



LARBI TEBESSI UNIVERSITY – TEBESSA

UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم: الاعلام والاتصال



الميدان: علوم الاعلام والاتصال

التخصص: اتصال تنظيمي

العنوان:

تأثير تقنيات الاتصال الاداري على اتخاذ القرارات في المؤسسات الجامعية

دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية - تبسة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر " ل.م.د "

دفعة: 2021

إشراف الأستاذ(ة):

- بوطورة أكرم

إعداد الطالبة:

- ميسة بثينة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
بوزيان عبد الغني	أستاذ محاضر - أ	رئيسا
بوطورة أكرم	أستاذ محاضر - أ	مشرفا ومقررا
مسعودي بدرالدين	أستاذ محاضر - أ	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية : 2020-2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الشكر والعرفان

قال تعالى (لئن شكرتم لأزيدنكم)

(سورة ابراهيم :آية 07)

إن الحمد لله حمدا وشكرا يليقان بجلالة وجهه وعظيم سلطانه
ان أنار لي سبل العلم والنجاح وان وفقني لإنجاز هذا العمل
وما توفيقى الا بالله

يشرفني ان اتوجه بالشكر والتقدير الى الاستاذ المشرف

" أكرم بوطورة " على دعمه الكبير

كما اتوجه بجزيل الشكر الى الاستاذة " سماح سهايلية " على

جهدھا المبذول ومساعدتها لي طيلة انجاز المذكرة

إهداء

إلى من قال المولى عز وجل :

{ وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا إِمَّا

يَبْلُغَنَّ عِنْدَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا

أُفٍّ وَلَا تَنْهَرهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا }

فخرا وشرفا أعتز بهما فوق الواجب وأنا أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع

إلى بهجة القلب وهبة الرب وكمال الود ، إلى من عبت لارتاح وسهرت لانام وحملت

لانال ، إلى الشمس التي تضيء صباحي والقمر الذي ينير ليالي أُمي

بن حمزة مباركة

إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة الحب إلى من كلت انامله ليقدم لنا لحظة

سعادة ، إلى من حصد الاشواك عند ربي ليمهد لي طريق العلم إلى القلب الكبير

محمود

إلى سندي وقوتي وملاندي بعد الله ... إلى من آثروني على انفسهم

شمس الدين ، إسحاق

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي

صبرينة ، جيهان

إلى من رزقت بهم كافي دعوت الله بحسنه فرزقني بعشرة امثالها

إلى من اظهروا لي اجمل ما في الحياة صديقاتي

إلى روح صديقتي الطاهرة " علوش أنصار " رحمها الله

رقم الصفحة	العنوان
أ	مقدمة
الفصل الاول الإطار المنهجي ولمفاهيمي للدراسة	
أولا : موضوع الدراسة	
01	تمهيد
02	اشكالية الدراسة
03	أسئلة فرعية
03	أسباب اختيار الموضوع
04	أهداف الدراسة
04	أهمية الدراسة
04	ضبط المصطلحات والمفاهيم الدراسة
10	الدراسات السابقة والمشابهة
ثانيا : اجراءات المنهجية للدراسة	
16	مجالات الدراسة
17	منهج الدراسة
18	مجتمع البحث وعينة الدراسة
18	أدوات جمع البيانات
الفصل الثاني : الاتصال الاداري في المؤسسات الجامعية	
أولا : المؤسسة الجامعية	
21	تمهيد
22	المؤسسة الجامعية
22	تعريف المؤسسة
22	تعريف الجامعة
23	تعريف المؤسسة الجامعية
23	أهداف المؤسسة الجامعية

24	أهمية المؤسسة الجامعية
24	أنماط المؤسسة الجامعية
27	وضائف المؤسسة الجامعية
29	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجامعية
34	ثانيا : تقنيات الاتصال الاداري في المؤسسة الجامعية
34	ماهية الاتصال الاداري
34	مفهوم الاتصال الاداري
36	مفهوم الادارة
36	الاتصال الاداري
37	اهداف الاتصال الاداري
38	انواع الاتصال الاداري
39	اساليب الاتصال الاداري
41	انواع تقنيات الاتصال الاداري الحديث
الفصل الثالث : اتخاذ القرارات في المؤسسة الجامعية	
46	أولا : اتخاذ القرار
46	مفهوم اتخاذ القرار
47	اهمية اتخاذ القرارات
48	خصائص عملية اتخاذ القرارات
49	نظريات اتخاذ القرارات
54	ثانيا : إتخاذ القرارات في المؤسسة
54	خطوات إتخاذ القرارات في المؤسسة
55	أساليب اتخاذ القرارات في المؤسسة
58	أنماط المديرين في اتخاذ القرارات في المؤسسة
59	مستويات اتخاذ القرارات في المؤسسة
الفصل الرابع تحليل البيانات الميدانية ونتائجها	
61	تمهيد

	أولا : تفرغ وتحليل البيانات
62	تعريف الكلية
63	تفرغ البيانات السوسيوديمغرافية
64	تفرغ البيانات المتعلقة بطبيعة الاتصال بين المستويات الادارية
68	تفرغ البيانات المتعلقة بارتباط نجاح القرارات الادارية من نجاح العملية الاتصالية
72	تفرغ البيانات المتعلقة بمدى مساهمة تقنيات الاتصال الحديثة في اتخاذ القرارات
75	تفرغ البيانات المتعلقة بأهداف المؤسسة الجامعية
78	ثانيا : نتائج الدراسة
78	نتائج جزئية للمحور الاول
78	نتائج جزئية للمحور الثاني
79	نتائج جزئية للمحور الثالث
80	نتائج جزئية للمحور الرابع
81	نتائج جزئية للمحور الخامس
81	نتائج على ضوء التساؤلات
82	الاستنتاج العام
84	خاتمة
86	قلمة المصادر و المراجع
92	الملاحق

الصفحة	العنوان الجدول	الرقم
63	يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس	الجدول رقم 01
63	يبين توزيع المبحوثين على حسب المستوى	الجدول رقم 02
64	يبين توزيع المبحوثين حسب الاقدمية في العمل	الجدول رقم 03
65	يبين وتيرة الاتصال الاداري بين مختلف المستويات الادارية	الجدول رقم 04
65	يمثل لماذا وتيرة الاتصال الاداري بشكل دائما وأحيانا	الجدول " * "
66	يمثل توزيع المبحوثين وهدفهم من الاتصال بالإدارة	الجدول رقم 05
66	يبين كيفية تلقي الردود من قبل الادارة	الجدول رقم 06
67	يبين الحالات التي يقوم بها الموظف بالاتصال برؤسائه في العمل	الجدول رقم 07
67	يبين اكثر الوسائل المستعملة بين المستويات الادارية	الجدول رقم 08
68	يبين كيفية الحديث مع الزملاء في فترة العمل	الجدول رقم 09
68	يبين وجود عوائق في الاتصال أم لا اثناء القيام بتطبيق القرارات	الجدول رقم 10
69	يبين وجود عوائق في تطبيق القرارات من خلال الاتصال	الجدول " * "
69	يبين انواع الاتصال الاكثر استخداما بينكم وبين باقي المستويات	الجدول رقم 11
69	الوسائل المكتوبة	الجدول رقم 11 - أ
70	الوسائل المباشرة	الجدول رقم 11 - ب
70	الوسائل الالكترونية	الجدول رقم 11 - ج
71	يبين علاقة العملية الاتصالية بفعالية القرارات	الجدول رقم 12
71	يبين هل سوء سير العملية الاتصالية يؤدي الى عدم تنفيذ القرارات الموجهة	الجدول رقم 13
72	يبين استخدام المبحوثين للأنترنت في جمع المعلومات المتعلقة باتخاذ القرار	الجدول رقم 14
72	مدى استخدام الهاتف المحمول في جمع المعلومات اثناء اتخاذ القرار	الجدول رقم 15
73	يبين مدى اعتماد المبحوثين على جهاز الفاكس في جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار	الجدول رقم 16
73	يبين مدى استخدام المبحوثين للبريد الالكتروني في التواصل قبل اتخاذ القرارات	الجدول رقم 17

74	يبين مدى قدرة المبحوثين على استخدام المحادثات المرئية في جمع المعلومات اللازمة في اتخاذ القرارات	الجدول رقم 18
74	يبين معرفة مواجهة المبحوثين صعوبات في استخدام هذه التقنيات الحديثة	الجدول رقم 19
75	يبين امتلاك المبحوثين مهارة تقنيات الاتصال تؤثر على اتخاذ القرارات	الجدول رقم " * "
75	يبين اعتماد الجامعة على تقنيات الاتصال الحديثة	الجدول رقم 20
76	يبين التقنيات الأكثر استخداما على مستوى الجامعة	الجدول رقم 21
76	يبين الهدف من استخدام تقنيات الاتصال الحديثة في الجامعة	الجدول رقم 22
77	يبين اعتقاد المبحوثين على ان استخدام الاتصال الحديثة ساهم في رفع مستوى اهداف الجامعة	الجدول رقم 23
77	يبين اعتماد الطلبة الجامعة على المحادثات المرئية من اجل سير عملها	الجدول رقم 24
78	يبين مدى تحقيق المؤسسة الجامعية اهدافها باستخدام التقنيات الحديثة	الجدول رقم 25

مقدمة

مقدمة

تسعى المؤسسة الجامعية كغيرها من المؤسسات الأخرى الى تحقيق أهدافها ومع التطور الذي تشهد الادارة الحديثة في العالم فالجامعة الجزائرية كذلك تواكب التطور من أجل بناء مجتمع كفاء .

تعتمد المؤسسة الجامعية على وظائف كالتخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه واتخاذ القرارات فهذه الأخيرة هي نتاج مجهود مشترك بين افراد المؤسسة فالقرارات الادارية هي استمرار للمؤسسة وبقائها ، وعليه فلا بد من ان يتواصل افراد المنظمة مع بعض اتصال اداري سواء رسمي او غير رسمي وباستخدام تقنيات حديثة من اجل السرعة في العمل ورفع الكفاءة المهنية داخل المؤسسة الجامعية .

ونظرا لأهمية الموضوع كون تقنيات الاتصال الاداري لها جانب هام على اتخاذ القرارات فهذه الدراسة بين لنا تأثير هذه التقنيات الحديثة على اتخاذ القرارات في المؤسسة الجامعية .

ومن هذا المنطلق تناولنا في هذه الدراسة أربع فصول حيث كان الفصل الأول خاصا بموضوع الدراسة تناولنا فيه جزئين الأول : الاطار لمفاهيمي للدراسة تناولنا الاشكالية ، تساؤلات فرعية ، أهمية الدراسة ، أهداف الدراسة ، دراسات سابقة ، تحديد المفاهيم والمصطلحات ، والجزء الثاني تناولنا فيه مجالات الدراسة ، المنهج المتبع ، مجتمع البحث ، وعينة الدراسة ، ادوات جمع البيانات .

أما الفصل الثاني تناولنا فيه الاتصال الاداري في المؤسسات الجامعية فتناولنا فيه جزئين الجزء الاول يتضمن المؤسسة الجامعية من حيث التعريف بالمؤسسة الجامعية اهدافها واهميتها وكذا انماطها ووظائفها والهيكل التنظيمي للمؤسسة الجامعية اما الجزء الثاني تناولنا فيه تقنيات الاتصال الاداري في المؤسسة تضمن مفهوم الاتصال الاداري وكذلك اهداف وانواع واساليب الاتصال الاداري وانواع تقنيات الاتصال الاداري الحديثة .

اما الفصل الثالث تناولنا فيه اتخاذ القرارات في المؤسسة تناولنا فيه جزئين الجزء الاول متعلق بماهية اتخاذ القرار من حيث المفهوم والاهمية والخصائص ونظريات المتعلقة باتخاذ القرارات والجزء الثاني تناولنا

فيه خطوات اتخاذ القرارات في المؤسسة و اساليب اتخاذ القرارات في المؤسسة ، انماط المديرين في اتخاذ القرارات في المؤسسة ثم مستويات اتخاذ القرارات في المؤسسة .

اما الفصل الرابع وهو الجانب التطبيقي في الدراسة حيث تناولنا فيه التعريف بالمؤسسة وتفرغ بيانات الاستمارة وتحليلها ثم نتائج جزئية للدراسة ونتائج على ضوء تساؤلات الدراسة والاستنتاج العام للدراسة .

الفصل الأول الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة

أولاً : موضوع الدراسة

تمهيد

1/ اشكالية الدراسة

2/ أسئلة فرعية

3/ أهداف الدراسة

4/ أهمية الدراسة

5/ أسباب اختيار الموضوع

6/ ضبط مفاهيم ومصطلحات الدراسة

7/ الدراسات السابقة والمشابهة للدراسة

ثانياً : اجراءات المنهجية للدراسة

1/ مجالات الدراسة

2/ منهج الدراسة

3/ مجتمع البحث وعينة الدراسة

4/ أدوات جمع البيانات

تمهيد :

يعتبر الفصل المنهجي الفصل الذي من خلاله يتم تنظيم وترتيب خطوات دراستنا وعليه سنتناول في هذا الفصل اولاً موضوع الدراسة وفيه تم تحديد المشكلة وتساؤلات فرعية ، اسباب اختيار الموضوع ، اهداف واهمية الدراسة ثم ضبط المفاهيم والمصطلحات والدراسات السابقة اما ثانياً تناولنا الاجراءات المنهجية للدراسة وفيه تم تناول مجالات الدراسة والمنهج المتبع ، مجتمع وعينة الدراسة ثم ادوات جمع البيانات .

اشكالية الدراسة :

تعد المؤسسة من اهم العناصر الاساسية في المجتمع باختلاف انواعها واهدافها فهي كيان تجمع بين العنصر المادي والبشري من اجل خدمات يستهلكها الجمهور مقابل الحصول على ربح وهذا من اجل بقاء المؤسسة وتحقيق اهدافها .

المؤسسة الجامعية من بين المؤسسات التي تسعى جاهدا لتحقيق اهدافها والارتقاء بالمجتمع وانجاب اطارات وقامات علمية تفيد المجتمع لأنها بمثابة عقل المجتمع وعليه فان نجاح المؤسسة الجامعية متوقف على القرارات الصائبة التي تتميز بالدقة ومرجعيتها العلمية وحسن تطبيقها ، لهذا نجد من الضروري على القائد ان يكون يعد البيانات والمعلومات بنسبة عالية جدا من اجل الاختيار الدقيق والصائب للقرار الذي يخدم المؤسسة .

ان المؤسسة الجامعية حريصة على اتخاذ القرارات وصنعها وتزامنها مع الوقت الحالي وانتشار وباء كورونا فاتخذت اساليب لتفادي الجائحة كاعتمادها على التعليم عن بعد والتعليم الالكتروني وكذلك استخدام المراسلات عبر Gmail بين مستويات الادارة ، ولفهم هذه القرارات الصادرة عن الجامعة لابد من وجود اتصال فعال في خلق جو ملائم من اجل تطبيق هذه القرارات .

يشكل الاتصال جانب مهم في العملية الادارية فيعتمد من اجل نقل القرارات وصنعها وتوجيه المرؤوسين بمختلف مستوياتهم وسرعة حل المشكلات ومواجهتها قبل تضخمها حتى لا تصبح عائق امام تحقيق اهداف المؤسسة وهذا ما سنتطرق اليه من خلال دراستنا من خلال معرفة تأثير تقنيات الاتصال الاداري في صنع واتخاذ القرار داخل المؤسسة الجامعية ومن هذا المنطلق جاءت اهمية الموضوع في البحث عن تقنيات الاتصال وتأثيره في اتخاذ القرارات المؤسسة الجامعية

وهذا ما دفعنا الى التساؤل التالي :

✓ ما هو تأثير تقنيات الاتصال الاداري على اتخاذ القرارات في المؤسسات الجامعية ؟

التساؤلات الفرعية :

يندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي اسئلة فرعية اهمها :

- ✓ ماهي طبيعة الاتصال بين المستويات الادارية ؟
- ✓ هل نجاح القرارات الادارية من نجاح العملية الاتصالية ؟
- ✓ هل تساهم تقنيات الاتصال في اتخاذ القرارات ؟
- ✓ هل المؤسسات الجامعية تحقق اهدافها انطلاقا من تطبيق تقنيات الاتصال ؟

اسباب اختيار الموضوع :

ان كل دراسة علمية تخضع لأسباب موضوعية او ذاتية فنجد العديد من الدراسات والابحاث تناولت

موضوع الاتصال الاداري وتقنياته وكذلك متغير اتخاذ القرار وعليه من اسباب اختيار الموضوع ما يلي :

اسباب ذاتية :

- ✓ الرغبة في الاطلاع على الموضوع .
- ✓ وقوع الموضوع مجال اهتمامنا وتخصصنا .
- ✓ رغبة الباحث في معرفة كيفية تأثير تقنيات الاتصال في اتخاذ القرارات .
- ✓ السعي الى تنمية المعارف النظرية والمنهجية والميدانية المتعلقة بالموضوع والتخصص .
- ✓ هناك اهتمام شخصي بالبحث في مجال عمل المؤسسة الجامعية .

اسباب موضوعية :

- ✓ معرفة العلاقة بين الاتصال الاداري واتخاذ القرارات في تسيير شؤون المؤسسة .
- ✓ التعرف على تقنيات الاتصال الاداري في اتخاذ القرارات .
- ✓ قابلية الموضوع للدراسة الميدانية .
- ✓ اثرء المكتبة بدراسة علمية جديدة من هذا النوع تزامنا مع الوقت .

اهداف الدراسة :

ان كل دراسة او بحث علمي له اهداف او مجموعة من الاهداف التي تجعل الباحث يعمل على تحقيقها من بين اهداف الدراسة ما يلي :

- ✓ التعرف على واقع تطبيق تقنيات الاتصال الاداري في اتخاذ القرارات .
- ✓ معرفة دور الاتصال الاداري في اتخاذ القرارات .
- ✓ معرفة بين الاتصال الاداري واتخاذ القرارات .
- ✓ معرفة كيفية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة الجامعية ومدى فاعلية الاتصال الاداري .

اهمية الدراسة :

تكمن اهمية الدراسة في البحث عن تقنيات الاتصال وتأثيره في اتخاذ القرارات في المؤسسة الجامعية ، اما العلاقة بين الاتصال الاداري واتخاذ القرارات هي علاقة تكاملية حيث حسن تطبيق تقنيات الاتصال الاداري داخل المؤسسة يؤدي بالضرورة الى حسن اتخاذ القرارات على اختلاف شكل او رسمية الاتصال ، وعليه نقول ان الاتصال في المؤسسة هو بمثابة القلب النابض لها ونجاح تطبيقه من نجاح اتخاذ القرارات من نجاح المؤسسة الجامعية .

استنتاج توصيات تساعد في تنمية ورفع كفاءة الرؤساء في تطبيق تقنيات الاتصال الاداري التي تؤدي الى فعالية في اتخاذ القرارات .

ضبط المفاهيم والمصطلحات :

ان تحديد المفاهيم يكون اصطلاحا او اجرائيا او كلامهما معا ، حيث يعالج المفهوم في الاطار النظري حسب تعريفات سابقة ان وجدت وعليه سنتطرق الى مفاهيم الدراسة فيما يلي :

التقنية :

ظهر مصطلح التقنية في اللغة الانجليزية بداية القرن السابع عشر حيث كان يعني "مناقشة الفنون العملية" والاصل اليوناني للكلمة يعني "المعاملة المنظمة"، حيث الان يستخدم المصطلح للدلالة على المضامين مختلفة العدد والآلات والمعدات او تطور الاساليب والطرق الفنية نفسها، او طريقة معالجة التفاصيل الفنية من قبل الباحث او العالم التقني او الفنان (1).

التعريف الاجرائي :

التقنية هي اساليب وطرق فنية يستخدمها الاداري او التقني بهدف الوصول الى نتائج وتحقيق اهداف المؤسسة .

الاتصال :

اصطلاحا : يعرفه Pirre –G – Bergeron بانه : سيرورة نقل الرسالة من المرسل الى المستقبل بهدف افهامه الرسالة والتأثير على سلوكه (2).

كما يعرف بانه وظيفة ادارية، تتصل بطبيعة العمل الاداري من التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه والتنسيق (3).

كما يعرف الاتصال على انه : عملية نقل وتلقي المعلومات والحقائق والآراء والمشاعر والاحاسيس بواسطة رموز معينة من طرف المرسل بقصد نقل فكرة معينة (4).

¹ (اياد شاكرا البكري :تقنيات الاتصال بين زمنين ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ط1 ، سنة 2003 ، ص 15.

² (مازن سليمان الحوش : الاتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الاعلامية ، جامعة العقيد لحاج لخضر ، بانتة ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم السياسية ، سنة 2005-2006 ص 8.

³ (سليمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط1 ، سنة 2001 ، ص 237 .

⁴ (شوقي ناجي جواد : السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، سنة 2009 ، ص 39.

المفهوم الاجرائي :

الاتصال هو عملية نقل وتبادل الافكار والآراء بين شخصين او اكثر من مرسل ومستقبل عبر وسائل مناسبة وتتناسب مع طبيعة الرسالة ، فالاتصال في المؤسسة او المنظمة هو حركة تعتمد على نقل المعلومات والبيانات بين موظفي المؤسسة والتي تتمثل في تعليمات ، اوامر وغيرها فمن خلال الاتصال تكون العلاقة داخلية المؤسسة مما تساعد على السير الحسن للمؤسسة ويتم تحقيق جل هذه الاهداف التي تسعى اليها منذ البداية .

الادارة :

تطور مفهوم الادارة Management بشكل كبير في جميع نواحي الحياة حيث تم تطوير العديد من التعريفات من قبل الباحثين وكتاب في علم الادارة حيث يختلف تفسير معنى الادارة باختلاف وجهة نظر القائم بالتعريف ونجد فيما يلي تعريفات في محاولة لوضع تعريف شامل لها :

الادارة هي عملية تخطيط وتنظيم و صنع قرار وقيادة ورقابة أنشطة اعضاء المنظمة واستخدام لكل الموارد التنظيمية - البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية - بغرض انجاز اهداف المنظمة بكفاءة وفعالية (5)

الادارة تعني بالنسبة للمدير ان يتنبأ بالمستقبل ويخطط بناء عليه وينظم ويصدر الاوامر وينسق ويراقب (6) .

الادارة عملية اجتماعية تقع عليها مسؤولية التخطيط الفعال ووضع اللوائح المتعلقة بعمل مشروع (7)

⁵ (الخرشوم ، محمد مصطفى .مرسي ، نبيل محمد : ادارة الاعمال المبادئ والمهارات والوظائف الرياض ،مكتبة الشقراوي ، سنة 1998.

⁶ (عمر محمد درة : مجلة ابيلا للعلوم السياحية والفندقية ، حلب دوار الباسل ، ص 17 .

⁷ (عمر محمد درة : مرجع نفسه ، ص 17.

التعريف الاجرائي :

الادارة هي عملية اجتماعية يقوم بها مدير المؤسسة تقوم بعمليات التنفيذ والتخطيط والقيادة ووضع القرارات والتنسيق والتوجيه والرقابة بهدف الوصول الى اهداف المؤسسة وتحقيقها .

القرار :

هو اسلوب الاختيار الرشيد من بين مجموعة بدائل متاحة لتحقيق هدف معين (8) .

تعريف الاجرائي :

القرار هو الاختيار الدقيق من عدة خيارات من اجل الوصول الى الهدف المرغوب والصائب

المؤسسة :

تعرف بانها عامة او خاصة ، تسمح بفضل مجموعة من الوسائل البشرية والمادية لتحقيق اهدافها المتمثلة في انتاج المنتجات او خدمات موجهة نحو السوق ، خاضعة لقانون المنافسة وقد تكون تجارية او صناعية او ادارية (9) .

وتعرف بوحدة انتاج وتوزيع وتكون مهيكلة على اساس قوانين واجراءات خاصة (10) .

التعريف الاجرائي :

المؤسسة هي كيان مادي وبشري تعمل على تحقيق اهدافها باستراتيجيات معينة ، وهي عدة انواع ، تجارية ، خدماتية ، اقتصادية ، عمومية ، خاصة ...

الجامعة :

(8) عمار بوحوش ، اتجاهات الحديث للإدارة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، سنة 1984 ، ص 157 .
(9) سيف الاسلام شوبه : سلوك المستهلك والمؤسسة الخدماتية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، قسنطينة ، سنة 2006 ، ص 15 .

(10) طلعت ابراهيم لطفي : علم اجتماع التنظيم ، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، سنة 1992 ، ص 09 .

يعرفها رامون ماسيا مانسو على انها مؤسسة او مجموعة اشخاص يجمعهم نظام ونسق خاصين ، تستعمل وسائل تنسيق بين مهام مختلفة للوصول الى المعرفة بطريقة ما (11) .

كما انها تعرف : مكان لتوليد الافكار والمعارف وتجربتها وتطبيقها والانتفاع من هذه الافكار في تطوير المجتمع وتحديده وتنمية الافراد (12) .

هناك من يرى بان الجامعات تمتلك اشكالا متميزة نسبيا من الاستقلالية التعاونية طالما توفر العاملون المؤهلون واشكال المعرفة الجديدة التي يسهل تطبيقها (13) .

كما يعرفها جود على انها : تلك المنظمة التي تحتوي عدد من المعاهد التعليمية العليا ويكون لديها غالبا كلية الفنون الحرة ، او من المدارس او كليات مهنية وتقدم برامج للدراسات العليا او تكون قادرة على منح الدرجات العلمية في مختلف مجالات الدراسة (14) .

التعريف الاجرائي :

الجامعة هي مؤسسة تسمح لكل طالب متحصل على شهادة البكالوريا بمزاولة الدراسة بها تحتوي على مختلف الكليات والمعاهد هدفها تنمية القدرات الفكرية للطالب حيث تسمح له بأجراء بحوث ودراسات علمية تساعده في زيادة كفاءته العلمية .

تقنيات الاتصال :

تعرف بانها ادوات واوعية ووسائل وتجهيزات متطورة التي يتم توظيفها بغرض نقل المعلومات والبيانات من المرسل الى المستقبل في اقل فترة زمنية وباقل تكلفة وبدقة اكثر (15).

¹¹ (فضيل ديلو واخرون : المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة ، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية ، الجزائر ، ط2 (د. سنة) ، ص 79.

¹² (بهجة قاسمي : التعليم التعاوني ومدى ممارسة من طرف الاستاذ والطالب في التعليم الجامعي ، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، سنة 2012-2013 ، ص 18.

¹³ (روجر ك . (2008) :الجامعة عصر العولمة (د. فهد سلطان مترجم) ، الرياض مكتبة الفهد الوطنية ، ص 38 .

¹⁴ (سلمى محيمدات : دور الجامعة في تغيير القيمي للطالب الجامعي ، جامعة محمد الصديق بن يحي .جيجل ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، سنة 2013-2014 ، ص 20.

وعرف البكري التقنية بأنها نشاط يتم في العقل وفي الواقع المادي على مستوى اعلى من مستوى الانتاج نفسه يهدف الى تعديل الطريقة او التوصيل الى طريق اخرى للإنتاج وان وجود النهاية " Logy " في مصطلح التقنية لا يعني بالضرورة ارتباط التقنية بالمنهج العلمي التجريبي ، كما ظهر وساد في اوروبا خلال القرون الثلاث الماضية وما تبع ذلك من التطور الخاطى ، ان التقنية هي كمنشأ انساني او نمط من الفعالية الانسانية غريبة الطابع والنشأة (16) .

اتخاذ القرارات :

تناول العديد من المؤلفين عملية اتخاذ القرارات في المنظمة بالتعريف والشرح والتحليل مثلا الدكتور سويلم يقول انها نشاط انساني مركب يبدأ بالشعور من الشك وعدم التأكد من الجانب متخذ القرار حول ما يجب عمله حيال مشكلة ما ، وتنتهي باختيار احد الحلول التي يتوقع ان تزيل حالة الشك وعدم التأكد ، وبذلك تساعد في الوصول الى حل المشكلة المطروحة (17) .

في حين يعرفها اللوزي بان عملية اتخاذ القرار هي استخدام المنهجية العلمية والتحليل الكمي لاختيار بديل من عدة بدائل شريطة ان يحقق هذا البديل المنفعة الاكثر للأفراد والتنظيمات الادارية (18) .
وتعرف ايضا على انها عملية اختيار بديل من عدة بدائل وان هذا الاختيار يتم بعد دراسة موسعة تحليلية لكل جوانب المشكلة موضوع القرار للوصول للأهداف المرجوة (19) .

الاتصال الاداري :

¹⁵ (مكاي حسن : تكنولوجيايات الاتصال في عصر المعلومات ، الدار المصرية اللبنانية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ط 1 ، سنة 1998 ، ص 43 .

¹⁶ (اياد شاكر البكري ، مرجع سابق ، ص 16 .

¹⁷ (محمد سويلم : الادارة ، دار هاني للطباعة والنشر والتوزيع ، (د. سنة) ، ص 07 .

¹⁸ (موسى اللوزي : التطور التنظيمي ، اساسيات ومفاهيم حديثة ، ط 1 ، دار وائل للنشر ، عمان ، الاردن ، سنة 1999 ، ص 31 .

¹⁹ (عبد القادر محمد : اساسيات الادارة ، المبادئ والتطبيقات ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، ط 1 ، سنة 1992 ، ص 165 .

هو عملية ادارية واجتماعية وسلوكية تعمل على اصال البيانات والمعلومات والقرارات الى افراد المؤسسة للوصول الى هدف مشترك ، يتفاعل من خلاله الاتصال بمجموعة من الافراد المرسلين والمستقبلين اجتماعيا وتلقي روابط صلات ، فيؤثرون ويتأثرون ببعضهم البعض (20) .

الدراسات السابقة والمشابهة :

ان الهدف من الدراسات السابقة هو معرفة اجراءات الدراسة الراهنة حيث تلعب دورا هاما في انجاز البحوث والدراسات العلمية فهي بمثابة الارضية الصلبة في تأسيس الدراسات .

الدراسة الاولى :

السماحي قمر الدين وهب الله الشيخ ، علي عبد الله الحاكم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، سنة 2003 ، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه ، بعنوان تنمية قدرات اتخاذ القرارات لدى القيادات التنفيذية بالجامعات الحكومية بالسودان .

✓ تهدف هذه الدراسة الى عرض وتحليل المشكلات الادارية بالجامعة الحكومية بالسودان على مستوى القيادات التنفيذية والتعرف على المنهج المتبع في صنع القرارات ثم تحديد اشكال التنمية الادارية المطلوبة للقيادات التنفيذية بالجامعات ، ثم اعتماد جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كدراسة حالة في الفترة من 1990-2000 م ، ويتكون مجتمع الدراسة من مدير الجامعة ونائبه والوكيل وعمداء الكليات وعميد الطلاب وامين الشؤون العلمية ومدراء المراكز والمعاهد البحثية ورؤساء الاقسام وقدامى الاساتذة ومستشاري المدير وكبير امناء المكتبات ومساعدى وكيل الجامعة .

✓ اشتملت هذه الدراسة على 4 فصول واثنى عشر مبحثا بواقع ثلاثة مباحث لكل فصل اضافة الى الاطار العام والدراسة الميدانية والنتائج والتوصيات .

(20) القاضي فؤاد ، السلوك التنظيمي والادارة ، القاهرة ، مصر للتكنولوجيا ، سنة 2006 ، ص 301 .

- ✓ توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها :
- ✓ توفر التخطيط يساعد على اتخاذ القرار واستقرار الجامعة وزيادة مواردها .
- ✓ ارتباط الاتصال الاداري بالمؤسسة التعليمية امر لازم لتحقيق اهدافها .
- ✓ تفرغ المدير لإدارة الجامعة يقلل من الفاقد الزمني في ادارة الجامعة ويساعد على اتخاذ القرار في الوقت المناسب .
- ✓ هذه الدراسة سلطت الضوء على العمليات الادارية من بينها اتخاذ وضع القرار على مستوى الجامعة

الدراسة الثانية :

- هدى قوطاس ، سهام زقور ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ، بجامعة محمد الصديق بن يحي ، جيل ، بعنوان : فعالية الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية ، سنة 2017.
- ✓ هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على اهمية الاتصال التنظيمي بأشكاله ومؤشراته داخل المؤسسات الجامعية وعلى راسها التنسيق بين مختلف الاقسام والكليات وفعاليتها في رفع المستوى الاداء الوظيفي وتحسين جودة التعليم لدى الاساتذة الجامعيين .
 - ✓ اعتمدت في دراستها على اطار منهجي واطار نظري يحتوي على فصلين الفصل الاول يحتوي على الاتصال التنظيمي والفصل الثاني يحتوي على الاداء الوظيفي ، كما تطرقت الى اطار تطبيقي للدراسة .

✓ وقد توصلت في دراستها الى مجموعة من النتائج اهمها :

- ✓ الاتصال النازل من اهمه واكثر انواع الاتصالات التنظيمية المستخدمة في المؤسسة الجامعية وذلك بنسبة 32.31% .

- ✓ الاتصال التنظيمي بشقيه الرسمي وغير رسمي ، يساهم ايجابيا في رفع مستوى التفاعل الاساتذة الجامعيين وتضامنهم وذلك بنسبة 63.08% .

✓ يساهم الاتصال التنظيمي بشكل فعال في رفع كفاءة الاداء الوظيفي لدى الاساتذة الجامعيين وذلك من خلال السعي الادارة الجامعية الى الرقي باتصالاتها التنظيمية عن بعد وذلك بنسبة 50.77 % من اجل ربط الأساتذة بالجامعات ومراكز بحث اجنبية مثل مشاركة المحاضرات والمكتبات والمخابر عن بعد وفتح مجال اما الاساتذة بأجراء تريضات خارج الوطن وذلك بنسبة 41.64 %.

✓ هذه الدراسة سلطت الضوء على الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجامعية وكشفت على المكانة التي يحظى بها الاتصال داخل المؤسسة ، كما انها تطرقت الى معرفة اهمية تفعيل الاتصال التنظيمي والاداء الوظيفي بين الافراد .

يكمّن التشابه بين هذه الدراسة ودراستنا في كونها ركزت واعطت اهمية بالغة للاتصال التنظيمي في المؤسسة الجامعية .

الدراسة الثالثة :

الطاهر اجعيم : مذكرة مقدمة لنيل درجة دكتوراه دولة ، علم اجتماع التنمية سنة 2006 بعنوان: واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية ، جامعتا منتوري وبرج باجي مختار نموذجا

✓ هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن الواقع الذي يتواجد في ظله الاتصال في المؤسسة الجزائرية والدور الذي يمكن ان يؤديه في تحسين مستوى اداء مهام في اي مستوى من مستويات العمل ، التخطيط للأعمال والمشاريع المختلفة على المستوى القريب والمستوى البعيد .

✓ تناول هذه الدراسة على عشرة فصول : الفصل الاول تناول الاطار المنهجي للدراسة الفصل الثاني الاتصال وادارة المؤسسة بين النظرية والتطبيق اما الفصل الثالث تناول اتصال المؤسسة ومقومات ومهارات الادارة الحديثة والفصل الرابع تناول اتصال المؤسسة وفعالية الادارة في المؤسسة الجزائرية ، اما الفصل الخامس تناول الاتصال واللغة في ادارة المؤسسات والفصل السادس تناول الاتصال الكتابي في معلوماته واهميته الادارية والانسانية في المؤسسة الجامعية الجزائرية ، اما الفصل السابع

تناول اتصال المؤسسة والتوجيه والرقابة في واقع المؤسسة الجزائرية، والفصل الثامن تناول اتصال المؤسسة والنسيق في المؤسسات الجامعية الجزائرية اما الفصل التاسع تناول فيه وسائل الاتصال في المؤسسة الجامعية اما الفصل الاخير فقد تناول فيه نتائج عامة للدراسة .

✓ وقد توصل في هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها :

✓ ان العلاقة الترابطية بين اللغة و الاتصال عامة واتصال في اي مؤسسة او تنظيم اقتصادي او اجتماعي حيث تبين امن اللغة وظيفية حيوية في قيام الاتصال الى جانب اعداد وتنفيذ مختلف العمليات الادارية من اتخاذ القرارات .

✓ مساهمة الاتصال في الحد من عوامل التفكك والصراع وتدعيم مظاهر التعاون والعمل الجماعي .

✓ الاتصال في المؤسسة يفيد في تحقيق وتجسيد عمليات ادارية اخرى لا تقل اهمية مثل التخطيط ، الرقابة ، القيادة وغيرها

✓ الاتصال الاداري يعتبر مقوم اساسي في وضع القرارات وتنفيذها ذلك ان عملية صنع واتخاذ القرار في واقع الادارة الجامعية لها اهميتها الحيوية خاصة عندما تعتمد الادارة الاسلوب الديمقراطي المفتوح والتسيير والعمل .

✓ سلطت الضوء على الاتصال بشكل كبير من حيث اللغة والرسمية خاصة في المؤسسات الجزائرية عامة والمؤسسة الجامعية بصفة خاصة ن حيث التخطيط والتنسيق واتخاذ القرار ...

الدراسة الرابعة :

شفيقة جناوي : مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل ، جامعة المسيلة ، سنة 2013.

عنوانها : دور تقنيات الاتصال الاداري في خدمة اتخاذ القرارات دراسة ميدانية في مؤسسة الاسمنت ACC بالمسيلة .

✓ تهدف هذه الدراسة الى معرفة تقنيات الاتصال الاداري الذي تستخدم بشكل كبير في خدمة عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الجزائرية كما انها اهتمت بالمعيقات التي تحد من كفاءة تقنيات الاتصال في المؤسسة الاقتصادية .

✓ اعتمدت في دراستها على اربعة فصول حيث الفصل الاول تناول الاطار العام للدراسة والفصل الثاني تناولت فيه الاتصال الاداري وتقنياته والفصل الثالث تناولت فيه اتخاذ القرار والجانب المداني ✓ وقد توصلت في دراستها الى مجموعة من نتائج اهمها :

✓ المؤسسة التي موضوع الدراسة تعتمد على تقنيات الاتصال فقد تعتمد على وسائل الاتصال مكتوبة (تقارير ، اوامر ، تعليمات ...) ، كما تعتمد على وسائل لفظية كاعتمادها على عقد ندوات واجتماعات التي تفتح مجال النقاش والحوار ، كما انها تعتمد على تقنيات اتصال الكترونية بالرغم من بعض مفردات العينة لا يتقنون استخدام هذه الوسائل بشكل جيد ووجد ان استخدام كل هذه التقنيات الاتصالية تعمل على تفعيل وخدمة اتخاذ القرارات لما قدمته هذه التقنيات لمتخذي القرارات من معلومات وبيانات تؤكد له عملية اتخاذ القرار في ظروف من التأكد والموضوعية .

✓ هذه الدراسة سلطت الضوء على دور تقنيات الاتصال الاداري في خدمة اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية ، كشفت هذه الدراسة عن اهم تقنيات عمليات الاتصال التي تستخدمها المؤسسة للحصول على معلومة لازمة وضرورية لعملية اتخاذ القرارات .

الدراسة الخامسة :

محمد عبد الله العنزي : رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال جامعة الشرق الاوسط كلية الاعمال ، سنة 2010 ، بعنوان : اثر الاتصالات الادارية في تحقيق فاعلية القرارات الادارية .

✓ هدفت هذه الدراسة للتعرف الى دور الاتصالات الادارية في تحقيق قرارات ادارية فاعلة في وزارة العدل الكويتية ، ولمعرفة مستوى فاعلية الاتصالات الادارية المستخدمة واثرها في تحديد خصائص المعلومات الناتجة عنها في تحقيق فاعلية القرارات الادارية .

✓ يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الاداريين في وزارة العدل في دولة الكويت والبالغ عددهم 163 موظف وموظفة ، واستخدم المسح الشامل وتم اعتماد مجتمع الدراسة بأكمله عينة الدراسة .
توصلت هذه الدراسة لمجموعة من النتائج اهمها :

وجود اثر لأنماط ووسائل ومهارات الاتصالات الادارية في وزارة العدل الكويتية في توفير معلومات ذات خصائص تتسم بالتوقيت المناسب ، والدقة والشمولية وسهولة الحصول عليها
وجود اثر لخصائص المعلومات تلك في تحقيق فاعلية القرارات الادارية .

سلطت هذه الدراسة الضوء على اثر الاتصالات في تحقيق فاعلية القرارات داخل وزارة العدل ، كما بينت مهارات ووسائل وانماط الاتصالات .

الدراسة السادسة :

ليلى شيباني ، نامية عليك : مقال بمخبر التمكين الاجتماعي والتنمية المستدامة في البيئة الصحراوية ، دراسة ميدانية بجامعة لونيبي علي _ البليدة 02 ، بعنوان : اتجاهات اساتذة التعليم العالي نحو مدى تحقيق معيار الجودة في المؤسسات الجامعية ، مقال بالمجلد الاول العدد الثالث سنة 2019 .

تهدف هذه الدراسة الى معرفة مدى تحقيق معيار الجودة في التعليم العالي والجامعة الجزائرية وكلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية على وجه التحديد كما هدفت تشخيص الواقع الفعلي لموضوع الدراسة باتباع خطوات واجراءات منهجية وعملية لازمة .

توصلت هذه الدراسة الى نتائج اهمها :

- الاعتماد على وسائل التكنولوجيا الحديثة التي تتماشى مع التطور العالمي .

- توفير كفاءات لازمة بتوفير كتاب جامعي على اطرار متخصصة خاصة في مجال تحقيق جودة محتوى الكتاب شكلا ومضمونا .

سلطت الضوء هذه الدراسة على المؤسسة الجامعية بصفة خاصة كون ان العالم بأسره يهتم بالجامعة بمختلف تخصصاتها من خلال العمل على تطويرها باعتبارها رمز من رموز التطور ومصدر البحث العلمي

ثانيا : الاجراءات المنهجية للدراسة .

1- مجالات الدراسة :

1-1 المجال المكاني :

تأسست كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12/363 المؤرخ في 22 ذو القعدة 1433 الموافق ل 8 أكتوبر 2012 تظم الكلية حاليا 08 اقسام: قسم العلوم الانسانية جذع مشترك وقسم علوم الاجتماعية جذع مشترك ، قسم علوم الاعلام والتصال ، قسم علم المكتبات ، قسم التاريخ والاثار قسم علم الاجتماع ، قسم علم النفس ، قسم الفلسفة .

❖ أسباب اختيار ميدان الدراسة :

تتعدد اسباب اختيارنا لكلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية لإجراء دراستنا الميدانية نذكرها فيما يلي :

- الرغبة في التطلع على الهيكل التنظيمي للكلية .
- الرغبة في التطلع على سير عمل الاداري داخل الكلية
- الرغبة في التطلع على كيفية استخدام تقنيات الاتصال الاداري داخل الكلية .
- الرغبة في التطلع على كيفية التعامل مع القرارات الصادرة وكيفية تطبيقها .
- الرغبة على التطلع على مدى تأثير تقنيات الاتصال على اتخاذ القرارات داخل الكلية .

2-1 المجال البشري :

تحتوي كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية على 94 موظف نجد منهم 50 اداريا و 44 متقاعدين و

09 موظفين لهم مناصب نوعية (رؤساء مصالح) ، تحتوي على 123 أستاذ :

. 08 اساتذة برتبة بروفييسور

. 34 استاذ محاضر قسم أ

. 40 استاذ محاضر قسم ب

. 36 استاذ مساعد قسم أ

. 05 استاذ مساعد قسم ب

. عدد الاساتذة لهم مناصب نوعية 14 استاذ .

. عدد الطلبة 4484 طالب .

2-1 المجال الزمني :

كان نزولنا لأول مرة من أجل جمع المعلومات اللازمة لإجراء هذه الدراسة في الكلية في أواخر شهر مارس

حيث اتصلنا بمكتب الامين العام للكلية من أجل الحصول على بيانات تخص الاداريين من حيث العدد

ومعرفة عدد الطلبة وعدد الاساتذة والتعرف على الهيكل التنظيمي للكلية .

ثم قمنا في يوم 26 أفريل 2021 بتوزيع الاستمارة على أفراد العينة .

2 منهج الدراسة :

يعرف محمد منير حجاب المنهج : هو الطريق المؤدي للكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من قواعد

عامة تهيمن على سير العقل وتحديد عملياته حتى تصل الى نتيجة معلومة⁽²¹⁾.

⁽²¹⁾ محمد منير حجاب : المعجم العلمي ، القاهرة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2004 ، ص 154.

المنهج هو الطريق أو السبيل الذي يتخذه الباحث للوصول الى نتائج المراد الوصول اليها منذ بداية الدراسة ، حيث اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي المعتمد على التحليل في دراسة الاوضاع الوصفية للظواهر من حيث خصائصها .

يقوم المنهج الوصفي على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة او حدث معين بطريقة كمية او نوعية في فترة زمنية او عدة فترات (22) .

3- مجتمع البحث وعينة الدراسة :

يقصد بمجتمع الدراسة المجموع الكلي لمفردات الدراسة او الظاهرة ، كما عرفه احمد بن مرسل هو جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث (23) .

كما يتبع الباحث احدى الطريقتين لجمع المعلومات اما يتناول كامل المجتمع ويسمى مجتمع البحث او يختار عينة من ذلك تسمى عينة الدراسة .

كما تعرف عينة البحث بانها مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة مناسبة ، واجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على المجتمع الاصيل للدراسة .

حيث قمنا بتحديد حجم مجتمع البحث الاصيل ومحتواه من مفردات ، وقد تمثل مجتمع دراستنا في إداريين كلية العلوم الانسانية والاجتماعية - تبسة وكان عددهم 50 مفردة ، ونظرا لصغر حجم العينة استخدمنا أسلوب المسح الشامل .

(22) ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم : اساليب البحث العلمي ، الاسس النظرية والتطبيق العلمي ، ط4 ، عمان ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2010، ص66.

(23) أحمد بن مرسل : مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال ، ديون المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2005 ، ص 166 .

4- ادوات جمع البيانات :

تعد مرحلة جمع البيانات والمعلومات من المراحل الاساسية عند اجراء البحث العلمي فبعد ان يقوم الباحث بتحديد مشكلة الدراسة وتوضيح اهميتها وتحديد اهدافها وصياغة الفروض يتوجب عليه القيام بجمع البيانات والمعلومات اللازمة ، كما ان صحة البيانات والمعلومات للوصول الى نتائج علمية سليمة ولذلك لابد من القاء الضوء بداية على ادوات جمع البيانات⁽²⁴⁾.

وقد اعتمدنا في دراستنا على ادوات جمع البيانات والمعلومات : استمارة استبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات نظرا لطبيعة موضوع الدراسة واهدافها وكذلك لسهولتها في جمع البيانات الميدانية لموضوع دراستنا وهي الاكثر شيوعا .

استمارة الاستبيان

تعرف على انها وسيلة الاتصال بالمبحوثين واستفساراتهم واحدا واحدا وبشكل مماثل وهي تقنية تقصي المعلومات من الاشخاص⁽²⁵⁾ .

هي نموذج من مجموعة من الاسئلة يعدها الافراد بهدف الحصول على بيانات معنية وتعدادات

رئيسة لجمع البيانات الاعلامية التي تتطلبها البحوث الاجتماعية وخاصة الاعلامية⁽²⁶⁾ .

كما تعتبر استمارة البحث من اكثر ادوات جمع البيانات التي تحققها هذه الاداة لاختصار الجهد والتكلفة و سهولة معالجة بياناته الاحصائية⁽²⁷⁾

²⁴ حسين محمد جواد الجبوري: منهجية البحث العلمي ، مدخل لبناء المهارات البحثية ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان 2015، ص ص ، 143-146.

²⁵ (لحسن عبد الله باشيوه واخرون : البحث العلمي ، مفاهيم ، اساليب ، تطبيقات مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الاردن ، ط1 ، 2010، ص 395.

²⁶ احمد مصطفى خاطر واخرون : البحث الاجتماعي في محيط الخدمة الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر، 2001، ص 302.

²⁷ خالد حامد : منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والانسانية ، دار الجسور للنشر والتوزيع ، ص ص 133-134 .

و تستخدم استمارة الاستبيان لجمع المعلومات من افراد مجتمع الدراسة والاستمارة وهي تلك الاداة التي من خلالها يمكن التعرف على اداء وافكار المبحوثين حول موضوع البحث وتمتاز هذه الطريقة بكونها تساعد على جمع معلومات جديدة ومستمدة مباشرة من الواقع (28) .

²⁸ (عمار بوحوش : دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1986 ، ص

**الفصل الثاني : الاتصال الاداري في
المؤسسات الجامعية**

تمهيد :

تعتبر المؤسسة الجامعية مؤسسة ادارية تخضع في تأسيسها لمنظومة قانونية تحدد طبيعة نشاطها في كل مجالاتها كالتطوير التكنولوجي او البحث العلمي او التكوين العالي هدفها اعداد جيل متقدم يساهم في ترقية المجتمع .

يعد الاتصال الشريان النابض لكل مؤسسة، فكل مؤسسة تعتمد على الاتصال ومع تطور الزمن تواكب المؤسسات كل التقنيات التي تساهم في رفع رقي المؤسسة.

سنتطرق في هذا الفصل الى عنصرين الاول يحتوي على المؤسسة الجامعية من حيث : مفهوم المؤسسة الجامعية ، اهمية المؤسسة الجامعية، انماط المؤسسة الجامعية والهيكل التنظيمي للمؤسسة الجامعية ، اما العنصر الثاني فيحتوي على تقنيات الاتصال الاداري في المؤسسة الجامعية من حيث : مفهوم الاتصال الاداري ، اهداف الاتصال الاداري ، انواع الاتصال الاداري ، اساليب الاتصال الاداري ، واخيرا انواع تقنيات الاتصال الاداري .

أولا : المؤسسة الجامعية

المؤسسة :

لغة : مأخوذة من الفعل اسس حسب ما ورد في المعجم "المنجد" وتعني شركة او جمعية (1)

اصطلاحا : تعرف بانها منظمة عامة او خاصة ، تسمح بفضل مجموعة من الوسائل البشرية والمادية

لتحقيق اهدافها المتمثلة في انتاج المنتجات او خدمات موجهة نحو السوق خاضعة لقانون المنافسة وقد

تكون تجارية او صناعية او ادارية (2)

تعرف المؤسسة بوحدة الانتاج والتوزيع مهيكله على اساس قوانين واجراءات خاصة (3) .

الجامعة :

لغة : ان مصطلح Université حسب عيد العزيز الغريب صقر مأخوذة من كلمة universitas بمعنى

اتحاد التي يضم ويجمع اقوى الاسر نفوذا ، وقد استخدمت الجامعة لتدل على تجمع الاساتذة والطلاب

من مختلف البلاد والشعوب (4) .

وكلمة جامعة مشتقة من كلمة الجمع ، ففيها يجتمع الناس للتعلم (5) .

1 (عمر صخري ، اقتصاد المؤسسة :الديوان للمطبوعات الجامعية .الجزائر . ط3. 2003 . ص24 .
2 (سيف الاسلام شويه : سلوك المستهلك والمؤسسة الخدمائية . ديوان المطبوعات الجامعية . قسنطينة .1992.ص09 .
3 (طلعت ابراهيم لطفي : علم اجتماع التنظيم .دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع . القاهرة .1992. ص 15 .
4 (هدى قوطاس : فعالية الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية مذكرة لنيل شهادة الماستر في
في علوم الاعلام والاتصال .جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل .2016-2017.ص21 .
5 (كريمة بوحلاسة : تأثير الانترنت على القيم الاخلاقية للشباب الجامعي .جامعة محمد الصديق .جيجل .2013-2012
ص15 .

اصطلاحا : يعرفه عبد الله محمد عبد الرحمان على انها احدى المؤسسات الاجتماعية والثقافية والعلمية ، فهي بمثابة تنظيمات معقدة وتتغير بصفة مستمرة مع طبيعة المجتمع المحلي او ما يسمى بالبيئة الخارجي (1) .

يعرفها ايضا "سلامة لخميسي" على انها تلك المؤسسة التي تبنى على المستويات الرفيعة من الثقافة ، فتحافظ عليها ، وتضيف لها وتقدمها بعد ذلك للطالب الذي يلتحق بها ما يجعل منه انسانا مثقفا وشخصا مهنيا(2) .

المؤسسة الجامعية :

هي اعلى مؤسسة في التعليم العالي وتطلق اسماء اخرى على الجامعة والمؤسسات التابعة لها مثل : الكلية ، المعهد ، الاكاديمية ، المدرسة العليا ، وهي الاسماء التي تسبب اختلاط في الفهم لأنها تحمل معاني مختلفة من بلد لآخر (3) .

تتميز الجامعة عن باقي مؤسسات التعليم العالي في المدن الواسع لمقرراتها الدراسية وتعدد اختصاصاتها ويوفر النمط السائد في الجامعة فرصا كثيرة للطلبة للتخصص في حقول العلوم (الفيزياء ، الكيمياء ، الجيولوجيا ، علم الحيوانات)

علوم اجتماعية (علم النفس ، علم اجتماع،.....)

علوم انسانية (علوم الاعلام والاتصال ، تاريخ ،.....) وغيرها (4) .

¹ (يسمينة خدنة : واقع تكوين طلبة الدراسات العليا في الجامعة الجزائرية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2007-2008 ، ص 19

¹ (يسمينة خدنة : مرجع نفسه ص.20.

³ (نوال نمور : كفاءة اعضاء هيئة التدريس واثرها على جودة التعليم العالي . مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير. جامعة منتوري قسنطينة. 2011-2012 . ص 14.

⁴ (نوال نمور : مرجع نفسه ص.15.

اهداف المؤسسة الجامعية :

ان اي مؤسسة تسعى من خلال وظائفها الى تحقيق اهداف معينة وتسعى الجامعة من خلال وظائفها السابقة الى تحقيق اهداف متعددة منها⁽¹⁾ :

- الارتقاء بمستوى الدراسات الجامعية وتنويعها وتوفير مستلزماتها المختلفة .
- اعداد جيل متقدم يتسلح بالعلم ، ويعتمد اساسا سليما لأحداث التغيرات المختلفة من جوانب المعرفة وتدعيمها وفي جانب التخلف والقضاء عليها.
- الموازنة الحقيقية بن حقوق المواطن وواجباته ، مع اعتبار الانسان قيمة عليا وهدفا اساسيا ضمن تطورات المجتمع .
- احياء التراث الوطني وازهار قيمة التي تتفق مع المجتمع وفقا لاسس حضارية ودينية سليمة .
- اكساب الطلبة طرق التفكير العلمي من خلال تكوين الطالب تكوينا عقليا سليما يكسبه مرونة فكرية ونظرة موضوعية للأشياء وحبا حقيقيا يجعله يقبل التطور والتجديد ويشارك في احداث التقدم للمجتمع .
- احداث التوازن المطلوب بين تقدم العلوم النظرية وتطبيقاتها .
- توفير اعضاء الهيئة التدريسية والباحثين الذين يتطلبهم قطاع التعليم العالي .
- التفكير في مشكلات المستقبل وربط معالجتها بمبادئ وقواعد العلمية المدروسة .
- تكوين اطرار ضرورية للتنمية الوطنية تطابقا مع الاهداف المحددة من طرف التخطيط الوطني⁽²⁾ .

¹ (سهام كسيس ، صبرينة بوشكارا : واقع الاتصال في المؤسسة الجامعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ، جامعة محمد الصديق بن يحي ، جيجل ، 2016-2017 ، ص 57 .
² (ايمن يوسف :تطور التعليم العالي ، الاصلاح والافاق السياسية ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع السياسي ، جامعة يوسف بن خدة ، الجزائر ، 2007-2008 ، ص 36 .

- اعداد خريجين ذوي خبرات عالية ومواطنين مسؤولين قادرين على تلبية متطلبات كل قطاع والنشاطات البشرية وذلك عن طريق اتاحة فرص الحصول على مؤهلات مناسبة ، بما في ذلك في مجالات التدريب المهني ، تجمع بين المعارف والمهارات ذات المستوى الرفيع من خلال دورات ومضامين دراسية تطوع باستمرار تلبية حاجيات الراهنة والمقبلة للمجتمع⁽¹⁾
- تنمية الكفاءات الضرورية خاصة في ظل انفجار المعلوماتية⁽²⁾ .
- سد حاجة المجتمع من الكوادر المتخصصة والكفاءات الوطنية المدربة واعدادها لمختلف مجالات الحياة⁽³⁾ .

اهمية المؤسسات الجامعية :

تكم اهمية الجامعة من حيث كونها فكرة ومؤسسة بالنسبة للمجتمع ، تتيح الفرصة للتيارات الفكرية والآراء المتباينة للالتقاء والاحتكاك مما ينجم عنه نمو الطاقات الابداعية والقدرات الخلاقة ومن ثم حدوث التغيير والتطور ، والجامعة كمؤسسة تهدف في حقيقة الامر الى تهيئة الظروف للتفاعل بين الطلاب والاساتذة من خلال الدراسة والبحث وصولا الى تحقيق اهداف المجتمع ، وقيادة التغيير فيه ، كما ان اهمية الجامعات نابعة من دورها الحاسم في التأثير على مختلف قطاعات المجتمع ، فبحكم طبيعتها العلمية والثقافية ، تعد اكبر مؤسسات الرائدة في مجال التحديث والتغيير والدعوة الى البحث عن الحقيقة ونشرها وتوفير المناخ الذي يساعد على ذلك من خلال تعزيز المبادئ والمثل الديمقراطية⁽⁴⁾ .

1 (ايمن يوسف : مرجع نفسه ، ص 36 .

2 (ايمن يوسف : مرجع نفسه ، ص 35 .

3 (يسمينة حدنة : مرجع سابق ، ص 39 .

4 (سمية الزاحي : مكانة المكتبة الجامعية في سياسات التعليم العالي في الجزائر ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في المكتبات ، جامعة قسنطينة 2 ، 2013-2014 ، ص 62 .

انماط المؤسسة الجامعية :

نجد من انماط المؤسسة الجامعية من حيث نظام تسييرها فان التنظيم في الجامعة التي تتميز بالوحدات والتخصصات الكبيرة اكثر تعقيدا من المؤسسات التعليمية احادية الموارد كالمدارس مثلا فالجامعة قد تتخذ نظاما مركزيا او لا مركزيا في تسييرها واستقلاليتها⁽¹⁾ .

(أ) - الجامعة ذات نظام مركزي : لها خصائص معينة :

✓ التسيير : تتميز بالتسيير المرتبط بالدولة وشدة المراقبة ، ينطبق هذا النوع على الدول ذات حكومات المهيمنة على الحياة الاقتصادية والاجتماعية ، وترتبط هذه المركزية في غالب الاحيان بظاهرة ارتفاع الميزانية والمناصب المالية لصالح الوظائف الادارية على حساب وظائف التعليم والبحث .

✓ اتخاذ القرارات : تفرض معظم الانظمة المركزية سلطة ذات نسق واحد وهيكل متسلسل ، وغامض في تحديد المسؤوليات الحقيقية مما ينجر عنه التهرب من هذه المسؤوليات ، يعود القرار في مثل هذه الانظمة الى الادارة المركزية وهذا ما يؤدي في غالب الاحيان الى كون هذه القرارات ارتجالية وغير ذات معنى لان اصحاب الاختصاص مهمشون وهذا ما لا يصح حيث ان اهل الاختصاص هم الاقدر على اتخاذ القرارات الصائبة كما اورد ذلك الاستاذ " بن نوار " في فعالية التنظيم " اما القرارات التي تتعلق باختصاص معين فتبنى على اساس معرفة راي اهل هذا الاختصاص قبل اتخاذها " .

✓ المشاركة : ان ما يميز الجامعة ذات النظام المركزي هو ان صوت الاساتذة ليس دائما رفيع الشأن حتى عندما يتعلق الامر بمسائل هامة كالبحث والتعليم وهذا العامل يخفض من قيمة ومعنويات الاساتذة ، فكما حللته منظمة اليونسكو في مناشيرها يميل البعض الى الانعزال التام عن المشاركة الفعلية في الحياة الجامعية فيشتد ميولهم نحو تدمير الجامعة ... البلدان التي تسيير ادارة جامعتها بواسطة هيئة

¹ (يسمينة خدنة : مرجع سابق ، ص ص ، 44-34 .

معينة من طرف السلطة بعيدة عن الجامعة ، هيئة تجهل حتى الكفاءة الاكاديمية الخاصة ويكون في هذه البلدان مفهوم الجامعة من منطلق اساسه ايديولوجي سياسي .

✓ الاعلام والاتصال : يعتبر كل منهما مهما للجامعة ، فهما بمثابة غذاء للمنظمة وطاقة لنشاط المؤسسة ، الا ان دورها في هذه الجامعات يكاد يكون منعما اساء ركود جهاز الاعلام والاتصال تظهر طرق خفية لخلق منعطفات ملتوية بدلا من المعلومات المنظمة والصحيحة هذه المنعطفات تتسبب في سوء خلق التفاهم وانتشار الغموض مما يخلق جو من القلق والاضطراب لدى الهيئة الجامعية (طلبة ، اساتذة ، عمال اداريون ...)

- يمكن القول ان الجامعة ذات النظام المركزي ، لا يمكنها ضمان الانسجام بين طموحات الجماعات الثلاثة المكونة للجامعة ، اذ الى ذلك الصرامة الكبيرة في العمل والتي لا تسمح بفعالية التكوين حيث تعاكس كل سياق للابداع والتجديد .

(ب) الجامعة ذات النظام اللامركزي : تتميز بالخصائص التالية : (1)

تتركز اداراتها على المشاركة والتخطيط واتخاذ القرارات الاستراتيجية والاجرائية وعلى المراقبة والتنفيذ ، فهي تتميز بمشاركة هيئة الموظفين في تحديد الاهداف وفي تسيير المؤسسة في اطار التوجيهات العامة المقبولة والمشاركة ايضا في تعيين مسؤولي المؤسسة بمساهمة مع الهيئات الوطنية .

تعتمد على وحدات التعليم والبحث وهي ذات استقلالية في مسؤوليتها والكل يضمن تنسيق الوحدات وادارة الخدمات المشتركة والتي تكون تحت مسؤولية ادارتها وهي ذات حجم مصغر كي تضمن علاقات ذات طابع شخصي بين الاساتذة والطلبة مع توفير مجموعة افراد جاهزين لتسيير هذه الوحدات .

من الملاحظ ان الجامعات ذات النظام اللامركزي تعتمد اساسا على المشاركة وتوطيد العلاقات بين اعضاء الاسرة الجامعية وتسمح بوضوح وفرز الافكار وطموحات الجماعات وبالتالي وضوح طبيعة

¹ (يسمينة خدنة : مرجع نفسه ، ص 44 .

ومستويات القرارات كما يمكنها استغلال كفاءات اعضائها مع ضمان تمثيل الكل وغرس دافعية العمل لدى الهيئة والوصول الى التجديد الحقيقي والابداع⁽¹⁾

وظائف المؤسسة الجامعية :

ان التتبع تاريخيا لوظيفة الجامعة في المجتمع يرى ان تغيرت وظيفتها يتطور المجتمع ، ومع ظهور الثورة الصناعية ادى الى ظهور حاجات جديدة مما جعلت الجامعة ووظائفها لا تقتصر على التعليم فقط بل امتدت لتشمل البحث العلمي وخدمة المجتمع وقد استقرت الجامعة خلال مسيرة تطورها على اداء ثلاث وظائف اساسية تمثلت فيما يلي⁽²⁾ :

(أ) **التعليم** : بعد التعليم اول اهتمام للجامعة حيث كان دورها يقتصر على سيطرة التعليم الديني والابتعاد عن المجتمع ، ومع مرور الوقت تطورت هذه الوظيفة واصبحت تقدم الجامعة برامج تعليمية في انواع التخصصات المختلفة قصد اعداد الاجيال وتأهيلهم للعمل المشاركة في التنمية الشاملة بعد اكتسابهم المهارات والخبرات في مختلف التخصصات ومواقع العمل .

(ب) **البحث العلمي** : تعتبر الجامعة مركزا علميا ومؤسسة للإنتاج المعروفة وتوظيفها في تنمية المجتمع ويعتبر البحث العلمي احد اهم وظائفها الاساسية لماله من دور في انتاج المعرفة وتحديدها وتطويرها فهو اهم ركائز نهضة المجتمعات وتقدمها ، من خلال توظيف نتائج البحوث والدراسات العلمية في معالجة قضايا ومشاكل المجتمع وقد عملت العديد من المجتمعات على تنمية الاتجاهات السلبية لدى اساتذتهم نحو الاهتمام بإجراء هذه البحوث وتوفير مناخ علمي مناسب والحرص على تمويله ، كما اهتمت الدول المتقدمة بشكل كبير بهذا القطاع وعملت على تمويله وزيادة الانفاق عليه .

¹ (يسمينة خدنة : مرجع نفسه ، ص 45.

² (سهام كيس ، صبرينة بوشكارا : مرجع نفسه ، ص 58 .

ت) خدمة المجتمع : تختصر الجامعات بالتعليم الجامعي والبحث العلمي سبيل خدمة المجتمع والارتقاء به ، من خلال المساهمة في رقي الفكر وتقدم العلم وتنمية القيم الانسانية وتزويد البلاد بالخبراء والمختصين في مختلف الميادين واعداد انسان مزود بالمعرفة وطرق البحث المتقدمة ليساهم في بناء وتدعيم المجتمع ولتحقيق ذلك كان لزاما على الجامعة ان تقوم بتقديم الموارد البشرية ذات مهارة عالية للمجتمع وان ترسخ في اعضاء هيئة التدريس مسؤوليتهم اتجاه برامج خدمة المجتمع واحداث تغير اجتماعي ايجابي قصد تشجيع القيم الاخلاقية والنهوض بالطبقات الاجتماعية التي تعبر لعامة المجتمع في الرقي والتقدم¹.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجامعية : الهيكل التنظيمي لاي مؤسسة جامعية هو مجموعة القواعد والاجهزة التي يتم بواسطتها تحقيق اهداف التنظيم ، ويمكن اعتبار الجامعة احدى التنظيمات المعدة نسبيا ، وذات ثقافة تنظيمية واسلوب اداري خاصين لها اثار على فعالية تسييرها ، وتنقسم الى قسمين نجد تنظيم اداري مركزي لهياكل الجامعة وتنظيم قاعدي لهياكل الجامعة (2) .

اولا : التنظيم الاداري المركزي لهياكل الجامعة :

يقصد بالتنظيم الاداري المركزي كافة الهيئات والمديريات الموكلة لها ادارة الجامعة بكل جوانبها كهيئات الجامعة ومديرية الجامعة .

أ) هيئات الجامعة : تظم الجامعة هيئتين اساسيتين هما مجلس ادارة الجامعة والمجلس العلمي للجامعة

1/ مجلس ادارة الجامعة :

يقوم في كل مؤسسة عامة جهاز تقريبي يؤمن الادارة العامة فيها يسمى مجلس الادارة ويعتبر هذا المجلس عنصر اساسي في تنظيم المؤسسات العامة ، وهو السلطة العليا المهيمنة على شؤون المؤسسة

¹ (سهام كيس ، صبرينة بوشكاره : مرجع نفسه ، ص 59 .

² (رشيد بوبكر : المؤسسات العمومية ذات الطابع الثقافي والمهني : مؤسسات جامعية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في اطار مدرسة دكتوراه ، جامعة الجزائر 01 ، بن يوسف بن خدة ، 2015-2016 ، ص ص ، 47-42 .

العامّة التي تسيّر عليها ، وله وان يصدر ما يراه مناسب من القرارات لتحقيق اغراضها وذلك في الحدود التي يرسمها قانون انشائها .

2/ المجلس العلمي للجامعة :

المجلس العلمي على عكس مجلس ادارة الجامعة يقوم مفهوم المشاركة المقتصرة على فئات معينة من افراد المجتمع الاكاديمي ، وتقتصر صلاحيته على اصدار القرارات المرتبطة بالجانب البيداغوجي والبحث العلمي وبرامج الشراكة العلمية مع القطاعات الاقتصادية .

ب/ مديرية الجامعة :

1/ مدير الجامعة :

مدير الجامعة هو المسؤول عن السير العام للجامعة مع احترام صلاحيات هيئات اخرى ويتولى تمثيل الجامعة امام القضاء وفي جميع الحياة المدنية يمارس السلطة السليمة على جميع المستخدمين ، كما له ان يبرم اي صفقة او اتفاقية في اطار يسمح به القانون ، كما يسهر على تطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهما في مجال التعليم والتدريس ، كما انه يسهر على احترام النظام الداخلي للجامعة الذي يعد مشروعه ويقدمه الى مجلس الادارة ليوافق عليه ، كما يعتبر المسؤول الاول عن حفظ الامن و الانضباط داخل الجامعة ، ويمنح الشهادات بتفويض من الوزير المكلف بالتعليم العالي ، يضمن حفظ الارشيف وصيانته⁽¹⁾.

2/ نيابة مدير الجامعة :

نظرا لكثرة الاعباء الملقاة على عاتق الرئيس تم استخدام مناصب نواب الرئيس حيث نائب المدير يساعد مديري الجامعة في تسيير المسائل المشتركة بين مديرية الجامعة ومكونات الجامعة الاخرى مجلس مديرية يضم نائب رئيس الجامعة وعمداء الكليات ، ومديري المعاهد والملحقات ان وجدت .

¹ رشيد بوبكر :مرجع نفسه ،ص 51

ثم توضع نيابات رئاسة الجامعة تحت مسؤولية نواب مدير الجامعة المعنيين بمرسوم بناءا على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي بعد اخذ رأي مدير الجامعة من بين الاساتذة الذين يثبتون رتبة استاذ التعليم العالي وفي حالة عدم وجودهم من بين الاساتذة المحاضرين ، وان لم يوجد اساتذة محاضرين الاستشفايين الجامعيين (1).

3/ الامين العام :

توضع الامانة العامة للجامعة تحت مسؤولية امين عام يكلف بسير الهياكل الموضوعة تحت سلطته والمصالح الادارية والتقنية المشتركة و تسييرها الاداري والمالي ، كما يتلقى الامين العام بهذه الصفة تفويضا بالإمضاء من مدير الجامعة ، ولم يحدد القانون نوع هذا التفويض ولا حدوده ويبقى الامر بيد سلطة رئيس الجامعة ، ويعين الامين العام بموجب مرسوم بناءا على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي بعد اخذ رأي مدير الجامعة من بين الموظفين المنتمين على الاقل الى رتبة متصرف او ما يعادلها والذين يثبتون خمس سنوات خدمة فعلية بهذه الصفة (2) .

4/ المكتبة المركزية :

توضع المكتبة المركزية للجامعة تحت مسؤولية مدير مكلف بسير الهياكل الموضوعة تحت سلطته وتسييرها ، ويتلقى بهذه الصفة تفويضا من مدير الجامعة ، كما يعين مدير المكتبة المركزية للجامعة بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي ، بناءا على اقتراح من مدير الجامعة من بين المحافظين الرئيسيين او المحافظين الذين يثبتون خمس سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة (3) .

ثانيا :التنظيم القاعدي لهياكل الجامعة .

1 (رشيد بوبكر : مرجع نفسه ، ص52

2 (رشيد بوبكر : مرجع نفسه ، ص 53 .

3 (رشيد بوبكر : مرجع نفسه ، ص 54 .

نقصد بالتنظيم القاعدي لهياكل الجامعة تلك الهيئات الموجودة على مستوى الكليات والمعاهد والملحقات (1).

(أ) كلية الجامعة : هي وحدة تعليم وبحث في الجامعة في ميدان العلم والمعرفة ، كما تكون الكلية متعددة التخصصات ، ويمكن انشاؤها عند الاقتضاء على اساس تخصص واحد وتعمل الكلية على ضمان تكوين في التدرج وما بعد التدرج ، ضمان نشاطات البحث العلمي ونشاطات التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف .

تشكل الكلية من اقسام بها مكتبة وتزود بمجلس علمي ويديرها عميد .

1) مجلس الكلية : تحتوي الكلية على مجلس الكلية يتشكل من عميد الكلية كرئيس رئيس المجلس العلمي للكلية ، رؤساء الاقسام ، مدير او مديري وحدات البحث ، ومخابر البحث ان وجدت ، بالإضافة الى ممثلين اثنين عن الاساتذة في كل كلية ومعهد ينتخبان من ضمن الاساتذة مصف الاستاذية وممثلين (02) منتخبين عن سلك الاساتذة المساعدين وممثل منتخب عن الطلبة عن كل قسم ، وكذلك ممثلين عن المستخدمين الاداريين والتقنيين وعمال الخدمات ، كما يمكن لنواب العميد والامين العام وكذلك مسؤول المكتبة حضور اجتماعات مجلس الكلية بصوت استشاري ، كما ان تشكيل المجلس من مكونات الاسرة الجامعية ، من ممثلي الادارة والاساتذة والموظفين الاداريين والطلبة يوحى بتكريس المشرع لمبدأ المشاركة في تسيير الكلية كما هو حاصل في تسيير هياكل الجامعة ككل حتى ولو كان رأيهم استشاري (2) .

2) المجلس العلمي للكلية : المجلس العلمي للكلية لا يصدر قرارات وإنما يبدي اراء استشارية وتوصيات في مسائل بيداغوجية محصنة مثل : تنظيم التعليم ومحتواه ، تنظيم اشغال البحث كما يكلف المجلس العلمي للكلية زيادة على ذلك باعتماد مواضيع البحث في ما بعد التدرج ويقترح لجان مناقشتها ،

(1) رشيد بوبكر : مرجع نفسه ، ص 56 .
(2) رشيد بوبكر : مرجع نفسه ، ص 56 .

واقترح لجان التأهيل الجامعي ، اضافة الى دراسة حصائل النشاطات البيداغوجية والعلمية للكلية التي يرسلها عميد الكلية الى رئيس الجامعة مرفقة بآراء المجلس وتوصياته (1) .

(3) عميد الكلية : هو المسؤول عن سير الكلية ويتولى تسيير وسائلها البشرية والمادية والمالية ، كما انه هو الامر بصرف اعتمادات التسيير التي يفوضها له مدير الجامعة كما له ان يعين مستخدمي الكلية الذين لم يتقرر طريقة اخرى لتعيينهم بالإضافة الى توليه السلطة السلمية ويمارسها على جميع المستخدمين الموضوعين تحت سلطته كما يساعد عميد الكلية في مهامه نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة ، ونائب اخر مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية (2) .

(4) القسم : ان القسم العلمي هو الوحدة التنظيمية الاساسية ، اذ يقع في اسفل البناء التنظيمي للجامعة فذا صلحت العملية التعليمية والتربوية في الجامعة وقامت هذه القاعدة بكل وظائفها المنوطة بها خير قيام ، لأنها ستكون اسلسا صالحا لبقية الهيكل التنظيمي للجامعة ، فالقسم العلمي هو المسؤول الرئيسي والاساسي عن تجديد المعرفة ، واستشراق افاق العلم والمعرفة ، فان القسم هو المكان الذي تمارس فيه فعلا مهام التدريس والبحث (3) .

يتولى شؤون القسم رئيس القسم وهو المسؤول عن التسيير البيداغوجي والإداري للقسم ويمارس السلطة السلمية على المستخدمين الموضوعين تحت مسؤوليته ، كما يساعد رئيس القسم رؤساء اقسام مساعدون ورؤساء مصالح ورؤساء مخابر عند الاقتضاء (4) .

1 (رشيد بوبكر : مرجع نفسه ، ص 58 .

2 (رشيد بوبكر : مرجع نفسه ، ص 59 .

3 (رشيد بوبكر : مرجع نفسه ، ص 60 .

4 (رشيد بوبكر : مرجع نفسه ، ص 61 .

(أ) المعهد :

يتشكل المعهد من اقسام يضمن تنسيق نشاطاتها ويحتوي على مكتبة منظمة في شكل مصالح وفروع⁽¹⁾

(1) **مجلس العهد** : يزود المعهد على غرار الكلية بمجلس للمعهد ومجلس علمي يديره مدير يتشكل

من مدير المعهد ورئيس المجلس العلمي ، رؤساء الاقسام ، مدير او مديري وحدات البحث ومخابر

البحث ان وجدت ، ممثلين (02) منتخبين عن سلك الاساتذة المساعدين وممثل منتخب عن طلبة كل

قسم ، اضافة الى منتخبين من مستخدمين اداريين وتقنيين وعمال الخدمات .

(2) **المجلس العلمي للمعهد** : اضافة الى المجلس المعهد يحتوي المعهد على مجلس علمي يتشكل

زيادة من مساعدي المدير ، رؤساء الاقسام ، مديري الوحدات البحث ، ممثلين عن اساتذة المعهد ،

منتخبين عن سلك الاستاذية المساعدين من كل قسم ، اضافة الى مسؤول مكتبة المعهد ، ويتم تحديد

القائمة الاسمية لأعضاء المجلس العلمي بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي ، من بين مهام المجلس

العلمي للمعهد فهي عبارة عن اراء وتوصيات في مسائل بيداغوجية بحتة ، اقتراح برامج البحث ، اقتراح

فتح شعب ما بعد التدرج وتمديدها او غلقها⁽²⁾.

(3) **مدير المعهد** : مدير المعهد هو المسؤول عن سير المعهد ويضمن سير وسائل البشرية والمادية

والمالية ، بهذه الصفة هو الامر بالصرف لاعتمادات التسيير التي يفوضها اياه مدير الجامعة ، كما

يتولى السلطة السامية ويمارسها على جميع المستخدمين الموضوعين تحت سلطته⁽³⁾ .

(ث) **الملحقة** : الملحقة وحدة للتعليم دون البحث شان الكلية والمعهد ، كما ان جعلها متصلة بالكلية

او المعهد يجعلها غير مستقلة من الناحية البيداغوجية ، غير انها باستقلالية مالية وادارية نظرا لاستقلال

هياكلها خاصة مع وجودها خارج الجامعة⁽⁴⁾.

¹ (رشيد بوبكر : مرجع نفسه ، ص 64 .

² (رشيد بوبكر : مرجع نفسه ، ص 65 .

³ (رشيد بوبكر : مرجع نفسه ، ص 65 .

⁴ (رشيد بوبكر : مرجع نفسه ، ص 66 .

ثانيا : تقنيات الاتصال الاداري في المؤسسة الجامعية :

ماهية الاتصال الاداري :

مفهوم الاتصال :

لغة : هذه الكلمة مشتقة من الاصل اللاتيني Communis بمعنى المشاركة وتكوين العلاقة ، كما يرجع البعض هذه الكلمة الى الاصل Common بمعنى عام او مشترك وفي اللغة العربية ترجع الى الفعل اتصل ، والاسم يعني المعلومات المبلغة والرسالة الشفوية او تبادل الافكار والآراء والمعلومات ، عن طريق الكلام والاشارات والرموز⁽¹⁾ .

كلمة اتصال تستخدم في سياقات مختلفة وتتضمن مدلولات عدة فهي بمعناها المفرد Communications تعني نقل الافكار والمعلومات والاتجاهات بين الافراد والجماعات فهي صيغة الجمع Communications تشير الى الوسائل ذاتها التي تحمل مضمون الاتصال⁽²⁾ .

اصطلاحا : تشير لفظة الاتصال الى انتقال وتبادل المعلومات التي تتم بين الافراد من خلال تفاعلاتهم المشتركة بما يؤثر على مدركاتهم واستجاباتهم السلوكية⁽³⁾ .

عرفه جيهان رشته فرات ان الاتصال هو العملية التي يتفاعل بمقتضاه متلقي ومرسل الرسالة سواء كانت الكائنات حية او الات في مضامين اجتماعية مهمة ، وفيها يتم نقل افكار ومعلومات ومنبهات بين الافراد عن قضية او معنى او واقع معين فالاتصال يقوم على مشاركة المعلومات والصور الذهنية والآراء⁽⁴⁾ .

¹ (مي عبد الله : المعجم في المفاهيم الحديثة للإعلام والاتصال ، المشروع العربي لتوحيد المصطلحات ، ط1 ، دار النهضة العربية ، لبنان ، 2014 ، ص 21 .
² (طارق سيد احمد الخليلي : معجم المصطلحات الاعلام عربي – انجليزي ، ط1 ، دار المعرفة الجامعية ، 2008 ، ص 69 .
³ (رضوان بلخيرري : مدخل للاتصال والعلاقات العامة ، دار الجسور للنشر والتوزيع ، ط1 ، الجزائر ، 1435-2014 ، ص 11-12 .
⁴ (بسام عبد الرحمان المشاقبة : نظريات الاتصال ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، الاردن عمان ، ط 1 ، 2011 ، ص 25 .

الاتصال هو عملية تتكون من سلسلة من الانشطة تتضمن الاستماع ، التأمل التعبير الاختيار ، الشعور ، السلوك ، هو عملية مخطط لها تستهدف تحفيز الاخرين وخلق دوافع عندهم لتبني مواقف وممارسات جديدة ، وهو عملية منهجية عبر فترة زمنية محددة تتطلب تبادل وجهات نظر مفيدة من خلال حوار شخصين احدهما مرسل والاخر مرسل اليه (1) .

الاتصال هو اطلاق المعلومات واصابة الهدف بها ، وذلك بالتأكد من تلك المعلومات ثم فهمها متخطية العوائق التي تقابلها لكي تحقق الرسالة هدفها (2) .

من خلال ما سبق يمكننا استخلاص التعريف الالي للاتصال : بانه عملية نقل وتبادل الافكار والآراء والمعلومات بين شخصين او اكثر مرسل ومستقبل عبر وسائل مناسبة وتتاسب مع طبيعة الرسالة .

مفهوم الادارة :

يمكن تعريف الادارة بانها عملية التخطيط واتخاذ القرار ، والتنظيم والقيادة والتحفيز والرقابة التي تمارس في حصول المنظمة على الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية ومزجها

وتوحيدها، وتحويلها الى مخرجات بكفاءة لغرض تحقيق اهدافها والتكيف مع بيئتها الفعالية(3).

وهي عملية توجيه وتخطيط وتنظيم وتنسيق و رقابة، وضع قرار باستخدام طاقة الموارد المالية

والبشرية والمادية والمعلوماتية لتحقيق هدف ما بكفاءة وفعالية (4) .

1 (زيد منير عبوي : فن الادارة بالاتصال ، دار دجلة ، عمان ، الاردن ، 2008 ، ص 14 .
2 (مصطفى محمود ابو بكر واخرون : الاتصال الفعال ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2008 ، ص 28 .
3 (خليل محمد حسن الشماع : مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط5، 2007 ، ص 13 .
4 (اسامة سعد خيرى : الادارة العامة ، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2012 ، ص 21 .

الاتصال الاداري :

هو تدفق التعليمات والتوجيهات والقرارات من جهة الادارة الى المرؤوسين ، وتلقي بيانات ومعلومات منهم في صورة تقارير او مذكرات او اقتراحات وغيرها بهدف اتخاذ قرار معين⁽¹⁾ .

يتضح لنا من خلال التعريفات بان الاتصال الاداري حسب الباحثين هو تلك العملية التي تتم من خلال اصال المعلومات والافكار بين مختلف الاقسام او الادارات الفرعية المكونة للهيكل التنظيمي للمؤسسة قصد تحقيق الاهداف ، ومنه فان مفهوم الاتصالات الادارية يتضمن افكار اساسية او بالأحرى يجب ان يشمل على⁽²⁾ :

- عناصر او مكونات عملية الاتصال كالمرسل ، الرسالة ، مرسل اليه ... إلخ .
- هدف او اهداف الاتصال لأنه عملية هادفة دائما .
- اتجاه او خط مسار الاتصال الذي يسير عليه .
- مجتمع الاتصال والمجالات التي تؤثر فيه ويعمل من خلاله .

اهداف الاتصال الاداري :

تختلف لهداف عملية الاتصال الاداري تبعا لطبيعة المنظمة واهدافها الرئيسية الا ان هناك اهداف اساسية في اغلب عملية الاتصال وهي⁽³⁾ :

1/ الاقناع ان الهدف من اي عملية اتصالية ليس اصال المعلومات والافكار كما يتبادر الى الذهن فقط انما الهدف هو الاقناع فأى عملية اتصالية لابد من ان تهدف الى الاقناع بأمر ما بطريقة او بأخرى لذلك يقول الطنوبي ان الكثير من القادة والمؤسسات يريدون ان يقدموا افكار جديدة ويستخدمون الاتصال لإقناع الناس باتباع هذه الافكار .

¹ بشير علاق : الادارة الحديثة نظريات ومفاهيم ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، 2008 ، ص ص 299-298.

² محمد الحلامة واخرون : المفاهيم الحديثة في علم الادارة ، دار اثراء للنشر والتوزيع ، ط1، الاردن ، 2010 ، ص 176.

³ محمد الحلامة : المفاهيم الحديثة في علم الادارة ، دار اثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 ، ص 181-182 .

2 / اطلاع المرؤوسين كما اشار الصباب واخرون على تعليمات الاهداف المطلوبة تنفيذها والتعرف على مدى التنفيذ والمعوقات بالإضافة الى تسهيل عملية اتخاذ القرار .

3/ مساعدة الادارة في القيام بأعمالها الرئيسية مثل وضع السياسات والخطط وتقييم العمل والتوفيق بين جهود العاملين .

4/ توفير المناخ الايجابي الذي يرغب العاملين في الانجاز وينظم قيادة وتوجيه الموارد البشرية والفنية والمالية .

5 / الاتصال الاداري يهدف الى ربط المديرية والدوائر والاقسام مع بعضها وتنسيق وصول وتدفق المعلومات من اجل تحقيق الاهداف .

انواع الاتصال الاداري :

تنقسم الاتصالات من الناحية الادارية الى قسمين هما :

اولا : **الاتصال الرسمي** : هو عملية ارسال واستقبال المعلومات والوامر والتعليمات والتوجيهات والنشرات والقرارات ، والتعليمات ، داخل الاطار التنظيمي للمؤسسة وتتخذ الطابع الكتابي ، وتسير وفقا للمسارات التي يحددها الهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة ولوائحها وقوانينها⁽¹⁾ .

ويقصد بها التي تتم في اطار القواعد التي تحكم المنظمة والتي تتم من خلال القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي والاتصالات بهذا المعنى يمكن التسيير في واحد⁽²⁾ من ثلاث اتجاهات اساسية وهي:

✓ **الاتصال الهابط** : هي اتصال رسمي صادر من مستوى اعلى في المؤسسة الى المستوى الادنى ، اي من الرئيس الى المرؤوسين ، كالتعليمات والارشادات ، والقرارات والتكليف وخطابات الشكر والتقدير والنقل وما الى ذلك .

¹ (سيد سالم عرفة : الاتصالات التسويقية : دار الراجحة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011 ، ص 26 .
² (مرتضى البشير الامين : الاتصال التنظيمي ، دار الامواج للنشر والتوزيع ، عمان ، 2016 ، ص 108 .

✓ **الاتصال الصاعد** : هي اتصال رسمي صادر من المستوى الادنى الى المستوى الاعلى اي من المرؤوسين الى الرئيس ، كالتشكاوي ، طلب العلاوات ، التقارير ، مقترحات وغير ذلك يقدمها المرؤوسين الى الرئيس ويتوقع النظر فيها .

✓ **الاتصال الافقي** : هي اتصال رسمي يتم بين موظفي المستوى الاداري الواحد الذين يحملون نفس المسمى الوظيفي ، كذلك الاتصال الذي يتم بين عمداء الكليات او مديري المدارس او رؤساء الاقسام او المعلمين بعرض التنسيق او تبادل الآراء ووجهات النظر .

✓ **اتصال جانبي** : هي اتصال رسمي يتم بين موظف واخر يشغل كل منهما وظيفة تختلف بطبيعتها عن الاخر (1).

ثانيا : الاتصال الغير الرسمي :

هو اكثر انواع الاتصال شيوعا في العالم ، فهو اتصال لا يخضع للتنظيم الرسمي ، ولا تتحكم بها اطر نظامية ، حيث تتساقط المعلومات والمعاني في الاتصالات غير الرسمية خارج نطاق التنظيم الرسمي ما ينجم عن ذلك سرعة ومرونة عاليتين في نقل البيانات والمعلومات وتبادلها بين اكبر عدد من الناس ، وتعد قنوات الاتصال غير رسمي الاقصر بين جميع قنوات الاتصال الاخرى ، ما يتيح قدرا عاليا من التغذية العكسية التي تكون اشبه بالفورية ، وهما يضيفي قيمة نوعية راقية على هذا النوع من الاتصالات وغالبا ما تعتمد الاتصالات غير الرسمية على الوسائل الشفوية في الاتصال ، علاوة على اعتمادها على الوسائل التحريرية ايضا (2).

1 (سيد سالم عرفة : مرجع سابق ، ص 27 .
2 (بشير علاق وحميد الطائي : اساسيات الاتصال نموذج ومهارات ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، (د.س) ، ص 61 .

اساليب الاتصال الاداري :

تتم عملية الاتصال بين مرسل ومستقبل ، وبالتالي نقل مضمون الرسالة او المعلومات والافكار ، واحداث المشاركة في الفكر ، واحداث التغيير عبر اساليب مختلفة يطلق عليها اساليب الاتصال ، تمثلت هذه الاساليب فيما يلي : (1)

➤ اسلوب الاتصال الكتابي Writing Communication :

يتم الاتصال الكتابي بين المرسل والمستقبل بواسطة الكلام المكتوب مثل الرسائل والتقارير والمذكرات او عبر الفاكس : البرقيات ، شبكة معلومات العالمية الانترنت Internet او رسائل قصيرة على الهاتف النقال .

وهذا الاسلوب يعتبر من متطلبات الامور في المنظمات الكبيرة الحجم ، وذات اتساع في التنظيم والمستويات الادارية الهرمية .

وحتى ينجح الاتصال الكتابي ويحقق اهدافه يجب ان يتصف الكلام المكتوب بالبساطة والوضوح والدقة ، ويتم ذلك من خلال القدرة على صياغة الرسالة المكتوبة بطريقة مبسطة وسهلة وواضحة .

➤ اسلوب الاتصال الشفوي Verbal Communication :

الاسلوب الثاني من اساليب الاتصال يكون على شكل الاتصال الشفوي ويتم عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المتصل والمستقبل شفويا ، اي عن طريق الكلام المنطوق المسموع وليس الكلام المكتوب . وهذا الاسلوب يتميز عن الاسلوب الكتابي بانه اكثر سهولة وايسر واكثر اقناعا للمرسل اليه او المستقبل ، ويستخدم هذا الاسلوب الكتابي في الموضوعات التي تحتاج الى شرح وتفسير والاجابة على التساؤلات المطروحة بوضوح وبطريقة فورية ومباشرة.

¹ (محمد ابو سمرة : الاتصال الاداري والاعلامي ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 ، ص 83-84 .

ويتحقق هذا الأسلوب الشفوي في الاتصال بوسائل مختلفة أهمها المقابلات الشخصية بين المرسل والمرسل إليه والمكالمات الهاتفية والندوات والمؤتمرات واللقاءات والاجتماعات الدورية أو الطارئة .

➤ أسلوب الاتصال التصويري **Picture Communication** :

ويجري هذا الأسلوب من أساليب الاتصال عن طريق استخدام الصور والرسوم من أجل نقل مضمون الرسالة المراد توصيلها ، وتتحقق بعدة وسائل مختلفة أهمها : التلفزيون والفضائيات والانترنت ، السينما والصور التي تنشر في الصحف ، المجالات والإعلانات والملصقات .⁽¹⁾

أنواع تقنيات الاتصال الإداري الحديثة :

من أهم تقنيات الاتصال التي تخدم الأعمال الإدارية ما يلي⁽²⁾:

1/ الأقمار الاصطناعية :

تقوم الأقمار الصناعية بتغطية خدمات الاتصال التقليدية بالإضافة لخدمات الارتباط كاستخدام الهاتف ، انتقال التلكس ، استخدام التلفزة الطابعة ، وهذه العمليات تفيد الإدارة في كافة أعمالها ومراسلاتها كما أن وضع القمر الاصطناعي في مداره يوفر خدمات متعددة الجوانب في دعم الاتصال فيما يتعلق بين مختلف المستخدمين .

2/ تكنولوجيا الاتصال عن بعد :

أ- تكنولوجيا الاتصال الكابلي : الكابل هو أحد الوسائل التي تستخدم في عملية نقل الرسائل والمعلومات الصوتية والمرئية والنصوص أما بالأسلوب التماثلي Amalog أو بالأسلوب الرقمي Digital .

ب- تكنولوجيا الألياف الضوئية :

¹ (محمد أبو سمرة : مرجع نفسه ، ص 85 .
²)

تعد الاليف الضوئية احد الوسائل التي تساعد على تقديم مجال واسع من الاتصالات والاليف الضوئية التي هي عبارة عن قوائم زجاجية رقيقة للغاية تشبه خيوط العنكبوت وتسمح بمرور اشعة الليزر خلالها ، ويمكن ان يحل هذا الضوء محل الاشارة الالكترونية التقليدية المستخدمة في خطوط الهاتف والراديو والتلفزيون ونقل بيانات الحاسب الالكتروني .

ج- تكنولوجيا الاتصال الرقمية :

يمكن تقديم بيانات المقروءة والمسموعة والمرئية في شكل من الاشارات التماثلية وتختلف الاشارات التماثلية حسب اختلاف الاشارة الاصلية .

3/ تكنولوجيا الاتصال الهاتفي :

يبدو انه من الغريب اقتحام الاتصال الهاتفي ضمن خدمات تكنولوجيا ،حيث يبدو الهاتف ضمن خدمات التكنولوجيا حيث يبدو الهاتف من الوسائل القديمة التي يرجع تاريخها الى عام 1876 ، غير ان الهاتف ليس مجرد اداة للنداء او انهاء الاعمال عن بعد وانما هو نظام اتصال معقد ، من خلاله عمل قنوات اتصال لعقد المؤتمرات لمن يقيمون في اماكن متباعدة ، ويستخدم الهاتف كوسيلة اتصال بالهواتف الاخرى في اماكن جغرافية متعددة بطريقتين اساسيتين هما :

أ- طريقة اتصال مباشر :

سواء كان هذا الاتصال بين متحدثين يعيشان في مدينة واحدة او في مدينتين مختلفتين او حتى اقاليم وقارات مختلفة .

ب- طريقة اتصال غير مباشرة :

وذلك عن طريق ربط الخط الهاتفي مع وسيلة اخرى من وسائل تناقل المعلومات كالتلكس ، المحطات الطرفية للحاسب ، وما شابه ذلك من تقنيات الاتصال .

4/ الفاكس (الناسخ الهاتفي) : هو جهاز يستطيع نقل الرسائل المكتوبة والمطبوعة عبر الاتصال

الهاتفي الى اي مكان في العالم وتستقبل في حال وبذلك يتم توفير الوقت والجهد الذي يستغرقه نقل

الرسائل وقد اسهم في فعالية الاتصالات وفي انجاز الاعمال الادارية المختلفة .

5/ الانترنت :

هي عبارة عن شبكة الكمبيوتر عبارة عن شبكة تتكون من اجهزة يملكها افراد مؤسسات ومدارس ومعاهد

وكليات منتشرة في كل مكان في العالم .

**الفصل الثالث : اتخاذ القرارات
في المؤسسات الجامعية**

تمهيد :

اتخاذ القرار هو العملية الاساسية في الادارة ، فنجذ المدير هو الذي يصنع القرار حيث يضع عدة بدائل ويختار البديل الافضل ويقوم بتطبيقه وفي حالة عدم نجاح هذا القرار فهو يملك بدائل مختلفة قابلة للتطبيق وهذا راجع لا بداعه واسسه المنهجية التي يعتمد عليها ، فنجذ المؤسسة الجامعية كغيرها من المؤسسات تسعى جاهدا لتطبيق اهدافها من اجل استمرارها وبقائها وتطورها .

في هذا الفصل سننترق الى عنصرين الاول يحتوي على اتخاذ القرار من حيث المفهوم وعدة عناصر اخرى تتمثل في : اهمية اتخاذ القرار ، خصائص عملية اتخاذ القرار ونظريات اتخاذ القرار ، والعنصر الثاني اتخاذ القرارات على مستوى الجامعة وتحتوي على اساليب اتخاذ القرارات في المؤسسة الجامعية وانماط المديرين بها وكذلك انواع القرارات حسب المستويات الادارية في المؤسسة الجامعية .

أولاً : اتخاذ القرار

مفهوم اتخاذ القرار

لغة : جاء في اللغة " قر " بمعنى سكن واطمئن وقرر الامر بمعنى رضى عنه ، وتقرر الامر بمعنى ثبت واستقر ، والقرار هو ما انتهى اليه الامر .

اصطلاحاً : هو اسلوب الاختيار الامر الرشيد من بين مجموعة بدائل متاحة لتحقيق هدف معين (1) .

اتخاذ القرار :

تعتبر عملية اتخاذ القرار من المسائل المهمة جدا في حياة الافراد والجماعات وهي وظيفة انسانية تتطلب قدرا من الطاقة الفكرية ، والانفعالية ، الامر الذي دفع بالباحثين الى دراسة عملية اتخاذ القرار بمختلف ابعادها وجوانبها ومهاراتها (2) .

عرف Simon القرار بأنه اختيار بديل معين من البدائل لايجاد الحل المناسب لمشكلة جديدة ناتجة عن عالم متغير ، وهو جوهر النشاط التنفيذي في الاعمال (3) .

عملية اتخاذ القرار فهي تستند الى القرار Décision وهو العملية الاساسية في الادارة وان عمل المدير الحقيقي هو صنع القرار الذي يميز البديل الافضل والامثل من بين البدائل المختلفة المتاحة وبالتالي اختيار

¹ (عمار بوحوش : مرجع سابق ، ص 157 .

² (مؤيد عبد الحسين الفضل : الابداع في اتخاذ القرارات الادارية ، مكتبة الجامعة الشارقة ، اثناء للنشر والتوزيع ، جامعة الكوفة ، كلية الادارة والاقتصاد العراق ، الاردن ، ط1 ، 2009 ، ص 49.

³ (مؤيد عبد الحسين الفضل ، مرجع نفسه ، ص 49 .

البديل الامثل الذي يعرض قابلية المدير على الابداع واعتماد العقلانية Rationality كأساس منهجي لاتخاذ القرار (1) .

اتخاذ القرار الاداري يعني الاختيار الحذر من جانب الادارة او متخذ القرار لتصرف معين دون اخر من بين اكثر من تصرف يمكن اتخاذه (2) .

اهمية اتخاذ القرارات

تتمثل اهمية اتخاذ من ارتباطه الشديد بحياتنا اليومية كأفراد وجماعات ومنظمات ادارية صغيرة وكبيرة ، محلية ودولية ، هذا بالإضافة الى ان موضوع اتخاذ القرارات يحظى بأهمية خاصة من الناحيتين العلمية والعملية (3) .

❖ **اهمية اتخاذ القرارات على مستوى الفرد :** تبرز من خلال العديد من القرارات التي يتخذها الفرد في حياتنا اليومية التي يتأثر بها ويؤثر على الاخرين فوظيفة المدير التنفيذي - على سبيل المثال - تتصف باتخاذ القرارات او تأجيلها او عدم اتخاذها فهو يتخذ قررا عندما يوقع طابا ، او يجيب على سؤال احد مرؤوسيه ، او يطلب من موظفيه اداء مهمة عمل ... الخ

❖ **اهمية اتخاذ القرارات على مستوى الجماعات الصغيرة :** فهي حظيت بأهمية بالغة لأنها تبرز من تأثير سلوك الفرد ، عضو المجموعة الصغيرة ، سلوك الافراد اعضاء الجماعات الانسانية التي ينظم اليها ، ولعل تجارب العلاقات الانسانية في الصناعة لخير اثبات على اهمية الجماعات الانسانية في المنظمات الادارية ، والجماعات الانسانية خلية لمنظمة لها مناخ عمل وبيئة تشكل سلوك الفرد فيها من حيث القيم والتوقعات والمعايير وهذه بمجموعها تؤثر في القرارات والسياسات التنظيمية العامة في المنظمات الادارية ومن

¹ مؤيد عبد الحسين الفضل ، مرجع نفسه ، ص 49 .

² جمال الدين لعويسات : الادارة وعملية اتخاذ القرار ، دار هومة للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2005 ، ص 26 .

³ محمد عبد الفتاح ياغي : اتخاذ القرارات التنظيمية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، ط2 ، 2009 ، ص 5-6 .

الجماعات الصغيرة ، اللجان ظن مجالس ، الاسرة ، العائلة ، الجمعيات ، النوادي ، والجمعيات الخيرية ... الخ .

❖ **اهمية اتخاذ القرارات على مستوى المنظمة :** هنا تزداد بازدياد درجة تعقيدها نتيجة تضخم حجم المنظمات وانفتاحها على البيئات المختلفة ، وسرعة التغييرات التي اصبحت تتميز بها الحركة العامة ، ويرجع السبب في اهمية اتخاذ القرارات التنظيمية الى انها تتأثر وتؤثر على الافراد والجماعات داخل التنظيم وخارجه فتؤثر بالتالي في الوضع الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع ككل .

❖ **أهمية اتخاذ القرارات على المستويين العلمي والعملية :** فان لها اثر كبير في حياة المنظمات حيث يرتبط موضوع اتخاذ القرارات بإجراء العملية الادارية من تخطيط وتنظيم وقيادة الاتصالات ... وغيرها من النشاطات الادارية الاخرى كما انه يرتبط بالسلوك التنظيمي ، حيث يتناول اتخاذ القرارات والعلاقات الشخصية والتنظيمية المؤثرة في القرار اضافة الى ذلك فقد اعطت ممارسة اتخاذ القرارات تركيزا لأهمية النظرية والى الاهتمام بالبحوث والدراسات المتعلقة بعملية اتخاذ القرارات في العلوم السلوكية وغيرها فهناك مساهمات عديدة من علماء النفس والمهتمين بالعملية المعرفية والتي تتصف بالتركيز على قدرات وحدود العنصر البشري في معالجة المعلومات واختيار البدائل (1) .

خصائص عملية اتخاذ القرارات :

تتسم عملية اتخاذ القرار بخصائص معينة اهمها ما يلي (2) :

✓ انها عملية ذهنية ، فهي نشاط فكري يعتمد على اتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح .

✓ انها عملية اجرائية ، فعلى الرغم من ان عملية الاختيار هي جوهر اتخاذ القرار الا ان هناك عدد من

الخطوات التفصيلية التي تسبقها .

(1) محمد عبد الفتاح ياغي : مرجع نفسه ، ص 7 .

(2) احمد ماهر : الادارة : المبادئ والمهارات ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، ط1 ، الاسكندرية ، 2003 ، ص 283 .

✓ ان تعدد البدائل هو اساس عملية اتخاذ القرارات فحينما لا يوجد الا حل وحيد لمشكلة معينة فلن يكون هناك اختيار ، ومن ثم لا يكون هناك عملية اتخاذ القرار وانما يكون الامر اجباري .

✓ ان اختيار البدائل لا يكون عشوائيا وانما يكون وفق اسس ومعايير تؤدي الى اختيار انسب بديل .

✓ اننا لا نختار البديل الامثل لذا فان القرار يوجه الى البديل الانسب هو الذي يتناسب مع الظروف المؤثرة في اتخاذ القرار .

✓ ان عملية اتخاذ القرار مرتبطة بالمستقبل ، فنحن نتخذ القرارات في الوقت الحاضر ولكن تنفيذ هذه القرارات واثارها تكون في المستقبل وهذه الخاصية تؤدي الى صعوبة اتخاذ القرارات لأنها تعتمد على التنبؤ بالمستقبل.

✓ ان اي قرار اداري هو لابد وان يكون امتداد من الحاضر للمستقبل لان معظم القرارات الادارية بالمنظمات هي امتداد واستمرار للماضي .

نظريات اتخاذ القرارات :

1/ نظرية الادارة العلمية في اتخاذ القرارات (1) :

تقيم نظريات الادارة العلمية والذي يعتبر فريديريك تايلور رائدها الاول فهمها للإدارة على اسس فنية في طبيعتها ، وترى ان الادارة علم حقيقي يقوم على قواعد ومبادئ محددة ولذلك فان النظرية اتبعت الاسلوب العلمي لتحليلها وفهمها للعملية الادارية وذلك بالحصول على الحقائق من خلال تقديم افتراض وتحقيقه وتعديله وفق النتائج التي يكشف عنها هذا الاختبار كما ترى ان العاملين شاركوا في العملية الادارية بطريقة آلية لتحقيق اهداف التنظيم ويقتصر دور المدير على تحديد ما يجب ادائه وان على المرؤوسين اداء ما يحدده المدير ومن اهم الاسهامات التي قدمها تايلور في مجال اتخاذ القرارات الادارية الافكار والتوجهات التي استخلصها من خلال دراسته وابحائه الميدانية وتجاربه الدقيقة ، وملاحظاته اثناء اشرافه على العمال

¹ عبد الباسط مجناح : واقع المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات بالمؤسسة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر اكايمي ، فرع علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل ، جامعة محمد بوضياف - المسيلة ، 2017، ص ص 47-49 .

وهم يطرقون الصلب ويستخدمون طرقاً مختلفة في أداء هذه العملية ، ومن أهم هذه الأفكار الفكرة التي تقوم على القول بأنه يمكن استبدال طرق قطع الصلب الشخصية والتجريبية التي كانت متبعة من قبل بطريقة واحدة مثلى ، تفضل هذه الطرق جميعاً وتأتي بأحسن النتائج ، وقد توصل تايلور هذه النتيجة من خلال دراسته لعنصري الوقت والحركة التي أدت إلى معرفة الحركات اللازمة للعامل لا تمام العملية الموكلة إليه ، وتحديد الوقت اللازم لأداء الحركة ، يمكن على ضوء ذلك معرفة ما يجب أن ينتج كل عامل يومياً ، كما يمكنه من تفادي الحركات غير الضرورية التي تستهلك الجهد والوقت .

من أجل المساهمات الأخرى لتايلور في مجال اتخاذ القرارات دعوته إلى تطبيق الأساليب العلمية في الإدارة بدلاً من الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي ، والانسجام بدلاً من التفرقة والتعاون بدلاً من سيادة روح الفردية وهذه كلها مفاهيم تساهم في ترشيد عملية اتخاذ القرارات الإدارية .

يرى بعض علماء الإدارة أن أفكار وملاحظات "تايلور" التي استخلصها من دراساته وأبحاثه العلمية تمثل دفعة للأمام نحو آفاق كثيرة معقولة وأكثر فاعلية في أساليب اتخاذ القرارات التي تقوم على اتباع مراحل وخطوات معينة بهدف التوصل إلى الحل الأمثل للمشكلة موضوع القرار ، ذلك أن مناداته بتايلور بإحلال الطريقة المثلى محل الطرق والوسائل الموضوعية والعلمية التي تستهدف الوصول إلى البديل الملائم لحل مشكلة إدارية واتخاذ القرار السليم بشأنها ، كما أن توصل تايلور إلى الحركات الضرورية اللازمة لأداء العمل في أقصر وقت وبأقل جهد ممكن وجهت الأنظار إلى معرفة البدائل الضرورية التي تحقق الوصول إلى الحل المطلوب للمشكلة ، وسرد البدائل غير الضرورية التي تؤدي إلى ضياع وقت وجهد المدير متخذ القرار ، كما يؤخذ على نظرية الإدارة العلمية من إغفالها لبعض العوامل والجوانب السلوكية والاجتماعية كإبعاد جوانب هامة ومؤثرة في العملية الإدارية ، ونظرتها إلى العاملين كآلات يستخدمها المدير ويؤثر فيها كما يشاء .

2/ نظرية التقسيم الاداري في اتخاذ القرارات (1):

ينصب اهتمام انصار هذه النظرية على التكوين الداخلي للتنظيم ، وعلى كيفية توزيع النشاطات بين اقسامه بالشكل الذي يحقق التكامل بينها ، وذلك بتحديد اهداف التنظيم وتحديد الاعمال والانشطة اللازمة لتحقيق هذه الاهداف ، وكل هذا من اجل الوصول الى الكفاءات الادارية ، ومن ابرز انصار هذه النظرية "هنري فايول " "فرانك جليبرت " .

اولا : هنري فايول 1841-1925

هو من مفكري الادارة وخبرائها الذين يمارسوها عمليا ، كما يعتبر الرائد الاول لعلم ادارة الاعمال وقد كان لأفكاره وما تركته من اثر مميز في الفكر الاداري سواء في فرنسا او غيرها اهمية لا تقل عن اهمية الاثر الذي تركته افكار تايلور في الفكر الاداري الامريكي ، وتقوم افكار فايول على تصنيف وظائف التنظيم الاداري الى ست مجموعات هي :وظائف فنية ، تجارية و مالية ،صيانة ومحاسبة واخيرا الوظائف الادارية ، ويرى ان الوظائف الادارية يمكن اجمالها في خمس عناصر اساسية اهمها :وضع الخطة ، التنظيم ، التنسيق ، اصدار الاوامر ، الرقابة وهي مهام رئيسية التي تناط بالمدير .

ومن اهم الاسهامات الرائدة لفايول في مجال اتخاذ القرارات اقتراحه لعدد من التوجيهات لترشيد سلوك المدير لضمان حسن ادائه لدوره القيادي ، وتقريره لعدد من المبادئ التي رآها ضرورية ولازمة للمدير يلتزم بها في آدائه لمهامه .

ومن ابرز المآخذ على اسهامات فايول في مجال اتخاذ القرارات الادارية ، ما يؤخذ على تقسيمه الحماسي لمكونات العملية الادارية (تخطيط ، تنظيم ، تنسيق ، واصدار اوامر والرقابة) ، من عدم تعرضه لإدارة الافراد وعدم تركيزه على بعض العمليات الاخرى كالقيادة واتخاذ القرارات والدوافع والاتصالات بالشكل الذي يتناسب مع اهمية هذه الجوانب وتأثيرها في تحقيق اهداف الادارة مما جعل اسهاماته غير شاملة لكل

¹ (عبد الباسط مجناح :مرجع نفسه ، ص 50

النشاطات التي تناط بالإدارة العليا الا ان المآخذ السابقة في تصورنا لا تقلل من اهمية الاسهامات التي قدمها فايول في مجال اتخاذ القرارات ، اذ لا يمكن انكار اثر التوجيهات والمبادئ التي اقترحها في تطوير وترشيد عملية اتخاذ القرارات .

ثانيا : فرانك جلبرت (1)

اسهم جلبرت في تطوير وترشيد عملية اتخاذ القرارات من خلال الافتراضات التي قدمها والتي استخلصها من دراساته وابحائه الدقيقة في مجال عمله.

ومن اهم الافتراضات الافتراض الذي يقول بان هناك طريقة واحدة مثلى لأداء اي هذا الافتراض نتيجة "جلبرت" وهذه الطريقة المثلى هي التي يجب اكتشافها ، وقد توصلت دراسته التي قامت على سؤال زملائه في المهنة وهي مهنة البناء حيث كان يعمل بناء في طريقة وضع كل منهم في وضع الاحجار للبناء ، فتلقى منهم اجوبة مختلفة ، ولاحظ ان كلا منهم لا يطبق طريقة التي يقوم بها عندما يقوم هو شخصيا بالعمل ، فاخذ يفكر في افضل الطرق لوضع الحجر ، مقتنعا بان طريقة واحدة فقط هي الاحسن وهي الطريقة التي تؤدي بها هذه العملية في اكثر الاوضاع راحة ، وباقل عدد ممكن من الحركات وفي النطاق المكاني المتيسر ، وفي تصورنا ان هذه النتيجة التي توصل اليها تعتبر اساسا لفكرة اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتعددة والمتاحة لحل المشكلة الادارية ، والتي تعتبر من المراحل والخطوات الاساسية لعملية اتخاذ القرارات ، كما ان "جلبرت" لفت الانتباه الى المعايير والاسس التي يتم بموجبها تحديد البديل الانسب والمتمثلة في معايير : الوقت ، الجهد ، التكلفة والامكانيات المادية المتاحة .

ثالثا: ليندول ارويك (2) :

تمثلت اسهامات "ارويك" في مجال اتخاذ القرارات الادارية ابراز لأهمية تأثر بعض الجوانب التنظيمية في عملية اتخاذ القرارات ، اكد "ارويك" من خلال دراسته وابحائه على اهمية دور التفويض في فاعلية القيادة

(1) عبد الباسط مجناح : مرجع نفسه، ص 52 .

(2) عبد الباسط مجناح : مرجع نفسه، ص ص 53-54 .

الادارية في ممارسة مهامها وترشيد قراراتها وهو يرى ان نجاح المدير في تفويض الناجح اتخاذ القرارات : شجاعة المدير وتفويض الثقة لديه، ثبات العمل بالنسبة للموظف وتحديد واجباته لان عدم تحديد الواجبات يؤدي الى الغموض الذي له تأثيره السيئ على الروح المعنوية لعاملين ، يضاف الى ذلك عامل هام وهو مدى نجاح المدير في تطبيق ما اسماه بمبدأ نطاق الاشراف الذي يعتبره "ارويك" اساسا لتقدير فاعلية تثيره في فاعلية القيادة وفي ترشيد عملية اتخاذ القرارات يتفق في مضمونه مع الاتجاه نحو أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات ، ذلك أن تفويض المدير بعض سلطاته لمؤوسيه يجعله يتفرغ للمسائل الهامة والجوهرية ، ويحول دون تركيز السلطات في يده ، مما يساعده على المزيد من التفكير لابتكار حلول ملائمة للمشاكل المعقدة ، وقد تعرضت الافتراضات التي قدمتها النظريات الكلاسيكية في مجال اتخاذ القرارات لبعض الانتقادات اهمها :

- مبالغتها في التركيز على الأنشطة التي يمارسها المدير دون أن تعطي اهتماما كافيا لمفهوم القرارات الادارية واساليب اتخاذها باعتبارها من المهام الاساسية للمدير .
 - كما اغفلت اهمية العوامل والمتغيرات السيكولوجية والبيئية وتأثيرها على عملية اتخاذ القرارات .
- و أمام هذا القصور للافتراضات والمفاهيم التي طرحتها النظريات الكلاسيكية عن تصوير عملية اتخاذ القرارات كما يجري تطبيقها عمليا ، اتجاهات جديدة في الفكر الاداري حاولت تلافي هذا القصور من خلال ما طرحته من مفاهيم وافتراضات جديدة تمثلت في الاسهامات التي قدمها رواد الفكر السلوكي .

ثانيا : إتخاذ القرارات في المؤسسة

خطوات إتخاذ القرارات في المؤسسة: يعتقد بعض العلماء بأن عملية إتخاذ القرارات الادارية ينبغي ان تمر بعدة مراحل وخطوات منطقية تهدف في النهاية للوصول الى القرارات الصائبة التي يمكن أن تعالج المشكلات القائمة بالكفاءة المطلوبة وهذه المراحل نذكرها فيما يلي (1) :

1/ إدراك المشكلة : ظهور أعراض مرضية في مجال العمل يلفت نظر متخذي القرار ومحليي النظم على وجود خلل في مكان ما يستوجب التحليل وسرعة التلبية ، أي أن الادارة تبدأ آلية تحليل وحل المشكلات بناء على ظهور مظاهر خلل في النظام الاداري يستوجب الانتباه من حيث تعريف المشكلة هو وجود انحراف عما هو مخطط له .

2/تعريف المشكلة : إن علاج والتعامل مع الأعراض لا يؤدي إلى الشفاء التام ، بل يجب أولاً تحديد والتعرف على هوية المشكلة ، أي سبب الاعراض والأسلوب العلمي لذلك هو تشخيص المشكلة بتصنيفها أولاً على التقسيمات السابق ذكرها للمشكلات (نظم اقتصادية وإنسانية) ومن هذا المنطلق يمكن تحديدها تحديدا دقيقا .

3/ جمع المعلومات (2) : تساعدنا هذه المرحلة على تحديد المشكلة وتتضمن مايلي :

أ / معلومات موضوعية : يقصد بها محاولة الكشف عن الاطراف الداخلة في المشكلة وزمان حدوث المشكلة ودرجة تكرار حدوثها في الماضي .

ب/ معلومات ذاتية : هي معلومات تصف آرائنا و اتجاهاتنا و أحاسيسنا اتجاه المشكلة .

ج/ معلومات متعلقة بالمعلومات التي حالت دون المشكلة في الماضي ومن المحتمل أن تدوم .

د/ أي معلومة أخرى إضافية غير الذي سبق ذكره ، ويمكن أن تساعد في حل المشكلة .

⁽¹⁾ بلال خلف السكارنة: المهارات الادارية في تطوير الذات ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط2، 2015، عمان،ص ص 360-361 .

⁽²⁾ أسامة سعد خيرى :القيادة الادارية ، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان، 2012، ص ص 187-188 .

4/ طرح البدائل و اختيار البديل المناسب: لها عدة مسميات منها طرح الحلول وتوليد الأفكار وهو يمثل جوهر الابداع في حل مشكلة والتي تعتمد على قدرة الفرد أو الجماعة في طرح افكار أكثر من بديل لحل المشكلة .

5/تنفيذ الحل : ويقصد به تطبيق التنفيذ ، مما يجب مراعاته هنا هو أن يكون إسناد مهمة تنفيذ الحل إلى الشخص المناسب أو الاشخاص الذين لديهم مهارات كافية لتنفيذ هذا الحل مع إعطائهم فرص المرونة الكافية ، والتي تمكنهم من تنفيذ الحل بما يلائم مع الظروف .

6/ متابعة التنفيذ : يقصد به الوقوف على مدى فاعلية هذا الحل في علاج المشكلة .

أساليب اتخاذ القرارات في المؤسسة:

تتعدد الاساليب المساعدة لاتخاذ القرارات الادارية من الاسهل الى الاصعب من حيث الجهد والوقت والتكلفة ، وبعد الحدس والتخمين والرأي الشخصي إزاء حل معين لمشكلة قائمة أسهل وسائل اتخاذ القرارات ... وتتدرج بعد ذلك هذه الوسائل في الصعوبة لتصل الى استخدام الطرق العلمية والرياضية المتعددة ويتوقف استخدام هذه الوسائل دون الاخرى على طبيعة المشكلة وعلى تقدير المدير وعموما يمكن القول بأنه لا يوجد اسلوب او مجموعة من الاساليب تعتبر افضل من غيرها يمكن تطبيقها في شتى الظروف بل ان كل ظرف يملئ نوع الاسلوب الذي يمكن تطبيقه اي انه بمعنى اخر فان اختيار اسلوب دون اخر يتوقف على عدة عناصر هي رأي المدير وتقديره للموقف ، طبيعة المشكلة ، طبيعة الظروف الحاضرة وكذلك الامكانيات المتوفرة لاستخدام هذا الاسلوب (1) .

هناك نوعين من الاساليب تتمثل في أساليب كمية و أساليب كيفية .

(1) جمال الدين العويسات: مرجع نفسه ، ص ص 71-72 .

1/ الأساليب الكيفية (1) :

أ/ الحكم الشخصي أو البديهي : إن المعيار في اتخاذ القرار من وجهة نظر الحكم الشخصي للمدير هو نظر المدير للأمور وتقديره والتي تبنى عادة على أسس شخصية غير موضوعية ، وتنطلق من التكوين النفسي ، والافضلية ، والتأثر بمجريات الاحداث ، والمدير عند اتخاذه القرارات في هذه الحالة انما يستمد من خلفيات ومعلومات السابقة وقد لا تكون كل القرارات التي يتخذها المدير باستخدام هذا الاسلوب من طبيعة واحدة ولكن قد يلاحظ وجود نمط معين او صفة مشتركة لكل القرارات التي المدير من هذا النوع ، ويعتبر هذا الاسلوب من الاساليب الجدلية لأنه اسلوب غير علمي قياسا بالأساليب الاخرى ، لكن من دواعي استخدام هذا الاسلوب هو طبيعة واختلاف المشاكل والمواقف التي يتعرض لها المدير .

ب/ الحقائق: تعد الحقائق من القواعد الممتازة في اتخاذ القرارات والقول بان القرارات ولا بد وان تستند على الحقائق المتوفرة فان القرارات المتخذة تصبح ذات جذور قوية ومنطقية غير ان المشكلة هي أن هذه الحقائق قد لا تكون متوفرة عند متخذ القرار في كل وقت يجب اتخاذ قرار إزاء موقف أو مشكلة معينة ، الامر قد يأخذ أحيانا بالمدير الى اتخاذ قرارات رغم عدم توفر الحقائق والادلة المؤيدة ، وحتى لو توفرت الحقائق فان الاختيار الصالح فيها لاعتماده في اتخاذ القرار لا يغني عن الحكم الشخصي والقدرة على التصرف من قبل متخذ القرار ، ان اعتماد الحقائق والمعلومات المتوفرة عن الانتاج والبيع والرقابة تساعد بلا شك المديرين على اتخاذ القرارات في هذه المجالات ، لكن على المدير أيضا ان يستخدم حكمه الشخصي وتقديره للأمور بالإضافة الى هذه الحقائق (2) .

ج/ التجربة : تمثل التجارب السابقة مصدرا مهما يمكن الاستعانة به في اتخاذ القرارات مما لا شك فيه ان

هناك كثيرا من المواقف المشابهة للموقف الحالي قد اتخذت فيه قرارات معينة

(1) جمال الدين العويسات: مرجع نفسه ، ص 73

(2) جمال الدين العويسات : مرجع نفسه ، ص 74

فاذا كانت تلك القرارات قد ادت الى نتائج طيبة فان من المفيد الاستفادة من التجارب السابقة في اتخاذ قرارات حالية ، فاذا كانت التجارب السابقة تمثل مقياسا جيدا لاتخاذ قرارات في مواقف مشابهة او انها يجب ان لا تكون المعيار الوحيد في اتخاذ القرار ، فقد تكون التجارب السابقة غير كافية للحكم على موقف ما ، وعلى ذلك فان على المدير ان لا يتقيد فقط بهذه التجارب ويجعلها المقياس الوحيد لاتخاذ القرارات بل لابد و ان يعتمد على حكمه الشخصي وتقديره للأمور ، فقد تكون المشكلة الحالية مشابهة لمشكلة سابقة ظاهريا تحمل في طياتها عناصر جديدة تحتاج الى وسائل اضافية بجانب التجربة عند اتخاذ القرار اثناء علاجها. (1)

د/ الآراء: ان الاعتماد على الآراء الخارجية هو اسلوب ديمقراطي في اتخاذ القرارات وهو اسلوب لا ينتهجه كل المديرين ولكنه يظل على اي حال اسلوبا افضل في اتخاذ القرارات الاتية من القرارات الفردية ، وكذلك فان القرار المبني على المشاركة واعطاء الراي يشجع العناصر المعنية بتنفيذ كل في المجال الذي يخصه غير ان هذا الاسلوب قد لا يكون هو الوسيلة المثلى لاتخاذ القرارات العاجلة والتي لا تحتل المداولة او التأخير (2) .

2/ الأساليب الكمية :

بخلاف الاساليب النظرية في اتخاذ القرارات فان الاساليب الكمية تعتمد على لغة الارقام من تحليل البيانات او المعلومات حتى يمكن الوصول الى القرار المناسب وان كانت لغة الارقام ، استخدمت بصورة متعددة في مجالات الانتاج والتسعيرة والبيع وتحديد الارباح ، الا ان التطور الهائل الذي حدث مؤخرا في مجال بحوث العمليات قد وسع من قاعدة هذه الاستخدامات من خلال اضافة عدة اساليب رياضية على ان تساعد المدير بشكل منطقي في اتخاذ القرارات ، غير انه يجب ان لا يفهم من ذلك ان استخدام الاساليب

(1) جمال الدين العويسات: مرجع نفسه ، ص 75 .

(2) جمال الدين العويسات : مرجع نفسه ، ص 76 .

الكمية في القرارات الرياضية تعني نهاية الاخطاء او الوقوع في تقديرات معاكسة ولكن الوصول الى اقل احتمالات الخطأ هو ما يمكن ان يقدمه لنا اتباع هذا الاسلوب (1) .

أنماط المديرين في اتخاذ القرارات في المؤسسة

يختلف الافراد داخل المنظمة ، من حيث درجة الاسهام في اتخاذ القرارات التخطيطية والتنفيذية ، كما يختلفون من حيث النمط الخاص بكل منهم على النحو التالي (2) :

أولاً : من حيث درجة الاسهام في القرارات التخطيطية والتنفيذية والمستويات الادارية

1/- الادارة العليا تتخذ قرارات تخطيطية عديدة ، في حين تتخذ قرارات تنفيذية محدودة .

2/- الادارة التنفيذية تتخذ قرارات تخطيطية بدرجة اكبر من القرارات التنفيذية .

3/- الادارة الاشرافية تتخذ قرارات تنفيذية بدرجة اكبر منها تتخذ من قرارات تخطيطية .

4/- مجموعة العمل تتخذ قرارات تنفيذية جديدة ، في حين تتخذ قرارات تخطيطية محدودة (مع العلم ان هؤلاء

ليسو مديرين).

ثانياً : من حيث النمط الخاص بالافراد

يمكن التميز بين ثلاثة انماط من البشر ، فيما يتعلق باتخاذ القرارات الادارية و هذه الانماط هي :

النمط الاول : يتخذ القرارات وفقا للخبرة والاحساس الشخصي حيث يعتمد المدير هنا على ذكائه الفطري ،

وخبرته السابقة واحساسه الخاص ، وهو يتخذ القرارات بسرعة ، ولا يمكنه غالبا تفسير كيف ولماذا كان القرار

¹ جمال الدين العويسات :مرجع نفسه ، ص 76 .

² زهير عبد اللطيف عابد واحمد العبد ابو السعد : ادارة العلاقات العامة وبرامجها ، الطبعة العربية 2014 ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، ص ص 144-145 .

النمط الثاني : يتخذ القرار وفقا لدراسة التحليل (المنهجية) ويقوم المدير هنا بالبحث عن الحقائق ، وجمع المعلومات ، وتنظيم افكار للوصول من الاسباب الى النتائج ، ويحاول ايجاد علاقات تفسر الظواهر (المشكلات) المشاهدة ثم يصل الى القرار بعد موازنة ومراجعة للبدائل ، وحساب تكلفة الفرصة البديلة .

النمط الثالث : يتخذ القرار وفقا للمنهجية حيث يجمع المدير هنا بين النمطين السابقين فهو لا يتمسك بالدراسة من اجل الدراسة ، كما انه لا يتجاهل الخبرة والواقعية ، فهو يمزج بين الدراسة العلمية بحصيلة خبراته العلمية .

- **مستويات اتخاذ القرارات في المؤسسة :** يمكننا تصنيف القرارات الى ثلاث مستويات وتتناسب هذه المستويات مع المستويات الادارية وهي كالتالي⁽¹⁾ :

القرارات الاستراتيجية : تتخذ هذه القرارات من قبل الادارة العليا وتتميز بتوجهها المستقبلي واحتوائها على درجة كبيرة من الغموض ويتطلب اتخاذ القرارات الاستراتيجية اساسا وضع الاهداف المحددة للمنظمة والخطط طويلة الاجل للوصول الى هذه الاهداف .

القرارات التكتيكية : تتخذ هذه القرارات من قبل الادارة الوسطى فتعني بتطبيق القرارات المتخذة على المستوى الاستراتيجي ، وتتضمن تخصيص الموارد لتحقيق اهداف المؤسسة .

القرارات التشغيلية: تتخذ هذه القرارات من قبل الادارة الدنيا الخاصة بالتشغيل و تنفيذ المهام لضمان اجراء التنفيذ بكفاءة وبفاعلية تتخذ هذه القرارات من قبل المشرفين في مستويات الادارة الدنيا وغالبا ما تكون هذه القرارات مبرمجة حسب معايير مسبقة لأغراض التنفيذ .

¹ (جمال الدين لعويصات ،مرجع سابق ، ص 36-37 .

الفصل الرابع: تحليل البيانات

الميدانية ونتائجها

تمهيد :

في هذا الفصل سنتعرض الى الدراسة الميدانية والتي سيتضح لنا من خلالها ويسنى لنا معرفة تأثير تقنيات الاتصال الاداري على اتخاذ القرارات في المؤسسات الجامعية ،كما ان الدراسة الميدانية هي وسيلة لجمع المعلومات تساعد على دعم الدراسة النظرية وتجسيد اهدافها .

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية نشأتها وهيكلتها :

تأسست كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 363/12 المؤرخ في 22 ذو القعدة 1433 الموافق ل 08 اكتوبر 2012 تظم الكلية حاليا 08 اقسام : قسم العلوم الانسانية جذع مشترك وقسم العلوم الاجتماعية جذع مشترك ، قسم علوم الاعلام والاتصال ، قسم علم المكتبات ، قسم التاريخ والاثار ، قسم علم الاجتماع ، قسم علم النفس ، قسم الفلسفة ، وتظم الكلية العديد من الهياكل البيداغوجية كما هو مبين في الملحق المهيأة والمجهزة بأحدث ظروف الملائمة والمساعدة للطالب على التحصيل العلمي المدرجات وقاعات الدراسة : يوجد بها 03 مدرجات للمحاضرة بطاقة استيعاب 722 مقعد بيداغوجي لكل المدرجات المجهزة بنظام السمعي - البصري اضافة الى 25 قاعة للأعمال الموجهة بطاقة استيعاب 820 مقعدا بيداغوجي ، بها مكتبة تجمع بين رفوفها مجموعة هامة من الكتب والمراجع في مختلف التخصصات والميادين في العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية وفي مختلف الموضوعات والتخصصات باللغتين العربية والفرنسية تمكن الطالب من الاطلاع عبر الاعارة الخارجية في قاعات المطالعة الداخلية ، ونظرا للأهمية البالغة التي تكتسبها المعلوماتية في البحث العلمي فالكلية بها 03 قاعات للإعلام الالي مجهزة بحواسيب ، يتلقى فيها الطلبة دروس تطبيقية في الاعلام الالي تسمح لهم من الاستفادة من تكنولوجيا المعلوماتية .

تفريغ البيانات وتحليلها :

المحور الأول : بيانات سوسيوديمغرافية :

إن البيانات الشخصية تساعد الباحث في التعرف على ملامح وخصائص المبحوثين وخلفيات كثيرا ما يعتمد عليها كمؤشرات في تحليل البيانات والمعطيات الميدانية حسب ما تقتضيه متغيرات الدراسة و أهدافها ، لذا فهي لها جانب كبير من الأهمية فقد شملت استمارة هذه الدراسة على محور خاص بالبيانات الشخصية وهم ثلاث اسئلة تتعلق بالجنس والمستوى وعدد سنوات الخبرة .

جدول رقم (01) يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس :

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	27	73 %
أنثى	10	27 %
المجموع	37	100 %

يبين الجدول رقم " 01 " توزيع أفراد العينة حسب الجنس حيث يتضح لنا من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة في الجنس من نوع ذكر حيث قدرت ب 73 % ، أما نوع الاناث قدرت ب 27 % وعليه فإن مجتمع البحث ذكوري .

جدول رقم " 02 " : يبين توزيع المبحوثين على حسب المستوى .

المستوى	التكرار	النسبة
ثانوي	06	16.2 %
ليسانسي	04	10.8 %
ماستر	16	43.3 %
ماجستير	01	02.7 %
دكتوراه	10	27 %
المجموع	37	100 %

جدول رقم " 02 " توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي حيث يتضح لنا من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة متحصلين على شهادة الماستر بنسبة قدرت ب 43.3 % ثم تليها نسبة 27 % من المتحصلين على شهادة الدكتوراه ، ثم نسبة 16.2 % مستواهم التعليمي ثانوي ، ثم تليها نسبة 10.8 % متحصلين على شهادة الليسانس ، ثم نسبة 2.7 % متحصلين على شهادة الماجستير .

نلاحظ أن المبحوثين مستواهم التعليمي عالي من حيث أعلى النسب التي نجدها في مستوى الماستر والدكتوراه ، أما الذين في مستوى الثانوي أغلبهم متحصلين على شهادات التكوين كأعوان الادارة وتقني سامي في الاعلام الالي ، أما الذين مستواهم ليسانس وماجستير فأغلبهم برتب متصرف اداري ومهندس دولة وعليه فان الكلية تعتمد على اداريين ذو مستوى تعليمي عالي من اجل زيادة واقع الكفاءة المهنية بها .

جدول رقم " 03 " : يبين توزيع المبحوثين حسب الاقدمية في العمل .

الإجابة	التكرار	النسبة
أقل من 05 سنوات	06	16.3 %
من 06 ال 10 سنوات	16	43.2 %
من 11 سنة فما فوق	15	40.5 %
المجموع	37	100 %

جدول رقم " 03 " توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة في العمل حيث يتضح لنا من الجدول أعلاه أن نسبة لها خبرة في العمل ما بين سن 06-10 سنوات عمل وقدرت ب 43.2 % ثم تليها من 11 سنة فما فوق خبرة قدرت بنسبة 40.5 % ، ثم نسبة 16.3 % لسنوات الخبرة أقل من 5 سنوات وهذا راجع الى ان الكية تملك اداريين لهم خبرة سنوات وأقدمية في العمل من اجل ضمان السير الحسن للكلية .

المحور الثاني : طبيعة الاتصال بين المستويات الادارية .

جدول رقم " 04 " : يبين وتيرة الاتصال الاداري بين مختلف المستويات الادارية .

الإجابة	التكرار	النسبة
دائما	30	81 %
أحيانا	05	13.5 %
نادرا	02	05.5 %
المجموع	37	100 %

جدول رقم "04" : يبين توزيع المبحوثين حسب وتيرة الاتصال الاداري بين مختلف المستويات الادارية حيث يتضح لنا من الجدول أعلاه ان اعلى نسبة والتي قدرت ب 81 % في اتصال دائم مع مختلف المستويات الادارية وهذا راجع لطبيعة العمل التي تستلزم الاتصال الدائم معهم مثل رؤساء الاقسام مع الادارة العليا المتمثلة في نيابة العمادة أو العمادة وكذلك مع نفس المستوى رؤساء الاقسام فيما بينهم ، أو أدنى مستوى كرؤساء المصالح وغيرها ... ، ثم تليها نسبة 13.5 % يكون فيها الاتصال بالإدارة احيانا تخصصا عاديا الادارة الدنيا كمصالح التدريس ثم نسبة 5.5 % تكون وتيرة الاتصال نادرة مع باقي المستويات وهي عادة ما تطبق القرارات فقط .

جدول " * " : يمثل لماذا وتيرة الاتصال الاداري بشكل دائما وأحيانا .

الإجابة	التكرار	النسبة
اعلامك بقرارات	15	42.9 %
أوامر وتعليمات	09	25.7 %
توجيهات	04	11.4 %
اتصال شخصي	07	20 %
المجموع	35	100 %

جدول " * " يبين توزيع المبحوثين التي اجاباتهم ب " دائما و احيانا " والمتمثل عددهم 35 نلاحظ من الجدول اعلاه ان اعلى نسبة وتيرة الاتصال لديهم كانت اغلبهم اعلامهم بقرارات وقدرت بنسبة 42.9 % ثم نسبة 25.7 % كانت وتيرة الاتصال لديهم اوامر وتعليمات وهي تخص الادارة الدنيا ثم نسبة 20 % كانت وتيرة الاتصال اتصال شخصي وهذا راجع لنظام المؤسسة مفتوح بين الاداريين من نفس المستوى ، ثم نسبة 11.4 % الوتيرة لديهم توجيهات .

الجدول رقم " 05 " : يمثل توزيع المبحوثين وهدفهم من الاتصال بالإدارة .

الإجابة	التكرار	النسبة
تقدير تقارير	23	62.2 %
تقديم ملاحظات	09	24.3 %
رفع شكاوي	05	13.5 %
المجموع	37	100 %

جدول رقم " 05 " : يبين توزيع المبحوثين حسب هدفهم من الاتصال بالإدارة حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة تخص تقديم التقارير بنسبة قدرت ب 62.2 % وهذا راجع الى طبيعة عمل الكلية التي يتوجب تقديم تقارير بصفة دورية تخص الطلبة والاساتذة وغيرها ، ثم تليها نسبة 24.3 % تخص تقديم الملاحظات التي تخص التقارير نسبتها ضعيفة راجع الى سهولة تطبيق القرارات والسير الحسن للعمل ، أما رفع الشكاوي قدرت بنسبة 13.5 % راجعة هذه النسبة الى عدم أو نقص في توفر الوسائل وغيرها تعمل على السير الحسن للكلية .

جدول رقم " 06 " : يبين كيفية تلقي الردود من قبل الإدارة .

الإجابة	التكرار	النسبة
ردا كتابيا	12	32.4 %
ردا شفاهيا	09	24.3 %
ردا الكترونيا	16	43.3 %
المجموع	37	100 %

جدول رقم " 06 " : يبين الردود من قبل الإدارة فيبين الجدول اعلاه اعلى نسبة عند الرد الالكتروني قدرت ب 43.3 % هذا راجع للوضع الراهن الذي تمر به البلاد وانتشار الوباء مما اوجب على الاداريين التعامل بالبريد الالكتروني بدلا من الرد الكتابي والشفاهي تفاديا لانتشار الوباء بين الاداريين ، ثم البريد الكتابي بنسبة 32.4 % ، ثم الرد الشفاهي بنسبة 24.3 % .

جدول رقم " 07 " يبين الحالات التي يقوم بها الموظف بالاتصال برؤسائه في العمل .

الاجابة	التكرار	النسبة
حالات استثنائية	07	19 %
حالات الضرورة	13	35.1 %
حالات عادية	17	45.9 %
المجموع	37	100 %

جدول رقم " 07 " يبين الحالات التي يقوم بها الموظف بالاتصال برؤسائه في العمل حيث يوضح الجدول اعلاه اعلى نسبة والتي قدرت ب 45.9 % كانت اتصالاتهم برؤسائهم في الحالات العادية سواء كانت تخص العمل او حياة خاصة ، ثم في الحالات الضرورية بنسبة 35.1 % كالقيام بالمقابلات او مناقشة بعض القرارات يصعب تطبيقها ، ثم نسبة 19 % الاتصال بالرؤساء في الحالات الاستثنائية .

جدول رقم " 08 " : جدول يبين اكثر الوسائل المستعملة بين المستويات الادارية .

الاجابة	التكرار	النسبة
اتصال هاتفي	06	16.2 %
وجها لوجه	05	13.5 %
بريد الكتروني	18	48.7 %
مراسلات كتابية	08	21.6 %
اجتماعات عن بعد	00	00 %
المجموع	37	100 %

جدول رقم " 08 " : يبين اكثر الوسائل المستعملة بين المستويات الاداريين حيث يوضح الجدول اعلاه ان نسبة من الاداريين يستخدمون البريد الالكتروني بنسبة 45.7 % هذا راجع الى التطور الذي شهدته

الجامعات وتوفر الانترنت واتاحتها داخل الكلية لتسهيل العمل ثم تليها نسبة المراسلات الكتابية التي لا يمكن الاستغناء عنها والتي قدرت ب 21.6 % ، ثم تليها الاتصال الهاتفي بنسبة 16.2 % ، ثم وجها لوجه بنسبة 13.5 % ، اما الاجتماعات عن بعد نسبة معدومة 00 % وهذا راجع لعدم استخدامها وهي عادة تخص الطلبة في مواصلة سير دروسهم خاصة مع تزامن انتشار الوباء .

المحور الثالث : نجاح القرارات الادارية من نجاح العملية الاتصالية .

جدول رقم " 09 " : يبين كيفية الحديث مع الزملاء في فترة العمل .

الاجابة	التكرار	النسبة
الحديث في امور العمل ومشاكله	11	29.7 %
الحديث في الحياة الاجتماعية	05	13.5 %
الحديث فيهما معا	21	56.8 %
المجموع	37	100 %

جدول رقم " 09 " يبين كيفية الحديث مع الزملاء في فترة العمل حيث اعلى نسبة في الحديث عن العمل ومشاكله والامور الاجتماعية معا نسبة 56.8 % راجع ارتفاع هذه النسبة الى طبيعة الانسان وهو كائن اجتماعي بطبعه لا بد من مناقشة امور عمله والحديث في باقي المجالات ثم تليها نسبة 29.7 % للحديث في امور العمل ومشاكله فقط ، ثم نسبة 13.5 % الحديث في الحيات الاجتماعية فقط .

الجدول رقم " 10 " : يبين وجود عوائق في الاتصال أم لا اثناء القيام بتطبيق القرارات .

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	10	27.1 %
لا	27	72.9 %
المجموع	37	100 %

جدول رقم " 10 " يبين مواجهة الاداريين للعوائق أم لا اثناء القيام بتطبيق القرارات حيث سجلت اعلى نسبة اجاباتهم ب " لا " قدرت ب 72.9 % وهذا راجع الى خبرة الاداريين واكتسابهم مهارة التعامل مع القرارات

وحسن تطبيقها ، كما سجلت نسبة 27.1 % اجاباتهم ب " نعم " ومواجهتهم للعوائق راجعة الى سنوات العمل وقلة الخبرة في التعامل مع القرارات .

جدول " * " : يبين وجود عوائق في تطبيق القرارات من خلال الاتصال ب :

الاجابة	التكرار	النسبة
عائق في نفس المستوى الاداري	01	10 %
عائق في مستوى اداري ادنى	04	40 %
عائق في مستوى اداري اعلى	05	50 %
المجموع	10	100 %

جدول " * " يبين العوائق التي يواجهها الاداريين من خلال الاتصال حيث يتضح من الجدول اعلاه عدد الاداريين الذين لديهم عوائق في مستوى اداري اعلى وهذا راجع الى عدم مناقشة القرارات غير مفهومة النازلة من مستوى اعلى ثم نسبة قدرت 40 % يواجهون عائق مع مستوى اداري ادنى ثم نسبة 10 % يواجهون عائق من نفس المستوى الاداري .

جدول رقم " 11 " : يبين انواع الاتصال الاكثر استخداما بينكم وبين باقي المستويات .

جدول رقم " 11 - أ " : الوسائل المكتوبة .

الاجابة	التكرار	النسبة
اعلانات	20	54.1 %
تقارير وتعليمات	14	37.8 %
لوائح	03	08.1 %
المجموع	37	100 %

جدول " 11- أ " : يتضح لنا من الجدول اعلاه الوسائل المكتوبة الاكثر استخداما حيث سجلت اعلى نسبة في الاعلانات قدرت ب 54.1 % .

جدول " 11- ب " : الوسائل المباشرة .

الاجابة	التكرار	النسبة
عن طريق المقابلات	19	51.3 %
وجها لوجه	13	32.5 %
عن طريق ندوات و اجتماعات	06	16.2 %
المجموع	37	100 %

جدول رقم " 11- ب " : يتضح لنا من خلال الجدول اعلاه نسبة استخدام الوسائل المباشرة بين الاداريين حيث سجل اعلى نسبة عن طريق المقابلات قدرت ب 51.3 % وهذا راجع للمقابلات لها تأثير فعال في اعلام الاداريين بالمسائل المرتبطة بالعمل بشكل مباشر ، ثم تليها نسبة 32.5 % إجاباتهم وجها لوجه وهذا راجع عادة الى الاداريين من نفس المستوى لإداري حيث لا يتطلب تقارير او ندوات ، ثم نسبة 16.2 % اجاباتهم عن طريق ندوات واجتماعات وهذا راجع لطبيعة عملهم يستخدمون قرارات في مناقشة مواضيعهم مع مستويات اخرى .

جدول " 11- ج " : الوسائل الالكترونية .

الاجابة	التكرار	النسبة
الهاتف (المحمول)	13	35.1 %
البريد الالكتروني	13	35.1 %
مواقع التواصل الاجتماعي	11	29.8 %
تطبيقات عن بعد	00	00 %
المجموع	37	100 %

جدول رقم " 11- ج " : يبين الوسائل الالكترونية الاكثر استخداما بينكم وبين باقي المستويات يتضح لنا من الجدول اعلاه تساوي في النسب بين كل من الاجابة " الهاتف المحمول " و " البريد الالكتروني " قدرت ب 35.1 % وهذا راجع لعدم توفر هاتف ثابت بالكلية ، واستخدام البريد الالكتروني من اجل تسهيل المهام ، ثم

تليها نسبة 29.8 لاستخدام مواقع التواصل الاجتماعي راجع ضرورة تتبع كل ما يخص الكلية واصداراتها للقرارات .

جدول رقم " 12 " : يبين علاقة العملية الاتصالية بفعالية القرارات .

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	32	% 86.5
لا	05	% 13.5
المجموع	37	% 100

جدول رقم " 12 " : يبين الجدول علاقة العملية الاتصالية بفعالية القرارات حيث تبين النتائج ان عدم وضوح العملية تقلل من تخفيض فعالية القرارات من خلال اجاباتهم ب " نعم " وقدرت بنسبة 86 % وهذا راجع الى العملية الاتصالية اثناء وضوحها وسيرها في الطريق الحسن يؤدي الى تطبيقها مباشرة أما في حالة غموض سيرها قد تعرقل تنفيذ القرارات بكل صائب ، ثم نسبة 13.5 % اجاباتهم ب " لا " .

جدول رقم " 13 " : يبين هل سوء سير العملية الاتصالية يؤدي الى عدم تنفيذ القرارات الموجهة .

الاجابة	التكرار	النسبة
دائما	22	% 59.5
احيانا	15	% 40.5
نادرا	00	% 00
المجموع	37	% 100

الجدول رقم " 13 " يبين معرفة ان عدم تنفيذ القرارات الموجهة راجعة لسوء سير العملية الاتصالية فكانت الاجابة ب " دائما " قدرت ب 59.5 %

المحور الرابع : مساهمة تقنيات الاتصال الحديثة في اتخاذ القرارات .

جدول رقم " 14 " : يبين استخدام المبحوثين للإنترنت في جمع المعلومات المتعلقة باتخاذ القرار .

الاجابة	التكرار	النسبة
دائما	24	% 64.9
احيانا	11	% 29.7
نادرا	02	% 05.4
المجموع	37	% 100

جدول رقم " 14 " : يبين استخدام المبحوثين للإنترنت في جمع المعلومات المتعلقة باتخاذ القرار حيث يتضح لنا من الجدول اعلاه ان الاداريين يستخدمون الانترنت بصفة " دائما " في جمع المعلومات قدرت ب % 64.9 وهي اعلى نسبة وهذا راجع الى التطور الذي يشهده العالم وتوفر الانترنت بشكل ممتاز وكذلك توفر شبكات 3G و 4G على الهواتف الذكية مما سهلت على الاداريين على الاداريين استخدامها في اي وقت ومكان ، ثم تليها نسبة % 29.7 يستخدمونها " احيانا " وهذا راجع لطبيعة عملهم وقد لا تحتاج الى انترنت ، ثم نسبة % 5.4 " نادرا " ما يستخدمونها .

جدول رقم " 15 " : مدى استخدام الهاتف المحمول في جمع المعلومات اثناء اتخاذ القرار .

الاجابة	التكرار	النسبة
دائما	20	% 54.1
احيانا	14	% 38.8
نادرا	03	% 08.1
لم يسبق ذلك	00	% 00
المجموع	37	% 100

جدول رقم " 15 " : يبين استخدام الهاتف (الثابت / المحمول) في جمع المعلومات اثناء اتخاذ القرار حيث يتضح لنا من الجدول اعلاه ان الاداريين يستخدمون الهاتف بصفة " دائما " بنسبة % 54.1 وهذا راجع

للتطور حيث يتوفر الهاتف المحمول لكل شخص ، ثم بنسبة 38.8 % يستخدمونه " احيانا " راجع لطبيعة العمل قد لا تحتاج الى الهاتف ثم نسبة 8.1 % يستخدمونه " احيانا " .

جدول رقم " 16 " : يبين مدى اعتماد المبحوثين على جهاز الفاكس في جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار .

الاجابة	التكرار	النسبة
دائما	07	% 19
احيانا	27	% 72.9
لم يسبق ذلك	03	% 08.1
المجموع	37	% 100

الجدول رقم " 16 " : يبين اعتماد الاداريين على اعتماد جهاز الفاكس في جمع المعلومات لاتخاذ القرار حيث يتضح لنا من الجدول اعلاه ان اغلب الاداريين " احيانا " ما يستخدمون الفاكس بنسبة 72.9 % وهذا راجع لعدم توفر جهاز الفاكس بالكلية ، ثم تليها نسبة 19 % يستخدمونه بصفة " دائما " وهذا راجع الى استخدامه في الادارة العليا ، ثم تليها نسبة 8.1 % يستخدمونه " نادرا " راجع لطبيعة عملهم .

جدول رقم " 17 " : يبين مدى استخدام المبحوثين للبريد الالكتروني في التواصل قبل اتخاذ القرارات .

الاجابة	التكرار	النسبة
دائما	33	% 89.2
احيانا	04	% 10.8
لم يسبق ذلك	00	% 00
المجموع	37	% 100

جدول رقم " 17 " : يبين استخدام البريد الالكتروني في التواصل في اتخاذ القرار حيث يتضح لنا من الجدول اعلاه ان اعلى نسبة والتي قدرت ب 89.2 % يستخدمون البريد الالكتروني " دائما " وهذا راجع للتطور واتاحة مثل هذه التطبيقات حتى على اجهزة الهواتف الذكية مما تسهل عليهم استخدامها ، ثم نسبة 10.8 %

يستخدمونه " احيانا " وهذا راجع الى طبيعة عملهم قد لا يتوجب عليهم استخدامه ، ونسبة 00 % لم يسبق استخدامه .

جدول رقم " 18 " : يبين مدى قدرة المبحوثين على استخدام المحادثات المرئية في جمع المعلومات اللازمة في اتخاذ القرارات .

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	29	% 78.4
لا	08	% 21.6
المجموع	37	% 100

جدول رقم " 18 " يبين مدى قدرة المبحوثين على استخدامهم للمحادثات المرئية في جمع المعلومات اللازمة فكانت اجاباتهم ب " نعم " بنسبة 78.4 % وهذا راجع الى امكانية تحميل هذه التطبيقات على جميع الاجهزة الالكترونية وتوفر كيفية استخدامها واطاها على قنوات اليوتيوب مع شرح مبسط لكيفية استخدامها ، ثم تليها نسبة 21.6 % اجاباتهم ب " لا " هذا راجع الى عامل السن قد يواجهون صعوبات في العمل عليها .

جدول رقم " 19 " : يبين معرفة مواجهة المبحوثين صعوبات في استخدام هذه التقنيات الحديثة .

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	10	% 27.1
لا	27	% 72.9
المجموع	37	% 100

جدول رقم " 19 " : يبين مواجهة المبحوثين صعوبات في استخدام تقنيات الاتصال الحديثة حيث يتضح لنا من الجدول اعلاه أعلى نسبة اجاباتهم ب " لا " وقدرت ب 72.9 % وهذا راجع الى سن الاداريين الذي يسمح لهم بمواكبة التطورات وسرعة اكتساب مهارة العمل عليها ثم تليها نسبة 27.1 % اجاباتهم ب " نعم " يواجهون صعوبات وهذا راجع الى عدم تزويد مكاتبهم بالانترنت او سوء تدفقها .

جدول " * " : يبين امتلاك المبحوثين مهارة تقنيات الاتصال تؤثر على اتخاذ القرارات .

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	23	% 62.3
لا	14	% 37.7
المجموع	37	% 100

الجدول " * " : يبين امتلاك المبحوثين مهارة تقنيات الاتصال وهل تؤثر على اتخاذ القرارات حيث يتضح لنا من الجدول اعلاه اعلى نسبة سجلت الاجابة ب " نعم " قدرت ب 62.3 % وهذا راجع الى ان اتخاذ القرارات وتطبيقها بشكل سريع وسهولة التعامل معها ترتبط ارتباط وثيق تقنيات الاتصال ، ثم يليها نسبة 37.7 % اجاباتهم ب " لا " هذا راجع الى بعض القرارات يجب تطبيقها واتخاذها دون اكتساب اي مهارة .

المحور الخامس : اهداف المؤسسة الجامعية

جدول رقم " 20 " : يبين اعتماد الجامعة على تقنيات الاتصال الحديثة .

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	32	% 86.5
لا	05	% 13.5
المجموع	37	% 100

جدول رقم " 20 " : يبين اعتماد الجامعة على تقنيات الاتصال الحديثة حيث يتضح من الجدول اعلاه ان الجامعة تعتمد على تقنيات الاتصال الحديثة وكانت اجابة ب " نعم " بنسبة 86.5 % وهذا راجع الى ان الجامعة تواكب التطورات الحديثة

جدول رقم " 21 " : يبين التقنيات الأكثر استخداما على مستوى الجامعة .

الاجابة	التكرار	النسبة
البريد الالكتروني	25	67.6 %
محادثات مرئية	00	00 %
الفاكس	06	16.2 %
الهاتف المحمول / الثابت	06	12.2 %
المجموع	37	100 %

جدول رقم " 21 " يبين التقنيات الأكثر استخداما على مستوى الجامعة حيث يتضح لنا من الجدول اعلاه ان البريد الالكتروني الأكثر استخداما في تقنيات الاتصال بنسبة قدرت ب 67.6 % وهذا راجع الى الوضع الصحي الراهن حيث اعتمدت الجامعة على استخدام البريد الالكتروني اكثر من السنوات السابقة حفاظا على صحة الاداريين والتقليل من انتشار الوباء داخل الحرم الجامعي ، ثم تليها نسبة 16.2 % حيث تساوي النسب في استخدام الفاكس والهاتف (الثابت / المحمول) هذا راجع الى اهمية كل منهما واستخدامه لجمع المعلومات من اجل اتخاذ القرارات ، ثم نسبة معدومة 00 % للمحادثات المرئية وهي عادة ما تستخدم بين الاساتذة والطلبة .

جدول رقم " 22 " : يبين الهدف من استخدام تقنيات الاتصال الحديثة في الجامعة .

الاجابة	التكرار	النسبة
تسهيل المهام	21	56.8 %
تطوير الجامعة	08	21.6 %
متزامنة الظروف الراهنة	08	21.6 %
المجموع	37	100 %

الجدول رقم " 22 " يبين الهدف من استخدام تقنيات الاتصال في الجامعة حيث يوضح الجدول اعلاه اعلى نسبة في " تسهيل المهام " بنسبة قدرت ب 56.8 % وهذا راجع الى تسهيل المهام بين الاداريين تزامنا مع

الوضع الراهن الذي شهدته البلاد بصفة عامة والجامعة بصفة خاصة ، ثم تليها تساوي في النسب بين " تطوير الجامعة " ومزامنة الظروف مع انتشار الوباء قدرت ب 21.6 % لكلاهما وهذا راجع لاستغلال الوضع الراهن واستخدام التقنيات الحديثة للاتصال لتطوير الجامعة .

الجدول رقم " 23 " : يبين اعتقاد المبحوثين على ان استخدام الاتصال الحديثة ساهم في رفع مستوى اهداف الجامعة .

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	34	% 91.8
لا	03	% 8.2
المجموع	37	% 100

الجدول رقم " 23 " : يبين اعتقاد المبحوثين على ان استخدام تقنيات الاتصال الحديثة يساهم في رفع مستوى اهداف الجامعة حيث نجد الاجابة ب " نعم " قدرت بنسبة 91.8 % وهذا راجع الى مدى مواكبة المبحوثين للتقنيات التي تعمل على زيادة الكفاءة المهنية وتطوير الجامعة ، ثم تليها الاجابة ب " لا " قدرت نسبتها ب 8.2 % .

الجدول رقم " 24 " : يبين اعتماد الجامعة على المحادثات المرئية من اجل سير عملها .

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	07	%18.9
لا	30	% 81.1
المجموع	37	% 100

جدول رقم " 24 " : يبين اعتماد الجامعة على المحادثات المرئية من اجل سير عملها يتضح لنا الجدول اعلاه ان اعلى نسبة قدرت ب 81.1 % اجاباتهم ب " لا " وهذا راجع الى ان استخدام المحادثات المرئية

تخص الطلبة والاساتذة بدرجة أولى ، ثم تليها نسبة 18.9 % اجاباتهم ب " نعم " وهذا راجع لاعتقادهم ان الادارة العليا تستخدم المحادثات المرئية لسير عمل المؤسسة .

الجدول رقم " 25 " : يبين مدى تحقيق المؤسسة الجامعية اهدافها باستخدام التقنيات الحديثة .

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	30	% 81.1
لا	07	% 18.9
المجموع	37	% 100

جدول رقم " 25 " يبين مدى تحقيق المؤسسة الجامعية اهدافها باستخدام التقنيات الحديثة للاتصال حيث يتضح من الجدول اعلاه ان اعلى نسبة على اجاباتهم ب " نعم " وقدرت ب 81.1 % وهذا راجع الى ان الجامعة تستخدم تقنيات الاتصال من اجل اتخاذ القرارات وتطوير الجامعة وتحقيق اهدافها ، ثم تليها نسبة 18.9 % اجاباتهم ب " لا " .

النتائج العامة للدراسة :

النتائج الجزئية للدراسة :

وقد كشفت الدراسة التي قمنا بها حول تأثير تقنيات الاتصال الاداري على اتخاذ القرارات في

المؤسسات الجامعية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية - تبسة على مجموعة من النتائج أهمها :

نتائج المحور الاول : بيانات سوسيوديمغرافية .

- توضح نتائج الجدول رقم " 01 " : أن مجتمع البحث ذكوري حيث قدرت نسبة الذكور ب 73 % .

- توضح نتائج الجدول رقم " 02 " : أن أعلى نسبة من المبحوثين مستوى التعليمي لديهم ماستر والتي قدرت ب 43.3 % .

- توضح نتائج جدول رقم " 03 " : إن أعلى نسبة المبحوثين لديهم خبرة تتراوح ما بين 06 سنوات إلى 10 سنوات قدرت بنسبة 43.2 % .

نتائج المحور الثاني : طبيعة الاتصال بين المستويات الادارية .

- توضح نتائج الجدول رقم " 04 " : ان وتيرة الاتصال الاداري دائمة قدرت بنسبة 81 % .
- توضح نتائج الجدول رقم " 05 " : ان الهدف من الاتصال بالإدارة من أجل تقديم القرارات وقدرت بنسبة 62.2 % .
- توضح نتائج الجدول رقم " 06 " : أن المبحوثين يتلقون الردود من الادارة ردا إلكترونيا حيث قدرت ب 43.3 % .
- توضح نتائج الجدول رقم " 07 " : أن الحالات التي يقوم بها المبحوثين بالاتصال برؤسائه في العمل في الحالات العادية وقدرت بنسبة 45.9 % .
- توضح نتائج الجدول رقم " 08 " : أن المبحوثين يستخدمون البريد الالكتروني كأكثر وسيلة استعمالا بين المستويات الادارية وقدرت بنسبة 48.7 % .

نتائج المحور الثالث : نجاح القرارات الادارية من نجاح العملية الاتصالية .

- توضح نتائج الجدول رقم " 09 " : أن المبحوثين يفضلون الحديث مع الزملاء في العمل ومشاكله وأمور الحياة الاجتماعية معا وقدرت نسبة 56.8 % .
- توضح نتائج الجدول رقم " 10 " : لا يواجهون عوائق في الاتصال اثناء القيام بتطبيق القرارات وقدرت ب 72.9 % .
- توضح نتائج الجدول " * " : نسبة المبحوثين الذين يواجهون عائق في مستوى اداري اعلى وقدرت بنسبة 50 % .
- توضح نتائج الجدول رقم " 11 - أ " : أن المبحوثين يستخدمون الاعلانات كأكثر وسيلة من بين الوسائل المكتوبة وقدرت بنسبة 54.1 % .

- توضح نتائج الجدول رقم " 11 - ب " : أن المبحوثين يستخدمون المقابلات كأكثر وسيلة من بين الوسائل المباشرة وقدرت ب 51.3 % .

- توضح نتائج الجدول رقم " 11 - ج " : ان المبحوثين يستخدمون الهاتف (الثابت / المحمول) كأكثر وسيلة من بين الوسائل الالكترونية وكذلك نفس النسبة من المبحوثين يستخدمون البريد الالكتروني كأكثر وسيلة من بين الوسائل الالكترونية وقدرت بنسبة 35.1 %

- توضح نتائج الجدول رقم " 12 " : أن المبحوثين اجاباتهم ب " نعم ' حول عدم وضوح العملية الاتصالية يقلل من فعالية القرارات قدرت ب 86.5 % .

- توضح نتائج الجدول رقم " 13 " : أن المبحوثين اجاباتهم ب " دائما " حول سوء سير العملية الاتصالية يؤدي الى عدم تنفيذ القرارات الموجهة قدرت بنسبة 59.1 % .

المحور الرابع : مساهمة تقنيات الاتصال الحديثة في اتخاذ القرارات .

- توضح نتائج الجدول رقم " 14 " : أن المبحوثين يستخدمون الأنترنت في جميع المعلومات المتعلقة باتجاه القرارات قدرت بنسبة 64.9 % .

- توضح نتائج الجدول رقم " 15 " : ان المبحوثين يستخدمون الهاتف في جمع المعلومات اثناء اتخاذ القرار قدرت بنسبة 54.1 % .

- توضح نتائج الجدول رقم " 16 " : ان المبحوثين يستخدمون الفاكس " احيانا " في جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بنسبة 72.9 % .

- توضح نتائج الجدول رقم " 17 " : ان المبحوثين يستخدمون البريد الالكتروني " دائما " في التواصل قبل اتخاذ القرار بنسبة 89.2 % .

- توضح نتائج الجدول رقم " 18 " : ان المبحوثين لديهم القدرة على استخدام المحادثات المرئية في جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار وكانت اجاباتهم ب " نعم " بنسبة 78.4 % .

- توضح نتائج الجدول رقم " 19 " : ان المبحوثين لا يواجهون صعوبات في استخدام هذه التقنيات وقدرت نسبتهم ب 72.9 % .

- توضح نتائج الجدول " * " : ان المبحوثين اجاباتهم ب " نعم " حول امتلاك المبحوثين مهارة تطبيق تقنيات الاتصال تؤثر على اتخاذ القرارات قدرت ب 62.3 % .

نتائج المحور الخامس : اهداف المؤسسة الجامعية .

- تبين نتائج الجدول رقم " 20 " : ان المبحوثين اجاباتهم ب " نعم " حول اعتماد الجامعة على تقنيات الاصال الحديثة قدرت نسبهم ب 86.5 % .

- تبين نتائج الجدول رقم " 21 " : ان المبحوثين يستخدمون البريد الالكتروني كأكثر تقنية استخداما على مستوى الجامعة بنسبة 67.6 % .

- توضح نتائج الجدول رقم " 22 " : ان المبحوثين هدفهم من استخدام تقنيات الاتصال الحديثة في الجامعة هي تسهيل المهام بنسبة 56.8 % .

- توضح نتائج الجدول رقم " 23 " : ان المبحوثين اعتقادهم ان استخدام تقنيات الاتصال الحديثة تساهم في رفع مستوى اهداف الجامعة وقدرت بنسبة 91.8 % .

- توضح نتائج الجدول رقم " 24 " : ان المبحوثين ان الجامعة لا تعتمد على المحادثات المرئية من اجل سير عملها بنسبة 81.1 % .

- توضح نتائج الجدول رقم " 25 " : ان المبحوثين اجاباتهم ب " نعم " حول تحقيق المؤسسة الجامعية اهدافها باستخدام التقنيات الحديثة بنسبة 81.1 % .

استنتاج على ضوء التساؤلات :

1/ نستنتج ان طبيعة الاتصال بين المستويات الادارية عادية كأي اتصال يتم في الادارة فالاتصال دائم بينهم من اجل سير عملهم كتحديد التقارير والاعلام بالقرارات فتكون طبيعة الاتصال عادية ويتم التواصل حتى خارج اطار العمل .

2/ نستنتج أن نجاح العملية الاتصالية من نجاح تطبيق القرارات الادارية حيث مع تعدد الوسائل واختلافها الا ان الاداريين يعملون على تطبيق القرارات ومع وجود عوائق الا انهم يتفادون الوقوع في الاخطاء .

3 / نستنتج ان تقنيات الاتصال الاداري الحديثة تعمل على تسهيل وتوفير الجهد والوقت في جمع المعلومات وكذلك المبحوثين لديهم القدرة على التعرف واستخدام تقنيات جديدة لانه راجع لامتلاكهم مهارة تطبيق التقنيات فهي تؤثر على اتخاذ القرارات .

4/ نستنتج ان الكلية تعتمد على تقنيات الاتصال فهي تعتمد على وسائل المكتوبة والمباشرة والالكترونية من اجل تحقيق اهدافها ، فهذه التقنيات عملت على تسهيل المهام والوظائف بين الاداريين في جمع المعلومات قبل اتخاذ القرارات وتطبيقها .

الاستنتاج العام :

ان دراستنا التي دارت حول تأثير على اتخاذ القرارات في المؤسسة الجامعية كلية العلوم الانسانية والاجتماعية - تبسة قد تحصلت على النتائج التالية : اغلب اداريين الكلية يتعاملون مع بعضهم سواء في نفس المستوى الاداري او مستوى اعلى او مستوى أدنى بصفة دائمة في الحالات العادية وهذا نتيجة التفاهم فيما بينهم والتقارب في المستوى التعليمي وسنوات العمل لديهم مع بعض وظهور تقنيات الاتصال الحديثة فكل ادارة يجب عليها استخدام هذه التقنيات لتشغيل المهام فالمؤسسة الجامعية كغيرها من المؤسسات تسعى الى تطبيق هذه التقنيات .

تسعى المؤسسة الجامعية الى تطبيق تقنيات الاتصال فباستخدام الانترنت والهاتف والبريد الالكتروني وغيرها من التقنيات تساهم في تطبيق القرارات بسهولة ومع عدم تطبيق بعض التقنيات الاخرى كالمحادثات

المرئية الا ان الاداري قادر على استخدامها فاعتمادهم على هذه التقنيات من اجل تطبيق القرارات الادارية ورفع مستوى اهداف الجامعة ومزامنة التطورات الادارية ورفع مستوى اهداف الجامعة ومزامنة التطورات التي تعود بالإيجاب عليها .

خاتمة

خاتمة

من خلال عرضنا للجانب النظري والتطبيقي حول موضوع تقنيات الاتصال الاداري حاولنا في هذه الدراسة تبيان مدى استخدام الاداريين لهذه التقنيات باعتبار هذه الاخيرة وسيلة مساعدة لارتقاء المؤسسة الجامعية .

وفي ظل انتشار الوباء داخل البلاء الا ان المؤسسة الجامعية تسعى جاهدا لبقاء يسر عملها والحفاظ على صحة الاداريين فكانت تقنيات الاتصال الاداري الحديثة هي الانسب لجمع المعلومات والبيانات لاتخاذ القرارات الصائبة .

وما توصلنا اليه من نتائج في هذه الدراسة تصب في مجرى ايجابي كون المؤسسة الجامعية تسعى الى تحقيق اهدافها فساعدت تقنيات الاتصال الاداري الحديثة من اجل تحقيق هذه الاهداف .

قائمة المراجع

والمصادر

قائمة المراجع والمصادر :

الكتب:

- (1) أحمد بن مرسلي : مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال ، ديون المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2005
- (2) احمد ماهر: الادارة : المبادئ والمهارات ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، ط1 ، الاسكندرية ، 2003
- (3) احمد مصطفى خاطر واخرون : البحث الاجتماعي في محيط الخدمة الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر، 2001
- (4) اسامة سعد خيربي : الادارة العامة ، دار الياض للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2012
- (5) أسامة سعد خيربي : القيادة الادارية ، دار الياض للنشر والتوزيع ، عمان ، 2012
- (6) اياد شاكرا البكري : تقنيات الاتصال بين زمنين ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ط1 ، سنة 2003
- (7) بسام عبد الرحمان المشاقبة : نظريات الاتصال ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، الاردن عمان ، ط1 ، 2011
- (8) بشير علاق : الادارة الحديثة نظريات ومفاهيم ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، 2008
- (9) بشير علاق وحميد الطائي : اساسيات الاتصال نموذج ومهارات ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، (د.س)
- (10) بلال خلف السكارنة: المهارات الادارية في تطوير الذات ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط2 ، عمان، 2015،

- (11) جمال الدين لعويسات : الادارة وعملية اتخاذ القرار ، دار هومة للنشر والتوزيع ،الجزائر ، 2005
- (12) حسين محمد جواد الجبوري: منهجية البحث العلمي ، مدخل لبناء المهارات البحثية ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ،2015
- (13) خالد حامد : منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والانسانية ، دار الجسور للنشر والتوزيع
- (14) الخرطوم ، محمد مصطفى .مرسي ، نبيل محمد : ادارة الاعمال المبادئ والمهارات والوظائف الرياض ،مكتبة الشقراوي ، سنة 1998.
- (15) خليل محمد حسن الشماع : مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط5، 2007
- (16) ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم : اساليب البحث العلمي ، الاسس النظرية والتطبيق العلمي ، ط4 ، عمان ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2010
- (17) رضوان بلخيري : مدخل للاتصال والعلاقات العامة ، دار الجسور للنشر والتوزيع ، ط1 ، الجزائر ، 2014-1435
- (18) روجر.ك . (2008) :الجامعة عصر العولمة (د. فهد سلطان مترجم) ، الرياض مكتبة الفهد الوطنية
- (19) زهير عبد اللطيف عابد واحمد العبد ابو السعد : ادارة العلاقات العامة وبرامجها ،الطبعة العربية ،2014، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان
- (20) زيد منير عبوي : فن الادارة بالاتصال ، دار دجلة ، عمان ، الاردن ، 2008
- (21) سليمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط1 ، سنة 2001
- (22) سيد سالم عرفة : الاتصالات التسويقية : دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011

- (23) سيف الاسلام شوبه : سلوك المستهلك والمؤسسة الخدمائية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، قسنطينة ، سنة 2006
- (24) سيف الاسلام شوبه : سلوك المستهلك والمؤسسة الخدمائية . ديوان المطبوعات جامعة . قسنطينة 1992.
- (25) شوقي ناجي جواد : السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، سنة 2009
- (26) طارق سيد احمد الخلفي : معجم المصطلحات الاعلام عربي - انجليزي ، ط1 ، دار المعرفة الجامعية ، 2008
- (27) طلعت ابراهيم لطفي : علم اجتماع التنظيم ، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، سنة 1992
- (28) عبد القادر محمد : اساسيات الادارة ، المبادئ والتطبيقات ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، ط1 ، سنة 1992
- (29) عمار بوحوش : دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1986
- (30) عمار بوحوش ، اتجاهات الحديث للإدارة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، سنة 1984
- (31) عمر صخري ، اقتصاد المؤسسة :الديوان للمطبوعات الجامعية .الجزائر . ط3. 2003
- (32) عمر محمد درة : مجلة ايبلا للعلوم السياحية والفندقية ، حلب دوار الباسل
- (33) فضيل ديلو واخرون : المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة ، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية ، الجزائر ، ط2 (د. سنة)
- (34) القاضي فؤاد ، السلوك التنظيمي والادارة ، القاهرة ، مصر للتكنولوجيا ، سنة 2006

- (35) كريمة بوحلاسة : تأثير الانترنت على القيم الاخلاقية للشباب الجامعي .جامعة محمد الصديق .جيجل
2013-202.
- (36) لحسن عبد الله باشوية واخرون : البحث العلمي ،مفاهيم ،اساليب ، تطبيقات مؤسسة الوراق للنشر
والتوزيع ، الاردن ، ط1 ، 2010
- (37) محمد ابو سمرة : الاتصال الاداري والاعلامي ،دار اسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008
- (38) محمد الحلامة واخرون : المفاهيم الحديثة في علم الادارة ، دار اثراء للنشر والتوزيع ، ط1، الاردن ،
2010
- (39) محمد سويلم : الادارة ، دار هاني للطباعة والنشر والتوزيع ، (د. سنة)
- (40) محمد عبد الفتاح ياغي : اتخاذ القرارات التنظيمية ،دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، ط2، 2009
- (41) محمد منير حجاب : المعجم العلمي ،القاهرة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2004
- (42) مرتضى البشير الامين : الاتصال التنظيمي ، دار الامواج للنشر والتوزيع ، عمان ، 2016
- (43) مصطفى محمود ابو بكر واخرون : الاتصال الفعال ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2008
- (44) مكايي حسن : تكنولوجيايات الاتصال في عصر المعلومات ، الدار المصرية اللبنانية للنشر والتوزيع
، القاهرة ، ط1 ، سنة 1998.
- (45) موسى اللوزي : التطور التنظيمي ، اساسيات ومفاهيم حديثة ، ط1 ، دار وائل للنشر ، عمان ،
الاردن ، سنة 1999
- (46) مؤيد عبد الحسين الفضل : الابداع في اتخاذ القرارات الادارية ، مكتبة الجامعة الشارقة ، اثراء للنشر
والتوزيع ، جامعة الكوفة ، كلية الادارة والاقتصاد العراق ، الاردن ، ط1 ، 2009
- (47) مي عبد الله : المعجم في المفاهيم الحديثة للإعلام والاتصال ، المشروع العربي لتوحيد المصطلحات
، ط1، دار النهضة العربية ، لبنان، 2014،

المذكرات :

- (1) ايمن يوسف :تطور التعليم العالي ، الاصلاح والافاق السياسية ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع السياسي ، جامعة يوسف بن خدة ، الجزائر ، 2007-2008
- (2) بهجة قاسيمي : التعليم التعاوني ومدى ممارسة من طرف الاستاذ والطالب في التعليم الجامعي ، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، سنة 2012-2013
- (3) رشيد بوبكر : المؤسسات العمومية ذات الطابع الثقافي والمهني : مؤسسات جامعية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في اطار مدرسة دكتوراه ، جامعة الجزائر 01 ، بن يوسف بن خدة ، 2015-2016
- (4) سلمى محييدات : دور الجامعة في تغيير القيمي للطالب الجامعي ، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، سنة 2013-2014
- (5) سمية الزاحي : مكانة المكتبة الجامعية في سياسات التعليم العالي في الجزائر ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في المكتبات ، جامعة قسنطينة 2 ، 2013-2014
- (6) سهام كسيس ، صبرينة بوشكاره : واقع الاتصال في المؤسسة الجامعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ، جامعة محمد الصديق بن يحيى ، جيجل ، 2016-2017
- (7) عبد الباسط مجناح : واقع المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات بالمؤسسة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر اكايمي ، فرع علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل ، جامعة محمد بوضياف -المسيلة ، 2017
- (8) مازن سليمان الحوش : الاتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الاعلامية ، جامعة العقيد لحاج لخضر ، باتنة ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم السياسية ، سنة 2005-2006
- (9) نوال نمور : كفاءة اعضاء هيئة التدريس واثرها على جودة التعليم العالي . مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير . جامعة منتوري .قسنطينة . 2011-2012

(10) هدى قوطاس : فعالية الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال .جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل

2016-2017.

(11) يسمينة حدنة : واقع تكوين طلبة الدراسات العليا في الجامعة الجزائرية . مذكرة لنيل شهادة

الماجستير في علم اجتماع .جامعة منتوري .قسنطينة .2007-2008 .

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة



LARBI TEBESSI – TEBESSAUNIVERSITY

جامعة العربي التبسي – تبسة

UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم : العلوم الانسانية

الميدان : علوم انسانية واجتماعية

الشعبة : علوم الاعلام والاتصال

التخصص : اتصال في التنظيمات

استمارة بعنوان : تأثير تقنيات الاتصال الاداري على اتخاذ القرارات في المؤسسة الجامعية

دراسة ميدانية بجامعة تبسة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر (ل . م . د)

دفعة : 2021

إشراف الاستاذ : د . بوطورة أكرم

اعداد الطالب (ة) : ميسة بئينة

الملاحظة :

في اطار انجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال تنظيمي تم تحضير هذه الاستمارة من اجل معرفة آراء موظفي الكلية ومدى تأثير تقنيات الاتصال الاداري على اتخاذ القرارات ، وقد تم تحضير هذه الاستمارة بطريقة تتوخى الحفاظ على سرية هوية المبحوثين فهي لا تحمل اي معلومات شخصية وجميع الاسئلة الموجودة هدفها علمي واكاديمي بحت كما يتعهد الباحث بالمحافظة على سرية المعلومات واحترام اراء المبحوثين وعليه نتمنى منكم التعاون معنا ملء هذه الاستمارة بوضع العلامة x امام الاجابة المناسبة وتقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير

السنة الجامعية : 2020-2021

المحور الاول : البيانات السوسيوديمغرافية :

1- الجنس :

- ذكر

- انثى

2- المستوى التعليمي :

- ثانوي

- ليسانس

- ماستر

- ماجستير

- دكتوراه

3- سنوات الخبرة :

- اقل من خمس (05) سنوات

- من 05 سنوات إلى 10 سنوات

- من 10 سنوات إلى ما فوق

المحور الثاني : طبيعة الاتصال بين المستويات الادارية

4- ماهي وتيرة الاتصال الاداري لديك ؟

- دائما
- احيانا
- نادرا

• اذا كانت الاجابة ب "دائما أو احيانا " لماذا ؟

- اعلامك بقرارات
- اوامر وتعليمات
- توجيهات
- اتصال شخصي

5- لماذا تتصل انت بالإدارة ؟

- تقديم تقارير
- تقديم ملاحظات
- رفع شكوي

6- كيف تتلقى الردود من قبل الادارة ؟

- ردا كتابيا
- ردا شفاهيا
- ردا الكترونيا

7- هل تقوم بالاتصال برؤسائك في العمل ؟

- في حالات استثنائية
- في حالات الضرورة
- في حالات عادية

8- ماهي أكثر الوسائل المستعملة بين المستويات الادارية ؟

- اتصال هاتفي
- وجهها لوجه
- بريد الكتروني
- مراسلات كتابية
- اجتماعات عن بعد عبر مختلف تطبيقات (ROOM،ZOOM ... الخ)

المحور الثالث : نجاح القرارات الادارية من نجاح العملية الاتصالية .

9- هل تفضل الحديث مع زملائك في العمل فقط ؟

- الحديث في امور العمل ومشاكله

- الحديث في الحياة الاجتماعية العامة

- الحديث فيها معا

10- هل تجد عوائق في الاتصال اثناء القيام بتطبيق القرارات الادارية ؟

- نعم

- لا

• اذا كانت الاجابة ب "نعم" هل يكون ذلك ؟

- مع الزملاء في نفس المستوى الاداري الذي تعمل فيه

- مع الزملاء في مستوى اداري ادنى

- مع الزملاء في مستوى اداري اعلى

11- ما نوع وسائل الاتصال الاكثر استخداما بينكم وبين باقي المستويات ؟

أ - وسائل مكتوبة :

- اعلانات

- تقارير وتعليمات

- لوائح

ب- وسائل مباشرة :

- عن طريق الهاتف الثابت

- وجهما لوجه

- عن طريق مقابلات

- عن طريق ندوات واجتماعات

ج- وسائل الكترونية :

- عن طريق بريد الكتروني
- عن طريق مواقع تواصل اجتماعي
- عن طريق تطبيقات اخرى (ROOM، ZOOM ...)

12- هل عدم وضوح العملية الاتصالية يقلل من تخفيض فعالية القرارات ؟

 - نعم
 - لا

13- هل سوء سير العملية الاتصالية يؤدي الى عدم تنفيذ القرارات الموجهة ؟

 - نعم
 - لا

المحور الرابع : مساهمة تقنيات الاتصال الحديثة في اتخاذ القرارات

14- هل تستخدم الانترنت في جميع المعلومات المتعلقة باتخاذ القرار ؟

- دائماً

- احيانا

- نادرا

• اذا كانت الاجابة ب "نادرا" لماذا ؟

- سوء تدفق الانترنت

- مكتبك غير متصل بالشبكة

- لا تجيد استخدامها

15- هل تستخدم الهاتف المحمول في جمع المعلومات اثناء اتخاذ القرار ؟

- دائماً

- احيانا

- نادرا

- لم يسبق ذلك

16- هل تعتمد على جهاز الفاكس في جمع المعلومات اللازمة من اجل اتخاذ القرارات ؟

- دائماً

- احيانا

- لم يسبق ذلك

17- هل تستخدم البريد الالكتروني في التواصل قبل اتخاذ القرار ؟

- دائماً

- احيانا

- لم يسبق ذلك

• اذا كانت الاجابة ب "نادرا" او " لم يسبق ذلك "

- لا تمتلك حساب بريد الكتروني

- لا تجيد استخدامه

- تستخدم اوراقا بدلا منه

18- هل لديك القدرة على استخدام المحادثات المرئية كتطبيقات (ZOOM مثلا) جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات ؟

- نعم

- لا

19- هل واجهت صعوبات في استخدام هذه التقنيات الحديثة ؟

- نعم

- لا

• هل امتلاك المبحوثين مهارة تطبيق تقنيات الاتصال تؤثر على اتخاذ القرارات ؟

- نعم

- لا

المحور الخامس : اهداف المؤسسة الجامعية

20- هل تعتمد الجامعة على تقنيات الاتصال الحديثة ؟

- دائما
- احيانا
- نادرا

21- اي تقنية الاكثر استخداما على مستوى الجامعة ؟

- البريد الالكتروني
- محادثات مرئية (كتطبيقات ZOOM)
- الفاكس
- الهاتف الثابت / المحمول

22- هل الهدف من استخدام تقنيات الاتصال الحديثة في الجامعة هو :

- تسهيل المهام والوظائف
- تطوير الجامعة ورفع الكفاءات العلمية
- مزامنة الظروف الراهنة على انتشار الوباء (COVID 19)

23- هل تعتقد ان استخدام الاتصال الحديث يساهم في رفع مستوى اهداف الجامعة ؟

- نعم
- لا

24 - هل تعتمد الجامعة على المحادثات المرئية من اجل مواصلة سير عملها نظرا للظروف الصحية التي يمر بها البلاد اثناء انتشار الوباء ؟

- نعم
- لا

25- هل حققت المؤسسة الجامعية اهدافها باستخدام التقنيات الحديثة مقارنة بالسابق ؟

- نعم

- لا

ملخص

هدفت هذه الدراسة الى تبيان تأثير تقنيات الاتصال الاداري على اتخاذ القرارات في المؤسسة

الجامعية ، وعليه تطرقنا الى الاشكالية التالية :

• ما هو تأثير تقنيات الاتصال الاداري على اتخاذ القرارات في المؤسسات الجامعية ؟

وقد اندرجت تحتها الاسئلة الفرعية كالتالي :

➤ ماهي طبيعة الاتصال بين المستويات الادارية ؟

➤ هل نجاح القرارات الادارية من نجاح العملية الاتصالية ؟

➤ هل تساهم تقنيات الاتصال في اتخاذ القرارات ؟

➤ هل المؤسسات الجامعية تحقق اهدافها انطلاقا من تطبيق تقنيات الاتصال ؟

وقد اخترنا دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية - تبسة من خلال توزيع استمارة الاستبيان

على عينة الاداريين بالكلية وقدر عددهم 50 مفردة ، ونظرا لصغر حجم العينة فقد تطرقنا الى استخدام

اسلوب المسح الشامل ، وبالاعتماد على المنهج الوصفي على التحليل في دراسة الازواج الوصفية

للظواهر من حيث خصائصها ، وقد اتضح لنا من النتائج ان المؤسسة الجامعية تعتمد على تقنيات

الاتصال الاداري في صنع واتخاذ القرارات فنجد ان اغلب الاداريين بالكلية لديهم القدرة على استخدام

احد تقنيات التي تدور حول مبتغاها في رفع مستوى الجامعة التي تعود على المجتمع بالفائدة وخلق

الكفاءات واطارات علمية نافعة .

• الكلمات المفتاحية : تقنيات الاتصال الاداري - اتخاذ القرارات - المؤسسة الجامعية .

Summary

This study aimed to show the impact of administrative communication techniques on decision-making in the university institution, and accordingly we addressed the following problem:

•What is the impact of administrative communication techniques on decision-making in university institutions?

- The sub-questions were included as follows:
- What is the nature of communication between administrative levels?
- Is the success of administrative decisions from the success of the communication process?
- Do communication technologies contribute to decision-making? □ Do university institutions achieve their goals based on the application of communication techniques?

We chose a field study at the Faculty of Humanities and Social Sciences - Tebessa by distributing a questionnaire form to a sample of administrators in the faculty, whose number was estimated at 50. Given the small size of the sample, we discussed the use of the comprehensive survey method, and by relying on the descriptive approach to analysis in studying the descriptive conditions of phenomena in terms of their characteristics. And it became clear to us from the results that the university institution depends on the techniques of administrative communication in making and making decisions, so we find that most of the administrators in the college have the ability to use the latest technologies that revolve around its goal in raising the level of the university that benefits the community and creates competencies and useful scientific frameworks.

•**Keywords:** administrative communication techniques - decision-making - the university institution.