعلومات من مجتمع البحث في الوقت الحاضر فهي بالضرورة تحتاج لمجموعة من الأدوات، وعليه، فقد استخدمت استمارة الاستبيان، وأداتي الملاحظة والمقابلة، بالإضافة إلى الاستعانة ببعض الوثائق والسجلات الخاصة بمؤسسة مترو الجزائر.

أ/الاستبيان:

يعتبر الاستبيان أو الاستقصاء أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين، ويقدم الاستبيان على شكل عدد من الأسئلة يتطلب الإجابة عنها من قبل عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الاستبيان.³

ويعرف الاستبيان بأنه: "وسيلة من وسائل جمع البيانات تعتمد أساسا على استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة ترسل بواسطة البريد أو تسلم إلى الأشخاص الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم على الأسئلة الواردة، ويتم كل ذلك بدون مساعدة الباحث للأفراد".⁴

تم اللجوء إلى الاستبيان باعتباره أداة مناسبة كثيرا لموضوعي، والذي سيمكنني من الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات من خلال عدد كبير من الأسئلة، كذلك باعتباره يتيح وقتا كافيا للمجيب للتفكير في إجاباته مما يقلل الضغط عليه ويدفعه للتدقيق في معلوماته.

وقد مرت عملية تصميم استمارة الاستبيان في صورتها النهائية عبر عدة مراحل:

¹ ربحي مصطفى عليان، البحث العلمي: أسسه مناهجه وأساليبه إجراءاته، مرجع سبق ذكره، ص 89.

² أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2005، ص202.

³ عبيدات ذوقان وآخرون، البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، ط17، 2015، ص106.

⁴ علي معمر عبد المؤمن، مرجع سبق ذكره، ص205.

- **الاستمارة الأولى:** إعداد استمارة مبدئية ذات صلة بموضوع الدراسة، قمت بعرضها على الأستاذ المشرف من أجل اختبار صحتها شكلا ومضمونا، حيث تم وفقا لذلك حذف عبارات وتعديل أخرى بعد اقتراحاته.

وتمثلت أهم ملاحظات المشرف فيما يلي:

- ✓ ذكر جميع المستويات التعليمية من الابتدائي إلى الجامعي وإضافة مستوى آخر وهو (بدون مستوى).
- ✓ إلغاء مؤشر الصفة (متعاقد، دائم).
- ✓ إلغاء مؤشر الحالة الاجتماعية (أعزب، متزوج، مطلق، أرمل).
- ✓ في السؤال رقم 11: إضافة وسيلة الهاتف.

- **تحكيم الاستمارة:** فيما يتعلق بصدق الاستبيان الظاهري، وعملا بما تجري عليه البحوث الأكاديمية، قمت بعرض الاستمارة في صورتها الأولى على مجموعة من الأساتذة المحكمين من ذوي الاختصاص في علوم الإعلام والاتصال على مستوى الكلية، وذلك للتأكد من مدى كفاءة كل عبارة في قياس المتغير المقصود، قصد معرفة مواطن النقص فيها قبل النزول بها إلى الميدان، حيث قام المحكمون -والذي بلغ عددهم ثلاثة أساتذة- بدورهم بتقديم مجموعة من الملاحظات حول بنائها وشكلها الظاهري، من خلال إدخال بعض التعديلات عن طريق تغيير صياغة وحذف بعض العبارات وإضافة أخرى، والتي أخذتها بعين الاعتبار وعدلت استمارتي وفقا لها لتخرج بشكلها النهائي.

ويمكن تلخيص أهم ملاحظات المحكمين فيما يلي:

- ✓ إلغاء عبارة (نادرا) وتعويضها بـ (أبدا) في مقياس "ليكرت"، لأن أحيانا ونادرا تؤيدان نفس المعنى.
- ✓ في السؤال رقم 13: تعويض اقتراحات (متنوعة وفعالة، حسنة، لا ترقى إلى المستوى المطلوب) باقتراحات (جيدة، متوسطة، سيئة) لأنها تتناسب أكثر مع سؤال التقييم.
- ✓ في السؤال رقم 29: تعويض اقتراحي (المركزية، التشاركية) بـ (الفردية، الجماعية).
- ✓ في السؤال رقم 30: إضافة اقتراح (إذا كانت إجابتك بنعم أذكر مثالا)
- ✓ إلغاء السؤال رقم 40 (يحوز القائد بمؤسستك على الاحترام من قبل الآخرين وثقتهم به).
- ✓ إلغاء السؤال رقم 41 (تدعم الإدارة الاتصالات المباشرة بينها وبين الموظفين)

- **صدق الاستمارة:** وذلك لمعرفة مدى تمكن الأداة من قياس الغرض الذي صممت لقياسه، وأيضاً شمولها لكل العناصر التي يجب أن تدخل من جهة، ووضوح فقراتها وعباراتها من جهة أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها.

وقمت بالتأكد من صدق الاستمارة من خلال تطبيقها على عينة تجريبية ضمت 15 مبحوثاً، قصد تجريبها ومعرفة مدى فهم واستيعاب الموظفين للأسئلة الواردة فيها والإجابة عنها دون صعوبة تذكر، وبالتالي فقد سمحت التجربة الأولية للاستمارة من التأكد من أنه لا يوجد غموض حول العبارات ومنه حصولي على إجابات دقيقة.

- **ثبات الاستمارة:** يقصد بثبات الاستمارة أن تعطي الاستمارة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستمارة يعني الاستقرار في النتائج وعدم اختلافها بشكل كبير إذا أعيد تطبيقها مرة أخرى على نفس العينة وفي نفس الشروط.

وقد تم اعتماد حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لتقدير ثبات أداة الاستمارة، والجدول التالي يوضح معامل ألفا كرونباخ وذلك للمحاور الخمسة مجتمعة:

جدول رقم (01): يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستمارة ككل

عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	مستوى الثبات
50	0.853	ممتاز

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور الاستمارة مجتمعة معامل مرتفع، حيث بلغ 0.853 وهذا يدل على أن قيمة الثبات مرتفعة وأداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته للتحليل وتفسير نتائج الدراسة.

ويجدر التنويه إلى أن قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ تتراوح بين (0-1)، وكلما اقترب من الواحد دل على وجود ثبات عال، وكلما اقترب من الصفر على عدم الثبات، وأن الحد الأدنى المتفق عليه لمعامل ألفا كرونباخ هو (0.6).

ولإشارة فإن نجاح الاستمارة وقدرتها على الوصول إلى البيانات والمعلومات التي تخدم الدراسة، تتوقف على مدى التزام الباحث بجملة من القواعد المنهجية، وذلك بغرض اكتساب الاستمارة المصدقية العلمية، وتكون نتائجها أكثر قابلية للتعميم، وعليه، فقد تم بناء الاستمارة من خلال تفكيك مفاهيم تساؤلات الدراسة إلى أبعاد ومؤشرات يمكن ملاحظتها في الواقع، وتحويلها إلى محاور رئيسية للاستبيان تضمن كل منها على مجموعة أسئلة اختلف عددها باختلاف المحاور، لأن البعض يتطلب تحليلا من زوايا عدة كما هو الحال بالنسبة للمحور الخامس، بينما لا يتطلب البعض الآخر ذلك، وقد تم توزيعها كالتالي:

• المحور الأول: يضم سبع عبارات متعلقة بمكانة الاتصال التنظيمي في المؤسسة، يهدف إلى الإجابة على التساؤل الفرعي التالي: ما مكانة الاتصال التنظيمي في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر؟

• المحور الثاني: يضم سبع عبارات متعلقة بوسائل الاتصال التنظيمي التي تستخدمها المؤسسة في عملية اتخاذ القرار، ويهدف للإجابة على التساؤل الفرعي التالي: ما هي وسائل الاتصال التنظيمي التي تستخدمها المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر في عملية اتخاذ القرار؟

• المحور الثالث: يضم ست عبارات متعلقة بأنواع الاتصال التنظيمي التي تستخدمها المؤسسة في عملية اتخاذ القرار، وذلك بهدف الإجابة على التساؤل الفرعي التالي: ما هي أنواع الاتصال التنظيمي التي تستخدمها المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر في عملية اتخاذ القرار؟

• المحور الرابع: ويضم سبع عبارات تتعلق بالمعوقات التي تحد من كفاءة الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة، ويهدف للإجابة على التساؤل الفرعي التالي: ما هي المعوقات التي تحد من كفاءة الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار بالمديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر؟

• المحور الخامس: ويضم 23 عبارة تتعلق بتأثير عملية اتخاذ القرار على تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسة، وذلك بهدف الإجابة على التساؤل الفرعي التالي: ما تأثير عملية اتخاذ القرار على تحقيق التميز المؤسسي في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر؟

ويشار إلى أن أسئلة الاستمارة تتدرج ضمن أسئلة مغلقة بحيث تكون فيها الإجابات محددة بعدد من الخيارات، وأسئلة مغلقة مفتوحة تتيح مجموعة من الإجابات مع ترك المجال مفتوحا للمبحوثين من أجل التعبير عن رأيهم، وقد حاولت صياغتها بلغة بسيطة وسلسة بعيدة عن الغموض، بحيث لا تسبب

انفعالا لدى المبحوث تجاه الموضوع، كما كانت الأسئلة متصلة ببعضها اتصالا منظما ومتسلسلة تسلسلا علميا ومنطقيا، تعبر عن مضمون الموضوع وأفكاره.

ب/ الملاحظة:

تعد الملاحظة من أقدم طرق جمع البيانات والمعلومات الخاصة بظاهرة ما، كما أنها من أهم خطوات البحث العلمي. تعني الملاحظة بمعناها البسيط: الانتباه العفوي إلى حادثة أو ظاهرة ما، أما الملاحظة العلمية فهي: انتباه مقصود ومنظم ومضبوط للظواهر أو الحوادث أو الأمور بغية اكتشاف أسبابها وقوانينها.

أو هي كل ملاحظة منهجية تؤدي إلى الكشف عن دقائق الظواهر المدروسة وعن العلاقات بين عناصرها وبينها وبين الظواهر الأخرى.¹

ويمكن تعريف الملاحظة بأنها: "عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية، ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها، بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف، بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته".²

وقد اعتمدت على نوع من أنواع الملاحظة وهي الملاحظة بدون مشاركة وهي: "الملاحظة التي لا يقوم فيها الباحث بالنشاطات التي يقوم بها الأشخاص الخاضعون للملاحظة، حيث يكتفي الباحث هنا بتسجيل البيانات عن سلوك الأشخاص، وتصرفاتهم حسب ما تقتضيه الدراسة وأهدافها التي تم تحديدها سلفا".³

وتفيد الملاحظة في الاطلاع على بعض المعلومات التي لا يمكن الوصول إليها عن طريق الأدوات الأخرى، حيث ارتأيت أن تكون بمثابة انطلاقة لي في هذه الدراسة، وذلك من خلال الزيارات الميدانية المتكررة للمديرية، وهذا من أجل رصد مجموعة من النقاط المهمة وهي:

- اكتشاف مجال الدراسة من خلال التعرف على مصالح المؤسسة وأقسامها وفروعها، وأيضا هيكلها التنظيمي وعدد عمالها.

¹ رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي: أساسياته النظرية وممارسته العلمية، دار الفكر المعاصر، دمشق، ط1، 2000، ص317.

² رجي مصطفى عليان، البحث العلمي: أسسه مناهجه وأساليبه إجراءاته، مرجع سبق ذكره، ص115.

³ محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتب، صنعاء، ط3، 2019، ص153، 152.

- التعرف على طبيعة العمل ومجمل الظروف التي يعمل بها الموظفون وكيف تتم عملية الاتصال بينهم.
- واقع الاتصال بالمؤسسة من خلال ملاحظة بعض الوسائل الاتصالية التي يستخدمها العمال فيما بينهم وكذا التي تستخدمها الإدارة في إيصال التعليمات للموظفين، ومدى مشاركتهم في اتخاذ القرار والعوامل المساعدة على تحقيق التميز.
- مدى انغماس الموظفين في التنظيم غير الرسمي (العلاقات الشخصية) خلال القيام بمهامهم. وقد مكنتني هذه الأداة من تدوين العديد من الملاحظات ذات الأهمية في عملية تفسير وتقييم بعض النتائج المتحصل عليها من الاستمارة، حيث اعتمدت عليها لمقارنة ما لاحظته مع أجوبة المبحوثين.

ج/ المقابلة:

المقابلة العلمية أداة أساسية من أدوات جمع المعلومات، تتميز المعلومات المنتقاة بواسطتها بالدقة، كونها تتم وفقا لمنهجية علمية وشروط موضوعية يضعها الباحث ويشرف عليها.¹ وتعرف بأنها: "أداة من أدوات البحث يتم بموجبها جمع البيانات التي تمكن الباحث من الإجابة على تساؤلات البحث، أو اختبار فروضه، وتعتمد على مقابلة الباحث للمبحوث وجها لوجه بغرض طرح عدد من الأسئلة من الباحث والإجابة عنها من المبحوث".² واعتمدت على المقابلة غير المقننة والتي تتميز بالمرونة، حيث يترك فيها المجال للمبحوث للتعبير عن آرائه وأفكاره بحرية كاملة.

وقد أجريت مقابلة مع شخص واحد بالنظر إلى طبيعة الموضوع المرتبط بدور الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي، والذي لا يحتاج إلى عدة أشخاص أو جهات نظر عديدة بحكم أن المعلومات المطلوب الحصول عليها ليس فيها اختلاف، ولذلك تمت المقابلة مع السيدة كريمة بن علي المكلفة بالاتصال بالمديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر، والتي قدمت لي مختلف الوثائق الخاصة بالمؤسسة حيث تحصلت على بطاقة فنية شاملة عن المؤسسة عرفتني أكثر

¹ مصطفى حميد الطائي وخير ميلاد أبو بكر، مناهج البحث العلمي وتطبيقاتها في الإعلام والعلوم السياسية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1، 2007، ص234.

² صالح بن حمد العساف، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الرياض، ط2، 2002، ص388.

عليها، كما سمحت لي بالخوض أكثر في مجال الاتصال داخل وخارج المديرية والتعرف عليه بأكثر دقة، وذلك بالتعرف على نوعية الاتصال السائد ووسائله.

د/ الوثائق والسجلات:

تعد الوثائق والسجلات مصدرا مهما يستعين به الباحث في جمع المعلومات، وتعرف بأنها: "إحدى أدوات جمع البيانات، وفيها يرجع الباحث إلى جمع البيانات حول الموضوع أو فقط بعض المحاور من الوثائق والسجلات الإدارية"¹.

وتمثلت الوثائق التي تحصلت عليها في الآتي:

- ✓ بطاقة فنية تتضمن تعريف ونشأة مؤسسة مترو الجزائر، شعارها، وبعض الإحصائيات المتعلقة بها؛
- ✓ الهياكل التنظيمية: الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة مترو الجزائر، الهيكل التنظيمي للمديرية العامة، والهيكل التنظيمي لمديرية الاتصال؛
- ✓ مهام وأهداف ووظائف المؤسسة، القيم التي تقوم عليها، والدعائم الاتصالية التي تستخدمها؛
- ✓ التركيبة البشرية للمؤسسة والخدمات التي تقدمها للمسافرين؛
- ✓ بعض الصور والخرائط التوضيحية.

وقد ساعدتني هذه الوثائق في الحصول على معلومات عامة حول المؤسسة محل الدراسة، حيث ساعدتني في التعرف على المجالين البشري والمكاني للمؤسسة، وأيضا هيكلها التنظيمي الذي مكنتني من أخذ صورة عن تموقع مديرية الاتصال في الهيكل العام للمديرية العامة، بالإضافة إلى أبرز مهامها وأهدافها ووظائفها، وبعض الإحصائيات والأرقام حول مترو الجزائر منذ بدء تشغيله في عام 2011، وكذا مختلف الخدمات التي تقدمها المؤسسة لزيائنها، فضلا عن قيم المؤسسة وشعارها اللذان لمست من خلالهما رغبة وعزيمة مؤسسة مترو الجزائر في تحقيق التميز المؤسسي.

تحديد المفاهيم والمصطلحات:

❖ مفهوم الدور:

لغة: جاء من اللفظ دور، ومصدره دار، وجمعه أدوار، وهو بمعنى قام، لعب دورا: شارك بنصيب كبير، شارك في عمل ما أو أنثر في شيء ما.¹

¹ رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية: أسس علمية وتدريبية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، دط، 2004، ص151.

اصطلاحاً: هو عنصر في التفاعل الاجتماعي، ويشير إلى نمط الأفعال المكتسبة التي يؤديها شخص معين في موقف التفاعل الاجتماعي.²

إجرائياً: هو مجموعة من الأنشطة والصلاحيات والمسؤوليات التي يقوم بها الفرد في إطار التفاعل الاجتماعي، وبالتحديد تلك التي يقوم بها الموظف داخل المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر.

❖ مفهوم الاتصال:

لغة: اتصل بالشيء - بمعناه التام - ولم ينقطع، واتصل فلان بفلان بمعنى بلغه وانتهى إليه. كما يورد: اتصل به بخبر بمعنى أعلمه.

اصطلاحاً: هو عملية تبادل للمعلومات وإرسال للمعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر، وذلك بهدف إيصال المعلومات الجديدة للآخرين، أو التأثير في سلوكهم سواء كانوا أفراداً أو جماعات، أو تغيير هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينة من أجل تماسك العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين الأفراد وتعزيزها لتحقيق أهداف اجتماعية أو إنسانية.³

ويصف "Davis" الاتصال في العلاقات الإنسانية بأنه عملية نقل، ويعرفه بناء على ذلك بأنه: "عملية نقل المعلومات والتفاهم من شخص إلى آخر".⁴

❖ مفهوم الاتصال التنظيمي:

اصطلاحاً: يعرف بأنه إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية ونقلها أو تبادلها أو إذاعتها، بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمر أو أخبار أو معلومات جديدة، أو التأثير على سلوك أو توجيهه وجهة معينة. وتتم هذه العملية عادة في صورة متبادلة من الجانبين لا من جانب واحد، بمعنى نقل وإعطاء البيانات والمعلومات إلى الآخرين والعكس.⁵

يعني ذلك أن الاتصال التنظيمي يعمل على نقل المعلومات وانسيابها بين مختلف المستويات الإدارية في صورة متبادلة بين الجانبين.

في حين يربط "Maurice IMBERT" الاتصال التنظيمي بعملية اتخاذ القرارات من خلال تعريفه بأنه: "عملية تقوم على أساس المعلومات والحجج والإنصات والحوار التي يقوم بها أعضاء الهيكل

¹ أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة، القاهرة، ط1، 2008، ص784.

² عبد الفتاح مراد، موسوعة البحث العلمي وإعداد الرسائل والأبحاث والمؤلفات، الهيئة القومية لدار الكتب والوثائق المصرية، الإسكندرية، ط1، 1998، ص245.

³ بشار حزي، الاتصال التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، دط، 2020، ص10، 11..

⁴ K. Davis Human, RELATION AT WORKhill book, New York, Mcgran, 1997, p317.

⁵ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، جامعة المنصورة، مصر، دط، 2004، ص157.

التنظيمي بأكمله، لإعطاء معنى للقرارات وتعبئة الفرق من أجل خدمة الأداء الاقتصادي والاجتماعي للمنظمة، وهو يترجم إلى إجراءات إدارية لإشراك الموظفين في تنفيذ المشاريع واتخاذ القرارات".¹

إجرائيا: الاتصال التنظيمي هو العملية التي تهتم بإيصال المعلومات الهامة والقرارات لجميع أفراد المؤسسة وبالتحديد المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر، عن طريق متابعة وصول المعلومات وتذليل عقبات وصولها باستخدام جملة من الوسائل والشبكات بهدف تحقيق التميز المؤسسي.

❖ مفهوم القرار:

لغة: جمعه قرارات (غير المصدر): أمر يصدر عن صاحب النفوذ.²

اصطلاحا: هو الاختيار المدرك بين عدة بدائل أو مواقف سلوكية، من أجل تحقيق هدف أو أهداف معينة، على أن يكون ذلك الاختيار مصحوبا بتحديد إجراءات التنفيذ.³

من خلال هذا التعريف يمكن استخلاص أربعة عناصر لازمة لتكوين القرار وهي: الاختيار، الإدراك، الهدف، تحديد إجراءات التنفيذ.

ويعرف القرار كذلك على أنه: "عملية أساسها اختيار لبديل واحد من بدائل متعددة لا تقل عن اثنين وفقا لمقاييس محددة".⁴

❖ مفهوم عملية اتخاذ القرار:

اصطلاحا: تعرف عملية اتخاذ القرار بأنها: "جوهر العملية الإدارية وجوهر عمل القادة، التي تعني إدارة وممارسة وظائف الإدارة ووظائف المنظمة، إذ تنطوي كل عملية إدارية وكل قرار على جمع المعلومات والبحث عن البدائل، والاختيار من بين البدائل لينتهي الأمر باتخاذ القرار الرشيد والمقبول والمناسب والذي يحقق الهدف".⁵

يتضح من خلال هذا التعريف بأن عملية اتخاذ القرار هي الاختيار بين أفضل البدائل وأفضل السبل لتحقيق الهدف.

إجرائيا: عملية اتخاذ القرار هي العملية التي تسمح بالاختيار العقلاني بين مجموعة من البدائل المتاحة بعد سلسلة من المداولات الفردية والجماعية، وهو بذلك فعل رسمي يقوم به الفرد أو الجماعة

¹ Maurice Imbert, LA COMMUNICATION MANAGERIALE: METHODES ET BONNES PRATIQUES, 1ere édition Dunod, 2015. p8.

² أحمد مختار عمر، مرجع سبق ذكره، ص1796.

³ محمود شحات، المدخل لعلم الإدارة العامة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، دط، 2010، ص98.

⁴ محمد حافظ حجازي، المنظمات العامة: البناء العملية النمط الإداري، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2016، ص245.

⁵ سامي جمال الدين، الإدارة والتنظيم، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، دط، 2004، ص253.

داخل المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر بهدف الوصول إلى الاختيار الرشيد الذي يحقق التميز المؤسسي.

❖ مفهوم التميز:

لغة: هو الانفراد والاختلاف عن الغير، والتفارق بعلامات مميزة.¹

اصطلاحا: يعرف التميز بأنه: "هو تلك الممارسة وثبات الهدف، والإدارة من خلال العمليات والحقائق، وتطوير ومشاركة الأفراد، والتعلم المستمر، والابتكار والتحسين، وتطوير الخدمات المقدمة، والمسؤولية تجاه المجتمع".²

يتضح من خلال التعريف بأن التميز ليس فقط تميز المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة، بل يتضمن جودة جميع الجوانب التنظيمية.

❖ مفهوم التميز المؤسسي:

اصطلاحا: يعرف التميز المؤسسي بأنه: "حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها العملاء، وأصحاب المصلحة كافة في المنظمة".³

ركز هذا التعريف على أن التميز المؤسسي يقصد به العلو والتفرد والتفوق في أداء المنظمة على غيرها من المنظمات، عبر تقديم أفضل المستويات في أداء مهامها وعملياتها.

إجرائيا: هو تلك الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة لمؤسسة مترو الجزائر وتفوقها باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهماتها، وترتبط مع عملائها والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، وتعرف قدرات أداء منافسيها، ونقاط الضعف والقوة الخارجية، والبيئة المحيطة بها.

¹ بسمة عدنان السيوفي، تدريب من أجل الازدهار، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، ط1، 2019، ص70.

² رضا إبراهيم المليجي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة، القاهرة، ط1، 2012، ص9.

³ نفس المرجع، ص12.

❖ مفهوم المؤسسة:

لغة: ج. مؤسسات: صيغة المؤنث لمفعول أسس، منشأة تؤسس لغرض معين أو لمنفعة عامة، ولديها من الموارد ما تمارس فيه هذه المنفعة.¹

اصطلاحا: تعرف المؤسسة على أنها: "كل هيكل تنظيمي مستقل ماليا، ويخضع لكل من الإطار القانوني والاجتماعي، وهدفها دمج جميع عوامل الإنتاج من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج، أو تبادل السلع، أو تبادل الخدمات المختلفة، وأن المؤسسة باعتبارها منظمة تعتبر في ذات الوقت هيكل اجتماعيا واقعيا ومتعاملا اقتصاديا، وتتبع خصائص تنظيم متكامل".²

❖ مفهوم المؤسسة الاقتصادية:

اصطلاحا: تعرف المؤسسة الاقتصادية على أنها: "متعامل اقتصادي ينتج سلع وخدمات لمتعاملين آخرين محققا نتيجة ذلك أرباحا".³

ويمكن تعريف المؤسسة الاقتصادية أيضا بأنها: "عبارة عن خلية اقتصادية، والتي تشكل علاقات وروابط مع أعوان اقتصادية أخرى، تتداخل معها في مختلف الأسواق".⁴

إجرائيا: مؤسسة مترو الجزائر (Entreprise Métro d'Alger) هي مؤسسة جزائرية متخصصة في النقل العام والمترو والترامواي، وهي متخصصة أيضا في هندسة النقل.

¹ أحمد مختار عمر، مرجع سبق ذكره، ص93.

² سيد عبد النبي محمد، إعادة ابتكار المؤسسات للوصول إلى التميز، وكالة الصحافة العربية ناشرون، مصر، ط1، 2019، ص10.

³ Jean-Luc Charron, Sabine Sépari, ORGANISATION ET GESTION DE L'ENTREPRISE, MANUEL ET APPLICATION, édition, Dunod, Paris, 2001, p18

⁴ Pierre Conso, LA GESTION FINANCIERE DE L'ENTREPRISE, 8ème édition, Dunod, Paris, 2000, p60

الدراسات السابقة:

إن البحوث السابقة هي مصادر إلهام لا غنى عنها بالنسبة إلى الباحث، فإن كل بحث ما هو امتداد للبحوث التي سبقته.¹

وبناء على ذلك، يقوم الباحث بقراءة متأنية ووافية للدراسات التي لها علاقة ببحثه قصد الاستفادة منها على مستوى تصميم بحثه، وكذا التعرف على النتائج التي توصل إليها الآخرون، حتى يتمكن من الانطلاق من هذه النتائج في عمله.²

ومن خلال اطلاعي ومراجعتي، لم أسجل وجود أي دراسة سابقة تعالج مباشرة فحوى موضوع دراستي المتعلق بالبحث في الاتصال التنظيمي وعملية اتخاذ القرار والتميز المؤسسي، وسأحاول عرض أهم الدراسات التي تطرقت في بعض جزئياتها إلى موضوعي، وسيتم تناولها حسب حداتها كالتالي:

❖ الدراسة الأولى:

دراسة بعنوان: دور الاتصال التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة مديرية الاتصال بمؤسسة سوناطراك -حيدرة-، من إعداد الطالبتين: رانية رفيدة بن سعيد وفضيلة شيهب، 2020/2019.³

جاء التساؤل الرئيسي للدراسة على النحو التالي: ما هو دور الاتصال التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي لدى مديرية الاتصال بمؤسسة سوناطراك؟ وذلك للبحث في واقع الاتصال التنظيمي فيها، إضافة إلى مستوى التميز الذي تتمتع به المديرية.

وقد اتبعت الباحثتان منهج دراسة الحالة لأجل تقديم وصف دقيق وشامل لموضوع الدراسة، ونظرا لعدد الموظفين الذي قدر بـ 25 موظف فقد استهدفت الدراسة مجتمع البحث ككل بالاعتماد على

¹ موريس أنجريس، مرجع سبق ذكره، ص125.

² محمد الفاتح حمدي وسميرة سطوطاح، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال وطريقة إعداد البحوث، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2019، ص49.

³ رانية رفيدة بن سعيد وفضيلة شيهب، دور الاتصال التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة مديرية الاتصال بمؤسسة سوناطراك (حيدرة)، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال تنظيمي (غير منشورة)، جامعة الجزائر3، كلية علوم الإعلام والاتصال، قسم الاتصال، 2020/2019.

الحصر الشامل، كما اعتمدتا على أدوات الاستبيان والملاحظة بدون مشاركة والمقابلة والوثائق والسجلات كوسائل لجمع البيانات والمعلومات للوصول إلى النتائج.

وتوصلت الباحثتان في نهاية دراستهما إلى جملة من النتائج أهمها:

- النمط السائد هو الاتصال الرسمي إضافة إلى أن الاتصال النازل هو الأكثر استخداما في المديرية.
- الإدارة العليا تشجع الموظفين على الإبداع والتميز عن طريق الاتصال بهم لتشجيعهم على تقديم أفكار جديدة لأداء عمل متميز.
- الإدارة العليا تسمح لجميع الموظفين بالاتصال بها في أي وقت يريدون (إستراتيجية الباب المفتوح).

التعقيب على الدراسة: اتفقت هذه الدراسة مع دراستي في المتغيرين المستقل والتابع وهما الاتصال التنظيمي والتميز المؤسسي، واستخدام نفس المنهج وهو دراسة الحالة، وأيضا الاعتماد على نفس أدوات جمع المعلومات. وكان الاختلاف بين الدراستين من حيث المتغير الوسيط حيث اكتفت الدراسة بالمتغيرين المستقل والتابع في حين أن دراستي تناولت عملية اتخاذ القرار كوسيط، وأيضا استخدام الدراسة لأسلوب المسح الشامل أما دراستي فقد اعتمدت أسلوب العينة. وبغض النظر عن الاختلافات الموجودة، فقد أفادتي هذه الدراسة كثيرا في التعرف على أبعاد موضوعي والنقاط التي يجب التركيز عليها كما ساعدتني في ضبط الإجراءات المنهجية، وكذا بناء أدوات الدراسة بشكل جيد.

❖ الدراسة الثانية:

دراسة تمحورت حول: دور الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار، دراسة ميدانية في مديرية التجارة بالوادي، للطالبة: أمال الحاج أحمد، 2019/2018.¹

انطلقت الدراسة من الإشكال التالي: هل يساهم الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار داخل مديرية التجارة بالوادي؟ وذلك للبحث عن مكانة الاتصال التنظيمي في المؤسسة وإبراز موقعه هيكليا.

¹ أمال الحاج أحمد، دور الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار، دراسة ميدانية في مديرية التجارة -الوادي-، مذكرة مكملة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل (منشورة)، جامعة الشهيد حمه لخضر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، الوادي، 2019/2018.

تمت الدراسة بإتباع المنهج الوصفي لوصف الظاهرة محل الدراسة وتحليل وتفسير آراء المبحوثين في مديرية التجارة بالوادي، ونظرا لصغر حجم أفراد مجتمع البحث الأصلي والذي بلغ عدده 80 عاملا كانت الدراسة عن طريق المسح الشامل، أما بالنسبة لأدوات جمع البيانات فقد طورت الباحثة استبيانا شمل 26 عبارة ضمن ثلاثة أبعاد.

ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- يساهم الاتصال التنظيمي النازل في اتخاذ القرار داخل مديرية التجارة.
- يساهم الاتصال التنظيمي الصاعد في اتخاذ القرار داخل مديرية التجارة.
- يساهم الاتصال التنظيمي الأفقي في اتخاذ القرار داخل مديرية التجارة، وبالتالي فإن الاتصال التنظيمي يساهم في اتخاذ القرار داخل مديرية التجارة بالوادي.

التعقيب على الدراسة: تتشابه هذه الدراسة مع دراستي في أن كلاهما تتدرجان ضمن الدراسات الوصفية، وأيضا تشترك معي في متغيرا الاتصال التنظيمي وعملية اتخاذ القرار، بينما اختلفت مع دراستي في الجانب الميداني حيث أجريت الدراسة في مديرية التجارة بالوادي، أما دراستي فأجريت بالمديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر، وأيضا أسلوب اختيار العينة، وبرغم الاختلافات إلا أن هذه الدراسة كانت بمثابة مرشد ودليل علمي، حيث أفادتني في الإلمام بالموضوع من الناحية النظرية، عبر تحديد معالم دراستي بدقة ووضع خطة البحث والاستناد عليها.

❖ الدراسة الثالثة:

وهي دراسة للطالبة نادية زوزال تحت عنوان: دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة بسكرة-، للسنة الجامعية: 2015/2014.¹

جاءت إشكالية الدراسة على النحو التالي: ما مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية البدر وكالة بسكرة؟ من أجل اختبار وقياس مدى كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي.

¹ نادية زوزال، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة بسكرة-، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص الموارد البشرية (منشورة)، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، بسكرة، 2015/2014.

كما اتبعت الباحثة في إنجاز هذه الدراسة المنهج الوصفي للوصول إلى تفاصيل دقيقة ووافية حول الدور الذي تلعبه ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي. واختارت عينتها بطريقة قصدية بلغ حجمها 40 مفردة، واعتمدت على استمارة الاستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يوجد تميز لدى بنك البدر كونه أقدم البنوك الجزائرية ومعروف في كافة التراب الوطني.
- أن توفير الجوائز والمكافآت المناسبة حسب احتياجات عمال البنك يمثل دافع قوي لتحسين أدائهم.
- استخدام البنك للتكنولوجيا الحديثة في تقديم خدماته وتدريب العاملين على فن تقديم الخدمات يساعد على تحقيق التميز بتقديم الخدمة.

التعقيب على الدراسة: تشابهت هذه الدراسة مع دراستي في تناولها لمتغير التميز المؤسسي حيث ركزت عليه بشكل كبير ومفصل، واختيار العينة بطريقة القصدية، فيما اختلفتا في المجالين الزمني والمكاني، وتمثلت جوانب الاستفادة من هذه الدراسة في ضبط متغير التميز المؤسسي وتحديد أبعاده بدقة وتوسيع المعلومات حوله وجمعها.

❖ الدراسة الرابعة:

دراسة بعنوان: دور نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسات الجزائرية، دراسة حالة شركة SHAPS - شركة أعلى مساعدة وحماية الخدمات - للطالبة إيمان شلال، لسنة 2013/2014.¹

جاء التساؤل الرئيسي للدراسة على النحو التالي: كيف تحقق نظم المعلومات ودورها في عملية اتخاذ القرار على مستوى شركة SHAPS؟ وذلك للتعرف على نظم المعلومات في المؤسسة محل الدراسة والكشف عن دورها في عملية اتخاذ القرار.

¹ إيمان شلال، دور نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسات الجزائرية، دراسة حالة شركة SHAPS - شركة أعلى مساعدة وحماية الخدمات-، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال مؤسستي (غير منشورة)، جامعة الجزائر 3، كلية علوم الإعلام والاتصال، قسم الاتصال، 2013/2014.

وقد اعتمدت الباحثة في دراستها على منهج دراسة الحالة للكشف عن العلاقة الموجودة بين المتغيرين، كما اختارت مفردات عينتها بطريقة قصدية حيث شملت 70 مبحوثا، واستعانت بالملاحظة والاستمارة الاستيعابية والوثائق والسجلات كأدوات لجمع البيانات والمعلومات.

وقد توصلت الباحثة في النهاية إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- يؤدي استخدام نظم المعلومات بالمؤسسة إلى زيادة دقة المعلومات.
- يعتبر نظام المعلومات ذو كفاءة عالية في جمع وتخزين واسترجاع المعلومات.
- يساعد نظام المعلومات في اتخاذ القرارات داخل شركة SHAP.

التعليق على الدراسة: اتفقت هذه الدراسة مع دراستي في متغير اتخاذ القرار ومنهج دراسة الحالة والعينة القصدية ومعظم أدوات جمع البيانات، وكان الاختلاف في أن الدراسة ضمت الفرضيات في حين استغنت دراستي عليها، وعدم توظيفها لأداة المقابلة، وقد تجلت جوانب الاستفادة منها في تحديد الخطوات المنهجية المناسبة لموضوعي بسبب اتفاقهما في معظم نقاط هذا الجانب، كما ساعدتني في تكوين فكرة عن العديد من المؤشرات الأساسية لإنجاز الإطار التطبيقي، وسهولة الوصول إلى المادة العلمية حيث أعاننتني في التوجه مباشرة إلى المراجع والمؤلفات الخاصة باتخاذ القرار.

مجالات الدراسة:

يعتبر التعرف على مجالات الدراسة عملية ضرورية، ونقطة أساسية في البحث العلمي وذلك لما تكتسبه من أهمية أثناء الدراسة الميدانية، حيث من المسلم به أنه كلما كانت مجالات الدراسة محددة تحديدا دقيقا، كان بالإمكان مواجهة المشكلة المطروحة.

❖ المجال البشري للدراسة:

يقصد بالمجال البشري مجتمع البحث الذي تشمله الدراسة، واستهدفت دراستي هذه جميع الموظفين والعاملين بالمديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر لسنة 2021/2022، والمتواجدين في مناصب عملهم في الفترة الممتدة من شهر نوفمبر 2021 إلى غاية شهر أبريل 2022.

والمميز في المجال البشري لدراستي هو عدم وجود موارد بشرية دون مستوى أو شهادة، مما سهل عليّ عملية التواصل مع المبحوثين وتجنب أي صعوبات من شأنها تعطيل عملية ملئ الاستمارات،

باعتبار أنهم ذوي مستوى تعليمي جيد، وبالتالي كان لهم القدرة على قراءة وفهم أسئلة الاستمارة والإجابة عنها بطريقة صحيحة.

❖ المجال الزمني للدراسة:

والذي يقصد به الفترة الزمنية أو المراحل التي مررت بها خلال إنجاز بحثي هذا إذ انطلق الإعداد لهذا البحث العلمي المتواضع مع بداية شهر أكتوبر، عن طريق اختيار موضوع الدراسة الذي انتقيته من عدة مواضيع كانت مرشحة بعد ذلك وقع الاختيار النهائي لهذا الموضوع، تليها مرحلة اختيار الأستاذ المشرف، ليتم بعد ذلك الشروع في مرحلة إنجاز المشروع التمهيدي للبحث والذي تمحور حول الإطار المنهجي وجمع مختلف البيانات والمعلومات الخاصة بالعناصر المتعلقة به حيث استمر ذلك من منتصف شهر ديسمبر 2021 إلى أواخر جانفي 2022، ثم بعد ذلك شرعت في إنجاز الإطار النظري للدراسة وكذا جمع المادة العلمية المتعلقة بمختلف فصوله وعناصره من المكتبة الوطنية بالحامة وقد انتهيت من ذلك بداية شهر فيفري 2022، أما الإطار التطبيقي فقد شهدت عملية إنجازه عدة مراحل كالتالي:

- توجهي نحو المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر ومقابلة مسؤولة الموارد البشرية السيدة ماريما ولمان وذلك يوم 2021/11/17، من أجل تنفيذ الإجراءات الإدارية الخاصة بالترخيص والموافقة، ثم العودة يوم 2021/11/24 للاستطلاع وأخذ بعض المعلومات عن المؤسسة، كما قمت في اليوم نفسه بإجراء مقابلة مع السيدة بن علي كريمة المكلفة بالاتصال بالمديرية العامة للمؤسسة محل الدراسة، حيث قدمت لي تسهيلات إدارية كبيرة سمحت لي بإنجاز كل هذه الخطوات في ظرف وجيز.
 - تصميم استمارة الاستبيان وعرضها على الأستاذ المشرف يوم 2022/05/21 ثم الأساتذة المحكمين وذلك يوم 2022/05/23، ثم تعديلها بناء على اقتراحاتهم وصياغتها بشكلها النهائي.
 - توزيع الاستمارات التجريبية والتي قدر عددها بـ15 استمارة وذلك يوم 2022/05/25.
 - إرسال الاستمارات النهائية عبر البريد الإلكتروني على عينة المبحوثين يوم 2022/06/09.
- وفي الأخير مرحلة تفرغ الجداول البسيطة والمركبة والتعليق عليها لأصل مع نهايتها لنتائج الدراسة الجزئية والعامة، والخاتمة.

❖ المجال المكاني للدراسة:

ويتمثل في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر والكائن مقرها بالمركب التقني العناصر، واد كنيس، شارع فرنان حنفي، حسين داي، الجزائر، وقد اخترت هذه المؤسسة بالذات لأنها مؤسسة اقتصادية عمومية شعارها الامتياز، لذا كان من السهل البحث فيها عن مستويات التميز.

صعوبات الدراسة:

لا يخلو أي بحث علمي من صعوبات تزيد من متاعب الباحث وتعرقل عمله، لذلك وفي إطار القيام بهذه الدراسة واجهتني مجموعة من الصعوبات أذكر أبرزها:

- عدم توفر المراجع المتعلقة بعملية اتخاذ القرار والتميز المؤسسي في مكتبة الكلية مما حتم عليّ الاستعانة بالمكتبة الوطنية بالحامة، حيث أرغمت على التردد عليها مرارا وتكرارا ما أضاع مني الكثير من الوقت والجهد.

الإطار النظري



الفصل الأول: الاتصال التنظيمي



الفصل الأول: الاتصال التنظيمي

تمهيد

يعتبر الاتصال التنظيمي أحد الركائز المهمة في المؤسسات والمنظمات، ومن أهم المقومات التي تعتمد عليها المؤسسة في دفع سيرورة العمل والإنتاج، حيث أن العنصر المحوري في حركية وديناميكية جماعة العمل هو التفاعل -الاتصال- بين أفرادها، لذا فأى مؤسسة مهما كان نوعها ونشاطها تحتاج إلى إتباع نظام اتصالي فعال يتم من خلاله تناقل المعلومات والمقترحات والرسائل والخطط والقرارات وغيرها بين مختلف الأفراد الناشطين فيها والتي لا تستطيع أي منظمة أن تعمل بدونها.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الاتصال التنظيمي

المطلب الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي:

يعرف الاتصال التنظيمي بأنه: "مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توافرها لاتخاذ القرارات السليمة وفي الوقت المناسب".¹

ويعرف أيضا بأنه: "عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين".²

كما يعرفه "حسن إسماعيل" بأنه: "عملية توفير البيانات أو المعلومات الضرورية لاستمرار العمل، ويحدث عندما توجد معلومات في مكان واحد أو لدى شخص ما، ويريد توصيلها إلى مكان أو شخص آخر".³

أما مفهوم الاتصال التنظيمي من وجهة نظر "منال طلعت محمود"، فهو: "عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها، وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم وذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى ومعاونوه التأثير

¹ نفيسة محمد باشري وآخرون، السلوك التنظيمي، كلية التجارة، القاهرة، دط، 2017، ص227.

² الهاشمي لوكيا، السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، دط، 2006، ج2، ص226.

³ محمود حسن إسماعيل، مهارات الاتصال، المكتب المصري للمطبوعات، مصر، ط1، 2016، ص49.

المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، وكما أن الاتصال أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري".¹

المطلب الثاني: أهمية الاتصال التنظيمي:

لا يمكن تصور أي مؤسسة خالية من أي شكل من أشكال الاتصال، فالالاتصال هو جوهر نشاط المؤسسة وهو الروح التي تحركها بحيث أي نقص أو غياب أو أي تشويه للمعلومات يعني اضطراب وظائف المؤسسة، فالالاتصال هو محور كل العمليات في المؤسسة رسمية كانت أم غير رسمية بحيث يترتب عليه فعالية الأداء من حيث اتخاذ القرارات وبناء الهيكل التنظيمي وفعالية القيادة وحركية الجماعات والدافعية والبيئة التنظيمية والتغيير التنظيمي والعلاقات العامة التي تقوم بها المؤسسة.²

فلا شك في أن نجاح أي إدارة يعتمد إلى درجة كبيرة على عملية الاتصال، فإلى جانب أنها إحدى العمليات الإدارية كالتخطيط والتنسيق والتنظيم فهي أيضا عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل الجماعة، كما أنها عملية نفسية تتطلب قدرا مناسباً من فهم النفس البشرية واتجاهات الآخرين (الموظفين) ويمكن أن تحديد أهمية الاتصال الإداري للإدارة المعاصرة في النقاط التالية:

- إن عملية الاتصال ضرورية للإدارة العليا لأنها تمكنها من أن توجه وتنسق بين العاملين وتحكم الروابط والعلاقات بين أجزاء التنظيم الإداري وتراقب الأداء، وبذلك تطمئن حسن سير عمل التنظيم؛
- إن الاتصال الإداري يلعب دوراً في تنمية وتوجيه العلاقات الإنسانية بالمؤسسة وذلك من خلال توفير المعلومات الصحيحة للعاملين، وبالكميات المناسبة وفي الوقت المناسب، ومن ثم يشبع حاجة العاملين النفسية في أن يعملوا بما يدور داخل مؤسستهم الإدارية وأن يشاركوا من خلال الاتصال المساعد في اتخاذ القرار وتنفيذه؛
- وللاتصال دور بارز فيما يتعلق لعملية صنع القرارات وتنفيذها، ذلك أن عملية اتخاذ القرار الرشيد يعتمد على جميع البيانات والحقائق والمعلومات وعلى نوع ودقة تلك المعلومات التي تصل من المستويات التنظيم المختلفة إلى متخذي القرار في الإدارة العليا أو الوسطى، كما يساعد الاتصال في عملية نقل القرار بعد اتخاذه وتوصيله إلى سائر أفراد العاملين والوحدات في المستويات

¹ منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط1، 2002، ص22.

² ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دط، 2011، ص15.

الوظيفية المختلفة بالتنظيم الإداري، وعند ذلك فقط يحدث رد الفعل من جانب العاملين بمعنى آخر يساعد الاتصال الإداري في عملية صنع وتنفيذ القرار؛

- أن الاتصال أساسا تركز عليه كافة عناصر العملية الإدارية، ولو أحكم أدائه؛ فإنه سيكون أداة فعالة للتأثير على سلوك الأفراد العاملين واكتساب ثقتهم وتجاوبهم مع الإدارة العليا ومن هنا جاء الاعتقاد الصحيح على أن كفاءة القائد الأعلى تعتمد بدرجة كبيرة على مهاراته وقدراته في الاتصال.¹

وبالتالي نستنتج أنه لا بد من إدراك أهمية الاتصال في حياتنا العامة وحياتنا الوظيفية والمهنية، وبمدى تأثير جودة الاتصال على جودة الحياة والمنظمة.

المطلب الثالث: أهداف الاتصال التنظيمي:

إن أي عملية اتصالية داخل المؤسسة لا تكون إلا من خلال وجود هدف معين تسعى من أجل تحقيقه، فيمكن الاتصال من أجل التنسيق، ومن أجل جمع المعلومات، أو من أجل الرقابة والتحسين والمتابعة، أو من أجل نشاطات مبرمجة أو طارئة، أو من أجل تسيير النشاط اليومي للمؤسسة، أو وضع الاستراتيجيات وتنفيذها. وبما أن الاتصال التنظيمي هو عملية يحدث فيها تبادل المعلومات ونقل المعاني بين الفاعلين في التنظيم، فإنها من دون شك تعتبر عملية هادفة لأنها تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

أ- **تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات:** يقوم الاتصال بالتنسيق بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض ما يعني القيام بمهام مستقلة عن بعضها البعض، وبالتالي تفتقد التصرفات للتنسيق وتميل المؤسسة الإدارية إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

ب- **المشاركة في المعلومات:** يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

- توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف،

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016، ص164.

- توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم؛
 - تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.
- ج- **اتخاذ القرارات:** يلعب الاتصال دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرارات، فلاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.
- د- **التعبير عن المشاعر الوجدانية:** يساعد الاتصال الموظفين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، حيث يستطيع الموظف أو العامل إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف، كما يمثل الاتصال جزءا هاما في عمل المدير، فهو يساعده على الاتصال بالموظفين في جميع المستويات الإدارية، بهذا يتغلغل الاتصال في جميع وظائف وأنشطة المنظمة.

هـ- التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي.¹

ومن أهم أهداف الاتصال أيضا: البحث عن آليات تنشيط المؤسسة وتوجيهها نحو أهدافها المختلفة، وضمن هذا المسار يقوم الاتصال بربط قنواته الفرعية داخل المؤسسة ضمن أنساق المهام المختلفة بحيث تنتظم شبكات الاتصال الفرعية بناء على طبيعة المهام، ليعاد ربط هذه الأنساق الفرعية ضمن النسق الاتصالي الكلي للمؤسسة، وهذا تماشيا مع منطق الأهداف الكلية والفرعية للمؤسسة، فتحقيق الأهداف الكبرى للمؤسسة يكون من خلال تحقيق جملة من الأهداف الفرعية المتناسقة والمتكاملة فيما بينها.

ولتحقيق هذه الأهداف يعمل الاتصال على تسهيل سير المعلومات وتبادلها وحل مشكلات الاتصال في أوانها وحل مشاكل التسيير عن طريق مختلف أنماط الاتصال التي منها الاجتماعات وحل اختلافات الآراء وكل أشكال الصراع في الدرجات السلمية المختلفة.

كما يعمل الاتصال على إمداد الإدارة بمختلف المعلومات التي تحتاجها لسير مهامها سواء المعلومات الخاصة بالبيئة الخارجية أو الداخلية، وهي معلومات خاصة بحل المشاكل وتحسين الجودة وزيادة الفعالية من خلال البحث والإعلام والاستعلام في الوقت المناسب وفي المكان المناسب.

¹ الهاشمي لوكيا، مرجع سبق ذكره، ص236.

ويهدف الاتصال أيضا إلى إشراك العاملين في كل ما يجري داخل المؤسسة واستشارتهم بطريقة تبني علاقات الثقة والتفاهم وتزيل الشكوك والعوائق النفسية التي يمكن أن تكون بين الدرجات السلمية المختلفة والتي يمكن أن تؤثر في مستوى الإنتاج في وقت لاحق، فدور الاتصال في هذه الحالة هو استباق المشاكل قبل حدوثها وإزالة كل أسباب عدم التفاهم وتقديم التوضيحات والمعلومات في وقتها المناسب.¹

من خلال ما تم عرضه يتضح جليا ارتباط أهداف الاتصال بجميع مراحل ووظائف المنظمة وخطتها أيضا، لذا كان لزاما على المنظمات باختلاف أنواعها وأحجامها أن تهتم بمقومات ومتطلبات الاتصال لكي يحقق أهدافه وبالتالي أهدافها.

المطلب الرابع: عناصر الاتصال التنظيمي:

إن العملية الاتصالية تتم من خلال التعرف على العناصر الأساسية التي تتكون منها عملية الاتصال، وفيما يلي سنتطرق إلى عرض عناصر الاتصال التنظيمي:

المرسل: وهو مصدر الرسالة الاتصالية والنقطة التي تبدأ عندها العملية الاتصالية وقد يكون هذا المصدر هو الإنسان أو الآلة أو المطبوعة أو غير ذلك، ويحول هذا المصدر الرسالة التي يريد أن يبعثها إلى رموز تأخذ طريقها عبر القنوات الاتصالية المختلفة.² ويعد المرسل المسئول عن وظيفتين:

أولا: يقوم المرسل بتحديد الأفكار والآراء والاتجاهات التي يرغب بإيصالها إلى الآخرين، ومن ثم ينظمها ويختار الأسلوب الأنسب لنقلها.

ثانيا: يقوم المرسل بتوضيح هذه الأفكار والآراء والاتجاهات لمن هم بحاجة إليها ولكي يكون المرسل فعالا يجب عليه مراعاة ما يلي:

- يجب أن يعرف المرسل ما يريد إيصاله، فإذا لم تكن الرسالة في ذهنه، فسيكون في الغالب عاجزا عن شرحها أو إيصالها لأي شخص؛

¹ ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية، مرجع سبق ذكره، ص 16، 17.

² أحمد بخوش، الاتصال والعولمة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2008، ص 8.

- يجب أن يتأكد المرسل من المعرفة التي يريد للشخص أن يحصل عليها من الرسالة، فالمعنى الذي سيحصل عليه المستقبل يحدد في الغالب شكل السلوك الذي سيسلكه أو يحدد طبيعة الاستجابة لهذه الرسالة؛
- أن يختار المرسل الوقت المناسب لتوجيه الرسالة؛
- أن يختار المرسل وسيلة التعبير المناسبة بحيث يستطيع المستقبل فهمها؛
- أن يكون المرسل على ثقة بالمستقبل؛
- أن يتمتع المرسل بمهارات لغوية تمكنه من صياغة مضمون الرسالة بصورة يسهل فهمها؛
- أن يهتم المرسل بالمعلومات المرتدة وتقويم نتائج الاتصال لمعرفة أثره ومدى فعاليته؛
- أن يراعي المرسل نوعية وميول واتجاه المستقبل.¹

الرسالة: إما أن تكون الرسالة كتابية أو شفوية يصيغها الرؤساء وإدارة المؤسسة في شكل تعليمات وأوامر وتوضيحات وغيرها مما يخدم أهداف المؤسسة.² ولكي تتحقق الرسالة غايتها وهدفها يجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية:

- دقة بناء وإخراج الرسالة، سواء كان ذلك في اختيار الألفاظ والمصطلحات المؤثرة نفسيا في المستقبل أو في استخدام العبارات الفعالة في الجمهور المعني بالرسالة؛
- عدم وجود بدائل متوفرة وجاهزة للرسالة، ففي حالة وجود بديل أو أكثر للفكرة أو المضمون فإنه يتوجب على المرسل التأكد من عدم لجوء المستقبل إلى فكرة أو المضمون الذي تحمله الرسالة الأخرى خاصة إذا ما تميزت عليها ببعض الجوانب المؤثرة؛
- خلو الرسالة من الأخطاء المطبعية في حالة الاتصال المكتوب أو المطبوع أو النحوية التعبيرية في الاتصال الشفوي والمسموع؛
- الابتعاد عن التكرار غير المبرر في المعلومات؛
- يجب ألا تكون الرسالة طويلة ومملة؛
- توفير الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة؛
- اختيار الوقت المناسب لتقديم الرسالة؛

¹ أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، ط1، 2001، ص170.

² ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 2011، ص21.

- اختيار الجمهور المناسب لاستقبال الرسالة.¹

المستقبل: وهو الذي يستقبل الرسالة من خلال حواسه المختلفة، ويختار وينظم المعلومات ويفسرها ويعطي لها المعاني والدلالة بما يتناسب والتعليمات والخبرات السابقة ومنها يحاول أن يعطي الاستجابة المناسبة لها في صورة تطبيق للأوامر وتنفيذ للمهام.² ولكي يكون المستقبل فعالا في عملية الاتصال عليه مراعاة ما يلي:

- أن يقوم بتنمية قدراته على التدارك والاستيعاب أي ثقافته وخبرته ومعرفته بالموضوع الذي يقوم باستقباله؛

- أن يتمتع بحسن الإنصات والاستماع بموضوعية؛

- أن يتجنب الأحكام.³

الفتاة: وتسمى الوسيلة التي تستخدم في نقل الرسالة أو المعلومة، وقد تكون هذه الوسيلة إما لفظية مثل النشرات أو الخطابات وإما كتابية كالكتب والمذكرات والتقارير، وحتى تصويرية كالصور والرسوم التصويرية، هذا بالإضافة إلى جملة من الوسائل الهاتف والفاكس والمقابلات الشخصية، كما يمكن أن تكون الوسيلة رسمية أو غير رسمية.

ويتوقف اختيار الوسيلة على عدة عوامل منها:

- مدى أهمية الرسالة؛

- درجة سرية الرسالة؛

- السرعة اللازمة لإجراء الاتصال؛

- تكلفة استخدام الرسالة؛

- عدد الأفراد المطلوب الوصول إليهم.⁴

¹ علي عياصرة ومحمد محمود العوده الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص35.

² محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية في المؤسسة، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، ط1، 2007، ص42.

³ أمين عبد العزيز حسن، مرجع سبق ذكره، ص178.

⁴ علي عياصرة ومحمد محمود العوده الفاضل، مرجع سبق ذكره، ص38.

التغذية الراجعة: تشكل الأداة الأهم التي يتم التعبير من خلالها عن فهم المستقبل لرسالة المرسل وقبولها أو رفضها، أي أن التغذية الراجعة تجسد التفاعل والتجاوب بين المرسل والمستقبل، ويقصد بالتغذية الراجعة بأنها جميع ردود الأفعال والاستجابات التي يقوم بها المستقبل، والتي تمكن المرسل من التعرف على درجة فعالية عملية الاتصال، وبأنها تمكن المرسل من إصدار الأحكام على قدرته في عملية الاتصال، ومن خلال التغذية الراجعة يتبادل المرسل والمستقبل الأدوار، بحيث يصبح المرسل مستقبلا والمستقبل مرسلا.

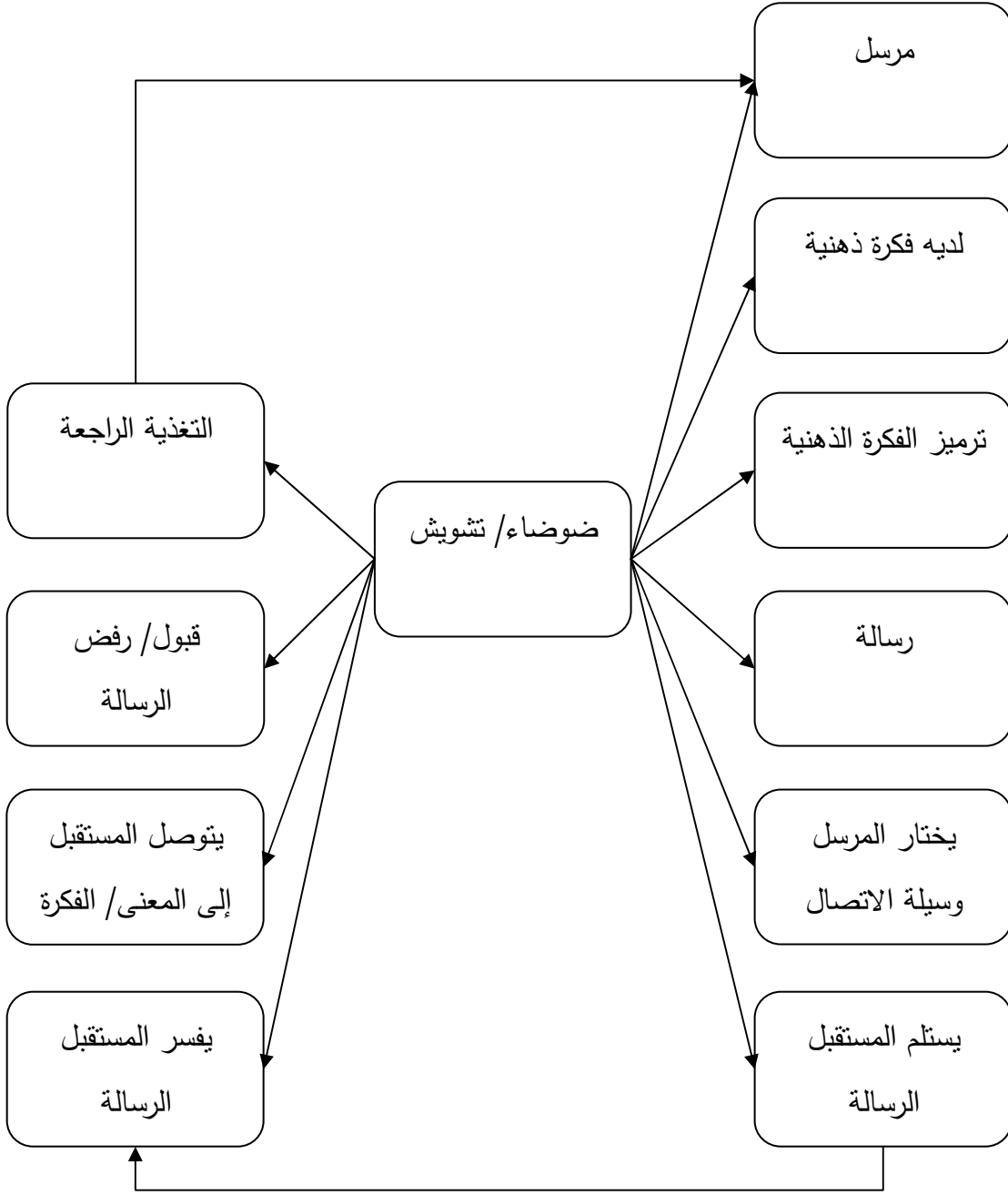
التشويش: وهو كل ما من شأنه أن يعيق ويقطع من دقة وفعالية عملية الاتصال وقد يتواجد في أي مرحلة من مراحل الاتصال، وعلى هذا الأساس فإن التشويش عادة ما يكون معنويا إذا ارتبط بالجوانب الإدراكية والاجتماعية للمرسل أو المستقبل كما قد يكون ماديا إذا ارتبط بوسائل الاتصال المادية والتقنية.

والتشويش مفهوم شامل يشمل كل ما يؤثر في وصول الرسالة بشكل جيد إلى المستقبل وإدراكها، وهذه المؤثرات أو العوامل منفردة أو مجتمعة تلعب دورا حاسما ومهما في التأثير سلبا على عملية الاتصال، ولذلك فإنه من الضروري استيعاب وإدراك أسبابه ومحاولة التغلب عليها.¹

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن الاتصال التنظيمي يتكون من مجموعة من العناصر، وهي أساسية وضرورية ومتسلسلة مع بعضها البعض، ولا يمكن فصل عنصر عن آخر أو الاستغناء عنه، فأي نقص أو تقصير في عنصر من العناصر يعني خلل في العملية الاتصالية.

¹ مرجع سبق ذكره، ص 41، 42.

شكل رقم (01): عناصر الاتصال التنظيمي



المصدر: حسين حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، دار حامد للنشر، عمان، ط1، 2010،

ص17.

المطلب الخامس: أنواع الاتصال التنظيمي:

بصفة عامة هناك نوعان من التنظيم في كل منظمة؛ أحدهما رسمي تحدده السلطة الإدارية وتوضحه الخرائط التنظيمية وقنوات التوجه والتسلسل الإداري، وآخر تنظيم غير رسمي ينشأ من خلال العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين أفراد المنظمة دون أن تتدخل الإدارة في رسمه.¹

وتنقسم أنواع الاتصالات الإدارية إلى الآتي:

1. الاتصالات الرسمية:

وهي الاتصالات التي تتم وفق التسلسل الهرمي للمنظمة الإدارية فتنتقل المعلومات والتقارير من المستويات الدنيا والوسطى إلى قمة الجهاز الإداري، كما تنقل القرارات والتوجيهات والمعلومات أيضا من قمة الجهاز الإداري إلى المستويات المختلفة وتلتزم هذه الاتصالات الرسمية بخطوط السلطة المعروفة، فلا يتم تخطى مستوى إداري، ولا يتم اتصال موظف ما برئيس أعلى دون طريقة رئيسته المباشر وتنقسم إلى ما يلي:²

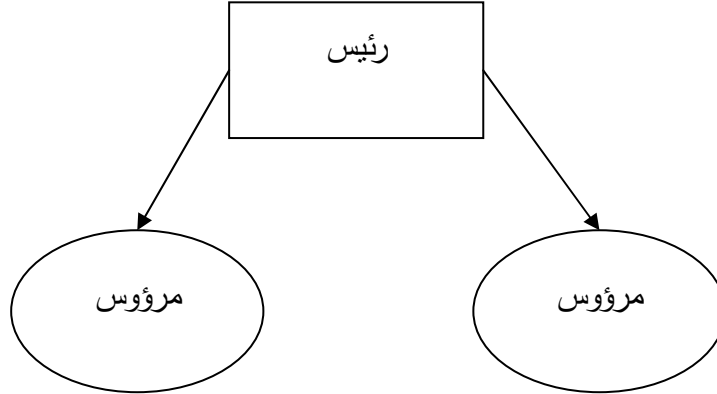
أ- الاتصالات الهابطة:

وهي التي تنساب فيها المعلومات والتوجيهات والسياسات والإعلام عموما من أعلى الهرم الإداري إلى المستويات الأدنى، وبمعنى آخر من الرؤساء إلى المرؤوسين المباشرين. وتكون الاتصالات من هذا النوع في شكل تعليمات وتوجيهات وقرارات تتعلق بتنفيذ الخطط والبرامج وتحديد الاختصاصات وكل ما يتعلق بالمنظمة الإدارية.

¹ قوي بوحنية، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دط، 2010، ص47.

² كامل محمد المغربي، الإدارة: مفاهيم ووظائف، مكتبة هيثم جواد، الرياض، دط، 1998، ص443.

شكل رقم (02): نوع الاتصالات الهابطة



المصدر: رضوان بلخيري وسارة جابري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، دار جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2014، ص42.

ب-الاتصالات الصاعدة:

وهي الاتصالات التي تصعد من المستويات السفلى في السلم الهرمي إلى المستويات الإدارية العليا، بمعنى آخر من المرؤوسين إلى الرؤساء الأعلى بواسطة رؤسائهم المباشرين. وتتكون أغلب هذه الاتصالات من تقارير العمل والأبحاث والمذكرات المدروسة، ومن الشكاوى والمقترحات وعن المشاكل التي تجابه العاملين في أداء عملهم أو التي تختص بظروف عملهم وشروط خدمتهم.

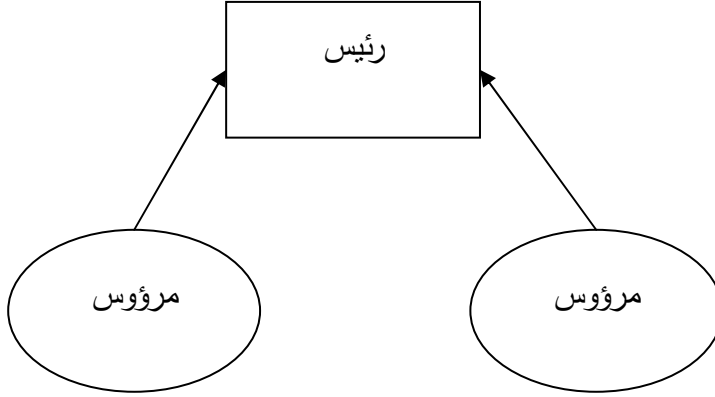
وهذا النوع من الاتصالات قد أعطي اهتماما كبيرا في الإدارة الحديثة، لأنه يحمل مشاعر واتجاهات وأفكار وهموم العاملين إلى قمة السلم الهرمي، وينبغي أن تعمل الإدارة العليا على تشجيع الاتصالات الصاعدة وذلك بأن تكفل لهم الضمانات اللازمة لإبداء الرأي دون خوف أو تهيب.

وتؤدي الاتصالات الصاعدة العديد من الأدوار الهامة أبرزها:

- تزويد المديرين بمعلومات مرتدة عن القضايا والمشكلات التنظيمية الراهنة وكذلك العمليات اليومية التي يحتاجونها واتخاذ القرارات اللازمة لإدارة وتوجيه الأنشطة التنظيمية المختلفة.
- الحد من حالات القلق والتوتر لدى العاملين عن طريق السماح لهم بمعاونة رؤسائهم في المعلومات ووجهاتهم حول القضايا ذات الاهتمام المشترك.

- تنمية الرابط التنظيمي من خلال تشجيع المرؤوسين على المشاركة والانخراط في القضايا التنظيمية والمساهمة في اتخاذ القرارات بشأنها.¹

شكل رقم (03): نوع الاتصالات الصاعدة



المصدر: رضوان بلخيري وسارة جابري، مرجع سبق ذكره، ص44.

2. الاتصالات غير الرسمية:

لما كانت المنظمات تحوي إلى جانب تنظيمها الرسمي، العوامل الاجتماعية والنفسية المختلفة التي ترتب أنماطا معينة من التفاعل والتعامل والاتصال، فإنه ينمو إلى جانب الاتصالات الرسمية نوع آخر من الاتصالات يعرف بالاتصالات غير الرسمية، وهي تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، وتعتمد على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط بين أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه، ويلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية وتوفيرا للوقت في جمع المعلومات.

ويتوقف مدى اعتماد المنظمة على الاتصالات غير الرسمية على حجمها وطبيعتها عملها والهدف الذي تسعى لتحقيقه، وكلما كبرت المنظمة وتضخمت أعمالها وتعددت إداراتها كان من الأفضل الاعتماد على نظام فعال للاتصالات الرسمية، وعلى أية حال فإن المنظمات التي يتوافر لها نظام اتصال غير رسمي يعاون نظام الاتصال الرسمي تكون أكثر قدرة على جمع البيانات الدقيقة والمعلومات

¹ ثابت محمد عيد الرحمان وجمال الدين محمد المرسي، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، دط، 2002، ص624،625.

الصحيحة ومن ثم تكون أكثر قدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، وأقدر على سرعة الحركة والمرونة والسيطرة على المواقف الحرجة.

وقد تحدث الاتصالات غير الرسمية بين العاملين داخل التنظيم الإداري أو بين العاملين في منطمتين مختلفتين، وتأخذ الاتصالات غير الرسمية وسائل كثيرة، من أهمها: الاتصالات الشخصية المباشرة، والاتصالات الهاتفية، واللقاءات الاجتماعية غير الرسمية.

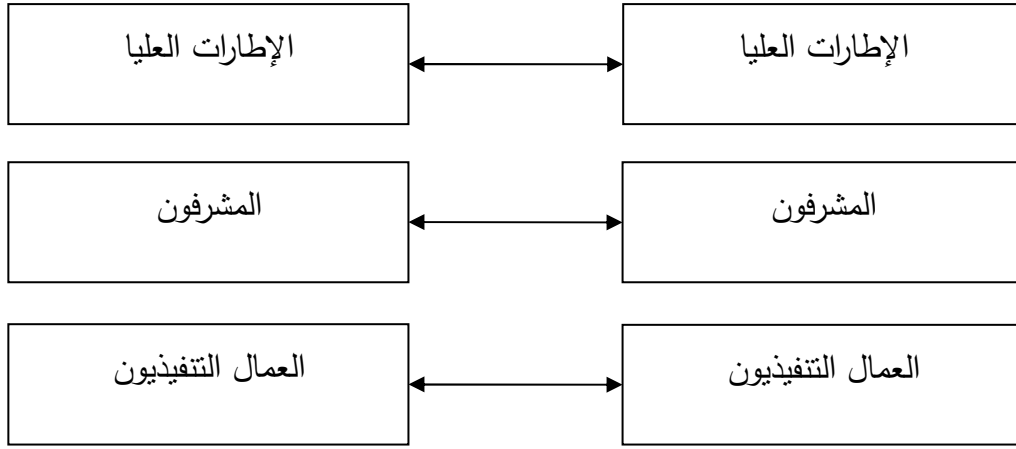
أ- اتصالات أفقية أو جانبية:

يأخذ هذا النوع من الاتصالات الأفقية أو الجانبية مجراه بين أعضاء الإدارات والأقسام داخل المنظمة بهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل، وذلك عن طريق تبادل البيانات والمعلومات والآراء ووجهات النظر حول الموضوعات المشتركة بينهم واتخاذ الإجراءات المناسبة لحل المشكلات التي تهم الأطراف المشتركة في كافة في عملية الاتصال.

ويسهم الاتصال الأفقي في حل المشكلات بكفاءة وفاعلية نظرا لوضوح الرؤية أمام الجميع، وتعاونهم المثمر وعدم إخفاء المعلومات أو حجبها عن بعضهم البعض.¹

¹ سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، دار الشقري للنشر وتقنية المعلومات، الرياض، ط6، 2016، ص447،448.

شكل رقم (04): نوع الاتصالات الأفقية أو الجانبية



المصدر: عبد المعطي عساف، مبادئ الإدارة والمفاهيم والاتجاهات الحديثة، دار زهران للنشر، عمان، ط1، 1993، ص303.

ب- اتصالات رأسية:

وهي التي تتم بصفة شخصية بين العاملين في مستويات مختلفة من التنظيم الإداري دون اللجوء إلى خط السلطة الهرمية، كأن يتصل رئيس أعلى بموظف ما دون إدخال رئيس مباشر في الصورة وهذه تتم بشكل استثنائي في الحياة العملية ولكن من شأنها إنجاز بعض المعلومات والأمور التنظيمية التي لا تؤثر على التسلسل الهرمي والتي لا تخلق سياسات بين الرؤساء والمرؤوسين.

قد تحدث الاتصالات غير الرسمية بين العاملين داخل التنظيم الإداري الواحد أو بين تنظيمين مختلفين، وتأخذ الاتصالات غير الرسمية وسائل كثيرة أهمها الاتصالات الشخصية المباشرة أو المكالمات الهاتفية أو اللقاءات العرضية.¹

ما يمكن قوله هو أن للاتصال التنظيمي مجموعة من الأنواع، فهناك ما هو رسمي وما هو غير رسمي، حيث أن الاتصال الرسمي يتم من خلال القنوات التي تحددها وتضعها المنظمة وهي التي تحدد خطوط السلطة والمسؤوليات والتي يجب إتباعها من طرف المرؤوسين، أما الاتصالات غير الرسمية فهي التي تتم بين العاملين في المنظمة لتكوين علاقات بين الأفراد بهدف تحقيق الغايات.

¹ أحمد إبراهيم أبو سن، المدخل إلى الإدارة العامة، دار الخريجي، جدة، ط3، 2013، ص256، 257.

المبحث الثاني: أساسيات حول الاتصال التنظيمي

المطلب الأول: وظائف الاتصال التنظيمي:

ترتبط وظائف الاتصال في مختلف المستويات التنظيمية حسب إطار الهيكل التنظيمي للمؤسسة والذي يقتضي تبليغ المعلومات والأوامر والتعليمات والمطالب إلى مختلف الجهات في المؤسسة، ويمكن تلخيص أهم وظائف الاتصال التنظيمي في:

الإنتاج: إذ لا يمكن الاستغناء عن الاتصال التنظيمي الرسمي في المؤسسات وخاصة الاقتصادية منها عن عملية الإنتاج وذلك لأن عملية الاتصال هي التي تتحكم في سيرورة الإنتاج من حيث كميته ونوعيته، كما تحدد كذلك التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ والأداء كتوجيه الإنذارات مثلا بسبب التغيب والتقاعد عن العمل أو إبداء الإعجاب بعمل ما أو إعلان بمكافأة عن أداء جيد وإرسال المذكرات وعقد الاجتماعات لمناقشة المشاكل ورفع الإنتاج وتحسين النوعية والإسهام في وضع معايير سلوكية للموظفين والعمال.

الإبداع: وهو إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة وتطويرها، وتعتبر هذه الوظيفة أقل وظائف الاتصال ممارسة نظرا للمقاومة الشديدة التي تبديها مختلف الأطراف ضد التغيير التنظيمي ونظرا كذلك للروتين والتقنين اللذان يعتبران من أهم العقبات وكذلك تصلب المواقف نتيجة شعور الفرد بصعوبة التكيف مع الوضع المهني والاجتماعي الذي يعيشه، يضاف إلى ذلك عامل الأمية الثقافية لدى العمال في الكثير من المؤسسات ومنه كانت الصعوبة في التكيف مع أي وضع جديد للمؤسسة باعتباره يهدد التوازن الفردي أو الجماعي في العمل ومستقبل المؤسسة.

وترتبط وظيفة الإبداع في الاتصال التنظيمي ببعدين يجسدان وظيفته الأساسية؛ يتمثل الأول في تقديم الأفكار والمقترحات والمشاريع الجديدة ويتمثل الثاني في عملية تطبيق البعد الأول، وبطبيعة الحال فإن الاتصال يؤدي دورا هاما في تحقيق كلا من البعدين أي وضع برامج وتصورات في ميدان العمل والتنظيم وابتكار طرق جديدة للإنتاج وتحفيز محيط المؤسسة.

الصيانة: ويمكن الإشارة إلى دور عملية الاتصال هنا في أداء ثلاث مهمات هي:

- حفظ أو حماية السلوك الفردي والجماعي القويم للمؤسسة، أي حفظ الذات وما يرتبط بها من العواطف والمشاعر؛
- تغيير موقف الأفراد من القيمة التي يولونها للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم على مستوى أفقي وعمودي؛
- ضمان استمرار العملية الإنتاجية والإبداعية للمؤسسة.¹

باختصار يمكن القول أن الإنتاج والإبداع والصيانة وظائف تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال الاتصال التنظيمي وتوجيهها على المستوى التنظيمي والإداري وعلى مستويات الإشراف الأخرى.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي:

إن لعملية الاتصال وكأي عملية اجتماعية يشترك فيها عدد معين من الأفراد؛ عوامل تؤثر فيها (بغض النظر عن نوعية هذا التأثير، سلبيا كان أم إيجابيا)، ومن بين العوامل نذكر:

1. طبيعة العمل:

حيث أن طبيعة العمل تؤثر إلى حد بعيد على الاتصال داخلها من حيث التأكيد على الاتصالات الرسمية دون السماح بالاتصالات غير الرسمية، كما هو الحال في المنظمات التي تتسم الأعمال فيها بالنمطية والتي تطبق تقسيم العمل الدقيق بين أفرادها.

2. درجة التعقيد التنظيمي:

إن عملية الاتصال تتأثر بعدد الوحدات (المؤسسات الفرعية) التي تضمها المنظمة والتوزيع الجغرافي لهذه الوحدات، فكلما بعدت هذه الوحدات عن بعضها البعض، كلما كان الاتصال فيما بينها ضعيف إن لم يكن منعدما.

¹ الهاشمي لوكيا، مرجع سبق ذكره، ص 230، 231.

3. حجم المنظمة:

إن كبر المنظمة وتشعبها يجعل من عملية الاتصال بين أفرادها أكثر صعوبة وتعقيداً، لذلك ينصح في هذه الحالة أن تكون البيانات والمعلومات صادرة عن مصدر واحد فقط لتفادي الاضطراب أو التضارب في هذه البيانات.

4. اتجاهات الرئيس في العمل:

إن اتجاهات الرئيس نحو مرؤوسيه، وكذا نمط السلطة والقيادة التي يتصف بها، تحدد إلى حد بعيد نمط الاتصالات في المنظمة وخاصة بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات، فإذا كان الرئيس يتصف بالنزعة التسلطية في التسيير، فإنه لا يقبل المشاركة في الرأي ولا يقبل الاستماع إلى آراء الآخرين. مما يثبط من عزيمة المرؤوسين في أداء أعمالهم، فيصبحون معاول هدم بدلاً من وسائل بناء للمنظمة، على العكس كما في حال كون الرئيس لا يخطو خطوة ما ولا يتخذ قراراً مصيرياً معينا إلا بعد استشارة مرؤوسيه والأخذ بأرائهم الصائبة.

5. عمر المنظمة:

من المعروف أنه كلما كانت المنظمة حديثة النشأة، كلما أثر ذلك على عملية الاتصالات وشكلها، لأن المطلوب الملح في بداية إنشائها هو جعل عملية الاتصالات ضيقة ما أمكن حتى يتم تحديد دور كل فرد فيها بشكل دقيق وواضح، أما إذا كان عمر المنظمة قد مر عليه وقت طويل، فإن الاتصالات بين أفرادها ستتشابك وتتسع ويزيد معدل الرسمية فيها.¹

يلاحظ مما سبق ذكره أن الاتصال يسعى إلى تحقيق الأهداف والغايات المسطرة من قبل المؤسسة، ولكن هناك العديد من العوامل المؤثرة فيه والتي تحول دون نجاحه وتنفيذه للمهام بشكل صائب، وهذه العوامل ذات حدين تؤثر إما إيجاباً أو سلباً على عملية الاتصال.

المطلب الثالث: خصائص الاتصال التنظيمي:

للاتصال التنظيمي الفعال خصائص أساسية ينبغي توافرها وإلا فشل الاتصال في بلوغ أهدافه المنشودة، وتتمثل خصائص الاتصال التنظيمي في:

¹ صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، دار الفائز للطباعة، الجزائر، دط، 2010، ص71، 72.

- المعرفة التامة بالمعلومات والبيانات والتوجيهات المراد إيصالها للغير: فالاتصال التنظيمي يبدأ بالفهم والإدراك العميقين بما هو مطلوب تحقيقه عن طريق الاتصال وعلى ضوء ذلك يمكن تحديد ما هو مطلوب إيصاله؛
 - الثقة في مصدر الرسالة: حيث أنه بدون هذه الثقة فإن الرسالة لن تحقق أهدافها؛
 - الموضوع: وضوح الرسالة المراد نقلها وذلك باستخدام الكلمات والرموز والمصطلحات الواضحة لدى المستقبل والتي لا تحمل أكثر من معنى، وهنا تلعب المهارات الاتصالية دورها في القدرة على التعبير عما يجول في خاطر المرسل من أفكار؛
 - البساطة: أن يتم الاتصال بشكل مبسط خال من التعقيد ليتسنى للرسالة أو الموضوع الوصول إلى مستقبله في أقصر وقت ممكن؛
 - سلامة الوسيلة: أن تكون وسيلة الاتصال خالية من العيوب يمكن لها أن توصل مضمون الرسالة بدقة وفي مستوى إدراك المستقبل؛
 - الدقة: وتعني نقل المعلومات والبيانات كاملة دون تشويه فإن كان هناك سرعة فلا بد من وجود الدقة في نقل المعلومات والبيانات اللازمة؛
 - الإقناع والتأثير: إذا كان هناك اتصال تنظيمي ذا طابع فعال وله رد إيجابي فإنه يقوم بلا شك على إقناع المرسل إليه والتأثير فيه حتى يتأقلم ويكون فكرة عامة عن الموضوع؛
 - الشمولية: قدرة نظام الاتصال التنظيمي على تغطية إدارات وأقسام المنظمة والعاملين فيها بشبكة منظمة من الاتصالات الجيدة، فنظام الاتصالات الفعال يستطيع أن يلم كافة المعلومات في المنظمة ويغطي كافة تخصصاتها والأقسام المختلفة.¹
- وللاتصال التنظيمي مجموعة من الخصائص الأخرى نذكر منها:
- أن يكون الاتصال منصبا على أهداف محددة مسبقا ومخطط لها بشكل سليم؛
 - ضرورة توفر الثقة والمصداقية بين العاملين والإدارة؛
 - أن يتناسب الاتصال مع إدراك الأفراد ودرجة فهمهم للمعاني، وكذلك أن يكون الاتصال مناسبا لخبراتهم ومعتقداتهم؛

¹ فتحي أحمد دياب عواد، إدارة الأعمال الحديثة: بين النظرية والتطبيق، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص377،378.

- أن يكون الاتصال في ضوء احتياجات المنظمة؛
- إتباع التسلسل الهرمي في التنظيم بحيث لا يكون هناك أي خلل، بمعنى أن يكون الاتصال الإداري مع مرؤوس تابع إلى إداري آخر والعكس صحيح؛
- الإصغاء الجيد يؤدي إلى تقوية الاتصال وزيادة فعاليته.¹

يتضح من خلال عرض الخصائص السابقة للاتصال التنظيمي أن هذا الأخير يكون موجها مباشرة نحو الوصول إلى مجموعة من الأهداف القائمة على مبدأ التخطيط، وأن تحقيق الأهداف يكون مبنيا على الثقة مابين الأفراد العاملين ومدرائهم، إضافة إلى أن نجاح العملية الاتصالية يتطلب أن تكون الرسالة الاتصالية مناسبة مع مستوى فهم الأفراد وإتباعهم لهذه المعاني وكذلك يجب أن تتوفر خاصية الإصغاء من قبل الطرف المستقبل كي تكون ردة فعله في الاتجاه الصحيح.

المطلب الرابع: مبادئ الاتصال التنظيمي:

تساعد المبادئ الآتية المدير في بناء نظام جيد للاتصالات وهي:

1. مبدأ الوضوح:

لكي يتم الاتصال فلا بد من استخدام اللغة وهي من مسؤولية المرسل، بتصميم وصياغة الاتصال والتعبير عن ذلك بطريقة مفهومة سواء بالكتابة أو الكلام والتخاطب، ويقوم هذا على استخدام الألفاظ بلغة يفهمها المرؤوسون والرؤساء والزملاء ويؤدي تطبيق هذا المبدأ إلى التغلب على كثير من العقبات والحواجز كالتعبير السيئ عن الرسالة، والأخطاء الناجمة عن الصياغة والنقل، وعدم وضوح عناصرها، والحاجة إلى توضيحها.

2. مبدأ الاهتمام والتركيز:

أي إعطاء كل الانتباه والاهتمام لاستقبال الاتصال، ومع وجود مبدأ الوضوح، فأي اتصال لا يمكن أن ينجح إذا لم يكن مفهوما ومصحوبا بمزيد من الاهتمام، فإعطاء الاهتمام الكامل للرسائل المركبة ليست مسألة سهلة، ويرجع ذلك إلى كثرة عدد الرسائل التي تستدعي الاهتمام وتتنافس فيما بينها ونطاق وقدرة الفرد على الانتباه والتركيز، والتمسك بهذا المبدأ يساعد على التغلب على العديد من الحواجز كعدم

¹ محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، ط3، 2005، ص251.

الاهتمام، نقص أو ضعف الرسالة المنقولة، ضعف الذاكرة وأيضا تطوير عملية الاستماع والقراءة ويشعر المتصل بالفخر نتيجة مجهوداته.

3. مبدأ التكامل والوحدة:

يساعد هذا المبدأ على مساندة الأهداف التنظيمية حيث يتصل بأغراض وأهداف الاتصال وهو بالنسبة للمدير عبارة عن وسيلة وليست غاية، إنه أحد وسائل المدير لضمان الحفاظ على التعاون وتحقيقه كمدخل لتحقيق أهداف المنظمة، يتوقف تكامل المنظمة على تدعيم مراكز المديرين التابعين فعندما يشغلون مراكز اتصال يجب تشجيعهم على استغلال مراكزهم لتحقيق هذه الغاية، فغالبا ما يتجاهل الرؤساء ذلك ويرسلون رسائلهم لتمريرها إلى المرؤوسين كمدخل للاتصال المباشر بالعاملين، ولكن مثل هذه الحالات يسمح بها فقط في ظروف خاصة إذا كانت الظروف تستدعي اتصالا فوريا، ولكن من المهم أن يقوم الرئيس المباشر بنقل الرسالة وتفسير وتوضيح المعلومات الأخرى، وفي هذه الحالة فإن المرؤوسين سيحترمون المركز الوظيفي للرئيس ويعتمدون عليه فيما يتعلق بالمعلومات الرسمية وهذا تدعيم لسلطته.

4. مبدأ إستراتيجية استخدام التنظيم غير الرسمي:

تقوم التنظيمات غير الرسمية بسبب الحاجة لنقل البيانات ونشرها، وتنشأ هذه التنظيمات بموافقة أو بدون موافقة المديرين ويكون لها تأثيرها النافع أو الضار على المنظمة، لذلك لا يجب تجاهلها بل الاستفادة منها في نقل واستقبال المعلومات المكتملة للاتصال الرسمي، فتدقق الرسائل قد يتم رسميا من الرئيس إلى المرؤوس، ومن المرؤوس إلى الرئيس، وهذا المنفذ قد لا يكون ملائما أو لا يوثق به لنقل كل أنواع الرسائل لذلك يجب أن يستفيد المديرين من المدخل غير الرسمي أي الشخصي في الإبلاغ أو من خلال الآخرين.¹

¹ علي محمد منصور، مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 1999، ص231، 232.

وهذا لا يمنع وجود مبادئ أخرى نوجزها فيما يلي:

1. وضوح الرسالة:

وضوحها من حيث الألفاظ المستعملة والمصطلحات والتعابير اللغوية وأن تكون مختصرة ومباشرة مع وضوح الخط، ووضوحها لكل المستويات إذا كانت موجهة لمستويات مختلفة، بحيث لا تحتمل الرسالة إلا مضمونا واحدا وتأويلا واحدا هو التأويل الذي يرمي إليه صاحب الرسالة وإلا حدث خلل في تطبيق مضمونها.

2. كفاية المعلومات:

أن تكون المعلومات كافية بحيث أن كل ما هو وارد في الرسالة يغني المرسل إليه عن أي استزادة.

3. سرعة الانتقال:

أو على الأقل أن تضمن انتقالها في الوقت المناسب وفي المكان المناسب وبالوسيلة المناسبة وإلى الجهة المناسبة.

4. نطاق الاتصال:

أن يكون مصدر الرسالة هو المصدر الحقيقي لها حتى تضمن الاستجابة والتنفيذ، فالرسالة التي تتضمن أوامر محددة يفترض أن تكون واردة من الرئيس أو من الإدارة العليا وليس من أي موظف بسيط وإلا اعتبرت عديمة الأثر.

5. مبدأ التكامل والوحدة والتنسيق:

أن تحقق العملية الاتصالية جملة من الأهداف باعتبار الاتصال وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة وتدعيمها بطريقة فعالة من خلال تحقيقه للتكامل والانسجام بين قمراته في مختلف أقسام وتحقيق التنسيق الضروري في المهام.

6. مبدأ المشاركة:

أن تضمن العملية الاتصالية مبدأ المشاركة والتشاور بين مختلف الأقسام في المؤسسة ومختلف الدرجات السلمية حتى تضمن التأييد الضروري لنجاحها ولا تكون مفروضة ومفاجأة للجميع.¹

وكخلاصة فإن الاتصال التنظيمي يركز على مجموعة من المبادئ التي تلعب دورا هاما داخل أي تنظيم، فهي تساهم في تكوين نظام جيد للاتصالات والاعتماد عليها يساعد على تخطي العوائق والعراقيل التي تصادف المؤسسة وتحد من مستواها.

المبحث الثالث: عموميات حول الاتصال التنظيمي

المطلب الأول: وسائل الاتصال التنظيمي:

إن للمنظمة ظروف سائدة تعد سببا في اختيار أنسب الوسائل لنقل الرسائل وهذا مع مراعاة نوعية المادة المنقولة بين الأطراف الفاعلة فيها، وكذلك طبيعة مستقبل الرسائل وهذا لضمان وصولها بنجاح، ومن بين هذه الوسائل المستعملة ما يلي:²

1. الاتصالات الشفوية:

وهو الاتصال الذي يتم عن طريق تبادل الحديث بين المتصل والمتصل به ولا يشترط فيه أن يرى الرئيس أو المرؤوسين فقد يكتفي بسماع الأصوات، وهذه الوسيلة يتم فيها تبادل الأفكار والمعلومات بأقصر الطرق ونجد أن طرق الاتصال الشفوي متعددة ويمكن حصرها فيما يلي:

أ- **المقابلات:** المقابلة أحد الأساليب الفعالة في الاتصال والمقابلة الناجحة وسيلة مجدية لنجاح من يتقنها، إذ أن جانب من المهارة في الإدارة يتوقف على القدرة على عمل مقابلات مثمرة، ولكي تكون المقابلة مثمرة ومحقة للغاية يلزم أن تكون مرتبة تتلاءم بطريقة عرضية، وأن تهيئ الظروف التي تساعد على نجاحها.

ولكي تكون المقابلة ناجحة يجب أن يراعى الآتي:

- أن يحدد موعدها؛

¹ ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية، مرجع سبق ذكره، ص 69، 70.

² محمد صاحب سلطان، العلاقات العامة ووسائل الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص 185.

- أن تتم فعلا في الموعد المحدد؛
 - ألا تتأخر المقابلة حتى يتولد شعور بالملل؛
 - الحذر من التعصب أو التبرم أو عدم الوضوح؛
 - أن يبدأ الحديث بشيء من الودّ والبساطة والمجاملة؛
 - التفرغ التام للمقابلة وعدم الانشغال بأعمال أخرى.
- ب- الحديث الشفوي:** ويكون عن طريق المقابلة وجهاً لوجه أو عن طريق الهاتف واللاسلكي، فإذا تضمن الاتصال عن طريق الهاتف أوامر أو تعليمات ذات أهمية فيجب أن يلحقها تقرير كتابي.
- ومن مزايا الحديث الشفوي ما يلي:
- سرعة توصيل الرسائل لعدد كبير من المستقبلين؛
 - يعتبر أكثر تأثيراً وقوة لأنه يتم وجهاً لوجه.
- ج- المؤتمرات والاجتماعات:** وهي أوضح الطرق وأعظمها فائدة والهدف منها هو الكشف عن المشكلات الإدارية وحلها، وهي من وسائل الاتصال الضرورية التي لم يستغني عنها المديرين حيث تكون الفرصة متاحة لتبادل وجهات النظر بين المدير ومرؤوسيه، وهذا ما يشعر المرؤوسين بقرب الإدارة منهم ويشجعهم على العمل الجاد وعلى نجاح العملية الإدارية، وحتى تكون الاجتماعات كذلك يجب أن:
- يحدد جدول الأعمال مسبقاً ويشارك في الإعداد كل الأعضاء المشاركين في الاجتماع؛
 - يجب أن تتناول الاجتماعات موضوعات تهتم الأعضاء المشاركين؛
 - إتاحة الفرصة لتناول وجهات النظر بين قائد الاجتماع والأعضاء؛
 - وضع خطة الاجتماع؛
 - تحديد موضوع الاجتماع وإعداد جدول أعمال مختصر؛
 - أن تتم المناقشة بالصراحة اللازمة؛
 - أن تسجل المناقشات التي تدور والنتائج التي يصل إليها المجتمعون وتنتشر على جميع المشتركين ومن يهمهم الأمر.

2. الاتصالات الكتابية:

وهي التي تتم عن طريق الكتابة ويكثر استعمال هذا الأسلوب من الاتصال في المنظمات الكبيرة فإثبات المعلومات والأوامر والتعليمات كتابة يضمن نقلها ويسهل الرجوع إليها.

وطرق الاتصال الكتابي متعددة منها:

أ- **التقارير:** وهي إما دورية تحوي إحصائيات وبيانات تقدم في فترات دورية معينة شهرية أو سنوية، أو تقارير عن موضوعات معينة كالتقارير التي يقدمها الموظفون إلى المدير، فهي تتضمن حقائق عن موضوع معين يعرض عرضا تحليليا ويجب أن تكون منظمة وتلتزم بالثقة والموضوعية في ألفاظها.

ب- **الشكاوى:** ويستلزم ذلك أن تكون الشكاوى بسبب سوء التوزيع في العمل بين القائمين بالتنفيذ، أو أن التنفيذ لا يتم بالصورة المطلوبة، ويجب الاهتمام بالشكاوى وفحصها والقضاء على أسبابها.¹

3. الوسائل غير اللفظية:

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل عن طريق الإشارات أو الإيماءات والسلوك (تعبيرات الوجه وحركة العينين واليدين وطريقة الجلوس... الخ)، ويطلق عليها أيضا لغة الجسد، وقد تكون هذه التلميحات مقصودة أو غير مقصودة من مصدر الاتصال، وتستخدم بشكل كبير وبصفة خاصة في الرسائل التي تتعلق بالأحاسيس والشعور، ويختلف فهم الرسائل غير اللفظية بسبب اختلاف الثقافات داخل المنظمة.²

4. الوسائل الإلكترونية:

تغيرت طبيعة الاتصالات التنظيمية في الآونة الأخيرة بشكل غير مسبوق نتيجة التطورات الهائلة في تكنولوجيا الاتصال، وتعد آلات الطباعة والتصوير الحديثة من التطورات الأولية في هذا المجال والتي مكنت المدير من توزيع تقرير مطبوع على سبيل المثال في وقت محدد للغاية، كما أن استخدام الكمبيوتر قد زاد من سرعة هذه العملية إلى حد كبير بالمثل فإن المديرين أصبحت تتوفر لهم

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ص 171-173.

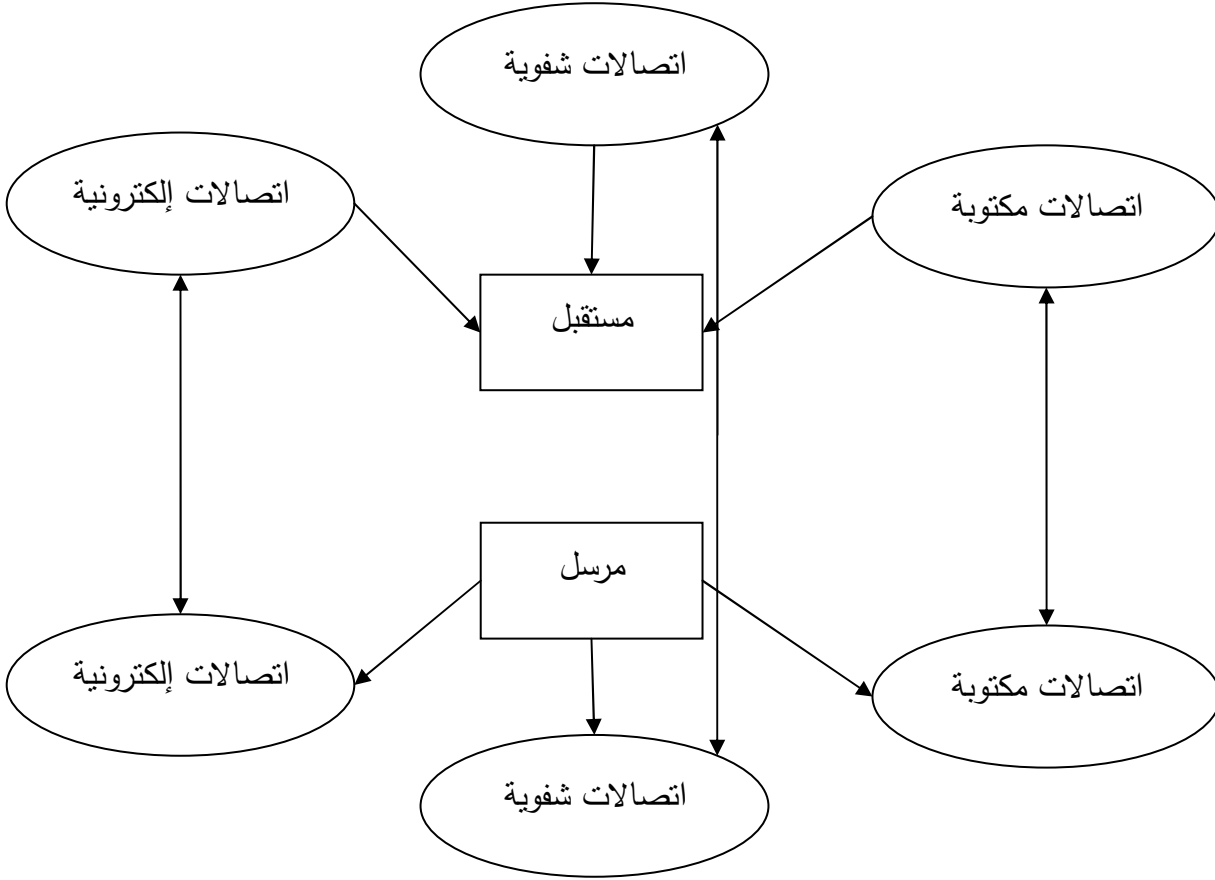
² بلال خلف السكارنة، المهارات الإدارية في تطوير الذات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص54.

القدرة على عقد مؤتمرات تلفزيونية، أيضا قد مكنت التكنولوجيا الحديثة من استدعاء كميات هائلة من المعلومات بسهولة من قواعد إلكترونية ضخمة.¹

من خلال ما سبق يمكن القول أن هناك مجموعة من الوسائل التي يستخدمها المرسل في نقل رسالته إلى المستقبل، فأحيانا يلجأ إلى استعمال الوسائل الشفهية، وأحيانا أخرى يعتمد على الوسائل الكتابية وحتى الإلكترونية، كل ذلك للتعبير عن مضمون رسالته.

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص170،171.

شكل رقم (05): وسائل الاتصال التنظيمي



المصدر: أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك في الاتصال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، دط، 2003،

ص 71.

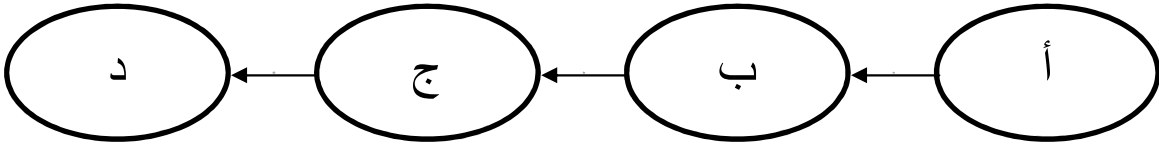
المطلب الثاني: شبكات الاتصال التنظيمي:

ربما يستعمل العاملون في المؤسسات أنواعا عدة من شبكات الاتصال دون أن يكونوا على وعي بها أو يقصدونها، وقد تعتمد الإدارات في وضع الهيكل التنظيمي إلى تبني أنواع من شبكات الاتصال تقوم على تخطيط مسبق، ويمكن حصر أنواع شبكات الاتصال التنظيمي فيما يأتي:

الشبكة التسلسلية: وهي التي تنتظم على أساس بسيط وهذا الاتصال يكون بطريقة آلية بحيث أن أي شخص في أي مركز لا يتصل إلا بالشخص الموالي له بصفة مباشرة وعادة ما يكون ذلك حسب المكانة المحددة في الهيكل التنظيمي، فربئس المصلحة لا يستطيع الاتصال بالرئيس مباشرة إنما عن طريق نائب الرئيس، وبذلك يكون لكل اتصال واحد جانبي ولا يوفر اتصالات جانبية كثيرة، وكلما كانت

الدرجات السلمية كثيرة كانت السلسلة طويلة وأصبحت العملية الاتصالية طويلة أيضا، بحيث أن المرتب في الدرجة الأولى لا يستطيع الاتصال بالمرتب في آخرها إلا إذا مر على الدرجات الوسيطة أي الموجودة بينهما، حيث أن (أ) لا يستطيع الاتصال مع (د) إذا لم تمر الرسالة عبر (ب) و(ج)، ولا يتصل بالموجودين على جانبيه كما هو في الشكل الآتي:

شكل رقم (06): الشبكة التسلسلية



المصدر: ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية، مرجع سبق ذكره، ص 23.

وهذه الشبكة قد تؤدي إلى صعوبة في التحكم في المعلومات وتضييع الوقت والجهد في أثناء العملية الاتصالية بحيث يبدو أنها تحرص على احترام السلمية والإجراءات الرسمية التي تنتقل العملية الاتصالية بحيث أن الرسائل والرد عليها يمر على نفس القنوات ذهابا وإيابا، وهذا ما يجعل العملية مملة ومتعبة ومضيعة للجهد والوقت وقد تؤدي أحيانا إلى تشويه الرسائل، ومن جهة أخرى تعتبر هذه الشبكة فعالة من حيث تحديد المسؤوليات الخاصة بكل عضو ما دام المتصل بالمرؤوس هو شخص واحد فقط وأنه يتعرف على ما يفعله بالضبط.

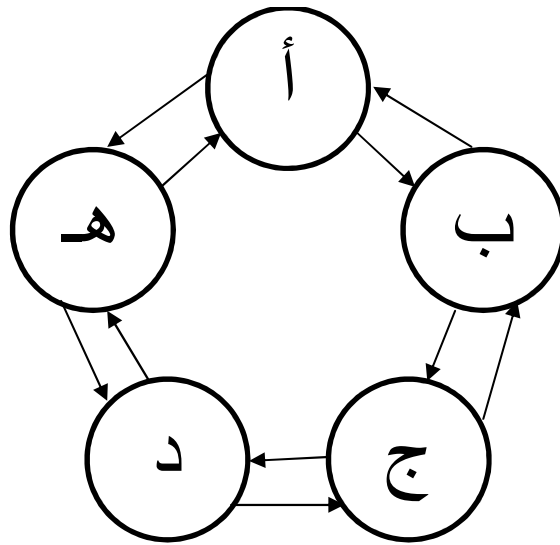
الشبكة الدائرية: هي اتصال في شكل دائري وهي الحالة التي يتم فيها أداء مهام معينة، فتمر على مجموعة من الموظفين في شكل دائري بحيث يرتبط كل عضو بعضوين آخرين ويكون القائد أيضا ضمن هذه الشبكة.¹

وتتطوي هذه الشبكة على الأبعاد التالية:

¹ ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية، مرجع سبق ذكره، ص 22، 23.

- يستطيع كل عضو من أعضاء الجماعة الاتصال بصورة مباشرة، مما يؤدي إلى مزيد من التفاعل والتكامل بين كل عضو واثنين آخرين؛
- يخضع كافة أفراد الجماعة لمستوى إداري واحد نظرا لعدم وجود قيادة منفردة، وبالتالي يمكن للأعضاء ممارسة القيادة بالتناوب لمواجهة المشكلات التي تواجههم؛
- تعكس هذه الشبكة مزايا المشاركة والمساهمة في تحمل المسؤولية، مما يؤدي إلى التأثير الإيجابي على الروح المعنوية وشعور الأعضاء بالرضا.¹

شكل رقم (07): الشبكة الدائرية



المصدر: ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية، مرجع سبق ذكره، ص 23.

شبكة النجمة: وهي اتصالات معقدة ربما لا ينص عليها الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتكون بين مختلف الدرجات السلمية وفي إدارات غير تابعة لهم تنظيميا، ويحقق هذا النوع من الاتصال تفاعلا مستمرا وحركية عالية لا توفرها أنواع الاتصال الأخرى نظرا لتحرره من القيود التنظيمية وعدم خضوعه لها، ويبدو هذا من خلال بنية العملية الاتصالية لهذا النوع من الشبكات بحيث يكون الاتصال متشابكا وفي كل الاتجاهات مثل النجمة ما يسمح بسريران المعلومات بصفة مرنة تتجاوز التعقيدات المختلفة التي تحدثها أنماط التسيير ومعوقات الاتصال التي تظهر بين الحين والآخر.²

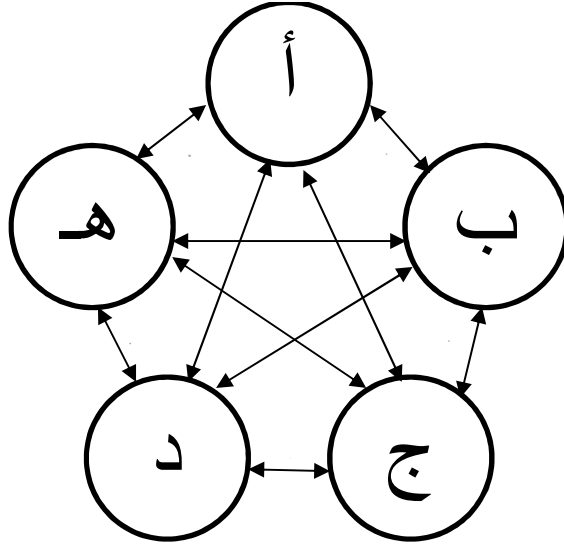
وتتطوي هذه الشبكة على الأبعاد التالية:

¹ نفيسة محمد باشري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 234.

² ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية، مرجع سبق ذكره، ص 23، 24.

- وجود قيادة تنفرد بالسلطة؛
- يتم الاتصال بين كل عضو والمدير (القيادة) بصورة مباشرة؛
- تتميز هذه الشبكة بسرعة في اتخاذ القرارات؛
- تحد هذه الشبكة من معوقات الاتصال بين الموظفين والمدير.¹

شكل رقم (08): شبكة النجمة



المصدر: ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية، مرجع سبق ذكره، ص 26.

شبكة العجلة: تتميز بوجود شخص في مركز عملية الاتصال عادة ما يكون القائد أو رئيس المصلحة مثلا تتبعه مجموعة محدودة من العاملين أو الرؤساء، بحيث لا يمكنهم الاتصال فيما بينهم إلا عن طريقه أي عن طريق قنواته، ويعتبر موقعه في المركز مناسباً جداً لتحريك وتنشيط العملية الاتصالية وبالتالي تنسيق ومتابعة كل العمليات الخاصة بالتسيير في المؤسسة أو في القسم الذي يشرف عليه.²

وتتطوي هذه الشبكة على الأبعاد التالية:

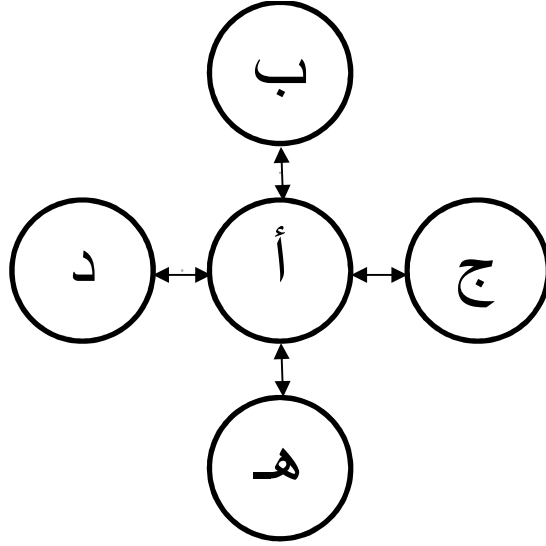
- يستطيع كل عضو الاتصال بالمدير بصورة مباشرة؛
- تتميز بسرعة اتخاذ القرارات وقد يكون على حساب الجودة؛
- مركزية القرار والسلطة؛

¹ نفيسة محمد باشري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 236.

² ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية، مرجع سبق ذكره، ص 25.

- هذه الشبكة تؤثر على درجة الإشباع الوظيفي لأعضاء الجماعة؛
- لها تأثير سلبي على العلاقات الإنسانية بالمنظمة؛
- يصلح استخدامها في المنظمات صغيرة الحجم.¹

شكل رقم (09): شبكة العجلة

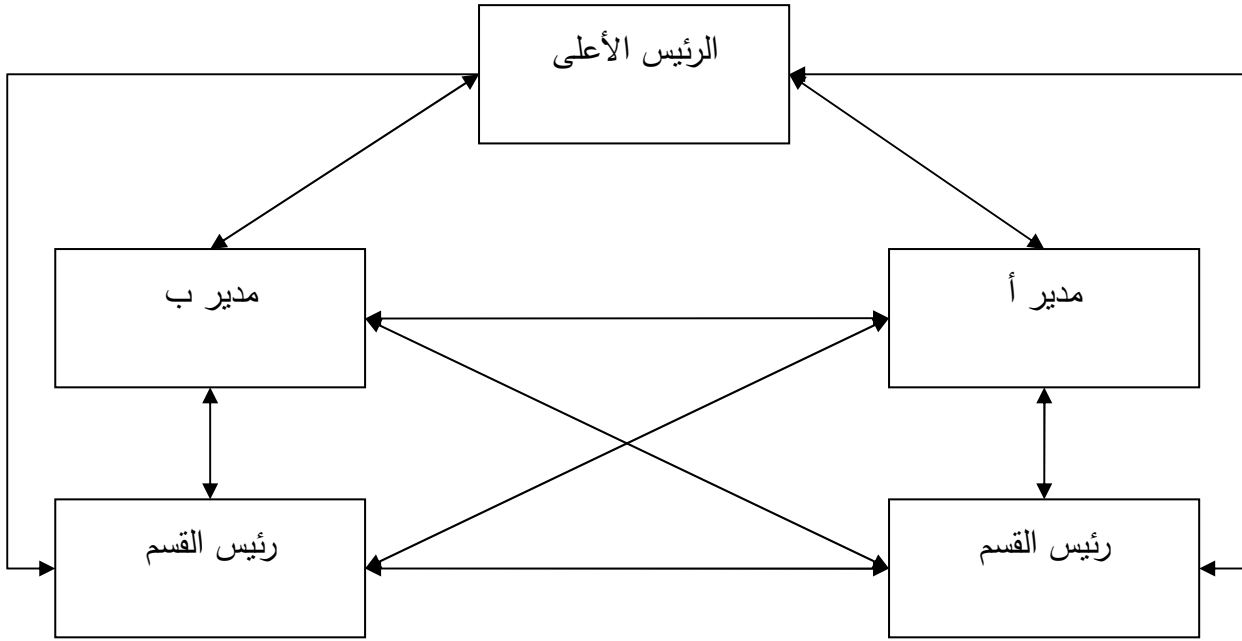


المصدر: ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية، مرجع سبق ذكره، ص 25.

شبكة الاتصال الكلي (الشمولي): ولها عدة أشكال منها الشكل النجمي والشكل الحر، بحيث يتصل العاملون جميعهم بطريقة حرة وفي كل الاتجاهات، وعادة ما تنتشر هذه الشبكة في التنظيمات غير الرسمية وفي التنظيمات الرسمية التي أنشئت حديثاً أو التي لا تضم عدداً كبيراً من العاملين، وكذا الجماعات التي تكون فيها القيادة جماعية أو لا يبرز فيها دور القائد أو في حالة القيادة الديمقراطية.

¹ نفيسة محمد باشري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 237، 238.

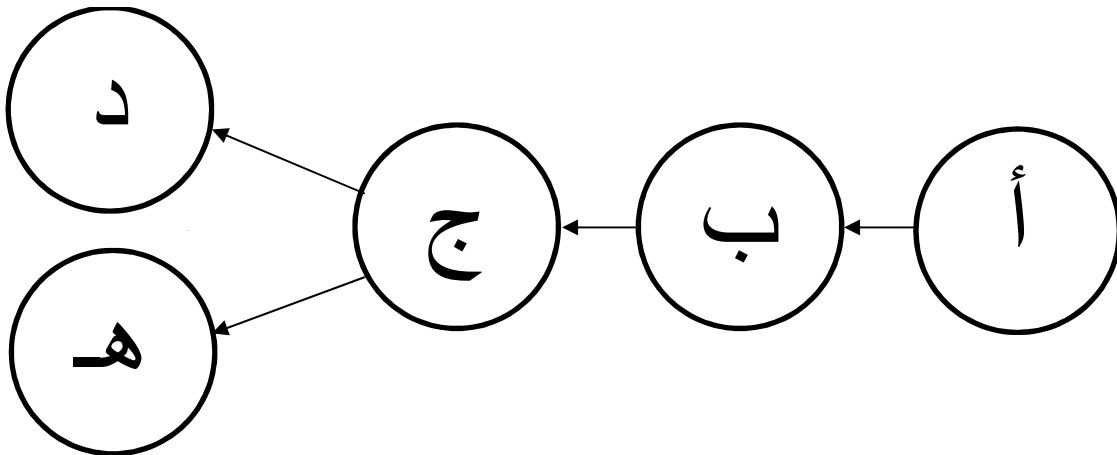
شكل رقم (10): شبكة الاتصال الكلي (الشمولي)



المصدر: مصطفى نجيب شاوي، الإدارة الحديثة: مفاهيم وظائف وتطبيقات، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، دط، 1993، ص 80.

الشبكة على شكل حرف Y: تتجسد من خلال وجود الرئيس في أعلى الشبكة الذي يتصل وينسق مع النائب (ب) ثم النائب (ج) الذين يتصلون بدورهم مع المرؤوسين (د) و(هـ).

شكل رقم (11): الشبكة على شكل حرف Y



المصدر: ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية، مرجع سبق ذكره، ص 26.

ويشار إلى أن اختيار شبكة الاتصال المناسبة والفعالة يتوقف على عدة عوامل هي التي تدفعنا إلى اختيار عقلاني لنوع شبكة الاتصال الرسمي، واختيار شبكات الاتصال يتوقف على نوع التنظيم سواء كان خديما أو صناعيا أو إداريا، ثم نوع المهام التي يريد الرؤساء إنجازها، ثم أن هناك شبكات اتصال في الحالات العادية وأخرى تختار في حالة الطوارئ وحالات الأزمات، كما يتم اختيار الشبكة الاتصالية بناء على أهداف المؤسسة وبناء على عدد أعضائها وبناء على اتساعها، فهناك المؤسسات الصغيرة والمؤسسات العابرة للقارات فكل واحدة ما يلائمها من شبكات الاتصال، وكما يتم اختيارها حسب أنماط القيادة فخصائص القائد تؤثر أيضا في اختيار شبكة الاتصال، كما تؤثر بنية جماعات العمل أيضا سواء الرسمية أو غير الرسمية وخصائصها الثقافية والعرقية والتعليمية، وخصائص العاملين الأخرى فغلبة عدد الإطارات بسبب خصوصية المؤسسة يفرض نمطا من الاتصال يختلف عن الحالة التي تكون فيها الغالبية من العاملين في مستوى تعليمي أدنى، كما أن اختيار الشبكة الاتصالية يفرضه أيضا مدى كثافة أو قلة عملياتها في اليوم، وما إذا كانت هذه العمليات تتم مع الجمهور أو بين الموظفين فقط، ففي حالة الإدارة المحلية وبالضبط مصلحة الحالة المدنية التي تتعامل بالأساس مع أعداد كبيرة من الجمهور الخارجي عادة ما تلجأ إلى شبكة الاتصال السلسلة بحيث أن كل موظف يقوم بعملية محدودة حتى يتم في الأخير تسليم الوثيقة إلى المواطن في صفتها النهائية، وبالنسبة للمهام البسيطة فإن شبكة العجلة تبدو أكثر أهمية، وإذا كنا نهدف من خلال الاتصال تحقيق أعلى درجات الرضا بين العاملين فيمكن اختيار شبكة الحلقة التي تسمح بإشراك الجميع في العملية الاتصالية، وإذا كانت العمليات التي تقوم بها المؤسسة كثيرة وسريعة في نفس الوقت بحيث تحتم إصدار وتنفيذ قرارات كثيرة وسريعة ففي هذه الحال يمكن اعتماد شبكة اتصال مرنة قدر الإمكان من الدرجات السلمية، وبالتالي درجات الاتصال الرسمي لريح الوقت والجهد.¹

وبالتالي يمكن القول أن شبكة الاتصال التي يتم اختيارها وتطبيقها سوف تلعب دورا هاما في تحديد أنماط التفاعل بين الأفراد داخل التنظيم وبين المنظمة وجمهورها الخارجي.

المطلب الثالث: معوقات الاتصال التنظيمي:

رغم أهمية الاتصال في الإدارة والمنظمة إلا أن هناك قيودا تهدد فعاليته، يمكن اختزالها في عاملين أساسيين هما: العامل النفسي والاجتماعي، والعامل التنظيمي:

¹ ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية، مرجع سبق ذكره، ص ص 25-28.

1. المعوقات النفسية والاجتماعية:

يختلف الأفراد في ميولهم ولذا فإن تفسير الفرد وفهمه لمضمون الرسالة يتوقف على حالته النفسية وطريقة تفكيره، كما تلعب الدوافع لدى الأفراد دورا كبيرا في ترجمة وتفسير كل كلمة تصلهم من رؤسائهم تفسيرات متفاوتة حسب ما يختلجهم من عواطف وشعور.

إن الاتصال يتعلق في جزء كبير بالتكوين النفسي وبالخصائص الإنسانية للأفراد فقد تفترض الإدارة أن الأفراد مهئون نفسيا وفكريا لتلقي التعليمات والبيانات وأن لديهم من القدرة والاستعداد ما يمكنهم من فهمها واستيعابها، ولا ريب أن هذه الافتراضات لا تكون صحيحة دائما، فالأفراد تشغلهم دائما مشكلاتهم الشخصية وهمومهم اليومية، فضلا عن بعض المشاكل الأخرى.

ولهذا تكون الإدارة في موقف المتنافس مع المطالب الأخرى للأفراد العاملين التي تشغل وقتهم وتفكيرهم. وعندما يشعر الفرد بالخوف أو القلق وتعتبره مظاهر عدم التوافق النفسي فإن ما يراه أو يسمعه يبدو أكثر إثارة أو تهديدا له، ويرتبط ذلك بالانفعالات والمشاعر فاليأس مثلا يلون كل شيء يراه الفرد بلون قاتم.

أ- صعوبات نقل المعاني بواسطة الرموز:

إن الألفاظ كرموز تعبيرية لا تعني نفس الشيء لجميع من يسمعونها، كما أن الصورة التي تكونها الكلمة في ذهن الفرد والسلوك الذي يترتب عليها قد يختلف عن الصورة التي تقصدها الإدارة أو السلوك الذي تتوقعه، فاستخدام نوع من الآلات الجديدة قد يعني بالنسبة للإدارة إنتاجا أكبر وجودة أفضل وتكاليف أقل، إلا أنه قد يعني بالنسبة للعاملين بطالة أو استغلالا أو أرباحا.

وقد يفسر تعدد واختلاف معاني الألفاظ تبعا لاختلاف ثقافة وذكاء وخبرة الأفراد، فكل ما يسمعه الفرد وما يفهمه يتلون عادة ويتشكل بناء على خبرته السابقة وطريقة تفكيره وأسلوب حياته، فبدلا من سماع وتفهم الفرد لما يقوله الآخرون يفهم ويسمع ما يخبره تفكيره، فالفرد لديه دائما ميل إلى مقاومة التغيير ورفض الأفكار الجديدة وخاصة إذا تعارضت مع أفكاره.

ب- صعوبات التعلم:

قد يهدف الاتصال إلى تعليم الأفراد بغرض تفسير مواقفهم أو إعادة تكييفهم مع سياسات وبرامج المنظمة، فعندما تعتمد الإدارة على الأخذ بنظام جديد للأجور بهدف زيادة الإنتاج وتحقيق العدالة فإن العاملين قد يلجؤون إلى تخفيض معدلات الإنتاج لعدم فهمهم لأغراض النظام الجديد، ويكون موقفهم هذا تعبيراً عن تكييفهم مع النظام الجديد أو ردهم عليه، فمن أهم مشكلات الاتصال كوسيلة للتعليم أن تركيز الأفراد ذهنياً ذو مدى محدود نسبياً في حين أن التحليل المنطقي للموقف يتطلب الكثير من التركيز الذهني.

2. المعوقات التنظيمية:

ويمكن حصر هذه المعوقات في تلك الناجمة عن وجود المستويات الإدارية وكذا مصدر الاتصال.

أ- المعوقات الناجمة عن وجود المستويات الإدارية:

ثمة مشكلات اتصال ناتجة عن التنظيم الهيكلي للإدارة، فالإدارة المباشرة كفئة قد تشعر بضرورة معارضة الإدارة العليا، وهذه الأخيرة قد تعتبر أن ولاء المشرفين هو بجانب العمال أكثر منه في جانبها، هذا فضلاً عن تصور فئة ما كفئة العمال المهرة مثلاً، كذلك فإن تعدد المستويات الإدارية وبعد المسافة أحياناً قد يفسر عن وصول البيانات والمعلومات بمضمون مختلف وربما مشوه كما في حالة الاتصال الهابط مثلاً، كذلك فإن المشرفين في حالة الاتصال العكسي قد يترددون في نقل آراء مرؤوسيهـم إلى الإدارة العليا حرصاً على مراكزهم مما قد يؤدي إلى تطور المشكلات البسيطة وتحولها إلى أزمات يحتاج علاجها إلى الكثير من الجهد والوقت والتكاليف.

ب- مصدر الاتصال:

قد يتحفظ من يتلقى البيانات تبعاً لمصدر الاتصال ومدى الثقة به وذلك بغض النظر عن مضمونها، فثمة تهيؤ ذهني ونفسي لدى العاملين بأن الإدارة تحاول الإيقاع بهم واستغلالهم كما أن الإدارة تنظر إلى مطالب العمال على أنها وسائل تكتيكية يرمي مقدموها من ورائها إلى كسب أصوات الناخبين من أعضاء النقابة مثلاً.

كما توجد بعض المعوقات الأخرى التي تؤثر على سلامة الرسالة وعلى فعالية الاتصال كالحذف والتشويه والزيادة.

- **الحذف:** وهو إلغاء جوانب من المعلومة ويمكن أن يكون مقصودا؛
- **التشويه:** وهو تحريف معاني المعلومات أثناء مرورها من خلال المنظمة، ويختلف باختلاف الخلفية الشخصية والمهنية؛
- **الزيادة:** وهي كثرة المعلومات الواردة، تتلقى المنظمة قدرا هائلا من المعلومات فتتجمع ولا تستطيع تصفيتها أو تنقيتها، لذلك فإن كثرة الاتصال أو قلته مهما كان مصدرها تقتل الاتصال الحقيقي.¹

وذكر "كامل بربر" في كتابه "الإدارة عملية ونظام" أن بالرغم من أهمية كافة المعوقات التي أشار إليها العلماء والتسليم بتأثيرها، إلا أن هناك معوقات أخطر وهي:

- التعمد في عدم توصيل المعلومات أيا كانت طبيعتها وأهميتها من وإلى مراكز اتخاذ القرارات، والنتيجة فصل المستويات التنظيمية عن بعضها البعض؛
- تخزين المعلومات الهامة والضرورية نتيجة للخوف أو بهدف الاحتفاظ بالسلطة أو الوظيفة؛
- الصراع بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي، وما يترتب عليه من وجود ثغرات في عمليات الاتصال على مستوى المنظمة.²

وانطلاقا مما تم عرضه يتبين أن معوقات العملية الاتصالية كثيرة ومتعددة ويصعب التحكم في كل عواملها من أجل تحقيق فعالية التنظيم، لذا وجب على القادة في المنظمة معرفة خصائص الاتصال الجيد ومحاولة بناء نظام اتصالي وفقا لهذه الخصائص للوصول إلى الأهداف المرجوة، كما أنه يمكن التغلب على المعوقات المذكورة عن طريق إتباع النصائح والمقترحات التي سيتم التطرق إليها في المطلب الموالي.

¹ الهاشمي لوكيا، مرجع سبق ذكره، ص ص 231-234.

² كامل بربر، الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 1996، ص ص 128، 129.

المطلب الرابع: مقترحات لتحسين فاعلية الاتصال التنظيمي:

يمكن تحسين فاعلية الاتصالات في المنظمة من خلال النظر بشمولية لعناصر وخطوات عملية الاتصال التي جرت مناقشتها من قبل، بدءاً من بلورة الفكرة ذهنياً وإعداد الرسالة واختيار الوسيلة، وانتهاءً بالتغذية الراجعة، فإذا ما عملنا على تجنب أي من معوقات ومشكلات الاتصال في كل خطوة يمكن زيادة فاعلية الاتصالات، وقد حاول كثير من الكتاب تقديم مقترحات عديدة في هذا المجال، ويمكن إبراز أهم هذه المقترحات:

- الوضوح: على المرسل أن يعد الرسالة بشكل واضح، وأن يتجنب استخدام المفردات والمصطلحات الغامضة الصعبة؛
- الشمول: أن تتضمن الرسالة جميع الحقائق اللازمة ليفهمها المستقبل ويتصرف على ضوءها؛
- الإيجاز: تجنب اللف والدوران والتكرار والإطالة غير المبررة؛
- استخدام الحقائق المحسوسة والابتعاد عن العموميات والأمور المجردة؛
- الصدق والنزاهة: فلا فائدة ترجى من الرسالة غير الصحيحة؛
- الحرص على جذب انتباه وتفكير المستقبل؛
- على المرسل أن ينظر إلى أي إيماءات أو تلميحات أو إشارات المستمع للحصول على تغذية راجعة، حتى لو اضطر إلى توجيه الأسئلة إليه؛
- الإصغاء الفعال من جانب المستقبل؛
- المتابعة من قبل المرسل ليتأكد أن المستقبل فهم المعنى المقصود من الرسالة؛
- تنظيم تدفق المعلومات وإرسالها بالقدر الأمثل وتجنب الزيادة الكبيرة في مقدار المعلومات المرسلة إلى المستقبل؛
- التعاطف: على الفرد أن يحاول وضع نفسه في مكان وموقف الطرف الآخر ويدرك وجهة نظره ومشاعره، وأن يتوقع كيف يفسر الرسالة؛
- تطوير اتجاهات إيجابية؛
- مناقشة المشكلات فوراً؛
- الحفاظ على النقاش ليبقى صريحاً ومكشوفاً؛
- اختيار واسطة الاتصال المناسبة؛

- تهيئة وتوفير جميع السبل والتسهيلات والإمكانات المادية التي تسهل الاتصال الفعال؛
- تجنب إصدار الأحكام والتقييم المسبق قبل سماع كل الحقائق.¹

ونظرا لما لعملية الاتصالات من أهمية ودور كبير في اتخاذ القرارات بشكل سليم ورفع الروح المعنوية للعاملين وغيرها، فإنه من المهم اقتراح وسائل أخرى لتطوير وتنشيط عملية الاتصالات داخل المنظمة، ومن أهمها:

- تحديد أهداف عملية الاتصال بشكل دقيق؛
- تحديد وسائل الاتصال المناسبة لتحقيق الأهداف التي سبق تحديدها؛
- توعية العاملين بأهمية الاتصالات في تحقيق أهداف المنظمة التي ينتمون إليها؛
- تطوير مهارات الاتصال لدى العاملين بالمنظمة، ومن بين هذه المهارات فن الحوار والتحدث ومهارة القراءة والكتابة ومهارة الإنصات للغير عند التحدث أثناء عملية الاتصال ومهارة التفكير واستيعاب الرسالة أو المعلومة المرسلة وتفسيرها والاستجابة لها بالشكل المناسب وغيرها؛
- تدعيم الاتصالات غير الرسمية بالمنظمة بأكبر قدر من الحقائق والبيانات والمعلومات وذلك للحد من الإشاعات الضارة بمصلحة المنظمة والعاملين؛
- تقويم نتائج عملية الاتصال وتحديد مدى تحقق أهدافها وذلك بغرض تطوير وتحسين عملية الاتصال داخل المنظمة.²

كما يقترح "الهاشمي لوكيا" مجموعة من التوجيهات لتحقيق فعالية الاتصال في المنظمات باستخدام بعض الأساليب، من أهمها:

- اعتراف الإدارة بأهمية التغذية العكسية كوسيلة للتأكد من فهم واستيعاب المرؤوسين للبيانات واقتناعهم بها؛
- اختيار التوقيت المناسب للاتصال، بحيث يجب أن يتم قبل تكوين العمال لاتجاهات ومواقف تتعارض مع البيانات المرسلة إليهم؛

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، عمان، ط4، 2013، ص277.

² محمد المحمدي الماضي، إدارة السلوك الإنساني في المنظمات، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، ط6، 2016، ص295، 296.

- ضرورة تحديد القنوات اللازمة للاتصال، فكل نوع من المعلومات يتطلب قناة معينة تحقق الهدف من الاتصال بأقل جهد وتكلفة وفي الوقت المطلوب، وأن يراعي عدم تعارض هذه القنوات مع التسلسل الرئيسي؛
- ترجمة البيانات ترجمة عملية وتنفيذ الأقوال تنفيذا تطبيقيا كوسيلة لتقوية الرسائل اللفظية بالعمل بغية زيادة احتمال قبولها؛
- عرض مضمون الرسالة بأسلوب مناسب وبطرق مختلفة تزيده تفسيراً وإيضاحاً، مما يجعل تحليله من قبل مستلمه أسهل وبالتالي لا يؤدي إلى تقارب في المعاني والأغراض بل يؤدي إلى فهم المقصود بدون مشكلة؛
- توخي الصدق والإخلاص عند مزاوله عملية الاتصال؛
- مراعاة الأمانة في استلام وتسليم ونقل المعلومات دون زيادة أو نقصان؛
- تشجيع الآراء البناءة؛
- تنمية مهارات الإصغاء ومهارات الحديث؛
- إتقان العمل بإخلاص من خلال الاعتماد على بيانات صحيحة؛
- ديمقراطية الاتصال؛ من حيث إعطاء الآخرين حق النقد والنقد البناء؛
- عدالة توزيع المعلومات على الأفراد دون محاباة؛
- عدالة تفسير المعلومات دون تمييز أو اتجاهات شخصية؛
- معقولية التصرف دون إسراف أو تقصير سواء في القول أو العمل؛
- تطابق القول مع العمل؛
- توخي الموضوعية والحقيقة والابتعاد عن السطحية في معالجة الأمور؛
- إن الخصال الحميدة والسمات الشخصية الجيدة تعتبر عنصراً مهماً في مزاوله الاتصال.¹

ومنه نظراً لأن الاتصالات الفعالة دليل على تماسك المؤسسة ونجاحها وتطورها، وجب على المدراء تحسين أنظمة الاتصالات وذلك من خلال التقليل قدر المستطاع من المعوقات التي تواجه هذه العملية وإتباع النصائح التي أسداها العلماء والباحثين في هذا السياق، وذلك من أجل النجاح وتحقيق الغاية المنشودة من قيام التنظيم.

¹ الهاشمي لوكيا، مرجع سبق ذكره، ص 234، 235.

الخلاصة

إن ما يمكن استخلاصه من الفصل الأول هو أن الاتصال التنظيمي في المؤسسة بمثابة العمود الفقري وهمزة الوصل بين جميع الأنشطة التنظيمية من مهام ووظائف، فلا يمكن لأعضاء التنظيم على اختلاف مناصبهم ووظائفهم أن يؤديوا أعمالهم ما لم تكن هناك أنظمة اتصالات جيدة وفعالة تتقل لهم المعلومات والإرشادات والتوجيهات والأوامر وتربط المنظمة ببعضها البعض، فالاتصالات التنظيمية أساسية في كل منظمة مهما كان حجمها، وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يخلق صعوبات وعوائق تؤخر وتعطل سير الإدارات الأخرى، حيث يتوقف نجاح أو فشل أي مؤسسة على كفاءة الاتصالات بين مستوياتها، فقرارات المنظمة وأهدافها وتوجهاتها وخططها تتعلق بعملية الاتصال كيف لا وهي الجسر الموصل بينها وبين العاملين فيها وبين العالم الخارجي.

فلا بد على كل مؤسسة تطمح للتقدم والنمو أن تقوم بتفعيل الاتصال بين أجزائها باعتباره وسيلة لتحقيق التفاعل والتكامل والانسجام الأمثل الذي يدعم استمرارها ويضمن لها نجاح أعمالها وتحقيق أهدافها.

الفصل الثاني: عملية اتخاذ القرار



الفصل الثاني: عملية اتخاذ القرار

تمهيد

تعتبر عملية اتخاذ القرارات أحد العمليات الأساسية والديناميكية بالنسبة لأدوار ومهام أي مؤسسة أو منظمة بوضعها نقطة الانطلاق لجميع الأنشطة والبرامج التي تتم داخلها، بل يتعدى ذلك إلى علاقة المؤسسة بالمجتمع أو البيئة الخارجية. واتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للقادة الإداريين، حيث أن مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرات قادتها وكفاءتهم وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تتضمن رشد القرارات وفعاليتها وأن تدرك المؤسسة أهمية وضوحها ووقتها وتعمل على متابعة تنفيذها وتقييمها.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول عملية اتخاذ القرار

المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية؛ وذلك لأنه من خلال اتخاذ القرارات تحقق الإدارة أو المنظمة أهدافها.

ومن هنا يجب التفرقة بين كل من: القرار وصنع القرار واتخاذ القرار.

فالقرار هو: "عبارة عن أداة من أدوات ممارسة السلطة إن لم يكن الأداة الوحيدة أمام المدير لممارسة حقه الشرعي الذي من خلاله يحقق نتائج ملموسة له وللعاملين في المنظمة".

أما صنع القرار فهو: "عبارة عن عملية طرح بدائل أو حلول محتملة ومناقشتها لحل كل مشكلة معينة".

أما اتخاذ القرار فهو: "عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل أو الحل الأنسب من بين عدة بدائل متعددة ومتاحة أمام متخذ القرار وذلك عن طريق المفاضلة بينها باستخدام معايير تخدم ذلك وبالشكل الذي يتماشى مع ظروف البيئة الخارجية والداخلية التي تواجه متخذ القرار".

ويعرف اتخاذ القرار بأنه: "عملية اختيار بديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة وفي ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمنظمة".

ووفقا لهذا المفهوم يمكن القول أن عملية اتخاذ القرارات تنطوي على عدد من العناصر هي: الاختيار، توافر البدائل، والأهداف، الوقت، الموارد المادية والبشرية المتاحة للمنظمة، البيئة الداخلية والخارجية.

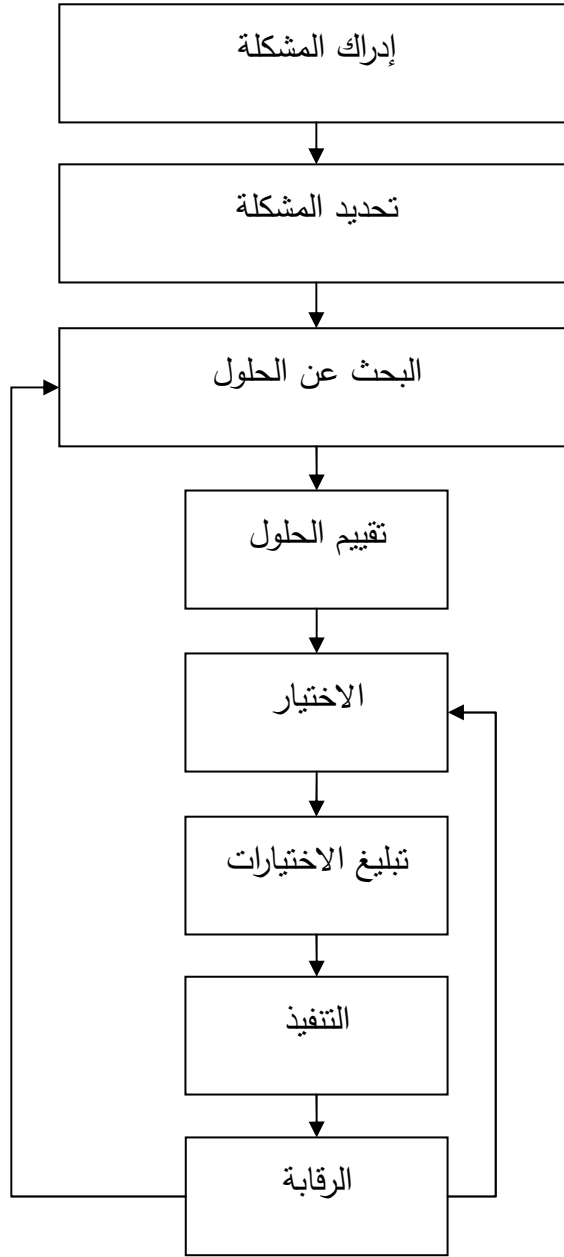
وتعرف عملية اتخاذ القرار بأنها: "مجموعة من التصرفات المتتابعة تبدأ بإحساس المدير وانتباهه إلى أن هناك مشكلة، وبالتدقيق والفحص يحاول المدير أن يحدد ويعرف هذه المشكلة، وبالتعرف على المشكلة يسعى المدير لتطوير أساليب حل بديلة أو أنه يبحث عن بدائل الحل، ويولي ذلك محاولة وزن هذه البدائل من خلال تعرف المدير على أنسب بديل، وتطبيق البديل المناسب ومتابعة هذا التطبيق".

وبالتالي يمكن القول بأن عملية اتخاذ القرار هي عملية ذات خطوات متتالية يمر بها المدير لكي يحل مشكلة ما.

ويعرف اتخاذ القرار بأنه: "المحور الأساس للعملية الإدارية والمحور الفعال لدراسة الإدارة ووظائفها (كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) وتحلل السلوك الوظيفي داخل المنظمات، ونظرا للمكانة التي تحتلها عملية اتخاذ القرارات في تحليل السلوك الإداري فمن هذا المنطلق تعتبر الإدارة اتخاذ القرارات"، والشكل التالي يوضح ذلك:¹

¹ حسن علي معتوق، برامج التنمية الإدارية وأثرها على فاعلية اتخاذ القرارات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016، ص100،99.

شكل رقم (12): عملية اتخاذ القرار



المصدر: إسماعيل قيزة ويلقاسم سلاطونية، التنظيم الحديث للمؤسسة: التصور والمفهوم، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2015، ص163.

ومن خلال الشكل رقم (12) والتعريفات السابقة يمكن القول بأن عملية اتخاذ القرارات هي: الخطوات المنظمة والتسلسل العلمي والمنطقي الذي يتم من خلاله مواجهة المشكلات التي تتعرض لها

المنظمة، وذلك عن طريق المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار أفضلها بما يتماشى مع إمكانيات المنظمة المادية والبشرية والمعلوماتية، وبالشكل الذي يحقق الهدف المطلوب بالكفاءة والفاعلية.

المطلب الثاني: أهمية عملية اتخاذ القرار:

إن عملية اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال.. وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم أو استثارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجربها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.¹

وتكمن أهمية اتخاذ القرارات الإدارية فيما يلي:

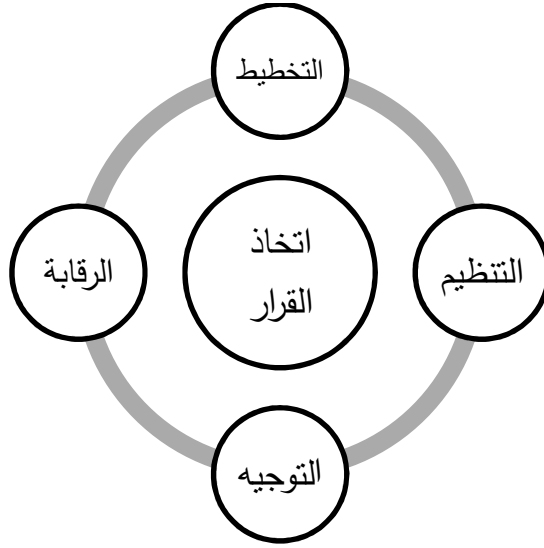
- تعتبر اتخاذ القرارات من المهام الجوهرية للمدير بحيث أن قدرة المدير على اتخاذ القرار هي التي تميزه عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري؛
- تعدد وتعقد الأهداف التي تشهدها التنظيمات الإدارية الحديثة ووجود التعارض بينهما أحيانا مما زاد من المشاكل التي تواجه القيادات الإدارية وهذا يتطلب اتخاذ العديد من القرارات لمواجهة هذه المشاكل؛
- بدون عملية اتخاذ القرارات تتوقف العملية الإدارية ويتوقف العمل كله.²

والشكل الموالي يوضح اتخاذ القرار كحلقة رئيسية في العملية الإدارية:

¹ نوال عبد الكريم الأشهب، اتخاذ القرارات الإدارية: أنواعها ومراحلها، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015، ص18، 19.

² طارق عبد الرؤوف عامر وإيهاب عيسى المصري، صناعة واتخاذ القرار، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، دط، 2016، ص134.

شكل رقم (13): اتخاذ القرار كحلقة رئيسية في العملية الإدارية



المصدر: ربحي مصطفى عليان، الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص88.

وتزداد أهمية اتخاذ القرارات مع تعقد أعمال المنظمات وتوسعها وتنوع أعمالها وفي ظل التحديات الكبيرة والتغيرات البيئية، وبذلك أصبحت عملية اتخاذ القرارات قلب الإدارة النابض الذي يضمن للمنظمة البناء والتقدم وأصبح أساس الحكم على المدير الناجح من خلال كفاءته وقدرته في اتخاذ القرارات السليمة والفعالة.¹

ما يلخص القول أن جوهر وأساس المؤسسة هو عملية اتخاذ القرارات لتسيير كل جزء منها واجتياز المشاكل التي تقف عائقاً أمامها.

المطلب الثالث: عناصر عملية اتخاذ القرار:

تعتمد عملية اتخاذ القرار على بعض العناصر الأساسية التي تحدد الإطار الهام لهذه العملية وهذه العناصر هي:

1. الأهداف:

وهي تحديد لما يراد تحقيقه إذ إنها عمل هام في عملية اتخاذ القرار بشكل سليم ومن المعروف أن القرار يتخذ لتحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف التي يراد تحقيقها وأحياناً تتعدد الأهداف التي

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1997، ص297.

يتأثر بها القرار بين أهداف عامة للمؤسسة وأهداف خاصة داخل التنظيم المؤسسي، وقد يكون هناك أهداف شخصية حسب إدراك متخذ القرار الشخصي لأبعاد الموضوع وما يريد التوصل إليه من وراء اتخاذ القرار طبقاً لأفكاره وقيمه.

2. الدوافع:

تمثل قوى دافعة تسهم في توجه الفرد أو الجماعة إلى اختيار أنماط السلوك التي تتفق بدرجة كبيرة مع رغباتهم.

3. الفترة الزمنية:

يتحدد كل قرار عادة في ضوء ما يسبقه من قرارات في فترة زمنية معينة، كما أن للقرار الجديد فترة صلاحية يرى فيها اعتباراً من تاريخ اتخاذه وتتاثر به أيضاً القرارات اللاحقة في مجاله، كما أن كفاءة القرار تتحدد بالفترة الزمنية التي تكون بين ظهور المشكلة واتخاذ القرار.

4. المناخ الاجتماعي والتنظيمي:

إن المناخ الاجتماعي والتنظيمي الذي يتخذ فيه القرار أو يحيط بمتخذ القرار يتضمن عدة جوانب هامة لا تقتصر فقط على داخل المؤسسة بل يمتد إلى البيئة المحيطة بالمؤسسة والمجتمع الذي تخدمه والمنطقة التي يتبعها، كما يضمن المناخ أيضاً الموارد المتاحة في المؤسسة والنشاطات التي تتأثر باتخاذ القرار والنتائج التي يراد التوصل إليها ولهذا فإن تحليل المناخ من الأمور الهامة جداً في عملية اتخاذ القرار وبعبارة أخرى فإن القرارات تتخذ في ظل مفاهيم ومعلومات تتاح عن المناخ التنظيمي والاجتماعي بحيث تخضع القرارات للتغييرات والالتزامات والتوقعات الصادرة عن هذا المناخ.

كما أن هناك بعض العناصر الهامة التي تسهم في تحديد الإطار العام لعملية اتخاذ القرارات

وهي:

- المناخ الذي يتم فيها اتخاذ القرار؛
- أهداف متخذ القرار؛
- الإستراتيجيات المختلفة لصناعة القرار؛
- النتائج المحددة والإجمالية للقرار؛

- اتخاذ القرار تحت ظروف المنافسة؛
- القيم أو المنافع التي تحكم اتخاذ القرار.

وبالإضافة إلى هذه العناصر فإن عملية اتخاذ القرار تتطوي على عدد من العناصر هي

كالتالي:

- الاختيار؛
- توافر البدائل؛
- الأهداف أو الغايات أو محركات ودوافع السلوك؛
- الوقت؛
- الموارد المادية والبشرية المتوفرة للمنظمة؛
- البيئة الداخلية للمنظمة؛
- البيئة الخارجية بما تحويه من متغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية.

وبالإضافة إلى هذه العناصر قد أوضح من "وينسون وأليكيس" أن هناك ستة أجزاء أو عناصر

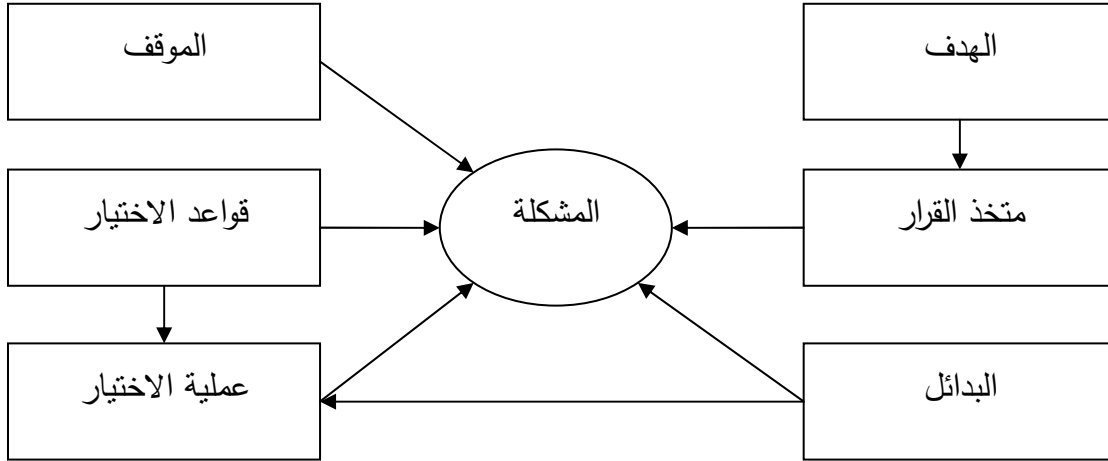
للقرار على النحو التالي:

- **بيئة القرار:** ويشير هذا العنصر إلى المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر على متخذ القرار عند قيامه باختيار البديل الملائم؛
- **متخذي القرار:** وهم هؤلاء الأفراد أو الجماعات التي تقوم بالفعل بالاختيار من بين البدائل؛
- **أهداف القرار:** وهي الأهداف التي يسعى القرار إلى تحقيقها؛
- **بدائل ملائمة لاتخاذ القرار:** غالبا ما يتضمن موقف القرار من بدلين ملائمين على الأقل ويمثل البديل الملائم ذلك البديل الذي يعتبر ملائما وعمليا من ناحية التنفيذ وأيضا مساهمته في حل مشكلة قائمة؛
- **ترتيب البدائل:** يكون الترتيب تنازليا حيث يبدأ من البدائل الأكثر أهمية فالأقل؛
- **اختيار البدائل:** ويمثل الاختيار الحقيقي بين البدائل المتاحة للعنصر الأخير في موقف القرار أن هذا الاختيار يؤكد حقيقة أن القرار قد اتخذ.¹

¹ طارق عبد الرؤوف عامر وإيهاب عيسى المصري، مرجع سبق ذكره، ص 157-160.

يتبين من خلال ما عرض أنه لابد من توفر جميع عناصر عملية اتخاذ القرار للتوصل إلى حل للمشكلة المطروحة، فالقرار لا يتم ولا يحدث إلا من خلال تكامل واندماج هذه العناصر فيما بينها، وغياب أحدها يعني قصور في القرار النهائي وبالتالي عجزه عن حل المشكلة التي ولد من أجلها.

شكل رقم (14): عناصر عملية اتخاذ القرار



المصدر: عبد الله رابح سرير، القرار الإداري، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2011، ص53.

المطلب الرابع: أنواع القرارات:

1. القرارات حسب درجة الأهمية:

تتباين القرارات المراد اتخاذها وفقا لدرجة الأهمية التي تتسم بها والمهام المقترنة فيها، وتوجد هناك العديد من المعايير التي يتم في إطارها تحديد درجة الأهمية التي يتسم بها القرار المراد إنجازه:

أ- النتائج التي يتعين الوصول إليها في مجال تحقيق أهداف المنظمة نتيجة الأساليب المرتبطة باتخاذ القرار المعين؛

ب- إعداد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار الذي يتم اتخاذه، فكلما ازداد عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار كلما ازدادت أهمية ذلك القرار؛

ج- الفترة الزمنية المراد اتخاذ القرار في ضوئها؛ فكلما كان الضغط الزمني لاتخاذ القرار ملحا ولا يمكن التريث في اتخاذه، كلما اتسم ذلك القرار بالأهمية الكبيرة والعكس صحيح؛

د- درجة تكرار القرار؛ أن القرارات التي يتكرر حدوثها غالبا ما تتسم بأهمية أقل قياسا بالقرارات غير المتكررة الحدوث؛

ه- درجة المرونة التي يتسم بها القرار من حيث التغيير؛ إذ أن القرارات التي تكون أقل قابلية للتغيير بعد اتخاذها نتيجة العديد من المتغيرات فهي قرارات لا تتسم بالأهمية قياسا بالقرارات التي يتعذر تغييرها وتشكل آثارا ذات أهمية كبيرة بالنسبة للأنشطة التي تمارسها المنظمة وهكذا.

2. القرارات حسب المدى الزمني:

وهي القرارات الإستراتيجية والقرارات التشغيلية والقرارات التنفيذية:

أ- القرارات بعيدة المدى: وتمثل القرارات الإستراتيجية وغالبا ما تكون لأكثر من ثلاثة سنوات.

ب- القرارات متوسطة المدى: وتمثل القرارات التشغيلية التي تكون أكثر من سنة وأقل من ثلاثة سنوات.

ج- القرارات قصيرة المدى: وتمثل القرارات التنفيذية التي غالبا ما تكون مساوية أو أقل من سنة واحدة.

3. القرارات من حيث الجهد المبذول:

أ- القرارات المبرمجة: ويقصد بها تلك القرارات المتكرر حدوثها أو اتخاذها إذ أنها متكررة الحدوث ومجدولة الهيكله وتتسم بالروتينية أو الرقابة في الأداء.

ب- القرارات غير المبرمجة: ويقصد بها تلك غير المتكررة الحدوث، والتي يتطلب القيام بها ببذل الجهود العقلية والفكرية لغرض اتخاذها، كما أنها غالبا ما ترتبط بالعديد من التكاليف أو الصعوبات التي تكثف حدوثها.

4. القرارات وفقا لطريقة اتخاذها:

أ- القرارات الفردية: وتتمثل بالقرارات التي غالبا ما يتم اتخاذها من قبل المدير أو الرئيس دون أن يستعين بمشورة أو مشاركة الآخرين في القرار المتخذ وغالبا ما تمثل هذه القرارات النزعة الفردية أو الاستبدادية في اتخاذ القرارات وتعبر عن القيادات المستبدية، إذ أنها تقوم على النزعة الدكتاتورية في اتخاذ القرارات دون المشاورة أو المشاركة في القرار.

ب- القرارات الجماعية: وتتمثل في القرارات التي تستفيد من المشاركة والمشاورة والتفاعلية في اتخاذ القرارات، إن النمط من القرارات تمثل الاتجاهات أو الأنماط الديمقراطية التي يتم من خلالها

الاستعانة بالأراء وخلق روح التفاعل الإيجابي البناء في أنماط القرارات التي يتم اتخاذها ويمثل هذا النمط من القرارات المساهمة في تفجير طاقات الأفراد وإعطائهم مساحة من التعامل والتفاعل في بناء القرارات المراد اتخاذها إزاء الظواهر المختلفة.

5. القرارات وفقا لطبيعة الجهة التي قامت باتخاذها:

أ- القرارات التنظيمية: وتتمثل في القرارات التي يتخذها المدير أو الرئيس استنادا لطبيعة الإطار الوظيفي أو الرسمي الذي يشغله في المنظمة، وغالبا ما يأتي هذا القرار أو القرارات انعكاسا للسياسة العامة التنظيمية لها من حيث القوانين أو الأنظمة أو التعليمات التي تسيّر في إطارها تلك المنظمة.

ب- القرارات الشخصية: وتمثل هذه الأنماط من القرارات النزاعات الذاتية والشخصية للرئيس أو المدير، إذ أنها تتأثر بالميول الشخصية وطبيعية الخبرة المتراكمة لديه في اتخاذ مثل هذه القرارات ولا يتم تحويل صلاحيات اتخاذها لأي مستوى إداري معين بعكس القرارات التنظيمية التي يستطيع المدير أو الرئيس تحويل اتخاذها للمستوى الإداري المناسب في اتخاذها.

6. القرارات حسب درجة الثقة بالمعلومات المتاحة في اتخاذها:

أ- القرارات المؤكدة: وتمثل القرارات التي تتسم بدرجة عالية من التأكيد من حيث المعلومات المتوفرة بشأنها، بحيث لا تتضمن أي متغيرات غير مؤكدة الحصول مثل دعوة المدير لعقد اجتماع اعتيادي أو طارئ للمرؤوسين بعد أن يتأكد من عدم وجود أي ظرف طارئ يحول دون حضور أي منهم لذلك الاجتماع.

ب- القرارات في ظل المخاطرة: وتمثل هذه القرارات بتحديد احتمال حصول حالات معينة في ضوء تحقيق النتائج المرتقبة لكل بديل والاحتمالات هي النسبة المئوية لعدة مرات حدوث نتيجة معينة.

ج- حالة عدم التأكد: وتمثل القرارات التي لا يتم تحديد احتمالات حدوثها بنسبة معينة وفقا لطبيعة البدائل المتاحة لذلك، أو أقل تحديدا أو وضوحا في حالة المخاطرة إذ أن المدير أو الرئيس لا يستطيع أن يتخذ القرارات بصورة الاحتمالات نظرا لتحكم العديد من المتغيرات غير المحسوبة بشأنها، إذ أن حالات عدم الاستقرار أو الثبات في الظروف التي يتخذ بها القرارات كبيرة ولا تتسم بالدقة الواضحة ولذا غالبا ما يتم استخدامه للعديد من الخبرة المتراكمة لديه أو الاستعانة بالاستشارية والخبرات المتخصصة أو بنوك المعلومات والإحصاءات التي تساهم بقدر معين في

تقليص دائرة المجهول للمستقبل المبهم أو الظروف والمتغيرات غير المتحكم بها أو المرئية بشأن القرارات التي يزمع اتخاذها.

أنواع القرارات الإدارية:

1. القرارات التقليدية:

أ- القرارات التنفيذية: وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والإجازات، وكيفية معالجة الشكاوى، وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات التي لديه.

ب- القرارات التكتيكية: وتتصف بأنها قرارات متكررة وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصلاً، ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين.

2. القرارات غير التقليدية:

أ- القرارات الحيوية: هي التي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع، وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المدير متخذ القرار بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة، وهنا يسعى المدير متخذ القرار لإشراك كل من يعينهم أمر القرار من جميع الأطراف في مؤتمر، وأن يعطيهم جميعاً حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف.¹

ب- القرارات الإستراتيجية: وهي قرارات تؤخذ على مستوى قمة الهيكل التنظيمي، بواسطة الإدارة العليا في المؤسسة، وهي قرارات تغطي مدى زمني أطول مقارنة بالقرارات السابقة، وتتعلق القرارات الإستراتيجية بالوضع التنافسي للمؤسسة في السوق، وفي اغتنام الفرص وتجنب مخاطر البيئة وهذا النوع من القرارات يحتاج على معلومات خاصة بالبيئة أكثر من غيره، كما تهتم القرارات الإستراتيجية بتحديد أهداف المؤسسة والموارد اللازمة لتحقيقها والسياسات التي تحكم عمليات توزيع واستخدام هذه الموارد.²

ما سبق يؤكد أن القرارات تتنوع وتختلف وذلك راجع إلى نوع وطبيعة نشاط المؤسسة، فكل قرار لا بد أن يتناسب والمجال الذي تنشط فيه المؤسسة.

¹ نوال عبد الكريم الأشهب، مرجع سبق ذكره، ص 19-24

² حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2010، ص 104.

المطلب الخامس: مراحل عملية اتخاذ القرار:

هناك شبه اتفاق عام على أن اتخاذ أي قرار يمر بمراحل وخطوات عديدة ومعروفة ومتفق عليها، والاختلاف فقط يكون في مهارة القيام بهذه الخطوات، ومدى توافر المعلومات التي تخدم كل مرحلة، ومدى وجود نظام فعال للاتصال يؤدي إلى فهم الأمور المختلفة والتفاعل معها لصالح المنشأة.¹

1. مرحلة تشخيص المشكلة:

ومن الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة ودرجه أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها والوقت الملائم للتصدي لها ولحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب لها.

2. جمع البيانات والمعلومات:

أن فهم المشكلة فهما حقيقيا واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنيا من مصادرها المختلفة ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلا دقيقا ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعده على الوصول إلى القرار المناسب.

3. تحديد البدائل المتاحة وتقويمها:

ويتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها وضع المنظمة السياسات التي تطبقها والفلسفة التي تلتزم بها وإمكانياتها المادية والوقت المتاح أمام متخذ القرار واتجاهات المدير متخذ القرار، وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع الذي يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يركز على التصور والتوقع والأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المؤثرة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها.

4. اختيار البديل المناسب لحل المشكلة:

وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقا لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار وأهم هذه المعايير ما يلي:

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016، ص260.

- تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها؛
 - اتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها؛
 - قبول أفراد المنظمة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه؛
 - درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة؛
 - مدى ملائمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمنظمة مثل العادات والتقاليد؛
 - القيم وأنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية وما يمكن أن تعززه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل؛
 - المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة؛
 - كفاءة البديل والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار.
5. متابعة تنفيذ القرار وتقويمه:

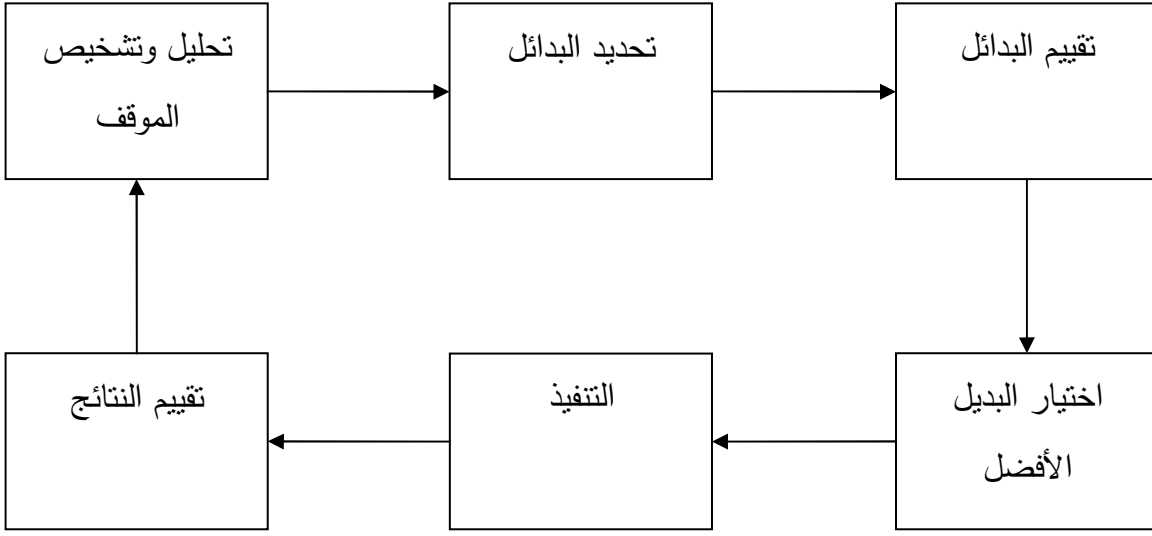
ويجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج، وعندما يطبق القرار المتخذ وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله.

وعملياً المتابعة تتمي لدى متخذي القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها، ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرارات تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.¹

يمكن القول أن القرارات في المؤسسة لا تصدر بصورة عفوية وإنما هناك مجموعة من المراحل والخطوات التي يقوم بها متخذ القرار بدءاً من التعرف بدقة على المشكلة التي من أجلها سيتخذ القرار، ثم تحليلها وتقييمها ووضع البدائل المناسبة لها حتى يتمكن في النهاية من اختيار أفضلها، وأن غياب كل عنصر من هذه العناصر يخل بعملية اتخاذ القرار ويؤثر سلباً عليها.

¹ طارق عبد الرؤوف عامر وإيهاب عيسى المصري، مرجع سبق ذكره، ص 139-141.

شكل رقم (15): مراحل عملية اتخاذ القرار



المصدر: صالح بن نوار، مرجع سبق ذكره، ص 82.

المبحث الثاني: أساسيات حول عملية اتخاذ القرار

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار:

هناك عدة عوامل تؤثر في اتخاذ القرار نذكر منها ما يلي:

1. أهداف المنظمة:

مما لا شك فيه أن أي قرار يتخذ وينفذ لابد وأن يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة، فأهداف المنظمة أو الهيئة مثلا هو محور التوجيه الأساسي لكل العمليات بها، لذلك فإن بؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار أنسب الوسائل التي يبدو أنها سوف تحقق أهداف المنظمة التكتيكية أو الإستراتيجية.

2. الثقافة السائدة في المجتمع:

تعتبر ثقافة المجتمع وعلى الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار، فالمنظمة لا تقوم في فراغ وإنما تباشر نشاطها في المجتمع وللمجتمع، ومن ثم فلا بد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار.

3. الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة:

لا يكفي المحتوى القيمي أو المحتوى الأخلاقي كما يسميه البعض بل يجب أن يؤخذ في الاعتبار الحقيقة والواقع وما ترجحه من وسيلة أو بديل على بديل.

4. العوامل السلوكية:

يمكن تحديد الإطار السلوكي لمتخذ القرار في جانبين هما:

الجانب الأول: ويتعلق بالبواعث النفسية لدى الفرد ومدى معقوليتها والتي يمكن من خلالها تفسير السلوك النفسي للفرد في اتخاذ قراره.

الجانب الثاني: ويتصل بالبيئة النفسية للفرد حيث تعتبر المصدر الأساسي الذي يوجه الشخص إلى اختيار القرار من بين البدائل التي أمامه، ومن ثم كان اتخاذه له.¹

كما أن متخذ القرار أيضا يواجه العديد من العوامل التي تؤثر في الاختيارات التي يوفرها قبل اتخاذ القرار وهذه العوامل تتمثل في:

- أن معد ومتخذ القرار يواجه العديد من البدائل، بغض النظر عن أي شيء يتخذه؛
 - ثمة نتائج عديدة يمكن الحصول عليها، ويعتمد ذلك على الطريقة أو حركة القرار المختارة؛
 - كل نتيجة أو عائد لديه بعض احتمالات الظهور، وهذه الاحتمالات ربما لا تكون متساوية في كل عائد أو نتيجة؛
 - معد ومتخذ القرار يجب أن يحدد القيمة والمنفعة والأهمية لتكون مرتبطة بكل عائد.²
- ومنه فإن عملية اتخاذ القرار تؤثر فيها العديد من العوامل هذا ما يجعل متخذ القرار يتعرض لصعوبات عديدة قبل أن يتمكن من الوصول إلى القرار النهائي.

المطلب الثاني: خصائص عملية اتخاذ القرار

لعملية اتخاذ القرار صفات وخصائص عديدة تميزه عن غيرها من العمليات الإدارية الأخرى، يمكن إيجازها فيما يلي:

¹ نوال عبد الكريم الأشهب، مرجع سبق ذكره، ص 25، 26.

² علي خلف حجاج، اتخاذ القرارات الإدارية، دار قنديل للنشر، عمان، ط 1، 2010، ص 38.

- **عملية قابلة للتشديد:** أي أنها تقوم على افتراض مفاده أنه ليس بالإمكان الوصول إلى ترشيد كامل للقرار، بل يمكن الوصول إلى حد من المعقولية والرشد، كما أن عملية اختيار البديل الملائم تتم على خطوات متعددة ومختلفة وتحت ظروف وعوامل دقيقة وتنبؤ دقيق بالأحداث تمكن متخذ القرار من اختيار البديل الأمثل؛
 - **عملية تمتد من الماضي إلى المستقبل:** وتتبع هذه الصفة من كون القرار الإداري هو امتداد واستمرار لقرارات أخرى سبق اتخاذها، بل ويعتبر حلقة متصلة من سلسلة من القرارات، حتى يكون من الصعب تحديد القرار الأصلي من بين مجموعة القرارات المتخذة، حيث يبدو كل قرار مرتبط بقرار آخر اتخذ من قبل؛
 - **عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة:** حيث ينظر إليها على أنها نتائج جهد مشترك يبرز من خلال مراحلها المتعددة وما تتطلبه هذه المراحل من إعداد وتحضير وجمع معلومات وتحليل لهذه المعلومات وتقييمها وتنفيذ القرار وما يتطلبه التنفيذ من جهود مشتركة؛
 - **عملية تتسم بالعمومية والشمول:** تتصف بالعمومية من حيث أن نوع القرارات وأسس وأساليب اتخاذها تكاد تكون عامة بالنسبة لكافة المنظمات الإدارية، فهي صالحة للتطبيق على المنظمات الإدارية على اختلاف أنماطها؛
 - **عملية ديناميكية مستمرة:** تبرز صفة الحركة في هذه العملية من خلال كونها تنتقل من مرحلة لأخرى وصولاً لتحقيق الهدف المنشود الذي يسعى إليه متخذ القرار؛
 - **عملية معقدة وتتسم بالبطء أحياناً:** وهذه الصفة تعود إلى كون متخذ القرار يخضع لقيود متعددة وهو بصدد اتخاذ القرار بعضها قانونية، وبعضها نابع من الضغوط التي يتعرض لها، وبعضها نابع من المرؤوسين أو غيرهم ممن يسهم القرار.¹
- كما تتسم عملية اتخاذ القرار أيضاً بالخصائص التالية:
- أنها عملية ذهنية؛ فهي نشاط فكري يعتمد على إتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح.

¹ ريان وحشي، دور الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرار بالإدارة المحلية، دراسة ميدانية على إدارات بلدية سيقوس، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة (منشورة)، جامعة العربي بن مهيدي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الإنسانية، أم البواقي، 2016/2017، ص70، 71. نقلاً عن: سليم بطرس جلد، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، دار الولاية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص28، 29.

- هي عملية إجرائية رغم أن الاختيار هو أساس اتخاذ القرار فهناك إجراءات أخرى كتحديد المشكلة وإيجاد البدائل.
- إن إيجاد مجموعة من البدائل يعد مهما في عملية اتخاذ القرارات.
- تتم عملية اختيار البدائل على أساس وقواعد تؤدي في الأخير إلى الوصول إلى أفضل بديل.
- إن اختيار البديل الأنسب يكون وفقا للظروف المؤثرة في اتخاذ القرار والمعطيات الواقعية.
- إن عملية اتخاذ القرار تتم في الوقت الحاضر، لكن نتائجها وانعكاساتها في المستقبل ولهذا تظهر الصعوبة لأنها تعتمد على الرؤية المستقبلية.¹

ما يمكن قوله هو أن عملية اتخاذ القرار تتصف بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن باقي العمليات الأخرى التي تمارسها المنظمة، وهي عملية تتصف بالواقعية والإنسانية، وهي نشاط فكري يقوم على اختيار البدائل المناسبة.

المطلب الثالث: أساليب عملية اتخاذ القرار:

هناك لأساليب مختلفة ومتنوعة لاتخاذ القرار تتدرج في مدى صلاحيتها ودرجة تعقيدها من الأسهل إلى الصعب إلى الأصعب، ويعتمد ذلك على درجة أهمية القرار وتوقيتته والطرف أو الأطراف المعنية بهذا القرار إذ يعتبر الحكم الشخصي على موضوع ما والمعرفة المسبقة بالعلاج بحد مشكلة ما هو أبسط وأسهل القرارات الإدارية، في حين تعتبر الأساليب الكمية والرياضية هي الأكثر صعوبة وتعقيدا.

واعتماد أسلوب ما في اتخاذ القرار دون غيره يعتمد على الشخص متخذ القرار وتحديده لحجم وأهمية المشكلة ومدى قدرته على التعامل معها، فعلى سبيل المثال قد يفيد أحد المديرين أن المشكلة المطروحة هي في غاية السهولة ويتعامل معها من خلال معرفته المسبقة في حين تكون ذات المشكلة في نظر مدير آخر هي في غاية الصعوبة والأهمية، وأن القرار بخصوصها يحتاج إلى الكثير من الوقت والجهد وجمع المعلومات.

¹ أمال بودباغ، دور الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الخدمائية، دراسة ميدانية على عينة من موظفي بلدية سيقوس، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة (منشورة)، جامعة العربي بن مهيدي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الإنسانية، 2016/2017، ص84. نقلا عن: أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، دط، 2004، ص292.

ثم إن اعتماد أسلوب ما دون غيره يعتمد بالدرجة الأولى على مدى توافر المعلومات اللازمة وقدرة المنظمة على المعالجة والتحليل وكذلك القدرة والإمكانات المادية والبشرية والتقنية المتاحة، فالمنظمة التي لديها القدرة على الاستخدام الفعال للمعلومات والبيانات المتاحة تختلف من حيث اختيار أسلوب القرار عن تلك التي لا تتوفر لديها مثل هذه القدرة، وتقسم أساليب عملية اتخاذ القرار إلى أساليب كيفية وأخرى كمية كالتالي:

أولاً: الأساليب الكيفية:

1. أسلوب الحكم الشخصي:

يعتمد هذا الأسلوب بالدرجة الأولى على مدى تقدير متخذ القرار ونظريته للأمر من منظور شخصي معتمداً بذلك على خبراته السابقة والحالات التي مر بها وكذلك على المعلومات والبيانات المتوفرة لديه، ومثل هذا الأسلوب يصعب وضعه ضمن إطار محدد للتعامل معه في الحالات التي قد تواجه المنظمة، أي نقله للمدراء الآخرين (القادمين) وقد يكتسب هذا الأسلوب من خلال الخبرة الشخصية ومدى إدراك الشخص للتعامل مع الأمور، ثم إن هذا الأسلوب يعتمد على طبيعة المدير ونظريته إلى التعامل مع الأمور ومدى قدرته على الاختزال وربط المواقف والاستفادة من الظروف الداخلية والخارجية المحيطة به ومدى استفادته من الخبرات في المنظمات الأخرى التي قد يكون عمل بها.

2. الأسلوب الوصفي وتحديد الأولويات:

يعتمد هذا الأسلوب على وضع وصف دقيق ومحدد وشمولي لكافة العلاقات الموجودة بين المتغيرات المرتبطة بحالة أو مشكلة قائمة ويضع كافة البدائل المطروحة، بحيث يقوم متخذ القرار بوضع وصف كامل لهذه البدائل من خلال البحث المستفيض لكل بديل من حيث المزايا، العيوب، الآثار الجانبية، الظروف المحيطة، سهولة وصعوبة للتعامل، العناصر المكونة... الخ، ويضع عدد من الدرجات لكل نقطة وبالتالي تتم المفاضلة بين هذه البدائل.

ثم يتم وضع البدائل حسب الأولويات فالبديل الذي يحصل على أعلى عدد من النقاط يكون هو الحل الذي يؤخذ به لمعالجة تلك الحالة، إلا أن ما يؤخذ على هذا الأسلوب هو صعوبة الوصول إلى حالة التجرد باختيار قرار سليم وواضح ودقيق بعيد عن التقدير الشخصي لتحديد تلك المتغيرات، فالأوزان

التي يعطيها متخذ القرار لكل عنصر من العناصر لتقدير الأهمية النسبية تختلف باختلاف خبرة الإداري ومعرفته الفنية وظروفه النفسية والبيئية ومدى تحيزه لبعض العوامل دون غيرها.

3. أسلوب مراجعة القوائم:

يتلخص هذا الأسلوب بوضع قائمة تتضمن عددا كبيرا من النقاط ذات التأثير على نتائج القرار، بحيث يقوم متخذ القرار بتمحيص دقيق للنقاط المطروحة بحيث يتم اعتماد بعضها واستبعاد البعض الآخر إلى أن ينتهي من القائمة وبناء على ما تم اعتماده واستبعاده يتم اتخاذ القرار، ويكون هذا الأسلوب أكثر بساطة في حين تتضمن القائمة عددا أقل من البدائل، أما إذا ازدادت البدائل فيكون الأمر أكثر صعوبة.

ومن الإيجابيات التي يتصف بها هذا القرار السهولة والبساطة والفاعلية إذا كان عدد البدائل المطروحة محدودا لسهولة المفارقة بينها، أما ما يؤخذ عليه فهو عدم وجود معايير واضحة وتقدير محدد للنقاط التي يتم إعطاؤها لكل بديل، وكذلك من الصعوبة خلوها من الميل الشخصي والفروقات والقدرات الشخصية لدى متخذ القرار.

4. طريقة تحليل تشكّل الحالة:

تعتمد هذه الطريقة على اكتشاف الأشكال الأساسية للعلاقات للموجودة بين الأفكار، ويتم ذلك عن طريق ترتيب الأفكار المطروحة عند مواجهة مشكلة أو حالة ما في مخطط يسمى المخطط التشكيلي، يتألف هذا المخطط من عدة أعمدة يعطى لكل عمود منها تسمية تتعلق بإحدى خصائص المشكلة موضوع البحث، وتمثل الخاصية صفة الظروف المحيطة بالمشكلة، ثم يوضع تحت كل خاصية مجموعة كاملة من القيم المحتملة لهذه الخاصية تختلف باختلاف ظروف تطبيقها، ويسمح هذا الترتيب بتحديد عدد كبير من العلاقات التي تتشكل نتيجة جمع كل خاصية مع قيم للخصائص الأخرى في المخطط.

إن هذه الطريقة تزيد من قدرة متخذ القرار على فهم الأمور والإحاطة بها، وذلك لأنها تتبع من طرح ومناقشة الأفكار المطروحة التي تنتج بدورها أفكارا أخرى جديدة، وبذلك يكون لدى متخذ القرار صورة واضحة وجليّة بكافة ظروف القرار، إلا أن ما يؤخذ على هذه الطريقة هو صعوبة تحليل المشكلة في ظل هذا المخطط عندما تكون الخصائص الموجودة والقيم الخاصة بها عديدة وبالتالي تكون العلاقات المتكونة كبيرة جدا.

ثانيا: الأساليب الكمية:

تعتمد هذه الأساليب على النماذج الرياضية والحاسبات الإلكترونية التي تقوم بتحليل البيانات والمعلومات للوصول إلى القرار المناسب في معزل عن الاجتهادات والخبرات والآراء الشخصية.¹

1. بحوث العمليات:

وهي اعتماد الأسس في إظهار النتائج التي تعطي للمدير تصور شامل عن المشكلة المبحوثة وطرائق الوصول إلى الحل الأمثل وهي بذلك تعني التطبيق الرياضي للطريقة العلمية لحل المشكلات الإدارية. نجد أن هذا الأسلوب يساعد متخذ القرار في ضوء الحلول التي يضعها والتي يمكن المقارنة بينها على أسس رقمية، ويتميز هذا الأسلوب بـ:

- يعطي وصفا دقيقا للمشكلة محل القرار والعوامل المؤثرة أو المتداخلة فيها ومدى تداخلها وأهمية كل منها؛
 - يحدد ويعرف البيانات اللازمة وأفضل البدائل مع الإحاطة بأكثر عدد ممكن منها؛
 - يمكن متخذ القرار من مقارنة البدائل المقترحة كطول واختيار أفضلها بسرعة وكفاءة، وبدرجة عالية من الثقة؛
 - يكسب القدرة على تبني النتائج والتغيير في روتين أو نظام المنظمة أو في المحيط الذي تقوم فيه بأعمالها؛
 - يحدد بدقة البدائل المقترحة كحلول للمشكلة.
- ويؤخذ على هذا الأسلوب ما يأتي:
- اعتماده على تبسيط المشكلة؛
 - تركيزه المفرط على العوامل التي يمكن قياسها كميًا وعدم إعطاء أهمية للعوامل التي يصعب قياسها بشكل كمي.

¹ علي خلف حجاجة، مرجع سبق ذكره، ص ص50-54.

2. نظرية الاحتمالات:

وتعني قيام متخذ القرار بوضع احتمالات مستقبلية وقياسها كميًا إن أمكن، وهناك ثلاثة معايير أو طرائق يمكن استخدامها لقياس الاحتمالات وهي:

- الاحتمال الشخصي: يتحدد بموجبه درجة فهم الشخص في نوع حدث ما.
- الاحتمال الموضوعي: ويتحدد من إجراء تجربة معملية أو ميدانية وذلك بحساب نسبة وقوع حدث ما وفقا لنتائج التجربة.
- الاحتمال التكراري: ويتخذ نسبة الاحتمال على أساس حساب معدل التكرار.

3. أسلوب التحليل الحدي:

ويهدف هذا الأسلوب إلى دراسة وتحليل البدائل المتعددة المطروحة أمام متخذ القرار والمفاضلة بينها لمعرفة الفائدة أو المنفعة المتخصصة عن هذه البدائل مستخدما في ذلك القواعد التي أوجدها التحليل الحدي كأساس للمفاضلة بين تلك البدائل.

4. أسلوب دراسة الحالات:

ويقوم هذا الأسلوب على تعريف وتحديد المشكلة محل القرار والتفكير في أسبابها وأبعادها المختلفة وتصور الحلول البديلة لها استنادا إلى المعلومات المتاحة عن المشاكل.

5. أسلوب التحليل الشبكي (شجرة القرارات):

هي شكل بياني يساعد في تسهيل عملية المفاضلة بين البدائل، وتفرض هذه الطريقة أن هناك سلسلة من التأثيرات تؤثر في عملية اتخاذ القرار، بمعنى أن اتخاذ القرار عن نظام فرعي ينتج تأثيرا يكون له ردود فعل تنتشر بشكل سلسلة متعاقبة في النظام وبيئته، ويركز هذا الأسلوب على متابعة القرار منذ البدء وحتى اتخاذه بشكل نهائي كما يتميز بتعامله مع الحالات والمشاكل الإدارية التي تتضمن معلومات كثيرة ومتداخلة.

ويستخدم لتطبيق هذا الأسلوب الحاسوب لتحليل البيانات والمعلومات لاختيار البديل الذي يحقق النتائج المطلوبة.

6. أسلوب المحاكاة:

يعتمد هذا الأسلوب على محاولة تصميم نموذج يماثل الواقع الفعلي وإخضاع هذا الأسلوب لبعض التجارب من حيث تغيير بعض أجزائه وثبتت الأخرى والتنبؤ بالنتائج المحتملة عند إجراء كل تغيير، ثم إعطاء النتيجة التي تعطي أكبر فائدة من قبل تطبيق هذه التجارب في الواقع الفعلي، وقد أسهم الحاسوب وبكفاءة عالية في تمثيل كثير من الظواهر المعقدة ثم إخضاعها للتجارب للتحليل ودراسة المؤثرات المختلفة.

7. العصف الذهني:

وهو وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار لمجموعة من الأفراد في وقت قصير، وهناك قواعد يتم مراعاتها عادة في إدارة جلسات العصف الذهني حتى يكتب لها النجاح.¹

وعليه فإن عملية اتخاذ القرارات تتطلب الاستعانة بمختلف الأساليب الكيفية والكمية على حد سواء، لأن ترشيد القرار لا يتم إلا من خلال التفاعل بين الأسلوبين لتقادي المآخذ التي تعود على تبني أسلوب معين، ومنه مواجهة المشكلات الإدارية المعقدة بكل سهولة وفعالية.

المطلب الرابع: أنماط عملية اتخاذ القرار:

1. نمط المشاركة في اتخاذ القرار:

إن هذا النمط من القرارات تتاح من خلاله فرصة المشاركة الجماعية للأفراد العاملين في المنظمة، إذ أنهم يشاركون في إبداء الرأي من خلال المشاركة لتحقيق درجة عالية من الرضا بشأن القرار المتخذ، وغالبا ما ينال قبولا واسعا من جميع الأطراف المشاركة فيه كما أن سبل تنفيذه تتسم بالسهولة.

2. نمط الاستشارة (ذوي الخبرة والاختصاص):

إن هذا النمط من القرارات يقوم على أساس الاستعانة بأراء الاستشاريين وذوي الخبرة أو إبداء الرأي، وأن هناك بيوت الخبرة أو الجهات الاستشارية التي يلجأ إليها المدير أو الرئيس بالاستعانة في خبرتها وقابليتها في إعطاء الحلول والبدائل المناسبة والملائمة في اتخاذ قرارات معينة.

¹ محمود حسن الهوساوي وحيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتب والوثائق القومية، مصر، دط، 2014، ص ص51-53.

3. المركزية واللامركزية في القرار: هو النمط المؤلف وعادة ما يأخذ إما:

المركزية: تتمثل عندما تكون السلطة في اتخاذ القرار تتركز في المدير والرئيس وفقا لطبيعة المنصب الرسمي الذي تمثله عند إصدار القرار، ويغلب كل هذه القرارات في الإدارة الدكتاتورية (الفردية)، والتي لا تسعى بمشاركة الآخرين أو الاستعانة بأرائهم.

أو اللامركزية: وتتمثل في قيام المدير أو الرئيس بتحويل وتفويض بعض الصلاحيات أو السلطات التي يتيحها له مركزه الوظيفي إلى بعض المستويات الإدارية الأخرى تنظيما بحيث يتم اتخاذ القرارات التي ترتبط بتلك الجوانب المعينة من قبلهم دون الرجوع لبعض المستويات التنظيمية الأخرى.

4. نمط اللجان:

إن نمط اللجان بشأن اتخاذ القرار يعد من الأساليب الإدارية المألوفة أو السابقة الاستخدام في العديد من المنظمات الإنسانية العامة، إذ أن غالبا ما نجد أن هناك العديد من اللجان الدائمين أو المؤقتين بشأن معالجة المشاكل التي تواجهها المنظمات المختلفة، كما أن هناك اللجان الاستشارية التي يتم من خلالها تقديم العون أو إسداء النصيحة أو الرشد للإدارة المعنية، أو هناك التنفيذية التي تمارس النشاط التنفيذي في استصدار القرارات المعنية، وكل السبل المعتمد عليها في مثل هذه القرارات، وتمثل النمط الأكثر شيوعا ونجاحا في العديد من المنظمات لاسيما أن المدير يعتمد على آراء تلك اللجان التي يتم من خلالها تبادل الآراء والأفكار بين مختلف الاختصاصيين والخبراء.¹

ومن خلال ما تم عرضه فإن نمط اتخاذ القرار يرجع بالدرجة الأولى إلى طبيعة نشاط المؤسسة وكذا أهدافها، وعلى متخذ القرار بدوره التنويع بينها فكل نمط له من السلبيات مثلما له من الإيجابيات، حيث أن الاعتماد على نمط دون غيره لا يصب في مصلحة المؤسسة، لذا لا بد من التكامل والاندماج بين الأنماط حتى تتسم القرارات بنوع من الفعالية.

¹ خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، صص 132-134.

المبحث الثالث: عموميات حول عملية اتخاذ القرار

المطلب الأول: مبادئ عملية اتخاذ القرار:

- تتسم عملية اتخاذ القرار بتأثرها بعناصر ملموسة وغير ملموسة، فضلا عن كونها رشيده وعاطفية وعقلانية، الأمر الذي يتطلب التفكير العلمي والمرن والتحليل المنطقي لكل حالة؛
- لا بد أن تكون نتيجة أي قرار هي تحقيق الهدف المرسوم، الأمر الذي يستدعي أن يكون القرار عملي وقابلا للتطبيق وغير معقد؛
- اتخاذ القرارات عملية ذهنية يجب تحويلها إلى عمل مادي؛
- الاعتراف بحتمية التغيير، إذ ينبغي على المدير ألا يخشى التغيير؛
- وضع نظام فعال لتنفيذ القرار؛
- الاعتراف بأن القرار سيترتب عنه سلسلة من الأعمال، كما ينبغي على المدير أن يكون مستعدا للدفاع عن قراره أو تعديله أو إلغائه.¹

المطلب الثاني: المشاركة في عملية اتخاذ القرار:

يقصد بالمشاركة في اتخاذ القرار دعوة القائد لمؤوسيه لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، الشيء الذي يساعده على اتخاذ القرار الرشيد ويخلق الثقة لديهم ويساعدهم على قبول القرارات دون معارضة لأنهم ساهموا بأفكارهم في هذا القرار ووقفوا على ظروف وأسباب اتخاذه.²

وهنا لا يقوم المدير لوحده باتخاذ القرار وإنما يتم تنفيذه من خلال المساعدين الذين يتطلب ضرورة إشراكهم في اتخاذ القرار لإضفاء صفة الواقعية باعتبارهم المنفذين له وهم الأقرب إلى مشاكل التنفيذ، إضافة إلى أنها تكون لديهم الدافعية لتنفيذه لإحساسهم بأن القرار هو قرارهم.³

¹ محمود حسن الهواسي وحيدر شاكر البرزنجي، مرجع سبق ذكره، ص46.

² طارق عبد الرؤوف عامر وإيهاب عيسى المصري، مرجع سبق ذكره، ص102.

³ علي خلف حجاججة، مرجع سبق ذكره، ص73.

ومما لا شك فيه أن القرار الذي يتخذ بمشاركة مختلف أفراد المؤسسة يكون أكثر فعالية من القرار الذي يتخذه فرد واحد، لأن توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن توفر مميزات عديدة منها تنوع وتكامل المعلومات.¹

واستعرض "المغربي" أهم المزايا التي تمنحها عملية المشاركة في اتخاذ القرار على النحو

التالي:

- تسهم المشاركة في اتخاذ القرار في تدريب وتهيئة صف ثان من المديرين أو صناع القرارات، بدلا من تركيز السلطة الذي يقترن بمحدودية عدد متخذي القرار وتزايد الضغوط عليهم، وهذا بدوره قد يجعلهم غير أكفاء لاتخاذ القرار؛
- توفر المشاركة ينمي جوا من ديمقراطية الإدارة وذلك يسهم بدوره في تهيئة الثقة المتبادلة، العلاقات الإنسانية الطيبة، والشعور القوي بالمسؤولية؛
- يغلب أن تأخذ المجموعة اتجاهها وسطا بين التفاؤل والتشاؤم لاسيما في مرحلة تقييم البدائل، بينما قد ينجح متخذ القرار الفرد للمخاطرة أو التحفظ؛
- يستطيع المشاركون أن يتفهموا طبيعة وأبعاد الموقف الذي يواجهونه في منظماتهم، إدارتهم أو قسمهم، وباعتبارهم مشاركين في اتخاذ القرار سيكونون أكثر استعدادا لقبول ما يقضي به من أمور.²

ولكي توثي المشاركة في اتخاذ القرارات ثمارها المرجوة فإنه ينبغي على الإدارة مراعاة عدة

اعتبارات منها:

- أ- **الوقت المتاح:** قد يكون الوقت المتاح للمديرين والرؤساء لاتخاذ قرارات معينة قصيرا أو محدودا كما في حالة القرارات ذات الصفة العاجلة الملحة، في هذه الحالات فإن الفوائد التي تترتب على المشاركة قد تؤدي في نفس الوقت إلى تعطيل بعض الأهداف الأخرى التي قد تكون أكثر أهمية، وعلى المديرين والرؤساء أن يوازنوا بين هذا وذاك على وجه السرعة.

¹ طارق عبد الرؤوف عامر وإيهاب عيسى المصري، مرجع سبق ذكره، ص 101.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 271، 272.

ب- **العامل الاقتصادي:** المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمات عملية مكلفة اقتصاديا من حيث الوقت والجهد والإعداد اللازم لها، وعلى المديرين والرؤساء أن يراعوا ألا تكون التكلفة عالية حتى لا تغطي على قيمة المزايا التي تترتب على المشاركة في اتخاذ القرارات.

ج- **المسافة بين الرؤساء والمرووسين:** ينبغي ألا يكون إعطاء الفرصة للمرووسين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات مع الرؤساء مصيدة لإيقاع المرووسين في أخطاء تؤثر عليهم أو على مستقبلهم الوظيفي بالمنظمة، ومن ناحية أخرى ينبغي ألا تكون تلك المشاركة على حساب سلطة الرؤساء ومكانتهم داخل المنظمة.

د- **سرية القرارات:** كثيرا ما يتطلب العمل في بعض المنظمات عدم تسرب المعلومات منها إلى الخارج وفي مثل هذه الحالات ينبغي ألا يؤدي إعطاء فرصة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات إلى تسرب المعلومات عن طريق المرووسين الذي ساهموا في اتخاذ القرار.¹

وعلى ضوء ما تقدم يمكن القول أن المشاركة في عملية اتخاذ القرار تساعد على جودة القرار، وهذه الجودة تدفع إلى قبول القرار من المشاركين، سلامة تنفيذه، وتحقيقه للهدف المخطط.

المطلب الثالث: معوقات عملية اتخاذ القرار:

إن اتخاذ القرارات في إطار المؤسسات بدءا من تحديد المشكلة أو الهدف وجمع المعلومات والبحث عن حلول بديلة واختيار البديل الأفضل وانتهاء بالتنفيذ والمتابعة، ليس دائما بالعملية السهلة، وذلك لأن المشكلات التي تواجه صانعي القرارات خلال هذه المراحل عديدة ومتشعبة، منها ما هو مرتبط بالتكوين الذاتي لمتخذ القرار، ومنها ما هو مرتبط بالمناخ المحيط بكل ما فيه من فرص وعلاقات، وهذه المشكلات تعيق عملية اتخاذ القرارات المناسبة وفي مقدمة هذه المعوقات ما يلي:

- **قصور البيانات والمعلومات:** حيث أن البيانات والمعلومات والإحصاءات تعتبر شرطا أساسيا من الشروط التي ينبغي توافرها لمتخذ القرارات وذلك لتحديد المشكلة أو الهدف، وفي تحليلها، وفي الاختيار بين البدائل، وفي التنفيذ والمتابعة والتقييم، فالقائد دوما في احتياج لبيانات جديدة وإضافية.

¹ نوال عبد الكريم الأشهب، مرجع سبق ذكره، ص31،30.

- **التردد:** يعتبر التردد من بين العوائق الأخرى التي تحول دون اتخاذ قرار في الوقت المناسب وبأقصى الأرباح وأقل التكاليف، ويقصد هنا بالتردد ما ينتاب متخذ القرار من قلق وحيرة في انتقاء البديل الأفضل والمناسب، ويعود ذلك إلى عدة أسباب كعدم القدرة على تحديد المشكلة بدقة وعدم توقع النتائج الناجمة عن البدائل إلى جانب عدم قدرته على مواجهة بعض المشاكل التي تقف عائقا في تنفيذ القرار مثل: الإمكانيات المالية، ومستوى كفاءة العاملين.
- **ضعف الثقة المتبادلة:** من بين المعوقات الأخرى التي قد تعرقل عملية اتخاذ القرار ضعف الثقة والوفاق بين الرؤساء والمرؤوسين، فغياب الثقة يؤدي إلى انتشار الشك وضعف العلاقات وطغيان المصلحة الشخصية وهي من الأسباب التي لا تشجع على اتخاذ القرارات بطريقة صحيحة وتحمل مسؤولية إصدارها، وإذا أصدرت فإنها تكون في إطار مشوه يسلبها الفعالية ولا يحقق النتائج المرجوة منها.
- **وقت القرار:** إن التسرع في اتخاذ القرار دون وجود دراسة وإحاطة كافية لجوانب الموضوع وعدم تكوين صورة واضحة وكلية، يؤدي إلى اتخاذ قرار غير سليم ودون تحقيق الأهداف المنشودة.
- **الجوانب النفسية والشخصية لمتخذ القرار:** إن القرار المتخذ يخضع للعديد من المواقف التي تحول دون اتخاذه بطريقة موضوعية، فالقرار يرتبط بالجانب النفسي والشخصي لمتخذه وهو ما أسفرت عنه العديد من الدراسات في مجال العلوم السلوكية التي تتعرض لدوافع الأفراد واتجاهاتهم وانفعالاتهم وميولاتهم في المواقف المختلفة، بالإضافة إلى ذلك عدم قدرة المدير على تحمل المسؤولية وعدم الإلمام بكافة الجوانب التي تؤثر في القرارات، فالمعتقدات والتقاليد والعادات السائدة كلها تشكل معوقات لاتخاذ القرار.
- **عدم المشاركة في اتخاذ القرار:** يمكن القول أن الكثير من القرارات إذا لم يتوفر فيها مبدأ المشاركة فإنها تأتي غير سليمة، ويصعب تنفيذها ونخلص من ذلك أن القرارات لكي تكون صائبة رشيدة خالية من كل نقد أو طعن يؤدي إلى تحقيق الهدف منها، يجب أن يسعى متخذ القرار للتخلص من المشكلات.¹

¹ علي عياصرة وهشام عدنان موسى حجازين، القرارات الإدارية في الإدارة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص55، 56.

- تكوين استنتاجات باستخدام مصادر لا يمكن الاعتماد عليها: فبينما تعد المعلومات التي يحصل عليها متخذ القرار بمثابة المدخلات لعملية اتخاذ القرار، إلا أنه يجب عليه التفريق ما بين المعلومات والآراء.¹

ما يمكن أن استخلاصه أن عملية اتخاذ القرارات عملية معقدة وصعبة جدا، وهي ليست بالعملية السهلة والبسيطة، حيث أنها تمثل تحديا كبيرا، ونظرا لحساسية هذه العملية فهي تحتاج إلى عناية كبيرة وذلك حتى يكون القرار النهائي صائبا وصحيحا.

المطلب الرابع: فاعلية عملية اتخاذ القرار:

يقصد بفاعلية القرارات بأنها: "القرارات التي تتميز بجودة وقبول عالي، فالجودة تتعلق بالنواحي الفنية للقرار، وأما القبول فيختص بالجوانب السلوكية والإنسانية. فجودة القرار تشمل معايير الدقة، والتكاليف والسلامة والإجراءات القانونية والتنظيمية وغير ذلك من المعايير الفنية التي تقيس درجة فاعلية القرار وجودته، ومن جهة أخرى فإن عنصر القبول يعني الإقناع والرضا والرغبة في التنفيذ وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي وأهداف المنظمة".²

ويعرف القرار الفعال أيضا بأنه: "القرار المبني على معلومات ومعطيات أصلية وواضحة ودقيقة ومؤكدة وشاملة ومرتبطة بالبيئة، وتشمل أيضا على اعتبارات الأدوات المستخدمة في المعالجة والتحليل وتوصيل المعلومات من مصادرها لمتخذي القرارات".³

ويمكن القول بأن اتخاذ القرار الفعال والسليم هو القرار المبني على الاختيار الحكيم والواعي من بين عدة بدائل متاحة في اتجاه الموضوع الذي من أجله يتخذ القرار، وذلك لاختيار البديل الأمثل والأكثر جودة وقبولا، ولكي يكون القرار أكثر فاعلية يجب أخذ العناصر التالية في عين الاعتبار وهي: درجة المخاطرة التكلفة، توقيت اتخاذ القرار، المعلومات حول موضوع اتخاذ القرار، بالإضافة إلى كفاءة الموارد البشرية.

¹ كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص36، 37.

² فؤاد القاضي، السلوك التنظيمي والإدارة، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 2006، ص264.

³ محمد علي الطويل، الإدارة المعاصرة: المداخل المشاكل الكفاءة، دار الفرجاني للنشر، لبنان، دط، 1997، ص229.

ولاتخاذ قرارات أكثر فاعلية يجب إتباع الآتي:

- ضرورة إتباع الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار وتجنب استخدام الحدس والتخمين؛
- الاهتمام بتحديد المشكلة وأسبابها بدلا من الاهتمام بمعرفة الحل الممكن للمشكلة، لأن تركيز الفرد على الحل لا يجعله يفكر في المشكلة الحقيقية؛
- ضرورة اتخاذ القرار المناسب، ويجب أن لا يكون القرار مبكرا أو متأخرا؛
- ضرورة الأخذ في الاعتبار إمكانية تنفيذ القرار، لأنه ليس مطلوباً اتخاذ قرار لا يمكن تنفيذه وإنما اتخاذ قرار عملي يمكن تنفيذه، وتوافر الإمكانيات اللازمة لتنفيذه.¹

ولزيادة فاعلية عملية اتخاذ القرارات يقترح "أحمد فهمي جلال" العمل بالإرشادات التالية:

- أن يتم المرور في مراحل اتخاذ القرارات بنفس ترتيب المراحل التي تم شرحها فيما سبق، ولا يجب الانتقال من مرحلة إلى أخرى إلا بعد إتقان المرحلة السابقة، حيث أن عدم إتقان أي مرحلة معناه فشل القرار النهائي وبالتالي فإن جميع المراحل أساسية ويجب أن تؤخذ في الاعتبار الكافي من المدير؛
- أن يؤخذ رأي من سيضمهم القرار أو من سيقومون بتنفيذ القرار وذلك لتقليل مقاومة القرار وكذلك لضمان المساعدة والمساعدة من المتقدمين عند تنفيذ القرار بدلا من عرقلة التنفيذ بتضخيم وتعقيد المشكلات التي قد تظهر ويكونون قادرين على حلها؛
- العمل على توفير البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات وهناك معلومات تتعلق بالماضي والحاضر ومعلومات تتعلق بالمستقبل، ويمكن الاعتماد على طرق التنبؤ والتقدير لتقدير صورة عن المستقبل، حيث أن القرار سيتخذ في فترة زمنية وسوف ينفذ في فترة زمنية أخرى وطبيعي أن المستقبل غير مؤكد؛
- لا يجب الاهتمام فقط بالمشكلات الروتينية أو بالأزمات والبحث عن قرارات لحلها، حيث أن المشكلات الروتينية وكذلك الأزمات تفرض نفسها على المدير مما يجعله متحمسا لإيجاد قرارات لحلها، وإذا انغمس المدير في هذا النوع من القرارات فإنه لن يكون لديه أي وقت أو مجهود أو اهتمام للتفكير في مشكلات التطوير والتجويد في الأداء وهذه هي القرارات التي تؤدي إلى تقدم المنظمة ونموها واستمرارها.²

¹ حسين علي معتوق، مرجع سبق ذكره، ص112.

² أحمد فهمي جلال، مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال، د د ن، د ب ن، دط، 2016، ص338،339.

الخلاصة

من خلال دراسة هذا الفصل يمكن القول أن عملية اتخاذ القرارات تعد من المهام الأساسية للإدارة، بل هي الركيزة الأساسية في العمل الإداري، ذلك أن العملية الإدارية لا تخرج عن كونها عملية اتخاذ قرارات، فهي عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ومهامها، بل هي نقطة البدء لجميع الإجراءات والتصرفات التي تتم في المنظمة. ويعتبر القرار الرشيد والفعال الهدف الأسمى الذي تسعى المؤسسة للوصول إليه، وهو نشاط يقوم من خلاله متخذ القرار باختيار بديل من البدائل لإيجاد الحل المناسب للمشاكل التي تواجه المؤسسة، وأيضا أن أساليب اتخاذ القرار تتعدد وتتنوع في سهولة اختيارها أو صعوبتها، كما تعد عملية اتخاذ القرار حصيلة جهد جماعي، حيث أن إشراك عدة أفراد في اتخاذ القرار ينتج عنه قرار أكثر دقة ويكون أصحابه أكثر التزاما في تنفيذه.

الفصل الثالث: التميز المؤسسي



الفصل الثالث: التميز المؤسسي

تمهيد

يفرض مجتمع القرن الحادي والعشرين على مختلف المؤسسات ضرورة التوجه نحو تحقيق التميز في الأداء على المستويين الفردي والمؤسسي، كما أن الدخول إلى عالم التميز أضحي خطوة مهمة جدا في حياة الفرد والمؤسسة على حد سواء خاصة إذا تعلق الأمر ببيئة شديدة المنافسة، ولقد تزايد اهتمام المؤسسات في الوقت الحاضر بمدى فعالية المؤسسة في تأدية وظائفها وتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها، ويعتبر التميز المؤسسي مطلباً رئيسياً في توجه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها التنموية، وذلك بالاعتماد على معايير عالمية للتميز من خلال تطوير قدرتها على استغلال واستثمار كافة مواردها بالطريقة الأفضل.

والوفاء بمتطلبات تحقيق التميز هو السبيل الوحيد من أجل إبقاء المنظمات ومواكبتها للتغيرات ومواجهة التحديات من خلال الحيازة على مبادئ التفوق والتطور والتخلص من الممارسات التقليدية للإدارة والأداء المتواضع المنغلق على نفسه، لذا على المؤسسات مراجعة أساليبها وأنظمتها والاستجابة لمتطلبات التغيير المتوقعة والتخطيط للمستقبل من أجل تطوير أدائها والسعي نحو الإتقان والجودة.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التميز المؤسسي

المطلب الأول: مفهوم التميز المؤسسي:

انشغلت عديد من الدراسات والبحوث بوضع مفهوم محدد للتميز المؤسسي، واختلفت توجهات الباحثين والمدارس الفكرية في الإدارة في تناول هذا المفهوم، فعلى سبيل المثال حددت مدرسة الإدارة العلمية مفهوم الكفاءة كأساس للتميز المؤسسي، بينما ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على الحاجات الاجتماعية للعاملين، أما النظريات والمداخل الحديثة في مجال الإدارة ربطت التميز المؤسسي بعدة مصطلحات مثل الفاعلية التي تركز على تحقيق أهداف المؤسسة الكلية في ظل التغييرات البيئية المتعددة، والعمل الجماعي وفرق العمل، وجودة الحياة، والمناخ، والثقافة التنظيمية، وفي الواقع يعكس هذا التعدد أهمية المفهوم التي جعلت المداخل الإدارية المعاصرة تركز جهودها لتحديد مفاهيم التميز المؤسسي، وفيما يلي عرض لبعض تعريفات التميز المؤسسي:

التميز المؤسسي: "يعبر عن مدى قدرة المؤسسة على تحقيق احتياجات المستفيدين من المؤسسة (المجتمع) ورضاه التام عن المنتج".

وبمعنى آخر فإنه يعني مدى تحقق أهداف البرامج والأنشطة في الخدمات التي تقدمها المؤسسة بما يحقق رضا للمجتمع بوصفه المستفيد الأول من وجود المؤسسة.

ويشير التميز المؤسسي إلى: "القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة".

والتميز المؤسسي عملية تسعى المؤسسات من خلالها إلى استغلال الفرص المتاحة لها التي يسبقها التخطيط والحرص على الأداء، حيث يؤدي التميز المؤسسي إلى جودة عالية في المنتجات والخدمات، وزيادة معدلات الإنتاجية، وانخفاض في تكلفة الأداء، والتقليل من تكلفة الوقاية من الأخطاء والعيوب، والإهدار وإعادة الأعمال.

ويرتبط مفهوم التميز المؤسسي بعدة جوانب، أولها: أن التميز يعني تحقيق الدقة والإتقان من خلال التحسين المستمر بهدف تكوين فلسفة عن العمل والناس والعلاقات الإنسانية. وثانيها: يكمن في النظر إلى التميز كنوع من أداء الفرد يتحقق فقط في ظروف محددة. وثالثها: أن الجودة تعني القدرة على تغيير الأفراد وتمييزهم باستمرار، وإضافة قيم جديدة إلى معارفهم ونموهم الفردي. ورابعها: أن التميز هو القدرة على تقدير الجانب المادي. وخامسها: أن التميز شيء ما يناسب منتجاً أو خدمة مطلوب تقديمها أو تحقيقها، وخاصة عندما يتحدد هذا الغرض أو المنتج.

ويشير التميز إلى بعدين رئيسيين محصورين متكاملين في الإدارة الحديثة، ولا يتحقق أحدهما دون الآخر ويعتمدان على استثمار الرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد باستمرار وتيسير السبل للتعلم التنظيمي حتى يتم تفعيل تلك المعرفة على أرض الواقع وهما:

✓ البعد الأول: أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز، بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقة تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم.

✓ البعد الثاني: أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتاماً من أول مرة.

ويعرف النموذج الأوروبي التميز المؤسسي بأنه: "الممارسة الباهرة في إدارة المؤسسة وتحقيق النتائج الجيدة على المستوى الفردي والمؤسسي، في ظل تلبية احتياجات العملاء والإدارة الفعالة للموارد البشرية".

والتميز المؤسسي كمفهوم له دلالاته حيث يدل على زيادة فعاليات المؤسسات ومنافستها وجودتها على مستوى جميع ممارساتها، وقد يعبر عن تميز المؤسسة بالنجاح، فالمؤسسة المتميزة هي المؤسسة الأكثر نجاحاً في أنشطتها التنظيمية والتدريسية والبحثية والخدمية للمجتمع ككل.

ويعرف التميز المؤسسي بأنه: "المعرفة التي يتم من خلالها تطوير رؤية جماعية ذات معنى بالنظر إلى موارد المؤسسة وسياقها، ومن خلال اهتمامها الدقيق بمصالح المستفيدين منها والاستجابة لها بطريقة أصيلة دون المساومة على حريتها واستقلالها، ومن خلال رعاية التجريب ودعمه، بل وعلى التشجيع على التعلم، ومن خلال العمل على ما تعلمته عن نفسها بطريقة تجعل الأفراد العاملين أشد ارتباطاً بالمساهمين و ببعضهم البعض".

ويقصد بالتميز المؤسسي أيضاً: "عملية تحقيق التفرد والتفوق الإيجابي في الأداء والخدمات المقدمة وهو يعتبر مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل والأداء الكفاء والفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على الأداء والنتائج، وخدمة المتعاملين، والقيادة الفعالة، والإدارة بالمعلومات والحقائق، وتطوير العمليات، وإشراك العاملين، والتحسين المستمر، والابتكار الإداري، والإبداع التنظيمي، وبناء شراكات ناجحة، وبذلك فإن التميز المؤسسي يعنى محاولة المؤسسات استغلال الفرص والتخطيط الإستراتيجي الفعال والالتزام، وإيجاد رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف، وكفاية الموارد البشرية والمادية، والحرص على الأداء".

ويعبر التميز المؤسسي عن: "حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي وتحقيق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنها المستفيدين وكافة أصحاب المصلحة في

المؤسسة، ويكون التميز متحققا من خلال المحافظة على الموارد التنظيمية في ضوء التفاعل بين الإنسان والبيئة".¹

مما سبق يتضح اختلاف وجهات النظر حول التميز المؤسسي وسبل تحقيقه، ففي حين ينظر إليه على مستوى الفرد داخل المؤسسة، فإن البعض الآخر ينظر إليه في العمل على مستوى المؤسسة، أي التميز المتعلق بالمؤسسة ككل، غير أن جميع هذه التعريفات قد اتفقت في مجملها على أن التميز المؤسسي يعني التفوق المستمر في الأداء المؤسسي، وتحقيق أعلى مستويات الإنجاز سواء على المستوى الفردي أو الجماعي أو المؤسسي.

المطلب الثاني: تفسير التميز المؤسسي:

على الرغم من تعدد الأدبيات التي تناولت مفهوم التميز إلا أنها تدور حول ثلاثة محاور رئيسية في تفسيرها لمفهوم التميز المؤسسي وذلك على النحو التالي:

1. تفسير التميز بناء على ممارسات المنظمة:

أوضحت المنظمة الأوروبية "EFQM" أن مفهوم التميز يشير إلى المهارة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج بناء على مجموعة من الممارسات الأساسية التي تشمل على: التركيز على النتائج، والاهتمام بالعملاء، والقيادة وثبات الهدف، وإدارة العمليات، وإشراك الأفراد، والتحسين المستمر والإبداع، والمنفعة المتبادلة بين الشركاء والمسؤولية الاجتماعية المشتركة، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره. فالتميز يعبر عن استغلال المنظمة للفرص المتاحة في إطار التخطيط الاستراتيجي الفعال، والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء.

والمنظمة المتميزة هي التي تركز ممارستها على الفرص بدلا من التركيز على المشكلات، فالتميز ممارسة علمية نوعية تتضمن التقويم الذاتي لتحسين فاعلية المنظمة وموقفها التنافسي ومرونة العمل فيها، وإشراك المستخدمين كافة في كل أقسام المنظمة للعمل معا من خلال فهم كل النشاطات على إزالة الخطأ، وتحسين العملية نحو تحقيق التميز.

¹ رضا إبراهيم المليجي، مرجع سبق ذكره، ص ص9-12.

2. تفسير التميز على أساس تفوق المنظمة على مثيلاتها:

يشير هذا المفهوم إلى منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة، في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، التي تقودها إلى التفرد والتفوق الإيجابي على غيرها من المنظمات في الوصول إلى أهدافها، وهو حالة من تفرد وتفوق المنظمة على أداء غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال العمل وظهوره بالصورة التي تميز المؤسسة وتبرزها وتعلي شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى، فالتميز يمثل الخبرة المقدر من المعرفة الصريحة والإجرائية لمنظمة معينة والتي تعكس الأداء المتفرد الناجح والكفاء الموجه لأداء أية مهمة بطريقة متميزة.

ويقصد به أيضا تفوق المنظمة باستمرار على مثيلاتها بتقديم أفضل الخدمات، والارتباط مع زبائنها والمتعاملين معها بعلاقات الدعم والتفاعل، ويشير البعض إلى أن التميز هو الكد في سبيل بلوغ أرفع ما يمكن أن تبلغه المنظمة من أداء وإتمام العمل على أكمل وجه أيا كانت نوعية هذا العمل، وفي أي مستوى من المستويات، مما يحقق لها الأفضلية على غيرها من المنظمات.

3. تفسير التميز من خلال تحقيق أداء يفوق توقعات العملاء:

يشير هذا المفهوم إلى محصلة الجهود التي تبذلها منظمة الخدمة لتحديد توقعات العملاء عن الخدمة التي تؤديها من أجل تحسين وتطوير أداء هذه الخدمات لتقديم خدمة تفوق تلك التوقعات وتجعل المنظمة نموذجا يحتذى به.

فالتميز يعبر عن تقديم لمسة إضافية تتجاوز توقعات العميل فتكون المنظمة دائما البديل الوحيد للعملاء الحاليين، كما تكون الاختيار الأفضل لعملاء مرتقبين، بما يحقق النجاح والتميز للمنظمة. كما أنه يمثل أيضا الوضوح في التعرف على العملاء وتفهم مطالبهم واحتياجاتهم واهتمام عناصر المنظمة كافة بتلبية تلك الاحتياجات والمتطلبات المستقبلية غير المتوقعة من خلال أداء يفوق التوقع ويحقق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره.¹

ومما سبق يمكن القول أن مفهوم التميز يتضمن كل تلك المحاور الثلاثة، وبناء عليه يمكن التوصل لتعريف شامل لمفهوم التميز وهو العلو والتفرد والتفوق في أداء المنظمة على غيرها من

¹ مها أحمد القرزعي، فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم: نماذج دولية وعربية ومحلية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، دط، 2018، صص 22-24.

المنظمات عبر تقديم أفضل الممارسات في أداء مهامها وعملياتها لتخطي التوقعات المستقبلية لعملائها من خلال وضع السياسات والاستراتيجيات التي تركز على الأفراد العاملين والمتعاملين وكل أصحاب المصلحة والمجتمع بأسره بشكل متوازن.

المطلب الثالث: أهمية التميز المؤسسي:

لم يعد التميز أحد الخيارات المطروحة أمام المنظمات، بل أصبح ضرورة تفرضها الكثير من الظروف والعوامل الخارجية¹، لذا بات من الأهمية تحديد ما يدعم التميز المؤسسي، ويحقق أهدافه مثل: معدلات المنافسة المتنامية، ومواكبة التغيير السريع، حفظ المكانة التنظيمية، بالإضافة إلى تمكين القوى البشرية، وتعزيز الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي، والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والإبداعات، ويمكن بيان أهمية تطبيق ممارسات التميز المؤسسي في المنظمات وفق ما يلي:

- المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها؛
- المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية، مثل: الترقيّة، وتوفير روح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء لدى الموظفين؛
- المنظمة بحاجة إلى تطوير كوارها البشرية بصفة مستمرة، سواء المديرين أو الموظفين، حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء مقارنة بالمنظمات المنافسة؛
- المنظمة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار، سواء أكان فرداً أم جماعة، والتمعن في حساسية الدور الذي يقوم به، وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات.²

وقد أصبح التميز المؤسسي ضرورياً لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين، وأعضاء الهيئة الإدارية في المنظمة، إذ أن تطوير مهاراتهم وقدراتهم يتطلب وجود تنظيم فعال، تسوده روح الفريق والابتكار والمبادرة والمنافسة، بحيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بأن المنظمة ملك له، وأن هذا الشعور هو الدافع لبذل الطاقة والجهد من أجل تميز المنظمات ونجاحها.³

¹ زكريا الدوري وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الواحد والعشرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 322.

² بسمة عدنان السيوفي، مرجع سبق ذكره، ص 77، 78.

³ عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، دار طيبة للنشر والتوزيع والتجهيزات العلمية، مصر، 1، 2000، ص 11.

فالتميز في النهاية حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي يحقق مستويات عالية من الأداء، والتنفيذ للعمليات والخدمات في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما تحققه المنظمات الأخرى، ويرضى عنها العملاء وأصحاب المصلحة كافة في المنظمة.¹

إن تطبيق ممارسات التميز في المنظمات يسهم في تكوين قوة عمل قوية وممكنة، ولديها القدرة على إنتاج خدمات تفوق توقعات المستفيد الداخلي والخارجي فالقيمة الجوهرية للتميز هي تلبية رغبات المستفيد الداخلي والخارجي، والتعرف عليها، والتركيز على صانع الخدمة ومقدمها.

وأيضاً استحداث الوعي لديه نحو تحقيق هدف المنظمة أو المؤسسة، وذلك بإطلاق طاقات الإبداع والابتكار لديه، وعدم ربطه بالسياسات والإجراءات المقيدة غير المرنة، وتوفير القيادة الماهرة لتوجيهه وتحفيزه والاتصال معه، فالمنظمة المتميزة قادرة على مسايرة ممارساتها بما يتفق مع المعايير المتعارف عليها وتحسينها، وهي بحاجة إلى محيط ثقافي محفز، يوفر الثقة والأمان والشعور بالرضا الوظيفي والانتماء والولاء الحقيقي للمنظمة.²

ويمكن القول أن للتميز المؤسسي دور بالغ الأهمية في تحقيق استمرارية ونجاح المنظمات، وتحقيق فوائد عالية للمستفيدين وأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.

المطلب الرابع: أهداف التميز المؤسسي:

بالنسبة للأهداف التي يحققها التميز المؤسسي للمنظمات فيمكن عرضها وفق ما يلي:

- تحسين الأداء التنظيمي من خلال رفع مستويات الخدمة، ونشر تطبيقات إدارة التميز ومبادئها؛
- تشجيع المنافسة والتعاون الإيجابي ودعمهما؛
- رفع مستوى الأداء لدى جميع الأفراد بالمنظمة، والوفاء بمتطلبات عملاء المنظمة من جهة، والمجتمع من جهة أخرى؛
- دعم الاستقلالية والحرية الفردية والتنظيمية؛
- فهم علاقات التداخل والتأثير المتبادل داخل وخارج المؤسسة؛
- تعظيم قدرة وكفاءة قوة العمل، وزيادة القدرة على تحقيق التميز؛

¹ زكريا الدوري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 324.

² بسمة عدنان السيوفي، مرجع سبق ذكره، ص 78، 79.

- تحقيق التوازن بين الأنشطة والنتائج.¹
 - ويهدف تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات أيضا إلى:
 - توفير وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجه المنظمات حال ظهورها؛
 - توفير وسيلة لجمع المعلومات حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة؛
 - تطوير الأفراد العاملين بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين، حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزا في الأداء قياسا مع المنظمات المنافسة؛
 - توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء أكان فردا أم جماعة، والتمعن في حساسية الدور الذي يقوم به، وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمة؛²
 - تنمية المعارف والمهارات لدى جميع المستويات الإدارية في المؤسسة، وزيادة الفعالية التنظيمية من خلال توفير القدرة على العمل الجماعي، وتحقيق فعالية الاتصال.³
- ويتضح مما سبق أن تحقيق أهداف التميز يجنب المنظمات الكثير من المشكلات التي تقلل من قدراتها على مواجهة المنافسة وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة، كما أن تحقيق أهداف تطبيق معايير التميز المؤسسي يدعم ثقافة الإنجاز الذاتي للمنظمة، ليكون موضع التقدير العام، وهو ما يستمد من القيم التي تؤمن بها المنظمات، ويتطلب تحديدا دقيقا وواضحا للغايات والأهداف المرجوة للتعرف على حجم الإنجاز وتقييم النتائج.

المبحث الثاني: أساسيات حول التميز المؤسسي

المطلب الأول: أنواع التميز المؤسسي

1. التميز القيادي:

القيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقة العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المستجد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار

¹ أسامة خيربي، التميز التنظيمي، دار الرابية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2012، ص114.

² عادل زايد، مرجع سبق ذكره، ص25.

³ رضا إبراهيم المليجي، مرجع سبق ذكره، ص17.

جديدة، كما أن القيادة العليا إذا تبنت إستراتيجية الباب المفتوح، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة، والقدرة على مناقشتها والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها، وهناك مجموعة من النشاطات التي يجب أن يقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز في المنظمة، فنظام اللامركزية في العمل داخل المنظمة يسهل انسياب المعلومات والأفكار الابتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية، كذلك فإن القدرة الابتكارية لدى الأفراد تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية.

إن القائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي النقص والقصور، ويحس بالمشكلات ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور والمشكلات في المواقف كافة، تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث والتأليف فيها، إذا قاموا بذلك فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو التميز.

تتفرد الإدارة العليا وبشكل كبير ومؤثر في المنظمات كونها تمثل حلقة الوصل بين العاملين وخطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية، إضافة إلى قدرتها على تحفيز القوى الإيجابية في المنظمات مقابل تقليص القوى السلبية قدر الإمكان، وتجدر الإشارة إلى أن القيادة تتساوى مع المفهوم التقليدي للسلطة كونها تتمحور حول القدرة على إحداث التأثير على الآخرين باستخدام وامتلاك بعض القدرات والسمات لفهم مجموعة من الاستراتيجيات والسلوكيات التي يتبناها القادة العاملون من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة وفعالية.¹

2. التميز بتقديم الخدمة:

إن فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلبي حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجؤون إلى المنافسين للتعامل معهم، وفي ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشرا على أن شيئا ما يتم خطأ في أسلوب تقديم الخدمة التي أدت إلى إنتاج هذه الخدمة وهذه الأعراض تقضي إلى خطة عمل، تصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور ولاشك أن استخدام المدخل الهيكلي لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك

¹ شريف محمد بونس، دور إدارة الموارد البشرية في دعم المنظمات للبقاء والاستمرار عن طريق التميز الإداري، مكتبة جزيرة الورد، مصر، ط1، 2017، ص38.

المستمر نحو التحسين المستمر وحدد أن هناك مجموعة من القواعد التي تعمل على تطوير آلية تقديم الخدمة للعملاء ومنها:

- وضع العميل بالدرجة الأولى وتشمل الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة لتقابل توقعات العميل كما تشمل محاولة فهم رغبات العملاء ومحاولة تقديمها على الوجه الأمثل؛
- العمل على تعزيز مفهوم ضمان الجودة لدى العاملين في الخدمة المقدمة للعملاء؛
- التواصل مع العملاء من خلال الاستماع إليهم، والتعرف على احتياجاتهم وآليات التحسين في تقديم الخدمات المستقبلية؛
- عدم إلقاء اللوم على الموظفين أمام العملاء بل القيام بتحليل الموقف والاعتذار وتعويض العملاء بصورة لائقة وهادئة.

3. التميز البشري:

المنظمة في أبسط معانيها هي تجمعات بشرية هادفة، والإدارة هي عملية تحقيق الأهداف التنظيمية بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، ويقصد بلفظ الموارد البشرية كل العمالة الدائمة التي تعمل في المنظمة، وبمعنى آخر فإن لفظ العمالة يشير إلى القيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية ومن هذا المنطلق فإن البنية الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري.

وعلى مر العصور كان الاهتمام الرئيس للممارسين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية في تحقيق رفاهية الإنسان، فالإنسان هو نقطة البداية والنهاية، فهو المكون الأساسي للمنظمة وهو غايتها في النهاية، ولذلك فإنه من المنطقي أن يكون العنصر البشري هو أحد المحاور الأساسية لتمييز الأداء التنظيمي وترجع أهمية العنصر البشري إلى عدة أسباب منها:

أن الإنسان هو متخذ القرار وهو المسؤول عن التجديد والابتكار وهو وسيط التعلم في المنظمة، فما من شك أنه برغم الأساليب الكمية الحديثة في مجال عملية اتخاذ القرارات التنظيمية، إلا أن العنصر البشري هو بكل المقاييس العنصر الحاكم في عملية اتخاذ القرارات، فمن الصعب أن نتخيل أن مجرد امتلاك المنظمة للوسائل المساعدة على اتخاذ القرار يعني بالضرورة الاستغناء عن الفكر البشري في إتمام عملية اتخاذ القرارات.

واتضح أن العامل البشري هو من أهم عناصر العملية الإنتاجية كونه متفرد بسمات وخصائص تميزه عن الوارد المادية، وكان لا بد من إنشاء وحدة تنظيمية متخصصة لإدارته والتعامل معه، وبعبارة أكثر إيضاحاً إدارة تحسن استثمار رأس المال البشري المتواجد لديها، ويوجد العديد من الممارسات والأساليب الإدارية التي حاول العلماء تحديدها والوصول إليها لتمكين المنظمات من الوصول إلى هدفها في تحقيق التميز المؤسسي من خلال مواردها البشرية كضرورة تشجيع العمال على طرح الأفكار مع الحرص على الاستماع إليها واحترامها، وكذا تشجيع النقاش الحر، تشجيع التنافس الشريف بين العاملين والاهتمام بإيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل وانسياب المعلومات بسهولة.

4. تميز الموارد والشراكات:

المنظمات المتميزة هي التي تقوم بالتخطيط وإدارة الشراكات الخارجية والموارد الداخلية لدعم الأداء الإستراتيجي وضمان فعالية إدارة العمليات، وإدارة الموارد والشراكات تكون من خلال:

- الأولى تكون من خلال إدارة المواد المالية يؤكد هذا المحور على أنه ينبغي للمنظمة على تدعيم ومراجعة وتحسين السياسة الإستراتيجية، وكذلك مراجعة وتحسين العمليات الإدارية، الاهتمام ببرامج ترشيد النفقات وتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد المالية وتفعيل دور التقارير المالية والاستفادة منها؛
- أما الثانية فتكون من خلال إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات التي تعبر عن كيفية الانتقاء والاختيار والتجميع لمصادر المعلومات وحفظها في وسط ملائم وحديث ومتطور وأخيراً بصفة دائمة كبناء نظام الكتروني لجمع وتصنيف واسترجاع المعلومات، تدريب العاملين على كيفية التعامل مع المعارف المختلفة.

5. تميز العمليات:

لقد اقترح الموقع الرسمي للمؤسسة الأوروبية للجودة بعض الوسائل المعينة على تحديد العمليات الأساسية لتحقيق أهداف المنظمة وهي:

- مناقشة العمليات والأنشطة مع الموظفين؛
- إجراء مقابلات مع الأشخاص المتأثرين والمؤثرين في العمليات الإدارية أو الاستشارة بخدمات مستشار خارجي؛

- ولتحقيق التميز في إدارة المنظمة لعملياتها نحتاج إلى تصميم وإدارة العمليات بطريقة نظامية؛
- الحرص على إدارة وتنمية العلاقات الجيدة مع العملاء، الحفاظ على سياسة الحوار المبنية على الثقة والشفافية مع جميع المتعاملين مع المنظمة.¹

من خلال ما سبق يتضح أن التميز المؤسسي لا يتحقق بالاعتماد على أمر واحد بل هناك العديد من الأنواع التي تتمثل في التميز القيادي، بالخدمة، التميز البشري، التميز بالموارد والشراكات والتميز بالعمليات.

المطلب الثاني: مراحل التميز المؤسسي:

يشير "محمود سعد" إلى خمس مراحل في صناعة التميز المؤسسي كما يلي:

المرحلة الأولى: وهي المرحلة التي يتم فيها تشكيل فريق داخل المؤسسة لقيادة جودة الأداء وتطوير الأداء المؤسسي بها، وعلى هذا الفريق أن يقوم بعمليات التوعية اللازمة لأهمية تحقيق التميز والجودة في الأداء وعليه أن يبني ثقافة داعمة للتطوير المؤسسي بدعم من الإدارة العليا للمؤسسة، وعليه كذلك أن يضع التصورات والخطط الشاملة لتحقيق تطوير الأداء المؤسسي بما يلبي تطلعات منتسبيها والمجتمع بصورة عامة.

المرحلة الثانية: وهي مرحلة التقييم الذاتي للمؤسسة، ولا شك أن هذه الخطوة وهذه المرحلة تعد الأهم والأخطر نحو تحقيق التميز وجودة الأداء المنشودة داخل المؤسسات، فمن خلال عملية التقييم الذاتي تتمكن المؤسسة من التعرف على مواطن القوة ومواطن الضعف في مختلف مجالات العمل بها، وتكمن قوة التقييم الذاتي أيضا في أنه يمكن كل مؤسسة من التعرف على وضعها الحالي وإمكاناتها وقدراتها المختلفة، وكذلك احتياجاتها ومتطلباتها نحو تحقيق التميز والجودة المنشودة في الأداء، استنادا إلى مرجعية معايير ضمان الجودة، ففي هذه المرحلة يتم تحديد نقاط القوة في الأداء والتي تحتاج إلى تعزيز ودعم لضمان استمراريتها، ونقاط الضعف والخلل والتي تحتاج إلى تطوير وتحسين بهدف التغلب عليها وتحويلها لنقاط قوة هي الأخرى.

¹ رانية ريفية بن سعيد وفضيلة شيهب، مرجع سبق ذكره، ص 61-65. نقلا عن: لبنا جمال، إدارة التميز والإبداع الإداري، دار خالد اللحياني، الأردن، ط1، 2017، ص 56-59.

ومن الضروري أن يتم التقييم الذاتي للمؤسسة بصورة واقعية ومنطقية على أرض الواقع بدون مجاملات أو تزييف للحقائق وما شابه ذلك، ولكي يتم ذلك بالصورة المطلوبة يجب أن يتحلى فريق العمل في المؤسسة والذي سيقوم بمهام التقييم بروح الأمانة والنزاهة والإلمام بماهية التقييم وأهدافه.

المرحلة الثالثة: وهي مرحلة تحديد أولويات التطوير المؤسسي، وتأتي هذه المرحلة بعد مرحلة التقييم الذاتي، والتي تم فيها معرفة جوانب القوة في الأداء المؤسسي والجوانب التي تحتاج إلى تطوير وتحسين، وفي هذه المرحلة يتم تحديد فجوات الأداء الأشد تأثيراً سلبياً في إنتاجية المؤسسة وتحقيق أهدافها وفق رؤيتها ورسالتها، ومناقشة أسباب تلك الفجوات، واتخاذ القرارات المناسبة بأولويات التطوير، أي تحديد نقطة البداية في التطوير والتحسين وتحديد الخطوات التالية لها وفقاً للأهمية والاحتياج والمصلحة العامة.

المرحلة الرابعة: هي مرحلة تصميم وإعداد الخطة الإجرائية لتطوير الأداء المؤسسي، وهنا يتم تشكيل فريق العمل القادر على بناء مثل تلك الخطة وتحديد الجدول الزمني اللازم لإدارة هذه الخطة وتنفيذها، وتحديد الأهداف العامة للتطوير المؤسسي، ومستويات الأداء المتوقع بلوغه بنهاية تحقيق وتنفيذ الخطة على أرض الواقع وكذلك تحديد إستراتيجيات العمل وتوزيع الأدوار والمسؤوليات وتحديد مؤشرات النجاح في تحقيق أهداف الخطة والوقت اللازم للتنفيذ والمتابعة.

المرحلة الخامسة: وهي مرحلة متابعة وتقييم الأداء المرتبط بتنفيذ الخطة الإجرائية لتطوير الأداء المؤسسي، وهنا يتم تشكيل فريق متابعة وتقييم الأداء وتوعيته بأساليب متابعة وتقييم الأداء وفقاً للأنشطة الموجودة بالخطة، وكذلك الاتفاق على آليات وأدوات المتابعة اللازمة، والاتفاق حول نوعية الأداء والشواهد والأدلة المطلوب متابعتها والتأكد من توافرها على أرض الواقع وكيفية تحليلها وتقييمها لاتخاذ القرارات المناسبة بشأنها وذلك لضمان استمرارية تطوير الأداء بهدف الوصول لأعلى مستوى ممكن من مؤشرات معايير ضمان الجودة في الأداء المؤسسي.¹

¹ محمود سعد، صناعة التميز المؤسسي، صناعة-التميز-المؤسسي/2017/6/24، <https://www.aljazeera.net/blogs/2017/6/24>، تاريخ الزيارة: 21 فيفري 2022 على الساعة 16:47.

المطلب الثالث: خصائص التميز المؤسسي:

يؤدي تحقيق التميز المؤسسي إلى حدوث تحسن ملموس في مستوى الأداء على كافة أطراف مجتمع المؤسسة، وتتضمن خصائص التميز المؤسسي ما يلي:

- وضوح وتحديد الرؤية والرسالة والأهداف العامة للمؤسسة؛
- وضوح وتحديد رسالة وأهداف جميع الوحدات بالمؤسسة؛
- توافر خطة إستراتيجية للمؤسسات وخطط سنوية للوحدات مبنية على أسس علمية؛
- وجود هيكلية واضحة ومحددة وشاملة ومتكاملة وعلمية ومستقرة للمؤسسة؛
- توافر توصيف وظيفي لكل دائرة ولكل موظف؛
- وضع معايير جودة محددة لجميع مجالات العمل في المؤسسات (خدمية، إنتاجية، أكاديمية، إدارية، مالية)؛
- وضوح وتحديد الإجراءات العملية اللازمة لتحقيق معايير التميز؛
- توفر نوعية وتدريب شامل وملائم لتطبيق معايير التميز في المؤسسات؛
- وضوح وتحديد الأدوار في النظام الإداري للمؤسسات؛
- ارتفاع ملحوظ لدافعية وانتماء والتزام ومشاركة العاملين؛
- وجود مستوى أداء مرتفع لجميع الإداريين والمشرفين والعاملين في المؤسسات؛
- توافر جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين في المؤسسات؛
- ترابط وتكامل عال بين الإداريين والمشرفين والعاملين في المؤسسات والعمل بروح الفريق؛
- وجود احترام وتقدير مرضي للمؤسسات محليا وعالميا؛
- امتلاك جميع العاملين المعارف والمهارات اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي؛
- حل المشاكل باستمرار، وامتلاك العاملين المهارات اللازمة لحل المشاكل بطريقة علمية سليمة؛
- إمكانية تحقق رسالة المؤسسة وأهدافها العامة بشكل جيد؛
- توافر نوعية وجودة عالية للخدمة والمنتجات بنفقات أقل؛
- الاستخدام الأمثل للاتصال والتواصل.

ومن أبرز الخصائص التي يختص بها التميز المؤسسي أيضا: احترام تعدد الآراء، والتقييم الذي تترتب عليه نتائج وأن يكون تقويما مستمرا واستخدام معطيات التقييم، ووجود قيادات ذات رؤية قائمة على

المشاركة، ويعد أعلى العناصر أهمية بالإضافة إلى دعم القادة المتعاونين والمنفتحين الذين يبذلون الجهد من أجل التوصل إلى قرارات جماعية، واحترام الاختلاف ومعرفة الذات، ويتضمن معرفة ما لديها من ثقافات وبيئات وافتراسات وقيم ونماذج ذهنية وما لدى الآخرين، ودعم التفكير النظمي، ويعني استكشاف وفهم كيف تتفاعل جميع عناصر المؤسسة وبيئتها، والتفاعل المفتوح والمنتج.

كما تشتمل على أساليب صحية لإدارة الصراع، والتركيز الخارجي على البيئة والمتعاملين والنتائج، وتقويم آثار القرارات الجماعية بما يمكن من حصول تعلم الجماعات، ووجود نوع من الالتزام التنظيمي والمهني، وتعزيز التزام الأفراد بصالح الجماعة ورفاهيتها، والتركيز على التعلم الفردي والجماعي والتنظيمي، ومحاولة تغيير السلوكيات بناء على تفحص القيم ونتائج العمل، وجمع المعلومات عن ثقافة المؤسسة وبيئتها والعمل عليها.¹

المطلب الرابع: أسس التميز المؤسسي:

تعتمد عملية تحقيق التميز المؤسسي على بعض الأسس والركائز ومنها:

وجود منهجية إدارية متفوقة تستثمر الفرص وتتجنب التهديدات وتدعم جوانب القوة وتعالج جوانب الضعف، وتفعيل أنظمة المعلومات وإدارة المعرفة وتوظيفها في خدمة التعلم التنظيمي، والتطلع الدائم إلى مستويات متفوقة وتقويم الإنجازات، والإدارة الفعالة للموارد البشرية الفاعلة وإدارة العقول الذكية. وقد انفق عديد من الباحثين على بعض الأسس التي تستند عليها عملية تحقيق التميز المؤسسي، وتتمثل في:

1. وجود رؤية مشتركة:

وتعني هذه الرؤية ضرورة الوعي بمفهوم التميز من جانب جميع الأطراف بالمؤسسة حتى يعطي الجميع مزيد من جهودهم لخدمة أهداف العملية، ويبحث كل منهم عن السبل التي تمكنه من تحسين طرق أدائه لواجباته الوظيفية، وتستند هذه الرؤية على العناية ببلورة مفاهيم التميز وفلسفتها بالمؤسسة، وصياغتها في سياسات واضحة تتبع من إستراتيجية عامة تهدف إلى تعميق وتثبيت معنى

¹ رضا إبراهيم المليجي، مرجع سبق ذكره، ص18، 19.

وآليات ومعايير التميز، وكذلك وضع وبناء مدخل نظمي لإدارة عملية تحسين الجودة في ضوء استخدام إستراتيجية متكاملة ومخططة تتبع من هذه الرؤية.

2. توافر بناء إستراتيجي متكامل:

حيث يتطلب تحقيق التميز وجود بناء استراتيجي متكامل داخل المؤسسة يعبر عن توجهاتها الرئيسية ونظرتها للمستقبل، بحيث يضم بعض العناصر ومنها:

- رسالة المؤسسة؛ والتي تعبر عن النتائج الكبرى التي تسعى إلى تحقيقها والتي تدل على مبرر وجودها؛
- الرؤية المستقبلية للمؤسسة؛ وتصورات الإدارة عن موقعها المستقبلي ومركزها التنافسي بين المؤسسات الأخرى، ومدى جودة الخدمة التي تقدمها؛
- الأهداف الإستراتيجية التي تعمل الإدارة على تحقيقها، وتتخذها أساسا في تخطيط عملياتها وتحديد الموارد والمدخلات المختلفة التي تحتاجها؛
- آلية إعداد الخطط الإستراتيجية ومتابعتها وقياس عوائدها وتقويم الإنجازات المختلفة.

3. ثقافة المؤسسة:

ويقصد بها نسق من القيم والأفكار والمعايير والمعتقدات والاتجاهات والفروض التي تحدد الطريقة التي يتصرف بها الأفراد وما يفعلون من أشياء، وتشير القيم هنا إلى ما ينظر إليه الفرد على أنه هام بالنسبة لفعل الأشياء، في حين توضح المعايير القواعد غير المكتوبة للسلوك، ويتطلب تحقيق التميز تهيئة الثقافة السائدة في المؤسسة لتلقي مفهوم التحسين المستمر للجودة، والعمل على إنجاحه، وذلك بما لا يتعارض مع القيم والمبادئ السائدة بالمؤسسة، وأيضا إيجاد المناخ التنظيمي الملائم، وتوفير الدعم المستمر.

4. القدرة على الاتصال:

حيث تعتبر عملية الاتصال عملية حيوية وضرورة حتمية لأي مؤسسة، بحيث لا يمكن تصور مؤسسة معينة تبقى وتستمر وتنمو دون اتصالات، كما أن الاتصال يعد بمثابة الوسيلة العلمية والعملية التي تؤدي إلى تحريك السلوك نحو الأداء الجيد، من خلال استقبال وإرسال المعلومات من وإلى عملاء المؤسسة الداخليين والخارجيين بما يساهم في تحقيق التجاوب السلوكي مع أهدافها، ويساعد الاتصال في

تحقيق جودة وتميز المؤسسة عن طريق التأثير على السلوك الوظيفي للأفراد العاملين وتوجيه جهودهم في الأداء، وتدعيم علاقات العمل الوظيفية، ورفع الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين، وتنمية روح للفريق لديهم وزيادة شعورهم بالانتماء والولاء للمؤسسة.

5. المشاركة في عملية اتخاذ القرار:

حيث اتفق كثير من علماء التميز على أهمية عملية المشاركة في صنع واتخاذ القرار، وإتاحة الفرصة للأفراد العاملين للمساهمة في العمل الإداري واتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم أو في أعمالهم. وذلك ضمانا لوضوح الرؤية وتبادل الآراء قبل أن تتخذ القرارات، حيث يساعد ذلك في تحقيق الالتزام التنظيمي والمهني من قبل الأفراد العاملين، وبالتالي ديمقراطية إدارة المؤسسة، فعندما يشارك أكثر من فرد في القرار، فإن ذلك يعنى وجود بدائل عدة وأنظمة ومقترحات مختلفة تجاه الموقف، ناهيك عن أن مشاركة الفرد تجعله يشعر بأنه جزء من كيان المؤسسة وينتج عن ذلك توحده مع التنظيم.

6. الالتزام التنظيمي والمهني من قبل العاملين:

يعتبر الالتزام التنظيمي أحد العناصر الهامة لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة، كما أنه بمثابة وسيلة فعالة لتحقيق الاستقرار والأمن الوظيفي لدى العاملين بها، حيث يساعد على تطوير قدرات المؤسسة على البقاء والاستقرار والتكيف مع المتغيرات المختلفة، ويتضمن الالتزام مشاعر الأفراد تجاه المؤسسة التي يعملون بها، حيث يعكس مدى توحيد الأفراد مع مؤسستهم وتعلقهم بها، ويساعد أيضا في جعل الأفراد يعملون بنظام جماعي من أجل إحاطة الآخرين علما بالفرص المتاحة لتحقيق التطوير والتحديث.

7. الهيكل التنظيمي المرن:

تعتمد المؤسسات الفعالة الساعية لتحقيق التميز على هيكل تنظيمي مرن يتسم بقلّة المستويات الإدارية، مما يؤدي إلى سهولة الاتصال على عكس الهيكل المتدرج للسلطة الذي ينتج عنه انخفاض معدلات الأداء وزيادة فرص الهدر في الإنفاق، والجهد والوقت، ولذا تتطلب عملية تحقيق التميز المؤسسي تقليل عدد المستويات الإدارية، ووجود وسائل اتصال فعالة للتنسيق والتكامل بين هذه المستويات، والاعتماد على الخطوط الأفقية في الإدارة بهدف إعطاء المزيد من الاتصال الجانبي بين الوظائف والتخصصات.

8. فرق العمل:

حيث يعد بناء فرق العمل أحد الأسس الضرورية لتحقيق التميز لما لها من دور هام في تحقيق التحسين المستمر في طريقة أداء الأفراد، وتستند على التعاون والترابط بين الأفراد داخل المؤسسة وزيادة روح الفريق ومن هنا يجب أن تسعى إدارة المؤسسة إلى بناء فرق عمل، وفرق متعددة الوظائف لتساعد في تحقيق جودة الأداء داخل المؤسسة.

9. تقبل التغيير:

ويقصد بذلك تطوير قدرة المؤسسة على تقبل التغييرات والتطورات الحادثة في المجتمع الخارجي، وتدعيم قدرتها على التكيف ومواكبة مثل هذه التغييرات، ويتطلب ذلك بعض المرونة حيث يعتمد على تقديم عدد من البدائل للتحسين والتطوير المستمر، كما يعتمد على الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات واستيعابها كعنصر هام لتفكير الإدارة واختياراتها.

10. التغيير الثقافي:

حيث يعتبر التغيير الثقافي داخل المؤسسة أمرا ضروريا من أجل الحياة المؤسسية الجيدة، حيث تسعى المؤسسة إلى تجنب نقص الملائمة بين الثقافة السائدة ومطالب البيئة الاجتماعية، أو بين قدرات المؤسسة ومطالب العملاء، أو بين ثقافة المؤسسة وأسلوب شخصية القادة الجدد، أو بين ثقافة المؤسسة وثقافات التنظيمات الأخرى. ويشمل التغيير الثقافي تغيير الأساليب الفنية والإدارية المطبقة حاليا، والتغيير في الفلسفة الإدارية الحاكمة للسلوك، وأيضا التغيير في المبادئ والقيم والمثل السائدة في المجتمع.

11. التحسين المستمر:

ويعني أن يكون للمؤسسة طرقها الخاصة في أداء العمل من خلال توفير تقنيات ملائمة وطرق وأسس سليمة للتيسير والإدارة، كما تتضمن أيضا وسائل ملائمة للحكم على نوعية المخرجات والرقابة عليها من أجل التحسين، ويتطلب ذلك التركيز على الجودة من خلال التطابق بين مواصفات العمل ومتطلبات البيئة والظروف المحيطة واستثمار خبرات الأفراد بهدف التحفيز على الابتكار وإطلاق الطاقات الكامنة.

12. القيادة الجيدة:

تعتمد عملية تحقيق التميز المؤسسي على مدى توافر قيادة فعالة داخل المؤسسة، تحاول بشكل مستمر تنمية وتيسير الأداء لتحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية وأهدافها على المدى البعيد، ويؤكد هذا العنصر على أهمية سلوك المديرين باعتبارهم المثل التي يحتذي بها العاملون ويتبعونها، ويخضع هذا العنصر لبعض المعايير ومنها مدى الاهتمام ببلورة وتوضيح رسالة المؤسسة، ومنظومة القيم الأساسية بها ومدى اهتمام المديرين بالتأكد من أن نظم الإدارة تخضع للتطوير والتحسين المستمرين. وتعد القيادة من أهم العناصر الفعالة والمؤثرة في تحقيق التميز، والقيادة الجيدة هي التي تسعى إلى إدارة التغيير داخل المؤسسة ولذا يجب التركيز على توافر جميع الصفات الإيجابية والفعالة فيمن يتولى مسؤولية الإشراف والقيادة بالمؤسسة بهدف إمكانية الاستثمار الأمثل لجميع الموارد البشرية وتوجيه طاقاتها لخدمة المجتمع.¹

المبحث الثالث: عموميات حول التميز المؤسسي

المطلب الأول: مبادئ التميز المؤسسي:

هناك مجموعة من المبادئ الأساسية للتميز المؤسسي منها:

- مبدأ ديمقراطية القيادة: وتعني الخروج عن أنماط البيروقراطية التقليدية، وتوسيع دائرة اتخاذ القرار، والاهتمام بالاتصالات غير الرسمية لتحقيق فعالية أكثر؛
- مبدأ القابلية للتغير: ويعني توفر المناخ الصحي والمواقف الإيجابية والثقافة الكافية مع إشعال فتيل التنافس الإيجابي البناء؛
- مبدأ الاستقلالية: وهو الاستقلال الفني والإداري والمالي حتى تصنع التميز وتتخذ ما تراه مناسباً للتفوق والاستمرار عليه، كما تعني اعتماد المنهج الإداري اللامركزي وشبه المستقل للأقسام وفتح المجال للتنافس الإبداعي بين الأقسام والإدارات، مع الرقابة الدقيقة على أنظمة العمل السائد؛
- مبدأ الاقتراب من العملاء: من خلال تقديم الخدمة المتميزة ذات السمة الجيدة وضمان جودة المنتج؛

¹ عبد الحكم أحمد الخزامي، إدارة الموارد البشرية إلى أين: التحديات التجارية التطلعات، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، دط، 2003، صص 90-94.

- مبدأ الإنتاجية: بمعنى تركيز الاهتمام على آليات وإجراءات تحقيق مخرجات عالية الجودة وضمن المعايير الدولية المعتمدة؛
- مبدأ المستقبلية: ويعني التركيز على البعد المستقبلي من خلال الرؤية والأهداف والبرامج مع التركيز الشديد على البقاء والمنافسة؛
- مبدأ الابتكارية: ويعني ابتكار الطرق الإبداعية الداعمة للتطوير والتحسين المستمر؛
- مبدأ التعددية في مصادر المعرفة وتوظيفها: ويعني الحرص الشديد على امتلاك المعرفة الحديثة وتطوير البنى التحتية لها وتوظيفها وإنتاجها؛
- مبدأ البساطة والتسهيل: إن قلة عدد أفراد الفريق الواحد عامل مهم وإيجابي في الشركات المميزة التي تعتمد الأشكال السهلة للمهام، إذ أن الحجم الكبير لمؤسسة ما أو مهمة ما يؤدي عادة إلى التعقيد؛
- مبدأ المركزية واللامركزية: وتعني تعايش التوجيه المركزي القوي مع مبدأ اللامركزية التي تسمح بنوع من الاستقلال والإدارة الذاتية للأقسام المختلفة؛
- مبدأ التنافسية؛
- مبدأ الشراكة المجتمعية.

وهناك من يضيف مبادئ أخرى ومنها: التركيز على العملاء، والقيادة والثبات على الأهداف، والإدارة من خلال العمليات والحقائق، وتنمية العاملين وإشراكهم، والإبداع والابتكار والتحسين المستمر، وتطوير الشراكة مفهوما وممارسة، والتعلم المستمر، والمسؤولية المجتمعية، والاهتمام بالنتائج.

وقد اتفق بعض الباحثين حول مجموعة من المبادئ الأساسية التي يركز عليها التميز المؤسسي، وتسهم بفعالية في نجاح المؤسسات في تحقيقه واستمراره وتتضمن ما يلي:

الاستمرارية: ويقضي هذا المبدأ إلى الاستمرارية في الاتجاه نحو التميز، وهذا من مطلق أن ما تتميز به الآن سيكون إذا، ولذلك فعملية التميز المؤسسي يجب أن تكون عملية مستمرة فلا يجوز الوصول إلى مستوى معين من التميز وتنتهي العملية، فإن هذا الاتجاه سوف يؤدي حتما إلى الرجوع للوراء والوقوف في صفوف العاديين.

الشمولية: حيث أن تحقيق التميز في الخدمة لا يعني أداء جزئية معينة منها بصورة أفضل مائة بالمائة ولكنه يتحقق بشمولية التميز في أكثر من جزئية بحيث نحاول أن نحقق واحد بالمائة أفضل في أداء كل جزئية، ولاشك أن النظرة الشمولية في التميز المؤسسي مطلوبة أكثر من التميز في جزئية محددة.

التركيز على التوقعات المستقبلية: حيث إن التميز المؤسسي الحقيقي لا ينبع من التميز فيما هو كائن إنما فيما سيكون، وهذا يعني ضرورة دراسة التوقعات المستقبلية للمستفيد ومحاولة التميز حتى يتحقق عنصر السبق والانفراد مع ضمان الإشباع لحاجات المستفيد.

توافر مقومات التميز: حيث يؤيد العالم "دافيز" في مقولته بأن "التميز المؤسسي له مقومات ولا يتم التميز بالأقوال والشعارات والتصريحات"، إن من يريد التميز المؤسسي الحقيقي لابد أن يبني هذا التميز على عدة مقومات من أهمها ما يلي: مناخ عمل قوي وقيم عمل راسخة، وقيادة قوية مستقرة، وتعيين أفضل العناصر البشرية، وتحقيق الأرباح باعتبارها إحدى القيم الرئيسة، والميل للاستثمار في المنتجات الجديدة، وتوطيد العلاقة مع المستفيدين، والاستثمار في التدريب وتطوير الكوادر والقيادات، ونظام فعال للمعلومات الإدارية، وإجراءات عمل سهلة ومتوازنة، والقناعة بأهمية الابتكار والقناعة بأهمية البشر وقدراتهم الكامنة.

التركيز على الأشياء التي تحقق الصدارة والتفوق: حيث إن التميز المؤسسي لكي يكون مجديا وملحوظا يتحتم أن يكون متمركزا على الأشياء التي تحقق ميزة الصدارة، وألا نبعثر جهودنا في أمور لا تحقق ميزة التفوق وهذا مبدأ مهم لاستمرار التميز الإداري لفترة طويلة وبصورة مجدية.

تشجيع الابتكار والتفكير المبدع: حيث يعتبر هذا المبدأ من أهم المبادئ الأساسية للتميز المؤسسي وضرورة شيوع فلسفة عامة تشجع على التفكير الابتكاري والمبادرة إليه دون خوف من الفشل أو العقاب مع إعطاء الصلاحيات اللازمة لذلك، ورصد المكافآت للمبتكرين.

الإحساس الدائم بالحاجة للتعلم: فلو افترضت المنظمة أنها وصلت إلى الكمال في تحقيق أهدافها ورسمت فلسفتها واستراتيجياتها على هذا الأساس، فإن هذا الاتجاه يدعو إلى البعد عن أي تميز عن المنافسين، إنما يتطلب الأمر الإحساس الدائم بعدم الكمال والسعي الدؤوب إلى الأفضل والأحسن

وهذا ما يدعو إلى التعلم والتميز عن الآخرين، وأن نبعد كل البعد عن التكلم بأمجاد الماضي ونتكلم عن أمجاد الحاضر والمستقبل.

المناخ الملائم للعمل: لاشك أن توافر المناخ الملائم للعمل والمحفز له يساعد على التميز الإداري، وأن سعي القيادات العليا في أي منظمة إلى توفير مثل هذا المناخ يعتبر خطوة أساسية يركز عليها للوصول إلى التميز الإداري وتتركز الأعمدة الرئيسة للمناخ الملائم العمل في توافر ثلاثة عناصر أساسية هي: الفلسفة الإدارية المهيمنة على فكر القادة في المنظمة، وعادات العمل اليومية التي يتبعها المنسوبون في إدارة أعمالهم، والقوة التي يقدمها هؤلاء القادة المنسوبين بالمنظمة.¹

المطلب الثاني: أبعاد التميز المؤسسي:

يمكن النظر إلى التميز المؤسسي كمنظومة متكاملة من المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية الراجعة تهدف إلى التحسين المستمر، وتهتم بجميع العناصر، فالتميز المؤسسي لا يتوقف عند تحقيق الأهداف فحسب، إنما هو منهجية عملية متكاملة تستند على مجموعة من المبادئ والتي لا بد من تحويلها إلى واقع فعلي لتكون بمثابة قواعد للسلوك العلمي التطبيقي لتحقيق الجودة والتميز، وقد اتفق الباحثون على مجموعة من أبعاد التميز المؤسسي تتمثل في:

البعد المؤسسي: ويشمل البعد المؤسسي للتميز المؤسسي على العناصر التالية:

- التخطيط الاستراتيجي للتميز، ويشمل وضع رؤية ورسالة المؤسسة لتحقيق الجودة الشاملة؛
- القيادة الفعالة والمشاركة والالتزام التام بها ودعم جهود التغيير والتحسين؛
- بناء الشراكات المجتمعية والتعاون مع المؤسسات المختلفة في المجتمع.

البعد التنظيمي: ويشمل العناصر التالية:

- ترسيخ ثقافة التميز، ونشر مفاهيمه وأنظمتها والتعريف بأهميته، ومزايا وفوائد تطبيقه؛
- التحسين والتطوير المستمر للعمليات الإدارية والتنظيمية، والتي تشمل جميع مدخلات وعمليات ومخرجات المؤسسة؛

¹ رضا إبراهيم المليجي، مرجع سبق ذكره، ص ص 20-23.

- الوقاية من الأخطاء ومنع وقوعها (ضمان الجودة) والمراجعة المستمرة للعمليات والبرامج، للبحث عن المشكلات والانحرافات وحلها بدلا من انتظار وقوعها والقضاء على مسبباتها؛
- التدريب والتعليم والتأهيل المستمر للعاملين على اختلاف مستوياتهم، للقيام بأعمالهم بكل إتقان؛
- تكوين حلقات التميز وفرق العمل لضمان الجودة وتحسين الأداء المؤسسي بكل وحدة إدارية وقسم؛
- تحديد معايير ومواصفات لقياس الأداء المتميز، ووضع مؤشرات الإنجاز.

البعد التقني: ويشمل البعد التقني على العناصر التالية:

- أن تكون القرارات مبنية على الحقائق (الإدارة بالحقائق)؛
- استخدام الأساليب الإحصائية، والتقنيات الحديثة للقياس والتحليل، ورصد الانحرافات في الأداء، لضمان المدخلات والعمليات والمخرجات. ومن هذه الأساليب: تحليل السبب والنتيجة وتحليل البيانات، والجداول الإحصائية، والرسوم البيانية المتدرجة، وخرائط الانسيابية، وقائمة الفحص؛
- الاهتمام باستخدام المقارنات والقياسات المرجعية من خلال المراقبة المستمرة للأداء الإداري والتنظيمي، ومقارنته بالمستويات الوطنية والدولية المعتمدة.

البعد الفردي: ويشمل هذا البعد العناصر التالية:

- التغلب على مقاومة التغيير لدى العاملين؛
- المشاركة الفعالة في جهود التميز، وإيجاد البيئة الإيجابية الداعمة للعمل نحو التميز والمحافظة على الروح المعنوية العالية للعاملين، وتعميق العلاقات الإنسانية الحسنة؛
- تشجيع المبادرة واحترام الآراء المختلفة وتمكين العاملين، والاستفادة من كل فرد في المؤسسة بغض النظر عن منصبه للمشاركة في جهود تحقيق التميز.¹

ويوجد أيضا أبعاد أخرى للتميز المؤسسي تمثل الركيزة الفعلية لجسد المنظمة، التي تتحرك

وتتمو من خلالها، وهي كالتالي:

¹ عابدة سيد خطاب، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، دط، 2004، ص ص 25-27.

1. القيادة:

القيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز، من خلال تنمية قدرات الأفراد وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وتميزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة.

وتتحمل القيادات مسؤولية أساسية في تهيئة البيئة التنظيمية لاستيعاب فكر التميز وتحقيقه في الواقع، ومن المهم أن تحظى المؤسسات المتميزة بوجود قادة قادرين على صياغة المستقبل وتحويله إلى واقع، وتتعدد أدوار قادة المنظمات المتميزة، فلا بد لهم القيام بما يلي:

- شحذ الهمم والسعي لخلق ثقافة الإشراك والحيازة والتمكين، والتحسين والمساءلة لجميع الموظفين من خلال أفعالهم وتصرفاتهم وتجاربهم؛
- تجسيد القيم المؤسسية، وإعطاء القدوة الحسنة في النزاهة والمسؤولية المجتمعية، والسلوك المهني داخل المؤسسة وخارجها سعياً منهم لتطوير وتعزيز سمعة ومكانة المؤسسة؛
- صياغة مسار مستقبلي واضح وتحديد مرتكزات إستراتيجية للمؤسسة وتعميمها، ومن ثم السعي لتوحيد وتصويب جهود الموظفين نحو تبني الرؤيا والرسالة والأهداف والعمل على تحقيقها؛
- التحلي بالمرونة والقدرة على صناعة القرارات الصائبة بناء على المعلومات المتوفرة والخبرة والمعرفة السابقة، مع الأخذ بعين الاعتبار تأثيراتها المحتملة؛
- الإدراك بأن المحافظة على موقع الصدارة واستدامته تعتمد على القيادة في سرعة التعلم والاستجابة عند الحاجة؛
- التبنى والترويج لثقافة تدعم إنتاج الأفكار الجديدة، ومنهجيات التفكير الحديثة الرامية لتشجيع الإبداع والتطوير المؤسسي؛
- الاتسام بالشفافية وتحمل المسؤولية تجاه جميع المعنيين بالمؤسسة والمجتمع ككل عن نتائج الأداء، مع ضمان تحلى جميع الموظفين بالسلوكيات المهنية والمسؤولية والنزاهة والاستقامة في كافة تعاملاتهم وتصرفاتهم.

2. الموارد البشرية:

يتضمن التميز المؤسسي تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم، من خلال إشراك المرؤوسين في صنع القرارات واتخاذها والتفكير بشكل منطقي، واستغلال الفرص التي تتطلب المبادرة، والتركيز على

الأهداف الرئيسية، وعدم تشتيت الجهود، فاحترام الأفراد وتشجيعهم وتمييزهم وتدريبهم، وإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في القرار الذي يتعلق بهم، يكفل التحفيز على بذل قصارى الجهود لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة واقتدار، كما أن التخلي عن الروتين والمركزية في التعامل يحقق التميز للمنظمة.

3. العمليات:

في ظل إدارة التميز يعتبر اللجوء إلى المنافسين في تقديم الخدمة مؤشرا على رداءة الخدمة المقدمة، وأن هناك خطأ في العمليات التي أدت لإنتاج هذه المنتجات أو الخدمات، وهذه الأعراض تفضي إلى خطة عمل لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور، ولا شك أن استخدام المدخل الهيكلية وتجويد العمليات هو الحل للتحرك نحو التحسين المستمر.

4. المعرفة:

يكسب تحديد مفهوم المعرفة أهمية خاصة في تطبيق التميز، حيث تعد أحد المداخل الإدارية والتنظيمية التي تدعم الابتكار والجودة والفعالية من خلال تحويل ونقل الممارسات المتميزة التي تسهم في جودة صنع القرار.

5. المالية:

يمثل الجانب المالي محور اهتمام المنظمات، حيث الاهتمام بالتكلفة وتراكمها باعتبارها تعطي انطبعا إيجابيا على النجاح وهي مؤشرات وطرق تحليل لبيان أداء المنظمة للحكم على فعاليتها وكفاءة إدارتها، ويتم من خلالها تقييم الأداء للمنظمات.¹

ولا يمكن تجاهل بعدين آخرين لا يقلان أهمية عن الأبعاد السالفة الذكر، ويتمثلان في:

1. بناء الشراكات:

تؤمن المؤسسات المتميزة بضرورة بناء الشراكات في ظل المتغيرات البيئية السريعة والمحيط بها، فهي تقوم باختيار شركائها بطريقة تضمن قيمة إضافية لجميع الفئات المعنية، وتحقيق الفائدة المشتركة لكل الأطراف.

¹ بسمة عدنان السيوفي، مرجع سبق ذكره، ص ص82-86.

2. المسؤولية تجاه المجتمع:

تتبنى المؤسسات المتميزة منهجيات أخلاقية تتسم بالشفافية تجاه جميع الفئات المعنية، تهدف إلى تحقيق التشريعات والمبادرات الوطنية، فهي تعمل على تحقيق الحد الأدنى من متطلبات وتوقعات واحتياجات المجتمع من خلال المشاركة في الفعاليات المختلفة كالرياضة، والثقافية، والإنسانية، والبيئية، والصحية... الخ.¹

المطلب الثالث: دوافع التميز المؤسسي:

إن للتميز المؤسسي العديد من الدوافع التي جعلت المنظمات تهتم به بشكل كبير، ومن أجل تحقيق القوى الداعمة للتميز، ومن أهم دوافع التميز المؤسسي: التغيير السريع، المنافسة العالمية، المحافظة على مكانة المنظمة، جودة الأداء، وتطور التكنولوجيا.

كما يرجع ذلك بشكل خاص لمحورين هامين جدا هما: ضعف أداء المنظمات، وضعف الموارد البشرية.

جاءت فترة النهضة الصناعية وتطور الطاقات الإنتاجية وزيادة تطلعات المستهلكين ونمو قواهم الشرائية في كثير من دول العالم لتزيد فرص الإدارة في منظمات الأعمال لتحقيق مزيد من الأرباح والنمو مع تواضع طلبات العاملين وانخفاض مستويات أجورهم، ثم توالى على منظمات الأعمال في كثير من دول العالم فترات من الرواج والكساد، وشهدت أسواق كثيرة حالات متعددة لانهايار منظمات وتدهور أوضاع الكثير من الشركات، وبدأت قصص الخسائر الباهظة في الانتشار في محيط الأعمال، ومع بدايات النهضة التقنية المعاصرة ونتيجة لانفتاح الأسواق واشتداد المنافسة بدأت سلبيات الكثير من منظمات الأعمال تتضح، وانكشفت عيوب الإدارة فيها واتضح مدى ضعف أساليبها وأنماطها الفكرية.

1. ضعف أداء المنظمات:

يمكن إجمال أهم عوامل الضعف في أداء المنظمات فيما يلي:

- الاهتمام بوضع الإجراءات والنظم وتقنياتها أكاديميا دون اهتمام مكافئ بتطبيقها وتحقيق النتائج المرجوة منها في الواقع؛

¹ سيد عبد النبي محمد، إعادة ابتكار المؤسسات للوصول للتميز، دار الكتب لمصرية، مصر، ط1، 2019، ص196، 197.

- عدم وضوح أسس ومعايير المفاضلة بين البدائل واتخاذ القرارات وانحصارها غالبا في تفضيلات شخصية للمديرين أنفسهم؛
- اتخاذ الوظائف التقليدية للمنظمة (الإنتاج، المبيعات، التمويل) أساس لتنظيم العمل وتقسيم الاختصاصات، مما يخلق كيانات متباعدة ومنعزلة بعضها عن بعض، وإهدار مفهوم (العملية) كأساس لتنظيم العمل مما يهدر فرص الترابط والتناسق بين الأنشطة المختلفة المشاركة في تحقيق المنتجات؛
- الانحصار في مشكلات الوقت الحاضر وعدم الاهتمام الكافي بضرورات الإعداد للمستقبل والنظرة البعيدة المدى؛
- إهدار الوقت وعدم التعامل معه باعتباره مورد رئيسي للمؤسسة، والتمسك بالجوانب الشكلية في إدارة الوقت دون البحث في العوائد المتحققة وتكلفة الفرص الضائعة نتيجة استخدام الوقت فيما هو أقل قيمة؛
- عدم الإدراك الواعي بالقدرات المحورية للمؤسسة، وغياب الجهد المنظم لتنميتها واستثمارها كأساس لبناء القدرات التنافسية؛
- عدم الاهتمام الكافي بمتابعة المتغيرات الخارجية والكشف عن الفرص والمهددات والتعامل معها بإيجابية.

2. ضعف الموارد البشرية:

- هناك أوجه ضعف وقصور تعود بالدرجة الأولى إلى ضعف الموارد البشرية وعدم قدرة الإدارة على استثمار طاقاتهم الإبداعية ومنها:
- عدم استيعاب المفهوم التسويقي لدى الإدارة والعاملين وضعف البرامج والخطط الهادفة إلى تحقيق الريادة في السوق؛
 - ضعف نظام المساءلة والمحاسبة؛
 - عجز التوجيه السليم وتدريب العاملين لتطوير أنفسهم؛
 - ضعف مستويات التنفيذ وانخفاض كفاءة الأداء لمشروعات التطوير، والتعامل معها باعتبارها أعمال روتينية معتادة؛
 - ضعف نظم وآليات إمداد العاملين بالمعلومات عن مستوى أداءهم؛

- ضعف التوجيه لجعل العاملين يركزون على خدمة العملاء؛
- ضعف الارتباط في أذهان العاملين بين مصالح المنظمة ومصالحهم.¹

وهناك عدة أسباب أخرى تدفع المنظمات نحو البحث عن التميز، يمكن تلخيصها في النقاط

التالية:

- تحتاج المنظمات إلى وسائل للتعرف على العقبات التي تواجهها خلال ظهورها؛
- تعد المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات التي تحتاج إليها كي تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية، من الذي يجب ترفيقته، من الموظف التي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء؛
- تساعد المنظمة في تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء كانوا مديرين أو موظفين، حتى يستطيعوا المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزا في الأداء مقارنة مع المنظمات المنافسة.²

المطلب الرابع: معوقات تحقيق التميز المؤسسي:

رغم سعي المؤسسات لتحقيق التميز المؤسسي بشتى السبل، إلا أن هناك العديد منها فشل في ذلك وهذا عائد إلى المعوقات التالية:

- تعجل المؤسسات لتحقيق نتائج سريعة؛
- التقليد والمحاكاة لتجارب المؤسسات الأخرى دونما السعي لتكييف وتطوير تلك المناهج المستخدمة في هذه التجارب حسب طبيعة وبيئة المؤسسة؛
- تقرير التطبيق قبل إعداد البيئة الملائمة التي تتطلبها؛
- عدم التقدير الكافي لأهمية المورد البشري؛
- إتباع أنظمة وسياسات وممارسات لا تتوافق مع مدخل التميز؛

¹ سامح عامر، التميز الإداري في القرن الحادي والعشرين، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2014، ص ص12-14

² إناس هاشمي، دور الذكاء الاستراتيجي في دعم التميز المؤسسي، دراسة حالة مؤسسة الشفق لصناعة البطاريات عين مليلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي تخصص إدارة أعمال (منشورة)، جامعة العربي بن مهدي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2018/2019، ص34. نقلا عن: لحسن عبد الله باشيوية وآخرون، التميز المؤسسي: مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، 249.

- عدم الإنصاف الكافي للزبائن والعملاء يعتبر أيضا سببا كافيا لعدم نجاحها وتحقيقها للتميز.¹
- كما يمكن ذكر بعض المعوقات الأخرى إضافة لما سبق:
- غياب الرؤية المشتركة؛
- القيادة التقليدية؛
- عدم الاهتمام برضا الزبائن؛
- الإدارة البيروقراطية؛
- غياب الإبداع والجودة في الأداء؛
- نقص التمويل والدعم المالي.²

¹ الرشيد صالح بن سليمان، نحو بناء إطار منهجي للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة بعنوان: الإبداع والتجديد - دور المدير العربي في الإبداع والتميز - شرم الشيخ، مصر، 2004، ص24.

² محمد أحمد الخولي وآخرون، منهجيات التميز لتطوير الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ط1، 2019، ص278.

الخلاصة

يمكن القول أن المنظمات الحديثة على دراية تامة أنه لا سبيل لها للتقدم والوصول إلى الرواج أو الريادة دون انتهاجها طريق الإبداع والعمل على تنميته، وأن التميز لا يأتي صدفة بل يتحقق من مجمل جهود إدارة المؤسسة والعاملين بها بكافة مستوياتهم، إذ يعتبر التميز نظاما متكاملًا يوظف كافة الموارد لرفع مستويات الأداء والإنجاز إلى أعلى المستويات، ووضع الآليات المساعدة لاستيفاء شروط التفوق في ضوء امتلاك القدرات التي تمكنها من رفع كفاءتها والوصول إلى مستوى تنظيمي متميز والتوجه نحو الازدهار والمنافسة.

ولا شك في أن رفع مستوى كفاءة المؤسسة يتطلب استثمار الإمكانيات المادية كافة، وكذلك القدرات البشرية المتاحة واستخدامها الاستخدام الأمثل الذي يحقق أفضل المخرجات من الناحية الكمية والكيفية وبأقل تكلفة ممكنة وفي أقصر وقت ممكن.



الفصل الرابع:

العلاقة بين الاتصال التنظيمي وعملية اتخاذ القرار والتميز
المؤسسي



الفصل الرابع: العلاقة بين الاتصال التنظيمي وعملية اتخاذ القرار وتحقيق التميز

المؤسسي

تمهيد

يلعب الاتصال التنظيمي في المؤسسة دورا كبيرا في التأثير على مواردها خاصة البشرية منها، والتي تعتبر القاعدة الأساسية التي يركز عليها التنظيم، ويسعى من خلالها تحقيق أهدافه سواء كانت إستراتيجية أو تنفيذية، وكل هذا يتحقق عن طريق تبني منظومة اتصالية تتمكن من خلالها المؤسسة من تحديد المسؤوليات والأهداف والأولويات من أجل تنفيذ القرارات عبر معرفة كيفية استغلال مختلف اتجاهات الاتصال (صاعد، نازل، أفقي) وكذا الوسائل الاتصالية المعتمدة، وتعمل على توظيفها من أجل تسهيل تدفق وانسياب المعلومات عبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتوصيلها إلى الأعضاء المعنيين ما يؤدي إلى اتخاذ قرارات صحيحة وسليمة وفي الوقت المناسب لتساهم بشكل فعال ومباشر في تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المؤسسة.

وإذا كانت للمنظمات لغة تتحدث بها في الوقت الحاضر، فهي بلا شك لغة التميز، فقد غدا الشغل الشاغل للممارسين الإداريين والعاملين في المؤسسات تقديم أداء متميز في كافة أنشطتها، الأمر الذي لم يعد أحد الخيارات المطروحة أمام المنظمات بل حتمية قضتها العديد من الظروف والقوى الخارجية، بحيث أصبح التميز ومتطلباته في مقدمة الأولويات التي تسعى العديد من المؤسسات إلى تحقيقها في ظل بيئة تنافسية متغيرة.

المبحث الأول: دور المعلومات وخصائصها وأنواعها في عملية اتخاذ القرار

المطلب الأول: المعلومات وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار:

إن الأساس في العمل الإداري هو وضع الأهداف المحددة والسعي إلى تحقيقها، إلا أن المشكلة تنشأ عندما يتبين وجود فجوة بين الهدف المراد تحقيقه والوضع الراهن، ولغرض سد تلك الفجوة يتم اتخاذ القرارات المناسبة، وبذلك تتم عملية اتخاذ القرارات الإدارية إما لمعالجة مشكلات قائمة، أو لمواجهة حالات ومواقف معينة محتملة الوقوع، أو لتحقيق أهداف مرسومة. وفي الكثير من الحالات يستطيع القائد الإداري أن يميز بين الحالات والمشاكل التي تتطلب اتخاذ قرارات من خلال المتابعة المستمرة لأهداف

المنظمة وبناء على المعلومات المتوفرة لديه، وبما أن القرار الإداري يرتبط ارتباطاً رئيسياً بعملية التنبؤ بالمستقبل، فيجب على القائد الإداري متخذ القرار أن يقوم بجمع المعلومات الدقيقة، الواضحة، الملائمة، المرنة، الموضوعية، الشاملة، والحديثة في الوقت المناسب والمتعلقة بالموقف أو المشكلة محل القرار لتحليل ما يحيط بها من ظواهر وعوامل مختلفة، ولتساعده في تحديد البدائل وتقييمها والوصول إلى القرار المناسب.¹

المطلب الثاني: دور المعلومات في عملية اتخاذ القرار:

ترتبط المعلومات بالشك لأن هناك اختيار يجب أن يتم، واختيار الأفضل مرتبط دائماً بالشك، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى المعلومات لتقليل الشك حتى تتمكن من اتخاذ القرار الأفضل، فإذا لم يكن هناك أي شك في صحة البديل الذي نختاره فلن تكون هناك حاجة للمعلومات، كما أن أساس اتخاذ القرار هو المقارنة بين عدد من البدائل المتاحة، وتساعدنا المعلومات في تقييم هذه البدائل وحساب الفائدة والتكلفة لكل بديل ومن ثم اختيار البديل الأكثر فائدة.

المطلب الثالث: خصائص المعلومات لعملية اتخاذ القرار:

إن أهمية المعلومات لعملية اتخاذ القرارات الإدارية تكمن في دقة هذه المعلومات وصحتها ونزاهة مصادرها، كما أن سلامة أي قرار يعتمد على مدى سلامة وصحة المعلومات التي تم الاعتماد عليها في اتخاذه، وكلما زادت جودة المعلومات المتاحة وكفايتها ومقدار الدقة في عرضها وشرحها للحقائق المتعلقة بالموقف أو المشكلة محل القرار، زادت قدرة متخذ القرار على اتخاذ القرارات الناجحة، وعليه فلا قيمة للمعلومات ما لم تكن دقيقة، ملائمة، واضحة، شاملة، حديثة، موضوعية، يمكن الوصول إليها في الوقت المناسب بأقل تكلفة وجهد. وبالتالي فإن هذه الخصائص تعد بمثابة شروطاً أساسية لا بد من توفرها في المعلومات حتى يمكن الاعتماد عليها في عملية اتخاذ القرارات.

ولقد اختلف الباحثون في تحديد أهم الخصائص التي يجب توفرها في المعلومات لعملية اتخاذ القرارات الإدارية، إلا أن كان هناك إجماع حول بعض الخصائص التي يجب توفرها في معلومات الموارد البشرية (معلومات الموظفين، معلومات الوظائف، المعلومات القانونية، معلومات سوق العمالة) لعملية اتخاذ القرارات جاءت على النحو الآتي:

¹ خالد صالح علي السلطان، المعلومات وأثرها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، دار النهضة العربية، القاهرة، دط، 2009، ص160، 161.

1. الدقة:

يقصد بدقة المعلومات لعملية اتخاذ قرار إداري معين أن تصف المعلومات المشكلة محل القرار كما هي في حقيقتها بكل صدق وأمانة، كما يتم التأكد من المصادر التي جمعت منها المعلومات؛ بمعنى هل هي مصادر موثوق فيها أم لا؟ حتى تكتسب المعلومات خاصية الوثوق منها.

2. التوقيت المناسب:

بمعنى أن تكون المعلومات مناسبة زمنياً لاستخدامات متخذ القرار عند قيامه باتخاذ قرار معين وذلك من خلال دورة معالجة البيانات والحصول على المعلومات، وبالتالي ترتبط حاجة متخذ القرار لتلك المعلومات بالزمن الذي تستغرقه دورة المعالجة (الإدخال، عمليات المعالجة، إعداد التقارير، المخرجات) ومدى مناسبة ذلك لوقته، وهذا يتوقف على كفاءة وفاعلية نظام المعلومات المستخدم في توفير تلك المعلومات في الفترة الزمنية المحددة لعملية اتخاذ القرار.

3. الملائمة:

أي أن تتفق المعلومات مع احتياجات متخذ القرار، بمعنى أن تكون مناسبة ومليئة لما يتطلبه الموقف أو المشكلة محل القرار.

4. الوضوح:

تعني هذه الخاصية أن تكون معلومات الموارد البشرية واضحة وخالية من الغموض ومشتقة فيما بينها دون تعارض أو تناقض وأن يكون عرضها بالشكل المناسب ومفهومة بشكل كبير لمتخذ القرار.

5. المرونة:

تعني مدى قابلية المعلومات على التكيف بحيث يمكن استخدامها أكثر من مرة، كما يمكن تيسيرها من أجل تلبية الاحتياجات المختلفة لعدد كبير من القادة الإداريين متخذي القرارات.

6. الموضوعية:

بمعنى أن تكون المعلومات خالية من قصد التحريف أو التغيير لغرض التأثير على مستخدميها للوصول إلى نتيجة معينة، أو بمعنى آخر تغيير محتوى المعلومات بحيث تتفق مع أهداف ورغبات

المستخدم، ويرتبط هذا الأمر بأنظمة أمن وحماية المعلومات من التعديل أو التحريف بهدف التأثير على متخذ القرار.

7. الشمول:

يجب أن تتصف المعلومات بالشمول الذي يفيد متخذ القرار فلا تكون مفصلة أكثر من اللازم ولا موجزة بما يفقدها معناها.

8. إمكانية الوصول:

وتعني هذه الخاصية سرعة وسهولة حصول متخذ القرار على المعلومات كما وكيفا في الوقت المناسب مع إمكانية استخدامها بأقل تكلفة وجهد.

9. الحداثة:

ويقصد بهذه الخاصية أن تكون المعلومات التي يعتمد عليها متخذ القرار عند اتخاذ قرار معين حديثة، بمعنى أن يكون قد تم إنتاجها من البيانات الجديدة والحديثة على العكس من البيانات القديمة.

المطلب الرابع: أنواع المعلومات التي تستخدم في عملية اتخاذ القرار:

لقد اختلف الباحثون في تحديد أنواع معينة للمعلومات التي تستخدم في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، فمنهم من أشار إليها بصورة عامة، والبعض تناولها بشكل محدد بناء على مدخل معين، في حين ركز البعض منهم على مصادرها، وبذلك فإن أساس الاختلاف فيما بين الباحثين حول تحديد أنواع المعلومات التي تستخدم في عملية اتخاذ القرارات الإدارية هو المدخل الذي يعتمد عليه كل واحد منهم في تصنيفه لها، وعليه يمكن الإشارة إلى أنواع المعلومات التي تستخدم في عملية اتخاذ القرارات الإدارية على النحو الآتي:

1. المعلومات الشخصية:

قد يلجأ متخذ القرار تحت ظروف معينة إلى استخدام معلوماته الشخصية في دراسة البدائل المطروحة لديه واختيار البديل الأنسب للوصول إلى القرار الأفضل، مستخدما في ذلك آراءه وأفكاره التي

يستمدّها من علمه وخبرته وتدريبه، وفي بعض الأوقات قد يستخدم متخذ القرار معلوماته الشخصية عن طريق ما يطلق عليه الحدس والتخمين.

2. المعلومات الأساسية:

إن الأصل في تسمية هذه المعلومات بالمعلومات الأساسية لأنها تشكل الهيكل الأساسي لعملية الاختيار بين البدائل، في حين تهتم المعلومات الأخرى بتفعيل المعلومات الأساسية الخاصة بتلك العملية وتوسيعها، ويمكن الإشارة إلى الأنواع الآتية من المعلومات الأساسية:

- المعلومات الخاصة بتحديد البدائل: وهي عبارة عن المعلومات التفصيلية والخاصة بتحديد حقائق كل بديل؛ بمعنى أنها معلومات مفصلة وواضحة عن كل بديل من البدائل المطروحة للاختيار.
- المعلومات الخاصة بتحديد أوضاع المستقبل: وهي عبارة عن معلومات تصف الحالات الطبيعية المتوقعة عند تطبيق البديل الذي يتم اختياره؛ وهي تعنى بتقديم معلومات عن تقلبات هذه الحالات الطبيعية ونسبة حدوثها في المستقبل.
- المعلومات الخاصة بتحديد المعايير المستخدمة: وهي المعلومات الخاصة بتحديد المعايير الموضوعية لتقييم كل بديل على أساسها، بمعنى تحديد مميزات وعيوب كل بديل في ضوء هذه المعلومات وتستخدم للمفاضلة بين البدائل ومن ثم اختيار البديل الأنسب.

3. المعلومات التفصيلية:

تزداد قدرة القائد الإداري متخذ القرارات في معالجة المشاكل الإدارية وصياغتها والعمل على حلها كلما توفرت لديه كمية من المعلومات بحيث تتعدى المعلومات الأساسية، وبذلك فإن المعلومات التفصيلية هي المعلومات الزائدة عن المعلومات الأساسية وهي التي تزيد من قدرة متخذ القرار على اتخاذ قراره بأكثر سهولة وبساطة، وهناك نوعين من المعلومات التفصيلية هما:

- معلومات تقدير الاحتمالات: وهي عبارة عن معلومات لتحديد الاحتمالات لحالات معينة من عناصر المشكلة أو الموقف محل القرار.
- المعلومات المتعلقة بتحديد الأهمية النسبية للمعايير المستخدمة: وهي معلومات عن نسبة الحصول على منفعة أو خدمة أو إيراد عند اختيار بديل دون غيره من البدائل المطروحة.

4. معلومات الأداء:

وتتضمن نوعين من المعلومات هما:

- معلومات تتعلق بالعوائد المتوقع الحصول عليها عند تطبيق كل بديل من البدائل.
- معلومات عن القيود: وهي معلومات توضح القيود والعوائق أمام متخذ القرار الخاصة بتطبيق أي بديل من البدائل المطروحة، بمعنى أنها المعلومات التي توضح القيود والمعوقات المفروضة على تنفيذ القرار.

وتتمثل أنواع معلومات الموارد البشرية التي تستخدم في عملية اتخاذ قرارات الموارد البشرية في:

- معلومات عن الموظفين؛
- معلومات عن الوظائف؛
- معلومات قانونية؛
- معلومات عن سوق العمالة.

وتعتبر معلومات الموارد البشرية من أهم المعلومات التي يجب توفرها بالخصائص المذكورة سابقا حتى يتسنى للقيادات الإدارية اتخاذ القرارات المناسبة، الأمر الذي يحقق الاستفادة القصوى من العنصر البشري في المنظمة الإدارية، ويجب التنويه هنا إلى أن معلومات الموارد البشرية لا تقتصر على معلومات الأفراد الذين يعملون حاليا في المنظمة الإدارية، بل تتعداها إلى الأفراد الذين سبق وأن عملوا فيها، وأولئك الذين قدموا طلبات للعمل فيها.¹

المبحث الثاني: دور الاتصال التنظيمي الرسمي وغير الرسمي في عملية اتخاذ القرار

المطلب الأول: دور الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار:

إن الفرد في التنظيم في اتصالات دائمة مع غيره في المنظمة، فهناك الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين والاتصال مع الزملاء، ويعتبر الاتصال عملية رئيسية وضرورة حيوية في بناء علاقات إنسانية طيبة داخل المشروع، حيث أثبتت التجارب أن عدالة الإدارة في معاملة موظفيها وعمالها ليس كافيا في حد ذاته إذا لم يصحب ذلك شرح وافي وتفسير كامل لتوجيهاتها وتعليماتها وقراراتها ومبررات

¹ خالد صالح علي السلطان، مرجع سبق ذكره، ص ص 139-148. (بتصرف)

اتخاذها بما يقطع الطريق على مروجي الشائعات والأخبار الكاذبة التي تعكر صفو علاقات العمل داخل المشروع، ولا يخف ما لذلك من أثار سيئة على معنويات العاملين وبالتالي إنتاجيتهم.

فالاتصال يعتبر من العوامل التوجيهية الهامة لأنه يشكل الجهاز العصبي لكل تنظيم أو إدارة، فمن خلاله تنقل جميع المعلومات من مختلف نقاط جهاز التنظيم أو الإدارة إلى مركز اتخاذ القرار وبواسطته أيضا تنقل جميع المعلومات إلى مراكز التنفيذ، ففعالية التنظيم والإدارة تتوقف بدرجة كبيرة على سلامة نظام الاتصالات الموجودة بها. لقد ذكر "شستر برنارد" أن الوظيفة الأولى للإدارة هي تطوير وصيانة نظم الاتصال، كما أنه يرى بأن عملية الاتصال هي الأداة الأساسية لتحقيق الروح التعاونية في عمل الجماعة، لذلك فالمنظمات لا تظهر إلى الوجود إلا إذا كان هناك أشخاص قادرين على الاتصال ببعضهم راغبون في المساهمة في العمل لتحقيق هدف مشترك، وبالتالي فإن إمكانية تحقيق هدف مشترك يستدعي وجود أشخاص تتكون من رغباتهم دوافع المساهمة في مثل هذا الهدف المشترك هي محور التكامل في جهاز الجهد التعاوني، والعملية التي تجعل هذه الإمكانيات في حالة تحقق وفعالية هي عملية الاتصال.

وتأسيسا لما سبق ذكره لا يمكن تصور تنظيم أو إدارة بدون اتصال، وهذا ما أكده "هربرت سيمون" عندما قال: "بدون اتصال ليس هناك تنظيم"، ويلعب الاتصال دورا رئيسيا في سيطرة المنظمة وتحكمها في صنع القرار خاصة لدى المديرين وذلك لما يقومون به من أعمال تنظيمية وإدارية، ولقد أكدت دراسات "كانت" (1977) و"كلاوس وباس" (1982) أن: عمل المدير هو الاتصالات، فالنفاعل المباشر مع العاملين والزملاء المديرين والاجتماعات المتعددة تمثل 80 بالمائة من نسبة الوقت المخصصة لنشاط المدير في التنظيم.¹

ولما كانت الاتصالات ضرورية ولازمة للعملية الإدارية بجوانبها المتعددة، فهي أكثر ضرورة وأهمية لعملية اتخاذ القرار لأن الاتصالات واتخاذ القرار يشكلان جانبين مهمين من جوانب العملية الإدارية، ويعتمد كل واحد منهما على الآخر ويتأثر به.

¹ الهاشمي لوكيا، مرجع سبق ذكره، ص ص 225-227.

حيث أن الاتصالات هي التي تنتقل البيانات والمعلومات والحقائق اللازمة لاتخاذ قرار معين، وأن نقل هذه البيانات والمعلومات قد يتم عن طريق التسلسل وفق القاعدة الهرمية، وقد يتم النقل أيضا بطرق أخرى لا تلزمه في سيرها قنوات الاتصال الرسمي كما هو في الاتصالات غير الرسمية.¹

المطلب الثاني: دور الاتصال الرسمي في عملية اتخاذ القرار:

إن الاتصال التنظيمي الرسمي هو تلك العملية التي يتم مقتضاها تبادل المعلومات عبر الوسائل والتقنيات التي يحددها المرسل عبر القنوات الرسمية التي توجد في إطار الهيكل التنظيمي، وفق الخطوط التي تضمنها المستويات الإدارية من جهة والقوانين والقواعد التنظيمية التي تعمل بها المنظمة من جهة أخرى، بحيث يتخذ الاتصال اتجاهات أساسية في التنظيم (النازل والصاعد والأفقي).

أولاً: دور الاتصال النازل في عملية اتخاذ القرار:

هو ذلك النمط من الاتصال التنظيمي الرسمي الذي يكون اتجاهه من الأعلى إلى الأسفل، ويستخدم هذا الأسلوب من قبل القادة والمدراء لتخصيص الأهداف، وتوفير المعلومات والتعليمات والتعريف بالسياسات والإجراءات، ومعلومات حول مستوى الأداء كما أنه قد يكون شفويا، أو مكتوبا، أو مرئيا... الخ، والمعلومات التي تتخذ هذا الشكل غالبا ما تكون عرضة للتحريف وسوء الفهم لذلك يجب متابعتها ومراقبة ردود أفعال المتلقين في شكل تغذية راجعة للتأكد من وصول هذه المعلومات وفهمها بشكل صحيح.

والاتصال النازل يمكن القائد الإداري من التأثير في مرؤوسيه، حيث إن القائد الإداري لا يمكنه التأثير في مرؤوسيه أو القيام بوظيفة التوجيه والإشراف على أكمل وجه بدون نظام اتصال فعال بينه وبين مرؤوسيه، فكل قائد اتجاهاته وأفكاره ومعتقداته التي يريد توصيلها للعاملين، كما أن القائد عند قيامه بالإشراف على العمل والعاملين يصدر توجيهاته وأوامره التي يريد توصيلها لهؤلاء العاملين، وهي تلك المتمثلة فيما يتخذه من قرارات وذلك بموجب ما لديه من معلومات وبيانات توفرها له وسائل الاتصال في منظمته.

¹ محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص234.

ثانياً: دور الاتصال المساعد في عملية اتخاذ القرار:

يتجسد هذا النوع من الاتصال في مختلف المعلومات التي ينقلها العاملون في المستويات الأدنى للتنظيم إلى الإدارة العليا، حيث يعطي المرؤوس لرئيسه بيانات عن عمله، والمشاكل التي تصادفه في العمل وتستدعي تدخل السلطات العليا، وتكون هذه المعلومات عادة في شكل تقارير وشكاوي.

مع تطور الفكر التنظيمي تعدى هذا الأسلوب من الاتصال شكله البسيط إلى إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات عن طريق إبداء الرأي وتقديم اقتراحات حول نظام العمل بهدف تطوير الأداء وتحسينه، وقد أكد هذا الرأي كل من الباحثين "شستر برنارد" و"ماري باركر فوليت" لأهمية الاتصال المساعد باعتبار أن القيادة تتمثل في قبول التعليمات الصادرة إليهم طوعاً وعن قناعة أكثر منه بسبب سلطة الرؤساء في إصدار القرارات اللازمة للمستويات التنفيذية.¹

إن تزويد القائد بالمعلومات والبيانات الصحيحة تعتبر معلومات ضرورية إذا أراد القائد اتخاذ القرارات السليمة، حيث أنه ظهر شكل من أشكال الإدارة يسمى الإدارة بالمعلومات، أي كل سلوك أو تصرف وقرار للإدارة يعتمد على الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة بعيداً عن التحيزات والأهواء الشخصية والضغط، فالقائد في إدارته، ونظراً لأهمية المعلومات والبيانات بالنسبة للإدارة الحديثة، فإنه يحرص على وجود نظام فعال للاتصالات وخاصة في المنظمات الكبرى بما يسمح بالحصول على المعلومات والبيانات وحفظها بصورة جيدة حتى يسهل للقائد ولغيره من العاملين الحصول عليها عند طلبها.

لعل أسوأ القادة الإداريين هم الذين يتكاسلون عن معرفة ما يجري داخل منظماتهم، حيث يتفوقون داخل مكاتبهم الخاصة وقد تكون المعلومات التي تصل إليهم عما يجري حولهم ناقصة أو متغيرة أو مشوهة، وهذا يؤدي بهؤلاء القادة إلى اتخاذ القرارات الخاطئة والتصرفات غير المنطقية.

والقائد الإداري هو الذي يحرص على توافر وسائل اتصال فعالة تمكنه من معرفة حقيقة ما يجري داخل منظمته بصورة صادقة دون تأخير، فالمعلومات والحقائق قد تصل إلى القائد الإداري ولكنها تصل متأخرة أي بعد الوقت المناسب، مما يترتب عليه عدم جدوى ما يتخذه من قرارات.

¹ محمد قاسم القريوتي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ط4، 2003، ص219.

ثالثا: دور الاتصال الأفقي في عملية اتخاذ القرار:

وهو تلك العملية التي تتم بين العاملين في نفس المستوى، بغرض التشاور وتبادل الخبرات والمعلومات دون الرجوع إلى المستويات العليا، ويمكن تعريفه أيضا على أنه: "تلك الاتصالات الجانبية بين الأفراد والمجموعات في المستويات المقابلة، ما يزيد من تماسك وترابط الجماعة". ويلجأ الأفراد إلى هذا النوع من الاتصالات للارتياح النفسي الذي يتحقق من خلاله، عكس الاتصالات الصاعدة التي تُفرض كاتصال رسمي. ويظهر دور الاتصالات الأفقية في اتخاذ القرار من حيث الاستشارات وتبادل الخبرات بين الموظفين الذي يقعون في نفس المستوى الإداري، وذلك من خلال تناسق موظفي نفس المستوى وتفاوت خبراتهم في المجال.¹

المطلب الثالث: دور الاتصال غير الرسمي في عملية اتخاذ القرار:

تعتبر عملية اتخاذ القرار من أهم العمليات والوظائف التي يقوم بها الفرد في المنظمة، فعندما يمارس وظيفته فهو يتخذ مجموعة من القرارات التي يوجه بها مرؤوسيه وينسق مجهوداتهم ويحفزهم على الأداء الجيد، ويتأثر متخذ القرار بالعديد من العوامل والتي تؤثر بدورها وبشكل كبير على قراراته، سواء كانت هذه العوامل داخلية أو خارجية، كما قد تكون علاقات إنسانية اجتماعية تنظيمية أو بيئية، كل هذه العوامل تفرض طبيعة ونوعية معينة من القرارات إضافة إلى ذلك تتأثر عملية اتخاذ القرار بنوعية قناة الاتصال سواء كانت رسمية أو غير رسمية.

ونظرا لأهمية الاتصال غير الرسمي فإنه يمكن لمتخذ القرار أن يستفيد بشكل كبير من هذا النوع من الاتصال، نظرا لما يتيح من معلومات وبيانات قد تغيب في حالة الاتصال الرسمي وتحدد درجة استفادة المنظمة من هذا النوع من الاتصال تبعا لحجمها وطبيعتها عملها والهدف التي تسعى لتحقيقه، وإذا ما توفر نظام اتصال غير رسمي إلى جانب نظام اتصال رسمي فذلك سيجعل المنظمة قادرة على جمع كم كبير من المعلومات والبيانات، وبالتالي تكون قادرة على اتخاذ قرارات ملائمة في الوقت المناسب.

ونظرا للدور الذي يلعبه الاتصال غير الرسمي إلى جانب الاتصال الرسمي في عملية اتخاذ القرار، فإنه من غير المنطقي إغفال الدور هذا الدور ويتضح ذلك في النقاط التالية:

¹ عبد العزيز صالح بن جيتور، مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص208.

- نتيجة التطورات وتعاضم دور المعلومات وتزايد أهميتها، وغالبا ما يتاح هذا من خلال الاتصال غير الرسمي؛
- الفرد هو محور العملية الإدارية، وإذا كانت هناك قرارات تخالف أهدافه ورغباته فإنه يحاول التأثير عليها بكل السبل والوسائل لجعلها تلبى رغباته وحاجته، وبهذا فإنه يلجأ إلى الاتصال غير الرسمي كوسيلة للتعبير عن آرائه.¹

وفي الأخير فإن الاتصال غير الرسمي يؤثر بدرجة كبيرة في المؤسسة، وذلك من خلال أن معظم الاتصالات الموجودة داخل المنظمة هي اتصالات ناشئة عن العلاقات بين الأفراد العاملين وتفاعلهم فيما بينهم، وهذا ما يلزم ضرورة وجود نظام متكامل من المعلومات عن المؤسسة، وتتجسد هذه العلاقات في علاقات الزمالة والصدقة و فرق العمل، والتي من شأنها اتخاذ قرارات رشيدة تتميز بالفاعلية أكثر.

المطلب الرابع: عوامل الاتصال غير الرسمي المؤثرة على متخذ القرار:

من العوامل المتحكممة في الاتصال غير الرسمي والمؤثرة على متخذ القرار عند قيامه بعملية اتخاذ القرار يمكن ذكر ما يلي:

1. الثقة:

الثقة هي الاختيار الذي يمارسه كل شخص عند إيمانه بشخص أو بشيء ما، وتعتبر عامل مهم يربط بين أعضاء المنظمة، وترتكز الثقة على مصداقية الأفعال فالالتزام والإخلاص في العمل والوفاء بالوعد تجعل الفرد محل ثقة لدى غيره من أفراد المنظمة، إضافة إلى ذلك درجة التفاهم المتبادل والتي تتولد عن وجود عوامل مشتركة تساعد على وضع أساس للتفاهم والذي بدوره يولد الثقة بين الأطراف، هذه العوامل تجعل متخذ القرار يقوم بعمله وهو راض طالما أنه يثق فيمن حوله من حيث سلوكهم وأعمالهم وأيضا معلوماتهم وبالمقابل يثقون هم فيه وفي قراراته والعكس، حيث إذا لم يثق الموظفون ببعضهم من حيث تبادل المعلومات فهذا سيولد الشك والريبة بينهم، وسيصعب من مهمة متخذ القرار. ومنه يمكن القول أنه كلما زادت درجة ثقة الأفراد ببعضهم البعض زادت مصداقية معلوماتهم وقدراتهم على تسهيل عملية اتخاذ القرار.

¹ دليلة بركان، تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار، مجلة اقتصادية وإدارية، عدد 10، ديسمبر 2011، ص ص 215-220.

2. الإشاعة:

هي تأكيد غير مؤسس يتم إرساله شفويا ويلقى صدى إيجابي من حيث تصديقه وتبنيه ويجعل مصدره، وتأتي الإشاعة في العمل بعدة أشكال ولكن غالبا ما تكون في شكل مفهوم سلبي وجانب غامض وتنتقل عادة شفويا مع عدم وجود أدلة على صحتها، وكلما كبرت وانتشرت تغير محتواها وعموما الإشاعة السلبية تمثل خطرا على سمعة المنظمة وبالتالي يمكن أن ينعكس هذا سلبا على قراراتها لذا يجب الوقوف في وجهها ومعرفة مصدرها والقضاء عليها سواء بالتفاوض مع مروجيها أو معاقبتهم، والأهم من كل هذا هو الوقاية منها وهذا بتوفير المعلومات اللازمة في المكان والزمان المناسبين، وتسرب الإشاعة لا يؤثر فقط على العمال في المنظمة بل أيضا على المهتمين من خارجها سلبا أو إيجابا حسب نوع الإشاعة إذا كانت في صالح أو ضد العمل، إذا للإشاعة في شكلها الإيجابي أو السلبي دور هام في تغيير مجرى الأمور والتأثير على عملية اتخاذ القرار ككل أو على مرحلة من مراحلها قد تؤدي إلى تجميدها أو تؤثر على اتخاذ القرار وتجعله يتخذ قراراته وفقا لما يخدم هذه الإشاعة.

ومنه ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الإشاعة هي ظاهرة طبيعية في أي مؤسسة، تحرص على تقديم المعلومات بشكلها السلبي أو الإيجابي، ومن أهم أسباب انتشارها هو ضعف الاتصال داخل المؤسسة.

3. القيادة غير الرسمية:

تعرف القيادة بأنها عملية تأثير متبادل لتوجيه السلوك الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه ويفتخرون بأهميته فيتفاعلون معا بطريقة تضمن تماسك الجماعة وسيرها في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف، وتظهر القيادة غير الرسمية انطلاقا من وجود تنظيم غير رسمي داخل المنظمة والقائد هو شخص يتم اختياره عن قناعة بوجود من يتولى توجيه الجماعة والعمل على تماسكها، وهذا الأخير يكون عضوا من أعضائها ويحظى بالثقة نظرا لمميزاته وخصائص يتمتع بها كالبداهة، المبادرة، قوة الشخصية، القدرة على التأثير، هذه المميزات تساعد هذا الشخص وتؤهله لقيادة الجماعة إذا فمصدر سلطة القائد غير الرسمي هو رضا الجماعة وليس المركز الوظيفي وبالتالي يمكنه أن يستعمل هذا المركز كوسيلة ضغط على اتخاذ القرار أو الإدارة بصفة عامة لتلبية حاجاته ورغبات أفراد الجماعة غير الرسمية.

ومنه فالقيادة غير الرسمية هي عملية تأثير من طرف قائد الجماعة الذي يتميز بمجموعة من الصفات التي تبرزه وتميزه عن باقي الأعضاء بالرغم من عدم توفره على صلاحيات رسمية لاتخاذ القرارات، إلا أن ثقة الأعضاء هي التي تخوله لذلك.

4. العلاقات الشخصية:

تنشأ العلاقات الشخصية غالبا من توافق الاهتمامات والانتماءات القبلية، الفكرية، المهنية، السمات الشخصية، إضافة إلى المركز الاجتماعي والمالي، والحقيقة أن هناك نوعين من العلاقات التي تنشأ في العمل: علاقات شخصية وعلاقات مهنية، وغالبا ما يكون هناك خلط بين العالقتين مما يكون له أثر على متخذ القرار ونجاح العلاقات الشخصية والمهنية معا يتم لمعرفة المشكلات النابعة من الخلط بينهما ويرجع هذا الخلط إلى:

- عدم القدرة على التفريق بين ما هو شخصي وما هو مهني؛
- عدم إدراك أن العلاقات الشخصية تتطلب طرق اتصال مختلفة؛
- عدم إدراك أن للعلاقات الشخصية والمهنية أغراضا مختلفة.

ومنه فالعلاقات الشخصية تنتج بين الأشخاص الذين يمتلكون نفس الآراء والاتجاهات والتصورات مما يسمح بتكون علاقات وطيدة بينهم.

5. نظام القيم:

تتسم قيم الأفراد بالتغير وهذا يعود إلى نتائج معرفة الفرد وخبرته في الحياة، وفي ضوء ذلك فإن متخذ القرار يجب أن يدرك أن العاملين معه ليسوا متجانسين، بل هم خليط يختلفون في أفكارهم وانطباعاتهم وأحكامهم وتقديرهم للأمور، وأن تناقض قيمه مع قيم العاملين قد يسبب تنافر بين الطرفين مما يؤدي إلى سوء التفاهم وصعوبة اتخاذ القرار، وهذا له تأثير كبير على عملية انسياب وتدفق المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرار حيث أن الأفكار والاعتقادات والقيم الإيجابية السائدة التي تتناسب مع أهداف المنظمة تؤثر إيجابا على فاعلية اتخاذ القرار، وتكون عملية الاختيار للبديل المناسب سهلة ودقيقة والعكس صحيح، فإن ذلك يتعارض مع أهداف المنظمة وقراراتها تكون ذات تأثير سلبي عليها.

ما يمكن استنتاجه هو أن القيم تختلف بين فرد لآخر، وهذا الاختلاف من شأنه أن يحدث تنافر بين أعضاء المؤسسة وبالتالي تكون هناك صعوبة في اتخاذ القرار.

6. الاتجاهات:

الاتجاه عبارة عن فكرة مفعمة بالمشاعر وقد تتحول المشاعر إلى نوايا لاتخاذ قرار ما، ويتطلب تغيير الاتجاهات من سلبية إلى إيجابية توظيف مجموعة من العوامل الهامة التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار، وهناك آراء متعددة حول إمكانية تغيير الاتجاهات، غير أنه أحيانا تكون هذه الاتجاهات ثابتة نسبيا ويصعب تغييرها، ومن جهة أخرى هناك من الباحثين من يرى أن الاتجاهات غير ثابتة بل هي ذات طبيعة ديناميكية متحركة وتتغير بتغير الموقف والأحداث.¹

من خلال ما سبق نجد أن متخذ القرار يتخذ قراراته نتيجة لمجموعة من الاتجاهات التي تتغير بتغير الموقف.

المبحث الثالث: أثر عملية اتخاذ القرار على تحقيق التميز المؤسسي

يعد اتخاذ القرار المبتكر أمرا حيويا للنجاح التنظيمي، مع استمرار المنظمات في تبني مركزية الإبداع والبحث والتطوير لمواكبة العالم التنافسي، أصبحت ضرورة اتخاذ قرارات حكيمة ومثمرة بناء على هذه الجهود أكثر صعوبة، على الرغم من أن العديد من المنظرين قد طوروا مناهج مختلفة لمعالجة المهمة الهائلة المتمثلة في اتخاذ قرارات منتجة لتحفيز التميز المؤسسي، إلا أن اختيار النهج الأمثل نظرا لندرة الوقت والمطالب التنافسية والتحديات الظرفية ظلت لغزا صعبا لقادة الأعمال لهما، علاوة على ذلك، فإن الوتيرة السريعة للتصنيع، والتقلبات الاقتصادية المتكررة، والتقدم التكنولوجي المتزايد إلى جانب نشر الذكاء الاصطناعي، كلها عوامل قد ضاعفت جميعها إلى حد كبير من العواقب الوخيمة للقرارات المعيبة المتخذة على مستويات الإدارة الإستراتيجية، وهذا ما جعل الحاجة إلى دراسة عملية لاتخاذ القرار الإداري على نحو فعال باعتباره علاج شامل للمنظمة وأمرا حيويا لبقائها.

وتؤدي القرارات دورا محوريا في دعم المنظمات عندما يتم أخذها بشكل صحيح، وغالبا ما تشكل الفرق بين منظمة ناجحة وأخرى أقل نجاحا، كما نهضت الدول أو انهارت بناء على نوعية القرارات التي

¹ مرجع سبق ذكره، ص ص 227-231.

يتخذها قاداتها، وقد قيل هذا في بعض الأحيان باعتباره عاملا مساهما في التصنيف الحالي للمنظمات المتميزة وغير المتميزة، لذلك استمر موضوع اتخاذ القرار الإداري الفعال وتأثيره على رفاهية المنظمات في جذب انتباه العديد من العلماء على مر السنين نظرا لأهميته الساحقة.

وبينما درست عديد الأدبيات العلاقة بين اتخاذ القرار والمؤشرات المختلفة للأداء التنظيمي مثل الفعالية التشغيلية والتركيز على العملاء والتوجه والابتكار، إلا هناك نقص في الأبحاث المتاحة التي بحثت في الصلة بين اتخاذ القرار الإداري الفعال وتحقيق التميز المؤسسي خاصة من منظور الاقتصادات النامية، وبالتالي فقد بادر بعض العلماء والباحثين إلى القيام ببعض الدراسات لمحاولة إنشاء العلاقة بين اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة والتميز المؤسسي بهدف توفير الأساس للبحث المستقبلي في هذا المجال.

ومن بين أهم تلك الدراسات ما يلي:

قام "الهالي" و"الغبور" سنة 2003 بتقييم العلاقة بين الإدارة الفعالة لمؤسسات التعليم العالي والتميز المؤسسي، ووجد البحث أن القيادة الفعالة المدعومة بصنع القرار الفعال تحتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية في ضمان بقاء المنظمة، ووجدت الدراسة أيضا أن هناك فرقا إحصائيا من حيث درجة التوافر بين فعالية القيادة وعوامل أخرى مثل التركيز على العملاء وإدارة المعرفة ولعل أبرزها وأكثرها مساهمة كان إشراك الموظفين في عملية صنع واتخاذ القرار.

وأيا دراسة الباحثين "Tzvetana" و"lvaylo" التي قاما بها سنة 2017 وحددا من خلالها طرقا لزيادة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات في منظمات الأعمال البلغارية وكيف تؤثر مشاركة الموظفين هذه على أداء الموظفين والشركة، تم تقييم منهجيات مشاركة الموظفين المطبقة من قبل الشركات البارزة مثل: Gallup HCM Advisory Group و Deloitte و Aon Hewitt كشفت النتائج عن العوامل التي تؤثر على مشاركة الموظفين في الشركات البلغارية والتي أدت إلى تحسين الأداء الوظيفي للعمال والتنظيمي بشكل عام، وتركزت التوصية على تطبيق نتائج البحث لتعزيز الدور المهم بالفعل الذي تلعبه عملية المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق التميز التنظيمي والمؤسسي.

كما درس "ناصر" و"Shobaski" سنة 2017 العلاقة بين اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعة والتميز التنظيمي باستخدام الجامعات الفلسطينية كميّار، حيث أظهرت نتائج البحث أن العناصر

الأساسية للتميز المؤسسي تضمنت التميز في الخدمة والقيادة والتميز المعرفي، وأن العامل المؤثر والأكثر أهمية في بعث هذه العناصر كان عملية اتخاذ القرارات الصائبة من طرف إدارة الجامعة، كما أوصت الدراسة بأنه من أجل تحقيق التميز المؤسسي وجب على مديري الجامعات أن يقرروا منح الموظفين فرصة المشاركة والمساهمة في عملية اتخاذ القرار .

وفي دراسة أخرى سنة 2018 قام "Ugoani" بتقييم تأثير اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة على التميز المؤسسي للمنظمات التي استخدمت دولة نيجيريا كمعيار، ووجدت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة وتحقيق التميز المؤسسي للشركات العاملة في نيجيريا.

وكننتيجة عامة للدراسات التي تم عرضها في هذا المجال، يمكن القول أن اتخاذ القرار يعتبر وثيق الصلة بحياة المنظمات المنتجة، ومن المؤكد أيضا أن اتخاذ القرارات الإدارية المبتكرة يعتبر عاملا مركزيا لنجاح المنظمة وتميزها، ولا نقاش بشأن المدى الذي يمكن للمنظمات أن تصل إليه بفعالية اتخاذ قراراتها اليومية لخلق التميز المؤسسي في مواجهة بيئة الأعمال الصعبة التي تتميز بالتقلبات الاقتصادية المتكررة، وفي السياق ذاته، يتوجب على الممارسين أن يتجنبوا الوقوع في شرك اتخاذ القرارات المتسارعة أو الفردية وأن يركزوا في الوقت نفسه تركيزا مناسباً على الجهود الجماعية والتعاونية.

ومنه فاتخاذ القرارات على نحو فعال شرط لا غنى عنه للمنظمات الراغبة في التفوق في أدائها وضمان مكانة مرموقة في ظل المنافسة العالمية المحتدمة، فضلا على الحفاظ على علاقات تفاعلية مع العمال والموظفين وإشراكهم والأخذ بأرائهم في كل ما يتعلق بمصلحة المنظمة، ولذلك يوصى بأن يتبنى المديرين باستمرار أفكارا وقرارات ابتكارية لكي يعززوا تميزهم المؤسسي في مواجهة جميع الصعوبات المتعلقة بالأعمال.¹

¹Asikhia, Olalekun, U, EFFECTIVE MANAGEMENT DECISION MAKING AND ORGANISATIONAL EXCELLENCE: A THEORETICAL REVIEW, The international journal of business and management, ISSN 2321-8916, January 2021, p144-146.

الخلاصة

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل، تم التوصل إلى أن الاتصال التنظيمي بنوعيه الرسمي وغير الرسمي له دور كبير وفعال في عملية اتخاذ القرارات الرشيدة بمختلف المؤسسات، حيث أنه يعمل على إحداث تغيير جذري في الجو التنظيمي السائد داخل المؤسسة من خلال تقوية وتوطيد العلاقات بين المؤسسة وجمهورها الداخلي والخارجي، والقدرة على إدراك وتحليل العلاقات بين الموظفين ومساعدتهم على تبادل المعلومات والخبرات بينهم دونما عوائق شخصية أو تنظيمية، عبر هياكل وقنوات مرنة تسهل انسياب المعلومات وتسهيل اتخاذ القرارات والمشاركة فيها بما يتناسب مع متطلبات التميز.

وتعد القدرة على استخلاص المعلومات المقدمة وتوليفها بشكل صحيح وثيقة الصلة باتخاذ القرارات الإدارية الفعالة وغالبا ما تكون عاملا رئيسيا في التمييز بين المديرين التنفيذيين الناجحين والمديرين التنفيذيين الأقل نجاحا، بينما تسعى المنظمات جاهدة لتحقيق التميز في الأعمال من خلال القرارات الإدارية الفعالة.

ويعد مفهوم التميز المؤسسي من المفاهيم التي وجدت للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع كل عناصر ومقومات المؤسسة على أسس التفوق والتميز التي تحقق لها قدرات عالية لمواجهة التغيرات والأوضاع في بيئتها الخارجية من ناحية، كما تكفل لها العمل على تحقيق الترابط والتناسق والتكامل بين عناصرها ومكوناتها الداخلية من جهة أخرى، ومنه فإن اتخاذ قرارات سليمة وواضحة وعلى أسس ثابتة يساهم بشكل كبير في تحقيق التميز والتفوق الإيجابي في أداء المنظمة ويعمل على توفير الخدمة المتميزة من أجل تحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة، واتخاذ قرارات صحيحة تؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق رسالتها نحو الجمهور وبالتالي تحقيق رضا المستفيدين ورفع مستوى الكفاءة والفعالية التنظيمية من خلال قدرتها على اتخاذ إجراءات تطويرية شاملة لمنظومة العمل بالكامل من مدخلات وعمليات ومخرجات.

الإطار التطبيقي

دراسة حالة المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر



الإطار التطبيقي

الفصل الأول: تقديم عام لمؤسسة مترو الجزائر

المبحث الأول: تعريف ونشأة مؤسسة مترو الجزائر

المطلب الأول: تعريف مؤسسة مترو الجزائر:

شركة استغلال مترو الجزائر، باسمها المختصر "مترو الجزائر" هي شركة فرعية 100 لمؤسسة مترو الجزائر، وقد تم إنشاءها سنة 2020. مترو الجزائر هي شركة عمومية جزائرية بشكل كامل، مهمتها هي استغلال وصيانة مترو الجزائر.

تم إنشاء شركة مترو الجزائر لضمان استمرارية النقل عبر المترو بصفة فعالة ومنتظمة في ظروف تسودها الجودة العالية لخدمة مستعملي مترو الجزائر.¹

المطلب الثاني: نبذة تاريخية عن مؤسسة مترو الجزائر - م م ج:

أنشأت مؤسسة مترو الجزائر (م م ج) سنة 1984 بصفتها صاحب مشروع مفوض من طرف وزارة الأشغال العمومية والنقل من أجل تحقيق دراسات وإنجاز واستغلال شبكة النقل بالسكك الحديدية الحضرية سطحية وعبر الأنفاق المعروفة بمترو الجزائر.

منذ تحويلها سنة 1989 إلى مؤسسة عمومية اقتصادية، شركة ذات أسهم برأسمال يقدر بـ 380.000.000 د.ج، شرعت أيضا مؤسسة مترو الجزائر في تطوير قدراتها الخاصة بالدراسات والهندسة فيما يتعلق بالنقل وإنجاز مخططات المرور من خلال إنشاء مكتب دراسات للنقل الحضري (م د ن ح) والذي أصبح فرعا لمؤسسة مترو الجزائر بنسبة 100 بالمائة.

في إطار مخطط تطوير النقل الحضري، تم تكليف مؤسسة مترو الجزائر بإنجاز عدد من المشاريع الجديدة منذ سنة 2005 ويتعلق الأمر على وجه الخصوص بدراسات وإنجاز واستغلال خطوط

¹ وثائق المؤسسة.

الترامواي عبر التراب الوطني بالإضافة إلى إنجاز وتجديد وإعادة التحديث التكنولوجي للمساعد الهوائية عبر مختلف مدن البلاد.¹

شعار المؤسسة: مترو الجزائر... على سكة الامتياز.

المطلب الثالث: مترو الجزائر بالأرقام:

- عدد القاطرات: 26 قاطرة.
- عدد المحطات: 19 محطة.
- طول الخط: 18.8 كلم.
- عدد المشتركين: أكثر من 90 ألف مشترك.
- عدد المسافرين: أكثر من 45 مليون مسافر في 2019 أي بمعدل 150 ألف مسافر في اليوم.

المطلب الرابع: التركيبة البشرية للمؤسسة:

- فريق مكون وذي خبرة؛
- أكثر من 970 موظف جزائري تم انتقايم لإمكانياتهم العالية وكفاءاتهم، حيث تم تكوينهم حصريا لاستغلال وصيانة مترو الجزائر؛
- فريق عمل يتمتع بأكثر من 10 سنوات خبرة في استغلال وصيانة مترو الجزائر؛
- فريق شاب، ديناميكي، محترف و متحمس يحب وظيفته.

المبحث الثاني: مهام ووظائف وأهداف مؤسسة مترو الجزائر

المطلب الأول: مهام المؤسسة:

- بصفتها صاحب مشروع مفوض من طرف وزارة الأشغال العمومية والنقل تقوم مؤسسة مترو الجزائر بإنجاز مشاريع في مجال النقل الحضري لحساب الدولة الجزائرية؛
- المؤسسة تقوم أيضا بضمان الدراسات والإنجاز والاستغلال لمشاريع النقل الحضري للمسافرين خاصة مشاريع المترو والترامواي بالإضافة إلى مشاريع النقل بالكوابل عبر عدة مدن بالجزائر؛
- توفير خدمة نقل عالية الجودة لكي يعم الشعور بالأمان والطمأنينة والراحة؛

¹ الموقع الرسمي للمؤسسة <http://www.metroalger-dz.com/ar> ، تاريخ الزيارة: 07 فيفري 2022 على الساعة 15:27.

- الالتزام بمعايير الجودة العالمية والأداء الفعال بشكل متزايد؛
- التركيز على الابتكار والتكنولوجيات الحديثة لتطوير العمليات؛
- الانخراط في سياسة مسؤولة ومدنية للتنمية المستدامة؛
- وضع شركة مترو الجزائر كمرجع في قطاع النقل الحضري في الجزائر ودول المغرب العربي ولما لا في العالم.

المطلب الثاني: وظائف المؤسسة:

الاستغلال: هو المركز العصبي لمترو الجزائر، مديرية الاستغلال تعمل بشكل يومي كي يتمكن الملايين من المسافرين التنقل بكل أمان، عملها مرتبط بفرق متعددة وبنظام هندسي معقد.

- التشغيل؛
- تنظيم المرور؛
- تكوين الموظفين؛
- توجيه المسافرين؛
- مراقبة المعدات.

الصيانة: المحافظة على المعدات تعني مواجهة الأعطال، بينما صيانة المعدات تعني توقع الأعطال واستباقها. الهدف الأساسي بمديرية الصيانة هو تحسين أداة العمل من خلال التخطيط المستهدف والدوري من أجل التعامل مع أي احتمال، وذلك في إطار المعايير العالمية لسلامة السكك الحديدية وعربات النقل.

- المعاينة الدورية للقطارات؛
- التدريب على صيانة نظام السكك الحديدية؛
- صيانة البنية التحتية والأنظمة والمعدات.

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة:

- جعل مترو الجزائر وسيلة النقل الحضري بامتياز؛
- جعل شركة مترو الجزائر على قدم المساواة مع شركات النقل الرائدة في العالم؛

- المساهمة في تطوير قطاع النقل الحضري في الجزائر.

المبحث الثالث: قيم مؤسسة مترو الجزائر وخدماتها وهيكلها التنظيمي

المطلب الأول: قيم المؤسسة:

- ✓ الاحترافية: وضع أفضل ما للمؤسسة من دراية وخبرات لخدمة الزبائن؛
- ✓ المسؤولية: ضمان نقل منتظم وآمن ومريح للمستخدمين؛
- ✓ الثقة: وضع ثقة المستخدمين والموظفين في قلب أهداف واهتمامات المؤسسة؛
- ✓ الابتكار: القيام باستشراف الحلول المبتكرة ثم تجسيدها وتسخيرها بغرض تحسين الأداء تجاه الزبائن؛
- ✓ الأداء: الالتزام بشكل يومي لرفع كل التحديات الفردية والجماعية من أجل توفير نقل يستجيب للشروط المشروعة للزبائن.

المطلب الثاني: الخدمات التي تضمنها المؤسسة للمسافرين:

- نظام مترو فعال ومجهز بأحدث التقنيات؛
- حظيرة متكونة من 26 قاطرة موضوعة في خدمة المواطنين؛
- سلامة ميكانيكية من أجل راحة المسافرين وأيضا من أجل تسريع حركة التنقل والتحكم في تدفق المسافرين؛
- نظام مراقبة مجهز بتكنولوجيا دقيقة لضمان أمن المستخدمين؛
- مساعد متوفرة لتسهيل تنقل الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة؛
- نظام بيع التذاكر متطور وسهل الاستعمال، موزعات آلية للتذاكر متواجدة بكل المحطات تسمح للمسافرين باقتناء تذاكرهم وشحن اشتراكاتهم بكل سهولة؛
- نظام استعلامات للمسافرين ذو فعالية عالية لإرشاد وطمأنة مستعملي المترو قبل، أثناء وحتى بعد رحلاتهم على متن المترو آخذا بعين الاعتبار فرضية تذبذب الاستغلال؛
- نظام شكاوى رقمي يسمح بمعالجة طلبات الزبائن بشكل آني والرد في أقل من 48 ساعة.¹

¹ وثائق المؤسسة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

تنظيم وهيكل مؤسسة مترو الجزائر يقوم على قسمين: قسم الهياكل الوظيفية وقسم الهياكل التنفيذية

✓ الهياكل الوظيفية:

مديرية الإدارة والموارد البشرية: مسؤولة عن المهام المتعلقة بتوفير وتطوير الموارد البشرية وكذا تسيير الإدارة العامة والوسائل وتسيير المنازعات، بالإضافة إلى تسيير وتحديد سياسة الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة.

مديرية المالية: مسؤولة عن ممارسة وتطوير مهام التسيير المالي والمحاسبي والجبايي، كما تتولى أيضا تسيير الموارد المالية المرصودة لإنجاز واستغلال مشاريع المؤسسة بالإضافة إلى التكفل بكل العمليات المالية المتعلقة بسير المؤسسة.

المديرية القانونية والصفقات: تجمع المجالات القانونية وتلك المتعلقة بالصفقات وتمثل مهامها في التكفل بتحضير الصفقات وعمليات نزع الملكية وتسوية الخلافات والنزاعات المرتبطة بتسيير مشاريع المؤسسة.

مديرية المراقبة: هدفها القيام بمهام المراقبة الداخلية والتأكد من سيرورة إدارة المخاطر والمراقبة الداخلية بالإضافة إلى اقتراح إجراءات تحسينية عندما يقتضي الأمر.

مديرية التخطيط ومراقبة التسيير: هدفها وضع الإستراتيجية وتحديد محاور التطوير التي تسعى المؤسسة لتنفيذها وكذا منح المساعدة لهياكل المؤسسة قصد السماح لها ببلوغ الأهداف المسطرة لها في إطار المخطط السنوي بالإضافة إلى ضمان انسجام التنظيم مع إستراتيجية ومهام المؤسسة.

✓ الهياكل التنفيذية:

مديرية الدراسات والهندسة: مكلفة بإنجاز دراسات الإنضاج لمشاريع المترو والترامواي والنقل بالكوابل مع احترام المراحل المتتابعة (دراسة الجدوى والتحضير للإنجاز)، والدراسات الموجب إنجازها على هذا المستوى الدراسات التقنية (الدراسات الأولية والتصميم الأولي والمشروع التمهيدي المفصل) بالإضافة إلى التحليل المالي والتحليل الاقتصادي وتحليل الآثار البيئية للمشاريع.

مديرية منشآت المترو: تضمن تنفيذ وتنسيق ومراقبة مجمل الوسائل اللازمة لإنجاز المنشآت التي يتم تحديدها في إطار التصميم الأولي لمشاريع المترو مع احترام دراسات التصميم العام والميزانيات المرصودة والمخططات المتوقعة بالنسبة لمجمل مكونات المشاريع خاصة منها:

- الأنفاق والمنشآت على الخط؛
- المحطات الموجودة بالأنفاق وعلى السطح؛
- أرضية الخطوط؛
- المنشآت الفنية...الخ.

مديرية نظام المترو : وهي مسؤولة عن الإنجاز التام لكل مكونات النظام الكلي للمترو إلى غاية الدخول حيز الخدمة ويتعلق الأمر أساسا بـ:

- الخط؛
- مرافق وتجهيزات توزيع الطاقة الكهربائية؛
- التجهيزات الإلكترونية وميكانيكية؛
- القاطرات...الخ.

مديرية مشاريع الترامواي والنقل بالكوابل: وتتمحور مهمتها في التخطيط العملي وتسيير مجمل عمليات الإنجاز بالإضافة إلى الإشراف على أشغال إنجاز مشاريع الترامواي والنقل بالكوابل عبر التراب الوطني.

مديرية استغلال المترو والترامواي: تتكفل بمجمل أعمال الاستغلال العملي لنظامي النقل بالمترو والترامواي من أجل ضمان:

- الفاعلية والنجاعة فيما يخص الاستغلال والصيانة؛
- منظم ومزود بنظام تسيير.¹

¹ الموقع الرسمي للمؤسسة <http://www.metroalger-dz.com/ar> ، تاريخ الزيارة: 07 فيفري 2022 على الساعة 22:59.

الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي بالمديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر

المبحث الأول: سيرورة الاتصال التنظيمي في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر

يعتبر الاتصال في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر الأساس لسيرورة الأعمال والوظائف المسطرة، والوسيط الأساسي بين الموظفين، حيث تمارس المديرية الاتصال بنوعية الرسمي وغير الرسمي. ويتجسد الاتصال الرسمي الصاعد في العلاقة بين المديرية الفرعية والمديرية العامة، أما الاتصال النازل فيتمثل في اتصال المديرية مع الزبائن، والاتصال الأفقي يتمثل في الاتصال بين المديرية والمصالح والأقسام.

أما الاتصال غير الرسمي فيتمثل في تبادل المعلومات خارج إطار الاتصالات الرسمية وبعيدا عن الخطوط التي تحددها وتدعمها السلطة الرسمية خلال السلم التنظيمي، كتبادل الحوار والأحاديث الجانبية بين الموظفين واللقاءات غير الرسمية.

المبحث الثاني: وسائل الاتصال المستخدمة من طرف المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر والمساعدة في عملية اتخاذ القرار

أولاً: الوسائل الكتابية:

من خلال المقابلة التي أجريتها والملاحظات المسجلة تبين أن الوسائل المكتوبة تستعمل بكثرة في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر باعتبارها الوسائل الأكثر استخداما في المنظمات والأكثر دقة في نقل المعلومات. ويتم ذلك عبر استخدام وسائل عديدة هي:

- اللافتات والملصقات: من الوسائل التي تستعملها المديرية داخليا مع عمالها وموظفيها، وخارجيا مع زبائنها، وذلك لإيصال المعلومات والتعليمات الضرورية لسير مصالحها.
- النشرات والمطويات: ويتم نشرها على مستوى الوكالات التجارية التابعة للمؤسسة حيث تتضمن معلومات تتعلق بأنواعه وأنماط الاشتراكات المتاحة لتمكين الزبائن من الاطلاع على كل ما هو جديد.

ثانيا: الوسائل الشفوية:

يتم نقل وتبادل المعلومات بين الموظفين في المديرية عن طريق الاتصال الشفهي لكونه أكثر سهولة من الاتصال الكتابي، كما يتم ذلك أيضا بواسطة الهاتف حيث أن أرقام هواتف المصالح والأقسام تتكون من أربعة أرقام مما يسهل التواصل بينهم، كما تضع المديرية هاتف نقال ورقم خاص تحت تصرف بعض الموظفين للتواصل بينهم في كل ما يخص شؤون العمل.

ثالثا: الوسائل الالكترونية:

ظهور التقنيات المتطورة في مجال الاتصال دفع المديرية إلى الاستفادة منها وإدماجها ضمن الوسائل التي تعتمد عليها في عملياتها الاتصالية الداخلية والخارجية، ومن بين هذه الوسائل نجد مواقع التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني.

المبحث الثالث: الدعائم الاتصالية التي تعتمد عليها المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر لتحقيق التميز المؤسسي

تستند المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر على غرار المؤسسات الأخرى على إستراتيجية واضحة لتحقيق التميز والتفوق، مرفقة بدعائم اتصالية من أجل سهولة إيصال المعلومات لكل من يحتاجها، والتعامل بشفافية مع محيطها الداخلي والخارجي، ما يساعدها على المحافظة على مكانتها واحتلال المراتب الأولى في مجال النقل، ومن أبرز هذه الدعائم:

1. الموقع الإلكتروني الرسمي للمؤسسة www.metroalger-dz.com

هو عبارة عن موقع تم إنشائه من أجل أن تعرض المؤسسة جل النشاطات التي تقوم بها وأهم المستجدات التي تحدث داخل وخارج المؤسسة، حتى يتمكن جميع العمال والموظفين وحتى الجمهور من الحصول على المعلومات المتعلقة بالمؤسسة. والذي تهدف من خلاله المؤسسة على تأكيد هويتها ونشر رسالتها وكذا كل المشاريع والإنجازات والنتائج.

2. البريد الإلكتروني contact_ema@metroalger-dz.com

هو وسيلة معتمدة من طرف مديرية الاتصال في بث المعلومات ورصد آخر القرارات والتطورات المتعلقة بالمؤسسة، حيث يتم الاتصال بين مديرية الاتصال وباقي المديریات بواسطة بريد إلكتروني مشترك مخصص لكل موظفي المؤسسة دون استثناء. كما يستعمل البريد الإلكتروني أيضا في التواصل مع الجمهور الخارجي والمشاركين لنشر الأخبار والمعلومات التي تخصهم وإعلامهم بالأمر الجديدة.

3. مواقع التواصل الاجتماعي:

تمتلك مؤسسة مترو الجزائر صفحات في بعض منصات التواصل الاجتماعي للبقاء على تواصل مع زبائنها ونشر الأخبار والمعلومات التي تهمهم، وذلك باللغتين العربية والفرنسية، وذلك من أجل البقاء على مقربة من الزبائن والاتصال معهم بصفة دائمة خصوصا في المناسبات الوطنية والدينية ما يساهم في بناء علاقة وطيدة وقوية معهم. ومن بين مواقع التواصل الاجتماعي التي تنشط من خلالها المؤسسة نجد:

📌 الفيسبوك (Métro El Djazair #BINATNA): تمتلك مؤسسة مترو الجزائر مجموعة فيسبوك خاصة ينخرط فيها موظفو المؤسسة حصرا، ويتم عبره إعادة نشر كل المعلومات والمستجدات الخاصة بشؤون الموظفين والمسائل التي تهمهم والتي تنشر في البريد الإلكتروني وذلك لضمان وصولها لكل العمال. وعدد المستخدمين في المجموعة يبلغ 516 مستخدم.

📌 انستغرام (Métro El Djazair) : وهو واحد من أشهر منصات التواصل الاجتماعي وأكثرها استخداما، الأمر الذي شجع مؤسسة مترو الجزائر على إنشاء صفحة على هذا الموقع حيث يبلغ عدد متابعيها 1143 متابع.

📌 تويتر (Métro El Djazair): وتعتمد مؤسسة مترو الجزائر على نشر كافة الأخبار والمستجدات ومواضيع متعددة من أجل إطلاع الزبائن على كل ما هو جديد عبر منصة تويتر، ويبلغ عدد المتابعين على هذه المنصة 667 متابع.

4. الرسائل النصية SMS:

وتستخدم مؤسسة مترو الجزائر هذه التقنية لإعلام المشتركين بمختلف العروض التي تطرحها المؤسسة، وذلك من خلال التعاون مع متعاملي الهاتف النقال في الجزائر.

5. الرسائل الصوتية **message sonore**:

تستخدم هذه التقنية لإعلام الزبائن بكل المستجدات التي تخص استغلالهم للمترو، أو إرسال تعليمات من أجل التوعية والإرشاد والوقاية خصوصا خلال أزمة وباء كورونا، وتكون هذه الرسائل الصوتية متوفرة عبر كافة المحطات.¹

¹ مقابلة أجريت مع السيدة بن علي كريمة المكلفة بالاتصال بمؤسسة مترو الجزائر يوم 2021/11/24 على الساعة 11:17 صباحا بخلية الاتصال بمقر المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر .

الفصل الثالث: عرض الجداول البسيطة والمركبة

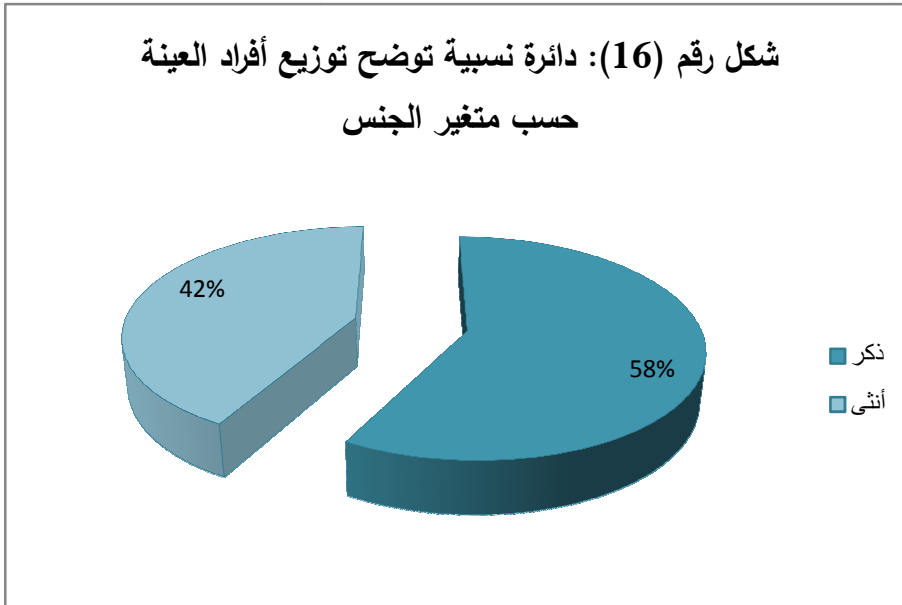
المبحث الأول: عرض الجداول البسيطة

البيانات الشخصية:

جدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	
58%	29	ذكر
42%	21	أنثى
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول السابق

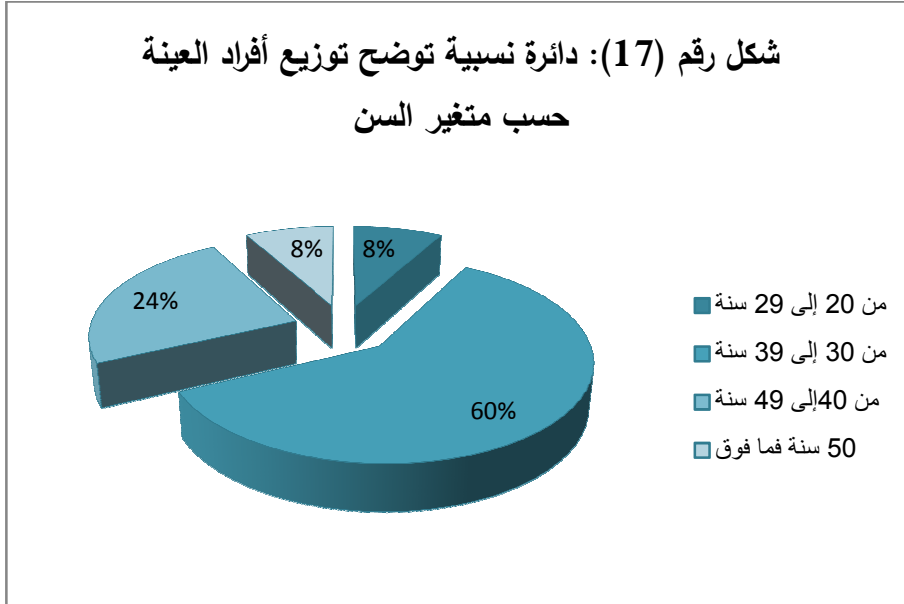
حسب قراءة الجدول أعلاه لسمات المبحوثين حسب متغير الجنس، نلاحظ أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث على مستوى المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر، حيث بلغت نسبة الذكور 58% بتكرار 29 مفردة من مجموع أفراد العينة، وفي المقابل بلغت نسبة الإناث 42% أي بتكرار 21 مفردة، وهذا ما يشير إلى الدور البارز للرجل على مستوى المديرية.

ومنه نستنتج من خلال المعطيات الكمية السابقة أن أغلب العمال في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر هم من جنس الذكور، غير أن حضور المرأة يظل معتبرا حسب ما تشير إليه معطيات الجدول، وعموما يمكن القول أن تمثيل الجنسين في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر متنوع مما يجعل هذه الأخيرة تستفيد من خبرات وكفاءات كلا الجنسين في العمليات الإدارية المختلفة.

جدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	
8%	4	من 20 إلى 29 سنة
60%	30	من 30 إلى 39 سنة
24%	12	من 40 إلى 49 سنة
8%	4	50 سنة فما فوق
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول السابق

حسب قراءة الجدول رقم (03) لسمات المبحوثين حسب متغير السن، نلاحظ أن تمركز أعلى معدلات السن يقع في المجال من 30 إلى 39 سنة بنسبة 60% ويتكرر 30 مفردة من مجموع أفراد العينة، تليها الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة بنسبة مئوية قدرت بـ 24% ويتكرر 12 مفردة، وهذا

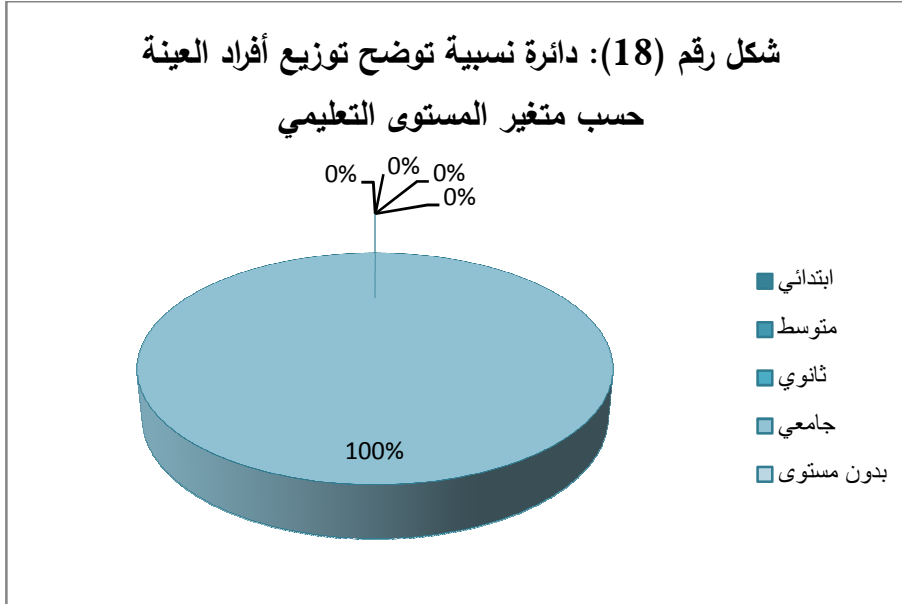
يعني أن مجموع نسب هاتين الفئتين يصل إلى 84% ما يشير إلى أن أكثر من ثلاثة أرباع المبحوثين تتراوح أعمارهم بين 30 و 49 سنة وهذا ما يدل أن مجتمع البحث تغلب عليه الفئة العمرية متوسطة السن، وهذا ما يشير إلى مدى النضج والإنجاز والعطاء، ويعتبر مؤشرا إيجابيا يمكن أن تستفيد منه المديرية. فيما سجلت نسبة مئوية قدرت بـ 8% وبتكرار 4 مفردات للفئة من 20 إلى 29 سنة وهذا قد يرجع إلى محاولة الاعتماد على فئة الشباب التي تشكل قوة فعالة في العمل، باعتبار أن المؤسسة تسعى لتحقيق أهدافها باستغلال الطاقات الشابة المفعمة بالحيوية والنشاط، والتي لها القدرة على الإبداع والتطوير مما يضيف مزيدا من التنافسية في مكان العمل. أما بالنسبة لفئة المبحوثين الذين تفوق أعمارهم الـ 50 سنة فقد بلغت نسبتهم 8% بتكرار 4 مفردات وهم موظفون ذوي خبرة وتجربة طويلة في ميدان عملهم، يرغبون في الاستقرار والحفاظ على مناصبهم، ولهم القدرة على تخطي العوائق التي تصادفهم خلال تأديتهم للمهام، كما يصعب الاستغناء عنهم كونهم يتمتعون بمخزون كبير من المعلومات بإمكانهم نقل خبراتهم ومعارفهم للموظفين الأقل خبرة أو المستقبيين الجدد وتوجيههم وإفادتهم.

نستنتج من خلال المعطيات الكمية السابقة بأن المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر تمتلك تنوعا في فئات السن وهي مؤشرات إيجابية من شأنها خلق روح التنافس داخل المؤسسة، حيث أن فئة الشباب عنصر مهم داخل المؤسسة وجب استقطابه لتحقيق الأهداف المسطرة في ظل الاعتماد على إرشادات وتوجيهات فئة الكهول والتعلم من تجاربهم السابقة.

جدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	
0%	0	ابتدائي
0%	0	متوسط
0%	0	ثانوي
100%	50	جامعي
0%	0	بدون مستوى
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول السابق

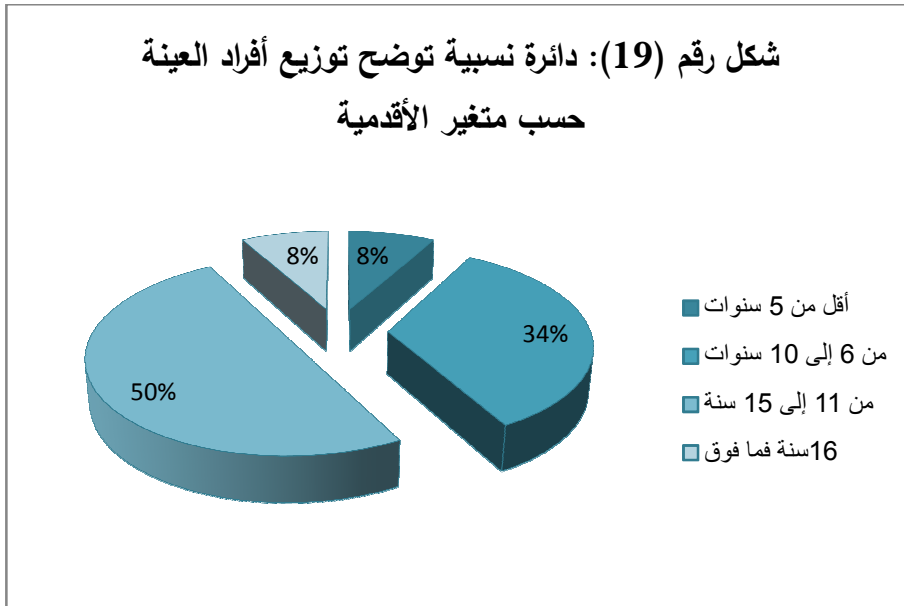
حسب قراءة الجدول أعلاه لسمات المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي، نلاحظ انفراد المستوى الجامعي بالصدارة بنسبة 100% أي بتكرار 50 مفردة وهو العدد الإجمالي للمبحوثين، وانعدام تسجيل أي نسبة للمستويات الأخرى، هذا ما يعني أن جميع المبحوثين حاملين لشهادات جامعية (ليسانس، ماستر، ماجستير)، وقد يرجع ذلك إلى أن الأنشطة والمهام الإدارية التي يتكفلون بها تتطلب مستوى تعليمي عالي قصد ضمان جودة العمل والخدمات المقدمة إلى الزبائن.

نستنتج من خلال المعطيات الكمية السابقة أن المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر تتمتع بمؤشر وظيفي ممتاز وهذا ربما يرجع إلى أنها تفضل توظيف الحائزين على الشهادات الجامعية، بالنظر إلى أن طبيعة العمل الإداري المتعلق بالتخطيط والتوجيه يتطلب أفرادا متعلمون لهم القدرة على فهم الرسائل الإدارية والمهارة في التواصل مع الجماهير الخارجية، وأيضا الكفاءة في التعامل مع الوسائل الاتصالية والتكنولوجية التي تستخدمها المؤسسة، كما يساعد هذا التقارب في المستوى التعليمي على خلق التناسق والانسجام بين الموظفين، وهذا بدوره يسهل الاتصال وتطبيق القواعد وفهم السياسات والاستراتيجيات التي تقوم عليها المؤسسة وبالتالي سهولة تحقيق الأهداف المرجوة.

جدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية

النسبة المئوية	التكرار	
8%	4	أقل من 5 سنوات
34%	17	من 6 إلى 10 سنوات
50%	25	من 11 إلى 15 سنة
8%	4	16 سنة فما فوق
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول السابق

حسب قراءة الجدول رقم (05) لسمات الباحثين حسب متغير الأقدمية، يتبين أن 25 مفردة أي ما نسبته 50% من إجمالي عينة الدراسة ذوي أقدمية من 11 إلى 15 سنة، تليها مباشرة نسبة 34% للباحثين ذوي أقدمية من 6 إلى 10 سنوات أي بتكرار 17 مفردة، وإجمالاً يمكن أن نقول بأن 84% من فئة الباحثين وبتكرار 42 مفردة لديهم أقدمية من 6 إلى 15 سنة، وهو مؤشر إيجابي يوضح اكتساب المؤسسة شريحة واسعة من الموظفين ممن يمتلكون خبرة طويلة، والتي يجب الاعتماد عليها في تحقيق أهداف المؤسسة، ويجب في هذا الإطار أيضاً الاستفادة من خبراتهم والعمل على نقلها إلى باقي الموظفين ممن نقل الخبرة لديهم، فيما تساوت الفئتان ذوات الأقدمية أقل من 5 سنوات و16 سنة فما فوق بنسبة 8% أي بتكرار 4 مفردات لكل منهما.

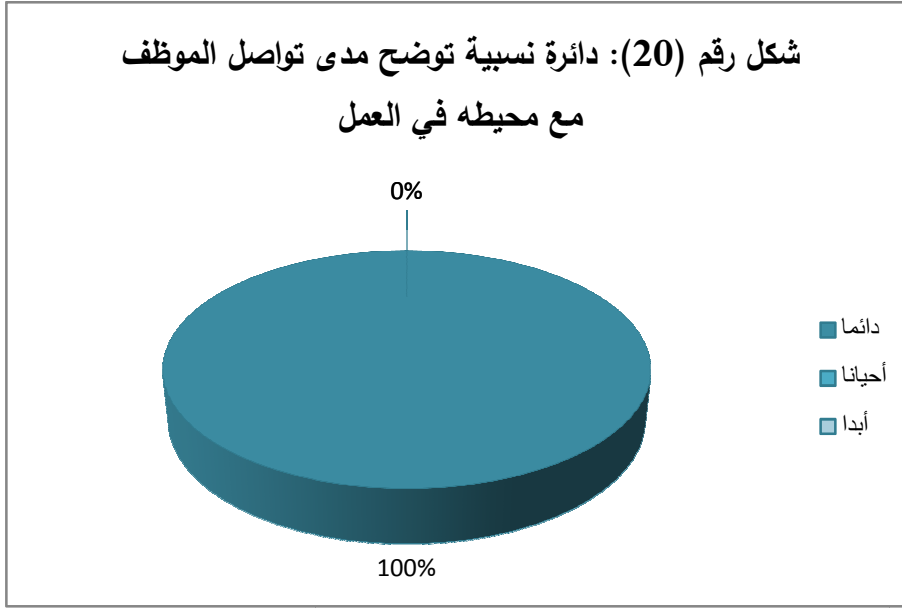
نستنتج من خلال المعطيات الكمية السابقة أن غالبية الموظفين في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر هم أصحاب خبرة وكفاءة مهنية معتبرة لكونها تساعد على التأقلم والتكيف مع ظروف العمل والفهم السريع لمجريات سير المؤسسة وأداء المهام بكفاءة وراحة، وأيضاً لم تستغني المديرية عن أصحاب الخبرة والتجربة الطويلة كونهم يتمتعون بالقدرة العالية على معالجة المشاكل المتعلقة بالعمل والتعامل معها بمرونة ودقة، وهذا أن دل على شيء فقد يدل على ميل المؤسسة إلى تجديد طاقاتها البشرية ودمجها بأصحاب الخبرة والأقدمية لتحقيق أهداف المؤسسة وضمان سير العمل بها.

المحور الأول: مكانة الاتصال التنظيمي في المؤسسة

جدول رقم (06): يوضح مدى تواصل الموظف مع محيطه في العمل

النسبة المئوية	التكرار	
100%	50	دائماً
0%	0	أحياناً
0%	0	أبداً
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول السابق

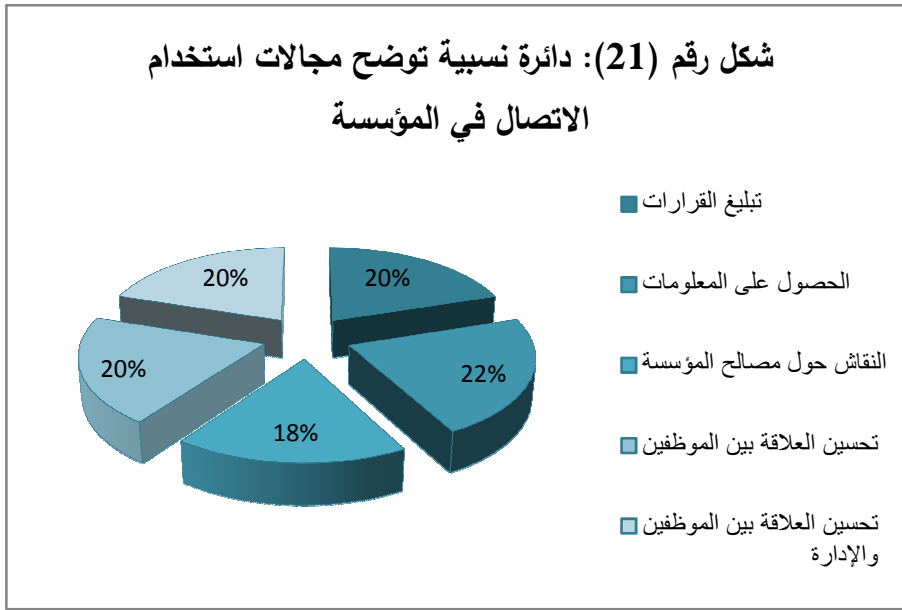
تشير النتائج المبينة في الجدول رقم (06) إلى نسبة 100% من المبحوثين يتواصلون بصفة دائمة مع محيطهم في العمل بتكرار 50 مفردة وهو إجمالي أفراد العينة المدروسة، وانعدام تسجيل أي نسبة لاحتمالات أحيان ونادرا، يتبين إذا بأنه لا يمكن لهم مزاولة أعمالهم داخل المديرية دون الاعتماد على الاتصال والذي من خلاله يتعرفون على ما يجري في محيط عملهم وعلى كل جديد سواء عن طريق الاتصال الرسمي أو غير الرسمي والذي لا يمكن الاستغناء عنهما بأي شكل من الأشكال، وهو ما يفسر أن جل المبحوثين يتواصلون دائما مع رؤسائهم وزملائهم في العمل بحكم أن الإنسان اجتماعي بطبعه يسعى لخلق علاقات اجتماعية مع محيطه الاجتماعي وخاصة التنظيمي.

ومنه يمكن القول بأن أسباب ارتفاع نسبة استخدام الموظفين للاتصال بالمؤسسة قد يعود لإدراكهم بأن استمرارية المؤسسة مرهونة بالاتصال والاحتكاك بين الموظفين وتواجدهم في مكان واحد للعمل، فكلما كان الاتصال مكثفا كانت وظائف المؤسسة تسير بشكل أفضل بسبب هذا الاتصال الذي يخلق التنظيم والاستمرارية للمؤسسة.

جدول رقم (07): يوضح مجالات استخدام الاتصال في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	
20%	38	تبليغ القرارات
22.1%	42	الحصول على المعلومات
17.9%	34	النقاش حول مصالح المؤسسة
20%	38	تحسين العلاقة بين الموظفين
20%	38	تحسين العلاقة بين الموظفين والإدارة
100%	190	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول السابق

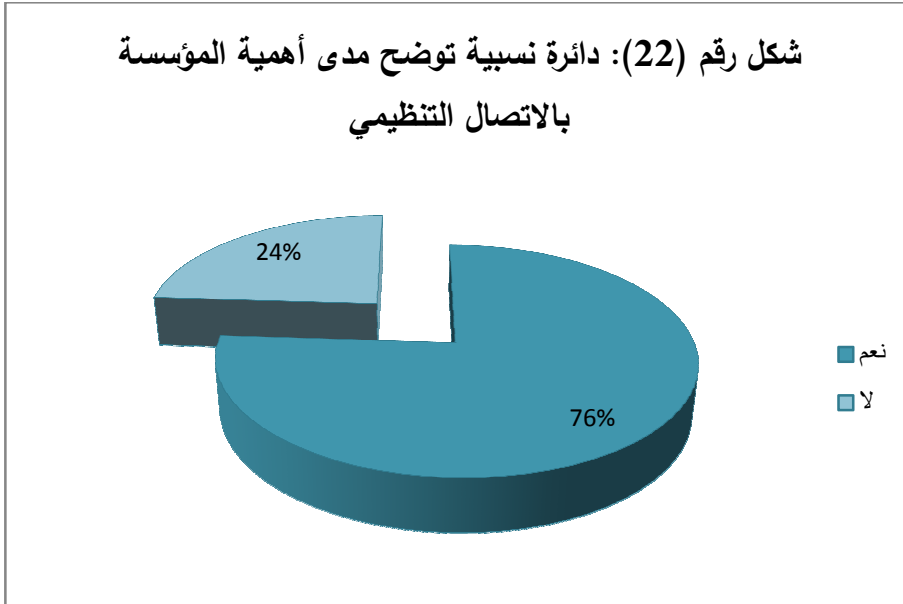
تشير النتائج المبينة في الجدول أعلاه إلى أعلى نسبة سجلت لاقتراح الحصول على المعلومات كمجال لاستخدام الاتصال في المؤسسة بنسبة 22.1% وبتكرار 42 مرة، فيما تم اختيار اقتراحات تبليغ القرارات وتحسين العلاقات بين الموظفين وتحسين العلاقة بين الموظفين والإدارة بنسب متساوية بلغت 20% وباختيار 38 مرة لاقتراح الواحد، فيما سجلت أدنى نسبة لاقتراح النقاش حول مصالح المؤسسة حيث بلغت 17.9% بعدد اختيار 34 مرة.

ومنه نستنتج أن مجالات استخدام الاتصال في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر عديدة ومتنوعة، فمنها تبليغ القرارات المتخذة وإيصالها إلى الأفراد لتنفيذها، والحصول على بيانات ومعلومات بشأن الأعمال، وأيضا النقاش حول مصالح المؤسسة ومحاولة حل المشاكل المتعلقة بها، فضلا عن تحسين العلاقات بين الموظفين فيما بينهم وبين الموظفين والإدارة وإضفاء التفاعلات الإيجابية والعلاقات الاجتماعية، من خلال العمل على تحقيق الأهداف والرؤى المشتركة فالعلاقات الحسنة في محيط العمل تعد بمثابة حجر الأساس لخلق التوازن المطلوب من أجل النجاح.

جدول رقم (08): يوضح مدى أهمية المؤسسة بالاتصال التنظيمي

النسبة المئوية	التكرار	
76%	38	نعم
24%	12	لا
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول السابق

تشير النتائج المبينة في الجدول أعلاه إلى أن 76% من مجموع أفراد العينة وبتكرار 38 مفردة صرحوا بأن المديرية تولي أهمية للاتصال التنظيمي، فيما سجلت نسبة 24% وبتكرار 12 مفردة من

المبحوثين ممن صرحوا بأن المؤسسة لا تهتم بالاتصال التنظيمي، وهي نسبة ضئيلة مقارنة بسابقتها وعليه؛ يمكن القول بأن أغلب الموظفين يرون بأن المديرية تعطي أهمية للاتصال التنظيمي نظرا للتسهيلات المحققة عند الاعتماد عليه والأهمية البالغة له في زيادة التعاون والتنسيق داخل التنظيم وخارجه، فهو وسيلة يعتمدها الموظفون بالمديرية في إدارة أنشطتهم الإدارية، وبفضل الاتصالات التنظيمية يتمكن كل الأفراد من الحصول على مختلف البيانات والمعلومات الخاصة بالمؤسسة.

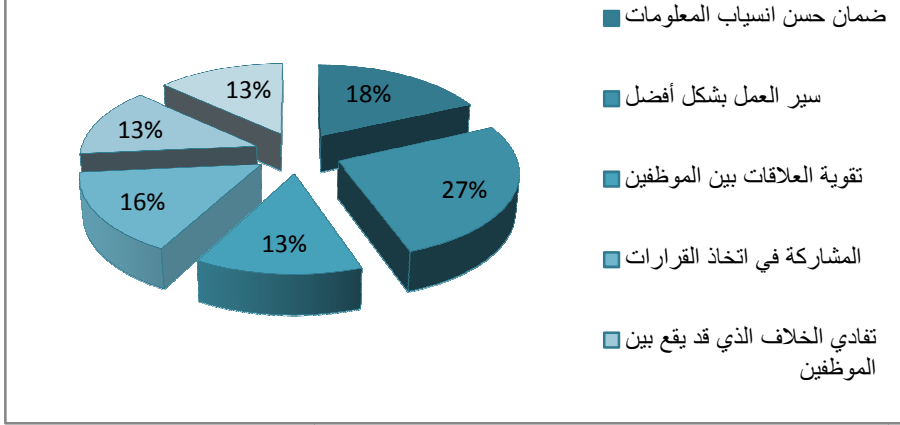
نستنتج من خلال المعطيات الكمية السابقة بأن للاتصال التنظيمي مكانة هامة وبارزة في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر، وقد يرجع ذلك إلى كون المؤسسة تنتهج أساليب اتصالية منظمة من شأنها إيصال البيانات والمعلومات لكافة الموظفين وإبلاغهم بكل التعليمات والمستجدات الخاصة بشؤونهم من جهة، والشؤون المتعلقة بالمؤسسة من جهة أخرى، فضلا عن كون الاتصال عامل من عوامل قوة المؤسسة ونجاحها.

جدول رقم (09): يوضح أهمية الاتصال التنظيمي في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	
18.2%	29	ضمان حسن انسياب المعلومات
26.4%	42	سير العمل بشكل أفضل
13.2%	21	تقوية العلاقات بين الموظفين
15.7%	25	المشاركة في اتخاذ القرارات
13.2%	21	تقادي الخلاف الذي قد يقع بين الموظفين
13.2%	21	منع ظهور الشائعات
100%	159	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

شكل رقم (23): دائرة نسبية توضح مدى أهمية المؤسسة بالاتصال التنظيمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الجدول السابق

تشير النتائج المبينة في الجدول رقم (09) إلى أن اقتراح سير العمل بشكل أفضل نال الصدارة بخصوص الاقتراحات المتعلقة بأهمية الاتصال التنظيمي حسب آراء المبحوثين، وذلك بنسبة مئوية قدرت بـ 26.4% وبتكرار 42 مرة، لإدراك الموظفين بأن أساس نجاح سيرورة العمل واستمراره يتوقف على الاتصال التنظيمي، وجاء في المرتبة الثانية اقتراح ضمان حسن انسياب المعلومات بنسبة قدرت بـ 18.2% وبتكرار 29 مرة، حيث ركزوا على أهمية الاتصال من خلال مساهمته في تحسين الظروف الاتصالية المحيطة بالموظفين ما يضمن حصولهم على المعلومات التي يريدونها في أي وقت وبأيسر الطرق، أما بالنسبة لاقتراح المشاركة في اتخاذ القرارات فقد سجلت نسبة مئوية قدرت بـ 15.7% وبتكرار 25 مرة، وهو ما يشير إلى أن للاتصال أهمية في مشاركة العمال في اتخاذ القرارات وشرحها وتفسيرها ومنه سهولة اختيار البديل الأمثل الذي يخدم مصالح المؤسسة، وفي الأخير تساوت النسب المئوية لاقتراحات تقوية العلاقات بين الموظفين وتفادي الخلاف الذي قد يقع بين الموظفين ومنع ظهور الشائعات بـ 13.2% لكل منها وبتكرار 21 مرة اختيار لاقتراح الواحد، باعتبارها الدعائم الأساسية لنشر قيم العلاقات الإنسانية العليا في العمل، والمتمثلة في الحوار والتفاهم وزيادة التعاون بين الموظفين، وغلق الباب في وجه الشائعات التي قد تضر بمصالح المؤسسة.

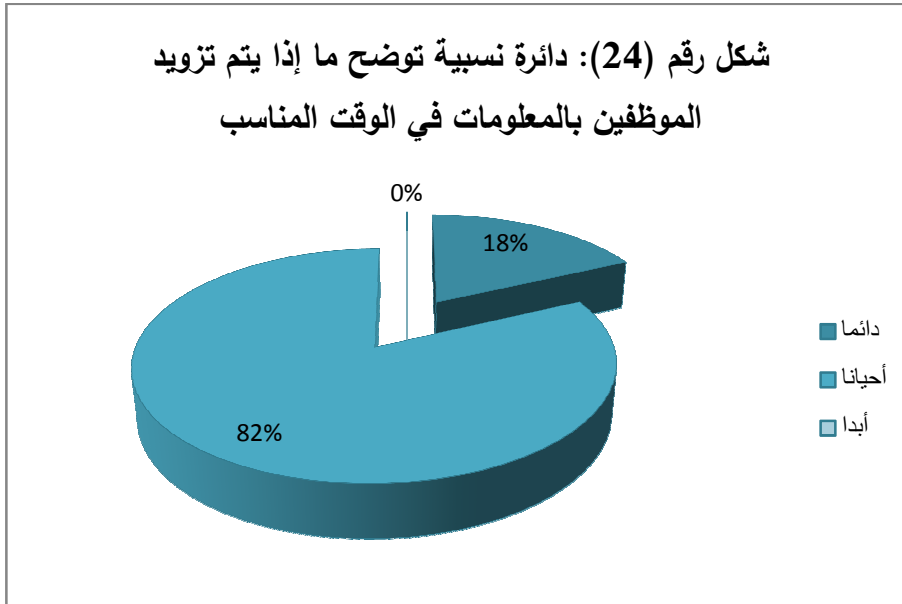
نستنتج من خلال المعطيات الكمية السابقة بأن المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر ومن خلال اهتمامها الكبير بالاتصال التنظيمي تحاول تهيئة كل الظروف اللازمة لعمالها من أجل حصولهم

على البيانات والمعلومات بكل يسر ومنه سهولة تبادلها من أجل السماح لسير العمل بالشكل المرغوب، وأيضاً هدفها لحفظ العلاقات الإنسانية بين الموظفين وخلق التفاعل والتعاون القوي وتعزيز الفهم المشترك بينهم ما يؤدي بدوره إلى تجنب الصراعات والخلافات والتشنجات وكل ما من شأنه تعكير صفو العمل، كما يعمل الاتصال كذلك على تجميع وجهات النظر وتقريب الآراء عند طرح البدائل بخصوص القرارات الواجب اتخاذها، ما يقطع الطريق أمام مروجي الشائعات التي يمكن لها أن تقحم المؤسسة في مشاكل عويصة قد تتأزم فيما بعد وتحدث أضراراً بنظام المؤسسة.

جدول رقم (10): يوضح ما إذا يتم تزويد الموظفين بالمعلومات في الوقت المناسب

النسبة المئوية	التكرار	
18%	9	دائماً
82%	41	أحياناً
0%	0	أبداً
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول السابق

تشير النتائج المبينة في الجدول رقم (10) إلى أن 82% من المبحوثين ما يعادل 41 مفردة من العينة الإجمالية أقرروا بأنه أحيانا ما يتم تزويدهم بالمعلومات في الوقت المناسب، وربما يرجع ذلك إلى سياسة المديرية التي ترى ضرورة وصول المعلومات في وقتها المناسب لضمان الجدية في العمل وإنجاز المهام بسرعة، أما المبحوثين الذين أكدوا بأن المعلومات دائما ما تصلهم في الوقت المناسب فقد بلغت نسبتهم 18% وعددهم 9 مفردات، وقد يرجع ذلك إلى أن هذه الفئة من العمال تصلهم المعلومات بشكل مباشر ولا تمر عبر خطوط السلطة والتسلسل الهرمي لكونها معلومات لا تستدعي ذلك التدرج لأهميتها أو لضرورة استغلالها فور صدورها، فيما انعدمت النسبة المئوية المتعلقة باقتراح أبدا وقد يعود ذلك إلى انعدام العوائق الاتصالية التي تمنع وصول تلك المعلومات أو بطئها.

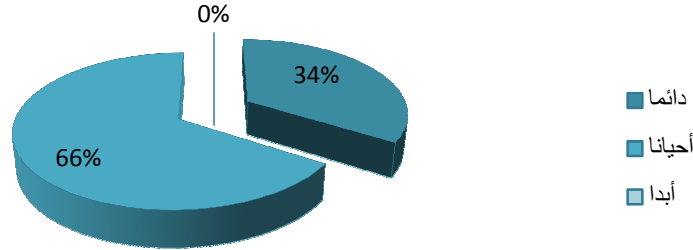
نستنتج من خلال المعطيات الكمية السابقة بأن المعلومات في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر تصل في الوقت المناسب وهذا راجع للأداء الجيد للإدارة وحرصها على إيصال البيانات والمعلومات إلى كافة الموظفين في الوقت المناسب من أجل تنظيم العمل وإنجازه، من خلال تذليل معوقات العملية الاتصالية التي تعرقل انسياب المعلومة، وكذا حسن اختيار الوسيلة في حد ذاتها بحيث متوفرة وواضحة وسهلة الاستخدام، إضافة إلى ذلك يتبين أن إدارة المديرية تسعى جاهدة إلى إعطاء المعلومة في وقتها المناسب من أجل المساهمة في تقديم نظرة حسنة عن المؤسسة وعن مدى التزامها بأعمالها.

جدول رقم (11): يوضح مدى تحقيق الاتصال التنظيمي للتفاعل الإيجابي بين المستويات الوظيفية في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	
34%	17	دائما
66%	33	أحيانا
0%	0	أبدا
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

شكل رقم (25): دائرة نسبية توضح مدى تحقيق الاتصال التنظيمي للتفاعل الإيجابي بين المستويات الوظيفية في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول السابق

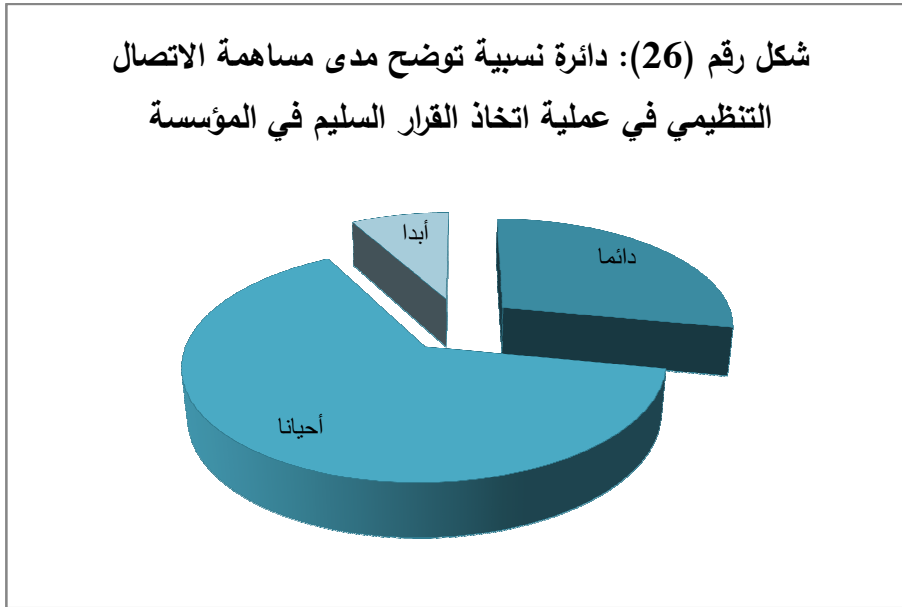
تشير النتائج المبينة في الجدول رقم (11) إلى أن 66% من المبحوثين أي ما يعادل 33 مفردة من إجمالي عينة الدراسة أجابوا بأن الاتصال التنظيمي يحقق أحيانا التفاعل الإيجابي بين المستويات الوظيفية في المؤسسة، وقد يعود ذلك إلى إدراكهم بأن الاتصال الفعال يحقق التفاعل الإيجابي بين مجموعات العمل ويزيد من درجة قبول الأدوار الوظيفية والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة، فيما اعتبر 17 مبحث قدرت نسبتهم بـ 34% بأن الاتصال التنظيمي يحقق دائما التفاعل الإيجابي بينهم، ويشكل علاقات إنسانية طيبة قائمة على التفاعل البناء، بينما انعدمت نسبة الاحتمال أبدا حيث لم يتم تسجيل أي إجابة بخصوصه، ما يشير إلى أن جل أفراد العينة المدروسة يعلمون تماما إيجابيات الاتصال في خلق ذلك التفاعل الطيب والترابط القوي بينهم، ما ينعكس إيجابا على المؤسسة والموظفين على حد سواء.

نستنتج من خلال المعطيات الكمية السابقة بأن من النقاط الإيجابية للاتصال التنظيمي في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر تحقيق تحقيق التفاعل الإيجابي بين العمال والمستويات التنظيمية، وهذا راجع إلى كون عملية الاتصال تمثل المسار الرابط بين كافة المستويات الإدارية وتقوية العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة ويكون ذلك من خلال علاقات قائمة على التعاون والمحبة والعمل يدا بيد على تحقيق الأهداف المشتركة، ومن ثم المساهمة في خدمة المؤسسة ودفعها للاستمرار.

جدول رقم (12): يوضح مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار السليم في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	
28%	14	دائما
64%	32	أحيانا
8%	4	أبدا
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول السابق

تشير النتائج المبينة في الجدول أعلاه إلى أن 64% من أفراد العينة المبحوثة وبتكرار 32 مفردة أقرروا بأن الاتصال التنظيمي يساهم أحيانا في عملية اتخاذ القرار السليم بالمديرية، قد يعود ذلك لإدراكهم بأن الاتصال عنصر أساسي في أي مؤسسة باعتباره أساس نقل المعلومات والأفكار والتعليمات بين العمال، في حين ترى فئة معتبرة قوامها 14 مفردة بلغت نسبتها المئوية 28% أن الاتصال التنظيمي يساهم دائما في عملية اتخاذ القرار السليم، باعتبار أن اتخاذ القرار هو عصب العملية الإدارية وتتوقف سلامته على سلامة المعلومات التي تصل لصانعي القرارات في أي مستوى من المستويات الإدارية، بينما بلغت نسبة الذين أجابوا بـ أبدا 8% وبتكرار 4 مفردات وهي نسبة ضعيفة لا تعي ضرورة وأهمية الاتصال بالمؤسسة.

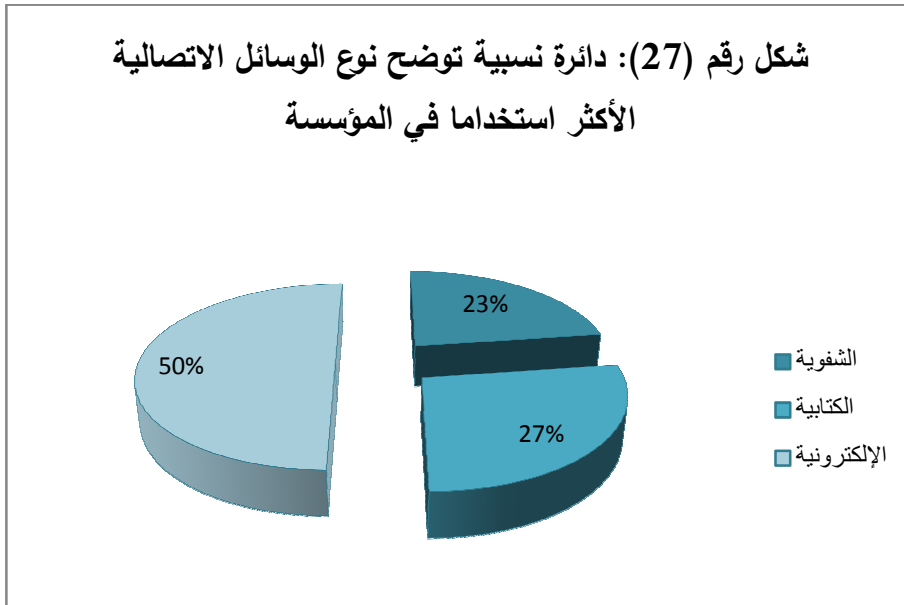
نستنتج من خلال المعطيات الكمية السابقة أن أغلب مفردات عينة الدراسة أجمعوا على أن الاتصال التنظيمي يساهم في عملية اتخاذ القرارات بالمديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر، حيث أن عملية اتخاذ القرار السليم تعتمد على قدر من المعلومات والبيانات الدقيقة حول الموقف أو المشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها.

المحور الثاني: وسائل الاتصال التنظيمي التي تستخدمها المؤسسة في عملية اتخاذ القرار

جدول رقم (13): يوضح نوع الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	
22.8%	21	الشفوية
27.2%	25	الكتابية
50%	46	الإلكترونية
100%	92	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول السابق

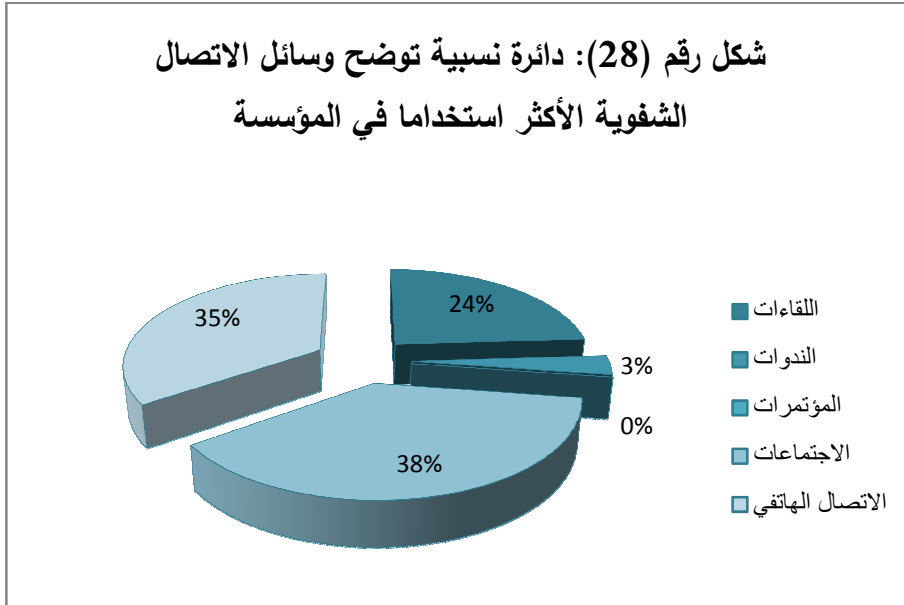
تشير النتائج المبينة في الجدول رقم (13) أن أغلبية المبحوثين تميل إجاباتهم إلى أن الوسائل الأكثر استعمالاً هي الوسائل الإلكترونية وذلك بنسبة 50% ويتكرر 46 مفردة من إجمالي العينة، وقد يرجع ذلك إلى طبيعة التقدم التكنولوجي وسهولة استخدام الوسائل التكنولوجية والعمل بها، ما يؤدي لريح الوقت والقيام بالمهام في فترة وجيزة، وجاءت في المرتبة الثانية الوسائل الكتابية بنسبة بلغت 27.2% ويتكرر 25 مفردة، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن طبيعة الاتصال في المديرية تتسم بالرسمية ما يستلزم من الإدارة الاعتماد بصفة أكبر على التقارير والوثائق والمرسلات المكتوبة، بحكم أنها تحافظ على الطابع الرسمي داخل المؤسسة، فيما حلت الوسائل الشفوية في المرتبة الثالثة بنسبة بلغت 22.8% وتكرر 21 مفردة وقد يرجع ذلك إلى كون الموظفين في احتكاك دائم داخل المؤسسة وهذا ما يسمح لهم بتلقي التوجيهات والأوامر بصفة شفوية دون الاستعانة بوسيلة معينة.

نستنتج من خلال المعطيات الكمية السابقة أن المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر تميل إلى التنوع في الوسائل الاتصالية المستخدمة لنقل المعلومات بين الموظفين، وذلك من أجل خلق التكامل بين الوسائل فكل وسيلة مجموعة من المميزات التي يمكن أن تكمل الوسيلة الثانية أو تتدارك نقائصها، فالوسائل الشفوية تساعد على طرح وجهات النظر والاقتراحات وتسمح بالحصول على الرد المباشر دون انتظار وقت طويل بالإضافة إلى إزالة سوء الفهم، والوسائل الكتابية تدعيم وإثبات لما ينقل شفويًا، باستخدام التقارير والإعلانات المكتوبة وغيرها من الوسائط، التي تستعمل كأداة أساسية لإيصال المعلومة اللازمة والتي تتصف بالرسمية ويصعب تحريفها، أما الاتصال الإلكتروني فيتمثل في الوسائط الإلكترونية باختلاف أنواعها، ولها القدرة على نقل وتبادل المعلومات عن بعد وبسرعة ويسر دون تضييع الكثير من الوقت.

جدول رقم (14): يوضح وسائل الاتصال الشفوية الأكثر استخداما في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	
24%	29	اللقاءات
3.3%	4	الندوات
0%	0	المؤتمرات
38%	46	الاجتماعات
34.7%	42	الاتصال الهاتفي
100%	121	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول السابق

تشير النتائج المبينة في الجدول أعلاه إلى أن الاجتماعات هي أكثر وسيلة اتصال شفوية مستخدمة في المديرية، حيث نالت أعلى نسبة مئوية بلغت 38% ويتكرر 46 مرة، وربما يرجع سبب ذلك إلى أنه من خلال اللقاءات الجماعية يمكن للقائم بالاجتماع معرفة ردود وآراء الأفراد حول موضوع الاجتماع، فيما قدرت نسبة اختيار اقتراح الاتصال الهاتفي 34.7% بتكرار 42 مرة، وقد يرجع ذلك إلى المميزات التي يتمتع بها من سرعة وسهولة وإلغاء للحواجز المكانية، فيما حل اقتراح اللقاءات في المرتبة الثالثة بنسبة مئوية بلغت 24% ويتكرر 29 مرة، والتي تتميز بإيجابية عالية في التعامل معها لأنها تقوم

على الحوار أو الحديث اللفظي المباشر، ما يعني أن عنصر المباشرة يحقق الفعالية، وفي الأخير اقتراح الندوات بنسبة مئوية ضئيلة بلغت 3.3% وبتكرار 4 مرات اختيار فقط، فيما انعدمت نسبة اختيار المؤتمرات وقد تعود أسباب ذلك إلى طابع نشاط المؤسسة وأنها ليست بحاجة إلى الاستخدام المكثف للندوات والمؤتمرات وذلك حسب إجابات الباحثين.

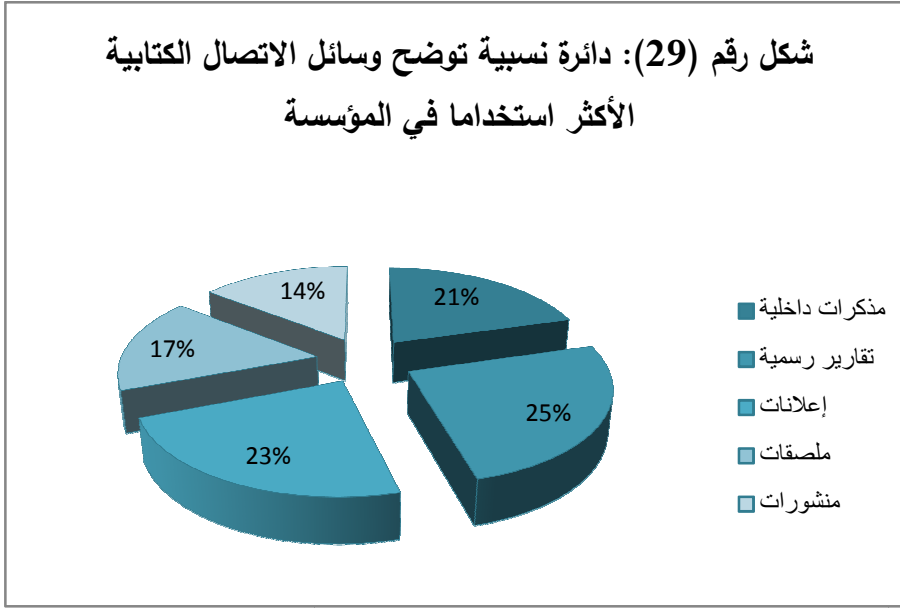
نستنتج من خلال المعطيات الكمية السابقة أن الوسائل الشفهية التي تستخدمها المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر كثيرة ومتنوعة، لما تتصف به من مميزات خاصة عملية وفعالة وملائمة أكثر لطبيعة عمل المؤسسة، ومن الواضح أن لكل وسيلة دورها وتأثيرها في العمل؛ فاستخدام الاجتماعات راجع لطبيعة عملية اتخاذ القرارات حيث أنها تتطلب الاجتماع من أجل التفاوض والتشاور وتقديم اقتراحات وحول لمشكلة معينة، والاتصال الهاتفي يستخدم بسبب كبر حجم المديرية خصوصا وأنه وسيلة سريعة وغير مكلفة ومتوفر عند جميع الموظفين ولا يتطلب جهدا لاستخدامه، أما اللقاءات فتستخدم لدى الموظفين الذين يتطلب عملهم النقاش والحوار، وأيضا لكونها تشمل العلاقات القائمة بين المدراء وجماعات العمل.

جدول رقم (15): يوضح وسائل الاتصال الكتابية الأكثر استخداما في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	
20.5%	30	مذكرات داخلية
25.3%	37	تقارير رسمية
23.3%	34	إعلانات
16.4%	24	ملصقات
14.4%	21	منشورات
100%	146	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

شكل رقم (29): دائرة نسبية توضح وسائل الاتصال الكتابية الأكثر استخداما في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول السابق

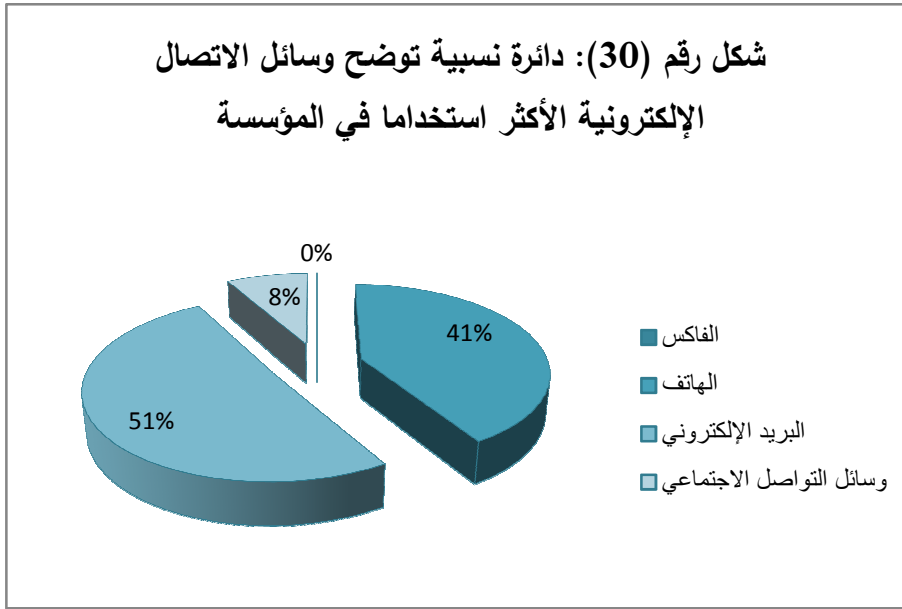
تشير النتائج المبينة في الجدول رقم (15) إلى أن التقارير الرسمية هي أكثر وسائل الاتصال الكتابية استخداما في المديرية بنسبة مئوية قدرت بـ 25.3% ويتكرر 37 مرة، وقد يعود ذلك إلى أنه من هم الوثائق الإدارية التي يستخدمها الموظفون لإخبار السلطة العليا بوقائع وأحداث معينة تخص العمل، كما قد يتضمن حلول أو تقديم إرشادات وليس بالضرورة أن يكون أداة للرقابة، فيما حلت الإعلانات في المرتبة الثانية بنسبة 23.3% وتكرر 34 مرة، حيث تصدر عن جهة محددة في الإدارة وتعلق داخل المؤسسة للفت انتباه الموظفين إلى كل ما هو جديد أو أوامر يجب تطبيقها، أما المذكرات الداخلية فقد نالت نسبة 20.5% بتكرر 30 مرة لكونها أداة هامة أيضا تتضمن مستجدات العمل وأوقات الالتحاق والإجازات والترقيات والعطل وغيرها، في حين حازت الملصقات والمنشورات على نسب مئوية متقاربة بلغت 16.4% و 14.4% ويتكرر 24 و 26 مرة اختيارا على الترتيب، وقد يرجع سبب ذلك لكونها رسائل تخص الجانب الداخلي للمؤسسة وإرشادات الأمن والاستقرار.

نستنتج من خلال المعطيات الكمية السابقة إلى أن هناك تنوع في وسائل الاتصال الكتابية المستخدمة من طرف المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر، وهذا راجع ربما لكون كل وسيلة تتميز بإيجابيات تجعلها تتماشى وأهداف المؤسسة وتخدم سياستها، فهي عبارة عن وثائق مطبوعة تخصص كل منها لغرض معين يسهل انتشارها عبر مختلف أرجاء المديرية، تتمتع بالقوة في الإثبات من خلال الختم والإمضاء.

جدول رقم (16): يوضح وسائل الاتصال الإلكترونية الأكثر استخداما في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	
0%	0	الفاكس
41.4%	41	الهاتف
50.5%	50	البريد الإلكتروني
8.1%	8	وسائل التواصل الاجتماعي
100%	99	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول السابق

تشير النتائج المبينة في الجدول أعلاه إلى أن الوسيلة الإلكترونية الأكثر استخداما في المديرية هي البريد الإلكتروني بنسبة مئوية عالية بلغت 50.5% وتكرر 50 مرة اختيار، وحسب المقابلة التي أجريت مع المكلفة بالاتصال فإن المديرية توفر بريد إلكتروني مشترك لجميع الموظفين يطلعون فيه على كل المستجدات الخاصة بالعمل وقد يكون هذا هو سبب تفضيل المبحوثين لوسيلة البريد الإلكتروني، وفي المرتبة الثانية نجد وسيلة الهاتف بنسبة 41.4% وتكرر 41 مرة اختيار، وفي الأخير وسائل التواصل الاجتماعي التي قدرت نسبة استخدامها بـ 8.1% وتكرر 8 مرات فقط ويرجع ذلك ربما لكفاية البريد الإلكتروني

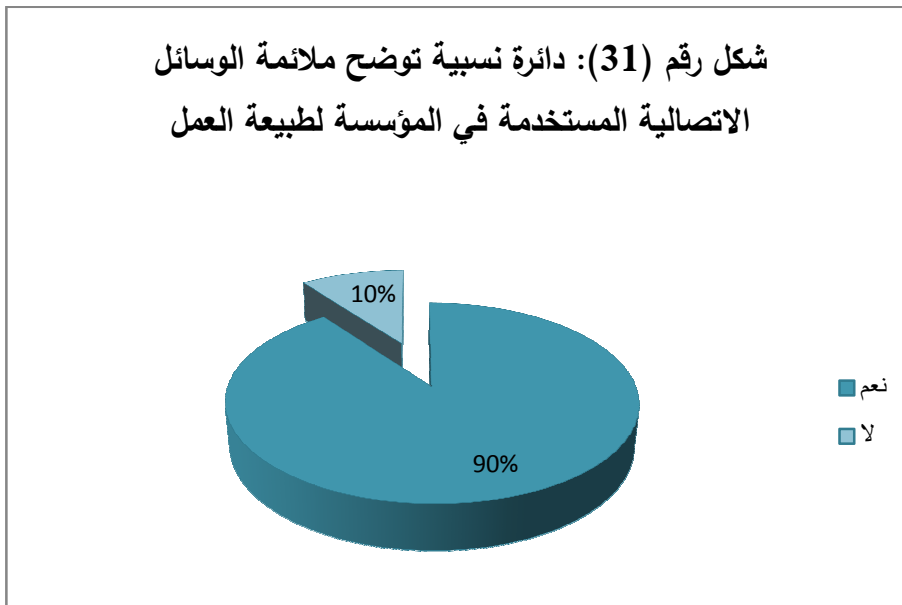
الإلكتروني والهاتف في نقل المعلومات بين الموظفين، في حين انعدمت نسبة الفاكس وذلك بسبب عدم الاعتماد عليه إطلاقاً في المديرية.

نستنتج من خلال المعطيات الكمية السابقة إلى أن المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا الحديثة في نقل وتبادل البيانات والمعلومات بين الإدارة والعمال والموظفين، وذلك من خلال وسيلتي البريد الإلكتروني والهاتف الأساسيتان وبشكل أقل على وسائل التواصل الاجتماعي، كون استخدام هذه الوسائل أمر ضروري ومهم فيواسطتها يتم التفاعل والتواصل الفوري بين العمال، وأن مسايرة التطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي يدفع بالمؤسسة إلى تحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية.

جدول رقم (17): يوضح ملائمة الوسائل الاتصالية المستخدمة في المؤسسة لطبيعة العمل

النسبة المئوية	التكرار	
90%	45	نعم
10%	5	لا
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول السابق

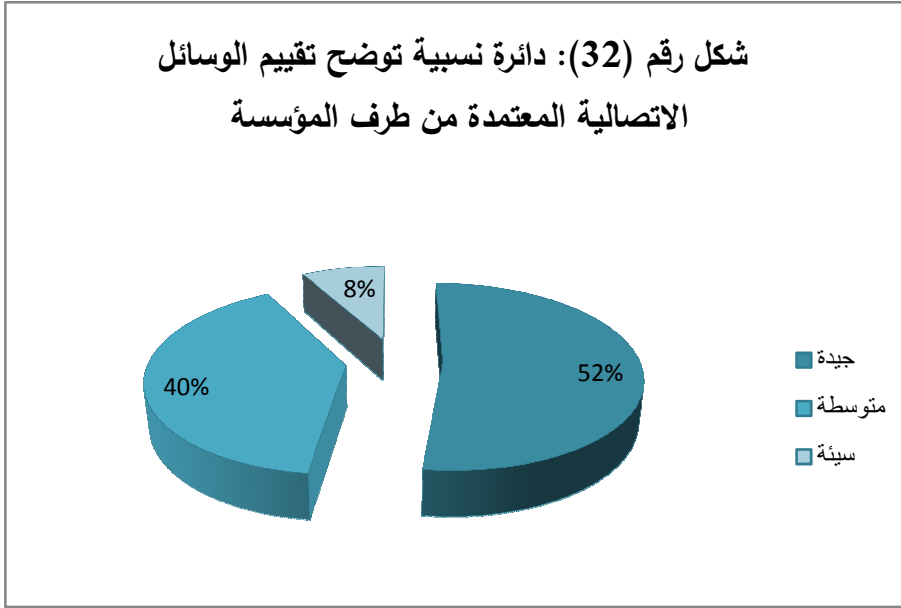
تشير النتائج المبينة في الجدول رقم (17) إلى أن الغالبية العظمى للمبحوثين والمقدرة نسبتهم بـ 90% أي ما يعادل 45 مفردة من مجموع العينة المدروسة يؤكدون أن وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة ملائمة لطبيعة الأعمال التي يقومون بها، وقد يرجع ذلك إلى أن العملية الاتصالية في المديرية مخطط لها مسبقا وعلى إثرها يتم اختيار الوسائل الأكثر تماشيا مع طبيعة الرسالة، فيما سجلت نسبة ضئيلة قدرت بـ 10% ويتكرر 5 مفردات يرون أن الوسيلة المستخدمة لا تتلاءم مع طبيعة مهامهم، وقد يكون سبب ذلك إلى أنهم لا يصيبون في اختيار الوسيلة التي تتماشى مع رسالتهم المراد إيصالها إلى الآخرين.

نستنتج من خلال المعطيات الكمية السابقة إلى أن المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر تعتمد وسائل اتصالية متنوعة لنقل المعلومات، وهذا التنوع يؤدي إلى تماشي هذه الوسائل مع طبيعة الأعمال والمهام التي يقوم بها الموظفون، حيث يتم اختيار الوسيلة حسب درجة أهمية الرسالة أو خطورتها أو حسب مرسلها ومستقبلها، وذلك لضمان وصولها للجهة المقصودة في الوقت المناسب ما يؤدي إلى إنجاز المهام بدقة وإتقان.

جدول رقم (18): يوضح تقييم الوسائل الاتصالية المعتمدة من طرف المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	
52%	26	جيدة
40%	20	متوسطة
8%	4	سيئة
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول السابق

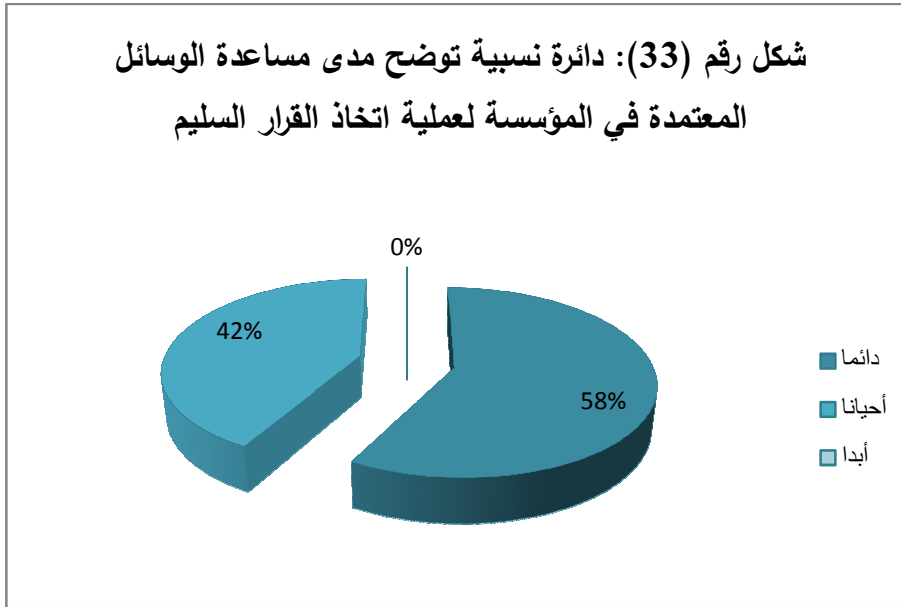
تشير النتائج المبينة في الجدول رقم (18) والمتعلقة بتقييم الوسائل الاتصالية المعتمدة من طرف المديرية إلى أن نسبة 52% من المبحوثين أجابوا بأنها جيدة بتكرار قدر ب 26 مفردة، وقد يعود ذلك إلى أنها تساعد على إنجاز المهام بسهولة، وأجاب 20 مبحوثا بلغت نسبتهم المئوية 40% بأنها وسائل ذات تقييم متوسط ورغم ذلك فإنها تبقى مقبولة طالما أنها تعمل على توضيح التعليمات والأوامر بالشكل المطلوب، وفي الأخير يرى بعض المبحوثين وعددهم 4 مفردات بنسبة 8% بأن الوسائل الاتصالية المعتمدة من طرف المديرية سيئة ولا ترقى للمستوى المطلوب ولا توفر لهم المعلومات الكافية حول المهام، وبما أنها نسبة ضئيلة من المجموع الكلي لأفراد العينة فقد يرجع سبب ذلك إلى سوء استخدام الوسائل من طرف هذه الفئة.

نستنتج من خلال المعطيات الكمية السابقة إلى أن الوسائل الاتصالية المعتمدة من طرف المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر تحظى بتقييم جيد من طرف غالبية المبحوثين، لكونها تساعد بالشكل اللازم على تحسين الأداء وإنجاز المهام بالوجه المطلوب، وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة.

جدول رقم (19): يوضح مدى مساهمة الوسائل المعتمدة في المؤسسة لعملية اتخاذ القرار السليم

النسبة المئوية	التكرار	
58%	29	دائما
42%	21	أحيانا
0%	0	أبدا
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول السابق

تشير النتائج المبينة في الجدول أعلاه إلى أن نسبة كبيرة من المبحوثين بلغت 58% وبتكرار 29 مفردة أكدوا بأن الوسائل الاتصالية التي يعتمدون عليها في أداء أعمالهم تساهم دائما في عملية اتخاذ القرار السليم بالمؤسسة، وقد يرجع ذلك لكون وسائل الاتصال المستخدمة تسهل انسياب المعلومات الخاصة بالعمل مما يسهل عملية اتخاذ القرارات وفهمها ومنه تنفيذها دونما صعوبة تذكر، أما بقية المبحوثين فقد أقرروا بأن هذه الوسائل تساعد أحيانا في عملية اتخاذ القرار السليم، وبلغت نسبتهم المئوية 42% وعددهم 21 مفردة، وقد يعني ذلك أنهم يعتبرون الاتصال التنظيمي حلقة الوصل بين مختلف الأقسام الإدارية وبفضل وسائله تتحقق التفاعلات وتبادل المعلومات بخصوص كافة البدائل المطروحة،

وبالتالي تمكنهم من الاطلاع عليها ما يسهل عملية اتخاذ القرار وتنفيذها بحذافيرها. فيما انعدمت النسبة المئوية للإجابة أبدا.

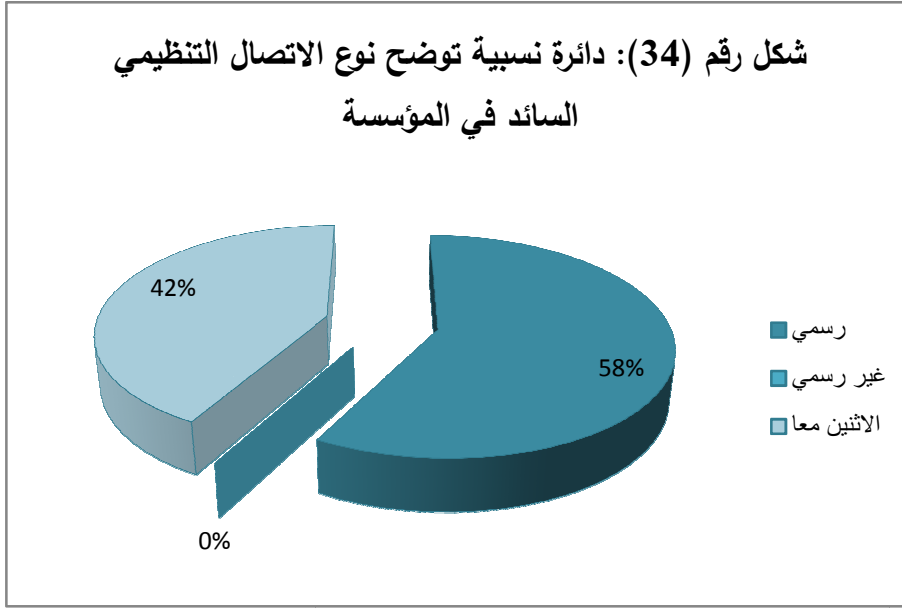
نستنتج من خلال المعطيات الكمية السابقة إلى أن الوسائل الاتصالية المعتمدة من طرف المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر تساهم في عملية اتخاذ القرار، فهي تعمل على تسهيل إرسال واستقبال المعلومات والأوامر الخاصة بالقرارات، هذا ما يفسر أن المديرية لا تستطيع الاستغناء عن استخدام وسائل الاتصال لسهولة استخدامها وسرعة أدائها وضمان نتائجها، فضلا عن كونها تساهم بشكل كبير في اختيار البديل الأنسب من بين البدائل المتاحة وبالتالي نجاح عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة.

المحور الثالث: أنواع الاتصال التنظيمي التي تستخدمها المؤسسة في عملية اتخاذ القرار

جدول رقم (20): يوضح نوع الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	
58%	29	رسمي
0%	0	غير رسمي
42%	21	الاثنين معا
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول السابق

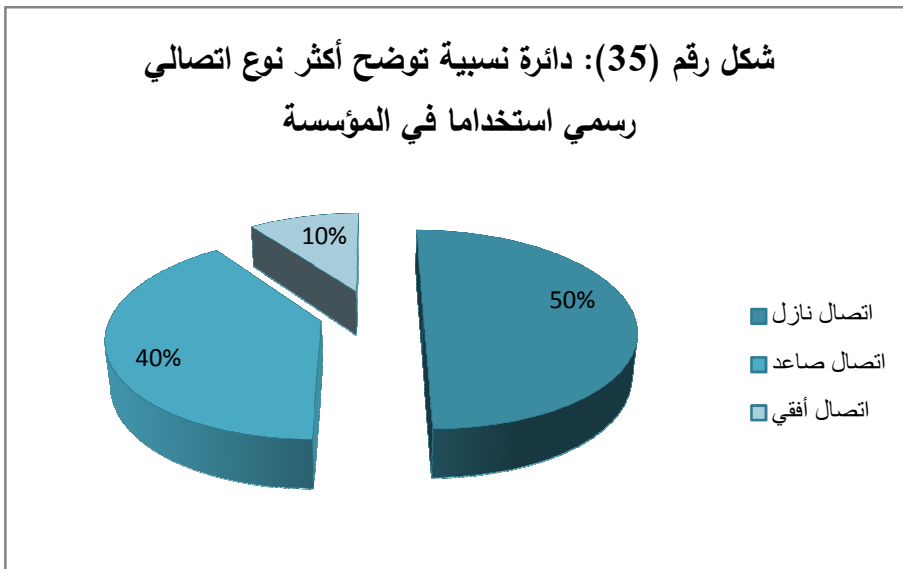
تشير النتائج المبينة في الجدول رقم (20) إلى أن أعلى نسبة من المبحوثين أقروا بأن نوع الاتصال التنظيمي السائد في المديرية هو الاتصال الرسمي حيث بلغت 58% ويتكرر 29 مفردة، حيث من خلال الاتصال الرسمي يتم توجيه العمل والموظفين نحو تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق مجموعة من الأطر والقنوات الرسمية التي تتميز بالصرامة والجدية والالتزام بكل القوانين المعمول بها، يتعرف من خلالها الموظفون على ما هو مطلوب منهم من طرف مسؤوليهم، ويكون ذلك عن طريق التعليمات والأوامر التي قد تكون شفوية أو مكتوبة من خلال مجموعة من الوسائل الاتصالية، أو يكون اتصالاً رسمياً من الموظف لرئيسه يبلغه بسير العمل والمشكلات التي تعيق تنفيذه كما هو مخطط له أو يكون عبارة عن شكوى أو اقتراح لتحسين طريقة العمل، وجاء اختيار بقية المبحوثين حول الاثنين معا أي الاتصال الرسمي وغير الرسمي بنسبة مئوية قدرت بـ 42% ويتكرر 21 مفردة، فبالتوازي مع الاتصال الرسمي يتم اعتماد الاتصال غير الرسمي الذي يكون بين الزملاء في العمل بعيداً عن خطوط السلطة والقيود التي يفرضها التنظيم الرسمي، ينشأ بين الموظفين بطريقة عفوية يتم من خلاله تداول مختلف المواضيع المتعلقة بمشاكل العمل أو يتعداها للحياة اليومية والشخصية للموظف، وينتج هذا النوع من الاتصال بسبب العلاقات الاجتماعية والصلات الشخصية بين الموظفين وهو ما يفسر أنهما يمثلان ركيزة أساسية للاتصال التنظيمي بالمديرية.

نستنتج من خلال المعطيات الكمية السابقة إلى أن نوع الاتصال المستخدم بكثرة من طرف عمال وموظفي المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر هو الاتصال الرسمي، وهذا راجع إلى كون المديرية بمجموع أقسامها ومصالحها تعتمد على الاتصالات التي تعبر عن قنواتها الرسمية، وهذا ما يجعلها عموما تعطي أهمية كبيرة للاتصال الرسمي الذي يتمحور في إنجاز المهام والوظائف، إذ لا بد من اعتماد صفة الرسمية واحترام التسلسل الإداري لضمان المصادقية عند الاتصال. كما تميل فئة أخرى لاعتماد النوعين الرسمي وغير الرسمي معا، وهذا إن دل على شيء إنما قد يدل على أن دمج النوعين معا مهم للموظفين، فالإتصال الرسمي عندما يتخلله اتصال غير رسمي فإنه يبيث الحماس ويعزز روح الفريق والتعاون في العمل، ويسمح بإنشاء علاقات إنسانية بعيدة عن تخطيط الإدارة، مما يزيد من إحساس العمال بالراحة ويدفعهم إلى تقديم الأفضل من أجل المؤسسة.

جدول رقم (21): يوضح أكثر نوع اتصالي رسمي استخداما في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	
50%	25	اتصال نازل
40%	20	اتصال صاعد
10%	5	اتصال أفقي
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول السابق

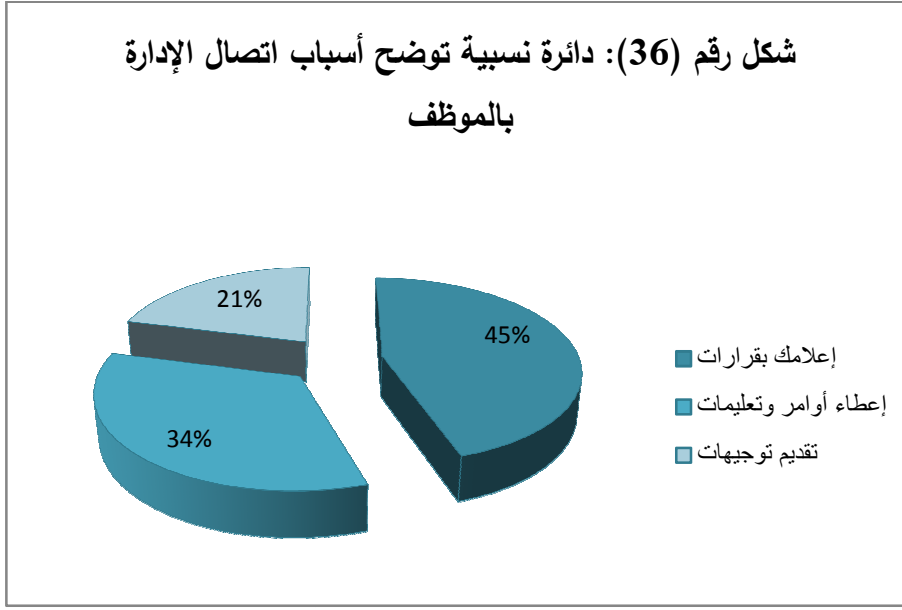
تشير النتائج المبينة في الجدول رقم (21) إلى أن الاتصال الرسمي المسيطر بالمديرية هو الاتصال النازل بنسبة 50% وتكرر 25 مبحوث، وهذا أمر طبيعي في مختلف المؤسسات والإدارات إذ من خلاله يتم تحرير مختلف الأوامر والتعليمات والتوجيهات، وقد يعود استخدامه بدرجة أولى في المديرية إلى أن الإدارة تهتم بإيصال المعلومات إلى كل المستويات، وكذا طبيعة العمل الإداري الذي يستوجب صدور رسائل من الرئيس إلى المرؤوسين، تليها نسبة الاتصال الصاعد التي قدرت بـ 40% وتكرر 20 مفردة من إجمالي العينة، وقد يعود سبب استخدامه لإحداث التغيير عبر نقل الشكاوي والاقتراحات وطلب العطل والاستفسارات، فيما جاء اختيار الاتصال الأفقي بين المصالح والمكاتب في المرتبة الأخيرة بنسبة مئوية قدرت بـ 10% ما يعادل تكرار 5 مفردات، فبالرغم من أن الاتصال التنظيمي يقوي العلاقات الاجتماعية بين الموظفين بسبب تشابه الأعمال التي يقومون بها بحكم أنهم يتواجدون في نفس المستوى التنظيمي ويتلقون بلاغات وتعليمات متشابهة، إلا أن الاتصال الأفقي نال أدنى نسبة من بين الاختيارات الأخرى، إلا أن هذا لا يعني انعدامه.

نستنتج من خلال المعطيات الكمية السابقة إلى أن الاتصال في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر يتم في جميع الاتجاهات، وهو ما يبرز مرونة الاتصال وعدم وجود أي صعوبات من شأنها إعاقة العملية الاتصالية، فاستخدام الاتصال النازل يشير إلى أن الإدارة هي صاحبة السلطة والأدري بشؤون موظفيها وتوجيههم وتسييرهم إلى ما يخدم أهداف المؤسسة والعاملين فيها بصفة عامة، أما الاتصال الصاعد فيعد استخدامه دليلاً لتجاوب الإدارة مع الموظفين وفتح المجال أمامهم لإبداء آرائهم ومقترحاتهم، وبخصوص الاتصال الأفقي بين الموظفين فهذا يفسر التعاون المبني على تبادل الآراء والمعلومات لأداء الأعمال المنوطة بهم.

جدول رقم (22): يوضح أسباب اتصال الإدارة بالموظف

النسبة المئوية	التكرار	
45%	45	إعلامك بقرارات
34%	34	إعطاء أوامر وتعليمات
21%	21	تقديم توجيهات
100%	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول السابق

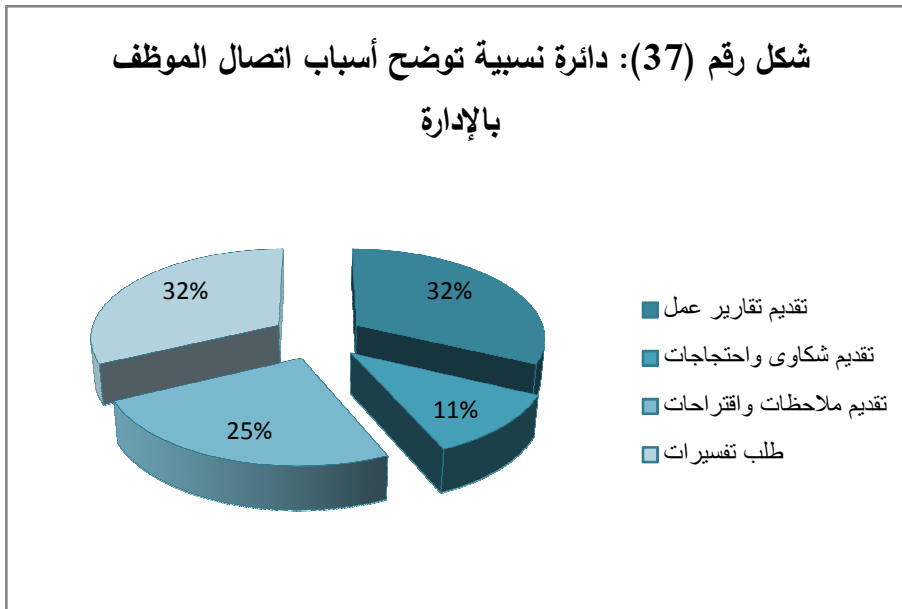
تشير النتائج المبينة في الجدول رقم (22) إلى أن نسبة 45% من المبحوثين صرحوا بأن إدارة المديرية تتصل بهم من أجل إعلامهم بقرارات حيث نال هذا الاقتراح الصدارة بـ 45 مرة اختياراً، وقد يعود ذلك إلى أن الإدارة تعلم الموظفين بكافة القرارات المتخذة وشرحها وتفسيرها ليسهل تطبيقها من قبلهم، فيما يميل 34% من المبحوثين إلى اقتراح إعطاء أوامر وتعليمات بتكرار 34 مرة كسبب لاتصال الإدارة بهم وقد يرجع سبب ذلك إلى أن طبيعة العلاقة بين الإدارة والموظفين تتطلب ذلك، وذلك من أجل التسيير الجيد للوظائف وتوزيع المهام وفق الخطط المسطرة مسبقاً، فيما يرى 21% من أفراد العينة أن الإدارة تتصل بهم لتقديم التوجيهات ربما يعني ذلك أن المبحوثين يستقبلون من الإدارة معلومات في شكل توجيهات يجب عليهم إتباعها عند مزاوله النشاط.

نستنتج من خلال المعطيات الكمية السابقة إلى أن أسباب اتصال الإدارة بالمديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر تتنوع بين الإعلام بالقرارات التي يجب التقيد بتطبيقها على أكمل وجه وذلك لخدمة المؤسسة، وبين إعطاء أوامر وتعليمات خاصة بالعمل والحرص على تطبيقه بالشكل المنصوص عليه واحترام القواعد الموضوعية، وتقديم توجيهات ونصائح روتينية تخص المهام اليومية.

جدول رقم (23): يوضح أسباب اتصال الموظف بالإدارة

النسبة المئوية	التكرار	
32.1%	34	تقديم تقارير عمل
11.3%	12	تقديم شكاوى واحتجاجات
24.5%	26	تقديم ملاحظات واقتراحات
32.1%	34	طلب تفسيرات
100%	106	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول السابق

تشير النتائج المبينة في الجدول أعلاه إلى أن أبرز أسباب اتصال الموظف بالإدارة في المديرية تتمثل في تقديم تقارير عمل بنسبة مئوية بلغت 32.1% ويتكرر 34 مرة، وقد يدل ذلك على أن إدارة المديرية تعطي الأولوية للعمل وتجبر كافة الموظفين بتقديم تقارير شاملة حول مهامهم المنجزة، وهي عبارة عن عرض سير العمل وتكون يومية أو أسبوعية يعدها المنفذ ويقدمها لمسؤوله، فيما سجلت نفس النسبة ونفس عدد مرات الاختيار لاقتراح طلب تفسيرات وقد يعود سبب ذلك إلى غموض بعض المهام والأوامر التي تطلب شرحا إضافيا، أما المرتبة الثالثة فبالها اقتراح تقديم ملاحظات واقتراحات بنسبة مئوية قدرت بـ 24.5% واختيار 26 مرة، وقد يرجع ذلك إلى تقديم الموظفين لمعلومات إضافية تخص طرق

وأساليب العمل، وأخيرا اقتراح تقديم شكاوى واحتجاجات الذي بلغت نسبته 11.3% واختيار قدر بـ 12 مرة، ذلك ربما لأن طبيعة العمل الإداري لا تخلو من بعض المشاكل والخلافات الروتينية التي يعاني منها العاملون في شتى المؤسسات.

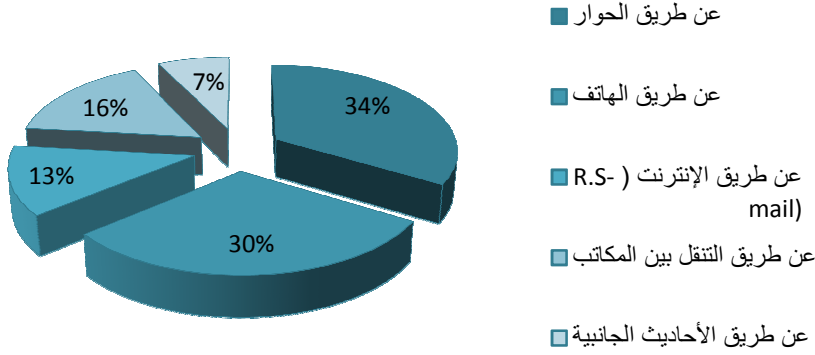
نستنتج من خلال المعطيات الكمية السابقة إلى أن المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر حريصة على أداء مهامها بشكل أكثر كفاءة وذلك بالحصول على مصدر آخر للمعلومات يتمثل في موظفيها، ومحاولة الاستفادة من خبراتهم وكفاءاتهم، ولذلك تشجع الإدارة هذا النوع من الاتصال فعن طريقه يتم إتاحة الفرصة أمام المرؤوسين للمشاركة بأفكارهم وكل ما يخطر على بالهم من أفكار من شأنها تقديم الإضافة للعمل وتطويره، والسماح لهم أيضا برفع شكاويهم واحتجاجاتهم والإصغاء إلى مشاكلهم، باعتبارها متنفسا يزيد من راحة الموظف ويبعد الضغط عنه.

جدول رقم (24): يوضح كيفية ممارسة الاتصال غير الرسمي بين الزملاء في العمل

النسبة المئوية	التكرار	
33.6%	42	عن طريق الحوار
30.4%	38	عن طريق الهاتف
12.8%	16	عن طريق الإنترنت (R.S- mail)
16%	20	عن طريق التنقل بين المكاتب
7.2%	9	عن طريق الأحاديث الجانبية
100%	125	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

شكل رقم (38): دائرة نسبية توضح كيفية ممارسة الاتصال غير الرسمي بين الزملاء في العمل



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول السابق

تشير النتائج المبينة في الجدول رقم (24) إلى أن 33.6% من الباحثين وبتكرار 42 مرة أجابوا بأنهم يمارسون الاتصال الأفقي بينهم وبين زملائهم في العمل عن طريق الحوار، فهو الطريقة الغالبة التي تمارس من خلالها الاتصالات الأفقية بالمديرية، وقد يعود ذلك للدور الكبير والفعال الذي يلعبه الحوار في تحرير الفرد أو الموظف من الانغلاق والانعزالية إذ يعتبر الحوار حديثاً بين شخصين يسوده التفاهم والهدوء والابتعاد عن التعصب من أجل إيجاد حلول للمشاكل التي تعثر سير العمل كما أنه يعد أهم طريقة للتفكير الجماعي الذي يولد أفكار جديدة إبداعية في العمل، وفي المرتبة الثانية جاء اقتراح عن طريق الهاتف بنسبة مئوية بلغت 30.4% وبتكرار قدر بـ 38 مرة، وقد يدل ذلك على اعتماده بشكل مكثف كما تمت الإشارة إليه سابقاً بالنظر لسهولة استخدامه، أما اقتراح التنقل بين المكاتب فقد حل في المرتبة الثالثة بنسبة مئوية قدرت بـ 16% وبتكرار 20 مرة، فيوفر القدرة على تبادل وتجميع المعلومات والأفكار خلال التنقل بين مكتب وآخر، أما فيما يخص ممارسة الاتصال الأفقي عن طريق الإنترنت أي بواسطة مواقع التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني فقد بلغت نسبة هذا الاقتراح 12.8% وبتكرار 16 مرة، وقد يدل ذلك على التوجه الجديد الآن نحو استخدام مواقع التواصل الاجتماعي بالنظر للمزايا التي يتمتع بها كالسرعة والتفاعلية.

وفي الأخير جاءت الأحاديث الجانبية في المرتبة الأخيرة بتكرار 9 مرات اختيار وبنسبة مئوية وصلت لـ 7.2%، والتي قد تكون مرتبطة بالعمل أو تتعداه لتشمل مواضيع خاصة بالحياة اليومية للموظف خارج العمل.

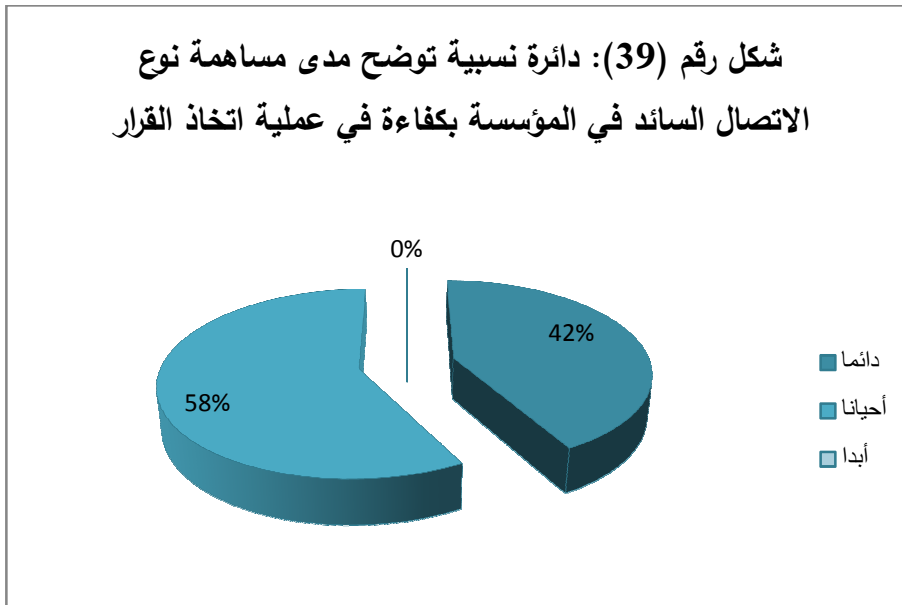
نستنتج من خلال المعطيات الكمية السابقة إلى أن ممارسة الاتصال الأفقي غير الرسمي بين الموظفين داخل المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر تتم عبر عدة أوجه، لكل وجه مميزاته والتي تصب كلها في مصلحة المؤسسة، وعلى العموم فإن العلاقة غير الرسمية بين الموظفين في المديرية علاقة طيبة يسودها الود والاحترام في إطار العمل.

جدول رقم (25): يوضح مدى مساهمة نوع الاتصال السائد في المؤسسة بكفاءة في عملية اتخاذ

القرار

النسبة المئوية	التكرار	
42%	21	دائما
58%	29	أحيانا
0%	0	أبدا
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول السابق

تشير النتائج المبينة في الجدول رقم (25) إلى أن نسبة 58% من المبحوثين وبتكرار 29 مفردة، يرون بأن نوع الاتصال السائد في المديرية -وهو الاتصال النازل- يساهم بكفاءة أحيانا في عملية اتخاذ القرار، في حين أن من يرون بأن الاتصال السائد يساهم دائما بكفاءة في عملية اتخاذ القرار بالمديرية فقد بلغت نسبتهم 42% وبتكرار 21 مفردة، فيما انعدمت إجابة أبدا بين المبحوثين وهذا إن دل على شيء فقد يدل على أن المبحوثين على ثقة بأن الاتصال النازل هو الذي ينقل البيانات والمعلومات والحقائق اللازمة لاتخاذ قرار معين، وأن نقل هذه البيانات والمعلومات يتم عن طريق التسلسل وفق القاعدة الهرمية.

نستنتج من خلال المعطيات الكمية السابقة إلى أن نوع الاتصال السائد في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر يساهم بكفاءة في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة، لكونه من العوامل التوجيهية الهامة بالنسبة للموظفين، والتي من شأنها اتخاذ قرارات رشيدة تتميز بالفاعلية أكثر، فمن خلاله تنقل جميع المعلومات من أعلى جهاز التنظيم أو الإدارة إلى مركز اتخاذ القرار وبواسطته أيضا تنقل جميع القرارات المتخذة إلى مراكز التنفيذ.

المحور الرابع: المعوقات التي تحد من كفاءة الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار

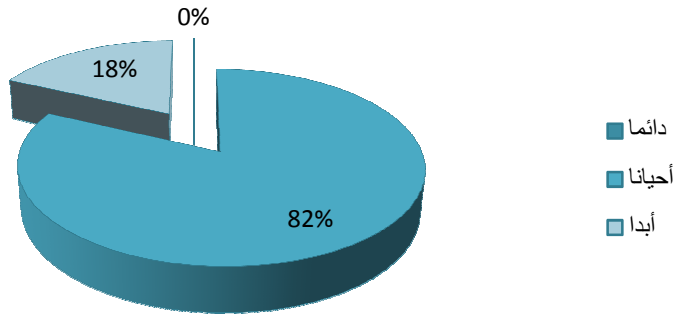
جدول رقم (26): يوضح مدى مواجهة الاتصال التنظيمي لمعوقات تحد من كفاءته في عملية اتخاذ

القرار بالمؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	
0%	0	دائما
82%	41	أحيانا
18%	9	أبدا
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

شكل رقم (40): دائرة نسبية توضح مدى مواجهة الاتصال التنظيمي لمعوقات تحد من كفاءته في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول السابق

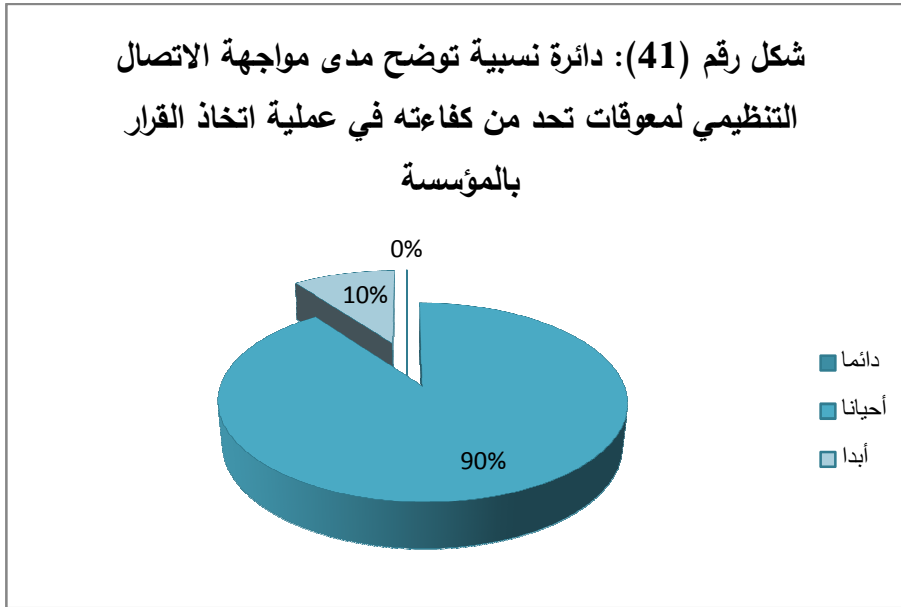
تشير النتائج المبينة في الجدول رقم (26) والتي توضح مواجهة الاتصال التنظيمي لمعوقات تحد من كفاءته في عملية اتخاذ القرار السليم بالمديرية، إلى أن أغلبية أفراد العينة والذين بلغ عدد تكراراتهم 41 مفردة وبنسبة مئوية قدرت بـ 82% أفادوا بأن الاتصال التنظيمي أحيانا ما تواجهه معوقات تحد من كفاءته في عملية اتخاذ القرار السليم، وربما تمس تلك المعوقات الوسائل الاتصالية أو تتمثل في صعوبات يواجهها الموظفون أثناء قيامهم بالاتصال، أما الذين يرون بأن الاتصال التنظيمي بالمديرية لا تواجهه أية معوقات تحول دون كفاءته في عملية اتخاذ القرار السليم فقد بلغت نسبتهم 18% وتكرر 9 مفردات وقد يرجع ذلك إلى أن كل قنوات ووسائل الاتصال بالمديرية تعمل بكفاءة فيما يتعلق بإرسال وتوصيل المعلومات الخاصة بعملية اتخاذ القرار، في حين انعدمت نسبة الإجابة دائما وهو مؤشر جيد يدعم صحة الإجابة السالفة الذكر.

نستنتج من خلال المعطيات الكمية السابقة إلى أن الاتصال التنظيمي بالمديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر أحيانا ما تكتنفه بعض المعوقات والصعوبات التي تحول دون عمله بكفاءة في عملية اتخاذ القرار السليم، فلا بد على المؤسسة تشخيص أسباب تلك المعوقات وإيجاد الحلول المناسبة لها، حتى يتسنى للاتصال التنظيمي القيام بدوره الفعال في عملية اتخاذ القرار السليم بالمؤسسة.

جدول رقم (27): يوضح مدى مواجهة الموظف لصعوبات تعيق الاتصال بينه وبين الإدارة

النسبة المئوية	التكرار	
0%	0	دائما
90%	45	أحيانا
10%	5	أبدا
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول السابق

تشير النتائج المبينة في الجدول أعلاه والذي تطرق إلى وجود صعوبات تعيق الاتصال بين الموظف والإدارة، أن 45 مبحوثا قدرت نسبتهم المئوية بـ 90% يواجهون أحيانا صعوبات عند اتصالهم بالإدارة، وهذا يعني بأن الاتصال بين الموظفين والمسؤولين تعترضه مجموعة من المشاكل قد ترجع إلى سياسة الإدارة التي تنتهجها عند تواصلها بالعمال، ونسبة 10% من أفراد العينة بلغ عدد تكرارهم 5 مفردات أجابوا بأنه لم تواجههم أبدا أي معوقات خلال اتصالهم بالإدارة، وقد يشير ذلك إلى التفاهم الحسن بين الموظفين والإدارة وحصول كل الأفراد على متطلباتهم وإعطائهم الفرصة اللازمة للتعبير عن انشغالاتهم، في حين انعدمت النسبة المئوية الخاصة بالإجابة دائما وذلك راجع ربما إلى استخدام اتصال

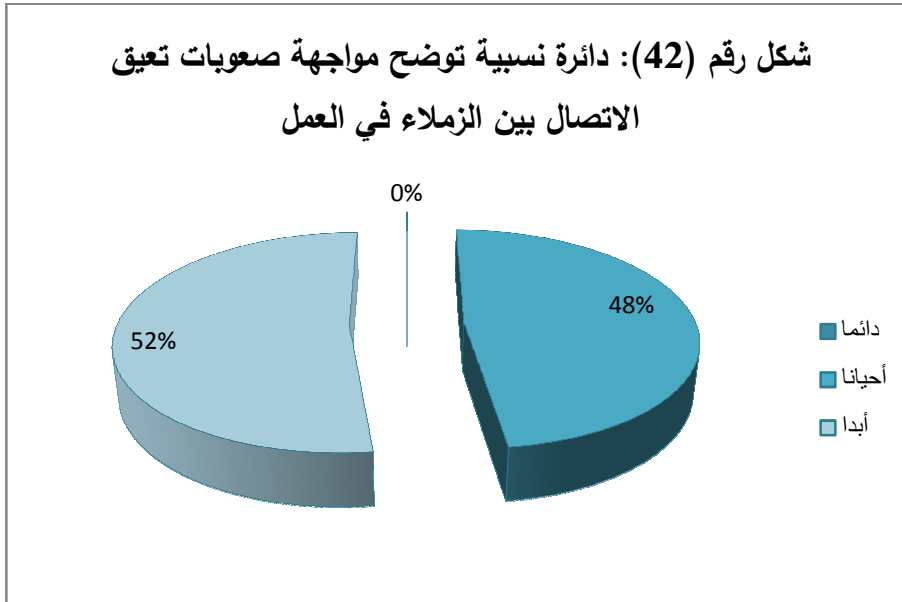
فعال يسمح بانتقال الأوامر والتعليمات والمعلومات المتعلقة باتخاذ قرار معين بكل وضوح بين الأفراد والإدارة داخل المؤسسة

نستنتج من خلال المعطيات الكمية السابقة إلى أن الاتصال بين الموظفين والإدارة بالمديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر أحيانا ما تواجهه بعض المشكلات والصعوبات حسب إجابات الباحثين، وعليه فلا بد على الإدارة أن تعتمد على المرونة في تعاملها مع المرؤوسين والابتعاد على كل ما من شأنه توتير العلاقة بينها وبين الموظف.

جدول رقم (28): يوضح مواجهة صعوبات تعيق الاتصال بين الزملاء في العمل

النسبة المئوية	التكرار	
0%	0	دائما
48%	24	أحيانا
52%	26	أبدا
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول السابق

تشير النتائج المبينة في الجدول رقم (28) والمتعلق بوجود صعوبات تعيق الاتصال بين الموظفين وزملائهم في العمل إلى أن غالبية الباحثين ونسبتهم 52% بتكرار 26 مفردة أفادوا بأنه لم تواجههم إطلاقاً أية صعوبات تعيق اتصالهم بزملائهم في العمل، وربما يعود ذلك لامتلاكهم علاقات طيبة وحسنة مع بعضهم البعض، فيما أجاب 24 مبحوثاً بنسبة قدرت بـ 48% بأنهم يواجهون أحياناً بعض المعوقات والصعوبات التي تعيق الاتصال بزملائهم في المديرية، وقد يكون سبب ذلك الفهم الخاطئ للرسالة أو الحالة النفسية والانفعالية للفرد والتي تؤثر لا محالة على أدائه واتصاله بزملائه، فيما لم يتم تسجيل أي إجابة بخصوص الاقتراح دائماً وهو مؤشر إيجابي يؤكد عدم وجود معوقات اتصالية بين الموظفين على مستوى المديرية.

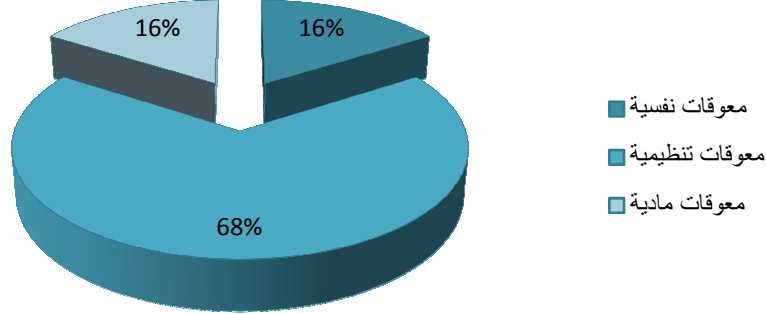
نستنتج من خلال المعطيات الكمية السابقة إلى أن الأفراد بالمديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر لا تواجههم أية معوقات تؤثر على العملية الاتصالية أي أن تواصلهم مع بعضهم البعض يحدث في جو ملائم، وعموماً يمكن القول أن الاتصال بين الموظفين ناجح وفعال وخال بدرجة كبيرة من الصعوبات التي تشكل حاجزاً بين الزملاء في العمل، والصعوبات التي يعاني منها البعض أحياناً يمكن للإدارة التصدي لها بحلول مناسبة، وذلك بإعادة النظر في التنسيق والتنظيم الداخلي للمديرية.

جدول رقم (29): يوضح نوعية المعوقات التي تواجه الاتصال التنظيمي في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	
16%	8	معوقات نفسية
68%	34	معوقات تنظيمية
16%	8	معوقات مادية
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

شكل رقم (43): دائرة نسبية توضح نوعية المعوقات التي تواجه الاتصال التنظيمي في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول السابق

يتضح لنا من خلال الجدول المبين رقم (29) والذي تطرق إلى نوعية المعوقات التي تواجه الاتصال التنظيمي في المديرية أن نسبة 68% من المبحوثين وبتكرار 34 مفردة أقرروا بأنها معوقات تنظيمية، وقد يعود سبب ذلك إلى عدم التخصص بالاتصال أو عدم وجود سياسة واضحة للعاملين، أو عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات، فيما ترى 8 مفردات بنسبة مئوية قدر بـ 16% أنها معوقات نفسية وربما تعود إلى عدم وجود ثقة في الإدارة، أو أن العلاقات القائمة خارج إطار العمل مبنية ربما على المصلحة الفردية وليس للمصلحة العامة، كما قد ترجع لطبيعة الموظف في حد ذاته نتيجة الفروق المهنية الموجودة بين موظف وآخر حيث تؤثر على جودة تطبيق مضمون الرسالة والاستجابة لها، وتتساوى نسبة من يرون بأنها معوقات مادية مع سابقتها بـ 16% ربما بسبب نقص الإمكانيات أو الوسائل الالكترونية أو عدم القدرة على استعمال هذه الوسائل والتحكم فيها.

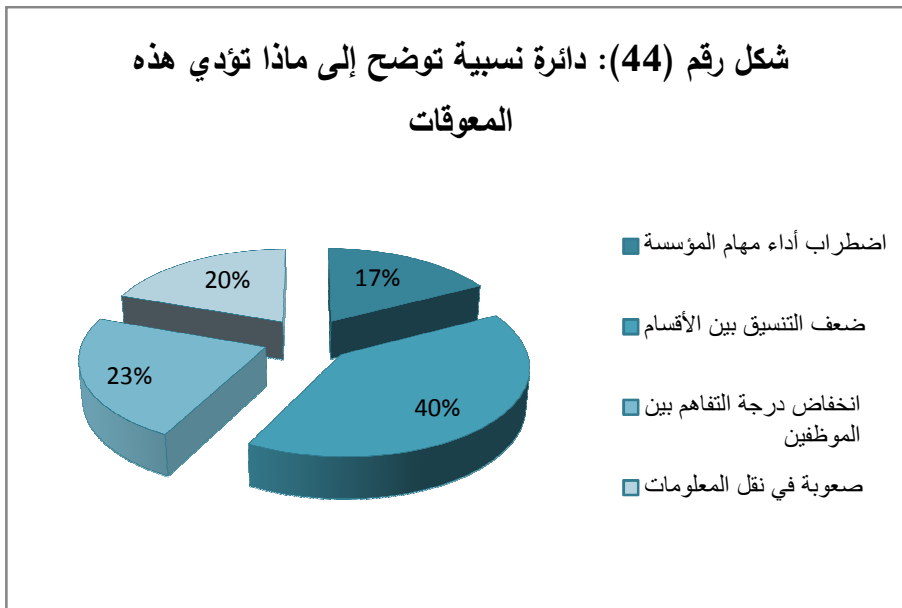
نستنتج من خلال المعطيات الكمية السابقة إلى أنه يجب على المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر علاج هذه المعوقات التي تكتنف العملية الاتصالية، سواء النفسية أو التنظيمية أو المادية لما لها من أثر كبير على عملية الاتصال وتأثيرها السلبي على السير الحسن لنشاط المؤسسة، فإذا كانت المعلومات المرسله سيئة أو غامضة أو مشكوك في مصداقيتها؛ عرقل ذلك السير الحسن للعملية الاتصالية، تماما بالنسبة للعامل النفسي الذي له أثر كبير على إنجاز الاتصال وإيصال مضمونه وفهمه بالشكل الصحيح من طرف المستقبل، فمثلا الحالة الانفعالية للمسؤول تؤثر في المعلومات التي يقوم

بإرسالها ومن جهة أخرى إذا كان المرؤوس في حالة سيئة وشعر باستبداد الرئيس وتسلطه فإن هذا يحول دون الفهم الصحيح للمعلومة الأمر الذي يؤثر على الكفاءة والإنجاز، وأيضاً كلما كانت عملية الاتصال منظمة وتعتمد على وسائل عصرية وحديثة ومناسبة وتتم في زمن مناسب وتتضمن معلومات واضحة ودقيقة وبعيدة عن الإشاعات والتكهنات كلما سهل ذلك أداء الموظفين للمهام الموكلة لهم، وبالتالي النجاح الحتمي للمؤسسة.

جدول رقم (30): يوضح إلى ماذا تؤدي هذه المعوقات

النسبة المئوية	التكرار	
17.4%	16	اضطراب أداء مهام المؤسسة
40.2%	37	ضعف التنسيق بين الأقسام
22.8%	21	انخفاض درجة التفاهم بين الموظفين
19.6%	18	صعوبة في نقل المعلومات
100%	92	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول السابق

تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (30) إلى أن نسبة 40.2% من المبحوثين وبتكرار 37 مرة صرحوا بأن المعوقات التي تواجه الاتصال التنظيمي تؤدي إلى ضعف التنسيق بين الأقسام المكونة للمديرية، وقد يعود ذلك لكون المؤسسة تحتاج دائما إلى التنسيق من أجل التكامل وخلق عملية توافقية تستهدف تحقيق الأهداف وتذليل الصعوبات وتوفير الوقت، ولكن المعوقات الاتصالية تحول دون تحقيق ذلك، نليها نسبة 22.8% وتكرار 21 مرة لاقتراح انخفاض درجة التفاهم بين الموظفين، فالالاتصال الذي تسوده المعوقات المختلفة لا يؤدي دوره بكفاءة فيما يخص منع المشكلات الإدارية الناجمة عن سوء العلاقات بين الموظفين، في حين حل اقتراح صعوبة في نقل المعلومات في المرتبة الثالثة بنسبة مئوية قدرت بـ 19.6% وبتكرار 18 مرة، وذلك ربما بسبب أن أهم دور للاتصال هو نقل وتبادل المعلومات فأى صعوبة من شأنها تعطيل هذا الدور، وفي الأخير نال اقتراح اضطراب أداء مهام المؤسسة النسبة المئوية الأضعف قدرت بـ 17.4% وبتكرار 16 مرة، ربما لكون الاتصال له القدرة على تجنب التكرار والازدواجية في العمل وسيره وفق ما هو مخطط له وأي معوقات قد تحدث صعوبات في التنبؤ بالمشكلات الإدارية قبل حدوثها.

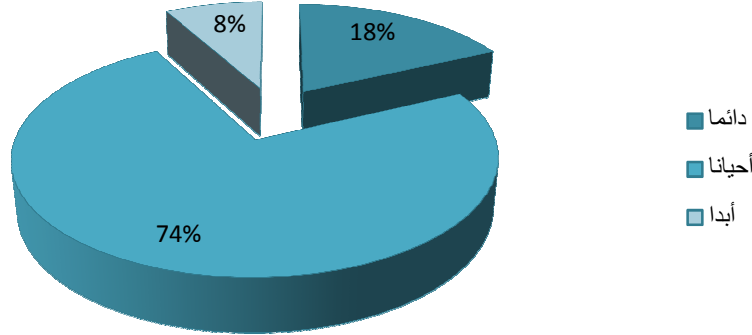
نستنتج من خلال المعطيات الكمية السابقة إلى أن المعوقات التي تسود العملية الاتصالية تؤدي إلى ابتعاد الاتصال التنظيمي عن أهدافه التي وجد من أجلها، والمتمثلة في تسهيل العمل وضمان التعاون وتوحيد الجهود والأنشطة بين الموظفين وزيادة التفاهم بينهم، وأيضا مساهمته في تنسيق وترتيب الجهود البشرية والموارد اللازمة لإنجاز المهام وتوفير التكامل والانسجام بين عمل المصالح والمكاتب ما يؤدي إلى استقرار التنظيم.

جدول رقم (31): يوضح هل القرارات الصادرة من الإدارة تراعي مصلحة الموظفين

النسبة المئوية	التكرار	
18%	9	دائما
74%	37	أحيانا
8%	4	أبدا
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

شكل رقم (45): دائرة نسبية توضح هل القرارات الصادرة من الإدارة تراعي مصلحة الموظفين



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول السابق

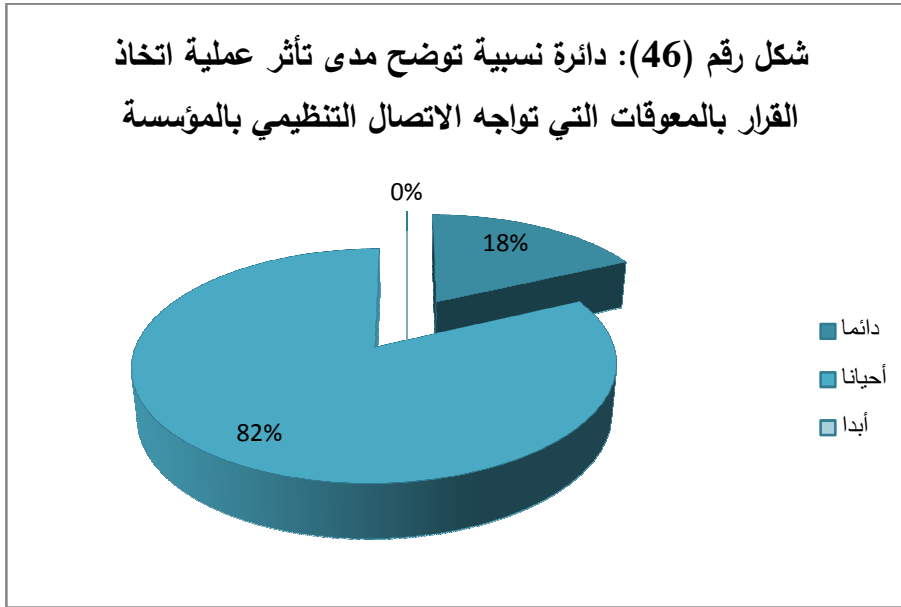
حسب بيانات الجدول رقم (31) والموضح فيما إذا كانت القرارات الصادرة من الإدارة تراعي مصلحة الموظفين، نلاحظ أن غالبية أفراد العينة المدروسة صرحوا بأن هذه القرارات أحيانا ما تراعي مصلحتهم كموظفين وذلك بنسبة مئوية قدرت بـ 74% وبتكرار 37 مفردة، وقد يعني ذلك أنه في بعض الأحيان تسعى الإدارة بالدرجة الأولى إلى خدمة مصلحة المؤسسة قبل كل شيء، تلتها نسبة مئوية بلغت 18% وتكرار 9 مفردات من المبحوثين الذي يرون بأن دائما ما تراعي القرارات الصادرة من الإدارة مصالحهم وتتوافق معها، أي أنها تسعى للحفاظ على مصالح العمال عند اتخاذ القرارات، في حين أجابت فئة قليلة قدرت نسبتها المئوية بـ 8% وبلغ قوامها 4 مفردات بأن هذه القرارات لا تراعي أبدا مصالحهم، وقد يدل هذا على أن الإدارة همها الوحيد هو مصلحة المؤسسة دون مراعاة مصالح واهتمامات الموظفين.

نستنتج من خلال المعطيات الكمية السابقة إلى أنه يتعين على المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر السعي أكثر على إصدار قرارات تخدم الإدارة ومصالح المؤسسة من جهة وتراعي مصالح الموظفين من جهة أخرى، باعتبار أن الموظف هو العنصر المحرك للمؤسسة، وكلما كان راضيا عن قراراتها كلما دفعه ذلك إلى الجدية والمثابرة في العمل ما يؤدي إلى ازدهار وتطور المؤسسة.

جدول رقم (32): يوضح مدى تأثر عملية اتخاذ القرار بالمعوقات التي تواجه الاتصال التنظيمي
بالمؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	
18%	9	دائما
82%	41	أحيانا
0%	0	أبدا
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول السابق

تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه إلى أن غالبية أفراد العينة المدروسة أقرروا بأن عملية اتخاذ القرار تتأثر أحيانا بالمعوقات التي تواجه الاتصال التنظيمي بالمديرية، وبلغت نسبتهم المئوية 82% بتكرار 41 مفردة من إجمالي المبحوثين، فعدم وجود البدائل الكافية أو الضغوطات النفسية التي يعيشها الأفراد داخل التنظيم وعدم وضوح الأهداف بسبب سوء الاتصال يؤدي أحيانا إلى التأثير السلبي على عملية اتخاذ القرار، فيما رأى 18% من العينة ويتكرر 9 مفردات بأن عملية اتخاذ القرار بالمديرية دائما ما تتأثر بالمعوقات التي تواجه الاتصال التنظيمي، فتأخر وصول المعلومة لطلابها مثلا بسبب معوقات طرأت على عملية الاتصال يقلص عنصر الزمن المخصص لاتخاذ قرار معين، فضيق الوقت

يؤدي إلى التسرع في اتخاذ القرار بحيث يشكل ضغطا على متخذ القرار، فكلما اتسعت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار كلما كان قراره أقرب للصواب، كما انعدمت النسبة المئوية الخاصة بالإجابة أبدا.

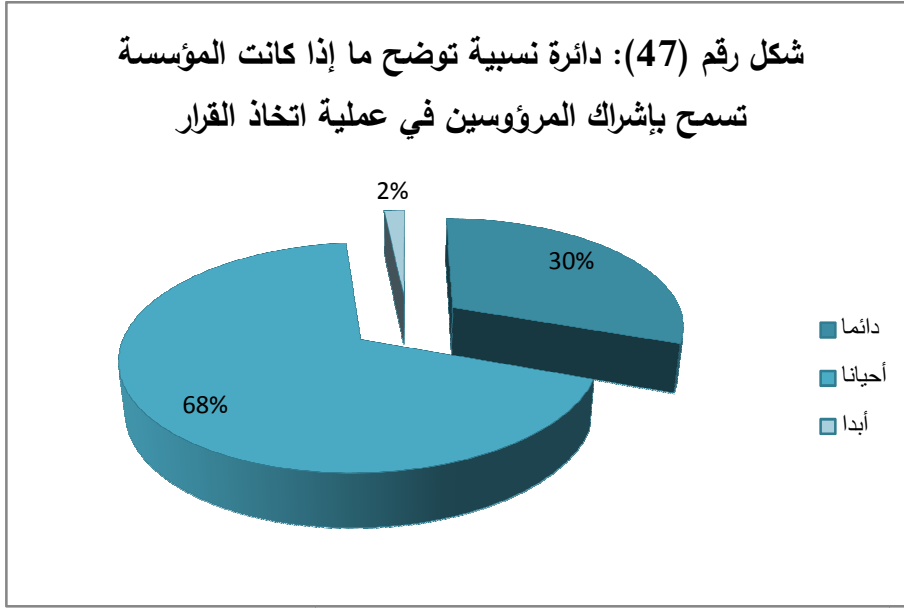
نستنتج من خلال المعطيات الكمية السابقة بأن المعوقات والصعوبات التي تواجه الاتصال التنظيمي بالمديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر، تؤثر على عملية اتخاذ القرار فعدم تخصص الأفراد بالاتصال أو عدم توفر جودة تنظيمية لجمع ونشر البيانات لطالبيها في الوقت المناسب، أو انعدام الثقة في الإدارة كلها أسباب تؤثر سلبا على متخذ القرار وتجعل قراراته تصب في منحى آخر غير الذي اتخذت من أجله.

المحور الخامس: تأثير عملية اتخاذ القرار على تحقيق التميز المؤسسي

جدول رقم (33): يوضح ما إذا كانت المؤسسة تسمح بإشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار

النسبة المئوية	التكرار	
26%	13	دائما
58%	29	أحيانا
16%	8	أبدا
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول السابق

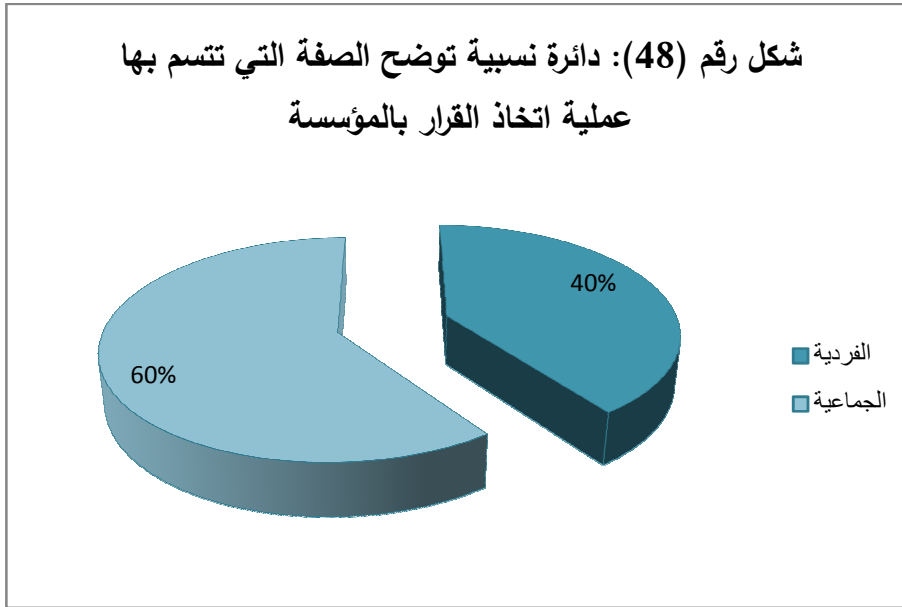
تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (33) إلى أن 58% من المبحوثين وبتكرار 29 مفردة صرحوا بأن أحيانا ما تشركهم المؤسسة في عملية اتخاذ القرار، فقد يعني هذا أنه سبق وأبدوا رأيهم في عملية اتخاذ قرار ما ولكن ليس في كل القرارات، وأجاب 26% من العينة أي ما يعادل 13 مفردة بأن المؤسسة تشركهم دائما في عملية اتخاذ القرار، قد يعود ذلك إلى كون هذه القرارات تتعلق بمهامهم، أو كونهم من فئة الإطارات وقراراتهم مهمة لمصلحة المؤسسة، في حين يرى 16% من العينة وقوامهم 8 مفردات من إجمالي المبحوثين بأن المؤسسة لا تسمح أبدا بإشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار، وقد يدل هذا على أن الرؤساء هم الذي يتمتعون بهذه السلطة وما على العمال سوى التنفيذ.

نستنتج من خلال المعطيات الكمية السابقة أن المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر لا تسمح دائما بإشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار، وهو مؤشر على أن القيادة تنقصها الديمقراطية وفتح أبواب الحوار والنقاش، ودليل على أن هناك تباعد بين الإدارة والموظفين فيما يخص مشاركتهم، لذا لا بد على المؤسسة إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار لأنها تعني انغماس الأفراد ذهنيا وعاطفيا في العمل بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة وتقاسم المسؤوليات معها، حيث تتاح لهم فرصة الإبداع وتفجير طاقاتهم وإمكاناتهم والمبادرة نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

جدول رقم (34): يوضح الصفة التي تتسم بها عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	
40%	20	الفردية
60%	30	الجماعية
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول السابق

يتضح لنا من خلال الجدول المبين أعلاه والذي تطرق إلى الصفة التي تتسم بها عملية اتخاذ القرار في المديرية أن 30 مبحوثا بلغت نسبتهم المئوية 60% أقروا بأن عملية اتخاذ القرار بالمديرية تتسم بالجماعية، أي أن المدير يلجأ إلى ترك مهمة اتخاذ القرارات إلى الموظفين خاصة ربما فيما يتعلق بالقرارات الروتينية أو البسيطة أو تلك التي لها صلة مباشرة بأقسامهم، فيما صرح باقي أفراد العينة ونسبتهم 40% بتكرار 20 بأن عملية اتخاذ القرار بالمديرية هي عملية فردية، أي أن المدير هو المسؤول الوحيد عن إصدار القرارات ومن يملك القوة والسلطة في اتخاذها، ولا يأخذ بمشورة المرؤوسين ولا ينفذ مقترحاتهم وقد يرجع ذلك على سياسة المؤسسة ومخططاتها والبرامج التي تعمل على تطبيقها، خاصة فيما يخص القرارات الحيوية والإستراتيجية.

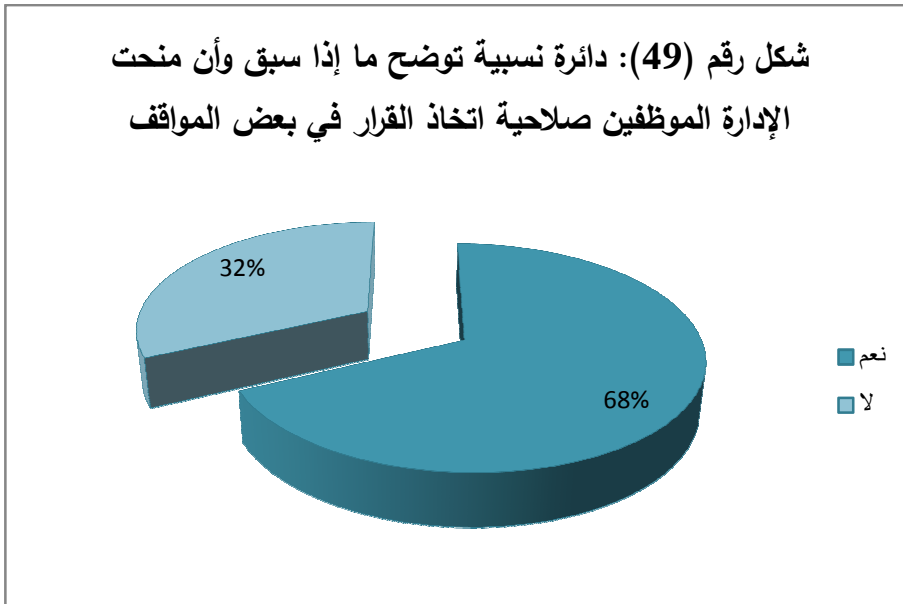
نستنتج من خلال المعطيات الكمية السابقة بأن القرارات في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر تتسم بالجماعية والتشاركية، وهذا راجع إلى ضرورة وجود العديد من البدائل حتى يتم اختيار أفضلهم خصوصا ما يتعلق بالقرارات المصيرية التي تحتاج بدائل رشيدة، وهذه التشاركية تزيد من روح العمل الجماعي والقدرة على العطاء والإبداع، وبفضلها يحس الموظف بأنه مسؤول عن القرارات التي يتم اتخاذها وليس مجرد مأمور بتطبيقها كما وردت، وبالتالي تزيد من رفع روحه المعنوية وشعوره بالمسؤولية ما ينعكس إيجابا على المؤسسة ككل.

جدول رقم (35): يوضح ما إذا سبق وأن منحت الإدارة الموظفين صلاحية اتخاذ القرار في بعض

المواقف

النسبة المئوية	التكرار	
68%	34	نعم
32%	16	لا
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول السابق

تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (35) إلى 68% من أفراد العينة سبق وأن منحتهم الإدارة صلاحية اتخاذ القرار في بعض المواقف ووصل عددهم 34 مفردة، وهذه القرارات حسب رأي المبحوثين كثيرا ما تتعلق بأعمالهم وأنها تؤدي إلى شعورهم بأهميتهم كأعضاء فعالين في المديرية، وتدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد، فيما صرح 32% بتكرار 16 مبحوثا بأن الإدارة لم يسبق لها وأن منحتهم الحرية والصلاحية في اتخاذ القرار وربما يرجع ذلك لطبيعة منصبهم الذي يحتاج تدخل السلطة العليا في اتخاذ القرارات.

نستنتج من خلال المعطيات الكمية السابقة يمكن القول أن إدارة المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر تمنح الموظفين صلاحية اتخاذ القرارات في بعض المواقف، وتهتم بتوفير كل ما يلزم للموظفين من أجل أداء مرتفع وفعالية أكبر وعلى رأسها منح العمال الصلاحية في صنع واتخاذ القرارات لكي لا تكون هناك مركزية تعيق النجاح، وذلك لإدراكها تماما بأنها مشاركة الموظف في اتخاذ قرار معين تساهم في تحقيق المسؤولية الجماعية، ومنحه هذه الصلاحية يشعره بأهميته في المؤسسة ويرفع من روحه المعنوية، كما يزيد من ثقته في نفسه وانتمائه لمؤسسته.

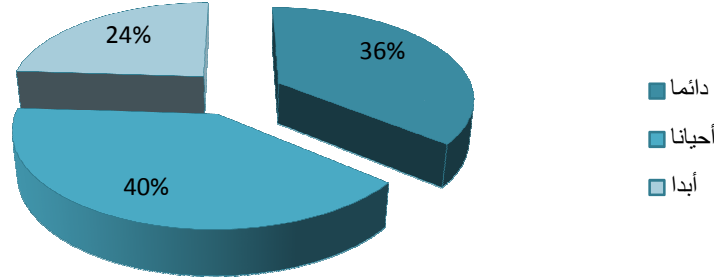
جدول رقم (36): يوضح مدى أخذ الإدارة رأي الموظفين بعين الاعتبار بخصوص البدائل

المطروحة خلال عملية اتخاذ القرار

النسبة المئوية	التكرار	
36%	18	دائما
40%	20	أحيانا
24%	12	أبدا
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

شكل رقم (50): دائرة نسبية توضح مدى أخذ الإدارة رأي الموظفين بعين الاعتبار بخصوص البدائل المطروحة خلال عملية اتخاذ القرار



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول السابق

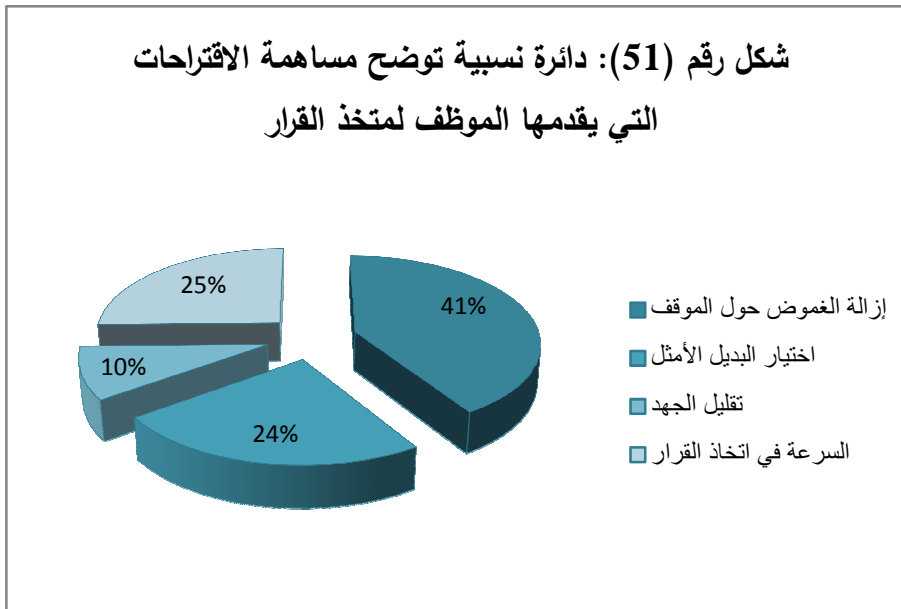
حسب بيانات الجدول رقم (36) يتضح أن 40% من المبحوثين وبتكرار 20 مفردة تأخذ الإدارة أحيانا آراءهم بعين الاعتبار بخصوص البدائل التي يطرحونها خلال عملية اتخاذ القرار، وقد يفسر هذا أن الإدارة لا تأخذ بعين الاعتبار البدائل المطروحة من طرف البعض بل تأخذ ببعض الاقتراحات والبدائل التي تقدمها الإطارات فقط وهذا راجع إلى أهميتها أو اعتمادها على حصيلة المعلومات المأخوذة من المستويات العليا، فيما صرح 18 مبحوثا بنسبة مئوية قدرت بـ 36% بأن الإدارة دائما ما تأخذ بعين الاعتبار البدائل التي يطرحونها، وقد يرجع سبب ذلك إلى ثقة الإدارة الكبيرة في كفاءة وخبرة بعض العمال والموظفين في تقديم اقتراحات وبدائل تعود بالمنفعة على المؤسسة، في حين يرى 24% من أفراد العينة وبتكرار 12 مبحوثا بأن الإدارة لم تأخذ أبدا الآراء والبدائل التي يطرحونها بخصوص قرار ما بعين الاعتبار، وقد يعود ذلك إلى أن الموظفين لديهم الرغبة في طرح آرائهم وتقديم الحلول وفي المقابل نجد اهتمام الإدارة بهذه الاقتراحات لا يرقى للمستوى المطلوب، ولهذا مشاركتهم تكون شكلية والمدير هو الذي يتخذ القرار النهائي دون اختياره للبدائل المطروحة من طرف هذه الفئة.

نستنتج من خلال المعطيات الكمية السابقة بأن إدارة المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر أحيانا ما تأخذ بعين الاعتبار رأي الموظفين بخصوص البدائل التي يطرحونها خلال عملية اتخاذ القرار، وهو ما يفسر أن مشاركة الموظفين في طرح البدائل غالبا ما تكون مشاركة شكلية، في حين تبقى مشاركة البعض فعلية حين تلجأ الإدارة إليهم خاصة فيما يتعلق بالقرارات المصيرية.

جدول رقم (37): يوضح مساهمة الاقتراحات التي يقدمها الموظف لمتخذ القرار

النسبة المئوية	التكرار	
41%	34	إزالة الغموض حول الموقف
24.1%	20	اختيار البديل الأمثل
9.6%	8	تقليل الجهد
25.3%	21	السرعة في اتخاذ القرار
100%	83	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول السابق

يتضح لنا من خلال الجدول المبين أعلاه والذي تطرق إلى مجالات مساهمة الاقتراحات التي يقدمها المبحوثون لمتخذ القرار أن اختيار إزالة الغموض حول الموقف جاء في المقدمة بنسبة مئوية بلغت 41% وبتكرار 34 مرة، وقد يعود ذلك إلى أن هذه البيانات والمعلومات توفر جانبا من الاستيعاب وزيادة الفهم لدى متخذ القرار، وهذا ما يزيل نوعا من الإبهام حول المشكلة القائمة، وجاء اختيار السرعة في اتخاذ القرار في المرتبة الثانية بتكرار 21 مرة وبنسبة مئوية 25.3%، وقد يكون ذلك بسبب أن التشاور حول المشكلة وتقديم اقتراحات من جانب عدة موظفين يعطي حيوية لمتخذ القرار ويمنحه رؤية واضحة عن طبيعة المشكلة ويعمل على تبسيطها لديه وهذا ما يقلل من الوقت ويسرع في عملية اتخاذ القرار، أما

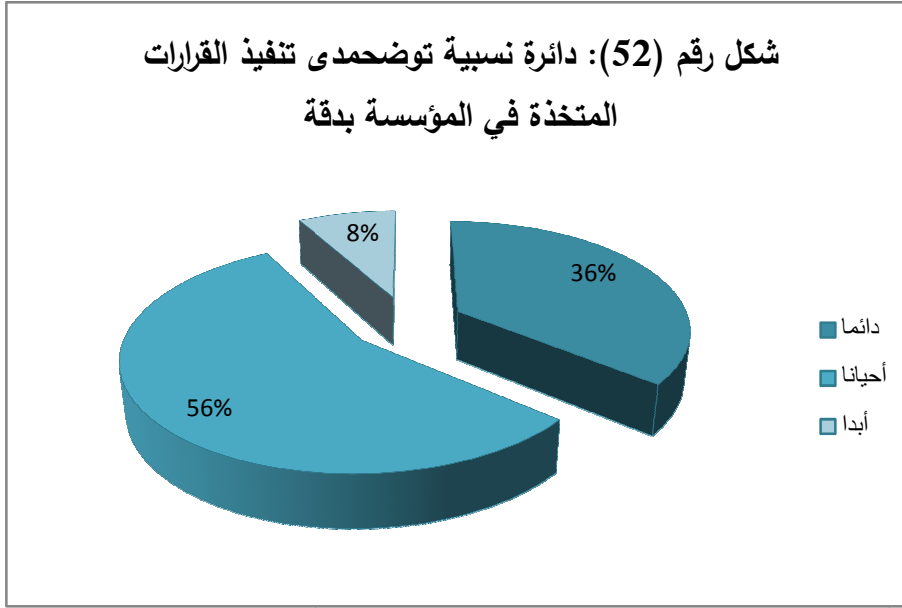
في المرتبة الثالثة فقد اختار المبحوثون اقتراح اختيار البديل الأمثل 20 مرة وبنسبة مئوية قدرت بـ 24.1%، ربما بسبب تعدد البدائل المتاحة، ويمكن تفسير ذلك بأن تعدد وكثرة المعلومات حول المشكلة المراد حلها تساعد متخذ القرار على اختيار البديل الأمثل حتى وإن كان الوقت ضيقا في بعض الأحيان، فيما حل اقتراح تقليل الجهد في المرتبة الأخيرة بنسبة 9.6% و8 مرات اختيار، وهذا قد يرجع لكون هذه المعلومات ترسم حدود المشكلة وتوضح أبعادها وهذا ما يؤدي إلى بذل جهد أقل في عملية اتخاذ القرار.

نستنتج من خلال المعطيات الكمية السابقة أن إبداء الآراء وتقديم الاقتراحات من جانب الموظفين بخصوص عملية اتخاذ القرار في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر له منافع ومزايا عبر عدة أوجه، فالسماح للمرووسين بتقديم اقتراحاتهم لمتخذ القرار يساهم بإزالة الغموض حول المشكلة المطروحة وإبعاد الغموض عنها، كما يسهل على متخذ القرار اختيار البديل الأمثل ففي ظل وجود عدة بدائل يمكن للفرد التمييز بين البديل الجيد الذي يجب الأخذ به، وبين البديل الذي لا يخدم المشكلة ولا يقدم لها الإضافة المرجوة، كما يساهم في تقليل الجهد والوقت خصوصا في ما يتعلق بالقرارات الواجب اتخاذها في وقت الأزمات.

جدول رقم (38): يوضح مدى تنفيذ القرارات المتخذة في المؤسسة بدقة

النسبة المئوية	التكرار	
36%	18	دائما
56%	28	أحيانا
8%	4	أبدا
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الجدول السابق

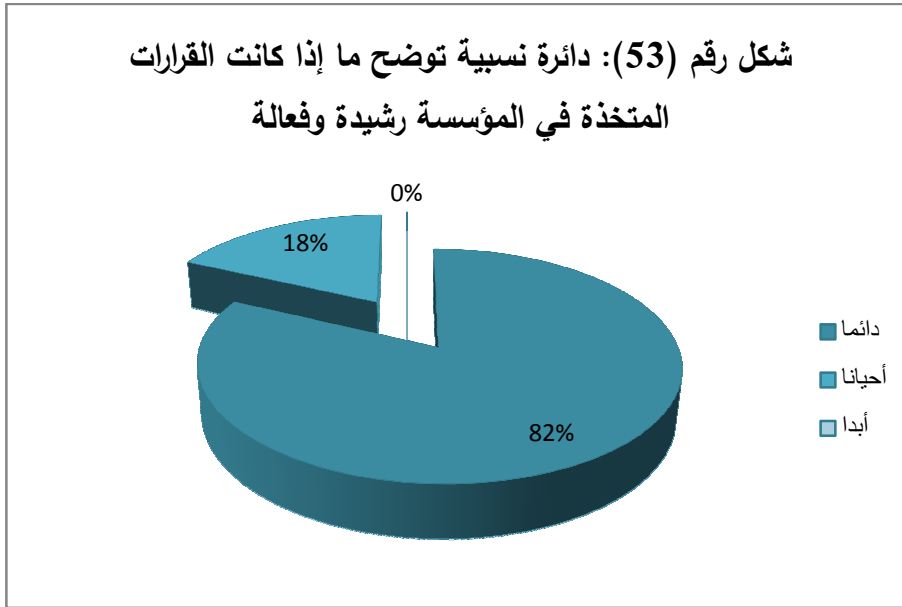
حسب بيانات الجدول رقم (38) والموضح لما إذا كانت القرارات المتخذة في المديرية تنفذ بدقة نلاحظ أن 56% من مجموع المبحوثين وبتكرار 28 مفردة صرحوا أن القرارات المتخذة أحيانا ما تنفذ بدقة، وذلك بغض النظر عن مشاركتهم فيها من عدمها، في حين أجاب 36% وبتكرار 18 مفردة بأنه يتم تنفيذ القرارات المتخذة بدقة دائما وقد يعود سبب ذلك إلى تخوف المبحوثين من التعرض لعقوبات في حال الخروج عما هو مطلوب وعدم تأديته في الوقت المحدد، أو ثقتهم في السياسات المسطرة من قبل الإدارة، حيث أنها أدرى بمصلحة المؤسسة وأنها تخطط وتقرر وما على الموظفين سوى التنفيذ، وهذا ما يجعلهم يثقون في القرارات المتخذة، وفي المرتبة الأخيرة حلت نسبة ضعيفة من المبحوثين بلغت 8% وبتكرار 4 مفردات ممن أجابوا بأن القرارات المتخذة لا تنفذ بدقة، وربما بسبب أنهم تلك الفئة التي لا تشارك في عملية اتخاذ القرار أو أنهم يرون أن اتخاذ القرار أهم من تنفيذه، وأنهم يتصرفون وفقا لخبرتهم الشخصية وحسب متطلبات وظيفتهم.

نستنتج من خلال المعطيات الكمية السابقة أن القرارات المتخذة في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر أحيانا ما تنفذ بدقة من طرف الموظفين، سواء تم إشراكهم فيها أم لا وذلك بسبب اقتناعهم بمعظم القرارات التي تتخذها الإدارة، وثقتهم بأنها قرارات سليمة تخدم مصالحهم ومصالح المؤسسة.

جدول رقم (39): يوضح ما إذا كانت القرارات المتخذة في المؤسسة رشيدة وفعالة

النسبة المئوية	التكرار	
82%	41	دائما
18%	9	أحيانا
0%	0	أبدا
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول السابق

تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه إلى أن 82% من المبحوثين ويتكرر 41 مفردة من إجمالي العينة المدروسة أكدوا بأن القرارات المتخذة في المديرية دائما تكون رشيدة وفعالة، وقد يعود ذلك لكونها قرارات مبنية على معلومات ومعطيات أصلية وواضحة ودقيقة ومؤكدة وشاملة ومرتبطة بالمشكلة، وتشمل أيضا على اعتبارات الأدوات المستخدمة في المعالجة والتحليل وتوصيل المعلومات من مصادرها لمتخذي القرار، و18% من العينة بتكرار 9 مفردات أجابوا بأن القرارات المتخذة في المديرية هي قرارات رشيدة وفعالة أحيانا، وربما هي تلك الفئة التي لا تشملها القرارات أو لا يؤخذ برأيها في العملية، فيما انعدمت الإجابة أبدا وهو ما يدعم الرأي القائل بأن القرارات فعالة ورشيدة.

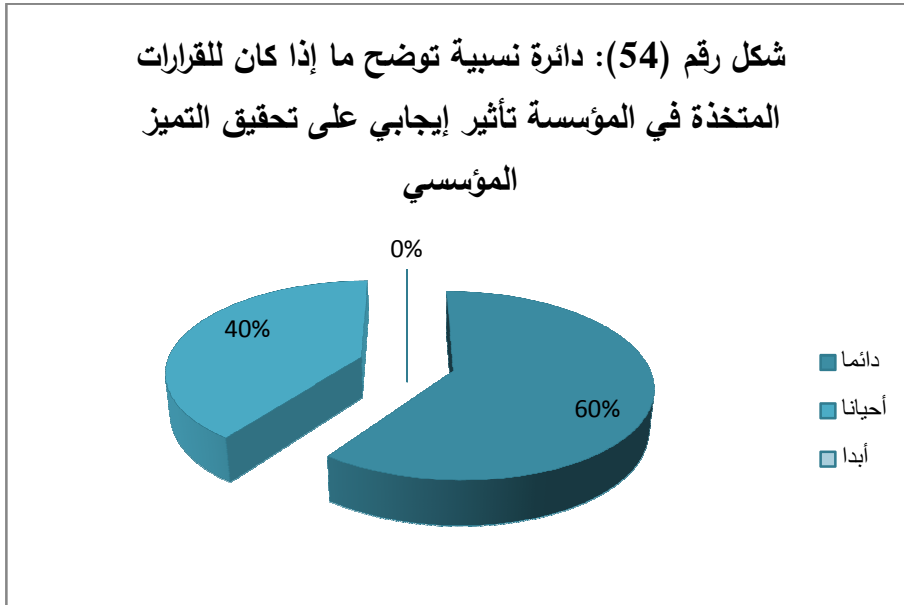
نستنتج من خلال المعطيات الكمية السابقة بأن القرارات التي تتخذها المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر رشيدة وفعالة مبنية على الاختيار الحكيم والواعي من بين عدة بدائل متاحة في اتجاه الموضوع الذي من أجله يتخذ القرار، وتتميز بجودة وقبول عالي من طرف الموظفين.

جدول رقم (40): يوضح ما إذا كان للقرارات المتخذة في المؤسسة تأثير إيجابي على تحقيق

التميز المؤسسي

النسبة المئوية	التكرار	
60%	30	دائما
40%	20	أحيانا
0%	0	أبدا
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول السابق

حسب بيانات الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 60% من العينة وبتكرار 30 مفردة أقرروا بأن للقرارات المتخذة في المديرية دائما تأثير إيجابي على تحقيق التميز المؤسسي، وقد يرجع ذلك إلى إدراك المبحوثين بأن اتخاذ قرارات سليمة وواضحة وعلى أسس ثابتة يساهم بشكل كبير في تحقيق التميز

والتفوق الإيجابي في أداء المنظمة، تليها نسبة 40% وتكرار 20 مفردة أجابوا بأنه أحيانا ما يكون للقرارات المتخذة تأثير إيجابي على تحقيق التميز المؤسسي، وفي الأخير انعدمت النسبة المئوية للمفردات التي ترى بأن ليس هناك تأثير إيجابي للقرارات المتخذة على تحقيق التميز المؤسسي.

نستنتج من خلال المعطيات الكمية السابقة بأن اتخاذ القرارات الرشيدة في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر، يؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق التميز المؤسسي وذلك لأن اتخاذ قرارات إدارية مبتكرة وسليمة يعتبر عاملا مركزيا لنجاح مؤسسة مترو الجزائر وتميزها، والمعطيات السابقة أبرزت المدى الذي يمكن أن تصل إليه المديرية بفعالية اتخاذ قراراتها اليومية لخلق التميز المؤسسي. بحيث تعمل على توفير الخدمة المتميزة من أجل تحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة، فاتخاذ قرارات صحيحة تؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق رسالتها نحو الجمهور وبالتالي تحقيق رضا المستفيدين ورفع مستوى الكفاءة والفعالية التنظيمية من خلال قدرتها على اتخاذ إجراءات تطويرية شاملة لمنظومة العمل بالكامل

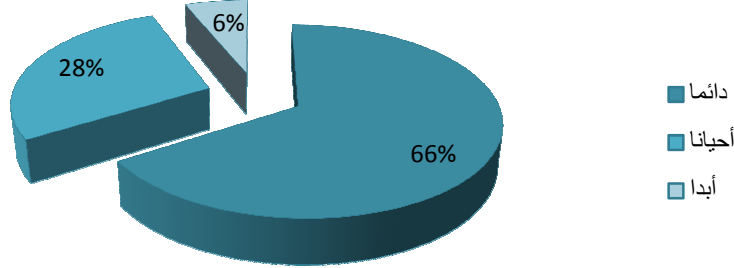
• التميز القيادي:

جدول رقم (41): يوضح سعي الإدارة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد

النسبة المئوية	التكرار	
66%	33	دائما
28%	14	أحيانا
6%	3	أبدا
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

شكل رقم (55): دائرة نسبية توضح سعي الإدارة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الجدول السابق

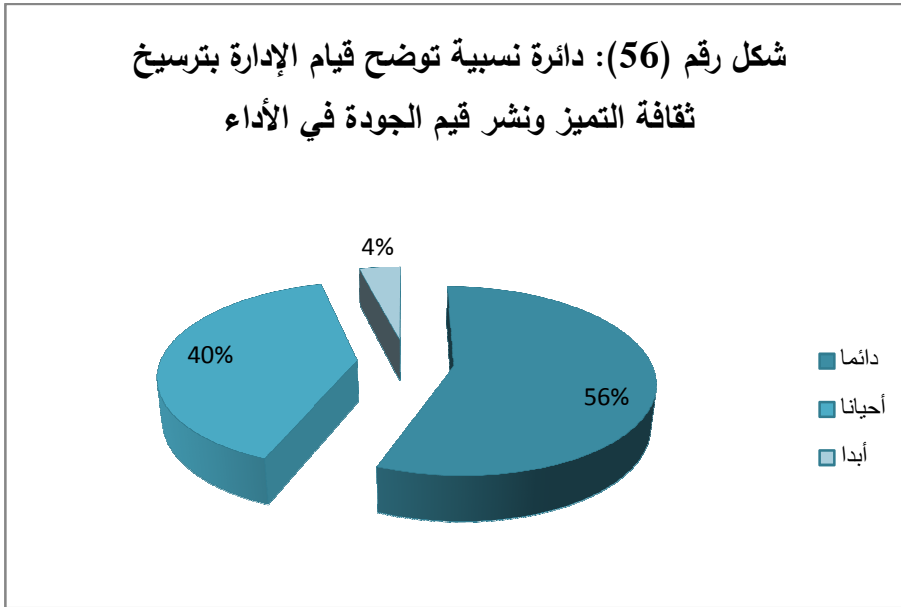
تشير النتائج المبينة في الجدول رقم (41) والمتعلق بسعي الإدارة إلى تحقيق مركز تنافسي جيد إلى أن 66% من أفراد العينة وبتكرار 33 مفردة صرحوا بأن الإدارة تسعى دائما إلى تحقيق مركز تنافسي جيد، وقد يعود ذلك لقدرة المؤسسة على تحقيق حاجات العملاء والزبائن، وبحثها الدائم على التفرّد من خلال تسخير إمكانياتها وقدراتها في الاستثمار الصحيح للفرص المتاحة قياسا بغيرها من المنافسين، في حين رأى 14 مبحوثا بلغت نسبتهم المئوية 28% بأن الإدارة تسعى أحيانا إلى تحقيق مركز تنافسي جيد، وهو رأي يصب في نفس إطار الرأي السابق وقد يفسر ذلك من خلال قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى الناشطة في نفس المجال، تليها في الأخير نسبة 6% وتكرار 3 مبحوثين يرون بأن المؤسسة لا تسعى لتحقيق مركز تنافسي جيد ولا تبذل جهودا حيال ذلك.

نستنتج من خلال المعطيات الكمية السابقة بأن مؤسسة مترو الجزائر تسعى باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد من خلال الاستغلال الجيد للإمكانيات المتاحة والموارد الفنية والمالية والمادية والتنظيمية والمعلوماتية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات التي يتمتع بها عمالها وغيرها من الإمكانيات التي تمتلكها المؤسسة وتمكنها من تطبيق استراتيجياتها التنافسية والحيازة على مركز تنافسي جيد.

جدول رقم (42): يوضح قيام الإدارة بترسيخ ثقافة التميز ونشر قيم الجودة في الأداء

النسبة المئوية	التكرار	
56%	28	دائما
40%	20	أحيانا
4%	2	أبدا
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول السابق

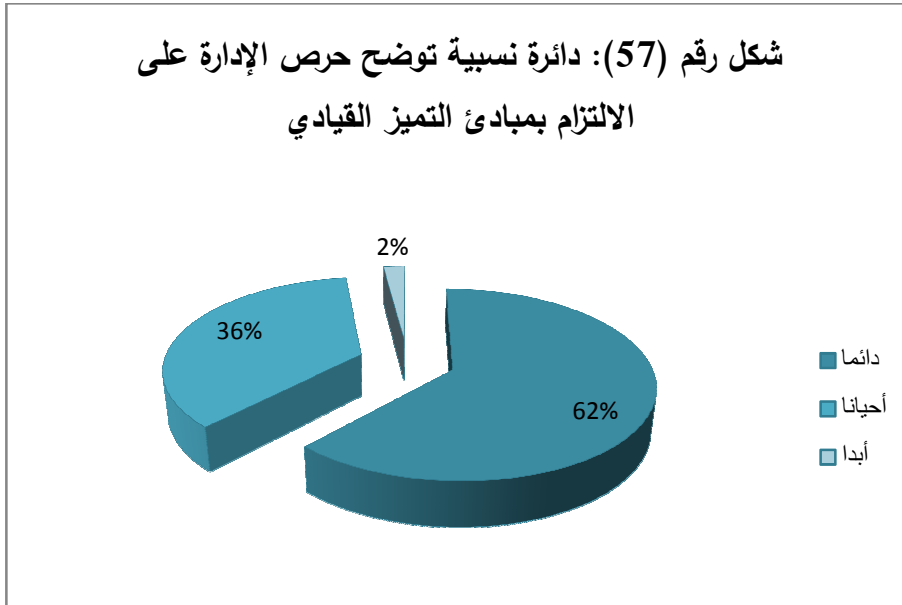
تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه إلى أن الإدارة تقوم دائما بترسيخ ثقافة التميز ونشر قيم الجودة في الأداء وذلك حسب إجابات 56% من الباحثين بتكرار 28 مفردة، وقد يفسر ذلك قيام المؤسسة بعمليات التوعية اللازمة لفريق العمل حول أهمية تحقيق التميز والجودة في الأداء وعليه بناء ثقافة داعمة للتطوير المؤسسي بدعم من الإدارة العليا للمؤسسة، تليها نسبة 40% وتكرار 20 مفردة يرون بأن أحيانا ما تقوم الإدارة بترسيخ ثقافة التميز ونشر قيم الجودة في الأداء، وقد يرجع ذلك لقيام المؤسسة أحيانا بوضع التصورات والخطط الشاملة لتحقيق أداء متطور وذو جودة، وفي الأخير جاءت إجابات العينة التي صرحت عكس الإجابات السالفة بنسبة مئوية بلغت 4% وتكرار مفردتين، وتبقى نسبة ضئيلة غير مؤثرة.

نستنتج من خلال المعطيات الكمية السابقة بأن إدارة المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر تقوم بترسيخ ثقافة التميز ونشر قيم الجودة في الأداء لدى عمالها، ما يؤدي إلى تحقيق ضمان التحسين المستمر لأداء المؤسسة وتقديم مخرجات العمليات في أفضل الصور، وبالتالي زيادة الكفاءة والفعالية في مشوار المؤسسة نحو تحقيق مستوى التميز المنشود.

جدول رقم (43): يوضح حرص الإدارة على الالتزام بمبادئ التميز القيادي

النسبة المئوية	التكرار	
62%	31	دائما
36%	18	أحيانا
2%	1	أبدا
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول السابق

يتضح لنا من خلال الجدول المبين أعلاه والذي تطرق إلى حرص الإدارة على الالتزام بمبادئ التميز القيادي أن 62% وتكرر 31 مفردة من العينة المدروسة أكدوا بأن دائما ما تحرص الإدارة على الالتزام بتحقيق مبادئ التميز في القيادة، وقد يكون ذلك من خلال تبني القيادة العليا لإستراتيجية الباب

المفتوح، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، ما يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة، والقدرة على مناقشتها والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها، تليها فئة المبحوثين الذي بأن أقروا الإدارة تلتزم أحيانا بمبادئ التميز القيادي حيث بلغت نسبتهم المئوية %36 وتكرارهم 18 مفردة، وذلك ربما من خلال تنمية قدرات الأفراد وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقة العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المستجد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، وفي الأخير جاءت نسبة المبحوثين الذي يرون بأن الإدارة لا تلتزم بمبادئ التميز القيادي والتي قدرت بـ %2 وتكرار مفردة واحدة فقط.

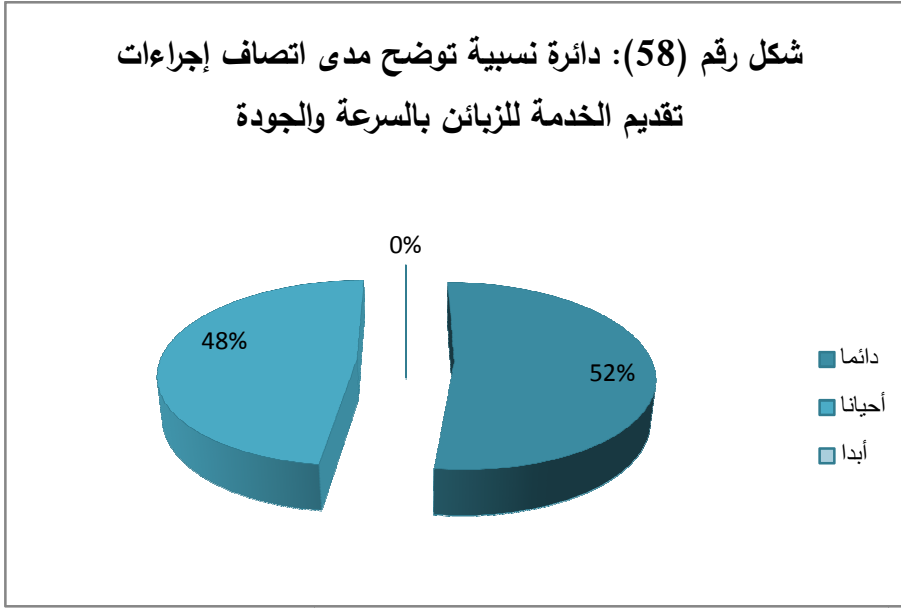
نستنتج من خلال المعطيات الكمية السابقة بأن إدارة المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر تحرص دائما على الالتزام بمبادئ التميز القيادي وتكوين رؤية قيادية واضحة بفضل إدراكها التام بأن القيادة المتميزة لها تأثير كبير في تحقيق النجاح، كونها تمثل حلقة الوصل بين العاملين وخطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، إضافة إلى قدرتها على تحفيز القوى الإيجابية في المنظمات مقابل تقليص القوى السلبية قدر الإمكان، كما أن هناك مجموعة من النشاطات التي يجب أن تقوم بها المؤسسة لتشجيع ظهور قادة متميزون، فتبني نظام اللامركزية في العمل داخل المؤسسة يسهل انسياب المعلومات والأفكار الابتكارية بين العاملين والقادة مباشرة دون حواجز بيروقراطية، ومنه فإن القدرة الابتكارية لدى الأفراد بدورها تتأثر إيجابا بنمط القيادة الديمقراطية والتميزة.

• التميز بتقديم الخدمة:

جدول رقم (44): يوضح مدى اتصاف إجراءات تقديم الخدمة للزبائن بالسرعة والجودة

النسبة المئوية	التكرار	
52%	26	دائما
48%	24	أحيانا
0%	0	أبدا
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول السابق

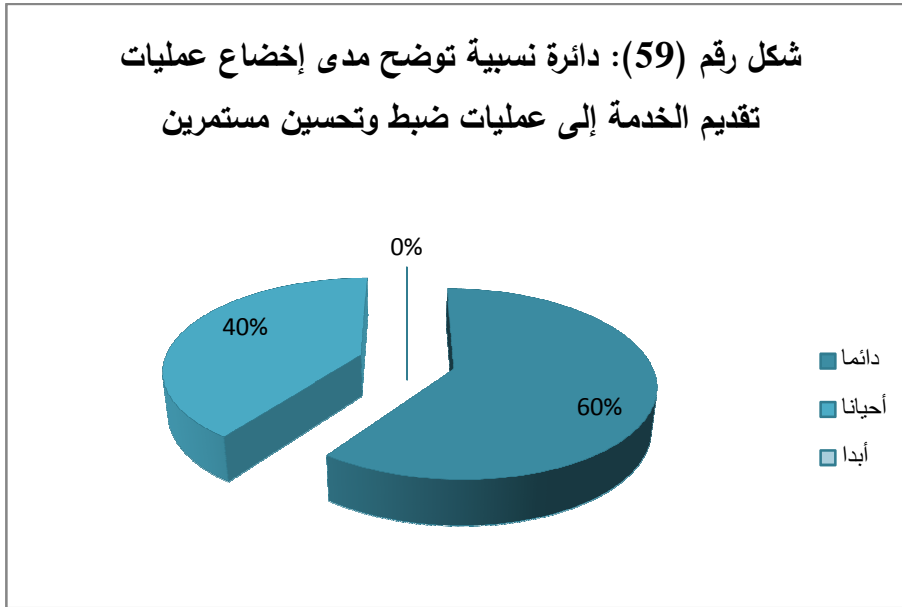
تشير النتائج المبينة في الجدول رقم (44) والمتعلق بالتميز بتقديم الخدمة إلى أن إجراءات تقديم الخدمة للزبائن تتصف دائما بالجودة والسرعة، وذلك طبقا للمبحوثين الذين أكدوا ذلك ونسبتهم المئوية قدرت بـ 52% وتكرارهم 26 مفردة، وقد يرجع ذلك إلى تبني المؤسسة لاستراتيجيات تقديم أفضل وأسرع الخدمات وزيادة رضا الزبائن والتركيز على تميزها، تلتها نسبة 48% وتكرار 24 مفردة من مجموع العينة المدروسة ممن يرون بأنه أحيانا ما تتصف إجراءات تقديم الخدمة للزبائن بالسرعة والجودة، وربما لشعورهم بأن المؤسسة أحيانا ما تطبق أفضل ما لديها في تطوير السلوكيات التي تركز على الخدمة المقدمة للزبائن، فيما انعدمت نسبة الإجابة أبدا.

نستنتج من خلال المعطيات الكمية السابقة بأن إجراءات تقديم الخدمة للزبائن بمؤسسة مترو الجزائر تتصف بالجودة والسرعة، فتقديم خدمات ذات جودة ونوعية يعتبر العمود الأساسي للمؤسسة لأنه مصدر جذب للكثير من الزبائن والعملاء، لذا تعمل مؤسسة مترو الجزائر ضمن خطة ومنهج محددتين يبرهنان إمكانية الحصول على أفضل النتائج التي تلبي المتطلبات العامة للخدمة المقدمة للزبائن

جدول رقم (45): يوضح مدى إخضاع عمليات تقديم الخدمة إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين

النسبة المئوية	التكرار	
60%	30	دائما
40%	20	أحيانا
0%	0	أبدا
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول السابق

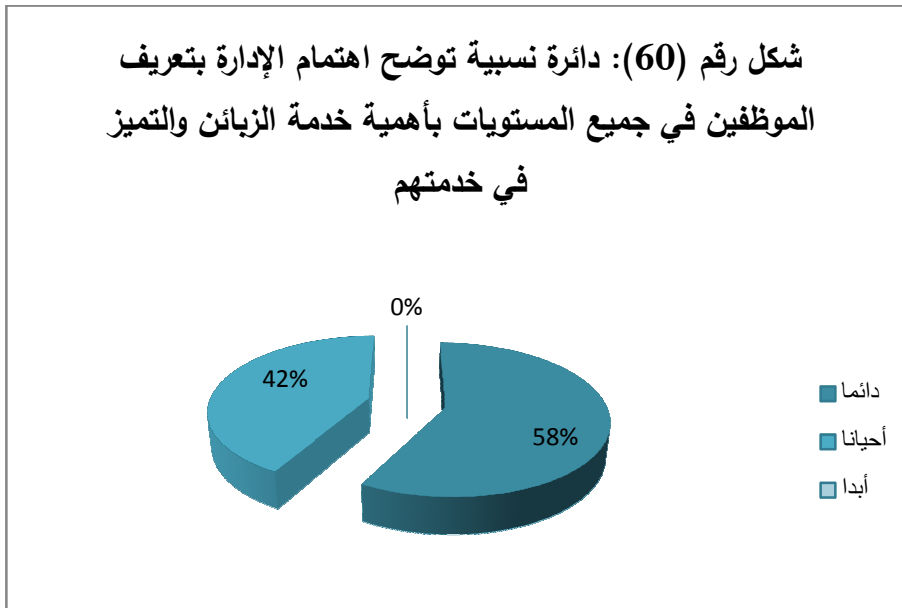
تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه إلى أن عدد المبحوثين الذين أكدوا بأن عمليات تقديم الخدمة للزبائن تخضع دائما إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين بلغ 30 مفردة بنسبة مئوية قدرت بـ 60%، وقد يرجع ذلك لعمل المؤسسة وفق معايير ضبط الجودة للخدمات المقدمة، بهدف البحث عن الأخطار المرتكبة أثناء العمل ثم تصويبها للوصول إلى خدمات خالية من النقائص وموافقة لما يتوقعه الزبائن منها، تليها أحيانا بنسبة 40% وتكرار 20 مفردة والذين ربما يرون أنه أحيانا ما تحرص المؤسسة على بذل مجهودات في سبيل تحسين خدماتها أو الوصول إلى أفضل النتائج الممكنة، وعدم تطبيقها الدائم لأساليب تحقيق ذلك، فيما انعدمت نسبة المبحوثين الذي أجابوا بأن عمليات تقديم الخدمة للزبائن لا تخضع أبدا للضبط والتحسين.

نستنتج من خلال المعطيات الكمية السابقة بأن المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر تسعى دائما لإخضاع عمليات تقديم الخدمة لعمليات ضبط وتحسين مستمرين، وذلك من أجل تقديم خدمات بشكل متفرد وبطريقة تحقق توقعات الزبائن ورضاهم، خصوصا وأن خدمات النقل التي تقدمها مؤسسة مترو الجزائر مهمة جدا في حياة الزبائن، فتسعى مؤسسة مترو الجزائر على تميزها من خلال بناء جسر من الثقة بينها وبين زبائنها، ويكون هذا عن طريق تقديم الخدمات الجيدة والتي تسير على وتيرة عالية من الكفاءة والإتقان، بل وإخضاعها الدؤوب للضبط والتحسين من خلال معالجة أوجه القصور فيها وتطويرها لمواكبة لتطلعات الزبائن.

جدول رقم (46): يوضح اهتمام الإدارة بتعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية خدمة الزبائن والتميز في خدمتهم

النسبة المئوية	التكرار	
58%	29	دائما
42%	21	أحيانا
0%	0	أبدا
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول السابق

حسب البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (46) نلاحظ أن 58% من العينة وبتكرار 29 مفردة أجابوا بأن الإدارة تهتم دائما بتعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية خدمة الزبائن والتميز في خدمتهم، وقد يرجع ذلك للحرص الدائم للمؤسسة على تطبيق نظام لتعريف الأفراد والفرق على فهم توقعات الزبائن وما يحتاجونه من المؤسسة، والعمل على تقديم خدمات تفوق وتتجاوز تلك التوقعات، وتحثهم على الاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم وشكاويهم والعمل على تلبيتها وحلها، في حين حلت الإجابة أحيانا في المرتبة الثانية بنسبة مئوية قدرت بـ 42% وتكرر قوامه 21 مفردة، وقد يعود ذلك إلى قيام المؤسسة أحيانا بتدريب العمال على أساليب ومهارة إدارة الخدمة المتميزة، فيما انعدمت النسبة المئوية الخاصة بالإجابة أبدا.

نستنتج من خلال المعطيات الكمية السابقة بأن المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر تهتم بتعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية خدمة الزبائن والتميز في خدمتهم، وذلك من خلال جعل الزبون مركز الاهتمام في جميع القرارات، وبسبب إدراكها بأن التميز بخدمة الزبائن يزيد من ربحيتها كما يكون ذلك فرصة لاستقطاب المزيد من الزبائن حينما يطلعون أو يسمعون عن سياستها الراقية في خدمة الزبائن، فنجاح المؤسسات يؤكد بدرجة اهتمامها بخدمة زبائنها.

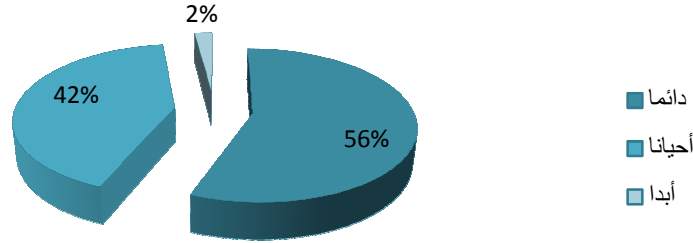
جدول رقم (47): يوضح عمل المؤسسة على تعزيز مفهوم ضمان الجودة لدى العاملين في

الخدمة المقدمة للزبائن

النسبة المئوية	التكرار	
56%	28	دائما
42%	21	أحيانا
2%	1	أبدا
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

شكل رقم (61): دائرة نسبية توضح عمل المؤسسة على تعزيز مفهوم ضمان الجودة لدى العاملين في الخدمة المقدمة للزبائن



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول السابق

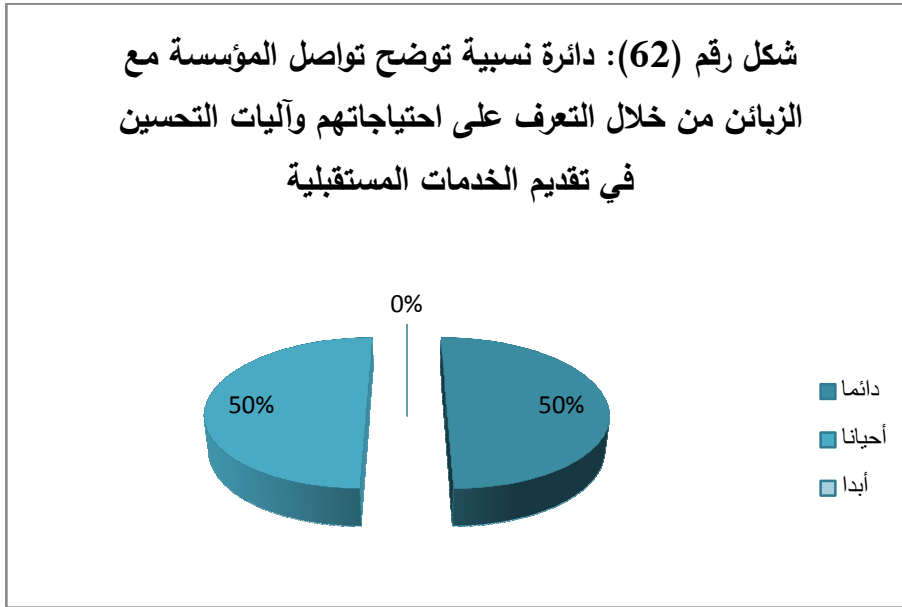
تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (47) إلى أن 56% من المبحوثين وبتكرار 28 مفردة أقرروا بأن المديرية تعمل دائما على تعزيز مفهوم ضمان الجودة لدى العاملين في الخدمة المقدمة للزبائن، وربما ذلك بسبب حرص المؤسسة على تزويد العاملين بأفضل الممارسات المتقدمة للخدمة بالزبائن، والمهارات السلوكية اللازمة للتعامل الفعال معهم، وترى نسبة أخرى معتبرة بأن أحيانا ما تعمل المديرية على تعزيز مفهوم ضمان الجودة لدى العاملين بنسبة قدرها 42% وبتكرار قوامه 21 مفردة، وهم يرون بأنه أحيانا ما تقوم المؤسسة على تزويد الموظفين بالأدوات اللازمة لتلبية احتياجات الزبائن وفق الجودة المطلوبة التي تلبي رغباتهم ومتطلباتهم، ومنه تقاعس العاملين أحيانا عن بذل الأنشطة والجهود التي تسمح بتحقيق المستويات القياسية للجودة، وجاءت في المرتبة الأخير الفئة التي ترى أنه لا تعمل المديرية أبدا على تعزيز مفهوم ضمان الجودة لدى العاملين في الخدمة المقدمة للزبائن وقد قدرت نسبتها المئوية بـ 2% وتكرار مفردة واحدة فقط.

نستنتج من خلال المعطيات الكمية السابقة بأن تعزيز مفهوم ضمان الجودة لدى العاملين في الخدمة المقدمة للزبائن من الوظائف لمؤسسة مترو الجزائر، من خلال التزامها بالخطط المتفق عليها للوصول إلى أعلى درجات الكفاءة في الخدمات المقدمة للزبائن، وغرس تلك الرؤية لدى العاملين مما يضمن تعزيز ثقة الزبائن بالمؤسسة ويجعلهم راضون عن التعامل معها.

جدول رقم (48): يوضح تواصل المؤسسة مع الزبائن من خلال التعرف على احتياجاتهم وآليات التحسين في تقديم الخدمات المستقبلية

النسبة المئوية	التكرار	
50%	25	دائما
50%	25	أحيانا
0%	0	أبدا
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول السابق

حسب بيانات الجدول أعلاه نلاحظ تساوي النسب المئوية فيما يخص تواصل المؤسسة مع الزبائن من خلال التعرف على احتياجاتهم وآليات التحسين في تقديم الخدمات المستقبلية، حيث أجاب 50% من المبحوثين ويتكرر قوامه 25 مفردة أن المؤسسة تتواصل دائما مع الزبائن ونفس الشيء بالنسبة للإجابة أحيانا، وقد يفسر ذلك تبني المؤسسة لاستراتيجيات وأساليب تساعد على تفهم احتياجات الزبائن والتعرف على المشاكل التي يواجهونها، والاستماع إلى ملاحظاتهم وتطبيقها عمليا، فيما انعدمت النسبة المئوية الخاصة بالإجابة أبدا.

نستنتج من خلال المعطيات الكمية السابقة بأن المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر تتواصل مع زبائنها من خلال التعرف على احتياجاتهم وآليات التحسين في تقديم الخدمات المستقبلية، لإدراكها بأنه لتحقيق التميز يتعين عليها تقديم خدمات تتناسب مع احتياجات الزبائن ومتطلباتهم، كما يتعين أيضا التعامل مع التحديات التي تواجه زبائنها وإيجاد حلول مبتكرة لكافة المشاكل التي يواجهونها، فتقديم الخدمات التي يرغب بها الزبون يعبر عن مستوى نجاح المؤسسة لأن الزبون الذي يشعر بالرضا هو مطلب أي مؤسسة اقتصادية أساس نجاحها، كما أن من أهم أهداف الإستراتيجية التسويقية هو تلبية احتياجات وتوقعات الزبائن.

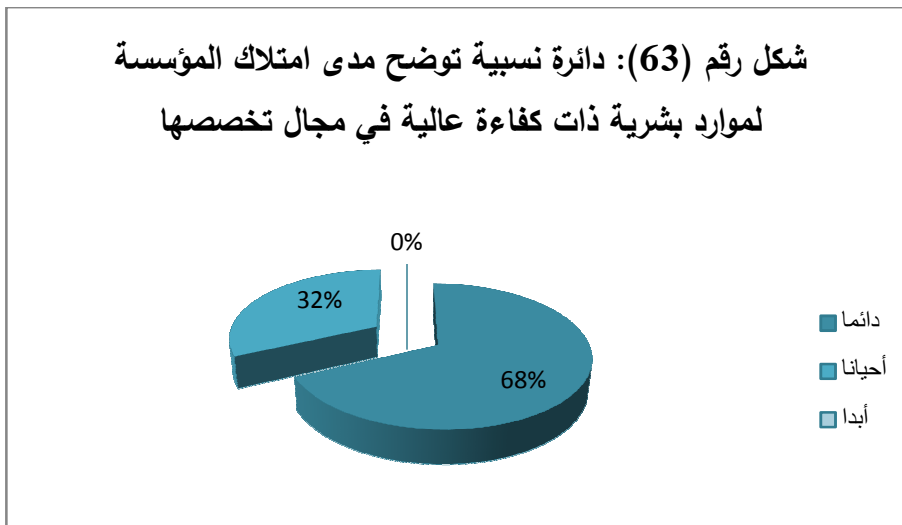
• التميز البشري:

جدول رقم (49): يوضح مدى امتلاك المؤسسة لموارد بشرية ذات كفاءة عالية في مجال

تخصصها

النسبة المئوية	التكرار	
68%	34	دائما
32%	16	أحيانا
0%	0	أبدا
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول السابق

تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (49) إلى أن غالبية أفراد العينة المدروسة صرحوا بأن المؤسسة تمتلك دائما موارد بشرية ذات كفاءة عالية في مجال تخصصها وذلك بنسبة مئوية بلغت 68% وتكرار 34 مفردة، وقد يكون تفسير ذلك إدراك المؤسسة بأن الحصول على الكفاءات في مجال العمل الواحد يخلق الشغف والمثابرة لتحقيق التميز، وبذلك يمكن لكل فرد إلهام باقي العاملين لإظهار أفضل ما لديهم في العمل وبالتالي تكون قد أنشأت بيئة لتعزيز ثقافة التميز والتنافس البناء، في حين أجاب 32% من العينة وبتكرار قوامه 16 مفردة بالعبرة أحيانا، وقد يرون بأن بالرغم من تمتعهم بمستويات علمية عالية إلا أن هناك أفراد تتقصم الكفاءة اللازمة لتقديم الدفعة المرغوبة للعمل، فيما لم يتم تسجيل أي إجابة للاقتراح أبدا.

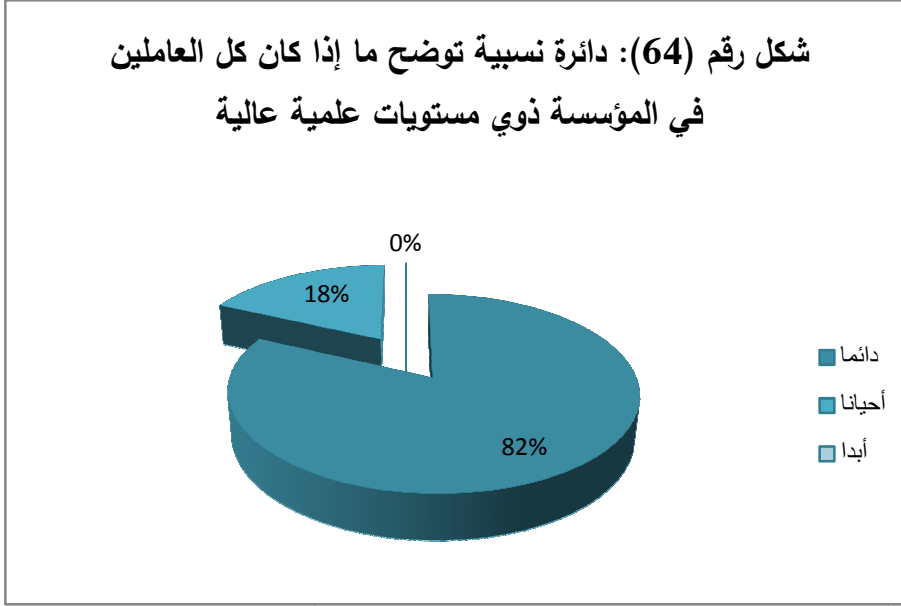
نستنتج من خلال المعطيات الكمية السابقة أن المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر تمتلك موارد بشرية ذات كفاءة عالية في مجال تخصصها، لكون هذه الكفاءة هي التي تحدد الملامح الرئيسية لطريقة تعامل الموظفين مع العمل الإداري الذي يتطلب من كل موظف فهم رؤية المؤسسة ومعرفة دوره ومسؤولياته والإجراءات المحددة التي يحتاج اتخاذها لتحقيق الأهداف المسطرة.

جدول رقم (50): يوضح ما إذا كان كل العاملين في المؤسسة ذوي مستويات علمية عالية

النسبة المئوية	التكرار	
82%	41	دائما
18%	9	أحيانا
0%	0	أبدا
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

شكل رقم (64): دائرة نسبية توضح ما إذا كان كل العاملين في المؤسسة ذوي مستويات علمية عالية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول السابق

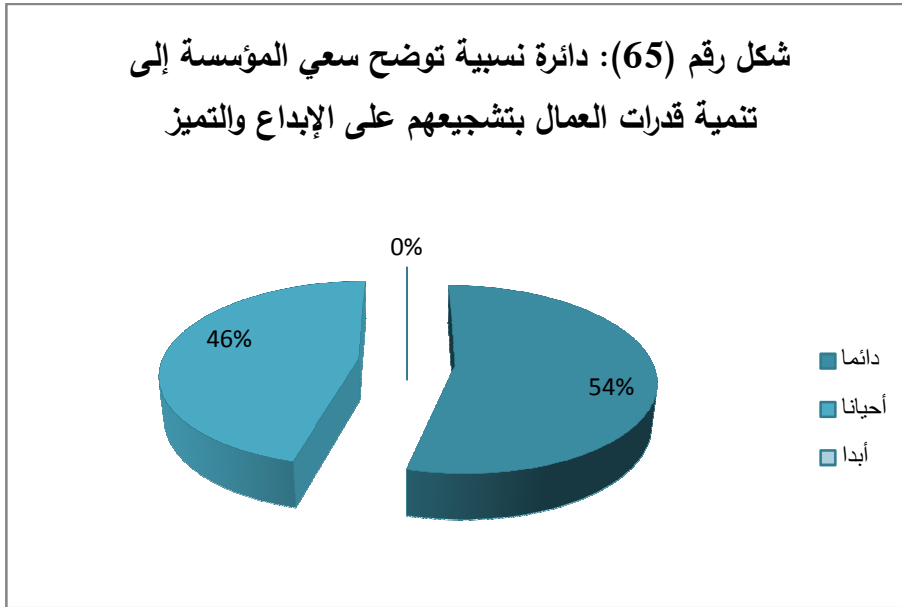
تشير النتائج المبينة في الجدول رقم (50) إلى أن الغالبية العظمى من المبحوثين أجابوا بأنه دائما ما يكون للعاملين في المديرية مستويات علمية عالية، وذلك بنسبة مئوية بلغت 82% وتكرار 41 مفردة، وقد يعود ذلك لسيطرة الموظفين تماما على عملهم وفهمهم الكامل لطبيعة الوظيفة ومتطلبات العمل، فيما سجلت نسبة 18% وتكرار 9 مفردات للإجابة أحيانا، وقد تفسر رؤيتهم بأن بعض الموظفين تنقصهم الكفاءة اللازمة لإتقان العمل بالرغم من تمتعهم بمستوى تعليمي مرموق، كما نلاحظ انعدام النسبة المئوية الخاصة بالإجابة أبدا، وهو ما قد يعني انعدام وجود موظفين من ذوي المستويات الدنيا.

نستنتج من خلال المعطيات الكمية السابقة بأن كل العاملين في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر ذوي مستويات علمية عالية، فالإدارة تعلم مدى أهمية المستوى التعليمي والثقافي في نجاح العمل الإداري وأيضا أهميته في مجال تقديم الخدمات للزبائن، فتوظيف أفراد مدربين ومؤهلين لهم القدرة على توفير الخدمة المطلوبة وبالكفاءة المطلوبة يؤدي إلى تطوير المؤسسة وكسب رضا الزبائن والعملاء.

جدول رقم (51): يوضح سعي المؤسسة إلى تنمية قدرات العمال بتشجيعهم على الإبداع والتميز

النسبة المئوية	التكرار	
54%	27	دائما
46%	23	أحيانا
0%	0	أبدا
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول السابق

يتضح لنا من خلال الجدول المبين أعلاه والذي تطرق إلى سعي المؤسسة إلى تنمية قدرات العمال بتشجيعهم على الإبداع والتميز أن غالبية المبحوثين كانت إجاباتهم دائما وذلك بنسبة مئوية بلغت 54% ويتكرر 27 مفردة، وقد يرجع ذلك للأهمية التي توليها المؤسسة لإبداع العاملين من خلال رفع كفاءتهم وإنتاجيتهم بشكل مميز، ودعم قدراتهم الذاتية وتوجيهها نحو تطوير المؤسسة، كما تساعدهم على التغلب على المعوقات التي تحول دون قدرتهم على التعبير عن إمكاناتهم الإبداعية، تليها الإجابة أحيانا بنسبة قدرها 46% ويتكرر 23 مفردة، وقد يعود سبب ذلك إلى أن المؤسسة أحيانا فقط ما تحرص على تطوير وتنمية معارف ومهارات عمالها أو توضيح مسارات التطوير والتجديد لهم، كما نلاحظ انعدام النسبة المئوية المتعلقة بالإجابة أبدا.

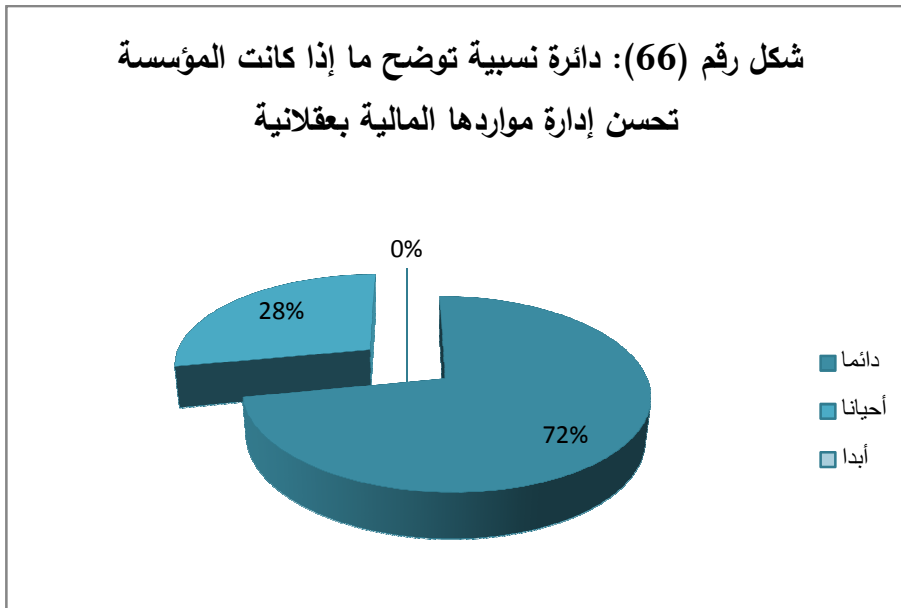
نستنتج من خلال المعطيات الكمية السابقة بأن المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر تنمي قدرات عمالها بتشجيعهم على الإبداع والتميز وتطويرهم حتى يكونوا أفرادا أكثر إبداعا في العمل، من خلال امتلاكها لآفاق النمو المهني وتشجع الأفكار الجديدة التي يطرحها العمال، كما تعمل على رفع قدراتهم الابتكارية من خلال التنمية المستمرة لهم من خلال مساعدتهم في إعادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل، وبالتالي قدرتهم على الظهور بصورة إبداعية متجددة ومستمرة، ما يجعلهم عاملا مؤثرا ومهما لتميزها.

• تميز الموارد والشراكات:

جدول رقم (52): يوضح ما إذا كانت المؤسسة تحسن إدارة مواردها المالية بعقلانية

النسبة المئوية	التكرار	
72%	36	دائما
28%	14	أحيانا
0%	0	أبدا
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول السابق

تشير النتائج المبينة في الجدول رقم (52) والمتعلقة بحسن استغلال الإدارة لمواردها المالية بعقلانية إلى أن 72% من أفراد العينة المدروسة وبتكرار 36 مفردة أكدوا بأن الإدارة تحسن دائما استغلال مواردها المالية برشادة وعقلانية، وقد يفسر ذلك إعداد الميزانيات وتقديمها وتبريرها للإدارة العليا، في حين أجاب 14 مبحوثا قدرت نسبتهم بـ 28% بالإجابة أحيانا، وقد يدل ذلك على عدم حرص المؤسسة على توفير القدرة المالية لتمويل كافة الأنشطة والمهام التي تتم بها، كما انعدمت النسبة المئوية الخاصة بالإجابة أبدا.

نستنتج من خلال المعطيات الكمية السابقة بأن المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر تحسن إدارة مواردها المالية بعقلانية من خلال المحافظة على تطبيق المراقبة المالية وضبط الميزانية لضمان أن النفقات تمتثل للنظام المالي والقواعد المالية المعمول بها، واستخدام الموارد المالية المتاحة بكفاءة وفعالية وتوفير التقارير المالية الدقيقة في الوقت المناسب.

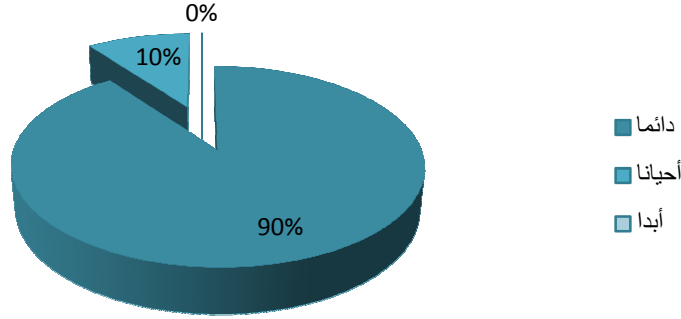
جدول رقم (53): يوضح اهتمام المؤسسة ببرامج ترشيد النفقات وتحديد احتياجاتها من

الموارد المالية

النسبة المئوية	التكرار	
90%	45	دائما
10%	5	أحيانا
0%	0	أبدا
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

شكل رقم (67): دائرة نسبية توضح اهتمام المؤسسة ببرامج ترشيد النفقات وتحديد احتياجاتها من الموارد المالية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول السابق

تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (53) إلى أن الغالبية العظمى لأفراد العينة المدروسة أكدوا بأن المؤسسة تهتم دائما ببرامج ترشيد النفقات وتحديد احتياجاتها من الموارد المالية، وذلك بنسبة مئوية قدرت بـ 90% وبتكرار 45 مفردة من إجمالي المفردات، وقد يرجع ذلك لكونهم يرون بأن المؤسسة تحسن تصرفها في إنفاق الأموال من خلال ضبط النفقات وإحكام الرقابة عليها والوصول بالإسراف إلى الحد الأدنى، فيما أبدى 5 مبحوثين قدرت نسبتهم المئوية 10% رأيهم بأحيانا، وقد تفسر إجاباتهم بعدم الحرص الوافي للمؤسسة على التحكم في النواحي المالية أو اكتشاف المشكلات المالية التي تواجهها مبكرا، فيما انعدمت النسبة المئوية الخاصة بالإجابة أبدا.

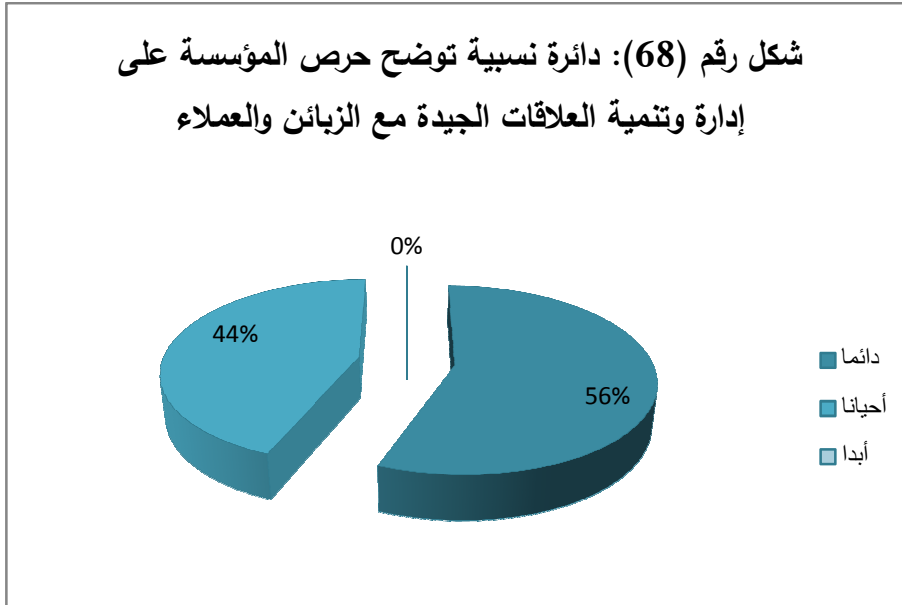
نستنتج من خلال المعطيات الكمية السابقة اهتمام المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر ببرامج ترشيد النفقات وتحديد احتياجاتها من الموارد المالية، وذلك من خلال حماية أموال المؤسسة من خلال اتخاذ القرارات الاستثمارية بعناية وحكمة، ودراسة المجالات والجهات التي تحتاج إلى الأموال وضبط الإنفاق المناسب لها. وذلك بسبب إدراك مؤسسة مترو الجزائر بأن ترشيد الإنفاق وتحديد الاحتياجات المالية يعتبران مفتاح التغيير الشامل للمؤسسة.

• تميز العمليات:

جدول رقم (54): يوضح حرص المؤسسة على إدارة وتنمية العلاقات الجيدة مع الزبائن والعملاء

النسبة المئوية	التكرار	
56%	28	دائما
44%	22	أحيانا
0%	0	أبدا
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول السابق

تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه إلى أن 56% من الباحثين وبتكرار 28 مفردة أكدوا تأكيدهم بأن المؤسسة تحرص دائما على إدارة وتنمية العلاقات الجيدة مع الزبائن والعملاء الذين تتعامل معهم، وقد يرجع ذلك لحرص المؤسسة على التعرف على الأنماط المختلفة للزبائن والعملاء وتفهم سلوكياتهم وتحديد مفاتيح كسبهم والتعامل معهم، فيما صرح 44% من الباحثين وبتكرار 22 مفردة من إجمالي العينة بالإجابة أحيانا، ربما لكون المؤسسة تعمل أحيانا على تعزيز علاقاتها مع العملاء والزبائن من خلال الاستجابة بفعالية لتطلعاتهم، كما نلاحظ انعدام النسبة المئوية الخاصة بالإجابة أبدا.

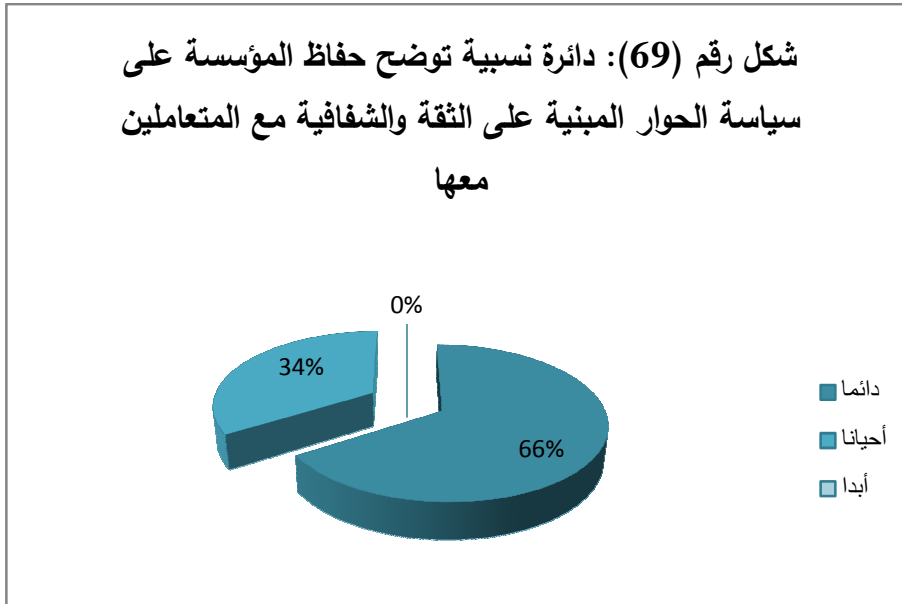
نستنتج من خلال المعطيات الكمية السابقة بأن المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر تحرص على إدارة وتنمية العلاقات الجيدة مع الزبائن والعملاء، من خلال معاملتهم باحترام وتقديم الخدمات لهم بحيث تكون جودتها حسب التوقعات المرسومة في مخيلتهم بل والعمل على تجاوز تلك التوقعات، وأيضا توفير المعلومات الواضحة والمطلوبة لهم عبر مختلف المنصات الاجتماعية وكذا الموقع الرسمي للمؤسسة، ما يؤدي إلى تعميق وتوثيق صلة الزبائن والعملاء بالمؤسسة وزيادة ولائهم لها.

جدول رقم (55): يوضح حفاظ المؤسسة على سياسة الحوار المبنية على الثقة والشفافية مع

المتعاملين معها

النسبة المئوية	التكرار	
66%	33	دائما
34%	17	أحيانا
0%	0	أبدا
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول السابق

حسب بيانات الجدول رقم (55) نلاحظ أن غالبية أفراد العينة أقرّوا بأن المؤسسة تحافظ دائما على سياسة الحوار المبنية على الثقة والشفافية مع المتعاملين معها، وذلك بنسبة مئوية بلغ قدرها 66% ويتكرر 33 مفردة، وقد يرجع ذلك لسعي المؤسسة الدائم للتواصل بدبلوماسية وكياسة مع المتعاملين معها، من خلال تعميق المصداقية مع العملاء ومحاولة إرضائهم، فيما جاء في المرتبة الثانية عينة الأفراد الذين أجابوا بأحيانا بنسبة بلغت 34% ويتكرر 17 مفردة، وهم يرون ربما عدم تأكيد المؤسسة على تعميق الثقة بينها وبين العملاء كما يتطلب الأمر وعلى المؤسسة بذل المزيد من المجهودات حيال ذلك، كما لم يتم تسجيل أي نسبة مئوية للإجابة أبدا.

نستنتج من خلال المعطيات الكمية السابقة بأن المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر تحافظ دائما على سياسة الحوار المبنية على الثقة والشفافية مع المتعاملين معها، توفير المعرفة الكاملة بطبيعة العمل وتقديم المعلومات الدقيقة والإجابات السريعة لمختلف استفساراتهم وإتباع أسلوب الوضوح والصدق لإقناعهم، فانعدام المصداقية يؤثر سلبا على الموظف نفسه وعلى المؤسسة وسمعتها.

المبحث الثاني: عرض الجداول المركبة

جدول رقم (56): يوضح مدى تواصل الموظف مع محيطه في العمل حسب متغير الجنس

المجموع		هل تتواصل مع محيطك في العمل؟						الجنس	
		أبدا		أحيانا		دائما			
58%	29	0%	0	0%	0	58%	29	ذكر	
42%	21	0%	0	0%	0	42%	21	أنثى	
100%	50	0%	0	0%	0	100%	50	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن عدد الذكور الذين يتواصلون دائما مع محيطهم في العمل بلغوا 29 مفردة ما يعادل 58%، بينما بلغ عدد الإناث اللواتي يتواصلن دائما مع محيطهم في العمل 21 مفردة بنسبة مئوية قدرت بـ 42%، في حين انعدمت النسب المئوية الخاصة بالعبارتين أحيانا وأبدا لدى كلا الجنسين.

نستنتج أن الذكور في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر هم الأكثر تواصلًا مع غيرهم في محيط العمل.

جدول رقم (57): يوضح مدى تحقيق الاتصال التنظيمي للتفاعل الإيجابي بين المستويات الوظيفية في المؤسسة حسب متغير الجنس

المجموع		هل يحقق الاتصال التنظيمي التفاعل الإيجابي بين المستويات الوظيفية في مؤسستك؟						الجنس	
		أبدا		أحيانا		دائما			
58%	29	0%	0	40%	20	18%	9	ذكر	
42%	21	0%	0	26%	13	16%	8	أنثى	
100%	50	0%	0	66%	33	34%	17	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (57) أن فئة الذكور هم أكثر من يرون بأن الاتصال التنظيمي يحقق دائما التفاعل الإيجابي بين المستويات الوظيفية في المديرية وذلك بنسبة 18% وبتكرار 9 مفردات، فيما سجلت نسبة 16% لدى فئة الإناث وبتكرار 8 مفردات، أما فيما يخص الإجابة أحيانا فقد ظلت الصدارة للذكور بنسبة 40% بتكرار 20 مبحوثا ونسبة الإناث قدرت بـ 26% وبتكرار 13 مبحوثة، في حين لم نسجل أي إجابة للاحتمال أبدا.

نستنتج من خلال البيانات السابقة فئة الذكور هم أكثر من يرون بأن الاتصال التنظيمي يحقق التفاعل الإيجابي بين المستويات الوظيفية للمديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر.

جدول رقم (58): يوضح مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار السليم في المؤسسة حسب متغير الجنس

المجموع		حسب رأيك، هل يساهم الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار السليم في مؤسستك؟						الجنس	
		أبدا		أحيانا		دائما			
58%	29	8%	4	40%	20	10%	5	ذكر	
42%	21	0%	0	24%	12	18%	9	أنثى	
100%	50	8%	4	64%	32	28%	14	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه أن أعلى نسبة مئوية مسجلة لدى فئة الذكور حول الاحتمال أحيانا حيث بلغت 40% وبتكرار 20 مفردة في حين ترى فئة الإناث أن الاتصال التنظيمي يساهم أحيانا في عملية اتخاذ القرار السليم بالمؤسسة بنسبة بلغت 24% وبتكرار 12 مفردة، أما بخصوص الاحتمال دائما فقد سجلت نسبة 18% لفئة الإناث مقابل 10% بالنسبة للذكور وبتكرارات 9 و5 مفردات على الترتيب، في حين ظهرت النسبة المئوية الوحيدة للاحتمال أبدا لدى فئة الذكور وقدرها 8% بتكرار 4 مفردات.

نستنتج من خلال البيانات السابقة أن أغلبية المبحوثين الذين يرون بأن الاتصال التنظيمي يساهم في عملية اتخاذ القرار السليم بالمديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر هم من فئة الذكور.

جدول رقم (59): يوضح تقييم الوسائل الاتصالية المعتمدة من طرف المؤسسة حسب متغير الجنس

المجموع		كيف تقيم الوسائل الاتصالية المعتمدة من طرف مؤسستك؟						الجنس	
		سيئة		متوسطة		جيدة			
58%	29	8%	4	24%	12	26%	13	ذكر	
42%	21	0%	0	14%	8	26%	13	أنثى	
100%	50	8%	4	40%	20	52%	26	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه تساوي النسب بين الذكور والإناث الذين أعطوا تقييما جيدا للوسائل الاتصالية المعتمدة من طرف المديرية، حيث قدرت بـ 26% لكلا الجنسين ويتكرر 13 مفردة، أما فيما يخص التقييم المتوسط فنلاحظ أن فئة الذكور هم الأكثر إبداء لهذا الرأي بواقع 24% ويتكرر 12 مفردة مقابل 14% للإناث أي ما يعادل 8 مفردات، أما التقييم السيئ فقد سجلنا نسبة 8% أي ما يقدر بـ 4 مفردات للذكور وانعدم لدى الإناث.

نستنتج من خلال البيانات السابقة أن كلا الجنسين من أفراد العينة المدروسة يقيمون الوسائل الاتصالية المعتمدة من طرف المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر بأنها جيدة.

جدول رقم (60): يوضح مدى مساهمة الوسائل المعتمدة في المؤسسة لعملية اتخاذ القرار السليم

حسب متغير الجنس

المجموع		حسب رأيك، هل تساهم هذه الوسائل في عملية اتخاذ القرار السليم في المؤسسة؟						الجنس	
		أبدا		أحيانا		دائما			
58%	29	0%	0	24%	12	34%	17	ذكر	
42%	21	0%	0	18%	9	24%	12	أنثى	
100%	50	0%	0	42%	21	58%	29	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (60) تقارب النسب بين فئتي الذكور والإناث بخصوص من يرون بأن الوسائل الاتصالية المعتمدة من طرف المديرية تساهم دائما في عملية اتخاذ القرار السليم وذلك بنسبة مئوية قدرت بـ 34% وبتكرار 17 مفردة، مقابل 12 مفردة أي ما نسبته 24% على الترتيب، أما فيما يخص الإجابة أحيانا فبقي التفوق للذكور بنسبة 24% وبتكرار 12 مفردة مقابل 18% للإناث ما يعادل 9 مفردات، وقد انعدمت الإجابة أبدا لدى كلا الجنسين.

نستنتج من خلال البيانات السابقة أن فئة الذكور العاملين في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر هم أكثر من يرون بأن الوسائل المعتمدة من طرف المديرية تساهم في عملية اتخاذ القرار السليم.

جدول رقم (61): يوضح نوع الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة حسب متغير الجنس

المجموع		ما هو نوع الاتصال التنظيمي السائد في مؤسستك؟						الجنس	
		الاثنتين معا		غير رسمي		رسمي			
58%	29	32%	16	0%	0	26%	13	ذكر	
42%	21	10%	5	0%	0	32%	16	أنثى	
100%	50	42%	21	0%	0	58%	29	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه أن فئة الإناث هن أكثر من يرين أن الاتصال التنظيمي السائد في المديرية هو الاتصال الرسمي بواقع 32% وتكرار 16 مفردة مقابل 26% للذكور أي ما يعادل 13 مفردة، في حين سجل التفوق لفئة الذكور بخصوص إجابة الاثنتين معا وذلك بنسبة مئوية قدرها 32% وبتكرار 16 مفردة مقابل نسبة 10% للإناث أي بتكرار 5 مفردات، في حين انعدمت النسبة المئوية لإجابة غير رسمي لدى كلا الجنسين.

نستنتج من خلال البيانات السابقة أن فئة الإناث في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر يستخدمن الاتصال الرسمي في تواصلهن مع محيطهن في العمل، بينما فئة الذكور فيستخدمون الاتصال الرسمي وغير الرسمي معا في التواصل.

جدول رقم (62): يوضح أكثر نوع اتصالي رسمي استخداما في المؤسسة حسب متغير الجنس

المجموع		ما هو أكثر نوع اتصالي رسمي استخداما في مؤسستك؟						الجنس	
		اتصال أفقي		اتصال صاعد		اتصال نازل			
58%	29	0%	0	8%	4	50%	25	ذكر	
42%	21	10%	5	32%	16	0%	0	أنثى	
100%	50	10%	5	40%	20	50%	25	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه أن استخدام الاتصال النازل في المديرية ينحصر عند فئة الذكور بنسبة 50% وتكرار 25 مفردة، وعلى النقيض بالنسبة للاتصال الأفقي الذي يستخدم فقط من طرف الإناث بنسبة 10% وتكرار 5 مفردات، فيما تتشارك كلا الفئتين في استخدام الاتصال الصاعد بواقع 32% لدى الإناث وبتكرار 16 مفردة و 8% للذكور بتكرار 4 مفردات.

نستنتج من خلال البيانات السابقة أن الاتصال النازل في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر يستخدم من طرف فئة الذكور فقط، في حين يستخدم الاتصال الأفقي من طرف الإناث فقط، بينما الاتصال الصاعد فيستخدم من طرف كلا الجنسين.

جدول رقم (63): يوضح مدى مساهمة نوع الاتصال السائد في المؤسسة بكفاءة في عملية اتخاذ

القرار حسب متغير الجنس

المجموع		حسب رأيك، هل ترى أن نوع الاتصال السائد في مؤسستك يساهم بكفاءة في عملية اتخاذ القرار؟						الجنس	
		أبدا		أحيانا		دائما			
58%	29	0%	0	40%	20	18%	9	ذكر	
42%	21	0%	0	18%	9	24%	12	أنثى	
100%	50	0%	0	58%	29	42%	21	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (63) أن أغلب المبحوثين الذين يرون بأن نوع الاتصال السائد في المديرية يساهم أحيانا بكفاءة في عملية اتخاذ القرار هم من جنس الذكور بنسبة 40% وبتكرار 20 مفردة مقابل 18% للإناث أي بتكرار 9 مفردات، أما بخصوص الاحتمال دائما فقد عرف تفوق فئة الإناث بنسبة مئوية قدرت بـ 24% وبتكرار 12 مفردة مقابل 18% للذكور وبتكرار 9 مفردات، في حين غابت النسب المئوية لكلا الجنسين للاحتمال أبدا.

نستنتج من خلال البيانات السابقة أن المبحوثين من جنس الذكور هم أكثر من يرون بأن نوع الاتصال السائد في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر يساهم بكفاءة في عملية اتخاذ القرار.

جدول رقم (64): يوضح مدى مواجهة الاتصال التنظيمي لمعوقات تحد من كفاءته في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة حسب متغير الجنس

المجموع		هل يواجه الاتصال التنظيمي معوقات تحد من كفاءته في عملية اتخاذ القرار بمؤسستك؟						الجنس	
		أبدا		أحيانا		دائما			
58%	29	18%	9	40%	20	0%	0	ذكر	
42%	21	0%	0	42%	21	0%	0	أنثى	
100%	50	18%	9	82%	41	0%	0	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ تقارب النسب الخاصة بالاحتمال أحيانا بين الجنسين، حيث سجلنا 42% من الإناث يرين بأن الاتصال التنظيمي في المديرية يواجه أحيانا معوقات تحد من كفاءته في عملية اتخاذ القرار السليم أي ما يعادل تكرار 21 مفردة، مقابل 40% للذكور وبتكرار 20 مفردة، أما بخصوص الاحتمال أبدا فقد سجلنا نسبة مئوية قدرت بـ 18% وبتكرار 9 مفردات في صفوف الذكور و 0% لدى الإناث، بينما انعدمت النسب المئوية الخاصة باحتمال دائما وذلك لدى كلا الفئتين.

نستنتج من خلال البيانات السابقة أن كلا الجنسين يرون بأن الاتصال التنظيمي في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر يواجه معوقات تحد من كفاءته في عملية اتخاذ القرار.

جدول رقم (65): يوضح هل القرارات الصادرة من الإدارة تراعي مصلحة الموظفين حسب متغير الجنس

المجموع		هل القرارات الصادرة من الإدارة تراعي مصلحتك كموظف؟						الجنس	
		أبدا		أحيانا		دائما			
58%	29	8%	4	40%	20	10%	5	ذكر	
42%	21	0%	0	34%	17	8%	4	أنثى	
100%	50	8%	4	74%	37	18%	9	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه أن نسبة الذكور الذين يرون بأن القرارات الصادرة من الإدارة تراعي أحيانا مصلحتهم كموظفين بلغت 40% ويتكرر 20 مفردة مقابل 34% للإناث بتكرار 19 مفردة، في حين ظل التفوق للذكور في الاحتمال دائما بنسبة 10% ويتكرر 5 مفردات مقابل 8% للإناث ويتكرر 4 مفردات، أما فيما يخص الاحتمال أبدا فقد سجلنا 4 مفردات فقط من جنس الذكور عادلته نسبتها 8% وغابت النسبة لهذا الاحتمال لدى فئة الإناث.

نستنتج من خلال البيانات السابقة أن العاملين من جنس الذكور هم أكثر من يرون بأن القرارات الصادرة من إدارة المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر تراعي مصالحهم.

جدول رقم (66): يوضح مدى تأثر عملية اتخاذ القرار بالمعوقات التي تواجه الاتصال التنظيمي

بالمؤسسة حسب متغير الجنس

المجموع		حسب رأيك، هل تتأثر عملية اتخاذ القرار بالمعوقات التي تواجه الاتصال التنظيمي في مؤسستك؟						الجنس	
		أبدا		أحيانا		دائما			
58%	29	0%	0	50%	25	8%	4	ذكر	
42%	21	0%	0	32%	16	10%	5	أنثى	
100%	50	0%	0	82%	41	18%	9	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (66) تفوقا لفئة الذكور الذين يرون بأن عملية اتخاذ القرار أحيانا ما تتأثر بالمعوقات التي تواجه الاتصال التنظيمي بالمديرية وذلك بنسبة 50% وبتكرار 25 مفردة مقابل 32% وتكرار 16 مفردة للإناث، أما الاحتمال دائما فقد عرف تفوق الإناث بنسبة قدرت بـ 10% وبتكرار 5 مفردات مقابل 8% وتكرار 4 مفردات، فيما انعدمت النسب المئوية الخاصة بالاحتمال أبدا لدى كلا الفئتين.

نستنتج من خلال البيانات السابقة أن العمال من جنس الذكور في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر هم أكثر من يرون بأن عملية اتخاذ القرار في المؤسسة تتأثر بالمعوقات التي تواجه الاتصال التنظيمي.

جدول رقم (67): يوضح ما إذا كانت المؤسسة تسمح بإشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار

حسب متغير الجنس

المجموع		هل تسمح مؤسستك بإشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار؟						الجنس	
		أبدا		أحيانا		دائما			
58%	29	16%	8	24%	12	18%	9	ذكر	
42%	21	0%	0	34%	17	8%	4	أنثى	
100%	50	16%	8	58%	29	26%	13	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه أن 34% وتكرار 17 مفردة من الإناث يرين أن المديرية تسمح أحيانا بإشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار مقابل 24% للذكور وبتكرار 12 مفردة، أما فيما يخص الاحتمال دائما فالتفوق سجل لفئة الذكور بنسبة 18% وبتكرار 9 مفردات مقابل 8% ما يعادل 4 مفردات، أما الاحتمال أبدا فقد عرف تسجيل نسبة 16% بتكرار 8 مفردات للذكور و 0% للإناث.

نستنتج من خلال البيانات السابقة أن أكثر المبحوثين الذين تسمح المؤسسة بإشراكهم في عملية اتخاذ القرار هم من جنس الإناث.

جدول رقم (68): يوضح الصفة التي تتسم بها عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة حسب متغير الجنس

المجموع		تتسم عملية اتخاذ القرار في مؤسستك بـ:				الجنس	
		الجماعية		الفردية			
58%	29	26%	13	32%	16	ذكر	
42%	21	34%	17	8%	4	أنثى	
100%	50	60%	30	40%	20	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه أن 34% وتكرار 17 أنثى يرين بأن عملية اتخاذ القرار في المديرية تتسم بالجماعية مقابل 26% وتكرار 13 ذكرا، أما من يرون بأنها تتسم بالفردية فقد سجلنا 32% في صفوف الذكور أي بتكرار 16 مفردة مقابل 8% وتكرار 4 مفردات لفئة الإناث.

نستنتج من خلال البيانات السابقة أن أكثر العاملين الذين يرون بأن عملية اتخاذ القرار في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر تتسم بالجماعية هم من فئة الإناث، بينما من يرون بأنها تتسم بالفردية فهم من جنس الذكور.

جدول رقم (69): يوضح ما إذا سبق وأن منحت الإدارة الموظفين صلاحية اتخاذ القرار في بعض

المواقف حسب متغير الجنس

المجموع		هل سبق وأن منحتك الإدارة صلاحية اتخاذ القرار في بعض المواقف؟				الجنس	
		لا		نعم			
58%	29	42%	21	16%	8	ذكر	
42%	21	26%	13	16%	8	أنثى	
100%	50	68%	34	32%	16	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه أن نسبة 42% وتكرار 21 مفردة من الذكور لم تمنحهم المديرية صلاحية اتخاذ القرار في بعض المواقف مقابل 26% وتكرار 13 مفردة من الإناث، في

حين تساوت النسب المتعلقة بالاحتمال نعم بين الجنسين بنسبة مئوية بلغت 16% وتكرر 8 مفردات لكلاهما.

نستنتج من خلال البيانات السابقة أن إدارة المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر تمنح صلاحية اتخاذ القرار في بعض المواقف لكلا الجنسين على حد سواء.

جدول رقم (70): يوضح مدى تنفيذ القرارات المتخذة في المؤسسة بدقة حسب متغير الجنس

المجموع		هل يتم تنفيذ القرارات المتخذة في مؤسستك بدقة؟						الجنس	
		أبدا		أحيانا		دائما			
58%	29	8%	4	32%	16	18%	9	ذكر	
42%	21	0%	0	24%	12	18%	9	أنثى	
100%	50	8%	4	56%	28	36%	18	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه أن 32% وتكرر 16 مفردة من الذكور يرون بأن القرارات المتخذة في المديرية يتم تنفيذها أحيانا بدقة مقابل 24% وتكرر 12 مفردة للإناث، أما بالنسبة لاحتمال دائما فقد سجلنا تساويا في النسب بين الفئتين بنسبة 18% وتكرر 9 مفردات لكلاهما، في حين أجاب 8% من الذكور بالاحتمال أبدا ما يعادل تكرار 4 مفردات وانعدمت النسبة لدى الإناث.

نستنتج من خلال البيانات السابقة أن الموظفين في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر من جنس الذكور هم أكثر من يعتبرون بأن القرارات المتخذة في المؤسسة تنفذ بدقة.

جدول رقم (71): يوضح ما إذا كانت القرارات المتخذة في المؤسسة رشيدة وفعالة حسب متغير الجنس

المجموع		هل ترى أن القرارات المتخذة في مؤسستك رشيدة وفعالة؟						الجنس	
		أبدا		أحيانا		دائما			
58%	29	0%	0	48%	24	10%	5	ذكر	
42%	21	0%	0	34%	17	8%	4	أنثى	
100%	50	0%	0	82%	41	18%	9	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (71) أن ما مجموعه 48% من الذكور يرون بأن القرارات المتخذة في المديرية أحيانا ما تكون رشيدة وفعالة ما يعادل تكرار 24 مفردة، مقابل 34% وبتكرار 17 مفردة لدى الإناث، أما الاحتمال دائما فقد سجلنا تقريبا في النسب بين الجنسين قدرت بـ 10% للذكور و 8% للإناث أي ما يعادل 5 و 4 مفردات على الترتيب، فيما انعدمت النسب الخاصة بالاحتمال أبدا لدى كلا الفئتين.

نستنتج من خلال البيانات السابقة أن أكثر العاملين من جنس الذكور يرون بأن القرارات المتخذة في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر رشيدة وفعالة.

جدول رقم (72): يوضح ما إذا كان للقرارات المتخذة في المؤسسة تأثير إيجابي على تحقيق التميز

المؤسسي حسب متغير الجنس

المجموع		هل ترى أن للقرارات المتخذة تأثير إيجابي على تحقيق التميز المؤسسي؟						الجنس	
		أبدا		أحيانا		دائما			
58%	29	16%	8	32%	16	10%	5	ذكر	
42%	21	0%	0	8%	4	34%	17	أنثى	
100%	50	16%	8	40%	20	44%	22	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه أن أغلب الإناث يرين بأن للقرارات المتخذة في المديرية تأثير إيجابي على تحقيق التميز المؤسسي وذلك بنسبة مئوية قدرت بـ 34% وتكرار 17 مفردة مقابل 10% للذكور ما يعادل 5 مفردات، وعلى النقيض بالنسبة للاحتمال أحيانا فقد سجلنا تقوفا لفئة الذكور بنسبة 32% وبتكرار 16 مفردة مقابل 8% للإناث وبتكرار 4 مفردات، أما الاحتمال أبدا فقد عرف تسجيل 16% للذكور بتكرار 8 مفردات وغياب النسبة المئوية الخاصة بالإناث.

نستنتج من خلال البيانات السابقة أن أكثر من يرى بأن للقرارات المتخذة في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر تأثير إيجابي على تحقيق التميز المؤسسي هن الإناث.

جدول رقم (73): يوضح مدى تواصل الموظف مع محيطه في العمل حسب متغير السن

المجموع		هل تتواصل مع محيطك في العمل؟						السن
		أبدا		أحيانا		دائما		
8%	4	0%	0	0%	0	8%	4	من 20 إلى 29 سنة
60%	30	0%	0	0%	0	60%	30	من 30 إلى 39 سنة
24%	12	0%	0	0%	0	24%	12	من 40 إلى 49 سنة
8%	4	0%	0	0%	0	8%	4	50 سنة فما فوق
100%	50	0%	0	0%	0	100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه أن المبحوثين أصحاب فئة السن من 30 إلى 39 سنة هم الأكثر تواصلًا مع محيطهم في العمل بنسبة 60% ويتكرر 30 مفردة، تليها الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة بنسبة مئوية قدرت بـ 24% ويتكرر 12 مفردة، فيما تساوت النسب لدى الفئتين من 20 إلى 29 سنة و50 سنة فما فوق بـ 8% وتكرر 4 مفردات لكلاهما.

نستنتج من خلال البيانات السابقة أن أكثر العاملين الذين يتواصلون مع محيطهم في العمل هم الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39 سنة.

جدول رقم (74): يوضح مدى تحقيق الاتصال التنظيمي للتفاعل الإيجابي بين المستويات الوظيفية في المؤسسة حسب متغير السن

المجموع		هل يحقق الاتصال التنظيمي التفاعل الإيجابي بين المستويات الوظيفية في مؤسستك؟						السن
		أبدا		أحيانا		دائما		
8%	4	0%	0	8%	4	0%	0	من 20 إلى 29 سنة
60%	30	0%	0	34%	17	26%	13	من 30 إلى 39 سنة
24%	12	0%	0	24%	12	0%	0	من 40 إلى 49 سنة
8%	4	0%	0	0%	0	8%	4	50 سنة فما فوق
100%	50	0%	0	66%	33	34%	17	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه أن أصحاب الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة هم أكثر يرون أن الاتصال التنظيمي يحقق أحيانا التفاعل الإيجابي بين المستويات الوظيفية في المديرية وذلك بنسبة 34% وبتكرار 17 مفردة، تليها الفئة من 40 إلى 49 سنة بنسبة 24% وبتكرار 12 مفردة وفي المرتبة الأخيرة الفئة من 20 إلى 29 سنة بنسبة بلغت 8% وتكرار 4 مفردات، أما بخصوص الاحتمال دائما فقد سجلنا تفوقا للفئة من 30 إلى 39 سنة بنسبة مئوية بلغت 26% وتكرار 13 مفردة، تليها الفئة 50 سنة فما فوق بنسبة 8% وتكرار بلغ 4 مفردات، فيما انعدمت النسب للفئتان من 20 إلى 29 سنة ومن 40 إلى 49 سنة، فيما لم نسجل أي نسبة مئوية لكل الفئات العمرية بخصوص الاحتمال أبدا.

نستنتج من خلال البيانات السابقة أن العاملين الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39 سنة هم أكثر من يرون بأن الاتصال التنظيمي يحقق التفاعل الإيجابي بين المستويات الوظيفية للمديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر.

جدول رقم (75): يوضح مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار السليم في المؤسسة حسب متغير السن

المجموع		حسب رأيك، هل يساهم الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار السليم في مؤسستك؟						السن
		أبدا		أحيانا		دائما		
8%	4	0%	0	8%	4	0%	0	من 20 إلى 29 سنة
60%	30	0%	0	32%	16	28%	14	من 30 إلى 39 سنة
24%	12	8%	4	16%	8	0%	0	من 40 إلى 49 سنة
8%	4	0%	0	8%	4	0%	0	50 سنة فما فوق
100%	50	8%	4	64%	32	28%	14	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه أن 32% من المبحوثين الذين ينتمون للفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة يرون بأن الاتصال التنظيمي يساهم أحيانا في عملية اتخاذ القرار السليم بالمديرية أي ما يعادل 16 مفردة، تليها الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة بنسبة 16% وتكرار 8 مفردات وفي الأخير تساوت النسب بين الفئتان من 20 إلى 29 سنة و 50 سنة فما فوق بـ 8% وتكرار 4 مفردات، أما بخصوص الاحتمال دائما فقد سجلنا إجابة فئة وحيدة حول هذا الاحتمال وهي الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة قدرت نسبتها بـ 28% وتكرارها 14 مفردة، وفي الأخير نسبة 8% وتكرار 4 مفردات لدى الفئة

من 40 إلى 49 سنة فيما يتعلق بالاحتمال أبدا وهي الفئة الوحيدة التي أبدت رأيها بخصوص هذا الاحتمال.

نستنتج من خلال البيانات السابقة أن أغلبية المبحوثين الذين يرون بأن الاتصال التنظيمي يساهم في عملية اتخاذ القرار السليم بالمديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر هم من ينتمون إلى الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة.

جدول رقم (76): يوضح تقييم الوسائل الاتصالية المعتمدة من طرف المؤسسة حسب متغير السن

المجموع		كيف تقيم الوسائل الاتصالية المعتمدة من طرف مؤسستك؟						السن
		سيئة		متوسطة		جيدة		
8%	4	0%	0	8%	4	0%	0	من 20 إلى 29 سنة
60%	30	8%	4	16%	8	36%	18	من 30 إلى 39 سنة
24%	12	0%	0	16%	8	8%	4	من 40 إلى 49 سنة
8%	4	0%	0	0%	0	8%	4	50 سنة فما فوق
100%	50	8%	4	40%	20	52%	26	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه أن أعلى فئة قدمت تقييما جيدا للوسائل الاتصالية المعتمدة من طرف المديرية هي الفئة من 30 إلى 39 سنة وذلك بنسبة 36% وتكرار 18 مفردة، كما تساوت النسب للفئتان من 40 إلى 49 سنة و 50 سنة فما فوق بنسبة قدرت بـ 8% وتكرار 4 مفردات، أما فيما يخص التقييم المتوسط فقد تساوت النسب لدى الفئتين من 30 إلى 39 سنة ومن 40 إلى 49

سنة حيث قدرت بـ 16% وبتكرار قوامه 8 مفردات، كما أعطت 4 مفردات أي ما نسبته 8% من الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة تقييما سيئا للوسائل الاتصالية وانعدمت النسب الخاصة بالفئات الأخرى بخصوص هذا التقييم.

نستنتج من خلال البيانات السابقة أن العاملين الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39 سنة من أفراد العينة المدروسة هم أكثر من قيموا الوسائل الاتصالية المعتمدة من طرف المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر بأنها جيدة.

جدول رقم (77): يوضح مدى مساهمة الوسائل المعتمدة في المؤسسة لعملية اتخاذ القرار السليم

حسب متغير السن

المجموع		حسب رأيك، هل تساهم هذه الوسائل في عملية اتخاذ القرار السليم في المؤسسة؟						السن
		أبدا		أحيانا		دائما		
8%	4	0%	0	8%	4	0%	0	من 20 إلى 29 سنة
60%	30	0%	0	18%	9	42%	21	من 30 إلى 39 سنة
24%	12	0%	0	16%	8	8%	4	من 40 إلى 49 سنة
8%	4	0%	0	0	0	8%	4	50 سنة فما فوق
100%	50	0%	0	42%	21	58%	29	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه أن ما مجموعه 42% وتكرار 21 مفردة من الباحثين من ذوي الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة يرون بأن الوسائل الاتصالية المعتمدة في المديرية

تساهم دائما في عملية اتخاذ القرار السليم، ونسبتان متساويتان للفتتان من 40 إلى 49 سنة و 50 سنة فما فوق قدرتا ب 8% وتكرار 4 مفردات، كما انعدمت النسبة المئوية للفئة من 20 إلى 29 سنة، أما بخصوص الاحتمال أحيانا فقد سجلنا تفوق الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة بنسبة 18% وتكرار 9 مفردات تليها الفئة من 40 إلى 49 سنة التي جاءت نسبتها 16% وتكرارها 8 مفردات وفي الأخير الفئة العمرية من 20 إلى 29 سنة بنسبة 8% وتكرار 4 مفردات وانعدام السبة المئوية لدى الفئة 50 سنة فما فوق، كما انعدمت النسب المئوية الخاصة بالاحتمال أبدا لدى جميع الفئات.

نستنتج من خلال البيانات السابقة أن من تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39 سنة من العاملين في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر هم أكثر من يرون بأن الوسائل المعتمدة من طرف المديرية تساهم في عملية اتخاذ القرار السليم.

جدول رقم (78): يوضح نوع الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة حسب متغير السن

المجموع		ما هو نوع الاتصال التنظيمي السائد في مؤسستك؟						من 20 إلى 29 سنة	السن
		الاثنيين معا		غير رسمي		رسمي			
8%	4	0%	0	0%	0	8%	4	من 30 إلى 39 سنة	
60%	30	26%	13	0%	0	34%	17	من 40 إلى 49 سنة	
8%	4	0%	0	0%	0	8%	4	50 سنة فما فوق	
100%	50	42%	21	0%	0	58%	29	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (78) أعلى فئة تستخدم الاتصال الرسمي في المديرية هي من 30 إلى 39 سنة وذلك بنسبة إجمالية قدرت بـ 34% وبتكرار 17 مفردة تليها بالتساوي باقي الفئات بنسبة بلغت 8% وتكرار قوامه 4 مفردات، أما بخصوص الاحتمال الاثنيين معا فقد سجلنا أعلى نسبة في أوساط الفئة من 30 إلى 39 سنة حيث بلغت 26% وتكرار 13 مفردة تليها الفئة من 40 إلى 49 سنة بنسبة 16% وبتكرار 8 مفردات، وانعدمت النسبة للفئتين من 20 إلى 29 سنة و50 سنة فما فوق، فيما لا تستخدم أي من الفئات الاتصال غير الرسمي.

نستنتج من خلال البيانات السابقة أن فئة العمال الذين تنتمي أعمارهم إلى المجال من 30 إلى 39 سنة في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر يستخدمون الاتصال الرسمي وغير الرسمي في تواصلهم مع محيطهم في العمل.

جدول رقم (79): يوضح أكثر نوع اتصالي رسمي استخداما في المؤسسة حسب متغير السن

المجموع		ما هو أكثر نوع اتصالي رسمي استخداما في مؤسستك؟							
		أفقي		صاعد		نازل			
8%	4	0%	0	8%	4	0%	0	من 20 إلى 29 سنة	السن
60%	30	10%	5	24%	12	26%	13	من 30 إلى 39 سنة	
24%	12	0%	0	0%	0	24%	12	من 40 إلى 49 سنة	
8%	4	0%	0	8%	4	0%	0	50 سنة فما فوق	
100	50	10%	5	40%	20	50%	25	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (79) أن النسبة الأعلى التي ترى بأن النوع الاتصالي الرسمي الأكثر استخداما قدرت بـ 26% وتكرارها 13 مفردة وقد سجلت لدى الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة، تليها الفئة من 40 إلى 49 سنة بنسبة بلغت 24% وتكرار 12 مفردة، و0% للفئتان من 20 إلى 29 سنة و50 سنة فما فوق، أما بخصوص نمط الاتصال المساعد فنلاحظ تسجيل نسبة 24% وتكرار 12 مفردة للفئة من 30 إلى 39 سنة تليها فئة 50 سنة فما فوق بنسبة 8% ويتكرر 4 مفردات وهما الفئتان الوحيدتان اللتان تستخدمان هذا النمط، كما نلاحظ أن الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة هي الوحيدة التي تستخدم الاتصال الأفقي وذلك بنسبة 10 وتكرار 5 مفردات.

نستنتج من خلال البيانات السابقة أن أفراد العينة المدروسة الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39 سنة يستخدمون كلا من الاتصال النازل والأفقي في تواصلهم داخل المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر.

جدول رقم (80): يوضح مدى مساهمة نوع الاتصال السائد في المؤسسة بكفاءة في عملية اتخاذ القرار حسب متغير السن

المجموع		حسب رأيك، هل ترى أن نوع الاتصال السائد في مؤسستك يساهم بكفاءة في عملية اتخاذ القرار؟						من 20 إلى 29 سنة	السن
		أبدا		أحيانا		دائما			
8%	4	0%	0	8%	4	0%	0	من 30 إلى 39 سنة	
60%	30	0%	0	26%	13	34%	17	من 40 إلى 49 سنة	
8%	4	0%	0	0%	0	8%	4	من 50 سنة فما فوق	
100%	50	0%	0	58%	29	42%	21	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه أن 26% ما يعادل 13 مفردة من الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة يرون بأن نوع الاتصال السائد في المديرية يساهم بكفاءة أحيانا في عملية اتخاذ القرار السليم، تليها نسبة 24% وتكرر 12 مفردة للفئة من 40 إلى 49 سنة، وفي الأخير نسبة 8% وتكرر 4 مفردات للفئة من 20 إلى 29 سنة و 0% للفئة 50 سنة فما فوق، أما بخصوص الاحتمال دائما فقد سجلنا تفوقا للفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة بنسبة قدرت بـ 34% وتكرر قوامه 17 مفردة تليها الفئة 50 سنة فما فوق بنسبة 8% وتكرر 4 مفردات، فيما انعدمت النسبة المئوية للفئتان المتبقيتان، كما هو الحال للاحتمال أبدا لدى كل الفئات.

نستنتج من خلال البيانات السابقة أن المبحوثين ممن تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39 سنة هم أكثر من يرون بأن نوع الاتصال السائد في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر يساهم بكفاءة في عملية اتخاذ القرار.

جدول رقم (81): يوضح مدى مواجهة الاتصال التنظيمي لمعوقات تحد من كفاءته في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة حسب متغير السن

المجموع		هل يواجه الاتصال التنظيمي معوقات تحد من كفاءته في عملية اتخاذ القرار بمؤسستك؟						السن
		أبدا		أحيانا		دائما		
8%	4	0%	0	8%	4	0%	0	من 20 إلى 29 سنة
60%	30	10%	5	50%	25	0%	0	من 30 إلى 39 سنة
24%	12	8%	4	16%	8	0%	0	من 40 إلى 49 سنة
8%	4	0%	0	8%	4	0%	0	50 سنة فما فوق
100%	50	18%	9	82%	41	0%	0	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه أن 50% وتكرر 25 مفردة من الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة أجابوا بأن الاتصال التنظيمي يواجه أحيانا معوقات تحد من كفاءته في عملية اتخاذ القرار بالمديرية، تليها الفئة من 40 إلى 49 سنة بنسبة 16% وتكرر 8 مفردات وفي الأخير فئة 50 سنة فما فوق بنسبة 8% وتكرر 4 مفردات، أما بخصوص الاحتمال أبدا فنلاحظ أن فئتي من 30 إلى 39 سنة ومن 40 إلى 49 سنة هما الفئتان الوحيدتان اللتان أبدتا رأيهما بخصوص هذا الاحتمال وذلك بنسبة

10% و 8% وبتكرار 5 و 4 مفردات على الترتيب، فيما انعدمت النسب المئوية للاحتمال دائما وذلك لدى جميع الفئات.

نستنتج من خلال البيانات السابقة أن العمال الذين تنتمي أعمارهم إلى المجال من 30 إلى 39 سنة هم أكثر من يرون بأن الاتصال التنظيمي في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر يواجه معوقات تحد من كفاءته في عملية اتخاذ القرار.

جدول رقم (82): يوضح هل القرارات الصادرة من الإدارة تراعي مصلحة الموظفين حسب متغير السن

المجموع		هل القرارات الصادرة من الإدارة تراعي مصلحتك كموظف؟						السن
		أبدا		أحيانا		دائما		
8%	4	0%	0	8%	4	0%	0	من 20 إلى 29 سنة
60%	30	8%	4	34%	17	18%	9	من 30 إلى 39 سنة
24%	12	0%	0	24%	12	0%	0	من 40 إلى 49 سنة
8%	4	0%	0	8%	4	0%	0	50 سنة فما فوق
100%	50	8%	4	74%	37	18%	9	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه أن ما نسبته 34% وتكراره 17 مفردة من المبحوثين الذين ينتمون للفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة يرون بأنه أحيانا ما تراعي الإدارة مصالحهم كموظفين في القرارات الصادرة عنها، تليها الفئة من 40 إلى 49 سنة بنسبة 24% وتكرار 12 مفردة وفي الأخير تساوي النسبتان للفئتان من 20 إلى 29 سنة و 50 سنة فما فوق بنسبة قدرها 8% وتكرار 4 مفردات، أما

بخصوص الاحتمالين دائما وأبدا فنلاحظ أن فئة من 30 إلى 39 سنة هي الوحيدة التي أجابت حول هذين الاحتمالين بنسبة 18% و 8% تكرر 9 و 4 مفردات على الترتيب.

نستنتج من خلال البيانات السابقة أن العاملين ممن تبلغ أعمارهم ما بين 30 إلى 39 سنة هم أكثر من يرون بأن القرارات الصادرة من إدارة المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر تراعي مصالحهم كموظفين.

جدول رقم (83): يوضح مدى تأثر عملية اتخاذ القرار بالمعوقات التي تواجه الاتصال

التنظيمي بالمؤسسة حسب متغير السن

المجموع		حسب رأيك، هل تتأثر عملية اتخاذ القرار بالمعوقات التي تواجه الاتصال التنظيمي في مؤسستك؟							
		أبدا		أحيانا		دائما			
8%	4	0%	0	8%	4	0%	0	من 20 إلى 29 سنة	السن
60%	30	0%	0	50%	25	10%	5	من 30 إلى 39 سنة	
24%	12	0%	0	16%	8	8%	4	من 40 إلى 49 سنة	
8%	4	0%	0	8%	4	0%	0	50 سنة فما فوق	
100%	50	0%	0	82%	41	18%	9	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه أن 50% وتكرر 25 مفردة من المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة أقرروا بأن عملية اتخاذ القرار تتأثر أحيانا بالمعوقات التي تواجه الاتصال التنظيمي في المديرية، تليها الفئة من 40 إلى 49 سنة بنسبة 16% وتكرر 8 مفردات

وفي الأخير تساوت النسب بين الفئتان من 20 إلى 29 سنة و 50 سنة فما فوق بنسبة 8% وتكرار 4 مفردات، أما الاحتمال دائما فقد سجلنا لديها نسبة 10% وتكرار 5 مفردات للفئة من 30 إلى 39 سنة تليها 8% وتكرار 4 مفردات للفئة من 40 إلى 49 سنة و 0% للفئتان من 20 إلى 29 سنة و 50 سنة فما فوق، وانعدام النسب الخاصة بالاحتمال أبدا لدى جميع الفئات.

نستنتج من خلال البيانات السابقة أن العمال من تبلغ أعمارهم ما بين 30 إلى 39 سنة في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر هم أكثر من يرون بأن عملية اتخاذ القرار في المؤسسة تتأثر بالمعوقات التي تواجه الاتصال التنظيمي.

جدول رقم (84): يوضح ما إذا كانت المؤسسة تسمح بإشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار

حسب متغير السن

المجموع		هل تسمح مؤسستك بإشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار؟						السن
		أبدا		أحيانا		دائما		
8%	4	0%	0	8%	4	0%	0	من 20 إلى 29 سنة
60%	30	8%	4	26%	13	26%	13	من 30 إلى 39 سنة
24%	12	8%	4	16%	8	0%	0	من 40 إلى 49 سنة
8%	4	0%	0	8%	4	0%	0	50 سنة فما فوق
100%	50	16%	8	58%	29	26%	13	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (84) أن 26% وتكرار 13 مفردة من المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة أقرروا بأن المديرية تسمح أحيانا بإشراكهم في عملية اتخاذ القرار، تليها الفئة من 40 إلى 49 سنة بنسبة 16% وتكرار 8 مفردات وفي الأخير تساوت النسب بين الفئتان من 20 إلى 29 سنة و50 سنة فما فوق بنسبة 8% وتكرار 4 مفردات، أما الاحتمال دائما فقد سجلنا لديها نسبة 26% وتكرار 13 مفردة للفئة من 30 إلى 39 سنة وانعدام النسب لدى باقي الفئات، فيما عرف الاحتمال أبدا تساويا في النسب بين الفئتين من 30 إلى 39 سنة ومن 40 إلى 49 سنة حيث قدرتا بـ 8% وتكرار 4 مفردات و0% لباقي الفئات.

نستنتج من خلال البيانات السابقة أن أكثر المبحوثين الذين تسمح المؤسسة بإشراكهم في عملية اتخاذ القرار هم من تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39 سنة.

جدول رقم (85): يوضح الصفة التي تتسم بها عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة حسب متغير السن

المجموع		تتسم عملية اتخاذ القرار في مؤسستك بـ:				السن
		الجماعية		الفردية		
8%	4	0%	0	8%	4	من 20 إلى 29 سنة
60%	30	44%	22	16%	8	من 30 إلى 39 سنة
24%	12	8%	4	16%	8	من 40 إلى 49 سنة
8%	4	8%	4	0%	0	50 سنة فما فوق
100%	50	60%	30	40%	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه أن 44% من المبحوثين المنتمين للفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة أقرروا بأن عملية اتخاذ القرار في المديرية تتسم بالجماعية وذلك بتكرار قوامه 22 مفردة من إجمالي العينة المدروسة تليها نسبة 8% وتكرار 4 مفردات للفئة من 40 إلى 49 سنة بالتساوي مع

فئة 50 سنة فما فوق، أما بخصوص من أجابوا بأن القرارات في المديرية تتسم بالفردية فقد سجلنا نسبة 16% وبتكرار 8 مفردات للفئتان من 30 إلى 39 سنة ومن 40 إلى 49 سنة، وفي الأخير نسبة 8% وتكرار 4 مفردات للفئة من 20 إلى 29 سنة.

نستنتج من خلال البيانات السابقة أن أكثر العاملين الذين يرون بأن عملية اتخاذ القرار في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر تتسم بالجماعية هم من تنتمي أعمارهم إلى المجال من 30 إلى 39 سنة، وهم نفس الفئة الذين يرون بأنها تتسم بالفردية.

جدول رقم (86): يوضح ما إذا سبق وأن منحت الإدارة الموظفين صلاحية اتخاذ القرار في بعض

المواقف حسب متغير السن

المجموع		هل سبق وأن منحتك الإدارة صلاحية اتخاذ القرار في بعض المواقف؟				السن
		لا		نعم		
8%	4	0%	0	8%	4	من 20 إلى 29 سنة
60%	30	16%	8	44%	22	من 30 إلى 39 سنة
24%	12	8%	4	16%	8	من 40 إلى 49 سنة
8%	4	8%	4	0%	0	50 سنة فما فوق
100%	50	32%	16	68%	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه أن 44% من أصحاب الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة أي ما يعادل 22 مفردة سبق وأن منحتهم الإدارة صلاحية اتخاذ القرار في بعض المواقف، تليها الفئة

من 40 إلى 49 سنة بنسبة 16% وتكرار 8 مفردات وفي الأخير الفئة من 20 إلى 29 سنة بنسبة 8 وتكرار 4 مفردات، فيما لم يمنح المبحوثون ذوي 50 سنة فما فوق صلاحية اتخاذ القرار من قبل.

نستنتج من خلال البيانات السابقة أن إدارة المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر تمنح صلاحية اتخاذ القرار في بعض المواقف للعمال الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39 سنة.

جدول رقم (87): يوضح مدى تنفيذ القرارات المتخذة في المؤسسة بدقة حسب متغير السن

المجموع		هل يتم تنفيذ القرارات المتخذة في مؤسستك بدقة؟						من 20 إلى 29 سنة	السن
		أبدا		أحيانا		دائما			
8%	4	0%	0	8%	4	0%	0	من 20 إلى 29 سنة	
60%	30	0%	0	32%	16	28%	14	من 30 إلى 39 سنة	
24%	12	8%	4	16%	8	0%	0	من 40 إلى 49 سنة	
8%	4	0%	0	0%	0	8%	4	50 سنة فما فوق	
100%	50	8%	4	56%	28	36%	18	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه والذي تطرق إلى تنفيذ القرارات المتخذة في المديرية بدقة أن المبحوثين المنتمين للفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة يحتلون صدارة الاحتمالين أحيانا ودائما بنسبة مئوية قدرت بـ 32% و 28% وتكرار 16 و 14 مفردة على الترتيب، يليها أصحاب الفئة من 40 إلى 49 سنة الذين أفروا بأن القرارات المتخذة في المديرية أحيانا ما تنفذ بدقة وذلك بنسبة 16% وتكرار 8 مفردات.

نستنتج من خلال البيانات السابقة أن الموظفين في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر ممن تنتمي أعمارهم إلى المجال من 30 إلى 39 سنة هم أكثر من يعتبرون بأن القرارات المتخذة في المؤسسة تنفذ بدقة.

جدول رقم (88): يوضح ما إذا كانت القرارات المتخذة في المؤسسة رشيدة وفعالة حسب متغير السن

المجموع		هل ترى أن القرارات المتخذة في مؤسستك رشيدة وفعالة؟						السن
		أبدا		أحيانا		دائما		
8%	4	0%	0	8%	4	0%	0	من 20 إلى 29 سنة
60%	30	0%	0	50%	25	10%	5	من 30 إلى 39 سنة
24%	12	0%	0	24%	12	0%	0	من 40 إلى 49 سنة
8%	4	0%	0	0%	0	8%	4	50 سنة فما فوق
100%	50	0%	0	82%	41	18%	9	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول الموضح أعلاه يتبين لنا أن نسبة كبيرة قدرت بـ 50% وتكرارها 25 مفردة من المبحوثين المنتمين للفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة أقرروا بأن القرارات المتخذة في المديرية رشيدة وفعالة أحيانا، تليها فئة من 40 إلى 49 سنة بنسبة 24% وتكرار 12 مفردة، وفي الأخير الفئة من 20 إلى 29 سنة بنسبة 8% وتكرار 4 مفردات، أما بخصوص الاحتمال دائما فتصدر أصحاب الفئة من 30 إلى 39 سنة بنسبة 10% ويتكرر قوامه 5 مفردات تليها فئة 50 سنة فما فوق بنسبة 8% وتكرار 4 مفردات، كما نلاحظ انعدام النسب المئوية الخاصة بالاحتمال أبدا وذلك لدى جميع الفئات.

نستنتج من خلال البيانات السابقة أن أكثر العاملين ممن تبلغ أعمارهم ما بين 30 إلى 39 سنة يرون بأن القرارات المتخذة في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر رشيدة وفعالة.

جدول رقم (89): يوضح ما إذا كان للقرارات المتخذة في المؤسسة تأثير إيجابي على تحقيق التميز

المؤسسي حسب متغير السن

المجموع		هل ترى أن للقرارات المتخذة تأثير إيجابي على تحقيق التميز المؤسسي؟						السن
		أبدا		أحيانا		دائما		
8%	4	0%	0	8%	4	0%	0	من 20 إلى 29 سنة
60%	30	8%	4	16%	8	36%	18	من 30 إلى 39 سنة
24%	12	8%	4	16%	8	0%	0	من 40 إلى 49 سنة
8%	4	0%	0	0%	0	8%	4	50 سنة فما فوق
100%	50	16%	8	40%	20	44%	22	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتبين من خلال الجدول الموضح أعلاه أن 36% أي بتكرار 18 مفردة من المبحوثين ذوي الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة أجابوا بأن للقرارات المتخذة في المديرية دائما تأثير إيجابي على تحقيق التميز المؤسسي، يليها من تفوق أعمارهم 50 سنة بنسبة 8% وتكرار 4 مفردات، أما بخصوص الاحتمال دائما أحيانا فقد تساوت النسب المئوية للفئتين من 30 إلى 39 سنة ومن 40 إلى 49 سنة حيث قدرت بـ 16% ويتكرر بلغ 8 مفردات، تليها الفئة من 20 إلى 29 سنة بـ 8% وتكرار 4 مفردات، فيما تم تسجيل نسبة 8% وتكرار 4 بخصوص الاحتمال أبدا وذلك لدى الفئتين من 30 إلى 39 سنة ومن 40 إلى 49 سنة.

نستنتج من خلال البيانات السابقة أن أكثر من يرى بأن للقرارات المتخذة في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر تأثير إيجابي على تحقيق التميز المؤسسي هم العاملون الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 39 سنة.

جدول رقم (90): يوضح مدى تواصل الموظف مع محيطه في العمل حسب متغير الأقدمية

المجموع		هل تتواصل مع محيطك في العمل؟							
		أبدا		أحيانا		دائما			
8%	4	0%	0	0%	0	8%	4	أقل من 5 سنوات	الأقدمية
34%	17	0%	0	0%	0	34%	17	من 6 إلى 10 سنوات	
50%	25	0%	0	0%	0	50%	25	من 11 إلى 15 سنة	
8%	4	0%	0	0%	0	8%	4	16 سنة فما فوق	
100%	50	0%	0	0%	0	100%	50	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه أن من لديهم أقدمية من 11 إلى 15 سنة هم الأكثر تواصلًا مع محيطهم في العمل وذلك بنسبة 50% ويتكرر 25 مفردة تليها الفئة من 6 إلى 10 سنوات بنسبة مئوية قدرت بـ 34% وتكرر 17 مفردة وفي الأخير تساوت النسب لدى الفئتان أقل من 5 سنوات و16 سنة فما فوق بـ 8% وتكرر 4 مفردات.

نستنتج من خلال البيانات السابقة أن أكثر العاملين الذين يتواصلون مع محيطهم في العمل هم الذين لديهم سنوات أقدمية تتراوح ما بين 11 إلى 15 سنة.

جدول رقم (91): يوضح مدى تحقيق الاتصال التنظيمي للتفاعل الإيجابي بين المستويات الوظيفية في المؤسسة حسب متغير الأقدمية

المجموع		هل يحقق الاتصال التنظيمي التفاعل الإيجابي بين المستويات الوظيفية في مؤسستك؟						أقل من 5 سنوات	من 6 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	16 سنة فما فوق
		أبدا		أحيانا		دائما					
8%	4	0%	0	8%	4	0%	0	أقل من 5 سنوات			
34%	17	0%	0	18%	9	16%	8	من 6 إلى 10 سنوات			
50%	25	0%	0	40%	20	10%	5	من 11 إلى 15 سنة			
8%	4	0%	0	0%	0	8%	4	16 سنة فما فوق			
100%	50	0%	0	66%	33	34%	17	المجموع			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه أن من يملكون أقدمية من 11 إلى 15 سنة أقرروا بأن الاتصال التنظيمي يحقق أحيانا التفاعل الإيجابي بين المستويات الوظيفية في المديرية وذلك بنسبة مئوية قدرت بـ 40% وتكرار 20 مفردة، تليها الفئة من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 18% وتكرار 9 مفردات وفي الأخير الفئة ذات أقدمية أقل من 5 سنوات بنسبة 8% وتكرار 4 مفردات.

نستنتج من خلال البيانات السابقة أن العمال الذين لديهم سنوات أقدمية من 11 إلى 15 سنة هم أكثر العاملين الذين يرون بأن الاتصال التنظيمي في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر يحقق التفاعل الإيجابي بين المستويات الوظيفية.

جدول رقم (92): يوضح مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار السليم في المؤسسة حسب متغير الأقدمية

المجموع		حسب رأيك، هل يساهم الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار السليم في مؤسستك؟						أقل من 5 سنوات	من 6 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	16 سنة فما فوق
		أبدا		أحيانا		دائما					
8%	4	0%	0	8%	4	0%	0				
34%	17	0%	0	16%	8	18%	9				
50%	25	8%	4	32%	16	10%	5				
8%	4	0%	0	8%	4	0%	0				
100%	50	8%	4	64%	32	28%	14			المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه أن الأفراد ذوي أقدمية من 11 إلى 15 سنة يرون بأن الاتصال التنظيمي في المديرية يساهم أحيانا في عملية اتخاذ القرار السليم حيث بلغت نسبتهم 32% وتكرارهم 16 مفردة، تليها فئة من يملكون أقدمية من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 16% وتكرار 8 مفردات، وفي الأخير الأفراد المنتمون لفئتي أقل من 5 سنوات و 16 سنة فما فوق بنسبة 8% وتكرار 4 مفردات لكليهما.

نستنتج من خلال البيانات السابقة أن أغلبية المبحوثين الذين يرون بأن الاتصال التنظيمي يساهم في عملية اتخاذ القرار السليم بالمديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر هم من لديهم أقدمية من 11 إلى 15 سنة.

جدول رقم (93): يوضح تقييم الوسائل الاتصالية المعتمدة من طرف المؤسسة حسب متغير الأقدمية

المجموع		كيف تقييم الوسائل الاتصالية المعتمدة من طرف مؤسستك؟						
		سيئة		متوسطة		جيدة		
8%	4	0%	0	8%	4	0%	0	أقل من 5 سنوات
34%	17	0%	0	8%	4	26%	13	من 6 إلى 10 سنوات
50%	25	8%	4	24%	12	18%	9	من 11 إلى 15 سنة
8%	4	0%	0	0%	0	8%	4	16 سنة فما فوق
100%	50	8%	4	40%	20	52%	26	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه والذي يبين تقييم المبحوثين للوسائل الاتصالية المعتمدة من طرف المديرية أن أعلى نسبة حصل عليها التقييم الجيد سجلت في أوساط الأفراد المنتمين لفئة من 6 إلى 10 سنوات حيث قدرت بـ 26% ويتكرر 13 مفردة، تليها الفئة من 11 إلى 15 سنة بنسبة مئوية قدرت بـ 18% وتكرر 9 مفردات، وفي الأخير فئة 16 سنة فما فوق بنسبة 8% وتكرر 4 مفردات

نستنتج من خلال البيانات السابقة أن العاملين الذين لديهم خبرة من 6 إلى 10 سنوات من أفراد العينة المدروسة هم أكثر من قيموا الوسائل الاتصالية المعتمدة من طرف المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر بأنها جيدة.

جدول رقم (94): يوضح مدى مساهمة الوسائل المعتمدة في المؤسسة لعملية اتخاذ القرار السليم حسب متغير الأقدمية

المجموع		حسب رأيك، هل تساهم هذه الوسائل في عملية اتخاذ القرار السليم في المؤسسة؟						أقل من 5 سنوات	من 6 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	16 سنة فما فوق
		أبدا		أحيانا		دائما					
8%	4	0%	0	8%	4	0%	0				
34%	17	0%	0	10%	5	24%	12				
50%	25	0%	0	24%	12	26%	13				
8%	4	0%	0	0%	0	8%	4				
100%	50	0%	0	42%	21	58%	29	المجموع			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه أن أغلب المبحوثين المنتمين لفئة أقدمية من 11 إلى 15 سنة أقرروا بأن الوسائل الاتصالية المعتمدة من طرف المديرية تساهم دائما في عملية اتخاذ القرار السليم وذلك بنسبة مئوية بلغت 26% وتكرر قوامه 13 مفردة، تليها الفئة ذات أقدمية من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 24% وتكرر 12 مفردة، وفي الأخير فئة الموظفين أصحاب 16 سنة فما فوق بنسبة 8% وتكرر 4 مفردات، فيما انعدمت النسبة المئوية الخاصة بالفئة أقل من 5 سنوات.

نستنتج من خلال البيانات السابقة أن من لديهم أقدمية من 11 إلى 15 سنة من العاملين في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر هم أكثر من يرون بأن الوسائل المعتمدة من طرف المديرية تساهم في عملية اتخاذ القرار السليم.

جدول رقم (95): يوضح نوع الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة حسب متغير الأقدمية

المجموع		ما هو نوع الاتصال التنظيمي السائد في مؤسستك؟						
		الاثنتين معا		غير رسمي		رسمي		
8%	4	0%	0	0%	0	8%	4	أقل من 5 سنوات
34%	17	10%	5	0%	0	24%	12	من 6 إلى 10 سنوات
50%	25	32%	16	0%	0	18%	9	من 11 إلى 15 سنة
8%	4	0%	0	0%	0	8%	4	16 سنة فما فوق
100%	50	42%	21	0%	0	58%	29	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه أن الموظفين من يملكون أقدمية من 6 إلى 10 سنوات يرون أن الاتصال الرسمي هو النمط الأكثر استخداما في المديرية وذلك بنسبة 24% وتكرار 12 مفردة، تليها فئة من 11 إلى 15 سنة ونسبتهم 18% بتكرار 9 مفردات، وفي الأخير تساوت النسب للفئتين أقل من 5 سنوات و 16 سنة فما فوق بنسبة 8% وتكرار 4 مفردات، أما بخصوص اقتراح الاثنتين معا أي النمطين الرسمي وغير الرسمي فقد سجلنا تقوفا لفئة من 11 إلى 15 سنة وذلك بنسبة بلغت 32% وتكرار 16 مفردة، تليها فئة من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 10% وتكرار 5 مفردات، فيما انعدمت النسبتان المتعلقةتان بالفئتان أقل من 5 سنوات و 16 سنة فما فوق.

نستنتج من خلال البيانات السابقة أن فئة العمال الذين لديهم أقدمية عمل من 6 إلى 10 سنوات في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر يستخدمون الاتصال الرسمي في تواصلهم مع محيطهم في العمل، وأن من لديهم أقدمية من 11 إلى 15 سنة يستخدمون النمطين الرسمي وغير الرسمي.

جدول رقم (96): يوضح أكثر نوع اتصالي رسمي استخداما في المؤسسة حسب متغير الأقدمية

المجموع		ما هو أكثر نوع اتصالي رسمي استخداما في مؤسستك؟						
		اتصال أفقي		اتصال صاعد		اتصال نازل		
8%	4	0%	0	8%	4	0%	0	أقل من 5 سنوات
34%	17	10%	5	16%	8	8%	4	من 6 إلى 10 سنوات
50%	25	0%	0	8%	4	42%	21	من 11 إلى 15 سنة
8%	4	0%	0	8%	4	0%	0	16 سنة فما فوق
100%	50	10%	5	40%	20	50%	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه أن 42% وتكرر 21 مفردة من المبحوثين ممن يملكون أقدمية من 11 إلى 15 سنة يرون أن الاتصال النازل هو الأكثر استخداما في المديرية، تليها الفئة من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 8% وتكرر 4 مفردات، أما الاتصال الصاعد فقد عرف تفوق الفئة ذات الأقدمية من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 16 وتكرر 8 مفردات، وتساوي النسب بين الفئات المتبقية حيث بلغت 8% بتكرر 4 مفردات، كما نلاحظ أن الفئة من 6 إلى 10 سنوات هي الوحيدة التي تستخدم الاتصال الأفقي من طرف الفئة وذلك بنسبة 10% وتكرر 5 مفردات.

نستنتج من خلال البيانات السابقة أن أفراد العينة المدروسة الذين لديهم أقدمية عمل من 11 إلى 15 سنة يستخدمون الاتصال النازل، أما فئة العمال الذين تتراوح سنوات أقدميتهم من 6 إلى 10 سنوات فيستخدمون الاتصال الصاعد والأفقي في تواصلهم داخل المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر.

جدول رقم (97): يوضح مدى مساهمة نوع الاتصال السائد في المؤسسة بكفاءة في عملية اتخاذ القرار حسب متغير الأقدمية

المجموع		حسب رأيك، هل ترى أن نوع الاتصال السائد في مؤسستك يساهم بكفاءة في عملية اتخاذ القرار؟						أقل من 5 سنوات	الأقدمية
		أبدا		أحيانا		دائما			
8%	4	0%	0	8%	4	0%	0	من 6 إلى 10 سنوات	
34%	17	0%	0	10%	5	24%	12	من 11 إلى 15 سنة	
8%	4	0%	0	0%	0	8%	4	16 سنة فما فوق	
100%	50	0%	0	58%	29	42%	21	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه أن المبحوثين المنتمين لفئة أقدمية من 11 إلى 15 سنة يرون بأن نوع الاتصال السائد في المديرية يساهم بكفاءة أحيانا في عملية اتخاذ القرار وذلك بنسبة 40% وتكرار 20 مفردة، تليها فئة من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 10% وتكرار 5 مفردات ثم فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 8% وتكرار 4 مفردات.

نستنتج من خلال البيانات السابقة أن المبحوثين ممن تتراوح سنوات أقدمتهم من 11 إلى 15 سنة هم أكثر من يرون بأن نوع الاتصال السائد في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر يساهم بكفاءة في عملية اتخاذ القرار.

جدول رقم (98): يوضح مدى مواجهة الاتصال التنظيمي لمعوقات تحد من كفاءته في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة حسب متغير الأقدمية

المجموع		هل يواجه الاتصال التنظيمي معوقات تحد من كفاءته في عملية اتخاذ القرار بمؤسستك؟						
		أبدا		أحيانا		دائما		
8%	4	0%	0	8%	4	0%	0	أقل من 5 سنوات
34%	17	0%	0	34%	17	0%	0	من 6 إلى 10 سنوات
50%	25	18%	9	32%	16	0%	0	من 11 إلى 15 سنة
8%	4	0%	0	8%	4	0%	0	16 سنة فما فوق
100%	50	18%	9	82%	41	0%	0	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه أن من لهم أقدمية من 6 إلى 10 سنوات هم أكثر من يرون بأن الاتصال التنظيمي تواجهه أحيانا معوقات تحد من كفاءته في عملية اتخاذ القرار السليم بالمديرية وذلك بنسبة مسوية قدرت بـ 34% وتكرر 17 مفردة، تليها فئة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 32% وتكرر 16 مفردة وفي الأخير تساوت النسب بين الفئتان أقل من 5 سنوات و 16 سنة فما فوق بنسبة 8% وتكرر 4 مفردات.

نستنتج من خلال البيانات السابقة أن العمال الذين يملكون سنوات أقدمية من 6 إلى 10 سنوات هم أكثر من يرون بأن الاتصال التنظيمي في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر يواجه معوقات تحد من كفاءته في عملية اتخاذ القرار.

جدول رقم (99): يوضح هل القرارات الصادرة من الإدارة تراعي مصلحة الموظفين حسب متغير الأقدمية

المجموع		هل القرارات الصادرة من الإدارة تراعي مصلحتك كموظف؟							
		أبدا		أحيانا		دائما			
8%	4	0%	0	8%	4	0%	0	أقل من 5 سنوات	الأقدمية
34%	17	8%	4	18%	9	8%	4	من 6 إلى 10 سنوات	
50%	25	0%	0	40%	20	10%	5	من 11 إلى 15 سنة	
8%	4	0%	0	8%	4	0%	0	16 سنة فما فوق	
100%	50	8%	4	74%	37	18%	9	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه أن نسبة مرتفعة من المبحوثين ذوي أقدمية من 11 إلى 15 سنة بلغت نسبتهم المئوية 40% وتكرارهم 20 مفردة يرون بأن القرارات الصادرة من الإدارة تراعي أحيانا مصالحهم كموظفين، تليها نسبة 18% وتكرار 9 مفردات من ذوي أقدمية من 6 إلى 10 سنوات، وفي الأخير نسبتان متساويتان للفئتان أقل من 5 سنوات و 16 سنة فما فوق بلغتا 8% وتكرارهما 4 مفردات لكل منهما.

نستنتج من خلال البيانات السابقة أن العاملين ممن يملكون خبرة عمل من 11 إلى 15 سنة هم أكثر من يرون بأن القرارات الصادرة من إدارة المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر تراعي مصلحتهم كموظفين.

جدول رقم (100): يوضح مدى تأثير عملية اتخاذ القرار بالمعوقات التي تواجه الاتصال التنظيمي
بالمؤسسة حسب متغير الأقدمية

المجموع		حسب رأيك، هل تتأثر عملية اتخاذ القرار بالمعوقات التي تواجه الاتصال التنظيمي في مؤسستك؟						أقل من 5 سنوات	من 6 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	16 سنة فما فوق	المجموع
		أبدا		أحيانا		دائما						
8%	4	0%	0	8%	4	0%	0					
34%	17	0%	0	24%	12	10%	5					
50%	25	0%	0	42%	21	8%	4					
8%	4	0%	0	8%	4	0%	0					
100%	50	0%	0	82%	41	18%	9					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه أن 42% بتكرار 21 مفردة من المبحوثين ذوي أقدمية من 11 إلى 15 سنة اقرروا بأن عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة تتأثر أحيانا بالمعوقات التي تواجه الاتصال التنظيمي، تليها فئة من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 24% وبتكرار 12 مفردة وفي الأخير سجلنا نسبتان متساويتان لكل من الفئتين أقل من 5 سنوات و 16 سنة فما فوق قدرتا بـ 8% وتكرار 4 مفردات لكلاهما.

نستنتج من خلال البيانات السابقة أن العمال الذين يملكون سنوات عمل تتراوح ما بين 11 إلى 15 سنة في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر هم أكثر من يرون بأن عملية اتخاذ القرار في المؤسسة تتأثر بالمعوقات التي تواجه الاتصال التنظيمي.

جدول رقم (101): يوضح ما إذا كانت المؤسسة تسمح بإشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار حسب متغير الأقدمية

المجموع		هل تسمح مؤسستك بإشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار؟							
		أبدا		أحيانا		دائما			
8%	4	0%	0	8%	4	0%	0	أقل من 5 سنوات	الأقدمية
34%	17	0%	0	18%	9	16%	8	من 6 إلى 10 سنوات	
50%	25	16%	8	24%	12	10%	5	من 11 إلى 15 سنة	
8%	4	0%	0	8%	4	0%	0	16 سنة فما فوق	
100%	50	16%	8	58%	29	26%	13	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه أن أكثر الباحثين الذين يرون بأن المديرية تسمح أحيانا بإشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار ينتمون لفئة أقدمية من 11 إلى 15 سنة وذلك بنسبة 24% وتكرار 12 مفردة، تليها فئة أقدمية من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 18% وتكرار 9 مفردات، وفي الأخير سجلنا نسبتان متساويتان لكل من الفئتين أقل من 5 سنوات و16 سنة فما فوق قدرتا بـ 8% وتكرار 4 مفردات لكلاهما.

نستنتج من خلال البيانات السابقة أن أكثر الباحثين الذين تسمح المؤسسة بإشراكهم في عملية اتخاذ القرار هم من يملكون أقدمية عمل من 11 إلى 15 سنة.

جدول رقم (102): يوضح الصفة التي تتسم بها عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة حسب متغير الأقدمية

المجموع		تتسم عملية اتخاذ القرار في مؤسستك بـ:				أقل من 5 سنوات	الأقدمية
		الجماعية		الفردية			
8%	4	0%	0	8%	4	من 11 إلى 15 سنة	
34%	17	34%	17	0%	0	16 سنة فما فوق	
50%	25	18%	9	32%	16	المجموع	
8%	4	8%	4	0%	0		
100%	50	60%	30	40%	20		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه أن 34% وتكرر 17 مفردة من أصحاب أقدمية من 6 إلى 10 سنوات يرون بأن عملية اتخاذ القرار بالمديرية تتسم بالجماعية تليها فئة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 18% وتكرر 9 مفردات، ثم فئة 16 سنة فما فوق بنسبة 8% وتكرر 4 مفردات فيما انعدمت النسبة المئوية لدى الفئة أقل من 5 سنوات، أما بخصوص اقتراح فردية اتخاذ القرارات فنلاحظ تصدر الفئة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 32% وتكرر 16 مفردة تليها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 8% وتكرر 4 مفردات.

نستنتج من خلال البيانات السابقة أن أكثر العاملين الذين يرون بأن عملية اتخاذ القرار في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر تتسم بالجماعية هم من لديهم سنوات أقدمية من 6 إلى 10 سنوات، أما الفئة الذين يرون بأنها تتسم بالفردية فهم الذين يتمتعون بأقدمية عمل من 11 إلى 15 سنة.

جدول رقم (103): يوضح ما إذا سبق وأن منحت الإدارة الموظفين صلاحية اتخاذ القرار في بعض المواقف حسب متغير الأقدمية

المجموع		هل سبق وأن منحتك الإدارة صلاحية اتخاذ القرار في بعض المواقف؟				أقل من 5 سنوات	من 6 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	16 سنة فما فوق	المجموع
		لا		نعم						
8%	4	0%	0	8%	4					
34%	17	8%	4	26%	13					
50%	25	16%	8	34%	17					
8%	4	8%	4	0%	0					
100%	50	32%	16	68%	34					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه أن 34% وتكرار 17 مفردة من أفراد العينة الذين ينتمون لفئة الأقدمية من 11 إلى 15 سنة سبق وأن منحتهم الإدارة صلاحية اتخاذ القرار في بعض المواقف، تليها فئة من 6 إلى 10 سنوات بنسبة مئوية بلغت 26% وتكرار 13 مفردة، وفي الأخير فئة الموظفين أقل من 5 سنوات ونسبتهم 8% بتكرار 4 مفردات، فيما لم يسبق وأن منحت الإدارة صلاحية اتخاذ القرار لفئة 16 سنة فما فوق.

نستنتج من خلال البيانات السابقة أن إدارة المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر تمنح صلاحية اتخاذ القرار في بعض المواقف للعمال الذين يملكون أقدمية عمل في المؤسسة تتراوح ما بين 11 إلى 15 سنة.

جدول رقم (104): يوضح مدى تنفيذ القرارات المتخذة في المؤسسة بدقة حسب متغير الأقدمية

المجموع		هل يتم تنفيذ القرارات المتخذة في مؤسستك بدقة؟							
		أبدا		أحيانا		دائما			
8%	4	0%	0	8%	4	0%	0	أقل من 5 سنوات	الأقدمية
34%	17	0%	0	16%	8	18%	9	من 6 إلى 10 سنوات	
50%	25	8%	4	32%	16	10%	5	من 11 إلى 15 سنة	
8%	4	0%	0	0%	0	8%	4	16 سنة فما فوق	
100%	50	8%	4	65%	28	36%	18	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه أن ما نسبته 32% وتكراره 16 مفردة من الموظفين من ذوي أقدمية من 11 إلى 15 سنة يرون بأن القرارات المتخذة في المديرية أحيانا ما تنفذ بدقة، تليها فئة من 6 إلى 10 سنوات ونسبتها 16% بتكرار 8 مفردات وحلت في المرتبة الأخيرة فئة من يملكون أقدمية أقل من 5 سنوات حيث بلغت نسبتهم المئوية 8% وتكرارهم 4 مفردات، كما انعدمت النسبة المئوية الخاصة بفئة 16 سنة فما فوق.

نستنتج من خلال البيانات السابقة أن الموظفين في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر ممن يملكون سنوات أقدمية من 11 إلى 15 سنة هم أكثر من يعتبرون بأن القرارات المتخذة في المؤسسة تنفذ بدقة.

جدول رقم (105): يوضح ما إذا كانت القرارات المتخذة في المؤسسة رشيدة وفعالة حسب متغير الأقدمية

المجموع		هل ترى أن القرارات المتخذة في مؤسستك رشيدة وفعالة؟						
		أبدا		أحيانا		دائما		
8%	4	0%	0	8%	4	0%	0	أقل من 5 سنوات
34%	17	0%	0	34%	17	0%	0	من 6 إلى 10 سنوات
50%	25	0%	0	40%	20	10%	5	من 11 إلى 15 سنة
8%	4	0%	0	0%	0	8%	4	16 سنة فما فوق
100%	50	0%	0	82%	41	18%	9	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه أن من يملكون أقدمية من 11 إلى 15 سنة هم أكثر من أجابوا بأن القرارات المتخذة في المديرية أحيانا ما تكون رشيدة وفعالة حيث قدرت نسبهم بـ 40% وتكرارهم 20 مفردة، وفي المرتبة الثانية حلت فئة الأقدمية من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 34% وتكرار 17 مفردة، وثالثا جاءت فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 8% وتكرار قوامه 4 مفردات، كما انعدمت النسبة لمئوية المتعلقة بالفئة 16 سنة فما فوق.

نستنتج من خلال البيانات السابقة أن أكثر العاملين ممن لديهم سنوات أقدمية في العمل من 11 إلى 15 سنة يرون بأن القرارات المتخذة في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر رشيدة وفعالة.

جدول رقم (106): يوضح ما إذا كان للقرارات المتخذة في المؤسسة تأثير إيجابي على تحقيق التميز المؤسسي حسب متغير الأقدمية

المجموع		هل ترى أن للقرارات المتخذة تأثير إيجابي على تحقيق التميز المؤسسي؟						أقل من 5 سنوات	من 6 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	16 سنة فما فوق
		أبدا		أحيانا		دائما					
8%	4	0%	0	8%	4	0%	0				
34%	17	0%	0	8%	4	26%	13				
50%	25	16%	8	24%	12	10%	5				
8%	4	0%	0	0%	0	8%	4				
100%	50	16%	8	40%	20	44%	22			المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه أن 26% وتكرار 13 مفردة من أفراد العينة المدروسة المنتمين لفئة أقدمية من 6 إلى 10 سنوات أقرروا بأن دائما ما يكون للقرارات المتخذة بالمديرية تأثير إيجابي على تحقيق التميز المؤسسي، تليها فئة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 10% وتكرار 5 مفردات، وفي الأخير حلت الفئة ذات أقدمية 16 سنة فما فوق بنسبة 8% وتكرار 4 مفردات، كما انعدمت النسبة المئوية الخاصة بالفئة أقل من 5 سنوات.

نستنتج من خلال البيانات السابقة أن أكثر من يرى بأن للقرارات المتخذة في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر تأثير إيجابي على تحقيق التميز المؤسسي هم العاملون الذين يملكون سنوات أقدمية من 6 إلى 10 سنوات.

النتائج الجزئية للدراسة

بعد قراءة وتحليل جداول الاستبيان البسيطة والمركبة، جاءت هذه النتائج الجزئية التي تهدف إلى التعمق أكثر في زوايا وجوانب الموضوع، وكل ما من شأنه أن يساهم في الإجابة عن التساؤل الرئيسي للدراسة المتعلق بدور الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي، وجاءت النتائج بعد تفريغ البيانات وتحليلها على النحو التالي:

المحور الأول

- ✚ جل أفراد العينة في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر يتواصلون مع محيطهم في العمل.
- ✚ تتمثل مجالات استخدام الاتصال في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر في الحصول على المعلومات.
- ✚ تولي المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر أهمية كبيرة للاتصال التنظيمي.
- ✚ تتمثل أهمية الاتصال التنظيمي في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر في سير العمل بشكل أفضل.
- ✚ في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر يتم تزويد الموظفين بالمعلومات في الوقت المناسب أحيانا.
- ✚ يحقق الاتصال التنظيمي التفاعل الإيجابي بين المستويات الوظيفية في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر.
- ✚ يساهم الاتصال التنظيمي في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر في عملية اتخاذ القرار السليم.

المحور الثاني

- ✚ الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر هي الوسائل الإلكترونية.
- ✚ الوسائل الشفوية الأكثر استخداما في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر هي الاجتماعات.
- ✚ الوسائل الكتابية الأكثر استخداما في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر هي التقارير الرسمية.

✚ وسائل الاتصال الإلكترونية الأكثر استخداما في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر هي البريد الإلكتروني.

✚ الوسائل الاتصالية التي يستخدمها الموظفون في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر ملائمة لطبيعة عملهم.

✚ الوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر جيدة.

✚ وسائل الاتصال المستخدمة في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر تساهم دائما في عملية اتخاذ القرار السليم.

المحور الثالث

✚ نوع الاتصال التنظيمي السائد في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر هو الاتصال الرسمي.

✚ نستنتج أن النوع الاتصالي الرسمي السائد في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر هو الاتصال النازل من الإدارة.

✚ تتصل إدارة المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر بالموظفين من أجل إعلامهم بالقرارات.

✚ يتصل الموظفون بإدارة المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر لتقديم تقارير عمل.

✚ يمارس الاتصال غير الرسمي بين الزملاء في العمل بالمديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر عن طريق الحوار.

✚ نوع الاتصال السائد في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر يساهم بكفاءة في عملية اتخاذ القرار.

المحور الرابع

✚ يواجه الاتصال التنظيمي بالمديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر بعض المعوقات التي تحد من كفاءته في عملية اتخاذ القرار السليم.

✚ يواجه الاتصال بين الموظفين وإدارة المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر بعض الصعوبات التي من شأنها إعاقة انسياب المعلومات.

✚ لا يواجه أفراد العينة في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر لصعوبات تعيق الاتصال بينهم وبين زملائهم في العمل.

✚ نوعية المعوقات التي تواجه الاتصال التنظيمي بكثرة في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر هي معوقات تنظيمية.

✚ تؤدي المعوقات التي تواجه الاتصال التنظيمي بالمديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر على ضعف التنسيق بين الأقسام.

✚ القرارات الصادرة من إدارة المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر تراعي أحيانا مصلحة الموظفين.

✚ تتأثر عملية اتخاذ القرار بالمعوقات التي تواجه الاتصال التنظيمي في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر.

المحور الخامس

✚ تسمح إدارة المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر بإشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار.

✚ تتسم عملية اتخاذ القرارات في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر بالجماعية.

✚ تمنح إدارة المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر للموظفين صلاحية اتخاذ القرار في بعض المواقف.

✚ أحيانا ما تأخذ إدارة المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر رأي الموظفين بعين الاعتبار بخصوص البدائل المطروحة خلال عملية اتخاذ القرار.

✚ تعدد البدائل والافتراحتات التي يقدمها الموظفون خلال عملية اتخاذ القرار تساعد في إزالة الغموض حول الموقف.

✚ يتم تنفيذ القرارات المتخذة في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر بدقة.

✚ إن القرارات المتخذة في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر رشيدة وفعالة.

✚ للقرارات المتخذة في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر تأثير إيجابي على تحقيق التميز المؤسسي.

• التميز القيادي

✚ تسعى إدارة المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد.

✚ تقوم إدارة المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر بترسيخ ثقافة التميز ونشر قيم الجودة في الأداء.

✚ تحرص إدارة المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر على الالتزام بمبادئ التميز القيادي.

• التميز بتقديم الخدمة

- + تتصف إجراءات تقديم الخدمة للزبائن بالمديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر بالسرعة والجودة.
- + تخضع عمليات تقديم الخدمة بالمديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين.
- + تهتم إدارة المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر بتعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية خدمة الزبائن والتميز في خدمتهم.
- + تعمل المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر على تعزيز مفهوم ضمان الجودة لدى العاملين في الخدمة المقدمة للزبائن.
- + تتواصل المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر مع الزبائن من خلال التعرف على احتياجاتهم وآليات التحسين في تقديم الخدمات المستقبلية.

• التميز البشري

- + تمتلك المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر موارد بشرية ذات كفاءة عالية في مجال تخصصها.
- + كل العاملين في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر ذوي مستويات علمية عالية.
- + تسعى المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر إلى تنمية قدرات العمال بتشجيعهم على الإبداع والتميز.

• تميز الموارد والشراكات

- + تحسن المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر إدارة مواردها المالية بعقلانية.
- + تهتم المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر ببرامج ترشيد النفقات وتحديد احتياجاتها من الموارد المالية.

• تميز العمليات

- + تحرص المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر على إدارة وتنمية العلاقات الجيدة مع الزبائن والعملاء.

✚ تحافظ المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر على سياسة الحوار المبنية على الثقة والشفافية مع المتعاملين معها.

النتائج في ضوء الدراسات السابقة

يتم التطرق في هذه المرحلة إلى نتائج الدراسات السابقة التي تناولت إحدى جزئيات موضوع دور الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي ومقارنتها مع نتائج الدراسة الحالية بعرض أوجه الاتفاق والاختلاف، والتي جاءت كالتالي:

✚ الدراسة الأولى المعنونة **بـ دور الاتصال التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي** بمديرية الاتصال لمؤسسة سوناطراك، وانفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في النقاط التالية:

أثبتت الدراسة أن الاتصال الإلكتروني هو الأكثر استخداما في إتمام المهام الموكلة، ومنه فإن المديرية تمتلك بنية تكنولوجية عالية والتي تعتبر من دوافع التميز المؤسسي، وهو ما يتوافق مع نتيجة الجدول رقم (13) التي خلصت إلى اعتماد المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر على الاتصال الإلكتروني الذي يتمثل في الوسائط الإلكترونية باختلاف أنواعها، ولها القدرة على نقل وتبادل المعلومات عن بعد وبسرعة ويسر دون تضييع الكثير من الوقت.

وأكدت الدراسة أن الوسيلة الكتابية الأكثر استخداما هي التقارير حيث يتواصل من خلالها الموظفون مع الإدارة العليا من أجل نقل الأخبار والمعلومات وكذا الاقتراحات، وبالتالي فإن المديرية تعتبر التقارير الوسيط الفعال للاتصال بين المستويات الوظيفية، الشيء الذي يتماشى مع نتيجة الجدول رقم (15) التي أثبتت أن التقارير الرسمية هي أكثر وسائل الاتصال الكتابية استخداما في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر.

كما أكدت الدراسة أيضا على أن الوسيلة الإلكترونية الأكثر استخداما من أجل القيام بالعمل هي البريد الإلكتروني، باعتبار أن كل موظف بالمديرية يمتلك بريد إلكتروني خاص به يسهل عليه نقل المعلومات والأخبار، وهو الأمر ذاته الذي توصلت إليه الدراسة الحالية حيث أن المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا الحديثة في نقل وتبادل البيانات والمعلومات بين الإدارة

والعمال والموظفين، وذلك من خلال وسيلة البريد الالكتروني بشكل أساسي، وذلك استنادا لنتيجة الجدول رقم (16).

أن النمط السائد في المديرية هو الاتصال الرسمي، وهو الاتصال المبرمج والمهيكل بين الموظفين في مديرية الاتصال بمؤسسة سوناطراك، وهو العملية التي يتم من خلالها جميع التفاعلات داخل التنظيم، حيث يتم توجيه الموظفين نحو تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق مجموعة من الأطر والقوانين الرسمية والتي تتميز بالصرامة والجدية والالتزام بكل القوانين المعمول بها، وبالتالي فإن المديرية تستخدم الاتصال الرسمي من خلال إصدار التعليمات والأوامر والقرارات والتوجيهات، لتحقيق التميز يتوقف على حسن توظيف المؤسسة للاتصال، وهذا ما يتماشى مع الدراسة الحالية التي تم التوصل من خلالها إلى أن نوع الاتصال المستخدم بكثرة من طرف عمال وموظفي المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر هو الاتصال الرسمي، وهو ما أكدته نتيجة الجدول رقم (20).

أثبتت الدراسة أن الاتصال غير الرسمي هو المكمل داخل المديرية من خلال تبادل الموظفين للآراء في الأقسام، بالإضافة إلى تبادل الزيارات خارج فترات العمل، وهو ما يتماشى مع نتيجة الجدول رقم (20) التي أوضحت أن المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر تميل إلى دمج النمطين الرسمي وغير الرسمي عند الاتصال.

كما أكدت الدراسة على أن الاتصال النازل هو الذي استحوذ بكثرة استخدامه في مديرية الاتصال، وبالتالي فإن المديرية تستخدم هذا الاتصال من أجل تحقيق الأهداف والغايات من خلال توصيل السياسات والاستراتيجيات للعاملين وتزويدهم بالسلوكيات المتوقعة منهم لإنجاز الأعمال، نفس الأمر بالنسبة للدراسة الحالية وهو ما أثبتته نتيجة الجدول رقم (21).

أثبتت الدراسة أن الإدارة العليا تشجع الموظفين على الإبداع والتميز عن طريق الاتصال بينهم لتشجيعهم على تقديم الأفضل، أي حق المشاركة والتفاعل في إيجاد القرار الرشيد في المؤسسة، وبالتالي فالمديرية تثق بكفاءتهم المهنية وقدرتهم التنموية والإبداعية وقوة الاتصال التنظيمي بينهم، وهو ما أكدته نتيجة الجدول رقم (51) بأن المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر تنمي قدرات عمالها بتشجيعهم على الإبداع والتميز وتطويرهم حتى يكونوا أفرادا أكثر إبداعا في العمل.

أثبتت الدراسة أن مديرية الاتصال لمؤسسة سوناطراك تسعى إلى تنمية وتعزيز علاقتها مع جمهورها الخارجي، وهو نفس الأمر الذي توصلت إليه نتيجة الجدول رقم (54) بأن المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر تحرص على إدارة وتنمية العلاقات الجيدة مع الزبائن والعملاء، من خلال معاملتهم باحترام وتقديم الخدمات لهم بحيث تكون جودتها حسب التوقعات المرسومة في مخيلتهم بل والعمل على تجاوز تلك التوقعات.

واختلف هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في:

أوضحت الدراسة على أن الإدارة العليا تسمح للموظفين بالمشاركة في صنع واتخاذ القرار، ومنه فالمديرية تسعى دائما لإشراك الموظف فيما يتعلق بتقديم الاقتراحات في العمل، وهو ما يتنافى مع نتيجة الجدول رقم (33) التي أثبتت أن المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر لا تسمح دائما بإشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار.

🚩 الدراسة الثانية بعنوان **دور الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار** بمديرية التجارة بالوادي، وقد اتفقت

مع الدراسة الحالية في النقاط التالية:

تهتم الإدارة بإيصال المعلومات للموظفين وتزويدهم بالبيانات اللازمة لإتمام أعمالهم في الوقت المناسب، وهو ذات الشيء الذي توصلت إليه نتيجة الجدول رقم (10) بأن المعلومات في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر تصل في الوقت المناسب للموظفين وهذا راجع للأداء الجيد للإدارة وحرصها على إيصال البيانات والمعلومات إلى كافة الموظفين في الوقت المناسب من أجل تنظيم العمل وإنجازه.

أكدت الدراسة الظهور الملفت والبارز لاستخدام الاتصال غير الرسمي في مديرية التجارة بالوادي نظرا لأهميته، فيمكن لمتخذ القرار أن يستفيد بشكل كبير من هذا النوع من الاتصال، نظرا لما يتيح من معلومات وبيانات قد تغيب في حالة الاتصال الرسمي وتتحدد درجة استفادة المنظمة من هذا النوع من الاتصال تبعا لحجمها وطبيعتها عملها والهدف التي تسعى لتحقيقه، وإذا ما توفر نظام اتصال غير رسمي إلى جانب نظام اتصال رسمي فذلك سيجعل المنظمة قادرة على جمع كم كبير من المعلومات والبيانات، وبالتالي تكون قادرة على اتخاذ قرارات ملائمة في الوقت المناسب، وهو ما أكدته نتيجة الجدول رقم (20) وتم التطرق إليه سابقا في أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسة الأولى.

الاتصال النازل هو أكثر أنماط الاتصال الرسمية سريانا داخل المديرية، وهو ما أكدته نتيجة الجدول رقم (21) وتم التطرق إليه سابقا في أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسة الأولى.

تسعى إدارة مديرية التجارة للحفاظ على استقرار العمال ومراعاة مصالحهم عند اتخاذها للقرارات، وهو ما يتفق مع الدراسة الحالية التي أثبتت أن المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر تراعي مصالح الموظفين عند إصدارها للقرارات، باعتبار أن الموظف هو العنصر المحرك للمؤسسة، وكلما كان راضيا عن قراراتها كلما دفعه ذلك إلى الجد والمثابرة في العمل ما يؤدي إلى ازدهار وتطور المؤسسة، وهذا ما أثبتته نتيجة الجدول رقم (31).

كما اختلفت الدراستان في:

أن إدارة مديرية التجارة بالوادي تقوم بإشراك المرؤوسين بخصوص اتخاذ قرار معين داخل المؤسسة، وتسمح لهم بالتعبير عن آرائهم بخصوص المشكلة المطروحة ما يزيد من دقة القرار المتخذ وسلامته، وهو ما نفته نتيجة الجدول رقم (33) وتم التطرق إليه سابقا في أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة الأولى.

✚ الدراسة الثالثة بعنوان دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بينك

الفلاحة والتنمية الريفية، وتمثلت أوجه الاتفاق بين الدراستين فيما يلي:

تعزيز المؤسسة لمفهوم ضمان الجودة لدى العاملين في الخدمة المقدمة للزبائن ما يساعد على تحقيق التميز بتقديم الخدمة، وهو ما يتماشى ونتيجة الجدول رقم (47) التي خلصت إلى أن تعزيز مفهوم ضمان الجودة لدى العاملين في الخدمة المقدمة للزبائن من الوظائف لمؤسسة مترو الجزائر، من خلال التزامها بالخطط المتفق عليها للوصول إلى أعلى درجات الكفاءة في الخدمات المقدمة للزبائن.

أوضحت الدراسة اهتمام المؤسسة بالقيام بدورات تدريبية مستمرة والحرص على متابعتها من قبل الإدارة العليا، من أجل تطوير مهارات الأفراد العاملين ما يساعد على تحقيق التميز البشري، وهو ما أكدته نتيجة الجدول رقم (51) وتم التطرق إليه سابقا في أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسة الأولى.

✚ الدراسة الرابعة بعنوان دور نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرار بشركة SHAPS، وقد اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في:

أن الدراسة أثبتت امتلاك الموارد البشرية ومتخذو القرار في شركة أعلى مساعدة وحماية الخدمات لمستوى تعليمي عالي، كما أنهم يتمتعون بخبرة كافية في قطاع عملهم، وهو نفس الأمر الذي أثبتته نتيجة الجدول رقم (49) التي أكدت أن المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر تمتلك موارد بشرية ذات كفاءة عالية في مجال تخصصها.

النتائج العامة

من خلال الدراسة التطبيقية تم التوصل إلى نتائج عامة تجيب عن التساؤلات الفرعية للدراسة جاءت كالتالي:

✚ ما مكانة الاتصال التنظيمي في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر؟

يحتل الاتصال التنظيمي مكانة هامة داخل المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر ويحظى باهتمام كبير من طرف الإدارة والموظفين، حيث يلعب دورا كبيرا في انسياب المعلومات وتيسير تبادلها ونقلها، حيث يعتبر الآلية التي يتم من خلالها تدفق المعلومات وانتقالها بين مختلف مستويات المديرية والمتعلقة بالأعمال والقرارات وكيفية ووقت تنفيذها، كما يعمل على تقوية العلاقات بين الموظفين وغلق مجالات الخلاف التي قد تحدث بينهم وحل مشكلات الاتصال في أوانها وحل اختلافات الآراء وكل أشكال الصراع في الدرجات السلمية المختلفة، فضلا عن كونه الوسيلة التي يتم من خلالها تحقيق التفاعلات الإيجابية بين الأفراد في المديرية والمستويات الوظيفية المشكلة لها. كما أن للاتصال التنظيمي في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر دور إيجابي في عملية اتخاذ القرار السليم، فإذا كانت الاتصالات ضرورية للعملية الإدارية بجوانبها المتعددة داخل المديرية؛ فهي أكثر ضرورة وأهمية لعملية اتخاذ القرارات، فسلامة القرار وجودته تعتمد على مدى ارتكاز البدائل على المعلومات والبيانات المتوفرة ويمكن الحصول عليها من خلال عملية الاتصال.

✚ ما هي وسائل الاتصال التنظيمي التي تستخدمها المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر في عملية اتخاذ القرار؟

تستخدم المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر وسائل اتصالية متعددة تنوعت بين الشفوية والكتابية والإلكترونية، ولكل منها وظائفه وإيجابياته بحيث صممت لتناسب مع طبيعة العمل الإداري الذي تنسم به المؤسسة، وحل مشاكل التسيير عن طريق مختلف أنماط الاتصال التي منها الاجتماعات، كما أنها تساهم بفعالية كبيرة في ترشيد القرارات وصياغتها بشكل يتناسب وأهداف المديرية، حيث تساعد على جودة القرار، وهذه الجودة تدفع إلى قبول القرار من المشاركين، بالإضافة إلى أن هذه الوسائل تساعد في متابعة القرار والتأكد من سلامة تنفيذه وتحقيقه للهدف المخطط له.

✚ ما هي أنواع الاتصال التنظيمي التي تستخدمها المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر في عملية اتخاذ القرار؟

تعتمد المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر على النمطين الرسمي وغير الرسمي في عملية الاتصال بين أعضائها، كما تستخدم الاتصال النازل من خلال إعلام الموظفين بالقرارات المتخذة من أجل ضمان دقة تنفيذها، وإعطائهم الأوامر والتوجيهات الخاصة بالأعمال، وكذا إمدادهم بمختلف النصائح والتوجيهات ليقدموا أفضل ما لديهم. أما الاتصال الصاعد فيستخدمه العمال من أجل تقديم تقارير العمل والملاحظات والاقتراحات للإدارة وطلب التفسيرات والتوضيحات حول نقاط الغموض التي يواجهونها خلال أداء مهامهم. وتساهم هذه الأنواع إدارة المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر في عملية اتخاذ القرار من خلال تضافر جهود الجميع من أجل تحديد جوانب المشكلة المطروحة الأمر الذي يولد نوعا من السهولة ويؤدي إلى اختيار القرار الصحيح الذي يعود بالإيجاب على المديرية والمؤسسة ككل.

✚ ما هي المعوقات التي تحد من كفاءة الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار بالمديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر؟

رغم أهمية الاتصال في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر إلا أن هناك قيودا ومعوقات تهدد فعاليته، أغلبها معوقات تنظيمية تعرقل سير النشاطات الإدارية والاتصالية بفعالية، وتؤدي إلى اضطراب أداء مهام المؤسسة وتضعف التنسيق بين أقسامها، كما تصعب من عملية نقل المعلومات الخاصة بتوزيع المهام وتبليغ التعليمات وتلقي الاقتراحات ومناقشة الأمور ذات الأهمية التي تخص الإبلاغ عن

النشاطات والعمل، وهذه المعوقات التي تواجه الاتصال التنظيمي تؤثر بدرجة كبيرة في عملية اتخاذ القرار، حيث أن كفاءة وصحة القرارات تتوقف على مدى توفر المعلومات الكافية وبالمواصفات الكمية والكيفية اللازمة وفي الوقت المناسب، فالعوائق التي تصيب عملية الاتصال التنظيمي تخفض من فعاليته في شرح الخطط والسياسات التي على إثرها تبنى القرارات، وإزالة الغموض قصد الوصول إلى اتخاذ قرارات أكثر عقلانية ورشادة.

✚ ما تأثير عملية اتخاذ القرار على تحقيق التميز المؤسسي في المديرية العامة لمؤسسة مترو

الجزائر؟

بالرغم من أن القرارات في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر تتسم بالجماعية والتشاركية لإدراكها بأن إشراك العاملين في كل ما يجري داخل المؤسسة واستشارتهم في الآراء وإتاحة فرصة المشاركة الجماعية للأفراد في إبداء الرأي، تعتبر نقاط قوة تخدم عملية اتخاذ القرار لتحقيق درجة عالية من الرضا بشأن القرار المتخذ، وغالبا ما ينال قبولا واسعا من جميع الأطراف المشاركة فيه كما أن سبل تنفيذه تتسم بالسهولة، إلا أن مشاركة الموظفين في المديرية العامة ليس لها تأثير حقيقي وتبقى شكلية فالمديرية أحيانا ما تأخذ باقتراحاتهم حيث تنفرد باتخاذ القرار النهائي، فالإدارة تعتمد على الإطارات والكفاءات ورؤساء الأقسام في الوصول إلى البديل الأفضل والأمتثل دون أن تعير أهمية لباقي الموظفين رغم أن إشراكهم ليس له تأثير على القرارات النهائية. كما تتميز القرارات المتخذة داخل المديرية بالجودة والدقة، ولها تأثير إيجابي على تحقيق التميز المؤسسي فتعتمد المديرية على قرارات رشيدة تمكنها من تدعيم مركزها التنافسي وتحقيق التميز من خلال تحسين خدماتها والإبداع في طريقة العمل. كما تحرص المديرية العامة على تقديم الخدمة المتميزة ذات السمة الجيدة وضمان جودتها، والعمل على ترسيخ ثقافة التميز، ونشر مفاهيمه وأنظمتها والتعريف بأهميته ومزايا وفوائد تطبيقه بين أفرادها وجمهورها الداخلي، كما أن القيادة في المؤسسة لها تأثير مباشر على التميز، من خلال تنمية قدرات الأفراد وتشجيعهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وتبني وترويج لثقافة تدعم إنتاج الأفكار الجديدة، الرامية للإبداع والتميز المؤسسي.

التوصيات والاقتراحات

- ✓ إعادة النظر في الاتصال غير الرسمي لتسهيل الأمور التنظيمية وتوفير الوقت في جمع المعلومات.
- ✓ فتح قنوات الاتصال الصاعد وتنمية الرابط التنظيمي من خلال تشجيع المرؤوسين على المشاركة والانخراط في القضايا التنظيمية المختلفة للمديرية.
- ✓ تشجيع الاتصال الأفقي وتنمية الروابط والعلاقات التي تجمع بين الموظفين.
- ✓ الشروع في معالجة المعوقات التي تواجه الاتصال التنظيمي وخاصة التنظيمية منها.
- ✓ ضرورة إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات لجعلهم يشعرون بأهميتهم كأعضاء فاعلين في المديرية.
- ✓ الاهتمام أكثر بآراء الموظفين بخصوص البدائل المطروحة خلال عملية اتخاذ القرار لزيادة فعالية القرارات المتخذة.

الخاتمة

في ختام هذا البحث العلمي المتواضع الموسوم بدور الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي الذي أجري على عينة من عمال وموظفي المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر، والذي من خلال شقه النظري تم التركيز على ثلاثة متغيرات في غاية الأهمية ألا وهي الاتصال التنظيمي وعملية اتخاذ القرار والتميز المؤسسي والتطرق لها بإسهاب من خلال عرضها بالشرح الوافي والإمام بكل تفاصيلها، فالاتصال التنظيمي له أهمية كبيرة في زيادة حيوية المؤسسة، حيث أنه لا يؤدي إلى تحسين معدلات الإنتاج فحسب بل يتعدى إلى رفع مستوى الخدمة التي تقدمها إلى جمهورها، أما عملية اتخاذ القرارات السليمة فتفقد المؤسسة نحو التنمية والتطوير وحل جميع المشاكل التي تصادفها، كما يلزم على المؤسسة التكيف مع المتغيرات في مجال الإدارة وتطوير أساليب جديدة للتفوق والتميز والنجاح في العمل.

وبغية تدعيم الإطار النظري تم النزول بالدراسة إلى الميدان المتمثل في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر لتقصي الحقائق، وذلك وفق خطة منهجية مدعمة بأدوات مساعدة للتوصل في نهايتها إلى جملة من النتائج والتي أكدت أن الاتصال التنظيمي يعد محددًا رئيسيًا ومهما للتحكم في رشادة عملية اتخاذ القرار، حيث أن هدفه الرئيس هو إحداث التفاعل والتناسق بين أعضاء المؤسسة وتزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم واتخاذ القرارات اللازمة من أجل تطوير وتحسين المواقف وإيجاد الحلول للمشاكل الروتينية التي تواجه المؤسسة أو حتى المعقدة منها.

وفاعلية الاتصال التنظيمي تتوقف على مدى خلو عملية الاتصال من المعوقات التي تشوه المعلومات المنقولة، أو تحد من التأثير الذي تحدثه تلك المعلومات من تحقيق الهدف الذي ولدت من أجله وهو اتخاذ القرار السليم، وتتوقف أيضا فاعلية الاتصالات بين الموظفين على مدى توفر المعلومات بشكل دقيق وبحجم أكبر، وذلك من أجل اتخاذ قرارات من شأنها الأخذ بالمؤسسة إلى التطور والتميز، فكل منظمة تحتاج إلى خارطة طريق توجهها نحو اتخاذ قرارات صائبة، ولذلك تحتاج إلى أن تعرف بيئة عملها وتتسق بين عملياتها، فعندما يصيغ القادة والمدراء السياسات والخطط فهم بحاجة إلى شبكة اتصالات تتيح إمكانية إيصال المعلومات والمادة الفكرية للأعضاء الفاعلين داخل التنظيم ما ينتج عنه قرارات فعالة.

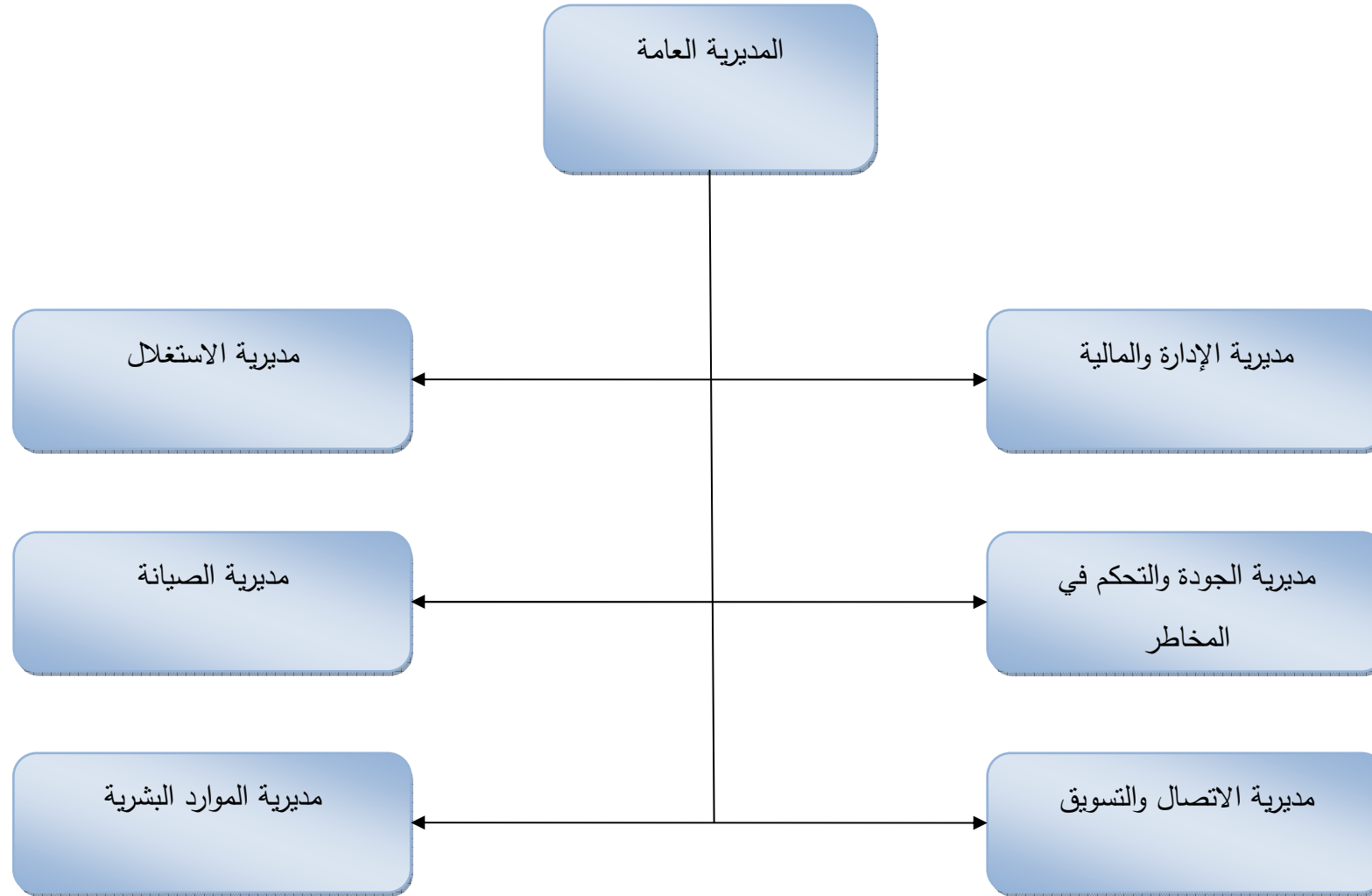
كما توصلت الدراسة أيضا إلى المنظمات المتميزة تبني أسس تميزها بالتركيز على إنشاء القيمة المضافة للمتعاملين معها، والاستغلال الأمثل لمهارات العاملين من خلال تفعيل الاتصال بينهم وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار، ما يكفل لها تقديم خدمات متميزة تبقّيها مسيطرة دائما على قيود المنافسة.

هذه النتائج ساهمت مجتمعة في تشكيل وتكوين إجابة عن التساؤل الرئيسي الذي انطلقت منه الدراسة، وقد أسفرت النتائج الميدانية المتحصل عليها أن الاتصال التنظيمي بكل أشكاله (صاعد، نازل، أفقي) ووسائله (شفوية، كتابية، إلكترونية) له دور فعال في عملية اتخاذ القرار الأمر الذي يؤثر حتما في تحقيق التميز المؤسسي بالمديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر.

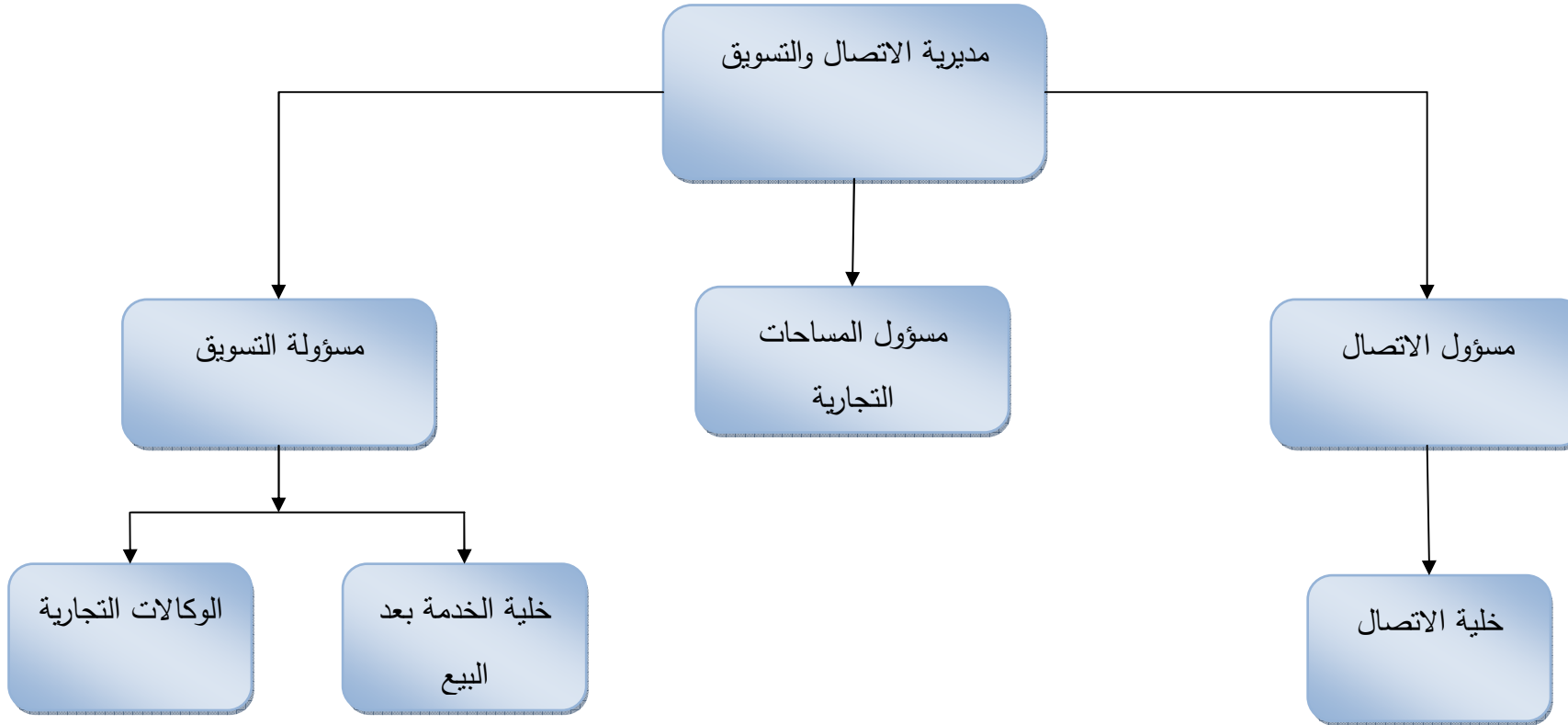
الملاحق



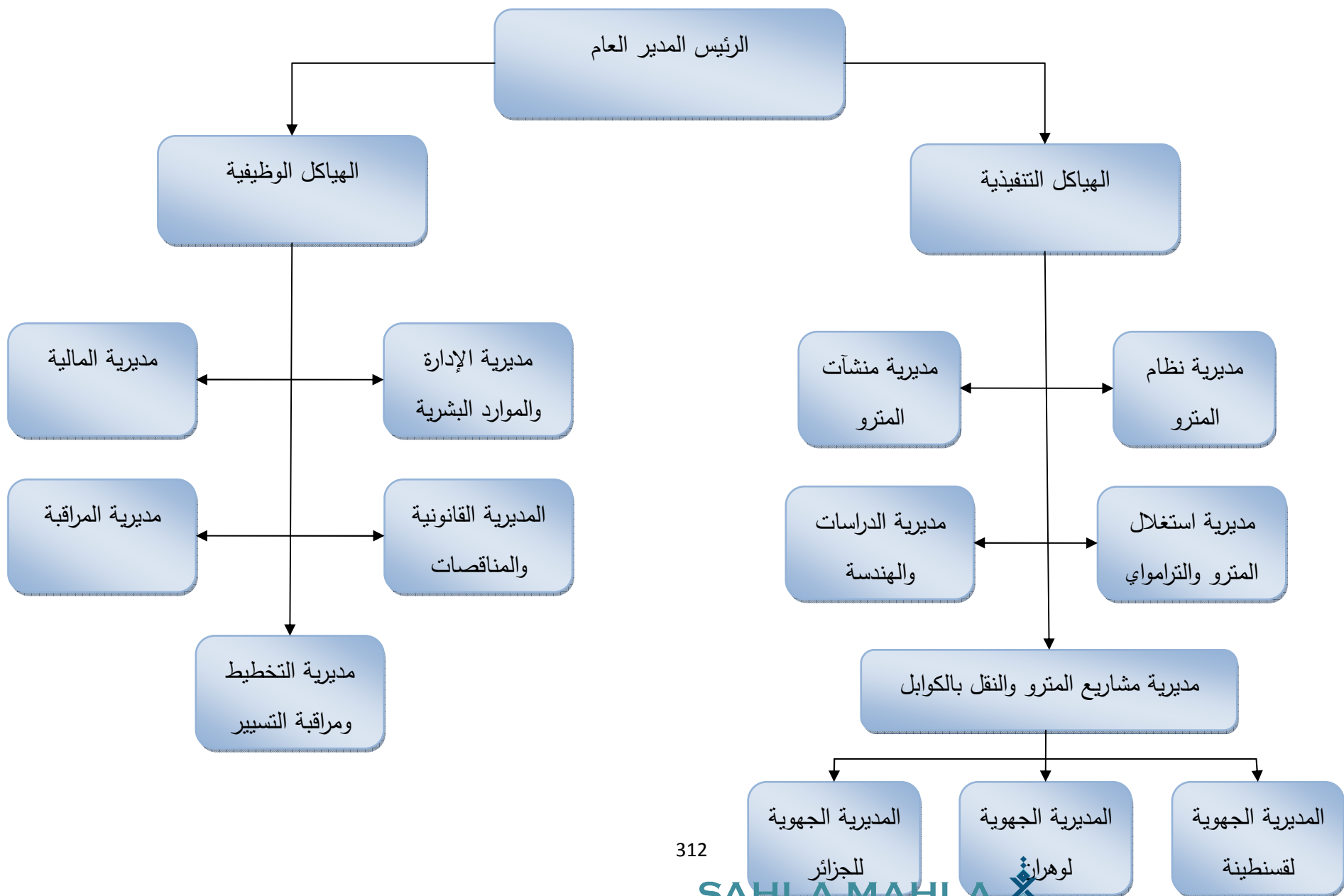
الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر



الهيكل التنظيمي لمديرية الاتصال لمؤسسة مترو الجزائر



الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة مترو الجزائر



جامعة الجزائر 3

كلية علوم الإعلام والاتصال

قسم الاتصال

استمارة استبيان حول:

**دور الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار
وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي في
المؤسسة الاقتصادية**

دراسة حالة المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر في الفترة الزمنية
الممتدة ما بين نوفمبر 2021 إلى غاية أبريل 2022

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال
تخصص اتصال تنظيمي

إشراف الأستاذ:

د/ مراد قاصد

إعداد الطالبة:

ريم ناجي

ملاحظة: في إطار إنجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر حول: دور الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي، أضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي أرجو منكم الإجابة عنها بكل صدق، بهدف مساعدتي في إنجاز الجانب التطبيقي لمذكرتي بطريقة علمية دقيقة، كما أحيطكم علما أن المعلومات التي تدلون بها تبقى سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي شاكرة لكم حسن تعاونكم.

• ضع علامة (x) في خانة الإجابة التي تراها المناسبة

السنة الجامعية: 2022/2021

البيانات الشخصية

- الجنس: ذكر أنثى
- السن: من 20 إلى 29 سنة من 30 إلى 39 سنة
- من 40 إلى 49 سنة 50 سنة فما فوق
- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي بدون مستوى
- الأقدمية: أقل من 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات
- من 11 إلى 15 سنة 16 سنة فما فوق



المحور الأول: مكانة الاتصال التنظيمي في المؤسسة

1) هل تتواصل مع محيطك في العمل؟

دائماً أحيانا أبدا

2) فيما تتمثل مجالات استخدام الاتصال في مؤسستك؟ (يمكنك اختيار أكثر من إجابة)

تبليغ القرارات الحصول على المعلومات النقاش حول مصالح المؤسسة

تحسين العلاقة بين الموظفين تحسين العلاقة بين الموظفين والإدارة

أخرى أذكرها

3) هل تولي مؤسستك أهمية للاتصال التنظيمي؟

نعم لا

4) حسب رأيك، فيما تتمثل أهمية الاتصال التنظيمي في مؤسستك؟ (يمكنك اختيار أكثر من إجابة)

ضمان حسن انسياب المعلومات سير العمل بشكل أفضل

تقوية العلاقات بين الموظفين المشاركة في اتخاذ القرارات

تفادي الخلاف الذي قد يقع بين الموظفين منع ظهور الشائعات

أخرى أذكرها

5) هل يتم تزويدك بالمعلومات في الوقت المناسب؟

دائماً أحيانا أبدا

6) هل يحقق الاتصال التنظيمي التفاعل الإيجابي بين المستويات الوظيفية في مؤسستك؟

دائماً أحيانا أبدا

7) حسب رأيك، هل يساهم الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار السليم في مؤسستك؟

دائماً أحيانا أبدا

المحور الثاني: وسائل الاتصال التنظيمي التي تستخدمها المؤسسة في عملية اتخاذ القرار

8) ما نوع الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما في مؤسستك؟

الشفوية الكتابية الإلكترونية

9) ما هي وسائل الاتصال الشفوية الأكثر استخداما في مؤسستك؟

اللقاءات الندوات المؤتمرات الاجتماعات الاتصال الهاتفي

أخرى أذكرها

10) ما هي وسائل الاتصال الكتابية الأكثر استخداما في مؤسستك؟

مذكرات داخلية تقارير رسمية إعلانات ملصقات منشورات

أخرى أذكرها

11) ما هي وسائل الاتصال الإلكترونية الأكثر استخداما في مؤسستك؟

الفاكس الهاتف البريد الإلكتروني وسائل التواصل الاجتماعي

أخرى أذكرها

12) هل ترى أن الوسائل الاتصالية التي تستخدمها في مؤسستك ملائمة لطبيعة عملك؟

نعم لا

13) كيف تقيم الوسائل الاتصالية المعتمدة من طرف مؤسستك؟

جيدة متوسطة سيئة

14) حسب رأيك، هل تساهم هذه الوسائل في عملية اتخاذ القرار السليم في المؤسسة؟

دائماً أحيانا أبدا

المحور الثالث: أنواع الاتصال التنظيمي التي تستخدمها المؤسسة في عملية اتخاذ القرار

15) ما هو نوع الاتصال التنظيمي السائد في مؤسستك؟

رسمي غير رسمي الاثنين معا

16) ما هو أكثر نوع اتصالي رسمي استخداما في مؤسستك؟

اتصال نازل اتصال صاعد اتصال أفقي

17) لماذا تتصل بك الإدارة؟ (يمكنك اختيار أكثر من إجابة)

إعلامك بقرارات إعطاء أوامر وتعليمات تقديم توجيهات

أخرى أذكرها

18) ما هي أسباب اتصالك بالإدارة؟ (يمكنك اختيار أكثر من إجابة)

تقديم تقارير عمل تقديم شكاوى واحتجاجات

تقديم ملاحظات واقتراحات طلب تفسيرات

أخرى أذكرها

19) كيف تمارس الاتصال غير الرسمي بينك وبين زملائك في العمل؟

عن طريق الحوار عن طريق الهاتف عن طريق الإنترنت (R.S- mail)

عن طريق التنقل بين المكاتب عن طريق الأحاديث الجانبية

20) حسب رأيك، هل ترى أن نوع الاتصال السائد في مؤسستك يساهم بكفاءة في عملية اتخاذ

القرار؟

دائما أحيانا أبدا

المحور الرابع: المعوقات التي تحد من كفاءة الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار

21 هل يواجه الاتصال التنظيمي معوقات تحد من كفاءته في عملية اتخاذ القرار بمؤسستك؟

دائماً أحياناً أبداً

22 هل تواجه صعوبات تعيق الاتصال بينك وبين الإدارة؟

دائماً أحياناً أبداً

23 هل تواجه صعوبات تعيق الاتصال بينك وبين زملائك في العمل؟

دائماً أحياناً أبداً

24 ما هي نوعية المعوقات التي تواجه الاتصال التنظيمي في مؤسستك؟

معوقات نفسية معوقات تنظيمية معوقات مادية

أخرى أذكرها

25 إلى ماذا تؤدي هذه المعوقات؟ (يمكنك اختيار أكثر من إجابة)

اضطراب أداء مهام المؤسسة ضعف التنسيق بين الأقسام

انخفاض درجة التفاهم بين الموظفين صعوبة في نقل المعلومات

أخرى أذكرها

26 هل القرارات الصادرة من الإدارة تراعي مصلحتك كموظف؟

دائماً أحياناً أبداً

27 حسب رأيك، هل تتأثر عملية اتخاذ القرار بالمعوقات التي تواجه الاتصال التنظيمي في

مؤسستك؟

دائماً أحياناً أبداً

المحور الخامس: تأثير عملية اتخاذ القرار على تحقيق التميز المؤسسي

(28) هل تسمح مؤسستك بإشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار؟

دائماً أحياناً أبداً

(29) تتسم عملية اتخاذ القرار في مؤسستك بـ:

الفردية الجماعية

(30) هل سبق وأن منحتك الإدارة صلاحية اتخاذ القرار في بعض المواقف؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك بنعم أذكر مثالا:

(31) هل تأخذ الإدارة بعين الاعتبار رأيك بخصوص البدائل المطروحة خلال عملية اتخاذ

القرار؟

دائماً أحياناً أبداً

(32) فيما تساهم الاقتراحات التي تقدمها لمتخذ القرار؟ (يمكنك اختيار أكثر من إجابة)

إزالة الغموض حول الموقف اختيار البديل الأمثل

تقليل الجهد السرعة في اتخاذ القرار

أخرى أذكرها

(33) هل يتم تنفيذ القرارات المتخذة في مؤسستك بدقة؟

دائماً أحياناً أبداً

(34) هل ترى أن القرارات المتخذة في مؤسستك رشيدة وفعالة؟

دائماً أحياناً أبداً

(35) هل ترى أن للقرارات المتخذة تأثير إيجابي على تحقيق التميز المؤسسي؟

دائماً أحيانا أبدا

• التميز القيادي:

(36) تسعى الإدارة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد

دائماً أحيانا أبدا

(37) تقوم الإدارة بتسيخ ثقافة التميز ونشر قيم الجودة في الأداء

دائماً أحيانا أبدا

(38) تحرص الإدارة على الالتزام بمبادئ التميز القيادي

دائماً أحيانا أبدا

• التميز بتقديم الخدمة:

(39) تتصف إجراءات تقديم الخدمة للزبائن بالسرعة والجودة

دائماً أحيانا أبدا

(40) تخضع عمليات تقديم الخدمة إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين

دائماً أحيانا أبدا

(41) تهتم الإدارة بتعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية خدمة الزبائن والتميز في

خدمتهم

دائماً أحيانا أبدا

(42) تعمل مؤسستك على تعزيز مفهوم ضمان الجودة لدى العاملين في الخدمة المقدمة

للزبائن

دائماً أحيانا أبدا

(43) تتواصل مؤسستك مع الزبائن من خلال التعرف على احتياجاتهم وآليات التحسين في تقديم الخدمات المستقبلية

دائماً أحيانا أبدا

• التميز البشري:

(44) تمتلك مؤسستك موارد بشرية ذات كفاءة عالية في مجال تخصصها

دائماً أحيانا أبدا

(45) كل العاملين في مؤسستك ذوي مستويات علمية عالية

دائماً أحيانا أبدا

(46) تسعى مؤسستك إلى تنمية قدرات العمال بتشجيعهم على الإبداع والتميز

دائماً أحيانا أبدا

• تميز الموارد والشراكات:

(47) تحسن مؤسستك إدارة مواردها المالية بعقلانية

دائماً أحيانا أبدا

(48) تهتم مؤسستك ببرامج ترشيد النفقات وتحديد احتياجاتها من الموارد المالية

دائماً أحيانا أبدا

• تميز العمليات:

(49) تحرص مؤسستك على إدارة وتنمية العلاقات الجيدة مع الزبائن والعملاء

دائماً أحيانا أبدا

(50) تحافظ مؤسستك على سياسة الحوار المبنية على الثقة والشفافية مع المتعاملين معها

دائماً أحيانا أبدا

قائمة الأساتذة المحكمين

الكلية	التخصص	الرتبة	الاسم واللقب	الرقم
كلية علوم الإعلام والاتصال	إعلام	أستاذ مساعد (ب)	مصطفى بورزامة	01
كلية علوم الإعلام والاتصال	اتصال	أستاذ محاضر	سماش بن علي	02
كلية علوم الإعلام والاتصال	اتصال	أستاذ محاضر (أ)	مصطفى كشايري	03

معامل الثبات ألفا كرونباخ

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	50	100,0
Observations Exclus ^a	0	,0
Total	50	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,853	87

قائمة المراجع



قائمة المراجع

أولاً: المعاجم والقواميس:

1. أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة، القاهرة، ط1، 2008.

ثانياً: الكتب باللغة العربية:

2. أحمد فهمي جلال، مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال، د د ن، د ب ن، دط، 2016.
3. الأشهب عبد الكريم نوال، اتخاذ القرارات الإدارية: أنواعها ومراحلها، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015.
4. أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، ط1، 2001.
5. أنجريس موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية: تدريبات عملية، تر:بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر، ط2، 2006.
6. باشوية لحسن عبد الله والبرابري نزار عبد المجيد وعيشوني محمد أحمد، التميز المؤسسي: مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.
7. بخوش أحمد، الاتصال والعولمة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2008.
8. بربر كامل، الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 1996.
9. البسيوني محمد سويلم، أساسيات البحث العلمي في العلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 2013.
10. بطرس جلد سليم، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
11. بلخيري رضوان وجابري سارة، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، دار جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2014.

12. بلعجز حسين، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2010.
13. بن جيتور عبد العزيز صالح، مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008.
14. بن مرسللي أحمد، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2005.
15. بن نوار صالح، فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، دار الفائز للطباعة، الجزائر، ط1، 2010.
16. بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2010.
17. جمال الدين سامي، الإدارة والتنظيم، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، ط1، 2004.
18. جمال لينا، إدارة التميز والإبداع الإداري، دار خالد اللحياني، الأردن، ط1، 2017.
19. حجاجة علي خلف، اتخاذ القرارات الإدارية، دار قنديل للنشر، عمان، ط1، 2010.
20. حجازي محمد حافظ، المنظمات العامة: البناء العملية النمط الإداري، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2016.
21. حريم حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، عمان، ط4، 2013.
22. حريم حسين، السلوك التنظيمي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1997.
23. حريم حسين، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، دار حامد للنشر، عمان، ط1، 2010.
24. حزي بشار، الاتصال التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، ط1، 2020.
25. حمدي محمد الفاتح وسطوطاح سميرة، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال وطريقة إعداد البحوث، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2019.
26. حمود خضير كاظم واللوزي موسى سلامة، مبادئ إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.

27. الخزامي عبد الحكم أحمد، إدارة الموارد البشرية إلى أين: التحديات التجارب التطلعات، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، دط، 2003.
28. الخولي محمد أحمد والحبسي سالم رقية والصليب أمين رعد، منهجيات التميز لتطوير الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ط1، 2019.
29. خيرى أسامة، التميز التنظيمي، دار الرياء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2012.
30. الدوري زكريا والعزاوي نجم والعملة شفيق شاكر، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الواحد والعشرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2012.
31. دويدري وحيد رجاء، البحث العلمي: أساسياته النظرية وممارسته العلمية، دار الفكر المعاصر، دمشق، ط1، 2000.
32. ذوقان عبيدات وكايد عبد الحق وعدس عبد الرحمان، البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، ط17، 2015.
33. زايد عادل، الأداء التنظيمي المتميز، دار طيبة للنشر والتوزيع والتجهيزات العلمية، مصر، ط1، 2000.
34. زرواتي رشيد، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية: أسس علمية وتدريبية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، دط، 2004.
35. سرير عبد الله رابح، القرار الإداري، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2011.
36. السكارنة بلال خلف، المهارات الإدارية في تطوير الذات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
37. السلطان خالد صالح علي، المعلومات وأثرها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، دار النهضة العربية، القاهرة، دط، 2009.
38. أبو سن أحمد إبراهيم، المدخل إلى الإدارة العامة، دار الخريجي، جدة، ط3، 2013.
39. سيد عبد النبي محمد، إعادة ابتكار المؤسسات للوصول إلى التميز، وكالة الصحافة العربية ناشرون، مصر، ط1، 2019.

40. السيوفي بسمة عدنان، تدريب من أجل الازدهار، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، ط1، 2019.
41. شاوي مصطفى نجيب، الإدارة الحديثة: مفاهيم وظائف وتطبيقات، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، دط، 1993.
42. شحماط محمود، المدخل لعلم الإدارة العامة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، دط، 2010.
43. شريف محمد يونس، دور إدارة الموارد البشرية في دعم المنظمات للبقاء والاستمرار عن طريق التميز الإداري، مكتبة جزيرة الورد، مصر، ط1، 2017.
44. الصيرفي محمد، الاتصالات الإدارية في المؤسسة، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، ط1، 2007.
45. طارق عبد الرؤوف عامر والمصري إيهاب عيسى، صناعة واتخاذ القرار، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، القاهرة، دط، 2016.
46. الطائي مصطفى حميد وأبو بكر خير ميلاد، مناهج البحث العلمي وتطبيقاتها في الإعلام والعلوم السياسية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1، 2007.
47. الطويل محمد علي، الإدارة المعاصرة: المداخل المشاكل الكفاءة، دار الفرجاني للنشر، لبنان، دط، 1997.
48. عامر سامح، التميز الإداري في القرن الحادي والعشرين، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2014.
49. عايدة سيد خطاب، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، دط، 2004.
50. عبد الرحمان ثابت محمد والمرسي جمال الدين محمد، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، دط، 2002.
51. العجمي محمد حسنين، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010.
52. العساف صالح بن حمد، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الرياض، ط2، 2002.

53. عساف عبد المعطي، مبادئ الإدارة والمفاهيم والاتجاهات الحديثة، دار زهران للنشر، عمان، ط1، 1993.
54. علي محمد منصور، مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 1999.
55. علي معمر عبد المؤمن، البحث في العلوم الاجتماعية: الوجيه في الأساسيات والمناهج والتقنيات، جامعة 7 أكتوبر للمطبوعات والنشر، ليبيا، ط1، 2008.
56. عليان ربحي مصطفى، الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.
57. عليان ربحي مصطفى، البحث العلمي: أسسه مناهجه وأساليبه إجراءاته، بيت الأفكار الدولية، عمان، دط، 2004.
58. عليان ربحي مصطفى، مناهج وأساليب البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000.
59. العميان محمد سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، ط3، 2005.
60. عواد فتحي أحمد دياب، إدارة الأعمال الحديثة: بين النظرية والتطبيق، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.
61. عياصرة علي والعودة الفاضل محمد محمود، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.
62. عياصرة علي وحجازين هشام عدنان موسى، القرارات الإدارية في الإدارة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.
63. العيسوي عبد الرحمان، مناهج البحث العلمي في الفكر الإسلامي والفكر الحديث، دار الراتب الجامعية، بيروت، دط، 1997.
64. فاطمة عوض صابر وميرفت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، ط1، 2002.

65. قاسيمي ناصر، الاتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دط، 2011.
66. قاسيمي ناصر، الاتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 2011.
67. القاضي فؤاد، السلوك التنظيمي والإدارة، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 2006.
68. القرزعي أحمد مها، فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم: نماذج دولية وعربية ومحلية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، دط، 2018.
69. القريوتي محمد قاسم، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ط4، 2003.
70. قندليجي عامر، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2007.
71. قيزة إسماعيل وسلطنة بلقاسم، التنظيم الحديث للمؤسسة: التصور والمفهوم، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2015.
72. كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.
73. لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، دط، 2006، ج2.
74. الماضي محمد المحمدي، إدارة السلوك الإنساني في المنظمات، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، ط6، 2016.
75. ماهر أحمد، الإدارة: المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، دط، 2004.
76. ماهر أحمد، كيف ترفع مهاراتك في الاتصال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، دط، 2003.
77. محمد باشري نفيسة ومدكور فوزي شعبان وزايد عادل محمد، السلوك التنظيمي، كلية التجارة، القاهرة، دط، 2017.

78. محمد سيد عبد النبي، إعادة ابتكار المؤسسات للوصول للتميز، دار الكتب لمصرية، مصر، ط1، 2019.
79. محمد صاحب سلطان، العلاقات العامة ووسائل الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
80. محمود حسن إسماعيل، مهارات الاتصال، المكتب المصري للمطبوعات، مصر، ط1، 2016.
81. المحمودي محمد سرحان علي، مناهج البحث العلمي، دار الكتب، صنعاء، ط3، 2019.
82. مراد عبد الفتاح، موسوعة البحث العلمي وإعداد الرسائل والأبحاث والمؤلفات، الهيئة القومية لدار الكتب والوثائق المصرية، الإسكندرية، ط1، 1998.
83. المشهداني سعد سلمان، منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2019.
84. مصباح عامر، منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2010.
85. أبو المعاطي ماهر علي، الاتجاهات الحديثة في البحوث الكمية والبحوث الكيفية ودراسات الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط1، 2014.
86. معتوق حسن علي، برامج التنمية الإدارية وأثرها على فاعلية اتخاذ القرارات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016.
87. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، جامعة المنصورة، مصر، دط، 2004.
88. المغربي كامل محمد، الإدارة: مفاهيم ووظائف، مكتبة هيثم جواد، الرياض، دط، 1998.
89. المغربي محمد الفاتح محمود بشير، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016.
90. المغربي محمد الفاتح محمود بشير، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016.

91. المليجي رضا إبراهيم، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة، القاهرة، ط1، 2012.

92. منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط1، 2002.

93. النمر سعود بن محمد وخاشقجي هاني يوسف ومحمود محمد فتحي، الإدارة العامة: الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، دار الشقري للنشر وتقنية المعلومات، الرياض، ط6، 2016.

94. الهواسي محمود حسن والبرزنجي حيدر شاكر، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتب والوثائق القومية، مصر، دط، 2014.

ثالثا: الرسائل الجامعية:

95. بن سعيد رانية رفيده وشيهد فضيلة، دور الاتصال التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة مديرية الاتصال بمؤسسة سوناطراك (حيدرة)، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال تنظيمي (غير منشورة)، جامعة الجزائر3، كلية علوم الإعلام والاتصال، قسم الاتصال، 2020/2019.

96. بودباغ أمال، دور الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الخدمائية، دراسة ميدانية على عينة من موظفي بلدية سيقوس، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة (منشورة)، جامعة العربي بن مهيدي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الإنسانية، 2017/2016.

97. الحاج أحمد أمال، دور الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار، دراسة ميدانية في مديرية التجارة -بالوادي-، مذكرة مكملة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل (منشورة)، جامعة الشهيد حمه لخضر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، الوادي، 2019/2018.

98. زوزال نادية، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة بسكرة-، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص الموارد البشرية (منشورة)، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، بسكرة، 2015/2014.

99. شلال إيمان، دور نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسات الجزائرية، دراسة حالة شركة SHAPS - شركة أعلى مساعدة وحماية الخدمات-، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال مؤسستي (غير منشورة)، جامعة الجزائر3، كلية علوم الإعلام والاتصال، قسم الاتصال، 2014/2013.

100. هاشمي إناس، دور الذكاء الاستراتيجي في دعم التميز المؤسسي، دراسة حالة مؤسسة الشفق لصناعة البطاريات عين مليلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي تخصص إدارة أعمال (منشورة)، جامعة العربي بن مهيدي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2019/2018.

101. وحشي ريان، دور الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرار بالإدارة المحلية، دراسة ميدانية على إشارات بلدية سيقوس، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة (منشورة)، جامعة العربي بن مهيدي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الإنسانية، أم البواقي، 2017/2016.

رابعاً: المجالات:

102. بركان دليلة، تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار، مجلة اقتصادية وإدارية، عدد 10، ديسمبر 2011.

خامساً: المؤتمرات:

103. بن سليمان الرشيد صالح، نحو بناء إطار منهجي للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة بعنوان: الإبداع والتجديد - دور المدير العربي في الإبداع والتميز - شرم الشيخ، مصر، 2004.

سادساً: المواقع الإلكترونية:

104. سعد محمود، صناعة التميز المؤسسي، صناعة-التميز - المؤسسي/https://www.aljazeera.net/blogs/2017/6/24، تاريخ الزيارة: 21 فيفري 2022 على الساعة 16:47.

105. الموقع الرسمي لمؤسسة مترو الجزائر /http://www.metroalger-dz.com/ar، تاريخ الزيارة: 07 فيفري 2022 على الساعة 15:27.

سابعا: الكتب باللغة الأجنبية:

106. Asikhia, Olalekun, U, EFFECTIVE MANAGEMENT DECISION MAKING AND ORGANISATIONAL EXCELLENCE: A THEORETICAL REVIEW, The international journal of business and management, ISSN 2321-8916, January 2021.
107. Jean-Luc Charron, Sabine Sépari, ORGANISATION ET GESTION DE L'ENTREPRISE, MANUEL ET APPLICATION, édition, Dunod, Paris, 2001.
108. K. Davis Human, RELATION AT WORKhill book, New York, Mcgran, 1997.
109. Maurice Imbert, LA COMMUNICATION MANAGERIALE: METHODES ET BONNES PRATIQUES, 1ere édition Dunod, 2015.
110. Pierre Conso, LA GESTION FINANCIERE DE L'ENTREPRISE, 8ème édition, Dunod, Paris, 2000.

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
51	شكل يوضح عناصر الاتصال التنظيمي	01
53	شكل يوضح نوع الاتصالات الهابطة	02
54	شكل يوضح نوع الاتصالات الصاعدة	03
56	شكل يوضح نوع الاتصالات الأفقية أو الجانبية	04
68	شكل يوضح وسائل الاتصال التنظيمي	05
69	شكل يوضح الشبكة التسلسلية	06
70	شكل يوضح الشبكة الدائرية	07
71	شكل يوضح شبكة النجمة	08
72	شكل يوضح شبكة العجلة	09
73	شكل يوضح شبكة الاتصال الكلي (الشمولي)	10
73	شكل يوضح الشبكة على شكل حرف Y	11
85	شكل يوضح عملية اتخاذ القرار	12
87	شكل يوضح اتخاذ القرار كحلقة رئيسية في العملية الإدارية	13
90	شكل يوضح عناصر عملية اتخاذ القرار	14
96	شكل يوضح مراحل عملية اتخاذ القرار	15
173	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	16
174	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	17
176	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	18
177	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	19
179	دائرة نسبية توضح مدى تواصل الموظف مع محيطه في العمل	20
180	دائرة نسبية توضح مجالات استخدام الاتصال في المؤسسة	21
181	دائرة نسبية توضح مدى أهمية المؤسسة بالاتصال التنظيمي	22
183	دائرة نسبية توضح أهمية الاتصال التنظيمي في المؤسسة	23
184	دائرة نسبية توضح ما إذا يتم تزويد الموظفين بالمعلومات في الوقت المناسب	24
186	دائرة نسبية توضح مدى تحقيق الاتصال التنظيمي للتفاعل الإيجابي	25

	بين المستويات الوظيفية في المؤسسة	
187	دائرة نسبية توضح مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار السليم في المؤسسة	26
188	دائرة نسبية توضح نوع الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما في المؤسسة	27
190	دائرة نسبية توضح وسائل الاتصال الشفوية الأكثر استخداما في المؤسسة	28
192	دائرة نسبية توضح وسائل الاتصال الكتابية الأكثر استخداما في المؤسسة	29
193	دائرة نسبية توضح وسائل الاتصال الإلكترونية الأكثر استخداما في المؤسسة	30
194	دائرة نسبية توضح ملائمة الوسائل الاتصالية المستخدمة في المؤسسة لطبيعة العمل	31
196	دائرة نسبية توضح تقييم الوسائل الاتصالية المعتمدة من طرف المؤسسة	32
197	دائرة نسبية توضح مدى مساعدة الوسائل المعتمدة في المؤسسة لعملية اتخاذ القرار السليم	33
199	دائرة نسبية توضح نوع الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة	34
200	دائرة نسبية توضح أكثر نوع اتصالي رسمي استخداما في المؤسسة	35
202	دائرة نسبية توضح أسباب اتصال الإدارة بالموظف	36
203	دائرة نسبية توضح أسباب اتصال الموظف بالإدارة	37
205	دائرة نسبية توضح كيفية ممارسة الاتصال غير الرسمي بين الزملاء في العمل	38
206	دائرة نسبية توضح مدى مساهمة نوع الاتصال السائد في المؤسسة بكفاءة في عملية اتخاذ القرار	39
208	دائرة نسبية توضح مدى مواجهة الاتصال التنظيمي لمعوقات تحد من كفاءته في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة	40
209	دائرة نسبية توضح مدى مواجهة الموظف لصعوبات تعيق الاتصال بينه وبين الإدارة	41
210	دائرة نسبية توضح مواجهة صعوبات تعيق الاتصال بين الزملاء في العمل	42

212	دائرة نسبية توضح نوعية المعوقات التي تواجه الاتصال التنظيمي في المؤسسة	43
213	دائرة نسبية توضح إلى ماذا تؤدي هذه المعوقات	44
215	دائرة نسبية توضح هل القرارات الصادرة من الإدارة تراعي مصلحة الموظفين	45
216	دائرة نسبية توضح مدى تأثير عملية اتخاذ القرار بالمعوقات التي تواجه الاتصال التنظيمي بالمؤسسة	46
218	دائرة نسبية توضح ما إذا كانت المؤسسة تسمح بإشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار	47
219	دائرة نسبية توضح الصفة التي تتسم بها عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة	48
220	دائرة نسبية توضح ما إذا سبق وأن منحت الإدارة الموظفين صلاحية اتخاذ القرار في بعض المواقف	49
222	دائرة نسبية توضح مدى أخذ الإدارة رأي الموظفين بعين الاعتبار بخصوص البدائل المطروحة خلال عملية اتخاذ القرار	50
223	دائرة نسبية توضح مساهمة الاقتراحات التي يقدمها الموظف لمتخذ القرار	51
225	دائرة نسبية توضح مدى تنفيذ القرارات المتخذة في المؤسسة بدقة	52
226	دائرة نسبية توضح ما إذا كانت القرارات المتخذة في المؤسسة رشيدة وفعالة	53
227	دائرة نسبية توضح ما إذا كان للقرارات المتخذة في المؤسسة تأثير إيجابي على تحقيق التميز المؤسسي	54
229	دائرة نسبية توضح سعي الإدارة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد	55
230	دائرة نسبية توضح قيام الإدارة بترسيخ ثقافة التميز ونشر قيم الجودة في الأداء	56
231	دائرة نسبية توضح حرص الإدارة على الالتزام بمبادئ التميز القيادي	57
233	دائرة نسبية توضح مدى اتصاف إجراءات تقديم الخدمة للزبائن بالسرعة والجودة	58
234	دائرة نسبية توضح مدى إخضاع عمليات تقديم الخدمة إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين	59

235	دائرة نسبية توضح اهتمام الإدارة بتعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية خدمة الزبائن والتميز في خدمتهم	60
237	دائرة نسبية توضح عمل المؤسسة على تعزيز مفهوم ضمان الجودة لدى العاملين في الخدمة المقدمة للزبائن	61
238	دائرة نسبية توضح تواصل المؤسسة مع الزبائن من خلال التعرف على احتياجاتهم وآليات التحسين في تقديم الخدمات المستقبلية	62
239	دائرة نسبية توضح مدى امتلاك المؤسسة لموارد بشرية ذات كفاءة عالية في مجال تخصصها	63
240	دائرة نسبية توضح ما إذا كان كل العاملين في المؤسسة ذوي مستويات علمية عالية	64
242	دائرة نسبية توضح سعي المؤسسة إلى تنمية قدرات العمال بتشجيعهم على الإبداع والتميز	65
243	دائرة نسبية توضح ما إذا كانت المؤسسة تحسن إدارة مواردها المالية بعقلانية	66
245	دائرة نسبية توضح اهتمام المؤسسة ببرامج ترشيد النفقات وتحديد احتياجاتها من الموارد المالية	67
246	دائرة نسبية توضح حرص المؤسسة على إدارة وتنمية العلاقات الجيدة مع الزبائن والعملاء	68
247	دائرة نسبية توضح حفاظ المؤسسة على سياسة الحوار المبنية على الثقة والشفافية مع المتعاملين معها	69

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
25	جدول يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستمارة ككل	01
173	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	02
174	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	03
176	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	04
177	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	05
178	جدول يوضح مدى تواصل الموظف مع محيطه في العمل	06
180	جدول يوضح مجالات استخدام الاتصال في المؤسسة	07
181	جدول يوضح مدى أهمية المؤسسة بالاتصال التنظيمي	08
182	جدول يوضح أهمية الاتصال التنظيمي في المؤسسة	09
184	جدول يوضح ما إذا يتم تزويد الموظفين بالمعلومات في الوقت المناسب	10
185	جدول يوضح مدى تحقيق الاتصال التنظيمي للتفاعل الإيجابي بين المستويات الوظيفية في المؤسسة	11
187	جدول يوضح مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار السليم في المؤسسة	12
188	جدول يوضح نوع الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما في المؤسسة	13
190	جدول يوضح وسائل الاتصال الشفوية الأكثر استخداما في المؤسسة	14
191	جدول يوضح وسائل الاتصال الكتابية الأكثر استخداما في المؤسسة	15
193	جدول يوضح وسائل الاتصال الإلكترونية الأكثر استخداما في المؤسسة	16
194	جدول يوضح ملائمة الوسائل الاتصالية المستخدمة في المؤسسة لطبيعة العمل	17
195	جدول يوضح تقييم الوسائل الاتصالية المعتمدة من طرف المؤسسة	18
197	جدول يوضح مدى مساعدة الوسائل المعتمدة في المؤسسة لعملية اتخاذ القرار السليم	19
198	جدول يوضح نوع الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة	20
200	جدول يوضح أكثر نوع اتصالي رسمي استخداما في المؤسسة	21
201	جدول يوضح أسباب اتصال الإدارة بالموظف	22

203	جدول يوضح أسباب اتصال الموظف بالإدارة	23
204	جدول يوضح كيفية ممارسة الاتصال غير الرسمي بين الزملاء في العمل	24
206	جدول يوضح مدى مساهمة نوع الاتصال السائد في المؤسسة بكفاءة في عملية اتخاذ القرار	25
207	جدول يوضح مدى مواجهة الاتصال التنظيمي لمعوقات تحد من كفاءته في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة	26
209	جدول يوضح مدى مواجهة الموظف لصعوبات تعيق الاتصال بينه وبين الإدارة	27
210	جدول يوضح مواجهة صعوبات تعيق الاتصال بين الزملاء في العمل	28
211	جدول يوضح نوعية المعوقات التي تواجه الاتصال التنظيمي في المؤسسة	29
213	جدول يوضح إلى ماذا تؤدي هذه المعوقات	30
214	جدول يوضح هل القرارات الصادرة من الإدارة تراعي مصلحة الموظفين	31
216	جدول يوضح مدى تأثير عملية اتخاذ القرار بالمعوقات التي تواجه الاتصال التنظيمي بالمؤسسة	32
217	جدول يوضح ما إذا كانت المؤسسة تسمح بإشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار	33
219	جدول يوضح الصفة التي تتسم بها عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة	34
220	جدول يوضح ما إذا سبق وأن منحت الإدارة الموظفين صلاحية اتخاذ القرار في بعض المواقف	35
221	جدول يوضح مدى أخذ الإدارة رأي الموظفين بعين الاعتبار بخصوص البدائل المطروحة خلال عملية اتخاذ القرار	36
223	جدول يوضح مساهمة الاقتراحات التي يقدمها الموظف لمتخذ القرار	37
224	جدول يوضح مدى تنفيذ القرارات المتخذة في المؤسسة بدقة	38
226	جدول يوضح ما إذا كانت القرارات المتخذة في المؤسسة رشيدة وفعالة	39
227	جدول يوضح ما إذا كان للقرارات المتخذة في المؤسسة تأثير إيجابي على تحقيق التميز المؤسسي	40
228	جدول يوضح سعي الإدارة باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد	41
230	جدول يوضح قيام الإدارة بترسيخ ثقافة التميز ونشر قيم الجودة في الأداء	42

231	جدول يوضح حرص الإدارة على الالتزام بمبادئ التميز القيادي	43
232	جدول يوضح مدى اتصاف إجراءات تقديم الخدمة للزبائن بالسرعة والجودة	44
234	جدول يوضح مدى إخضاع عمليات تقديم الخدمة إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين	45
235	جدول يوضح اهتمام الإدارة بتعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية خدمة الزبائن والتميز في خدمتهم	46
236	جدول يوضح عمل المؤسسة على تعزيز مفهوم ضمان الجودة لدى العاملين في الخدمة المقدمة للزبائن	47
238	جدول يوضح تواصل المؤسسة مع الزبائن من خلال التعرف على احتياجاتهم وآليات التحسين في تقديم الخدمات المستقبلية	48
239	جدول يوضح مدى امتلاك المؤسسة لموارد بشرية ذات كفاءة عالية في مجال تخصصها	49
240	جدول يوضح ما إذا كان كل العاملين في المؤسسة ذوي مستويات علمية عالية	50
242	جدول يوضح سعي المؤسسة إلى تنمية قدرات العمال بتشجيعهم على الإبداع والتميز	51
243	جدول يوضح ما إذا كانت المؤسسة تحسن إدارة مواردها المالية بعقلانية	52
244	جدول يوضح اهتمام المؤسسة ببرامج ترشيد النفقات وتحديد احتياجاتها من الموارد المالية	53
246	جدول يوضح حرص المؤسسة على إدارة وتنمية العلاقات الجيدة مع الزبائن والعملاء	54
247	جدول يوضح حفاظ المؤسسة على سياسة الحوار المبنية على الثقة والشفافية مع المتعاملين معها	55
249	جدول يوضح مدى تواصل الموظف مع محيطه في العمل حسب متغير الجنس	56
249	جدول يوضح مدى تحقيق الاتصال التنظيمي للتفاعل الإيجابي بين المستويات الوظيفية في المؤسسة حسب متغير الجنس	57
250	جدول يوضح مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار	58

	السليم في المؤسسة حسب متغير الجنس	
251	جدول يوضح تقييم الوسائل الاتصالية المعتمدة من طرف المؤسسة حسب متغير الجنس	59
251	جدول يوضح مدى مساهمة الوسائل المعتمدة في المؤسسة لعملية اتخاذ القرار السليم حسب متغير الجنس	60
252	جدول يوضح نوع الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة حسب متغير الجنس	61
253	جدول يوضح أكثر نوع اتصالي رسمي استخداما في المؤسسة حسب متغير الجنس	62
253	جدول يوضح مدى مساهمة نوع الاتصال السائد في المؤسسة بكفاءة في عملية اتخاذ القرار حسب متغير الجنس	63
254	جدول يوضح مدى مواجهة الاتصال التنظيمي لمعوقات تحد من كفاءته في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة حسب متغير الجنس	64
255	جدول يوضح هل القرارات الصادرة من الإدارة تراعي مصلحة الموظفين حسب متغير الجنس	65
255	جدول يوضح مدى تأثر عملية اتخاذ القرار بالمعوقات التي تواجه الاتصال التنظيمي بالمؤسسة حسب متغير الجنس	66
256	جدول يوضح ما إذا كانت المؤسسة تسمح بإشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار حسب متغير الجنس	67
257	جدول يوضح الصفة التي تتسم بها عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة حسب متغير الجنس	68
257	جدول يوضح ما إذا سبق وأن منحت الإدارة الموظفين صلاحية اتخاذ القرار في بعض المواقف حسب متغير الجنس	69
258	جدول يوضح مدى تنفيذ القرارات المتخذة في المؤسسة بدقة حسب متغير الجنس	70
258	جدول يوضح ما إذا كانت القرارات المتخذة في المؤسسة رشيدة وفعالة حسب متغير الجنس	71
259	جدول يوضح ما إذا كان للقرارات المتخذة في المؤسسة تأثير إيجابي على تحقيق التميز المؤسسي حسب متغير الجنس	72

260	جدول يوضح مدى تواصل الموظف مع محيطه في العمل حسب متغير السن	73
261	جدول يوضح مدى تحقيق الاتصال التنظيمي للتفاعل الإيجابي بين المستويات الوظيفية في المؤسسة حسب متغير السن	74
262	جدول يوضح مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار السليم في المؤسسة حسب متغير السن	75
263	جدول يوضح تقييم الوسائل الاتصالية المعتمدة من طرف المؤسسة حسب متغير السن	76
264	جدول يوضح مدى مساهمة الوسائل المعتمدة في المؤسسة لعملية اتخاذ القرار السليم حسب متغير السن	77
265	جدول يوضح نوع الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة حسب متغير السن	78
266	جدول يوضح أكثر نوع اتصالي رسمي استخداما في المؤسسة حسب متغير السن	79
268	جدول يوضح مدى مساهمة نوع الاتصال السائد في المؤسسة بكفاءة في عملية اتخاذ القرار حسب متغير السن	80
269	جدول يوضح مدى مواجهة الاتصال التنظيمي لمعوقات تحد من كفاءته في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة حسب متغير السن	81
270	جدول يوضح هل القرارات الصادرة من الإدارة تراعي مصلحة الموظفين حسب متغير السن	82
271	جدول يوضح مدى تأثير عملية اتخاذ القرار بالمعوقات التي تواجه الاتصال التنظيمي بالمؤسسة حسب متغير السن	83
272	جدول يوضح ما إذا كانت المؤسسة تسمح بإشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار حسب متغير السن	84
273	جدول يوضح الصفة التي تتسم بها عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة حسب متغير السن	85
274	جدول يوضح ما إذا سبق وأن منحت الإدارة الموظفين صلاحية اتخاذ القرار في بعض المواقف حسب متغير السن	86
275	جدول يوضح مدى تنفيذ القرارات المتخذة في المؤسسة بدقة حسب متغير السن	87

	السن	
276	جدول يوضح ما إذا كانت القرارات المتخذة في المؤسسة رشيدة وفعالة حسب متغير السن	88
277	جدول يوضح ما إذا كان للقرارات المتخذة في المؤسسة تأثير إيجابي على تحقيق التميز المؤسسي حسب متغير السن	89
278	جدول يوضح مدى تواصل الموظف مع محيطه في العمل حسب متغير الأقدمية	90
279	جدول يوضح مدى تحقيق الاتصال التنظيمي للتفاعل الإيجابي بين المستويات الوظيفية في المؤسسة حسب متغير الأقدمية	91
280	جدول يوضح مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار السليم في المؤسسة حسب متغير الأقدمية	92
281	جدول يوضح تقييم الوسائل الاتصالية المعتمدة من طرف المؤسسة حسب متغير الأقدمية	93
282	جدول يوضح مدى مساهمة الوسائل المعتمدة في المؤسسة لعملية اتخاذ القرار السليم حسب متغير الأقدمية	94
283	جدول يوضح نوع الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة حسب متغير الأقدمية	95
284	جدول يوضح أكثر نوع اتصالي رسمي استخداما في المؤسسة حسب متغير الأقدمية	96
285	جدول يوضح مدى مساهمة نوع الاتصال السائد في المؤسسة بكفاءة في عملية اتخاذ القرار حسب متغير الأقدمية	97
286	جدول يوضح مدى مواجهة الاتصال التنظيمي لمعوقات تحد من كفاءته في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة حسب متغير الأقدمية	98
287	جدول يوضح هل القرارات الصادرة من الإدارة تراعي مصلحة الموظفين حسب متغير الأقدمية	99
288	جدول يوضح مدى تأثير عملية اتخاذ القرار بالمعوقات التي تواجه الاتصال التنظيمي بالمؤسسة حسب متغير الأقدمية	100
289	جدول يوضح ما إذا كانت المؤسسة تسمح بإشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار حسب متغير الأقدمية	101

290	جدول يوضح الصفة التي تتسم بها عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة حسب متغير الأقدمية	102
291	جدول يوضح ما إذا سبق وأن منحت الإدارة الموظفين صلاحية اتخاذ القرار في بعض المواقف حسب متغير الأقدمية	103
292	جدول يوضح مدى تنفيذ القرارات المتخذة في المؤسسة بدقة حسب متغير الأقدمية	104
293	جدول يوضح ما إذا كانت القرارات المتخذة في المؤسسة رشيدة وفعالة حسب متغير الأقدمية	105
294	جدول يوضح ما إذا كان للقرارات المتخذة في المؤسسة تأثير إيجابي على تحقيق التميز المؤسسي حسب متغير الأقدمية	106

فهرس المحتويات

المحتويات	رقم الصفحة
شكر	
إهداء	
ملخص الدراسة	
خطة الدراسة	
مقدمة	أببت
الإطار المنهجي	
الإشكالية	15
تساؤلات الدراسة	16
أسباب اختيار الموضوع	16
أهداف الدراسة	17
أهمية الدراسة	18
نوع الدراسة ومنهجها	19
مجتمع البحث وعينة الدراسة	21
أدوات جمع البيانات	23
تحديد المفاهيم والمصطلحات	29
الدراسات السابقة	34
مجالات الدراسة	38
صعوبات الدراسة	40
الإطار النظري	
الفصل الأول: الاتصال التنظيمي	
تمهيد	43
المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الاتصال التنظيمي	43
المطلب الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي	43
المطلب الثاني: أهمية الاتصال التنظيمي	44
المطلب الثالث: أهداف الاتصال التنظيمي	45

47	المطلب الرابع: عناصر الاتصال التنظيمي
52	المطلب الخامس: أنواع الاتصال التنظيمي
57	المبحث الثاني: أساسيات حول الاتصال التنظيمي
57	المطلب الأول: وظائف الاتصال التنظيمي
58	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي
59	المطلب الثالث: خصائص الاتصال التنظيمي
61	المطلب الرابع: مبادئ الاتصال التنظيمي
64	المبحث الثالث: عموميات حول الاتصال التنظيمي
64	المطلب الأول: وسائل الاتصال التنظيمي
68	المطلب الثاني: شبكات الاتصال التنظيمي
74	المطلب الثالث: معوقات الاتصال التنظيمي
78	المطلب الرابع: مقترحات لتحسين فاعلية الاتصال التنظيمي
81	الخلاصة
83	الفصل الثاني: عملية اتخاذ القرار
83	تمهيد
83	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول عملية اتخاذ القرار
83	المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار
86	المطلب الثاني: أهمية عملية اتخاذ القرار
87	المطلب الثالث: عناصر عملية اتخاذ القرار
90	المطلب الرابع: أنواع القرارات
94	المطلب الخامس: مراحل عملية اتخاذ القرار
96	المبحث الثاني: أساسيات حول عملية اتخاذ القرار
96	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار
97	المطلب الثاني: خصائص عملية اتخاذ القرار
99	المطلب الثالث: أساليب عملية اتخاذ القرار
104	المطلب الرابع: أنماط عملية اتخاذ القرار
106	المبحث الثالث: عموميات حول عملية اتخاذ القرار
106	المطلب الأول: مبادئ عملية اتخاذ القرار
106	المطلب الثاني: المشاركة في عملية اتخاذ القرار

108	المطلب الثالث: معوقات عملية اتخاذ القرار
110	المطلب الرابع: فاعلية عملية اتخاذ القرار
112	الخلاصة
114	الفصل الثالث: التميز المؤسسي
114	تمهيد
114	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التميز المؤسسي
114	المطلب الأول: مفهوم التميز المؤسسي
117	المطلب الثاني: تفسير التميز المؤسسي
119	المطلب الثالث: أهمية التميز المؤسسي
120	المطلب الرابع: أهداف التميز المؤسسي
121	المبحث الثاني: أساسيات حول التميز المؤسسي
121	المطلب الأول: أنواع التميز المؤسسي
125	المطلب الثاني: مراحل التميز المؤسسي
127	المطلب الثالث: خصائص التميز المؤسسي
128	المطلب الرابع: أسس التميز المؤسسي
132	المبحث الثالث: عموميات حول التميز المؤسسي
132	المطلب الأول: مبادئ التميز المؤسسي
135	المطلب الثاني: أبعاد التميز المؤسسي
139	المطلب الثالث: دوافع التميز المؤسسي
141	المطلب الرابع: معوقات تحقيق التميز المؤسسي
143	الخلاصة
145	الفصل الرابع: العلاقة بين الاتصال التنظيمي وعملية اتخاذ القرار والتميز المؤسسي
145	تمهيد
145	المبحث الأول: دور المعلومات وخصائصها وأنواعها في عملية اتخاذ القرار
145	المطلب الأول: المعلومات وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار
146	المطلب الثاني: دور المعلومات في عملية اتخاذ القرار
146	المطلب الثالث: خصائص المعلومات لعملية اتخاذ القرار
148	المطلب الرابع: أنواع المعلومات التي تستخدم في عملية اتخاذ القرار

150	المبحث الثاني: دور الاتصال التنظيمي الرسمي وغير الرسمي في عملية اتخاذ القرار
150	المطلب الأول: دور الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار
152	المطلب الثاني: دور الاتصال الرسمي في عملية اتخاذ القرار
154	المطلب الثالث: دور الاتصال غير الرسمي في عملية اتخاذ القرار
155	المطلب الرابع: عوامل الاتصال غير الرسمي المؤثرة على متخذ القرار
158	المبحث الثالث: أثر عملية اتخاذ القرار على تحقيق التميز المؤسسي
161	الخلاصة
الإطار التطبيقي	
163	الفصل الأول: تقديم عام لمؤسسة مترو الجزائر
163	المبحث الأول: تعريف ونشأة مؤسسة مترو الجزائر
163	المطلب الأول: تعريف مؤسسة مترو الجزائر
163	المطلب الثاني: نبذة تاريخية عن مؤسسة مترو الجزائر - م م ج
164	المطلب الثالث: مترو الجزائر بالأرقام
164	المطلب الرابع: التركيبة البشرية للمؤسسة
164	المبحث الثاني: مهام ووظائف وأهداف مؤسسة مترو الجزائر
164	المطلب الأول: مهام المؤسسة
165	المطلب الثاني: وظائف المؤسسة
165	المطلب الثالث: أهداف المؤسسة
166	المبحث الثالث: قيم مؤسسة مترو الجزائر وخدماتها وهيكلها التنظيمي
166	المطلب الأول: قيم المؤسسة
166	المطلب الثاني: الخدمات التي تضمنها المؤسسة للمسافرين
167	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
169	الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي بالمديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر
169	المبحث الأول: سيرورة الاتصال التنظيمي في المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر
169	المبحث الثاني: وسائل الاتصال المستخدمة من طرف المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر والمساعدة في عملية اتخاذ القرار
170	المبحث الثالث: الدعائم الاتصالية التي تعتمد عليها المديرية العامة لمؤسسة مترو الجزائر لتحقيق التميز المؤسسي

173	الفصل الثالث: عرض الجداول البسيطة والمركبة
173	المبحث الأول: عرض الجداول البسيطة
249	المبحث الثاني: عرض الجداول المركبة
295	النتائج الجزئية للدراسة
299	النتائج في ضوء الدراسات السابقة
303	النتائج العامة
306	توصيات واقتراحات
307	الخاتمة
310	الملاحق
325	قائمة المراجع
335	فهرس الأشكال والجداول
346	فهرس المحتويات