



جامعة البويرة



امعة البويرة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
جامعة أكلي محند اولحاج البويرة

قسم علم الاجتماع  
تخصص تنظيم وعمل

الاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار  
-دراسة ميدانية في رئاسة جامعة البويرة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع  
تخصص: تنظيم وعمل

تحت إشراف الدكتورة

غداوية جازية

من إعداد الطالبتين:

-بوكابش نادية

- عيشون إيمان

السنة الجامعية 2021-2022.

## كلمة شكر وعرافان

الشكر أولا وثانيا وأخيرا لله عز وجل العلي القدير خالق العلم والأكوان صاحب الفضل ومسدي النعم .

نعبر عن احترامنا وتقديرنا للمساعدات التي تحصلنا عليها من أستاذتنا الكرام الذين تتلمذنا على أيديهم طيلة مشوارنا الدراسي ، واخص بالذكر أستاذتنا المشرفة على هذه المذكرة الدكتورة الفاضلة جازية غداوية ، نتقدم لها بجزيل من الشكر والامتنان على ما قدمته لنا من توجيهات وإرشادات قيمة التي تتعلق بمسائل الدراسة المنهجية و منطقاتها والتطبيقية فكان لها الفضل في استكمال هذا العمل .

وفي هذا الإطار لا بد من التنويه أيضا إلى المساعدات أعضاء المؤسسة رئاسة الجامعة وحسن استقبالهم ومعاملتهم.

ولزاما علينا التأكيد بتقديرنا العميق إلى كافة الذين ساهموا بفعالية في الإجابة على مجمل الأسئلة التي تضمنتها استمارة البحث.

ولا ننسى أخيرا أساتذة المصححين وكل من ساعدنا في انجاز هذه الدراسة المتواضعة من قريب أو بعيد.

## الإهداء

في البداية احمد الله حمدا كثيرا أن وفقني في انجاز هذا العمل المتواضع ،فالحمد لله حمدا يليق بكماله وثناء يليق بعظمته ، واصلي واسلم على خير خلقه محمد صلى الله عليه وسلم .

اهدي ثمرة جهدي إلى من سيرني شابة ناشئة على حب الله وحب رسوله إلى اعز وأغلى و أطيب إنسان على روعي وقرّة عيني أبي الغالي حفظه الله الذي كان السند والصاحب والرفيق منذ نعومة أظفاري الذي أحسن تربيته ولم يمن علي بالعطاء ، جزاه الله خيرا وبارك في عمره

إلى أكرم إنسانة وأحق الناس بصحبتني إلى من وضعت الجنة تحت أقدامها منبع الحب والحنان أُمي الغالية أرضاها الله عني وأمدها بالصحة والعافية وطول العمر .

إلى من يعجز اللسان عن شكره زوجي الغالي "أمين " الذي منحني الصبر والقوة والأمل.

إلى اعز صديقة في مشواري الدراسي التي كان لها الفضل في مسيرتي وساعدتني (ريان)

إلى كل من شجعني وساعدني في هذه المذكرة،إلى كل محب للعلم، راغب في العمل تحقيقا للعمل.

إلى كل هؤلاء اهدي عملي المتواضع .

وأسأل الله تعالى أن يعلمنا ما ينفعنا ، وينفعنا بما علمنا ويزيدنا علما أن شاء الله.

إيمان

## الإهداء

مرت قاطرة البحث بكثير من العوائق ،ومع ذلك حاولت أن أتخطاها بنثبات بفضل من الله ومنه،احمده كثيرا لأنه وفقني في انجاز هذا العمل المتواضع ، فالحمد لله حمدا يليق بكماله وثناء يليق بعظمته ، واصلي واسلم على خير خلقه محمد صلى الله عليه وسلم .

إلى من أفضلها على نفسي ولم لا فلقد ضحت من اجلي، ولم تدخر جهدا في سبيل إسعادي على الدوام (أمي حبيبتي)،أدامها نورا لدربي .  
صاحب الوجه الطيب والأفعال الحسنة، فلم يبخل علي طيلة حياته (والدي العزيز). جزاه الله خيرا وبارك في عمره  
إلى إخوتي كان لهم الدور الأكبر في مسانديتي .

إلى رفيقة مشواري اللاتي قاسمتني لحظاته رعاها الله ووفقها (ايمان )  
إلي عمتي و أصدقائي وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون وفي أصعدة كثيرة.  
إلى كل من كان لهم اثر على حياتي، والى كل من أحبهم قلبي ونسيم قلبي (سعاد، أمينة).

وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب وشوق ومشقة .

وها أنا ذا اختتم بحث تخرجي بكل همة ونشاط

أهديكم بحث تخرجي.

داعيا المولى عز وجل أن يطيل في أعماركم ويرزقكم بالخيرات .

## نادية

# فهرس المحتويات

**الباب الأول: الجانب المنهجي والنظري للدراسة**

**الفصل الأول : الجانب المنهجي للدراسة**

1. الإشكالية ..... 22
2. الفرضيات ..... 26
3. أهمية الدراسة ..... 27
4. أهداف الدراسة ..... 27
5. تحديد المفاهيم ..... 28
6. المقاربة النظرية للدراسات السابقة ..... 33
7. المنهج المتبع والتقنيات المستعملة ..... 41

**الفصل الثاني: المقاربة النظرية لدراسة الاتصال في المؤسسة**

- المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الاتصال** ..... 49
- المطلب 1: مفهوم الاتصال** ..... 49
- المطلب 2: العناصر الأساسية في عملية الاتصال** ..... 50
- المطلب 3: مراحل عملية الاتصال** ..... 52
- المبحث الثاني: تطور الاهتمام بالاتصال في المؤسسة** ..... 54
- المطلب 1: تطور نظريات الاتصال في الفكر الإداري** ..... 54
- المطلب 2: نماذج الاتصال في المؤسسة** ..... 56
- المطلب 3: وظائف الاتصال في المؤسسة** ..... 59

61.....	<b>المبحث الثالث:</b> الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة
61.....	المطلب 1: أهمية الاتصال في المؤسسة
62.....	المطلب 2: شروط الاتصال الفعال في المؤسسة
64.....	المطلب 3: معوقات عملية الاتصال

### **الفصل الثالث: المقاربة النظرية لدراسة اتخاذ القرار في المؤسسة**

69.....	<b>المبحث الأول:</b> ماهية اتخاذ القرار
69.....	المطلب 1: مفهوم اتخاذ القرار
70.....	المطلب 2: العناصر الأساسية في عملية اتخاذ القرار
71.....	المطلب 3: مراحل اتخاذ القرار
73.....	<b>المبحث الثاني:</b> المعالجة النظرية لعملية اتخاذ القرارات
73.....	المطلب 1: نظريات عملية اتخاذ القرار
74.....	المطلب 2: خطوات اتخاذ القرار
75.....	المطلب 3: أساليب عملية اتخاذ القرار
77.....	<b>المبحث الثالث:</b> الأهمية النظرية لدراسة عمليات اتخاذ القرار
77.....	المطلب 1: أهمية عملية اتخاذ القرار
78.....	المطلب 2: وظائف عملية اتخاذ القرار
79.....	المطلب 3: معوقات عملية اتخاذ القرار

## الباب الثاني: الإطار الميداني للدراسة

### الفصل الرابع: تقديم ميدان البحث

- المبحث الأول: تحديد المجال الزمني والمكاني والبشري.....85
- المطلب 1: المجال الزمني ..... 85
- المطلب 2: المجال المكاني ..... 86
- المطلب 3: المجال البشري ..... 86
- المبحث الثاني: تعريف ميدان البحث ..... 86
- المطلب 1: تعريف جامعة أكلي محند اولحاج ..... 86
- المطلب 2 : نبذة تاريخية عن تطور الجامعة ..... 87
- المطلب 3: الهيكل التنظيمي لرئاسة الجامعة ..... 88

### الفصل الخامس: دور الاتصال الرسمي في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة

- المبحث الأول: الاتصال الرسمي ..... 97
- تحليل نتائج الفرضية الأولى ..... 108
- الاستنتاج الفرضية الأولى ..... 109

### الفصل السادس: دور الاتصال غير رسمي في عملية اتخاذ القرار

- المبحث الأول: الاتصال غير رسمي ..... 111
- تحليل نتائج الفرضية الثانية ..... 118
- استنتاج الفرضية الثانية ..... 119
- الاستنتاج العام ..... 120
- خاتمة ..... 121
- قائمة المراجع ..... 124
- الملاحق ..... 129



# فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	88
2	توزيع مفردات العينة حسب متغير السن	89
3	توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي	91
4	توزيع مفردات العينة حسب الاقدمية	92
5	يمثل توزيع العينة حسب الفئة المهنية	93
6	يمثل توزيع العينة حسب نوع الاتصال الغالب	94
7	يمثل العلاقة بين الإبلاغ عن نتائج الاجتماعات في حال الغياب والحصول على المعلومات	97
8	العلاقة بين دراية المبحوثين بأهداف المؤسسة والمعلومات المتحصل عليها	99
9	العلاقة بين الاستفسار عن مضمون الاجتماع والإبلاغ عن نتائج الاجتماع في حال الغياب	101
10	العلاقة بين فرص المناقشة وإعلام الإدارة بالاجتماعات	103
11	العلاقة بين الوسيلة المستخدمة وصعوبة التواصل مع المسؤول	105
12	العلاقة بين إقامة اجتماعات بين العمال والمعوقات التي تعرقل اتخاذ القرار	111
13	العلاقة بين مساعدة الزملاء في العمل عند تعرض للمشاكل	113
14	العلاقة بين المساعدة المسؤول في حل المشاكل الشخصية عند الالتقاء	114
15	العلاقة بين متغير الحصول على المعلومات وقرارات في أجالها المحدد	116

# فهرس الرسومات البيانفة

90	أعمدة بيانفة فمئل توزفف مفردات العفنة حسب مفعفر السن	01
91	أعمدة بيانفة فمئل توزفف مفردات العفنة حسب مسؤلوف الفعلمف	02
92	أعمدة بيانفة فمئل توزفف مفردات العفنة حسب الاقدمفة	03
93	دائرة نسبفة فمئل توزفف المفردات حسب الفئة المهنية	04
94	دائرة نسبفة فمئل نوع الافصال الغالب فف المؤسسة	05

# فهرس الأشكال

<u>51</u>	عناصر عملية الاتصال	01
<u>53</u>	مراحل الإرسال والاستقبال في عملية الاتصال	02
<u>57</u>	نموذج شانون للاتصال	03
<u>57</u>	نموذج فينر	04
<u>58</u>	نموذج شرام للاتصال	05

الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
129	الاستمارة	01
134	الهيكمل الالانظيمي للرئاسة الجامعة	02
136	الجريدة الرسمية	03



**مقدمة:**

يعتبر موضوع الاتصال من المواضيع التي تتناول دراستها العديد من الباحثين بالدراسة في جميع الميادين العلمية، وهذا نظرا للأهمية الكبيرة التي يكتسبها هذا الموضوع، فالاتصال يعتبر أساس النظم الاجتماعية و هو عماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد مهما كان غرضها وفي أي مكان سواء داخل الأسرة أو في المدرسة أو في المصنع... أو أي مكان يوجد فيه أفراد، فلا بد أن يكون هناك اتصال بينهم، ذلك لأن الاتصال هو أساس التفاعل البشري.

و يعتبر الاتصال التنظيمي الذي يتم داخل التنظيمات و المؤسسات، من العمليات الضرورية والأساسية لنجاح تلك التنظيمات،لأنه يربط أعضاء المنظمة أو المؤسسة فيما بينهم بهدف نشر المعلومات و الأخبار والأفكار والحقائق التي تعمل على تحقيق أهداف المنظمة و التي تمكن الأفراد الفاعلين في تلك المنظمات من أداء أعمالهم بالكفاءة اللازمة. إذ يعمل الاتصال على تحقيق التعاون في العمل و توجيه و تحفيز الأفراد و إرشادهم لأداء مهامهم على أكمل وجه، ويعمل الاتصال كذلك على تجميع وجهات النظر والمعتقدات لإقناع العاملين والتأثير في سلوكهم ويساعدهم على التعرف على محيطهم الذين يعملون فيه في المنظمة سواء كانوا إطارات أو عمال تنفيذيون بحيث يشاركون بجهودهم وأفكارهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ويعتبر الاتصال التنظيمي الوسيلة الوحيدة والفعالة لكل نشاط اجتماعي سواء كان هذا الاتصال داخل أو خارج التنظيم، إلا أن واقع الاتصال في المؤسسة الجزائرية يعرف نوعا من الخلل و أنه لا يؤدي دوره الحقيقي والأساسي، بحيث يوجد خلل كبير على مستوى العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وخاصة في مجال اتخاذ القرارات الإدارية، وهذا من خلال الصعوبة التي يجدها المسؤولين في إيصال أوامرهم وقراراتهم وتعليماتهم إلى العمال، وأيضا الصعوبة التي يجدها العمال في محتوى القرارات والتعليمات، وكذا تنفيذها فيما بعد، وهذا يعود لنقص التكوين وضعف المستوى التعليمي لجملة المسؤولين وأيضا عدم احترام مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب... كل هذه الأمور قد تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على إستراتيجية اتخاذ القرارات الحاسمة في المؤسسة، فالمعلومات الخاطئة و الإخبار المغلوطة و القرارات الغير واضحة قد تؤدي حتما على اتخاذ قرارات غير سليمة في مجال العمل، كما قد يكون هناك اتخاذ القرارات السلبية نتيجة لعدم وجود مشاركة جماعية لأعضاء المنظمة في اتخاذ القرارات، وكذلك تلك الأمور عادت إلى جانب

التخطيط والتنظيم والرقابة بالضعف وعدم التنسيق. و بالرغم من أن التطور التكنولوجي يفرض علينا اليوم إتباع إستراتيجية مدروسة ومنظمة خاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات التنظيمية الآتية والمستقبلية والتي تخص وتعلق بتحقيق أهداف المنظمة .

ونظرا لأهمية الموضوع خاصة في محاولة إثراء الحقل المعرفي في مجال الاتصال التنظيمي و علاقته باتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات، جاءت هذه الدراسة التي تظهر أهميتها العلمية خاصة فيما يتعلق بتوجيه المسؤولين والمسيرين إلى نقاط الضعف التي تخصهم في مجال الاتصال التنظيمي، وكذا محاولة إرشادهم إلى الأهمية التي تكتسبها فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة، وأيضا الإستراتيجية التي يجب إتباعها في مجال اتخاذ القرارات الإدارية وهذا من خلال إشراك العمال في اتخاذ القرارات الإدارية التي تتعلق بمجال عملهم، كل هذه الأمور لها تأثير كبير في دفع عجلة التنمية للمؤسسة الجزائرية.

وبناء على هذا سوف يتم تقسيم هذه الدراسة إلى مقدمة وبابين وخاتمة.

يتضمن الباب الأول الجانب المنهجي و النظري للدراسة، و ينقسم إلى ثلاثة فصول يتعلق الفصل الأول بالجانب المنهجي الذي يركز على شرح المشكلة الأساسية مع صياغة الفرضيات بالإضافة إلى تحديد المفاهيم الرئيسية، وأهمية وأهداف الدراسة و أيضا توضيح منهجية البحث وأدوات المنهج المستخدم وتقنياته وكيفية اختيار العينة، إضافة إلى الدراسات السابقة. و في الفصل الثاني سوف يتم التطرق إلى المقاربة النظرية لدراسة الاتصال في المؤسسة وذلك من خلال شرح مفهوم الاتصال عناصره مراحل و أهم نظرياته و نماذجه و وظائفه، إضافة إلى أهميته وشروطه وأخيرا معوقاته.

أما الفصل الثالث فسوف يتناول موضوع المقاربة النظرية لدراسة اتخاذ القرار في المؤسسة من بوادر الاهتمام و شرح المفهوم، إلى العناصر و المراحل، إضافة إلى أهم النظريات المفسرة له، و خطوات اتخاذ القرار و أساليبه وأهميته وإبراز وظائفه و معوقاته.

أما الباب الثاني فهو يتعلق بالجانب الميداني للبحث وسنستعرض من خلاله الجانب التطبيقي للدراسة ويضم بدوره ثلاثة فصول، فالفصل الأول يتناول تقديم ميدان البحث أي تحديد المجال الزمني والبشري والمكاني والتعريف بميدان البحث أو الدراسة. أما ما يخص كل من الفصل

الثاني والثالث سوف يخصص لمعالجة الفرضيات و تحليل نتائج الدراسة الميدانية من خلال جداول تكرارية بسيطة و مركبة نحاول من خلالها تحليل نتائج المعطيات الميدانية للإجابة على تساؤلات الدراسة. و أخيرا يختم كل فصل باستنتاج جزئي ليأتي بعده الاستنتاج العام.

ونتهي البحث بوضع خاتمة مع إرفاق المراجع والملاحق.

الباب الاول :

الجانب المنهجي والنظري

الفصل الأول :

الجانب المنهجي للبحث

## 1. الإشكالية:

يعتبر الاتصال ظاهرة اجتماعية مرتبطة أساساً بطبيعة الإنسان كونه كائن اجتماعي لا يستطيع بمعزل عن الآخرين إذ يلعب الاتصال دوراً فعالاً في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء كما أنه عنصر من العناصر التي تطلق التكامل داخل المؤسسات لكون الاتصال يعتبر جزءاً من حياة الموظفين في المؤسسة حيث يعتمد عليه في تبادل الأفكار و المعلومات والآراء، زيادة على خبرات لضمان سيرورة المؤسسة بشكل منظم.<sup>1</sup>

ما يهمننا هو الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات أو المنظمات سواء كانت اقتصادية أو خدمتية فهو يعتبر أمر ضروري وأساسي جداً من خلال أنه يمكن الأفراد من تأدية أعمالهم بالكفاءة اللازمة ، كما يساعد على نشأة التعاون في العمل ، يوجه ويحفز العاملين ويؤثر على سلوكهم ويساعدهم على التعرف على محيطهم الذي يعملون فيه .<sup>2</sup>

إذ أنه جملة العمليات الإدارية التي عن طريقها يتم انسياب المعلومات إلى جميع الموظفين فهو بهذا عملية علائقية يتم فيها نقل البيانات بين الرؤساء و المرؤوسين والإدارات ويسعى الأفراد في التنظيم الواحد لتغيير حياتهم الاجتماعية وحتى العملية من خلال ربط العلاقات الإنسانية فيما بينهم حتى يحس كل عضو بأهميته داخل المؤسسة ودوره في إنجاح كافة الأهداف باعتباره ينتمي إلى تنظيم أساسه اتصال منظم ودائم.<sup>3</sup>

وبذلك يصبح حجر الزاوية في بنية المجتمع الإنساني، فالأعمال اليومية في مجالات التجارة و الزراعة والإدارة والتعليم والصناعة، لا يمكن أن تتم بدون الاتصال بين فرد و آخر أو بين مجتمع وأخر.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - أمال، بودماغ: دور الاتصال التنظيمي في عملية إتخاذ القرارات بالمؤسسة الخدمتية، مذكرة الماستر، تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2016 - 2017، ص 14.

<sup>2</sup> - مسعودة بلوط، نوال مساوي: الاتصال التنظيمي و علاقته باتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماستر، تخصص علاقات عامة، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2015-2016.

<sup>3</sup> - معن محمود عياصرة، مروان محمد بني احمد: القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري، ط1، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص161.

<sup>4</sup> - نفس المرجع، ص161.

ويعد الاتصال وتبادل المعلومات في منزلة هامة وضرورية للغاية بالنسبة للعملية الإدارية بوظائفها المختلفة، من تخطيط وتوجيه وتنظيم ورقابة ، حيث لا يمكن المدير أن يقوم بأي وظيفة من هذه الوظائف دون الاعتماد على المعلومات والإرشادات والتوجيهات و الأوامر.<sup>1</sup>

و أكدت العديد من الدراسات على أهمية الاتصال في العملية الإدارية من بينها نجد دراسة أو تجارب هاوتون 1927 بدأت في عام 1927سلسلة من الدراسات من الدراسات والتجارب في مصنع هاوتون لولاية شيكاغو التابع لشركة وسترن إلكترونيك أضافت أبعادا جديدة لعملية الإدارة من بين النتائج الهامة المتوصل إليها في هذه الدراسة نذكر منها ما يلي:  
بزور روح الجماعة وما يترتب عليه من رفع أداء العاملين كبديل للفردية  
لقد اتضح للباحثين إن أداء العاملين لا يتوقف على الحاضر المادي والظروف المحيطة بالعمل فقط ،بل يتوقف على النمط الإشراف .<sup>2</sup>

في حين أكدت دراسة أخرى لمحمد علي محمد قام بدراسته في مصر عام 1971،وفي شركة تدعى النصر للأصواف و المنتوجات والغاية منها هو التحقيق من إن الاتصال يؤدي وظيفة هامة في تحقيق استقرار العامل في عمله ونظرته اتجاه الإدارة من نتائج التي توصل إليها ما يلي:

يحقق الاتصال التنظيم الصناعي في التكامل والتوازن بين الوحدات والأقسام المختلفة للمؤسسة

إن فشل في اتجاه شبكة قوية للاتصال الصاعد وتعدد المستويات الإشرافية واتساع المسؤولية قد عمل على تغيير اتجاه العامل نحو العمل من الحالة الإيجابية إلى الحالة السلبية ولقد ذهب شستر برنارد إلى القول بأن وظيفة المدير تتمثل في توفير نظام سليم للاتصالات، إذ يرى أن هذه العملية هي أولى العمليات الإدارية ولا يمكن أداء أي عمل إداري آخر دون تحقيق نظام فعال وسليم للاتصال .<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-معن محمود عياصرة، مروان محمد بني احمد، مرجع سابق، ص13.

<sup>2</sup>- بوعطيط، جلال الدين:الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير،تخصص السلوك التنظيمي و تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية،قسم علم النفس و العلوم التربوية و الارطوفونيا،شعبة علم النفس العمل و التنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008-2009، ص20.

وتجدر الإشارة إلى أن دور وفعالية الاتصال في المؤسسة يرتبط بعدة جوانب تؤثر فيه وتتأثر به، منها وضعيتها العامة وظروفها المادية، طاقاتها البشرية في مختلف المستويات وكفاءتها الإدارية، وعلاقتها بالمحيط الثقافي والاجتماعي... الخ، وهي كلها عوامل يتحدد من خلالها أداء الاتصال وفعاليتها في العملية الإدارية.<sup>2</sup>

ومنه نجد الاتصال يرتبط بمجموعة من المتغيرات من بينها اتخاذ القرار إذ يعد من أهم العمليات وأكثر تأثيرا في حياة الأفراد، والتنظيمات الإدارية إذ لا يمكن لأحد أن يقوم على مشروع ما لم يضع له الترتيبات اللازمة من خطط وتحديد الأهداف التي تكون في النهاية بمثابة حافز في اتخاذ القرار، ولهذا اعتبرت القرارات جوهر العملية الإدارية لأن التوقف عن اتخاذها يؤدي إلى تعطيل العمل، وتوقيف النشاطات والخدمات والانجازات وبالتالي ضعف المنظمة وتعرضها للكثير من المشاكل والقرارات المهمة في الغالب نتائجها بالغة الأهمية في نفس الوقت، حيث تعد هذه العملية انعكاسا لمستقبل يترتب عن نتائج متوقعة ولا تستطيع المنظمة اتخاذ أي قرار دون وجود اتصالات تنظيمية بين وحداتها، إذ تتم هذه الأخيرة بناء على كل من المعلومات والبيانات المتدفقة، أي لا وجود للقرار ناجح دون وجود اتصال هذه العملية تتوقف على كمية وسلامة المعلومات التي تتاح لصانع القرار في أي مستوى من المستويات الإدارية، وان هذه المعلومات لا يمكن توفرها إلا من خلال عمليات الاتصال مهما كان نوعها أو شكلها، وأن وجود المعلومات لدى صانع القرار تمكنه من اتخاذ القرارات مناسبة في المواقف الإدارية المختلفة، من هنا تبدو أهمية اتصال في الإدارة واضحة، حيث انه من خلال هذه يتيسر انتقال المعلومات إلى مراكز صنع القرار في المؤسسات، وبدونها حياتها كلها تصبح مهددة بالجمود والفناء و مما يؤكد أهمية عملية إتخاذ القرار داخل المؤسسة ما ذهب إليه الكثير من الباحثين الذين اهتموا.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> -بلغوثي، محمد: الاتصال التنظيمي و تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية، مذكرة ماستر، تخصص اتصال تنظيمي، كلية العلوم الاجتماعية، قسم العلوم الإنسانية، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، الجزائر، 2018-2019، ص16-17.

<sup>2</sup> -غداوية، جازية: الاتصال الداخلي و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم و عمل، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2012-2011، ص3.

<sup>3</sup> -نفس المرجع، ص3.



بدراسة موضوع الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار نجد دراسة مراد زعيمي مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية من بين نتائجها: الاتصالات التنظيمية الفعالة في المؤسسة لا تؤدي إلى تحسين معدلات الإنتاج فقط بل وتؤدي أيضا إلى ارتفاع مستويات الرضا العاملين.<sup>1</sup>

كلما كانت الاتصالات التنظيمية أكثر غزارة كان ذلك أفضل للمؤسسة بصفة عامة وبالأخص في مجال اتخاذ القرار، وأكد الهدف العام من الإيصال التنظيمي واتخاذ القرار هو توجيه مختلف سلوكيات الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة.<sup>2</sup>

بحيث تستعين المؤسسة بالاتصال التنظيمي في تسير شؤونها تبليغ رسائلها ومعلوماتها وبياناتها وتكوين علاقاتها، خاصة فيما يتعلق بترشيد القرارات حيث ينشط عملية التخطيط والتنظيم من أجل التوصل إلى قرار تعود بنجاح على المؤسسة ولا سيما القرارات المتعلقة بالتنسيق والتطوير ووضع الاستراتيجيات التي تسير المؤسسة وفقا لها، حتى تتمكن من الوصول إلى مستوى تنظيمي ناجح من جهة ومن جهة أخرى تقديم خدمات للمتعاقدین معها حرصا منها على إتباع نظام اتصال فعال حتى تتحصل على قرارات رشيدة تعود بالمنفعة عليه،

وان الاهتمام لعملية اتخاذ القرارات السليمة هو في الواقع إعطاء الاهتمام اللازم للتنمية العملية الإدارية وتطويرها، فالقرار بشكل العنصر الأساسي في تحقيق الأهداف المسطرة.

ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في طرح السؤال الرئيسي التالي:

هل لاتصال التنظيمي دور بارز وفعال في التأثير على عمليات إتخاذ القرارات ؟

حيث تنطوي تحت هذا التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية هي:

<sup>1</sup>-بونخلة، فريد:تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم، مذكرة ماجستير، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006-2007، ص3.

<sup>2</sup>-أمال، بودماغ، مرجع سابق، ص15.

كيف يمكن للاتصال الرسمي المساهمة في تصويب عمليات إتخاذ القرارات من طرف المسؤولين في المؤسسة؟

هل يؤثر الاتصال غير رسمي بشكل سلبي على عمليات إتخاذ القرارات داخل المؤسسة؟

## 2-الفرضيات:

تعتمد دراستنا الراهنة على فرضية رئيسية مفادها:

يؤثر الاتصال التنظيمي بشكل كبير على عملية إتخاذ القرارات باعتبار انه يساهم في

إعطاء صورة واضحة للمسؤولين على كافة الأمور الإدارية في المؤسسة

وتتفرع الفرضية الرئيسية إلى فرضيتين جزئيتين

1.يعمل الاتصال الرسمي على تعزيز عمليات إتخاذ القرارات الصائبة من خلال كافة

المعلومات التي تساهم بشكل كبير في مساعدة المسؤولين على اتخاذ القرارات

2.يؤثر الاتصال غير رسمي بشكل ايجابي في تفعيل عملية إتخاذ القرار كونها تعمل

على تعزيز العلاقات الإنسانية والمرونة في المؤسسة.

### 3. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

1. تحسين المسؤولين بالأهمية البالغة التي يكتسبها الاتصال التنظيمي في المؤسسة بحيث يعتبر من أهم الوظائف الأساسية التي تقع على عاتق القائد الإداري .
2. الكشف عن الصعوبات التي تعترض الإيصال التنظيمي ومساهمته في اتخاذ القرار داخل المؤسسة.
3. توضيح العلاقة الوثيقة بين الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار وهذا ما تهتم به هذه الدراسة، حيث انه يجب أن يكون اتخاذ القرار من طرف المسؤولين.

### 4. أهداف الدراسة:

1. معرفة واقع الاتصال التنظيمي التي تستخدم بشكل كبير في خدمة علمية اتخاذ القرار داخل المؤسسة .
2. تحديد مدى فعالية الاتصال التنظيمي في زيادة فعالية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة الصناعية.
3. للتعرف على تقنيات الاتصال التنظيمي التي تستخدم بشكل كبير في خدمة علمية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
4. اكتساب مفاهيم حول الاتصال وعملية واتخاذ القرار .

## 5. تحديد المفاهيم :

إن مرحلة تحديد المفاهيم مرحلة مهمة في البحوث العلمية والاجتماعية، فمن المعلوم انه لكل بحث علمي مفاهيم أساسية تهدف إلى تحقيق الدقة لفهم الموضوع، فهي بمثابة المفاتيح الأساسية للدراسة و الوسيلة الرمزية الواضحة التي يستعين بها الباحث التعبير عن معنى أفكار معينة، لهذا السبب اخترنا مجموعة من المفاهيم والمصطلحات التي تستند عليها دراستنا:

### 1. مفهوم الاتصال:

اصطلاحاً: يقصد به نقل الأفكار والآراء والبيانات و المعلومات من جهة إلى أخرى ومن طرف لآخر وهذا يعتمد على استجابة الطرف الآخر حيث من الممكن أن نطلق على الطرف الأول المرسل والطرف الثاني المستقبل.<sup>1</sup>

\_ ويعرف ديفز (davis):الاتصال بأنه عملية نقل وفهم المعلومات من شخص لآخر  
- أما بينيس Bennis :فعرف الإيصال بأنه عملية تبادل وتدفق المعلومات والأفكار من شخص إلى آخر ويشمل إرسال فكرة أو حقيقة أو المعلومة من مرسل إلى مستقبل.<sup>2</sup>  
-يعرف Albert hanry :الاتصال بأنه نقل المعنى من شخص لآخر من خلال العلامات والإشارات أو الرموز من نظام لغوي مفهوم ضمناً للطرفين.

- ولدي ميلر G.Miller :الاتصال يحدث عندما توجد معلومات في مكان ما ، او نريد إيصالها إلى مكان آخر أو شخص آخر.<sup>3</sup>

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف مفهوم الاتصال إجرائياً على انه: العملية أو الطريقة التي يتم بواسطتها انتقال المعرفة من شخص لآخر حتى تصبح مشاعاً بينها وتؤدي إلى التفاهم بين هذين الشخصين أو أكثر ،وبذلك يصبح لهذه العملية عناصر ومكونات ولها اتجاه تسيير فيه و يؤثر فيها مما يخضعها للملاحظة والبحث والتجريب والدراسة العملية بوجه عام.

<sup>1</sup> -فاتن عوض، الغزو: القيادة و الإشراف الإداري، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2010، ص 245.

<sup>2</sup> -علي عيا صرة، محمد محمود العودة فاضل: الاتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 1426-2006، ص25.

<sup>3</sup> -ناصر، دادي عدون : الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة للنشر و التوزيع، الجزائر، 2004، ص13.

## 2.الاتصال الرسمي:

هي الاتصالات المنطقية والمخطط مسبقاً والتي تمر عن طريقها الحقائق والمعلومات في المنظمة، أي هي تلك الاتصالات التي تستخدم خطوط السلطة الرسمية وتخضع للتنظيم الرسمي وتتم حسب التسلسل الهرمي للوظائف فهي تنقل التعليمات والأوامر من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا كما تساهم في تسيير شؤون العاملين وإدارتهم ورقابتهم.<sup>1</sup>

ويرى معن محمود عياصرة : أن الاتصالات الرسمية هي عمليات وأساليب الاتصال التي تنتقل وجهة نظر ورغبات وتعليمات المستويات العليا إلى المستويات الأدنى ، كما تنقل ردود فعل ومطالب واقتراحات الكوادر الإدارية والفنية في المستويات الأدنى إلى أصحاب صنع القرار في المستويات العليا.<sup>2</sup>

ويعرف خواجه عبد العزيز على أنه الاتصال الذي يتم وفق قواعد التي تنظم المؤسسة وتسيير تبعاً لقنواتها ،ومن أهم وسائله المقابلات الاجتماعات المغلقة أو العامة والمؤتمرات ،المكالمات الهاتفية ،المجلات الصادرة عن المؤسسة التقارير السنوية والشهرية والملصقات والمناشير.<sup>3</sup>

و يعرف إجرائياً: على انه ذلك الاتصال الذي يرتبط بنسق المؤسسة والذي يتم في إطار القواعد والقوانين الذي يحددها بناء التنظيم الرسمي.

## 3.الاتصال الغير الرسمي:

هو وليد الاتصال الرسمي بحيث يتم بوسائل غير رسمية ،لا يقرها التنظيم الرسمي بل ينشأ نتيجة العلاقة الاجتماعية والشخصية بين العاملين في التنظيم ،كما ينشأ بسبب المصالح المشتركة بين الفئات المهنية المختلفة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>-جازية، غداوية بجادي :الاتصال الداخلي في المنظمات الاقتصادية، ط1، ايكوزيوم أفولاي للنشر و التوزيع، أكتوبر 2019، ص18.

<sup>2</sup> -معن محمود عياصرة، مروان مجمد بني احمد، مرجع سابق، ص 169.

<sup>3</sup> رضاوية، جازية، مرجع سابق، ص 7.

<sup>4</sup>-ناصر ، قاسيمي : دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم و العمل ،ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية ،بن عكنون ،الجزائر ،ص7.

-وهو الاتصال الذي يحدث بين الأفراد ضمن جوانب الحياة اليومية المختلفة، فهي تحدث خارج الأطر الرسمية المحددة للاتصال، إذ أنها عمليات إرسال واستقبال المعلومات والتوجيهات على مستوى التفاعل الاجتماعي التلقائي بين الجماعات، وهذا النوع من الاتصال يقوم في ضوء العلاقات الشخصية، حيث أن دور الفرد ونفوذه وتأثيره في الآخرين يتحدد بالاعتماد على السلطة التي يتمتع بها ذلك الفرد، ويتم هذا النوع من الاتصال بصورة علنية أو سرية، ويتطور حينما يعجز الاتصال الرسمي أو يصادف معوقات وقصور في إيصال المعلومات والأوامر والأفكار ومحاولة تبادلها مع الآخرين.<sup>1</sup>

-ويعرف أيضا : على أنه هو الذي يتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي ترتبط كافة أجزاء المنظمة بعضها البعض، وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل وفي هذه الحالة ينقل أوامر وتعليمات وتوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى المستويات الأدنى.<sup>2</sup>

ويعرف إجرائيا: هو تلك القنوات الرسمية التي تحددها الإدارة لانسياب المعلومات وتوجد في الهيكل التنظيمي ويتم من خطوط وقنوات خاضعة لقوانين وقواعد تفرضها المنظمة.

#### 4.الاتصال التنظيمي:

يعد الاتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها إذا إن كافة أفراد العاملين في منظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الاتصال المختلفة من أجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها إذ أن اتصال بمثابة الوسيلة الاجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتفاعل، البناء في إطار تحقيق الأهداف المبتغاة انجازها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - بلحمود ، خولة :مساهمة الاتصال في إحداث التغيير التنظيمي،مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،قسم علوم التسيير ، جامعة ألكلي محند اولحاج ، البويرة ،الجزائر ، 2013-2014، ص16.

<sup>2</sup> -بوعطيط ، جلال الدين ،مرجع سابق،ص 39.

<sup>3</sup> -نفس المرجع ، ص 37.

- هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة وينحدر من سلطات ويشارك في تسيير الأفراد بمعنى على التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالتسجيلات الداخلية ولوائح و الإعلانات.

ويعرف أيضا بأنه نقل رسالة من شخص لآخر في منظمة سواء يتم ذلك من خلال استخدام اللغة أو الإشارات أو معاني بغية تأثير في سلوك.

ويعرف إجرائيا: علا أنه نشاط إداري نفسي واجتماعي، داخل المنظمة يساهم في نقل وتحويل الأفكار عبر القنوات الرسمية لهدف خلق التماسك في وحدات التنظيم وتحقيق أهداف المنظمة.

### 5. اتخاذ القرار:

تعد عملية إتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية وروح. نشاطها وهي عملية اختيار للإستراتيجية أو الأجزاء وهذه العملية منظمة ورشيده وبعيدة كل البعد عن العواطف مبنية على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار مرضي أو مناسب.<sup>1</sup>

- وتعريف آخر لاتخاذ القرار: هي عملية اختيار الأنسب وليس الأمثل للبدائل المتاحة أمام المقرر لإنجاز الهدف أو الأهداف المرجوة أو حل المشكلة التي تنتظر الحل المناسب.<sup>2</sup>

- ويعرف أيضا انه عملية إدارية هادفة تتضمن المفاضلة بين مجموعة من البدائل واختيار المناسب لمواجهة موقف ما أو حل مشكلة ما أو الوصول إلى غاية محددة.<sup>3</sup>

تعريف الإجرائي: هو عملية إدارية منظمة مبنية على أساس تتمثل في مجموعة البدائل الناتجة عن وجود مشكلة تواجه الباحث والبحث عن الهدف من أجل هذه المشكلة وذلك لتحقيق أقصى عائد بأقل تكلفة، وهذا انطلاقا من وعي وإدراك القائمين بهذه العملية ومراعاة ظروف بيئة اتخاذ القرار التي تنعكس على سلوك وتقنية متخذ القرار

<sup>1</sup>-كاسر نصر ، منصور :الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، ط1 ،دار حامد للنشر و التوزيع ،الأردن ، عمان ،1426-2006 ، ص 15.

<sup>2</sup>-معن محمود عياصرة ،مروان محمد بني احمد ، مرجع سابق ،ص 122.

<sup>3</sup>-فاتن عوض ، الغزو ،مرجع سابق ، ص 199.

6- مفهوم المؤسسة :عرفها سيمون على أنها تنظيم اجتماعي يمتاز بهدف أو عدة أهداف تعطي حركية للنشاطات الفردية والجماعية ، وهيكل يرتكز على ثبات العلاقات ، بواسطة مبدأ التعاون والتنسيق والإدارة ، وهي عبارة أيضا عن مجموعة من الأفراد لهم نشاطات وظيفية تتعكس على تقييم العمل وهم مسؤولون عن أعمالهم ، المحددة في كل نوع من النشاط .<sup>1</sup>

-وتعرف أيضا:على أنها نسق عقلائي لنشاط يقوم به عدد من الأفراد من اجل تحقيق

أهداف محددة بواسطة نظام تقسيم العمل وتحت إشراف السلطة.<sup>2</sup>

-من جهة عرفتها مادلين قرافيتس (m .grafitne): هي مجموعة اجتماعية لديها هدف

مشترك تخللها علاقات اجتماعية واتصالات ومعلومات.<sup>3</sup>

-نجد عبد الرزاق بن حبيب :يعرف المؤسسة بأنها منظمة اجتماعية واقتصادية نوعا ما

،تأخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية ،المالية،والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة

مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني .<sup>4</sup>

-أما شين فيعرفها:بأنها عبارة عن نسق عقلائي لنشاط يقوم به عدد من الأشخاص

لتحقيق أهداف مشتركة محددة وذلك بواسطة نظام لتقييم العمل وهيكل السلطة.<sup>5</sup>

-وتعرف إجرائيا على أنها:وحدة الأساسية التي تتجمع فيها الموارد البشرية بغرض تحقيق

أهدافها للوصول بها إلى الهدف المحدد.

<sup>1</sup>-عمادات ،احمد حسن محمد :السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية،ط1 ،دار حامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008 ص 65.

<sup>2</sup>-ميلودي ،عادل :المؤسسة و العمال الصناعيين ،مذكرة ماجستير ، تخصص علم الاجتماع التنظيم و العمل ،كلية العلوم الاجتماعية ،جامعة وهران 2 ،الجزائر ، 2015-2016 ،ص31.

<sup>3</sup>-بن دريدي ، منير : إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية ،مذكرة ماجستير ،تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية ، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا ،جامعة منتوري ،قسنطينة ، الجزائر ، 2009-2010 ص 28.

<sup>4</sup>-نفس المرجع ، ص 28.

<sup>5</sup>-بن رمضان ، سامية : أدبيات المؤسسة في المقاربات السوسيوولوجية ،مجلة العلوم الاجتماعية ، العدد 18 ، جامعة خنشلة ، الجزائر ، ماي ، 2016 ، ص 33.



## 6. المقاربة النظرية للدراسات السابقة

تتطوي الدراسات السابقة على أهمية بالغة في حقول المعرفة والدراسات والبحوث والعلمية ذلك أن المعرفة مبنية على التراكم، فالمعرفة الراهنة ماهي إلا امتداد للمعارف السابقة وفيما يلي الإشارة لأهم البحوث والدراسات الأجنبية والجزائرية والعربية والتي تمثل فيما يلي

### الدراسات الأجنبية:

1. دراسات أو تجارب هاوتون 1927 بدأت في عام 1927 بدأت في 1927 سلسلة من الدراسات والتجارب في مصنع هاوتون لولاية شيكاغو التابع لشركة وسترن إلكترونيك، أضافت أبعادا جديدة لعلمية الإدارة .

أولى هذه الدراسات اعتمدت على افتراض الإدارة التقليدية الذي ينص على أن الظروف المادية المحيطة بالعمل تؤثر على أداء العاملين الذي يتحسن بزيادة مستوى الإضاءة في مكان العمل

وثاني فريق من الباحثين بقيادة إلتون مايو و روثليج ،من جامعة هارفارد باعتبار ذلك الافتراض عن طريق عزل عدد من العاملين ، في إحدى غرف المصنع ،وهو ما يسمح بملاحظة ردود أفعال هؤلاء العمال إزاء التغيرات في مستوى الإضاءة ، وقد فوجئ الباحثون بان أداء العمال لم ينخفض مع تخفيض مستوى الإضاءة بل زاد بنسبة منخفضة ولكنه ازداد وهو ما سمح باستخلاص العديد من النتائج الهامة نذكر منها ما يأتي :

-بروز أهمية روح الجماعة وما يترتب عليه من رفع أداء العاملين كبديل للفردية.

-لقد اتضح للباحثين أن أداء العاملين لا يتوقف على الحاضر المادي والظروف المحيطة بالعمل فقط بل يتوقف على النمط الإشراف.

وكذا قناعة العمل بأن المنشأة تتعامل معهم باعتبارهم أشخاص لهم قيمة وتميز وأهمية ، ومن هنا تظهر أهمية الاتصال باعتبار وسيلة تسمح برصد مختلف انتصارات وتطلعات وحاجات العاملين غير الاقتصادية من تقدير واعتبر وتشجيع ومحاولة الاستجابة لها ،وهو ما يسمح برفع الأداء إلى مستويات اعلي باعتبارها محصلة جراء القدرة في العمل والرغبة في العمل.

كما توصلت الأبحاث إلى أن العامل في المنشأة يعمل داخل جماعة لها عاداتها وتقاليدها فهي غالبا ما تنشأ دون اعتراف أو تقدير من الإدارة ،ويطلق على هذا النوع من الجماعات

الجماعات غير الرسمية وهو ما يعني وجود ضمناً وجود اتصال غير رسمي ومرغوب فيه " بين الأفراد " المنضمين لها .

تبين لنا من خلال هذه الدراسات التي قام بها "التون مايو وروثلزبرج " أن العامل ليس له الجانب المادي فقط بل له جانب اجتماعي لا بد مراعاته في مكان العمل فأعطائه قيمة وأخذت بعين الاعتبار ومن هنا تبرز أهمية الاتصال التي تحدثت على مستوى التنظيمات باعتباره وسيلة تسمح لمعرفة حاجات العاملين الاجتماعية من تقدير وتحضير وتشجيع لها هذا يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية وزيادة شعورهم بالانتماء للمؤسسة وهو ما ينجز عنه زيادة في الإنتاج وتقديم الخدمة بالشكل المرغوب، وبالتالي تحسين في مستوى أدائهم وتحقيق نوع من الاستقرار المهني.<sup>1</sup>

### الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: دراسة محمد علي محمد قام بدراسته في مصر عام 1971 وفي شركة تدعى النصر للأصواف والمستويات والغاية منها هو التحقيق من أن الاتصال يؤدي وظيفة هامة في تحقيق استقرار العامل في عمله ونظريته اتجاها الإدارة كما هدفت الدراسة كذلك إلى وصف طبيعة العلاقة القائمة بين سهولة الاتصال ووضوح القرارات والبيانات وانعكاس ذلك على استقرار العامل ورفع مستوى أدائهم للعمل وشملت عينة الدراسة مجموعة من العمال في خمسة أقسام أساسية في التنظيم ومن النتائج التي توصل إليها:

يحقق الاتصال في التنظيم الصناعي وظيفة هامة في التكامل والتوازن بين الوحدات والأقسام المختلفة للمؤسسة

إن فشل في اتجاه شبكة قوية للاتصال الصاعد وتعدد المستويات قد عمل على تغيير اتجاه العامل نحو العمل من الحالة الإيجابية إلى الحالة السلبية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-مسعودة بلوط ، نوال موساوي ، مرجع سابق ، ص 17-18.

<sup>2</sup>-لبي عائشة ، ندى قرابية : النمط القيادي السائد داخل المؤسسة و علاقته باتخاذ القرار ، مذكرة ماستر ، تخصص تنظيم و عمل ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، قسم العلوم الاجتماعية ، شعبة علم الاجتماع ، جامعة الشهيد حمة لخضر ، الوادي ، الجزائر ، 2017-2018 ، ص 11-12 .

## الدراسة الثانية :

دراسة مراد زعيبي مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودورها في إتخاذ القرارات التنظيمية لقد انطلق الباحث من هذا التساؤل: إلى أي مدى يؤثر الاتصال التنظيمي الفعال داخل المؤسسة على اتخاذ القرارات الناجحة والفعالة والرشيده وعادت التساؤلات الفرعية كالتالي:

1. كيف و ما هي سبل والطرق التي تستطيع من خلالها تحسين فعالية الاتصال التنظيمي

داخل المنظمة؟

2. إلى أي مدى تأثير معوقات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة على اتخاذ القرارات

الناجحة والفعالة

3. كيف نستطيع أن نحقق الفعالية للقرارات المتخذة من طرف المسؤولين بناءا على فعالية

الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة وللاجابة على التساؤلات واختبار الفرضيات اتبع المنهج

الوصفي وفيما يخص أدوات جمع البيانات في البحث استعمال الباحث الملاحظة، المقابلة

الاستمارة التي استهدفت عينة طبقية عشوائية حجمها 40 مفردة ولقد توصل الباحث إلى النتائج

التالية:

الاتصالات التنظيمية الفعالة في المؤسسة لا تؤدي إلى تحسين معدلات الإنتاج فقط بل

وتؤدي أيضا إلى ارتفاع مستويات الرضا العاملين

كما كانت الاتصالات التنظيمية أكثر غزارة كان ذلك أفضل للمؤسسة بصفة عامة وبالأخص

في مجال اتخاذ القرار.<sup>1</sup>

## الدراسات الجزائرية:

دراسة الطاهر أجغيم: أساليب الاتصال وعلاقتها باتجاهات العامل نحو عمله:

أجريت هذه الدراسة في مجتمع الحجار للحديد والصلب على عينة شملت 10% من مجتمع

البحث (120 فرد) ،ولقد اهتمت بدراسة علاقة أساليب الاتصال باتجاهات العامل نحو عمله ،

كما تهدف إلى تعرف على أهم الأساليب التي تولد اتجاهات موجبة أو سالبة لدى العمال.

ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة.

-ميل معظم العمال إلى الاتصال الكتابي رغم أهمية الاتصال الشفهي.

<sup>1</sup>-بلغوثي ،محمد ، مرجع سابق ، ص 16-17.

-درجة رضا العامل على المشرف المباشر أكبر من درجة رضاه على المسؤول الإداري.  
-معظم العمال راضيين عن عملهم ويشعرون بالمتعة في العمل (اتجاهات موجبة نحو العمل)

-إدراك الذين يعملون في ظل أسلوب اتصال فعالة هم أكثر استعدادا للعمل وأكثر شعورا بالرضا والاستقرار في المؤسسة.<sup>1</sup>

### التعقيب على الدراسات :

يتضح من خلال الدراسات السابقة التي تم عرضها أن هناك اهتمام متزايد بالنسبة للاتصال الإداري لما لها دور كبير في تحسن الاتصال واتخاذ القرار بكفاءة وفعالية ، ومعظم الدراسات السابقة تناولت دور الاتصال في المؤسسات .

و أن ما يمكن تقدمه هذه الدراسات من أهمية لدراسة موضوع الاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار في المؤسسة ،كونها تساعدنا على تحديد الدراسة واختيار الأسئلة الملائمة كما إننا استفدنا منها نظريا ومنهجيا وساعدتنا على وضع أسئلة الاستمارة وفي اختيار الأدوات الملائمة في جمع البيانات والمعلومات وكذلك عند تعيين واختيار عينة الدراسة .والمنهج المستخدم زيادة على إثراء الجانب النظري ووضع خطة البحث ، كما أفادتني في قائمة المراجع التي من خلالها سهلت عملية الوصول إلى المادة العلمية .

-دراسة الأولى الدراسة تتقارب مع دراستي فهي تناولت جانب من جوانب الموضوع الذي بصدد الذي بصدد دراسته وتناوله بالبحث والمتمثل في أهمية الاتصال باعتباره وسيلة أو العصب والمحرك الأساسي ، وكذلك أداة الملاحظة المستخدمة في البحث .

-دراسة الثانية: ولقد تقاطعت هذه الدراسة مع دراستي في طبيعة الدراسة المتمثلة في دراسة الأداء ، وفي المتغير الأول وهو الاتصال التنظيمي والمتغير الثاني وهو اتخاذ القرار ،كما تشاركت الدراسة الأولى مع دراستنا ، إذ أنها تتناول نفس المتغيرات الاتصال التنظيمي اتخاذ القرارات .

<sup>1</sup>-رضاوية ، جازية ، مرجع سابق ، ص 32-33 .

-بينما دراسة الثالثة اختلفت هذه الدراسات مع دراستنا في التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية والفروض والأهداف وهذا راجع إلى موضوع كل دراسة ،كما انه توجد اختلاف في المجال الذي أجريت فيه هذه الدراسات .

-كما اختلفت الدراسة الرابعة مع دراستنا في المتغير الثاني ،حيث أن متغير دراستنا الثاني هو اتخاذ القرار والمتغير الثاني لهذه الدراسة هو اتجاهات العامل .

### 7. المدخل النظري للدراسة:

إن البحث العلمي في أي مجال يقودنا بالضرورة إلى تحديد النظرية التي تسهر على جمع المعلومات وإثبات صحة النتائج التي تم التوصل إليها، حيث تعرف النظرية بصفة عامة على أنها: نجد تعريف (تيماشيف) الذي جاء تقريبا عند نهاية عقد الستينات ليشير إلى أنها مجموعة من القضايا محددة بدقة ، وثانيا يجب أن تتسق القضايا محددة الواحدة مع الأخرى ، وثالثا أن توضع في شكل يجعل من الممكن اشتقاق التعميمات القائمة اشتقاقا استنباطيا ،ورابعا أن تكون هذه القضايا مثمرة وتكشف الطريق لملاحظات ابعدهمى ،وتعميمات تنمى مجال المعرفة .<sup>1</sup>

### النظرية التفاعلية الرمزية

يشير مصطلح التفاعل الرمزية إلى ع ملية التفاعل الاجتماعي التي يكون فيها الفرد على علاقة واتصال بعقول الآخرين وحاجاتهم ورغباتهم ووسائلهم في تحقيق أهدافهم ،ولقد استخدم هذا المفهوم في البداية وذلك تميزا لنمط من العلاقات الاجتماعية،وكذلك لتفسير بعض الملاحظات الخاصة بالإنسان وسلوكه في تفاعله مع غيره من أعضاء جماعته ومجتمعه في ضوء بعض الرموز والمعاني ،ذلك التفاعل الذي يتخذ صوراً متعددة .وتعبر التفاعلية الرمزية عن مختلف العقول والمعاني التي تميز المجتمعات الإنسانية ، ويتخيل أنصارها العلاقة بين الفرد والمجتمع من خلال النظر إليهما باعتبارهما وحدات اجتماعية متلازمة ، وان محاولة فهم احدهما تتطلب الفهم الكامل للآخر ، حيث انه يمكن فهم المجتمع في ضوء عمل الأفراد ، وكذلك النظر إلى هؤلاء الأفراد من خلال المجتمعات الذين يعيشون فيها ، وذلك لان تلك الكائنات الإنسانية يكون

<sup>1</sup>- عبد الله محمد عبد الرحمن: النظرية في علم الاجتماع ،دار المعرفة ،الجامعية للنشر والتوزيع ،الكراريطة ،2002ص59

لديها القدرة على أن تعكس ذاتها وهذه الذوات هي التي تعمل على توجيه السلوك الإنساني<sup>1</sup>.  
ومن أنصار النظرية نجد: وليام جيمس، تشارلز هاوتون كولي، جورج هربرت ميد، هربت بلومر.

### خصائص التفاعلية الرمزية في مرحلة النشأة :

وبناء على ما سبق يمكن القول أن تلك الإسهامات التي عبرت عن التفاعلية الرمزية في  
مرحلة نشأتها الأولى تتميز في عمومها بخصائص هي :

1.اهتمام أنصار التفاعلية الرمزية جميعا بتحديد دور العوامل الاجتماعية باعتبارها  
عناصر هامة لفهم السلوك الإنساني .

2.تأكيد معظم أنصار المنظور التفاعلي الرمزي على بعض افتراضات منها تنظيم الحياة  
الاجتماعية إنما ينبع من داخل المجتمع ذاته ، ومن عمليات التفاعل بين أعضاء المجتمع .

3.تركيز جميع الباحثين في هذا المنظور على ضرورة الاهتمام بعمليات التفاعل  
الاجتماعي والتي تحدث في سياقات خاصة ، وان ما يحدث فيها من عمليات هي التي تعكس  
في جانب كبير منها ردود أفعال الآخرين ، كما أن الأشخاص في تفاعلهم مع بعضهم البعض  
أنما يميل كل من منهم إلى التفاعل مع الآخر في ضوء فكرته عن نفسه<sup>2</sup>.

### الانتقادات الموجهة للنظرية التفاعلية الرمزية:

1.يرع (برتيان) أن التفاعلية الرمزية قد أكدت كثيرا على الوعي الذاتي والجوانب الشعورية  
وأنها تجاهلت في ذلك إلقاء الضوء على العوامل اللاشعورية وأثرها في عملية التفاعل ، كما  
أنها نظرت إلى كل من الحاجات الإنسانية والدوافع والمقاصد والمطامح ، وذلك على اعتبار  
أنها مجرد تعبيرات مشتقة لبعض المقولات الاجتماعية المحددة والتي يتعذر تحليلها امبريقيا  
،هذا إضافة إلى أن التفاعلية الرمزية نظرت إلى العالم الاجتماعي باعتباره يساعد فقط في  
تحليل الرموز.

<sup>1</sup>- نادية السيد عمر، السيد محمد الرامخ: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للنشر  
والتوزيع، الإسكندرية، 2008-1429، ص146.

<sup>2</sup>ص181

2. علاوة على هذا يذكر (هال) أن التفاعلية الرمزية تجاهلت بعدا هاما في الحياة الاجتماعية وهو النسق السياسي. حيث أنها تكن على وعي بالعمليات السياسية والبنية السياسية مثال عملية التصويب الانتخابي وغيره ، .

3. وكذلك عبر عن تلك الفكرة السابقة (لويس كوزر) في مؤلفه (رواد الفكر السوسيولوجي) حيث يذهب إلى أن أنصار التفاعلية الرمزية اهتموا بتناول الطرق التي يتفاعل فيها الأفراد وذلك دون اهتمامهم بالتحليل البنائي للسلوك والتفاعل ومحاولة دراسته في ضوء البناء الاجتماعي والمناخ السوسيو ثقافي في المجتمع.<sup>1</sup>

### إسقاط النظرية :

وبإسقاط النظرية التفاعلية الرمزية على موضوع دراستنا يمكن اعتبار أن المؤسسة يمكن باعتبارها وحدات اجتماعية متلازمة تتفاعل فيما بينها وان فهم احدهما تتطلب الفهم الكامل للأخر حيث انه يمكن فهم المجتمع في ضوء عمل الأفراد ، وكذلك النظر والى هؤلاء الأفراد من خلال الأفراد من المجتمعات الذين يعيشون فيها ..

-كم المؤسسة الجامعية هي ذلك التفاعل الذي يقوم بين الأفراد ، ضمن نسق مجتمعي ، ويظهر ذلك التفاعل في مجموعة السلوكيات التي يقوم بها فاعل ما ، في علاقة بالسلوك الذي يصدر عن الفاعل الأخر .

-كما أنها تؤثر وتتأثر بنشاطها الداخلي ومحيطها الخارجي ، ولكي تحافظ المؤسسة على توازنها يجب على كل عناصر فيها تأدية أدوارها ووظائفه حتى تحقق الاستقرار والتكامل خاصة التوازن الذي يضمن لها الاستمرار .

-وقد حاولنا من خلال دراستنا إبراز دور وظيفة الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرارات ، حيث أن هذه الأخيرة تعتبر نسق فرعي يؤدي إلى تحقيق أهداف النسق العام ، وبالاعتماد على مسلمات النظرية التفاعلية الرمزية يمكن القول

-أن الاتصال التنظيمي هو سلسلة متبادلة ومستمرة من الاتصالات بين الأفراد أو فرد وجماعة أو جماعة مع جماعة ، يتم من خلالها انسياب المعلومات داخل رئاسة الجامعة .

<sup>1</sup>-مرجع سابق ص184-185

-أن وسائل الاتصال التنظيمي يتم الاعتماد في عملية اتخاذ القرارات لخلق التوازن وتحقق الأهداف داخل .

-أن الاتصال التنظيمي وسيلة لحل التوترات والعراقيل قد تعيق عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة .

-أن الاتصال التنظيمي وحدات متكررة داخل التنظيم الاجتماعي .

عموما تعتبر أحسن نظرية من حيث ملائمتها لموضوع دراستنا من جهة أخرى ،كما تساعدنا في استنباط أسئلة استمارة الاستبيان .



**7- المنهج المتبع والتقنيات المستعملة في الدراسة:****المنهج المتبع في الدراسة:**

إن المناهج وطرق البحث في العلوم الإنسانية تختلف باختلاف مواضيع الدراسة وأهدافها وحسب طبيعة الظواهر المراد دراستها وكذلك طبيعة الميدان، فكل موضوع تثبتق عنه دراسات الإمبريقية ونظرية، وكل دراسة تستدعي استخدام طرق وأساليب معينة يتوجب عليها أن تتناسب مع تلك المواضيع، فكل بحث علمي منهجه الخاص به وتقنياته ووسائله، وذلك في ظل المبادئ العامة للمنهج العلمي

ويعرف المنهج على أنه: عبارة عن خطة واضحة المتدخلات والمخرجات، وهو أيضا عبارة عن خطة واضحة الخطوات والمراقبي، تنطلق من البداية نحو النهاية عبر العمليات الإجرائية التطبيقية، ويعني هذا أن المنهج ينطلق من مجموعة من الفرضيات والأهداف والغايات، ويمر عبر سيرورة من الخطوات العملية والإجرائية قصد الوصول إلى نتائج ملموسة ومحددة بدقة مضبوطة، وبتعبير آخر، المنهج عبارة عن خطوات علمية مضبوطة ومرتبطة ومنظمة ومتسلسلة ومقننة يتبعها الباحث من البداية حتى النهاية بغية التثبيت من الأهداف والفروض التي رسمها في مقدمة بحثه.<sup>1</sup>

ويعرف المنهج في البحث العلمي يتمثل في طرق أو تقنيات أو آليات أو قواعد ومسالك مقننة وواضحة ومحددة سلفا أو متفقا عليها غالبا بين علماء الاختصاص، يجب إتباعها لتحقيق الأهداف البحث وفق ما يتطلبه مجاله العلمي المخصوص.<sup>2</sup>

ونظرا لأننا نهدف إلى البحث والكشف عن علاقة الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار في المؤسسة، ومدى انعكاساتها على اتخاذ القرارات بين الموظفين، أي علاقة بين الاتصال التنظيمي واتخاذ القرارات الصائبة في المؤسسة، وبما إننا نحاول الوقوف عند حدود الفهم والوصف لإعطاء وزن هذه الدراسة، ارتأينا إلى استخدام المنهج الوصفي لأنه الأكثر ملائمة لهذه الدراسة.

<sup>1</sup>-حمداوي، جميل: مناهج البحث التربوي وتقنياته، ط1، دار الفكر الريف للنشر والطبع الإلكتروني، الناظور، تطوان، المملكة المغربية، 2020، ص 29.

<sup>2</sup>-مجدي، صلاح طه المهدي: مناهج البحث التربوي، ط1، دار الفكر العربي للطباعة والنشر والتوزيع، مدينة نصر، القاهرة، 2019-1440.

- إذ يعرف المنهج الوصفي على انه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي، للوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية معينة، أو هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كمياً عن طريق جمع المعلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.<sup>1</sup>

- هو المنهج الذي يعني بالدراسات التي تهتم بجمع وتلخيص وتصنيف المعلومات والحقائق المدروسة المرتبطة بالسلوك عينة من الناس أو وضعيتهم، أو عدد من أشياء، أو سلسلة من الأحداث أو المنظومة فكرية، أو أي نوع آخر من الظواهر أو القضايا، أو المشاكل التي يرغب الباحث في دراستها، لغرض تحليلها وتفسيرها وتقييم طبيعتها للتنبؤ بها وضبطها أو تحكم فيها.<sup>2</sup>

### تقنيات المستعملة في الدراسة:

إن عملية اختيار التقنيات المناسبة مرتبطة أساساً بالهدف المنشود من الدراسة والذي يتوقف في حد ذاته على عدة اعتبارات، كالمنهج المتبع ونوعية البيانات المراد جمعها، ولقد استعنا في هذه الدراسة ببعض التقنيات التي ستساعدنا في جمع أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات من الميدان وتتمثل هذه الإدارات في

### الاستمارة بالمقابلة:

هي طريقة من طرائق البحث العلمي في استجماع المعلومات والمعطيات، وتفرغها في استنتاجات كمية وكيفية، ومن ثم فهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المتنوعة في طولها وقصرها، وقد رتبنا ترتيباً منطقياً عضوياً من ناحية، أو ترتيباً نفسياً من ناحية أخرى في الانتقال من موضوع إلى آخر حسب تنوع نفسية المستجوب.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> -صلاح الدين، شروخ: منهجية البحث العلمي، دار العلوم للنشر و التوزيع، عناية، الجزائر، ص 147.

<sup>2</sup> -موسى بن إبراهيم حريزي، صبرينة غربي: دراسة نقدية لبعض المناهج الوصفية و موضوعاتها في البحوث الاجتماعية و التربوية و النفسية، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد 13، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة

، الجزائر، 13 ديسمبر 2013، ص 26.

<sup>3</sup> - جميل، حمداوي، مرجع سابق، ص 189.

كما تسما أيضا بالمقابلة غير المباشرة وهي عبارة عن حول للأسئلة قد توزع بليد على أفراد العينة ثم تجمع منهم ثانية ،كما قد ترسل بواسطة البريد ويتم ملء الإجابات ثم إرسالها ثانية إلى القائم بالبحث ،وهي تختلف من ناحية نوع الأسئلة فتأخذ شكل أسئلة مغلقة ،مفتوحة ،مصورة . كما أن الاستمارة تعتبر تقنية أساسية في البحث نظرا لاعتمادنا على المنهج الوصفي كمنهج أساسي في البحث، وهي تتناسب معه من حيث الإحصائية للمعطيات ،فهي قد تسمح لنا بجمع أكبر قدر ممكن من البيانات عن الظاهرة موضوع الدراسة .<sup>1</sup>

ولقد ارتأينا أن تكون الاستمارة بالمقابلة نظرا لعدة اعتبارات منها : نفاذي الأخطاء الناجمة عن عدم فهم الأسئلة المطروحة ،وخوفا من عدم استعادة كل الاستمارات واسترجاعها في الوقت المناسب ، كما أن هذه الطريقة ستسمح لنا بملاحظة درجة الحماس والتحفيز لدى العامل ،ومتابعة ردود أفعال المبحوثين وسلوكياتهم ،وتحقق لنا فرصة التعمق في التفسير الظاهرة من جوانب مختلفة.

وسوف اشمل استمارة بحثنا ثلاثة محاور أساسية ،يضم المحور الأول البيانات الشخصية ،والمحور الثاني يضم بيانات حول الاتصال التنظيمي في المؤسسة،وهو بدوره ينقسم إلى مبحثين ،الأول يتعلق بالبعد الرسمي للاتصال ،أما البحث الثاني فيتعلق بالبعد الغير الرسمي للاتصال المحور الثالث يشمل الاتصال التنظيمي وعلاقته بعملية اتخاذ القرار .

<sup>1</sup>-رضاوية، جازية ،مرجع سابق ،ص 14 .

مجتمع البحث وعينة الدراسة :مجتمع البحث:

حيث يكون البحث قابلاً للإنجاز لا بد من تحديد مجتمع البحث الذي نريد دراسته وان نوضح المقاييس المستعملة من أجل الحصر هذا المجتمع .

طريقة اختيار العينة الدراسة

إن عملية جمع البيانات تتم بطريقتين أساسيتين :إما المسح الشامل أم أسلوب العينة :بناء على محدودية الإمكانية وتعذر إجراء البحث على جميع أفراد مجتمع البحث ،كونه يتكون من 145 عامل ،قمنا بتوظيف المسح الشامل ،كأسلوب لجمع البيانات .

تحديد المسح الشامل تعتبر مرحلة هامة تستوجب الدقة في اختيارها لكي تكون أكثر تمثيلاً ،ونائجها أكثر واقعية ،وعملية اختيار المسح الشامل لا تتم وفق إرادة الباحث ، وإنما تخضع لعدة اعتبارات ، أهمها طبيعة الموضوع وإشكالية البحث والغرض من الدراسة...  
وبما أن دراستنا تركز على عمال رئاسة الجامعة البويرة فان مجتمع البحث معروف ومحدد وأفراده مسجلين في قوائم تشمل جميع أفراد المجتمع الأصلي ،وبالتالي يمكننا استعمال المسح الشامل بحيث يتم جمع بيانات ومن ثم تحليل هذه البيانات واستخراج حيث يتم جمع البيانات ومن ثم تحليل هذه البيانات واستخراج نتائج منها لحصول على نتائج دقيقة تعكس واقع الظاهرة المدروسة يتطلب تنفيذ المسح الإحصائي وفق الخطوات واضحة ومتسلسلة بحيث تتضمن كل خطوة صيغ وإجراءات دقيقة ومحددة .

ويعرف المسح الشامل على انه عمل إحصائي منظم مبني على أسس علمية ،يهدف إلى توفير بيانات إحصائية حول خصائص معينة لمجتمع إحصائي ويقوم على مبدأ شمول جميع وحدات المجتمع وجزء منها ، بحيث تختار عينة من وحدات المجتمع باعتماد احد أساليب المعاينة الاجتماعية أو شمول جميع وحدات المجتمع وإخضاعها للملاحظات من خلال المسح الشامل تتضمن عملية تنفيذ المسح الشامل سلسلة مترابطة من الإجراءات الفنية تبدأ بتخطيط

المسح ، ومن ثم تعريف الأهداف الأساسية من تنفيذ المسح وتحديد إطار مجتمع المسح ،  
تصميم وسحب العينة ، تصميم الاستمارة الإحصائية ، جمع البيانات ومعالجتها ، ومن ثم  
تحليل البيانات ونشرها .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> دليل تصميم وتنفيذ المسرح الإحصائية ، مركز الاحصاء ، ادلة المنهجية والجودة دليل رقم (08) ، ص5

### خلاصة الفصل

تضمن هذا الفصل الذي أدرج تحت عنوان "موضوع الدراسة" تحديد الإشكالية الاتصال التنظيمي وعلاقته بالاتخاذ القرار في المؤسسة ، وبعدها التطرق إلى الفرضيات الدراسة ، ثم تناولنا أهمية الدراسة وأهدافها ، وهذا بغية التعرف على التأثير الذي يمارسه الاتصال التنظيمي على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة ، لنتطرق بعد ذلك إلى المفاهيم الجوهرية للموضوع وأخيرا وبهدف تدعيم دراستنا قمنا بالاستعانة بدراسات سابقة حول الموضوع .

الفصل الثاني : المقاربة النظرية لدراسة

الاتصال في المؤسسة

## تمهيد:

يعتبر موضوع الاتصال من بين المواضيع الهامة التي لا تزال تستقطب اهتمامات العديد من الباحثين ودرسين في العلوم الإنسانية والاجتماعية وعلوم الإدارة والاتصال، لما له من أثر بالغ الأهمية في تحقيق أهداف المؤسسة إذ يعد احد الدعائم الرئيسية التي تركز عليها المؤسسة، ضمن خططها واستراتيجياتها العامة لتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية.

وبطبيعة الحال فالهدف العام للاتصال التنظيمي توجيه مختلف أولياء الأفراد ذو تحقيق أهداف المنظمة إذ يتوقف نجاح المنظمة ليس فقط على كفاءة أفرادها وإنما أيضا على التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي، في المستويات التنظيمية تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات. .

فمن هذه النطاق سوف نتطرق في هذا الفصل إلى نوع الاتصال أخر، ألا وهو الاتصال التنظيمي من خلال العناصر التالية:

عناصره، مراحلها ، ولا يفوتنا طبعاً إعطاء بعض النظريات الاتصال ، ونتطرق كذلك إلى نماذج الاتصال ، وأهميته ، بالإضافة إلى شروط الاتصال الفعال ، لنصل في الأخير إلى ذكر أهم المعوقات التي تعيق الاتصال التنظيمي .



## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الاتصال

### المطلب 1: مفهوم الاتصال

يرجع أصلاً كلمة الاتصال communication إلى الكلمة اليونانية communis بمعنى عام أو مشترك أو المشاركة sharing، فا الاتصال هنا يعني الاشتراك في المعلومات أو تبادل المعلومات و المشاعر والاتجاهات، أي انه يتضمن المشاركة أو التفاهم حول شيء أو اتجاه أو فكرة أو سلوك أو فعل ما<sup>1</sup>.

ويعرف الاتصال كمثلته من المفاهيم في مختلف العلوم، فان الإيصال، قد وضعت له العديد من التعريفات تختلف حسب نوع وتخصص مواضيعها وحسب الهدف الاستعمالي وكذا حسب تاريخ أو فترة وجود صاحبها، ومن التعريفات المتعددة نحاول التطرق إلى نوعين منها ما قدمه الاجتماعيون، وما قدمه علماء السلوك وهما الاتجاهات اللذان يفيدان في موضوع دراسة الاتصال في المؤسسة لاعتبارها مكاناً لممارسة أنشطة تظهر فيها السلوك في جو اجتماعي<sup>2</sup>.

ويعرف قاموس أكسفورد oxford الاتصال بأنه: "نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو بالإشارات ويتم تبادل المعلومات أو الأفكار بين مرسل ومستقبل"<sup>3</sup>.

إما الاتصال في الإدارة حسب منال طلعت محمود "فهو عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها، وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم، وذلك يساعد على الارتباط والتماسك، من خلاله يستطيع الرئيس تحريك الجماعة نحو الهدف"<sup>4</sup>.

ويعرف على أنه عملية ديناميكية يقوم بها شخص أو أشخاص مؤسسة بنقل رسالة تحمل المعلومات أو الآراء أو الاتجاهات أو المشاعر إلى الآخرين، لتحقيق استجابة ما، في ظرف ما (سياق / بيئة اتصالية) بغض النظر عما قد يتعرض من تشويش<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - معن محمود عيا صرة، مروان محمد بني احمد، مرجع سابق، ص162.

<sup>2</sup> - ناصر دادي، عدون، مرجع سابق، ص 12- 13.

<sup>3</sup> - معن محمود عيا صرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سابق، ص 162.

<sup>4</sup> - رضاوية، جازية، مرجع سابق، ص37.

<sup>5</sup> - صالح خليل، أبوا أصبغ: العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن،

2009، ص27.

وبناء على ما سبق نفهم إن الاتصال هو عملية تفاعل ديناميكية تحدث نوعا من تفاعل القائم على المشاركة وتبادل الرموز والمعاني والرسائل والمعلومات والأفكار ، بغية تحقيق هدف معين أو التأثير على سلوك الآخرين، وذلك باستخدام رموز معينة فالإتصال هو أساس التفاعل الاجتماعي في تدعيم العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم.

## المطلب 2: العناصر الأساسية في عملية الاتصال

إن عملية الاتصال كل متكامل تضم عدة عناصر تشكل حلقة متكاملة لا يمكن الاستغناء عن أحدها، فغياب احد من هذه العناصر يشكل عائقا للعملية الاتصالية ،وبدونها لا يمكن أن يتم الاتصال بشكل فعال و مؤثر تتمثل هذه العناصر في:

1. **المصدر أو المرسل:** هو مصدر الرسالة الاتصالية أو النقطة التي تبدأ عندها العملية الاتصالية وقد يكون هذا المصدر هو الإنسان أو الآلة أو المطبوعة أو غير ذلك وتحول هذا المصدر الرسالة التي أن يبعثها إلى الرموز تأخذ طريقها من خلال قنوات الاتصالية المختلفة.<sup>1</sup>

2. **الرسالة:** وهي عبارة عن الرموز التي تحملها أفكار ومعلومات وآراء المرسل، وهي تأخذ عدة أشكال من الرموز، مثل الكلمات، الحركات الأصوات، الحروف، الأرقام والصور السكون وتعبيرات الوجه والجسم والمصافحة والهمسات والصوت... الخ، ولا شك إن الاختيار الحسن لصياغة الرسالة ورموزها من الأهمية بمكان لكل المرسل والمرسل إليه، كما إن سوء الاختيار يقود إلى المشكلات عديدة ، وعلى المرسل أن يعرف أن صياغة الرموز قد يكون لها معان مختلفة باختلاف الأفراد ، كما إن الرسالة تتضمن معاني خفية أو غامضة أو مترادفة أو متعارضة ،وقد تكون هذه المعاني مقصودة من طرف المرسل أو غير مقصودة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - طيبش، ميلود: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، مذكرة الماجستير، تخصص علم الاجتماع في المنظمات، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة قاصدي مزاب، ورقلة، الجزائر، 2011/2010، ص 33.

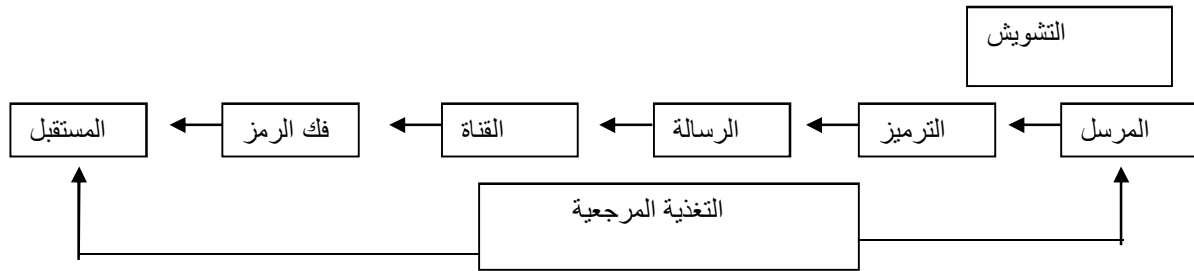
<sup>2</sup> - سبتي، ذهبية: مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين، مذكرة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أكلي محند اولحاج البويرة، الجزائر، 2015/2014، ص 8.

2. **المستقبل** : وهو الفرد الذي يستقبل الرسالة من المرسل ولذلك يجب على المستقبل أن يكون واعيا ومنتبها للمرسل حتى يتحقق الهدف المنشود من عملية الاتصال.<sup>1</sup>
3. **وسيلة الاتصال** : وهي الأداة التي تستخدم لنقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل ومن الممكن ان تتعدد الرسائل ما بين التقليدية والحديثة إلا إن اختيار وسيلة الاتصال يعتمد على خصائص وطبيعة الرسالة وأهدافها وخصائصها وقد تكون الوسيلة (هاتف ،بريد ،تلفاز ،انترنت، خطابات).<sup>2</sup>

4. **التغذية الراجعة** : والمقصود هنا رد فعل أو الاستجابة المستقبل على الرسالة التي تلقاها من المرسل باتجاه التغذية الراجعة دائما ،عكس اتجاه الرسالة التي تلقاها من المرسل باتجاه التغذية الراجعة دائما،عكس المرسل لتغذيته بالمعلومات التي تجعله قادرا على الاستمرار في عملية الإيصال وعلى المديرين أن يعملوا على تشجيع المرؤوسين على التغذية العكسية من أجل الاستمرار في العملية حتى يفهم المراد من الرسالة سواء أكانت شفوية أم مكتوبة ، وتكتمل حلقات عملية الاتصال بالتغذية الراجعة من المستقبل أن التغذية الراجعة تعتبر دليل على وصول الرسالة للمستقبل.<sup>3</sup>

5. **التشويش** : وهي كل ما من شأنه أن يعيق ويقطع من دقة وفاعلية عملية الاتصال، وقد تتواجد في أي مرحلة من المراحل الاتصال أو من خلال أي عنصر من مكونات عملية الاتصال ، وعلى هذا الأساس فإن التشويش عادة ما يكون معنويا إذا ارتبط بوسائل الاتصال المادية والتقنية.<sup>4</sup>

#### الشكل 1: عناصر عملية الاتصال



**المصدر:** رضاوية ،جازية ،مرجع سابق ،ص40.

<sup>1</sup> - سليم محمد شريف قارة، عبد الحكيم محمود الصافي: فن التعامل مع الناس، ط 1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص212.

<sup>2</sup> - فاتن عوض الغزو، مرجع سابق، ص251.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص 251.

### المطلب 3: مراحل عملية الاتصال

إن عملية الاتصال تبدأ من طرف المرسل الذي يمتلك فكرة أو رسالة معينة يود إرسالها إلى الطرف المستقبل ومن أجل إيصال هذه الفكرة يجب عليه ترجمتها وتحويلها إلى رموز ذات معاني، يرسلها باستخدام وسائل معينة يستلمها المستقبل عن طريق حواسه ويقوم بترجمتها وفي بعض الأحيان يدخل نوع من التشويش في العملية وتتخلص مراحل عملية الاتصال في الخطوات التالية:<sup>1</sup>

1. **مرحلة إدراك الرسالة:** يتخذ المرسل خلال هذه المرحلة قراره بإرسال الرسالة الاتصالية التي تنتج عن مؤثر ما يدفعه إلى إرساله.<sup>2</sup>

2. **مرحلة الترميز:** وهي مرحلة تحويل المعاني إلى رموز لغوية، هنا يقوم المصدر بصياغة أو تحويل أفكاره أو مشاعره أو نواياه إلى رسالة اتصالية تكون على شكل رموز لفظية منطوقة أو مكتوبة أو غير لفظية (إشارات حركية)، ويعتمد نجاح الفرد على مدى اختيار الرموز المناسبة للمستقبل و الموقف الاتصالي الاجتماعي.<sup>3</sup>

3. **مرحلة اختيار وسيلة أو قناة الاتصال:** وهي عملية اختيار الوسائل التي تناسب طبيعة الرسالة والمستقبل، وقد يختار المرسل أكثر من وسيلة واحدة. و تجدر الإشارة إلى إن عملية اختيار الوسيلة المناسبة مع استخدام أكثر من قناة لنقل الرسالة يعتبر من العوامل المهمة لنجاح عملية الاتصال

4. **مرحلة فك الرموز:** وهي مرحلة تحويل رموز الرسالة إلى معاني، فهي مرحلة استقبال الرسالة وتحليل رموزها وتفسيرها وفهم معانيها من طرف المستقبل، لذا يجب عليه فهم الرسالة قبل الرد عليها.<sup>4</sup>

5. **مرحلة استجابة أو ردود الفعل على الرسالة:** فالاستجابة تعني مدى قبول أو رفض الرسالة من قبل المستقبل، وقد تكون الاستجابة مباشرة أو غير مباشرة، أو ضعيفة، أو قوية، أو سلبية أو إيجابية أو عقلية أو مادية، وتكمن أهمية الاستجابة في أنها تخبرنا عن مدى نجاح الاتصال أو فشله فهي تخبر المرسل فيما إذا سمعت أو شاهدت أو قرئت أو فهمت رسالته أم لا، فالاستجابة

<sup>1</sup> - جازية، غداوية بجادي، مرجع سابق، ص 14.

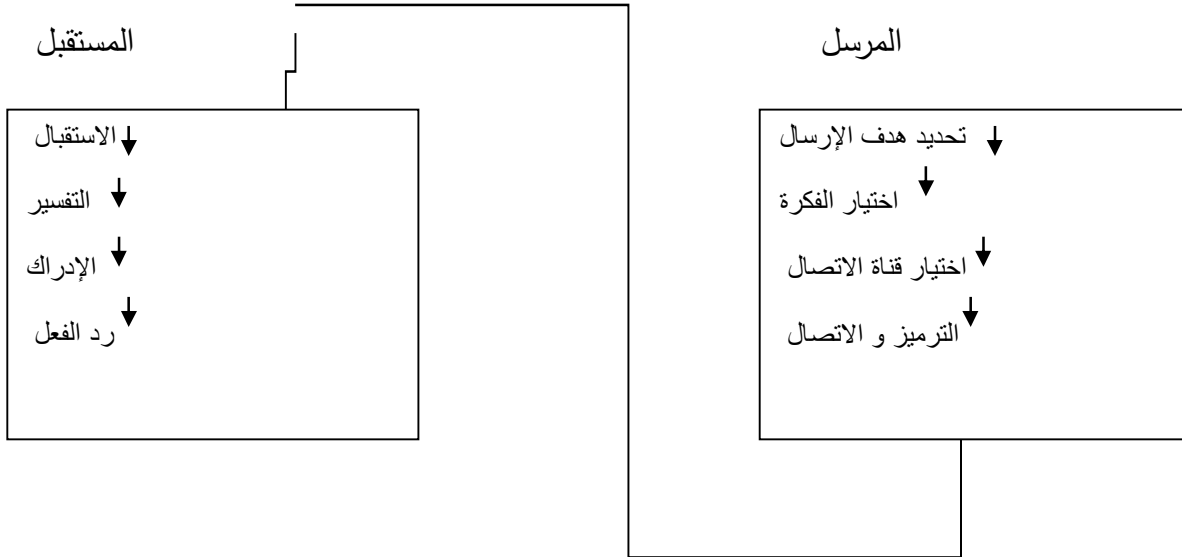
<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 14.

<sup>3</sup> - معن محمود عياصرة، مروان محمد بني احمد، مرجع سابق، ص 166.

<sup>4</sup> - جازية، غداوية بجادي، مرجع سابق، ص 15.

أحد أهداف الاتصال الرئيسية ففي هذه المرحلة يقوم المستقبل بعد الاستجابة للمرسل بصياغة استجابته ( فهمه وأفكاره ومشاعره )، في رسالة اتصالية وبيئتها للمصدر فيصبح المستقبل مرسلا، والمرسل مستقبلا، وقد تكون الاستجابة ضربة باليد أو تصفيق مدويا أو إغلاق مفتاح الراديو أو التلفزيون أو اتصالا هاتفيا أو صرخة مزلزمة أو بكاء أو رسالة خطيرة.<sup>1</sup>

شكل 2: مراحل الإرسال والاستقبال في عملية الاتصال



المصدر: رضوانة، جازية، مرجع سابق ص 41، نقلا عن لويزة فرحاتي ص 7.

<sup>1</sup>-معن، محمود عياصرة، مرجع سابق، ص 166.

## المبحث الثاني: تطور الاهتمام بالاتصال في المؤسسة

### المطلب 1: تطور نظريات الاتصال في الفكر الإداري

لقد اهتم المختصون في الإدارة منذ زمن بعيد بعنصر الاتصال ، فمع ظهور النظريات المدرسة التقليدية أصبح ينظر إلى عملية الاتصال كعنصر مهم وفعال في أداء (تنشيط) نشاط المؤسسة وتطوره النظرة إلى الاتصال في المؤسسة مع المدارس الإدارية الأخرى ،حيث أعطيت هذه العملية أهمية خاصة مع دخول الجوانب الاجتماعية و النفسية الرسمية والغير الرسمية في المؤسسة وأصبحت العملية الاتصالية في المؤسسة الحديثة وسيلة فعالة في خلق الانسجام والتنسيق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية.<sup>1</sup>

ويقصد بالنظرية الاتصال ذلك الإطار العلمي الذي يربط مختلف أجزاء وأطراف الاتصال، ويفسر محتوى العمليات الأساسية للاتصال، ولقد تعددت نظريات الاتصال مثلما تعددت المفاهيم و المدارس والباحثين ،كما إن لكل نظرية مميزات وخصائصها.  
و من النظريات التي تناولت تفسير موضوع الاتصال نجد:

#### 1. نظريات ابن خلدون:

أوضح ابن خلدون إن في الماضي كان هنالك نقائص في عمليات الاتصال ،وأرجع هذه النقائص إلى تشبعت في الآراء والمذاهب ،وأبرز بقوله «إن النفس إذ كانت على حال اعتدال في قبول الخير أعطته حقه في التمحيص والنظر»، ويوضح أثر التحيز في تقبل الرسالة الاتصالية ،ولا يكتفي بذلك بل يطالب في موضع آخر من المستقبل إن يضع كل رسالة تصل إليه في ضوء طبيعة العمران البشري ،ويمكن تلخيص الموقف الاتصالي له على النحو التالي: المرسل ،الرسالة ،المستقبل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - ناصر ، دادي عدوان، مرجع سابق ،ص 22.

<sup>2</sup> - رضاوية ، جازية: الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية، مرجع سابق ،ص

## 2. نظرية الإدارة العلمية: (f, Taylor)

تعتبر من النظريات الكلاسيكية التي تتحدث كثيرا عن الاتصال فتايلور لم يتحدث عنه مباشرة لكنه أشار إلى أسلوب ذو الاتجاه الواحد المحدد والواضح الذي يحدث من اعلي إلى أسفل في شكل تعليمات وأوامر وتوجيهات، تصدر من الإدارة في القمة إلى المرؤوسين في القاعدة دون أن يكون للفئات الدنيا أي مناقشة أو فرصة لإبداء الرأي، وهو ما يعرف بالاتصال نازل، لكن اهتمام تايلور بتوزيع الأدوار وتقسيم العمل في المؤسسة، واختيار الأفراد، والإشراف على العمال، وكذا الاتصال بالعمال والاهتمام بهم وغيرها من المبادئ...، يؤكد على إن هذه المبادئ لا يمكن تطبيقها إلا من خلال إيجاد نظام فعال، يضمن إيصال التوجيهات من الجهاز الإداري إلى مختلف المستويات السفلي<sup>1</sup>.

## 3. نظرية الاتصال الجماهيري "هارولد لاسويل" (Harold Lasswell)

هارولد دوايت لاسويل (1902,1978)، عالم اجتماعي أمريكي درس تأثير أجهزة الإعلام على تكوين الرأي العام، وهو صاحب صيغة لاسويل الشهيرة في تصميم الرسائل الإعلامية المستتبطة من طرح الأسئلة التالية: من يقول، ماذا يقول، بأي وسيلة، لمن، وبأي قصد؟ وكان ذلك انطلاقا من أعمال شانون وفين حيث صاغ لاسويل نظريته في الاتصال وقد حاول من خلالها تحليل الاتصال الجماهيري وفق منهج علمي، وذلك عام 1948 ووضع نموذجا أسماه النمط الأمريكي، وذلك انطلاقا من طرحه ل 5 أسئلة أساسية وهي: من؟ (المرسل)، ماذا يقول؟ (الرسالة)، بأي طريقة؟ (القناة)، إلى من؟ (الجمهور)، بأي تأثير؟ (الأثر)<sup>2</sup>.

## 4. نظرية التفاعلية الرمزية:

يشير مصطلح التفاعل الرمزي إلى عملية التفاعل الاجتماعي التي يتكون فيها الفرد على علاقته واتصال بعقول الآخرين وحاجاتهم ورغباتهم الكامنة ووسائلهم في تحقيق أهدافهم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> -رضاءية،جازية: نفس المرجع، ص 48.

<sup>2</sup> -جازية، غداوية بجادي: الاتصال الداخلي في المنظمات الاقتصادية، مرجع سابق، ص 36.

<sup>3</sup> -نادية السيد عمر، السيد محمد الرامخ: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008م، 1429هـ، ص 145.

ولقد اهتم هيربرت بلومر بتحليل التفاعل الرمزي في المجتمع، وذهب إلى انه يشير إلى تلك الخاصة المتميزة للتفاعل عندما يحدث بين الكائنات البشرية والمتمثلة في التأويل المتبادل والرمزي للأفعال الطرف الآخر وهي العملية التي توجه الكائنات البشرية وأفعالها، كما تشكل المعاني محور عملية للتفاعل والتأويل المتبادل بين المشاركين في التفاعل.<sup>1</sup>

ومن خلال هذه النظرية تفهم إن الأفراد يتواصلون دوماً معنا ورمزا بالآخرين المتشاركين معهم في عملية التفاعل، فهم يؤولون هذه الرموز ويوجهون فعل الاستجابة على أساس تأويلاتهم، وبذلك يمكن القول بأنه إثناء عملية التفاعل الاجتماعي يشترك المتفاعلون في عملية تأثير متبادل مثلها من خلال عملية الاتصال، فالمرسل يتصل بالمستقبل معنا ورمزا، فيكونان في حالة تفاعل، ويتلقى المستقبل الرسالة على شكل رموز، فيقوم باستقبالها، وتكون له ردة فعل استجابة وهي التغذية العكسية وهذه العملية تكون مستمرة على أساس تبادل الفعل ورد الفعل.<sup>2</sup>

## المطلب 2: نماذج الاتصال في المؤسسة

إن العملية الاتصالية عبارة عن عملية الاتصال ديناميكية تفاعلية تحدث بين الأفراد داخل التنظيمات المختلفة، ولتسهيل تصور عملية الاتصال وضع المختصون نماذج مختلفة هدفها تنظيم وترتيب عناصر العمليات الاتصالية مع بعضها البعض وإظهار العلاقة فيما بينها، وتعتبر هذه النماذج تصويراً للعناصر الرئيسية التي تدخل في عملية الاتصال.

### 1. نموذج كلود إيلود شانون 1949:

لقد نشر الأمريكي شانون تفصيلية بعنوان النظرية الرياضية للاتصال، اقترح بنية خطية لنظام للاتصال، إذ كتب مشيراً إلى أن مشكلة الاتصال تكمن في إعادة إنتاج الرسالة ما بطريقة دقيقة من نقطة ما مختارة إلى نقطة أخرى، ويعتبر نموذج من النماذج الأولى التي توضح عملية الاتصال بين مرسل ومستقبل، ولقد قام ببناء نظرية حول المعلومات، وقدم نموذجاً بسيطاً، يتكون من: مرسل، مستقبل، الرمز، القناة.

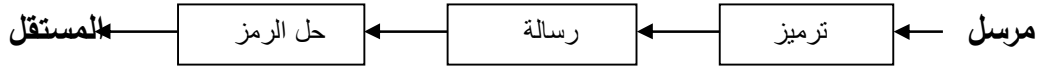
<sup>1</sup> - جازية، غداوية بجادي، مرجع سابق ص 40.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 40.



إن هدف شانون من هذا النموذج هو رسم الإطار الرياضي لحساب تكلفة الرسالة أو الاتصال ، ما بين وحدات النظام في سياق ،اضطرابات عشوائية غير مرغوب فيها أطلق عليها تسمية التشويش، وهو كل ما يمنع التوافق بين الطرفين <sup>1</sup>.

**شكل 3: نموذج شانون للاتصال**

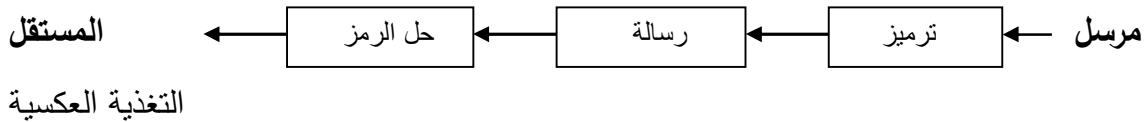


المصدر : ناصر، دادي عدون ، مرجع سابق، ص 17.

**نموذج فينر:**

قام فينر في نفس الفترة بتعديل النموذج الخطي لشانون بإضافة التغذية العكسية ( feed back), وقد أعطيت في النموذج من وجهة نظر المعرفة الأهمية لتأثير المعلومات ولعملية التعديل في متابعة عملية ما في إصدار رسالة تنتج ردود فعل المستقبل التي تعمل آثارها العائدة على التأثير في المرسل الذي يعدل رسالته انطلاقا من تلك المعلومات المرتدة <sup>2</sup>. ويوضح الشكل التالي نموذج فينر.

**شكل رقم 04 نموذج فينر لمكونات عملية الاتصال**



المصدر: ناصر دادي عدون، مرجع سابق ص 17.

**2. نموذج شرام:**

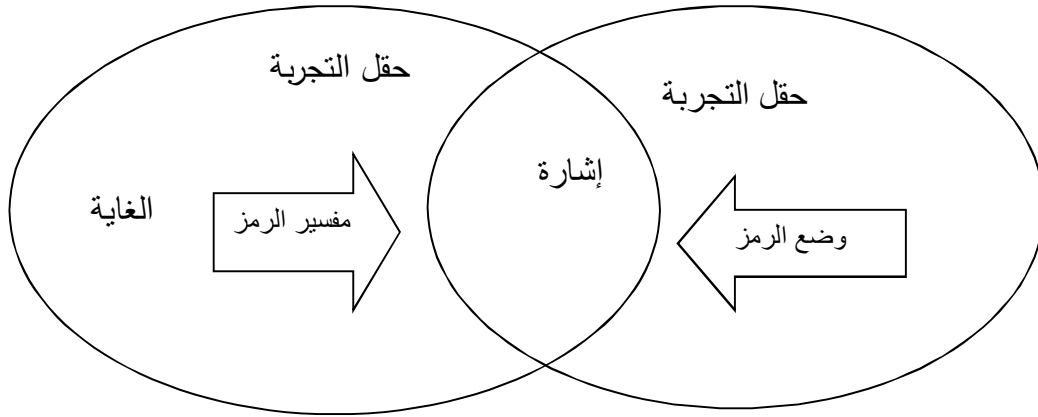
يوضح أن لكل من طرفي الاتصال إطار من المراجع يستخدمها في تحديد المعاني للإشارات المرسله والمستقبله، ويعتمد هذا الإطار على مجموعة من الاعتبارات التي ترتبط بتكوين قدرة الفرد وظروفه محيطة، وتختلف الإطارات المرجعية للأفراد تبعا لاختلاف تلك الاعتبارات.

<sup>1</sup>- رضاوية ، جازية، مرجع سابق ص 54-55.

<sup>2</sup>-سبتي، ذهبية، مرجع سابق، ص1.

وحسب نفس النموذج فإن أي شخصين يمكنهما القيام بعملية اتصال بسهولة في المنطقة المتداخلة للإطارات الفكرية لكل منها.<sup>1</sup>

**شكل 5: يوضح نموذج شرام لاتصال**



المصدر: ناصر، دادي عدون، مرجع سابق، ص 20.

**3. نموذج الاجتماعي:**

هو نموذج «ريللي و ريلي» Riley & Riley الذي يعتمد على فهم طريقة انتماء الأفراد إلى الجماعات، فالمرسل هو الذي يدعون في جماعات أولية اجتماعية مثل العلاقات والتجمعات والجماعات الصغيرة.

هؤلاء الأفراد يتأثرون ويفكرون ويحكمون ويرون الأشياء بمنظار الجماعات التي ينتمون إليها والتي بدورها تتطور في حضان سياق الاجتماعي الذي أفرزها.

ويلاحظ إن هذا النموذج ينتمي إلى علم الاجتماع ولا سيما إلى علم النفس الاجتماعي، حيث يرصد مختلف العلاقات النفسية والاجتماعية بين المتواصلين داخل السياق الاجتماعي. وهذا ما يجعل هذا النظام يساهم في تأسيس علم الاتصال الجماعة. ومن المفاهيم الاتصالية المهمة في هذا النظام نجد مفهوم السياق الاجتماعي والانتماء إلى الجماعة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -ناصر، دادي عدون، مرجع سابق، ص 19-20.

<sup>2</sup> -بلحمود، خولة، مرجع سابق، ص 29.

#### 4. النموذج دانس (1957) Dance

يرى فرانك دانس أن عملية الاتصال هي عملية تحويلية معقدة، ولقد انصب اهتمامه على البعد الزمني موضحاً أن أي عملية اتصال تضيف خبرات جديدة لكل الأطراف المعنية بعملية الاتصال.<sup>1</sup>

### المطلب 3: وظائف عملية الاتصال

يقصد بوظيفة الاتصال مدى استعماله في مختلف الظروف لتحقيق أهداف معينة، حيث نجد أن الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة يقوم بالعديد من الوظائف التي تضمن سير عملها بشكل منظم، قصد الوصول بها إلى بلوغ الغاية المنشودة، ومن بين هذه الوظائف نذكر ما يلي:

#### 1. الانفعالات (العواطف):

تعتبر شبكات الاتصال من ابتكار الناس، وان كثيراً مما يتصل به الناس مع بعضها البعض يحتوي على مضمون عاطفي أو انفعالي، إذ من خلال عملية الاتصال يستطيع العاملون التعبير عن احباطاتهم وقناعاتهم للإدارة ولبعضهم البعض. يضاف إلى ذلك، أن الاتصال يهيئ ميكانيكية معينة يستطيع الأفراد عن طريقها مقارنة الاتجاهات وحل الغموض بشأن أعمالهم والأدوار التي يقومون بها، وكذلك مناطق الصراع بين الأفراد والجماعات. فإذا لم يكن العامل أو الموظف راضياً عن أجره، فإنه غالباً ما يتصل بالآخرين بشكل غير رسمي لتحديد إن كانت أحاسيسه مبررة أم لا.<sup>2</sup>

#### 2. المعلومات:

فضلاً عن الوظائف العاطفية والتحفيزية يؤدي الاتصال حيوية تتعلق بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرار. وعلى خلاف المشاعر والتأثير يكون للاتصال هنا توجيه تقني. حيث ركزت البحوث التطبيقية في هذا المجال من الاتصال على النشاطات المتعلقة بمعالجة المعلومات وطرق تحسين دقة قنوات الاتصالية التي تحمل المعلومات إلى الفرد والجماعة والقرارات التنظيمية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> -جازية، غداوية بجادي، مرجع سابق، ص 50.

<sup>2</sup> علي عياصرة، محمد محمود العودة فاضل، مرجع سابق، ص 28.

<sup>3</sup> - علي عياصرة، محمد محمود العودة فاضل، مرجع سابق، ص 29.

### 3. الإقناع:

يعني الإقناع بالاتصال هو تمكن المرسل من جعل المستقبل يستشعر أهمية المعلومات التي وصلته والأخذ بها ،ومن ثم تنفيذ تعليماتها فقد يحتاج المدير إلى إقناع عماله بأهمية الإنتاج الجيد، وقد يحتاج الموظف إلى إقناع رئيسه بإعطائه مسؤولية أكبر ومرتبة أفضل ،وللوصول إلى درجة الإقناع المطلوبة من الاتصال يتطلب الأمر معرفة مرسل الرسالة ومعرفة المستقبل بالإضافة إلى معرفة قناة الاتصال وكذلك معرفة رد الفعل ،كما يحتاج الإقناع إلى جو مناسب لتترك انطباع أفضل وأحسن .<sup>1</sup>

### 4. وظيفة التبليغ:

من المهام (توصيل أو الحصول على المعلومات)، وهذه الوظيفة تعنتي بتبليغ الحقائق كما هي دون تدخل إنساني ،ولا يمكن إعطاء أي فرصة للحكم الشخصي أو العاطفة في أن يلعب دورا على محتويات المعلومات ، ويمكن تبليغ:

-تقارير

-تنفيذ واجبات

-شرح خطوات العمل في فترة معينة

-تبليغ سياسات وقرارات الإدارة.وهذه المهمة ليست سهلة ولكن لا بد من اخذ العوامل التالية بعين الاعتبار .

-تحديد وقت الاتصال .

-حجم احتياجات التنفيذ من معلومات .

-وسيلة الاتصال المستخدمة لنقل المعلومات .

-من هم الأفراد المستفيدين من عملية التبليغ .

- مدى الاستعداد للتبليغ ،أو الاستعداد لقبول المعلومات .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - سبتي، ذهبية، مرجع سابق، ص27.

<sup>2</sup> - بلحمود، خولة، مرجع سابق، ص36-37.

**المبحث الثالث: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة**

بعدما رأينا ماهية ونماذج ووظائف الاتصال في المؤسسة، وكذا أهم نظرياته، سوف نستعرض في هذا المبحث بعض العناصر التي تجعل من الاتصال وسيلة هامة و وظيفة أساسية من وظائف المؤسسة، وذلك من خلال التطرق إلى أهمية الاتصال وشروطه لكي يكون فعال وفي الأخير أهم المعوقات التي تحول تحقيق الأهداف المرجوة.

**المطلب 1: أهمية الاتصال في المؤسسة**

إن للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة وهذا راجع إلى الدور الفعال الذي يلعبه داخل الإدارة كنقل المعلومات بين الأفراد والجماعات، حيث تتجسد أهميته من خلال النقاط التالية:

- أن القدرة على إنجاز الأهداف تتوقف على كفاءة الاتصالية التي يبرزها المدير في عمله  
- يعد الاتصال من الأنشطة الأساسية للمنظمات، وأنها من مؤشرات كفاءتها في الوصول إلى الآخرين وقدرتها في تحقيق استجاباتهم المطلوبة

- يؤدي الاتصال إلى دعم العلاقات الإنسانية داخل التنظيم، ما قد يترتب عليه رفع الكفاءة الإنتاجية، وهذا يتطلب العناية بالموارد البشرية، والعلاقات بين الإدارة العليا والإداريين والمشرفين في المنظمة.

- تؤدي عملية الاتصال كذلك دورا مهما. وحيويا في مرحلة تطبيق ومتابعة تنفيذ القرارات المتخذة، فبعد عملية إتحاد القرار تأتي مرحلة التنفيذ التي تحتاج إلى معلومات يمكن الحصول عليها من خلال الاتصالات، تساهم في متابعة تنفيذ تلك القرارات، وتقييم النتائج المترتبة عليها والتعرف على المشاكل التي تواجهها.<sup>1</sup>

- تعد الاتصالات احد العوامل المؤثرة في اتجاهات الأفراد العاملين داخل المنظمة.  
- تظهر أهمية الاتصالات أيضا في أن جميع أنشطة المشروع عادة تنفذ من خلال اتخاذ قرارات روتينية أو قرارات غير روتينية، وهذه القرارات لا تنتقل إلى الواقع الفعلي، الأمن خلال الاتصال.

<sup>1</sup> - زوا تيني، عبد العزيز: تنمية الموارد البشري في التنظيم، ط01، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2019، ص 164-165.

-الاتصالات ذات أهمية كبيرة للإدارة العليا حيث يقضي المدير ثلثي في الاتصال، وان الوظيفة الإدارية الأولى للمدير هي صياغة وتطوير نظام الاتصال في المنظمة.<sup>1</sup>  
-تساهم الاتصالات في نقل المفاهيم والمعلومات والآراء والأفكار المختلفة عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك والتعاون بين مكونات المنظمة من أجل تحقيق أهدافها المنشود.

## المطلب 2: شروط الاتصال الفعال

من أهم العوامل التي تساعد على نجاح عملية الاتصال والتي تتعلق بكل من أطراف المتصلة ومضمون الاتصال ووسائله، وتتمثل هذه العوامل في:

### 1. عوامل تتصل بالمرسل:

أن يكون المرسل موضوع ثقة عند المستقبل، فالثقة هي الأساس الذي يبني عليه المستقبل تصديقه للرسالة، وهناك عدة تجارب علمية أقيمت للتحقيق من عامل الثقة، كما ينبغي إن يتوفر لدى المرسل مجموعة من الشروط منها:

-مهارات اتصالية : كالقدرة على استخدام اللغة اللفظية والخطابية، والمهارة الكتابية، ومهارة المناقشة، ومهارة القدرة على متابعة استجابة المستقبل للرسالة.

-مهارة معرفية: على المرسل أن يكون ملما برسالته ومدركا بكيفية تصميمها بطريقة تجذب انتباه المستقبل وتساعد على إدراكها، ويتضمن كل ذلك معرفته بخصائص اتجاهات المستقبل، وخصائص وسائل الاتصال.<sup>2</sup>

### 2. عوامل تتصل بالرسالة:

يجب أن تصمم الرسالة بأسلوب يجذب انتباه المستقبل، وحتى يتحقق لذلك عليه مراعاة الموضوع الذي يجب أن يساب مع حاجة المستقبل، فالرسالة التي يجد فيها المستقبل مصلحته يهتم بها ونلقى استجابة كبيرة من جانبه ويتفاعل معها. كما يجب أن تصاغ الرسالة بشكل يتضمن مثيرات تتضمن استمرار انتباه المستقبل وتشوقه لمتابعة الرسالة، ولكن تلقى الرسالة الاستجابة من

<sup>1</sup> - زنيخي، خليدة: دراسة ميدانية بمؤسسة التركيب الصناعي، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة البليدة2، بوفاريك، الجزائر، 2013-2014، ص75.

<sup>2</sup> -رضاوية جازية:الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص 65.

المستقبل ينبغي اختيار الوقت المناسب، كما يجب أن تصاغ بالشكل الذي يناسب المستقبل فلا تستعمل الرموز الغامضة واللغة التي لا يفهمها، فلكي تتحقق عملية الاتصال ينبغي أن يماثل المعنى الذي يثيره الرمز عند المستقبل مع المعنى الذي يقصده المرسل، وأخيرا ينبغي أن تصاغ الرسالة مما يتناسب مع وسائل الاتصال المتاحة للمرسل.<sup>1</sup>

### 3. عوامل تتصل بالمستقبل:

تصل الرسالة الاتصالية إلى المستقبل في صورة رمزية يقوم بترجمتها وفكها وفق خبراتها السابقة، إذ كلما تشابهت خبرات المرسل المتصلة بموضوع الرسالة أزد فهمه وزاد احتمال نجاح عملية الاتصال . وفق العوامل بالمستقبل نجد:

-الإطار الدلالي للمستقبل : فقد تصبح الكلمات عبارة عن حروف لا قيمة لها، والأصوات تصبح لا مغزى لها حينما ينعدم الفهم وتكون الرموز غير مفهومة للمستقبل ،ذلك لأن كل فرد يكون لنفسه مدلولات عن الأشياء على ضوء خبراته السابقة.

-قصور الإدراك الحسي : كالسمع والبصر التي تعتبر من أهم الحواس عندا لقيام بعملية الاتصال ،وعليه إذا كانت هذه الحواس معطلة لسبب ما يمكن أن تعوق عملية الاتصال مهما بذل المرسل من جهد لإعداد رسالته .

-دافعية المستقبل : كلما كانت الرسالة تحقق للمستقبل حاجات معينة كلما سعى إلى هذه الرسالة .  
-الظروف المحيطة بالشخص المستقبل للرسالة تؤثر تأثير كبيرا على مدى تقبله للرسالة أو رفضها.<sup>2</sup>

### 4. عوامل تتصل بوسائل الاتصال:

إن الوسيلة هي الرمز أو الشكل الذي يستخدمه المرسل لنقل رسالته إلى المستقبل، وهذه الوسائل كثيرة ومتنوعة، منها اللفظية المنطوقة المكتوبة والوسائل الغير اللفظية...وكلما توفر عدد هذه الوسائل كلما أتاحت الفرصة أمام المرسل لأن يختار من بينها الوسائل التي تناسب الهدف المقصود ومع صيغة الرسالة وطبيعة المستقبل وخصائصه ،فالرسائل تتباين فيما بينها من حيث قدرتها على تحقيق الأهداف ،كما تتباين أيضا في مدى قدرتها على نقل رسالة معينة ومع طبيعة

<sup>1</sup>جازية غداوية بجادي:الاتصال الداخلي في المنظمات الاقتصادية،مرجع سابق، ص 65 .

<sup>2</sup>غداوية، جازية بجادي، الاتصال الداخلي في المنظمات الاقتصادية،مرجع سابق، ص 65،66.

المستقبل. إضافة إلى هذا فإن المستقبلين يتفاوتون من حيث خصائصهم، فمنهم الأميون والمتعلمون، الرجال والنساء، الأطفال والشباب، الريفيون والحضريون... هذا التفاوت يجعل إمكانية استعمال وسيلة واحدة تناسبهم جميعا أمرا صعبا، لهذا فإن التتويج في استخدام الوسائل يزيد من إنجاح عملية الاتصال.<sup>1</sup>

### المطلب 3: معوقات عمليات الاتصال

إن نظام الإيصال كأبي نظام من الأنظمة الإدارية يواجه صعوبات، ومشاكل باستمرار، وعدم التنبه لهذه العقبات سوف يحول دون تحقيق فعالية الاتصال، ومن بين المعوقات التي تعرقل عمليات الاتصال نجد:

#### 1. المعوقات النفسية:

حيث أن تفسير الرسالة يتوقف على حالة الفرد النفسية وطريقة تفكيره، ومستوى إدراكه، ودرجة الانتقائية في الإدراك، ودوافع الفرد، أما فيما يتعلق بالمعوقات الاجتماعية، حيث تعتبر التحيزات الاجتماعية، من عوائق الاتصالية الرئيسية لأنها تؤدي إلى ظهور الأناية والفرقة، ويمكن أن تركز على أسس دينية أو عرقية أو إقليمية.<sup>2</sup>

#### 2. معوقات طبيعة التنظيم وأساليب العمل:

تختلف التنظيمات الداخلية وأساليب العمل في المشروعات الاقتصادية، باختلاف أهداف هذه المشروعات وسياساتها وخططها وطبيعة عملها وأحجامها، وإمكانياتها المادية والبشرية واتجاهات وكفاءة مستوياتها الإدارية وحالة العاملين فيها.<sup>3</sup>

#### 3. المعوقات الشخصية:

تعتبر من أخطر المعوقات لأنها أكثر خفاء. فالكل يقاوم الاعتراف بأوجه القصور في شخصيته وسلوكه مما يجعل الأمر غامض وصعب التحديد. وقد تكون هذه المعوقات ذاتية نابعة من المرسل أو المستقبل أو تكون ثنائية نابعة من تفاعل وتطور العلاقة بينها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> رضاوية جازية، الاتصال الداخلي و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص 66.

<sup>2</sup> -رضاوية، جازية، مرجع سابق، ص 66.

<sup>3</sup> -بونخلة، فريد، مرجع سابق، ص 121.

<sup>4</sup> - بلحمو، خولة، مرجع سبق ذكره.



## 4. معوقات اللغة:

تعتبر اللغة مادة التعبير عن موضوع الاتصال، فالكلمات التي تصاغ بها الرسالة، سواء كانت شفوية أو كتابية هي التي ترسم صورة إغراض الرسالة المراد تبليغها، فاللغة الواسعة والكلمات التي تحمل معاني مختلفة ربما فسرت بطريقة خاطئة، إما لأن المعاني غير واضحة، وإما بسبب التفاوت في التعليم والثقافة والبيئة وغيرها، كما أن الطريقة نطق الألفاظ أهمية في تبليغ الرسالة التي قد تعتمد على طريقة الإلقاء وكيفية استعمالها.<sup>1</sup>

وهناك معوقات أخرى تعرقل عمليات الاتصال وتعرقل نجاحه وانسياب المعلومات من بينها:

- عدم وجود تخطيط كافي لعملية الاتصال وعدم الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

- غموض الأدوار، وعدم الإصغاء للمتحدث.

- قلة كفاءة أدوات الاتصال.

<sup>1</sup> - بن دحو، سمية، الاتصال التنظيمي، محاضرات ماستر، تخصص علم النفس العمل و التنظيم، كلية العلوم

الاجتماعية، قسم علم النفس و الارطوفونيا، جامعة وهران 02، الجزائر، 2019-2020، ص10.

خلاصة الفصل:

وحوصلة لما تم عرضه في هذا الفصل نلخص أن عملية الاتصال هي وظيفة أساسية من وظائف التنظيم، وتعتبر العمود الفقري الذي تنهض عليه عملية التفاعل الرمزي، لأي تنظيم مهما كانت أهدافه، وبالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات أو المنظمات من أجل الرقي بها وفي عالم المؤسسات الناجحة، أن يعطوا الاتصال أهمية كبيرة، وضمن أساليب تسييرهم من خلال ضمن السير السلس لكل عمليات التفاعل بين الفاعلين في المنظمة، بما يساعد على النشاط والحركة الجيدة لأعمال المنظمة، ويحقق أهداف أفراد فيها، وأهداف المنظمة ككل.

الفصل الثالث: المقاربة النظرية لدراسة

اتخاذ القرار في المؤسسة

**تمهيد:**

إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير ،وان مقدار النجاح الذي تحقّقه أية منظمة إنما يتوقف في المقام الاول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها ،وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفاعليتها ،وتدرك أهمية وضوحها ووقتها ،وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها .

ويعد موضوع اتخاذ القرارات من أهم العناصر وأكثرها أثرا في حياة الأفراد ،وفي حياة الدول والمنظمات ،كما انه يعد من أهم الوظائف الأساسية والجوهرية للقائد الإداري ومتخذ القرارات في كافة المنظمات الإدارية العامة والخاصة على حد سواء ،ولذلك يوصف القادة الذين يتخذون قرارات بأنهم العامل الاول والأساسي في هذه الادارة.

وعلى هذا الأساس نجد عملية إتخاذ القرار تنتشر في جميع مستويات الإدارة وفي جميع الأقسام،وفي مختلف المؤسسات الصناعية سوف نسلط الضوء في هذا الفصل على عملية إتخاذ القرار في المؤسسة،سننتطرق إلى أهمية اتخاذ القرار ومراحل عناصر وخطواته وكذلك معوقاتهما ،دون أن نغفل على النظريات التي تناولت موضوع اتخاذ القرار .

**المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرار****المطلب 1: مفهوم اتخاذ القرار**

هو عملية التي تبني على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين، أي اختيار والتفضيل للبدائل أو الإمكانية المتاحة، حيث أن أساس اتخاذ القرار وجود البدائل التي تؤدي بدورها إلى إيجاد مشكلة تتمثل في الاختيار بين البدائل.<sup>1</sup>

ويعرف اتخاذ القرار هو: اختيار أنسب بديل لحل مشكلة معينة، وهو أنشطة يتم إتباعها لتحديد المشكلة بدائل الحل، تقييم البدائل واختيار البديل المناسب لحل المشكلة، وأهم خطوة تشير على أنه اختيار بديل مناسب.<sup>2</sup>

يعتبر "هربرت سيمون" أكثر المهتمين بإعداد واتخاذ القرار حيث يرى أنها عملية بحث عن حل وسط. ويعني ذلك انه لا يوجد بديل قادر على تحقيق الهدف تحقيقا تاما، غير البديل الذي يتم اختياره، ويكون عادة أفضل البدائل في حدود الظروف السائدة، حيث أن قيود البيئة والمجتمع تحد من عدد البدائل المتاحة.<sup>3</sup>

اتخاذ القرار: هو فعل رسمي يقوم به فرد أو جماعة يهدف إلى الاختيار الرشيد بين مجموعة من البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين، ولا يعني وجود قرار واحد ووحيد اتخاذ القرار.<sup>4</sup>

هو عملية إدارية هادفة تتضمن المفاضلة بين مجموعة من البدائل واختيار البديل المناسب، لمواجهة موقف ما أو حل مشكلة ما أو الوصول إلى غاية محددة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - بالحاج، فتيحة: الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد 07، 2016، ص 270-271.

<sup>2</sup> - واعر سهيلة، موسى عبد الناصر أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة، دراسة حالة، وحدة البريد الولائية، بسكرة، الجزائر، ص 16، 15.

<sup>3</sup> - أونيس، عبد المجيد: إدارة العلاقات الإنسانية، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 241.

<sup>4</sup> - ناصر، قاسيمي، مرجع سابق، ص 5.

<sup>5</sup> - فاتن عوض الغزو، مرجع سابق، ص 199.

مما سبق يمكن القول أن اتخاذ القرارات مرحلة من مراحل صنع القرار، وإن اتخاذ القرار هو الموقف عن خلاصة أو حوصلة عملية إتخاذ صنع القرار، وذلك بالاعتماد على أفضل بديل للوصول إلى قرار رشيد.

## المطلب 2: العناصر الأساسية في عملية صنع القرار

من خلال المعنى في عملية إتخاذ القرار نجد انه يتكون من عناصر وهي:

- وجود مشكلة: أي أن يجد متخذ القرار مشكلة تواجهه تتطلب حلا.
- وجود بدائل: أي يكون هنالك طرق مختلفة تتوفر أمام متخذ القرار ينتقي منها الأفضل والأنسب
- الهدف: يتمثل في تحقيق أقصى عائد بأقل تكلفة.
- توفر الوعي والإدراك من اختيار البديل: أي أن اتخاذ القرار يقتضي من متخذه الوعي والإدراك والدراسة العملية والتفكير العميق.
- بيئة اتخاذ القرار: اعتياديا يتم اختيار القرار المتعلق بحل المشكلات في المؤسسات الصناعية في ظل ظروف منها:
- بيئة التأكد: تظهر حينما تتوفر معلومات كافية لتوقع نتائج البديل بشكل مسبق وقبل تنفيذه كاستثمار الفرد أمواله في البنك في حساب وهو متأكد من الفائدة التي سيحصل عليها وفي بيئة التأكد التحدي الذي يواجهه متخذ القرار هو تحديد البدائل التي تؤدي إلى الحل الأمثل وأفضل.
- بيئة المخاطرة : تكون حين لا تتوفر لدى متخذ القرار المعلومات الأكيدة لنتائج البدائل، وإنما تكون معلوماته مجرد احتمال.
- بيئة عدم التأكد : تتوفر فيها المعلومات قليلة لا يمكن الاعتماد عليها فقط في تحديد نتائج البدائل المتوقعة، تعد هذه البيئة من أصعب البيئات لأنها تعتمد على قدرة الفرد أو الجماعة التي تتخذ القرار على ابتكار البدائل متميزة ويطلق على هذه البيئة في بعض الأحيان بالفوضى المنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> -مسعودة بلوط، نوال مساوي، مرجع سابق، ص 70-71.

-مرحلة التنفيذ: بعد إجراء كل الخطوات السابقة من جمع المعلومات وتحديد المشكلة واختيار أفضل البدائل، نصل في هذه المرحلة إلى تطبيق وتنفيذ القرار. من المراحل السابقة الذكر نستخلص أن مرحلة التنفيذ هي آخر مراحل اتخاذ القرار التي يتم فيها تطبيق القرار الصادر من طرف الرئيس الأعلى وفق لما تم الإنفاق عليه مع وقوفه على المتابعة والرقابة قصد مصادفة أي عراقيل مفاجئة بغرض التصدي لها وعلاجها حتى يجسد القرار بشكل نهائي<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: مراحل عملية إتخاذ القرار

يمر اتخاذ القرار في مراحل وذلك حتى يكون القرار صائباً وملائماً حسب النوع المراد إعطاء القرار فيه، وربما يكون بحاجة إلى مناقشة واستشارة قبل اتخاذه ولكن لا بد أن يمر القرار في جميع أنواعه في عدة مراحل مهمة في صنع القرار وهي كالتالي:

1. **تشخيص المشكلة:** والتي تعتبر الخطوة الأولى في سبيل الوصول إلى حلها، ففي حالة عدم معرفة المشكلة الحقيقية، فإن القرار الذي سوف يتخذ سيكون قرار غير سليم لعدم ملائمتها للمشكلة التي صدر بشأنها.

2. **جمع البيانات والمعلومات:** يتم في هذه المرحلة جمع كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالمسكلة، ويتوقف عمل هذه المرحلة على كفاءة البيانات والمعلومات التي تعتمد في النهاية على التوفيق في جمعها في الوقت المناسب لاستخدامها<sup>2</sup>.

3. **تحديد البدائل المتاحة وتقويمها:** ويتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها :  
-وضع المنظمة والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وإمكانيتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهات المدير ومتخذ القرار، وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع الذي يعتمد

<sup>1</sup> - أمال، بودماغ، مرجع سابق، ص 86.

<sup>2</sup> - واعر سهيلة، موسى عبد الناصر، مرجع سابق، ص 15.

على التفكير الإبتكاري الذي يركز على التصور والتوقع وخلفه الأفكار ،مما يساعد على تصنيف البدائل المتوفرة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها.<sup>1</sup>

4.مرحلة التنفيذ: في هذه المرحلة يتم وضع القرار موضع التنفيذ وتوضيح القرار للأفراد والجماعات الذين لهم علاقة بالقرار وبناء رأي جماعي حول أهمية القرار وخلق نوع من الالتزام لمتابعة القرار ويجب على القائد أو متخذ القرار أن ينتبه جيدا إلى أن القرار مفهوم لكل المعنيين بالتنفيذ.<sup>2</sup>

5.مرحلة اختيار البديل المناسب لحل المشكلة: وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقا لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار وأهم هذه المعايير:

\_تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة،فيفضل البدائل الذي الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.

\_انفاق البدائل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها.

\_قبول أفراد المنظمة للحل البدائل واستعدادهم لتنفيذه.

\_المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.

\_كفاءة البديل ،والعائد الذي سيحققه إتباع البدائل المختار.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - زوا تيني، عبد العزيز، مرجع سابق، ص 184.

<sup>2</sup> - فانتن عوض، الغزو، مرجع سابق، ص 225.

<sup>3</sup> -معن محمود عيا صرة، مروان محمد بني احمد، مرجع سابق، ص 127-12.



**المبحث الثاني: المعالجة النظرية لعملية اتخاذ القرار****المطلب الأول: نظريات عملية اتخاذ القرار**

هناك مجموعة من النظريات التي قدمها الكثير من الباحثين والعلماء في مجال الإدارة، ومن بينها نذكر ما يلي:

**1- النظرية التقليدية الكلاسيكية:** اعتمد الفكر التقليدي في عملية إتخاذ القرار على منطلقات تتبع من (نموذج الرجل الاقتصادي) الذي يستند في اتخاذ القرارات إلى العقلانية أو الرشدة، تقوم على فكرة أساسية أن الفرد يستهدف في اتخاذه للقرار تحقيق الربح مما يعني ضرورة اختيار البديل الأفضل لمعالجة المشكل، وتعتمد هذه النظرية على قابلية الفرد على تحديد المشكلة بشكل دقيق وحصر جميع البدائل الممكنة للمعالجة بشكل عقلائي ورشيد، وينظر هذا الاتجاه إلى متخذ القرار على أنه إنسان رشيد يتمتع بالقدرة على وضع الرأي السديد والمبني على معرفة تامة للمشكلة والبدائل والمقاييس والتقييم والاحتساب والاختبار.<sup>1</sup>

**2- النظرية النيوكلاسيكية ( السلوكية):** اعتمدت هذه النظرية في دراسة سلوك الفرد أثناء العمل إذ تؤكد على أن متخذ القرار كفرد له أفضلياته الخاصة به، وهو يتأثر بالقيم والعادات والتقاليد، إلى الجانب ما يتسم به من دوافع لا شعورية ومهارات ومشاعر، وكل هذه تؤثر في عملية إتخاذ القرار إضافة إلى ذلك أن متخذ القرار يواجه معلومات غير كاملة عن الموقف وعن البدائل الممكنة، وعن نتائج كل بديل، وقد برز هنا مفهوم "الرشد الحامد" الذي يؤكد على أن متخذ القرار، وفي ضوء عدم اكتمال المعلومات، يحدد عددا قليلا من البدائل ويتوقع عددا قليلا من البدائل، ويتوقع عددا قليلا من النتائج لكل بديل للوصول إلى الهدف غير مصاغ بدقة، وهذا يعني أن متخذ القرار إذ استهدف الرشد فإنه يعمل ضمن تلك التي تؤدي إلى تعظيم النتائج. وبالتالي عندما يبحث عن حلول المرضية فإنه يكتفي بعدد محدد من البدائل، لكل منها عدد محدود من النتائج.<sup>2</sup>

**3- النظرية الحديثة:**

<sup>1</sup> - عائشة لبي، ندى قرافية، مرجع سابق، ص 51.

<sup>2</sup> - عائشة لبي، ندى قرافية، مرجع سابق، ص 51-52.

من رواد هذا الفكر "هربرت سايمون" نظر إلى الإدارة بمنظور عقلائي تتحكم فيه قواعد متعلقة ومرتبطة بالمحيط، فهو ينظر إلى المسير بأنه يملك تصرفا عقليا ومنطقيا ولكنه محدودا من طرف المحيط. فالعقلانية أحيانا مقننة ومشروطة بتحقيق غايات وأهداف يسعى إليها متخذ القرار من خلال تأدية مجموعة من الأدوار الاجتماعية والأفعال، وهذه قد تصطدم مع القرار لسبب من الأسباب التي ليست كاملة في الواقع حيث تبرز قسم وأهداف شخصية تؤثر على الموقف وعلى المعلومات الموجودة في المحيط. فهو ينظر إلى السلوك الإداري بأنه نظام مفتوح متفاعل مع البيئة يؤثر ويتأثر بالظروف.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: خطوات اتخاذ القرار

يقوم متخذ القرار بهذه الخطوات في تسلسل، ليس بالضرورة محددًا، حيث يمكن خلاله أن يرتد من خطوة إلى خطوات سابقة، إذ لزم الأمر من خلال آليات التغذية المرتدة المعلومات لتصحيح هذه الخطوات للوصول إلى القرار الصائب الممكن تنفيذه في الواقع، وهذه الخطوات هي:

**1. مرحلة تحديد المشكلة:** الهدف في هذه المرحلة هو الوصول إلى فهم وتشخيص المشكلة، وكما يقال أن التشخيص السليم للمشكلة تمر بالخطوات التالية:

تحديد المعايير، ملاحظة الانحرافات بدقة، وتحديد أسباب الانحراف.<sup>2</sup>

**2. مرحلة تحديد المعايير:** المعيار نموذج يهتدي به الرجل الإداري وهو بصدد تقييمه لواقعة معينة، وتقسم هذه المعايير إلى:

**\_المعايير النوعية:**، حيث لا يمكن التعبير عنها بصورة رقمية.

**المعايير الكمية:** وهي إجراءات والمقاييس التي يعبر عنها بالأرقام.

**المعايير الشخصية:** وهي مرتبطة بشخصية متخذ القرار (متفاعل، متشائم، حذر).<sup>3</sup>

<sup>1</sup> -بونخلة، فريد، مرجع سابق، ص 141-142.

<sup>2</sup> -نفس المرجع، 129، 128.

<sup>3</sup> -طاهر، حسن: مقرر اتخاذ القرار وإدارة الأزمات، كلية إدارة الأعمال، 28/2/2019، ص 12.

3. **البحث عن البدائل:** حيث تتطلب هذه المرحلة البحث عن الحلول متعددة المشكلة التي تواجه الفرد فالبدائل إذن هي فروض متعددة لحل المشكلة وهي تختلف حسب طبيعة المشكلة.<sup>1</sup>

4. **تقييم البدائل:** ويتم في هذه المرحلة تقييم البدائل المتاحة من خلال حذف الخيارات المستحيلة أو التي لا تلبي الغرض ويكون ذلك من خلال تحليل كل بديل ومعرفة مزاياه ومساوئه بحيث يستبعد البديل الذي تكون ايجابياتها اقل من سلبياته.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: أساليب اتخاذ القرار

أن أساليب اتخاذ القرارات تتعدد وتتنوع في صعوبة اتخاذها وسهولتها بالنسبة للجهد والكلفة والوقت والدقة في تقدير النتائج ويعد الحدس والحكم الشخصي تجاه مشكلة معينة وإيجاد الحل الملائم لها من أسهل أساليب الكمية الحديثة في اتخاذ القرار ومن بين الأساليب المعروفة في اتخاذ القرار نذكر.<sup>3</sup>

#### 1. أسلوب وطريقة الأمر:

يعرف هذا الأسلوب بالاعتماد الصريح أي أسلوب الأمر والنهي يلجأ إلى هذا الأسلوب العسكريون بسبب طبيعة أعمالهم التي تحتاج إلى الاستعجال بحيث لا يمكن تداولها مع الجهات المختلفة لان ذلك بسبب تأخر وتنفيذ قرار يحتاج إلى السرعة بناء على طلب القيادات العليا للأهمية هذا الأسلوب يمكن تطبيقه أيضا في بعض المؤسسات ذات الطابع المدني الاجتماعي في الحالة استعجال موضوع أو قرار ما.<sup>4</sup>

#### 2. أسلوب التفويض:

هذا النوع أكثر شيوعا لما فيه من مزايا عديدة ولجدواه في تخفيف أعباء ومسؤوليات المديرين حيث يلجأ رئيس المصلحة إلى تفويض جزء من صلاحياتها لبعض معاونيه ومساعديه مم يثق فيهم هذا الأسلوب يساعد المسؤول في إشباع رغبات العاملين وإتاحة الفرصة القيادية لهم.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> -عائشة لبي، ندى قرابية، مرجع سابق، ص 45.

<sup>2</sup> -نفس المرجع، ص 45.

<sup>3</sup> -بالحاج فتيحة مرجع سابق، ص 278.

<sup>4</sup> -معن محمود عياصرة، مروان محمد بني احمد، مرجع سابق، ص 130.

<sup>5</sup> -معن محمود عياصرة، مروان محمد بني احمد، مرجع سابق، ص 130.

## 3. أسلوب الاستثمار:

نتيجة لارتفاع الوعي الوظيفي وتحسن المستويات التعليمية لدى معظم العاملين سواء في القطاع العام والخاص أصبحت الإدارات بأسلوب التشاور والحوار والاحترام المتبادل وهذا النمط يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى معظم العاملين والمشاركين في صنع القرار مما يؤدي إلى نجاحه وتحقيقه بصورة فعالة.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - بونخلة، فريد، مرجع سابق، ص 124.

## المبحث الثالث : أهمية النظرية لدراسة عملية اتخاذ القرارات

### المطلب الأول : أهمية عملية اتخاذ القرار

لا يمكن أداء نشاط ما لم يتخذ بصدد قرار فاتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير والتي يمكن من خلالها انجاز كل أنشطة المنظمة وتحديد مستقبلها ولا يمكن أداء أي وظيفة بالمنظمة أو أداء أي وظيفة إدارية(كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ) ما لم يصدر بصدها قرار يحدد من يقوم بها متى وأين ومع وبأي تكلفة وغير ذلك وتتجلى أهمية اتخاذ القرار في النقاط التالية .<sup>1</sup>

- 1.اتخاذ القرارات عملية مستمرة في المجال الإداري نلاحظ أن عملية التسيير ما هي إلا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات في مختلف الأقسام الموجودة كالتنظيم,الإنتاج, لتخطيط ,والتسويق .
- 2.اتخاذ القرارات أساس الإدارة أو وظائف المنظمة إن كل وظيفة داخل المنظمة, تتضمن مجموعة متعددة من القرارات, مثلا في الإنتاج ,نجد جملة من القرارات ,من المسؤول عن الإنتاج في فترة زمنية محددة ؟ ما هو الحجم الأنسب للإنتاج ؟ ما هي المدة الزمنية للخطة الإنتاجي؟.
- 3.إن اتحاد القرارات له أهمية بالنسبة للفرد أو المؤسسات المختلفة حيث انه لا يمر يوم في حياة الفرد إلا وعليه اتخاذ القرار وكذلك في المؤسسات والمنظمات التي تضع نصب عينها النجاح وتحقيق الأهداف المرجوة من الخطط التي وضعتها.
- 4.المؤسسات بحاجة إلى صناع قرار يدركون إن قراراتهم تؤثر على حياة الناس حاضرا أو مستقبلا.<sup>2</sup>

- 5-إن صنع القرار ومن ثم اتخاذه هو العامل الأساسي للتقدم والنجاح في القيادة الإدارية لان من صفات القائد الناجح قدرته على اتخاذ القرار عندما يعلن قراره عليه استخدام قوة دوره في تهيئة الظروف الملائمة ليكون القرار هو الناجح وجذب الناس إلى إن هذا القرار هو القرار النافع.<sup>3</sup>
- 6-اتخاذ القرار في المؤسسات الرسمية هو جزء من ممارسة السلطة القانونية وتفعيل الأدوار المرسومة للإفراد داخل الوحدات والأقسام وفي جميع المستويات حيث تساعد السلطة القانونية

<sup>1</sup> - بونخلة ،فريد، مرجع سابق، ص 125-126.

<sup>2</sup> -معن محمود عيا صرة ،مروان محمد بني احمد، مرجع سابق، ص 123.

<sup>3</sup>-نفس المرجع و الصفحة.

المستمدة من المركز الوظيفي للإفراد على اتخاذ قرارات عديدة وتمنحهم الشرعية والقدرة على الالتزام بها وكذلك تنفيذ الإجراءات والنشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: وظائف اتخاذ القرار

تعتبر وظائف اتخاذ القرار عبارة عن مكونات وظيفية تشير إلى جزء واحد من مجموعة أجزاء مترابطة تساهم في تحقيق العمل الأكبر ومن بين هذه الوظائف نذكر ما يلي:

1. وضع الأهداف الإدارية تبدأ عملية اتخاذ القرار عندما تقوم الأهداف تمثل هذه الوظيفة دورة دائمة من وضع الأهداف عندما تحقق هدف ما من خلال اتخاذ القرار تسعى مجدداً إلى وضع أهداف جديدة وهكذا.
2. مقارنة وتقييم البدائل يمكن القول إن البدائل تمثل طرق أو مناهج مختلفة للعمل سواء كانت منفردة أو مشتركة والتي بدورها تساعد في تحقيق الهدف أو الأهداف المنشودة ومن خلال وسائل رسمية أو غير رسمية للبدائل فالمقارنة تعتمد على حالة التأكد أو عدم التأكد وتعتمد كذلك على تفصيلات متخذ القرار لمختلف النتائج المتاحة.
3. إقرار الخيار (عمل) الخيار هو عبارة عن لحظة في عملية مستقرة لاتخاذ القرار عندما يختار متخذ القرار طريقة عمل أو مناهج عمل من عدة بدائل موضوعية.<sup>2</sup>
4. تنفيذ القرار ويكون ذلك عندما يتم تطبيق منهج العمل فعلياً في المنظمة كما تشير عملية التنفيذ إلى لحظة في العملية الكلية لاتخاذ القرار. عندما يتم تحويل الخيار من شفوي إلى شيء مطلق إلى أرض الواقع.
5. المتابعة والرقابة تتطلب هذه الوظيفة التأكد من ان القرار المطبق تتسجم مع الأهداف التي وضعت مسبقاً للتأكد من سلامة وفعالية القرارات وقدرتها على تحقيق أهداف التنظيم والاتصال.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> -فاتن، عوض الغزو، مرجع سابق، ص 200-201.

<sup>2</sup> -مسعودة بلوط، نوال مساوي، مرجع سابق، ص 83.

<sup>3</sup> - نفس المرجع نفس الصفحة.

### المطلب الثالث: معوقات عملية اتخاذ القرار

تواجه عملية اتخاذ القرار العديد من إدراك الصعوبات والمشكلات التي من أهمها ما يلي :

1. عدم إدراك المشكلة وتحديد بدقة يلقي المدير صعوبة في تحديد المشكلة وقد تنصب قراراتها قراراته على حل المشكلة وعدم التعرض إلى المشكلة الحقيقية.
2. عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن إن تتحقق باتخاذ القرار فقد تتعلق الأهداف بتحديد رقم مبيعات في منظمة إنتاجية ما وبالتالي يجب إدراك هذه الأهداف الرئيسية حتى لا تتعارض مع الأهداف الفرعية ضمن المنظمة ومن ثم العمل على تحقيق الأهداف الأكثر أهمية ثم الانتقال إلى الأهداف الأخرى.<sup>1</sup>
3. البيئة التي تعمل فيها المؤسسة بغية إمكانية التعرف على مزايا وعيوب البديل المتوقع والمقصود بالبيئة التقاليد والعادات والقوانين والتغيرات والعلاقات الإنسانية والظروف الاقتصادية والمالية والسياسية والتشريعات الحكومية وتطورات التكنولوجيا وتتجلى الصعوبة في تحديد المعايير وتحويل النتائج غير المادية أو الأحكام الشخصية إلى معايير ملموسة .
4. شخصية متخذ القرار قد يكون المدير واقعا عن اتخاذ قراره تحت تأثير بعض العوامل كالقيود الداخلية التي تشمل التنظيم الهرمي الذي تقرره السلطة السياسية وما ينجم عنه من بيروقراطية وجمود وضرورة التقيد بالإجراءات الداخلية أو قيود خارجية وبالتالي ينجم عنها خضوع الإدارة لسلطة اعلي كالسلطة السياسية التي تحدد الغايات الكبرى الواجب تحقيقها مما تنعكس سلبيا على أفكاره وتطلعاته مما يؤثر على المؤسسة ونجاحها .
5. نقص المعلومات والخوف من اتخاذ القرار تعد المعلومات مادة الإداري في اتخاذ القرار كما إن الإنتاج يعتبر المواد الأولية هي الأساس في إنتاجه ويجب إن تكون المعلومات ممثلة للظاهرة المدروسة. وهذه المعلومات جوهرية تمكن الإدارة من استخدامها ووضع التقديرات اللازمة حول الأوضاع القائمة والتنبؤ بما ستكون عليه الأمور مستقبلا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - بالحاج، فتيحة، مرجع سابق، ص 276.

<sup>2</sup> - بلعراي، عبد الكريم، مرجع سابق، ص 91-92.

وهناك معوقات أخرى للعملية اتخاذ القرارات نذكر من بينها:

- عدم توافر الكوادر القيادية الكفوة .
- عدم سلامة طرق اختيار القيادات الإدارية.
- عدم توافر الاستقرار الوظيفي والاطمئنان النفسي للقيادات الإدارية.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - معن محمود عيا صرة، مروان محمد بني احمد، مرجع سابق، ص 131.



### خلاصة الفصل

نستخلص في نهاية هذا الفصل انه يمكن القول إن عملية اتخاذ القرارات هي جوهر العمليات الإدارية إذ أنها المرحلة النهائية لكل عملية كما أنها بمثابة أفضل الخيارات المطروحة وخاصة أنها تستخدم لتحديد وإيجاد انسب البدائل التي تتمثل بدورها في حلول لهذه المشكلات حتى تجتاز المؤسسة هذه العراقيل وتتمكن من تحقيق الأهداف المسطرة والمرجوة.

الباب الثاني:

الجانب الميداني للبحث

## الفصل الرابع:

تقديم الجانب الميداني للبحث

**تمهيد:**

بعد أن تطرقنا في الفصل الثاني إلى المقاربة النظرية لدراسة الاتصال في المؤسسة والفصل الثالث إلى المقاربة النظرية لدراسة اتخاذ القرار في المؤسسة سنحاول من خلال هذا الفصل أن نبين علاقة اتصال التنظيمي واتخاذ القرار واتخاذ القرار.

وللوصول إلى هذا الهدف قمنا بإجراء دراسة ميدانية على جامعة آكلي محند أولحاج البويرة تحديدا في المصلحة التي أجرينا بها الدراسة في رئاسة الجامعة ووقع اختيارنا عليها نظرا لكوننا أردنا البحث في العلاقة الموجودة بين الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وذلك كانت المحطة الأنسب.

**المبحث الأول: المجال الزمني والبشري والمكاني****المطلب الأول: المجال الزمني للدراسة**

ويقصد بها الفترة الزمنية التي استغرقتها دراستنا الميدانية بالجامعة الى غاية نهايتها ، وقد أجريناها على مراحل وهي كالتالي:

المرحلة الأولى في 16 فيفري 2022 قمنا بدراسة استطلاعية إلى رئاسة الجامعة وذلك في حدود الساعة العاشرة (10:00) قمنا بتقديم طلبنا المتمثل في تسهيل لنا إجراء دراستنا حيث لم يتم الموافقة على إجراء الدراسة بكل سهولة.

المرحلة الثانية في 20 فيفري 2022 قمنا بزيارة ثانية وذلك في الفترة الصباحية قمنا بتقديم طلبنا للمرة الثانية بحيث تمت الموافقة على إجراء الدراسة لكن بصعوبة.

المرحلة الثالثة 20 أبريل 2022 إذ قمنا بزيارة ثالثة وذلك من أجل توزيع الاستمارة على العمال والحصول على المعلومات الواردة في الاستمارة وذلك في الفترة الصباحية حيث توجهنا إلى مكتب الاستقبال لطلب الإذن ثم ذهبنا إلى ميدان العمل وتوجهنا إلى العمال حيث استطعنا الحصول على المعلومات بصعوبة على الأسئلة حيث تحصلنا على 32 استمارة من مجموع 61 وتركنا الباقي هناك .

المرحلة الرابعة 24 أبريل 2022 حسب اعتقادنا للقيام بهذه الدراسة وسعينا من هذا الفصل.

قمنا بزيارة رابعة في الفترة الصباحية من اجل الحصول على اجابات الاستمارات المتبقية 18 استمارة .

ومنه تحصلنا على 50 استمارة من مجموع 61.

### المطلب الثاني: المجال المكاني للدراسة

وهو المكان الذي تمت به الدراسة ويعني تحديد تحديد المنطقة أو البيئة التي تجرى فيها الدراسة والمتمثل في الجامعة المركزية أكلي محند أولحاج البويرة تحديدا في رئاسة الجامعة

### المطلب الثالث:المجال البشري

اما ما يخص المجال البشري او جملة من الافراد الذين تم اجراء الدراسة عليهم والمعنونة بدور الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرارات .

تمت الدراسة على عينة من العاملين في رئاسة الجامعة والذي يبلغ عددهم حوالي 145 عامل موزعين على أربعة طوابق عبر مختلف الأقسام والمصالح.

### المبحث الثاني: تعريف ميدان البحث

سننتظر في هذا المبحث إلى التعريف بجامعة أكلي محند أولحاج محل الدراسة من خلال التعريف بنشأتها وتطورها التاريخي بالإضافة إلى مهامها.

### المطلب الأول: تعريف جامعة أكلي محند أولحاج

أنشأت جامعة أكلي محند أولحاج البويرة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-241 المؤرخ في 14 رجب عام 1433 الموافق ل 04 يونيو سنة 2012 المتضمن إنشاء جامعة البويرة وهي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. ترتب عن صدور المرسوم التنفيذي المشار إليه أعلاه إعادة هيكلة الجامعة لتصبح مشكلة من ست (06) كليات ومعهد على التوالي.

1-كلية العلوم والتكنولوجيا

2-كلية العلوم الطبيعية والحياة وعلوم الأرض .

3- كلية الآداب واللغات .

4-كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

5-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

6-كلية الحقوق والعلوم السياسية .

7- معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضيات .

علاوة على أربع نيابات مديرية على مستوى رئاسة الجامعة مكلفة بـ:

- 1-التكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات وكذا التكوين العالي في التدرج.
- 2-التكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي و كذا التكوين العالي فيما بعد التدرج.
- 3-العلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والتظاهرات العلمية.
- 4- التنمية والاستشراف والتوجيه.

### المطلب الثاني: نبذة تاريخية عن تطور الجامعة

- 2001/2002:إنشاء ملحقة تابعة لجامعة محمد بوقرة بومرداس تتضمن تخصص العلوم القانونية والإدارية .
- 2002/2003: فتح تخصص اللغة والآداب العربي.
- 2005/2006: ترقية الملحقة إلى مركز جامعي مع استحداث تخصص آخر يتمثل في العلوم الاقتصادية ، علوم التسيير والعلوم التجارية بالإضافة إلى ميدان حقوق والعلوم السياسية .
- 2006/2007: فتح تخصص العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- 2007/2008: فتح ميدان العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- 2009/2008: فتح ميدان العلوم والتكنولوجيا.
- 2010/2011: فتح ميدان الآداب واللغات ،بالإضافة إلى قسم علوم تقنيات النشاطات البدنية والرياضيات .
- 2011/2012: فتح كلية علوم الطبيعية والحياة وعلوم الأرض.
- 2012/06/04: ترقية المركز الجامعي إلى الجامعة .

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لرئاسة الجامعة

جدول رقم 1: يمثل الهيكل التنظيمي لرئاسة الجامعة

الطابق	التنظيم الداخلي للجامعة
الطابق الأرضي	-وكيل المحاسب -مكتب حظيرة السيارات -مكتب شبكة الإعلام الآلي -مكتب الأمن الداخلي -مكتب التنظيم العام المخزن المركزي
الطابق الأول	-المديرية الفرعية للوسائل والصيانة -المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة -قاعة الاجتماعات
الطابق الثاني	-الأمانة العامة -المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين المديرية الفرعية لأنشطة العلمية والثقافية والرياضية .
الطابق الثالث	-نيابة المديرية للتكوين العالي في الطور والتأهيل الجامعي والبحث العلمي وكذا التكوين العالي فيما بعد التدرج. -نيابة المديرية للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية. -نيابة المديرية للتنمية والإشراف والتوجيه.
الطابق الرابع	-مدير الجامعة .

المصدر: وثائق مقدمة المؤسسة



## تحليل نتائج الدراسة الميدانية

### تمهيد:

في هذا الفصل سنتطرق إلى عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية المتعلقة بالاتصال التنظيمي واتخاذ القرار وكشف مدى صدق فرضيات دراستنا من خلال عرض نتائج الدراسة الميدانية بناء على فرضيات دراستنا من خلال عرض نتائج الدراسة الميدانية، بناء على الفرضيات الدراسة العامة والفرعية، وكذلك نتائج الدراسات السابقة .

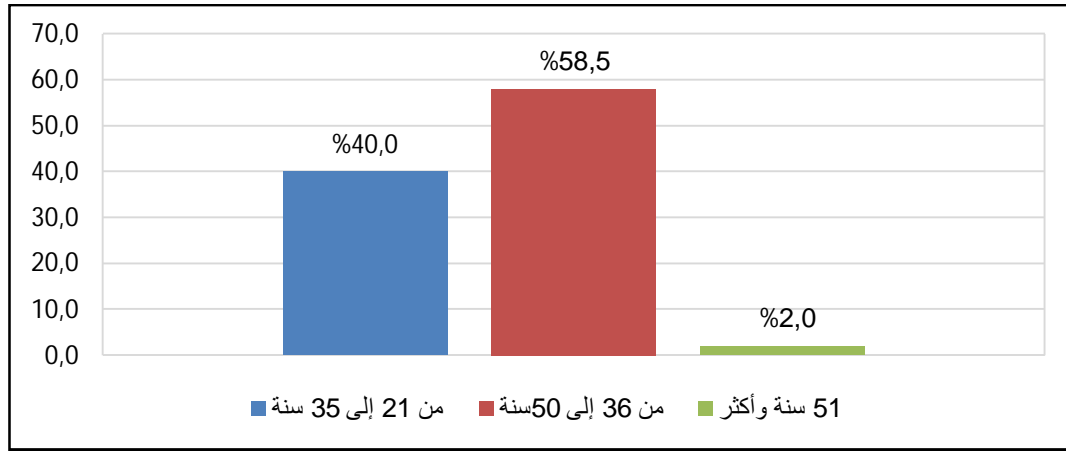
### تحديد خصائص العينة:

بعد جمع البيانات من ميدان البحث وبعد تفرغ المعطيات التي تحصلنا عليها ، وقبل الشروع في عملية تحليل النتائج للإجابة على الفرضيات المقترحة بإثبات صحتها أو نفيها ، يستوجب علينا التوقف عند هذا المبحث الذي سندرسه من خلال خصائص مفردات العينة حتى نتمكن من رسم صورة شاملة لخصائص عينة بحثنا ،ولقد وجدنا إن المستوى التعليمي والوظيفي للمبحوثين هي من التغيرات الهامة التي لها علاقة مع موضوع بحثنا دون غيرها من المتغيرات ، لهذا سنتطرق إليها من خلال الرسومات البيانية والجداول الإحصائية .

### الجدول 02:توزيع مفردات العينة حسب متغير السن

النسبة%	التكرار	السن
40,0%	20	من 21 إلى 35 سنة
58,0%	29	من 36 إلى 50 سنة
2,0%	1	51 سنة وأكثر
100,0%	50	المجموع

## شكل رقم 1: يمثل توزيع مفردات العينة حسب متغير السن



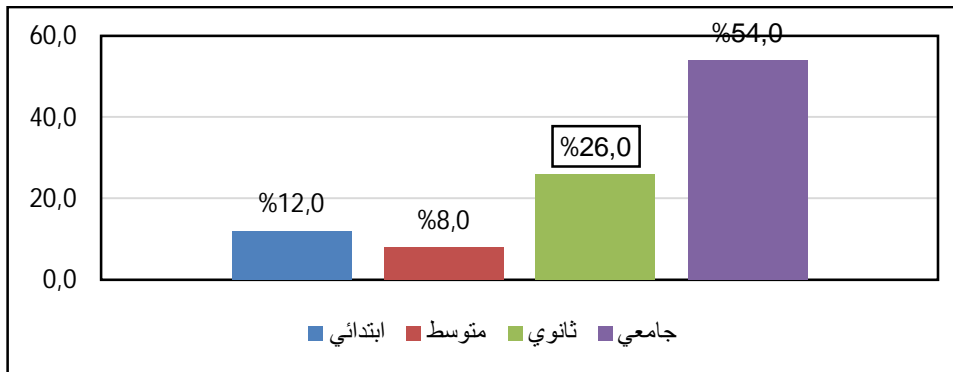
يتضح من خلال الجدول رقم 01 أن معظم الموظفين ينتمون إلى الفئة العمرية من 36 إلى 50 سنة و ذلك بنسبة 58 %، ثم تليها فئة المبحوثين الذين سنهم من 21 إلى 35 سنة بنسبة 40 %، وفي الأخير نجد اضعف نسبة عادة إلى العاملين الذين ينتمون إلى فئة العمرية من 50 سنة فما فوق بنسبة تقدر 14 % .

وعليه نستنتج من الجدول أن فئة الغالبة على مجال العمل في رئاسة الجامعة هي الفئة العمرية الشبابية إذ أنها تتميز بدرجة كبيرة وبأكبر في مجال عملها والقدرة على تخطي عوائق التي تصادفها أثناء أداء مهامها في حين تأتي هذه الأخيرة في مرتبة الثانية، حيث تمثل الفئة العمرية الشابة نجد هذه الفئة عنصرا مهما داخل المؤسسة مما يعطي النشاط والحيوية على مكان العمل زادة على قدرتها، على العطاء في ظل الاعتماد على إرشادات وتوجيهات فئة الكهول، وفي المرتبة الأخيرة فئة عمرية من 50 فما فوق وهي فئة اقل عطاء، برغم من خبرتها الطويلة مقارنة بالفئة وهي فئة الكهول.

الجدول 03: يمثل توزيع مفردات العينة حسب مستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
12,0%	6	ابتدائي
8,0%	4	متوسط
26,0%	13	ثانوي
54,0%	27	جامعي
100,0%	50	المجموع

شكل رقم 2: يمثل توزيع مفردات العينة حسب مستوى التعليمي



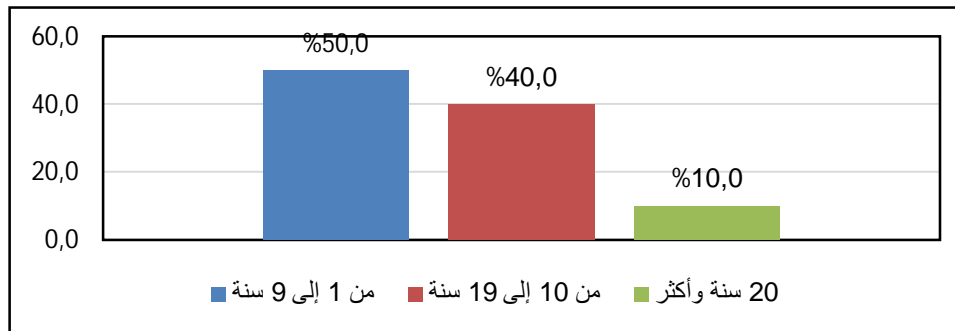
من خلال قراءة جدول رقم 02 يتضح لنا اغلب عمال رئاسة الجامعة مستواهم التعليمي جامعي حيث تقدر نسبتهم ب 54 %، أما بخصوص العاملين الذين مستواهم التعليمي ثانوي تقدر نسبتهم ب 26 %، كذلك هو الحال بنسبة الذين هم مستواهم التعليمي ابتدائي إذ تقدر نسبتهم ب 12,0 % ، وفي الأخير المستوى التعليمي المتوسط تقدر نسبة كل منهم 8,0%.

نستنتج أن رئاسة الجامعة توظف موظفين ذو كفاءات عملية، قصد ضمان جودة العمل والخدمة التي تقدمها و القدرة على الاستمرار في تحقيق الأهداف التي يتم تسطيرها والاتفاق عليها خاصة أنها مؤسسة جامعية فهي بحاجة إلى أصحاب مؤهلات والشهادات العلمية المساهمة في تنظيم. تفاعل بين الموظفين في هذه المؤسسة بينما تمثل نسبة الموظفين الذين مستواهم التعليمي ثانوي هم الموظفين القدامى التي تستفيد المؤسسة من خبرتهم التي اكتسبوا ها خلال فترة عملهم

الطويلة وتعودهم على المهام الموكلة إليهم كذلك الحال لموظفي ذوي المستوى التعليمي الابتدائي والمتوسطة و عموما يشكل المستوى الجامعي الأغلبية مما يعتبر استثمار ايجابيا لسيرورة و تنظيم العمل داخل الرئاسة.

**جدول رقم 03: يمثل توزيع مفردات العينة حسب الأقدمية**

الأقدمية	التكرار	النسبة
من 1 إلى 9 سنة	25	50,0%
من 10 إلى 19 سنة	20	40,0%
20 سنة وأكثر	5	10,0%
المجموع	50	100,0%



يتضح من قراءة الجدول رقم 03 أن نسبة الاقدمية المهنية للعمال من 01الى 09 سنوات تقدر ب 50% والتي تمثل أكبر نسبة ثم تليها نسبة عمال فئة اكبر من 10 إلى 19 سنة و التي تقدر ب 40% تقدر نسبتهم 10 % ، وهي اضعف نسبة.

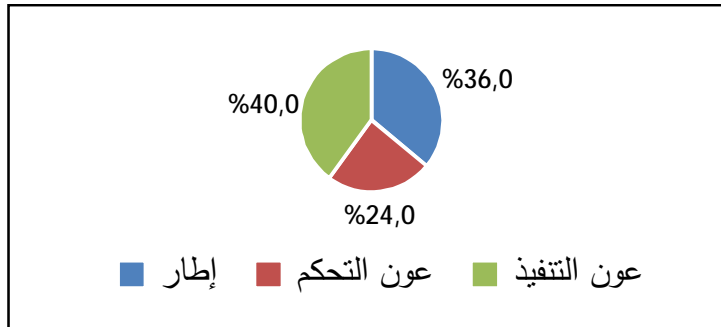
نستنتج أن المؤسسة تعتمد على سياسة التجديد و التوظيف المستمر وتحاول قدر المستطاع أن تستفيد من العاملين الذين سنوات خبرتهم جديدة بتوظيفهم في المناصب العليا ونجدهم مثابرين في عمل والاحتكاك لمن يفوقهم ، بالإضافة إلى فهم الجيد لظروف العمل داخل المؤسسة وكيفية التعامل معها وتحقيق النتائج الايجابية ، ضف إلى ذلك الجامعة لا تستغني عن عمالها الذين سنوات خبرتهم المهنية طويلة لأنهم أكثر خبرة وتجربة عن غيرهم من العاملين ، كما أنهم

باستطاعتهم أن يفيدوا زملائهم الشباب من خلال تقديم النصائح والتوجيهات لتفادي بالأخطاء التي تعود بالسلب على سير العمل .

**جدول رقم 04: يمثل توزيع مفردات العينة حسب الفئة المهنية**

الفئة المهنية	التكرار	النسبة
إطار	18	36,0%
عون التحكم	12	24,0%
عون التنفيذ	20	40,0%
المجموع	50	100,0%

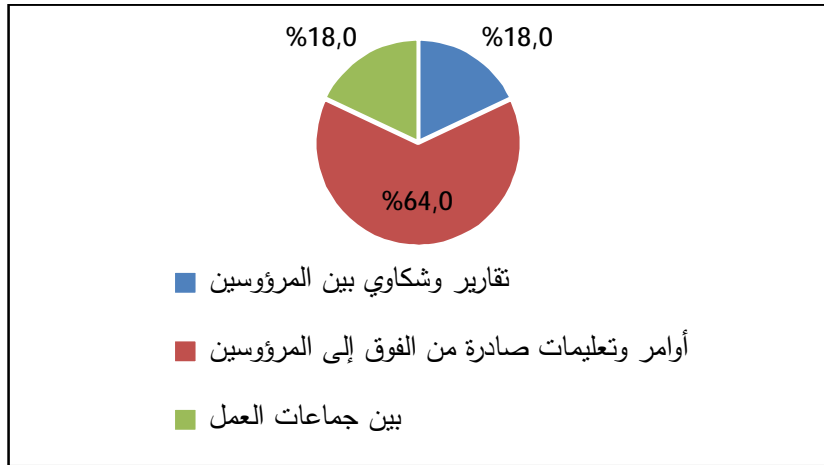
**شكل رقم 3: يمثل مفردات العينة حسب الفئة المهنية**



من خلال الجدول رقم 04 يتضح لنا أغلب المبحوثين ينتمون إلى فئة عمال التنفيذ و ذلك بنسبة 40%، بينما كانت نسبة العاملين رتبة إطار 36%، ثم تليها نسبة لعون تحكم 24% . وعليه يمكن القول أن ارتفاع عدد العمال يعود إلى كبر حجم المؤسسة، كذلك كثيرة مهامها ونشاطاتها، بينما كانت المرتبة الثانية الإطارات، وهذا راجع لمساهماتهم في التنظيم والتسيير والتنسيق بينما مستويات المؤسسة، في حين المرتبة الثالثة و الأخيرة كانت لعون التحكم وهذا راجع لدوره في تسيير المؤسسة وفق المتطلبات السلم الإداري وتحقيق الفعالية الإدارية والمهام الموكلة بين العمال بالرغم من أنها اضعف نسبة إلا أنها لها إسهام كبير في سياسة المؤسسة والتخطيط لمستقبلها وتحقيق أهدافها المرجوة .

## جدول رقم 05: يمثل توزيع مفردات العينة حسب نوع الاتصال الغالب

النسبة	التكرار	نوع الاتصال الغالب في المؤسسة
18,0%	9	تقارير وشكاوي بين المرؤوسين
64,0%	32	أوامر وتعليمات صادرة من فوق إلى المرؤوسين
18,0%	9	بين جماعات العمل
100,0%	50	المجموع



يتضح من الجدول أعلاه من خلال يتضح لنا أن المبحوثين الذين أجابوا بأن الاتصال الغالب في رئاسة الجامعة هو عبارة عن أوامر وتعليمات صادرة من فوق إلى المرؤوسين بحيث قدرت نسبتهم 64 %، ثم تليها نسبة المبحوثين متساوية بين الذين أجابوا بأن الاتصال الغالب هو عبارة عن تقارير وشكاوي بين المرؤوسين حيث قدرت نسبتهم ب 18%، مع ايجابية المبحوثين الذين أجابوا بأن الاتصال السائد بين جماعات العمل بنسبة تقدر ب 18%.

نستنتج أن الاتصال النازل وهو عبارة عن أوامر وتعليمات من فوق إلى المرؤوسين هو أكثر نوع سائد وذلك راجع إلى طبيعة العمل التي تستوجب صدور رسائل من الرئيس الإداري الأعلى إلى كافة الموظفين وهذا يستوجب الاتصال بين الموظفين فيما بينهم لسريان ما تتضمنه هذه الرسائل من معلومات حتى تتم الاستفادة منها وتطبيقها أو إحداث التغيير بمقتضاه، وهذا لا يعني

إهمال الاتصال الصاعد، بل يدل على الاعتماد عليه فينقل الشكاوي، الاقتراحات وطلب العطل وحتى الاستفسارات .

## الفصل الخامس:

دور الاتصال الرسمي في عملية اتخاذ  
القرار في المؤسسة



المبحث الأول: الاتصال الرسمي

الجدول رقم 06: العلاقة بين الإبلاغ عن نتائج الاجتماعات في حال الغياب

والحصول على المعلومات

المجموع	أخرى	لا	نعم	إبلاغك عن نتائج الاجتماع في حالة الغياب
				الحصول على المعلومات والقرارات الجديدة
44	2	7	35	نعم
%100	%4,5	%15,9	%79,5	
6	0	1	5	لا
%100	%0,0	%16,7	%83,3	
50	2	8	40	المجموع
%100	%4,0	%16,0	%80,0	

يمثل الجدول الموضح أعلاه توزيع مفردات العينة حسب العلاقة الارتباطية بين متغير الحصول على المعلومات والقرارات الجديدة بالعمل والإبلاغ عن مجريات ونتائج الاجتماعات المتعلقة باتخاذ القرارات وذلك في حالة التغيب عنها .

ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ أن الاتجاه العام يشير إلى أن 80% من المبحوثين أجابوا بأنه يتم إبلاغهم عن مجريات ونتائج الاجتماعات في حال غيابهم مقارنة مع 16% من المبحوثين الذين لا يتم إبلاغهم بنتائج الاجتماعات عند تغيبهم عنها. كما نجد نسبة 4% فقط من إجابات المبحوثين بأخرى وهي نسبة ضئيلة جدا مقارنة مع النسب السابقة .

وعند إدخال المتغير المستقل نلاحظ أن 83% من المبحوثين الذي يتم إبلاغهم عن مجريات ونتائج الاجتماعات في حال غيابهم أجابوا بأنهم لا يتحصلون على المعلومات والقرارات الجديدة المتعلقة بالعمل مقارنة مع 79.5% من نفس الاتجاه الذين أجابوا بعكس ذلك، وفي المقابل نجد نسبة 7,16% من أصحاب الردود السلبية الذين لا يتحصلون على المعلومات والقرارات في حالة غيابهم عن الاجتماع لا يتحصلون على المعلومات والقرارات مقارنة 9,15% من نفس الاتجاه الذين أجابوا أنهم يتحصلون على المعلومات، وهي نسبة متقاربة جدا .

ومن خلال القراءة الإحصائية السابقة يمكن تحليل وتفسير النسب من الناحية السوسولوجية على أن عملية الإبلاغ عن قرارات ومجريات الاجتماعات والنتائج التي تخرج بها فيما يتعلق بعملية اتخاذ القرار دائمة ومستمرة ، فالإدارة تسعى دوماً لإعلام موظفيها بنتائج الاجتماعات رغم تغييبهم عنها سواء كان ذلك عن قصد أو غير قصد ، وهذا دليل على أن المؤسسة تسعى إلى إشراك عمالها في اتخاذ القرارات من خلال السعي نحو إيصال المعلومات والقرارات الجديدة المتعلقة بالعمل لكافة الموظفين .

وتجدر الإشارة إلى أن وظيفة الاتصال تبقى دوماً من الوظائف الهامة والأساسية المكلفة بها المؤسسة من بينها نجد وظيفة المعلومات فهي تؤدي وظيفة ضرورية لاتخاذ القرار. وعلى خلاف المشاعر والتأثير يكون الاتصال هنا توجيه تقني، حيث ركزت البحوث التطبيقية في هذا المجال من الاتصال على النشاطات المتعلقة بمعالجة المعلومات وطرق تحسين دقة قنوات الاتصال التي تحمل إلى الفرد والجماعات والقرارات التنظيمية.<sup>1</sup>

ضف إلى ذلك نجد وظيفة التبليغ وهي من المهام توصيل أو الحصول على معلومات ، وهذه الوظيفة تعنتي بتبليغ الحقائق كما هي دون تدخل إنساني ولا يمكن إعطاء أي فرصة للحكم الشخصي أو العاطفة في أن يلعب دوراً على محتويات المعلومات ويمكن تبليغ تقارير وتنفيذ واجبات ، شرح خطوات العمل في فترة معينة وتبليغ سياسات وقرارات الإدارة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - بلحم، خولة، مرجع سابق، ص 29 .

<sup>2</sup> - نفس مرجع ، ونفس الصفحة.

**جدول رقم 07: العلاقة بين دراية المبحوثين بأهداف المؤسسة والمعلومات المتحصل عليها**

المجموع	محرقة ومشوهة	على حقيقتها	وصول المعلومات الواردة من الإدارة دراية بأهداف المؤسسة
32	5	27	نعم
100%	%15,6	%84.4	
18	11	7	لا
100%	%61.1	%38.9	
50	16	34	المجموع
100%	%32,0	%68,0	

يمثل الجدول الموضح أعلاه توزيع مفردات العينة حسب العلاقة الارتباطية بين متغير العلاقة بين دراية المبحوثين بأهداف المؤسسة والمعلومات المتحصل عليها من الإدارة . من خلال القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ أن الاتجاه العام يشير إلى أن 68% من المبحوثين أجابوا بأنهم تصلهم المعلومات على حقيقتها وأنهم لهم دراية بأهداف المؤسسة ،مقارنة مع 32% من المبحوثين الذين تصلهم المعلومات من الإدارة تتعرض إلى التحريف والتشويه الذي يطرأ على مضمون الرسالة .

وعند إدخال المتغير المستقل نلاحظ أن 38,9% من المبحوثين الذين ليس لهم دراية بأهداف المؤسسة ولا تصلهم المعلومات الواردة من الإدارة ، مقارنة مع 4,84% من نفس الاتجاه الذين أجابوا عكس ذلك ، وفي المقابل نجد نسبة 1,61% من أصحاب الردود السلبية الذين أجابوا بأنهم لهم دراية بأهداف المؤسسة و يتحصلون على المعلومات الصادرة من الإدارة، و نلاحظ عموماً أن هذه النسبة متقاربة نوعاً ما فيما بينها إلا أن الفروق تكمن بين المواقف التي تدل على أغلب المبحوثين لهم دراية بأهداف المؤسسة وحصولهم على المعلومات من الإدارة .

ومن خلال القراءة الإحصائية السابقة يمكن تحليل وتفسير النسب من الناحية السوسولوجية على انه هناك علاقة وطيدة بين هذين المتغيرين بحيث أن عامل الانتماء يتحدد من خلال مدى

إدراك العامل بأهداف التي سطرته المؤسسة ،حيث كلما أدرك العامل هذه الأهداف كلما تعزز انتماؤه إلى المؤسسة وكلما قلت ثقافته حول الأهداف التي وضعتها المؤسسة كلما ابتعد كل البعد عن هذه المؤسسة وشعر بأنه لا ينتمي إليها .

أن عملية إبلاغ العمال بالأهداف والاستراتيجيات مهمة تبقى على عاتق المؤسسة فهي الوحيدة المكلفة بوظيفة الإعلام موظفيها بكافة تفاصيل المهنة والهدف وراء هذه المهنة توفير جهاز إعلامي قوي يساهم في نقل المعلومات ومختلف التغيرات والتعديلات الجديدة التي تهدف إليها المؤسسة .

من خلال هذا يتبين لنا أن المؤسسة تساهم وبشكل ايجابي بدراية العامل بأهداف المؤسسة ووصولهم على المعلومات ومختلف القرارات والتعديلات الجديدة المتعلقة بالعمل إلى كافة موظفيها وبالتالي التحكم في عملية الاتصال .

وتجدر الإشارة إلى أن أهمية عملية الاتصالية التي تلعبه داخل الإدارة كنقل المعلومات بين الأفراد والجماعات وتتجسد مساهمتها في نقل المعلومات والآراء والأفكار المختلفة عبر قنوات الرسمية لخلق التماسك والتعاون من اجل تحقيق الأهداف المنشودة ، ضف إلى ذلك نجد أنها تلعب دورا مهما وحيويا في مرحلة تطبيق ومتابعة القرارات المتخذة فبعد عملية اتخاذ القرار تأتي مرحلة تنفيذ التي تحتاج إلى المعلومات يمكن الحصول عليها من خلال اتصالات ،تساهم في متابعة وتنفيذ تلك القرارات وتقييم النتائج المترتبة عليها والتعرف على المشاكل التي تواجهها .

جدول رقم 08: العلاقة بين الاستفسار عن مضمون الاجتماع والإبلاغ عن نتائج

الاجتماع المجموع في حال الغياب

المجموع	بدون إجابة	لا	نعم	الاستفسار عن مضمون الاجتماع
				الإبلاغ عن نتائج الاجتماع في حالة الغياب
40 100%	13 %32,5	6 15,0%	21 52,5%	نعم
8 100%	1 12,5%	2 25,0%	5 62,5%	لا
2 100%	1 50,0%	0 0,0%	1 50,0%	أخرى
50 100%	15 30,0%	8 16,0%	27 54,0%	المجموع

يمثل الجدول الموضح أعلاه توزيع مفردات العينة حسب العلاقة الارتباطية بين متغير الإبلاغ عن مجريات ونتائج الاجتماعات في حال الغياب والاستفسار عن مضمون الاجتماع في حالة عدم الإبلاغ .

ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ أن الاتجاه العام يشير إلى أن 54% من المبحوثين أجابوا بأنه في حالة عدم إبلاغهم يبادرون عن الاستفسار عن مضمون الاجتماع ويتم إبلاغهم عن مجريات ونتائج الاجتماع ،مقارنة مع 30 % من المبحوثين الذين لم نتحصل على إجابتهم ،كما نجد نسبة 16 %من المبحوثين الذين في حالة عدم إبلاغهم لا يبادرون في الاستفسار عن مضمون الاجتماع ولا عن مجريات ونتائج الاجتماع .

وعند إدخال المتغير المستقل نلاحظ أن 50 %من المبحوثين الذين كانت ايجا بتهم بأخرى، مقارنة مع 62,5% من المبحوثين الذين في حالة عدم إبلاغهم لا يبادرون عن الاستفسار عن مضمون الاجتماع وعن مجريات ونتائج الاجتماع .مقارنة مع 52,5 %من المبحوثين الذين يبادرون في الاستفسار عن نتائج الاجتماع وإبلاغهم عن نتائج الاجتماع في حالة الغياب .

وفي المقابل نجد 50 % من المبحوثين كانت ايجا بتهم بأخرى ، مقارنة مع 12,5 % الذين في حالة عدم إبلاغهم لا يبادرون عن مضمون الاجتماع وعن نتائج الاجتماع في حالة الغياب ،مقارنة مع 32,5 % من الذين يبادرون عن الاستفسار عن مضمون الاجتماع وعن نتائج الاجتماع في حالة الغياب .

وفي المقابل نجد 0,0 % وهي ايجابية منعدمة ، مقارنة مع 25 % من الذين في حالة الإبلاغ لا يبادرون عن الاستفسار عن مضمون الاجتماع وعن نتائج الاجتماع عند الغياب، مقارنة مع 15 % من الذين يبادرون عن الاستفسار عن مضمون الاجتماع وعن نتائج الاجتماع في حالة غيابهم

ومن خلال القراءة الإحصائية السابقة يمكن تحليل وتفسير النسب من الناحية السوسولوجية على أن هناك علاقة طردية بين هذين المتغيرين ،بحيث لا حظنا أن شعور بالانتماء للمؤسسة يزداد كلما سعت الإدارة إلى الاتصال بعمالها وان العمال يهتمون بإيصال المعلومات إلى بعضهم البعض ،وخاصة أن طبيعة العمل تستوجب دراية كل عمال بما يدور داخل رئاسة جامعة وتفرض على العمال التواصل فيما بينهم أي الاعتماد الاتصال الأفقي ،أما بخصوص الموظفين الذين أجابوا ب (لا) فهذا راجع إلى صعوبة إيصال المعلومات لهم بسبب العوائق الاجتماعية أو عدم الاختيار الجيد للوسيلة الاتصالية المناسبة لها يؤدي إلى عدم وصول المعلومات واحتكارها من طرف المرسل ، الأمر الذي قد يؤدي سلبا على أهداف المؤسسة .

وتجدر الإشارة أن عملية تبليغ العمال بالاجتماعات التي تعقدها إدارة المؤسسة لها وظائف عديدة هو خلق التوازن، فالاجتماعات تعد من الوسائل التي تعمل على القضاء على الفراغ الواضح بين الطرفين.

## جدول رقم 9: العلاقة بين فرص المناقشة وإعلام الإدارة بالاجتماعات

المجموع	لا	نعم	سماح الإدارة بالمناقشة وإعطاء اقتراحات
			اتصال الإدارة لإبلاغك بالاجتماعات
32 100%	8 25,0%	24 75,0%	نعم
10 100%	5 50,0%	5 50,0%	لا
8 100%	5 62,5%	3 37,5%	عدم الإجابة
50 100%	18 36,05%	32 64,0%	المجموع

يمثل الجدول الموضح أعلاه توزيع مفردات العينة حسب العلاقة الارتباطية بين متغير في حالة وجود اجتماعات هل تتصل بك الإدارة وفرص المناقشة أثناء الاجتماع . من خلال القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ أن الاتجاه العام يشير إلى أن 64% من المبحوثين أجابوا بأنه يتم السماح لهم بالمناقشة وإعطاء اقتراحات عند إعلامهم بالاجتماعات مقارنة مع 36% من المبحوثين أجابوا بأنهم لا يسمح لهم بالمناقشة وإعطاء اقتراحات عند إعلامهم من طرف الإدارة بالاجتماعات .

وعند إدخال المتغير المستقل نلاحظ أن 37,5% من المبحوثين الذين لم نتحصل على إجاباتهم ، مقارنة مع 50% من المبحوثين الذين أجابوا بان الإدارة لا تعلمهم بالاجتماعات ولا تعطيههم فرص المناقشة وإعطاء اقتراحات ، مقارنة مع 75% من المبحوثين الذين أعطوا رأيهم بان في حال وجود اجتماعات تعلمه الإدارة به وتسمح لهم بالمناقشة وإعطاء اقتراحات ، وفي المقابل نجد 5,62% من المبحوثين لم نتحصل على إجاباتهم ، مقارنة مع 50% من نفس الاتجاه أعطوا رأيهم بان الإدارة لا تعلمهم بالاجتماعات ولا تعطيههم فرص المناقشة وإعطاء اقتراحات ، مقارنة مع 25% الذين أجابوا عكس ذلك بان الإدارة تعلمهم بالاجتماعات وتسمح بالمناقشة .

ومن خلال القراءة الإحصائية السابقة يمكن تحليل وتفسير النسب من الناحية السوسولوجية على انه يتضح من خلال الردود أن هناك علاقة قوية بين هذين المتغيرين ،حيث كلما تسنى للعامل فرصة المناقشة وإعطاء اقتراحات وإعلام الإدارة العمال بالاجتماعات واتخاذ القرارات ،هذا يجعل العامل يشعر بالتقدير والاحترام وحبه للعمل ،وكلما حرم من فرصة طرح آرائه واتخاذ قرارات أثناء المناقشة المواضيع المطروحة في الاجتماعات كلما أحس بان المؤسسة لا تهتم به ولا تقدر ذاته .

ضف إلى ذلك لاحظنا أن شعور بالانتماء للمؤسسة يزداد كلما سعت الإدارة بالاتصال بعمالها في حال وجود اجتماعات ،كما انه كلما تكتمت الإدارة عن إبلاغهم بذلك كلما شعرا لعامل بالتهميش وعدم الانتماء ،ومن خلال هذا تحليل يتضح لنا أن عدم إتاحة الفرصة للمناقشة وطرح انشغالاتهم له تأثير سلبي على تحقيق فعالية نظام الاتصال داخل المؤسسة ،وانعدام المرن الذي لا يمنح الفرصة لتمرير الاتصالات الصاعدة عبر قناة الاجتماعات يؤدي إلى فشل العملية الاتصالية فينقل فرص المشاركة والنقاش والتحاور تنقلص بذلك التغذية العكسية ويكون بذلك الاتصال في اتجاه واحد ،ونقل المعلومات من جهة واحدة.

وتجدر الإشارة إلى تسهيل عملية الاتصال من خلال منح الفرص مناقشة والحوار أثناء الاجتماعات يعتبر مهما إذ يسهم في إشهار العمال بأهمية العمل الذي يؤدونه سعيا وراء تحقيق أهداف المؤسسة ،وبدورهم أثناء مشاركتهم الفعالية في تحقيق فعالية ،ونجاح المؤسسة .



جدول رقم 10: العلاقة بين الوسيلة المستخدمة وصعوبة التواصل مع المسؤول

المجموع	أخرى	شفهية	كتابية	الوسيلة المستخدمة للاتصال
				صعوبة الاتصال مع المسؤول المباشر
4	0	2	2	نعم
%100	0,0	%50,0	%50,0	
60	2	22	36	لا
%100	%3,3	%36,7	%60,0	
64	2	24	38	المجموع
%100	%1,7	%43,3	%55,0	

**ملاحظة:** في هذا الجدول لاحظنا بأن حجم العينة زاد إلى 64 عوض 50 مبحوث و كان ذلك بسبب تعدد الإجابات عند بعض المبحوثين في حالة الأسئلة المتعددة الاختيارت.

يمثل الجدول الموضح أعلاه توزيع مفردات العينة حسب العلاقة الارتباطية بين متغير صعوبة الاتصال التي يتلقاها الباحث أثناء اتصاله مع المسؤول والوسيلة المستخدمة للاتصال .

ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ أن الاتجاه العام له يشير إلى أن 55% من المبحوثين أجابوا بأن الوسيلة التي يستخدمونها للاتصال هي الوسيلة الكتابية من خلالها يتلقون صعوبة عند اتصالهم بالمسؤول ،مقارنة مع 3,43% من المبحوثين اجتابوا بأن الوسيلة الاتصال الشفهية من خلالها يتلقون صعوبة اتصالهم مع المسؤول ، كما نجد نسبة 7,1% فقط من إجابة المبحوثين يعتمدون على وسيلة أخرى وهي نسبة ضئيلة جدا مع النسب السابقة .

وعند إدخال المتغير المستقل نلاحظ أن 60% أجابوا بأنهم لا يتلقون صعوبة أثناء اتصالهم بالمسؤول من خلال الوسيلة للاتصال ، مقارنة مع 50% أجابوا بأنهم يتلقون صعوبة أثناء اتصالهم بالمسؤول من خلال الوسيلة المستخدمة .

وفي المقابل نجد 36,7 % من أصحاب الردود الايجابية إنهم لا يجدون صعوبة أثناء اتصاليهم بالمسؤول من خلال الوسيلة المعتمدة ،مقارنة مع 50 %مع نفس الاتجاه أجابوا أنهم يتلقون صعوبة من خلال الوسيلة المستخدمة للاتصال بالمسؤول .

وفي المقابل نجد نسبة 3,3 % من المبحوثين أجابوا بأنهم لا يتلقون صعوبة أثناء اتصاليهم بالمسؤول من خلال الوسيلة المعتمدة ،مقارنة مع نسبة منعدمة من إجابات مبحوثين.

ومن خلال القراءة الإحصائية السابقة يمكن تحليل وتفسير النسب من الناحية السوسولوجية على أن الوسيلة أو القناة هي الأدلة التي تنقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل وهي المسار الذي تتبعه الرسالة وقد تكون إما كتابية أو شفوية ويجب على المرسل اختيار الوسيلة المناسبة لطبيعة الرسالة والمستقبل لان نجاح الاتصال مع المسؤول يتوقف على مدى مناسبة الوسيلة ،واعتماد اغلب المبحوثين على الاتصالات كتابية مع المسؤول يرجع إلى المزايا التي يتمتع بها وهي سهولة الاتصال معه.

نجد الذين يعتمدون على الوسائل الكتابية للاتصال لا يتلقون صعوبة للاتصال بالمسؤول لان المؤسسة تعتمد على مبدأ الرسمية في التفاعل فإنها تعتمد على الاتصال الكتابي نظرا لمصادقيتها ولأنه أقل عرضة للتحريف والتشويش، فغالبا ما تكون المعلومات مسجلة ومدونة ضمن وثائق رسمية ووسائل إدارية كالمذكرات والتقارير والنشرات هذه الوسائل تضمن توثيق عملية الاتصال والاحتفاظ بالوثائق والمستندات الرسمية وسجلات الأرشيف التي يمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية .

وتجدر الإشارة إلى أن الموقف الاتصالي مركب من عدة عناصر يجب أن تجتمع كلها لكي تتم عملية الاتصال هذه الأخيرة عبارة عن عملية ترمز وفق رموز لفظية وغير لفظية ، ولكي يتحقق التفاعل لا بد أن تكون الوسيلة المستخدمة مفهومة لدى المستقبل ، كما ان عامل اللغة هو المحدد لفهم الرسالة الاتصالية فان حدث وعجز المستقبل عن فهم مضمونها ومعناها بشكل دقيق فان ذلك سيؤدي به حتما إلى صعوبة التواصل ، والفهم الجيد للرسالة الاتصالية ،بين المرسل والمستقبل يكون نتيجة استعمال الوسيلة للتواصل وهذا يؤدي إلى تقليص من تفاعلاتهم واتصالاتهم، ويؤدي بهم ذلك إلى الحاجة من التهميش والاعتراب، ويعزز السلوك الاتصال في اتجاه واحد.

ولهذا يمكننا القول إن الاتصال هو ضرورة من ضروريات البنية الأساسية لأي مؤسسة إلى جانب كونه عملية إدارية فهو أيضا عملية اجتماعية تتفاعل عن طريقها جماعات العمل سواء كان ذلك مع فئة المسؤولين ومما لاشك فيه وجود هذه الجماعة في هيكل تنظيمي يخلق لديهم علاقات اجتماعية تلقائية تتولد نتيجة رغبتهم في التفاعل والانتماء وهذا لا بد من اختيار الوسيلة المستخدمة للاتصال لكي لا يلقى العامل صعوبات أثناء اتصاله مع المسؤول مما يزيد من إنجاح عملية الاتصالية.

### تحليل نتائج الفرضية الأولى:

حاولنا من خلال تحليل الجداول الارتباطية التي تم تخصيصها لتحليل الفرضية الثانية معالجة الاتصال الرسمي في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة، ومن خلال تحليلنا توصلنا إلى أن: الاتصال الرسمي يتم في إطار بناء تنظيمي يوضح خطوط الاتصالات الرسمية في المنظمة بحيث تكون هذه الاتصالات نظاما مرتبا بين أساليب وإجراءات نقل البيانات والقرارات من أعلى القمة في المؤسسة نزولا حتى ادنى المستويات الوظيفية فيها وبالعكس، أو بين المستويات المتشابهة داخل المنظمة .

لقد ساهم الاتصال الرسمي بشكل جيد في تفعيل عملية اتخاذ القرار وعليه الفرضية الجزئية الأولى محققة والنتائج المتحصل عليها من خلال النسب المئوية والتكرارات الموجودة دليل قاطع على هذا ومن بين النتائج ما يلي :

-تبين النسبة 80 % في الجدول رقم (6) المتعلق بوجود اتصال بين العمال وذلك من خلاله يتم إبلاغهم عن مجريات ونتائج الاجتماع في حالة غيابهم.

-تبين نسبة 68 % في الجدول رقم (7) المتعلق بوجود بعملية اتصال بين الإدارة والعمال وذلك من خلال الدور الذي تلعبه الإدارة كنقل المعلومات بين الأفراد وتساهم بشكل كبير بديارية العامل بأهداف المؤسسة

-تبين نسبة 54% في الجدول رقم (8) المتعلق بوجود وظائف الذي يلعبها الاتصال بين الإدارة والعمال وذلك من خلال مبادرة العمال بالاستفسار عن مضمون ونتائج الاجتماعات في حالة الغياب

-تبين نسبة 64% في الجدول رقم (9) المتعلق بوجود اتصال بين العمال و المسؤولين من خلال السماح لهم بالمناقشة وإعطاء اقتراحات عند إعلامهم بالاجتماعات

-تبين نسبة 55 % في الجدول رقم (10) المتعلق بوجود اتصال بين العامل والمسؤول من خلال وسيلة الاتصال المعتمدة للاتصال .

**استنتاج الفرضية الأولى:**

لقد توصلنا من خلال ما سبق أن انتشار الاتصال الرسمي في رئاسة الجامعة جاء استجابة للضرورة التي فرضتها المؤسسات إلا أن عدم التحكم في آلياته و ميكانزماته يؤدي إلى اختلالات تعرق السير الحسن لعملية الاتصال، فالاتصالات الرسمية تؤكد التسلسل والتدرج الهرمي بحيث لا يتصل المرؤوسين مع الرئيس الأعلى للمنظمة دون المرور بالرئيس كما لا يجوز للرئيس إصدار تعليمات إلى مستويات ادني منه دون المرور بالمستوى الذي يليه ،كما أنها تتميز بدقة وبصحة المعلومات التي تنقل عن طريقها بالإضافة إلى وضوح المسالك التي يمر بها وبالتالي تتبعه ومعرفة أثره ونتائجه، ومن خلال تحليل الرسومات البيانية والجداول وتأويل نتائجها تأويلا سوسيولوجي، وعند التوقف على كيف يؤثر الاتصال الرسمي بشكل ايجابي في تفعيل عملية اتخاذ القرار كونها تعمل على تعزيز العلاقات الإنسانية والمرونة في المؤسسة ،ومن خلال جملة من المؤشرات التي تتفرغ عنها مؤشرات فرعية أخرى تحصلنا على نتائج تمكنا من خلالها التأكد من صدق الفرضية.

وعليه يمكن القول أن الفرضية الأولى تحققت فالاتصال الرسمي يعمل حقا على تعزيز عمليات اتخاذ القرارات الصائبة من خلال كافة المعلومات التي تساهم بشكل كبير في مساعدة المسؤولين على اتخاذ القرارات في المؤسسة.

## الفصل السادس:

دور الاتصال الغير الرسمي في عملية اتخاذ  
القرار في المؤسسة

المبحث الأول:الاتصال الغير الرسمي

الجدول رقم 11: العلاقة بين إقامة اجتماعات بين العمال والمعوقات التي تعرقل اتخاذ القرار

المجموع	بدون الإجابة	اتصالية	مادية	إدارية	شخصية	المعوقات عملية اتخاذ القرارات
						إقامة اجتماعات بين الإدارة والعمال بشكل منظم
22	1	1	0	11	5	أحيانا
%100	%4,5	%0,0	%22,7	%50,0	%22,7	
28	4	4	2	11	9	نادرا
%100	%14,3	%7,1	%7,14	%39,3	%32,1	
50	5	'5	2	22	14	مجموع
%100	%10,0	%0,4	%14,0	%44,0	%28,0	

يمثل الجدول الموضح أعلاه توزيع مفردات العينة حسب العلاقة الارتباطية بين متغير المعوقات التي تعرقل عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل عند إقامة اجتماعات بشكل منظم . من خلال القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ أعلاه أن الاتجاه العام له إلى أن 44% من المبحوثين أجابوا بان المعوقات هي التي تعرقل عملية اتخاذ القرارات عند إقامة اجتماعات بين الإدارة و العمال بشكل منظم مقارنة مع نسبة 28% من الذين أجابوا بان المعوقات الشخصية هي التي تعرقل عملية اتخاذ القرارات عند إقامة اجتماعات كما نجد نسبة 14% من المبحوثين الذين أجابوا بان المعوقات المادية هي التي تعرقل عملية اتخاذ القرارات أثناء إقامة اجتماعات بين العمال و الإدارة مقارنة مع نسبة 10% من المبحوثين الذين لم تتمكن من الحصول على إجابتهم ومن نفس الاتجاه نجد نسبة 4% من المبحوثين الذين أجابوا بان المعوقات الاتصالية وهي نسبة ضئيلة جدا مقارنة مع النسب السابقة.

وعند إدخال المتغير المستقل نلاحظ أن 39.3% من أصحاب الردود انه نادرا ما توجد معوقات تعرقل عملية اتخاذ القرارات في الاجتماعات مقارنة ب50% من نفس الاتجاه الذين أجابوا انه أحيانا توجد معوقات تعرقل اتخاذ القرارات و في المقابل نجد 32.1% من المبحوثين الذين يرون بان عند إقامة اجتماعات نادرا ما تكون هناك معوقات تعرقل عملية اتخاذ القرارات مقارنة بنسبة 22.7% من نفس الاتجاه الذين أجابوا عكس ذلك

وفي المقابل نجد 14.3% من الذين أجابوا بأنه نادرا ما توجد معوقات تعرقل الاجتماع بين العمال و الإدارة مقارنة مع 4.5% من نفس الاتجاه الذين أجابوا بأنه أحيانا ما توجد معوقات تعرقل عملية اتخاذ القرارات أثناء الاجتماع.

وفي المقابل نجد 7.1% من المبحوثين الذين أجابوا انه نادرا ما تكون هناك معوقات تعرقل عملية اتخاذ القرارات عند إقامة اجتماعات بين الإدارة والعمال بشكل منتظم

من خلال القراءة الإحصائية السابقة يمكن تحليل من الناحية السوسولوجية أن أعلى نسبة المعوقات الإدارية هي التي تعرقل عملية اتخاذ القرار عند إقامة اجتماعات بين الإدارة والعمال بشكل منتظم وهذا راجع إلى التسلط أو ما يعرف بالتعصب والتحيز بين جماعات العمل التي تحتل مناصب العليا هذا قد يعرقل عملية الاتصال، أما العراقيل شخصية قد ترجع إلى طبيعة الموظف في حد ذاته نتيجة الفروق العلمية أو المهنية الموجودة بين كل موظف وآخر، حيث يؤثر هذا على فهم مضمون الرسالة والاستجابة لها، أما بخصوص المعوقات المادية فقد يرجع إلى عدم توفر الإمكانيات اللازمة كوسائل الاتصال الحديثة في المؤسسة، أما بالنسبة للمعوقات الاتصالية فقد ترجع إلى الوسائل المعتمد في عملية الاتصال أو الأساليب المعتمدة عليها وحتى سياسة التسخير وفقا للمؤسسة .

وتجدر الإشارة إلى أن طبيعة عملية اتخاذ القرارات تتطلب اجتماع من اجل تحاور وتشاور وإعطاء اقتراحات من اجل حل مشكلة واتخاذ القرار بشأن موضوع معين يخص شؤون الإدارة وعند تعرض هذه الخطوة لأي من المعوقات تطرقنها في الفصل النظري نجد معوقات الاقتصادية باختلاف أهداف هذه المشروعات وسياستها وخطتها وطبيعتها عملها وإحجامها، وإمكانيتها المادية والبشرية، واتجاهات وكفاءة مستوياتها الإدارية.



## جدول رقم 12: العلاقة بين مساعدة الزملاء في العمل عند تعرضك لمشاكل مهنية

المجموع	لا	نعم	مساعدة زملاء في العمل عند تعرض لمشاكل مهنية
35 %100	6 %17,1	29 %82,9	المسؤول
5 %100	0 %0,0	5 %100	الزملاء
10 %100	0 %0,0	10 %100	الاثنين معا
50 %100	6 %12,0	44 %88	المجموع

يمثل الجدول الموضح أعلاه توزيع مفردات العينة حسب العلاقة الارتباطية بين متغير

مساعدة الزملاء بعضهم البعض في العمال عند تعرضهم لمشاكل مهنية

-ومن خلال القراءة للجدول نلاحظ أن الاتجاه العام له يشير إلى أن 88% من المبحوثين

أجابوا بأنهم يتلقون مساعدة من زملائهم في العمل عند تعرضهم لمشاكل مهنية مقارنة مع 12% من المبحوثين الذين لا يتم مساعدتهم عند تعرضهم لمشاكل مهنية.

وعند إدخال المتغير المستقل نلاحظ أن 100% من المبحوثين الذين يتم مساعدتهم من

طرف زملائهم ومسؤولين عند تعرضهم لمشاكل مهنية مقارنة مع نفس النسبة من الذين يتحصلون على مساعدة من زملاء أثناء تعرضهم لمشاكل مقارنة مع نسبة 9,82% الذين يتلقون المساعدة من المسؤول .

ومن خلال القراءة الإحصائية السابقة يمكن تحليل وتفسير النسب من الناحية السوسولوجية

على انه أن التعاون يعتبر من الحاجات التي يسعى الفرد إلى إشباعها عن طريق جماعة العمل من اجل تحقيق الاتصال ،وفي الحقيقة أن التعاون هو عملية اجتماعية تنشأ نتيجة تفاعل الأفراد فيما بينهم مع جماعة العمل وتتجسد عبر الاتصالات الجانبية أو الأفقية التي تتم في نفس

المستوى،ويمكن أن نقرأ أن هناك نوعين من التعاون وهذا حسب ما استنتجه من تحليل الجداول هناك تعاون الذي يتم على أساس التشابه وهي الوظائف وهو ما نعتبره مجمل المساعدات التي يتلقاها العامل من زملائه حيث يتحمل كل فرد نصيبا من المسؤولية التي تتناسب مع قدراته ، ويمكن لجماعة العمل من نفس المسؤوليات أن يتعاونون في انجاز تلك المهام (المتشابهة)، ولكن يمكن أن نستخرج من تحليل الجداول أن روح المبادرة التي يتمتع بها العمال بإسهامهم في التعاون لانجاز أعمال إضافية أخرى ليست من مهامهم تمثل النوع الثاني من التعاون وهو التعاون القائم على أساس الاختلاف في المهام .

وهذه الفكرة قادتنا إلى فكرة سوسولوجية مهمة تحدث عنها من قبل إميل دوركايم وهي فكرة التضامن الاجتماعي، حيث أن التضامن يعتبر كنوع من السلوك التعاوني ، وهو على نوعية الآلي والعضوي ، فالتضامن الآلي يتم على أساس التشابه والتجانس والتضامن العضوي الذي يكون على أساس الاختلاف وتقسيم العمل ، وهذا ما يشبه بطريقة ما ، ما نحن بصدد تفسيره في الجدول فالمبادرة في تقديم يد المساعدة الزملاء في العمل يعتبر كسلوك التضامن العضوي يسلكه العامل ، كتعبير عن علاقته مع جماعة العمل التي تسلك نفس السلوك اتجاهه وهو المساعدة عن الحاجة .

### جدول رقم 13: يمثل توزيع العينة حسب العلاقة بين مساعدة المسؤول في حل

#### المشاكل الشخصية عند الالتقاء به خارج المؤسسة

المجموع	لا	نعم	مساعدة المسؤول في حل المشاكل الشخصية خارج المؤسسة
			التقاء معه خارج المؤسسة
7 %100	5 71,4	2 %28,6	نعم
43 %100	33 76,7	10 %23,3	لا
50 %100	38 %76,0	12 %24,0	المجموع

يمثل الموضح أعلاه توزيع مفردات العينة حسب العلاقة الارتباطية بين متغير الحصول على المساعدة التي يتلقاها العمال من طرف المسؤول لحل مشاكلهم الشخصية عند الالتقاء به خارج المؤسسة .

ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ أن الاتجاه العام يشير إلى أن 76% من المبحوثين الذين أجابوا بأنه لا يتحصلون على المساعدة المسؤول في حل مشاكلهم الشخصية أثناء الالتقاء به خارج المؤسسة ،مقارنة ب24% من المبحوثين أجابوا بأنهم يتحصلون على المساعدة المسؤول في حل مشاكلهم الشخصية عند الالتقاء به خارج المؤسسة .

وعند إدخال المتغير المستقل نلاحظ أن 7،76% من المبحوثين أجابوا بان المسؤول عند الالتقاء به خارج المؤسسة لا يقوم بحل مشاكلهم الشخصية ، وفي المقابل نجد 4،71% من نفس الاتجاه أجابوا بأنهم عند الالتقاء عند المسؤول خارج المؤسسة يقوم بمساعدتهم في حل مشاكلهم الشخصية ،وهي نسبة متقاربة جدا .

وفي المقابل نجد نسبة 3،33% من أصحاب الردود السلبية أنهم عند الالتقاء بالمسؤول لا يقوم بمساعدتهم في حل مشاكلهم ، وفي المقابل نجد 6،28% أجابوا عكس ذلك أنهم عند الالتقاء يقوم المسؤول بحل مشاكلهم الشخصية .

من خلال القراءة الإحصائية السابقة يمكن تحليل النسب من الناحية السوسولوجية على انه يتضح من خلال الردود أن العلاقة الإنسانية التي تربط المسؤول بعمال تتأثر بمدى التقاء المسؤول خارج المؤسسة، حيث كلما امتدت من العلاقات الرسمية إلى العلاقات الغير الرسمية التي تتم خارج أبواب المؤسسة ،كلما أدى ذلك إلى تحسين نوعية العلاقات ،كما يمكننا القول انه كلما كانت العلاقات حسنة ما بين الطرفين في نطاق العمل كلما امتدت تلك العلاقات خارج المؤسسة ضمن علاقات اجتماعية ،تتولد نتيجة التفاعل والاتصال .ومن هنا نفهم ان شبكة العلاقات الاجتماعية والشخصية التي تنمو بصفة تلقائية أثناء تفاعل العمال بالمسؤولين داخل التنظيم الرسمي والتي تتعدى حدوده خارج المؤسسة من شأنها إشباع بعض الحاجات والرغبات التي لا تستطيع العلاقات الرسمية إشباعها وهي الحاجة إلى رفع المعنويات ، فالعلاقات الغير الرسمية التي تسير وفق خطوط ومسارات الاتصالات الغير الرسمية التي تنشأ بين المرؤوسين والعمال من شأنها إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية ،وتقليل مشاعر الاستياء والتذمر ،وانه كلما ازدادت

المساعدات التي يتلقاها العمال من طرف مسؤوليهم في حل مشاكلهم الشخصية كلما تقلصت نسبة التغيب لديهم، في حين إذا لم يتلق العمال المساعدات من طرف المسؤولين حين تعرضهم لمشاكل شخصية خارجة عن نطاق العمل كلما زادت نسبة التغيب .

وهذا يدل على انه كلما توطدت العلاقات الرسمية بين العمال و المسؤولين إلى حد مساعدتهم في حل مشاكلهم الشخصية على غرار المشاكل المهنية كلما تقلصت نسبة الغياب.

#### جدول رقم 14: العلاقة بين الحصول على المعلومات والقرارات في أجالها المحدد

المجموع	لا	نعم	وصول المعلومات في الآجال
			الحصول على المعلومات
44	11	33	نعم
%100	%25,0	%75,0	
6	4	2	لا
%100	%66,7	%33,3	
50	15	35	المجموع
%100	%30,0	%70,0	

يمثل الجدول الموضح أعلاه توزيع مفردات العينة حسب العلاقة الارتباطية بين متغير الحصول على المعلومات وقرارات الجديدة المتعلقة بالعمل ووصولها في الآجال المحددة .

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ أن الاتجاه العام له يشير إلى أن 70% من المبحوثين أجابوا بشكل ايجابي أنهم تصلهم المعلومات في الآجال المحددة ومنها يتحصلون على المعلومات والقرارات الجديدة المتعلقة بالعمل مقارنة ب 30% من المبحوثين أجابوا أنهم لا تصلهم المعلومات في الآجال المحددة ومنها لا يتحصلون على المعلومات والقرارات الجديدة .

عند إدخال المتغير المستقل نلاحظ أن 33,3 من أصحاب الردود السلبية الذين لا يتحصلون على المعلومات والقرارات في الآجال المحددة مقارنة 75% من أصحاب الردود الايجابية الذين يسعفهم الحظ في الحصول على المعلومات في الوقت المحدد .

وفي المقابل نجد 66,7% من المبحوثين الذين لا يتحصلون على المعلومات والقرارات في الأجال المحددة، مقارنة مع 25,5% من نفس الاتجاه الذين يتحصلون على المعلومات في الوقت المحددة .

ومن خلال القراءة الإحصائية السابقة يمكن تحليل وتفسير النسب من الناحية السوسولوجية على أن الإدارة تسعى دوما لاطلاع عمالها على القرارات المهنية الجديدة وإنها تسهم بشكل ايجابي في نقل المعومات ومختلف القرارات والتعديلات الجديدة المتعلقة بالعمل إلى كافة عمالها وهذا جعل اغلب المبحوثين عبروا على أنهم يتحصلون على المعلومات في أجالها المحدد، وبالتالي التحكم في عملية الاتصال يؤثر بشكل ايجابي على اتجاهات العمال، فالذين عبروا عن عدم حصولهم على المعلومات والقرارات ارجعوا ذلك إلى نقص الإعلام، ولهذا تبقى الحاجة إلى التزود بالمعلومات من الحاجات الملحة التي يسعى الفرد إلى تحقيقها فان لم يتم إشباعها بالطرق الرسمية فانه سوف يفتح المجال أمام الطرق الغير الرسمية لاكتسابها ، لهذا يتوجب على المؤسسة التي تستغل قنوات الاتصال المتوفرة لديها وجعلها مفتوحة في كل الاتجاهات حتى تخدم مصالحها والأهداف التي سطرته من اجلها، لان الوصول إلى المعلومات إلى كافة المستقبلين سوف يجعلهم أكثر قربا من مصادرها وبذلك سوف تنقلص الثغرة بين المستويات الإشرافية والمستويات التنفيذية، هذا الاقتراب يتميز بالحيوية والتفاعل ويكون بمثابة حافز للعمال يشعروهم بالثقة والولاء .

نتائج الفرضية الثانية:

حاولنا من خلال تحليل الجداول الارتباطية التي تم تخصيصها لتحليل الفرضية الثانية معالجة الاتصال الغير الرسمي في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة ،ومن خلال تحليلنا توصلنا إلى أن:

فالاتصال الغير الرسمي أمر طبيعي ومحتوم يحدث داخل المنظمة نظرا لارتباطه بطبيعة الإنسان الذي يسعى دائما إلى إقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين واتصالات غير رسمية يعتمد هذا النوع من الاتصالات على وجود علاقات إنسانية بين عناصر الإدارات المختلفة وبين الأفراد في المؤسسة الواحدة و يساهم بشكل ايجابي وكبير في تفعيل عملية اتخاذ القرارات وعليه الفرضية الجزئية الثانية محققة ، والنتائج المتحصل عليها من خلال نسبة التئوية والتكرارات الموجودة في الجداول دليل قاطع على هذا ، ومن بين هذه النتائج نذكر ما يلي :

-تبين 88في الجدول رقم (12) المتعلق بأهمية الاتصال الغير الرسمي خارج حدود العمل من عينة الدراسة بان الاتصال الغير الرسمي الذي يتم داخل حدود العمل يسعى الى تحقيق التفاهم بين أفراد المؤسسة من اجل بث روح التفاهم بين العمال وحصول على المساعدات لحل المشاكل المهنية .

-تبين 76في الجدول رقم(13)المتعلق بأهمية الاتصال الغير الرسمي الذي تجمع العمال بمرؤوسين التي تتم خارج أبواب المؤسسة وحصولهم على المساعدات الشخصية وهذا راجع إلى العلاقة الجيدة التي تربطهم ببعضهم البعض .

-تبين 70 في الجدول رقم (14)المتعلق بالمعلومات الغير الرسمية وأثرها على سير العمل من العمال يرون أن المعلومات الغير الرسمية تؤثر بشكل ايجابي على سير الحسن للعمل وهذا راجع إلى المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار من خلالهم يتم حصولهم على المعلومات المرتبطة بالعمل للعمال الذين لا تصلهم المعلومات في أجالها المحددة.

**استنتاج الفرضية الثانية:**

ومن خلال التحليلات الإحصائية و السوسولوجية للمعطيات الإمبريقية السابقة عليه، و من خلال تأويلاتنا في ضوء ما تم دراسته و الاطلاع عليه نظريا توصلنا إلى أنه يمكن القول في الأخير أن الفرضية الثانية قد تحققت فالاتصال الغير الرسمي يؤثر بشكل كبير و ايجابي في تفعيل عملية اتخاذ القرارات بالرغم من عدم رسميته من الناحية التنظيمية كونها تعمل على تعزيز علاقات الإنسانية والمرونة في المؤسسة.

**الاستنتاج العام:**

لقد أكد تحقيق الفرضيات الفرعية للدراسة صدق الفرضية العامة للبحث، والتي مفادها يؤثر الاتصال التنظيمي بشكل كبير في عملية اتخاذ القرارات باعتبار انه يساهم في إعطاء صورة واضحة للمسؤولين على كافة الأمور الإدارية في المؤسسة، حيث أوضحت نتائج الدراسة الميدانية ذلك، حيث أن الاتصال التنظيمي في رئاسة الجامعة يوفر المعلومات والبيانات الضرورية لسير العمل وانجاز المهام المطلوبة، كما يرسى دعائم المشاركة الجماعية والتعاون بين العاملين في المؤسسة، مما يحقق الراحة والاستقرار النفسي للإفراد وكل هذا يحتم عليهم بذل المزيد من الجهد قصد تقديم أداء أفضل، كما يساهم الاتصال التنظيمي في تحقيق التفاعل بين مختلف الوحدات والأقسام ومراقبة الأفعال والتصرفات وبالتالي تجاوز الأخطاء الإدارية المحتملة

من خلال ما تناولناه من خلال تحليل نتائج الفرضيتين وذلك بالرجوع إلى نتائج الفرضية الأولى والفرضية ثانية، توصلنا انه توجد صلة عضوية بين التنظيم الإداري وعملية الاتصال، فالتنظيم الرسمي هو الذي يعمل على تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات والواجبات وكذلك العلاقات الوظيفية بالتوازن معه نجد التنظيم الغير الرسمي والذي يتحدد بين العمال على اسر شخصية تفاعلية، وعليه يرتبط الاتصال الرسمي بالتنظيم الرسمي للنسق، كما يرتبط الاتصال الغير الرسمي بجماعات معينة داخل التنظيم الرسمي

من خلال ما سبق ذكره يمكن القول أن هذه المرحلة تعتبر المرحلة الركيزة الأساسية في هذا الفصل حيث يعد تفسير النتائج في ضوء فرضيات الدراسة تبين لنا أن فروض الدراسة قد تحققت بناء على النتائج المتحصل عليها، وعليه يمكن القول يؤثر الاتصال التنظيمي بشكل كبير في تفعيل عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.



**خاتمة:**

يعتبر الاتصال من أهم المواضيع التي ترتبط بالعنصر البشري والتي تلعب دورا أساسيا في اتخاذ القرار، ولتقييم فعالية الاتصال في المؤسسة لا بد من التركيز على مدى الجودة التي يتمكن بها نظام اتصال رسمي من مقابلة المطالب الرسمية للتنظيم من جهة، ومن جهة أخرى ضرورة النظر إلى ما يمكن أن يحققه الاتصال غير رسمي من تأثير على سلوك العمال بحيث لا يمكن أن نولي الاهتمام بجانب على حساب الجانب الآخر ، ولا بد من توفير عوامل تكاملية بين الاتصال الرسمي وغير رسمي ، ولإبراز هذين العنصرين يجب أن تسير المؤسسة من المنظور الذي يشمل العقلانية المبنية على الرسمية في التفاعل والتعامل مع أعضاء التنظيم من أجل تحديد الأهداف .

ومن خلال النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا الميدانية حول موضوع الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار والذي يعد من المواضيع الهامة التي انشغلت بها المنظمات في الآونة الأخيرة باعتبار الاتصال التنظيمي، عنصر هام من عناصر العملية الإدارية التي يقوم عليها أي تنظيم ، هذا الأخير يعمل على الربط والتفاعل والتنسيق بين أهداف المؤسسة وأهداف الموظفين ووسيلة توصيل وشرح السياسات والأهداف والخطط والتعليمات التي تبني عليها القرارات وبالتالي تحسين في الخدمة وهذا يؤدي إلى نجاح المؤسسة و استمراريتها .

وتوصلنا أن الاتصال الرسمي يحدث بالاعتماد على الطرق الرسمية المنفرد عليها في محيط العمل بالمؤسسات ،فهو يعتمد على نظام قائم على التخطيط لكيفية تدفق المعلومات في المؤسسة حيث من خلاله يتم تحديد طبيعة العمل بالمؤسسة ونوع العلاقات التي تربط بين العاملين بعضهم ببعض وبين رؤسائهم و أن الاتصال الغير رسمي يساهم في عملية اتخاذ القرار بكونه تحدث بطرق غير مضبوطة وغير مقننة ، وتكون شفوية وغير مؤكدة أو ملزمة ،ويظهر لنا أن الاتصالات غير رسمية قد برزت أهميتها على اثر تجارب هوثون والأفكار التي قدمتها العلاقات الإنسانية ، إذ يؤكدون على الدور الهام الذي تلعبه الاتصالات التنظيمية غير الرسمية في انجاز أهداف المنظمة.

وفي الأخير يمكننا القول بأن دراسة الاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار تنتمي أساسا إلى علم الاجتماع العمل ولها أهمية نظرية وتطبيقية في أن واحد، وتبدوا الأهمية النظرية في محاولتها التحقق من صدق بعض القضايا النظرية التي وردت في الدراسات السابقة التي تبنيها في محاولة التعرف على أهمية الاتصال عند مختلف الفئات المهنية، مما ينيير الطريق أمام المسؤولين ورجال الإدارة والتنظيم نحو معرفة جوانب التغير المطلوبة في نوعية الاتصالات التي تعمل على تعزيز عملية اتخاذ القرارات لدى العمال، مما يؤدي في النهاية إلى التخفيف من حدة المشاكل التي تواجهها المؤسسة وبالتالي ارتفاع مستوى الأداء العمال .

## قائمة المراجع

(1). قائمة المراجع باللغة العربية :

أولا :الكتب

1. أحمد حسن عمادات محمد :السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع ،الأردن ،2008.
2. أونيس عبد الحميد: إدارة العلاقات الإنسانية، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن ، 2011 .
3. حمداوي جميل :مناهج البحث التربوي وتقنياته، ط1، دار الفكر العربي للطباعة والنشر والتوزيع، عمان ،الأردن ،فلسطين ،2009.
4. دادي عدون ناصر: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ،دار المحمدية العامة للنشر والتوزيع، الجزائر ،2004.
5. زوا تيني، عبد العزيز: تنمية الموارد البشرية في التنظيم ، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن، 2013-2014.
6. السيد عمر نادية ،الرامخ السيد محمد :النظرية المعاصرة في علم الاجتماع ،دار المعرفية الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2008-2009.
7. شروخ صلاح الدين :منهجية البحث العلمي ،دار العلوم للنشر والتوزيع ،عنابة .
8. صالح خليل أبو أصبع :العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن ،فلسطين ،2009.
9. صلاح طه المهدي مجدي :مناهج البحث التربوي ، ط1، دار الفكر العربي للطباعة والنشر والتوزيع ،مدينة نصر ،القاهرة ،2013، 1440.
10. عياصرة علي ،العودة فاضل محمد محمود: الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ن1426-2006.
11. عياصرة معن محمود، بني احمد مروان محمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،2008.
12. غداوية بحادي جازية: الاتصال الداخلي في المنظمات الاقتصادية، ط1، ايكوزيوم أفولاي للنشر والتوزيع، أكتوبر 2019.

13. فاتن عوض الغزو: القيادة والإشراف الداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.

14. قارة سليم محمد شريف، الصافي عبدا لحكيم محمود: فن التعامل مع الناس، ط1، ط2، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011م-1432هـ، 2013م-1434هـ.

15. قاسيمي ناصر: دليل المصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، ص07.

16. نصر منصور كاسر: الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، جامعة عمان، الأردن، 1426هـ، 2006م.

### ثانيا: الرسائل والأطروحات الجامعية

17. بلحمو خولة: مساهمة الاتصال الداخلي في إحداث التغيير التنظيمي، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أكلي محند اولحاج، البويرة، الجزائر، 2013-2014.

18. بلعرايبي بن كريم: اثر التكنولوجيا المعلومات على اتخاذ القرارات الإدارية، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، قسم القانون العام، جامعة وهران ن الجزائر، 2010-2011..

19. بلغوثي محمد: الاتصال التنظيمي وتحسين الاداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية، مذكرة ماستر، تخصص اتصال تنظيمي، كلية العلوم الاجتماعية، قسم العلوم الإنسانية، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، الجزائر، 2018-2019.

20. بلوط مسعودة، موساوي نوال، الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماستر، تخصص علاقات عامة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر، 2015-2016.

21. بن دريدي منير: إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، قسم علم الاجتماع الديمغرافيا، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009-2010.

22. بودماغ أمال: دور الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الخدمائية:مذكرة ماستر،تخصص اتصال وعلاقات وعامة،كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ،قسم العلوم الإنسانية ،جامعة العربي بن مهدي ،أم البواقي ، الجزائر، 2016-2017.
23. بوعطيط جلال الدين :الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ،مذكرة ماجستير،تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ،كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ،قسم علم النفس والعلوم التربوية و الارطوفونيا،شعبة علم النفس العمل والتنظيم،جامعة منتوري،قسنطينة،الجزائر، 2008-2009.
24. بونخلة فريد :تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم ،مذكرة ماجستير،تخصص تنمية الموارد البشرية ،كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ،قسم علم الاجتماع الديمغرافيا ،جامعة منتوري ،قسنطينة،الجزائر، 2006-2007.
25. سبتي ذهبية :مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين ،مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين ،مذكرة ماجستير ،تخصص إدارة أعمال ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،قسم علوم التسيير ، جامعة ألكلي محند اولحاج ،البويرة ، الجزائر ، 2014-2015.
26. طبيش ميلود :الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة ،مذكرة الماجستير ،تخصص علم الاجتماع الاتصال في المنظمات ،كلية العلوم الإنسانية وعلوم الاجتماعية ،قسم علم الاجتماع ،جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة ،الجزائر ، 2010-2011.
27. غداوية جازية :الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية ،رسالة ماجستير ،تخصص تنظيم وعمل ،كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، قسم علم الاجتماع ،جامعة الجزائر 2010، 02-2011.
28. لبي عائشة ،قرافية ندى :النمط القيادي السائد داخل المؤسسة وعلاقته باتخاذ القرار،مذكرة ماستر،تخصص تنظيم وعمل ،كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ،قسم العلوم الاجتماعية ،شعبة علم الاجتماع ،جامعة الشهيد حمة لخضر ، الوادي ، الجزائر ، 2017-2018.
29. ميلودي عادل :المؤسسة والعمال الصناعيين ،مذكرة ماجستير ،تخصص علم الاجتماع العمل والتنظيم ،كلية العلوم الاجتماعية ،جامعة وهران 02،الجزائر ، 2015-2016.

ثالثا: الدراسات والمجلات العلمية والمحاضرات

30. بالحاج فتيحة: الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية ، العدد 2016، 07.
31. بن رمضان سامية: أدبيات المؤسسة في المقاربات السوسولوجية، مجلة العلوم الاجتماعية ، العدد 18، جامعة خنشلة ، الجزائر ، ماي، 2016.
32. حريزي بن إبراهيم موسى، غربي صبرينة: دراسة نقدية لبعض مناهج الوصفية وموضوعاتها في البحوث الاجتماعية والتربوية والنفسية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية العدد 13، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة الجزائر ، 13 ديسمبر 2013.
33. رنيخي خليفة: دراسة ميدانية بمؤسسة التركيب الصناعي، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة البليدة 02، بوفاريك ، الجزائر 2013-2014.
34. واعر سهيلة ، عبد الناصر موسى: أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة، دراسة حالة ، وحدة البريد الولائية ، بسكرة ، الجزائر .

رابعا المحاضرات

35. بن دحو سمية: الاتصال التنظيمي محاضرات ماستر، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية ، قسم علم النفس والارطفونيا ، جامعة وهران 02، الجزائر، 2019-2020.
36. حسن طاهر: مفردات اتخاذ القرار وإدارة الأزمات ، كلية إدارة الأعمال ، 28-02-2019.

الملاحق



الملحق رقم 01: الاستمارة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلى محند أولحاج البويرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع تخصص: تنظيم والعمل

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر

استمارة بحث ميداني

الموضوع:

الاتصال التنظيمي وعلاقته بالاتخاذ القرار في المؤسسة

-دراسة ميدانية في رئاسة الجامعة البويرة-

السنة الجامعية: 2021-2022.

في إطار انجاز رسالة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل والتي جاءت تحت عنوان :

"الاتصال التنظيمي وعلاقته بالاتخاذ القرار" في "رئاسة الجامعة" يرجى منكم ملء هذه الاستمارة بعناية ودقة. وهذا بوضع علامة (X) أمام الايجابية المختارة، ونحيطكم علما أن الأسئلة الواردة في الاستمارة سوف تستخدم لإغراض علمية بحثية، وان الايجابية المقدمة من طرفكم تعبر عن آرائكم الشخصية، كما أنها تحظى بكامل السرية ولا تضر مصالحكم، وأهدافها لا تتعدى خدمة وإثراء البحث العلمي، لذا نرجو منكم أن تكون إجاباتكم صادقة وصریحة .  
تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير على مساهمتكم القيمة في انجاز هذا البحث

## استمارة

### المحور الأول: البيانات الشخصية

1. السن: من  إلى 35 سنة من 36 إلى 50 سنة  من 51 فأكثر
2. المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
3. ما هي المدة التي قضيتها في المؤسسة: من 1 إلى 9 سنوات  من 10 إلى 19 سنة  من 20 سنة فأكثر
4. الفنية المهنية: إطار  عون تحكم  عون تنفيذ

## المحور الثاني: دور الاتصال التنظيمي الرسمي وغير الرسمي في المؤسسة

### أ. البعد الرسمي للاتصال:

5. ما نوع الاتصال الغالب في مؤسستكم :  
 على شكل تقارير وشكاوي من المرؤوسين  
 على شكل أوامر وتعليمات الصادرة من فوق إلى المرؤوسين  
 بين الجماعات العمل
6. هل تتلقى صعوبات أثناء اتصالك مع المسؤول المباشر: نعم  لا
7. إذا كانت الإجابة نعم فما هي الصعوبات: عدم وضوح المعلومات  سوء العلاقة بينك وبينه  لا تتاح لك الفرصة  أخرى .....
8. هل تتحصل على المعلومات والقرارات الجديدة المتعلقة بالعمل: نعم  لا
9. إذا كانت الإجابة بنعم كيف تتحصل عليها: المنشورات والملصقات  المسؤول المباشر  النقابة  الاجتماعات  الانترنت  الزملاء  لإشاعة
- أخرى .....
10. وهل تصلك في الآجال المحددة: نعم  لا
11. هل تقام اجتماعات بين الإدارة والعمال بشكل منتظم  
 أحيانا  نادرا
12. في حال وجود اجتماعات هل تتصل بك الإدارة: نعم  لا
13. هل تسمح لك الاجتماعات بالمناقشة وإعطاء اقتراحات: نعم  لا
14. هل أنت بدرجة بأهداف المؤسسة: نعم  لا

### ب. البعد الغير الرسمي:

15. ما هي اللغة المستعملة أثناء اتصالك مع الآخرين في العمل: العامية  العربية   
الفرنسية  أخرى ....
16. هل تصلك المعلومات الواردة من الإدارة: على حقيقتها  محرفة و مشوهة
17. عند تعرضك لمشاكل مهنية هل تلجأ إلى: المسؤول  الزملاء  الاثنين معا

18. هل تلتقي مع المسؤول خارج المؤسسة: نعم  لا
19. هل علاقتك مع المسؤول خارج المؤسسة تحسن من ظروف عملك: نعم  لا
20. هل يساعدك المسؤول في حل مشاكلك الشخصية: نعم  لا
21. هل يساعدك زملاؤك في العمل: نعم  لا
22. هل سبق أن قابلت مديرك: نعم  لا
23. إذا كانت الإجابة نعم فماذا طرحت عليه: انشغالاتك الشخصية  انشغالاتك المهنية
- أخرى .....

25. ما هي الوسيلة التي تستخدمها للاتصال بالمسؤولين: كتابية  شفوية  أخرى
26. ماذا تقول عن اتصالك مع

- الإدارة: جيد  سيء  منعدم
- المسؤول: جيد  سيء  منعدم
- الزملاء: جيد  سيء  منعدم

### المحور الثالث: الاتصال التنظيمي وعلاقته بعملية اتخاذ القرار في المؤسسة

27. ما هي وسائل الاتصال التنظيمي المعتمد عليها داخل رئاسة جامعة: الاجتماعات
- الندوات  اللوحات الإعلانية  التقارير  الفاكس  الهاتف  البريد الإلكتروني  الموقع الإلكتروني  الصفحة رسمية على شبكة التواصل الاجتماعي
- أخرى .....

28. في حال غيابك عن اجتماع لاتخاذ القرارات هل يتم إبلاغك عن مجريات ونتائج الاجتماع: نعم  لا  أخرى

29. في حالة الإجابة بنعم بأي وسيلة يتم ذلك: رسالة شخصية  رسالة فردية
- الهاتف  أخرى.....

30. في حالة عدم إبلاغك هل تبادر أنت في الاستفسار عن مضمون الاجتماع؟ نعم  لا

31. هل اتخاذ القرارات يتم على مستوى :

جميع فئات المهنة

أو على مستوى هيئات العليا

32.. ما هي المعوقات التي تعرقل عملية اتخاذ القرارات: شخصية إدارية  مادية

اتصالية  أخرى.....

## الملاحق رقم 02: الهيكل التنظيمي لرئاسة الجامعة

<u>التنظيم الداخلي للجامعة</u>	<u>الطوابق</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-وكيل المحاسب</li> <li>-مكتب حظيرة السيارة</li> <li>-مكتب شبكة الإعلام الآلي</li> <li>-مكتب الأمن الداخلي</li> <li>-مكتب التنظيم</li> <li>-الخزن المركزي</li> </ul>	<u>الطابق الأرضي</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-المديرية الفرعية للوسائل والصيانة</li> <li>-المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة</li> <li>-قاعة الاجتماعات</li> </ul>	<u>الطابق الاول</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-الأمانة العامة</li> <li>-المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين</li> <li>-المديرية الفرعية العلمية والثقافية والرياضية</li> </ul>	<u>الطابق الثاني</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-نيابة المديرية للتكوين العالي في الطور والتأهل الجامعي والبحث العلمي وكذا التكوين العالي فيما بعد التدرج.</li> </ul>	<u>الطابق الثالث</u>

<p>-نيابة المديرية للعلاقات الخارجية والتعاون والتشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.</p> <p>-نيابة المديرية للتنمية والإشراف والتوجيه.</p>	
<p>-مدير الجامعة</p>	<p><u>الطاق الرابع</u></p>

الملحق رقم 03: الجريدة الرسمية

19

الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 62

11 شعبان عام 1425 هـ  
26 سبتمبر سنة 2004 م

**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**

قرار وزاري مشترك مؤرخ في 8 رجب عام 1425 الموافق 24 غشت سنة 2004، يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة.

إن رئيس الحكومة،

ووزير المالية،

ووزير التعليم العالي والبحث العلمي،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 04-136 المؤرخ في 29 صفر عام 1425 الموافق 19 أبريل سنة 2004 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 04-138 المؤرخ في 6 ربيع الأول عام 1425 الموافق 26 أبريل سنة 2004 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23 غشت سنة 2003 الذي يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، لا سيما المادة 8 منه،

يقررون ما يأتي :

المادة الأولى : تطبيقا للمادة 8 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23 غشت سنة 2003 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة، يهدف هذا القرار إلى تحديد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة.

الفصل الأول

مديرية الجامعة

القسم الأول

نيابات المديرية

الفرع الأول

مديرية الجامعة المشكّلة

من أربع (4) نيابات المديرية

المادة 2 : تنظم مديرية الجامعة المكوّنة من نيابات المديرية الأربع (4) كما يأتي :

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات،

6 - برنامج التكوين المتخصص الخاص برتبة معلم القرآن الكريم :

المرجع : المادة : 39 من المرسوم التنفيذي رقم 91-114 المؤرخ في 27 أبريل سنة 1991، المعدل والمتمم والمذكور أعلاه.

المعامل	التوقيت	المواد
2	ساعتان (2)	تجويد
2	ثلاث ساعات (3)	الفقه
1	ساعة واحدة (1)	الإشياء
1	ساعة واحدة (1)	الأدب
1	ساعة واحدة (1)	البلاغة
1	ساعة واحدة (1)	الإملاء
3	ثلاث ساعات (3)	قواعد اللغة
2	ساعتان (2)	الحديث
2	ساعة واحدة (1)	علوم الحديث
1	ساعة واحدة (1)	السيرة
2	ساعتان (2)	العقيدة
2	ساعتان (2)	التاريخ
1	ساعة واحدة (1)	علوم القرآن
2	ساعتان (2)	التفسير
1	ساعة واحدة (1)	علم نفس الطفل
1	ساعة واحدة (1)	تعليمية القرآن الكريم
1	ساعة واحدة (1)	الثقافة القانونية والمهنية

المادة 2 : ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 27 جمادى الثانية عام 1425 الموافق 14 غشت سنة 2004.

وزير الشؤون الدينية  
والأوقاف

بوعبد الله غلام الله المدير العام للوظيفة العمومية  
جمال خرشي

عن رئيس الحكومة  
وبتفويض منه



11 شعبان عام 1425 هـ 26 سبتمبر سنة 2004 م	الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 62	20
- ضمان سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على أرشيفه،	- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في ما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي،	
- جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث التي تنجزها الجامعة.	- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية،	
وتشمل المصالح الآتية :	- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.	
- مصلحة التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص،	المادة 3 : تتكفل نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات بما يأتي :	
- مصلحة التأهيل الجامعي،	- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتدريب المنظمة من قبل الجامعة،	
- مصلحة متابعة أنشطة البحث وتثمين نتائجه.	- السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من الكليات والمعاهد مع مخطط تنمية الجامعة،	
المادة 5 : تتكفل نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية بما يأتي :	- السهر على احترام التنظيم الساري المفعول في مجال التسجيل وإعادة التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال الطلبة،	
- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة،	- متابعة أنشطة التكوين عن بعد الذي تضمنه الجامعة وتطوير أنشطة التكوين المتواصل،	
- المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل ما بين الجامعات والتعاون في مجالي التعليم والبحث،	- السهر على احترام التنظيمات والإجراءات السارية المفعول في تسليم الشهادات والمعادلات،	
- القيام بأعمال التنشيط والاتصال،	- ضمان مسك القائمة الاسمية للطلبة وتحيينها.	
- تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها،	وتشمل المصالح الآتية :	
- ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات للأساتذة والسهر على انسجامه.	- مصلحة التعليم والتدريب والتقييم،	
وتشمل المصلحتين الآتيتين :	- مصلحة التكوين المتواصل،	
- مصلحة التبادل ما بين الجامعات والتعاون والشراكة،	- مصلحة الشهادات والمعادلات.	
- مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.	المادة 4 : تتكفل نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي لما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي بما يأتي :	
المادة 6 : تتكفل نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه بما يأتي :	- متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص والتأهيل الجامعي والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال،	
- جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة،	- متابعة أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث وإعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد،	
- القيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات تطوير التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم، لا سيما في مجال تطور التأطير البيداغوجي والإداري،	- القيام بكل نشاط من شأنه تثمين نتائج البحث،	
- مسك البطاقيّة الإحصائية للجامعة والسهر على تحيينها دوريا،		
- القيام بإعداد الدعائم الإعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة ومناقضتها المهنية،		

21	الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 62	11 شعبان عام 1425 هـ 26 سبتمبر سنة 2004 م
<p>- ضمان متابعة سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على أرسيفه.</p>	<p>- وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيهم،</p>	
<p><b>وتشمل المصالح الآتية :</b></p>	<p>- ترقية أنشطة إعلام الطلبة،</p>	
<p>- مصلحة التّعليم والتدريب والتّقييم،</p>	<p>- متابعة برامج البناء وضمن تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية.</p>	
<p>- مصلحة الشهادات والمعادلات،</p>	<p><b>وتشمل المصالح الآتية :</b></p>	
<p>- مصلحة التّكوين لما بعد التدرّج والتأهيل الجامعي،</p>	<p>- مصلحة الإحصاء والاستشراف،</p>	
<p>- مصلحة التّكوين المتواصل.</p>	<p>- مصلحة التّوجيه والإعلام،</p>	
<p><b>المادة 9 :</b> تتكفل نيابة مديرية الجامعة للتّشغيل وترقية البحث العلمي والعلاقات الخارجيّة والتعاون بما يأتي :</p>	<p>- مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.</p>	
<p>- متابعة أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث وإعداد الحصيلة بالتّسيق مع الكليات والمعاهد،</p>	<p><b>الفرع الثاني</b></p>	
<p>- القيام بكلّ نشاط من شأنه تثمين نتائج البحث،</p>	<p><b>مديريات الجامعة المشكّلة</b></p>	
<p>- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة،</p>	<p><b>من ثلاث (3) نيابات المديرية</b></p>	
<p>- المبادرة بكلّ نشاط من أجل ترقية التبادل ما بين الجامعات والتعاون في مجالي التّعليم والبحث،</p>	<p><b>المادة 7 :</b> تنظم مديرية الجامعة المكوّنة من نيابات المديرية الثلاث (3) كما يأتي :</p>	
<p>- المبادرة بأعمال التّشغيل والاتصال،</p>	<p>- نيابة مديرية الجامعة للتّكوين العالي والتّكوين المتواصل والشهادات،</p>	
<p>- تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها،</p>	<p>- نيابة مديرية الجامعة للتّشغيل وترقية البحث العلمي والعلاقات الخارجيّة والتعاون،</p>	
<p>- ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد معلومات الأساتذة وانسجامها.</p>	<p>- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتّوجيه.</p>	
<p><b>وتشمل المصلحتين الآتيتين :</b></p>	<p><b>المادة 8 :</b> تتكفل نيابة مديرية الجامعة للتّكوين العالي والتّكوين المتواصل والشهادات بما يأتي :</p>	
<p>- مصلحة متابعة أنشطة البحث وتثمين نتائجه،</p>	<p>- متابعة المسائل المتعلقة بسير التّعليم والتدريب التي تنظمها الجامعة،</p>	
<p>- مصلحة التّعاون والتبادل ما بين الجامعات والشراكة.</p>	<p>- السهر على انسجام عروض التّكوين التي تقدّمها الكليات والمعاهد مع مخطط تنمية الجامعة،</p>	
<p><b>المادة 10 :</b> تتكفل نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه بما يأتي :</p>	<p>- السهر على احترام التّنظيم المعمول به في مجال التّسجيل وإعادة التّسجيل ومراقبة المعارف وانتقال طلبة التدرّج،</p>	
<p>- جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة،</p>	<p>- متابعة أنشطة التّكوين عن بعد وترقية أنشطة التّكوين المتواصل في الجامعة،</p>	
<p>- القيام بكلّ دراسة استشرافية حول توقّعات تطوّر التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كلّ إجراء من أجل التّكفل بهم، لا سيّما في مجال تطوّر التأطير البيداغوجي والإداري،</p>	<p>- السهر على احترام التّنظيم والإجراءات المعمول بها في مجال تسليم الشهادات والمعادلات،</p>	
<p>- مسك البطاقيّة الإحصائية للجامعة وتحيينها دوريا،</p>	<p>- ضمان مسك القائمة الاسمية للطلبة وتحيينها،</p>	
	<p>- متابعة المسائل المتعلقة بسير التّكوين لما بعد التدرّج وما بعد التدرّج المتخصّص وكذا التأهيل الجامعي والسهر على تطبيق التّنظيم الساري المفعول في هذا المجال،</p>	

**المادة 12 :** تتكفل المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين بما يأتي :

- تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة وكذا الذين يتولى مدير الجامعة تعيينهم،

- إعداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى وتجديد معلومات المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح للجامعة.

- ضمان تسيير تعداد مستخدمي الجامعة مع ضمان التوزيع المنسجم بين الكليات والمعاهد والملحقات،

- تنسيق إعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية للجامعة.

**وتشمل المصالح الآتية :**

- مصلحة مستخدمي الأساتذة،

- مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح،

- مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

**المادة 13 :** تتكفل المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة بما يأتي :

- تحضير مشروع ميزانية الجامعة على أساس اقتراحات عمداء الكليات ومديري المعاهد والملحقات،

- متابعة تنفيذ ميزانية الجامعة،

- تحضير تفويض الاعتمادات إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد والملحقات وضمن مراقبة تنفيذها،

- متابعة تمويل أنشطة البحث التي تضمنها المخابر والوحدات،

- تحسين محاسبة الجامعة.

**وتشمل المصالح الآتية :**

- مصلحة الميزانية والمحاسبة،

- مصلحة تمويل أنشطة البحث،

- مصلحة مراقبة التسيير والصفقات.

**المادة 14 :** تتكفل المديرية الفرعية للوسائل والصيانة بما يأتي :

- ضمان تزويد الهيئات التابعة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة بوسائل السير،

- القيام بإعداد دعائم إعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة ومنافذها المهنية،

- وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم،

- متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية.

**وتشمل المصالح الآتية :**

- مصلحة الإحصاء والاستشراف،

- مصلحة التوجيه والاعلام،

- مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.

#### القسم الثاني الأمانة العامة

**المادة 11 :** تتكفل الأمانة العامة بما يأتي :

- ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية والمعهد في هذا المجال،

- تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها،

- ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث،

- السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة.

- وضع برامج الأنشطة الثقافية والرياضية للجامعة وترقيتها،

- ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة بالتنسيق مع المكتب الوزاري للأمن الداخلي،

- ضمان تسيير وحفظ الأرشيف والتوثيق لمديرية الجامعة،

- ضمان مكتب تنظيم الجامعة وتسييره.

تشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخلي للمديريات الفرعية الآتية :

- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين،

- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة،

- المديرية الفرعية للوسائل والصيانة،

- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.

23	الجريدة الرّسميّة للجمهورية الجزائرية / العدد 62	11 شعبان عام 1425 هـ 26 سبتمبر سنة 2004 م
- السهر على سير الأجهزة المتخصصة في تعليم اللغات وصيانتها.	- ضمان صيانة الممتلكات المنقولة وغير المنقولة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة،	
ويشمل الفرعين الآتيين :	- مسك سجلات الجرد،	
- فرع البرمجة،	- ضمان الحفاظ على أرشيف الجامعة وصيانتها،	
- فرع النظافة والصيانة.	- ضمان تسيير حظيرة السيارات لمديرية الجامعة.	
المادة 18 : يتكفل مركز الطبع والسمعي البصري بما يأتي :	وتشمل المصالح الآتية :	
- طبع كل وثيقة إعلامية حول الجامعة،	- مصلحة الوسائل والجرد،	
- طبع الوثائق البيداغوجية والتعليمية والنشرات العلمية،	- مصلحة النظافة والصيانة،	
- ضمان الدعم التقني لتسجيل كل الدعائم السمعية البصرية للوثائق البيداغوجية والتعليمية.	- مصلحة الأرشيف.	
ويشمل الفرعين الآتيين :	المادة 15 : تتكفل المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية بما يأتي :	
- فرع الطبع،	- ترقية وتنمية الأنشطة العلمية والثقافية في الجامعة، لفائدة الطلبة،	
- فرع السمعي البصري.	- تنظيم الأنشطة الترفيهية،	
المادة 19 : يتكفل مركز الأنظمة وشبكات الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد بما يأتي :	- دعم الأنشطة الرياضية في إطار الرياضة الجامعية،	
- استغلال هياكل الشبكات وإدارتها وتسييرها،	- القيام بأنشطة اجتماعية لفائدة مستخدمي الجامعة.	
- استغلال تطبيقات الإعلام الآلي لتسيير البيداغوجية وتطويرها،	وتشمل المصلحتين الآتيتين :	
- متابعة مشاريع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد وتنفيذها،	- مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية،	
- ضمان الدعم التقني للتصميم وإنتاج الدروس عن طريق الإعلام الآلي،	- مصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية.	
- تكوين وتأطير المتدخّلين في التعليم عن بعد.	المادة 16 : تتكوّن المصالح المشتركة للجامعة ممّا يأتي :	
ويشمل الفروع الآتية :	- مركز التعليم المكثّف للغات،	
- فرع الأنظمة،	- مركز الطبع والسمعي البصري،	
- فرع الشبكات،	- مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد،	
- فرع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد.	- البهو التكنولوجي بالنسبة للجامعات التي تضمن التعليم في العلوم الدقيقة والتكنولوجية.	
المادة 20 : يتكفل البهو التكنولوجي بما يأتي :	المادة 17 : يتكفل مركز التعليم المكثّف للغات بما يأتي :	
- ضمان الدعم التقني للكليات و/أو المعاهد في تنظيم وسير الأعمال الموجهة والتطبيقية في العلوم التكنولوجية،	- ضمان الدعم التقني للدروس التمهيئية وتحسين المستوى وتجديد المعلومات في اللغات التي تنظمها الكليات والمعاهد،	
- تسيير وصيانة التجهيزات الضرورية لسير الأعمال التطبيقية والموجهة.		