جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم علوم الاعلام والاتصال

تخصص اتصال وعلاقات عامة

دور الاتصال الشخصي في صنع القرار الإداري في المؤسسة الخدماتية

دراسة حالة إذاعة المدية المحلية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والإتصال

تخصص اتصال وعلاقات عامة

من إعداد الطالب(ة):تحت إشراف الأستاذ(ة) :

- سميرة دقيش . – أ.كيموش مختار.

السنة الجامعية 2021/2020



شكر وتقدير

الشكر لله تعالى على توفيقه لنا، والقائل في محكم تنزيله " لئن شكرتم لأزيدنكم" (الآية 07 سورة إبراهيم)، ووقوفا عند قوله عليه الصلاة والسلام " من لم يشكر الناس لم يشكر الله" (صحيح مسلم) ، نحمد الله ونسأله أن يجعل خير أعمالنا خواتمها وأن يرزقنا عملا نافعا.

كما أتقدم إلى كل من ساعدني ووقف إلى جانبي في مشواري الدراسي لإقتناء هذا العلم النافع ونخص بالذكر:

الأستاذ الذي أشرف على إنجاز هذا العمل:

" الأستاذ الفاضلكيموش مختار "

إذ لم تبخل علي بالإرشادات والنصائح ومشكورة على المجهودات المقدمة منها.

بالإضافة نتقدم بالشكر الخاص إلى كل الأساتذة تخصص اتصال وعلاقات عامة، فتقبلوا مني هذا العمل و إلى كل من قدم لي يد المساعدة من قريب أو بعيد فتقبلوا مني فائق الإحترام والتقدير.



الإهداء

مرضاة لله عز وجل

وإلى من ربياني، وغرسا في نفسي حب العلم،

إلى أمي قرة عيني أدامها الله تاجًا

وإلى أبي الغالي جعله الله مقاما فوق مقام

إلى كل عائلة دقيش

حفضهم الله لي

وإلى إبني محمد أمين الذي رافقني خلال إنجاز هذا البحث

إلى كل أحبتي وأحبابي الذين رافقوني طوال مشواري الدراسي

إلى الأستاذ الفاضل" كيموش مختار"

الذي نورني بتوجيهاته الغنية

أهدي هذا العمل إلى

إلى كل طالب علم يبتغي مرضاة الله

الحمد لله دائمًا وأبدًا

ملخص الدراسة:

نظرًا للتطور التكنولوجي الكبير الذي يشهده العالم ككل والمؤسسات خاصة، وتأثيره الكبير على وسائل الاتصال خاصة، ونأثيره الكبير على وسائل الاتصال بين مختلف أفراد المؤسسة، أصبح من الضروري معرفة مكانة الاتصال الشخصي في ظل هذا التحول السريع في نظم الاتصال، ولهذا السبب قمنا بدراستنا المتمثلة في البحث عن دور الاتصال الشخصي في صناعة القرار الإداري في المؤسسة الخدماتية.

فبعد الإطلاع على الأطر النظرية لهذا الموضوع، والتعرض للدراسة السابقة وضبط المفاهيم والمصطلحات، توجيهنا إلى مؤسسة إذاعة المدية المحلية لإجراء دراستنا الميدانية قمنا بتوزيع الإستمارة على عمالها، .. وبعد تحليل النتائج توصلنا إلى مايلي: تعتمد إذاعة المدية المحلية على مختلف أشكال الاتصال الشخصي كاللقاءات، الندوات والإجتماعات إضافة إلى الإحتكاك بين العمال.

-يلعب الاتصال الشخصي دورًا هامًا في صنع القرارا الإداري في الإذاعة.

- الاتصال الشخصي مازال يحافظ على أهميته ومكانته داخل المؤسسة .

Résumé: A cause de développement technologique des systèmes de communication que connait le monde entier et les entreprises en particulier, et son impact sur la communication au sein de ses entreprises, il est important de connaitre le statut de contact personnel face à ce développement. Pour cela, j'ai décidé de réaliser mon étude sur " le rôle de contact personnel dans le prise de décision dans la société de servive" .Aprés avoir consulté des livres et revues sur le sujet et les études précédentes avec les définitions, je me suis dirigée vers versl entreprise de la radio locale de Medea pour réaliser l'étude sur le terrain. J ai distribué les questionnaires sur les travailleurs de la radio et apres avoir analysertout les résultats, j ai conclu que:

- la radio locale de Medea utilise toutes les formes de contact personnel comme les rencontres, les colloques et les réunions sans oublier le contacts quotidien entre les travailleurs.
- le contact personnel joue un rôle important dans la prise de décision au sein de la radio.
- le contact personnel continu à préserver son importance et sa place au sein de l entreprise de service et cela malgré la crise sanitaire de covid 19 et les mesures de distanciation sociale imposées dans ces entreprises.

خـــطـــــة البـــــحـــــث

الشكر

الإهداء

ملخص الدراسة

مقدمة

الإطار المنهجي

اشكالية الدراسة وفرضياتها

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

أسباب الاختيار

صعوبات البحث

منهج الدراسة

أداة البحث

مجتمع البحث وعينته

مجالات الدراسة

الدراسات السابقة

مفاهيم ومصطلحات الدراسة

الإطار النظري

تمهيد

الفصل الأول: أسس الإتصال الشخصي

المبحث الأول : ماهية الإتصال

01- مفهوم الإتصال وعناصره

02- مستويات وأنماط الإتصال

03- مبادئ ومعوقات فاعلية الإتصال

المبحث الثاني: ماهية الإتصال الشخصي

01- مفهوم الإتصال الشخصي

02- ملامح وسمات تطور الإتصال الشخصي

03- أهمية الإتصال الشخصي

المبحث الثالث : واقع الإتصال الشخصي

01- خصائص ومميزات الإتصال الشخصي

02- نماذج الإتصال الشخصي

03- صعوبات وتحديات الإتصال الشخصي

خلاصة

الفصل الثاني : صنع القرار الإداري في المؤسسة الخدماتية

المبحث الأول: ماهية القرار الإداري

01- مفهوم القرار الإداري

02- خصائص القرار الإداري

03- عيوب القرار الإداري

المبحث الثاني: عملية إتخاذ القرار الإداري

01- مفهوم عملية إتخاذ القرار الإداري

02- عناصر وخصائص عملية صنع القرار الإداري

03- خطوات عملية إتخاذ القرار الإداري

04- العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرار الإداري

خلاصة

الإطار التطبيقي

تمهيد

الفصل الثالث:

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة ونتائج الدراسة

01- التحليل الكمي والكيفي للبيانات

02- عرض نتائج الدراسة في ظل الأسئلة الفرعية

03- النتائج العامة للدراسة

التوصيات

خاتمة

قائمة المراجع

الملاحـــــق

فهرس الجداول

فهرس

مقدمة:

إن الإتصالظاهرة قديمة ظهرت مع بداية البشرية, فالإنسان بطبعه كائن اجتماعي يحتاج للتواصل مع العالم المحيط به محاولة منه لفهمه و تلبية احتياجاته. لذا فالإتصال حظي باهتمام كبير فقد ركز الانسان على تطوير الوسائل المختلفة لتسهيل عملية التواصل, بدءا باستعمال الإشارات وصولا للرقمنة, مرورا بأدوات مختلفة كالدخان و البوق ...الخ

و مع التقدم الذي يشهده العالم و ظهور النظام الإقتصادي, المؤسسات و المنظمات, تضاعف دور الإتصال و أهميته في حياة الأفراد و الجماعات. إذ اصبح من غير الممكن تصور أي منظومة كانت دون إتصال. و من أجل نجاح أي منظمة فهي بحاجة إلى إتصال فعال يساعدها على تحقيق أهدافها المسطرة. و هنا تبرز أهمية دراسة دور الإتصال في المؤسسة بحيث يعتبر هذا المجال من الدراسة غنيا بالمعطيات لكثرة زوايا الدراسة, فالمؤسسات تختلف حسب النشاط (اقتصادية, خدماتية...الخ) و حسب التنظيم و طرق التسيير و كيفية اتخاذ القرارات.

و بما أن الإتصال متشعب و يحتوي على عدة أشكال و أنماط داخل المؤسسة, ركزنا في دراستنا على الإتصال الشخصي و دوره في صناعة القرار الإداري داخل المؤسسة الخدماتية. باعتبار الاتصال الشخصي مكمل للعملية الاتصالية داخل المؤسسة, فهو عبارة عن تبادل للمعلومات دون الحاجة للوسائل التكنلوجية المختلفة.

و عليه قسمنا دراستنا إلى ثلاثة أجزاء: منهجي, نظري و تطبيقي جاءت على النحو التالي:

مقدمة:

الجانب المنهجي تطرقنا فيه لإشكالية الدراسة, التساؤلات و الفرضيات المنبثقة عنها. اضافة إلىمجتمع البحث, منهج الدراسة, العينة , الأدوات المستخدمة في جمع البيانات و التي تمثلت في الاستبيان. كما تطرقنا لمجالات الدراسة (المكانية, الزمانية و البشرية).

الجانب النظري تطرقنا في الفصل الأول إلى تعريف الإتصال و أشكاله, معوقاته. كما قمنا بتعريف الأتصال الشخصي, بينما عرفنا في الفصل الثاني القرار الإداري و خطواته و شروط نجاحه.

و في الجانب التطبيقي قمنا بتفريغ نتائج الدراسة التي جمعناها من خلال توزيع استمارة البحث على عمال و اداريي قناة المدية المحلية. و من خلال التحليل الكمي و الكيفي لهذه النتائج قمنا بالتحقق من صدق فرضيات البحث للوصوول لنتيجة عامة حول الموضوع.

الإطـــــــار

المنـــــهـــــجي

الإطـــــار المنـــــهـــــجي

1- إشكالية الدراسة وفرضياتها :

يعد الاتصال باختلاف أنواعه وأشكاله من أهم الظواهر الاجتماعية التي لقيت اهتماما كبيرا من طرف الباحثين والدارسين على مر العصور، بجيث له أهمية كبيرة باعتباره عامل مهم في كل المؤسسات ولكل الوظائف الإدارية الأخرى، وهو من الركائز الأساسية للمجتمع واستمراريته ، فيقوم على التفاعل الاجتماعي بين مختلف الأفراد، الجماعات والمؤسسات، ولعل أهم الاتصالات التي تجري في مختلف المؤسسات هو الاتصال الإداري نظرا لما يقدمه للمؤسسات من ربط بين مختلف المصالح والوظائف والعمليات الإدارية، من بدايتها إلى آخر مرحلة فيها وهي اتخاذ القرار وتجسيده، كما أن النوع الذي يساهم في عملية الاتصال الفعالة هو الاتصال الشخصي في المؤسسة والذي له أثر كبير في تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة ونجاحها حاضرا ومستقبلاً .

كما أنه من المعروف أن نجاح مختلف المؤسسات الجزائرية اليوم على اختلاف أنشطتها ووظائفها مرهون بمدى فاعلية الإدارة القائمة عليها وعملية الاتصال السارية فيها التي تحدد الطريق الذي يجب سلوكه بحيث تسعى لتحقيق أهدافها وفقا لسياسة معينة ومحددة ، وهذا من خلال الاستخدام الجيد للموارد البشرية و المالية و التكامل بينهما من خلال القيام بمختلف العمليات الإدارية بحيث يجب الإرتكاز على العديد من المقومات كالتكنولوجيا و الاتصالات المختلفة التي تساعد على نقل و تبادل بين مختلف المصالح و الأنشطة داخل و خارج المؤسسة فالحاجة اليوم إلى اتصالات إدارية في كل المؤسسات الجزائرية عمومية كانت أو خاصة ضروري كضرورة المؤسسة في حد ذاتها نظرا لما تقدمه من المعلومات و البيانات اللازمة بين الأفراد و الجماعات للتأثير في سلوكاتهم .

بحيث يجب خلق علاقات وطيدة بين مختلف الأنظمة الإدارية ، فتسمح للموظفين بتقديم الآراء و المشاركات و العلاقات و القرارات بينهم لتكوين روى مستقبلية ، فالاتصال الإداري يقوم و يساعد في اتخاذ القرارات على اختلاف أنواعها فنجاح هذا الأخير يعتبر من نجاح المؤسسة.

فإذاعة المدية نموذج للمؤسسة الجزائرية الخدماتية التي تسعى للبقاء و الاستمرار و التميز بكيانها و هيكلها الإداري و هذا الارتباط أساس بنظام اتصالي فعال قادر على اتخاذ قرارات سليمة وفعالة على اختلاف أنواع القرارات البيداغوجية، المالية، الإدارية...المحققة الأهداف وطموحات المؤسسة باستخدام مختلف الوثائق، الوسائل التقنيات،...بالسماح للمعلومات و البيانات.. إلخ .

فاتخاذ القرار هو أساس كل العمليات الاتصالية والإدارية الأخرى، واتخاذ القرار لابد له من اتصال إداري للربط بين مختلف المصالح والهياكل والمؤسسات وكذا الأفراد، فالاتصال يعرف بعناصر، أبعاد، أطراف ... المشكلة الواجب اتخاذ القرار بشأنها و بالتالي اتخاذ قرار سليم خادم للموضوع فكلما كان الاتصال فعالا كلما اتخذت قرارات أكثر فائدة ووضوحا داخل مختلف الإدارات والمؤسسات.

بحيث شهد العالم في الآونة الأخيرة تغيرات كثيرة أثرت على مختلف المؤسسات بأنواعها خاصة الخدماتية منها فأصبحت تواجه العديد من المشاكل والصعوبات والتي تؤثر سلبًا على عنصر العمل بحيث يمس هذا الإشكال مختلف الفئات والأفراد سواءا الجمهور الداخلي للمؤسسة أي العاملين فيها أو الجمهور الخارجي والذي له علاقة مباشرة بهذه المؤسسات ، بحيث تؤثر كذلك على مختلف القرارات التي يجب إتخاذهاسواءا البسيطة منها أو أخرى بحيث تتوقف عليها سيرورة العمل فيها، لأنه لهذه القرارات نتائج تحدد منها نجاح هذه المؤسسة أو فشلها، إلا أنه يجب الإقرار أنه قبل إتخاذ أي قرار يجب صنعه وإنتاجه عبر مجموعة من القواعد

الإطار المنهجي:

والأسس والتي تجعل منه العامل الذي يبني أو يهدم المؤسسة بذاتها ، ومن بين أهم التغيرات التي طرأت على المجتمعات العربية و الجزائر خاصة و هو التطور التكنولوجي الهائل في مجال الإعلام و الاتصال بحيث يمكن إعتباره مصدرا رئيسيا من مصادر المعرفة التي يتعرض لها الإنسان في حياته, ويمكن القول أنه يعد مكونا من مكونات الفكر ثم السلوك و من هنا فإن له أثر على شخصية الإنسان و بنائها بناءا فكريات واتصالي و لقد زاد الأمر حدة خاصة مع تطور تكنولوجيا الاتصال بمعنى مواقع التواصل الاجتماعي التي تغوي الشباب أكثر من غيرهم بسبب السرعة و الفردانية في استخدامها بحيث يستطيعون التعبير بكل حرية عما يشغل بالهم و ينسجون علاقات اجتماعية عملية.

لذا كان موضوع هذه الدراسة حول **دور الاتصال الشخصي في صنع القرار الإداري في المؤسسة الخدماتية** ، خاصة وأن الاتصال عملية مهمة بين أفراد المجتمع بالرغم من اختلاف أنواعها إلا أن انتشارها متزايد و اتساع دائرة الجمهور المستخدمين و زيادة أهميتها و تعاظم أثرها على فئات الجمهور و جمهور العاملين في المؤسسات الخدماتية بوجه خاص.

فالإشكالية المطروحة : **ما دور الاتصال الشخصي في عملية صنع القرار الاداري في اذاعة المدية المحلية؟**

ويتفرع سؤال الإشكالية إلى أسئلة فرعية تتمحور حول:

- **ما هي أشكال الاتصال الشخصي المستخدمة بين عمال اذاعة المدية المحلية؟**
- **كيف يساهم الاتصال الشخصي في صنع القرار الاداري في اذاعة المدية المحلية؟**
- **ما هي معوقات الاتصال الشخصي داخل اذاعة المدية المحلية في ظل أزمة كورونا؟**

الإطار المنهجي:

- **فرضيات الدراسة** :[1] الفرضية هي ما يتوقعه الباحث من نتائج على مستوى بحثه في شكل فكرة، توقع، حل، إجابة ، رأي يصور علاقة التأثير و التأثر بين متغيرات الظاهرة المدروسة[2].

يعرف "**موريس أنجرس**" الفرضية على أنها : تصريح يتنبأ بعلاقة بين عنصرين أو أكثر ويتضمن تحقيق أمبريقي"، ويضيف أنها إجابة مقترحة لسؤال البحث.

وتمثلت فرضيات الدراسة فيمايلي :

1- أشكال الاتصال الشخصي المستخدمة بين عمال لإذاعة المدية المحلية تكمن في الوسائل المساعدة للعملية الإتصاليةسواءا كان اتصال غير مباشر عبر الهاتف أو الحاسوب أو مباشر يعني عن طريق التحدث شخصا لشخص أو جماعة لجماعة أو شخصا لجماعة.

2- نعم يساهم الاتصال الشخصي في صنع القرار الاداري في اذاعة المدية المحلية وذلك راجع لأهميته بحيث يصنع رابطا بين العمال والإدارة ويكون عبر العديد من الوسائل والطرق وذلك لتحقيق الإستمرارية في العمل الحسن والجيد وتكون هناك نوع من الثقة والأريحية في العمل وهذا راجع للاتصال المتبادل بين مختلف فئات العمل .

3- يمكن القول أنه أصبحت هناك معوقات للاتصال الشخصي داخل اذاعة المدية المحلية في ظل أزمة كورونا وذلك راجع لعدم القدرة على التواصل الشخصي

---

[1] موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، ترجمة، بوزيد صحراوي ، كمال وشرف، سعيد سبعون، دار الفصية الجزائر ، 2004، ص150.

[2] أحمد بن مرسلي، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ،2005 ، ص 90.

بجميع أنواعه والإحتياطات الصارمة التي خلقت حاجزا بين مختلف العاملين في الإذاعة .

3- أهمية الدراسة:

لكل دراسة أهمية سواءا من الناحية العلمية أو العملية وبالنسبة لدراستي هذه فالأهمية تتمثل فيمايلي:

أولا: أهمية علمية:

- تنبع أهمية البحث من الأهمية التي أعطيت لعنصر الاتصال في المجتمعات سواءا في الدول المتقدمة أو النامية فهو عامل مهم وظاهرة اجتماعية كانت على مر العصور من أهم دراسات العلماء، وكانت كإضافة إيجابية للقطاع المعلوماتي والخدماتي خلال الآونة الأخيرة من طرف السلطات في مختلف الدول .
- إثراء المعرفة المتعلقة بالجانب الإتصالي للمؤسسات الخدماتية خاصة الشخصي والذي يخص الإدارة ومحاولة تبيان سلبياتها وإيجابياتهاوالإبتعاد عن مساوؤها .
- أن تكون مرجعا وأساسا لدراسات أخرى لاحقة في مختلف المجالات .

ثانيا: أهمية عملية

- تكمن الأهمية العلمية في إختياري لهذا الموضوع نظرا للتطور الكبير في وسائل الإتصال بأنواعها وتبنيه كأداة للمعرفة وإستقطاب المستهلكين المحليين والأجانب بمختلف الخدمات وتنوعها ومع تقديم مجموعة من المنتوجات التي تلبي رغبات وإحتياجات المستهلكين وتدفعهم للوفاء لتلك المواقع وتكون رابط بين المجتمع والموقع أو شركته.

- بحيث له أهمية كبيرة فالاتصال كوسيلة إتصالية وإدارية تبنتها المؤسسات الخدماتية أصبحت دورا محوريا في التأثير على الأفراد والمجتمع ، خاصة في ظل العولمة التي يشهدها العالم.

- إيصالمختلف المعلومات والبيانات لأفراد المجتمع ويكون ذلك عبر الاتصال الشخصي سواءا بطريقة مباشرة أي شخصا لشخص أو جماعة لجماعة أو باستعمال وسيلة ما كالهاتف والبريد وغيرها .

2- أهداف الدراسة

تهدف دراسة **دور الاتصال الشخصي في صنع القرار الإداري في المؤسسة الخدماتية** إلى الأهداف التالية :

- محاولة معرفة الدور الكبير الذي يلعبه الاتصال الشخصي في حياة العمال في المؤسسة الخدماتية (إذاعة المدية أنموذجًا) .

- العمل على ترسيخ سلوكيات وطرق اتصالية بين الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة في ظل تداعيات أو سلبيات التطور الحاصل في المؤسسة الخدماتية.

- محاولة معرفة أهم الطرق والأساليب التي يوفرها الاتصال لتحقيق أهداف المؤسسة.

- تنمية الوعي بقيمة الاتصال الشخصي في صنع القرار الإداري .

و الهدف الرئيسي من هذا البحث هو محاولة تحديد ونثمين أهمية الظاهرة الاتصالي داخل المؤسسة والتي تتمحور حول إيجاد حلول ومقترحات للقيام بالمؤسسة نحو الأفضل والنجاح المتواصل والتحكم في الآثار المترتبة عليها سواءا الإيجابية أو السلبية منها على القيمة العملية للعمال في ظل الأزمات التي من الممكن أن تؤول إلى عواقب وخيمة مستقبلاً.

3- أسباب اختيارالموضوع :

تعد مرحلة إختيار الموضوع القابل للدراسة العلمية ذات أهمية بالغة هي من أصعب المراحل التي يمر بها الباحث لأنها تمثل مرحلة حاسمة تؤثر على سير عملية إنجاز البحث بأكمله، فيمكن أن تتعدد الأسباب لإختيار الموضوع فقد تكون أسباب ذاتية تفرضها طبيعة وتخصص الباحث أو إهتمامه وقدارته ورغباته، أو لأسباب موضوعية يفرضها الواقع الإجتماعي والضرورة الملحة لمواضيع تطرح نفسها.

ومن بين أهم الأسباب التي دفعتني لإختيار هذه الدراسة:

أولا: أسباب ذاتية:

- الرغبة الشخصية في معرفة الدور الذي يلعبه الاتصال الشخصي في صنع القرار الإداري والذي يعتبر أهم عامل في المؤسسة فبه ترقى أو تخسر.
- الإهتمام الشخصي بمجال الاتصال والوسائل المستخدمة فالتقنيات الاتصالية محفزة وهذا ما حفزني إلى طرح هذه الدراسة.
- إهتمامي الخاص بالإستراتيجية التي تستخدم في العملية الاتصالية في المؤسسة الخدماتية وكذا بالأساليب التي تقدم عبر أداة ووسائل اتصالية تساهم بشكل كبير في قيام العملية الاتصالية بنجاح وتحقيق أهدافها.
- الفضول الذي دفعني لمعرفة مدى قدرة الاتصال الشخصي في صنع القرار الإداري في المؤسسة الخدماتية خاص في إذاعة المدية .
- آنية الموضوع و جدته.

ثانيا: أسباب موضوعية:

- نقص الدراسات والموضوعات المتعلقة بالاتصال الشخصي وتأثيره على صنع القرار الإداري .

- أهمية الاتصال الشخصي في النظام الإداري داخل المؤسسة الخدماتية .
- زيادة وتحسين المفاهيم الخاصة المتعلقة بهذا الموضوع.
- المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية بهذه الدراسات لتكون مرجعا يستعين به الباحثين في هذا المجال.

4- صعوبات البحث

إن أي بحث لا يخلو من الصعوبات ، ونحن في إنجاز هذا البحث وهي :

- قلة المراجع التي تتحدث عن الاتصال الشخصي بصفة خاصة وكذا عملية صنع القرار .
- صعوبة تحصيل المعلومات الخاصة بعناصر و الاتصال الشخصي والقرار الإداري.
- قلة الدراسات المتعلقة بالجانب الاتصالي في المؤسسات الخدماتية .
- صعوبة وتشعب المواضيع المتعلقة بالقرار الإداري والإختلاف والتنوع في المصطلحات .

5- منهج الدراسة

المنهج هو عبارة عن سلسلة من المراحل المتتالية التي ينبغي إتباعها بكيفية منسقة و منظمة، فهوعبارة عن جملة الخطوات المنظمة التي على الباحث إتباعها في إطار الالتزام بتطبيق قواعد معينة تمكنه الوصول إلى النتيجة المسطرة،ويعرفه محمد طلعت" بأنه وسيلة يمكن عن طريقها الوصول إلى الحقيقة، ويرتبط اختيار المنهج المتبع في الدراسة بناء الإشكالية التي تم تحديدها، وهو مجموعة من القواعد التي

الإطار المنهجي:

يتم وضعها يقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم، فهو طريقة التي يتبعها الباحث في درايته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة .[1]

فمنهج الدراسة المتبع في هذه الدراسة هو **المنهج الوصفيالتحليلي** الذي يصف متغيرات الدراسة بهدف جمع البيانات والحقائق التي تتعلق بطبيعة الموضوع، **فالمنهج الوصفي التحليلي"** يهتم بدراسة الظواهر الطبيعية والإجتماعي، والوصف يفسر دائما بيانات إحصائية تجري عليها بعض المعالجات الإحصائية، ولا يقف عند مجرد جمع البيانات والحقائق بل يتجه إلى تصنيف هذه الحقائق وتلك البيانات وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالتها وتحديدها بالصورة التي هي عليها كميا وكيفيا بهدف الوصول إلى نتائج نهائية يمكن تعميمها .

ويعني المنهج الوصفي بتقرير خصائص مشكلة معينة ودراسة ظروفها المحيطة بها،أي كشف الحقائق الراهنة التي تتعلق بظاهرة أو موقف أو مجموعة من الأفراد.[2]

المنهج المسحي مع تحليل المحتوى، ومن خلاله الباحث يتمكن من جمع كافة المعلومات التي تخص المحتوى، من أجل أن يتم تحليله مع معرفة كافة المصادر والوصول للحقائق مع النظريات وأيضًا التطويرات بالمحتوى عن طريقة تلك المنهج. المنهج المسحي المرتبط بالاستطلاعات، هو واحد من المناهج المسحية الوصفية، ويتم استخدامه للاستطلاعات وأيضًا القضايا الخاصة بالرأي العام لكي يتم الوصول للنتائج بالإضافة لتعميمها لقضية جماهيرية.

---

[1]. عمار بوحوش، محمد محمود الذنيبات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4 منقحة، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر،2007، ص 99.

[2]. محمد شفيق، البحث العلمي–الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الإجتماعية–، المكتب الجامعي الحديث، 1998، ص 108 .

ويعرف بأنه محاولة منظمة التقرير وتحليل وتفسير الوضع الراهن لنظام اجتماعي أو الجماعة معينة تنصب على الوقت الحاضر بشكل أساسي، و إن كان يهدف إلى الحصول على معلومات يمكن الاستفادة منها في المستقبل، و يعتبر منهج المسحي الوصفي أو التحليلي من أنسب المناهج العلمية للدراسات التي تستهدف وصف و بناء و تركيب جمهور وسائل الإعلام و أنماط سلوكه، بصفة خاصة من خلال تسجيل وتحليل وتفسير الظاهرة في وضعها الراهن بعد جمع البيانات اللازمة.[1]

واعتمادنا على المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة يعود بالدرجة الأولى إلى اعتباره أحدى الأشكال الخاصة بجمع المعلومات عن الأفراد و سلوكياتهم وإدراكهم ومشاعرهم و اتجاهاتهم، كما يعتبر الشكل الرئيسي و المعياري لجمع المعلومات عندما تشتمل الدراسة على المجتمع الكلي أو تكون العينة كبيرة و منتشرة بالشكل الذي يصعب الاتصال بمفرداتها ، و هو ما نحتاجه في هذه الدراسة ، حيث يسمح هذا المنهج بدراسة عدد كبير من المتغيرات في وقت واحد مثل السمات العامة و الاجتماعية والنفسية، و كذلك أنماط السلوك الاتصالي و بالتالي هو يتيح لنا معرفة درجات الأثر و كيفية الأثر وحجمه على الهوية الثقافية.

6- الأدوات المستخدمة في البحث: حسب طبيعة الدراسة والمنهج المستخدم أن يتم الاعتماد في جمع البيانات على الأداة التالية :

الاستبيان : يعتبر الاستبيان من أدوات البحث الأساسية الشائعة الاستعمال في العلوم الإنسانية، خاصة في علوم الإعلام و الاتصال، حيث يستخدم في الحصول على المعلومات الدقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه في المجال المبحوث،

[1] محمد عبد الحميد ، دراسة الجمهور في بحوث الإعلام،ط1 ، عالم الكتب، مصر، 1993، ص122.

لكونها معلومات لا يملكها إلا صاحبها المؤهل قبل غيره على البوح بها يعرفها موريس أنجرس بأنها "تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد و بطريقة موجهة ، ذلك لأن صيغ الإجابات تحدد مسبقا، هذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف اكتشاف علاقات رياضية و إقامة مقارنات كمية الاستبيان هو تلك القائمة من الأسئلة التي يحضرها الباحث بعناية في تعبيرها عن موضوع المبحوث في إطار الخطة الموضوعة لتقدم إلى المبحوث، من أجل الحصول على إجابات تتضمن المعلومات و البيانات المطلوبة لتوضيح الظاهرة المدروسة وتعريفها من جوانبها المختلفة.[1] ونحن بصدد محاولة معرفة دور الاتصال الشخصي في صنع القرار في المؤسسة الخدماتية، و نوع الاستبيان الذي يتماشى مع طبيعة الدراسة هو **الاستبيان المقنن** و هو الاستبيان الذي يتضمن مجموعة الأسئلة الدقيقة و التي يصنعها الباحث بعناية كبيرة للحصول على معلومات في غاية الدقة.

7- مجتمع البحث وعينته

إن مجتمع البحث في لغة العلوم الإنسانية هو : مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا و التي ترتكز عليها الملاحظات أو هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى و التي يجري عليها البحث أو التقصي .[2]

تعتبر مرحلة تحديد مجتمع البحث من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية و هي تتطلب من الباحث دقة بالغة، حيث يتوقف عليها إجراءات البحث و تصميمه و كفاءة نتائجه، ويواجه الباحث عند شروعه في القيام ببحثه في

[1] أحمد بن مرسلي، المرجع سبق ذكره، ص220.

[2] موريس أنجرس، المرجع سبق ذكره ، ص 298.

مشكلة نظام العمل أي اختيار مجتمع البحث أو العينة التي سيجرى عليها دراسته و تحديدها .

أي أن تعريف مجتمع البحث حسب الباحثين هو :"جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث [1].

يتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة من فئة العاملين في إذاعة المدية المحلية.

عينة الدراسة: العينةهي" مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين".

وتعرف العينة بأنها: " جزء أو شريحة من المجتمع تتضمن خصائص المجتمع الأصلي الذي ترغب في التعرف عليه، ويجب أن تكون ممثلة لجميع أفراد المجتمع تمثيلا صحيحا" .[2]

ونظرا لاقتصار عينتنا على العاملين في إذاعة المدية دون غيرهم ، فقد تم اختيار **العينة القصدية**، و هي التي يتم فيها الباحث باختيار مفرداتها بطريقة تحكمية لا مجال للصدفة، بل يقوم هو شخصيا باقتناء المفردات الممثلة أكثر من غيرها لما يبحث عنه من معلومات و بيانات، و هذا لإدراكه المسبق و معرفته الجيدة لمجتمع البحث و عناصره الهامة التي تمثله تمثيلا صحيحا و بالتالي لا يجد صعوبة في سحب مفرداتها بطريقة مباشرة.

و نظرا لصغر مجتمع البحث اعتمدنا في دراستنا على المسح الشامل لمجتمع البحث يعني 100 % جميع العاملين في الإذاعة المحلية بالمدية والذي يتمثل عددهم في 33 عاملا .

[1] أحمد بن مرسلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 99 – 166.

[2] خير الدين عويسي، دليل البحث العلمي، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 1997، ص91.

مجالات الدراسة

1) المجال المكاني:

يتمثل في المكان الذي أجريت فيه الدراسة ألا وهو مدينة المدية ، بالضبط في إذاعة المدية المحلية، والتي انطلقت في 22 مارس 2010، وتقع في القطب الحضري الجديد بالمدية، تحتوي إذاعة المدية المحلية على أستوديو للبث، وأستوديو للتسجيل ، مركز البث ، CDMوقاعتين للتحرير (إنتاج وأخبار) ، قاعة التركيب للأخبار، مكتب المنشطين، قاعة ضيوف الحصص، بهو ، و7 مكاتب إدارية، ومكتبة، قاعة الإجتماعات ومكتب الفرع النقابي.

2) المجال البشري: يتمثل المجال البشري لهذه الدراسة فيالعاملين في الإذاعة ويتمثل عددهم في 33 عاملاً زائد المديرة، حيث يتوزعون حسب المهام، كالآتي:

مصلحة الإنتاج والبرمجة : رئيسة المصلحة و6 منشطين ومخرجين زائد ضابط أمواج.

مصلحة الأخبار: رئيس المصلحة و6 صحفيين.

المصلحة التقنية: رئيسة المصلحة و3 تقنيين .

مصلحة الإدارة والمالية: رئيس المصلحة ، مساعدة مديرية، مسيرة الموارد البشرية ومكلف بالإشهار ، 3 سائقين و4 أعوان أمن زائد عون نظافة.

العمال بالقطعة: 8 مراسلين المتعاونون في الحصص المتخصصة : 4 .

3) المجال الزماني: ويقصد به الفترة الزمنية التي استغرقتها دراستنا الميدانية بالإذاعة المحلية للمدية، وقد تم استغلال هذه الفترة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لتحديد جوانب الدراسة والتعريف بالموضوع وجمع أكبر عدد من التعاريف المرتبطة إرتباطا من بعيد أو قريب من الموضوع لكي يكون فيه نوع من الإثراء الجيد ولتحسين الفهم وتناول الدراسة التي بين يدي .

بحيث تم جمع العديد من المراجع التي تعتبر ثروة علمية في هذا المجال بحيث قمت بتصنيفها وتنظيمها وترتيبها، فهناك مراجع كانت بناءة للجانب النظري وأخرى للجانب الميداني بحيث قمت فيها بتوزيع إستمارة على المبحوثين بعد عرضها على الأستاذ المشرف ومناقشة جميع جوانبها ، ثم وصلت إلى مرحلة التفريغ والجدولة والتحليل والتفسير النهائي وإستخراج النتائج مع إجراء مقابلات مع المبحوثين لإثراء المادة العلمية، وقد أجريناها على مراحل وهي:

1- **المرحلة الأولى:** في 17 ماي 2021 قمنا بزيارة استطلاعية للإذاعة المحلية للمدية وذلك في حدود الساعة 11 صباحا فقمنا بتقديم طلبنا المتمثل في تسهيل المهمة لكي تسهل لنا إجراء دراستنا حيث تمت الموافقة على إجراء الدراسة.

2- **المرحلة الثانية:** في 24 ماي 2021 قمنا بزيارة ثانية وذلك في الفترة الصباحية توجهنا إلى قسم الموارد البشرية من اجل الحصول على المعلومات المتعلقة بالمجال الدراسي المتمثل في المجال الجغرافي والمجال البشري والمجال الزمني بالإذاعة .

3- **المرحلة الثالثة:** في 30 ماي 2021 قمنا بزيارة ثالثة من أجل توزيع الإستمارات على العمال والحصول على المعلومات الواردة فيها وذلك في الفترة الصباحية حيث توجهنا أولاً إلى الإدارة حيث وزعنا الإستمارة على العاملين في الإدارة ، وبعدها توجهنا إلى مصلحة البث لتوزيع الإستمارة على الصحفيين والمخرجين ، كما تركنا بعض الإستمارات في الأمانة العامة ليتم توزيعها على باقي العمال الذين لم يكونوا متواجدين بالمقر .

4- **المرحلة الرابعة:** في 02 جوان قمنا بزيارة رابعة إلى مقر الإذاعة المحلية بالمدية حيث قمنا باسترجاع إستمارات البحث .

8- الدراسات السابقة:

<u>الدراسة الأولى</u> :دشانة حفيظة، دور الإتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة الإقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الإقتصادية، 2019/2018 .

أ-إشكالية الدراسة: ما هو دور الإتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة الإقتصادية ؟

ب- تساؤلات الدراسة:

- كيف تساهم أنواع الإتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرارات ؟
- هل مشاركة العمال في اتخاذ القرارات يظهر من خلال تقبل الإدارة لمقترحاتهم ؟
- ماهي العلاقة التي تربط بين الاتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرارات ؟
- هل نجاح عملية اتخاذ القرارات هي دليل على فعالية الاتصال الداخلي داخل الوحدة؟

ت- منهج الدراسة: لقد تم الإستناد في معالجة هذا الموضوع على منهج دراسة الحالة لجمع المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة.

ث- نتائج الدراسة :تم التوصل من خلال هذه الدراسة على النتائج التالية نذكر منها :

- الاتصال الداخلي في المؤسسة له دور كبير في سير جميع العمليات الإدارية وتبرز فعاليته في عملية اتخاذ القرارات.
- أنه لا يمكن الإغفال أو إنكار أهمية أنواع الاتصال الداخلي الرسمي والغير رسمي بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات وتأثيره عليه كبير، لأنه كل ما كان هناك تدفق

للمعلومات سواء الصاعدة أو النازلة كل ما تكون المتخذ القرارات نظرة شاملة عن المؤسسة لاتخاذ قرار رشيد.

- اتخاذ قرارات رشيدة ليس من الأمر السهل فسلامة القرارات وجودتها تعتمد على مدى ارتكاز البدائل على المعلومات وإمكانية الحصول عليها وهذا يعتمد على عملية الاتصالات الداخلية المتبادلة داخل الوحدة.

- تؤثر وسائل الاتصال الداخلي على سرعة وصول المعلومة وبحكم أن الوحدة تعاني من ضعف شبكة الانترنت قد لا تصل المعلومة في وقتها المناسب وبذلك مما تؤثر على اتخاذ قرار معين.

الدراسة الثانية: شفيقة جناوي ، دور تقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات ، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة المسيلة ، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، 2013/2012 .

أ) **إشكالية الدراسة:** إلى أي مدى تساهم تقنيات الاتصال الإداري في خدمة عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة الجزائرية ؟

ب) **تساؤلات الدراسة:**

- هل لوسائل الاتصال الإدارية دور فعال في خدمة عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة الجزائرية ؟

- ما هي المعوقات التي تحد من كفاءة استخدام تقنيات الاتصال في خدمة عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة الجزائرية؟

ت) **منهج الدراسة:** لقد تم الإستناد في معالجة هذا الموضوع على المنهج الوصفي لجمع المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة باعتباره يتوافق مع طبيعة الموضوع .

ث) **أدوات الدراسة:** الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة هي أداة الإستبيان باعتباره أداة أساسية لجمع البيانات، وكذا أداة الملاحظة والمقابلة لإثراء الجانب التطبيقي وتوظيف المعلومات المتحصل عليها، وكذا تم الإعتماد على الوثائق والسجلات أو ما يسمى بالأرشيف يعتبر من المصادر الرئيسية التي يعتمد عليها في الدراسة.

ج) **نتائج الدراسة:** تم التوصل إلى النتائج التالية نذكر منها :

-نجد أن المؤسسة موضوع الدراسة تعتمد عدة تقنيات للاتصال بمؤسسة فقد وجدنا بأنها تعتمد على وسائل اتصال مكتوبة متمثلة في التقارير والأوامر والتعليمات والاقتراحات ...كما تعتمد على وسائل اتصال لفظية(شفوية) كاعتمادها على عقد ندوات والاجتماعات والمؤتمرات التي تفتح مجال النقاش والحوار أيضا تم الاعتماد على تقنيات اتصال الكترونية بالرغم من أن بعض مفردان العينة لا يتقنون استخدام هذه الوسائل بشكل جيد، فقد كان اعتمادهم على الفاكس وجهاز الكمبيوتر كبنك للمعلومات وشبكة الانترنت لعقد الاجتماعات وجمع كم هائل من المعلومات والبيانات.

- ووجد أن استخدام كل هذه التقنيات الاتصالية تعمل على تفعيل وخدمة عملية اتخاذ القرارات لما قدمته هذه التقنيات المتخذي القرارات من معلومات وبيانات تؤكد له عملية اتخاذ القرار في ظروف من التأكد والموضوعية .

-توجد بعض المعوقات التي تحد من كفاءة استخدام تقنيات الاتصال، ومن بينها فيما يتعلق بتقنيات الاتصال في حد ذاته حيث وجد أن كلا من عدم التمكن من استخدام تقنيات الاتصال وعدم توفر الكفاءة المؤهلة لاستخدامها يجعل عملية تنفيذ القرار صعبة بالإضافة إلى وجود معوقات تنظيمية تحد من كفاءة استخدام تقنيات

الاتصال حيث وجد أن كثرة المستويات الإدارية وعدم وضوح نظام الاتصال وعدم توفر المعلومات الكافية لمتخذي القرار كلها تؤثر في فعالية عملية اتخاذ القرار .

الدراسة الثالثة: زواغي محمد، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية اتخاذ القرار على ضوء البيئة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية–دراسة مقارنة–، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في تخصص كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2017/2016 .

أ) **إشكالية الدراسة:** كيف تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في نجاح عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية ؟

ب) **تساؤلات الدراسة:**

- ما طبيعة عملية اتخاذ القرار؟ وما موقعها ضمن العملية الاتصالية ؟
- ماهي أهم عوامل البيئة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية؟ وماهو أهم عامل مؤثر على متخذ القرار؟
- ما مفهوم تكنولوجيا المعلومات والإتصال؟ و ما موقعها من متغيرات البيئة التنافسية ؟
- كيف يمكن الوصول إلى إستخدام أمثل لتكنولوجيا المعلومات والإتصال بما يفيد عملية إتخاذ القرار في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية؟

ت) **منهج الدراسة:** لقد تم الإستناد في معالجة هذا الموضوع في القسم النظري على المنهج الوصفي التحليلي، بغية استقراء الجانب النظري للموضوع وفهم محتوياته، أما في القسم التطبيقي فتم الاعتماد على منهج دراسة حالة والمنهج التحليلي عن طريق المسح الإجتماعي .

ث) **أدوات الدراسة:** الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة هي أداة الإستبيان باعتباره أداة أساسية لجمع البيانات ، وكذا البرامج الإحصائية spss ، وتم الاعتماد على الأدوات الاحصائية التالية: مقياس ليكرت، مقياس كرونباخ ألفا ومقياس فيشر.

ج) **نتائج الدراسة:** تم التوصل إلى النتائج التالية نذكر منها :

-تؤكد النتائج المتعلقة بالجانب النظري والجانب التطبيقي تحقق المؤسسات الإقتصادية العمومية أو الخاصة، وبأن متخذي القرار فيها يعتمدون بشكل معين على شخصيتهم كأسلوب كيفي في عملية إتخاذ القرار ولكن يعتمدون أيضا على الأساليب الكمية أثناء إتخاذ القرار.

- ترتبط أمثليةإستخدام أنظمة المعلومات و الإتصال في المؤسسة الإقتصادية بمدى مواكبة موردها البشرية على كافة المستويات الإدارية للتطورات التكنولوجية الحاصلة في ميدان المعلومات والإتصال وهذا ما تحسد فعلا من خلال عمل المؤسسات الجزائرية على تسطير برامج تكوينية وتدريبية الإطاراتها لمواكبة أخر المستجدات في مجال المعلوماتية التي تساعدهم في إتخاذ القرارات المناسبة.

- هذه النتائج تؤكد عمل تكنولوجيا المعلومات والإتصال على توفير المعلومات اللازمة لنجاح عملية إتخاذ القرارات في المؤسسة الإقتصادية، حيث تعمل جل المؤسسات الإقتصادية التي جرت عليها الدراسة الميدانية على أنظمة معلومات كافرازات للتكنولوجيا الحديثة للمعلومات والإتصال في مختلف وظائفها كنظام المعلومات المالي والمحاسبي، الموارد البشرية والتسويقي وكل هذه الأخيرة تأثر بشكل كبير في نجاح عملية إتخاذ القرار من خلال المعلومات التي توفرها لمخذ القرار في الوقت المناسب.

9- مفاهيم ومصطلحات الدراسة

1- **الإتصال:**[1] وهي عملية إقناع الزبائن بأن الخدمات السياحية تتلاءم مع رغباتهم، وهذا بإتباع عدة وسائل مختلفة، فالاتصال هو عملية نقل المعلومات من فرد اإلى فرد حيث أنه بواسطة هذا النقل يمكن تعديل السلوك و احداث التغيرات و تحقيق الأهداف. فبالمفهوم العام هو نشاط إنساني حيوي، والحاجة إليه في ازدياد مستمر، فالانسان كائن اجتماعي، وهو لا يعيش بمفرده ولكن بالتعامل مع الأشخاص الآخرين، وإذا أخذنا مثلا يدل عى الاتصال الإنساني .

2-**الإتصال الشخصي:** الاتصال الشخصي: " هو الاتصال مع شخص أو أكثر من شخص، و هذا يشير إلى الاتصال مع الأصدقاء أو يشير إلى الاتصال داخل قاعة الاجتماعات مليئة بالناس". [2]

يعرفه " **جيرالد ميلر**":" هو جلسة تعقد من عدد صغير نسبيا من القائمين بالاتصال (غالبا ما يكون شخصين)، و يتوافر فيه اتصال الوجه للوجه، و الحد الأقصى من قنوات الإحساس، مع وجود الفرص المتاحة لحدوث رجع السريع".[3] و يسمى الاتصال المواجهي المباشر- و الاتصال وجها لوجه، و في بعض الدراسات يصطلح عليه الاتصال الإنساني، ومعناه الاتصال الذي يحدث بين فرد و فرد، أو بين فرد و مجموعة من الأفراد، أو بين مجموعة من الأفراد فيما بينهم.

---

[1]. مي عبد الله السنو ، نظريات الاتصال ، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 2006، صص22-23.

[2]فؤادة عبد المنعم البكري، الاتصال الشخصي في عصر تكنولوجيا الاتصال، ط2، عالم الكتب، القاهرة، 2005، ص 10.

[3]فؤادة عبد المنعم البكري، مرجع سبق ذكره، ص 32.

إذا يتم تبادل المعلومات والأفكار والأخبار بواسطة الرموز اللفظية(اللغة الكلمة الصوت)، و غير اللفظية (الإشارات المختلفة الحواس الخمس)، وبدون استعمال وسائل تقنية كوسائل الاتصال الجماهيرية"[1] .

ويعرف **الاتصال الشخصي:**" هو اتصال ذو اتجاهين، يحدث وجها لوجه بين فردين، وهذا الاتصال يرتبط بالصفة الشخصية التي تميز طبيعة هذا الاتصال، لذلك فإن الصفات الإنسانية مثل: الشعور بالحب أو الكره أو الغضب تؤثر على الاتصال الذي نقيمه مع الآخرين".[2]

3- القرار الإداري:

القرار هو :" الثبات على اختيار محدد أو على إجراء معين "، إذا فهو تحديد ما يجب عمله إتجاه مشكلة معينة أو إتجاه موقف معين .

والقرار الإداري هو القرار الذي يصنع مشاركة بين مختلف أفراد المؤسسة يكون أكثر فعالية من القرار الذي يصنعه فرد واحد، لأن توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن توفر ميزات عديدة منها تنوع و تكامل المعلومات والخبرات إن حسن اختيار المشاركين في صنع القرار، ضمان القبول، التعاون والالتزام من قبل الأفراد في تنفيذ القرار الذي ساهموا في صناعته، وفي المقابل يمكن أن تحمل عملية مشاركة الأفراد في صنع القرار سلبيات منها عدم فعاليتها عندما يتطلب اتخاذ القرار السرعة، اعتبارها مكلفة.

4- إتخاذ القرار الإداري: تواجه مختلف المؤسسات الاقتصادية مواقف ومشاكل تحتاج إلى اتخاذ قرارات بشأها، تتفاوت من حيث الأهمية والصعوبة، فبعضها

---

[1] خلاص دحمان، الاتصال الشخصي و دوره في تحقيق التواصل الإنساني في المجتمع الجزائري، رسالة ماجستير في قسم علوم الإعلام و الاتصال، جامعة الجزائر، ص 21 .

[2] Www.Faculty.ksu.Edu.sa.

قرارات روتينية بسيطة وأخرى تتوقف عليها حياة المؤسسة بحيث لها تأثير كبير على نجاح المؤسسة أو فشلها، لكن قبل اتخاذ القرار لا بد من صناعته، فيجب إتباع سلسلة من الخطوات حتى تحل المشكلة، فعملية صناعة القرارات مستمرة استمرارية العملية الإدارية نفسها، فلا يمكن أداء أي نشاط ما لم يتخذ بشأنه قرار، فهي ملازمة لجميع وظائف الإدارة من تخطيط، تنظيم، توجيه و مراقبة، وبالتالي لابد من أن تكون القرارات صائبة، فقد يتولى صنع القرار فرد واحد أو يستعين بمجموعة من الأفراد طلبا للرأي.[1]

وصنع القرار هو" العملية التي تتعلق بالتطورات والأحداث الجارية حتى لحظة الاختيار وما يليها" .[2]

5-المؤسسة الخدماتية:

- **المؤسسة:** اتخذت المؤسسة أشكالا وأنماطا لم يكن يتصوره البعض قبل وأثناء قيام الثورة الصناعية في أوروبا، كما أن المؤسسة الإقتصادية قد يشمل دورها مجالا واسعا، بالإضافة إلى الدور الإقتصاديوالإجتماعي تطور دورها من الناحية السياسية(الشركات المتعددة الجنسية) ثم من الناحية العسكرية والعلمية (أبحاث داخل مخابر المؤسسة) أيضا، فشغلت المؤسسة حيزا معتبرا في كتابات وأعمال الإقتصاديين بمختلف إتجاهاتهم الإيديولوجية (الشرقية – الغربية)، بإعتبارها النواة الأساسية في النشاط الإقتصادي للمجتمع، كما أنها تعبر عن علاقات إجتماعية، لأن العملية الإنتاجية داخلها أونشاطها بشكل عام، يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة، وفيما بينها والعناصر المادية وعناصر أخرى

[1] عزيرو رشيدة، المشاركة في صنع القرار وسبل تفعيلها، جامعة ابن خلدون، تيارت، د.س.ن، د.ط، ص 1 .

[2] أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1985 ، ص 34.

معنوية من جهة ثانية، كما أنه من السهل أيضا تحديد هدف المؤسسة حسب وصفها بعد تجريدها من العناصر السابقة، إلا أن حصر كل أنواع المؤسسات وفروعها الإقتصادية وبأحجامها وبأهدافها المختلفة في تعريف واحد يكون صعبا للغاية.[1]

- **الخدمة أو الخدمات:**-" هي أي فعل أو أداة يقدمه أحد الأطراف إلى طرف آخر، ويكون بالأساس غير ملموس ولا ينجم عنه تملك شيء مادي".

أما الجمعية الأمريكية للتسويق فقد عرفت الخدمة على أنها :" النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع والتي تعرض لإرتباطها بسلعة معينة"، إلا أن هذا التعريف لم يميز جيدا بين الخدمة والسلعة".

فيما عرفت الخدمة من قبل غرونروسGronroos بأنها تمثل: " نشاط غير ملموس ولكن ليس من الضروري أن يكون هناك تفاعل بين المستهلك والعاملين في مجال الخدمة أو في نظام عملية الخدمة، ولكنها تمثل حلول تقدم للمستهلك. [2]

التعريف الإجرائي: المؤسسة الخدماتية هي عبارة عن هيكل أو منشأة تضم مجموعة من العمال للقيام بنشاط أو فعل معين لتحقيق أهداف محددة مسبقا ضمن إطار خدماتي واضح شروطه وأهدافه ومتطلباته لتحقيق وحدة عمل ذات مقاييس عملياتية، نظرا للأهمية الكبيرة للخدمات التي اكتسبتها اليوم باعتبارها جزءا لا يتجزأ

---

[1]. بلقاسم سلاطنية، وآخرون، علم الإجتماع الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2012، ص68، 69.

[2]. عبد الحفيظ مسكين، إستراتيجية تسويق المنتج السياحي الجزائري من خلال المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية، أطروحة نيل شهادة دكتوراه العلوم الإقتصادية، تخصص تسويق، جامعة محمد خيضر – بسكرة، 2016/2015، ص03.

من الاقتصاديات الحديثة، فهي نشاط ومورد هام للدخل القومي لا سيما في الدول المتطورة فهي تدعم مختلف الصناعات بتقديم اقتراحات وحلول للمشاكل.

الإطـــــــار النـــــظري

الإطار النظري

تمهيد

على الرغم من أن حاجة الفرد إلى الاتصال بالآخرين يصل تاريخها إلى بداية ظهور التجمعات البشرية في أشكالها البدائية، إلا أن تعريف الاتصال ذاته حديث جدا، تماشى مع حداثة العلم والذي ما زالت حتى الآن تتجاذبه العلوم الطبيعية والإنسانية الأخرى، فتعددت تعريفات الاتصال، ولكنها اجتمعت كلها في أن الاتصال عملية أساسية بالنسبة للفرد والمجتمع.

والاتصال في علم الاجتماع، يعتبر ضرورة لاستمرار الحياة الاجتماعية، ويخدم في المقام الأول التكامل الاجتماعي بين الأفراد، وفي المجال التربوي يهدف الاتصال إلى نقل الخبرات والمهارات، والتراث الاجتماعي، حيث يكتسب الفرد صورة المجتمع الذي يعيش فيه، ويهدف الاتصال في المجال الإداري، إلى الارتفاع بمعدلات الأداء، والارتفاع بالروح المعنوية بين العاملين.

ومن المعروف أن الإنسان اجتماعي بطبعه يحب تكوين العلاقات وبنائها لأنها من حاجاته الأساسية للإنتماء ومن فطرته فهو يسعى لتكوين علاقات مع الآخرين في شتى المجالات، فهذا النشاط الإنساني يؤدي إلى التواصل وإيجاد طرق للاتصال مع الآخرين وتبادل المعلومات ويعتبر نشاط ذو طبيعة خاصة، لأنه متواصل غير منقطع فهذا ما يسمى كذلك فن التعامل والتواصل، ويكون هذا الاتصال بين الأفراد في المؤسسات لتحقيق الأهداف المنشودة من العمل المقام.

الفصل الأول: أسس الإتصال الشخصي

المبحث الأول : ماهية الإتصال

01- مفهوم الإتصال وعناصره

تعريف الاتصال: هي نقل المعلومات من فرد اإلى فرد حيث انه بواسطة هذا النقل يمكن تعديل السلوك و احداث التغيرات و تحقيق الأهداف.

فالاتصال بالمفهوم العام هو نشاط إنساني حيوي، والحاجة إليه في ازدياد مستمر، فالانسان كائن اجتماعي، وهو لا يعيش بمفرده ولكن بالتعامل مع الأشخاص الآخرين، وإذا أخذنا مثلا يدل عى الاتصال الإنساني .[1]

و في إطار العديد من المجالات التي تظهر فيها المشاركة والتفاعل بين الأفراد أو الجماعات، وأهداف هذا التفاعل والمشاركة يمكن أن نقدم تعريفا للاتصال كالآتي: الاتصال هو العملية التي يتم بمقتضاها، تكوين العلاقات بين أعضاء الجماعة أو المجتمع، وتبادل الأفكار والمعلومات والتجارب بينهم، لتحقيق أهداف معينة للفرد أو الجماعة أو المجتمع.

وتبعا لنوع العلاقة بين الأفراد، ونوعية الأفكار والمعلومات، أو تبعا للأهداف فإنه يمكن تعريف نوعية الاتصال، فيكون لدينا الاتصال التربوي، والتعليمي، والإداري، والاجتماعي، والإعلامي، والثقافي... إلى آخر هذه الأنواع التي ترتبط بنوعية مضمون أو محتوى الاتصال (الأفكار والمعلومات) أو أهدافه.[2]

---

[1]. مي عبد الله السنو ، نظريات الاتصال ، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 2006، ص22،23.

[2]د.إ.ك، الإتصال أهميته-أنواعه-وسائله، للصف الثالث ثانوي، قسم العلوم الإدارية والإجتماعية، بنين ، الرياض ، طبعة 2007-2008م، ص 10.

وقد عرفت منظمة الإدارة الأمريكية الاتصال بأنه "عملية خلق التفاهم وإشاعته، أي تبادل الأفكار ونقلها ونشرها بين الأفراد".

– كما يعرفه باحث آخر على أنه: تقل الرسالة بين فردين أو أكثر باستخدام رمز أو مجموعة رموز مفهومة للمجموعة عبر استخدام قنوات اتصالية لتحقيق أهداف متعددة وبشكل يضمن التواصل والتأثير فالاتصال يشير إلى تبادل وانتقال للأفكار والمعلومات مابين الأشخاص داخل نسق معين .

وفي هذا الصدد يذكر مجدي محمد عبد الله أن الاتصال هو: "العملية التي بها يتفاعل المرسلون للرسائل في سياقات اجتماعية معينة".[1]

02– مستويات وأنماط الإتصال

يتوقف استمرار المجتمع ككيان قائم على العلاقات بين الأفراد، على استمرار التواصل أو الاتصال بين أفراده، بما يحقق التفاعل بين هؤلاء الأفراد، لتحقيق الأهداف الخاصة لهم والعامة للمجتمع، وعلى مستوى الحياة اليومية، نحن نتصل بالآخرين، لنكتسب معارف أو معلومات جديدة، أو للمساعدة في اتخاذ القرارات كالشراء أو البيع، أو الدعم أفكارنا أو معتقداتنا، أو للتسلية والإمتاع، وكلها أمور تؤدي إلى حدوث المشاركة والتفاعل بين الأفراد، فيكتسب الأفراد سمات المجتمع الكلي وتقاليده وعاداته، ويشتركون جميعا في تحقيق أهدافه وطموحاته.

وفي عمليات الاتصال اليومية، نجد أن الفرد يتصل آخر، أو بأكثر من فرد اتصالا مباشرة، ينقل الخبرة أو المعرفة، أو يستمع للنصح والإرشاد وغيرها .. أو يكون عضوا في جماعة يستمع إلى خطيب في مسجد أو محاضر في محاضرة

[1] حزي بشار، الإتصال التنظيمي، من منشورات الجامعة الإفتراضية السورّية، د.ط، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص10.

عامة، أو لقاء مع الرؤساء في العمل لشرح سياسة أو برنامج جديد أو يكون الفرد هو الخطيب أو المحاضر أو الرئيس في العمليات الاتصالية الأخيرة.

أو من أجل المعرفة أو المعلومات والأخبار نتصفح الصحف، أو نستمع للمذياع أو التلفاز أو الإنترنت حتى نحصل على هذه المعارف أو المعلومات أو الأخبار أو نتلقى شرحا أو تفسيرة لها، أو للتسلية بما نقرأه أو نسمعه أو نشاهده، كل هذه العمليات التي نقوم بها لإشباع حاجاتنا أو كجزء من عاداتنا اليومية، تعبر عن مستويات معينة للاتصال بالغير، أو أنماط أو أساليب للاتصال بين الأفراد، أو بين الفرد والجماعة أو الجماعات، أو المجتمعات وبعضها البعض، وتتخذ من الوسائل المتعددة في كل حالة أداة للاتصال وتحقيق أهدافه ويمكن تقسيم العمليات الاتصالية إلى عدة مستويات أو أساليب كالآتي:

1- **الاتصال الذي يتم بين فردين،** مواجهة، وبطريق مباشر، ودون وسيط، الاتصال الشخصي، والذي نجد نموذجا له، الاتصال بين المعلم والطالب، البائع والمشتري، أفراد الأسرة الواحدة في المنزل، الأصدقاء، الأفراد في العمل الواحد، الأفراد في الأعمال ذات المصلحة المشتركة التي تفرض اتصالا مباشرة بينهم، وغيرها من النماذج التي تقابلنا في حياتنا اليومية.

2- **الاتصال الذي يتم بين فرد أو عدة أفراد** و بين مجموعة كبيرة من الأفراد، قد لا يعرفون بعضهم ولكن تجمعهم وحدة أو سمة اجتماعية

3- **الاتصال الذي يتم بين فرد أو عدد من الأفراد،** مع عدد ضخم من الناس أو الجماعات المنتشرة، وغير المتجانسة الذين يطلق عليهم اصطلاحية، «الجمهور أو الجماهير، وذلك لإختلافهم في السمات والاتجاهات والآراء، وتباعدهم في المسافات بحيث يصعب أن يلتقوا معا في مكان واحد ليواجهوا متحدثا أو متحدثين مع مواجهة، ولذلك يسمى هذا النموذج بالاتصال غير المواجهي، أو الاتصال

بالجماهير أو الاتصال الجماهيري، الذي يتخذ من وسائل الإعلام، أدوات للاتصال مع هذه الجماهير المنتشرة وغير المتجانسة، ولذلك يطلق على وسائل الإعلام اصطلاحية وسائل الاتصال الجماهيري، أو بالجماهير.[1]

03- خصائص وأهمية الإتصال

1- **أن الاتصال عملية اجتماعية،** تتم بين الأفراد، أو بين الجماعات بغرض تحقيق التماسك الاجتماعي، ودعم علاقات أفراد الجماعة أو المجتمع بعضهم ببعض. فتبادل الآراء حول موضوع معين يهم أفراد الأسرة، وهو نوع من أنواع الاتصال، يهدف إلى الوصول إلى رأي موحد حول هذا الموضوع، ووحدة الرأي تؤدي إلى تماسك الأسرة وترابطها، وما يقال بالنسبة للأسرة يمكن أن يقال عن الجماعات أو المجتمعات المختلفة، وعلى الجانب الآخر فإن انعزال الأفراد بعضهم عن بعض يؤدي إلى تفكك الأسرة، أو انهيار الجماعة أو المجتمع .

2- **الاتصال عملية تلقائية،** فمتى التقى الفرد بغيره في أي مجتمع فإنه يحاول أن يتبادل معه الحديث، والأفكار، سعيا لتوثيق الصلة أو الترابط بينهما، ولذلك كانت اللغة من أهم أدوات الاتصال بين الأفراد؛ لسهولة انتقال الأفكار وتبادلها من خلالها .

3- **الاتصال عملية ضرورية لكل الأفراد والجماعات:** فالجماعة شأنها شأن الفرد، تجد نفسها في حاجة إلى عون الجماعات الأخرى، وكذلك المجتمعات، والتبادل السياسي والاقتصادي بين الدول والمجتمعات هو نتاج لعملية الاتصال بين هذه الدول والمجتمعات، فالاتصال ضروري لتحقيق أمن هذه الدول وتوفير حاجات مواطنيها من الدول والمجتمعات الأخرى.[2] وقد تبدو أسباب اختلاف معاني كلمة

[1] د.إ.ك، الإتصال أهميته-أنواعه-وسائله، ، ص ص 33- 34 .

[2] د.إ.ك، الإتصال أهميته-أنواعه-وسائله، مرجع سبق ذكره، ص ص 10- 11.

اتصال محيرة في أول الأمر ولكن المعاني المختلفة لهذه الكلمة قد نشأت وتطورت عبر التاريخ الطويل لدراسة علم الاتصال ويكفينا الآن أن ندرك المدى البعيد للأنشطة والأفعال التي تشير إليها كلمة الاتصال، وأن نتعرف على بعض العوامل التي ساهمت في اكتسابها كل هذه المعاني المختلفة.

-**المجال والأنشطة:** من العوامل الهامة في هذا الصدد أن كلمة الاتصال، تشير إلى مجموعة أنشطة كما تشير إلى مجال دراسي فالناس يدرسون الاتصال كما أنهم يتصلون بعضهم بالبعض الآخر (أو بمعنى أدق أنهم يشتركون في عملية الاتصال) ولا يحدث مثل هذا التعقيد في كثير من العلوم الأخرى فالدارس قد يدرس اللغة الإنجليزية ويهتم بكتابتها أو قد يدرس علم النفس ويطبق قوانينه في العلاج والإرشاد النفسي حيث تستخدم في هذه الميادين ألفاظ مختلفة لتميز بين مجال الدراسة والأنشطة التطبيقية التي[1] تصاحبها، وهذا حادث في أغلب تلك الميادين لكن في حالة الاتصال لا نملك إلا لفظا واحدا يشير إلى كل من مجال الدراسة والأنشطة معا في آن واحد.

العلم والفن : والعامل الثاني الذي ساهم في تعدد معاني هذا اللفظ هو تعدد الطرق التي اتبعها الباحثون في دراسة عملية الاتصال، ففي أيام الإغريق كان الاتصال يدرس باعتباره جزءا من العلوم الإنسانية والفنون وهو بذلك يشبه إلى حد كبير دراسة الفلسفة والآداب وفي السنوات التي تلت ذلك أصبح الطرق العلوم الطبيعية وعلوم الحياة أثر بعيد على دراسة الاتصال، تماما كما أثرت هذه الطرق على الميادين الأخرى التي لها علاقة بدراسة السلوك البشري.

[1] منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الإتصال، المعهد العالي للخدمة الإجتماعية،د.ط، جامعة الإسكندرية، 2001-2002، ص 12 .

مجموعة علوم متداخلة: إن علم الاتصال قد تمت دراسته في مجالات وبطرق مختلفة، فإلى جانب اهتمام المتخصصين في هذا المجال، قام بدراسة عملية الاتصال، علماء النفس والاجتماع وخبراء العلوم السياسية واللغويون وعلماء الحيوان وعلماء علم أصول الإنسان (الأنثروبولوجيون) والفلاسفة، فكلهم يعدون أن هذا المجال – مجال الاتصال – مهم جدا للموضوعات التي يدرسونها، ففي علم النفس انصرف الاهتمام إلى الرابطة بين الاتصال والفرد، وفي علم الاجتماع اهتموا بالاتصال باعتباره عملية اجتماعية وفي دراسة العلوم السياسية انصرف الاهتمام إلى الاتصال وعلاقته بالسلوك السياسي وفي علم الحيوان اتجه الاهتمام إلى عملية الاتصال بين الحيوانات... وهكذا، وفي الوقت الذي ساهمت فيه كل هذه العلوم في فهمنا لعملية الاتصال وأثرت في خبراتنا في هذا المجال، زادت كذلك من المعاني المختلفة الكلمة الاتصال.

طبيعي وهادف: عندما نفكر في الاتصال باعتباره نشاطا أكثر من مجالا للدراسة . تظهر أمامنا معان أخرى كثيرة فمن جهة، وعلى سبيل المثال يمكن النظر للاتصال باعتباره عملية التحدث والإنصات التي تشكل نشاطا, طبيعية [1]في حياتنا اليومية، كما يمكننا أن ننظر لهذه العملية من جهة أخرى باعتبارها نشاطا مقصودة لذاته، هادفة وواعية يسهم في الناس عندما يلقون خطايا أو يكتبون تقريرا.

الهاوي والمحترف: إن أحد استخدامات كلمة الاتصال، يشير إلى أنشطة كثيرة، منها الكلام والقراءة والكتابة التي يقوم بها الناس دون تدريب معين أو مهارة خاصة وتشير هذه الكلمة نفسها إلى الأنشطة التي يزاولها المحترفون في التسويق والدعاية والإرشاد والعلاقات العامة والإدارة والصحافة.

[1] منال طلعت محمود، المرجع السابق، ص13.

وفي أغلب المجالات الأخرى توجد ألفاظ و عبارات أخرى تساعد على تحديد المعنى وتجنب الغموض فعلى سبيل المثال هناك الكثيرون الذين يرسمون أو يصورون لتمضية وقت الفراغ أو لإشباع هواية، ولكن مصطلح «فنان، لا يطلق إلا على هؤلاء الذين لديهم أمران : ومهارة ، والذين يستخدمون مواهبهم باعتبارهم محترفين، أو المحترف، أو لاعب الجولف المحترف، كلتاهما تفرق بين الرياضي الخبير والهاوي أما فيما يختص الاتصال، فهناك مصطلح واحد فقط لإشارة إلى أنشطة المحترفين والهواة على السواء.

الاتصال والاتصالات: من العوامل التي تساعد على تعدد معاني هذه الكلمة الخلط بين والاتصال، والاتصالات فالأشخاص الذين اهتموا بالاتصال كان مجال اهتمامهم التقنية وسائل الاتصال وقد استخدام مصطلح والاتصالات لتشير إلى هذه التقنيات وإلى رسائل معينة تنتقل بواسطة هذه الوسائل.

هو انتشار وشيوع الانتشار والشيوع: والعامل الأخير الذي ساهم في تعدد معاني هذه الكلمة الاهتمام البالغ بعلوم الاتصال في السنوات الأخيرة ففي خلال العشرين سنة الماضية زاد عدد الكتب الخاصة بالاتصال، وكذلك المجالات والوسائل والمدرسون والدارسون والأقسام التي تهتم بدراسة الاتصال والمقررات المتعلقة بهذا العلم بشكل سريع ومتزايد فاق أي مرحلة أخرى في تاريخ هذا العلم ومع هذا الاهتمام المتزايد اتسع مجال هذا العلم مما أدى إلى تغيرات كثيرة جعلته أكثر انتظاما وضبطا مما كان عليه قبل ذلك.

المعلومات والسلوك : إذا نظرنا نظرة عامة لهذا الموضوع مستعرضين مختلف الآراء التي تجمعت عن الاتصال، فإنه بالإمكان أن نصل إلى هذه النظرية المتكاملة سواء استعملنا كلمة اتصال لنعني بها مجال الدراسة أو بمعنى نشاط تطبيقي، أو باعتبارها عملية هادفة مقصودة أو طبيعية تلقائية، أو بوصفها علما أو

فناً، أو علاقات إنسانية أو وسائل اتصال جماهيرية،فسوف نجد اهتماما مركزا على المعلومات والسلوك .[1]

كما اتخذ الاتصال أشكالا متعددة منها المطبوعة أو المسموعة أو المرئية، كما قد تكون شكل علامة أو الإشارة الرموز، الاتصال ذو اتجاهين هو النمط الأمثل في عمليات أو ما يسمى بالاتصال بتنسيق دائري يمارسه طرفي عملية الاتصال وذاك من خلال تبادل الأدوار بين المرسل والمستقبل.

– الرموز المكانية التي تحيط بأطراف عملية الاتصال، والتي تتمثل بالمسافة الفاصلة بينهم وطريقة جلوسهم، والأثر الواضح على مدى تحقيق نجاحها وذلك تبعا للعلاقة التي تربط بينهم، تلك المعلومات تعبر عن اتجاهات معرفية ونفسية وقيمية نستطيع من خلالها تحديد هوية الأفراد الذين يتحقق الاتصال معهم.

وفي الأخير يمكن القول أن للاتصال أهمية بالغة بحيث، لا يمكن تصور مجتمع من المجتمعات بدونه ولا تتوقف أهميته عند إيصال المعلومات بل تعدت إلى حدود كبيرة، ولا يمكن فصله عن الحياة اليومية للفرد.[2]

04– مبادئ ومعوقات فاعلية الإتصال

أولاً: مبادئ فاعلية الاتصال:

يلعب الاتصال الفعال دورا أساسيا في نجاح العلاقات الإنسانية في مختلف مجالات الحياة ولذلك فهو مهارة يتعين على العاملين في المنظمات غير الحكومية اكتسابها وتطبيقها، ليتمكنوا من تحقيق مهامهم، ويتميز الاتصال الفعال بالإدراك

[1] منال طلعت محمود، المرجع السابق، ص15.

[2] جودة شاكر محفوظ، الاتصال في علم النفس، ط1، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 49، ص 50.

والوعي، وبالقدرة على توصيل الفكرة إلى الطرف المقابل، وبتحقيق الأهداف، الامر الذي يتطلب مراعاة مجموعة من المبادي الخاصة بالاتصال، وهي:

أولاً: الاتصال يقوم على فهم الآخرين والتآلف معهم : بحيث يمكن تقسيمه إلى عنصرين:

الأول: فهم شخصية الشخص الآخر: ويعني محاولة فهم هل هو شخص بصري أم سمعي أم حسي؟ لتحقيق اتصالاً فعالاً معه إلى فهم عميق له، وقدة خلق التآلف معه، وينقسم الأفراد من حيث استقبالهم للمعلومات والتعبير عن آرائهم.

ثانيًا: تحقيق الألفة مع الشخص الآخر : يمكنك تحقيق الألفة مع الشخص الآخر من خلال الآتي:

أ- **المجاراة:** ويقصد بالمجاراة أن تجعل سلوكك الخارجي يتوافق مع سلوك الشخص الخارجي ويتم ذلك من خلال الخطوات التالية:

- حاول أن تجعل نفسك متوافقا مع الشخص الآخر وقد يكون هذا غير مريح بالنسبة لك ولكن تزامن النفس يعني تأسيس الألفة.
- حاول أن تجعل صوتك متوافقا مع صوت الآخر من حيث السرعة، النبرة، الشدة، وسوف يساعد فهمك لطبيعة الشخصية على تحديد الصوت المناسب لها.
- حاول أن تجعل حركاتك متوافقة مع حركة الآخر حركة اليدين والرجلين والرأس.
- حاول أن تجعل تعبيرات الجسم متوافقة مثل طريقة الجلوس، وضع اليد على الخد، وضع اليدين على بعضهما، تشبيك الأصابع، لاحظ ماذا يفعل المقابل وافعل مثله.
- تكلم مع الشخص المقابل بالأسلوب الأقرب إلى شخصيته فإذا كان شخصا بصريا ركز على تصوير الكلام له وضرب الأمثلة الواضحة، وأما إن كان شخصا

سمعيا ركز على نبرة صوتك واشرح الوضع بالتفصيل وشجع المناقشة بطرح أسئلة صريحة وحاول أن تركز على المعاني والألفاظ الدقيقة، و إذا كنت مع شخص حسي اجعله يشعر بما تقوله وتفاعل مع الكلام.

ب- **القيادة:** تولد المجاراة التآزر والاتصال القوي بالآخرين، الأمر الذي يسهل عملية قيادهم من خلال القيام بالتغيير المقصود في السلوك وبالمقابل يجاريك الآخرين، وإذا حدث ذلك فإنه يمكنك أن تقودهم.

ثانيًا: ثلاثية الاتصال: أجريت دراسات في بريطانيا في عام 1970م حول تأثير الكلام على الآخرين فوجدوا نسبة التأثير في الآخرين أتت على الوجه التالي: الكلمات والعبارات 7% من التأثير ونبرات الصوت 38% من التأثير، وتعبيرات[1] الجسم الأخرى من عيون ووجه و أيدي وجسم 50% من التأثير وعلى الرغم من هذه النسبة الضئيلة للكلمات والعبارات إلا أنها قد تبلغ 100% عند الشخص الآخر لذلك اختر كلماتك بعناية.

ثالثًا: أهمية الدقة اللغوية في الاتصال: تحتاج عملية الاتصال إلى أن تكون دقيقا جدا في اللغة التي تستعملها، من أجل الحصول على الإجابة المتوقعة، ومن ناحية أخرى فإن الآخرين أثناء حديثهم و بدون أن يشعروا كثيرا ما يرتكبون أخطاء شنيعة في التعبير عما بداخلهم، أكثر الأخطاء التي تحدث هي: الحذف والتشويه والتعميم، وتحتاج أثناء اتصالك بالناس إلى استدراك هذه الأخطاء من خلال السؤال والاستفسار والتأكد حتى تفهم الآخرين بصورة صحيحة وتصل إليك المعلومات المقصودة.

وتوجد ثلاث أخطاء شائعة في استعمال اللغة:

[1] محمود فتوح محمد سعدات، مهارات الاتصال الفعال، شبكة الألوك، د.ط، د.س.ن، ص 42.

أ- **الحذف:** يحدث الحذف عندما يخاطبك شخص ما، ويحذف وسط الكلام معلومات أنت تحتاجها مثل أن يقول لك ما: قتل الرجل! فتسأله: من القاتل؟

ب- **التشويه:** يحدث التشويه في حالة المعلومات الغير مكتملة مثل أن يقول لك شخص ما: إنه يؤذيني. فتسأله: ما هو نوع الأذى؟ هذا من ناحية، ومن ناحية ثانية يحدث التشويه في حالة أن نصدر حكما معينا مثل أن يقول لك شخص ما: من المؤكد أنك تفهم ما أقول.

فتسأله: من المؤكد بالنسبة لمن؟ أو ما الذي جعله مؤكدا؟. [1]

ومن ناحية ثالثة يحدث التشويه في حالة أن نربط سببا بنتيجة: كأن يقول لك شخص ما: أنت لا تتصل بي أنت لا تحبي. فتسأله: هل عدم الاتصال يعني عدم المحبة؟

ت- **التعميم:** يحدث التعميم عندما يخاطبك شخص ويعمم كلامه مثل: أن يقول: لم أنجح في أي شيء في حياتي. فتسأله: في كل حياتك! هل لم تنجح في أي شيء في حياتك ولو مرة واحدة؟ .[2]

ثانيًا:معوقات فاعلية الإتصال

يوجد العديد من العوامل المتدخلة، التي قد تعوق أو تحد فهم المستقبل للرسالة حتى ولم تم نقل الرسالة إلى المستقبل، أو أقام ببذل جهد كبير في ترجمتها من الرموز إلى اللغة العادية، وهذه العوامل المتداخلة تعرف بمعوقات الاتصال، التي تمنع بطريقة كاملة عملية الاتصال أو قد يتم نقل المعنى بطريقة غير صحيحة، ويوجد أربع أنواع أساسية من المعوقات وهي : **المعوقات الشخصية، المادية، اللغوية**، إضافة إلى المعوقات المتعلقة بمكونات عملية الاتصال نفسها ويوضح أ-

[1] محمود فتوح محمد سعدات، المرجع السابق، ص 43.

[2] محمود فتوح محمد سعدات، المرجع السابق ، ص 45.

المعوقات الشخصية والنفسية:[1]تنشأ المعوقات الشخصية أساسا من الشعور البشري المقيم، وقد تنشأ عادة من الاستماع الرديء، إن تلك المعوقات شائعة الحدوث في المواقف المختلفة بالمؤسسة، فشعور الفرد الخاص قد يحد من الاتصالات في بيئة العمل، وغالبا ما نجد أنها قد تنشأ نتيجة لمسافة أو البعد السيكولوجي بين الأفراد، والاختلافات في الخبرة والمفاهيم، والقيم، والتحيز والحاجات والتوقعات وهذه تكون متشابهة مع المسافة المادية الحقيقة فالشعور يعمل كأداة تنقية في معظم الاتصالات، ففي الحقيقة، فإن الشخص يسمع ويرى ما يشعر به، فلا يمكن فصل الاتصال عن الشخصية.

فالحالة النفسية الشخص المستمع تلعب دورا هاما في التأثير على الاتصال وفاعليته، تؤثر على درجة الاستيعاب والفهم أو حتى الفهم الخاطئ للرسالة،فالحالة النفسية الشخص المستمع تلعب دورا هاما في التأثير على الاتصال وفاعليته.

ب- المعوقات المادية : تعتبر المعوقات المادية أيضا من العوامل المتداخلة والتي تؤثر على عملية الاتصال، وتتعلق بالبيئة التي يتم فيها عملية الاتصال وقد تكون المعوقات المادية متعلقة مثلا بالصوت الذي تحدثه الآلات أثناء العمل أو المسافة بين الأفراد، أو الحوائط أو تكون متعلقة بالضوضاء التي تحد من الأفراد أنفسهم في بيئة العمل أو قد تحدث المعوقات المادية نتيجة للأصوات القادمة من الخارج والتي تؤثر أو تعوق الاتصال، ويمكن التغلب على ذلك النوع من المعوقات بمعرفة كل عائق والعمل على إزالته، أو اختيار وسيلة مناسبة وملائمة لنقل المعلومات تتلاءم

[1] الطاهر أجغيم، واقع الإتصال في المؤسسات الجزائرية جامعتا منتوري وباجي مختار نموذجا، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الدولة في علم اجتماع التنمية، الجزء الأول، جامعة منتوري بقسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم علم الإجتماع والديموغرافيا، 2005-2006، ص 344.

بحيث تتناسب مع نوع الموقف الذي يتم فيه عملية الاتصال بحيث يمكن مراعاة نوع العائق المادي والأخذ في الحسبان إمكان التغلب عليه.

جـ – المعوقات اللغوية و الانفعالية: تنشأ المعوقات اللغوية والانفعالية عموما نتيجة لاستخدام الرموز، والكلمات والأشكال التوضيحية، والأفعال بطريقة خاطئة أو وضعها في غير موضعها مما يؤدي إلى الفهم الخاطئ للرسالة أو عدم الفهم لها، فالرموز المستخدمة في عملية الاتصال عادة ما تحمل معاني متعددة نظرا لطبيعة الموقف من حيث طبيعة الأفراد وخصائصهم وخلافه من العوامل، فيجب يتم اختيار الرمز الذي يتلاءم مع المعنى المرغوب والمقصود إيصاله. [1]

4– معوقات مراحل عملية الاتصال: إن كل خطوة من خطوات عملية الاتصال تعتبر على درجة كبيرة من الأهمية من أجل فاعلية عملية الاتصال، وإذا حدث أي تدخل أو عدم فهم أو وضوح يصبح من ذلك عائقا لعملية الاتصال.

وتتمثل معوقات مراحل عملية الاتصال في :

1. معوقات المرسل: قد تحدث هذه المعوقات في حالة ما إذا كان المرسل ذو أفكار معينة (قد تكون شاذة أو خلافة)، وقد يخالفه الأفراد الآخرين في الرأي مما قد يؤدي إما الإسهاب في الحديث لإقناع بآرائه أو الأحجام عن الحديث خوفا من الانتقادات التي قد توجه إليه.[2]

2. معوقات التحويل:كما في حالة ما إذا كان العامل أو الموظف يتحدث بلغة أخرى غير لغة المستمع (لا يقصد هنا باختلاف اللغة: الاختلاف من حيث المستوى التعليمي، أو استخدام ألفاظ معينة ما) فإنه من الصعب في تلك جعل

[1] الطاهر أجغيم، مرجع سابق ، ص ص 344 – 346.

[2] الطاهر أجغيم، مرجع سابق ، ص 348.

المستمع يفهم ما يشرح له، فالعامل قد يتحدث للمدير أو المشرف عن سوء ظروف العمل، ولكن بسبب اختلاف المستوى فقد يصعب على العامل إيصال ما يريده.

3. معوقات الوسيلة: ففي بيئة العمل، قد يحاول العامل مثلا الحصول على معلومات متعلقة باستمرارية العمل، المشرف قد يكون مشغولا في شيء آخر، وقد لا يعير العامل أي اهتمام.

4.معوقات النقل: إن نقل الرسالة باستخدام مصطلحات معينة تحمل معاني متفاوتة بين المرسل والمستقبل قد يؤدي إلى حدوث معوقات النقل، ويعقد الاتصال.[1]

5. معوقات المستقبل: يحدث هذا النوع من المعوقات عندما يكون المستقبل مشغولا بفكرة أخرى أثناء عملية الاتصال، وهنا قد يسأل المتحدث بإعادة ما قاله أو إعادة جملة معينة.

المبحث الثاني: ماهية الإتصال الشخصي

01- مفهوم الإتصال الشخصي

عرفه كل من" **ويليام سن**" و" **سميث**" من خلال تحليل عناصر المصطلح، فذكرا أن" inter": "interpersonal communication" : و تعني:" بين"، الاتصال يحدث بين الناس عادة، و لكي يتضح المعنى يتطلب هذا موقفا اجتماعيا أو سياسيا، و الوحدة الاجتماعية المصغرة لذلك هي: فردين، أو الزوجين.

كلمة " personal": كما يذكر الباحثين اشتقت من اللفظة اللاتينية "persona" و تعني قناع أو تتكر"mask"،كما تعني كلمة "person" في النظريات الاجتماعية المعاصرة" مفهوم الدور، سواء كان هذا الدور هو الدور الاجتماعي أو الدور النفسي، و هو الدور الذي يقوم به الناس عادة في أي موقف من المواقف الاجتماعية، و تعني كلمة" الدور" في نظريات التفاعل الرمزي: الدور الاجتماعي

[1] الطاهر أجغيم، مرجع سابق ، ص 249 .

المرسوم، أي مجموعة السلوكيات الخاصة المرتبطة بمجموعة من الوظائف الخاصة داخل المجتمع، و يمكن للشخص الواحد أن يقوم بأكثر من دور" .

و يعرف **الاتصال الشخصي** أيضا:" هو الاتصال مع شخص أو أكثر من شخص، و هذا يشير إلى الاتصال مع الأصدقاء أو يشير إلى الاتصال داخل قاعة الاجتماعات مليئة بالناس".

و حسب تعريف" **جيرالد ميلر**" للاتصال الشخصي:" هو جلسة تعقد من عدد صغير نسبيا من القائمين بالاتصال (غالبا ما يكون شخصين)، و يتوافر فيه اتصال الوجه للوجه و الحد الأقصى من قنوات الإحساس، مع وجود الفرص المتاحة الحدوث رجع الصدى السريع".[1]

اصطلاحا: يري الباحث "خيري خليل الجميلي" على أنه تبادل الشخصي للمعلومات أو عملية تبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات أو غيرها التي تتم بين الأشخاص تمثل اتصلا شخصيا.[2]

كما يقصد بالاتصال الشخصي: هو حوار بين الفردين أو عدد قليل من الأفراد، حيث يستطيع كل من المرسل والمستقبل أن يتعرف على الاخر وأن يقدر مدى تفاعله وتأثيره بطريقة أقرب إلى اليقين منها إلى التخمين.[3]

ويعرف الاتصال الشخصي أيضا: بالاتصال المواجهي حيث يمكن أن نستخدم حواسنا الخمس، ونتيجة له تكون الصدقات والعلاقات الحميمة بين الأفراد ويتيح هذا

---

[1]فؤادة عبد المنعم البكري، الاتصال الشخصي في عصر تكنولوجيا الاتصال، عالم الكتب، القاهرة، 2005، ص 25.

[2]كريمة حسن شعبان، الاتصال الخطابي وفق الاقناع، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015، ص 84، 2007، ص 17، ص 85 .

[3]إبراهيم عبد العزيز الدعياج، الاتصال والوسائل والتقنيات التعلمية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011، ص21 .

نوع من الاتصال فرص التعرف الفوري والمباشر على تأثير الرسالة أو ما يسمى بلغة الاعلام.[1]

02- وسائل الإتصال الشخصي

تتعدد وسائل الاتصال الشخصي وتتنوع حسب المواقف الاتصالية الإنسانية ويمكن حصرها فيما يلي:

- **الزيارات:** تعد إحدى وسائل الاتصال الشخصي المباشر التي تستخدمها العلاقات العامة للاتصال بأفراد الجمهور الداخلي والخارجي لتحقيق أهداف العلاقات العامة مثل: دعوة عائلات المستخدمين والعمال في شتى المناسبات لزيارة المؤسسات والمصانع والمؤسسات والأندية وغيرها، تعمل هذه الوسيلة على تقوية الروابط والعلاقات وتبادل الأخبار والأقوال، بالإضافة إلى أنها تعتبر همزة وصل بين المؤسسة وجمهورها الداخلي والخارجي.
- **المقابلات المباشرة:** إحدى وسائل الاتصال الشخصية التي تستخدمها إدارة العلاقات العامة في مختلف المنشآت وهي عبارة عن مواجهة بين إثنتين أو أكثر يدور بينهم حديث أو نقاش حول موضوع معين أو مسألة معينة لتحقيق هدف أو غرض معين.

تعتبر المقابلات أكثر وسائل الاتصال الشخصي إقناعا لأنها تكون مباشرة حول مواضيع معينة وهي أكثر الأنواع إقناعا واعتمادا خاصة في الإدارات.

[1] برهان شاوي، الاتصال الجماهيري ونظرياته، ط1، دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص33 .

❖ **الاجتماعات:** الاجتماع عبارة عن إشراك عدد كبير نسبيا من الأفراد لتحقيق أهداف معينة وتتبع أهميتها أنها تضيء الفرصة لتبادل الفكري بين الأعضاء فتساعد على تحقيق وحدة الفكر والسلوك بينهم. تتميز وسيلة الاجتماعات بانها تحدث خل حيز مكاني مشترك والتي من خلاله يتبادلون مجموعة من الأشخاص أفكار أو معلومات حول مواضيع معينة.

❖ **المحادثات والمناقشات الرسمية والغير رسمية:** تأتي المحادثات والمناقشات الرسمية والغير رسمية في المرتبة الأولى بين وسائل الاتصال الشخصي المباشر لسهولتها وعفويتها وقدراتها الإقناعية العالية ولتميزها بالتجاوب والحيوية إذ تعطي فرصة أكبر للتفاهم والوصول إلى الرأي ، تقوم المحادثات والمناقشات بدور كبير في الاحتكاك المباشر بين الأفراد باعتبارها تحتل المرتبة الأولى من بين وسائل الاتصال الشخصي، نظرا لسهولتها وعفويتها. [1]

❖ **قادة الرأي:** ينبغي على العلاقات العامة أن تهتم بالشخصيات العامة والمؤثرة، والتي غالبا ما تكون ذلك شأن في المؤسسات الاجتماعية أو الدينية أو النقابية ..... إلخ، ينبغي على المؤسسات أن تهتم بالشخصيات الذين يكون لهم تأثير أكبر لإفادة المؤسسة مستقبلا.

❖ **الاشتراك في المناسبات العامة:** من ضمن وسائل الاتصال الشخصي الاشتراك في المسابقات العامة أو مسابقات التلفزيون والراديو أو مسابقات في شهر رمضان، وهذه المسابقات تقدم للمنشأة هدايا عديدة للمشتركين.

يلعب الاتصال الشخصي دورا هاما في تنظيم علاقات العمل وتقاسم الأدوار في المؤسسات والتي تعتمد جل نشاطاتها على الاتصال الشخصي.

---

[1] محمد منير الحجاب وسحر محمد المحمدي، العلاقات العامة مدخل اتصالي، ط2، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص163.

❖ **المشاركة في الحياة العامة:** عن طريق قيام إدارة العلاقات العامة بانتهاز المناسبات العامة والفرص المناسبة التي يشترط فيها أعداد كبيرة من الجمهور مثل: الحفلات العامة أو الخدمات الرسمية التي تقيمها الدولة وأجهزتها.

تتنوع وسائل وأساليب الاتصال الشخصي بتنوع المواقف الاتصالية أو العلاقات التي تربط بين الأفراد في المجتمع، وينبغي على كل مؤسسة أن تعتمد وتعزز هذه الوسائل، لأن أي إهمال أي وسيلة من هذه الوسائل.[1]

03- أهمية الإتصال الشخصي

مما لا شك فيه أن الاتصال يعتبر أساسا لأغلب العمليات الإعلامية والاتصالية في أي مجتمع وتؤكد اتجاهات البحوث الحديثة أهمية الاتصال الشخصي، وتكمن أهمية الاتصال الشخصي في: من السهل أن يتصرف الفرد عن المواد الإعلامية التي لا تتفق مع آرائه أو ميوله التي تنشرها أو تذيعها وسائل الإعلام الجماهيرية، بيمنا من السهل أن ينسحب الفرد من الحديث مع زميله أقريب أو صديق لهيتيح النقاش المباشر مرونة أكبر في عرض وجهات النضر والتأثير في الأفراد. في حالة الاتصال الشخصي المباشر يصبح من السهل تقدير رد الفعل مباشرة، وتغيير أسلوب المواجهة تبعا لذلك من السهل إقناع الأفراد بوجهات نضر أفراد معروفين لديهم وموضوع ثقة، بينما من الصعب أن يقتنعوا بما يقوله مجهولون لديهم عن طريق وسائل الإعلام الجماهيرية يستطيع القائم بالاتصال أفكار بتصرفه النموذجي مع الفرد الذي يتصل به، دون حاجة لاستخدام أسلوب التحريض المباشر الذي ينفر منه الأفراد، فمثلا عن تمييز الاتصال الشخصي بالتجاوب والحيوية والمرونة قد توصل الساسة والتجار وأصحاب المهن الحرة إلى هذه الحقيقة منذ زمن.

[1] محمد منير الحجاب وسحر محمد المحمدي،مرجع سابق، ص 163.

كما يمكن أن تبرز أهمية الاتصال الشخصي في كسب العملاء والأصدقاء ذلك أن الاتصال الشخصي يفتح مجالات للأخذ والرد بين الأفراد والشخص الذي يتصل به، ولذلك ينبغي عليه أن يقيم اتصالات شخصية بدقة للذين يشغلون معه في المؤسسة الذي يعمل فيها.

يؤدي الاتصال الشخصي دورا هاما في أغلب العمليات الاتصالية، فهو يتميز قدرته على التأثير على الأفراد، بالإضافة أنه يحقق نتائج مفيدة سواء على مستوى الفرد أو المجتمع أو الأسرة، وتتمثل أهميته أكثر خاصة في مجال الحياة اليومية سواء الأسرة أو المدرسة من خلال النتائج التي يحققها .[1]

[1] نور الهدى مقراني، رميسة سلطاني، واقع الاتصال الشخصي في ظل تطبيقات الاعلام الجديد، الفيسبوم نموذجاً، دراسة ميدانية على عينة من المستخدمين، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم العلوم الإنسانية، تخصص اتصال وعلاقات عامة، 2017-2018 ، ص ص 45- 46 .

المبحث الثالث : واقع الإتصال الشخصي

01- خصائص ومميزات الإتصال الشخصي

يتميز الاتصال الشخصي عن غيره من أنواع الاتصال الأخرى بمجموعة من الخصائص والمميزات أهمها:

- **المرونة:** فالاتصال المباشر يمتاز بدرجة عالية من المرونة ويزداد ذلك حينما يواجه مقاومة من المستقبل لتوفر رجع الصدى له بدرجة كبيرة، مما قد يدفع الأفراد إلى محاولة تجريب الأفكار المستحدثة بعد إقناعهم بها وممارستها وخاصة مع تزايد إمكانية المصادر الشخصية لأنها معروفة،[1] تتجلى أهمية هذه الخاصية في تحقيق الأثر الرغوب فيه، لأن الرجع الصدى أهمية كبيرة ودور فعال في تحقيق انسجام بين المرسل والمستقبل.

يساعد الاتصال الشخصي على نشر الأفكار التي تنشرها وسائل الإعلام على نطاق أوسع من جمهورها في الدول النامية، لأن تغطية هذه الوسائل محدودة من

[1] عبد الرزاق الدليمي، الاتصال في القرن الحادي عشر، ط1، دار اليازوري العلمي للنشر والتوزيع، عمان ،2015، ص 140.

ناحية ولم تتعلم نسب كبيرة من الجماهير الاعتماد وسائل على وسائل الإعلام الحديثة من ناحية أخرى.

يتميز الاتصال الشخصي في نشر الأفكار إلى أوسع نطاق على خلاف وسائل الاتصال الجماهيرية التي تعتمد على وسائل الإعلام الحديثة لنشر مضامينها.

كما أن معظم الجهات الرسمية والحكومية في البلدان النامية غالبا ما تلعب دور المرشح الإعلامي لتمرير ما تريده من الرسائل الإعلامية .

يتميز**الاتصال الشخصي بأنه أكثر فعالية** لأنه يكون بطريقة مباشرة بين الأفراد، وأكثر تصديقا في المجتمعات النامية بدلا من الكلمة المطبوعة كما أنه أكثر اعتمادا خاصة في القضايا الهامة.

- **تلقائية الاتصال:** التي تظهر بوضوح في المحادثات الغير الرسمية واللقاءات العابرة، فالاتصال الشخصي التلقائي هو الأكثر انتشارا حيث أنه يشمل على أفراد المجتمع جميعا، وجماعات الاتصال الشخصي والتي تقوم هذه على تصفية مضمون رسائل الاتصال، بمعنى تقييمها والحكم عليها ومن ثم تصديقها والتأثير فيها إيجابا أو التأثير فيها سلبا، بمعنى أن الاتصال الشخصي يكون بشكل عفوي وغير مقصود وتقوم هذه الخاصية على تصفية مضامين رسائل الاتصال.

يتميز**الاتصال الشخصي بحماية الأفراد من العزلة:** فالعلاقات بين الأفراد تطلب المشاركة التي تقوم بالنفع على الفرد من نواحي مختلفة، فنحن نتعلم كيفية التعبير عن أنفسنا والمكان الذي نعيش فيه، إضافة إلى تعلم ردود الأفراد مع الغير أثناء التفاعل مهم.

يساعد الاتصال الشخصي في تحقيق التعارف بين الأشخاص من خلال إقامة علاقات مع الآخرين وحمايتهم من العزلة، والتفاعل مع الآخرين.

– يميل الناس إلى تبادل المعلومات مع الآخرين من حيث السن والمستوى الاجتماعي.

– أكثر وسائل الاتصال إقناعا.

– تلعب الأسرة دورا في غاية الأهمية في الاتصال الشخصي خاصة في مراحل الطفولة.

– سهولة تقدير حجم التعرض للرسالة.

– يؤدي الإحساس بصدق القائم بالاتصال وخبرته دورا هاما في التأثير في مجال نشر المعلومات والإقناع.[1]

02– نماذج الإتصال الشخصي

تتعدد نماذج الاتصال الشخصي في الفكر الإتصالي ومن أبرزها:

نموذج روس: انطلق النموذج من خمسة متغيرات حيث وجد أن هذه المتغيرات تؤثر على الاتصال بين الأفراد وانبثق نموذجه من العناصر التالية:

كيف تحدث عملية الاتصال الشخصي على ضوء نموذج روس؟

1/ حينما يبدا المرسل في تلقي المعلومات من خلال تفهم المنبهات ثم تبدأ وضع فكرة في الكود.

2/ اختيار المنبهات التي تتفق مع وجهات نظر المرسل أي التي تتناسب واستيعاب المنبهات التي لا تتناسب، ومن هنا يعمل الطرف الذي سيحدث فيه الاتصال كمؤثر يحدد المعنى الفعلي للفكرة ويتضمن الظرف أي بوسائل استيعاب

[1] نور الهدى مقراني، رميسة سلطاني، واقع الاتصال الشخصي في ظل تطبيقات الاعلام الجديد، مرجع سبق ذكره، ص ص 47– 48.

المرسل للأفكار التي تقدمها الرسالة على ضوء تجريب السابقة حيال تلك المعلومات ومشاعره واتجاهاته وعواطفه في وقت الإرسال.

3/ يتم داخل الرسالة على شكل منبهات من خلال قنوات معينة بأسلوب ما أي بوسائل معينة تحمل الرسالة إلى المتلقي حيث يتفهم المتلقي منبهات الرسالة ويستوعبها ويفك كودها لكي يقوم بتفسيرها، وتتضمن عملية فك الكود اختيار أو انتقاء المنبهات التي تتفق مع ثقافة المتلقي وتعمل الثقافة في مثل هذا الظرف أو المناخ العام كمؤثر يحدد المعنى الفعلي للرسالة وتتكون الثقافة معرفة المتلقي المعلومات الرسالة ومن تجربته السابقة.

4/ بعد أن يفسر المتلقي للرسالة سوف يستجيب لها وهذا الاستجابة في رجع الصدى أو التأثير المرتد الذي يعرف المرسل بفضله الرسالة إلى هدفها حيث أن[1] رجع الصدى يتكون من رد فعل المتلقي ويحول الداخلي والخارجي كمستمع كالإشارات والأعمال التي يقوم بها على الرسالة، إن مهمة الرئيسية في نموذج روس هو الظرف وهو يؤثر في وضع الفكر في الكود وفي عملية فك كود الرسالة، كما أن اللغة وترتيب ما يقال واستخدام الصوت هي كلها مؤثرات تؤثر الرسالة، ويؤكد روس أن الظرف أو المناخ العام للحالة التي يحدث فيها الاتصال هو مصدر وقوة نموذجه ويتضمن المناخ والمعرفة والتجارب السابقة ومشاعر واتجاهات وعواطف كل المرسل والمستقبل.

كما أن اللغة وترتيب ما يقال واستخدام الصوت هي كلها مؤثرات تؤثر الرسالة، ويؤكد روس أن الظرف أو المناخ العام للحالة التي يحدث فيها الاتصال هو مصدر وقوة نموذجه ويتضمن المناخ والمعرفة والتجارب السابقة ومشاعر واتجاهات

[1] بسام عبد الرحمان المشاقبة، نظريات الاتصال، دط، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان،2015، ص90.

وعواطف كل المرسل والمستقبل، وقد أدخل روس على نموذجه للرموز واللغة وترتيب المعلومات والصوت وما يسمى هذا المناخ العام للحالة أو الظرف الإتصالي وهذه المنبهات كلها تشكل الإطار الحدث الإتصالي.

نموذج دافيد بيرلو: نشر دافيد بيرلو لنموذجه الإتصالي ذو الاتجاهين لسنة 1920 ويقوم هذا النموذج على افتراض أن الفرد يجب أن يفهم السلوك البشري حتى يستطيع أن يحلل عملية الاتصال والعناصر الأساسية والعناصر الرئيسية للاتصال في هذا النموذج شكلت من: المصدر، اتجاه المصدر، الرسالة، الوسيلة.

هذا وقد اعتبر خبراء الاتصال أن نموذج بيرلو لا يتضمن رجع الصدى أو تأثيره، ويبدو أن هذا النقص هو مصدر ضعف كبير في هذا النموذج، كذلك لا يؤكد حقيقة الاتصال عملية ولو أن بيرلو لا يتجاهل هذا في مناقشته للنموذج.[1] **نموذج شانون وويفر:** ومن هذه النماذج اللفظية الأولى التي توضح عملية الاتصال بين الفردين والتي كان لها تأثير واسع النموذج المعلومات التي قدمها الباحث كلود شانون 1948، ويقوم هذا النموذج على مفاهيم رياضية تشبه الاتصال بعمله الذي ينقل المعلومات.

المكونات الأساسية التي تصنع النظام الإتصالي وفق النموذج شانون وويفر مصدر يختار الرسالة يتم وضعها في الكود بواسطة جهاز إرسال يقول الرسالة إلى إشارات ثم يقوم جهاز الاستقبال بفك الرموز الإشارات وتحويلها إلى رسالة يستطيع الهادف أن يستقبلها والتغيرات التي تطرأ على الرسالة في جهاز الإرسال الاستقبال ترجع إلى عنصر التشويش.

يقوم نموذج شانون وويفر على أن عملية الاتصال تعتمد على مصدر المعلومات وهو الذي يحدد نوعية الرسالة وترسل هذه المعلومة عبر قناة أو جهاز

[1] بسام عبد الرحمان المشاقبة، مرجع سابق، ص90.

وتحدث خلالها إشارة أو منبه على وجود الرسالة وترسل عبر وسيلة، ثم يستقبلها المرسل وهنا يحدث الهدف إذا لم يكن عنصر التشويش الذي يعرقل العملية.

نموذج التعليم للاتصال في الإطار الشخصي: حتى الآن تمكنت ملاحظة أسلوبين أو منهجين في تحليل سلوك الاتصال، الأول القائم على التحليل النفسي ومجاله علم النفس الفردي، والثاني علم الاجتماع الذي يركز أكثر على العلاقات بين الناس وأنساق أو النظم الاجتماعية والثقافية التي من شأنها التأثير في سلوك الاتصال أما الأسلوب الثالث الذي يمثله هذا النموذج فهو بين علم النفس الاجتماعي الذي يحاول الربط بين الاعتبارات الفردية النفسية" وبين الاعتبارات الجمعية التي تتداخل وتؤثر في عملية الاتصال وبدون شك أن تفصل بين المناهج الثلاثة ، غير سليم وغير ممكن إذا ما رغبنا بدراسة أشمل لعملية الاتصال لأن الأساليب الثلاثة تحاول الإجابة على تساؤلات لماذا؟ ومع من؟ وبأي النتائج؟[1]

نموذج ويلرشرام: من النماذج الأخرى التي أثارت اهتمام الباحثين، نموذج ويلرشرام الذي يؤكد فيه على أهمية الخبرات المشتركة بين طرفي العملية الاتصالية المرسل والمستقبل فهو لا يعتمد كثيرا على وضوح لغة أو رموزها، بل يؤكد ضرورة: 1/ الوجود خط مشترك بين فهم المعاني والرموز.

2/ خبرة مشتركة بين المرسل والمستقبل مثل الإطار الدلالي.

3/ خبرة متراكمة لدى الطرفين المرسل والمستقبل.

نموذج ويلرشرام: من النماذج الأخرى التي أثارت اهتمام الباحثين، نموذج ويلرشرام الذي يؤكد فيه على أهمية الخبرات المشتركة بين طرفي العملية الاتصالية المرسل والمستقبل فهو لا يعتمد كثيرا على وضوح لغة أو رموزها، بل يؤكد بضرورة:

---

[1] نور الهدى مقراني، رميسة سلطاني، واقع الاتصال الشخصي في ظل تطبيقات الاعلام الجديد، مرجع سبق ذكره ، ص 53.

1/ أوجود خط مشترك بين فهم المعاني والرموز.

2/ خبرة مشتركة بين المرسل والمستقبل مثل الإطار الدلالي.

3/خبرة متراكمة لدى الطرفين المرسل والمستقبل.

نموذج ميلفين: النموذج الذي وضعه ميلفين يبرز العناصر التالية:

1/ المصدر: ويقوم بترجمة الرسائل الإعلامية إلى مضمون قابل للتواصل عن طريق اختيارا بعض الرموز.

2/المرسل: ويقوم بتحويل الرسالة إلى معلومات لحركات ديناميكية.

3/ قناة التوصيل : وتقوم بنقل المعلومات عبر الأثر أو المكان أو الأسلاك.

4/ المتلقي: يقوم بتحويل المعلومات إلى مضمون.

5/ الهدف والغاية: تقوم بتحويل المضمون إلى المعنى.

6/ الضوضاء : تقلل من عملية استقبال المعلومات.[1]

يفسر نموذج ميلفين على أن عملية الاتصالية عملية متداخلة مع بعضها البعض وأن كل عنصر من عملية له دور محدد يقوم به ولقد عبر نموذج ميلفين على المستويات الأربعة التي تؤثر على بعضها البعض.

نموذج جورج جرينر: يتوسع هذا النموذج في تفسير العملية الاتصالية لدى جرينر التي يحددها في عشر مفردات (شخص، يدرك حدثا، ويستجيب في موقف ما عبر وسائل، ليصنع مواد مناسبة، بشكل ما، وسياق ما، ينتقل محتوى، با له نتائج) وأوضح أن الشخص المقصود هنا هو المرسل، الذي يتفاعل مع الواقع، فينقله إلى الاخرين بقصد التأثير فيهم وان النموذج المطروح أكثر اهتماما ببيئة الحدث المنقول إلى الاخرين مع التركيز على كيفية صياغة الرسالة .

[1] نور الهدى مقراني، رميسة سلطاني، مرجع سبق ذكره ، ص 55.

نستخلص مما سبق ذكره أن نماذج الاتصال الشخصي عكست عملية الاتصال، حيث عكست العملية بأشكال مختلفة. [1]

03- صعوبات وتحديات الإتصال الشخصي

على الرغم من أهمية الاتصال الشخصي إلا أنه لا يخلو من العيوب أنه يتطلب نفقات عالية وجهدا كبيرا ووقتا أطول، خاصة إذا كان مطلوب نقل الأفكار أو المعلومات إلى عدد كبير، كما يؤدي عدم توافر الأفراد المراد الاتصال بهم في مكان محدد وفي أماكن شتى الصعوبة، واستخدام الاتصال الشخصي معهم إضافة إلى أن الاتصال الشخصي لا يتيح نقل وتوصيل المعلومات الحديثة أول بأول .

بالرغم من الإيجابيات التي يتميز بها الاتصال الشخصي وأهميته البالغة في تأثير وإقناع إلا أنه له عيوب حيث يتطلب وقت كبير خاصة إذا كان إرسال إلى مجموعة من الناس وخاصة إن كانوا في أماكن متعددة مما يصعب وصول الرسالة إلى جميع كم أنه يحتاج إلى نفقات عالية جدا.

خلاصة

مما سبق يمكن القول أن الاتصال الشخصي عنصر مهم في المؤسسات بإختلاف أنواعها وخدماتها، فهو العنصر المحرك في المنظمة بحيث تكمن أهميته في تحقيق العملية الاتصالية والتواصل بين الأفراد مهما اختلفت مناصبهم فهو يعتبر نشاط لتوصيل الأفكار والمعلومات شخصيا أي وجها لوجه سواءا مع فرد واحد أو جماعة ، وذلك من أجل تحقيق الأهداف التي من المفترض أن تكون قائمة على الأعمال التي تسري في المؤسسة ، فيكون هناك فعل ورد فعل متجانس بين الأشخاص

[1] نور الهدى مقراني، رميسة سلطاني، مرجع سبق ذكره ، ص57 .

وبذلك حل كل العقبات والأزمات التي يمكن أن تظهر في المؤسسة وذلك عبر اتصال فعال يقوم بين العاملين ومدرائهم فهو من حيث الفاعلية من أبرز أنواع الاتصال التي تكون أهميته ومنفعته كبيرة على المنظمة.

فالاتصال الشخصي يخلق تأثيرا أكثر من أي نوع آخر وهذا نظرا للطريقة التي يتجاوب فيها الأفراد مع هذا النوع من الاتصال بحيث من السهل تقديره والإقناع يكون قوياً ولافتًا للإهتمام ، بحيث يستطيع القائم بالاتصال تحقيق جل أهدافه دون الحاجة لإستخدام أساليب أخرى يمكن أن تبوء بالفشل .

الفصل الثاني :

إتخاذ القرار الإداري في المؤسسة الخدماتية

مقدمة

من المعروف أن للمؤسسات الخدماتية تسعى إلى تحقيق مختلف الأهداف المسطرة للنهوض بها نحو الأفضل والأحسن ، والسير بها عبر خطوات ثابتة إثر نشاطاتها وأعمالها المختلفة، فلذلك وجب اتخاذ القرارات المتعلقة بالأمور الإدارية منها وحتى تؤدي هذه القرارات الصادرة عن الإدارة العامة للمؤسسة لابد أن تكون ذات طابع قانوني أو أن تكون ضمن أركانها، التي تضمن لها عدم التعرض للسحب والإلغاء الإداري أو الإلغاء القضائي.

شرع للمشرع الجزائري للإدارة في تنفيذ وإتخاذ القرارات المناسبة ضمن قواعد وأحكام دون اللجوء للقضاء إلا في حالات ، بحيث السلطة الإدارية أصبحت تتميز بالعديد من المزايا والهامة والتي تتمثل خاصة في إصدار القرارات الإدارية سواءا كانت فردية أو جماعية، تهدف لتحقيق الأهداف العامة والمصالح الخاصة، بحيث أن القرار الإداري يعد من أكثر الوسائل الإدارية استعمالاً وأهمية .

المبحث الأول: ماهية القرار الإداري

01- مفهوم القرار الإداري

يعتبر القرار الإداري تصرفا انفراديا، لمواجهة وضعية قانونية حتمت صدوره، وله ما يميزه عن سائر أعمال السلطات العامة الأخرى فللتفرقة بين القرار الذي تتخذه الإدارة والأعمال التشريعية والقضائية أهمية بالغة، وهذا كله تجسيدا لمبدأ الفصل بين السلطات.

إن القرارات الإدارية يمكن الطعن فيها بالإلغاء أمام الجهة القضائية الإدارية المختصة، إقليميا ونوعيا، والمطالبة بالتعويض عن أثارها، غير أن هذا غير متاح بالنسبة لما تصدره السلطة التشريعية من قوانين تسري في مخاطبة الكل ما لم يطعن فيها بعدم الدستورية كما أن مسؤولية الدولة غير واردة، في حال نجم عنها آثار، وولدت أضرارا .

وكذلك بالنسبة للأحكام التي تصدرها السلطة القضائية، التي وإن أقر المشرع جواز الطعن فيما تصدره الجهات أحكام وقرارات، سواء عن طريق طعن عادية أو غير عادية، إلا أنها لا ترتب مسؤولية الدولة كأصل عام، إلا في حالته الخطأ القضائي، ولدارسة القرار الإداري أهمية بالغة، سواء من حيث القانون أو الواقع باعتباره يصدر عكس كل عمل يقتضي موافقة من الطرف المخاطب به بصفة منفردة إلزامية، لا يتسنى للطرف سوى الاحتجاج فيه أمام الهيئة الإدارية المصدرة له، وفقا لأحكام المادة 830 من قانون الإجراءات م، إ، أو اللجوء إلى الجهة القضائية الإدارية للطعن فيه، وفقا لأحكام مادتين 800 و 901 ق.إ.م.[1]

[1]نوال جوهري، سحب وإلغاء القرار الإداري، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، كلية الحقوق والعلوم السياسية، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص القانون العام المعمق، 2017، 2018، ص 4.

كما عرفه **إيزماند** بأنه :" عمل غير تعاقدي ينظم سلوك الأفراد في المجتمع ويصدر عن عامل أو أكثر من عمال الإدارة يعملون معا. "

وكما عرفه **سليمان الطماوي** : " أنه إفصاح الإدارة عن إرادتها الملزمة بمالها من سلطة بمقتضى القوانين واللوائح وذلك بقصد إحداث مركز قانوني معين، متى كان ذلك ممكنار وجائزة قانونا وكان الباعث عليه ابتغاء مصلحة عامة".

وتبني الدكتور **طعيمة الجرف** هذا التعريف، لكن انتقده الدكتور محمد فؤاد مهنا بحجة أنه لم يقتصر على تحديد المقصود بالقرار الإداري ولكنه تعدى ذلك إلى التعرض إلى شروط صحته وإمكانية تنفيذه مع أن القرار الإداري يعتبر موجودة ولو شابه عيب يجعله مستحقا للإلغاء، ولو كان تنفيذه غير ممكن، حيث يعرف القرار الإداري بأنه: عمل قانوني إنفرادي يصدر بإرادة إحدى السلطات الإدارية في الدولة ويحدث أثارة قانونية بإنشاء ووضع قانوني جديد أو تعديل أو إلغاء وضع قانوني قائم".

وبالتالي تعريف **فؤاد مهنا** يعتبر الأكثر دقة ووضوحا وشمولية للقرار الإداري حيث نستنتج من خلاله أن للقرار الإداري خصائص هي: **القرار الإداري تصرف قانوني** : إذا كانت أفعال الإدارة تصدر بصورة أعمال مادية أو تصرفات قانونية، فإن القرار الإداري نوع من التصرفات القانونية وكون القرار الإداري تصرفا قانونيا، فهو تعبير عن إرادة الإدارة العامة بقصد إحداث أو إنشاء أو تعديل مركز قانوني بشرط أن تكون له جميع الشروط والأركان المقررة لكي يصدر صحيحا و منتجا الأثاره، عكس الأعمال الإدارية المادية التي تصدر دون أن تستهدف وراء القيام بها إحداث آثار قانونية معينة. [1]

[1] عبد الكريم بلعرابي، أثر تكنولوجيا المعلومات على اتخاذ القرارات الإدارية، دراسة حالة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون العام، جامعة وهران، كلية الحقوق، قسم القانون العام، 2011-200 ، ص 32.

وهناك العديد من التعريفات الأخرى التي تضمنت مختلف التشريعات القانونية فنذكر منها:

أولاً: التعريف التشريعي:

لم يقم المشرع الجزائري مثل بقية المشرعين بإعطاء تعريف للقرار الإداري و إنّما اكتفى في هذا الصدد عن طريق الإشارة اليه من خلال مجموعة نصوص قانونية متناثرة و حتى فيما يخص التسمية فإنه لم يعتمد على تسمية واحدة بل استعمل العديد من المصطلحات تشير اليه كل قرار حسب الجهة المصدرة له، فنجده استعمل من خلال نص المادة 77 من الدستور مصطلح مرسوم رئاسي للدلالة على القرار الذي يصدره رئيس الجمهورية حيث تنص المادة 77 من الدستور على:«... **يوقع المراسيم الرئاسية...**» فمن خلال ما ورد في هذه المادة نجد أن قرارات رئيس الجمهورية تكون في شكل مراسيم رئاسية موقعة من قبله يمارس بها الصلاحيات الممنوحة و المخولة له . [1]

ثانياً: تعريف الفقه العربي للقرار الإداري:

سنذكر بعضا من تعريفات القرار الإداري الواردة في الفقه العربي وفقا لترتيب صدورها زمنيا، على أن نبدأ بتعريف الأستاذ **محمد فؤاد مهنا** الذي عرف القرار الإداري بأنه «عمل قانوني من جانب واحد يصدر بإرادة أحد السلطات الإدارية في الدولة، ويحدث آثارا قانونية، بإنشاء وضع قانوني جديد أو تعديل أو إلغاء أو وضع قائم».[2]

---

[1] ناصر لباد، الوجيز في القانون الإداري، الطبعة الثالثة، مخبر الدراسات السلوكية و الدراسات القانونية، الجزائر، 2006، ص 176.

[2] اسماعيل قريمس، محل دعوى الإلغاء، دراسة في التشريع والقضاء الجزائريين، مذكرة مقدمو لنيل شهادة الماجستير تخصص قانون إداري وإدارة عامة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم القانونية والإدارية، 2013 ، ص 8.

أما الأستاذ **محمد كامل ليله** أنه: «تصرف منفرد تفصح به الإدارة عن إرادتها بواسطة موظف مختص بقصد إحداث آثار قانونية دون توقف على رضاء شخص طبيعي أو معنوي و يمكن أن يرتب له هذا التصرف حقا أو يفرض عليه واجبا».

ومن بين أهم التعاريف التي جاء بها فقهاء القانون الإداري العرب تعريف الدكتور **محمود عاطف البنا** الذي يعرف فيه القرار الإداري بأنه: «تعبير الإدارة عن إرادتها المنفردة والملزمة، بقصد إحداث أثر قانوني نهائي».

ومن بين أبرز التعاريف التي قال بها فقهاء القانون الإداري بالجزائر نجد تعريف الأستاذ **عمار عوابدي** الذي يجمع فيه أغلب العناصر التي يقوم عليها القرار الإداري، حيث يعرف القرار الإداري بأنه: «كل عمل قانوني إنفرادي، يصدر بإرادة إحدى الجهات الإدارية المختصة، وتحدث آثار قانونية بإنشاء مركز قانوني جديد أو تعديل أو إلغاء مركز قانوني قائم» .

ثالثا: التعريف القانوني للقرار الإداري : إن المشرع الجزائري لم يتطرق إلى أي تعريف يخص القرار الإداري رغم وجود عدة نصوص قانونية مختلفة أشارت إليه:

-**المادة 143 من دستور 1996**[1]، وكذا **المادة 801** من القانون رقم 08-09 المتضمن قانون الإجراءات المدنية والإدارية.[2]

- المادة 141 من الأمر 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العامة[3]، المادة 9 من القانون العضوي رقم 98-01 المتعلق بصلاحيات مجلس الدولة وتنظيمه وسيره .[4]

---

[1]أنظر المادة 143 من دستور 1996 .

[2]أنظر المادة 80 من قانون رقم 08 - 09، المتضمن قانون الإجراءات المدنية والإدارية.

[3]أنظر المادة 141 /د من الأمر 06 - 03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العامة.

[4]أنظرالمادة 9 من القانون العضوي 98 - 02 المتعلق بصلاحيات مجلس الدولة وتنظيمه وسيره.

المادة 459 من الأمر 66-156 المؤرخ في 08 يونيو 1966 المتضمن قانون العقوبات المعدل والمتمم.[1]

وعلى هذا إذا من خلال هذه المواد لم يتحدد لنا تعريف دقيق للقرار الإداري وانما إشارة فقط للقرار الإداري.

-**التعريف القضائي للقرار الإداري:** إن مهمة القضاء لا تقتصر على سن أحكام في النزعات المرفوعة أمامه بل تتعدى إلى تبسيط المفاهيم التي يدور حولها النزاع للمتقاضين وإن إستلزم الأمر إعطاء تعريف لها، فمن ذلك إستقر القضاء على تعريف آخر وهو ما قضت به المحكمة الإدارية العليا لمصر من أن: " القرار الإداري هو افصاح الإدارة المختصة في الشكل الذي يتطلبه القانون عن أرادتها الملزمة بما لها من سلطة عامة بمقتضي القوانين و اللوائح وذلك بقصد إحداث أثر قانوني معين يكون ممكنا وجائزا قانونا" .

التعريف القضائي للقرار الإداري :يعرف **القضاء الفرنسي القرار الإداري** بأنه: " إفصاح الإدارة العامة عن إرادتها الملزمة بمالها من سلطة عامة بمقتضى القوانين واللوائح ويكون من شأنه إنشاء أو تعديل أو إلغاء مركز قانوني معين متى كان ذلك ممكنا وجائزا شرعا، وكان القصد منه ابتغاء المصلحة العامة ".

و يعرف **القضاء الإداري المصري** ممثلا في مجلس الدولة القرار الإداري بأنه: "إفصاح جهة الإدارة عن إرادتها الملزمة بمالها من سلطة طبقا للقوانين واللوائح أيا كان الشكل الذي يصدر به سواء كان مكتوبا أو شفوياه" .

أما في الجزائر فلا يوجد حكم من الغرفة الإدارية للمحكمة العليا سابقا أو قرار من مجلس الدولة يقضي بتعريف القرار الإداري، وإنما يبدو أن القضاء الإداري

[1]أنظر المادة 459 من الأمر رقم 66 – 156 المؤرخ في 8 يونيو 1966 يتضمن قانون العقوبات، ج ر ج ج عدد 49 بتاريخ 11 يونيو 1966، المعدل والمتمم .

الجزائري مساير لكل من التعريف المصري والفرنسي.[1]

02- خصائص القرار الإداري:

من خلال ما سبق في تعريفنا للقرار الإداري يتجلى لنا أن القرار يتمتع بخصائص تتمثل في أن **يصدر عن سلطة إدارية** و **أن يكون عملا قانونيا** أو **الإرادة المنفردة للإدارة** .

أولاً:يصدر عن سلطة إدارية: إن عبارة القرار الإداري تثبت و بصفة آلية في حد ذاته بأنه من طبيعة إدارية، أي أنه صادر من خلال قيام الإدارة بنشاطاتها، فهو يخضع في تنظيمه و ممارسته إلى أحكام القانون العام و يدخل ضمن اختصاص القضاء الإداري عند قيام نزاع بين السلطة التي أصدرته والأفراد المخاطبين به، فمجمل الدراسات المتعلقة بمجال القرار الإداري تميل الى تعريفه استنادا إلى السلطة الإدارية و هو الأمر الذي كان واضحا و جليا عند تعريفنا له و هي من أهم الميزات التي يتسم بها.

ثانيا: القرار الإداري عمل قانوني: يقصد بالعمل القانوني:" التصرفات القانونية التي تجريها الإدارة بوصفها شخصا معنويا". وهو الأمر الذي قد يؤثر إيجابا أو سلبا على المراكز القانونية للأفراد، فالعمل القانوني يختلف عن العمل المادي محدثا بذلك آثار قانونية.

ثالثًا: يصدر بالإرادة المنفردة للإدارة: حتى يعتبر قرار إداري يجب أن يكون من جانب الإدارة فقط، وهو الأمر الذي يميز القرار عن العقد الإداري بالرغم من أنهما تصرف قانوني إلا أن لا يعبر عن إرادة الإدارة وحدها فهو لا ينعقد إلا بتلاقي إرادتين فما أكثر، كما أن ليس بالضرورة أن يصدر قرار بالإرادة المنفردة للإدارة من قبل شخص واحد فقد يصدر عن أكثر من شخص و تمتع الإدارة بالحرية لا يعني

[1]اسماعيل قريمس، مرجع سابق، ص ص 8-9 .

انفرادها بشكل مطلق في اتخاذ القرار الإداري، بل هي مقيدة على حسب الأحوال و ذلك تجنبا لتعرض القرار للإلغاء بعيب تجاوز السلطة أو خطأ في القانون . [1]

03- عيوب القرار الإداري

من حيث المبدأ لا تقوم مسؤولية الإدارة بالتعويض إلا إذا اتصف القرار الإداري بعدم المشروعية الذي يشكل خطأ مرفقيا، لأن الأصل هو احترام الدولة للقانون، ومن ثم تترتب مسؤوليتها في حالة مخالفته وقد تصيب اللامشروعية القرار في شكله فتكون لا مشروعية شكلية أو خارجية وهي الحالات التي يرجع بطلان القرار الإداري فيها إما إلى عيب في الاختصاص لصدور القرار من غير مختص، أو إلى عيب في الشكل والإجراءات لصدور القرار دون مراعاة القواعد الشكلية المقررة، كما قد تصيب اللامشروعية القرار الإداري في موضوعه فتكون لا مشروعية موضوعية أو داخلية ، وهي الحالات التي يرجع بطلان القرار الإداري فيها إما إلى عيب مخالفة القانون، أو إلى عيب الانحراف بالسلطة ، وإن كان مجلس الدولة الفرنسي قد اعتبر هذه الأوجه السابقة جميعها عيوبا تصيب القرار الإداري في مشروعيته غير وقف منها موقفا متباينا بالنسبة لما إذا تعلق الأمر بقضاء الإلغاء أو قضاء التعويض، ففي الحالة الأولى جعل جميع العيوب مصدرا للإلغاء في كل الحالات أما في مجال قضاء التعويض فلم يعتبرها مسؤولية.[2]

أولا: عيوب عدم المشروعية الخارجية: ويتمثل في:

---

[1]الطاهر قاسي، الشروط الشكلية لدعوى الإلغاء في الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الحقوق، كلية الحقوق، بن عكنون، جامعة الجزائر،2010-2011، ص ص 12 -14.

[2]أحميد هنية، عيوب القرارا الإداري (حالات تجاوز السلطة)، مجلة المنتدى القانوني، العدد الخامس، جامعة محمد خيضر ببسكرة، قسم الكفاءة المهنية للمحاماة ، ص 49 .

1- **عيب عدم الاختصاص(l'incompetence)**

ينصرف لفظ الاختصاص إلى مجموعة الصلاحيات التي تسمح للموظف بالقيام ببعض الأعمال في إطار الوظيفة العامة ومن ثم يجب أن يصدر القرار من الموظف الذي حدده المشرع في حدود الاختصاص المخول له، فالاختصاص في مجال القرارات الإدارية في ولاية إصدارها، وتكون مشوبة بعيب عدم الاختصاص إذا صدرت ممن لا ولاية له بإصدارها أي عدم صلاحية الموظف قانونا لإصدار القرار وعدم القدرة على مباشرة عمل قانوني معين، لأن المشرع جعله من سلطة هيئة أو فرد آخر .

وقد يكون عدم الاختصاص من حيث **المكان**، أو **الزمان** أو **الموضوع**، ويكون عدم الاختصاص **إقليميا** عندما يحدد نطاقا جغرافيا للموظف أو الهيئة ويمارس العمل خارج هذا النطاق، ويكون **زمنيا** إذا باشر الموظف اختصاصات وظيفته خارج حدود الأجل المحدد لممارستها أي في غير المدة التي يتولى فيها الوظيفة و يكون **موضوعيا** عندما يحدد القانون اختصاص الموظف أو الهيئة بموضوعات معينة، فيصدر القرار من شخص غير مختص أو في غير الموضوعات القانونية.

2- **عيب الشكل والإجراءات(Le vice de forme et des procédures)**

عندما يحدد المشرع مجموعة من القواعد والإجراءات الشكلية التي يتعين على الموظف إتباعها حين إصداره القرار، فإذا خالفها عن مخطئا واعتبر تصرفه مشوبا بعيب في الشكل والإجراءات مما يعرضه للإلغاء، وتهدف قواعد الشكل إلى كفالة حسن سير المرافق العامة وحماية مصالح الأفراد و إصدار قرارات سليمة، ومع ذلك فليس من المصلحة العامة أن تجد الإدارة نفسها مطالبة بإتباع سلسلة طويلة[1] من الإجراءات كلما أرادت اتخاذ قرار إداري معين، ولا أن يترتب البطلان على مخالفة

[1] أحميد هنية، مرجع سابق، ص 51.

إجراء ما مهما كان ثانويا، وهنا يبرز دور القضاء الإداري في إقامة التوازن بين الحفاظ على المصلحة العامة، وحماية الحقوق والحريات الفردية.

وفي القضاء الجزائري فقد قضت الغرفة الإدارية بالمحكمة العليا بأن المجلس الشعبي الولائي مطالب بإبداء رأيه قبل التصريح بالمنفعة العمومية ومن ثم فإن قرار والي الولاية المصرح بالمنفعة العمومية الذي لم يشر فيه إلى ما يفيد طلب أو صدور هذا الرأي،يكون باطلا ولا أثر له لعدم مراعاة هذه الأشكال الجوهرية.وفي نفس المعنى صدر قرار آخر يقضي بأنه متى تضمنت أحكام المادة 17 من المرسوم رقم 201-83 النص على أن تعيين مدير المؤسسة العمومية للولاية يتم بموجب مقرر يتخذه الوالي بعد أخذ رأي المجلس التنفيذي الولائي ويتم وضع حد لمهامه وفق نفس الأوضاع ومن ثم فإن المقرر الذي وضع بموجبه الوالي حدا لمهام مدير عام المؤسسة التابعة للولاية دون أخذ رأي المجلس التنفيذي مسبقا يعد مشوبا بعيب في الشكل ويستوجب إبطاله .

ثانياً: عيوب عدم المشروعية الداخلية: يتمثل فيما يلي:

- عيب مخالفة القانون (La violation de la loi)

يعتبر مجال القرارات الإدارية المخالفة للقانون أوسع ميدان الدراسة موضوع مسؤولية الإدارة عن أعمالها نظرا لشيوعه وانتشاره من الناحية العملية، ويشتمل هذا العيب في الحقيقة على جميع العيوب التي تصيب القرارات الإدارية وتجعلها باطلة لأن مخالفة الاختصاص المحدد بالقانون، أو الخروج عن الأشكال المقررة أو إساءة استعمال السلطة والانحراف بها عن هدفها تعتبر مخالفة للقانون بالمعنى الواسع.[1]

-المخالفة المباشرة للقانون (La violation directe de la loi):تتحقق هذه الصورة عند تجاهل الإدارة للقاعدة القانونية تجاهلا كليا أو جزئيا بإتيانها عملا

[1]أحميد هنية، مرجع سابق ، ص 53.

تحرمه أو امتناعها عن القيام بعمل توجبه، ومعنى ذلك أن مخالفة نصوص القانون قد تكون إيجابية أو سلبية على النحو التالي:

أولا : المخالفة الإيجابية للقانون تتمثل في حالة خروج الإدارة بطريقة عمدية على حكم قاعدة قانونية أسمى من القرار الإداري مثل حالة قيام الإدارة بإصدار قرار تسليم أحد اللاجئين السياسيين بالمخالفة للنص .

ثانيا : المخالفة السلبية للقانون تتمثل في حالة امتناع الإدارة عن تطبيق القاعدة القانونية أو رفضها تنفيذ ما تفرضه عليها من التزامات ويتحقق ذلك عندما تكون ملزمة بالقيام بعمل معين أو إجراء تصرف محدد فإذا اتخذت موقفا سلبيا إزاء هذا الالتزام فإنها تكون قد ارتكبت مخالفة للقانون تجعل قرارها معيبا وقابلا للإلغاء.

_ عيب في تفسير القانون (La fausse interpretation de la loi) هذه الصورة أدق وأخطر لأنها خفية ذلك أن الإدارة هنا لا تتنكر للقاعدة القانونية أو تتجاهلها كما في حالة المخالفة المباشرة وإنما تفسرها بطريقة خاطئة بحيث ينتج عن ذلك إعطائها معنى غير الذي أراده المشرع من وضعها وقد يقع هذا الخطأ بغير قصد من الإدارة، وقد يتم على نحو عمدي، ويأخذ هذا العيب الصورتين التاليتين: **العيب غير المقصود في التفسير**، و**العيب المقصود في التفسير**.

-**العيب في تطبيق القانون:** إذا كان تطبيق القاعدة القانونية مرهونا بتطبيق حالة واقعية على نحو معين فإن تخلف الوقائع التي يقوم عليها القرار أو عدم استيفائها[1] للشروط التي يتطلبها يؤدي إلى بطلانه ويأخذ هذا الخطأ صورتين رئيسيتين في العمل هما: **عدم صحة الوقائع، العيب في تقدير الوقائع .**

3- **عيب الإنحراف بالسلطة:(Le détournement de pouvoir)** يتصلهذا العيب بركن الغاية في القرار الإداري والمتمثل في المصلحة العامة فضلا عن

[1] أحميد هنية، مرجع سابق ، ص ص 54 -55.

الهدف المخصص ، أي عند تعيين القانون هدف محدد طبقا لقاعدة تخصيص الأهداف، فعلى رجل الإدارة أن يصدر القرارات لتحقيق الهدف الذي قصده المشرع وإذا لم يحدد له هدفا معينا وجب عليه أن يهدف بإصداره إلى تحقيق الصالح العام، وتتمثل هذه الأخيرة في عدة عناصر نذكر: **مجانبة المصلحة العامة،مخالفة تخصيص الأهداف.** [1]

[1]أحميد هنية، نفس المرجع ، ص ص 59 – 60 .

المبحث الثاني: عملية إتخاذ القرار الإداري

01- مفهوم عملية إتخاذ القرار

هي عملية ذهنية أو حركية أو كليهما تتم من خلالها الوصول إلى القرار المناسب، كما أن عملية إتخاذ القرار تقوم على أساس الإختيار بين عدة بدائل أو خيارات، حيث يمثل البديل الذي يتم إختياره هذا القرار و أن هناك هدف أو غاية من وراء إتخاذ القرار، حيث يتمثل هذا في حل مشكلة ما أو تعديل وضع قائم.[1]

نستنتج من خلال التعريف السابق أن عملية إتخاذ القرار لا تكتمل إلا إذا توفرت مجموعة من العناصر وهي التفكير لأن إتخاذ القرار عملية ذهنية بالإضافة إلى ضرورة توفر عدة بدائل كما تعتبر هذه العملية من العمليات التي تعالج مشكلات العمل، وجوهر هذه العملية هي الخطوات التي تمر بها، إذ أن معظم القرارات تتخذ بناءا على مشاكل تحدث داخل العمل أو خارجه و تستدعي من متخذي القرار إيجاد الحلول المناسبة لها من التعريف السابق يتبين أن عمليةإتخاذ القرار تتم بخطوات منطقية لمعالجة المشكلات المهنية داخل أو خارج بيئة العمل عملية إتخاذ القرار هي عملية إختيار بديل واحد من بين بديلين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية و الخارجية و الموارد المتاحة للمنظمة إن عملية إتخاذ القرار هي سلسلة من الأعمال المنسقة ومجموعة من الخطوات والتفاعلات والتأثيرات التي تتم داخل عملية البحث عن حل ما لمشكلة ما في أي تنظيم ومن جهة أخرى يرى صاحب فكرة أن الإدارة هي إتخاذ القرار **هيربت سيمون** " H.simon أن :

---

[1] إيمان لونيس، الإتصال الإداري كأداة لإتخاذ القرار، دراسة مقارنة بمديرية التكوين والتعليم للمهنيين والوكالة التجارية سونلغاز بأم البواقي، مذكرة مكملة لنيا شهادة الماستر في علم الإجتماع ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية ، قسم العلوم الإجتماعية، 2014-2015 ، ص ص 88-89.

عملية إتخاذ القرار في جوانبها النظرية تتم وفقا للمراحل التالية:

- **تحديد الأهداف** : إذ أن القرار لا يمكن إتخاذه دون تحديد الأهداف .
- التعرف على الإختبارات المتوفرة .
- معرفة الظروف المواتية لنجاح الخطة (حتى ينجح القرار يجب أن ينبع من بيئته).
- تقويم كل طريق للعمل و إعطاءها رقما يساير قيمتها .
- إقامة موازنات بين الإختيارات للتعرف على الأهم منها .
- وضع قائمة التباين عيوب ومزايا كل خطة .
- إنتقاء الخطة الملائمة التي تخدم الصالح العام بأقل تكلفة.

أما **سونج** فيعرفه على أنه : " إصدار حكم معين، لما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة المتاحة التي يمكن اتباعها".[1]

وعرفه **باركر**: " على أنه: أفضل خيار عمل يمكننا أن نتخذه في وقت ما، ولكنه سيتم تعديله أو قلبه أو إلغاؤه".

حيث يواجه معظم المديرين صعوبات ومشكلات تفرض عليهم جمع المعلومات وتحليلها بهدف صياغة بعض الحلول الممكنة واقعيا، حيث مشكلات لعمل هي جزء لا يتجزأ من العمل ومكوناته وعملية إتخاذ القرار هي عملية تتعاطى معا المشكلات و المشكلة ببساطة موقف يتوقف عنده متخذ القرار .[2]

---

[1] شتاحالذاودي، فعالية استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات بالمؤسسة الإقتصادية، دراسة كمية لشركة مغرب بايب أندستري بالمسيلة، للفترة 2010-2016، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الإقتصادية، تخصص إقتصاد كمي، 2016-2017، ص8 .

[2] إيمان لونيس، الإتصال الإداري كأداة لإتخاذ القرار، مرجع سابق، ص ص 88- 89 .

02- عناصر وخصائص عملية صنع القرار

أولاً: عناصر عملية إتخاذ القرار

1- **متخذ القرار** : و يكون فردا أو جماعة حسب الحالة، وأيا كان متخذ القرار فلديه السلطة الرسمية الممنوحة له بموجب القانون (النظام الداخلي) المفوضة له و التي تعطيه الحق في إتخاذ القرار، وهذا يعني أن الحق في إتخاذ القرار ليس حكرا على مستوى إداري معين أو فرد معين، إلا في حالة واحدة وهي المركزية التامة في إتخاذ القرار، ومنه إن متخذ القرار قد يكون فردا أو جماعة يتمتع من حيث السلطة بقدرته على إتخاذ القرار وامكانية إلزام الآخرين بتفيذه .

2- **موضوع القرار** : ويمثل المشكلة التي تستوجب حق متخذ القرار تيني حل لها، ومنه إن موضوع القرار يرتبط بمشكلة أو ظاهرة مما يستدعي الأمر لمعالجتها.

3- **الأهداف و الدوافع** : لا يتخذ القرار إلا إذا كان وراءه دافع لتحقيق هدف معين، وتتبع أهمية القرار من أهمية الهدف المراد تحقيقه من القرار المتخذ، وعليه يمكن القول أن الهدف يبرز إتخاذ القرار ومنه فإن القرارات التي يتم إتخاذها تمثل سلوك أو تصرف يهدف لتحقيق هدف معين .

4- **المعلومات و البيانات:** عند إتخاذ قرار حيال موضوع أو شكلة ما لا بد من جمع العلومات و البيانات الكافية عن طريق المشكلة، وذلك لإعطاء متخذ القرار رؤية واضحة . ما يمكن إستخلاصة أن عنصر المعلومات هو عنصر ضروري لعملية إتخاذ القرار، فمن أجل جمع بدائل عديدة لابد من جمع بيانات ومعلومات كافية حول هذا القرار.[1]

5- **التنبؤ:** هو شيء أساسي لمتخذ القرار وذلك لأن معظم القرارات تتعامل مع متغيرات مستقبلية معظم إتجاهاتها مجهولة لذا يجب التنبؤ بها وتقديرها وتحديد

[1] برهان، محمد نور، نظم المعلومات المحسوبة، دار المناهج، عمان، 1998، ص 91 .

إنعكاساتها وتأثيرها على المنظمة، فالتنبؤ يساعد متخذ القرار في أن يعرف ماذا يمكن أن يحدث في المستقبل.

6- **توفر الوعي والإدراك في إختيار البديل:** إذ لا يمكن أن نتصور البديل دون دراسة للنتائج المتوقعة عن كل بديل أو دون وعي وا دراك وتفكير فإن فقدت تلك الصفة فقد يخرج البديل من كونه قرار، ومنه لابد عند إختيار النيل أن يتم دراسته دراسة علمية وعملة مع توفر عنصر الوعي والإدراك.

7- **المناخ الذي يتخذ فيه القرار:** أي الجو الذي يتم فيه القرار وما يضمنه من إعتبارات منها :

- شخصية متخذ القرار.
- ما سبق إتخاذه من قرارات داخل المؤسسة .
- ما سبق إتخاذه من قرارات داخل المؤسسة .

وإنطلاقا من العناصر السابقة يتبين أن عملية إتخاذ القرار لا تكتمل إلا إذا توفرت مجموعة من العناصر الضرورية لكي يكون القرار ناجحا .[1]

ثانيًا : خصائص عملية إتخاذ القرار

يتصف القرار الإداري بخصائص تمليها ظروف اتخاذه وآلية صنعه وأهدافه ومجاله تبعا للمواقف والحالات المختلفة التي يواجهها متخذ القرار وبناء على ذلك فإننا سنتعرض لخصائصه والتي نوجزها فيما يلي: [2]

[1] برهان، محمد نور، نفس المرجع ، ص 92.

[2] رياض محمود حسن الزعبي، آليات عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية، الواقع والإتجاهات الإدارية المعاصرة، رسالة دكتوراه،جامعة عمان العربية،كلية العلوم التربوية و النفسية، القسم الأكاديمي قسم الأصول و الإدارة التربوية، الأردن، 2009، ص37.

-**الصفة الإجتماعية (التأثر بعوامل ذات صبغة إنسانية واجتماعية)** : نظرا لكون هذه العملية تتأثر بعوامل سيكولوجية نابعة من شخصية متخذ القرار والمرؤوسين وكل المساهمين فيه .

- **السباق الحالة الامتداد في الماضي والمستقبل:** إن أي قرار إداري في أي موقف من المواقف الإدارية التي تتطلب حل مشكلة ما، هو في الحقيقة امتداد واستمرار القرارات أخرى سابقة.

- **المخاطرة** : إن القرار الإداري، عمل مستقبلي، بمعنى أن آثاره تتصرف دوما إلى المستقبل.

- **التعقيد والصعوبة:** القرار الإداري، نتيجة مركبة، لعملية معقدة، تتم على مراحل تختلف باختلاف طبيعة المشكلة المطروحة والوسائل والإمكانات المتوفرة لدى متخذ القرار من مهارات وقدرات.

- الاعتماد على الحقائق العلمية : يعتبر علماء الإدارة القرار الإداري مشكلة إدارية وعملية معقدة، وفي سبيل ذلك يمكن الاعتماد على الحقائق العلمية المرتبطة بالمشكلة التي تحاول الإدارة اتخاذ القرار بشأنها و بدون هذه الحقائق العلمية والبيانات الدقيقة لا يمكن الوصول إلى قرار سليم.

-**الوظيفة (الاعتماد على الجهود الجماعية المشتركة)** : تشكل عملية اتخاذ القرار، كوظيفة أساسية من وظائف النظام الإداري، مكانة مركزية في أي عملية إدارية لأي نظام إداري، مما يدعوا إلى ضرورة إشراك كافة المعنيين وذوي الرأي والخبرة بحلول تلك المشكلات . [1]

[1] رياض محمود حسن الزعبي، ، ص ص 37- 38.

03- خطوات عملية إتخاذ القرار

يمكن تلخيصها فيما يلي:

1- **المرحلة الأولى:تحديد المشكلة:** وهي الخطوة الأولى والمهمة لاتخاذ القرار وفيها يشعر المدير أو متخذ القرار بالمشكلة من خلال عدد من المؤشرات أو المتغيرات، وبعد الشعور بالمشكلة يجب تحديد جوانبها وأبعادها المختلفة بشكل دقيق وواضح ويمكن أن يتم ذلك من خلال طرح العديد من الأسئلة التي تساهم في تحديد المشكلة ومهامها.[1]

ويجب أن يتم صياغة المشكلة بعبارة واضحة ومفهومة لجميع الأطراف ذات العلاقة ويستطيع متخذ القرارات أن يقدر ما تستحق المشكلة من اهتمام من خلال الإجابة على أسئلة أهمها:

- اتخاذ القرار وأهم النظريات المفسرة له.
- ما هي خطوات المشكلة؟.
- هل الآثار المترتبة على عدم حلها كبيرة وخطرة؟.
- ما هي حدة المشكلة؟.

ما هي درجة إلحاح المشكلة؟.

ماذا يمكن أن يحدث إذا لم يتم معالجتها؟.

2- **المرحلة الثانية:جمع المعلومات حول المشكلة وتحليلها وتفسيرها:** تعد عملية توفير المعلومات المناسبة من حيث الكم والكيف والوقت المناسب قضية أساسية لتقديم المشكلة في اتخاذ القرار السليم والمناسب ويمكن لمتخذ القرار أن يجمع ما يحتاج إليه من بيانات أو معلومات بالطرق العديدة المتوفرة هذه الأيام

[1] عبد الهادي الجوهري، علم الإجتماع والإدارة، مفاهيم-وقضايا، دار المعارف، القاهرة، 1982، ص 91.

كالمقابلات والملاحظات الشخصية والملفات والتقارير ومراكز المعلومات المختلفة وشبكات المعلومات كالانترنيت وغيرها من الأساليب، وبعد أن تتم عملية الجمع لابد من عمليات أخرى مهمة مثل: ترتيب وتصنيف هذه المعلومات في جداول ثم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وتفسيرها ويمكن الاعتماد على الأخصائيين في هذا المجال والاستعانة بالحاسوب كذلك.[1]

3- **المرحلة الثالثة:إيجاد البدائل المناسبة لحل المشكلة:** تحتاج المشكلات الروتينية إلى تصادف المديرين أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية المختلفة إلى سرعة التدخل وحلها حتى لا تتحول مع مرور الوقت إلى أزمات يصعب تداركها وحلها وكذلك نجد أن المديرين غالبا ما تواجههم مشكلات والبحث عن أسبابها ومحاولة البحث عن البدائل أو الحلول المختلفة التي تساعد في حل المشكلة، ومن الأسئلة المهمة التي يمكن أن يستعين بها متخذ القرار عند تطويره البدائل المحتملة لحل المشكلة ما يلي: ماذا تحقق هذه البدائل؟ وما هي كفاءتها؟ – هل يتطلب تنفيذها طرق أو موارد جديدة؟ و ما هي صعوبات التنفيذ من حيث مخاطر العمل وردود فعل العاملين؟ ، ما هو الوقت الملائم لتطبيق المقترح؟.

4- **المرحلة الرابعة: تقسيم البدائل المطروحة واختيار البديل الأنسب:** إن عملية الاختيار للبديل الأنسب تعتبر من أهم وأصعب الخطوات في اتخاذ القرار حيث أن التحديد الأصلح من البدائل واستبعاد الغير الصالح من هذه البدائل يتأثر إلى حد كبير من سلوكيات متخذ القرار وكذلك خبرته ومهارته وهذه تتفاوت من شخص لأخر ولكن ربما يراه مدير مناسب من البدائل لا يراه أخر ولكن إلى حد مادامت هناك معايير تحكم هذا الاختيار فإنه ولابد وأن يكون مبنيا على أسس صحيحة

[1] نواف كنعان، إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، ط5، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن،1998، صص 53-54 .

فمثلا لو أراد شخص تقييم كفاءات موظفين لتحفيزهم على البدل وزيادة مبيعاتهم فإن هذه الكفاءات محدودة أو عليه المفاضلة ما يتم عدد من مندوبي المبيعات فما عليه إلا أن يعمله على معايير محدودة في صرف هذه المكافآت والتي تحدد من هو المستحق من هؤلاء البائعين لمثل هذه المكافآت من حيث أجل تحقيق الهدف وهو الزيادة في حجم المبيعات، وكما نرى هنا كان الاختيارين لهؤلاء البائعين ليس بالمهمة السهلة وعلى كل حال فإن هناك عدة اعتبارات لابد من أخذها بعين الاعتبار عند الاختيار للبديل المناسب على النحو التالي:

أ- محاولة الموازنة ما بين تحقيق المطلوب لاختيار البديل وما يتوقع من الحصول عليه نتيجة لتنفيذ اختيار هذا البديل.

ب- اختيار البديل الذي يحقق المطلوب وبأقل التكاليف وضمن الإمكانيات المتاحة.

ت- اختيار البديل المناسب والذي ينسجم مع الأهداف المخطط لتحقيقها من قبل المنظمة.

5- **المرحلة الخامسة: تنفيذ القرار** :[1] بعد الانتهاء من خطوة اختيار البديل الأفضل، يجب أن تبدأ خطوة تنفيذ القرار خاصة إذا كانت مسألة الوقت على درجة من الأهمية وفي هذه المرحلة يقوم متخذا القرار والمدير بتحديد الجهات والأطراف من دوائر وأقسام وأفراد المسؤوليات على عملية التنفيذ وتحديد المسؤوليات والجهة بدقة ووسائل الاتصال التنظيمي، اللازمة بينها وبين الإدارة، كما يجب على المدير أن يلتقي بالجهات المسؤولة عن التنفيذ ليوضح لهم القرار ويناقشهم فيه ويستقبل أسئلتهم.

[1] ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2007، ص 76.

6- **المرحلة السادسة: متابعة تنفيذ القرار وتقييمه:** يجب على متخذ القرار أو الإدارة ذات العلاقة القيام بمتابعة عمليات تنفيذ القرار بغرض التعرف على مستوى الانجاز والمشكلات التي تواجه المنفذين ومحاولة حلها، إن المتابعة لكل مرحلة من مراحل القرار تساهم في معالجة كل الظروف والمشكلات التي قد تؤثر على عملية التنفيذ في أي مرحلة من مراحلها، وهذا يساهم في التقييم المستمر للقرار ولمراحل تنفيذه المختلفة في الوقت المناسب.[1]

04- العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرار الإداري

أ. **العوامل الشخصية:** وتتعلق في مجملها بالعوامل الذاتية المتعلقة بشخص المدير كذكائه وقيمه وتربيته، ومنهجه في النظر للأمور والأحداث، وتفكيره في المشكلات بطريقة منهجية منظمة، والمعايير الأخلاقية التي يحتكم إليها في أفعاله، والنواحي السيكولوجية الخاصة به، وطرائق تفكيره.

ب. **العوامل التنظيمية والإدارية:** وتشتمل هذه العوامل على الهيكليات الإدارية واللوائح التنظيمية والقوانين والسياسات والإجراءات المتبعة في المنظمة، وتوزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات وغيرها من الأمور التنظيمية والإدارية.[2]

ت. **العوامل البيئية والاجتماعية:** ومن بينها العوامل العشائرية والمحسوبيات، والعادات والتقاليد المجتمعية ووسائل الاعلام، ووسائل التواصل الاجتماعي، والقيم والثقافات السائدة في المجتمعات.

---

[1] محمد فؤاد عبد الباسط، القرار الإداري، د.ط، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 170.

[2] عمر علي الرفايعه، العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذه لدى مديري المدارس في الرّيف الأردني، مجلة كلية التربية، العدد الثالث والأربعون، الجزء الرابع، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، جامعة عين شمس 815، كلية التربية ، 2019 ، ص 26 .

ث. **العوامل الإنسانية:** ويدخل ضمنها الحاجات الإنسانية، والدوافع لمراعاتها عند القرار، وطبيعة العلاقات الإنسانية في المنظمة، والقيم الإنسانية الحاكمة للسلوك العام فيها.

ج. **العوامل السياسية:** وهذه تتعلق بالنظم السياسية والوظائف الرسمية العليا في الدول، ويختلف تأثيرها في قرارات المنظمات بحسب طبيعة النظام السياسي.[1]

وهناك عوامل أخرى نذكر منها ما يلي :

1- **العوامل الفردية Individualfactors:** عندما يحتاج الناس إلى حل الصراعات الأخلاقية في حياتهم اليومية، فغالبا ما يبنون قراراتهم على قيمهم ومبادئهم الصحيحة أو الخاطئة، ويتعلم الناس القيم والمبادئ من خلال التنشئة الاجتماعية من قبل أفراد الأسرة والفئات الاجتماعية، والدين، والتعليم الرسمي، وبسبب المستويات المختلفة من الأخلاق الشخصية في أي شركة، سيكون هناك تنوع أخلاقي ملحوظ بين الموظفين بسبب تنوعهم فمعظم الشركات لا تحاول تغيير الأخلاق الشخصية للفرد ولكن تحاول توظيف الموظفين ذوي الاخلاق[2] العالية، لذلك، يتطلب ابراز القيم الأخلاقية المشتركة والامتثال للمعايير التنظيمية من أجل منع الانحراف عن السلوك الأخلاقي المطلوب في مكان العمل .

2- **الفرص Opportunities** : أنه من العوامل الأخرى التي قد تشكل القرارات الأخلاقية في التسويق هي الفرص، وهي تمثل الظروف التي تحد من الحواجز أو

---

[1] أبو حمدي، إلهام نايف محمود، وبطاح أحمد محمد، أثر العوامل الإنسانية والبيئية والتنظيمية على عملية إتخاذ القرار لدى مديري المدارس في إقليم جنوب، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن، 2005 ، ص 62 .

[2] يوسف حجيم سلطان، ضرغام علي مسلم، العوامل المؤثرة على اتخاذ قرارات التسويق ودورها في أخلاقيات العمل التسويقي ، دراسة تحليلية للمستشفيات الأهلية في محافظة النجف الأشرف، مجلة مركز دراسات الكوفة : مجلة فصلية محكمة، ص8 .

تقديم المكافآت، فموظف التسويق الذي يستفيد من فرصة للعمل غير الأخلاقي بسبب مكافئته وأن تكرار مثل هذه الأعمال قد تنشأ على أثرها فرص أخرى، **على سبيل المثال:** مندوب المبيعات الذي يحصل على ترفيع بعد استخدام عرض للبيع الخادع من أجل زيادة المبيعات فيتم مكافئته، وبالتالي من المحتمل أن يستمر بهذا السلوك، كما أن فرصة الانخراط في السلوك غير الأخلاقي غالبا ما تكون مؤشرا أفضل للأنشطة غير أخلاقية من القيم الشخصية، فاستمرار المكافآت وانعدام العقاب، والعناصر الأخرى في بيئة الأعمال قد تخلق الفرص، كما أن مدونات السلوك المهني وسياسة الشركة المتعلقة بالأخلاقيات تؤثر أيضا على الفرص من خلال وصف ما هي السلوكيات المقبولة، والمكافآت الكبيرة وضعف العقوبة في السلوك غير الأخلاقي، فكلما زاد ذلك الاحتمال كلما زاد من حدوث سلوك غير أخلاقي؛ ومع ذلك، فإن غالبية الزبائن لا يحاولون سرقة السلع من المتجر في كل فرصة، ومعظم مديري التسويق لا يحاولون الاستفادة من كل فرصة للسلوك غير الأخلاقي في منظماتهم، ويؤكد أنه على الرغم من أن مديري التسويق في كثير من الأحيان يرون العديد من الفرص للانخراط في السلوك غير الأخلاقي في شركاتهم إلا أن معظمهم يمتنعون عن الاستفادة من هذه الفرص.[1]

[1] يوسف حجيم سلطان، ضرغام علي مسلم، نفس المرجع السابق ، ص ص 8 –9.

خلاصة

من خلال دراستنا لهذا الموضوع دور الاتصال الشخصي في صنع القرار الاداري في المؤسسة الخدماتية، بحيث أن أهم عامل في النجاح والإستمرارية الذي تحققه المؤسسات هو طريق صنع وإتخاذ القرارات الإدارية التي تصبح همزة وصل بين اللأفراد والإدارة وتعمل عمل تحصيل حاصل مهم،فلقد كانت الحاجة في إيجاد أدوات عملية وعلمية تساعد في إتخاذ القرارات في المؤسسات الخدماتية لتحقيق أهدافها وإحتياجاتهاواحتياجات عمالها عنصر مهم يجب إتخاذه بعين الإعتبار، وذلك لأجل تحقيق فرص النجاح وتوفير مجال عمل مهم يساهم في تعزيز الرغبة في الإنتاج وتقديم المساعدات فيما بينهم.

فيجب الذكر أنه للإتصال الشخصي له أهمية كبيرة في الممارسة الإدارية نظرا للصلة التي يبنيها بين الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة ، بحيث يصبح له طرق ووسائل للتواصل والإتصال وخلق جو مساعد على ممارسة المهنة بكل أريحية وسلام، وهذا راجع خاصة للخصوصية والخطورة التي تترتب على الأخطاء أو الممارسات السلبية في إتخاذ القرارات الإدارية والتي تصبح بمثابة المطرقة التي تدق رأس المسمار، فهي العامل الرئيسي والمهم الذي سيجعل من المؤسسة ناجحة وذات طابع تنظيمي فعّال وجيدّ ، يحميها من كل الأخطار والعقبات التي تواجهها اثناء أدائها لأعمالها الداخلية والخارجية ، لذلك يجب القضاء على عامل الضعف الذي يترتب على الخلل الذي يكون في العملية الإتصالية بين الأشخاص ، لذل يجب غتخاذ القرارات وصناعتها بحذر وبطريقة تجعل من المشكل أو العقبة التي تواجه المؤسسة تصبح صغيرة مع الوقت وليس التضخيم في أمرها وجعلها مشكلا دائما يهدد التفكير السليم للعاملين في هذه المنظمة .

كما تلعب العوامل المؤثرة على صنع وإتخاذ القرارات في تحسين أخلاقيات العمل وجودته وعلاقات العاملين مع بعضهم البعض ومع الإدارة العليا، فهو إستراتيجية تسويقية مهمة تسهم في تعزيز النجاح والتميز للمؤسسة .

فكان دور الاتصال الشخصي في صنع القرار الاداري في المؤسسة الخدماتية دورا مهما ورئيسيًا بحيث يقضي على جميع العقبات والصعوبات التي تواحه المنظمة ورسم الطريق الذي يمكن من خلاله إتخاذ القرارات بكل أريحية وبتفكير سليم وسوي، فعندما يكون الإتصال بصفة جيدة فيكون ما بعدها أسهل وأبسط لكي يكون هناك حلول لكل أزمة فيكون السير السوي نحو التطور وإبطال كل الحواجز التي بين الموظفين والمدير وفيما بينهم.

الإطار التطبيقي

الفصل الثالث

الفصل الثالث:

تمهيد:

في هذا الجزء سنتطرق إلى عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية المتعلقة بالإتصال الشخصي وإتخاذ القرار، مع توضيح وكشف مدى صدق فرضيات دراستنا من خلال عرض نتائج الدراسة الميدانية بناءًا على فرضيات الدراسة وكذلك نتائج الدراسات السابقة ، ولقد قمنا بتحليل وتفسير نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة ونتائج الدراسات السابقة .

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة ونتائج الدراسة

04- المعالجة الكمية والكيفية للبيانات

1- عرض وتحليل النتائج:

1. المحور الأول: البيانات الشخصية :

الجدول رقم 01 : يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس :

النسبة / الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	12	% 80
أنثى	03	%20
المجموع	15	% 100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (01) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس ان غالبية العمال من الذكور ما يقارب نسبة 80% أمّا بالنسبو للإناث ضئيلة 20%.

الجدول رقم 02: يوضح توزيع العينة حسب السن :

السن / الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
من 25 إلى 35	4	%26.66
من 35 إلى 45	11	%73.33
من 45 إلى 55	0	%00
المجموع	15	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02) : أنّ في الإذاعة 73.33% من نسبة العمال تتراوح أعمارهم ما بين من 35 إلى 45 سنة، وما يقارب 27% تتراوح أعمارهم بين 25 إلى 35 سنة، بينما لا يوجد من تتراوح أعمارهم بين من 45 إلى

55 ، فعمال الإذاعة من فئة الشباب الذين يتميزون بالنشاط والقدرة على العمل والعطاء.

الجدول رقم 03: يوضح توزيع العمال حسب المستوى التعليمي :

المستوى التعليمي / الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
إبتدائي	0	%00
متوسط	0	%00
ثانوي	03	%20
جامعي	12	%80
المجموع	15	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) : أنه أغلبية عمال الإذاعة يملكون مستوى جامعي 80 % بينما 20% فقط ذو مستوى ثانوي ولم نجد أي عامل لديه مستوى إبدائي أو متوسط ، وهذا ما يتطلبه في العمل الذي يستلزم مستوى تعليمي عالي .

الجدول رقم 04: يوضح توزيع العينة حسب الحالة العائلية :

الحالة العائلية / الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	02	%13.33
متزوج	13	%86.66
مطلق	00	%00
أرمل	00	%00
المجموع	90	%100

يبين الجدول رقم (04) : أنّ أغلبية العمال ما يمثل أكثر من 86% متزوجون، وما يقارب 14% عزاب، بينما لم نجد حالات طلاق أو ترّمل ، وهذا ما يؤكد أن العمال لديهم حياة مستقرة ما يجعلهم أكثر مسؤولية في العمل.

الجدول رقم 05: يوضح توزيع العينة حسب مدة العمل :

مدة العمل / الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
سنة	00	%00
3 سنوات	00	%00
أكثر من 3 سنوات	15	%100
المجموع	15	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) :الذي يبين مدة سنوات العملفي المؤسسة، بحيث أنّ أغلبية العمال أي ما يمثل نسبة 100% يعملون في هذه المؤسسة لمدة 3 سنوات أو أكثر، هذا ما يدّل على لأن لديهم القدرة الكافية في العمل إضافة إلى التعارف الجيدة بينهم بعد سنوات عديدة من العمل معًا ، مما يخلق جوًا عائليًا ومألوفًا.

الجدول رقم 06: يوضح توزيع العينة حسب نوع عقد العمل :

نوع عقد العمل / الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
دائم	15	%100
مؤقت	00	%00
المجموع	15	%100

يبين الجدول رقم (06) : أن نسبة 100 % من المبحوثين لديهم عقد عمل دائم في المؤسسة، مما يساعد في إستقرارهموإنتمائهم لهذه المؤسسة.

2. المحور الثاني:

الجدول رقم 07: يبين كيف يتم الاتصال الشخصي في المؤسسة :

العينة / الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
فردي	00	%00
جماعي	1	%06.66
كلاهما	14	%93.33
المجموع	15	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) : أن الاتصال الشخصي داخل المؤسسة يتم بكلا الشكلين (فردي وجماعي) وهذا ما تبينه إجابة المبحوثين (93.33%) بحيث يتم الاتصال الشخصي بطرق مختلفة قد تكون فردية أي مع شخص واحد أو جماعية مع مجموعة من العمال.

الجدول رقم 08: يبين إقامة ندوات ومقابلات مع العاملين ذات طابع مهني :

العينة / الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	11	%73.33
لا	00	%00
أحياناً	04	%26.66
المجموع	15	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) : أن المؤسسة تقوم بعقد ندوات ومقابلات مع العمال وهذا ما توضحه إجابة المبحوثين بنسبة تزيد عن 73 %، أمّا ما يقارب 27 % من المبحوثين يرى انّ الندوات والمقابلات نادرة.

الجدول رقم 09: يبين كيفية عقد الإجتماعات داخل المؤسسة :

العينة / الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
بصورة دائمة	04	%26.66
بصورة دورية	10	%66.66
نادرًا	01	%06.66
المجموع	15	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09): حيث أن أكثر من 66% من العمال أجابوا بأنّها تقام بصورة دورية، بينما ما يقارب 27% منهم قالوا أنّها تكون بصورة دائمة، وفي كل الأوقات وغير متعلقة بجدول معين، بينما يرى البعض 06.66% أنّ الإجتماعات تقام بصورة نادرة داخل المؤسسة .

الجدول رقم 10: يبين أشكال الاتصال الشخصي التي يراها المبحوثون مناسبة:

العينة / الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
المقابلات الشخصية	05	%33.33
الإجتماعات	09	%60
الزيارات والندوات	01	%06.66
المجموع	15	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10): أنّ 60% من العمال يفضلون الإجتماعات، بينما 33.33% منهم يفضلون المقابلات الشخصية، أمّا 06.66 % من المبحوثين فهي تفضل الزيارات والندوات لممارسة الاتصال الشخصي والإلقاء بالزملاء والمسؤولين .

الجدول رقم 11: يبين تواصل المبحوث مع زملائه خارج نطاق العمل:

العينة	التكرار	النسبة المئوية

الإحتمالات		
نعم	12	%80
لا	00	%00
نادرًا	03	%20
المجموع	15	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11): الذي يبين تواصل المبحوثين مع زملائهم خارج نطاق العمل أن 80% منهم يتواصلون مع بعضهم ، بينما 20 % يكون إتصالهم نادرًا .

الجدول رقم 12: يبين مدى انتشار الإشاعات داخل المؤسسة :

العينة / الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	08	%53.33
لا	03	%20
نادرًا	04	%26.66
المجموع	15	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12): تبيّن لنا أنّ 53.33% من العمال يقرّون بإنتشار الإشاعات داخل المؤسسة ، وهذا ما يفرزه الاتصال الشخصي والتعامل بين العمال، بينما 26.66% منهم يرون أن الإشاعة نادرة داخل مؤسستهم، أمّا ما يقارب 20% فينفون وجود إشاعات بالمؤسسة .

3. المحور الثالث: الاتصال الشخصي وإتخاذ القرار في المؤسسة

الجدول رقم 13: يبين تأثير المعلومات التي يتلقاها المبحوث من زملائه على سير العمل :

العينة / الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
بشكل إيجابي	08	%53.33
بشكل سلبي	05	%33.33
لا تؤثر	02	%13.33
المجموع	15	%100

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (13): أنّ المعلومات التي التي يتلقاها المبحوثون من زملائهم تؤثر بشكل إيجابي على سير العمل وهذا ما ذهب إليه الأغلبية 53.55% ، بينما بنسبة 33.33%ترى أن هذا التأثير يكون سلبي، أمّا البقية 13.33%، يرون أنّ هذه المعلومات لا تؤثر على سير العمل.

الجدول رقم 14: يبين هل الاتصال بالزملاء داخل إطار العمل هدر للوقت وعمل غير ضروري:

العينة / الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	01	%06.66
لا	08	%53.33
أحيانًا	06	%40
المجموع	15	%100

من خلال الجدول رقم (14): تبين لنا أنّ ما يقارب 54% من العمال يرون أن الاتصال بالزملاء داخل إطار العمل ليس هدرًا للوقتأو عمل غير ضروري

للمؤسسة،بينما يرى 40% منهم أنّه أحيانًا يكون هدرًا للوقت، بينما كان 06.66% فقط يعتقدون أن الاتصال بزملائهم هدرٌ للوقت.

الجدول رقم 15: يبين إشراك العمال في صنع القرار:

العينة / الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	12	%80
لا	01	%06.66
أحيانًا	02	%13.33
المجموع	15	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15):أن المؤسسة تقوم بإشراك العمالفي صنع القرار الإداري، وهذا ما يراه 80% من المبحوثين بينما 13.33% يعتقدون أن هذا الإشراك نادر، بينما ترى نسبة 06.66% أنّ الإدارةلا تشركهم في صنع القرار بل تعلمهم به فقط.

الجدول رقم 16: يبين تقديم العمال إقتراحات للإدارة حول سير العمل :

العينة / الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	%86.66
لا	02	%13.33
المجموع	15	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16):أنّ نسبة 86.66%من المبحوثين يقدمون إقتراحاتهم للإدارة حول سير العمل، أمّا باقي المبحوثين 13.33% فهم يقرون أنهم لا يقدمون إقتراحات للإدارة.

الجدول رقم 17: يبين ما إذا كان إشراك العمال في صنع القرار يعود بالفائدة على المؤسسة :

العينة / الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	%100
لا	00	%00
المجموع	15	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17):أنّ كل العمال بنسبة 100%يرون أن إشراك العمال في صنع القرار يعود بالفائدة على المؤسسة .

الجدول رقم 18: يبين تأثير الاتصال الجيد في عملية صنع القرار:

العينة / الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	%100
لا	00	%00
المجموع	15	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18):أنّ كل المبحوثين بنسبة 100%يتفقون أن الاتصال الجيّد يؤثر في عملية صنع القرار الإداري .

الجدول رقم 19: يبين تأثير أزمة كورونا على علاقة العمال مع بعضهم :

العينة / الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	05	%33.33
لا	10	%66.66
المجموع	15	%100

من خلال الجدول رقم (19):تبين لنا أنّ العمال بنسبة 66.66% يرون أنّ أزمة كورونا لم تؤثر على علاقتهم ببعضهم البعض، بينما يرى 33.33% منهم أن هذه الأزمة الصحية أثرت على العلاقة بين العمال .

الجدول رقم 20: يبين كيف أصبح التواصل بين العمال قي ظل أزمة كورونا :

العينة / الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
اللقاءات	03	%20
الوسائل التكنولوجية	08	%53.33
كلاهما	04	%26.66
المجموع	15	%100

يوضّح الجدول رقم (20): أن التواصل أصبح يعتمد أكثر على الوسائل التكنولوجية حسب رأي الأغلبية 53.33% ، بينما 26.66% من المبحوثين ترى أنّ التواصل يعتمد على الوسائل التكنولوجية واللقاءات، بينما يرى 20% منهم أن الاتصال يتم عبر اللقاءات.

الجدول رقم 21: يبين إلزامية الحضور الدائم للعمال داخل المؤسسة خلال الأزمة:

العينة / الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	02	%13.33
لا	13	%86.66
المجموع	15	%100

يوضّح الجدول رقم (21): أنّ العمال ملزمون بالحضور الدائم في المؤسسة رغم الأزمة نظراً لطبيعة عملهم التي تقتضي وجودهم في عين المكان، بينما 13.33% منهم فقط يرون أن الحضور غير إلزامي خلال هذه الأزمة الصحية.

الجدول رقم 22: يبين تأثير الإجراءات المتخذة خلال البروتوكول الصحي على صنع القرارات من طرف الإدارة :

العينة / الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	08	%53.33
لا	07	%46.66
المجموع	15	%100

من خلال الجدول رقم (22): نلاحظ أنّ نسبة 53.33% من المبحوثين يرون أنّ الإجراءات المتخذة خلال البروتوكول الصحي أثرّت على صنع القرارات من طرف الإدارة ، بينما يرى البقية 46.66% أنّ هذه الإجراءات لم يكن لها أي تأثير على صنع القرار بالمؤسسة .

الجدول رقم 23: يبين ما إذا فقد الاتصال الشخصي أهميته في ظل أزمة كورونا:

العينة / الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	01	%06.66
لا	03	%20.00
قليلاً	11	%73.33
المجموع	15	%100

من خلال الجدول رقم (23): نلاحظ أنّه بالرغم من الأزمة الصحية الحادة فإن الاتصال الشخصي حافظ على أهميته في وسط العمال ، فقد القليل فقط من هذه الأهمية ، وهذا ما يراه 73.33% من المبحوثين ، بينما يرى 20.00% منهم أن الاتصال الشخصي لم يفقد أهميته، أمّا الباقي 06.66% يعتقدون أنه بالفعل الاتصال الشخصي تراجع خلال هذه الأزمة .

النتائج العامة للدراسة:

1- تفسير نتائج الفرضية الأولى:

والتي مفادها أن أشكال الاتصال الشخصي المستخدمة بين عمال إذاعة المدية المحلية، تكمن في الوسائل المساعدة للعملي الاتصالية سواء كان اتصال غير مباشر عبر الهاتف أو الحاسوب أو مباشر يعني عن طريق التحدث شخصا لشخص أو جماعة لجماعة أو شخصًا لجماعة، ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية تبين لنا أن العمال يمارسون الاتصال الشخصي بكل أنواعه، حيث يكون جمعًا بين الفردي أي بين فرد وفرد آخر، والجماعي حيث يتم بين فرد وجماعة.

كما اتضح أن الإدارة تقوم بتنظيم ندوات ومقابلات ذات طابع عملي مع مختلف العمال .

كما تقوم بعقد إجتماعات بصورة دورية للاستماع للعمال ومناقشة القرارات وبالنسبة لميولات العمال فهم يفضلون الإجتماعات وبعدها المقابلات الشخصية والزيارات والندوات، كما تبين أن العمال يتواصلون مع بعضهم البعض خارج نطاق العمل مما يقوي الروابط الاجتماعية والإنسانية بينهم، وهذا الإحتكاك له مزايا وعيوب كإنتشار الإشاعات بين العمال عن سير العمل والقرارات المتخذة .

2- تفسير نتائج الفرضية الثانية :

والتي مفادها أن الإتصال الشخصي يساهم في صنع القرار الإداري في إذاعة المدية المحلية وذلك لأهمية في صنع رابط بين العمال والإدارة وذلك لتحقيق الإستمرارية في العمل الحسن والجيد، وتكون هناك نوع من الثقة والأريحية في العمل وذلك للإتصال المتبادل بين مختلف فئات العمل ، ومن خلال نتائج الإستبيان تحقق صدق الفرضية بحيث:

- المعلومات التي يتلقاها المبحوثون من زملائهم في كلا الإتجاهين: الصاعد والنازل، تؤثر بشكل إيجابي على سير العمل واتخاذ القرارات المناسبة بحسب المعلومات المتوفرة .

- العمال في الإذاعة يتواصلون مع بعضهم ويعتبرون هذا التواصل أمر ضروري ومفيد للمؤسسة وسير العمل ككل .

- إدارة إذاعة المدية تقوم بإشراك العمال في صنع القرار وذلك بالتشاور معهم والإستفسار عن التطلعات والرغبات من أجل إدراجها في القرارات المتخذة.

- العمال يقومون بتقديم إقتراحات للإدارة فيما يتعلق بسير العمل، فيهم يرون أن إتراكهم في صنع القرار يعود بالفائدة على المؤسسة في تحقيق أهدافها المسطرة.

- إن الإتصال المفيد يؤثر بشكل كبير في عملية صنع القرار الإداري بحيث تقوم بجمع المعلومات المهمة ونحاول معرفة رأي العمال في إصدار القرار لتفادي رفضه أو صعوبة تضيفه .

3- تفسير نتائج الفرضية الثالثة:

والتي مفادها أنه أصبح هناك معوقات للاتصال الشخصي داخل إذاعة المدية في ظل أزمة كورونا وذلك راجع لعدم القدرة على التواصل الشخصي بأنواعه والإحتياطات الصارمة التي خلقت حاجزاً بين مختلف العاملين في الإذاعة ، ومن خلال النتائج الميدانية تبين أن:

- أزمة كورونا لم تؤثر على علاقة العمال فيما بينهم فهم يتواصلون كما في السابق، ويلتقون فيما بينهم فهم يتواصلون ويجتمعون.

- التواصل بين العمال فيما بينهم والإدارة أصبح يعتمد كثيراً على الوسائل التكنولوجية، لكن هذا لا يمتنع إستخدام اللقاءات التي ما زالت تخاف على مكانتها وأهميتها .

- العمال ملزمون بالحضور إلى المؤسسة ولم يطبق عليهم نظام العمل عن بعد وذلك لطبيعة التي تتطلب وجودهم في مقر المؤسسة .
- تطبيق البروتوكول الصحي والتباعد الإجتماعي أثر في عملية صنع القرار من طرف الإدارة بحيث تقوم بإدراج تعليمات خاصة وبرمجة نشاطات معينة بتطبيق البروتوكول الصحي .
- الاتصال الشخصي لم يعدد أضيفه في مثل أزمة كورونا بل حافظ على مكانته مع تسجيل تراجع ضعيف تستدعيه الظروف الراهنة .

نتائج الفرضية العامة:

يساهم الاتصال الشخصي بشكل كبير في عملية صنع القرار الإداري في إذاعة المدية المحلية، من خلال نتائج الفرضيات الفرعية وبالنظر إلى البيانات المتعلقة بها نجد أن:

- 80 % من المبحوثين يرى أن المؤسسة تقوم بإشراك العمال في عملية صنع القرار.
- 86.66 % من المبحوثين أجابوا أنّهم يقومون بتقديم إقتراحات للإدارة حول سير العمل .
- 100% من المبحوثين يرون أن الاتصال الجيد يؤثر في عملية صنع القرار الإداري لأنّه يساهم في معرفة ردة فعل العمال بطريقة غير مباشرة حول اتخاذ القرار الأفضل والحل الأنسب .

وعليه يمكننا القول من خلال النتائج المتحصل عليها من خلال الفرضية العامة أن الاتصال الشخصي يساهم ويؤثر بشكل كبير في عملية صنع القرار إذن هذه الفرضية قد تحققت.

ومن خلال الدراسات السابقة نجد أن :

- من خلال الدراسة التي قامت بها دشانة حفيظةحول : دور الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية.

- توصلت إلى أن: الاتصال الداخلي له دور كبير في سير جميع العمليات الإدارية وتبرز فعاليته في إتخاذ القرارات، وأنّه لا يمكن إغفال أو إنكار أهمية أنواع الاتصال الداخلي الرسمي والغير رسمي بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات وتأثيره عليه كبير وأن إتخاذ قرارات رشيدة ليس من الأمر السهل فسلامة القرارات وجودتها تعتمد على مدى إرتكاز البدائل على المعلومات، وإمكانية الحصول عليها وهذا يعتمد على عملية الاتصالات الداخلية المتبادل داخل الوحدة .

- الدراسة التي تأملت بها شفيقة حسناوي حول: دور الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات، والتي توصلت إلى أن:

إستخدام وسائل الاتصال المختلفة كالتداولات، الإجتماعات واللّقاءات وأيضًا التقنيات الإلكترونية يعمل على تفعيل وخدمة عملية اتخاذ القرارات لما قدمته هذه التقنيات لمتخذي القرارات من معلومات وبيانات تؤكد له عملية إتخاذ القرار في ظروف من التأكد والموضوعية .

- الدراسة التي قام بها زواغي محمد حول: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية اتخاذ القرار على ضوء البيئة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، التي توصلت إلى أن:

تكنولوجيا المعلومات والاتصال تعمل على توفير المعلومات اللاّزمة لنجاح عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة الإقتصادية، حيث تعمل جل المؤسسات الإقتصادية التي جرت عليها الدّراسة الميدانية على أنظمة معلومات كإفرازات للتكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال في مختلف وظائفها كنظام المعلومات المالي

والمحاسبي، الموارد البشرية والتسويقية، وكلها تؤثر بشكل كبير في نجاح عملية إتخاذ القرار من خلال المعلومات التي توفر لمتخذ القرار في الوقت المناسب.

- **الإقتراحات والتوصيات:**

من خلال دراستنا هذه والتي حاولنا من خلالها إستكشاف العلاقة بين الاتصال الشخصي واتخاذ القرار الإداري داخل المؤسسة الخدماتية وبناءًا على ما تم الحصول عليه من معلومات نظرية حول الموضوع وكذاك من ما توصلت إليه من نتائج من ميدان الدراسة تبين أنّه من الضرورة تقديم مجموعة من الإقتراحات والتوصيات بغية الإفادة وإثراء الموضوع الذي يعتبر من المواضيع المهمة والتي تحتاج إلى مزيد من البحث والدراسة:

- تفعيل الاتصال الشخصي في إطار الحدود التي يشغلها .
- الإستفادة من بعض مزايا الاتصال الشخصي خاصة فيما يخص المعلومات التي تخص العمال، التي يعتمد عليها المسؤول المباشر في توجيهاته وتعاملاته.
- الإعتماد على الاتصال الشخصي في بناء العلاقات بين العمال والإدارة.
- الاتصال الشخصي يعرف الإدارة حقيقة المعلومات حول العمال فلقاء العامل بالإدارة في إطار شخصي يوضح الكثير من الإنطباعات التي يكنها العامل تجاه المؤسسة وذلك من خلال الاقتراحات التي يقدمها والتي تساهم في عملية اتخاذ القرار .

خاتمة

خاتمة:

تعتمد كل مؤسسة على نظام معين من الاتصالات الفعالة التي تضمن سيرورة العمل حيث في دراستنا ركزنا على الاتصال الشخصي والذي هو عبارة عن عملية اتصالية تتم بين الأشخاص ويمكن أن تكون بين فرد وآخر، أو بين الفرد والجماعة، وتكون دون وسائط أو وسائل إتصالية مثل الهاتف والحاسوب والبريد الإلكتروني وغيرها بل تكون من خلال اللّقاءات والندوات والإجتماعات وأيضًا يكون هناك عامل الإحتكاك بين أفراد المؤسسة والذي يولد نتاج مهني إيجابي يعود بالربح والإنتاج للمؤسسة، بحيث أن الاتصال الشخصي يكون عبر التقارب في الخدمة والعلاقات الإجتماعية بين العمال .

ومن المعروف أن مدة العمل طويلة المدى بين العمال تخلق بينهم نوع من الإنسجام والترابط والذي يقوي العلاقات الإنسانية والمهنية فيما بينهم ويعززها وتصبح قادرة على الزيادة في الإنتاج الحسن ، بحيث أن هذا النوع من الاتصال يمتاز بالمرونة وسرعة نقل المعلومات وأيضا إمكانية التعرف على إنطباعات العمال الحقيقية ، لكن هذا لا يمنع من وجود سلبيات مثل نقل المعلومات المغلوطة وإنتشار الإشاعات .

وكذلك من خلال دراستنا هذه تعرفنا على عنصر عملية صنع وإتخاذ القرار الإداري الذي يعتبر عملية إصدار حكم معيّن، لما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما، ونظرًا لصعوبة العملية والحاجة إلى المعلومات الكافية واللاّزمة للتحليل الصحيح والسليم لهذه المعلومات ، فيحتاج القائم بالاتصال على صنع القرار إلى إتخاذ قرارات سليمة تعود بالفائدة على المؤسسة .

ومن هنا انطلقت الدراسة إلى تسليط الضوء على الاتصال الشخصي وصنع القرار الإداري في المؤسسة الخدماتية بحيث تم التعرف على دور الاتصال

خاتمة:

الشخصي في عملية إتخاذالقرارا الإداري ، ويعد تفريغ البيانات ومعالجتها إحصائيًا ومناقشتها وتفسيرها على ضوء ما توصلنا إليه من معلومات بحيث أنّ الاتصال الشخصي يلعب دورًا كبيراً في عملية صنع وإتخاذ القرار الإداري في المؤسسة الخدماتية، بحيث يتم استخدام جميع الوسائل كاللقاءات ، الندواتِ والإجتماعات، وأيضًا الإحتكاك بين أفراد المؤسسة .

إضافة إلى أن الاتصال الشخصي حافظ على مكانته ودوره الفعال داخل المؤسسة الخدماتية رغم الأزمة الصحية التي تجتاح العالم والتي فرضت التباعد الإجتماعي والحد من التواصل واللّقاء بين العمال والإلتزام بتدابير صارمة لحماية الأشخاص .

قائمة المصادروالمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1)- الكتب :

1. البكري فؤادة عبد المنعم ، الاتصال الشخصي في عصر تكنولوجيا الاتصال، عالم الكتب، القاهرة، 2005 .
2. الجوهري عبد الهادي ، علم الإجتماع والإدارة، مفاهيم-وقضايا، دار المعارف، القاهرة، 1982 .
3. الحجاب محمد منير والمحمدي سحر محمد ، العلاقات العامة مدخل اتصالي، ط2، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.
4. برهانمحمد نور، نظم المعلومات المحسوبة، دار المناهج، عمان، 1998 .
5. بسام عبد الرحمان المشاقبة، نظريات الاتصال، دط، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان،2015.
6. بشار حزي ، الإتصال التنظيمي، من منشورات الجامعة الإفتراضية السورّية، د.ط، الجمهورية العربية السورية، 2020 .
7. د.إ.ك، الإتصال أهميته-أنواعه-وسائله، للصف الثالث ثانوي، قسم العلوم الإدارية والإجتماعية، بنين ، الرياض ، طبعة 2007-2008م .
8. الدعياج إبراهيم عبد العزيز ، الاتصال والوسائل والتقنيات التعلمية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011.
9. الدليمي عبد الرزاق ، الاتصال في القرن الحادي عشر، ط1، دار اليازوري العلمي للنشر والتوزيع، عمان ،2015.
10. شاوي برهان ، الاتصال الجماهيري ونظرياته، ط1، دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014 .
11. شعبان كريمة حسن ، الاتصال الخطابي وفق الاقناع، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015 .
12. عبد الباسط محمد فؤاد ، القرار الإداري، د.ط، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2000.

13. عبد الله السنو مي ، نظريات الاتصال ، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 2006.
14. عليان ربحي مصطفى ، أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2007 .
15. كنعان نواف ، إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، ط5، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن،1998 .
16. لباد ناصر ، الوجيز في القانون الإداري، الطبعة الثالثة، مخبر الدراسات السلوكية و الدراسات القانونية، الجزائر، 2006.
17. محفوظ جودة شاكر ، الاتصال في علم النفس، ط1، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2015.
18. محمد سعدات محمود فتوح ، مهارات الاتصال الفعال، شبكة الألوك، د.ط، د.س.ن.
19. محمود منال طلعت ،مدخل إلى علم الإتصال، المعهد العالي للخدمة الإجتماعية، د.ط، جامعة الإسكندرية، 2001-2002 .
20.

2)- الرسائل الجامعية:

1. أبو حمدي، إلهام نايف محمود، وبطاح أحمد محمد، أثر العوامل الإنسانية والبيئية والتنظيمية على عملية إتخاذ القرار لدى مديري المدارس في إقليم جنوب، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن، 2005 .
2. بلعرابي عبد الكريم ، أثر تكنولوجيا المعلومات على اتخاذ القرارات الإدارية، دراسة حالة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون العام، جامعة وهران، كلية الحقوق، قسم القانون العام، 200-2011 .
3. جوهري نوال ، سحب وإلغاء القرار الإداري، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، كلية الحقوق والعلوم السياسية، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص القانون العام المعمق، 2017- 2018 .

4. حسن الزعبي رياض محمود ، آليات عملية اتخاذ القرارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية، الواقع والإتجاهات الإدارية المعاصرة، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية،كلية العلوم التربوية و النفسية، القسم الأكاديمي قسم الأصول و الإدارة التربوية، الأردن، 2009 .
5. الذاوديشتاح ، فعالية استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات بالمؤسسة الإقتصادية، دراسة كمية لشركة مغرب بايب أندستري بالمسيلة، للفترة 2010-2016، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الإقتصادية، تخصص إقتصاد كمي، 2016-2017 .
6. الطاهر أجغيم، واقع الإتصال في المؤسسات الجزائرية جامعتا منتوري وباجي مختار نموذجا، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الدولة في علم اجتماع التنمية، الجزء الأول، جامعة منتوري بقسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم علم الإجتماع والديموغرافيا، 2005-2006 .
7. الطاهر قاسي، الشروط الشكلية لدعوى الإلغاء في الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الحقوق، كلية الحقوق، بن عكنون، جامعة الجزائر،2010-2011.
8. علي الرفايعه عمر ، العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذه لدى مديري المدارس في الرّيف الأردني، مجلة كلية التربية، العدد الثالث والأربعون، الجزء الرابع، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، جامعة عين شمس 815، كلية التربية ، 2019 .
9. قريمس اسماعيل ، محل دعوى الإلغاء، دراسة في التشريع والقضاء الجزائريين، مذكرة مقدمو لنيل شهادة الماجستير تخصص قانون إداري وإدارة عامة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم القانونية والإدارية، 2013 .
10. لونيس إيمان ، الإتصال الإداري كأداة لإتخاذ القرار، دراسة مقارنة بمديرية التكوين والتعليم للمهنيين والوكالة التجارية سونلغاز بأم البواقي، مذكرة مكملة

لنيلشهادة الماستر في علم الإجتماع ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية ، قسم العلوم الإجتماعية، 2014-2015.

11. مقراني نور الهدى،رميسة سلطاني، واقع الاتصال الشخصي في ظل تطبيقات الاعلام الجديد، الفيسبوم نموذجاً، دراسة ميدانية على عينة من المستخدمين، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي،كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم العلوم الإنسانية، تخصص اتصال وعلاقات عامة، 2017-2018 .

3)- **المجلات العلمية:**

1)- أحميد هنية، عيوب القرارا الإداري (حالات تجاوز السلطة)، مجلة المنتدى القانوني، العدد الخامس، جامعة محمد خيضر ببسكرة، قسم الكفاءة المهنية للمحاماة.

2)- يوسف حجيم سلطان، ضرغام علي مسلم، العوامل المؤثرة على اتخاذ قرارات التسويق ودورها في أخلاقيات العمل التسويقي ، دراسة تحليلية للمستشفيات الأهلية في محافظة النجف الأشرف، مجلة مركز دراسات الكوفة : مجلة فصلية محكمة .

4)- القوانين:

1. أنظر المادة 143 من دستور 1996 .
2. أنظر المادة 80 من قانون رقم 08 - 09، المتضمن قانون الإجراءات المدنية والإدارية.
3. أنظر المادة 141 /د من الأمر 06 - 03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العامة.
4. أنظرالمادة 9 من القانون العضوي 98 - 02 المتعلق بصلاحيات مجلس الدولة وتنظيمه وسيره.
5. أنظر المادة 459 من الأمر رقم 66 - 156 المؤرخ في 8 يونيو 1966 يتضمن قانون العقوبات، ج ر ج ج عدد 49 بتاريخ 11 يونيو 1966، المعدل والمتمم .

الملاحق

الملاحق:

الجمهـورية الجزائريـة الديمقراطيـة الشعبيـة

وزارة التعليـم العالـي والبحـث العلمـي

جامعـةالدكتور يحيى فارس – المدية –

كلية العلوم الانسانية والإجتماعية

قسمعلوم الإعلام والإتصال

تخصص اتصال وعلاقات عامة

الموضوع: إستمارة بحث

دور الإتصال الشخصي في صنع القرار الإداري في المؤسسة الخدماتية
دراسة حالة لإذاعة المدية المحلية

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والإتصال
تخصص إتصال وعلاقات عامة

من إعداد الطالب (ة) : **تحت إشراف الأستاذ (ة) :**
– دقيش سميرة.
– أ. كيموش مختار .

فيإطارإعدادمذكرةتخرجلنيلشهادةالماسترتخصصاتصال وعلاقات عامةتحتعنوان :
"دور الإتصال الشخصي في صناعة القرار الإداري في المؤسسة الخدماتية" .

" أختيالطالبة،أخيالطالب

:نضعفيمتناولكمهذهالاستمارةالتيتمثلمجموعةمنالمحاور ،الرجاءمنكمالإجابةعنهاكاملةبكل صراحةوقناعة،معالعلمأنالبياناتالواردةفيالاستمارةسريةولاتستخدمإلاللأغراضالعلميةللبحث. ملاحظة :الرجاءالإجابةبوضععلامة (×) فيالخانةالمناسبة.

وفيالأخيرتقبلوامنيفائقالشكروالإحترامعلىتعاونكمفيإنجازهذاالبحث.

السنة الجامعية: 2020-2021

الملاحق:

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2-السن : 20-35 ☐ 35-45 ☐ 45-55 ☐

3-المستوى التعليمي: إبتدائي ☐ متوسط ☐

ثانويجامعي ☐ ☐

4- الحالة العائلية:

أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐

5-مدّة العمل في المؤسسة: سنة03 س☐فما فوق أكثرمن 03☐

6-نوع عقد العمل: دائم ☐☐ مؤقت ☐

المحور الثاني:أشكالالإتصال الشخصي داخل إذاعة المدية المحلية

7-أي نوع من أنواع الإتصال الشخصي يتم بين العاملين داخل المؤسسة التي تعمل فيها ؟

فردي ج☐ ك☐ ☐

8-هل تتم مقابلات وندوات مع العاملين ذات طابع مهني داخل المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

9-كيف يتم عقد الإجتماعات داخل مؤسستكم ؟

بصورة دائمة ب☐دوريةنادرًا ☐ ☐

10- ما هي أشكال الإتصال الشخصي الأكثر إستخداما في مؤسستكم ؟

المقابلات الشخصية ☐ الإجتماعات ☐ الزيارات والندوات ☐

11- هل تتواصل مع زملائك خارج نطاق العمل ؟

نعم ☐ لا ☐

12- في رأيك ، هل تنتشر الإشاعات في المؤسسة التي تعمل فيها؟

نعم ☐ لا ☐ نادرًا ☐

المحور الثالث: الإتصال الشخصي ورفع القرار في المؤسسة

13- هل المعلومات التي تتلقاها من زملائك تأثر على سير العمل؟

بشكل إيجابي ☐ بشكل سلبي ☐

14- هل تعتقد أن الإتصال بزملائك داخل إطار العمل هدر للوقت وعمل غير ضروري داخل المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانًا ☐

15- هل سبق وأن تم إشراكك في صنع القرار داخل المؤسسة؟

16- نعم ☐ لا ☐ أحيانًا ☐

17- هل ترى أن إشرا العمال في صنع القرار الإداري يعود بالفائدة على المؤسسة؟

نعم لا ☐ ☐

18- في رأيك هل يؤثر الاتصال الجيد في عملية صنع القرار ؟

نعم ☐ لا ☐

المحور الرابع: معوقات الإتصال داخل الإذاعة في ظل أزمة كورونا .

19- هل تعتقد أن أزمة كورونا أثرت على علاقتك بزملائك ؟

نعم ☐ لا ☐

20- كيف أصبح التواصل بين العمال ؟

اللقاءات ☐ الوسائل التكنولوجية ☐

21- الحضور الدائم للعمال داخل المؤسسة لم يعد إلزامياً؟

نعم ☐ لا ☐

22- هل تعتقد أن الإجراءات المتخذة من خلال البروتوكول الصحي تؤثر على إتخاذ القرارات من الإدارة ؟

نعم ☐ لا ☐

23- في رأيك هل فقدالإتصال الشخصي أهميته في ظل أزمة كورونا ؟

نعم ☐ لا ☐ قليلاً ☐

فهرس الجداول

الرقم عنوان الجدول الصفحة

01 يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس ص83
02يوضح توزيع العينة حسب السنص83
03يوضح توزيع العمال حسب المستوى التعليمي ص84
04يوضح توزيع العينة حسب الحالة العائلية ص84
05يوضح توزيع العينة حسب مدة العملص85
06يوضح توزيع العينة حسب نوع عقد العملص85
07يبين كيف يتم الاتصال الشخصي في المؤسسةص86
08يبين إقامة ندوات ومقابلات مع العاملين ذات طابع مهنيص86
09يبين كيفية عقد الإجتماعات داخل المؤسسة ص87
10يبين أشكال الاتصال الشخصي التي يراها المبحوثون مناسبة ص87
11يبين تواصل المبحوث مع زملائه خارج نطاق العملص88
12يبين مدى انتشار الإشاعات داخل المؤسسة ص88
13يبين تأثير المعلومات التي يتلقاها المبحوث من زملائه على سير العمل ص89
14يبين هل الاتصال بالزملاء داخل إطار العمل هدر للوقت وعمل غير ضروري
ص89
15يبين إشراك العمال في صنع القرار ص90
16يبين تقديم العمال إقتراحات للإدارة حول سير العمل ص90
17 يبين ما إذا كان إشراك العمال في صنع القرار يعود بالفائدة على المؤسسة ص91
18 يبين تأثير الاتصال الجيد في عملية صنع القرار ص91
19يبين تأثير أزمة كورونا على علاقة العمال مع بعضهم ص91
20يبين كيف أصبح التواصل بين العمال قي ظل أزمة كوروناص92
21 يبين إلزامية الحضور الدائم للعمال داخل المؤسسة خلال الأزمةص93

22 يبين تأثير الإجراءات المتخذة خلال البروتوكول الصحي على صنع القرارات من طرف الإدارةص93
23يبين ما إذا فقد الاتصال الشخصي أهميته في ظل أزمة كوروناص93