

جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير الرقم التسلسلي: 2021/.....

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل.م.د)

دفعه: 2021

الميدان: علوم إقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

العنوان:

الإتصال التنظيمي وعلاقته بجودة اتخاذ القرار في المؤسسة التربوية  
- دراسة حالة متوسطة مالك ميداني ثليجان - تبسة -

تحت إشراف الأستاذ:

- العيفة محمد

من إعداد الطالبين:

- بوضياف راجح

- أحمد فضيلة

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ محاضر -أ-	بوعلاق نوال
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر -أ-	العيفة محمد
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر -أ-	بوطورة فضيلة

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر و عرفان

الحمد لله ذي المن والفضل والإحسان، حمدا يليق بجلال وجه وعظيم سلطانه، نشكر الله العلي القدير الذي أنعم علينا بنعمة العقل والدين والعلم، وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له تعظيما لشأنه وأشهد أن محمد عليه الصلاة والسلام عبده ورسول.

إنطلاقا من العرفان بالجميل نتقدم بالشكر الجزيل والإمتنان الكبير إلى الأستاذ المشرف الدكتور "لعيفة محمد" على قبوله الإشراف على هذه المذكرة وعلى كل ما قدمه من توجيهات قيمة وآراء سديدة، فلك منا أسمى عبارات الشكر والتقدير، وأسأل المولى عز وجل أن يوفقك لكل خير وأن يبارك فيك خدمتا للعلم وأهله.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل وإثرائه بمقترحاتهم، كل الشكر إلى أساتذة الكلية كما لا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى عمال المكتبة، شكر موصول الى موظفي متوسطة مالك ميداني ثليجان -تبسة-.

إلى كل من ساهم في إنجاز هذه المذكرة من قريب أو بعيد.

# الإهداء

الحمد لله الذي تتم بتوفيقه الصالحات.

الحمد لله الذي وفقني وأعانني في إنجاز هذا البحث.

أهدي ثمرة عملي التي قطفتها بعد جهد وعناء إلى:

أمي الحبيبة: التي أعطتني الحب والحنان لكي أخطو خطوتي الأولى في الحياة لتكون بداية خطوات نحو النجاح، ورأتني في أعينها أكبر دائماً في طموحاتي ومكانتي رغم أنها تعاملني كأني الابنة الأصغر.  
أبي العزيز: الذي علمني كيف تكون الحياة، وتحمل عناء الجد وتعب لأجلي، وكان وسيظل خير سند لي،

زوجة أبي الغالية: التي أعتبرها أمي التي لم تنجيني، حفظها الله وأدام عشرتنا بالحسنى.  
أطال الله في عمركم ورزقكم طول العمر وحسن العمل وصحة الجسد وراحة البال،  
وجزاكم عنا خير الجزاء.

أخي منور وزوجته وأبناءه: حفظهم الله ورعاهم.

أخواتي وأزواجهن وأبنائهن: حفظهم الله ورعاهم.

أخوتي وأخواتي كل باسمه:

أقاربي: بدون استثناء الذين وقفوا بجاني فكانوا أحسن معين، وقدموا لي الدعم اللازم، ولم ينسوني من صالح دعائهم بالتوفيق.

ولن أنسى صديقاتي وزميلاتي: عواطف، آمال، حنان، ... اللواتي أعتبرهن أخواتي

وكل من يذكره قلبي ولكن نسيه قلبي: أهديكم عملي هذا

فضيلة

# الإهداء

قبل كل شئى وبعد كل شئ، وبعد إتمامي لهذا العمل أحمد الله حمدا كثيرا الذي وفقني وأعانني على إنجاز هذا البحث.

أهدي ثمرة جهدي إلى:

أمي الغالية: التي من يعجز اللسان عن ذكر فضلها، ريحانة قلبي.

أبي الفاضل: خير سند ومعين، الذي تعب لأجلي حتى أصل أبلغ مراتب عالية.

أطال الله في عمركم ورعاكم بفضله وكرمه ورزقكم طول العمر وحسن العمل وصحة الجسد وراحة البال، وجزاكم عنا خير الجزاء.

اخوتي الكرام

أصدقائي الأعزاء

كل من ساندني

# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرقان
	الإهداء
III-I	فهرس المحتويات
V-IV	فهرس الجداول
VI	فهرس الأشكال
VII	فهرس الملاحق
أ-ح	مقدمة عامة
31-10	الفصل الأول: الإطار النظري للإتصال التنظيمي
10	تمهيد
15-11	المبحث الأول: عموميات حول الإتصال
12-11	المطلب الأول: مفهوم الاتصال
13-12	المطلب الثاني: أهداف الإتصال ووظائفه
15-14	المطلب الثالث: عناصر ووسائل الإتصال
20-16	المبحث الثاني: الإتصال في الفكر الإداري
17-16	المطلب الأول: المدرسة الكلاسيكية
18-17	المطلب الثاني: المدرسة السلوكية
20-19	المطلب الثالث: المدرسة الحديثة
30-20	المبحث الثالث: ماهية الإتصال التنظيمي
23-20	المطلب الأول: مفهوم الإتصال التنظيمي
28-23	المطلب الثاني: هيكل الإتصال التنظيمي
30-28	المطلب الثالث: معوقات الإتصال التنظيمي

31	خلاصة
49-33	الفصل الثاني: أساسيات جودة اتخاذ القرار في المؤسسة التربوية
33	تمهيد
36-34	المبحث الأول: ماهية المؤسسة التعليمية
34	المطلب الأول: تعريف المؤسسة التعليمية
35-34	المطلب الثاني: خصائص المؤسسة التعليمية
36-35	المطلب الثالث: وظائف المؤسسة التعليمية
42-37	المبحث الثاني: عموميات حول القرارات في المؤسسة
37	المطلب الأول: تعريف القرارات
39-38	المطلب الثاني: أهمية وانواع القرارات
42-40	المطلب الثالث: مراحل صنع القرار
48-43	المبحث الثالث: ماهية اتخاذ القرار الإداري في المؤسسة وعلاقته بالإتصال التنظيمي
44-43	المطلب الأول: تعريف اتخاذ القرارات وأهميتها
47-44	المطلب الثاني: أساليب وقواعد اتخاذ القرار
48-47	المطلب الثالث: علاقة الإتصال التنظيمي باتخاذ القرار الإداري
49	خلاصة
88-51	الفصل الثالث: علاقة الإتصال التنظيمي بجودة اتخاذ القرار في متوسطة مالك ميداني ثليجان -تبسة-
51	تمهيد
55-52	المبحث الأول: تقديم عام لمتوسطة مالك ميداني ثليجان -تبسة-
52	المطلب الأول: نشأة وتعريف متوسطة مالك ميداني
54-53	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محال الدراسة
55	المطلب الثالث: أهداف المؤسسة التعليمية



62-56	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
57-56	المطلب الاول: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات
61-58	المطلب الثاني: بناء وتطبيق أداة الدراسة، وقياس صدقها وثباتها
62-61	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
87-63	المبحث الثالث: تحليل نتائج الإستبيان واختبار الفرضيات
69-63	المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص البيانات الشخصية والوظيفية للعينة الدراسة
83-69	المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الإستبيان
87-83	المطلب الثالث: نتائج إختبار فرضيات الدراسة
88	خلاصة
93-90	خاتمة عامة
98-95	قائمة المصادر والمراجع
116-100	الملاحق
	الملخص

# فهرس الجداول

فهرس الجداول

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
57	تداول الإستبيان على عينة الدراسة في المؤسسة	01
60	معامل الارتباط بيرسون بين كل محور وآخر	02
60	معامل ثبات أداة الدراسة ألفا كرونباخ	03
63	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	04
64	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر	05
65	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي	06
66	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية	07
67	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الأقدمية في المؤسسة	08
68	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المنصب الوظيفي	09
70	نوع الإتصال الغالب في المؤسسة	10
70	كيفية الإستفسار في حالة عدم فهم التعليمات	11
71	طبيعة الإتصال النازل في المؤسسة	12
71	طبيعة الإتصال الصاعد في المؤسسة	13
72	مدى صعوبة الاتصال بالرئيس المباشر	14
72	مدى وجود إتصال بين الأقسام في المختلفة في المؤسسة	15
73	مدى توفر الإتصالات بين الزملاء بشكل مستمر	16
73	مدى توفير الإتصال بين الزملاء على تشجيع التعاون بين الوظائف	17
74	وسائل الإبلاغ بالقرارات الجديدة	18
74	أنسب وسيلة للإتصال	19
75	أنسب وسيلة للإتصال	20
75	إستجابة أفراد عينة الدراسة نحو العبارات 4-7 لمحور وسائل الإتصال	21

	التنظيمي	
77	تحليل إستجابات أفراد العينة نحو محور مشاركة العاملين وتفعيل الإدارة لمقترحاتهم في المؤسسة	22
79	تحليل إستجابات أفراد العينة نحو محور علاقة الإتصال التنظيمي بجودة اتخاذ القرار في المؤسسة	23
82	ماذا سيفعل المرؤوس إذا عرض عليه منصب مسؤول	24
82	تقدير الموظفين لكمية المعلومات التي تصلهم	25
83	تقدير الموظفين لكمية المعلومات التي تصلهم	26
84	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية	27
85	نتائج التكرار والتوزيع النسبي لنمط الإتصال	28
86	نتائج التكرار والتوزيع النسبي لوسيلة الإتصال	29
86	نتائج التكرار والتوزيع النسبي لمشاركة العاملين وتفعيل مقترحاتهم	30

# فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
24	إتجاهات الإتصال التنظيمي الرسمي	01
25	الإتصال الرسمي النازل	02
26	الإتصال التنظيمي الرسمي الأفقي	03
26	الإتصال التنظيمي الرسمي المحوري	04
42	مراحل صنع القرار	05
53	الهيكل التنظيمي لمؤسسة متوسطة مالك ميداني تليجان -تبسة-	06
64	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	07
65	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر	08
66	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي	09
67	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية	10
68	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الأقدمية في المؤسسة	11
69	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المنصب الوظيفي	12

# فهرس الملاحق

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
101-100	إتفاقية التريص	01
106-102	الإستبيان	02
107	قائمة الأساتذة المحكمين	03
108	وثيقة شهادة فتح المؤسسة	04
109	وثيقة بطاقة تعريف المؤسسة	05
116-110	مخرجات برنامج (SPSS)	06



مقدمة

عامّة

## تمهيد

يلعب الإتصال التنظيمي دورا هاما في الوصول إلى وحدة الفكر والفهم الذي ينتج عنه توفير وتجميع المعلومات الضرورية لاستمرار العمل في أي مؤسسة تعليمية وذلك لأن الفعالية الإدارية تتوقف على كفاءة وأساليب الإتصال التنظيمي المختلفة التي تستعملها الخلايا الإدارية فيما بينها، وبين الأفراد والمجتمع التي تتعامل معه، فتزد المعلومات بواسطة مختلف عناصر نظام الإدارة بإرضاء التوجيهات والتعليمات المختلفة لموظفي وعمال المؤسسة.

إن القدرة على الإتصال التنظيمي وللتفاهم مع الآخرين لازمة لكل إنسان لكنها ضرورية بشكل خاص للرئيس والمرووسين، كما لا يمكن لمدير أن يؤدي أعماله مالم يكن هناك أنظمة إتصالات جديدة داخل التنظيم وما لم يكن لديهم المهارات الفردية اللازمة للإتصال الفعال بغيرهم. فالإتصال التنظيمي يهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الإتجاهات داخل الهيكل التنظيمي وخارجه، فنقل المعلومة من الضروريات الجوهرية التي بواسطتها يمكن تعديل السلوكات وإحداث التغييرات واتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف، ومن هنا ينبغي للعامل أن ينظر إلى الإتصال على أنه حق أساسي سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة باستعمال وسائل الإتصال المباشرة وهنا ينعكس إيجابيا على المؤسسة.

وعملية الإتصال في المؤسسة التعليمية ليست بالعملية السهلة وذلك لبعض الأسباب التي تدخل فيها كالفهم، الوسائل، الوقت، الوضوح... إلخ، ولا يمكن أن تعرف هذه العوامل وغيرها إلا من خلال دراسة ميدانية تهتم بدراسة الإتصال التنظيمي بين الإدارة والعمال في المؤسسة التعليمية ومعرفة دور الإتصال التنظيمي في صناعة القرارات والوقوف على أهم المشاكل والمعوقات التي تحول دون توفر أو تحقيق إتصال فعال بين الإدارة والعمال.

كما ان الإتصال يعمل على سير وتنظيم العمليات الإدارية الموجودة في المؤسسة حسب الترتيب الهرمي وكيفية تأثير المشرفين على العمال وكذلك الإتصال بين مختلف المصالح والوحدات الموجودة في المؤسسة، يساعد الإتصال الفعال في إعلام الإدارة بالمشكلات التي تواجه العمال للحد منها وعلاجها، وذلك من خلال صناعة قرارات ذات فعالية باشارك العمال للوصول إلى قرارات سليمة ناجحة وتطبيقها تطبيق أمثل للحصول على النتائج المرجوة، حيث قمنا في الدراسة التطبيقية باختيار متوسطة مالك ميداني والتي سوف نسعى من خلالها إلى معرفة علاقة الإتصال التنظيمي بجودة اتخاذ القرار داخل المؤسسة التعليمية.

في وسط تعدد المناهج الحديثة في سبيل تحقيق الإدارة الناجحة للمؤسسات التربوية التي اتخذت لنفسها الأسلوب الذي تراه مناسباً وتستطيع ن خلاله أن تحقق أهدافها المنشودة وقد اتخذت المؤسسة التربوية الإتصال الفعال المنهج الإداري الأبرز لتحقيق نجاحها بالوصول إلى أهدافها، ومن هنا يمكن القول أن الإتصال التنظيمي هو أحد الدعائم الرئيسية في العملية الإدارية في أية مؤسسة، فهو الذي يعمل على نقل المعلومات بين الإدارات في المؤسسة الواحدة، وبين المؤسسات مع بعضها البعض، وباعتبار الأهمية الكبيرة التي تكسب الإتصال التنظيمي في المؤسسة، والكشف على الدور الذي يلعبه الإتصال التنظيمي الفعال في نجاح القرارات التنظيمية وهذا من أجل فهم العملية الإتصالية المعقدة من جهة ومحاولة معرفة علاقة الإتصال التنظيمي بجودة اتخاذ القرار في المؤسسة التربوية من جهة أخرى، وللوصول بالمؤسسة إلى مستوى تنظيمي فعال وكذا تحقيق الإستمرارية وتطور المؤسسة من خلال تحقيق أهدافها بصفة عامة. وبناء على ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

- ما علاقة الإتصال التنظيمي بجودة اتخاذ القرار في متوسطة مالك ميداني تليجان -تبسة-؟

ثانياً: الأسئلة الفرعية

ومن الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو نمط الإتصال السائد في متوسطة مالك ميداني تليجان -تبسة-؟
- ماهي وسيلة الإتصال الغالبة في متوسطة مالك ميداني تليجان -تبسة-؟
- هل تعمل إدارة متوسطة مالك ميداني تليجان -تبسة- على مشاركة العاملين وتفعيل مقترحاتهم.

ثالثاً: الفرضيات

من أجل التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين الإتصال التنظيمي وجودة اتخاذ القرار في مؤسسة متوسطة مالك ميداني تليجان تبسة- وللإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية للدراسة تم بناء الفرضيات التالية:

- نصت الفرضية الرئيسية على أنه:
- " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للإتصال التنظيمي في جودة اتخاذ القرار عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  في متوسطة مالك ميداني تليجان -تبسة-".
- ونصت الفرضيات الفرعية على مايلي:
- الفرضية الأولى: الإتصال الأفقي نمط إتصال سائد في متوسطة مالك ميداني تليجان -تبسة-.

- الفرضية الثانية: الإتصالات الشفوية وسيلة الإتصال الغالبة في متوسطة مالك مداني ثليجان -تبسة-.
- الفرضية الثالثة: تعمل إدارة متوسطة مالك مداني ثليجان -تبسة- على مشاركة العاملين وتفعيل مقترحاتهم.

#### رابعا: أهمية وأهداف الدراسة

على ضوء ما سبق تتجلى أهمية وأهداف هذه الدراسة من خلال ما سنتضفيه إلى الدراسات السابقة، وتبرز في:

- المساهمة في إثراء المعارف النظرية والتطبيقية حول الموضوع؛
- توضيح بعض المفاهيم حول الإتصال التنظيمي واتخاذ القرارات كأحد المفاهيم المهمة التي ينبغي الإلمام بها؛
- إن هذا البحث يمكن المؤسسات التربوية من الإستفادة من نتائجه في توضيح أهمية الإتصال التنظيمي وعلاقته بجودة اتخاذ القرار؛
- إن الأهمية البارزة للبحث هو دور الإتصال التنظيمي في تسهيل الأعمال الإدارية في المؤسسات التعليمية ومدى نجاحها في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها؛
- تظهر أهمية الإتصال التنظيمي من خلال التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات حيث أن الإتصال الميداني يساعد على وضع خطط موضوعية؛
- وضع حلول مستقبلية داخل المؤسسة التعليمية للوصول إلى اتصال تنظيمي فعال وناجح لصناعة القرارات؛
- الوقوف على أبرز الصعوبات التي تواجهها المؤسسة التربوية أثناء عملية الإتصال التنظيمي.
- إبراز مدى مساهمة الإتصال التنظيمي في صناعة القرار داخل المؤسسة التربوية.
- تسعى هذه الدراسة الى معالجة أحد اهم المواضيع التي لها علاقة مباشرة بالفرد داخل التنظيم فالإتصال يكون بين الافراد بالاعتماد على أساليب ووسائل معينة وقد يكون مباشر بين الافراد كما ان القرار يكون متخذ من قبل الافراد؛
- الوقوف على أهمية الإتصال في المؤسسة ودوره في ضمان توفر المعلومات ومدى تحقيق المؤسسة لأهدافها من خلال اتخاذ القرارات الصائبة؛
- التعرف على نمط ووسيلة الإتصال السائد في المؤسسة محل الدراسة؛

## خامسا: أسباب إختيار الموضوع

لا يمكن أن تخلو هذه الدراسة من الغايات والمقاصد الذاتية والعلمية (الموضوعية) التي أقيمت من أجلها، وتتلخص أسباب إختيار الموضوع في:

### 1- أسباب موضوعية

- إن الهدف الأساسي لاختيار الإتصال التنظيمي كموضوع لدراستنا جاء من أجل معرفة العلاقة بينه وبين جودة اتخاذ القرار في المؤسسة التربوية؛
- أهمية المؤسسات التربوية بالنسبة للمجتمع لما لها من تأثير على العنصر البشري، والذي يعتبر أساس التنمية.
- إثراء البحث العلمي وزيادة رصيد معرفي للمكتبة الجزائرية؛

### 2- أسباب شخصية

- الرغبة في دراسة الإتصال التنظيمي؛
- الرغبة في معرفة مدى إتصال العمال في المؤسسة التربوية محل الدراسة ومدى حرص الإدارة على مشاركتهم وقبول مقترحتهم،
- الميل والرغبة الشخصية في البحث والإطلاع على الموضوع وهو من شأنه إثراء معرفنا الذاتية؛
- تلائم الموضوع مع التخصص؛
- الرغبة في الإلمام بأهم العناصر النظرية حول الإتصال التنظيمي واتخاذ القرارات؛

## سادسا: منهج وأدوات الدراسة

لبلوغ الأهداف المذكورة أعلاه وللإجابة عن إشكالية هذا البحث، تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في معالجة هذا الموضوع وجمع البيانات والمعلومات من أجل إبراز أهم المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة والتعرف على المؤسسة التربوية محل الدراسة، مع إعتماد أسلوب دراسة الحالة في الجزء التطبيقي وكذلك تم الإعتماد على المقابلة والإستبيان كأداة للدراسة التطبيقية وجمع البيانات وذلك لمعرفة علاقة الإتصال التنظيمي بجودة اتخاذ القرار في متوسطة مالك ميداني تليجان -نسبة-.

## سابعا: هيكل البحث

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين نظريين تم التطرق فيهما إلى مختلف المفاهيم والأسس النظرية المتعلقة بالإتصال التنظيمي في الفصل الأول واتخاذ القرارات في الفصل الثاني، وفصل تطبيقي تم فيه الوقوف على علاقة الإتصال التنظيمي بجودة اتخاذ القرار في متوسطة مالك ميداني تليجان -نسبة-.

ثامنا: حدود الدراسة

- الحدود البشرية: إقتصرت الدراسة على عينة من الموظفين في متوسطة مالك ميداني ثليجان -تبسة-
- الحدود الموضوعية: إقتصرت هذه الدراسة على تناول علاقة الإتصال التنظيمي بجودة اتخاذ القرار في المؤسسة التربوية دراسة حالة متوسطة مالك ميداني ثليجان -تبسة-.
- الحدود الزمنية: هذا البحث يرتبط بالزمن الحالي للسنة الجامعية 2021/2020، وأي تغيير في الزمن قد يغير نتائج البحث.
- الحدود المكانية: إقتصرت الدراسة التطبيقية للموضوع على متوسطة مالك ميداني ثليجان -تبسة- في المدة الممتدة 23 مارس 2021 إلى 22 أبريل 2021.

تاسعا: صعوبات الدراسة

- في كل دراسة يواجه الباحث صعوبات وعراقيل سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية، وكذلك واجهت هذه الدراسة بعض الصعوبات في كلا الجانبين، حيث تتمثل أبرز الصعوبات فيما يلي:
- صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي للدراسة، وقلة المعلومات والبيانات الرسمية من طرف المؤسسة؛
  - تشعب مسائل الموضوع وحدائتها وهو ما يتطلب الإلمام بالجانبين معا؛
  - صعوبة التنقل إلى الجامعة لتوقف النقل، وكذلك إغلاق مكتبة الكلية والجامعة، بسبب جائحة كورونا.
  - صعوبة فيما يخص توزيع الاستبيانات وجمعها.
  - تخوف العاملين من الإجابة على الأسئلة رغم كل التوضيحات والتطمينات المقدمة لهم.

عاشرا: الدراسات السابقة

تساعد الدراسات السابقة على طرح المشكلة بدقة وتحديد المفاهيم والمصطلحات وصياغة الفروض بشكل واضح أو في الجانب التطبيقي إذ يتعرف على المناهج المستخدمة وأدوات البحث وكيفية توظيفها وكل هذا يساعده ويكون له عونا ومرشدا في توضيح طريقه لتفادي الأخطاء ومعرفة الصعوبات التي يضعها في الحساب ومن بين هذه الدراسات مايلي:

## ➤ الدراسة الأولى

- ✓ **العنوان:** بوعطيط جلال الدين، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي -دراسة حالة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز -عنابة-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، شعبة علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2009/2008.
- ✓ **الإشكالية:** هل هناك علاقة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين بمؤسسة سونلغاز -عنابة-؟
- ✓ **الأسئلة الفرعية:**

- ماهو نوع الإتصال السائد في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة بين نمط الإتصال التنظيمي السائد في المؤسسة والأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين؟
- هل للمتغيرات التالية: السن، الأقدمية، المستوى التعليمي، تأثير على الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز -عنابة-؟

### ✓ **الفرضيات:**

- "توجد علاقة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز -عنابة-.
- "توجد علاقة إرتباطية قوية بين الإتصال النازل والأداء الوظيفي لدى فئة البحث".
- توجد علاقة إرتباطية قوية بين الإتصال الصاعد والأداء الوظيفي فئة البحث".

### ✓ **أهداف الدراسة:**

- معرفة العلاقة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي؛
- إكتشاف إذا ما كانت هناك علاقة إرتباطية قوية بين الإتصال الرسمي النازل والأداء الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة؛
- إكتشاف إذا ما كانت هناك علاقة إرتباطية قوية بين الإتصال الرسمي الصاعد والأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين؛
- معرفة إذا ما كان هناك أثر للمتغيرات: السن، المستوى التعليمي، الأقدمية تأثير على الأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز.
- إثراء المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية تتناول جانبا مهما من جوانب الإدارة والتسيير في المؤسسة.
- تطوير المعرفة الإدارية في مجال الإتصالات التنظيمية والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؛

➤ الدراسة الثانية

✓ **العنوان:** بوطويل سليمة والهابي ريمة الإتصال التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرار -دراسة حالة المؤسسة الخاصة الجزائرية للمركبات المصنعة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر أكاديمي، جامعة البويرة، 2016/2015.

✓ **الإشكالية:**

- كيف يؤثر الإتصال التنظيمي على عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة الخاصة؟
- هل هناك تقبل من الإدارة لمقترحات العمال أثناء مشاركتهم في اتخاذ القرارات؟

✓ **الفرضيات:**

- يساهم الإتصال التنظيمي في التأثير الإيجابي على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة.
- تقتصر مشاركة العمال في اتخاذ القرارات على تقبل الإدارة لمقترحاتهم.

✓ **الأهداف**

- معرفة مدى اهتمام المؤسسة الخاصة بالإتصال التنظيمي؛
- معرفة العلاقة الموجودة بين الإتصال التنظيمي واتخاذ القرار في المؤسسة الخاصة الجزائرية؛
- معرفة ما إذا كانت المؤسسة الخاصة تسمح بمشاركة العمال في مختلف المستويات التنظيمية في عملية اتخاذ القرار.
- تسليط الضوء على الصعوبات والعراقيل التي تواجه عملية الإتصال من جهة واخذ القرار من جهة أخرى في المؤسسة الخاصة.

➤ الدراسة الثالثة

✓ **العنوان:** رشا صبرينة، معوقات الإتصال بين إدارة الموارد البشرية والعمال في المؤسسة العمومية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة الضمان الإجتماعي قسنطينة-، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2004.

✓ **الإشكالية:**

- كيف يمكن تحقيق فعالية إتصالية بين إدارة الموارد البشرية والعمال داخل المؤسسة في ظل المعوقات الإتصالية.

✓ **الفرضيات:**

- تؤثر الفروق الفردية الإجتماعية والتحيزات الإدراكية والنفسية لكل من الإداريين والعمال على استيعاب المعلومات المتبادلة بنفس الشدة؛



## مقدمة عامة

- ترتبط العملية الإتصالية بين إدارة الموارد البشرية والعمال بطبيعة المتغيرات التنظيمية السائدة في المؤسسة بصفة مطلقة.
- نتوجه العملية الإتصالية بين إدارة الموارد البشرية والعمال عقبات مادية وتقنية تعيق تبادل المعلومات بينهما.

### ✓ النتائج:

- العوامل النفسية تؤثر بصفة مطلقة على المعلومات المرتردة من العمال؛
- العوامل الإجتماعية تؤثر باخلاف المستوى التعليمي؛
- أغلبية الإداريين يقررون أن مضامين الرسائل التي تصلهم من العمال هي عبارة مشكلات تتطلب حلاً؛
- لعامل يراعي عرض المعلومات وفق تسلسل منطقي لكنه لا يراعي ترابط وتناسق أجزاء هذه المعلومات؛
- وجود صعوبات فنية تواجه العملية الإتصالية لتحدها من فعاليتها؛
- العشوائية في إدراج مضامين المعلومات داخل المؤسسة؛
- تدمر العمال والإداريين من الأوضاع المادية السيئة وأقروا تأثيرها على مختلف الإتصالات.

# الفصل الأول: الإطار النظري للإتصال التنظيمي

### تمهيد

يمكن النظر الى موضوع الاتصالات باعتبارها نظام يخص المنظمة أو نظام إدارة اعمال المنظمة، ومن هنا أتى ما يسمى الاتصالات التنظيمية، حيث يتوقف نجاح أي مؤسسة كانت (مهنية، إجتماعية، تعليمية ...) في تحقيق أهدافها على مدى نجاحها في عملية الإتصال، فلا يمكن تصور مؤسسة تخلو من عملية الإتصل.

وباعتبار ان المؤسسة جزء لا يجزا من المجتمع، فإنها تمثل النسق الحيوي الذي يتفاعل فيه الافراد والجامعات ممن خلال تنظيم العلاقات بين الادارة والعمال وذلك من اجل ضمان سيرورة المؤسسة وكافة نشاطاتها وتحقيق الاهداف المسطرة.

انطلاقا من هذه المعطيات سوف نتعرض في هذا الفصل الى الإتصال التنظيمي من خلال عرض العناصر التالية: مفهوم الإتصال اهدافه واساليبه، وسائله وعناصره، ثم انتقلنا الى الإتصال في الفكر الاداري تناولنا فيه الدرس الكلاسيكية، والسلوكية، بالإضافة الى المدرسة الحديثة ثم تطرقنا الى الإتصال التنظيمي تناولنا فيه المفهوم والانواع وحاولنا ان نقف على هيئله وابرار معوقاته.

## المبحث الأول: عموميات حول الإتصال

يعتبر الإتصال داخل المؤسسة عملية اساسية وجوهرية، ومعيار مهما لقياس مدى تطور ونجاح تلك المؤسسات او فشلها وعدم تحقيق اهدافها. وهذا لانه يعتبر وسيلة هامة للتعرف على اخر ما توصلت اليه التكنولوجيا والمعرفة العلمية، ولكن هذا لا يعني ان الاهتمام بموضوع الإتصال يقتصر فقط جوانبه التقنية والمعدات والوسائل التكنولوجية بل هو عملية انسانية واجتماعية تربط بين الأفراد فيما بينهم داخل المؤسسة وينسق كذلك بين وحدات المؤسسة الواحدة وبين مصالحها وسوف نتطرق في هذا المبحث الى: مفهوم الإتصال اهدافه ووظائفه بالاضافة الى عناصره ووسائله.

### المطلب الأول: مفهوم الإتصال

يعتبر موضوع التصل من اهم المواضيع التي تناولها الباحثون قديما وحديثا وهذا نظرا للدور الكبير الذي يلعبه في العديد من المعادلات العملية المختلفة ويمكن تعريف الإتصال من وجهتين اساسيتين هما.

1- من الناحية اللغوية:

إتصل الشيء بمعنى التام ولم ينقطع، واتصل بفلان بمعنى بلغه وانتهى اليه.

كما يقال: إتصل به بخبر بمعنى علمه.<sup>1</sup>

ويقال كان على إتصال به اي على علاقة، ارتباط وصلة، كما يرد بمعنى التصاق، تقارب واشتراك.<sup>2</sup>

كما يعرفه قاموس روبر الصغير، بمعنى: "أن يكون على علاقة مع ..."

وحسب قاموس لاروس الصغير فيقول: "الإتصال هو نقل المعارف، اقامة علاقة، ارتباط".<sup>3</sup>

### 2- من الناحية الاصطلاحية:

نجد أن لفظ الإتصال اختلفت معانيه باختلاف اتجاهات القائمين على الدراسة ولكل نظريته ومفهومه لهذا المصطلح، ويرجع ذلك الاختلاف الى طبيعة ميدان كل من يتناول هذا اللفظ.

فهناك من تناوله على أنه: "عملية نقل المعلومات من طرف إلى آخر"<sup>4</sup>.

- يعرفه ناصر محمد العديلي: "تبادل المعلومات بين شخص أو أكثر. وذلك عن طرق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> معجم مجاني للطلاب، دار المجاني، بيروت، ط 5، 2001، ص: 1028.

<sup>2</sup> المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرقة بيروت، لبنان، ط 5، 2001، ص: 73.

<sup>3</sup> سلوه عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوري، أبعاد العملية الإتصالية - رؤية نظرية وعملية وواقعية-، المكتب الجامعي الحديث، الإزرايطية، مصر، 1999، ص: 10.

<sup>4</sup> جمال الدين المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، للدار الجامعية، 2002، ص: 601.

## الفصل الأول: الإطار النظري للإتصال التنظيمي

- عرفته جمعية الادارة الامريكية لأن: "عملية خلق التفاهم واشاعته اي تبادل الافكار ونقلها ونشرها بين الافراد"<sup>2</sup>.

- كما يعرفها عبد الغفار على انه: "تقل لرسالة بين فردين أو أكثر باستخدام رمز او مجموعة رموز مفهومة باستخدام قنوات اتصالية لتحقيق أهداف متعددة وبشكل يضمن التفاعل والتأثير"<sup>3</sup>.

- وقد ركز علماء النفس على ان الإتصال هو وسيلة للتأثير لذلك فإن الإتصال من وجهة نظره يعرف بأن: "السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه احد الاطراف للتأثير على الطرف الآخر"<sup>4</sup>.

من خلال كل هذه التعريف يتضح ان الإتصال هو عملية تبادل للمعلومات وارسال للمعاني والافكار بين شخصين او اكثر وذلك بهدف اوصول المعلومات الجديدة للآخرين، أو التأثير في سلوكهم سواء كانوا أفراد أو جماعات، أو تغيير هذا السلوك وتوجيهه وجة معينة من أجل تماسك العلاقات الاجتماعية والانسانية بين الافراد وتعزيزها لتحقيق اهداف اجتماعية او انسانية.

### المطلب الثاني: أهداف الإتصال ووظائفه

#### أولاً: أهداف الإتصال

إن الإتصال كغيره من من العمليات اليومية للإنسان فهو يقوده إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي تساعد بشكل مباشر على التواصل مع العالم الخارجي وكذلك فهم الإنسان لذاته، وتهدف عملية الإتصال إلى:

#### 1- التوجيه

يكتسب المستقبل اتجاهات جديدة أو يعدل القديمة أو يثبت المرغوب فيها، وقد أثبتت الدراسات أن الإتصال الشخصي أقدر على تحقيق هذا الهدف.

#### 2- التعليم

من خلال الإتصال يكتسب المستقبل خبرات جديدة أو مهارات أو مفاهيم.

#### 3- التنقيف

يعمل الإتصال على التبصير وتوعية المستقبل وبالتالي زيادة معارفه وثقافته.

#### 4- الترفيه

<sup>1</sup> ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيم في الأردن، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995، ص: 164.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص: 178.

<sup>3</sup> محمد محمد عمر الطنوني، نظريات الإتصال، الإسكندرية، ط 1، 2001، ص: 15.

<sup>4</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط 6، 1997، ص: 352.

## الفصل الأول: الإطار النظري للإتصال التنظيمي

يتحقق هذا الهدف حينما يؤدي الإتصال إلى امتاع وترفيه المستقبل.

### 5- تحقيق سير العمل الإداري

يعمل الإتصال على تحسين سير العمل وتوزيع المهام وبالتالي إستمرارية كل العمليات الخاصة بالمؤسسة والتنظيم.

### 6- تنمية العلاقات الإجتماعية

تتيح الإتصال الفرصة لدعم التفاعل بين الأفراد وبالتالي تنمية العلاقات الإجتماعية بنقل القيم وترسيخ المعايير.<sup>1</sup>

### ثانيا: وظائف الإتصال

ترتبط أساسا بمحتوى الإتصال، حيث يمكن ملاحظة هذا الإرتباط في عدة جوانب تنظيمية وفي مختلف مستويات التنظيم وتلخص وظائف الإتصال في النقاط التالي:

#### 1- الإنتاج

لا يمكن بأي حال من الأحوال فصل الإتصال التنظيمي في المؤسسة عن عملية الإنتاج وتبادل المعلومات بين أعضاء التنظيم التحدد سير الإنتاج من حيث كميته ونوعيته كما تحدد التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ بالأداء كتوجيه الإنذارات وإبداء الإعجاب هذا فيما يخص الإتصالات الرسمية، م فيما يخص الإتصالات الرسمية بين الجماعات فإنها تساهم في التحكم في الإنتاجية حسب ما أكدته تجارب "هاوثورن" حيث تكون الإتصالات غير الرسمية عي المتحكم في العملية الإنتاجية وغالبا ما تكون الإتصالات في هذه الحالة لفظية.<sup>2</sup>

#### 2- الإبداع

يقصد به صياغة منظومة فكرية وسلوكية جديدة بغرض تطوير التنظيم فمما لا شك فيه أن المنظمة لا تعيش في ركود بل في عالم دائم التغيير والحركة وهو يفرض عليها تجاوز بعض التقنيات والاساليب التنظيمية والروتينية والنمطية التي أصبحت تشكل عقبة في مسار نمو وتطور المؤسسة وهذا التجاوز لا يمكن أن يتم بطريقة سلسلة إلا وتعرض لتيار عنيف من المقاومة يتم مع درجة التغيير المرغوب إحداثها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> يحي عبد الله، نظريات الإتصال، ط 2، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 2010، ص ص: 28، 29.

<sup>2</sup> بشير العلاق، الإتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، (د.ط)، دار اليازوري العلمية، عمان، 2009، ص: 110.

<sup>3</sup> غريبي عبد الرحمان وآخرون، عالم الإتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون 1992، ص: 18.

### المطلب الثالث: عناصر ووسائل الإتصال

لا يمكن الحديث عن الإتصال دون التعرض لذكر عناصره ووسائله الأساسية حتى يمكن فهمه وزيادة فعاليته، وتتألف عملية الإتصال من عناصر أساسية كحد أدنى وهي المصدر (المرسل)، الرسالة، والمستقبل والوسيلة، إلا أنه في الحياة العملية تعتبر عملية الإتصال أكثر تعقيدا.

#### أولاً: عناصر الإتصال

##### 1- المرسل

مصدر الرسالة ونقطة بداية الإتصال، ويتعدد المرسل من آلة إلى مطبوعة إلى كائن حي وعادة ما يحول المرسل الرسالة إلى رموز عبر قنوات إتصال مختلفة، ونلاحظ أن الآلة ليس لصنع خبرات سابقة أو خصائص نفسية أو إجتماعية فهي غير قابلة للنمو أو الإستفادة من الوضع القائم.<sup>1</sup> وفي هذا الشأن يرى ميشال أرجايل M.Argyle أن نجاح تصميم أساليب الإتصال الجمعي يعتمد على سمعة مصدر المعلومة، وأن شخصية الشخص المرسل ومهاراته وقدراته من عوامل نجاح عملية الإتصال.<sup>2</sup>

##### 2- المستقبل

الجهة أو الشخص الذي توجه نحوه الرسالة حيث يقوم بتفكيك رموزها لتفسير المحتوى، وينعكس ذلك على أنماط السلوك التي يقوم بها.

##### 3- الرسالة

هي الموضوع أو المحتوى أو الهدف من عملية الإتصال، ونجاحها أو فشلها يعتمد على نوع السلوك الذي يقوم به المستقبل ومن أجل ذلك يعرف بعض الباحثين الرسالة بكونها مجموعة رموز مرتبة قابلة للحل والتفكيك يتضح معناها بسلوك معين يقوم به المستقبل.

##### 4- الوسيلة

القناة التي تمر عبرها الرسالة بين المرسل والمستقبل، فهي ناقل وموجه المعرفة وتتعدد وسائل الإتصال حسب التقدم العلمي والتكنولوجي، ومن أهمية الوسيلة أنها تعمل على تشكيل الرسالة وتوضيح الهدف، وإذا نظرنا إلى وسائل الإعلام المختلفة نلاحظ أنها تقدم خبرات مقروءة او مسموعة أو رمزية ولها تأثير كبير في النواحي الثقافية والإجتماعية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> يحي عبد الله، مرجع سابق، ص: 30، 31.

<sup>2</sup> محمد السيد أبو النيل، علم النفس الإجتماعي عربيا وعالميا، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2013، ص: 102.

<sup>3</sup> محمد بن علي المانع، تقنيات الإتصال ودورها في تحسين الإتصال، مذكرة ماجستير للعلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص: 41.

### ثانياً: وسائل الإتصال

هناك أكثر من وسيلة يمكن إستخدامها لتسهيل عملية الإتصال وبالتالي يمكن التمييز بين الوسائل

الثلاثة التالي:<sup>1</sup>

#### 1- الوسائل المكتوبة

تتميز هذه الوسيلة بأنها مسجلة ومقروءة ويمكن إستخدامها كوسيلة إثبات قانونية، كما انه تبذل عناية كبيرة في إعدادها وصياغتها ويمكن أن تقرأ من قبل الجمهور الكبير عن طريق توزيعها، إما بالبريد أو بشكل شخصي ولكن من عيوبها تراكم الأوراق المحفوظة كما ان صياغتها تأخذ وقتاً طويلاً، وحتى تكون الإتصالات المكتوبة جيدة وواضحة، يمكن مراعات إستعمال اللغة البسيطة والكلمات المألوفة والإستعانة بالإنترنت لتجنب إستعمال الألفاظ غير الضرورية والتي تزيد من حجم الرسالة.

#### 2- الوسائل الشفهية

عادة ما تتم بالإتصال المباشر ما بين المرسل والمستقبل، إما لوجه أو خلال الإجتماعات أو اللقاء أمام جمهور كبير، فائدتها أنها تعطي ردود فعل مباشرة وتبادل سريع للأفكار بحث يسهل فهمها وتعديلها، كذلك فإن إجتماع الرئيس والمرؤوس يزيد من ثقة المرؤوس.

#### 3- الوسائل غير اللفظية

تتم عن طريق تعابير الوجه ولغة العيون والجسد، وهذه التصرفات الجسمية المختلفة، وتعطي دلالات مختلفة عن الرضا أو عد الرضا، وعدم الموافقة واللامبالاة... إلخ، وكثير من الأحوال تتبع وسائل الإتصال غير اللفظية لتعزيز ما يقال وتأكيد، فملا قد يستعمل المدير قبضة يده والضرب على الطاولة للتأكيد على جدية الأمر الذي أصدره بشأن عدم التأخر في تطبيق في تطبيق الأمر الجديد في المؤسسة.

<sup>1</sup> فتحي أحمد نياض عواد، إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، دار صفاء للنشر، عمان، 2012، ص ص: 392، 393.



### المبحث الثاني: الإتصال في الفكر الإداري

لقد تعددت المداخل لدراسة موضوع الإتصال مع تعدد الممارس لدراسة موضوع الإتصال مع تعدد المدارس التنظيمية الإدارية حيث ساهمت هذه الأخيرة في تطوير مختلف الدراسات المتعلقة بالإتصال التنظيمي، فمن إتصال نازل توجيهي ومحدود في إطار نظام مغلق إلى إتصال شامل لا يقتصر على الفضاء الداخلي للمؤسسة فحسب، بل تمتد إلى الأطراف الفاعلة في بيئتها وهذا بالنظر إلى المؤسسة كنظام مفتوح، ويمكن تصنيف دراسات الإتصال والنظريات ضمن المداخل التي عرفها الفكر الإداري متمثلة في المدرسة الكلاسيكية، المدرسة السلوكية، والمداخل الحديثة وهذا ما سوف نتطرق إليه في هذا المبحث.

#### المطلب الأول: المدرسة الكلاسيكية

وتتألف من إتجاهين هما: الإدارة العلمية والمدرسة البيروقراطية، التي بنيت على نظرية الرجل الإقتصادي، حيث اهتمت بعناصر الكفاية الإنتاجية وتم إغفال الجان الإنساني والحوافز المعوية في الإتصالات التنظيمية، ومنأهم رواد هذا الإتجاه تايلور وهنري جانت وهنري فايول، فالإدارة العلمية تعتبر أن الإتصالات وجدت لتسهيل عملية القيادة والرقابة من خلال القنوات الرسمية وأكدت على أن الإتصالات يجب أن تكون مخطط لها ورسمية من أجل تحقيق أهداف المنظمة في زيادة الإنتاجية والكفاية، في حين أغفلت الجوانب الإنسانية للإتصال من حيث نظرتها للعامل<sup>1</sup>، بالإضافة إلى الإتصال غير الرسمي في التنظيم، لكن في المقابل فقد قدمت إضافات جديدة من حيث توضيحها لحدود السلطة ولهيكल التنظيمي وضرورة إنسياب الإتصالات بناء على محددات السلطة والهيكل التنظيمي.

#### أولاً: نظرية التنظيم الإداري

تشير دراسات وأبحاث هنري فايول الأولية إلى اهتمامه بالمبادئ والوظائف الإدارية والناحية التحليلية والوصفية لهذه الوظائف والأنشطة التي تمارس على مختلف المستويات الإدارية. إلى جانب هنري فايول عمل في حقل الإدارة التنظيمية كل من أوليفير شيلدون وجيمس موني وليندال آيرونك وآلان رايلي. هؤلاء العلماء هم الذين وضعوا القواعد العامة والأسس والمبادئ الرئيسية لنظرية التنظيم الإداري، وبناءاً على المبادئ السابقة، والتي يبدو أن الإتصال ينبع من خلالها ويؤثر في مجرى العملية الإدارية ونجاحها. اعتقد فايول أن عناصر الإدارة هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة وجميع هذه العناصر تعمل معا وليس بالضرورة الترتيب ويمثل الإتصال أهم عوامل نجاح هذه العناصر وتكاملها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد نوري قوته، نيايب عبد الحميد أحمد، الإتصالات الإدارية ونظم المعلومات، مطبع الصالح، جدة، السعودية، 2000، ص: 120.

<sup>2</sup> محمد أبو سمرة، الإتصال الإداري الإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 22.

### ثانياً: النظرية البروقراطية

والتي قدم نموذجها الألماني ماكس فيبر، فقد حددت أهداف المنظمة بتقديم خدمات نافعة للمتعلمين، وأكدت على مجموعة من المبادئ مثل: تقسيم العمل وتنميته، والتدرج الوظيفي... إلخ، وقد عيب على هذا الإتجاه أن خط الإتصالات فيه يجب أن يسير من أعلى إلى أسفل على شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات، كما اهتم هذا الإتجاه بالقنوات الرسمية للإتصال والتركيظ على الوسيلة الإتصالية المكتوبة، وما تؤديه من دور هام في عملية الأرشيف وتوثيق عمل المنظمة، حيث أن:

- معظم الإتصالات تبدأ من المستويات العليا وترتكز على الانظمة والقواعد والأوامر.
- محدودية التفاعل بين الأفراد، وتجاهل إحتياجاتهم ورغباتهم لعدم وجود إتصالات بين الأفراد في نفس المستوى.

- معظم الإتصالات تأخذ الطابع الرسمي، ولا يوجد تفاعل بين الرئيس والمرؤوسين

- تجاهل وجود الإتصالات غير الرسمية مما قد يؤدي إلى مشاكل إدارية غير مرغوب فيها

- إنعدام استخدام الإتصالات الشفوية، وعدم ضمان تطبيق التعليمات والأوامر.<sup>1</sup>

فالإتصال حسب المدرسة الكلاسيكية هو عملية نقل المعلومات، وأن عملية الإتصال شئ سريع يجمل في معاينة رسالة من شخص لآخر بحث يتم بشكل محدد ومرسوم وفق خطوات ولو أدى ذلك إلى تأخير إنجاز العمل.

### المطلب الثاني: المدرسة السلوكية

ظهرت هذه المدرسة كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية وبالضبط حركة الإدارة العلمية، وقد بدأت بأبحاث مصنع هاوثرن إلكتريك التي أجراها إلتون مايلو وزملائه والتي أكدت على أهمية العلاقات غير الرسمية في محيط العمل وأهمية الجماعات غير الرسمية، وركزت على قنوات الإتصال غير الرسمية، وبشكل خاص على استخدام الإتصالات المباشرة كوسيلة لنقل المعلومات بين العمال.

ويمكن القول أن الطريقة الحديثة في الإتصالات تعزى إلى حركة العلاقات الإنسانية فقد كان مركز الإهتمام بالأشياء غير الرسمية وعلى فهم أسباب التشويش والفجوة التي تظهر باستمرار بين المرسل والمستقبل وكذلك ركزت الدراسات على صفاة المرسل والمستقبل مثل: الدافعية، الإتجاهات التلميحات وما إذا كانت هذه الصفة تؤثر على المرسل والمستقبل، وهذا ما يؤكد روجر بان عملية الإتصال ليست فقط عملية

<sup>1</sup> محمد نوري قوته، نياب عبد الحميد أحمد، مرجع سابق، ص: 121.

## الفصل الأول: الإطار النظري للإتصال التنظيمي

فعل ورد فعل وإنما هي عملية تبادل بين إثنين أو أكثر، وهذا التبادل يتطلب معرفة بالتكوين النفسي والإجتماعي للمستقبل والمرسل على السواء، باعتبارهما يشكلان خليط معقد من التوقعات والقيم والمشاكل...الخ.<sup>1</sup>

وما يؤخذ على هذه المدرسة انها ركزت بشكل كبير على الجوانب الإنسانية والإجتماعية في الإتصالات الإدارية وأغفلت الجوانب الإدارية في العمل الإداري.

### أولاً: مدرسة النظام الإجتماعي

حيث يضم هذا النظام بين جوانب العلاقات الثقافية والحضارية للأفراد والإعتقاد السائد في هذه المدرسة هو الحاجة للتغلب على القيود البيولوجية والمادية والإجتماعية الخاصة بالفرد وبيئته، وكذلك عن طريق التعاون، والذي أصبح يطلق عليه عند أنصار هذه المدرسة بالنظام التعاوني، أو مصطلح التنظيم الرسمي، ويعتبر كل من شيبستر برناردو، وهنري فايول من أهم الباحثين الذين ساهموا في هذا الفكر من خلال إضافاتهم المتعددة في الفكر الإداري، وفي مقدمتها تعريف المسؤولية الإجتماعية للإدارة، واعتراف هذه المدرسة بتضارب المصطلح والأهداف.

ويعتبر كثير من الباحثين أن شيبستر برناردو هو صاحب النظرية الأساسية للإتصال، باعتباره أول من تعرض بالشرح والنقد لطبيعة الإتصال ومكوناته وخصائصه وعلاقته بنظام السلطة الرسمية وغير الرسمية، حيث يعتبر برناردو أن المنظمات الغير رسمية قد تكون سببا في ظهور المنظمات الرسمية، وأنها تنظيم إجتماعي كبير يحتاج إلى تقنية إتصال تساهم في تعاون الأفراد وأن غياب هذه التقنية يلبي إمكانية تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الإدارة، كما أكد على أهمية صيانة نظام الإتصالات عن طريق إختيار موظفين يتولون مهام الرقابة.<sup>2</sup>

أي أن برناردو يؤكد على أهمية الإتصال الغير رسمي، باعتباره جزء لا يتجزأ من الطبيعة الإنسانية والإجتماعية للموظف، كما ربط بين الإتصالات وعلاقتها باتخاذ القرارات سواء كانت إتصالات صاعدة أو نازلة.

<sup>1</sup> بوخية قوي، الإتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص: 59.

<sup>2</sup> علي عياصرة، ومحمد محمود العودة الفاضل، الإتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص: 56.

### المطلب الثالث: المدرسة الحديثة

#### أولاً: المدرسة اليابانية (نظرية Z)

تعتبر مدرسة الإدارة اليابانية نموذجاً مميزاً في التركيز على مكونات العملية الإتصالية في الإدارة ويمكن تلخيص أهم عناصر الإدارة اليابانية في:

- 1- الأسلوب المتميز في إدارة العنصر البشري من حيث إختياره وتدريبه والمحافظة عليه مدى الحياة، وحتى العناية به بعد الوصول إلى سن التقاعد.
- 2- أسلوب عمل الفريق حيث يشعر العامل بأنه عضو عضو في الفريق وأن دوره مهم في وظيفته من خلال فريق العمل ذلك.
- 3- أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار وبالتحديد الدنيا منها من ثم رفعها إلى المستويات العليا ليقوم بالتدقيق والرقابة عليها.
- 4- توفير المعلومات والمشاركة في استخدامها بين أفراد المنظمة وعدم الإحتفاظ بها أو احتكارها من قبل أي فرد ويساعد في ذلك توفير علاقات وخدمات جيدة بين أفراد المنظمة.
- 5- الشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد وهذا نابع من القيم السائدة في المجتمع الياباني.<sup>1</sup>

#### ثانياً: المدرسة الموقفية

تؤكد المدرسة الموقفية على أنه لا توجد طريقة مثلى للتنظيم وذلك من خلال ملاحظة أن المنظمة هي نظام من الإتصالات والتفاعلات الإنسانية القابلة للتكيف والتغير حسب متطلبات البيئة والضغوط الممارسة عليها. وما دعت إليه هذه المدرسة هو وجود تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلائم مع الظروف التي تمر بها المنظمة، بمعنى أنه يجب إختيار المنهج الذي يتلائم وطبيعة المرحلة والحالة التي تمر المنظمة.<sup>2</sup>

#### ثالثاً: الإدارة بالأهداف

إن الإدارة بالأهداف أسلوب يقوم بموجبه كل من الرئيس والمرؤوس وبشكل مشترك بتحديد الأهداف ويقومان دورياً بتحديد التقدم نحو بلوغ هذه الأهداف، وتقوم الإدارة بالأهداف على مبدأ الإدارة بالإشتراك وهو أسلوب

<sup>1</sup> علي عياصرة، محمد العودة الفاضل، مرجع سابق، ص: 60.

<sup>2</sup> فؤاد سالم الشيخ، وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط 6، مركز الكتاب الأردني، عمان الأردن، 1998، ص: 299.

## الفصل الأول: الإطار النظري للإتصال التنظيمي

ديمقراطي في القيادة، حيث تقوم الإدارة على منطلق أن إستشارة وإشراك المرؤوسين ليس فقط في وضع الأهداف، وإنما في اتخاذ القرارات الإدارية التي تخص أقسامها.

وتهتم الإدارة بالأهداف بالدرجة الإنسانية بنتائج الأعمال ومدى تطابق هذه النتائج مع الأهداف الموضوعية مسبقاً، وهي تسعى إلى معرفة العوامل التي تعوق تحقيق هذه الأهداف بغية اتخاذ الإجراءات المناسبة للتغلب عليها ومن ثم تقييم النتائج بصورة دورية لوضع الأهداف الجديدة، إذا دعت الضرورة إلى ذلك.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: ماهية الإتصال التنظيمي

الاتصال هو عماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد مهما كان المقصود منها، سواء داخل الأسرة أو في أية مؤسسة إنتاجية أو تعليمية فمن خصائص نشأة المجتمع الإنساني التواصل، ونقصد هنا التواصل بين شخصين أو أكثر لتحقيق غاية محددة.

فالحاجة إلى الإتصال كانت حاجة ملحة منذ فجر الإنسانية ولا زالت هي المحور الأساسي للحياة الإجتماعية، والذي نحن بصدد دراسته هو الإتصال التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية فالإتصال التنظيمي يعد أمراً ضرورياً وأساسياً جداً ونحن نتاولنا في هذا المبحث مفهوم وأنواع الإتصال التنظيمي، وكذلك هيكله ومعوقاته.

### المطلب الأول: مفهوم الإتصال التنظيمي

#### أولاً: تعريف الإتصال التنظيمي

قبل التطرق لتحديد هذا المفهوم تجدر الإشارة إلى أن بعض من العلماء يستخدمون مصطلح الإتصال المؤسسي والبعض يستخدم مصطلح الإتصال التنظيمي، إلا أن المصطلح الأكثر استخداماً للإتصال التنظيمي كما يؤكد محمد باجي جوهر، إذ أن الإختلاف يكمن في التسمية فقط ويفضل العلماء استخدام مصطلح الإتصال التنظيمي.

- يعرف الإتصال التنظيمي بأنه: "إرسال المعلومات واستقبالها في نطاق منظمة أعمال أو منظمة تعليمية... إلخ، والإتصال التنظيمي هو نطاق متداخل يشمل الإتصال الداخلي والخارجي ويهتم بالمهارات الإتصالية بالمنظمة، وهو أيضاً البعد الشخصي إلى البعدين إرسال واستقبال.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> علي عياصة، ومحمد العودة الفاضل، مرجع سابق، ص: 62.

<sup>2</sup> محمد ناجي جوهر، الإتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية، 2000، ص: 18.

## الفصل الأول: الإطار النظري للإتصال التنظيمي

- يعرف الإتصال التنظيمي في المعجم الغلامي بأنه: "الإتصال داخل المنظمات والإتصال بين تلك المنظمات وبيئتها، كما ينشر المعلومات بين أفراد الجماعة في إطار حدود معينة في المنظمة من أجل تحقيق اهدافها.<sup>1</sup>

- يعرف الإتصال التنظيمي بأنه: "حقل يتضمن تدفق الإتصال الرسمي وغير الرسمي داخل المؤسسة ويميز بين الإتصال التنظيمي الداخلي والخارجي معتبران أن الدور الأساسي للإتصال هو دور تنسيقي بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية من جهة وبين الأنشطة التي تولد مشكلات من جهة أخرى.<sup>2</sup>

- ويعرف الإتصال التنظيمي كعملية: "إدارية تعنى بإنتاج أو توفير أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار الأنشطة الإدارية ثم نقلها أو تبادلها أو إذاعتها بحيث يكون للفرد أو الجماعة من إحاطة الغير بأمور واخبار أو معلومات جديدة للتأثير في سلوك الأفراد والجامعات أو التعديل أو التغيير في هذا السلوك.<sup>3</sup>

- بينما عرفه "تيدور هيربرت" بأنه: "عملية ديناميكية من خلاله يؤثر شخص بشكل مقصود أو غير مقصود في ذهن أو تفكير شخص آخر من خلال وسائل أدوات تستخدم بشكل رمزي".<sup>4</sup>  
من خلال كل ما سبق يمكن تعريف الإتصال التنظيمي بأنه ذلك الإتصال الذي يتم في التنظيم الإداري والذي يؤدي إلى نقل وتبادل القرارات والمعلومات والأفكار والمشاعر والأحاسيس بين أعضائه على اختلاف مستوياتهم الإدارية.

### ثانياً: خصائص الإتصال التنظيمي

يعد قيام الإنسان بعملية الإتصال في عمله أو في أي مجال في حياته اليومية أمراً دائماً الحدوث، ولكن نجاح الإتصال يتعلق بتوفر مجموعة من الخصائص، وهنا سوف يتم استعراض جملة من الخصائص التي يجب أن تتوفر في الإتصال التنظيمي حتى تتسع احتمالية نجاحه وتحقيقه لأهدافه، ويعود هذا الأمر إلى كون الإتصال التنظيمي هو أعلى درجات التعقد في أنواع الإتصال.

<sup>1</sup> منير حجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 1، 2004، ص: 13.

<sup>2</sup> محمد ناجي جوهر، مرجع سابق، ص: 19.

<sup>3</sup> عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم - العمليات، المفاهيم، الوظائف-، دون ناشر، 2007، ص: 204.

<sup>4</sup> محمد أبو سمرة، مرجع سابق، ص: 30.

### 1- الدقة

حيث توجب هذه الخاصية الإبتعاد عن إعطاء بيانات ناقصة قاصرة أو غير كافية، أو تقديم معلومات ومؤشرات ومؤشرات غير واضحة ولا مفسرة ولا مفهومة أو إهمال العوامل الأساسية بل الإبتعاد أيضا عن المبالغة في عرض الأمور الأيجابية والسلبية.

### 2- الوضوح

إن موضوع البنى والسياسات في المؤسسة وحده القادر على قيادة صانعي القرار في أي تنظيم إداري إلى وجهة القرارات السليمة. أما سوء الفهم الإلتباس والغموض والفوضى والتشويش فإنها جميعا تهدر الوقت والمال والجهد بلا فائدة ولا تجلب سوى الفشل والغباط وهذا يتطلب في الكتابة أو التحدث أمرين:

#### - وضوح التفكير

والمقصود هنا هو اتباع أسلوب المنطق في عرض الأسباب الداعمة ووضع الخطط والتعهد بإنجازها والنتائج والراقيل المحتملة.

#### - وضوح التعبير

ويعني هذا أن صحة اللغة القائمة على تطبيق القواعد النحوية الصحيحة واستخدامها في القاعدة الأساسية للإتصال الفعال فالأخطاء في التهجئة والغملاء أو بنية الجمل لغويا قد تطرح أسئلة جوهرية تخص مدى قابلية المتصل في إدارة المعلومات وكفائه في ذلك.<sup>1</sup>

### 3- الإيجاز

إن الإتصالات التنظيمية الجيدة يجب أن تكون مختصرة لكي تنجز الكثير بكلمات قليلة، والإيجاز ميزة أساسية في عملية الإتصال الصاعد أو النازل لذلك بعض المؤسسات تركز على الإيجاز في المراسلات والخطابات الإدارية والوظيفية، فكبار المسؤولين والموظفين لن يقرؤوا مفكرة طويلة لذي يجب ال! اعتماد على النصوص النموذجية في كثير من الأحيان لتفادي الإسهاب وكذا التقصير المخل بالمعاني. والإيجاز في الإتصال لا يعين حصر وكابة جمل قصيرة أو حذف تفاصيل ضرورية بل يعني إنتقاء الكلمات والعبارات التي تستوفي الأفكار المراد التعبير عنها دون إطالة في التعبير.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> موس خليل، الإدارة المعاصر، ط 2، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت لبنان، 2011، ص: 140.

<sup>2</sup> محمد علي شهب، السلوك الإنساني في المنظمة، دار الفكر العربي، 1982، ص: 291.

### ثالثاً: أهمية الإتصال التنظيمي

يعتبر الإتصال من بين الأساليب الفعالة في تحقيق التفاعل والتكامل بين عناصر التنظيم فيما بينهم، أو بينهم وبين المحيط الخارجي فمن شأن الإتصال التنظيمي تحسيس العاملين بأهميتهم ودورهم في إنجاح المشاريع التي ترعاها المؤسسة، يستمد الإتصال أهميته من كونه أداة أساسية في المؤسسات المعاصرة.<sup>1</sup>

- يكون الفرد في التنظيم إتصالات دائمة مع غيره من أفراد المنظمة حيث يكون في إتصال مع الرؤساء والعملاء والزبائن وبهذا يعد الإتصال عملية ضرورية وحيوية لبناء علاقات إنسانية داخل المؤسسة، حيث أثبتت التجارب أن عدالة الإدارة في تعاملاتها مع موظفيها وعمالها ليس كافياً في حد ذاته إذا لم يصحب ذلك كاف وتفسير كامل وتوجيهات وتعليمات وقرارات ومبررات إتخاذها بما يقطع الطريق على مروجي الشائعات والأخبار الكاذبة التي تعكر صفو العلاقات في العمل داخل المؤسسة.<sup>2</sup>

- إن تدفق المعلومات من العاملين إلى الرؤساء ضرورة لا غنى عنها للمدير أو المشرف الناجح، فمن طريق هذه المعلومات يعرف المشرف مساعديه، ويعرف رغباتهم ومشاكلهم، وعن طريق هذه الإتصالات يستطيع المشرف كذلك تصحيح الأفكار الخاطئة لدى العاملين وفق أهداف وسياسات الإدارة، فتدفع المعلومات من أسفل إلى أعلى يضمن اكتشاف المشاكل التنظيمية قبل حدوثها سواء بالنسبة للفرد أو الجماعة.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: هيكل الإتصال التنظيمي

يتكون كل نسق من عدة وحدات ومستويات مختلفة، وهذه الوحدات والمستويات تشكل هيكل المنظمة أو النظام الإداري لها الذي يحدد بصفة رسمية مكانة دور كل فاعل داخله، ولا يمكن أبداً فصل الهيكل التنظيمي عن هيكل السلطة إذ أن هذا الأخير هو الذي يحدد المهام التنظيمية التي ترتبط بدرجة أساسية بمناصب العمل. وسوف نتطرق فيما يلي إلى كل نوع من أنواع الإتصال التنظيمي بشكل مفصل.

<sup>1</sup> Frédéric, la sociologie de A a z édition damod, paris, 2009, p: 18.

<sup>2</sup> فيصل دليو، الإتصال في المؤسسة، د ط، مؤسسة الزهراء، الخروب، 2003، ص: 85.

<sup>3</sup> علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، د ط، دار غريب، القاهرة، د س، ص: 229.



### أولاً: الإتصال التنظيمي الرسمي

#### 1- تعريف الإتصال التنظيمي الرسمي

هو الذي يتم من خلاله شبة الإتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة بعضها البعض، وبالتالي فهو يمكن أن تتم من الأعلى إلى الأسفل وفي هذه الحالة ينقل أوامر وتوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى للمستويات الأدنى.<sup>1</sup>

#### 2- مهام الإتصال التنظيمي الرسمي

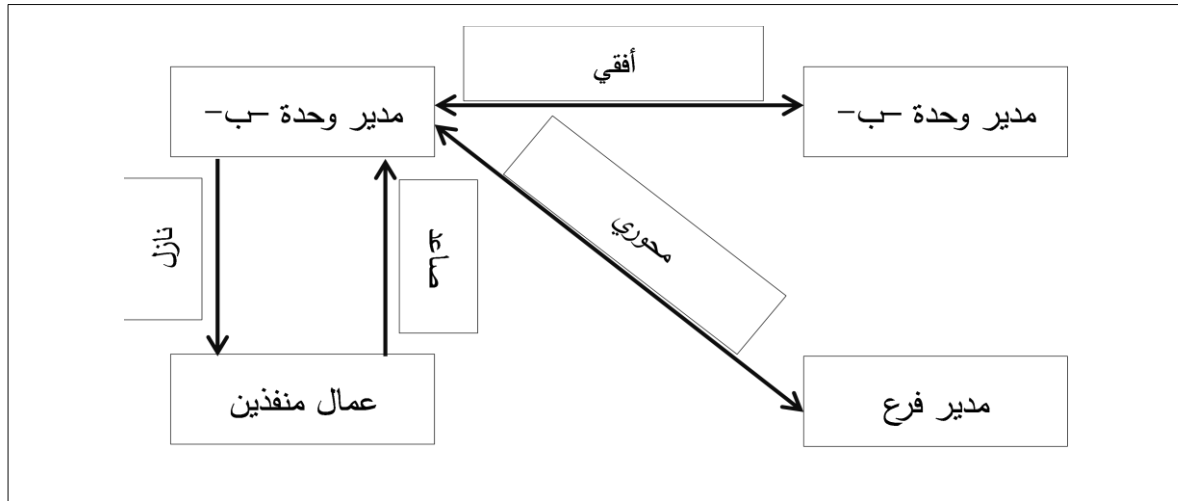
يمكن إجمال وتوضيح بعض مهام الإتصال التنظيمي الرسمي في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- نشر أهداف وقيم وفلسفة المنظمة؛
- إعلام أعضاء المنظمة بخططها، وإمكانيتها وتطلعاتها؛
- إبلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر إلى العاملين.
- الحصول على البيانات والمعلومات والإستفسارات والتوقعات والمقترحات والشكاوي.
- تحديد التغييرات والتجديدات والإنجازات؛
- تطوي الأفكار وتعديل الإتجاهات واستقصاء ردود الأفعال.

#### 3- أشكال الإتصال التنظيمي الرسمي

يتخذ هذا النوع من الإتصال التنظيمي أربعة إتجاهات وأشكال، ويمكن إبراز ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): إتجاهات الإتصال التنظيمي الرسمي



المصدر: عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الدار الجامعية الإسكندرية، 1990، ص:

547.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، الإدارة أصول ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص: 404.

<sup>2</sup> هالة منصور، الإتصال الفعال، مفاهيمه وأساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية الإزاريحة، الإسكندرية، 2000، ص: 54.

## الفصل الأول: الإطار النظري للإتصال التنظيمي

وانطلاقاً من هذا الشكل تتحدد لنا أشكال الإتصال كما يلي:

أ. الإتصال النازل

ويطلق عليه البعض الإتصال المتجه إلى الأسفل، وبناءاً عليه تتدفق الرسائل من قمة التنظيم أو أعلى التنظيم إلى أدناه، وقد تكون هذه الإتصالات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى أو قد تكون من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا، أو من العليا إلة الدنيا مباشرة، ولذلك فإن هذا النوع من الإتصال يستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم.

الشكل رقم (02): الإتصال الرسمي النازل



المصدر: عبد المعصي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص: 144.

ب. الإتصال الصاعد

ويقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا، ويعد هذا الإتصال حاسماً ومهماً لنمو وتطوير التنظيم.

ويمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الإتصال حسب ما جاء به كل من ليسلي وليود في أربع نقاط والمتمثلة في:<sup>1</sup>

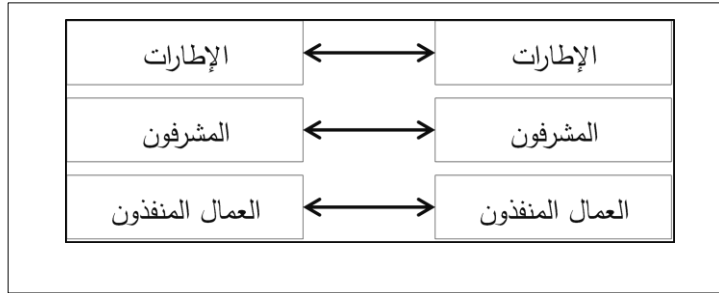
- ✓ معلومات حول أداء المرؤوسين ومدى تقدمه وخطط مستقبلية؛
- ✓ مشكلات العمل التي تحتاج وقفة من المدير والتي تتضمن جملة الشكاوي
- ✓ والمشاكل التي يعاني منها الفاعل.
- ✓ أفكار حول تحسين سبل العمل لطلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم أو في أداء عملها.
- ✓ معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة.

<sup>1</sup> بشار حزي، الإتصال التنظيمي، د ط، الدار الجامعية الإقتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص: 19.

ج. الإتصال الأفقي

ويتم هذا النوع من الإتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري كأن يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق بغية التنسيق والتكامل، وهذا النوع من الإتصالات ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة.<sup>1</sup>

الشكل رقم (03): الإتصال التنظيمي الرسمي الأفقي

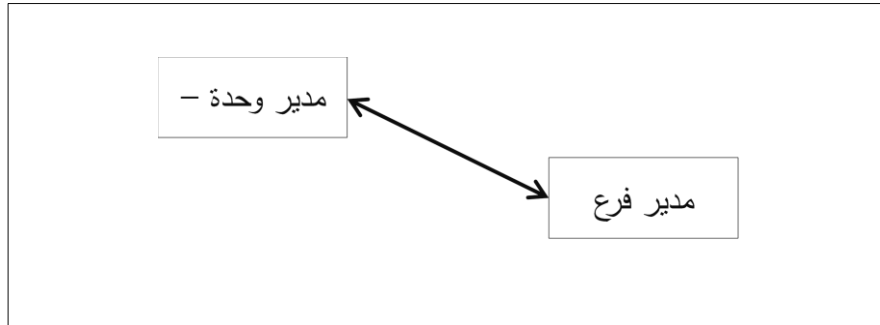


المصدر: بشار حزي، مرجع سابق، ص: 22.

د. الإتصال المحوري

ويطلق عليه تسمية الإتصال القصري أو المائل وكلها تصب في معنى واحد والذي يتمثل في أنها تناسب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كأن يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق.<sup>2</sup>

الشكل رقم (04): الإتصال التنظيمي الرسمي المحوري



المصدر: بوعطيط جمال الدين، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة

الماجستير جامعة محمود قسنطينة، 2009/2008، ص: 144.

<sup>1</sup> الهاشمي لوكيا، السلوك التنظيمي، دار المهدي، الجزائر، 2006، ص: 216.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط 3، 2005، ص: 244.

### ثانياً: الإتصال التنظيمي غير الرسمي

#### 1- تعريف الإتصال التنظيمي غير الرسمي

الإتصال التنظيمي غير الرسمي وهو الإتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون هذا الإتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة، وتتميز هذه الإتصالات بسرعة إنجازها وقياسها بالإتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط وإجراءات رسمية محددة.

أي أنه إتصال دائم الحركة والتجدد والتغير ويتم عبر خطوط تنتشر في اتجاهات متعددة ومختلفة دون أن تحدد الإدارة موضوعه أو طريقته أو تملك القدرة على السيطرة عليه سيطرة تامة.<sup>1</sup>

إن فالإتصالات التنظيمية غير الرسمية تحدث بطرق غير مضبوطة وغير متقنة، وتكون شفوية غير مؤكدة أو ملزمة، ويظهر لنا جلياً أن الإتصالات غير الرسمية قد برزت أهميتها على إثر تجارب هاوثورن والأفكار التي قدمها أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية، إذ يؤكدون على الدور الهام الذي تلعبه الإتصالات التنظيمية غير الرسمية في إنجاز أهداف المنظمة.

#### 2- دوافع وجود الإتصال التنظيمي غير الرسمي

توجد عوامل ودوافع تجعل أفراد في المنظمة يتصلون معا بطريقة غير رسمية مما يؤدي إلى ظهور ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي، حيث تتنل هذه الدوافع في ما يلي:<sup>2</sup>

- وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها؛
- كون التنظيم الرسمي لا يتصف بالمرونة ويتطور بشكل ملائم لظروف المنظمة؛
- رغبة الأفراد القياديين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور في المنظمة؛
- عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين؛
- اتباع المنظمة لنمط القيادة الديكتاتورية والمركزية الزائدة ومنع حرية التعبير والمشاركة للأفراد العاملين؛
- عدم التقيد والإلتزام بقنوات التنظيم الرسمية ويعود السبب في ذلك إلى غموضها وعدم وضوحها للأفراد العاملين.

كما أن الإتصال التنظيمي غير الرسمي يترجم في شكل علاقات تترجم في:

- اللقاءات العضوية بين زملاء العمل؛
- الحوار المتبادل داخل المكاتب؛

<sup>1</sup> حضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2002 ص: 124.

<sup>2</sup> سلمان محمود العميان، مرجع سابق، ص: 250.

## الفصل الأول: الإطار النظري للإتصال التنظيمي

- الإتصال المباشر من شخص إلى آخر (من الفم إلى الأذن) والذي ينقل بسرعة وبصفة سرية المعلومات والتي تكون أقل أمانة من الرسالة الأصلية (الإشاعة)
- فالإتصالات داخل التنظيم في معظم الأحيان تتجاوز القنوات الرسمية لتوصيل المعلومة، وتسلك بدلا من ذلك واحد أو أكثر من الطرق غير الرسمية، فالإتصال غير الرسمي أصبح ملازما للإتصال الرسمي داخل التنظيمات في وقتنا الحالي:<sup>1</sup>
- ومن أمثلة الإتصالات غير الرسمية ما يلي:<sup>2</sup>
- ما يدور بين زملاء العمل من أحاديث عن مشاكلهم أو أهدافهم الخاصة؛
- الأحاديث الخاصة التي تتم بين كبار المديرين ومساعدته لتفريغ الشحنة الإنفعالية لدى المدراء.
- الشكاوي والتظلمات من صغار الموظفين مباشرة إبل الإدارة العليا.

### المطلب الثالث: معوقات الإتصال التنظيمي

هناك عوامل كثيرة من المعوقات تحول دون إمكانية تحقيق الإتصال الفعال نذكر منها:

#### أولاً: معوقات تنظيمية

تتعلق أساسا بالمشاكل التي قد تواجه عملية الإتصال داخل المنظمة، ومنها وجود هيكل تنظيمي يمتاز بالصيانة وتموطن الصلاحيات وعدم كفاية الهيكل التنظيمي من حيث المستويات المميزة للعملية الإتصالية وعدم توفر المنظمة على سياسة واضحة تعبر عن بنيتها الفكرية وتترجم أبعادها، ووجود القطيعة بين عناصر التنظيم خاصة بين وجذعات الإنتاج المختلفة قد يعيق العملية الإتصالية.

إن عدم توفر أوقات العمل اليومية بالمؤسسة على أوقات فراغ تتيح لعناصرها فرصة التواصل بينهم ومع الإدارة لطرح إنشغالاتهم من شأنها التضييق على التفاعل الإجتماعي بين عناصر التنظيم أما تعدد المستويات الإدارية بين المرسل والمستقبل تشوش بحجة تهذيبها لكن في الغالب ما تحذف منها عبارات ذات دلالة صادقة على الوضع المراد منها من قبل العمال التنفيذيين بقصد من المشرف او عن غير قصد وفي كثير من الأحيان ما يتعاقل المرسل في إرسال رسالة إلى مستقبل بعيد عنه في الهيكل التنظيمي للمؤسسة حيث تفرض عليه إجراءات البيروقراطية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بشار حزي، مرجع سابق، ص: 27.

<sup>2</sup> بدوي هناء حافظ، الإتصال بين النظرية والتعليق، ط 1، دار المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2010، ص: 152.

<sup>3</sup> ناصر قاسمي، الإتصال في المؤسسة -دراسة نظرية تطبيقية-، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، 2011، ص: 20.

### ثانياً: معوقات نفسية

تلعب العوامل النفسية دوراً مهماً في إنجاح عملية الإتصال فكثيراً ما يفترض أن يكون المستقبل ذو قدرات إدراكية ومعرفية تؤهله لفهم ما يقوم بإرساله المصدر ولكن كثيراً ما يتم إغفال دور العوامل النفسية والفروقات الفردية بين العمال والموظفين ومدى إستعدادهم لتلقي أو نقل الرسائل فالأفراد يتباينون في مدى قابليتهم واستعدادهم الذاتي في الإدراك والإستيعاب الفكري والذهني. لذا فإن تحقيق أنماط الإتصال الفعال بينهم لا تتم بنجاح إلا إذا أخذت بعين الإعتبار الفروقات الفردية والإستعدادات الذهنية والإدراكية للأفراد.<sup>1</sup>

### ثالثاً: معوقات إجتماعية

تتعدّد عملية الإتصال نتيجة لاتساع الثغرة بين طرفي الإتصال كما أن هناك بعض المعوقات اللغوية أو اللفظية وتظهر هذه المعوقات عندما يتم الإتصال بين طرفين لا يتحدان بلغة واحدة، ومن بين المعوقات أيضاً عدم توافر الرغبة والإستعداد لدى بعض الرؤساء في نقل المعلومات إلى المرؤوسين، وقد يضطر بعض الرؤساء إلى الإحتفاظ لأنفسهم ببعض المعلومات حتى يظهر أمام مرؤوسيه بمظهر العالمين ببواطن الأمور.<sup>2</sup>

### رابعاً: معوقات فنية

وهي المعوقات والمشكلات التي تتعلق بالجانب التقني لأجهزة الإتصال التي يؤدي الخلل فيها إلى رداءة أو ضعف أو إنقطاع الإتصال بين الموظفين أو المصالح الإدارية مثل الشبكات والكوابل وغيره من المعدات، ويمكن ملاحظة جملة من المعوقات أبرزها:<sup>3</sup>

- عدم مواكبة الإدارات للتطور التقني المعاصر، إذ إن معظم المنظمات تعتمد على التقنية لتحقيق ميزة تنافسية ضرورية للبقاء في عالم الأعمال؛
- التطور المستمر في الإبتكارات والأجهزة ومعدات الإتصال مما يصعب على المؤسسة مواكبة هذا التطور؛
- محدودية إستعمال وسائل الإتصال إما لعدم توفرها أو لعدم وجود الإطار البشري القادر على استخدامها؛
- ضعف سياسات تدريب العاملين على استخدام وسائل وتكنولوجيات الإتصال؛

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، ط 3، دار المسيرة، عمان الأردن، 2007، ص: 214.

<sup>2</sup> طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع القاهرة مصر، 2007، ص: 86.

<sup>3</sup> كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم -، ط 3، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص: 214.

- الخوف من الإنعكاسات السلبية لوسائل الإتصال على الفرد والمجتمع.

### خامسا: معوقات بيئة

من المعروف أن المنظمة عبارة عن نظام مفتوح فهي عبارة عن كيان متكامل يتكون من مجموعة من الأجزاء ذات العلاقة المتداخلة والتي تؤثر فيها وذلك لضمان نجاحها واستمراريتها فالمنظمة تأخذ مدخلاتها من من البيئة وبالمقابل تعطيها مخرجاتها وتقرر أنشطتها بناء على احتياجات المجتمع فعلية التفاعل بين المنظمة والبيئة لن تتم إلا في ظل تدفق كميات هائلة من المعلومات بصفة مستمرة لخدمة أهداف النظام ككل ليتسنى للمنظمة القيام بمزاولة أنشطتها وعملها بدون معوق وذلك للإتصال الضروري لسير العمل، وهناك جانب آخر للبيئة وهو المكان الذي يؤدي به العمل فقد يكون سيئ الترتيب والتهوية والإضاءة أو قد يكون بارد أو جاف أو غير ذلك.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> علي عياصرة، محمد عودة الفاضل، مرجع سابق، ص: 73.

### خلاصة

من خلال عرضنا لهذا الفصل فقد بينا أهمية الإتصالات التنظيمية في المؤسسة فهي بمثابة الأعصاب للإنسان في نقلها للمعلومات والأوامر والتوجيهات وذلك من خلال تعريفنا للإتصالات التنظيمية وعرض أهميتها وأبرز أهدافها بالنسبة للمؤسسة ككل، ومن الناحية غير الرسمية فإنه يشكل أساس أي تفاعل إنساني وأساس تشكل أي علاقات بين أعضاء التنظيم وأساس تكوين الجماعات وتفاعل أعضائها. وعليه لابد لكل المؤسسات من الإهتمام بالإتصالات على اختلاف أنواعها وأنماطها والعمل والسعي لتطوير أساليبها ومهاراتها وزيادة كفاءتها لضمان حسن سير المعلومات بين مختلف الأجهزة الفرعية في المؤسسة وتحقيق ما يعرف بالفعالية التنظيمية.



# الفصل الثاني: أساسيات جودة

اتخاذ القرار في المؤسسة التربوية

## تمهيد

إن الفرد مهما كانت طبيعته وثقافته ومستواه فإنه يتخذ جملة من القرارات نتيجة لفطرته في حياته اليومية، وجودة اتخاذ القرار هو عملية صناعة القرار ثم اتخاذه عند سعيه المستمر لاشباع حاجته المادية والمعنوية وتنظيم أموره اليومية وتسييرها، فالفرد يتخذ قراراته المختلفة بالتقريب يوميا وبجودة عالية. وعلى هذا الأساس فإن كل منظمة تريد الحفاظ على استمرارية نشاطها في جميع عناصر العملية الإدارية لديها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وجب عليها اتخاذ قرارات رشيدة وسليمة، ويعتبر اتخاذ القرار المحرك الجوهرى للإدارة الذي تمر من خلاله العمليات والتي تعتمد على مهارات وذكاء حسن اختيار متخذ القرار للقرار بعد صناعته ووضع أساليب سليمة ومناسبة للحالة يهدف للوصول بالمؤسسة التعليمية إلى وضع مستقر وناجح ووضع الحل المناسب في الوقت المناسب والمكان المناسب.

ونستعرض في هذا الفصل إلى جودة اتخاذ القرار الإداري في المؤسسة التعليمية وذلك من خلال تعريف القرارات وعملية اتخاذها والمراحل التي تمر بها عملية صنع القرارات وأنواع القرارات الإدارية بالإضافة إلى مفهوم المؤسسة التعليمية وأهدافها ومقوماتها. وتناولنا أيضا علاقة الإتصال التنظيمي باتخاذ القرار.

## المبحث الأول: ماهية المؤسسة التعليمية

### المطلب الأول: تعريف المؤسسة التعليمية

يشير مفهوم المؤسسة التعليمية إلى المؤسسة التي يكون الهدف الرئيسي من إنشائها هو التعليم مثل المدرسة أو الجامعة حيث تكون هذه المؤسسة معترف بها رسمياً من قبل وزارة التعليم وللمؤسسة التعليمية عدة أنواع مثل المدرسة الحكومية والخاصة والجامعة والمعاهد والكليات ورياض الأطفال ومؤسسة التعليم المهني فهو مصطلح بسير إلى كل مدرسة أو كلية أو قسم ثم إنشاؤه بهدف التعليم.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: خصائص المؤسسة التعليمية

- تعتبر المدرسة المؤسسة الاجتماعية والتربوية التي تعمل على إعداد المتعلم ليكون شخصاً إيجابياً في المجتمع.
  - تتكون المدرسة من مجموعة أفراد ضمن فئتين، المدرسون والتلاميذ حيث يتميز المدرسون بقدر من الثقافة والعلم والمقومات الأكاديمية، وهم الذين يقومون بعملية التعليم أما الفئة الثانية وهم التلاميذ الذين يتلقون التعليم، وهذه الفئة تخضع لعدد من الإختيارات.
  - تعتبر المدرسة النقطة المركزية للعلاقات الاجتماعية العديدة المتفاعلة بعضها مع بعض كالتلاميذ والمدرسين والمجتمع الذين يعيشون فيه.<sup>2</sup>
  - تعتبر ذات ابعاد متعددة (تربوية، سلوكية، أخلاقية، مهنية، معرفية، علمية) وأيضاً سياسية من خلال ما تقدمه عبر البرامج والمواد التي تقدمها للمتعلمين، ومن خلال ما تتيحه للمتعلم كبيئة فيها الكثير من الممارسات ذات البعد السياسي.
  - ينظر إليها بأنها تحتل المكانة الأولى في مجال تحقيق الأهداف الاجتماعية العامة المتعلقة بالتنوير والنمو الاجتماعي على مختلف المستويات.
  - وسيلة الفرز الاجتماعي بين الأفراد والمكانات حسب الجدارة:
- ويرى ابريك بريرات أن المدرسة كمؤسسة تعليمية تتميز بكونها:

#### 1- مكان لنقل المعارف والتكوين

المعارف المتنوعة التي تتعلق بمختلف الجوانب والأبعاد والمتطلبات الاجتماعية والإقتصادية والفكرية والفلسفية والأخلاقية والسياسية.

<sup>1</sup> Mawdoo3.com, 01/03/2021, 16:42.

<sup>2</sup> Data texte, html, charset, 01/03/2021, 18:32.

2- مكان إنتقالي

فهي فضاء وسيط يقع بين العائلة وعالمي الشغل والنشاط العام، تحضر وتنظم مسار الإنتقال من عالم إلى عوالم أخرى.

3- مكان المحاكاة

عن طريق ما تنتجه المدرسة للمتعلم من مهارات القراءة والحجاج والتحليل... إلخ، فهي تمنح للمتعلم إمكانية التدرج في اختيار مختلف أشكال ومضامين الوضعيات التي تتيح له التعرف على الأخطار وتجنبها.

4- مكان مضياف

وليس هذا بمعنى أنها مفتوحة على الكل، بل أن المدرسة العامة الأساسية (الديمقراطية) عليها أن تستغل المتعلمين ضمن مشروعها، فتكون مفتوحة أمام كل شريحة عمرية يتضمنها برنامجها التعليمي دون تمييز.

المطلب الثالث: وظائف المؤسسة التعليمية

تقوم المؤسسات التعليمية في عالم اليوم بالكثير من الوظائف المتعددة والمتكاملة، بعضها وظائف رئيسية وبعضها ثانوية، نوجزها فيما يلي:

1- الوظيفة التربوية

تعديل وتهذيب سلوك المتعلمين وتحيينها مع العادات وقواعد السلوك المناسب.

2- الوظيفة التعليمية المعرفية

تقديم المعارف والمعلومات ومناهج وطرق التفكير.

3- الوظيفة الإقتصادية

تعتبر المؤسسات التعليمية مجالاً للاستثمار الذي له عوائد اقتصادية ينتظر منها أن تساهم في الارتقاء بالمكانة الإقتصادية والسياسية للمجتمع، وكل المجتمعات المعاصرة تحشد للتعليم موارد هامة مادية وبشرية لتحقيق تلك الغاية.

وفي زمننا هذا فإن اقتصاد المعرفة يتطلب قوة عاملة ملمة بالاستخدامات الحاسوب المختلفة، وتلك

إحدى المهمات التي على التعليم الحديث أن يلبئها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> زيتوني العياشي، محاضرات في علم إجتماع المؤسسات، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2020/2019، ص ص: 8، 9.

4- الوظيفة الإجتماعية

التنشئة الإجتماعية لأفراد المجتمع، والحفاظ على مستوى معين من القدرة المعرفية والعلمية للمجتمع تمكنه من تحقيق حاجاته المختلفة، وتسمح له بتطوير واكتشاف ادوات وسبل الحفاظ على تماسكه ودوعية لذاته، كما تعبر "المدرسة فاعل تغير محلي، فهي تساهم عن طريق تربية التلاميذ الموكلين إليها في تغيير البلاد وتطويرها وتحديثها.

5- الوظيفة العلمية

تعليم مناهج وطرق التفكير العلمي، وتنمية وتطوير البحث والإبداع العلمي.

6- الوظيفة الثقافية

الحفاظ على التراث الثقافي للمجتمع والإنسانية وتطويره.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> زيتوني العياشي، مرجع سابق، ص ص: 9، 10.

## المبحث الثاني: عموميات حول القرارات في المؤسسة

### المطلب الأول: تعريف القرارات

#### أولاً: تعريف القرار

إن كلمة قرار تعني البث النهائي والإرادة المحددة لصانع القرار اما يجب فعله للوصول بوضع معين إلى نتيجة محددة ونهائية.<sup>1</sup>

- عرف روبر القرار بأنه: "عبارة عن اختيار من بين بديلين أو أكثر، وهو يتكون من سلسلة من الخطوات المتتابعة، تبدأ بتشخيص المشكلة وتنتهي بتقييم فعال للبديل الذي تم اختياره"<sup>2</sup>

- القرار هو: "مسار فعال يختره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيه، أو لحل للمشكلة التي تشغله".<sup>3</sup>

- عرفه هاريسون بانه: "مرحلة من العمليات المستمرة تسعى بموجبها إلى تقييم البدائل لانجاز هدف معين"<sup>4</sup>

- عرفه لامبرج بأنه العملية المتضمنة التي وصل بها شخص واحد إلى أن يقوم بالاختيار الذي يؤثر في سلوك الآخرين بالمنظمة في مساهمتهم لتحقيق أهدافها.

- عرفه تاتوم وزملائه بأنه: الإختيار الحذر والدقيق لإحدى البدائل من بين اثنين أو أكثر، من مجموعة البدائل السلوكية.

- ويعرفه نيجرو بانه: "الإختيار المدرك (الواعي) بين البدائل المتاحة في مواقف معينة".

- أو هي عملية بحث عن حل وسط، أي أنه لا يوجد بديل قادر على تحقيق الهدف وتحقيق تام غير البديل الذي تم اختياره".

القرار الإداري هو عملية اختيار واعية لبديل من مجموعة من البدائل المتاحة لتحقيق هدف أو معالجة مشكلة قائمة تنتهي بتفضيل بديل على بديل آخر

من خلال ما تم عرضه من تعاريف نستخلص أن القرار هو عملية اختيار ومفاضلة بين بديل من بين مجموعة من بدائل لحل مشكلة قائمة أو تحقيق هدف أو أهداف.

<sup>1</sup> شاوش مصطفى، الإدارة - مفاهيم، وظائف، تطبيقات -، دار الفرقان للنشر، عمان، 1993، ص: 245.

<sup>2</sup> حريم، حسين، مبادئ الإدارة الحديثة، ط 1 دار الحامد، عمان، 2009، ص: 299.

<sup>3</sup> السكارنة، بلال خلف، المهارات الإدارية في تطوير الذات، ط 1، دار المسيرقن عمان، 2009، ص: 356.

<sup>4</sup> صحن، محمد فريد، مبادئ الإدارة، د ط، الدار الجامعية، الأردن، 2001، ص: 299.

المطلب الثاني: أهمية وانواع القرارات

أولاً: أهمية القرارات

تكمن أهمية القرارات الإدارية في اعتبارها نقطة البدء لجميع النشاطات الإدارية والفاعلية اليومية في حياة المؤسسات، ومن هذا السبب تبرز أهميته البالغة في الإدارة باعتبار أن أي توقف عنه يؤدي إلى تسلسل المؤسسة وتتلخص أهميته فيما يلي:<sup>1</sup>

1- أهمية القرارات الإدارية في زاوية القانون الإداري

- تعتبر أنجح وسيلة قانونية في يد السلطة الإدارية لتحقيق المصلحة العامة وذلك للسلطة إصدار القرارات بمفردها.
- تمنح القرارات للسلطة العامة إمتياز من الإمتيازات المقررة والممنوحة للإدارة لتحقيق المصلحة العامة.
- اعتبار أن القرارات الإدارية أعمال إدارية فهي ميدان واسع للمراسلات في جل أنواع الرقابة من خلال اتخاذها وإصدار القرارات تظهر الإدارة التي يمكن التحقق من شرعيتها.

2- أهمية القرارات الإدارية في زاوية الإدارة

- تعتبر القرارات وسيلة عملية وناجحة لتصنيف وتنفيذ الإستراتيجيات العامة في المؤسسة.
- تؤدي دوراً هاماً من خلال تجميع البيانات اللازمة للتوظيف عن طريق إستعمال وسائل عدة.
- تكشف عن سلوك مواقف المسؤولين الإداريين وتكشف عن قوى العوامل الداخلية والخارجية.

ثانياً: أنواع القرارات الإدارية

تنقسم القرارات المتخذة في المنظمة إلى أنواع مختلفة والتي تتمثل في:<sup>2</sup>

1- القرارات المصيرية أو القرارات في ظل المخاطر والقرارات في ظل التأكيد:

والتي تتكون في ظل المخاطر وتتخذ في ظروف معينة مع احتمالية حدوثها والتي تكون في ظل التأكيد، تكون نتائجها مسبقاً.

<sup>1</sup> عزي سهام، دراسة المقاربة الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر 3، 2012، ص: 18، 19.

<sup>2</sup> الخطيب أحمد عادل، معاينة العالم، الإدارة الحديثة - نظريات وإستراتيجيات -، نماذج حديثة، ط 1، عالم الكتب الحديثة، عمان، 2007، ص:

2- القرارات الصريحة:

القرارات الضمنية والقرارات الصريحة التي التي يوضح فيها المدير مسلكه بخصوص مشكلة معينة والقرار الضمني يتم استنتاجه من سلوك المدير في موقف معين دون أن يصرح به.

3- القرارات الشاملة والقرارات الجزئية:

يتم على أساس درجة الشمول فالقرارات الشاملة هي التي يمتد أثرها ونتائجها إلى معظم وحدات المنظمة أما القرارات الجزئية فتشمل وحدة أو فئة معينة من الموظفين.

4- القرارات الإستراتيجية والقرارات التشغيلية:

يكون على أساس القرارات والنتائج التي تترتب على القرار، وتعتبر القرارات الإستراتيجية هامة وحيوية وتتميز باتعقيد والشمولية فأثرها المستمر لمدة طويلة.

أما القرارات التشغيلية فهي تعنى بتسيير الأعمال اليومية الروتينية البسيطة.

5- القرارات المكتوبة والقرارات الشفوية:

وتتمثل القرارات المكتوبة في الإعلانات واللوائح، اما القرارات الشفوية فهي التي تبلغ شفويا.

6- القرارات الفردية والجماعية:

القرارات الفردية هي التي تكون من قبل المدير، اما الجماعية فبإشراك المساعدين ورؤساء الأقسام.

7- القرارات التنظيمية والشخصية:

القرارات التنظيمية هي التي يتخذها المدير بصفة رسمية، أما الشخصية فهي قرارات يتخذها بصفة شخصية وتكون خارج نطاق عمله ووظيفته.

8- القرارات حسب مجال التخصص:

هناك تخصصات مختلفة، إنتاجية، تسويقية، شرائية، قانونية،... إلخ.

9- القرارات المحددة والمبرمجة والقرارات غير المحددة:

تتخذ على أساس طبيعة القرار ودرجة تكراره فالقرارات المحددة والمبرمجة هي روتينية ومتكررة ومع مرور الزمن تطور المنظمة إجراءات محددة للتعامل مع هذه القرارات، أما القرارات غير المحددة فهي جديدة واستثنائية وغير متكررة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص: 262.



المطلب الثالث: مراحل صنع القرار

إن عملية صنع القرارات التي يصدرها المدير تكون على قدر كبير من الأهمية وذلك من خلال تأثير هذه القرارات على حياة التنظيم، وحسن سيره وتوجد عدة مراحل لعملية صنع القرار لا بد من المرور بها قبل إصدار القرار، وهي:<sup>1</sup>

أولاً: مرحلة تشخيص المشكلة

نقصد بتشخيص المشكلة دراسة الحالة الكائنة وتحري أسبابها الحقيقية وبمعنى آخر تحديد الحالة التي لا يرضى عنها المدير في الجهاز الإداري ويردي التخلص منها فإذا شعر المدير أن هناك مشكلة ما تحتاج إلى اتخاذ القرار وأن هناك فرصة حسنة ومواتية سوف تضيع على المنظمة إذا لم يتخذ القرار بشأنها، وهناك يبدأ دور المدير بتشخيص المشكلة أو الموقف فيبحث عن السبب الحقيقي وليس ذلك بطبيعة الحال بالأمر الهين أو اليسير فقد تكون هناك أسباب كاذبة أو وهمية وفي هذه الحالة ينبغي على المدير استبعادها بل أن الأسباب الحقيقية نفسها قد تتعدد وعندئذ يجب على المدير التحري على السبب الرئيسي والتدقيق بشأنها وان المدير الذي يفشل في تشخيص المشكلة وعدم معرفة سببها الحقيقي والرئيسي هو كالطبيب الذي تخطى في تشخيص المرض فلا يحالفة الصواب في معالجة مريضه، وعلى هذا النحو فغن تشخيص المشكلة وتحديد أسبابها تتطلب من القائد حسن الفطنة وعمق البصيرة ورجاحة التقدير وسعة الأفق.

ثانياً: مرحلة البحث في البدائل

المقصود بذلك البحث عن الحلول والمسالك لحل المشكلة القائمة وهذه المرحلة شاقة ودقيقة وتتطلب من الرئيس جهداً، شأنها شأن مرحلة تشخيص المشكلة، والإستعانة بآراء الغير المتخصصين منهم والمبتكرين ويندر أن توجد مشكلة ليس لها سوى بديل واحد وإنما توجد في العادة عدة بدائل او مسالك لكل مزاياه وعيوبه وينبغي أن يضع صانع القرار في في اعتباره جميع البدائل الممكنة وهو يستطيع التعرف على هذه البدائل أو المسالك بالطرق الآتية:

1- عن طريق خبراته السابقة في المواقف المماثلة وكذلك عن طريق مقارنة الحلول التي يتبعها غيره من المديرين في الوحدات الأخرى مع ضرورة ملاحظة الفوارق التي ترجع إلى الظروف المحيطة بكل مدير وبكل وحدة.

<sup>1</sup> سليم كفان، دراسة فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، 2005/2004، ص ص: 101-103.

2- أن يعمل المدير قدر طاقته إلى الوصول لبدائل وحلول ابتكارية وفعالة وهو لن يستطيع تحقيق ذلك إلا بعد دراسة كافية وشاملة لجميع أبعاد المشكلة وعلى هذا النحو لا يجب أن يكتفي المدير بتقليد ما يفعله غيره وإنما يجب أن يكون له تفكير ذاتي ومستقل في مواجهة الموقف أو المشكلة الراهنة.

### ثالثًا: مرحلة تقييم البدائل

عندما يتضح للمدير البدائل المتاحة وجب عليه بعد ذلك أن يقوم بتقييم كل بديل على النواحي الآتية:

- 1- إمكانية تنفيذ البديل ومدى توافر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذه؛
- 2- تكاليف تنفيذ البديل ومدى الكفاية التي يحققها من حيث الإقتصاد، السرعة والإتقان؛
- 3- آثار تنفيذ البديل على العمل داخل المؤسسة وخارجها في المجتمع ككل؛
- 4- الآثار النفسية والاجتماعية للبديل، أي مدى انعكاساته على أفراد التنظيم ومدى قوة أو إهتزاز العلاقات التي يمسها خاصة إذا كان البديل يهم مصالح الجمهور؛
- 5- مناسبة الوقت والظروف لتبني هذا البديل؛
- 6- إستجابة المرؤوس لهذا البديل؛
- 7- الزمن الذي يستغرقه تنفيذ البديل؛

ومن الطبيعي أن نجاح المدير في تقييمه للبدائل أمر يتوقف على مدى صدق وحداثة البيانات التي يجب أن يحاط بها وكذلك على مدى وصول هذه المعلومات في الوقت المناسب أي قبل إصدار القرار.

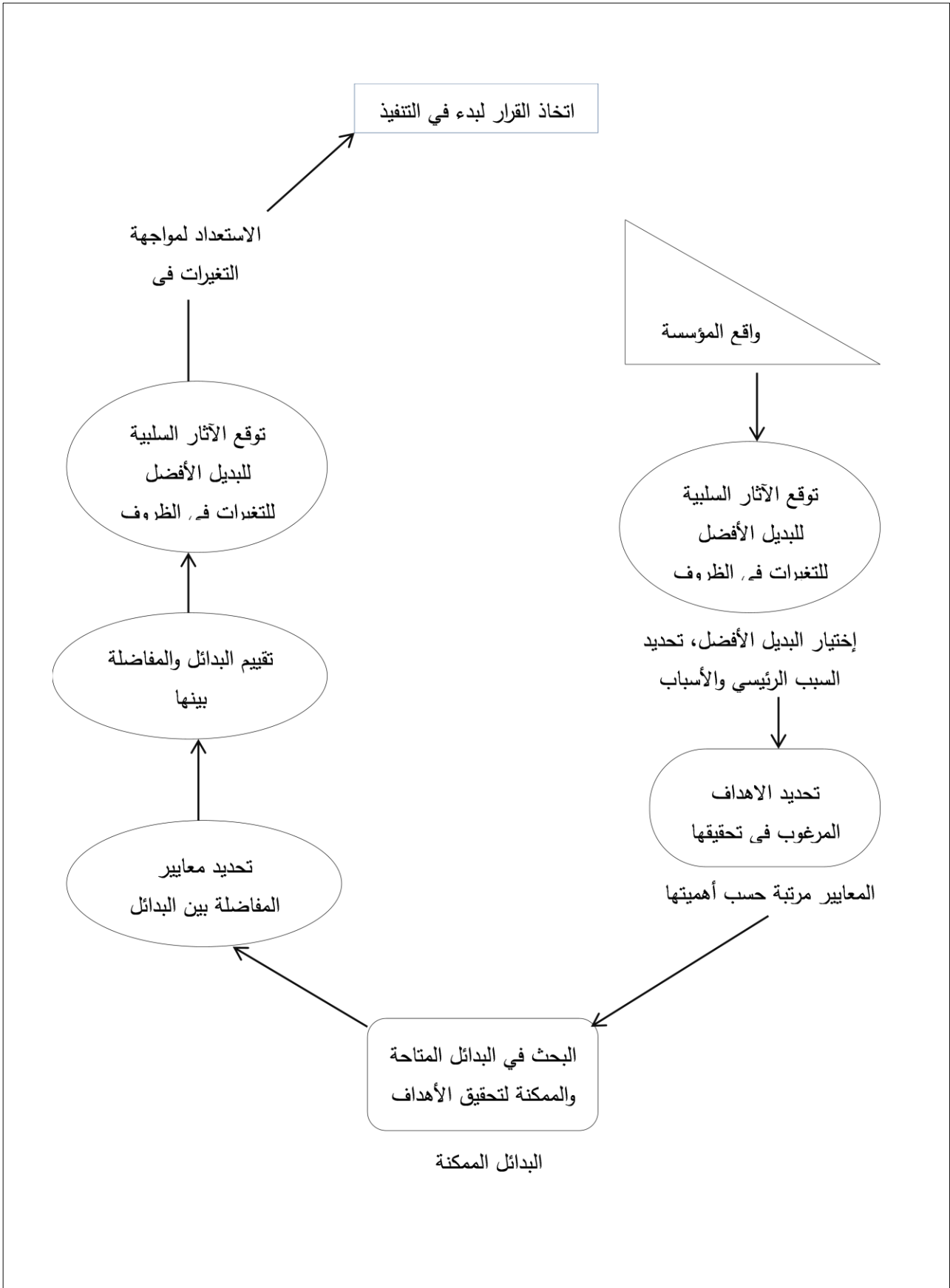
### رابعًا: مرحلة الإختيار بين البدائل واختيار البديل الأمثل

تمثل هذه المرحلة أشق المراحل التي يجتازها المدير قبل اتخاذ القرار فبعد أن يتم تقييم البدائل على الوجه الذي بيناه يبقى القيام بعملية التفصيل والإختيار بينهما ويتم ذلك بمقارنة البدائل من حيث المزايا والعيوب ثم اختيار البديل الأفضل والأحسن طبقاً للنواحي السبعة التي سبق ذكرها في مرحلة التقييم والتوصل إلى الحل الأمثل أمر يتطلب خبرة ودراسة علمية ويتوقف الإختيار على توافر عناصر معينة في المدير مثل الكفاءة قوة الشخصية وقدرته على التصرف السليم حالته النفسية وقت الإختيار هذا الإختيار على الظروف المحيطة بالعمل، ومدى الضغوط الداخلية والخارجية التي تمارس على متخذي القرار.

وهكذا فكل بديل له مزاياه وعيوبه وعلى المديرين أن يزن كل منها ويختار الحل أو البديل الأمثل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص: 101 - 103.

الشكل رقم (05): مراحل صنع القرار



## المبحث الثالث: ماهية اتخاذ القرار الإداري في المؤسسة وعلاقته بالإتصال التنظيمي

إن الإنسان مهما اختلفت طبيعته ومركزه الإجتماعي والثقافي أو وضعه الإقتصادي والتعليمي فغنه يتخذ نتيجة للفطرة مجموعة من القرارات فاتخاذ القرار هو وظيفة أساسية يقوم بها الإنسان عند سعيه المستمر لاشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية، إن عملية اتخاذ القرارات تتغلغل وبصورة مستمرة في نشاط المؤسسة وفي الإتصال التنظيمي فيها. وسوف نتطرق في هذه المبحث إلى تعريف اتخاذ القرارات وأهمية عناصره وأساليبه وأخيرا علاقة اتخاذ القرار بالإتصال التنظيمي في المؤسسة.

### المطلب الأول: تعريف اتخاذ القرارات وأهميتها

#### أولاً: تعريف اتخاذ القرار

- عرفه هيربرت سيمون بانه: "عملية مماثلة لإدارة بل هي نفسها فالإدارة هي اتخاذ القرارات واتخاذ القرارات هي الإدارة"<sup>1</sup>
- ويعرفه الصياب على أنه: "الإختيار لبديل من بين عدد من البدائل ليحقق أثر ونتائج".<sup>2</sup>
- يعرفه علي سامي بأنه: "نشاط مستمر يعتمد على المعلومات المتاحة وتستند إلى معايير للإختيار تبدأ بعملية البحث عن السبل، ثم عملية المقارنة بحثاً عن البديل الذي يحقق الهدف بأعلى كفاءة ممكنة".<sup>3</sup>
- تعرف من وجهة نظر عبد القادر بانها: "عملية إختيار بديل من عدة بدائل وأن هذا القرار يتم بعد دراسة موسعة وتحليلية لكل جوانب المشكلة موضوع القرار للوصول إلى الأهداف المرجوة ويرى أن عملية اتخاذ القرارات تعتمد على توفر البيانات والمعلومات اللازمة لاختيار بديل معين من عدة بدائل وعلى مقدار الحرية الممنوحة لمتخذ القرار".<sup>4</sup>

#### ثانياً: أهمية اتخاذ القرار

إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية إنما يتوقف أولاً على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية ذات فعالية أكيدة ويدرك أهمية وضوحها ودقتها وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها.

<sup>1</sup> ياغي محمد عبد الفتاح، اتخاذ القرارات التنظيمية، دار وائل، الأردن، 2010، ص: 4.

<sup>2</sup> كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص: 223.

<sup>3</sup> عجون وحسن، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2010، ص: 102.

<sup>4</sup> عبد القادر محمد، أساسيات الإدارة -المبادئ والتطبيقات-، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 1992، ص: 165.

## الفصل الثاني: أساسيات جودة اتخاذ القرار في المؤسسة التربوية

اتخاذ القرارات هي العملية الغدارية تدخل في جميع وظائف الإدارة فمثلا عندما تمارس الإدارة نشاط التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة واختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها. ويتم تحديد الأفراد التي تحتاج إليه للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية.

ومن هنا يتبين الدور الذي تلعبه عملية اتخاذ القرار بالنسبة للمؤسسة فهي تعمل على تحقيق الأهداف المسطرة وعلى القائم باتخاذ القرار بصفة خاصة فهو يعكس نسبة كبيرة من الجهود المبذولة من قبله لحل مشكلات خاصة بالمسؤولية كون هذه العملية هي العمود الفقري لكل العمليات الإدارية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أساليب وقواعد اتخاذ القرار

#### أولاً: أساليب اتخاذ القرار

##### 1- الأساليب التقليدية الغير الكمية

هي تلك التي تقتصر للتدقيق وللتحصيل العلمي ولا يتبع المنهج العلمي في عملية اتخاذ القرارات وتعود جذورها إلى الأساليب الإدارية القديمة التي كانت تستخدم أسلوب المحاولة أو الخطأ في حل مشكلاتها معتمدة اعتمادا كلياً على الخبرة السابقة والتقدير الشخصي للإداريين ومن أهم الأساليب التقليدية هي:<sup>2</sup>

##### - أسلوب الحكم الشخصي:

وهو استخدام المدير حكمه الشخصي واعتماده على السرعة البديهية في ادراك العناصر الرئيسية الهامة للمواقف والمشكلات التي يتعرض لها والتقدير السليم لأبعادها في فحص وتحليل وتقييم البيانات والمعلومات المتاحة والفهم العميق والشامل لكافة التفاصيل الخاصة بها.

##### - أسلوب الخبرة والمعرفة

إن الأفراد يتعلمون من تجاربهم بالمرور من التجارب أثناء أدائه لمهامه الإدارية يخرج منها جودة والإستفادة من النجاح أو الفشل تسير له الطريق نحو العمل في المستقبل، وترجع جذورها الأسلوب إلى المدرسة التجريبية التي ترى أنه يمكن لمتخذ القرار الإستفادة من خبرات المديرين الآخرين داخل المؤسسة وخارجها.

##### - أسلوب إجراء التجارب

<sup>1</sup> عياصرة معن محمود، مروان بن أحمد حامد، القيادة والرقابة والإنتصال الإداري، دار حامد، الأردن، 208، ص ص: 123، 124.

<sup>2</sup> جلدة بطرس سليم، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، دار الرابية، عمان، 2003، ص: 68.

بدأ تطبيقه في مجالات البحث العلمي ثم انتقل إلى الإجابة للاستفادة منه في مجال اتخاذ القرار وذلك أن يتولى متخذ القرار بنفسه إجراء تجارب أخرى باعتبارها جميع العوامل الملموسة والإحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرا حيث يتوصل من خلال هذه التجارب إلى اختيار البديل الأفضل معتمدا على خبرته العلمية.

- أسلوب دراسة الآراء وتحليلها

وتعني اعتماد المدير على البحث ودراسة الآراء والمقترحات تلك التي يقدمها المستشارون والمختصون التي تساعد على اختيار بديل أفضل.

2- الأساليب الكمية في اتخاذ القرار

في هذا الأسلوب يتم الاعتماد على النماذج الرياضية والحسابات الإلكترونية التي تقوم على تحليل البيانات والمعلومات بهدف الوصول إلى القرار المناسب في معزل من الإجهادات والخبرات والآراء الشخصية وهو أسلوب يهدف إلى تقنين القرارات بمقاييس كمية رقمية بغرض الوصول إلى اتخاذ القرار المناسب ومن أهم الأساليب الكمية مايلي:<sup>1</sup>

- بحوث العمليات

يقصد بها استعمال الأساليب الكمية مثل المحاطات بهدف بناء وتحليل مشكلة للوصول إلى حل رياضي مثالي ويرجع استخدام هذا الأسلوب إلى الحرب العالمية الثانية حيث زادت أهمية اتخاذ القرارات الإدارية بعدها ويهدف استخدامها إلى تطبيق الأسلوب العلمي على حراسة الإحتمالات.

- نظرية الإحتمالات

تقوم هذه النظرية على استخدام فكرة الإحتمالات لبناء النماذج الرياضية واختيارها في سبيل التخفيف من درجة عدم التأكد ودرجة المخاطرة بعد قيام الإدارة بجمع المعلومات اللازمة في هذا المجال.

- أسلوب الشجرة للقرارات

وسيلة تستعمل لتحليل القرارات، تعبر عن الإختيارات البديلة بمصطلحات كمية يمكن التوصل إليها اثناء عملية التمحيص لمشكلة ما ويتم تمثيل سلسلة من القرارات في شكل فروع وتمثيل النتائج اللاحقة الممكنة في الشكل مزيد من التفرعات، وترجع جذورها إلى مدخل النظم في اتخاذ القرار.

<sup>1</sup> جلدة بطرس، مرجع سابق، ص: 69.

ثانياً: قواعد اتخاذ القرار

بصفة عامة هناك ثلاثة قواعد روتينية ينتشر استخدامها في المؤسسات وهي:<sup>1</sup>

1- قاعدة الميزانية التقديرية التفاضلية

وتتطوي هذه القاعدة على تركيز جهود متخذي القرارات حول مراجعة وتدارس الزيادات الإضافية المطلوب ادخالها على الميزانية الأصلية دون المساس بتقديراتها المبدئية، وبهذه الطريقة يمكن الحد من عدد البدائل المحتمل التفكير فيها والحد من كمية ونوعية المعلومات الواجب توافرها والتركيز على أهداف قصيرة الأجل تقل فيها درجة المخاطرة وعدم التأكد، إلا أن هذه القاعدة تعتبر قاعدة متحصلة تؤدي إلى الحد من حركة المنظمة وحصرها في إطار لا يتعدى الماضي والحاضر والمستقبل القريب فقط، فالقرارات السابقة تعتبر هي المعايير الرئيسية التي يقاس عليها غنجاز المؤسسة في الحاضر وما ينتظر منها في المستقبل وعندما تظهر حاجة ماسة إلى التغيير فإنها تستوعب في الزيادة الإضافية للحدود الأصلية للميزانية أو يتم استبدالها عن طريق النقل من بند على آخر من بنود الميزانية الحالية تدنية النمو التنظيمي في ميزانية المؤسسة وحصر محددات القرارات داخل حدودها قاعدة حصر البحث عن البدائل في إطار البيئة المباشرة للمؤسسة.

2- قاعدة الإستشارة الإقليمية

في إطار هذه القاعدة لا تترك عملية البحث عن البدائل حرية لتغطي كل أبعاد البيئة المحيطة فعندما يقوم متخذي القرارات بالبحث عن البدائل قد يلجأ إلى المؤسسات الأخرى المماثلة في البيئة في الإسترشاد وهنا يأتي تطبيق القاعدة فلا تترك لعملية البحث حرية تغطي تجارب كل المؤسسات. وإنما تختار فقط تجارب تلك المؤسسات قد واجهت مشكلات مشابهة وأنها تخدم نفس الأفراد والجماعات التي قد واجهت مشكلات مشابهة وأنها تخدم نفس الأفراد والجماعات التي لها نفس المطالب والقيم والانتماءات وتتحرك في ذات الإطار من المقومات البيئية إلى أن هذه القاعدة بالرغم من منطقيتها قد تؤدي إلى القضاء على فرصة التوصل إلى بدائل أفضل من واقع التجارب الناجحة للمنظمات التي تنتمي إلى أقاليم أخرى.

3- قاعدة تعادل مستوى الإنفاق مع مستوى الخدمة المقدمة

ينشأ اهتمام متخذي القرارات في المؤسسات بقاعدة ارتباط مستوى الخدمة بمستوى الإنفاق مع حاجتهم إلى وسيلة لتبسيط الواقع الذي ينطوي على:

- وجود عدد كبير من العوامل والعلاقات المتشابهة بينها والتي لها تأثير على خصائص المخرجات التي تقدمها المؤسسة للبيئة؛

<sup>1</sup> سليم كفا، مرجع سابق، ص ص: 117، 118.

## الفصل الثاني: أساسيات جودة اتخاذ القرار في المؤسسة التربوية

- نقص المعلومات الأساسية عن تلك العوامل المؤثرة عن النتائج والآثار المترتبة عن تفاعلاتها؛
- الإعتقاد بأن بعض هذه العوامل لا يمكن غرضها لسيطرة المؤسسة؛
- شيوع الإعتقاد بأن الموارد المالية هي العنصر الأساسي الذي له أكبر أثر محتمل على العوامل التي تحدد خصائص المخرجات فكلما زادت الموارد المالية المتاحة كلما ساعد ذلك على تحسين جودة المخرجات.

وعلى الرغم من بساطة هذه القاعدة وجاذبيتها في المؤسسات لما تتطوري عليه من معقولة إلى أن هناك بعض الصعوبات المرتبطة بها والتي أهمها:

- أن هناك بعض محددات المخرجات التي يصعب تغييرها عن طريق زيادة الإنفاق؛
- أن هناك صعوبة في تحديد ذلك الكم أو الحجم من الإنفاق اللازم لتحقيق التغيير المرغوب في خصائص المخرجات.

### المطلب الثالث: علاقة الإتصال التنظيمي باتخاذ القرار الإداري

#### أولاً: الإتصال واتخاذ القرار

يتعبر صنع القرار هو عصب العملية الإدارية كلها، وتتوقف عملية صنع القرار واتخاذ القرارات على كمية وسلامة المعلومات التي تتاح امام صانع القرارات في أي مستوى من المستويات الإدارية، بحيث أنه إذا توقف تدفق تلك المعلومات لسبب أو لآخر فإن صانع القرارات يقف عاجزاً أما المواقف الإدارية التي تتطلب تصرفاً من نوع ما وهنا تعتبر أهمية وخطورة الإتصال في الإدارة واضحة إذ أنه من خلال عملية الإتصال يتيسر إنتقال المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرار في المؤسسات وبدونها فإن حياة المؤسسات كلما تصبح مهددة بالجمود والفاء.<sup>1</sup>

#### ثانياً: دور الإتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار

تستدعي القرارات العامة داخل المؤسسة وحتى القرارات العادية إتصالات مناسبة لكل حالة من الحالات، أحيانا تكون مكثفة وأحيانا أخرى تكون معقدة أو بسيطة، بحيث يتم إحترام السلمية في جميع المعلومات وفي التشاور وعقد الإجتماعات واحترام الصلاحيات الخاصة بالأفراد.

وترتبط عقلانية القرار بعقلانية الإتصال، هذه العقلانية التي تتبع عملية التحضير للقرار وعملية صناعته ثم عملية اتخاذه ثم تنفيذه فمتابعة مدى احترامه ومدى نجاحه ورجع الصدى الخاص به، فتصبح القرار إن

<sup>1</sup> محمد محمد الطنطوني، مرجع سابق، ص: 193.



## الفصل الثاني: أساسيات جودة اتخاذ القرار في المؤسسة التربوية

استلزم الأمر ذلك على هذه المراحل تتحرك ضمن نظام إتصالي عقلاني مناسبة لطبيعة المؤسسة والنشاط وطبيعة القرار ذاته، ومن وجهة ثانية تتفع عقلانية الإتصال ودقته إن كان القرار غير عقلاني، أما إذا كان القرار عقلاني ونظام اتصال غير عقلاني فإنه يشوه عملية التنفيذ وينقص من عقلانيتها، ثم إن عقلانية الإتصال ودقته تكشف عيوب اتخاذ القرار أثناء التنفيذ خاصة، لأن الجانب الكمي الذي يجسد العملية الإتصالية يكشف عن الكثير من العيوب والصعوبات الميدانية، وأحيانا قد يكون اتخاذ القرار غامض لأن المقررين يريدون تحليل الخيارات من كل الجوانب، وهناك فرق بين حالة الشك والغموض في اتخاذ القرار، كما توجد علاقة بين صعوبة اتخاذ القرار والإتصال فقد تكون لصعوبة الإتصال علاقة مباشرة أو غير مباشرة باتخاذ القرار داخل المؤسسة منها صعوبة أو قلة الإتصال بالجهات القيادية أو عدم وضوح الرسالة وعدم فهم المرسل لمضمونها أو تحريفها بصفة عمدية من طرفه لأهداف معينة، أو عدم اختيار الأوقات المناسبة للاتصال حيث يصبح الاتصال هنا مزعجا ومثيرا للقلق والحصول على بعض الضعف الوظيفي في أحد أجزاء شبكة الاتصال وبالتالي في سير المؤسسة وصناعة القرار بصفة خاصة، وإذا استمر هذا الوضع من الخلل وتكرر فإنه يصبح مصدرا للصراع.

تشكل الإتصالات الإدارية واتخاذ القرارات جانبين مهمين في العملية الإدارية، وهناك علاقة ارتباط قوية بينهما حيث تشكل الاتصالات الدعامة الأساسية من خلال نقل المعلومات الضرورية لاتخاذ القرار.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> زيدي أمال، دور الإتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، 2016/2015، ص ص: 82، 83.

## خلاصة

إن اتخاذ القرارات من بين أهم سياسات الإدارة العصرية، حيث أن اتجاههم من نجاح إداري في حد ذاته وفشلها هو فشل إداري، ونظرا لتطور العالم والمتغيرات والمنافسة الشديدة بين المؤسسات بمختلف نشاطاتها صار من الضروري الإهتمام بكمية صنع القرار واتخاذها من أجل الإلتحاق بركب التقدم، فقد أصبح من الضروري توظيف الإتصال التنظيمي لخدمة القرارات فكل منها يعتمد على الخرج ويتأثر به، وباعتبار أن المعلومات هي لب المؤسسة فبدونها لا تستطيع المؤسسة التعليمية أن تضبط مسارها وتطلع على أصل المشكلة وتعالجها معالجة صحيحة وسليمة.

الفصل الثالث: علاقة الإتصال

التنظيمي بجودة

اتخاذ القرار في متوسطة مالك

ميداني تليجان - تبسة-

## تمهيد

جاء هذا الفصل كتكملة للدراسة النظرية حول الموضوع وإسقاطها في الواقع العملي للمؤسسة محل الدراسة، فبعد التطرق في الفصلين النظريين إلى المفاهيم المتعلقة بموضوع البحث، والمتمثلة في علاقة الإتصال التنظيمي بجودة اتخاذ القرار في المؤسسة التربوية، وعليه وجب إختبار هذه العلاقة ميدانيا لإثراء البحث العلمي، وإعطاء صورة صحيحة وواضحة عن الموضوع، لذا قمنا بإختيار متوسطة مالك ميداني ثليجان -تبسة- لمعرفة مدى تطابق ما جاء في الجانب النظري بما يحدث فعلا في الواقع العملي للمؤسسة.

## المبحث الأول: تقديم عام لمتوسطة مالك ميداني ثليجان -تبسة-

تعتبر المؤسسات العمومية اليوم فاعل في المجتمع الذي تعيش فيه عبارة عن نظام شامل يتكون من عدة أنظمة فرعية فهي تتأثر بهذه الأنظمة الفرعية، وقد تم اختيار مؤسسة متوسطة مالك ميداني ثليجان -تبسة- باعتبارها مؤسسة عمومية تربوية بهدف القيام بالدراسة الميدانية لمعرفة علاقة الإتصال التنظيمي بجودة اتخاذ القرار في المؤسسة التربوية وبناء على هذا تم التطرق في هذا المبحث إلى:

❖ **المطلب الأول: نشأة وتعريف متوسطة مالك ميداني.**

❖ **المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.**

❖ **المطلب الثالث: أهداف المؤسسة التعليمية.**

### المطلب الأول: نشأة وتعريف متوسطة مالك ميداني

تعتبر متوسطة مالك ميداني مؤسسة عمومية ذات طابع تربوي تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي توضع تحت وصاية وزارة التربية تنشأ وتغلق بموجب مرسوم وتلغى بنفس الشكل، حيث نشأت بموجب قرار فتح مؤسسة رقم 142 بتاريخ 12 جوان 1989 كمدرسة أساسية تحت إسم مدرسة ثليجان الجديدة.<sup>1</sup>

#### أولاً: التعريف بالمؤسسة

فيما يلي بطاقة تعريفية بالمؤسسة محل الدراسة:<sup>2</sup>

- اسم المؤسسة: متوسطة مالك ميداني؛
- قرار الفتح: فتحت أبوابها يوم 12/06/1989؛
- البلدية: ثليجان، الدائرة: الشريعة، الولاية: تبسة؛
- النظام: نصف داخلي؛
- رقم الهاتف 037.62.71.46؛
- البريد الإلكتروني: .cemthlijen@yahoo.fr.
- المساحة الكلية: 11000 م<sup>2</sup>؛
- المساحة المتاحة: 3000 م<sup>2</sup>؛

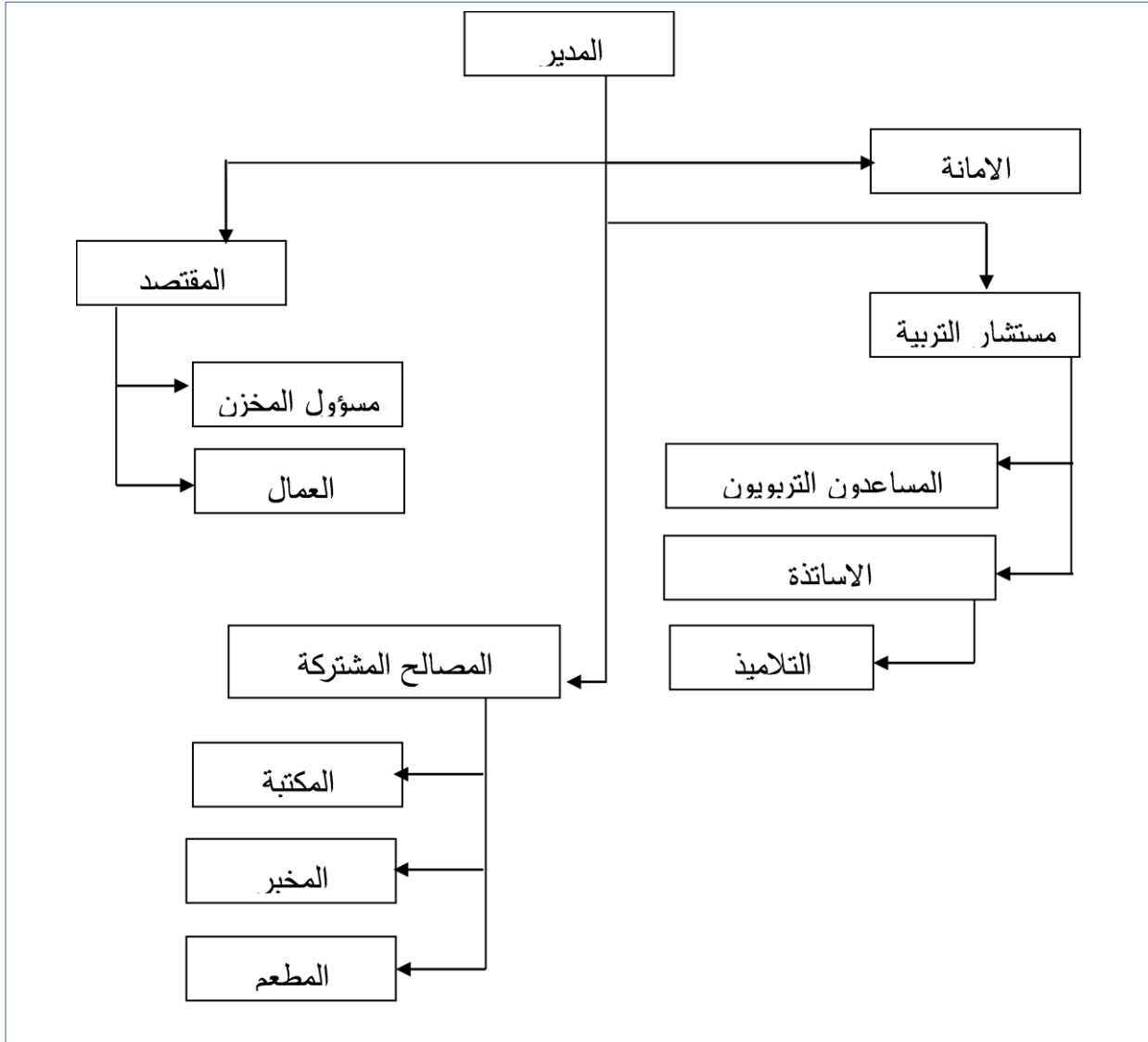
<sup>1</sup> ملحق شهادة فتح مؤسسة.

<sup>2</sup> ملحق بطاقة تعريف المؤسسة.

يوضح المخطط الموالي الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة، وفيما يلي تعريف بكل مصلحة

ودورها:

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لمؤسسة متوسطة مالك ميداني ثليجان -تبسة-



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة

1- مصلحة الأمانة:

وهي المصلحة رقم 1 في المؤسسة تتكون هذه المصلحة من مكونين.

❖ المدير:

وهو مصدر التخطيط والضبط والتوجيه وتوزيع المهام وتنسيق الأدوار بين مختلف المصالح الإدارية الموجودة

بالمؤسسة، ويكمن دور هاته المصلحة فيما يلي:

## علاقة الإتصال التنظيمي بجودة اتخاذ القرار في متوسطة مالك ميداني ثليجان -تبسة-

- إصدار الأوامر المتعلقة بالعمل والإداريين وكذلك الأساتذة والتلاميذ؛
  - رئاسة جميع المجالس بكل أنواعها بالمؤسسة؛
  - إتخاذ كل القرارات التأديبية بعد إنعقاد المجلس التأديبي بكل الأساتذة والمراقب العام.
- ❖ الأمانة:

هي موظف إداري ينتمي إلى إحدى رتب الأملاك المشتركة المذكورة سابقا وهو ذاكرة رئيس المؤسسة بل ذاكرة المؤسسة كلها باعتباره الموظف الإداري بكل المعلومات الإدارية الصادرة بالمؤسسة والواردة إليها عبر البريد وعبر الهاتف وعبر الزوار، ويكمن دورها فيما يلي:

- إستقبال البريد الوارد وتحويلها للمدير ليقوم بوضعه في دفتر البريد الوارد؛
- تحويل مراسلات البريد الصادر إلى مصالح المؤسسة وكذلك مديرية التربية؛
- تصنيف الموظفين والأساتذة في قوائم تدعى قوائم تسير شؤون الموظفين؛

### 2- المصلحة الاقتصادية:

وهي مصلحة رقم 2 في المؤسسة تهتم بالشؤون الاقتصادية للمؤسسة وهي تتكون من المكاتب التالية:

#### ❖ المقتصد:

هو مكتب يهتم بمتابعة الأمور الاقتصادية نجد به مكتب المقتصد المزود بنظام الميزانية وهو نظام يهتم بمتابعة صرف الميزانية وكذلك مزود بجميع الوثائق المالية التي ترسل إلى مديرية التربية توجد بها وثائق شهرية وثلاثية للمؤسسة وهو المسؤول المباشر عن جرد كل الموارد المادية للمؤسسة من أكبر الأشياء إلى أبسطها.

#### ❖ الأعوان الإقتصاديون:

وهو مكتب تابع للمقتصد نجد فيه جهاز إعلام آلي وطابعتين الأولى يدوية والثانية ليزيرية تقوم الموظفات التابعة للمصلحة الاقتصادية بإنجاز جميع الوثائق الخاصة بمصلحة تسير المستخدمين من مردودية ومنح المتمدرسين ودرجات المنح العائلية.

#### ❖ مسؤول المخزن:

وهو المسؤول عن البضائع التي تحتاجها المؤسسة نجد به جميع المواد التي تستعملها المؤسسة حيث يعتبر المسؤول المباشر عن المصلحة، ويكمن دور هذه المصلحة في:

- إعداد نظام الميزانية، متابعة وضعية صندوق الشهرية؛
- صرف منح النظام النصف الداخلي؛

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة التعليمية

تعتبر المؤسسة التعليمية مالك ميداني مثل كل المؤسسات التربوية تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف

منها:<sup>1</sup>

- نشر التربية والتعليم على مستوى الدولة وتطويرها وتحسينها باستمرار، وانشاء الطالب على قواعد علمية وثقافية ومهنية واجتماعية رفيعة المستوى، والمحافظة على هوية الطالب الوطنية؛
- فيما يخص المؤسسات التعليمية التدريبية يتمحور هدفها نحو إعداد وتطوير المهن باستمرار وتطوير المتدربين؛
- ربط سياسة وفلسفة التعليم مع سياسة فلسفة الدولة؛
- تطوير مهارات وقدرات الطالب وتنمية وترسيخ روح الإبداع والإبتكار فيه؛
- تطوير وسائل العملية باستمرار؛
- تهدف وتساهم في عملية التنشئة الاجتماعية، وتقويم سلوك التلميذ؛
- تعمل على تجسيد الغايات التي تتضمنها الأهداف التربوية في ممارسات عملية داخل المدرسة؛
- تحقيق مستوى عالي من الكفاءات التربوية.

<sup>1</sup> <https://baytdz.com>, 01/03/2021, 19:19.



## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

يتضمن هذا المبحث وصفا لمنهج الدراسة المتبع، والمجتمع والعينة المختارة، والأداة المستخدمة لإجراء هذه الدراسة، وإجراءات التأكد من صدقها وثباتها وكذلك خطوات إجراء الدراسة والمعالجة الإحصائية التي أتبع في تحليل النتائج، وهذا ما سيتم عرضه في هذا المبحث من خلال المطالب التالية:

- ❖ **المطلب الأول:** منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات.
- ❖ **المطلب الثاني:** بناء وتطبيق أداة الدراسة، وقياس صدقها وثباتها.
- ❖ **المطلب الثالث:** الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

### المطلب الأول: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات

إن الوصول إلى حقيقة عملية ما يتطلب إتباع خطوات ومراحل معينة، وكذلك إستعمال أدوات ووسائل بحث تساعد على تحقيق الهدف المرغوب من الدراسة.

#### أولاً: منهج الدراسة المتبع

يبين منهج الدراسة الأسلوب الذي يستخدمه الباحث في دراسته لظاهرة معينة بهدف الوصول إلى نتائج عامة، والمنهج الذي سيتم إستخدامه في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، على إعتبار أن هذا الأخير لا يقتصر على جمع المعلومات والحقائق، بل يتعداه لإيجاد حلول للمشكلة موضع البحث.

#### ثانياً: مجتمع الدراسة وإختيار العينة

لابد من تحديد المجتمع الذي طبقت عليه الدراسة بغية الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها، بحيث يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين بمختلف مراتبهم (إداري، عامل مهني، عضو تدريس) بالمؤسسة محل الدراسة والمقدر عددهم 50 موظف، حيث إستهدفت الدراسة عينة عشوائية قدرت بـ 35 موظف، وبالتالي تم توزيع 30 إستمارة (إستبيان) وذلك على جميع أفراد العينة المختارة، وتم الحصول على 30 إستمارة صالحة للتحليل أي ما نسبته 100% من إجمالي الإستمارات الموزعة، ويمكن تلخيص ما سبق في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): تداول الإستبيان على عينة الدراسة في المؤسسة

الإستمارات	العدد	النسبة
الموزعة	30	%100
الغير المسترجعة	0	%0
المستبعدة	0	%0
الصالحة للتحليل	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبين

### ثالثا: أدوات جمع البيانات

هناك مجموعة من الأدوات التي يتم الإعتماد عليها للحصول على البيانات، ونظرا لتعدد مصادر جمع هذه البيانات فقد تم الإستعانة بمجموعة من الأدوات لجمع البيانات العلمية والموضوعية وتمثل في الآتي:

#### 1- الوثائق والسجلات

تم الإعتماد على الوثائق كوسيلة لجمع البيانات، خاصة فيما يتعلق بالبيانات الخاصة بالموظفين وبالهيكल التنظيمي للمؤسسة والتعريف بها.

#### 2- المقابلة

لا يتمكن الطالب من الحصول على البيانات والمعلومات الكافية في ما يخص موضوع بحثه، إلا من خلال المقابلة المباشرة للمبجوثين، من أجل الحصول على معلومات حول العدد الإجمالي للموظفين، بالإضافة إلى تسميات المناصب التي تتبعها، وكذلك الخدمات التي تقدمها المؤسسة، وأيضا مهام كل مصلحة وقسم.

#### 3- الإستبيان

وهو إحدى الوسائل شائعة الإستعمال، للحصول على معلومات وحقائق تتعلق بآراء وإتجاهات الجمهور حول موضوع معين أو موقف معين، وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بمشكلة البحث، يعدها الباحث وتكون موجهة للمبجوثين من أجل الإجابة عليها.

## المطلب الثاني: بناء وتطبيق أداة الدراسة وقياس صدقها وثباتها

بغرض إتمام عمليات البحث، تم الإستعانة بمجموعة من الأساليب اللازمة للدراسة وتحليلها إحصائياً، وذلك للمضي في الدراسة التطبيقية.

### أولاً: أداة الدراسة

بالإضافة إلى ما تم الإستعانة به من أدوات لجمع المعلومات، وكذلك إعتقاد الوثائق والسجلات الخاصة بالمؤسسة وذلك من أجل معالجة موضوع البحث، فإنه تم إستخدام أداة أخرى لجمع البيانات وهي "الإستبيان" كما أشرنا إلى هذا سابقاً والمتمثل في مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى معالجة موضوع البحث، حيث تم بناء هذه الأسئلة إنطلاقاً من ما تم تحديده من أهداف الدراسة، والتساؤلات الفرعية والفرضيات وبناءاً على ذلك تم إعداد الإستبيان الذي تتضمن متغيرات الدراسة، وبعد إعداد الإستبيان كان لابد من قياس صدقه الظاهري، وذلك عن طريق عرضه على الأستاذ المشرف لعيفة محمد وفي ضوء الملاحظات المقدمة من قبله، تم تعديل الإستبيان بحذف ما يجب حذفه وتعديل ما يجب تعديله، ثم عرضه على مجموعة من أساتذة الإختصاص في إدارة الأعمال والإحصاء بغرض تحكيمه، ليصبح أخيراً في شكله النهائي، للوقوف على واقع كل علاقة الإتصال التنظيمي بجودة اتخاذ القرار في المؤسسة التربوية محل الدراسة، وفيما يلي توضيح لذلك:

### 1- بناء الإستبيان

بحيث تألف من (35 عبارة) مقسمة على أربع محاور أساسية تمثل متغيرات الدراسة، ويمكن توضيح مكونات الإستبيان في ما يلي:

#### أ- الجزء الأول:

يضم مجموعة من البيانات الشخصية والوظيفية الخاصة بالعامل والمتمثلة في: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الأقدمية في المؤسسة، المنصب الوظيفي)، والهدف منها هو معرفة بعض المتغيرات الإجتماعية والوظيفية المتعلقة بأفراد العينة وذلك من أجل الإستعانة بها في التحليل.

#### ب- الجزء الثاني:

من الإستبيان إشتهل على أربع محاور أساسية هي:

- المحور الأول: تضمن العبارات الخاصة بـ "أنماط الإتصال التنظيمي في المؤسسة" بالمؤسسة محل الدراسة حيث يتكون من 8 عبارات من [1 إلى 8].

- المحور الثاني: يتضمن هذا المحور العبارات الخاصة بـ "وسائل الإتصال التنظيمي في المؤسسة" وقد تضمن 7 عبارات من [9 إلى 15].
- المحور الثالث: يتضمن هذا المحور العبارات الخاصة بـ "مشاركة العاملين وتفعيل الإدارة لمقترحاتهم في المؤسسة" وقد تضمن 6 عبارات من [16 إلى 21].
- المحور الرابع: يتضمن هذا المحور العبارات الخاصة بـ "علاقة الإتصال التنظيمي بجودة اتخاذ القرار في المؤسسة" وقد تضمن 14 عبارات من [22 إلى 35].

#### ثانيا: تطبيق أداة الدراسة

يتطلب تطبيق الإستبيان عددا من الإجراءات المهمة، والتي يمكن توضيحها في الخطوات التالية:

- 1- الحصول على الوثيقة الإدارية (إتفاقية التريص) من جامعة العربي التبسي -تبسة-، كلية العلوم التجارية والإقتصادية وعلوم التسيير، وتكون مؤشرة من طرف رئيس قسم علوم التسيير.
- 2- الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة من قبل مدير المؤسسة محل الدراسة لتطبيق الدراسة الميدانية على أفراد العينة بالمؤسسة وهذا خلال المدة الممتدة ما بين 23 مارس 2021 إلى 23 أبريل 2021.
- 3- القيام بإعداد الإستبيان وعرضه على الأستاذ المشرف، لتقديم الملاحظات وإجراء التعديلات اللازمة من الناحية النوعية والكمية للأسئلة، ثم عرضه على مجموعة من أساتذة الإختصاص في إدارة الأعمال والإحصاء بغرض تحكيمة.
- 4- بمساعدة موظفي المؤسسة تم توزيع الإستمارات على أفراد عينة الدراسة لأجل الإجابة على محاورها.
- 5- إسترجاع الإستمارات التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة بالمؤسسة، حيث تم إسترجاع 30 إستمارة، أي نسبة الإسترداد قدرت بـ 100%.
- 6- المباشرة في تحليل البيانات بالإعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) وباستخدام الأساليب الإحصائية التي سيتم التعرض لها في المطلب الموالي.

#### ثالثا: قياس صدق وثبات أداة الدراسة

قبل الشروع في عملية التحليل وإستخلاص النتائج، يجب التأكد من مدى صدق وثبات العبارات التي تضمنها الإستبيان حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية.

1- صدق وثبات الإستبيان الموجه لموظفي المؤسسة

أ- قياس صدق أداة الدراسة

أي قياس صدق الإتساق الداخلي وذلك من أجل معرفة مدى إتساق عبارات الإستبيان وصدقها، حيث تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل محاور الإستبيان.

الجدول رقم (02): معامل الارتباط بيرسون بين كل محور وآخر

المحور 4	المحور 3	المحور 2	المحور 1	المحاور
0.941	0.854	0.967	1	معامل ارتباط بيرسون المحور 1
0.970	0.891	1	0.967	معامل ارتباط بيرسون المحور 2
0.952	1	0.891	0.854	معامل ارتباط بيرسون المحور 3
1	0.952	0.970	0.941	معامل ارتباط بيرسون المحور 4

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول أن قيم معامل الارتباط بيرسون بين كل محور ومحور آخر موجبة، مما يبين أن جميع عبارات المحاور تتمتع بدرجة صدق بين جميع عبارات المحور وبناء عليه فالنتائج المتحصل عليها من خلال الجدول السابق تبين صدق وإتساق عبارات ومحاور أداة الدراسة وصلاحيتها للتحليل.

ب- قياس ثبات أداة الدراسة

لقياس ثبات الإستبيان تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث جاءت نتائجه كما يوضحها الجدول

التالي:

الجدول رقم (03): معامل ثبات أداة الدراسة ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحاور
0.747	08	المحور الأول
0.954	07	المحور الثاني
0.937	06	المحور الثالث
0.979	14	المحور الرابع
<b>0.794</b>	<b>35</b>	<b>معامل الثبات الكلي للإستبيان</b>

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن معامل الثبات الكلي "ألفا كرونباخ" للإستبيان الكلي يساوي 0.794 أي ما نسبته 79.4%، وأن معامل الثبات للمحور الأول 0.747 أي ما نسبته 74.7%، أما بالنسبة للمحور الثاني فقيمه 0.954 أي ما نسبته 95.4%، أما المحور الثالث بلغت قيمته 0.937 أي ما نسبته 93.7%، والمحور الرابع بلغت قيمته 0.979 أي ما نسبته 97.9%، وهذه القيم المذكورة أكبر من الحد الأدنى للمعدل المقبول والذي يساوي إلى 0.600 أي ما نسبته 60% وعليه فإن الإستبيان المعد من أجل معالجة الموضوع يفى بأغراض الدراسة بشكل ممتاز وتدقق النتائج المرجوة لأنها تتمتع بمستوى ثبات ممتاز.

### المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

يعتمد الباحث على الطرق الإحصائية، حتى يتمكن من وصف متغيرات الدراسة وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها وقد تم جمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات بالحاسوب الآلي بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)، حيث تضمنت المعالجة الإحصائية ما يلي:

#### 1- التكرارات والنسب المئوية

حيث إستخدمت في وصف خصائص عينة الدراسة، ولتحديد الإستجابة إتجاه محاور أداة الدراسة، وتحسب بالقانون الموالي:

$$\text{النسبة المئوية} = (\text{تكرار المجموعة} \times 100) / \text{المجموع الكلي للتغيرات}$$

#### 2- معامل ثبات أداة الدراسة (الإستبيان) ألفا كرونباخ

تم إستخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة ويعبر عنه بالمعادلة الآتية :

$$A = \frac{n}{n-1} \left( 1 - \frac{\sum vi}{vt} \right)^a$$

حيث أن:

a: يمثل ألفا كرونباخ. N : يمثل عدد الاسئلة. Vt : يمثل التباين في مجموع المحاور للإستبيان.

Vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور.

#### 3- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

تم حسابها لتحديد إستجابات أفراد المؤسسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، أما الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدة التشتت في التغيرات، ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum (x_i - \bar{x})^2}}{N}$$

#### 4- معامل إرتباط بيرسون

تم إستخدامه لتحديد مدى إرتباط متغيرات الدراسة بعضها، وتم حسابها إنطلاقاً من برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS).

#### 5- الإنحدار البسيط (Linear Regression)

يستخدم هذا الإختبار بشكل أساسي لدراسة العلاقة السببية بين متغيرين كميين أحدهما مستقل والآخر تابع ويستخدم كذلك للتنبؤ بقيم المتغير التابع نتيجة التغير الحاصل في المتغير المستقل، ولبناء نموذج رياضي يقوم على التنبؤ بإستخدام الإنحدار الخطى البسيط فلا بد من رسم الإنحدار للوصول إلى معادلة الإنحدار ويعبر عنها بالمعادلة التالية:  $(Y=aX+\beta)$

حيث أن  $\beta$ : تمثل إنحدار الخط المستقيم (ميله)، ونعني به معدل التغير في المتغير  $Y$  عندما تتغير قيمة المتغير المستقل  $X$ .  $\alpha$ : تمثل معامل التقاطع (ثابت المعادلة).

### المبحث الثالث: تحليل نتائج الإستبيان واختبار الفرضيات

سيتم التطرق من خلال في هذا المبحث إلى تحليل خصائص مجتمع الدراسة، بالإعتماد على التكرارات والنسب المئوية، وتحليل محاور الإستبيان بإستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة متمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومن ثم إختبار الفرضيات، حيث سيتم تناولها فيما يلي من خلال:

❖ **المطلب الأول:** عرض وتحليل خصائص البيانات الشخصية والوظيفية للعينة الدراسة.

❖ **المطلب الثاني:** عرض وتحليل محاور الإستبيان.

❖ **المطلب الثالث:** نتائج إختبار فرضيات الدراسة.

### المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

يتضمن هذا المطلب تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال ما يلي:

#### 1- توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس

يمثل الجدول الموالي خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس

**الجدول رقم (04):** توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس

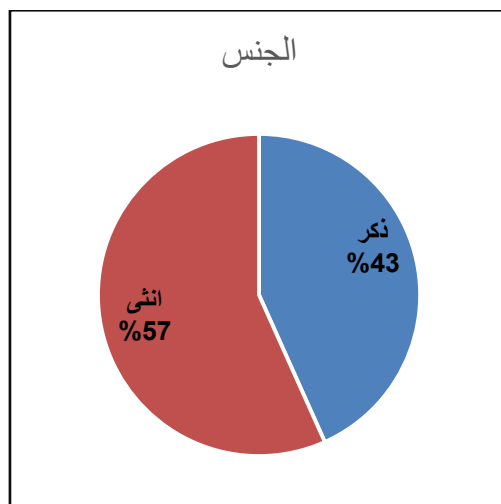
الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	13	%43.3
أنثى	17	%56.7
<b>المجموع</b>	<b>30</b>	<b>%100</b>

**المصدر:** من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج (SPSS)

يبين الجدول أعلاه إنخفاض نسبة الذكور مقارنة بنسبة الإناث، إذ لم تتعدى نسبة الذكور %43.3 مقابل نسبة %56.7 للإناث، أي إرتفاع نسبة العاملين من جنس الإناث في المؤسسة العمومية الإستشفائية عاليا صالح -تبسة-، مقابل إنخفاض في نسبة العاملين من جنس الذكور. والشكل الآتي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس.



الشكل رقم (07): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على معطيات الجدول أعلاه

## 2- توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر

يمثل الجدول الموالي خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر

الجدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر

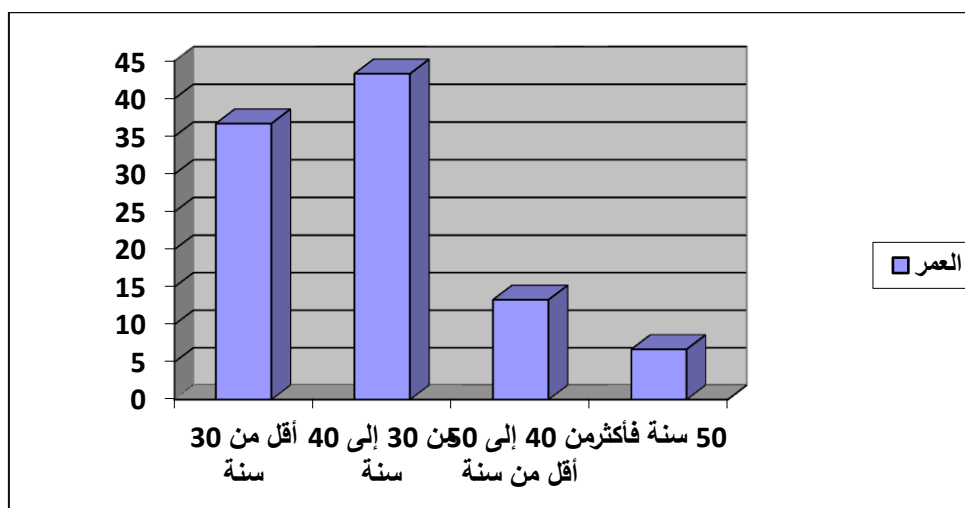
العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	11	36.7%
من 30 إلى 40 سنة	13	43.3%
من 41 إلى أقل من 50 سنة	4	13.3%
50 سنة فأكثر	2	6.7%
<b>المجموع</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول السابق أن نسبة 43.3% من أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة، بينما بلغت نسبة الفئة العمرية أقل من 30 سنة 36.7%، أما الفئة العمرية من 41 إلى أقل من 50 سنة فبلغت نسبة 13.3% وهي نسبة متقاربة مع نسبة الفئة العمرية 50 سنة فأكثر، ومنه يتضح أن أغلبية أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة هم من الفئة العمرية أقل من 30 سنة وتليها مباشرة الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة، مما يدل على إمكانية الإعتماد عليهم لتحقيق مستوى أعلى من الأداء، لأن هذا السن يكون فيه الفرد على قدر كبير من الوعي وتحمل روح المسؤولية، حيث ستكون في صالح المؤسسة محل الدراسة.

والشكل الآتي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر.

الشكل رقم (08): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على معطيات الجدول أعلاه

### 3- توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي

يمثل الجدول الموالي خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي

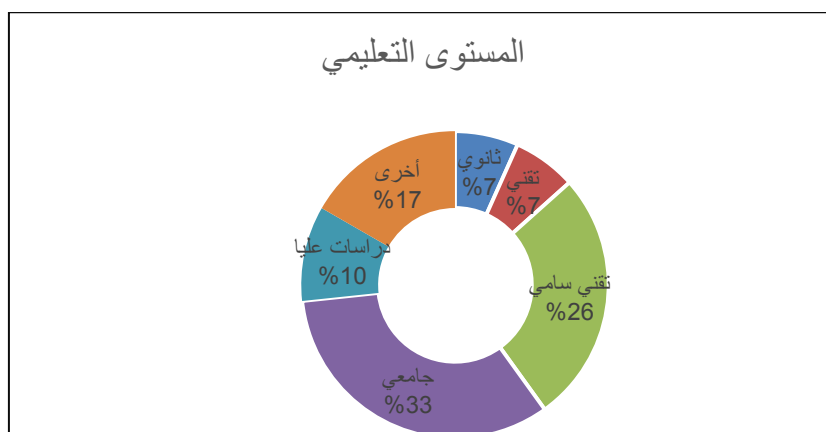
النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
6.7%	2	ثانوي
6.7%	2	تقني
26.7%	8	تقني سامي
33.3%	10	جامعي
10.0%	3	دراسات عليا
16.7%	5	أخرى
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة كانت ذات المؤهل الجامعي وعددهم 10 موظفين، في حين بلغ عدد الأفراد ذوي المؤهل العلمي تقني سامي 8 أفراد، أما الأفراد الحاصلين على مؤهل علمي آخر فعددهم 5 موظفين، بينما تقاربت عدد الأفراد ذوي المؤهلات العلمية المتبقية، ومما سبق نستنتج أن أغلبية أفراد عينة البحث يحملون شهادة جامعية وشهادة تقني سامي، وهذا مما يدل على إستثمار المؤسسة محل الدراسة للكفاءات الجامعية بهدف تحسين مستوى خدماتها ورفع مستوى الأداء لديها.

والشكل الآتي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي:

الشكل رقم (09): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على معطيات الجدول أعلاه

#### 4- توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية

يمثل الجدول الموالي خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية

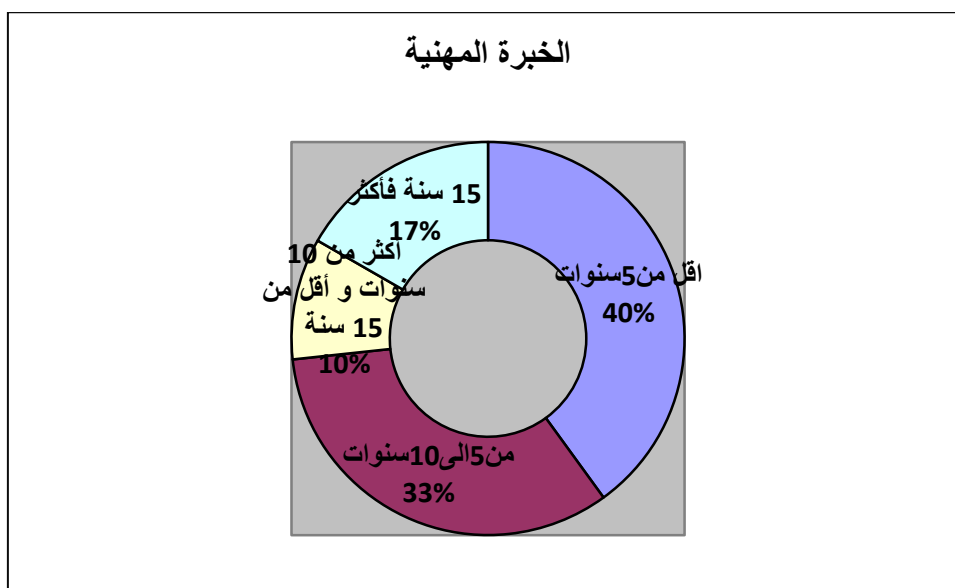
الجدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
40.0%	12	أقل من 5 سنوات
33.3%	10	من 5 إلى 10 سنوات
10.0%	3	أكثر من 10 سنوات وأقل من 15 سنة
16.7%	5	15 سنة فأكثر
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة يتمتعون بخبرة متوسطة، حيث بلغت نسبة الذين تتحصر خبرتهم ما بين أقل من 5 سنوات إلى 10 سنوات 73.3% موظفا وموظفة، تليها نسبة 10% لذوي الخبرة المهنية أكثر من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة، في حين أن الخبرة أكثر من 15 سنة بلغت نسبة الموظفين فيها 16.7%. ومما سبق يتضح أن أغلبية أفراد العينة ذوي خبرة متوسطة، مما يعزز القدرة العلمية والعملية نحوى تحقيق أداء وظيفي أفضل خلال المسار المهني بالمؤسسة. والشكل الآتي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية.

الشكل رقم (10): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على معطيات الجدول أعلاه

#### 5- توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الأقدمية في المؤسسة

يمثل الجدول الموالي خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير الأقدمية في المؤسسة

الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الأقدمية في المؤسسة

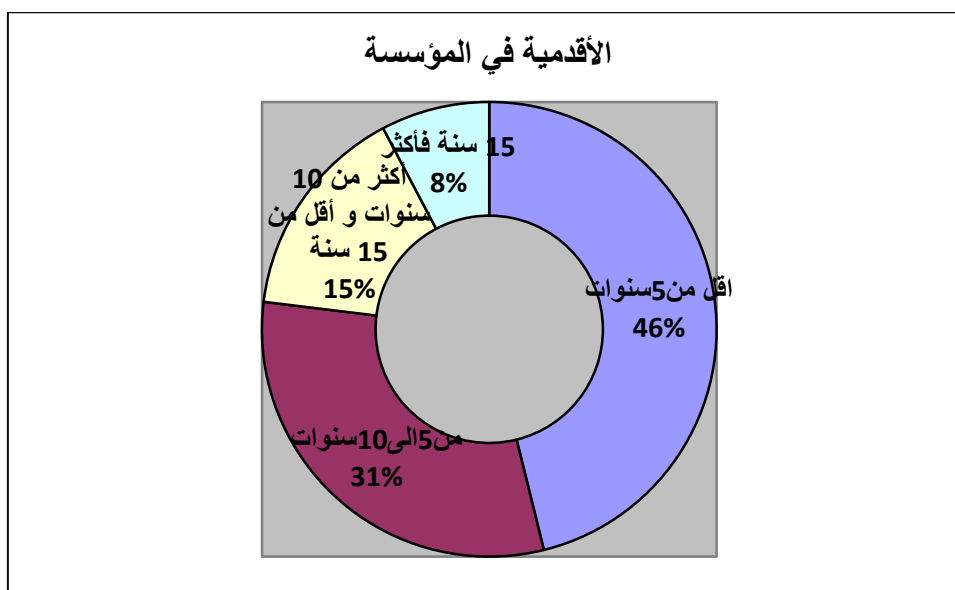
النسبة	التكرار	الأقدمية في المؤسسة
40.0%	12	أقل من 5 سنوات
26.7%	8	من 5 إلى 10 سنوات
13.3%	4	أكثر من 10 سنوات وأقل من 15 سنة
6.7%	2	15 سنة فأكثر
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 40% من الموظفين يعملون بالمؤسسة منذ أقل من 5 سنوات، بينما الذين تتحصر أقدميتهم بالمؤسسة بين 5 و 10 سنوات فبنسبة مئوية 26.7%، ليأتي الأفراد ذوي الأقدمية من الأكثر من 10 سنوتاً والأقل من 15 سنة في المرتبة الثالثة إذ بلغت النسبة المئوية 13.3%، وفي الأخير لدينا نسبة 6.7% فقط عملوا منذ أكثر من 15 سنة بالمؤسسة، ومما سبق يتضح أن أغلبية أفراد العينة ذوي خبرة متوسطة، مما يعزز القدرة العلمية والعملية نحو تحقيق أداء وظيفي أفضل خلال المسار المهني بالمؤسسة.

والشكل الآتي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الأقدمية في المؤسسة

الشكل رقم (11): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الأقدمية في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على معطيات الجدول أعلاه

#### 6- توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المنصب الوظيفي

يمثل الجدول الموالي خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير المنصب الوظيفي

الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المنصب الوظيفي

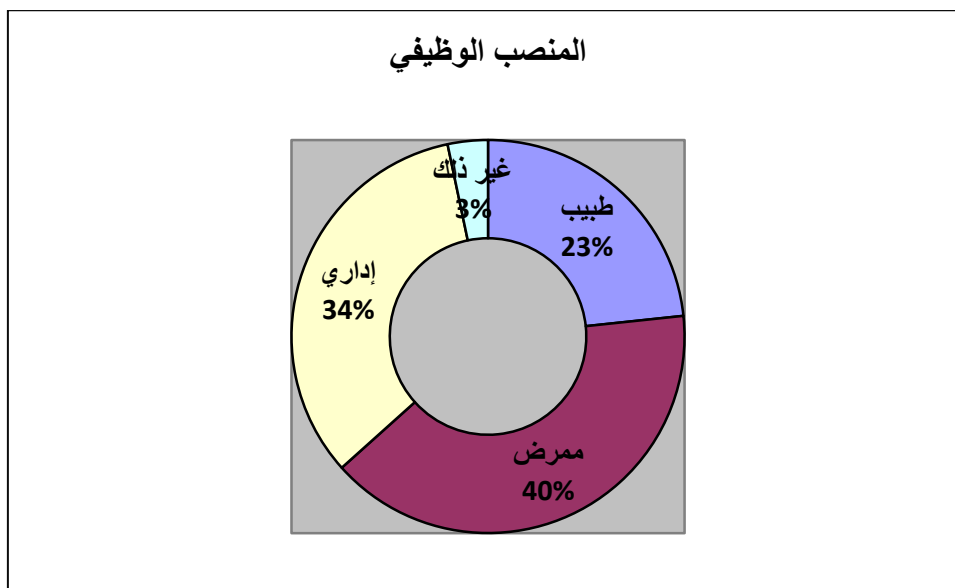
النسبة	التكرار	المنصب الوظيفي
26.7%	8	إداري
40.0%	12	عامل
33.3%	10	عضو تربوي
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة هم من الممرضين وعددهم 12 ممرضا، يليها للموظفين الإداريين وعددهم 10، في حين أن عدد الأطباء بلغ 8 أطباء، يتوزعون على الأقسام المختلفة للمؤسسة.

والشكل الآتي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المنصب الوظيفي:

الشكل رقم (12): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المنصب الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على معطيات الجدول أعلاه

#### المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الإستبيان

في هذا المطلب سيتم عرض المحاور الأساسية والتي تمثل إستجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة، وقد تمت الإستعانة في ذلك ببرنامح الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)، وباستعمال الأساليب الإحصائية المذكورة سابقا.

أولاً: تحليل إستجابات أفراد العينة نحو محور أنماط الإتصال التنظيمي في المؤسسة

فيما يلي جداول توزيع إستجابات أفراد العينة لعبارات محور أنماط الإتصال التنظيمي في المؤسسة وكذلك التكرار والتوزيع النسبي لإستجاباتهم:

#### 1- نوع الإتصال الغالب في المؤسسة

يوضح الجدول التالي توزيع إستجابات أفراد العينة نحو العبارة "نوع الإتصال الغالب في المؤسسة".

الجدول رقم (10): نوع الإتصال الغالب في المؤسسة

النسبة	التكرار	نوع الاتصال
23.33%	7	الإتصال النازل
23.33%	7	الإتصال الصاعد
53.33%	16	الإتصال الأفقي
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه أن نوع الإتصال الغالب هو الإتصال الأفقي أي بين الإدارة والمرؤوس بنسبة 53.33%، تليها نسبة متساوية 23.33% لكل من الإتصال النازل والإتصال الصاعد أي من الإدارة إلى المرؤوس أو من المرؤوس إلى الإدارة، وهذا دليل على اللامركزية في المؤسسة.

### 2- طريقة الإستفسار عند عدم فهم التعلية

يوضح الجدول التالي توزيع إستجابات أفراد العينة نحو العبارة "في حالة عدم فهمك للتعلية هل تستفسر عن طريق".

الجدول رقم (11): كيفية الإستفسار في حالة عدم فهم التعليمات

النسبة	التكرار	كيفية الإستفسار
50%	15	الرئيس المباشر
33.33%	10	الزملاء
16.67%	5	أخرى
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول نجد أنه في حالة عدم فهم المرؤوسين للتعليمات فإن المرؤوسين يلجؤون إلى الرئيس المباشر بنسبة 50% للإستفسار وهذا ما يؤكد أن الرئيس له علاقة مع المرؤوسين، كما أن المرؤوسين يلجؤون أيضا إلى الزملاء للإستفسار بنسبة 33.33% وهذا دليل على العلاقة المترابطة والوطيدة بين الزملاء في العمل.

### 3- طبيعة الإتصال النازل في المؤسسة

يوضح الجدول التالي توزيع إستجابات أفراد العينة نحو العبارة "طبيعة الإتصال النازل في المؤسسة".

الجدول رقم (12): طبيعة الإتصال النازل في المؤسسة

النسبة	التكرار	طبيعة الإتصال النازل
16.67%	5	تعليمات
40%	12	توضيحات
33.33%	10	توجيهات
10%	3	أوامر
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن أكبر نسبة قد بلغت 40% من الموظفين يقرون بأن طبيعة الإتصال النازل في المؤسسة عبارة عن توضيحات، كما أن نسبة 33.33% تعبر عن تصريح الموظفين بأن الإتصال النازل عبارة عن توجيهات أيضا، أي أن الإدارة تهتم بتقديم توضيحات وتوجيهات للموظفين حول مهامهم أو المهام الجديدة، في حين أن نسبة 10% فقط تمثلت في الأوامر.

#### 4- طبيعة الإتصال الصاعد في المؤسسة

يوضح الجدول التالي توزيع إستجابات أفراد العينة نحو العبارة "طبيعة الإتصال الصاعد في المؤسسة".

الجدول رقم (13): طبيعة الإتصال الصاعد في المؤسسة

النسبة	التكرار	طبيعة الرسائل الصاعدة
13.33%	4	شكاوى
60%	18	استفسارات
23.33%	7	تقارير
3.33%	1	اخرى
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن نسبة 60% وهي أكبر نسبة تمثل الموظفين الذين يقرون بأن طبيعة الإتصال الصاعد هي إستفسارات، وهذا يدل على أن الموظفين دوما يرغبون في فهم ما التبس عليهم في العمل لتأدية المهام على أكمل وجه.

#### 5- تجد صعوبة عند الإتصال برئيسك المباشر

يوضح الجدول التالي توزيع إستجابات أفراد العينة نحو العبارة "تجد صعوبة عند الإتصال برئيسك

المباشر".



## علاقة الإتصال التنظيمي بجودة اتخاذ القرار في متوسطة مالك ميداني ثليجان –تبسة-

الجدول رقم (14): مدى صعوبة الإتصال بالرئيس المباشر

النسبة	التكرار	الصعوبة المواجهة	النسبة	التكرار	الإجابة
57.14%	4	إنتغال المسؤول	23.33%	7	نعم
42.86%	3	سوء العلاقة بين الرئيس والمرؤوس			
0%	0	أخرى	76.67%	23	لا
11.1%	7	المجموع	100%	30	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين هذا الجدول أن أكبر نسبة من الموظفين والتي بلغت 76.67% أكدوا على عدم مواجهة صعوبات عند الإتصال بالرؤساء المباشرين لأن الرؤساء يسمحون لمرؤوسيهم بالإتصال بهم وقت الحاجة، ومن خلال التحليل تبين أن العلاقة الجيدة بين المرؤوسين ورؤسئهم لها تأثير إيجابي على تحقيق فعالية الإتصال داخل المؤسسة.

### 6- وجود إتصال بين الأقسام في المختلفة في المؤسسة

يوضح الجدول التالي توزيع إستجابات أفراد العينة نحو العبارة "تجد صعوبة عند الإتصال برئيسك المباشر".

الجدول رقم (15): مدى وجود إتصال بين الأقسام في المختلفة في المؤسسة

النسبة	التكرار	أوقات الإتصال	النسبة	التكرار	الإجابة
28.57%	6	أثناء العمل	70%	21	نعم
14.29%	3	خارج أوقات العمل			
57.14%	12	أثناء العمل وخارجه	30%	9	لا
77.7%	30	المجموع	100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول أنه أكد بنسبة 70% من موظفي أفراد عينة الدراسة بأن هناك إتصال مع الزملاء في مختلف أقسام المؤسسة ومصالحها وذلك أثناء العمل وخارجه.

### 7- توفر الاتصالات بين الزملاء بشكل مستمر

يوضح الجدول التالي توزيع إستجابات أفراد العينة نحو العبارة "تجد صعوبة عند الإتصال برئيسك المباشر".

## علاقة الإتصال التنظيمي بجودة اتخاذ القرار في متوسطة مالك ميداني ثليجان –تبسة-

الجدول رقم (16): مدى توفر الإتصالات بين الزملاء بشكل مستمر

النسبة	التكرار	يتوفر الإتصال بين الزملاء بشكل مستمر
56.67%	17	نعم
16.67%	5	لا
26.67%	8	أحيانا
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 56.67% من أفراد العينة أكدوا بأنه هناك إتصال بشكل مستمر بين الزملاء وهذا ناتج عن العلاقة الجيدة بين الموفين، كما أنه يساعد الموظفين في تأدية وظائفهم وإكمالها على أحسن وجه.

### 8- توفير الإتصال بين الزملاء على تشجيع التعاون بين الوظائف

يوضح الجدول التالي توزيع إستجابات أفراد العينة نحو العبارة "توفير الإتصال بين الزملاء على تشجيع التعاون بين الوظائف".

الجدول رقم (17): مدى توفير الإتصال بين الزملاء على تشجيع التعاون بين الوظائف

النسبة	التكرار	الإتصال بين الزملاء يشجع التعاون بين الوظائف
53.33%	16	نعم
16.67%	5	لا
30%	9	أحيانا
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن نسبة 53.33% من الموظفين أكدوا أن الإتصال فيما بينهم يشجع على التعاون بين الوظائف، في حين أن الموظفين الذين أجابوا بلا لم تتعدى نسبتهم 16.67% وهي نسبة ضعيفة.

ثانيا: تحليل إستجابات أفراد العينة نحو محور وسائل الإتصال التنظيمي في المؤسسة

فيما يلي جداول توزيع إستجابات أفراد العينة لعبارات محور وسائل الإتصال التنظيمي في المؤسسة وكذلك التكرار والتوزيع النسبي لإستجاباتهم:

### 1- طريقة تلقي التعليمات والقرارات الجديدة؟

يوضح الجدول التالي توزيع إستجابات أفراد العينة نحو العبارة "يتم إبلاغك بالتعليمات والقرارات الجديدة عن طريق".

الجدول رقم (18): وسائل الإبلاغ بالقرارات الجديدة

النسبة	التكرار	طريقة الإبلاغ بالتعليمات
40,00%	12	الإجتماع
13,33%	4	التقارير
23,33%	7	المشرف
13,33%	4	الملصقات
10,00%	3	أخرى
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه أن وسيلة الإبلاغ بالقرارات الجديدة الغالبة في المؤسسة هي الإجتماعات بنسبة 40%، يليها المشرف مباشرة بنسبة 23.33%، وهذا دليل الحرص على الإتصال المباشر في المؤسسة، بينما يتم إستعمال كل التقارير والملصقات بنسبة 13.33 على حد سواء.

### 2- أنسب وسيلة للإتصال

يوضح الجدول التالي توزيع إستجابات أفراد العينة نحو العبارة "أنسب وسيلة للإتصال حسب رأيك؟".

الجدول رقم (19): أنسب وسيلة للإتصال

النسبة	التكرار	أنسب وسيلة للإتصال
36,67%	11	الإجتماعات
16,67%	5	الهاتف
6,67%	2	الأنترنت
10,00%	3	الملصقات
10,00%	3	التعليمات المكتوبة
20,00%	6	شفهيا
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرون بأن أنسب وسيلة للإتصال حسب رأيهم هي الإجتماعات بنسبة 36.67%، تليها مباشرة الوسيلة الشفهية بنسبة 20%، ثم الهاتف بنسبة 16.67%، وهذا

## علاقة الإتصال التنظيمي بجودة اتخاذ القرار في متوسطة مالك ميداني ثليجان -تبسة-

دليل حرص المديرين على الإتصال المباشر، في حين يتم الإتصال باستخدام الملصقات والتعليمات المتوبة والأنترنيت بنسبة منخفضة.

### 3- طريقة تلقي الأوامر والتعليمات

يوضح الجدول التالي توزيع إستجابات أفراد العينة نحو العبارة "تتلقى الأوامر والتعليمات عن طريق؟".

الجدول رقم (20): أنسب وسيلة للإتصال

النسبة	التكرار	طريقة تلقي الأوامر والتعليمات
46,67%	14	بطريقة شفوية
33,33%	10	بطريقة كتابية
20,00%	6	كليهما
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه أن الإتصال في المؤسسة يتم بطريقة شفوية بنسبة 46.67%، تليها نسبة 33.33% للإتصال بطريقة كتابية، بينما يتم نادرا الإتصال بكلى الطريقتين.

الجدول رقم (21): إستجابة أفراد عينة الدراسة نحو العبارات 4-7 لمحور وسائل الإتصال التنظيمي

العبارة	نعم		لا		أحيانا		المجموع	
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
4- الإعلانات وسيلة هامة في المؤسسة لإيصال التعليمات لك بسرعة؟	9	30	10	33.33	11	36.67	30	100
5- تساهم المراسلات المكتوبة بين العاملين في المؤسسة بتوفير المعلومات الكافية لاتخاذ القرار؟	10	33.33	12	40	8	26.67	30	100
6- تساهم وسائل الإتصال الشفوي بين العاملين بتوفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار؟	14	46.67	10	33.33	6	20	30	100
7- يساهم الإتصال الإلكتروني (البريد الإلكتروني) في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار؟	9	30	13	43.33	8	26.67	30	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

✓ العبارة رقم (04): "الإعلانات وسيلة هامة في المؤسسة لإيصال التعليمات لك بسرعة"، جاء في نتائج

الجدول أن نسبة 33.33% من أفراد عينة الدراسة أجابوا بلا وهذا دليل وجود درجة منخفضة من القبول

## علاقة الإتصال التنظيمي بجودة اتخاذ القرار في متوسطة مالك ميداني ثليجان -تبسة-

في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد يرون بأن الإعلانات وسيلة غير بدرجة كبيرة في المؤسسة لإيصال التعليمات لهم بسرعة ، في حين أن ما نسبته 30% من أفراد العينة قد أجابوا بنعم، بينما أجاب بأحيانا ما نسبته 36.67% من الموظفين.

✓ **العبارة رقم (05):** "تساهم المراسلات المكتوبة بين العاملين في المؤسسة بتوفير المعلومات الكافية لاتخاذ القرار؟"، جاء في نتائج الجدول أن نسبة 40% من أفراد عينة الدراسة أجابوا بلا وهذا دليل وجود درجة منخفضة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد يرون بأن المراسلات المكتوبة لا تساهم بتوفير المعلومات الكافية لاتخاذ القرار بين العاملين في المؤسسة، في حين أن ما نسبته 26.67% من أفراد العينة قد أجابوا بأحيانا، بينما أجاب بنعم ما نسبته 33.33% من الموظفين.

✓ **العبارة رقم (06):** "تساهم وسائل الإتصال الشفوي بين العاملين بتوفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار؟"، جاء في نتائج الجدول أن نسبة 46.67% من أفراد عينة الدراسة أجابوا بنعم وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد يرون بأن وسائل الإتصال الشفوي بين العاملين تساهم بتوفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار، في حين أن ما نسبته 20% من أفراد العينة قد أجابوا بأحيانا، بينما أجاب بلا ما نسبته 33.33% من الموظفين.

✓ **العبارة رقم (07):** "يساهم الإتصال الإلكتروني (البريد الإلكتروني) في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار؟"، جاء في نتائج الجدول أن نسبة 43.33% من أفراد عينة الدراسة أجابوا بلا وهذا دليل وجود درجة منخفضة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد يرون بأن الإتصال الإلكتروني (البريد الإلكتروني) لا يساهم في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، في حين أن ما نسبته 30% من أفراد العينة قد أجابوا بنعم، بينما أجاب بلا ما نسبته 26.67% من الموظفين.

**ثالثا: تحليل إستجابات أفراد العينة نحو محور مشاركة العاملين وتفعيل الإدارة لمقترحاتهم في المؤسسة**

فيما يلي جداول توزيع إستجابات أفراد العينة لعبارات محور مشاركة العاملين وتفعيل الإدارة لمقترحاتهم في المؤسسة وكذلك التكرار والتوزيع النسبي لإستجاباتهم:

علاقة الإتصال التنظيمي بجودة اتخاذ القرار في متوسطة مالك ميداني ثليجان -تبسة-

الجدول رقم (22): تحليل إستجابات أفراد العينة نحو محور مشاركة العاملين وتفعيل الإدارة لمقترحاتهم في

المؤسسة

العبارة	نعم		لا		أحيانا		المجموع	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
1- يوجد تعاون بينك وبين المشرف في العمل؟	66,67	20	20	6	13,33	4	30	100
2- يتفقدك المشرف من حين لآخر لمعرفة إن كانت هناك صعوبات في العمل؟	60,00	18	23,33	7	16,67	5	30	100
3- تحرص الإدارة على مشاركة العاملين لتحسين جودة اتخاذ القرارات؟	50,00	15	16,67	5	33,33	10	30	100
4- الإدارة مهتمة باستقبال العمال للإستماع إلى شكاويهم؟	73,33	22	10	3	16,67	5	30	100
5- تلجأ الإدارة إليك لطلب رأيك حول مسائل تخص عملك؟	86,67	26	0	0	13,33	4	30	100
6- تشارك في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة؟	93,33	28	0	0	6,67	2	30	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

✓ العبارة رقم (01): "يوجد تعاون بينك وبين المشرف في العمل؟"، جاء في نتائج الجدول أن نسبة 66.67% من أفراد عينة الدراسة أجابوا بنعم وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد يرون بأنه يوجد تعاون بينهم وبين المشرف في العمل، في حين أن ما نسبته 13.33% من أفراد العينة قد أجابوا بأحيانا، بينما أجاب بلا ما نسبته 20% من الموظفين.

✓ العبارة رقم (02): "يتفقدك المشرف من حين لآخر لمعرفة إن كانت هناك صعوبات في العمل؟"، جاء في نتائج الجدول أن نسبة 60% من أفراد عينة الدراسة أجابوا بنعم وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد يرون بأن المشرف يتفقدهم من حين لآخر لمعرفة إن كانت هناك صعوبات في العمل، في حين أن ما نسبته 16.67% من أفراد العينة قد أجابوا بأحيانا، بينما أجاب بلا ما نسبته 23.33% من الموظفين.

✓ العبارة رقم (03): "تحرص الإدارة على مشاركة العاملين لتحسين جودة اتخاذ القرارات؟"، جاء في نتائج الجدول أن نسبة 50% من أفراد عينة الدراسة أجابوا بنعم وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد يرون بأن الإدارة تحرص على مشاركة العاملين لتحسين جودة

## علاقة الإتصال التنظيمي بجودة اتخاذ القرار في متوسطة مالك ميداني ثليجان -تبسة-

اتخاذ القرارات، في حين أن ما نسبته 33.33% من أفراد العينة قد أجابوا بأحيانا، بينما أجاب بلا ما نسبته 16.67% من الموظفين.

✓ العبارة رقم (04): "الإدارة مهتمة باستقبال العمال للإستماع إلى شكاويهم؟"، جاء في نتائج الجدول أن نسبة 73.33% من أفراد عينة الدراسة أجابوا بنعم وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد يرون بأن الإدارة مهتمة باستقبال العمال للإستماع إلى شكاويهم، في حين أن ما نسبته 16.67% من أفراد العينة قد أجابوا بأحيانا، بينما أجاب بلا ما نسبته 10% من الموظفين.

✓ العبارة رقم (05): "تلجأ الإدارة إليك لطلب رأيك حول مسائل تخص عملك؟"، جاء في نتائج الجدول أن نسبة 86.67% من أفراد عينة الدراسة أجابوا بنعم وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد يرون بأن الإدارة تلجأ إليهم لطلب رأيهم حول مسائل تخص عملهم، في حين أن ما نسبته 13.33% من أفراد العينة قد أجابوا بأحيانا، بينما أجاب بلا ما نسبته 0% من الموظفين.

✓ العبارة رقم (06): "تشارك في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة؟"، جاء في نتائج الجدول أن نسبة 93.33% من أفراد عينة الدراسة أجابوا بنعم وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد يرون بأنهم يشاركون في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة، في حين أن ما نسبته 6.67% من أفراد العينة قد أجابوا بأحيانا، بينما أجاب بلا ما نسبته 0% من الموظفين.

رابعا: تحليل إستجابات أفراد العينة نحو محور علاقة الإتصال التنظيمي بجودة اتخاذ القرار في المؤسسة

فيما يلي جداول توزيع إستجابات أفراد العينة لعبارات محور علاقة الإتصال التنظيمي بجودة اتخاذ

القرار في المؤسسة وكذلك التكرار والتوزيع النسبي لإستجاباتهم:

علاقة الإتصال التنظيمي بجودة اتخاذ القرار في متوسطة مالك ميداني ثليجان -تبسة-

الجدول رقم (23): تحليل إستجابات أفراد العينة نحو محور علاقة الإتصال التنظيمي بجودة اتخاذ القرار في

المؤسسة

العبارة	نعم		لا		أحيانا		المجموع	
	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار
1- هل تواجه صعوبات في فهم القرارات؟	10	3	70	21	20	6	30	100
2- هل تسهل الإتصالات بين الزملاء في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار؟	63.33	19	13.33	4	23.33	7	30	100
3- تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب؟	66.67	20	16.67	5	16.67	5	30	100
4- المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تفهم بسهولة؟	56.67	17	16.67	5	26.67	8	30	100
5- إتصال الإدارة بك يحسن من أدائك؟	70	21	10	3	20	6	30	100
6- بصفة عامة هل أنت راضي على معظم القرارات التي اتخذت من طرف رؤسائك؟	66.67	20	13.33	4	20	6	30	100
7- هل ترى أن أهداف المؤسسة تتماشى مع طبيعة عملك؟	60	18	6.67	2	33.33	10	30	100
8- هل لديك القدرة على إيجاد حلول منطقية للمشاكل المطروحة داخل المؤسسة؟	46.67	14	26.67	8	26.67	8	30	100
9- هل ترى أن المشاركة في اتخاذ القرار أهم من تنفيذه؟	50	15	23.33	7	26.67	8	30	100
10- القرار يتوقف على كمية وسلامة المعلومات المتوفرة؟	56.67	17	16.67	5	26.67	8	30	100
11- الاتصال ينقل البيانات والمعلومات المتوفرة اللازمة لاتخاذ القرار؟	76.67	23	6.67	2	16.67	5	30	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

✓ العبارة رقم (01): "هل تواجه صعوبات في فهم القرارات؟"، جاء في نتائج الجدول أن نسبة 10% من أفراد عينة الدراسة أجابوا بنعم وهذا دليل وجود درجة منخفضة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد لا يواجهون صعوبات في فهم القرارات، في حين أن ما نسبته 20% من أفراد العينة قد أجابوا بأحيانا، بينما أجاب بلا ما نسبته 70% من الموظفين أي أنهم لا يواجهون صعوبات في فهم القرارات.

✓ العبارة رقم (02): "هل تسهل الإتصالات بين الزملاء في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار؟"، جاء في نتائج الجدول أن نسبة 63.33% من أفراد عينة الدراسة أجابوا بنعم وهذا دليل وجود درجة



## علاقة الإتصال التنظيمي بجودة اتخاذ القرار في متوسطة مالك ميداني ثليجان -تبسة-

مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد يرون بأن الإتصالات بين الزملاء تسهل في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، في حين أن ما نسبته 23.33% من أفراد العينة قد أجابوا بأحيانا، بينما أجاب بلا ما نسبته 13.33% من الموظفين.

✓ **العبارة رقم (03):** "تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب؟"، جاء في نتائج الجدول أن نسبة 66.67% من أفراد عينة الدراسة أجابوا بنعم وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد تصلهم المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب، في حين أن ما نسبته 16.67% من أفراد العينة قد أجابوا بأحيانا، كما أجاب بلا نفس النسبة من الموظفين.

✓ **العبارة رقم (04):** "المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تفهم بسهولة؟"، جاء في نتائج الجدول أن نسبة 56.67% من أفراد عينة الدراسة أجابوا بنعم وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد يرون بأنهم يفهمون المعلومات المقدمة من طرف الإدارة بسهولة، في حين أن ما نسبته 26.67% من أفراد العينة قد أجابوا بأحيانا، بينما أجاب بلا ما نسبته 16.67% من الموظفين.

✓ **العبارة رقم (05):** "اتصال الإدارة بك يحسن من أدائك؟"، جاء في نتائج الجدول أن نسبة 70% من أفراد عينة الدراسة أجابوا بنعم وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد يرون بأن إتصال الإدارة بهم يحسن من أدائهم، في حين أن ما نسبته 20% من أفراد العينة قد أجابوا بأحيانا، بينما أجاب بلا ما نسبته 10% من الموظفين.

✓ **العبارة رقم (06):** "بصفة عامة هل أنت راضي على معظم القرارات التي اتخذت من طرف رؤسائك؟"، جاء في نتائج الجدول أن نسبة 66.67% من أفراد عينة الدراسة أجابوا بنعم وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد راضون على معظم القرارات التي اتخذت من طرف رؤسائهم، في حين أن ما نسبته 20% من أفراد العينة قد أجابوا بأحيانا، بينما أجاب بلا ما نسبته 13.33% من الموظفين.

✓ **العبارة رقم (07):** "هل ترى أن أهداف المؤسسة تتماشى مع طبيعة عملك؟"، جاء في نتائج الجدول أن نسبة 60% من أفراد عينة الدراسة أجابوا بنعم وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد يرون بأن أهداف المؤسسة تتماشى مع طبيعة عملهم، في حين أن ما نسبته 33.33% من أفراد العينة قد أجابوا بأحيانا، بينما أجاب بلا ما نسبته 6.67% من الموظفين.

✓ العبارة رقم (08): "هل لديك القدرة على إيجاد حلول منطقية للمشاكل المطروحة داخل المؤسسة؟"، جاء في نتائج الجدول أن نسبة 46.67% من أفراد عينة الدراسة أجابوا بنعم وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد لديهم القدرة على إيجاد حلول منطقية للمشاكل المطروحة داخل المؤسسة، في حين أن ما نسبته 26.67% من أفراد العينة قد أجابوا بأحيانا، كما أجاب بلا ما نفس النسبة من الموظفين.

✓ العبارة رقم (09): "هل ترى أن المشاركة في اتخاذ القرار أهم من تنفيذه؟"، جاء في نتائج الجدول أن نسبة 50% من أفراد عينة الدراسة أجابوا بنعم وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد يرون بأن المشاركة في اتخاذ القرار أهم من تنفيذه، في حين أن ما نسبته 26.67% من أفراد العينة قد أجابوا بأحيانا، بينما أجاب بلا ما نسبته 23.33% من الموظفين.

✓ العبارة رقم (10): "القرار يتوقف على كمية وسلامة المعلومات المتوفرة؟"، جاء في نتائج الجدول أن نسبة 56.67% من أفراد عينة الدراسة أجابوا بنعم وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد يرون بأن القرار يتوقف على كمية وسلامة المعلومات المتوفرة، في حين أن ما نسبته 26.67% من أفراد العينة قد أجابوا بأحيانا، بينما أجاب بلا ما نسبته 16.67% من الموظفين.

✓ العبارة رقم (11): "الاتصال ينقل البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ المعلومات المتوفرة."، جاء في نتائج الجدول أن نسبة 76.67% من أفراد عينة الدراسة أجابوا بنعم وهذا دليل وجود درجة مرتفعة من القبول في إجابات أفراد العينة ومنه أن أغلبية الأفراد يرون بأن الإتصال ينقل البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ المعلومات المتوفرة، في حين أن ما نسبته 16.67% من أفراد العينة قد أجابوا بأحيانا، بينما أجاب بلا ما نسبته 6.67% من الموظفين.

## 12- إذا عرض عليك منصب مسؤول فماذا تفعل

يوضح الجدول التالي توزيع إستجابات أفراد العينة نحو العبارة "إذا عرض عليك منصب مسؤول فماذا تفعل؟".

## علاقة الإتصال التنظيمي بجودة اتخاذ القرار في متوسطة مالك ميداني ثليجان –تبسة-

الجدول رقم (24): ماذا سيفعل المرؤوس إذا عرض عليه منصب مسؤول

النسبة	التكرار	إذا عرض عليك منصب مسؤول ماذا تفعل
56.67	7	تسعى إلى تحسين فعالية أداء العمل
30	19	تطور أسلوب الإتصال
13.33	4	تغيير إستراتيجية المؤسسة
<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 56.67% وهي أكبر نسبة من أفراد العينة أكدوا بأنهم سوف يسعون إلى تطوير أسلوب الإتصال وهذا لوعيهم بأهمية الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة، كما أنه يساعد الموظفين في تأدية وظائفهم وإكمالها على أحسن وجه.

### 13- ماهو تقديرك لكمية المعلومات التي تصلك

يوضح الجدول التالي توزيع إستجابات أفراد العينة نحو العبارة "ماهو تقديرك لكمية المعلومات التي

تصلك؟".

الجدول رقم (25): تقدير الموظفين لكمية المعلومات التي تصلهم

النسبة	التكرار	تقدير الموظفين للمعلومات التي تصلهم
33.33	10	كافية
16.67	5	غير كافية
33.33	10	واضحة
16.67	5	غير واضحة
<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 66.66% من أفراد العينة أكدوا بأن المعلومات التي تصلهم كافية وواضحة.

### 14- كيف ترى العلاقة بين الإتصال التنظيمي واتخاذ القرار

يوضح الجدول التالي توزيع إستجابات أفراد العينة نحو العبارة "كيف ترى العلاقة بين الإتصال

التنظيمي واتخاذ القرار؟".

## علاقة الإتصال التنظيمي بجودة اتخاذ القرار في متوسطة مالك ميداني ثليجان -تبسة-

الجدول رقم (26): تقدير الموظفين لكمية المعلومات التي تصلهم

النسبة	التكرار	العلاقة بين الإتصال التنظيمي واتخاذ القرار
16.67	5	علاقة تبادلية
83.33	25	علاقة تفاعلية
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 83.33% من أفراد العينة يرون بأن العلاقة بين الإتصال التنظيمي واتخاذ القرار هي علاقة تفاعلية أي أن الإتصال الجيد له علاقة بجودة اتخاذ القرار.

### المطلب الثالث: نتائج إختبار فرضيات الدراسة

من أجل التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين الإتصال التنظيمي وجودة اتخاذ القرار في مؤسسة متوسطة مالك ميداني ثليجان تبسة- تم الإستناد إلى مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) عند تحليل فرضية الدراسة أي بمستوى ثقة 95%.

نصت الفرضية الرئيسية على أنه:

- " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للإتصال التنظيمي في جودة اتخاذ القرار عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في متوسطة مالك ميداني ثليجان -تبسة-".

ونصت الفرضيات الفرعية على مايلي:

- الفرضية الأولى: الإتصال الأفقي نمط إتصال سائد في متوسطة مالك مداني ثليجان -تبسة-.
- الفرضية الثانية: الإتصالات الشفوية وسيلة الإتصال الغالبة في متوسطة مالك مداني ثليجان -تبسة-.
- الفرضية الثالثة: تعمل إدارة متوسطة مالك مداني ثليجان -تبسة- على مشاركة العاملين وتفعيل مقترحاتهم.

### 1- نتائج إختبار الفرضية الرئيسية

ولإختبار الفرضية الرئيسية للدراسة تم الإعتماد على نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط ( $\beta + \alpha x = Y$ ) الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة تأثر المتغير التابع والمتمثل في (جودة اتخاذ القرار) وتأثير المتغير المستقل والمتمثل في (الإتصال التنظيمي)، كما تم الإعتماد على معامل الارتباط بيرسون (P) لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )، كما تم حساب معامل التحديد ( $R^2$ ) لمعرفة نسبة تأثير المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل. ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (27): نتائج إختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار $\alpha$	معامل الانحدار $\beta$	معامل الارتباط Pearson	معامل التحديد R2	القيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة Sig
الإتصال التنظيمي	جودة اتخاذ القرار	1.823	0.530	0.693	0.480	25.846	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

وبالإستناد إلى الجدول رقم (27) أعلاه فقد كانت نتائج إختبار الفرضية الرئيسية كالآتي:

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي تم إستخدامه لمعرفة فيما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال التنظيمي في جودة اتخاذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.530) و بلغ معامل الإرتباط بين المتغيرين (0.693) و هذه المعاملات -معامل الانحدار، معامل الارتباط- ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha=0.05)$  أما القابلية التفسيرية لنموذج الإندار المتمثلة في معامل التحديد R2 بلغت (0.480) مما يعني أن نسبة 48% من التغيرات في جودة اتخاذ القرار تعود للإتصال التنظيمي، و قد أظهر إختبار F أن نموذج الإندار بشكل عام ذو دلالة إحصائية كما أن مستوى الدلالة (Sig=0.000) أصغر من مستوى المعنوية (0.05)

نصت الفرضية الرئيسية على أنه:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : "لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للإتصال التنظيمي في جودة اتخاذ القرار عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  في متوسطة مالك ميداني ثليجان -تبسة-".
- الفرضية البديلة  $H_1$ : "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للإتصال التنظيمي في جودة اتخاذ القرار عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  في متوسطة مالك ميداني ثليجان -تبسة-".

وعليه كانت معادلة خط الانحدار كالتالي:

$$y=a+bx$$

$$y=1.823+0.530x$$

## 2- نتائج إختبار الفرضيات الفرعية

### • الفرضية الفرعية الأولى:

نصت الفرضية الفرعية الأولى على أنه: "الإتصال الأفقي نمط إتصال سائد في متوسطة مالك مداني ثليجان -تبسة-".

تم إختبار هذه الفرضية من خلال التكرار والتوزيع النسبي لإستجابات أفراد العينة نحو فقرات المحور الأول الذي يتعلق بأنماط الإتصال "العبارة رقم 01"، حيث كانت النتائج كالتالي:

**الجدول رقم (28): نتائج التكرار والتوزيع النسبي لنمط الإتصال**

النسبة	التكرار	المحور (أنماط الإتصال التنظيمي)
%23.33	7	الإتصال النازل
%23.33	7	الإتصال الصاعد
%53.33	16	الإتصال الأفقي
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول أعلاه أن النسبة المئوية لإستجابات أفراد عينة الدراسة حول نمط الإتصال التنظيمي بلغت (53.33) بعدد تكرارات 16 لنمط الإتصال الأفقي، وهي "درجة قبول متوسطة"، في حين أن النسبة المئوية لإستجابات أفراد عينة الدراسة حول نمط الإتصال التنظيمي بلغت (23.33) بعدد تكرارات 7 لكل من نمطي الإتصال النازل والصاعد، وهي "درجة قبول ضعيفة"، ومما سبق يتبين أن نمط الإتصال السائد في المؤسسة هو الإتصال الأفقي بدرجة متوسطة، وبناء على معطيات الجدول رقم (28) والتحليل السابق يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى حيث تم التوصل إلى أن "الإتصال الأفقي نمط إتصال سائد في متوسطة مالك مداني ثليجان -تبسة-".

### • الفرضية الفرعية الثانية:

نصت الفرضية الفرعية الأولى على أنه: "الإتصالات الشفوية وسيلة الإتصال الغالبة في متوسطة مالك مداني ثليجان -تبسة-".

تم إختبار هذه الفرضية من خلال التكرار والتوزيع النسبي لإستجابات أفراد العينة نحو فقرات المحور الثاني الذي يتعلق بوسائل الإتصال "العبارة رقم 01"، حيث كانت النتائج كالتالي:

علاقة الإتصال التنظيمي بجودة اتخاذ القرار في متوسطة مالك ميداني ثليجان -تبسة-

الجدول رقم (29): نتائج التكرار والتوزيع النسبي لوسيلة الإتصال

النسبة	التكرار	المحور (وسائل الإتصال التنظيمي)
46,67%	14	بطريقة شفوية
33,33%	10	بطريقة كتابية
20,00%	6	كليهما معا
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول أعلاه أن النسبة المئوية لإستجابات أفراد عينة الدراسة حول وسيلة الإتصال التنظيمي بلغت (46.67) بعدد تكرارات 14 لوسيلة الإتصال الشفوية، وهي "درجة قبول متوسطة"، في حين أن النسبة المئوية لإستجابات أفراد عينة الدراسة حول وسيلة الإتصال التنظيمي بلغت (33.33) بعدد تكرارات 10 لوسيلة الإتصال الكتابية، بينما بلغت نسبة المئوية لإستجابات أفراد عينة الدراسة نحو إستعمال وسيلة الإتصال الشفوية والكتابي معا 20% بعدد تكرارات 6 وهي "درجة قبول ضعيفة"، ومما سبق يتبين أن وسيلة الإتصال الغالبة في المؤسسة هي الوسيلة الشفوية بدرجة قبول متوسطة، وبناء على معطيات الجدول رقم (28) والتحليل السابق يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية حيث تم التوصل إلى أن "الإتصالات الشفوية وسيلة الإتصال الغالبة في متوسطة مالك مداني ثليجان -تبسة-".

• الفرضية الفرعية الثالثة:

نصت الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: "تعمل إدارة متوسطة مالك مداني ثليجان -تبسة- على مشاركة العاملين وتفعيل مقترحاتهم".

تم إختبار هذه الفرضية من خلال التكرار والتوزيع النسبي لإستجابات أفراد العينة نحو فقرات المحور الثالث الذي يتعلق بمشاركة العاملين وتفعيل الإدارة لمقترحاتهم "العبارة رقم 01"، حيث كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (30): نتائج التكرار والتوزيع النسبي لمشاركة العاملين وتفعيل مقترحاتهم

النسبة	التكرار	المحور (مشاركة العاملين وتفعيل مقترحاتهم)
93.33%	28	نعم
0%	0	لا
6.67%	2	أحيانا
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

## علاقة الإتصال التنظيمي بجودة اتخاذ القرار في متوسطة مالك ميداني ثليجان -تبسة-

يتضح من الجدول أعلاه أن النسبة المئوية لإستجابات أفراد عينة الدراسة حول مشاركة العاملين وتفعيل مقترحاتهم بلغت (93.33) بعدد تكرارات 28 للإجابة بنعم، وهي "درجة قبول مرتفعة جدا" في حين أن النسبة المئوية لإستجابات أفراد العينة بالإجابة لا منعدمة، بينما أجاب شخصين فقط بأحيانا بنسبة مئوية 6.67، ومما سبق يتبين أن الإدارة تقوم بمشاركة العاملين وتفعيل مقترحاتهم بدرجة قبول مرتفعة جدا، وبناء على معطيات الجدول رقم (28) والتحليل السابق يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة حيث تم التوصل إلى أن "تعمل إدارة متوسطة مالك مداني ثليجان -تبسة- على مشاركة العاملين وتفعيل مقترحاتهم".



## خلاصة

تعتبر متوسطة مالك ميداني ثليجان -تبسة- مؤسسة تعليمية قديمة النشأة، تقدم الخدمة التعليمية بشكل معنوي للبقاء في خدمة المواطن ولتحقيق الأهداف المعنية بها والتي يحددها القانون، وهي ترتبط بهيكل تنظيمي متناسق، كما تبين أن العينة المبحوثة من الموظفين متكونة من جنسي الذكور والإناث بنسب متقاربة، و أن الفئات العمرية فيها تتراوح أعمارهم ما بين أقل من 30 سنة إلى 40 سنة، وأن نسبة كبيرة منهم لديهم شهادة جامعي وشهادة تقني سامي، وهذا راجع إلى ضرورة توظيف ذوي الشهادات العليا في المؤسسات التربوية وهذا لضمان مستوى عالي من جودة الخدمة، كما أنها تقوم بشكل جيد باستعمال نمط الإتصال الأفقي للتجنب المركزية في اتخاذ القرار، إضافة إلى وسيلة الإتصال الشفهي الذي يعتبر أثر فعالية، كما انها تقوم بمشاركة العاملين وتفضل مقترحاتهم، وهذا ما أدى التوصل إلى درجة تأثير إيجابي للإتصال التنظيمي على جودة اتخاذ القرار، و عليه تم التأكد من وجود أثر للإتصال التنظيمي في جودة اتخاذ القرار في متوسطة مالك ميداني ثليجان -تبسة-.

خاتمة علمة

## خلاصة

يعمل الإتصال التنظيمي على توفير المعلومات اللازمة التي تساعد على صنع ثم اتخاذ القرارات والتي تعتبر بدائل وحلول تسعى لحل المشاكل المطروحة داخل المؤسسة التربوية، حيث أنه لا يمكن اتخاذ القرار إلا بتوفرها، وبالتالي يكون هذا الأخير أي القرار غير العقلاني، ومشاركة الموظف في هذه العملية له عدة أوجه منها شعوره بأهميته في المؤسسة وتوطيد الثقة بين الموظفين والمؤسسة وتطوير فكرة العمل والتنمية وتعيدهم على المشاركة في توفير جو من العلاقات الإنسانية وروح التضامن وحب العمل وسعي المسؤولين إلى اقترابهم من مرؤوسيههم ومشاركتهم حيث يعزز الروابط، وهذا ما يؤدي إلى تحسين جودة اتخاذ القرار وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

كما توصلت دراستنا في متوسطة مالك مداني ثليجان -تبسة- إلى أن الإتصال التنظيمي هو الركيزة الأساسية داخل المؤسسة كونه يعمل على تسهيل أعمال الإدارة، وزيادة الإنسجام والتعاون بين أفرادها ويؤدي إلى إرتفاع مستوى رضا العمال وشعورهم بأهميتهم في المؤسسة من خلال مشاركتهم وتفعيل مقترحاتهم، وهذا ما سيدفعهم إلى السعي في تحقيق أهداف المنظمة ويساعد الإدارة في اتخاذ قرارات فعالة وذات جودة، ولا يمكن أن يكون هذا إلا من خلال توفر شبكة اتصال جيدة بين الموظفين. ولهذا فإن المؤسسات التربوية لابد لها من الإهتمام بالعملية الإتصالية بين العمال، وإعطائهم الفرصة في المشاركة لاتخاذ القرار، فالعمل الجماعي يغرس فيهم روح التعاون والإنسجام فيؤدي العامل مهامه على أحسن وجه.

## أولاً: نتائج إختبار الفرضيات

- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للإتصال التنظيمي في جودة اتخاذ القرار عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في متوسطة مالك مداني ثليجان -تبسة-.
- تم قبول الفرضية الفرعية الأولى حيث تم التوصل إلى أن "الإتصال الأفقي نمط إتصال سائد في متوسطة مالك مداني ثليجان -تبسة-".
- تم قبول الفرضية الفرعية الثانية حيث تم التوصل إلى أن "الإتصالات الشفوية وسيلة الإتصال الغالبة في متوسطة مالك مداني ثليجان -تبسة-".
- تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة حيث تم التوصل إلى أن "تعمل إدارة متوسطة مالك مداني ثليجان -تبسة- على مشاركة العاملين وتفعيل مقترحاتهم".

## ثانياً: عرض نتائج الدراسة

- من خلال ما سبق وعرضنا لتحليل نتائج الإستبيان والتي كانت حول علاقة الاتصال التنظيمي بجودة اتخاذ القرار في المؤسسة التربوية من وجهة نظر الموظفين بمؤسسة متوسطة مالك مداني تليجان -تبسة- يمكن عرض النتائج التالية والتي لها علاقة بمشكلة البحث والباحث يهدف من خلال هذه النتائج إلى الإجابة عن الإشكالية والتساؤلات التي تم وضعها في بداية البحث، وتتمثل أهم النتائج التي تم التوصل إليها في:
- ✓ يوجد تقارب بين جنس الذكور ونسبة الإناث لأفراد عينة الدراسة ويرجع هذا إلى طبيعة نشاط المؤسسة التعليمية فهو لا يحدد جنس الموظف.
  - ✓ يتوزع أفراد العينة من حيث السن على أربعة فئات حيث أن الفئة الأكثر انتشاراً هي [ من 30 إلى 40 سنة] وهذا يعود إلى قدم إنشاء المؤسسة وأقدمية موظفيها.
  - ✓ يتوزع أفراد العينة من حيث المستوى التعليمي إلى 6 مستويات حيث كانت أعلى نسبة هي مستوى جامعي ويرجع السبب إلى طبيعة عمل المؤسسة العلمي والذي يوظف أكثر ذوي المستويات التعليمية العليا.
  - ✓ غالبية الموظفين كانت أقدميتهم [من 5 إلى 10 سنوات] ويعود هذا إلى إدراك المؤسسة مدى أهمية الحفاظ على طاقاتهم وتزويد الموظفين بالخبرة العالية.
  - ✓ يوجد في مؤسسة متوسطة مالك ميداني تليجان -تبسة- علاقة مميزة بين الرئيس ومروؤسيه مما يساعد في عملية الإتصال.
  - ✓ تسعى مؤسسة متوسطة مالك ميداني تليجان -تبسة- إلى تحقيق أكبر منفعة عامة، أي نشر التربية والعلم بين التلاميذ وذلك عن طريق العلاقة المميزة بين جميع الموظفين.
  - ✓ يحظى الاتصال التنظيمي في مؤسسة متوسطة مالك ميداني تليجان -تبسة- بأهمية كبيرة لان الاتصال الجيد يساعد في اتخاذ قرارات إدارية جيدة وفاعلة بكل دقة وموضوعية.
  - ✓ نمط الاتصال السائد في المؤسسة هو الاتصال الأفقي ويرجع الى ضرورة الإبتعاد عن المركزية في الإدارة، وشرح التعليمات والأوامر والمهام شرحاً جزئياً مبسطاً وهذا لا يخفي وجود أنواع أخرى من الاتصال كالاتصال الصاعد والاتصال النازل.
  - ✓ ان الموظفين في حالة عدم فهمهم للمعلومات التي تصدرها الإدارة يلجئون الى رئيسهم المباشر او زملائهم للاستفسار باعتبار ان المشرف له علاقة مباشرة بمروؤسيه.
  - ✓ مواضيع الاتصال النازل هي عبارة عن توجيهات وتوضيحات تصدرها الإدارة.

- ✓ مواضيع الاتصال الصاعد هي عبارة عن استفسارات تسمح بنقل المعلومات من المرؤوسين الى الإدارة والمشرفين.
- ✓ سهولة اتصال العمال برئيسهم المباشر تتيح لهم فرصة الاستفسار في العمل وهذا وما يسهل عمل الإدارة.
- ✓ الاتصال بين الزملاء يبين في باقي الأقسام للمؤسسة أي انهم ياكدون وجود اتصال أفقي وهذا بهدف تنمية المهارات والكفاءات بشكل مستمر .
- ✓ الاتصال بين الزملاء له دور في توفير المعلومات وهذا مما أدى الى تحقيق جو ومناخ يساعدهم في اتخاذ القرارات المناسبة.
- ✓ الإدارة تهتم باستقبال العمال للاستماع الى شكاوى العمال.
- ✓ أنماط الاتصال الإدارية، الاتصال النازل، الصاعد، الأفقي، وخاصة الاتصال الأفقي يساعد في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.
- ✓ يتم ابلاغ العمال بالتعليمات والقرارات الجديدة عن طريق الاجتماعات فتعد هذه الأخيرة هي أكثر وسائل الاتصال استخداما في المؤسسة.
- ✓ الإدارة تستخدم الطريقة الشفوية بشكل أكبر في إيصال المعلومات والتعليمات للمرؤوسين.
- ✓ افراد العينة يعترفون ويصرحون بوجود تعاون بينهم، وأيضا بينهم وبين المشرف عليهم في العمل، وذلك من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار.
- ✓ لا يوجد صعوبات في فهم واستيعاب القرارات والتعليمات ويرجع هذا للعلاقة الممتازة بين الموظفين والمسؤول المباشر. وبالتالي يمكنهم من مناقشة القرارات ومن خلال هذا نرى ان الإدارة تفتح المجال لمرؤوسيهيها لاقتراح الحلول او مناقشة القرارات التي تصدرها الإدارة وذلك يعود للعلاقة الممتازة بين الرئيس المباشر ومرؤوسيه.

### ثالثا: الاقتراحات

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن طرح الإقتراحات التالية:

- محاولة المناقشة مع المرؤوسين بدون انفعال؛
- يجب ان تعمل المؤسسة على تشجيع الاتصالات من الأسفل الى الأعلى بين الموظفين (الاتصال الصاعد).
- العمل على اظهار الود والاحترام للمرؤوسين داخل المؤسسة.
- محاولة اشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية.

- الاستماع والاصغاء للمرؤوسين واحترام آراء ومقترحات افراد المؤسسة.

#### رابعاً: آفاق البحث

مما لا شك فيك ان أي بحث علمي لا يخلو من النقائص رغم الجهد المبذول في محاولة الإمام بمختلف الجوانب، وبما أن كل بحث يعتبر إمتداد للبحوث التي سبقته فيضاف إليها مستجدات أخرى كي يعتبر أرضية تمهيد لبحوث لاحقة قد تكون إشكالية بحث لإنجاز مواضيع أخرى يمكن ذكرها فيما يلي:

- دور الاتصال الإداري في اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية.

- دور الاتصال الإداري في اكتساب ميزة تنافسية.

قائمة المصادر

والمراجع

## أولاً: المراجع باللغة العربية

### 1- الكتب

- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط 6، 1997.
- بدوي هناء حافظ، الإتصال بين النظرية والتعليق، ط 1، دار المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2010.
- بشار حزي، الإتصال التنظيمي، د ط، الدار الجامعية الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.
- بشير العلاق، الإتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، (د.ط)، دار اليازوري العلمية، عمان، 2009.
- بوخية قوي، الإتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- جلدة بطرس سليم، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، دار الراية، عمان، 2003.
- جمال الدين المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، للدار الجامعية، 2002.
- حريم، حسين، مبادئ الإدارة الحديثة، ط 1، دار الحامد، عمان، 2009.
- خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2002.
- الخطيب أحمد عادل، معايشة العالم، الإدارة الحديثة - نظريات واستراتيجيات - نماذج حديثة، ط 1، عالم الكتب الحديثة، عمان، 2007.
- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، ط 3، دار المسيرة، عمان الأردن، 2007 ص: 214.
- السكارنة، بلال خلف، المهارات الإدارية في تطوير الذات، ط 1، دار المسيرة، عمان، 2009.
- سلوه عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوري، أبعاد العلمية الإتصالية - رؤية نظرية وعملية وواقعية -، المكتب الجامعي الحديث، الإزرايطية، مصر، 1999.
- شاوش مصطفى، الإدارة - مفاهيم، وظائف، تطبيقات -، دار الفرقان للنشر، عمان، 1993.
- صحن محمد فريد، مبادئ الإدارة، د ط، الدار الجامعية، الأردن، 2001.
- طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع القاهرة مصر، 2007.
- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الدار الجامعية الإسكندرية، 1990.



- عبد القادر محمد، أساسيات الإدارة -المبادئ والتطبيقات-، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 1992.
- عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم -العمليات، المفاهيم-، الوظائف-، دون ناشر، 2007.
- عبد المعصي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- عجون وحسن، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2010.
- علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، د ط، دار غريب، القاهرة، د س.
- علي عياصرة، ومحمد محمود العودة الفاضل، الإتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- عمر وصفي عقيلي، الإدارة أصول ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
- عياصرة معن محمود، مروان بن أحمد حامد، القيادة والرقابة والإتصال الإداري، دار حامد، الأردن، 208.
- غريبي عبد الرحمان وآخرون، عالم الإتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون 1992.
- فتحي أحمد ذياب عواد، إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، دار صفاء للنشر، عمان، 2012.
- فؤاد سالم الشيخ، وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط 6، مركز الكتاب الأردني، عمان الأردن، 1998.
- فيصل دليو، الإتصال في المؤسسة، د ط، مؤسسة الزهراء، الخروب، 2003.
- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي -مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم-، ط 3، دار الفكر للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2004.
- محمد أبو سمرة، الإتصال الإداري الإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- محمد السيد أبو النيل، علم النفس الإجتماعي عربيا وعالميا، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2013.
- محمد علي شهب، السلوك الإنساني في المنظمة، دار الفكر العربي، 1982.
- محمد محمد عمر الطنوني، نظريات الإتصال، الإسكندرية، ط 1، 2001.
- محمد ناجي جوهر، الإتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية، 2000.

- محمد نوري قوته، ذياب عبد الحميد أحمد، الإتصالات الإدارية ونظم المعلومات، مطبع الصالح، جدة، السعودية، 2000.
- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط 3، 2005.
- معجم مجاني للطلاب، دار المجاني، بيروت، ط 5، 2001.
- المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرفة بيروت، لبنان، ط 5، 2001.
- منير حجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 1، 2004.
- موس خليل، الإدارة المعاصر، ط 2، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت لبنان، 2011.
- ناصر قاسمي، الإتصال في المؤسسة -دراسة نظرية تطبيقية-، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، 2011.
- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيم في الأردن، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995.
- الهاشمي لوكيا، السلوك التنظيمي، دار المهدي، الجزائر، 2006.
- هالة منصور، الإتصال الفعال، مفاهيمه وأساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية الإزاريحة، الإسكندرية، 2000.
- ياغي محمد عبد الفتاح، اتخاذ القرارات التنظيمية، دار وائل، الأردن، 2010.
- يحي عبد الله، نظريات الإتصال، ط 2، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 2010.
- 2- المذكرات، الرسائل والأطروحات**
- بوعيط جمال الدين، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير جامعة محمود قسنطينة، 2009/2008.
- زيدي أمال، دور الإتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، 2016/2015.
- سليم كфан، دراسة فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، 2005/2004.
- عزي سهام، دراسة المقاربة الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر 3، 2012.

- محمد بن علي المانع، تقنيات الإتصال ودورها في تحسين الإتصال، مذكرة ماجستير للعلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.

3- المحاضرات

- زيتوني العياشي، محاضرات في علم إجتماع المؤسسات، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2020/2019.

4- المواقع الإلكترونية

- Mawdoo3.com, 01/03/2021, 16:42.
- Data texte, html, charset, 01/03/2021, 18:32.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- Frédéric, la sosiologie de A a z edition damod, paris, 2009, p: 18.

الملاحق

الملحق رقم (01): إتفاقية التربص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي المصيري  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
رقم: ..... تاريخ: 2021/05/03

**إتفاقية التربص**

المادة الأولى:  
هذه الإتفاقية تصبغ علاقات جامعة تسيير من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية، والتجارة والتسيير  
مع المؤسسة: .....  
مقرها في: .....  
ممثلة من طرف: .....  
الرتبة: .....  
هذه الإتفاقية تهدف إلى تنظيم تربص تطبعي الطلبة الآتية أسماؤهم:

- 1- .....  
2- .....  
3- .....  
4- .....

وذلك طبقاً للمرسوم رقم: 90-88 المؤرخ في 1988/05/03 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

المادة الثانية:  
يهدف هذا التربص إلى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمتابعة للبرامج والمخططات التنظيمية في تخصص الطلبة المقبلين.

التخصص: إدارة الأعمال

المادة الثالثة:  
التربص التطبعي يجري في: فصحة .....  
الفترة من: 23 مارس 2021 إلى 22 أفريل 2021

المادة الرابعة:

يراعى التبرع المتضمن طرف الكلية مراتب عند تعيينه من طرف جامعة نسة والمؤسسة الصحية.

المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر تكفل بمشاهدة عند التبرع التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكثرون أيضا بالحصول على التصابات الضرورية للتأكد الأصيل للبرامج وكل ضمان للمريض ينبغي أن تكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية.

المادة السادسة:

خلال التبرع التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المريض مجموع الموظفين في وضعية المحددة في النظام الداخلي وعليه بحسب على المؤسسة أن توضع للظلية عند وصولهم لا يمكن تخصيص مجموع التدابير العناية بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لم الأخطاء الممكنة.

المادة السابعة:

في حالة الإحلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء تبرع الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة:

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المريض ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل الصحي لتسيير التبرع.

المادة التاسعة:

في حالة حادت ما على التبرع يمكن التوجه بحسب على المؤسسة ليلجا إلى العلاج الضروري كما يجب أن يرسل تقريرا مفصلا مباشرة إلى القسم.

المادة العاشرة:

تتحمل المؤسسة التكاليف بالظلية في حدود إمكانياتها وحسب محتمل الأعباء الموقوفة بين الطرفين عند الوجوب والا فإن الطلبة سيقومون بأنفسهم من ناحية النقل ، السكن ، الطعام.

مدير المؤسسة الصحية  
جامعة نسة  
مدير التبرع

مدير المؤسسة الصحية  
جامعة نسة  
مدير التبرع

ممثل المؤسسة

المدير

الملحق رقم (02): الإستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير

سيدي...

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، وذلك تحت موضوع:

**الإتصال التنظيمي وعلاقته بجودة اتخاذ القرار في المؤسسة التربوية**

نقدم لكم هذا الاستبيان ونرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيه بكل موضوعية، وهذا دون ذكر أسمائكم علما أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض علمي، كما أنها ستساهم في تطوير البحث العلمي. نشكركم مسبقا على تعاونكم لإنجاز هذه الدراسة.

تحت إشراف الأستاذ:

- لعيفة محمد.

الطلبة:

- بوضياف رايح.

- أحمد فضيلة.

جامعة العربي التبسي - تبسة  
Universite Larbi Tebessi - Tébessa

السنة الجامعية

محور البيانات الشخصية

ملاحظة: الرجاء وضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- العمر:

أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة   
 من 41 إلى أقل من 50 سنة  50 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي:

ثانوي  تقني  تقني سامي   
 جامعي  دراسات عليا  أخرى

4- الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات   
 أكثر من 10 إلى أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

5- الأقدمية في المؤسسة:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات   
 من 10 إلى أقل من 15 سنة  من 15 إلى أقل من 20 سنة   
 من 20 سنة فما فوق

6- المنصب الوظيفي:

عضو إداري  عامل  عضو تروبي



المحور الأول: أنماط الإتصال التنظيمي في المؤسسة

1- نوع الإتصال الغالب في المؤسسة؟

الإتصال النازل  الإتصال الصاعد  الإتصال الأفقي

2- في حالة عدم فهمك للتعليمية هل تستفسر عن طريق؟

الرئيس المباشر  الزملاء  أخرى

3- طبيعة الإتصال النازل في المؤسسة؟

تعليمات  توضيحات  توجيهات  أوامر

4- طبيعة الإتصال الصاعد في المؤسسة؟

شكاوى  إستفسارات  تقارير  أخرى

5- تجد صعوبة عند الإتصال برئيسك المباشر؟

نعم  لا

- إذا كانت هناك صعوبة فيما تتمثل؟

إنشغال المسؤول  سوء العلاقة بين الرئيس المباشر والعامل  أخرى

6- يتم الإتصال في باقي الأقسام الأخرى؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة نعم هل يتم ذلك؟

أثناء العمل  خارج أوقات العمل  أثناء العمل وخارجه

7- تتوفر في المؤسسة إتصالات بين الزملاء بشكل مستمر؟

نعم  لا  أحيانا

8- تتوفر في المؤسسة إتصالات بين الزملاء تشجع التعاون بين الوظائف؟

نعم  لا  أحيانا

المحور الثاني: وسائل الإتصال التنظيمي في المؤسسة

1- يتم إبلاغك بالتعليمات والقرارات الجديدة عن طريق:

الإجتماع  التقارير  المشرف  الملصقات  أخرى

2- أنسب وسيلة للإتصال حسب رأيك؟

الإجتماعات  الهاتف  الأنترنت  الملصقات  التعليمات المكتوبة  شفها

3- تتلقى الأوامر والتعليمات عن طريق؟

بطريقة شفوية  بطريقة كتابية  كليهما

4- الإعلانات وسيلة هامة في المؤسسة لإيصال التعليمات لك بسرعة؟

نعم  لا  أحيانا

5- تساهم المراسلات المكتوبة بين العاملين في المؤسسة بتوفير المعلومات الكافية لاتخاذ القرار؟

نعم  لا  أحيانا

6- تساهم وسائل الإتصال الشفوي بين العاملين بتوفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار؟

نعم  لا  أحيانا

7- يساهم الإتصال الإلكتروني (البريد الإلكتروني) في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار؟

نعم  لا  أحيانا

المحور الثالث: مشاركة العاملين وتفعيل الإدارة لمقترحاتهم في المؤسسة

1- يوجد تعاون بينك وبين المشرف في العمل؟

نعم  لا  أحيانا

2- يتفقدك المشرف من حين لآخر لمعرفة إن كانت هناك صعوبات في العمل؟

نعم  لا  أحيانا

3- تحرص الإدارة على مشاركة العاملين لتحسين جودة اتخاذ القرارات؟

نعم  لا  أحيانا

4- الإدارة مهتمة باستقبال العمال للإستماع إلى شكاويهم؟

نعم  لا  أحيانا

5- تلجأ الإدارة إليك لطلب رأيك حول مسائل تخص عملك؟

نعم  لا  أحيانا

6- تشارك في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة؟

نعم  لا  أحيانا

المحور الرابع: علاقة الإتصال التنظيمي بجودة اتخاذ القرار في المؤسسة

1- هل تواجه صعوبات في فهم القرارات؟

نعم  لا  أحيانا

2- هل تسهل الإتصالات بين الزملاء في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار؟

نعم  لا  أحيانا

3- تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب؟

نعم  لا  أحيانا

4- المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تفهم بسهولة؟

نعم  لا  أحيانا

5- اتصال الإدارة بك يحسن من أدائك؟

نعم  لا  أحيانا

6- بصفة عامة هل أنت راضي على معظم القرارات التي اتخذت من طرف رؤسائك؟

نعم  لا  أحيانا

7- هل ترى أن أهداف المؤسسة تتماشى مع طبيعة عملك؟

نعم  لا  أحيانا

8- هل لديك القدرة على إيجاد حلول منطقية للمشاكل المطروحة داخل المؤسسة ؟

نعم  لا  أحيانا

9- هل ترى أن المشاركة في اتخاذ القرار أهم من تنفيذه؟

نعم  لا  أحيانا

10- القرار يتوقف على كمية وسلامة المعلومات المتوفرة؟

نعم  لا  أحيانا

11- الاتصال ينقل البيانات والمعلومات المتوفرة اللازمة لاتخاذ القرار.

نعم  لا  أحيانا

12- إذا عرض عليك منصب مسؤول فماذا تفعل؟

تسعى إلى تحسين فعالية أداء العمل  تطور أسلوب الاتصال  تغيير إستراتيجية المؤسسة

13- ما هو تقديرك لكمية المعلومات التي تصلك؟

كافية  غير كافية  واضحة  غير واضحة

14- كيف ترى العلاقة بين الاتصال واتخاذ القرار؟

علاقة تبادلية  علاقة تفاعلية

الملحق رقم (03): قائمة الأساتذة المحكمين

الدرجة العلمية	الأستاذ	الرقم
أستاذ محاضر -أ-	العيفة محمد	01
أستاذ محاضر -ب-	قاطر فارس	02
أستاذ محاضر -ب-	طبيب عبد السلام	03
أستاذ محاضر -أ-	براهمي خالد	04

الملحق رقم (04): شهادة فتح المؤسسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية  
والتكوين

مديرية التخطيط

رقم 142 / م / 1989

شهادة فتح مؤسسة

طبقا لقرار اللجنة الوزارية لإنشاء المؤسسات  
المتخذ خلال جلساتها في تاريخ 1989/06/05  
لقد تقررت  
فتح : مدرسة أساسية طوجان الجديدة

بلدية : شيجان  
نومها : 600  
رقم عمليتها : 02 112 262 2 623 5  
دائرة : الشريعة  
نظام : خارجي  
ولاية : قسنطينة

الجزائر في 12 جوان 1989

من اللجنة الوزارية  
مدير التخطيط

أ- وييسر  
مدير التخطيط  
الجمهورية الوطنية

الملحق رقم (05): بطاقة تعريف المؤسسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التربية الوطنية

السنة الدراسية: 2019-2020

مديرية التربية لولاية: تبسة

بطاقة تعريف المؤسسة

اسم المؤسسة: متوسطة مالك ميداني  
النمط: قاعدة 07  
مساحتها الإجمالية: 11000 م<sup>2</sup>  
نوع البناء: صلب  
رقم التعريف الوطني: 0 989 1222 50200 41  
تاريخ الفتح: 12 جوان 1989، رقم القرار: 142 / م ت / 1989  
الرقم لدى الديوان الوطني للامتحانات والمسابقات: 12222001  
نظامها: نصف داخلي، المستفيدون: 214

- البلدية: تليجان  
- طاقتها النظرية: 840 تلميذا  
- المساحة المبنية: 3000 م<sup>2</sup>  
- السخان المركزي: غاز طبيعي  
- الرقم الميكانوغرافي: 120809

رقم الحساب الجاري البريدي	رقم الحساب الجاري الخزيني	رقم الانخراط في الضمان الاجتماعي
334356	1120000267.61	12.150.812.76

رقم الهاتف	البريد الإلكتروني
037.62.71.46	Cemthlijen@yahoo.fr

حجرات الدراسة	المخابر العلمية	الورشات	مخبر الإعلام الآلي			مكتبة		مرافق رياضية		مكاتب إدارية	قاعة أساتذة	مخزن	قاعة أرشيف	وحدة كشف ومتابعة
			العدد	الأجهزة	العدد	الكتب	ماتيكو	ملعب ترابي						
17	02	00	01	16	01	5785	01	01	01	05	02	01	01	01

الأفواج التربوية وتعداد التلاميذ:

المستوى	رابعة متوسط	ثالثة متوسط	ثانية متوسط	أولى متوسط	المجموع
عدد الأفواج	04	03	04	04	15
عدد التلاميذ	124	83	157	153	517

عدد الأساتذة: 31 منهم إناث: 15 المتقاعدون: 02 منهم إناث: 01

عدد الابتدائيات التابعة للمأمن: 07 ابتدائيات

عدد السكنات الإلزامية: 05 - منها مشغولة: 02

النتائج شهادة التعليم المتوسط خلال السنوات الأربعة الأخيرة:

الدورة	دورة 2016		دورة 2017		دورة 2018		دورة 2019	
المسجلون	الناجحون	النسبة	الناجحون	النسبة	الناجحون	النسبة	الناجحون	النسبة
نتائج ش ت م	55	48.67	61	57.00	86	74.14	70	65.42
الانتقال إلى الأولى ثانوي	65	57.52	67	62.61	92	79.31	79	73.83



سعيد مراحي

الملحق رقم (06): مخرجات برنامج SPSS

معامل الارتباط بيرسون

CORRELATIONS  
/VARIABLES=M1 M2 M3 M4  
/PRINT=TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

		محور أنماط الإتصال	محور وسائل الإتصال	محور مشاركة العاملين
محور أنماط الإتصال	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 .000 30	.967** .000 30	.854** .000 30
محور وسائل الإتصال	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.967** .000 30	1 .000 30	.891** .000 30
محور مشاركة العاملين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.854** .000 30	.891** .000 30	1 .000 30
محور العلاقة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.941** .000 30	.970** .000 30	.952** .000 30

Corrélations

		محور العلاقة
محور أنماط الإتصال	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.941** .000 30
محور وسائل الإتصال	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.970** .000 30
محور مشاركة العاملين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.952** .000 30
محور العلاقة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 .000 30

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

معامل الثبات ألفا كرونباخ

/VARIABLES=ماهي\_الصعبوية 5ع 4ع 3ع 2ع 1ع  
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	7	23.3
	Exclue <sup>a</sup>	23	76.7
	Total	30	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

المحور الأول

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.747	10

RELIABILITY

/VARIABLES=7س 6س 5س 4س 3س 2س 1س  
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100.0
	Exclue <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

المحور الثاني

## الملاحق

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.954	7

RELIABILITY

/VARIABLES=6 ف 5 ف 4 ف 3 ف 2 ف 1 ف  
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.

### Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100.0
	Exclue <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

المحور الثالث

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.937	6

RELIABILITY

/VARIABLES=14 ن 13 ن 12 ن 11 ن 10 ن 9 ن 8 ن 7 ن 6 ن 5 ن 4 ن 3 ن 2 ن 1 ن  
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.

### Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100.0
	Exclue <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

المحور الرابع

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.979	14

RELIABILITY

/VARIABLES=ع 7 ع 8 ع 1 ع 2 ع 3 ع 4 ع 5 ع 6 ع 7 ع 8 ع 9 ع 10 ع 11 ع 12 ع 13 ع 14 ع  
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.

### Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	7	23.3
	Exclue <sup>a</sup>	23	76.7
	Total	30	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

الإستبيان الكلي

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.794	37

التكرار والنسبة لمحور البيانات الشخصية

### Fréquences

[Jeu\_de\_données1] E:\aaaaaaa2021\ماستر\ابوح راجع ماستر\spss\Sans titre2.sav

#### Statistiques

		الجنس	العمر	المستوى التعليمي	الخبرة المهنية	الأقدمية في المؤسسة	المنصب الوظيفي
N	Valide	30	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0	0

#### Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	14	46.7	46.7	46.7
	انثى	16	53.3	53.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	11	36.7	36.7	36.7



## الملاحق

من 30 إلى 40 سنة	13	43.3	43.3	80.0
من 41 إلى أقل من 50 سنة	4	13.3	13.3	93.3
سنة فأكثر 50	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

### المستوى التعليمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثانوي	2	6.7	6.7	6.7
تقني	2	6.7	6.7	13.3
تقني سامي	8	26.7	26.7	40.0
جامعي	10	33.3	33.3	73.3
دراسات عليا	3	10.0	10.0	83.3
أخرى	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

### الخبرة المهنية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	12	40.0	40.0	40.0
من 5 إلى 10 سنوات	10	33.3	33.3	73.3
أكثر من 10 إلى أقل من 15 سنة	3	10.0	10.0	83.3
سنة فأكثر 15	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

### الأقدمية في المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	12	40.0	40.0	40.0
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	8	26.7	26.7	66.7
من 10 إلى أقل من 15 سنة	4	13.3	13.3	80.0
من 15 إلى أقل من 20 سنة	2	6.7	6.7	86.7
من 20 سنة فما فوق	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

### المنصب الوظيفي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide عضو إداري	8	26.7	26.7	26.7
عامل	12	40.0	40.0	66.7
عضو تربيوي	10	33.3	33.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

### التكرار والنسبة للمحور الأول: أنماط الإتصال

FREQUENCIES VARIABLES= ماهي\_الصعبوية 1 ع 2 ع 3 ع 4 ع 5 ماهي\_الصعبوية 6 ع 7 ع 8 م 1 ع 2 ع تابع\_اللي\_قبلو 1 ع 2 ع 3 ع 4 ع 5 ماهي\_الصعبوية /ORDER=ANALYSIS.

### Fréquences

#### Statistiques

	نوع الإتصال الغالب في المؤسسة	طريق الإستفسار في حالة عدم فهم المعلومة	ما طبيعة الإتصال النازل في المؤسسة	ما طبيعة الرسائل الصاعدة في المؤسسة
N	Valide	30	30	30
	Manquant	0	0	0

#### Statistiques

	هل تتوفر في المؤسسة اتصالات بين الزملاء بشكل مستمر	هل يتم الإتصال في باقي الأقسام الأخرى	هل كانت هناك صعوبة فيما برئيسك مباشرة	هل تجد صعوبة عند الإتصال برئيسك مباشرة
N	Valide	30	7	30
	Manquant	0	23	0

#### Statistiques

	هل تتوفر اتصالات بين الزملاء تشجع التعاون بين الوظائف	محور أنماط الإتصال
N	Valide	30
	Manquant	0

### Table de fréquences

#### نوع الإتصال الغالب في المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide الإتصال النازل	7	23.3	23.3	23.3
الإتصال الصاعد	7	23.3	23.3	46.7
الإتصال الأفقي	16	53.3	53.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

#### طريق الإستفسار في حالة عدم فهم المعلومة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide رئيس مباشر	15	50.0	50.0	50.0
الزملاء	10	33.3	33.3	83.3
أخرى	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

#### ما طبيعة الإتصال النازل في المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide التعليمات	5	16.7	16.7	16.7

## الملاحق

التوضيحات	12	40.0	40.0	56.7
التوجيهات	10	33.3	33.3	90.0
الاورامر	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

ما طبيعة الرسائل الصاعدة في المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide شكاوى	4	13.3	13.3	13.3
استفسارات	18	60.0	60.0	73.3
تقارير	7	23.3	23.3	96.7
اخرى	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

هل تجد صعوبة عند الاتصال برئيسك مباشرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	7	23.3	23.3	23.3
لا	23	76.7	76.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

إذا كانت هناك صعوبة فيما تتمثل؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide إشغال المسؤول	4	13.3	57.1	57.1
سوء العلاقة بين الرئيس المباشر والعامل	3	10.0	42.9	100.0
Total	7	23.3	100.0	
Manquant Système	23	76.7		
Total	30	100.0		

هل يتم الاتصال في باقي الأقسام الأخرى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	21	70.0	70.0	70.0
لا	9	30.0	30.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

الإجابة بنعم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أثناء العمل	6	20.0	28.6	28.6
خارج أوقات العمل	3	10.0	14.3	42.9
أثناء العمال وخارجه	12	40.0	57.1	100.0
Total	21	70.0	100.0	
Manquant Système	9	30.0		
Total	30	100.0		

هل تتوفر في المؤسسة اتصالات بين الزملاء بشكل مستمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	17	56.7	56.7	56.7
لا	5	16.7	16.7	73.3
أحيانا	8	26.7	26.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

هل تتوفر اتصالات بين الزملاء تشجع التعاون بين الوظائف

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	16	53.3	53.3	53.3
لا	5	16.7	16.7	70.0
أحيانا	9	30.0	30.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

التكرار والنسبة للمحور الثاني: وسائل الإتصال

FREQUENCIES VARIABLES=2 M7 س6 س5 س4 س3 س2 س1  
/ORDER=ANALYSIS.

### Fréquences

#### Statistiques

	يتم ابلاغك بالتعليمات والقرارات الجديدة عن طريق	ماهي انسب طريقة للاتصال حسب رأيك	كيف تتلقى الاوامر والتعليمات	هل الاعلانات وسيلة هامة للمؤسسة لايجال التعليمات لك بسرعة
N Valide	30	30	30	30
Manquant	0	0	0	0

#### Statistiques

	هل تساهم المراسلات المكتوبة بين العاملين في المؤسسة بتوفير المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات	هل تساهم وسائل الاتصال الشفوية بين العاملين بتوفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات	يساهم الإتصال الإلكتروني (البريد الإلكتروني) في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار؟	محور وسائل الإتصال
N Valide	30	30	30	30
Manquant	0	0	0	0

### Table de fréquences

يتم ابلاغك بالتعليمات والقرارات الجديدة عن طريق

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide الاجتماع	12	40.0	40.0	40.0
التقارير	4	13.3	13.3	53.3
المشرف	7	23.3	23.3	76.7

## الملاحق

المصنقات	4	13.3	13.3	90.0
اخرى	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

ماهي انسب طريقة للاتصال حسب رايبك

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valides الاجتماعات	11	36.7	36.7	36.7
الهاتف	5	16.7	16.7	53.3
الانترنت	2	6.7	6.7	60.0
المصنقات	3	10.0	10.0	70.0
التعليمات المكتوبة	3	10.0	10.0	80.0
شفهيا	6	20.0	20.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

كيف تتلقى الاوامر والتعليمات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valides بطريقة شفوية	14	46.7	46.7	46.7
بطريقة كتابية	10	33.3	33.3	80.0
كليهما	6	20.0	20.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

هل الاعلانات وسيلة هامة للمؤسسة لايصال التعليمات لك بسرعة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valides نعم	9	30.0	30.0	30.0
لا	10	33.3	33.3	63.3
احيانا	11	36.7	36.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

هل تساهم المراسلات المكتوبة بين العاملين في المؤسسة بتوفير المعلومات الكافية لاتخاذ القرارات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valides نعم	10	33.3	33.3	33.3
لا	12	40.0	40.0	73.3
احيانا	8	26.7	26.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

هل تساهم وسائل الاتصال الشفوية بين العاملين بتوفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valides نعم	14	46.7	46.7	46.7
لا	10	33.3	33.3	80.0
احيانا	6	20.0	20.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

يساهم الاتصال الإلكتروني (البريد الإلكتروني) في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valides نعم	9	30.0	30.0	30.0
لا	13	43.3	43.3	73.3
احيانا	8	26.7	26.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

التكرار والنسبة للمحور الثالث: مشاركة العاملين وتفعيل الإدارة لمقترحاتهم

FREQUENCIES VARIABLES=3 M6 ف5 ف4 ف3 ف2 ف1

/ORDER=ANALYSIS.

### Fréquences

#### Statistiques

		يوجد تعاون بينك وبين المشرف في العمل؟	يتفقدك المشرف من حين لآخر لمعرفة إن كانت هناك صعوبات في العمل؟	تحرص الإدارة على مشاركة العاملين لتحسين جودة اتخاذ القرارات؟	الإدارة مهتمة باستقبال العمال للإستماع إلى شكاويهم؟
N	Valide	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0

#### Statistiques

		تشارك في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة؟	تلجأ الإدارة إليك لطلب رأيك حول مسائل تخص عملك؟	محور مشاركة العاملين
N	Valide	30	30	30
	Manquant	0	0	0

### Table de fréquences

يوجد تعاون بينك وبين المشرف في العمل؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valides نعم	20	66.7	66.7	66.7
لا	6	20.0	20.0	86.7
احيانا	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

يتفقدك المشرف من حين لآخر لمعرفة إن كانت هناك صعوبات في العمل؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valides نعم	18	60.0	60.0	60.0
لا	7	23.3	23.3	83.3
احيانا	5	16.7	16.7	100.0

## الملاحق

Total	30	100.0	100.0	100.0
-------	----	-------	-------	-------

تحرص الإدارة على مشاركة العاملين لتحسين جودة اتخاذ القرارات؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	15	50.0	50.0	50.0
لا	5	16.7	16.7	66.7
احيانا	10	33.3	33.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

الإدارة مهتمة باستقبال العمال للإستماع إلى شكاويهم؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	22	73.3	73.3	73.3
لا	3	10.0	10.0	83.3
احيانا	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

تلجأ الإدارة اليك لطلب رأيك حول مسائل تخص عملك؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	26	86.7	86.7	86.7
احيانا	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

تشارك في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	28	93.3	93.3	93.3
احيانا	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

التكرار والنسبة للمحور الرابع: علاقة الإتصال التنظيمي بجودة اتخاذ القرار

1 ك 2 ك 3 ك 4 ك 5 ك 6 ك 7 ك 8 ك 9 ك 10 ك 11 ك 12 ك 13 ك 14 ك M4 FREQUENCIES VARIABLES=4 /ORDER=ANALYSIS.

### Fréquences

#### Statistiques

	هل تسهل الإتصالات بين الزملاء في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار؟	هل تواجه صعوبات في فهم القرارات؟	هل ترى أن أهداف المؤسسة تتماشى مع طبيعة عملك؟	هل لديك القدرة على إيجاد حلول منطقية للمشاكل المطروحة داخل المؤسسة؟
N Valide	30	30	30	30
Manquant	0	0	0	0

#### Statistiques

	هل تسهل الإتصالات بين الزملاء في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار؟	هل تواجه صعوبات في فهم القرارات؟	هل ترى أن أهداف المؤسسة تتماشى مع طبيعة عملك؟	هل لديك القدرة على إيجاد حلول منطقية للمشاكل المطروحة داخل المؤسسة؟
N Valide	30	30	30	30
Manquant	0	0	0	0

#### Statistiques

	هل ترى أن المشاركة في اتخاذ القرار أهم من تنفيذه؟	القرار يتوقف على كمية وسلامة المعلومات المتوفرة؟	الاتصال ينقل البيانات والمعلومات المتوفرة اللازمة لاتخاذ القرار؟	إذا عرض عليك منصب مسؤول فماذا تفعل؟
N Valide	30	30	30	30
Manquant	0	0	0	0

#### Statistiques

	ماهو تقديرك لكمية المعلومات التي تصلك؟	كيف ترى العلاقة بين الإتصال التنظيمي واتخاذ القرار؟	محور العلاقة
N Valide	30	30	30
Manquant	0	0	0

### Table de fréquences

هل تواجه صعوبات في فهم القرارات؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	3	10.0	10.0	10.0
لا	21	70.0	70.0	80.0
احيانا	6	20.0	20.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

هل تسهل الإتصالات بين الزملاء في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	19	63.3	63.3	63.3
لا	4	13.3	13.3	76.7
احيانا	7	23.3	23.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	20	66.7	66.7	66.7
لا	5	16.7	16.7	83.3
احيانا	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تفهم بسهولة؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

## الملاحق

Valide	نعم	17	56.7	56.7	56.7
	لا	5	16.7	16.7	73.3
	احيانا	8	26.7	26.7	100.0
Total		30	100.0	100.0	

اتصال الإدارة بك يحسن من أدائك؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	21	70.0	70.0	70.0
لا	3	10.0	10.0	80.0
احيانا	6	20.0	20.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

بصفة عامة هل أنت راضي على معظم القرارات التي اتخذت من طرف رؤسائك؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	20	66.7	66.7	66.7
لا	4	13.3	13.3	80.0
احيانا	6	20.0	20.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

هل ترى أن أهداف المؤسسة تتماشى مع طبيعة عملك؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	18	60.0	60.0	60.0
لا	2	6.7	6.7	66.7
احيانا	10	33.3	33.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

هل لديك القدرة على إيجاد حلول منطقية للمشاكل المطروحة داخل المؤسسة؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	14	46.7	46.7	46.7
لا	8	26.7	26.7	73.3
احيانا	8	26.7	26.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

هل ترى أن المشاركة في اتخاذ القرار أهم من تنفيذه؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	15	50.0	50.0	50.0
لا	7	23.3	23.3	73.3
احيانا	8	26.7	26.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

القرار يتوقف على كمية وسلامة المعلومات المتوفرة؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	17	56.7	56.7	56.7
لا	5	16.7	16.7	73.3
احيانا	8	26.7	26.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

الاتصال ينقل البيانات والمعلومات المتوفرة اللازمة لاتخاذ القرار؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	23	76.7	76.7	76.7
لا	2	6.7	6.7	83.3
احيانا	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

إذا عرض عليك منصب مسؤول فماذا تفعل؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide تسعى إلى تحسين فعالية أداء العمل	7	23.3	23.3	23.3
تطور أسلوب الاتصال	19	63.3	63.3	86.7
تغيير إستراتيجية المؤسسة	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

ماهو تقديرك لكمية المعلومات التي تصلك؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide كافية	10	33.3	33.3	33.3
غير كافية	5	16.7	16.7	50.0
واضحة	10	33.3	33.3	83.3
غير واضحة	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

كيف ترى العلاقة بين الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide علاقة تبادلية	5	16.7	16.7	16.7
علاقة تفاعلية	25	83.3	83.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

الملخص

نظرا للمتغيرات العديدة والمعطيات الجديدة التي شهدتها العالم اليوم، والتي من أبرزها التحول نحو الاهتمام بعلاقة العاملين والأقسام الإدارية ببعضها البعض كعامل أساسي في تحسين جودة اتخاذ القرار بالمؤسسات الخدمية التعليمية، أصبحت أغلب المؤسسات تركز بدرجة كبيرة على الإتصال التنظيمي وذلك لأنه يعتبر السبيل الأنجح نحو تحسين وتحقيق أهداف المؤسسات ككل، والهدف من هذا البحث هو التعرف على علاقة الإتصال التنظيمي بجودة اتخاذ القرار في متوسطة مالك ميداني تليجان -تبسة-.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات التي تم تحليلها بالاعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) وكنتيجة للدراسة فقد تم التوصل إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للإتصال التنظيمي على جودة اتخاذ القرار للمؤسسة محل الدراسة مما سمح بطرح بمجموعة من التوصيات القابلة للتطبيق والمنطقية بهذا الموضوع.

**الكلمات المفتاحية:** الإتصال التنظيمي، التنظيم، صنع القرار، اتخاذ القرار، جودة اتخاذ القرار.

**Summary**

In view of the many variables and new data that the world has witnessed today, most notably the shift towards attention to the relationship of employees and administrative departments to each other as a key factor in improving the quality of decision-making in educational service institutions, most institutions have become highly focused on organizational communication, because it is considered the most successful way towards improving and achieving The objectives of the institutions as a whole, and the aim of this research is to identify the relationship of organizational communication with the quality of decision-making in the middle school of Malik Medani Teledjan -Tebessa-.

To achieve the objectives of the study, the questionnaire was used as a main tool in collecting the analyzed data based on the Statistical Sanctity Program for Social Sciences (SPSS). As a result of the study, it was found that there is a statistically significant impact relationship for organizational communication on the quality of decision-making for the institution under study, which allowed a set of Applicable and logical recommendations on this subject.

**Key words:** organizational communication, organization, disision-making, quality of decision-making.