

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم النفس



# مذكرة ماستر

تخصص علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية

الاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار من وجهة نظر الموظفين  
الإداريين

دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية جامعة محمد خيضر -  
بسكرة -

تمهيد اشرفانم:

د. جمال مسعودة

من المحاضرات:

نزيمه العاجدي ✓

السنة الجامعية: 2018-2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ  
وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي  
فِي ذُرِّيَّتِي إِنِّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ﴾

سورة النمل الآية 19

# شكر وتقدير

بداية نحمد الله ونشكره أن وفقنا وأعاننا على إتمام هذا البحث المتواضع ، وأنار عقولنا بالعلم  
والمعرفة وأنار لنا دربنا وأعاننا إلى ما فيه الخير والصلاح.

ويسعدني ويشرفني في البداية أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذة  
المشرفة"مسعودة عجال " على توجيهاتها ورعايتها العلمية التي لم تبخل علي بإرشاداتها  
ونصائحها القيمة لإنجاح هذا العمل.

دون أن أنسى أساتذة التخصص على كل ما قدموه لي من توجيهات قيمة على مستوى  
المضمون العلمي.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان الى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل سواء  
من قريب أو بعيد.

# الإهداء

إلى التي حضورها طهارة، إلى زهرة الورد الممتلئ بندى الصباح، إلى رمز المحبة والعطاء، إلى ستر وجودي في البقاء، إلى أحن وأرق أم تحزن لحزني وتفرح لفرحتي إليك "أمي" الحبيبة.

إلى الذي تعب من أجل تربيته وتعليمي، إلى والدي الذي باع راحة شبابه ليشق لي الطريق المستقيم، إلى الذي تحمل عبء الحياة حتى لا أحس بالحرمان، إليك "أبي" العزيز

إلى أعمدة البيت ومصابحه فوقي إلى أختي وإخوتي

إلى صديقاتي الأعزاء وزملائي في الدراسة

إلى كل طلبة علم النفس

## فهرس المحتويات:

### المحتويات

شكر وتقدير .....	
اهداء .....	
فهرس المحتويات .....	
قائمة الجداول .....	
قائمة الأشكال .....	
قائمة الملاحق .....	
مقدمة .....	أ-ب

### الفصل الأول: الاطار المنهجي للدراسة

1. إشكالية الدراسة .....	04-05
2. تساؤلات الدراسة .....	06
3. أهداف الدراسة .....	06
4. أهمية الدراسة .....	07
5. الضبط الاجرائي لمفاهيم الدراسة .....	08-07
6. أسباب اختيار الموضوع .....	09
7. الدراسات السابقة .....	13-09
8. التعقيب على الدراسات السابقة .....	13

### الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي

تمهيد .....	14
1. مفهوم الاتصال التنظيمي .....	16-15

18-16.....	2. أهداف الاتصال التنظيمي
21-17.....	3. عناصر الاتصال التنظيمي
25-21.....	4. وسائل الاتصال التنظيمي
27-25.....	5. اتجاهات الاتصال التنظيمي
32-28.....	6. أنماط الاتصال التنظيمي
34-32.....	7. أنواع الاتصال التنظيمي
36-34.....	8. معوقات الاتصال التنظيمي
37.....	خلاصة

### الفصل الثالث : اتخاذ القرار

38.....	تمهيد
41-39.....	1. مفهوم اتخاذ القرار
42-41.....	2. أهمية عملية اتخاذ القرار
45-42.....	3. مراحل اتخاذ القرار
46-45.....	4. طرق اتخاذ القرار
47-46.....	5. عناصر اتخاذ القرار
51-50.....	6. نظريات اتخاذ القرار
54-52.....	7. علاقة الاتصال بعملية اتخاذ القرار
55-54.....	8. معوقات عملية اتخاذ القرار
56.....	خلاصة

### الفصل الرابع : الاجراءات الميدانية للدراسة

57.....	1. تمهيد
58.....	2. زيارة استطلاعية

61-59.....	3.مجالات الدراسة
61.....	4.عينة الدراسة
65-62.....	5. أدوات الدراسة
66-65.....	6.منهج الدراسة
66.....	7.الأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة
67.....	خلاصة

### الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة

68.....	تمهيد
67-69.....	1. الوصف الاحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية
79-77.....	2. استجابات أفراد العينة على بنود استبيان الاتصال التنظيمي
82-80.....	3. استجابات أفراد العينة على بنود استبيان اتخاذ القرار
85-83.....	4. عرض وتحليل نتائج الدراسة
88-86.....	5. مناقشة وتفسير النتائج على ضوء تساؤلات الدراسة
89.....	6. استنتاج عام
90.....	7. توصيات الدراسة
91.....	خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح اتجاهات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب نموذج ليكرت	63
02	يوضح عبارات وسائل واتجاهات استبيان الاتصال التنظيمي	64
03	يوضح نتائج الثبات بطريقة التجزئة النصفية لأداة الدراسة	66
04	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	70
05	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	72
06	يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	74
07	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	56
08	يوضح استجابات أفراد العينة على بنود استبيان الاتصال التنظيمي	78
09	يوضح المستوى العام لاستبيان الاتصال التنظيمي	80
10	يوضح استجابات أفراد العينة على بنود استبيان اتخاذ القرار	81
11	يوضح المستوى العام لاستبيان اتخاذ القرار	83
12	يوضح نتائج الارتباط بين الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار	84
13	يوضح معامل الارتباط بيرسون بين اتجاهات الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار	85
14	يوضح معامل الارتباط بيرسون بين وسائل الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار	86



## فهرس الأشكال

الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	نمط الاتصال على شكل عجلة	29
02	نمط الاتصال على شكل سلسلة	30
03	نمط الاتصال على شكل دائرة	31
04	نمط الاتصال على شكل عنقود	32
05	نمط الاتصال على شكل نجمي	33

## قائمة الملاحق:

رقم الملحق	الملاحق
ملحق 01	استبيان الدراسة
ملحق 02	قائمة الأساتذة المحكمين
ملحق 03	صدق محتوى استبيان الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار حسب معادلة لاوشي
ملحق 04	احصائيات خاصة بالموظفين
ملحق 05	الهيكل التنظيمي للكلية

مفصلة

## مقدمة:

يعتبر الاتصال في عصرنا الحالي أحد العناصر التنظيمية لسير النشاط داخل المؤسسة فلا يمكن لأي منظمة تحقيق أهدافها دون وجود شبكة اتصالية ادارية خاصة بها حيث يعتبر شريان المنظمة النابض، فللاتصال دور مهم وحيوي في عمل أي نظام وذلك لأن فاعلية العملية الادارية في أي مؤسسة تتوقف على فاعلية وكفاءة أساليب قنوات الاتصال المختلفة والتي تربط بين وحداته الادارية وبين المجتمع الذي يتفاعل ويتعامل معه، فكلما كانت عملية الاتصال أكثر فاعلية كلما أمكن تمرير المعلومات إلى الأطراف المسؤولة عن اتخاذ

القرار داخل المؤسسة بشكل مرن وفي الوقت المناسب كما أن هذه الأخيرة تبنى أساسا على معطيات معينة من أهمها توفر المعلومات الصحيحة ذات الصلة بالموضوع المطلوب لاتخاذ القرار وعدم قدرة الاتصال على نقل وتوصيل المعلومات بالسرعة والدقة المطلوبة تمثل عائقا في سبيل ذلك، فهذا الأخير يلعب دورا كبيرا في تجسيد الأهداف والسياسات العامة للمؤسسة، فعملية اتخاذ القرار احدى المهام الصعبة والمعقدة التي يجب على الادارة ممارستها اذ تزداد صعوبته بازدياد البدائل المتاحة، فهنا تزداد الحاجة إلى انتاج معلومات باعتبارها وسيلة يستمد منها متخذ القرار الحلول الممكنة. فبقاء المنظمة واستمرارها مرهون بمدى صحة ودقة القرارات المتخذة.

وفي هذا الاطار جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على ميدان مؤسسة جامعة محمد خيضر بسكرة، لرصد آراء المبحوثين حول الاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار، وقسمت هذه الدراسة إلى خمسة (05) فصول:

الفصل الأول : تحت عنوان الاطار المنهجي للدراسة وفيه سنتناول اشكالية الدراسة المطروحة وتساؤلات الدراسة (التساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية) وكذا أهداف وأهمية الدراسة المراد الوصول إليها، كما سنتطرق إلى تحديد المفاهيم الاجرائية بالإضافة إلى الدراسات السابقة والتعقيب عليها

الفصل الثاني : بعنوان ماهية الاتصال التنظيمي وتطرقنا فيه إلى مفهوم وأهداف وعناصر الاتصال التنظيمي، وكذا أشكال و واتجاهات وأنماط الاتصال التنظيمي،

بالإضافة إلى أنواع العملية الاتصالية، وأخيرا المعوقات التي تحد من العملية الاتصالية

الفصل الثالث : يصب في ماهية اتخاذ القرار، وفيه سنتناول مفهوم وأهمية ومراحل عملية اتخاذ القرار بالإضافة إلى طرق وعناصر ونظريات والعلاقة التي تربط الاتصال باتخاذ القرار نهاية بمعوقات عملية اتخاذ القرار.

الفصل الرابع : خصص للإجراءات الميدانية للدراسة وفيه سنتطرق إلى الزيارة الاستطلاعية مجالات الدراسة وعينة الدراسة بالإضافة إلى الأدوات والمنهج والأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة .

الفصل الخامس : تحت عنوان وتحليل معطيات الدراسة: بداية بالوصف الاحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية واستجابات أفراد العينة على بنود محور الاتصال التنظيمي ثم محور اتخاذ القرار، يليها عرض وتحليل النتائج ثم مناقشة وتفسير النتائج في ضوء تساؤلات الدراسة وأخيرا استنتاج عام ومقترحات وخاتمة الدراسة .

الخطيب النظارى

---

## الفصل الأول: الاطار المنهجي للدراسة

1. اشكالية الدراسة

2. تساؤلات الدراسة

3. أهداف الدراسة

4. أهمية الدراسة

5. الضبط الاجرائي لمفاهيم الدراسة

6. أسباب اختيار الموضوع

7. الدراسات السابقة

8. التعقيب على الدراسات السابقة

## 1. اشكالية الدراسة:

بعد أن أصبحنا في زمن تتأقل المعلومة بسرعة، وتدفق البيانات بصورة انية ويومية وتطور المنظمات والمؤسسات الاقتصادية وكبرها واتساع حجمها، و حاجة الجمهور الداخلي والخارجي في معرفة ، كل صغيرة وكبيرة عن مؤسسته التي يتعامل معها وكننتيجة لكل هاته التطورات ، تطور مفهوم الاتصال خاصة الاتصال التنظيمي داخل المنظمات ، فنظرا لتزايد حجم وطبيعة المؤسسات والتطور الهائل وكذلك تزايد شدة المنافسة العالمية ، زادت الحاجة إلى الاتصال التنظيمي يوما بعد يوم، فقد أثبتت معظم الدراسات الخاصة بالاتصال العلاقة الوثيقة بين زيادة الانتاج وارتفاع الروح المعنوية ووجود أنظمة اتصالية رفيعة المستوى، فتدفق المعلومات من الادارة إلى العاملين، ووضوح هذه المعلومات يساعد على القيام بعمل ذو كفاءة عالية ويقضي على الغموض والتردد، فالالاتصال التنظيمي كونه تبادل المعلومات ضمن شبكة اتصالية (المرسل، الرسالة، القناة، المرسل إليه، التغذية العكسية). يعد بمثابة العمود الفقري الذي ترتكز عليه المنظمة، نظرا لأنه أحد الدعامات الهامة التي تساهم في زيادة التماسك والانسجام بين العاملين، ضمن مجموعات العمل، وإذا كانت الاتصالات ضرورية ولازمة للعملية الادارية بجوانبها المتعددة، فهي أكثر ضرورية وأهمية لعملية اتخاذ القرار، لان الاتصالات واتخاذ القرار يشكلان جانبين هامين من جوانب العملية الادارية ، ويعتمد كل منهما على الآخر ويتأثر به . فالموقف الاتصالي يمكن القادة من التعرف على كل كبيرة وصغيرة ما يؤمن لهم قدرا كبيرا من المعلومات والبيانات التي تنقلهم إلى اتخاذ قرارات فعالة، تضمن التوازن والاستقرار وتحقيق متطلبات الوظيفة، باعتبار اتخاذ القرار جوهر العملية الادارية، بوصفه نقطة انطلاق لجميع الأنشطة والبرامج التي تتم داخل المؤسسة، فقد أصبح



مقدار النجاح الذي تحققه أية مؤسسة يتوقف إلى حد بعيد في القدرة والكفاءة على إتخاذ القرارات المناسبة.

ولقد أشار دورسي ( Dorsey ) إلى أن اتخاذ القرار التنظيمي يتم بناء على نوع الاتصال الذي يعتبر دعامة أساسيا للقرارات ، وأن هناك علاقة اعتمادية متبادلة بين القرار والاتصالات، إذ أن الاتصالات هي التي تنقل البيانات والمعلومات والحقائق اللازمة لاتخاذ قرار معين (Dorsey،1997،p165)ومن هنا كانت إشكالية دراستنا كالتالي:

هل هناك علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار لدى الموظفين الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة؟

## 2. تساؤلات الدراسة:

### التساؤل العام:

هل توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار؟

### الأسئلة الفرعية:

1. هل توجد علاقة ارتباطية بين اتجاهات الاتصال التنظيمي و اتخاذ القرار لدى إداريين

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة؟

2. هل توجد علاقة ارتباطية بين وسائل الاتصال التنظيمي و اتخاذ القرار لدى إداريين

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة؟

## 3. أهداف الدراسة

نسعى من خلال هذا البحث الى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:

\*كشف طبيعة العلاقة بين الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار لدى

\*معرفة هل لاتجاهات الاتصال التنظيمي علاقة ارتباطية باتخاذ القرار لدى إداريين كلية

العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة.

\*معرفة هل لوسائل الاتصال التنظيمي علاقة ارتباطية باتخاذ القرار لدى إداريين كلية العلوم

الانسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة.

\*الخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات للاستفادة منها مستقبلا.

#### 4. أهمية الدراسة:

\*تتضح أهمية البحث من خلال أهمية الاتصال في المؤسسة ومكانته في ضمان توفر المعلومة، ومدى تحقيق المؤسسة لأهدافها باتخاذ القرارات الرشيدة من خلال مختلف نماذج اتخاذ القرارات ومختلف التقنيات المطبقة في ذلك.

\*اضافة الى كون أن عملية اتخاذ القرار تزداد أهمية لكونها وظيفة ادارية حساسة في معظم المؤسسات، فهي مفتاح النجاح أو الفشل، الامر الذي يتطلب وجود نظام اتصال فعال يمكن من تسهيل العملية.

#### 5. الضبط الاجرائي لمتغيرات الدراسة:

##### 5-1 التعريف الاجرائي للاتصال التنظيمي:

هو عملية تبادلية للأفكار والمعلومات عبر وسيلة تواصلية بين الموظفين ورؤسائهم على مختلف المستويات الإدارية، نحو تحقيق أهداف المنظمة.

##### 5-2 التعريف الاجرائي لاتخاذ القرار:

هو عملية تتمثل في مختلف الأوامر والتعليمات التي يصدرها متخذ القرار تنص على ضرورة تنفيذها من طرف جميع أعضاء التنظيم قصد تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة.

**5-3 التعريف الاجرائي للجامعة:**

هي مجمع المعاهد والكليات العلمية والأقسام والتي تدرس مختلف العلوم، بهدف إخراج باحثين علميين ومتقنين مهنيين، أهمها التعليم العالي والبحث العلمي، من خلال امتلاكها حق منح الدرجات العلمية والأكاديمية.

**6. أسباب اختيار الموضوع:**

لقد جاء اختيار هذا الموضوع بناء على عدة اعتبارات أهمها:

\* الرغبة الملحة في اكتشاف مضمون الاتصال وعلاقته بعملية اتخاذ القرارات الرشيدة.

\* كون هذا الموضوع لما يحظى بأهمية جد بالغة في جميع المنظمات أيا كان نشاطها وفي مختلف دول العالم، وكذا معرفة مدى تطابق ما هو نظري مع ما هو تطبيقي.

\* الميل والرغبة في التعرف على موقع كل منهما في هيكل وسياسات المؤسسة، بالإضافة الى معرفة الصورة الحقيقية لمدى ممارسة هاتين العمليتين والوقوف على بعض المشاكل التي تواجه كل من الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار.

## 7- الدراسات السابقة:

### 7-1 الدراسات العربية:

دراسة (حياة سكودارلي وظريف حياة 2012): الاتصال ودوره في ترشيد قرارات المؤسسة - دراسة حالة المخبر الصيدلاني الجزائري "LPA"

- مشكلة الدراسة : كيف يساهم الاتصال في ترشيد قرارات المؤسسة؟
- فرضية الدراسة : يساهم الاتصال في ترشيد قرارات المؤسسة
- منهج الدراسة : وصفي تحليلي
- أدوات الدراسة : الملاحظة والاستبيان.
- العينة الدراسية : يشتمل مجال الدراسة على 200 موظف تم الاعتماد على العينة الطبقيّة المقصودة والتي تتمثل في رؤساء الأقسام والمصالح وكانت تقارب 120 فرد.

#### \*نتائج الدراسة:

- المؤسسة حاليا تعاني من عدة مشاكل تواجه أو تحد من تحقيق أهداف الاتصال بكفاءة وفعالية مما يؤدي إلى نقص المعلومة وبالتالي نقص الأداء الوظيفي ونقص فعالية القرارات
- إن المؤسسة الجزائرية واعية بأهمية الاتصالات وتقدر أهميتها فيما يخص عملية اتخاذ القرارات، إلا أنها في أرض الواقع لا توليه اهتماما.

- إن التطور والتغير في البيئة الحديثة أصبح يفرض على المؤسسة استخدام تقنيات الاتصال الحديثة التي تتماشى مع التقدم التكنولوجي الحاصل لغرض اتخاذ قرار فعال.

دراسة (سليم كفان 2004-2005): مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية.

- مشكلة الدراسة: إلى أي مدى يؤثر الاتصال التنظيمي الفعال داخل المؤسسة على اتخاذ قرارات ناجحة وفعالة ورشيده.
  - فرضية الدراسة: فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة لها أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة وخاصة فيما يتعلق بنجاح القرارات التنظيمية.
  - منهج الدراسة: المنهج الوصفي.
  - أدوات الدراسة: الملاحظة ، المقابلة، الاستبيان.
  - العينة الدراسية: عينة البحث من نوع العينة الطبقية العشوائية نظرا لعدم تجانس وظائف أفراد.
- العينة داخل الشركة موضوع البحث، وقد قسمت باختيار عشوائيا أفراد العينة من كل وحدات المجتمع، والعدد الكلي لأفراد العينة هو 80
- \*نتائج الدراسة:

إن الاتصال التنظيمي الفعال يعتبر كالعمود الفقري بالنسبة لجسم الإنسان فهو القلب النابض عمليات التسيير، فهو يجمع بين الاتصال الداخلي والخارجي معا فكليةما أهمية كبيرة في استمرار وجود المؤسسة، \_حيث نجد أن الاتصال التنظيمي الداخلي

يعمل على تنسيق التفاعل بين جميع وحدات المنظمة.

دراسة(قادري عادل 2016-2017): الاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار بالمؤسسة الصناعية الجزائرية. دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمؤسسة مسير شبكة نقل الغاز الطبيعي بالشرق.

- مشكلة الدراسة: هل الاتجاهات العلائقية لدى متخذي القرارات داخل المؤسسة دور في تحديد معالم الاتصال التنظيمي من خلال مدركات العمال مسير شبكة نقل الغاز الطبيعي بالشرق؟
- فرضية الدراسة: للاتجاهات العلائقية لدى متخذي القرارات داخل المؤسسة دور في تحديد معالم الاتصال التنظيمي.
- منهج الدراسة: المنهج الوصفي المعتمد على الطريقة الإرتباطية
- أدوات الدراسة: الاستبيان.
- العينة الدراسية: يشتمل مجال الدراسة على 397 عاملا بالمؤسسة تم الاعتماد على العينة الحصصية ب 198 فردا بما يتناسب مع متغيرات الدراسة.

نتائج الدراسة:

إن نتائج الدراسة الميدانية لموضوع الاتجاهات العلائقية لمتخذي القرارات بمؤسسة مسير شبكة نقل الغاز الطبيعي بالشرق إنما تعكس تفاعل عوامل عديدة

ومركبة في هذه الأخيرة، فالطبيعة العملية للمؤسسة جعلها تسيير بإستراتيجية التسيير بالأهداف.

إن التفاعل بين هذه العناصر، أي الوزارة، الادارة العامة للمجموعة، والادارة العامة لفروعها، ومن بينها مسير شبكة نقل الغاز الطبيعي بالشرق، قد خلق نوعا من الثقافة التنظيمية تظهر من خلال نظم التسيير خاصة في مجال الموارد البشرية من خلال تسيير المسارات المهنية. إن الاتجاه الأكثر شيوعا من خلال نتائج هذه الدراسة هو اتجاه الدعم والتوطيد نحو العاملين كونه حسب مدركاتهم يخلق جو من الثقة المتبادلة والمودة والاحترام بين العمال ومسؤوليتهم.

- من حيث النوع: فالاتصال النازل هو الأكثر استعمالا.
- من حيث الطبيعة: فالاتصال الغير رسمي هو ما يميز التفاعل داخل المنظمة.
- من حيث الأسلوب: فان الاتصال الشفهي هو الغالب.
- من حيث الوسائل: فالهاتف والحديث المباشر وبرنامج التبادل المفتوح هي الوسائل الأكثر استعمالا.

## 7-2 الدراسة الأجنبية

دراسة 2003yatriks

قام (Patriks) ياتريكس بدراسة العلاقة بين استخدام الانترنت والتقنيات واتخاذ القرار لدى متخذي القرارات في جمهورية الصين الشعبية، وتم دراسة العلاقة بين استخدام الانترنت وفعالية صنع القرار، واستخدم yatriks المنهج الوصفي التحليلي واعتمد على اسلوب



الاستبانة ، وذلك بأخذ عينة تتكون من 123 من مديري ثماني شركات تكنولوجيا المعلومات متعددة الجنسيات في الصين ، وقد تبين أن شبكة الانترنت فعالة جدا في تسهيل اتخاذ القرارات الادارية ورفع الأداء، وتوصي دراسته بالاستفادة الكاملة من قدرات شبكة الانترنت وتطوير مهارات العاملين لاستخدامها ، وذلك لأن الانترنت يؤدي الى زيادة فعالية اتخاذ القرارات الادارية التي تشكل عاملا رئيسيا في القدرة التنافسية للمنظمات .

### 8.التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على تفاصيل الدراسات السابقة تبين لنا أن موضوع دراستنا له أهمية وقيمة كبيرة واعتمدنا على الدراسات السابقة لتأطير الجانب النظري فيما يخص الاتصال واتخاذ القرار .

كذلك أفادتنا منهجيا في اعداد خطة البحث وتقسيم الدراسة الى فصولها اضافة الى كيفية اختيار العينة والمنهج المستخدم وصياغة أسئلة الاستبيان.

## الفصل الثاني: ماهية الاتصال التنظيمي:

### تمهيد

1. مفهوم الاتصال التنظيمي
2. أهداف الاتصال التنظيمي
3. عناصر الاتصال التنظيمي
4. وسائل الاتصال التنظيمي
5. اتجاهات الاتصال التنظيمي
6. أنماط الاتصال التنظيمي
7. أنواع الاتصالات التنظيمية
8. معايير الاتصال التنظيمي

### خلاصة

### تمهيد:

حظي الاتصال في وقتنا الحالي باهتمام متزايد فلا يمكن التصور أن هناك عملا يمكن أن يتم وتغيير يمكن احداثه دون اتصال سواء كان مباشرا أم غير مباشر، ولا يمكن تصور إدارة أعمال دون عملية اتصال. فعند التخطيط والمتابعة والرقابة لا بد من الاتصال ، كما أن عملية الاتصال هي جوهر التوجيه ، حيث إن اصدار التوجيهات والتعليمات والأوامر والقرارات في حد ذاتها غير كاف فلا بد من ايصالها و ايضاحها

## 1. مفهوم الاتصال التنظيمي:

**1-1 المفهوم اللغوي:** الأصل في كلمة اتصال Communication تشتق من الأصل اللاتيني للفعل Communes التي تعني الشيء المشترك.

والاتصال لغويا في اللغة العربية كلمة مشتقة من مصدر وصل الذي يعني الصلة وبلوغ الهدف (دليو، 2003، ص15).

**1-2 المفهوم الاصطلاحي:** يعرفه (حنفي) بأنه: نقل المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد وبين بعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية بين المديرين التنظيميين وبين الإدارة العليا بين الموظفين والمشرفين أي هي شبكة تربط أعضاء التنظيم (شعبان فرج 2009، ص130).

ويرى الدكتور (محمد منير حجاب) أن الاتصال التنظيمي هو تلك العملية التي تهدف الى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة في الاتجاهات ، وعبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي (حجاب ، 2003، ص119).

وعرفها العلق بأنها: تدفق التعليمات والتوجيهات والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين وتلقي البيانات والمعلومات منهم في صورة تقارير أو مذكرات أو اقتراحات أو غيرها بهدف اتخاذ قرار معين (شعبان فرج ، مرجع سبق ذكره، ص137).

يرى الدكتور (محمود سلمان العميان): بأنه وظيفة إدارية تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة (العميان، 2005، ص 237).

هو عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع من أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة الى عضو اخر قصد احداث تغيير، فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الفاعلين ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكهم (العطر، 1985، ص 35).

ويرى إبراهيم عرقوب الاتصال التنظيمي بأنه : الاتصال الانساني المنطوق والمكتوب ، الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويساهم في تطوير أساليب العمل ، وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين ، وهو يتضمن الاتصال الرسمي وغير الرسمي (عرقوب، 1993، ص 163).

## 2. أهداف الاتصال التنظيمي:

تسعى عملية الاتصال لتحقيق هدف أساسي وهو التأثير في المستقبل والوصول إلى إيجاد معاني مشتركة بين المرسل والمستقبل يكون التأثير في الأفكار والاتجاهات لتكوينها، تعديلها أو تغييرها، ومن هنا يمكن حصر أهداف عملية الاتصال في الآتي:

### 1.2 هدف تعليمي تثقيفي:

وهو محاولة إكساب المستقبل خبرات ومهارات ومفاهيم جديدة تواكب التطور المستمر في الحياة.

### 1.3 هدف ترويجي ترفيهي:

محاولة إدخال البهجة والفرح والاستماع الى الجمهور المستقبل من خلال أساليب الترفيه التي تساعد على التخلص من الضغوط الكثيرة للعمل.

### 1.4 هدف اجتماعي:

يهدف إلى خلق درجة من التفاعل الاجتماعي بين الجماهير وتدعيم الروابط والعلاقات الاجتماعية.

### 1.5 هدف تنظيمي اداري:

يعمل على تحسين سير العمل وتذليل العقبات وتوجيه الأفراد لتحقيق هدف محدد ودعم الروابط والصلات بين كافة المستويات الادارية والمساعدة في اتخاذ القرار (هالة، 2000، ص56).

## 3. عناصر الاتصال التنظيمي:

إن الاتصال عملية يستطيع من خلالها طرفان أن يتشاركا في فكرة أو مفهوم، أو مهارة، إحساس أو اتجاه ، أو عمل معين، وهذا يعني أن أحد الطرفين لديه معلومات ،أو مهارات ، أو أفكار أو اراء معينة ويريد أن ينقلها إلى الطرف الاخر مشتركا معه فيها. وهذه العملية تحتوي على خمسة عناصر أساسية وهي:

### 1.3 المرسل أو المصدر :

ويقصد بالمصدر في الاتصال هو الشخص أو مجموعة الأشخاص أو الهيئة الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين ليشاركوه في أفكار واتجاهات أو خبرات معينة (محمد العمري ص26). وبالتالي فهو المسؤول عن إعداد توجيه المعلومات والمفاهيم التي يحتاجها من تعامل معهم من الأفراد أو الجماعات في موقف معين. والمرسل قد يكون شخصا واحدا، وقد يكون أكثر من شخص، وفي حالات أخرى قد يكون المرسل هيئة وفي هذه الحالات يكون المرسل هو المسؤول عن القيام بوظيفتين:

أ\* تحديد الفكرة التي يرغب في توجيهها لمن يتعامل معهم، ثم القيام بدراسة هذه الفكرة وجمع المعلومات المناسبة عنها، ثم اختيار الأسلوب والشكل أو الوسيلة المناسبة.

ب\* قيام المصدر بشرح وتوضيح هذه الفكرة لمن هم في حاجة إليها عن طريق الوسيلة المختارة.

ولكي يحقق المرسل كلا الوظيفتين ينبغي أن يراعي جملة من الاعتبارات لكي يحقق الهدف من دوره كمرسل منها:

- يجب أن يعرف أن المرسل ما يريد توصيله "وضوح الرسالة في ذهنه حتى يتمكن من شرحها وتوصيلها إلى أي شخص اخر".
- تأكد المرسل من معرفته للمعنى الذي يريد الشخص الاخر-المستقبل- أن يحصل عليه من الرسالة لأنه (أي المعنى المتحصل عليه) هو الذي يحدد السلوك الذي

- سيسلكه المستقبل أو طبيعة الاستجابة لهذه الرسالة.
- تحديد الطريقة السليمة لتوصيل الرسالة سواء كانت منطوقة أو مرسومة أو مكتوبة أو بأي شكل اخر اختيار الكلمات ، أو أي وسيلة تعبير أخرى بصورة واضحة يستطيع المستقبل أن يفهمها.
- تحديد الوقت الملائم والمكان الملائم لتوصيل الرسالة
- توفير لدى المرسل فكرة أو خبرة عن الأشخاص المستقبليين حتى يكون لديه اتصال. مؤثر وفعال.
- وجود تغذية عكسية للاتصال من الأشخاص الذي يتصل بهم لتمكين عملية تدفق المعلومات ذو الاتجاهين لتحسين الفهم.
- مراعاة المرسل لعوامل التشويش التي تحدث عند القيام بإرسال رسالته الى المستقبل

### 2.3 المستقبل:

وهو الشخص أو الجماعة الذي يصل إليه الأمر أو المعلومة.

المستقبل هو الشخص أو مجموعة الأشخاص الذي يتلقى أو يستقبل محاولات التأثير الصادر عن المصدر أي الفرد أو الجماهير التي يوجه إليها المرسل رسالته وهناك العديد من المستويات التي تنظر إلى المستقبل على أنه فرد في جماعة مما جعلها تأخذ في الاعتبار العديد من العناصر مثل الذوق، والحافز، الاختيار، الوعي بالإضافة إلى بعض الخصائص يمكن أن تنقسم الى قسمين:



-خصائص متعلقة بالجوانب الديموغرافية والتغيرات المرتبطة بها التي تؤثر في الاستجابة والتي تتضمن التعليم والوظيفة، والدخل والعمر....الخ.

- خصائص متعلقة بالجوانب السيكولوجية والاجتماعية التي قد تؤثر على الاستجابة وعلى السلوك وغالبا تتضمن الاتجاه نحو الأفكار المستحدثة، الكفاءة، والشعور بالسيادة على البيئة والنظرة الى المستقبل...الخ.

وهذه العوامل لا تنفصل في تفاعلها عن بعضها ومنه فان استجابة المستقبل لا تغيب عن هذه الارتباطات و إنما تتم في ظلها .

### 3.3 الرسالة:

يشير "جون ايدير" (إن الرسالة هي الموضوعات أو الأفكار أو الحقائق ذات الأهداف المحددة.

والموجهة التي تحمل المعاني التي يرغب المرسل في توصيلها الى المستقبل (بدر، 1999، ص259).

فهي بذلك الموضوع المراد توصيله إلى المستقبل بغرض التأثير في سلوكه سواء كان هذا المستقبل فردا أو جماعة أو مجتمع. ثم إن هناك شروط يجب أن تتوفر في الرسالة لتكون

عنصر فعالاً في عملية الاتصال التنظيمي والتي يمكن حصرها فيما يلي:

- أن تكون ملائمة للوقت المحدد لها والجمهور المقدم له.
  - أن تكون الرموز المستخدمة واضحة المعاني ومألوفة بالنسبة للجمهور المطالب
  - أن تكون قادرة على جذب انتباه المستقبل أي مثيرة لتفكيره.
  - أن تساير أهداف المجتمع الذي يعيش فيه المرسل أو يعمل به أو ينتمي إليه
- (عبد السميع وآخرون، 2014، ص 31).

### 4.3 التغذية العكسية Feed-Back:

وهي رد الفعل يحدث لدى المستقبل نتيجة عملية الاتصال مبينا هل حققت الهدف المطلوب أم لا؟ وهو المتمم اللازم لعملية الاتصالات بين المستقبل والمرسل. فعلمية الاتصال لا تنتهي كما أشار البعض باستلام الرسالة بل يجب التأكد من وصولها وفهمها بالشكل الصحيح لأن عملية قياس ردود الفعل تعتبر أهم عنصر في عملية الاتصال (طباش، 2008، ص 87).

### 4. وسائل الاتصال التنظيمي:

تتسم العملية الاتصالية بالتفاعل المتبادل بين أعضاء التنظيم وفقاً للعناصر المكونة لها (العملية الاتصالية). فهو يتخذ عدة وسائل نتيجة لتنوع المواقف، فصنفه الدارسون إلى

#### 1.4. الاتصال اللفظي:

هو كل اتصال يستخدم فيه اللفظ المنطوق لإيصال مضامين الرسائل من المرسل إلى المستقبل. فتصل هذه اللغة اللفظية إلى مستقبل الرسالة فيدركها بالسمع أو النظر، ومن الأمثلة على استخدام اللغة اللفظية في المؤسسة نجد: الاشراف والاجتماعات والندوات والمناقشات والمقابلات، فالاتصال اللفظي يعتمد بصفة عامة على الرموز اللغوية.

(بدوي، 2003، ص133).

#### 2.4. الاتصال غير اللفظي:

هو الاتصال الذي لا يعتمد على اللفظ بل على الاشارة والحركات المستخدمة من قبل المرسل لنقل الأفكار إلى المستقبل ليتشارك الطرفان في الفكرة المنقولة (مي عبد الله، عبد الكريم شبن، 2014، ص44). وهذا النوع من الاتصال لا يمكن تجاهل أهميته خلال عملية التفاعل، وفي علاقات العاملين في المؤسسة الخارجي لكونه مفيد لفهم سلوك الطرف الاخر وفي مختلف المواقف: كالرضا والغضب والموافقة والرفض (دليو، 2003، ص16). هذا ويمكن تقسيم هذا النوع من الاتصال إلى:

- لغة الإشارة : وهي تتكون من الاشارات البسيطة أو المعقدة ،فإشارة مشرف السلامة الصناعية إلى العمال بيد مضمونة الأصابع، منتصبه الابهام، دليل عن رضاه عن تصرفه، وفهمهم لتعليماته وتوجيهاته، وكذلك الابتسامة
- لغة الحركة والايحاء :تتضمن هذه اللغة جميع التي يؤديها المرسل باستعماله لغة الجسد في حركات يمرر من خلالها رسالة الى المستقبل مثل تغييرات ملامح الوجه، حركات العيون، حك الرأس في قوله تعال (وُ خَلَقًا مِمَّا يَكْبُرُ فِي صُدُورِكُمْ فَسَيَقُولُونَ مَنْ يُعِيدُنَا قُلِ الَّذِي فَطَرَكُمْ أَوَّلَ مَرَّةٍ فَسَيُنْغِضُونَ إِلَيْكَ رُءُوسَهُمْ وَيَقُولُونَ مَتَى هُوَ قُلْ عَسَى أَنْ يَكُونَ قَرِيبًا)الاسراء 51

الانغاص علامة غير لغوية ويراها ابن كثير أنه التحرك من أسفل الى أعلى أو من أعلى الى أسفل ( عبد الغني ،2012،ص18-19)

- لغة الأشياء: هي الطريقة التي يتم من خلالها تمرير معاني ،أو أفكار الى المتلقي باستعمال وسائل وحركات متماشية مع الهدف من الرسالة ،فاستعمال الجرس في فترة ما بعد الزوال دليل على انقضاء فترة العمل لذلك اليوم، واستعمال الصور التوضيحية للمخاطر يساعد العمال على وقاية أنفسهم، فقد أصبحت الصورة تقوم مقام الكلمة في الخطاب التقليدي

### 3.4. الاتصالات المكتوبة:

- المجالات الحائطية: وهي وسيلة بسيطة منخفضة التكاليف ولها فاعلية في اعلام العاملين بالمسائل التي تهمهم بشكل مباشر.
- كشف المعلومات: وهي تختلف من تنظيم لآخر فقد تكون يومية، أو أسبوعية أو شهرية وهي فعالة جدا للاتصال بالعاملين.
- يجب أن تكون مكتوبة حتى يتمكن المستقبل من دراستها بإمعان وتفكر ، ثم يحفظها بين الملفات ليتسنى الرجوع إليه عند الحاجة(عبد الغني ،مرجع سبق ذكره،ص18-19).

### الاتصال الإلكتروني:

هي القرار أو المعلومات التي تصل للعاملين عن طريق تقنيات الانترنت أو الفاكس، فالاتصالات الإلكترونية من الممكن أن تعزز نمو وفاعلية الاتصال بين العاملين، وغالبا ما تكثر الاتصالات الإلكترونية مع المنظمات الافتراضية التي تستخدم التجارة الإلكترونية لتحقيق الاتصال مع العاملين والمديرين والعملاء. لذا يجب على المنظمات الحكومية والخاصة مراعاة أهمية هذا النوع من الاتصالات عن طريق تدريب جميع الموارد البشرية على استخدام هذه

التقنيات ([www.ar.wikipedia.org](http://www.ar.wikipedia.org))

### 4.4 المكالمات الهاتفية:

يعد الاتصال الهاتفي في الوقت الحاضر أحد أساليب الاتصال في منظمات كبيرة الحجم لما يحققه من السرعة والمرونة في انجاز الأعمال، وتمرير المعلومات وحل المشاكل التي تعترض سير العمل، ويعاب على الاتصال الهاتفي كوسيلة اتصال عدم

مشاهدة طرف الاتصال عند إجراء المكالمة الهاتفية، وعلى الرغم من ذلك يعتبر الاتصال الهاتفي وسيلة فعالة إذ أجيد استخدامه بمهارة أثناء التحدث أو الاصغاء أو المناقشة(عامر،1986،ص87)

#### 5.4الاتصال التصويري أو المرسوم:

وهو الاتصال الذي يستخدم الصور الفوتوغرافية أو الرسوم البيانية أو الرسوم التشكيلية، أو الخرائط أو صور بعض أنواع النشاط الانتاجي، فتستخدم الرسوم والصور والخرائط والأشكال البيانية، في نقل الكثير من الأفكار و المعلومات أو التأثير في اتجاهات الأشخاص، وخاصة من لا يستطيعون القراءة وتعتبر الصورة والأشكال البيانية أساس الاتصال المصور وفي ذلك أن الصورة تعادل ألف كلمة وعادة ما يستخدم إلى جانب الاتصال المكتوب(اسماعيل طبش،2008،ص29).

#### 5. اتجاهات الاتصالات الرسمية في المنظمة:

تسير الاتصالات الرسمية في مختلف المنظمات في ثلاثة اتجاهات رئيسية هي:

#### 1.6 الاتصالات النازلة: ( من الأعلى الى الأسفل)

تسير الاتصالات النازلة من مستوى أعلى في المنظمة إلى الموظفين في مستوى أدنى أي من المدير/الرئيس الى الموظفين الذين يتبعون له، وتتساب المعلومات من سلطة أعلى الى سلطة أدنى عبر المستويات الادارية، حتى تصل إلى المستويات الادارية الدنيا، وتهدف الاتصالات من الرئيس إلى المرؤوسين الى:

- إعطاء توجيهات معينة بشأن تعليمات العمل.

- إعطاء المعلومات بشأن أساليب ممارسات المنظمة.
- إطلاع المرؤوسين على تقييم ادائهم.
- إعطاء معلومات حول مبررات /أهداف العمل أو الوظيفة وتستخدم لهذا الغرض وسائل (قنوات) اتصال عديدة من أهمها: (الرسائل، المذكرات، والكتيبات ، والأدلة وصحف المنظمة ، والملصقات ولوحات الاعلانات في المنظمة والتقارير ...

## 2.6 الاتصالات الصاعدة: (من الأسفل الى الأعلى )

لا يمكن التقليل من أهمية الاتصالات الصاعدة، انسياب المعلومات من المرؤوسين إلى رئيسهم ،وهي هامة لكل من الرئيس والمرؤوسين ويمكن أن تنقل هذه الاتصالات للمدير المعلومات التالية:

- ماذا يفعل المرؤوسون ، أفكار رئيسية عن أعمالهم وانجازاتهم وتقدمهم وخطط العمل المستقبلية.
- خطوط عريضة عن المشكلات التي يواجهونها ولم تحل بعد، والتي يحتاج فيها المرؤوسون من المساعدة أو قد يحتاجون إليها مستقبلا.
- الاقتراحات أو الأفكار لتحسين العمل في دوائهم والمنظمة بصورة عامة.
- كيف يشعر المرؤوسون ويفكرون حيال أعمالهم وزملائهم والمنظمة.

تستطيع الاتصالات الصاعدة مساعدة الرؤساء كثيرا على القيام بمهامهم ومسؤولياتهم في إنجاز أعمالهم وتوجيه مرؤوسيهم وتحفيزهم ،وتحسين مستوى ادائهم ،وتقديم المقترحات

تستطيع الاتصالات الصاعدة مساعدة الرؤساء كثيرا على القيام بمهامهم ومسئولياتهم في إنجاز أعمالهم وتوجيه مرؤوسيهم وتحفيزهم ، وتحسين مستوى ادائهم ، وتقديم المقترحات والأفكار الجادة.

### 3.6الاتصالات الأفقية

ونعني بها الاتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الاداري (الهرمي) في المنظمة. وهذه الاتصالات هامة وحيوية لتحقيق فاعلية المنظمة، وهناك الكثير من الأعمال والمهام التي لا يمكن إنجازها في المنظمة بدون التنسيق بين الزملاء في العمل ، وتوضح أهمية الاتصالات الأفقية في المنظمات كبيرة الحجم ، والمعقدة والتي تشهد تغيرات بيئية كثيرة. وينظر « Lut haus » إلى الاتصالات الأفقية على أنها تفاعلات تبادلية لما لها من علاقة بالناس وسلوكهم ، ويعتقد أنها تخدم أربعة أهداف.

1. تنسيق الواجبات: يجتمع المديرون لمناقشة كيف تسهم كل دائرة في أهداف المنظمة.
2. حل المشكلات: يجتمع المديرون لحل مشكلة مشتركة.
3. مشاركة المعلومات: يجتمع مديرون مع مديرين اخرين لتبادل المعلومات.
4. حل النزاعات: يجتمع المديرون لحل نزاع ما (حريم ، 2009 ، الأردن ص ص 262، 255).



## 6. أنماط الاتصال التنظيمي:

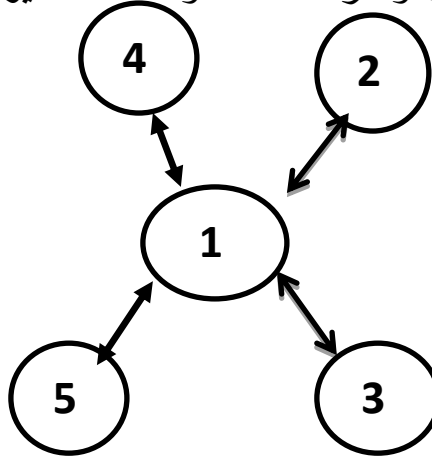
ربما يستعين العاملون في المؤسسات أنواعا عدة من شبكات الاتصال دن أن يكونوا على وعي بها أو يصدونها، وقد تعم الادارات في وضع الهيكل التنظيمي التي تبني أنواع من

شبكات الاتصال التي تقوم على تخطيط مسبق، وقد تم استخلاص هذه الشبكات من

الملاحظة الميدانية أولا ومن مختلف التجارب التطبيقية التي يقوم بها المديرون والباحثون في ان واحد، ويمكن حصر أنواع شبكات الاتصال في خمسة أنواع بين أعضاء المجموعة التي تتكون من خمسة أفراد كالاتي:

### 1.6 نمط العجلة :

في ظل هذا النمط من شبكة الاتصال تتدفق جميع المعلومات من خلال فرد مركزي، عادة ما يكون قائد المجموعة وهذا النوع من الشبكات هو الأكثر مركزية بين الأنواع الباقية، حيث يقوم فرد واحد باستقبال ونشر كافة المعلومات مثلما يوضحه شكل رقم (01)

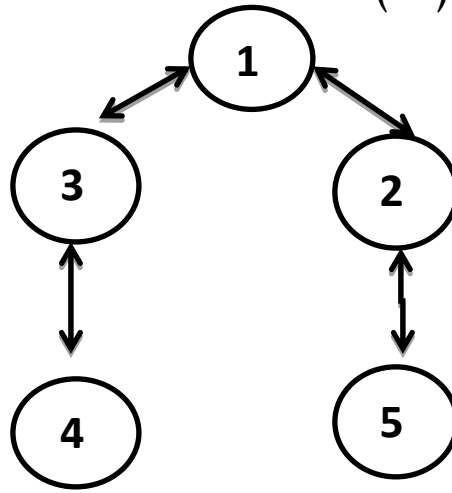


الشكل رقم (01) نمط العجلة (قاسيمي، 2011، ص22)

2.6 نمط السلسلة:

يتضمن هذا النمط تدفقا أكبر للمعلومات بين أعضاء المجموعة، على الرغم من أن الفردين اللذان يقفان عند طرفي السلسلة يتعاملان مع فرد واحد بين أي منهم وبين الفرد المركزي،

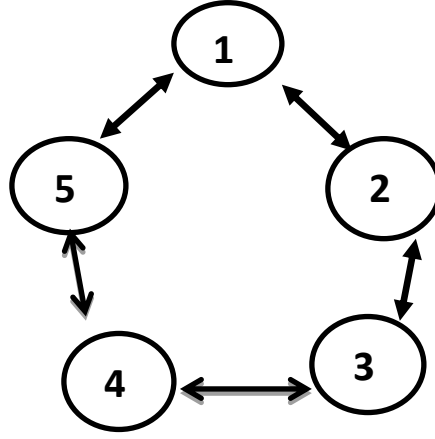
مثلا يوضحه الشكل رقم (02)



الشكل رقم (02): نمط الاتصال بالسلسلة

3.6 نمط دائرة:

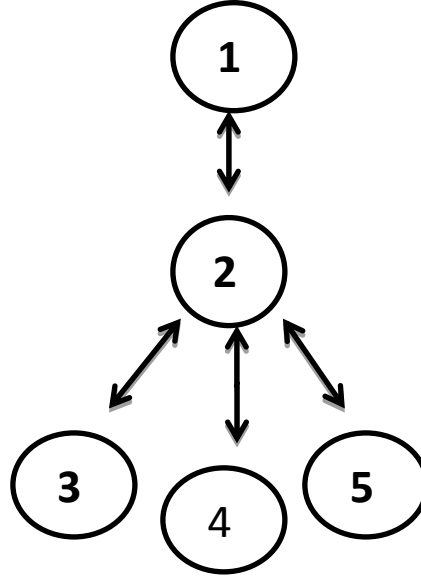
يكون كل عضو مرتبط بعضوين، أي كل عضو يستطيع الاتصال مباشرة بشخصين آخرين ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم اتصال مباشر.



شكل رقم (03): يوضح نمط اتصال دائرة

#### 4.6 نمط العنقود:

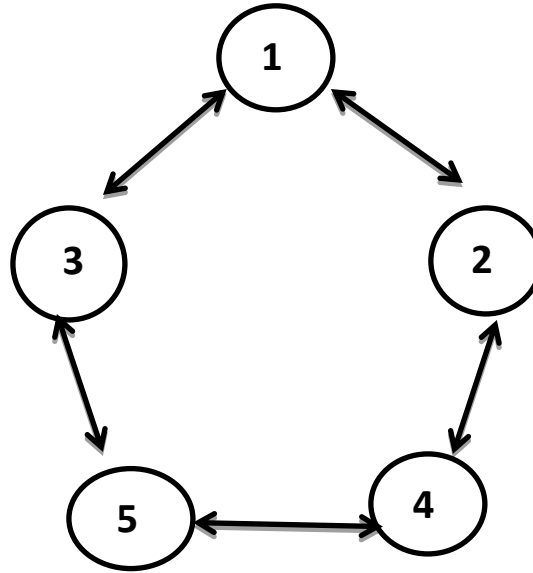
يمثل هذا النمط إمكانية شخص واحد من الاتصال (مساعد المدير) بأربعة أشخاص آخرين، إلا أن هؤلاء الأربعة يمكن الاتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة، والمدير نفسه لا يستطيع الاتصال بأي من المرؤوسين إلا من خلال مساعده الذي يعتبر عنق الزجاجة في فاعلية الاتصال، مثلما يوضحه الشكل رقم (04).



الشكل رقم (05): يوضح نمط اتصال العنقودي

### 5.6 النمط نجمة:

وفي هذا النمط من الاتصال وهو الأكثر الأنواع السائدة في تحقيق الاتصال بين الأفراد، إذ أن هذا النمط يمكن لأي شخص الاتصال مع أي شخص آخر وبدون أي قيود وباستخدام جميع قنوات الاتصال، وهذا النمط يمثل بالديمقراطية المطلقة في الاتصال بين الأفراد العاملين في المنظمة. بحيث يتصل أعضاء المجموعة مع بعضهم البعض، دون قيود.



الشكل رقم (06): يوضح نمط الاتصال النجمي (بوبكر، 2014، ص 6-6-

7).

## 7. أنواع الاتصالات التنظيمية:

### 1.7 الاتصالات الرسمية:

وذلك من خلال اتباع الخطوط التنظيمية داخل المنظمة، وذلك عن طريق اتباع أسلوب محدد لنقل المعلومات من المستوى الإداري الأدنى إلى مستوى أعلى داخل المنظمة وخارجها (الاتصال الرسمي) (ياغي، 2002، ص 212).

وهي أيضا الاتصالات التي يتم وفقها نقل المعلومات في اطار رسمي محدد ومركب وموضوع بدقة وهو كل اتصال ينطلق من الجماعات التنظيمية ،كما يكون محدد بمراكز تنظيمية معينة، ويتم من خلال انتقال الرسائل وفق تسلسل السلطة في التنظيم، ذلك أن التنظيم الرسمي هو جماعة منظمة على مستوى عال تتمتع بأهداف واضحة وقواعد ولوائح مقرررة رسميا.

عادة ما يستخدم هذا النوع من الاتصال في القنوات الرسمية داخل التنظيم، أو القواعد و المسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي، لهدف التنسيق بين مختلف أنشطة العمل التي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، وكذا تحقيق نوع من الاستقرار في أداء المهام. (غيث، 2000، ص48).

## 2.7 الاتصالات غير الرسمية:

لا تنحصر الاتصالات في أية مؤسسة بالبناء التنظيمي الرسمي أو بالاتصالات الرسمية "فعمليات التفاعل لا تتوقف فقط على علاقات الوظيفة بل تتجاوز بالاستمرار - في الأحوال العادية - القنوات الرسمية التي يحددها التنظيم. (حجازي، 2000، ص28).

إن الاتصالات غير الرسمية هي تلك الاتصالات التي تقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الموظفين داخل المنظمة.

هذا التعريف الأساس الذي تقوم عليه الاتصالات غير الرسمية، وهو العلاقات الشخصية الودية والاجتماعية الموجودة بين الموظفين، وهذا يبين أهمية العلاقات الشخصية

والاجتماعية لقيام هذا الأسلوب من الاتصالات.

مثال على الاتصالات غير الرسمية ما يدور بين زملاء العمل من أحاديث تعكس أحوالهم العامة وتستدعي اهتمام وتستحوذ على تفكيرهم، إضافة إلى المتطلبات التي تصل من العاملين إلى الإدارة المباشرة متخطية بذلك المستويات الرئاسية التي تقع بينهما. (عدلي، 1993، ص70).

### 8. معيقات الاتصال التنظيمي:

هناك عوامل كثيرة تظهر كمعوقات وعقبات تحول دون إمكانية تحقيق اتصال فعال نذكر منها:

#### 1.8 معيقات تنظيمية:

تتعلق أساسا بالمشاكل التي قد تواجه عملية الاتصال داخل المنظمة منها وجود هيكل تنظيمي يمتاز بالضبابية وغموض الصلاحيات والمسؤوليات ، وعدم كفاية الهيكل التنظيمي من حيث المستويات المميزة للعملية الاتصالية، وعدم توفر المنظمة على سياسة واضحة تعبر عن نيتها الفكرية وترجم أبعادها. كما أن وجود القطيعة بين عناصر التنظيم خاصة بين وحدات الانتاج المختلفة، قد يعيق من العملية الاتصالية.

إن عدم توفر أوقات العمل اليومية بالمؤسسات على أوقات فراغ تتيح لعناصرها فرصة التواصل بينهم ، ومع الإدارة لطرح انشغالاتهم من شأنه التضييق على التفاعل الاجتماعي بين عناصر التنظيم.

## 2.8 معيقات متصلة بعناصر الاتصال:

تم التطرق سالفًا إلى عناصر الاتصال بالتفصيل وهي: المرسل، المستقبل، الرسالة، الوسيلة، رجوع الصدى، التشويش، وقد يشهد كل عنصر من هذه العناصر مشاكل تعيق العملية الاتصالية.

فصعوبة اختيار العبارات الدالة على الفكرة المراد إيصالها إلى المستقبل لوجود فروق شخصية بين المرسل والمستقبل، أو سوء ادراك المرسل وفهمه للمعلومات التي يرسلها، وعدم إلمام المرسل بشروط وفن التواصل كعدم تمكنه من اللغة التي يفهمها الشخص المخاطب، وعدم اختياره للوسيلة الاتصالية المناسبة لمستوى المتلقي والوقت المخصص للعملية الاتصالية (قاسمي، 2011، ص72).

أما المعوقات المتعلقة بالمستقبل فتتمثل في عدم فهم المستقبل للرسالة، أو فهمه لها تبعًا لمشاعر ومعارفه الخاصة، أو لا مبالاته للتعليمات أو المراسلات، أو لعدم حصوله على تدريب على مهارات التواصل وخاصة ما تعلق بالاستماع، أو لعدم ملائمة ظروف المستقبل لاستقبال المعلومات.

أما المعوقات المتعلقة بالرسالة فهي ما تعلق منها بسوء فهمها و ادراك معانيها، أو عدم اتفاق المرسل والمرسل إليه حول الرموز التي يتعاملون بها، فتكون التفسيرات المتضمنة في الرسالة من قبل المستقبل.

في حين تضم المعوقات المتعلقة بالوسيلة عدم ملائمة الوسيلة المستخدمة في العملية



الاتصالية لفحوى الرسالة من جهة، ومن جهة عدم توافقها مع ميول المستقبل و ثقافته ، ولا تراع عوامل وظروف الموقف الملائم ، وفي كثير من الأحيان ما يلجأ أعضاء التنظيم الى الاتصالات الشفوية لسرعة اىصال الرسالة عند الموقف الانى إلا أنها معرضة للنسيان والتشويش، وهذا من شأنه تعطيل المهام، وهي فرصة في لبعض العاملين للتملص من المسؤوليات من خلال احتمائهم وراء عدم توفر تعليمات مكتوبة تثبت صحة الرسالة الشفوية (قاسيمي،مرجع سبق ،ص20).

### خلاصة :

وفي الأخير نستنتج أن الاتصال التنظيمي، أهمية عملية بالغة على مستوى المؤسسة بصفة عامة وعلى العامل بصفة خاصة حيث يتم من خلال تحديد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل.

والمؤسسات الادارية التي تتبنى سياسة اتصالية فعالة لتحقيق الأهداف المرجوة. ويعتبر الاتصال العمودي الفقري الذي يتسلسل عبره مختلف العمليات والأنشطة الادارية الأخرى، فنجاح المؤسسة مرهون بنجاح الاتصال سواء الرسمي أو غيره فهو يأخذ بالإدارة الى حقل التنمية والتطوير.

## الفصل الثالث: ماهية اتخاذ القرار

تمهيد

1. مفهوم اتخاذ القرار

2. أهمية اتخاذ القرار

3. مراحل عملية اتخاذ القرار

4. طرق اتخاذ القرار

5. عناصر اتخاذ القرار

6. نظريات اتخاذ القرار

7. معوقات عملية اتخاذ القرار

8. علاقة الاتصال بعملية اتخاذ القرار

خلاصة

**تمهيد:**

إن الانسان مهما اختلفت طبيعته ومركزه الاجتماعي والثقافي أو وضعه الاقتصادي والتعليمي فإنه يتخذ نتيجة للفطرة مجموعة من القرارات فاتخاذ القرار هو وظيفة أساسية يقوم بها الانسان عند سعيه المستمر لإشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية وتسيير أموره اليومية فكما أن الفرد يتخذ قرارات مختلفة في حياته اليومية، فإن عملية اتخاذ القرارات تتغلغل وبصورة مستمرة في نشاط المؤسسة وفي جميع عناصر العملية الادارية من تخطيط، تنظيم، توجيه، ورقابة وهي لا تقتصر عامل دون غيره.

حيث يعتبر اتخاذ القرار القلب النابض للإدارة والشريان الذي يمر من خلاله جميع هذه العمليات.

## 1. مفهوم اتخاذ القرار:

### 1.1 المفهوم اللغوي:

القرار كلمة أصلها لاتيني وهي Décisions وتعني: القطع والفصل بمعنى تغليب أحد الجانبين على الآخر، فاتخاذ القرار نوع من السلوك يجري اختياره بطريقة معينة تقطع أو توقف التفكير تنهي النظر والاحتمالات الأخرى (الشمري دار، 2012، ص25).

- كلمة مشتقة من القر، وأصل معناه على ما نريد هو "التمكن" ويقال "قر" في المكان أي قربه وتمكن فيه (معلوف، 2010، ص482).

### 1.2 المفهوم الاصطلاحي:

عرفت هناء الحافظ اتخاذ القرار بأنه: الاختيار المدرك بين البدائل التامة في موقف معين (بدوي، 2002، ص246).

عملية اختيار الأنسب وليس الأمثل للبدائل المتاحة أمام المقرر لإنجاز الهدف أو الأهداف المرجوة أو حل المشكلة التي تنتظر الحل المناسب (عياصرة، 97، 2007).

هو نشاط اداري مرتبط بوضع الخطط وتحديد الأهداف ووضع السياسات (عياصرة، مرجع سبق ذكره، ص98).

يعرف اتخاذ القرار بأنه "استنباط الاختيار المؤقت لسلوك عملي يمكن تنفيذه في موقف معين (عياصرة، مرجع سبق ذكره، ص55).

كما تعرف عملية اتخاذ القرارات بأنها الاختيار الواعي القائم على بعض المعايير والأسس العلمية لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر في أمور يستحق القيام بها وإمعان التفكير فيها وبذل الجهود لتحقيقها مثل العمل على اضافة نشاط جديد بالمنشأة أو تعديل في خطة المنشأة أو تحديد وسائل تحقيق أهداف المنشأة(عبد فلية،2005،ص87).

والقرار في علم الادارة يعني "الاختيار المدرك بين أكثر من بديل ممكن لمواجهة موقف أو مشكلة معينة.

يعرف القرار الاداري بأنه اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة وأنه اختيار أنسب وليس أمثل للبدائل المتاحة أما القرار لإنجاز الهدف أو الأهداف المرجوة، أو حل مشكلة التي تنتظر الحل المناسب(بلعجوز، 2010،ص99).

عرفه « Nigro » بأنه: الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين(نواف كنعان، 2003،ص83).

أما محمد عبد الفتاح الصيرفي فيعرف اتخاذ القرار أنه عملية عقلانية تتبلور في اختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الامكانيات المتاحة و الأهداف المطلوبة(الصيرفي، 2003،ص60).

كما يعرفه أحمد محمد غنيم بأنه استخدام بعض المعايير الموضوعية لاختيار بديل ما ممن بين بديلين محتملين أو أكثر(غنيم ، ، 2002،ص122).

يعرف بأنه الطريقة المنظمة لمواجهة المشكلات والمواقف أثناء العمل عن طريق توفير المعلومات الدقيقة والجيدة و ايجاد البدائل المناسبة و اختيار البديل الأفضل من بينها في سبيل تحقيق الهدف المرغوب حسب الموقف وظروفه وبمعنى مختصر اتخاذ القرارات هو أسلوب علمي لحل المشكلات(العديلي،1993،ص435).

حيث عرف عبد الغفار حنفي عملية اتخاذ القرار ( بأنها عملية اختيار البديل من بين بديلين مختلفين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية،في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة)(حنفي،1999،ص96).

## 2. أهمية اتخاذ القرار:

اتخاذ القرارات هو محور العملية الادارية ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الادارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الادارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو اعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها ، وعندما تضع الادارة التنظيم الملائم أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها ، وعندما تضع الادارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الادارات والأقسام والأفراد الذين تحتاج اليهم للقيام بالأعمال المختلفة . ونطاق الاشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال... وعندما يتخذ المدير

وظيفته القيادية فانه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق جهوداتهم أو استشارة دوافعهم وتحفيزهم على الاداء الجيد أو حل مشكلاتهم ، وعندما تؤدي الادارة وظيفة الرقابة فإنها أيضا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجربها على الخطة ، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الادارية نفسها (عبوي، 2007، ص157).

### 3. مراحل اتخاذ القرار:

يمر اتخاذ القرار بعدة مراحل وذلك حتى يكون القرار صائبا وملائما حسب النوع المراد اعطاء القرار فيه فإذا كانت المشكلات تتعلق بالعمل بشكل متكرر فهو بحاجة إلى قرارات سريعة وهي حسب الخبرة اليومية المتكررة والتجارب التي خاضها في العمل. وربما يكون القرار بحاجة إلى مناقشة أو استشارة قبل اتخاذ القرار ولكن لا بد أن يمر القرار بعدة مراحل مهمة في صنع القرار وهي:

#### 3-1 المرحلة الأولى تشخيص المشكلة:

وهي من الأمور التي توضح اتخاذ القرار المناسب وهي بتحديد المشكلة وأهميتها ،ويحدد طبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.



### 3-2 المرحلة الثانية: جمع البيانات والمعلومات:

يتطلب حل المشكلة وطرحها طرحاً حقيقياً، يكون باقتراح البدائل المناسبة لحلها ويتطلب ذلك جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، وذلك أن اتخاذ القرار.

الفعال بحاجة الى مدير له القدرة في الحصول على أكثر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنياً من مصدرها المختلفة ، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها ثم يقوم بتحليلها تحليلاً دقيقاً ،ثم يقوم بمقارنة الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعده على الوصول الى القرار المناسب.

### 3-3 المرحلة الثالثة: تحديد البدائل المتاحة وتقويمها:

ويتوقف عدد الحلول البديلة وتنوعها على عدة عوامل منها:

وضع المنظمة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وإمكانياتها المادية ، والوقت المتاح أمام متخذ القرار ، واتجاهات المدير -متخذ القرار- وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع .الذي يعتمد على التفكير الإبتكاري الذي يركز على التصور والتوقع وخلفه الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتواترة وترتيبها والتوصل الى عدد محدود منها(عبوي،مرجع سبق ذكره ،ص98).

### 3-4 المرحلة الرابعة: اختيار البديل المناسب لحل المشكلة:

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

- تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.
  - اتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمها ونظمها و اجراءاتها.
  - قبول أفراد المنظمة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.
  - درجة تأثير البديل على العلاقات الانسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد التنظيم.
  - درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل، والموعود الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.
  - مدى ملائمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمنظمة مثل العادات والتقاليد.
  - القيم وأنماط السلوك و الانماط الاستهلاكية وما يمكن أن تغرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل.
  - المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.
  - كفاءة البديل ،والعائد الذي سيحققه اتباع البديل المختار.
- 3-5 المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه:**

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

وعملية المتابعة تنمي لدى متخذ القرار أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ ، مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح

سبل علاجها. ويضاف الى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.

- المشاركة في اتخاذ القرارات تساعد على تحسين نوعية القرار ، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتا وقبولاً لدى العاملين فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.

- كما تؤدي المشاركة الى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد التنظيم من ناحية ، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى (عبوي، مرجع سبق ذكره، ص102).

#### 4. طرق اتخاذ القرار:

هناك عدة طرق لاتخاذ القرار حددها جوردن ( Jordan ) بأربعة طرق هي: (عوض ، عبد الموجود، 2004، ص 148، 147).

#### 4-1 طريقة الاجماع:

وذلك عن طريق تقديم اقتراح من جانب بعض الأعضاء ثم تدور المناقشة على نطاق واسع وبصورة مرنة، وذلك لتقويم هذا الاقتراح، ويتميز قرار الاجماع بالتعهد الشخصي من قبل أعضاء الجماعة.

#### 4-2 طريقة التصويت:

هو الأسلوب الشائع في الجماعات الديمقراطية ويرجع إليه أعضاء الجماعة حينما يكون

هناك اختلافا حول الموضوع، وفي هذه الطريقة يخضع الأقلية لرأي الأغلبية وتلتزم بتنفيذ القرار و الذي وصلت إليه الجماعة رغم معارضتهم المسبقة لهذا القرار.

#### 4-4 تفويض السلطة:

كثيرا ما تلجأ الجماعة الديمقراطية لتسيير عملها و الاسراع في اتخاذ القرار إلى تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى فرد أو لجنة صغيرة ونتيجة لعملية التفويض هذه تصبح الجماعة ملتزمة بتنفيذ القرارات التي يتخذها هذا الفرد.

#### 4-5 تأجيل اتخاذ القرار:

تستخدم الجماعة هذه الطريقة عندما تعجز عن الوصول إلى قرار معين بشأن قضية ومسألة معروضة عليه.

#### 5. عناصر اتخاذ القرار:

**5-1 متخذ القرار:** قد يكون فردا أو جماعة حسب الحالة وأيا كان متخذ القرار فله السلطة الرسمية الممنوحة له، بموجب القانون أو النظام الداخلي (المفوضة له)، من جهة رسمية تمتلك هذه السلطة التي تعطيه الحق في اتخاذ القرار وضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة وعبر مستوياتها الادارية هناك مراكز سلطة أو مراكز اتخاذ القرار، وهذا يعني أن الحق في اتخاذ القرار ليس حكرًا على مستوى إداري معين أو فرد معين إلا في حالة واحدة وهي المركزية التامة في اتخاذ القرار.

5-2 موضوع القرار: ويمثل المشكلة التي تستوجب حق متخذ القرار تبني حل.

5-3 الأهداف والدوافع: الهدف هو تجسيد الحالة لتحقيق الهدف يعني حدوث عملية الاشباع، وبناء عليه لا يتخذ قرار إلا إذا كان وراءه دافع لتحقيق هدف معين، وتتبع أهمية القرار وقوة الدافع من وراء اتخاذه من أهمية الهدف المراد تحقيقه من القرار المتخذ.

5-4 المعلومات والبيانات: عند اتخاذ قرار حيال موضوع حيال موضوع أو مشكلة ما لا بد من جمع المعلومات وبيانات كافية عن طبيعة المشكلة أو الموضوع أو أبعادها وذلك لاعطاء متخذ القرار رؤية واضحة عنهما.

5-5 التنبؤ: وهو شيء أساسي لمتخذ القرار وذلك لأن معظم القرارات تتعامل مع متغيرات مستقبلية معظم اتجاهاتها مجهولة يجب التنبؤ بها وتقديرها وتحديد انعكاسها وتأثيرها في المنظمة، وعليه فهو ركن أساسي من أركان عملية اخذ القرارات.

5-6 البدائل: مجموعة الطرق أو الحلول المتاحة التي يمكن الاعتماد عليها للبلوغ إلى الأهداف المنشودة، ولهذه الغاية فانه لا بد من ترتيب هذه الحلول وفقا لدرجة قربها أو بعدها من المعيار الذي يتم وضعه، وذلك تمهيدا لاختيار البديل الأقرب للمعيار الموضوع (اتخاذ القرار المناسب)، أي البديل أو القرار الأفضل من بين البدائل أو القرارات المتاحة.

7-5 قيود اتخاذ القرار: مجموع المحددات التي تقف عائقا أمام زيادة عدد البدائل المتاحة، حيث أن السيد الذي لا يتوافق مثلا معدله مع اختيار الطب يصبح الأمر الذي يؤدي إلى عرقلة القرار (الشوارة، 2013، ص ص 93 94).

## 6. نظريات اتخاذ القرار:

### 6-1 نظرية هيربرت الكسندر سيمون في القرارات:

تجلت نظريته الخاصة باتخاذ القرارات لأول مرة في كتابه السلوك الإداري وفي هذا الكتاب وجه انتقادات لمن سبقوه من كتاب وباحثين واعتبر أنهم انطلقوا من المثالية في كل شيء، بينما سيمون نظر إلى الإدارة بمنظور عقلائي، فالعقلانية أحيانا مقننة ومشروطة بتحقيق غايات وأهداف يسعى إليها متخذ القرار من خلال تأدية مجموعة من الأدوار الاجتماعية والأفعال:

-خطوات القرار عند متخذ القرار:

1. يبدأ متخذ القرار بوضع هدف مثالي يسعى لتحقيقه حسب مستوى طموحه.
2. اكتشاف قضايا ومشاكل تستدعي القرار والتفكير فيه.
3. مرحلة البحث و الاطلاع عن طريق جمع وتحليل الأحداث.
4. اختيار عمل من مجموعة الأعمال الممكنة.
5. اختيار قرار مناسب وتبسيط معالم القرار.
6. إن القرارات المفاجئة في الغالب لا تخضع للقواعد المنطقية ولا تخضع للحسابات الدقيقة.
7. إن القرار الرشيد هو الذي يعتمد على الأوضاع والمتغيرات المحيطة والتي لها تأثير في حالة اتخاذ القرارات.

- ان سيمون ميز وقسم القرارات الى:

- القرارات المبرمجة: هي تلك القرارات المتكررة والروتينية، ويمكن تحديد الاجراءات اللازمة لاتخاذها مسبقا حسب الظروف المألوفة.
- القرارات الغير مبرمجة: وهي مشاكل غير معهودة وغير معتادة وغير متحكم فيها بشكل أدق لذلك فهي تتطلب تفكيرا عميقا ووقتا كافيا لجميع المعلومات والقيام بالدراسات إذا استلزم الأمر.
- 6-2 نظرية ريتشارد سنايدر:

يتميز سنايدر بمنهج تحليلي إزاء المواضيع حيث اهتم بمتابعة الأحداث المحيطة بالقرار كما ركز على فكرة القدرة على التعامل مع المواقف المتحركة، حيث إدعى أن تحليل صناعة القرار المبنية على تحليل العمليات يكون قادرا على التعامل مع المواقف المشتركة كما استطاع أن يقوم بعملية التحليل عن طبيعة التغير بين فترتي زمنيته فالتعامل في الأحداث عملية تساعد على التحليل. فالتحليل يساعد على وصف العلاقة القائمة بين الموظفين ويطرح التساؤلات لماذا ظهر الموقف بشكل معين؟ ولما تغير الموقف لاحقا؟ هنا تبرز أهمية التحليل للتفاعل قبل اتخاذ القرار. فكل تحليل يحتاج إلى مدخل عام لفهم الظواهر الكبرى والصغرى الذي يؤدي الى فهم مثير يساعد على اتخاذ القرارات، وتحدد خطوات القرار في العناصر التالية:

1. يفترض أن صانع القرار يتسم بالعقلانية المجردة وبالأخلاق الرفيعة أثناء اتخاذ القرارات .

2. إن فهم ديناميكية القرارات تفرض فهما خاصا لشخصية المسؤولين متخذي القرارات من حيث عيوبهم و ادراكهم وتصوراتهم وخبراتهم.

3. رؤية الدوائر والجهات التي لها علاقة بالقرار حيث يترتب عنها ردود أفعال سلبية أم ايجابية وذلك عن طريق تقسيم القرار ولو على مستوى فكري.

### 6-3 نظرية الظروف الاستثنائية:

تقوم فلسفة هذه النظرية على أساس أن الظروف غير العادية تعطي صلاحيات واسعة يباشرها المسؤولون في مواقعهم ابتداء من الرئيس إلى الوزير إلى الوالي، لأن الدولة أو المؤسسة قد تمد بأزمات وظروف أو مخاطر أو كوارث طبيعية....تؤثر سلبا أو باضطرابات أو ظروف داخل المؤسسة على النظام العام وقوانينه.

ونظرا للاعتبارات السابقة قد يبرز في هذه الظروف نخبة وقيادات جديدة كانت في السابق من غير المؤهلين، حيث نجد أن الظروف هي التي توصلهم إلى مراكز ومناصب عليا.

حيث يصبح هؤلاء المسؤولون لهم ممارسة التأثير ليس من منطلق كفاءة بل لظروف استثنائية للمحيط، وأحيانا يقع التفاعل بين المسؤول والظروف وخصوصا إذا كان لهذا المسؤول منصب قوي مرموق. مما يجعله بمثابة السلطة ويمارسها من خلال اصدار الأوامر والتعليمات والقرارات على جميع الالتزامات بها وتنفيذها.



#### 6-4 نظرية التوقع ل فروم:

هذه النظرية بصورة عامة تسعى لتفسير سلوك الأشخاص القائمين على الدافعية وهي تتمحور في العناصر التالية:

- وجود هدف يحرص الفرد على تحقيقه.
  - ادراك الصلة المباشرة بين انجاز تلك الأهداف وفرص الحصول على مكافأة.
  - ادراك العلاقة المباشرة بين بذل المجهود وبين انجاز الأهداف.
- إن من خلال هذه المحاور تتضح الصورة للعلاقات بين الهدف والعمل والمكافأة والمردود فكل مجهود يقابله تقدير متوقع من خلال التجارب السابقة للمجتمعات ، ومن خلال نظرة الناس و اضاء طابع الاحترام لذلك الشخص بالإضافة إلى الاستمرار النفسي المبني على احترام الذات وفهمها.

ان هذه النظرية في حالة تطبيقها تساهم في توليد الرغبات و اعطاء فرصة للجميع لتحقيق الأهداف التي يرغب فيها كل موظف في بذل الجهد للوصول إلى تحقيق الأهداف الملموسة فكل توقع يقابله مجهود خاص لأنه لديه مجموعة من الرغبات متوقعة يريد الحصول عليها(زردومي ، ،2012،ص ص27-38) .

### 7. معوقات عملية اتخاذ القرار:

يقصد بالمعوقات في عملية اتخاذ القرار تلك القيود أو القوى المؤثرة بشكل سلبي على فاعلية صنع القرارات، وهذه المعوقات تتمثل في

#### 1-7 السياسة الحالية:

حيث تعتبر السياسة التي تتبعها الإدارة هي بمثابة قيود تعوقها في اقتراح حلول ابتكارية جديدة عن المألوف في حل بعض المشكلات التي قد تواجهها.

#### 2-7 الامكانيات المالية المتاحة:

إن حجم الامكانيات المالية المتاحة يعتبر من أهم العوامل المؤثرة بشكل مباشر على عملية اتخاذ القرار وخاصة في مرحلة تقييم البدائل حيث يتم اختيار البديل في حدود الامكانيات.

#### 3-7 سلوك الأفراد:

قد يكون أحد العوامل التي تؤثر على اتخاذ القرار هو سلوك الأفراد والعاملين خاصة هؤلاء الذين سوف يتأثرون بنتائج القرار.

#### 4-7 كثرة البدائل أو ندرتها:

فالقرار هو ترجيح لإحدى الخيارات من البدائل الصعبة، والتعامل مع هذه البدائل ليس بالأمر الهين لأن الاختيار عادة يتم تحت ضغوط ثقيلة من الأطراف المتعددة التي ستتأثر بالقرار بطريقة أو بأخرى، كما أن قلة البدائل مسألة لا تقل تعقيدا عن سابقتها حيث تتطلب مهارة عالية في كيفية التعامل مع خيارات محددة أو الخلاص و التخلص من خيار ربما

يكون مقترحا من الجانب المضاد.

### 7-5 ضيق الوقت:

وهو عامل مؤثر في عملية اتخاذ القرار و إصداره و،في أغلب الأحيان يعود فشل بعض القرارات إلى أن الوقت لم يتح لمتخذ القرار الفرصة الكافية لدراسة المعلومات المتوفرة لديهم والواصلة إليهم من مختلف المصادرة بصورة متأنية .تساعدهم على اختيار البديل الأفضل ،وضيق الوقت يحصل في الظروف الاستثنائية التي تتطلب قرارات سريعة غير عادية .

### 7-6 سيطرة الشك والقلق:

وهذه مسألة لا تنحصر في مرحلة اتخاذ القرار و إنما تمتد الى فترة صدور القرار ، وتنفيذه فالشكوك ترهق كاهل متخذ القرار كلما تقاربت المعلومات وكلما كثرت أو قلت البدائل .كما أن الخوف م عدم النجاح يؤدي الى تدهور أوضاعهم الصحية والنفسية.

### 7-8 قلة ونقص المعلومات وعدم وضوحها:

من مستلزمات اتخاذ القرار وجود أرضية واسعة من المعلومات عن الواقع، ونقصد بالمعلومات الحقائق الموضوعية الانطباعات الشخصية التي غالبا ما تكون ناقصة وغير صحيحة.

### 7-9 انعدام الرؤية:

وخصوصا في القرارات المتعلقة بالشأن الخارجي ،فهي لا تقدم على رؤية واضحة وصورة

صافية و إنما يشوبها ضباب كثيف يغلف الموقف يستأثر من الغموض التي لا تستمع إلا لأصحاب البصيرة والرؤية الثاقبة بالتقرب منها ،ومعالجتها بصورة موضوعية(عبد المعز،2011،ص56).

### 8. علاقة عملية الاتصال باتخاذ القرار:

إن الاتصال عملية أساسية حيوية ومستمرة باستمرار المؤسسة ، وللاتصال دور مهم في تخطيط وتنظيم الأنشطة من خلال اتخاذ العديد من القرارات والأنشطة من خلال اتخاذ العديد من القرارات والتنسيق و الاشراف والمتابعة عليها بالإضافة الى العديد من العمليات الأخرى كالرقابة والتقييم ،فأهمية الاتصال تبرز في اتخاذ القرارات وهذا ما يؤكد العلاقة الموجودة بينهما فكيف كان ذلك؟

يعتقد الكثير من علماء الادارة أن المشكلة الأولى المعاصرة هي مشكلة الاتصال في الادارة ويركزون في اعتقادهم هذا على أن الادارة تواجه مشكلة صعبة في توفير البيانات والمعلومات اللازمة لممارسة العملية الادارية .ولا شك في أن الاتصالات ضرورية، ولا يمكن اغفال أهميتها بمثل ما تكون عليه القرارات بالنسبة للمدير، لأن عملية الاتصالات.

واتخاذ القرارات يشكلان جانبيين هامين من جوانب العملية الادارية ،فكلاهما يعتمدان على الاخر ويتأثر به .بمعنى أنه هناك علاقة تبادلية بين الاتصالات والقرارات تبرز في مدى

الصلة بين العمليتين وخضوعها لظروف واحدة أو عندما نجد أن المدير هو المطالب

بالاثنتين معا بصفته يشغل المركز القيادي المعين في التنظيم.

والقرار الاداري عادة ما يتخذ بناء على العديد من الاتصالات مع أكثر من طرف وهذا ما يدعم من أهمية وقوة القرارات، بل وزيادة فاعلية هذه القرارات، وما يؤكد العلاقة الوثيقة بين الاتصالات والقرارات هو أن الاتصالات هي التي تنقل البيانات والمعلومات، يمر من خلال قنوات الاتصال التي تشملها الهياكل التنظيمي، ومن خلال التسلسل الرئاسي أو التابع الهرمي القائم، سواء من المستويات الدنيا إلى العليا أو العكس، وما لم تكن هذه القنوات بالقدر الكافي من اليسر والسهولة فقد يصعب. وبمثل ما تكون هذه الاتصالات رسمية بين أطراف التنظيم ومراكزه القيادية، نجد احتمال وجود اتصالات أخرى غير رسمية قد يكون

لها نفس الأهمية والتأثير على عملية اتخاذ القرارات. (بوغليضة، 2010، ص 191، 190).

**خلاصة:**

وفي الأخير فان عملية اتخاذ القرار تعد عملية مركبة وجوهرية التي تستمد بقاءها من خلالها ،فهي تعد من أهم الأنشطة الادارية التي تستخدم لتحديد المشكلات و ايجاد أنسب البدائل التي تتمثل بدورها حلولا لهذه المشكلات.

كما أن أهداف المنظمة يرتبط تحقيقها بسلسلة من القرارات المتلاحقة والعقلانية ،الأمر الذي زاد من ضرورة الاهتمام بالأساليب سواء كانت الأساليب التقليدية أو الكمية التي من شأنها ايجاد أفضل وأنسب البدائل والحلول، وكذلك الاهتمام بالأنماط التي تساعد على اتخاذ أفضل قرار يأخذ بالمنظمة الى خطوة التقدم والتطور.

الخطيب العظيماني

## الفصل الرابع: الاجراءات الميدانية للدراسة

تمهيد

1. الزيارة الاستطلاعية

2. مجالات الدراسة

3. عينة الدراسة

4. أدوات الدراسة

5. منهج الدراسة

6. الأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة

خلاصة الفصل



**تمهيد:**

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الاحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

حيث تناول هذا الفصل وصفا للمنهج المتبع و عينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة اعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الاحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الاجراءات.

## 1. الزيارة لاستطلاعية:

حيث قامت الباحثة بالتعرف على ميدان الدراسة، وتعرفت على الصعوبات التي قد تواجه الباحث أثناء التطبيق ومحاولة تجاوزها، كما استفادت الباحثة من هذه الزيارة في التأكد من قياس الأداة للخاصية المراد قياسها وتمثيلها للعينة محل الدراسة ومعرفة الخصائص السيكومترية للأداة من صدق وثبات وإجراء التعديلات اللازمة عليها. واستعانت بأداتي :

✓ الملاحظة : تعرف الملاحظة عند الباحثين على أنها:

الملاحظة في عين المكان (الملاحظة المباشرة) وهي تقنية مباشرة للتقصي العلمي، تسمح بملاحظة مجموعة ما بطريقة غير موجهة من أجل فهم المواقف والسلوكيات (موريس، 2004، ص 185) وذلك من أجل ملاحظة مكان الدراسة وكيفية أداء العمل .

✓ المقابلة: وتعرف المقابلة على أنها:

محادثة موجهة يقوم بها فرد مع اخر أو أفراد اخرين لاستغلالها في بحث علمي أو الاستعانة في التوجيه والتشخيص والعلاج،

(Gogle.123.st/t148-topic)

وذلك من خلال اجراء مقابلات مع الموظفين لمعرفة كيفية الاتصال بينهم وكيف تجرى عملية اتخاذ القرار .

عملية اتخاذ القرار .

## 2. مجالات الدراسة:

### 2.1 المجال المكاني:

تقع جامعة محمد خيضر على بعد حوالي كيلومترين من وسط مدينة بسكرة على الطريق المؤدي الى دينة سيدي عقبة ،أنشأت جامعة محمد خيضر بسكرة بالمعاهد الوطنية الاتية:

- معهد الري (المرسوم رقم 84\_254 المؤرخ في (18\_08\_1984).

- معهد الهندسة المعمارية(المرسوم التنفيذي رقم 84\_253 المؤرخ في (05\_08\_1984).

- معهد الكهرباء التقنية في عام 1986 المرسوم التنفيذي رقم ( 86\_169 المؤرخ في (18\_08\_1986).

تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم: 92\_295 المؤرخ في

1992\_07\_07 وبصدور المرسوم رقم 98\_219 المؤرخ في: 1998\_07\_07 تحول

المركز الجامعي إلى الجامعة تضم ثلاث كليات وسبعة أقسام كما تم اضافة كلية رابعة بعد

ذلك.وبمقتضى المرسوم رقم: 09\_09 المؤرخ في: 2019\_02\_17 أصبحت الجامعة مشكلة

من ست كليات وواحد وثلاثين قسما تضم مختلف الميادين والتخصصات،تتوفر جامعة

محمد خيضر اليوم على ست (06) كليات:

- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.

- كلية العلوم والتكنولوجيا.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- كلية العلوم الانسانية والاجتماعي.
- كلية الاداب واللغات.

**مهام جامعة محمد خيضر -بسكرة:**

• **في مجال التكوين العالي:**

- تكوين الاطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد.
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وفي سبيل البحث.
- المساهمة في انتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
- المشاركة في التكوين المتواصل.

• **في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي:**

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي
- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
- تثمين نتائج البحث ونشر الاعلام العلمي والتقني.
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية والدولية في تبادل المعارف واثرائها.

**أهداف جامعة محمد خيضر :**

- ضمان تكوين بيداغوجي نوعي
- تنوع في التخصصات التكوينية استجابة لمتطلبات التنمية الوطنية والمحلية

- اعطاء دفع جديد وحركية نوعية للبحث العلمي والمساهمة في تنمية كل القطاعات الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية لمختلف أرجاء ولاية بسكرة.

- تدعيم الانتقاء التدريجي من التكوين التقليدي الى النظام العالمي الجديد.

- توظيف كفاءات علمية لإرساء قيم في النظام العالمي الجديد.

تسعى الطاقات البشرية لجامعة محمد خيضر لرفع التحدي لتحسين الأداء العلمي.

والبيداغوجي واحلال موقع مرموق ورفيع بين مختلف الجامعات الوطنية والعالمية.

**المجال الزمني:** وأجريت الدراسة هاته الدراسة بجامعة محمد خيضر -بسكرة -في الفترة الممتدة بين 2018 - 2019 و اجريت الدراسة الميدانية في 2019/04/18 وبعد تحليلها تم وضعها 2019/06/20. (ar.univ-Biskra.dz)

### 3. عينة الدراسة:

بما أن مجتمع البحث يتمثل في كل الوحدات التي تعيش الظاهرة موضوع الدراسة والذي يمكن أن تعم عليه النتائج فان مجتمع دراستنا هذا يتمثل في مجموعة من الموظفين الاداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة -شتمة- والبالغ عددها ( 50 ) ، انظر الملحق رقم (04).

وقد تكونت عينة دراستنا من (30) من الموظفين الاداريين تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

#### 4. أدوات الدراسة:

✓ الاستبيان : مجموعة من الأسئلة التي يتم الاجابة عليها من قبل المفحوص بدون

مساعدة الباحث الشخصية أو من يقوم مقامه (الحسن، المنعم، 1984، ص 34)

5.1 خطوات بناء الاستبيان: قامت الباحثة ببناء أداة الدراسة عبر ثلاث مراحل أساسية وهي

5.2 جمع وتصميم البنود: بعد الاطلاع على الأدبيات التي كتبت حول الموضوع في الجانب

النظري وكذا الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع الدراسة المتمثل في الاتصال

التنظيمي واتخاذ القرار قامت الباحثة ببناء استبيان لقياس متغيرات الدراسة حيث تكون

الاستبيان من (30)سؤالا متعلقة بأبعاد متغيرات الدراسة

وقد تم استخدام الاستبيان لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب نموذج ليكرت

الثلاثي كما هو موضح في الجدول رقم : (01)

أحيانا	لا	نعم	الاستجابة
3	2	1	الدرجة

جدول رقم (01) :يوضح استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان

### 5.3 التصميم النهائي للاستبيان:

بعد التأكد من صدق وثبات الاستبيان والقيام بالتعديلات اللازمة تم استخراج الاستبيان في صورته النهائية :

- الاستبيان الأول: استبيان الاتصال التنظيمي: ويتضمن البنود المتعلقة بالمتغير الأول للدراسة (المتغير المستقل) وهو متغير الاتصال التنظيمي، وقد ضم (14) بندا.

عبارات وسائل الاتصال التنظيمي	عبارات اتجاهات الاتصال التنظيمي	البنود
1,2,5,7,8,12,13	3,4,6,9,10,11,14	

جدول رقم (02): يوضح عبارات وسائل واتجاهات استبيان الاتصال التنظيمي.

- الاستبيان الثاني: استبيان اتخاذ القرار: ويتضمن البنود المتعلقة بالمتغير الثاني للدراسة (المتغير التابع) وهو متغير اتخاذ القرار ، وقد ضم (16) بندا.

- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

5.4 صدق الاستبيان: وهو شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (عبيدات وآخرون، 2001، ص 179).

**5.5 صدق المحكمين :** تم الاعتماد على صدق المحتوى كونه من أكثر أنواع الصدق استخداما وشيوعا حيث قمنا في هذه المرحلة بعرض الاستبيان في صورته الأولية على (05) محكمين هم أساتذة جامعيون (أنظر الملحق رقم 01) يقصد بصدق المحكمين هو أن يختار الباحث عددا من المحكمين المختصين في مجال الظاهرة أو مشكلة موضوع الدراسة. (الرجاوي، 2010، ص 107).

وقد كانت ملاحظاتهم في أغلبها لصالح الاستبيان وبعد عرضه على المحكمين قمنا بتطبيق معادلة "لاوشي" (La Wshe) للتأكد من صدق الاستبيان وذلك كما هو مبين في الملحق رقم (03) وبعد المعالجة الاحصائية لاستجابات المحكمين على بنود الاستبيان تبين مايلي:

\_ صدق محتوى استبيان الاتصال التنظيمي = 0,9

\_ صدق محتوى استبيان اتخاذ القرار = 1

وهذا ما يؤدي بنا إلى التأكد من أن بنود الاستبيان المعمول بها في إطار هذه الدراسة تقيس بصفة فعلية وصادقة الميادين المراد قياسها، أنظر الملحق رقم (03).

وبعد ذلك تم اجراء بعض التعديلات والمتمثلة عموما في فك العبارات المركبة وإزالة بعض البنود المقترحة، وذلك بموافقة المشرف، حيث أصبح الاستبيان يتكون من ( 30 ) بنود موزع على استبيان الاتصال التنظيمي (14) بنود واستبيان اتخاذ القرار (16) بنود، أنظر الملحق رقم (02).



### 5.7. ثبات الاستبيان:

**5.7.1 التجزئة النصفية:** اتبعنا خطوات التجزئة النصفية وهي تقسيم بنود الاختبار الى نصفين متكافئين، وذلك بأخذ المفردات الزوجية في القسم الأول والمفردات الفردية في القسم الثاني من الاختبار ثم حساب معامل الارتباط بين القسمين والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول رقم(02) : نتائج الثبات بطريقة التجزئة النصفية لأداة الدراسة

المؤشرات/ الأداة	قيمة التجزئة النصفية	مستوى الدلالة
أداة الدراسة	0.86	دال عند 0.01

من خلال الجدول ( 02 ) يتضح لنا أننا يمكننا الاعتماد على الاستبيان في الدراسة لأنه يتمتع بدرجة عالية من الثبات

### 5. منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، والعلاقة بين متغيراتها. ومن ثم تحليلها وتفسيرها.

ويمكن تعريف المنهج الوصفي الارتباطي على أنه : المنهج الذي يهتم بالكشف عن العلاقات بين متغيرين أو أكثر لمعرفة مدى الارتباط بين هذه المتغيرات والتعبير عنها بصورة رقمية (معمرية، 2007، ص99)

### 6. الأساليب الاحصائية المستخدمة:

- تم تفرغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج التحليل الاحصائي SPSS الاصدار رقم (24) ( الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية)، وفق الأساليب الاحصائية التالية:
1. معامل التجزئة النصفية، لحساب ثبات الاستبيان.
  2. النسب المئوية والتكرارات، لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية للعيينة إضافة إلى وصف استجابات العينة بالنسبة للاستبيان الأول والثاني.
  3. المتوسط الحسابي، لوصف مستوى الاستبيان الأول والثاني.
  4. الانحراف المعياري، لمعرفة مدى تقارب استجابات العينة أو تباعدها.
  5. معامل الارتباط بيرسون لحساب ثبات الاستبيان، و العلاقة الارتباطية بين المتغير الأول والثاني .

## خلاصة الفصل:

بعد عرض جميع الاجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية بدءا بالمنهج المستخدم للدراسة، بحيث اعتمدنا على المنهج الوصفي والذي يهتم بوصف وتحليل وتفسير الظاهرة ثم تطرقنا بعد ذلك الى الدراسة الاستطلاعية للتعرف على ميدان الدراسة بعد ذلك العينة بعد استخلاصها من المجتمع الأصلي والخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة وانتهاء بالأساليب الاحصائية المعتمدة في النتائج لتسهيل عرضها وتحليلها وتفسيرها في الفصل القادم.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة

تمهيد:

1. الوصف الاحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية
2. استجابات أفراد العينة على بنود استبيان الاتصال التنظيمي
3. استجابات أفراد العينة على بنود استبيان الاتصال التنظيمي
4. عرض وتحليل نتائج الدراسة
5. مناقشة نتائج الدراسة
6. استنتاج عام
7. توصيات الدراسة

**تمهيد:**

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار أسئلة الدراسة ، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبيان والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الشخصية التي اشتملت على: (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية). لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبيان الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية SPSS للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في الفصل.

**1. الوصف الاحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:**

وفي ما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

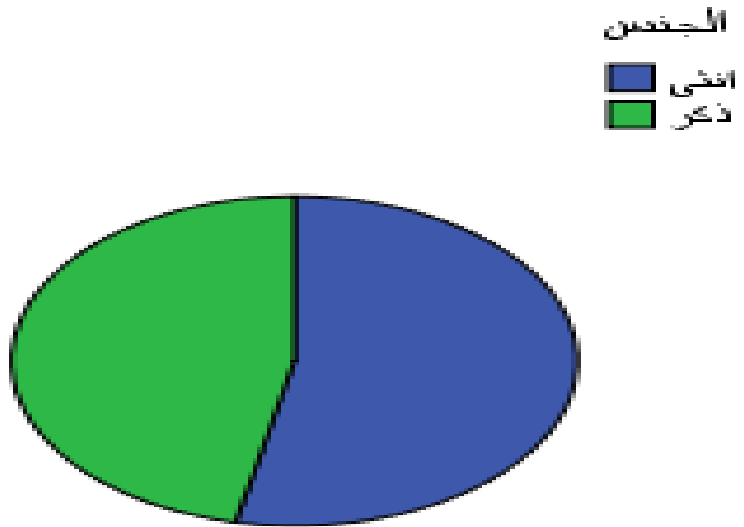
**2.1 توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:**

جدول (04) : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
46,6%	14	ذكر
53,3%	16	أنثى
99,9%	30	المجموع

يوضح الجدول أن عدد أفراد العينة بين الذكور والاناث متقارب، حيث كانت نسبة الذكور 46,6% ونسبة الاناث 53,3% وهذا يعود الى الاستثمارات المسترجعة من الاناث أكثر من الذكور بفارق عنصرين فقط. حيث لاحظنا أن نسبة الاناث والذكور داخل الادارة بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية في كل الأقسام متقاربة.

دائرة نسبية تمثل توزيع الجنس في المؤسسة



3.1 توزيع عينة الدراسة حسب السن

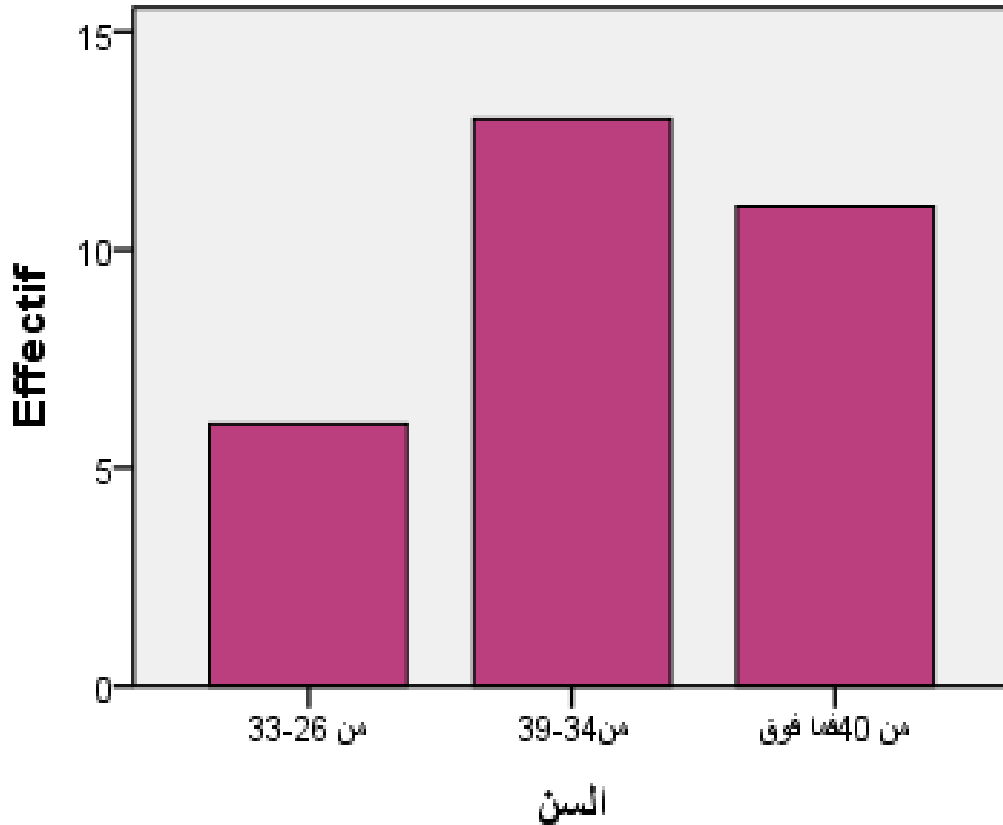
جدول (05): توزيع عينة الدراسة حسب السن

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
من 26__ 33	06	20 %
من 34__ 39	13	43,3 %
من 40 فما فوق	11	36,6 %
المجموع	30	99,9 %



يوضح الجدول أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 34\_39 سنة وذلك بنسبة 43,3% أما الفئة الثانية من 40 سنة فما فوق بنسبة 36,6% أما نسبة 20% فتمثل فئة الشباب ما بين 26\_33، ويمكن القول أن الأفراد في الفئة الثانية والثالثة متقارب وبنسب أعلى من الفئة الأولى وهذا يدل على أن أغلب الموظفين الإداريين في الجامعة لهم خبرة في مجال عملهم.

جدول تكراري يوضح الفئة العمرية للموظفين في المؤسسة

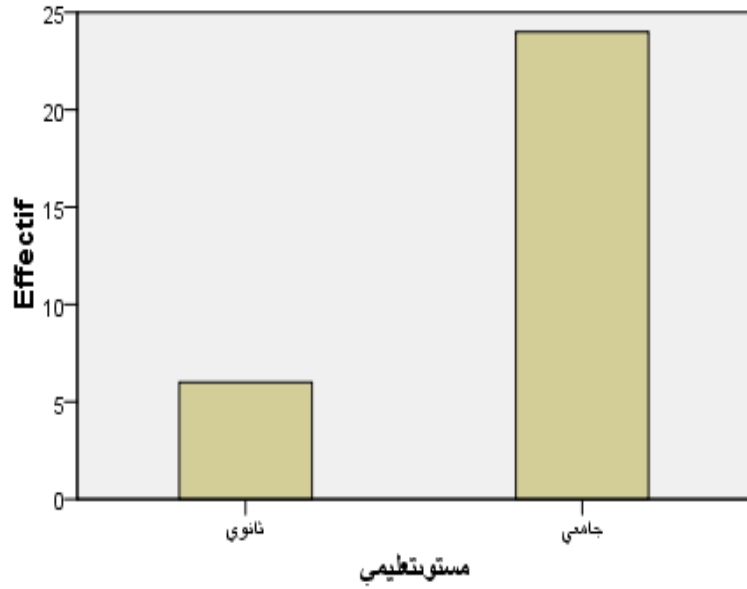


4.1 توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (06): يوضح متغير المستوى التعليمي بالنسبة لعينة الدراسة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	00	00,0 %
ثانوي	06	20 %
جامعي	24	80 %
المجموع	30	100 %

يمثل الجدول رقم (06) متغير المستوى التعليمي بالنسبة لعينة الدراسة بحيث بلغت نسبة المستوى الجامعي 80 % فيما تمثل نسبة 20 % المستوى الثانوي ،اما المستوى المتوسط 0 % وهذا يدل على أن أغلب العاملين في المؤسسة جامعيين ،مما يجعل لديهم القدرة على أداء الأعمال بكفاءة عالية.



جدول تكراري يوضح المستوى التعليمي للموظفين

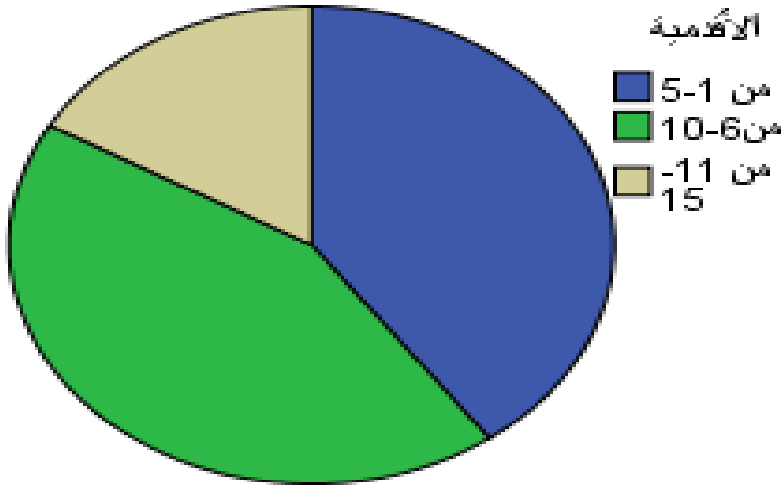
### 5.1 توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية:

جدول رقم (07) يوضح متغير الأقدمية في العمل بالنسبة لعينة الدراسة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
من 1_5 سنوات	12	40 %
من 6_10 سنوات	13	43,3 %
من 11_15 سنوات	05	16,6 %
المجموع	30	99,9 %

يوضح الجدول رقم (07) متغير الأقدمية في العمل، حيث أن أكبر عدد أفراد العينة هي التي تتراوح مدة أقدميتها من 6\_10 سنوات بنسبة 43,3% وتليها الفئة التي تتراوح من 1\_5 سنوات بنسبة 40% وفي الأخير تأتي الفئة من 11\_15 سنة بنسبة 16,6%، وسبب ذلك أنه كلما زادت سنوات الخبرة للموظفين زادت نسبة تفاعلهم واحتكاكهم.

دائرة نسبية توضح الأقدمية للموظفين في المؤسسة



2. استجابات أفراد العينة على بنود استبيان الاتصال التنظيمي.

رقم العبارة	نعم		لا		أحيان		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
1.	6	20	09	10	15	50	2,30	0,79	متوسط
2.	10	33	06	20	14	47	2,13	0,89	متوسط
3.	9	30	10	33	11	37	2,13	0,89	متوسط
4.	9	30	10	33	11	37	2,06	0,82	متوسط
5.	5	17	02	07	23	77	2,60	0,77	مرتفع
6.	5	17	8	26	17	57	2,40	0,77	مرتفع
7.	10	33	8	27	12	40	2,06	0,86	متوسط
8.	14	47	11	37	05	17	1,70	0,74	متوسط
9.	5	17	10	33	15	50	2,33	0,75	مرتفع
10.	08	27	16	53	06	20	1,93	0,69	متوسط
11.	09	30	12	40	09	30	2,00	0,78	متوسط
12.	05	17	07	23	18	60	2,43	0,77	مرتفع
13.	12	40	11	37	07	23	1,83	0,79	متوسط
14.	08	27	10	33	12	40	2,13	0,81	متوسط

الجدول رقم(08): استجابات أفراد العينة حول عبارات استبيان الاتصال التنظيمي.

من خلال النتائج المسجلة في الجدول فاننا نسجل أن مستوى استجابات العمال على عبارات محور الاتصال التنظيمي كان متوسط في أغلبية العبارات، وبالنسبة للعبارة الخامسة (05) والمتعلقة بأن المعلومات التي تصل من الإدارة في وقتها فاننا سجلنا مستوى مرتفع بمتوسط حسابي 2،60 وبنسبة موافقة 17%، وهذا ما يدل على أن نوع الوسيلة المعتمدة تساهم في وصول المعلومة في وقتها.

والعبارة رقم (06)، والمتعلقة باتجاه الاتصال المتبع يحد من اهتمام الإدارة إلى الاستماع إلى شكاويهم، حيث كان مستوى الاستجابة مرتفع بمتوسط حسابي 2،40 وبنسبة موافقة 17% وهو ما يدل على اهتمام الإدارة باستقبال العمال والاستماع إلى شكاويهم، وكذلك بالنسبة للعبارة رقم (09)، والمتعلقة بالاستفسار عن التعلية في حالة عدم فهمها، حيث كان مستوى الاستجابة مرتفع بمتوسط حسابي 2،33 وبنسبة موافقة 17% وهو ما يدل على أن الاستفسار في حالة عدم فهم التعلية يكون طريق الرئيس المباشر، وكذلك العبارة رقم (12) المتعلقة بالاتصال الالكتروني يصعب من ايصال أفكارك إلى رؤسائك، فقد سجلنا نسبة موافقة 17% ومتوسط حسابي 2،43 وهذا يدل على أن الصعوبة التي توجد في ايصال الأفكار راجعة إلى صعوبة الاتصال.

أما باقي العبارات فكان مستوى الاستجابة متوسط رغم اختلاف نسب الاستجابة من عبارة إلى أخرى، سواء تعلق الأمر بنوع الوسائل المعتمدة في المؤسسة والطريقة المتبعة في نقل المعلومة وتقديمها للعمال وكذلك اتجاه الاتصال في المؤسسة وكيفية تلقي التعليمات والأوامر، بالإضافة إلى ما إذ كانت التقارير تصعب من الاتصال برئيسك المباشر، وتعمل وسائل الاتصال على الاتصال الجيد بينك وبين رؤسائك وكذلك نوع اتجاه الاتصال المتبع يحد من تخصيص المسؤولين أوقاتا للاستماع إلى شكاويكم وإذ ما كان الاتصال يتم عبر التسلسل الإداري، والطريقة الأنسب للاتصال وأخيرا إذ كانت الاعلانات وسيلة هامة لايصال التعليمات.

وهذا ما سنوضحه في الجدول التالي:

الاتصال التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	2,14	0,79

#### الجدول رقم (09): المستوى العام لاستبيان الاتصال التنظيمي

من خلال الجدول فاننا نلاحظ أن المستوى العام للاتصال التنظيمي متوسط، وهو ما تؤكدته قيمة المتوسط الحسابي المسجلة 2,14 و بانحراف معياري 0,79، هذه النتيجة تبين أن أفراد العينة يقرون بأن مؤسساتهم لا تهتم بالاتصال التنظيمي سواء (وسائل، اتجاهات....).



3. استجابات أفراد العينة على بنود استبيان اتخاذ القرار:

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أحيانا		لا		نعم		رقم العبارة
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
منخفض	0,85	1,56	23	07	10	03	67	20	.15
مرتفع	0,62	2,76	87	26	03	01	10	03	.16
مرتفع	0,88	2,36	63	19	10	03	26	08	.17
متوسط	0,76	1,80	20	06	40	12	40	12	.18
متوسط	0,86	1,86	30	09	27	08	43	13	.19
مرتفع	0,69	2,73	87	26	00	00	13	04	.20
منخفض	0,73	1,53	13	04	27	08	60	18	.21
متوسط	0,88	2,20	50	15	20	06	30	09	.22
متوسط	0,84	1,90	37	11	23	07	40	12	.23
متوسط	0,88	1,96	26	08	53	16	20	06	.24
متوسط	0,69	2,06	70	21	13	04	16	05	.25
مرتفع	0,77	2,53	60	18	17	05	23	07	.26
مرتفع	0,85	2,36	30	09	23	07	47	14	.27
متوسط	0,87	1,83	67	20	06	02	27	08	.28
مرتفع	0,89	2,40	30	21	10	03	20	06	.29
مرتفع	2,82	2,50	70	21	10	03	20	06	.30

الجدول رقم (10) : استجابات أفراد العينة حول عبارات استبيان اتخاذ القرار.

من خلال نتائج المسجلة في الجدول فإننا نلاحظ أن مستوى الاستجابات يختلف من عبارة إلى أخرى ، حيث تارة نجد عبارات متوسط وتارة مرتفع ، ولم نسجل سوى (03) ثلاث عبارات منخفضة حيث سجلنا في العبارة رقم(16)بمتوسط حسابي 2,76 وبنسبة موافقة 10% من أفراد العينة على أن المشاركة في اتخاذ القرار أهم من تنفيذه،أما بخصوص العبارة رقم (17) المتعلقة بأن المشاركة في اتخاذ القرار يشعر العامل بالانتماء فقد سجلنا متوسط حسابي 2,36 ونسبة موافقة 26% أما بخصوص مواجهة صعوبات في فهم القرارات العبارة (18) فإننا نسجل متوسط حسابي 1,80 ونسبة موافقة 40 % وفي نفس السياق جاءت استجابات أفراد العينة على محتوى العبارة رقم(19) والمتعلقة بوجود اشراكهم في جميع القرارات التي تتخذ في المؤسسة ، حيث سجلنا مستوى مرتفع نسبة موافقة 43% ومتوسط حسابي 1,86،أما بخصوص العبارة رقم (20) فإننا سجلنا متوسط حسابي 2,73 ونسبة موافقة 13% وهذا يدل على أن القرار يصل في وقته المناسب ،أما بالنسبة للعبارة (22) والمتعلقة بمواجهة الادارة صعوبات في اختيار القرار المناسب فإننا نسجل نسبة موافقة 30% ومتوسط حسابي 2,20 وهذا يدل على الادارة تواجه صعوبات في اختيار القرار المناسب.

وكذلك العبارة رقم (23) فإننا سجلنا متوسط حسابي 1,93 ونسبة موافقة 40% وهذا ما يدل على أن القرار المتخذ يخلف الصراع بين العمال والادارة أما بخصوص رد فعل الموظفين حول تغيير قرارات معينة في المؤسسة العبارة (24) فقد سجلنا نسبة موافقة 20 % ومتوسط حسابي 1,96 وهذا يدل على ردة فعلهم الايجابية في حالة تغيير قرارات معينة ،أما بخصوص العبارة رقم(25) وقد سجلنا متوسط حسابي 2,06 ونسبة موافقة 16 % ، وهو ما يدل على أن وسائل الاتصال الالكترونية تساهم في توفير المعلومات اللازمة وبالنسبة للعبارة رقم (26) المتعلقة بمساهمة المراسلات المكتوبة بين العاملين بتوفير الملوامات لاتخاذ القرار ، حيث سجلنا متوسط حسابي 2,53 ونسبة موافقة 23% ،وهذا يدل على أن المراسلات المكتوبة في المؤسسة تساهم بتوفير المعلومات لاتخاذ القرار ، بالمقابل سجلنا

متوسط حسابي 2,36 ونسبة موافقة 47% للعبارة رقم (27) وهذا يدل على أن القرارات الصادرة في صالح المرؤسين ،وسجلنا متوسط حسابي 1,83 ونسبة موافقة 27 % بالنسبة للعبارة رقم (28) وهذا يدل على أن الادارة تسعى للمحافظة على مصالح العمال عند اتخاذ القرار . وكذلك العبارة رقم (29) حيث سجلنا متوسط حسابي 2,40 ونسبة موافقة 20% وهذا يدل على أن الاراء والمقترحات تؤخذ بعين الاعتبار ،وأخيرا العبارة رقم (30) حيث سجلنا نسبة موافقة 20% ومتوسط حسابي 2,50 وهذا يدل على أنه سبق وأن عرض على العمال ايجاد حل لمشكلة في العمل .

أما بخصوص الاستجابات المنخفضة ،حيث جاء مستوى الاجابة على العبارة (15) بنسبة موافقة 67% ومتوسط حسابي 1,56 وهو ما يدل على أن المؤسسة لا تفتح المجال لمناقشة القرارات التي تصدرها ،وسجلنا نسبة موافقة 60% ومتوسط حسابي 1,53 للعبارة رقم (21) وهو ما يدل على عدم الاستعداد لمناقشة أي قرار تصدره المؤسسة .

وسنلخص النتائج المسجلة حول استجابات أفراد البنة فيما يتلق بمحور اتخاذ القرار ، في الجدول التالي:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اتخاذ القرار
0,80	2,14	

الجدول رقم (11): المستوى العام لاستبيان اتخاذ القرار

من خلال النتائج المسجلة في هذا الجدول ،فإننا نلاحظ أن مستوى اتخاذ القرار بالمؤسسة بصفة عامة متوسط ،والذي يؤكد المتوسط الحسابي 2,14 و بانحراف معياري 0,80.

إن هذه النتائج تبين لنا أن أفراد العينة يرون بأن اتخاذ القرار في المؤسسة لا يحقق ولا يضمن الشيء الكبير، والشيء المنتظر في ظل البيئة السائدة داخليا وخارجيا.

#### 4. عرض وتحليل النتائج

\* عرض وتحليل نتائج التساؤل العام:

هل توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار؟

للتحقق من صحة التساؤل الرئيسي تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (12) : نتائج الارتباط بين الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار:

عدد أفراد العينة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة بيرسون	دالة عند
الاتصال التنظيمي	30	0,80	دالة عند
اتخاذ القرار	30	0,80	0,01

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول رقم (12) الذي يمثل قيمة الارتباط بين نتائج درجات الأفراد عبر محور الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار، أن معامل الارتباط بين الاتصال

التنظيمي واتخاذ القرار قيمته 0,80 وهو دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0,01 وهذه النتيجة تدل على أن العلاقة بين الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار لدى الموظفين الاداريين علاقة موجبة قوية أي أنه كلما زاد مستوى الاتصال التنظيمي زاد معه اتخاذ القرار.

**\* عرض وتحليل نتائج التساؤل الفرعي الأول:**

هل توجد علاقة ارتباطية بين اتجاهات الاتصال التنظيمي وبين اتخاذ القرار؟

للتحقق من هذا التساؤل تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (13) : يوضح معامل ارتباط بيرسون بين اتجاهات الاتصال

التنظيمي واتخاذ القرار

المتغيرين	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
اتجاهات الاتصال التنظيمي	0,32	0,05
اتخاذ القرار		

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين اتجاهات الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار قيمته (0,32) وهو دال احصائياً عند مستوى الدلالة 0,05، وهذه النتيجة تدل على أن العلاقة بين الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار لدى الموظفين الإداريين علاقة موجبة.

\* عرض وتحليل نتائج التساؤل الفرعي الثاني:

هل توجد علاقة ارتباطية بين وسائل الاتصال التنظيمي وبين اتخاذ القرار؟

للتحقق من صحة هذا التساؤل تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (14) : يوضح معامل الارتباط بيرسون بين وسائل الاتصال التنظيمي واتخاذ

القرار

المتغيرين	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
وسائل الاتصال التنظيمي	0,45	0,01
اتخاذ القرار		

يتضح لنا من خلال الجدول أن معامل الارتباط بين وسائل الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار قيمته (0,45) وهو دال احصائياً عند مستوى الدلالة 0,01، وهذه النتيجة تدل على أن العلاقة بين وسائل الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار لدى الموظفين الإداريين علاقة موجبة

## 5. مناقشة وتفسير النتائج على ضوء تساؤلات الدراسة

## مناقشة وتفسير نتائج التساؤل الرئيسي:

"هل توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي وبين اتخاذ القرار لدى الموظفين الإداريين بالجامعة؟".

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين والجدول رقم (06)، يبين لنا أن قيمة معامل الارتباط بين الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار بلغت (0,80) وهذا ما يثبت وجود علاقة بينهما وهي علاقة ارتباطية موجبة.

\* وهذا ما يمكننا من القول بأن التساؤل الرئيسي قد تحقق

ويمكن تفسير ذلك بأن نجاح المؤسسة يعتمد بشكل كبير على مدى كفاءة وفاعلية العملية الاتصالية، فهو الذي يساعد على اتخاذ قرارات رشيدة، وتتوقف فاعلية هذه القرارات على مدى توفر المعلومة وكذا وصولها في الوقت المناسب، فالاتصالات الإدارية السليمة والدقيقة لها تأثير كبير على فاعلية المنظمة وهي ضرورية لتحديد المواقف والمشاكل الإدارية بشكل واضح، و التوقعات والنتائج المترتبة عن ذلك، فعملية اتخاذ القرار تبنى على مجموعة من المعطيات والمعلومات الصحيحة ذات الصلة بالموضوع المطلوب أو المشكل المراد حله، فلا يمكن الوصول إلى قرار فعال وصحيح في ظل غياب اتصال فعال، فهذه الأخير لا تقل أهميته عن باقي العمليات الإدارية لأنه الوسيلة المعبرة عن قدرة المؤسسة في الوصول إلى الأهداف المرجوة، وهذا يوضح العلاقة الإرتباطية والتبادلية بين الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار.

## مناقشة وتفسير نتائج التساؤل الفرعي الأول:

"هل توجد علاقة ارتباطية بين اتجاهات الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار لدى الموظفين الإداريين بالجامعة؟"

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين والجدول رقم (07) قد بين لنا قيمة معامل الارتباط بين اتجاهات الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار وبلغت (0,32) وهذا ما يثبت وجود علاقة بينهما وهي علاقة ارتباطية موجبة.

\* وهذا ما يمكننا من القول بأن التساؤل الفرعي الأول تحقق

ونفسر ذلك بأن لاتجاهات الاتصال التنظيمي علاقة بعملية اتخاذ القرار، فأغلب المبحوثين يرون أن نمط الاتصال السائد في المؤسسة هو الاتصال النازل ويرجع استعمال هذا الأخير في المؤسسة إلى ضرورة شرح أهداف وسياسات المنظمة وشرح جزئيات العمل وتجنب الأخطاء وتصحيحها في الوقت المناسب، لكن هذا لا ينفي وجود أنواع أخرى من الاتصال خاصة الاتصال الصاعد، فهما يكملان بعضهما البعض فنقل المعلومات من المرؤسين باتجاه الإدارة ضروري لكلا الطرفين، فالرئيس الذي يشجع العملية الاتصالية وتبادل المعلومات من أسفل على أعلى تكون لديه رؤية شاملة الأبعاد عن المنظمة، مما يجعل قراراته التنظيمية أكثر رشداً.



## مناقشة وتفسير نتائج التساؤل الفرعي الثاني:

"هل توجد علاقة ارتباطية بين وسائل الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار لدى الموظفين الإداريين بالجامعة؟"

وللتحقق من صحة هذا التساؤل تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين والجدول رقم (08) يبين لنا معامل الارتباط بين وسائل الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار وبلغت (0,45) وهي علاقة موجبة.

\*وهذا ما يمكننا من القول بأن التساؤل الجزئي الثاني قد تحقق.

ونفس ذلك بأن المؤسسة التي تستخدم فيها مختلف وسائل الاتصال دون التركيز على نوع معين وخاصة عندما تتوفر الاتصالات غير الرسمية (العلاقات الودية بين الموظفين) يجعل من الموظفين على دراية كاملة بما يدور داخل التنظيم وخارجه وخاصة على دقة نقل المعلومة أو الرسالة، فالانتقال السهل لهذه المعلومات والبيانات يمر من خلال قنوات الاتصال لاتخاذ القرارات

## 6. استنتاج عام:

1. مستوى اتجاهات الاتصال التنظيمي للموظفين متوسط.
2. مستوى وسائل الاتصال التنظيمي للموظفين متوسط.
3. توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي وبين اتخاذ القرار لدى الموظفين الاداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة.
4. توجد علاقة ارتباطية بين اتجاهات الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار لدى الموظفين الاداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة.
5. توجد علاقة ارتباطية بين وسائل الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار لدى الموظفين الاداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة.

## 7. توصيات الدراسة:

بعد أن قام الباحث باستعراض أهم النتائج يمكن له تقديم التوصيات التالية:

1. التقليل من القرارات الفردية وتفعيل عملية الاتصال
2. العمل على تطوير أساليب الاتصال
3. محاولة التعرف على المشكلات ومناقشتها مع العاملين
4. احترام آراء ومقترحات أفراد المؤسسة
5. العمل على تشجيع الاتصالات وذلك من أسفل إلى أعلى
6. ضرورة الاهتمام بميدان الاتصال داخل الإدارة
7. التأكيد على أهمية العلاقات والتفاعلات الاجتماعية داخل النسق الإداري
8. إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية

**الخاتمة:**

يعتبر الاتصال الركيزة الأساسية داخل المنظمات ،كونه يعمل على زيادة التعاون والانسجام بين افرادها وتسهيل سير الادارات ،فهو بمثابة الشريان النابض لكل مؤسسة ،وبدونه لا يمكن لهذه الأخيرة أن تستمر ،وبالتالي لا يمكنها تحقيق أهدافها فلا وجود لتنظيم ما لم يكن هناك شبكة اتصالات بين الموظفين .

وتتوقف فاعلية الاتصالات بين الموظفين على مدى توفر المعلومات بحجم أكبر و بشكل دقيق ،وذلك من أجل اتخاذ قرارات من شأنها الأخذ بالمؤسسة إلى عجلة التنمية والتطور ،فنجاح أي قائد أو مدير في مجال عمله مرتبط بكفاءة قراراته ،فالقرار هو جوهر العملية الادارية الذي يعتمد بدوره على كفاءة تقنيات العملية الاتصالية ،فبدون الاتصال يصبح لا فائدة من المعلومات لأن الاتصال واتخاذ القرارات جانبيين مهمين في العملية الادارية ،فهما متكاملان لكنهما مختلفان هذا يعني أن هناك علاقة متبادلة بين القرار والاتصال ،إذ أن الاتصالات هي التي تنقل البيانات والمعلومات لاتخاذ القرار .

فلاحة المداجم

## قائمة المراجع:

القران الكريم:

\_ اية الاسراء (51)

أولا : المراجع باللغة العربية:

أ-الكتب:

1-ابراهيم أبو عرقوب(1993).الاتصال الانساني ودوره في التفاعل الاجتماعي.الأردن

الأردن:دار مجدلاوي

2- أبو النجا محمد العميري(1986).الاتصال في الخدمة الاجتماعية والمعرفة.مصر:  
جامعة الاسكندرية.

3- أحمد بدر(1999).ادارة المنظمات اتجاه شرطي.الكويت:دار النهضة العربية.

4- أحمد زردومي(2012).اتخاذ القرارات في الادارة الجزائرية.د ط.الجزائر:مخبر علم  
الاجتماع،الاتصال للبحث والترجمة.

5- أحمد محمد غنيم(2006).ادارة الأعمال.مصر:المكتبة العصرية.

6- جابرعوض السيد،أبو حسن عبد الموجود(2003).الادارة المعاصرة في المنظمات  
الاجتماعية.مصر:المكتب الجامعي الحديث.

7-الجرجاي زياد(2010).القواعد المنهجية لبناء الاستبيان.ط2.فلسطين:مطبعة أبناء  
الجراح

8- حسين بلعجوز (2010). مدخل نظرية القرار. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

9- حسين حريم (2009). مبادئ الادارة الحديثة. الأردن: دار حامد للنشر.

10- رانيا عبد المعز جمال (2011). الادارة والعلاقات الانسانية في الألفية 3. مصر: دار الجامعة

11- شعبان فرج (2009). الاتصالات الادارية. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.

12- شعلان الشمري. (2012). مفاهيم في الادارة. السعودية: دون دار نشر.

13- الشواورة فيصل محمود (2013). مبادئ الادارة والأعمال، مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية. الأردن. دار المناهج.

14- عامر ،سعيد. (1986). الاتصالات الادارية والمدخل السلوكي لها. السعودية. معهد الادارة العامة.

15\_ عبد الغفار حنفي. (1999). تنظيم وادارة الأعمال. مصر: المكتب العربي الحديث.

16- عاطف عدلي العبد (1993). الاتصال والرأي العام. مصر: دار الفكر العربي.

17- فاروق عبد فلية (2005). ادارة السلوك التنظيمي. الأردن: دار المسيرة للطباعة والنشر.

18- فريد كورتل، الهام بوغليضة (2000). الاتصال واتخاذ القرار. الأردن: دار كنوز المعرفة.

19- فضيل دليو (2003). اتصال المؤسسة، اشهار علاقات عامة مع الصحافة. ط3. مصر: دار الفجر

20- محمد سلمان العميان (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الأردن: دار وائل للنشر والطباعة

21- محمد عبد الفتاح الصيرفي (2003). مفاهيم ادارية حديثة. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع

22- محمد فهمي العطر (1985). العلاقات الادارية في المؤسسات العامة والشركات. مصر: عالم الكتب

23- محمد منير حجاب (2003). الاعلام والتنمية الشاملة. ط3. مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع

24- محمد ياغي (2002). اتخاذ القرارا التنظيمية. الأردن: دار وائل للنشر والطباعة

25- مصطفى حجازي (2000). الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والادارة. ط3. لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.

26- مصطفى عبد السميع واخرون (2014). مهارات الاتصال والتفاعل في عمليتي التعليم والتعلم، قراءات أساسية في تربية الطفل. مصر: دار الفكر.

27- معمريه بشير (2002). القياس النفسي وتصميم الاختبارات النفسية. الجزائر: مطبعة باتنتيت.



28-معن محمد عياصرة، مروان محمد أحمد (2007). القيادة والرقابة والاتصال الإداري.

الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.

29\_منير عبوي (2007). القيادة ودورها في العملية الإدارية. الأردن: دار البداية للنشر.

30-ناصر قسامي (2011). الاتصال في المؤسسة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

31-ناصر محمد العديلي (1993). إدارة السلوك التنظيمي. السعودية: مرامر للطباعة الإلكترونية.

32-نواف كنعان (2003). اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق. الأردن: الدار العلمية الدولية

33-هالة منصور (2000). الاتصال الفعال، مفاهيمه، أساليبه ومهاراته. مصر: دار المعرفة الجامعية.

34-هناء حافظ بدوي (2003). الاتصال بين النظرية والتطبيق. مصر: المكتب الجامعي الحديث.

ب- المعاجم والقواميس:

35-لويس معلوف (2010). المنجد في اللغة العربية. ط19. لبنان: المطبعة الكاثوليكية.

36- محمد عاطف غيث (2006). قاموس علم الاجتماع. مصر. دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.

37- مي عبد الله، عبد الكريم شبن (2014). المعجم في المفاهيم الحديثة للإعلام و الاتصال. لبنان: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.

### ج\_ الرسائل الجامعية:

38- مصعب اسماعيل طبش (2008). دور وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرار "حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم غزة" رسالة ماجستير منشورة في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

39- وردة بوريس (2015). فعالية الاتصال الإداري في نجاح عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية و انعكاساتها على أداء العاملين "دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية بقديلة دائرة جمورة ولاية بسكرة". رسالة دكتوراه غير منشورة في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، شتمة، بسكرة.

### د-المجلات :

40- منصور بوبكر (2014). سيكولوجيا الاتصال ،محور معارف حول الاتصال.مجلة البحوث والدراسات الاجتماعية.الوادي.789

### ثانيا المراجع باللغة الأجنبية:

41\_ Dorsey, John (1997). **A communication model for administration.** p167

42\_ Gogle.123.st/t148-topic

المواقع الالكترونية :

43\_ ar.univ-Biskra.dz

44\_ [www.ar.wikipedia.org](http://www.ar.wikipedia.org)

الاصناف

**ملحق رقم 01**

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم النفس

**تخصص : علم النفس العمل والتنظيم**

أخي الكريم أختي الكريمة في اطار اعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم تحت عنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار" ويهدف معرفة أهمية الاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار ،لذا يسرنا أن نضع تحت أيديكم هذا الاستبيان الذي يتضمن مجموعة من الأسئلة وبذلك نرجو من سيادتكم قراءة هذا الاستبيان و الإجابة عن أسئلته بكل موضوعية،كما نحيطكم علما ان إجاباتكم ستبقى في غاية السرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية وبحثية.

ملاحظة ضع العلامة X داخل الخانة المناسب،

السنة الجامعية 2018/2019

### أولاً: البيانات الشخصية:

الجنس: أنثى  ذكر

السن: 33\_26 سنة  39\_34 سنة  40 فما فوق

المستوى التعليمي: متوسط  ثانوي  جامعي

الأقدمية: 5\_1 سنوات  10\_6 سنوات  15\_11 سنوات

### الاستبيان الأول::الاتصال التنظيمي

العبارات	نعم	لا	أحياناً
1. نوع الوسائل المعتمدة في المؤسسة تعرقل سير عملية الاتصال			
2. الوسائل المعتمدة في نقل المعلومة وتقديمها للعمال يتم عن طريق الوسائل المكتوبة			
3. اتجاه الاتصال في المؤسسة هو الاتصال النازل			
4. تتلقى التعليمات والأوامر بطريقة شفوية			
5. نوع الوسيلة المعتمدة تساهم في وصول المعلومة في وقتها			
6. اتجاه الاتصال المتبع يحد من اهتمام الإدارة للاستماع إلى شكاويكم			
7. التقارير وسيلة تصعب من الاتصال برئيسك المباشر			
8. تعمل وسائل الاتصال على الاتصال الجيد بين رؤسائك في العمل			
9. في حالة عدم فهمك للتعليمية تستفسر عن طريق الرئيس المباشر			
10. اتجاه الاتصال المتبع يحد من تخصيص المسؤولين أوقاتنا للاستماع إلى شكاويكم			

			11. تتصلون بمن هم أعلى منكم عبر اتباع التسلسل الإداري
			12. الاتصال الإلكتروني يصعب من إيصال أفكارك إلى رؤسائك
			13. أنسب طريقة للاتصالات هي الاجتماعات
			14. الاعلانات وسيلة هامة في المؤسسة لإيصال التعليمات لك بسرعة

### الاستبيان الثاني : اتخاذ القرار

			15. تفتح لكم المؤسسة مجال لمناقشة القرارات التي تصدرها
			16. إن المشاركة في اتخاذ القرار أهم من تنفيذه
			17. المشاركة في اتخاذ القرار يشعر العامل بالانتماء إلى المؤسسة
			18. تواجه صعوبات في فهم القرارات
			19. تعتقد بأنه يجب إشراككم في جميع القرارات التي تتخذ في المؤسسة
			20. يصلكم القرار في وقته المناسب
			21. أنت مستعد لمناقشة أي قرار تصدره مؤسستك
			22. تواجه الإدارة صعوبات في اختيار القرار المناسب
			23. يخلف القرار المتخذ صراع بين العمال والإدارة
			24. في حالة تغيير قرارات معينة في المؤسسة تكون ردة فعلك ايجابية
			25. تساهم وسائل الاتصال الإلكترونية في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار
			26. تساهم المراسلات المكتوبة بين العاملين في المؤسسة بتوفير المعلومات الكافية لاتخاذ القرار

			27.القرارات الصادرة في صالح المرؤسين
			28.تسعى الادارة للمحافظة على مصالح العمال عند اتخاذ القرار
			29.تؤخذ القرارات و الاراء بعين الاعتبار في اتخاذ القرار
			30.عرض عليك ايجاد حل لمشكلة في العمل من قبل رئيسك





الملحق رقم 02



قائمة الأساتذة المحكمين:

اسم الأستاذ	مكان العمل
د. عيسى قبجوب	جامعة محمد خيضر بسكرة
د. قشي الهام	جامعة محمد خيضر بسكرة
د. نور الدين تاويريت	جامعة محمد خيضر بسكرة
د. حليلو نبيل	جامعة محمد خيضر بسكرة
د. ساعد صباح	جامعة محمد خيضر بسكرة

ملحق رقم (03) : صدق محتوى الاستبيان حسب معادلة لوشي

الفرق 7	الفرق	لا يقيس	يقيس	م 5	م 4	م 3	م 2	م 1	المحكمين البنود
1	5	0	5	1	1	1	1	1	1
1	5	0	5	1	1	1	1	1	2
0,2	1	2	3	0	0	1	1	1	3
1	5	0	5	1	1	1	1	1	4
1	5	0	5	1	1	1	1	1	5
1	5	0	5	1	1	1	1	1	6
1	5	0	5	1	1	1	1	1	7
1	5	0	5	1	1	1	1	1	8
1	5	0	5	1	1	1	1	1	9
1	5	0	5	1	1	1	1	1	10
1	5	0	5	1	1	1	1	1	11
1	5	0	5	1	1	1	1	1	12
1	5	0	5	1	1	1	1	1	13
1	5	0	5	1	1	1	1	1	14
1	5	0	5	1	1	1	1	1	15
0,2	1	2	3	0	0	1	1	1	16
1	5	0	5	1	1	1	1	1	17
1	5	0	5	1	1	1	1	1	18
1	5	0	5	1	1	1	1	1	19
1	5	0	5	1	1	1	1	1	20
1	5	0	5	1	1	1	1	1	21
1	5	0	5	1	1	1	1	1	22
1	5	0	5	1	1	1	1	1	23
1	5	0	5	1	1	1	1	1	24
1	5	0	5	1	1	1	1	1	25
1	5	0	5	1	1	1	1	1	26
1	5	0	5	1	1	1	1	1	27
1	5	0	5	1	1	1	1	1	28
1	5	0	5	1	1	1	1	1	29
1	5	0	5	1	1	1	1	1	30

## ملحق رقم (04): احصائيات خاصة بالموظفين

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

2019

الرقم	الرتبة	التعداد	
		ذكر	أنثى
1	متصرف محل	03	00
2	متصرف	00	02
3	مساعد متصرف	00	01
4	ملحق بالمكتبات الجامعية م2	01	00
5	ملحق بالمكتبات الجامعية م1	01	02
6	مساعد بالمكتبات الجامعية	01	00
7	مهندس دولة في الاعلام الالي	00	03
8	مساعد مهندس المستوى الأول	01	00
9	ملحق رئيسي للإدارة	03	00
10	ملحق ادارة	02	02
11	محاسب اداري	00	01
12	تقني سامي في الاعلام الالي	00	03
13	عون ادارة رئيسي	05	06
14	تقني في الاعلام الالي	02	02
15	عون ادارة	02	03

02	02	00	عون حفظ البيانات	16
05	00	05	العمال المتعاقدون	17
01	00	01	عون أمن	18
01	00	01		19
55	27	28	المجموع	

# الهيكل التنظيمي للكلية

## عمادة الكلية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم النفس

شعبة علم الاجتماع

شعبة علوم التربية

شعبة الانثروبولوجيا

شعبة الفلسفة

قسم العلوم الإنسانية

شعبة التاريخ

شعبة علوم الإعلام و الاتصال

شعبة علم مكتبات

المكتبة

مصلحة التوجيه و البحث  
البيبلوغرافي

نيابة العمادة المكلفة بما بعد التدرج  
و البحث العلمي و العلاقات الخارجية

مصلحة متابعة التكوين فيما بعد  
التدرج

مصلحة متابعة أنشطة البحث

مصلحة التعاون و العلاقات  
الخارجية

نيابة العمادة المكلفة بالدراسات  
و المسائل المرتبطة بالطلبة

مصلحة التدريس

مصلحة الإحصائيات و الإعلام  
و التوجيه

مصلحة التعليم و التقييم

الأمانة العامة

مصلحة الوسائل و الصيانة

مصلحة الأنشطة العلمية  
الثقافية و الرياضية

مكتب الأمن الداخلي

مصلحة المستخدمين

مصلحة الميزانية و المحاسبة

## حساب الثبات حسب التجزئة النصفية

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,796
		Nombre d'éléments	15 <sup>a</sup>
	Partie 2	Valeur	,718
		Nombre d'éléments	15 <sup>b</sup>
Nombre total d'éléments			30
Corrélation entre les sous-échelles			,763
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,866
	Longueur inégale		,866
Coefficient de Guttman			,865

a. Les éléments sont : q1, q3, q5, q7, q9, q11, q13, q15, q17, q19, q21, q23, q25, q27, q29.

b. Les éléments sont : q2, q4, q6, q8, q10, q12, q14, q16, q18, q20, q22, q24, q26, q28, q30.

## استجابات أفراد العينة على بنود إستبيان الاتصال التنظيمي:

		q1			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	6	20,0	20,0	20,0
	لا	9	30,0	30,0	50,0
	أحياناً	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**q2**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	10	33,3	33,3	33,3
	لا	6	20,0	20,0	53,3
	أحيانا	14	46,7	46,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**q3**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	10	33,3	33,3	33,3
	لا	6	20,0	20,0	53,3
	أحيانا	14	46,7	46,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**q4**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	9	30,0	30,0	30,0
	لا	10	33,3	33,3	63,3
	أحيانا	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**q5**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	5	16,7	16,7	16,7
	لا	2	6,7	6,7	23,3
	أحيانا	23	76,7	76,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**q6**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	انعم	5	16,7	16,7	16,7
	لا	8	26,7	26,7	43,3
	أحيانا	17	56,7	56,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**q7**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	10	33,3	33,3	33,3
	لا	8	26,7	26,7	60,0
	أحيانا	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	



**q8**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	14	46,7	46,7	46,7
	لا	11	36,7	36,7	83,3
	أحيانا	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**q9**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	5	16,7	16,7	16,7
	لا	10	33,3	33,3	50,0
	أحيانا	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**q10**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	8	26,7	26,7	26,7
	لا	16	53,3	53,3	80,0
	أحيانا	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**q11**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	9	30,0	30,0	30,0
	لا	12	40,0	40,0	70,0
	أحيانا	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**q12**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	5	16,7	16,7	16,7
	لا	7	23,3	23,3	40,0
	أحيانا	18	60,0	60,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**q13**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	12	40,0	40,0	40,0
	لا	11	36,7	36,7	76,7
	أحيانا	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**q14**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	8	26,7	26,7	26,7
	لا	10	33,3	33,3	60,0
	أحيانا	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

استجابات أفراد العينة على بنود استبيان اتخاذ القرار:

q15

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	20	66,7	66,7	66,7
	لا	3	10,0	10,0	76,7
	أحيانا	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

q16

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	3	10,0	10,0	10,0
	لا	1	3,3	3,3	13,3
	أحيانا	26	86,7	86,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

q17

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	8	26,7	26,7	26,7
	لا	3	10,0	10,0	36,7
	أحيانا	19	63,3	63,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**q18**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	12	40,0	40,0	40,0
	لا	12	40,0	40,0	80,0
	أحياناً	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**q19**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	13	43,3	43,3	43,3
	لا	8	26,7	26,7	70,0
	أحياناً	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**q20**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	4	13,3	13,3	13,3
	أحياناً	26	86,7	86,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**q21**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	18	60,0	60,0	60,0
	لا	8	26,7	26,7	86,7
	أحياناً	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**q22**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	9	30,0	30,0	30,0
	لا	6	20,0	20,0	50,0
	أحيانا	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**q23**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	12	40,0	40,0	40,0
	لا	7	30,0	30,0	70,0
	أحيانا	11	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**q24**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	6	40,0	40,0	40,0
	لا	16	23,3	23,3	63,3
	أحيانا	8	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**q25**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	5	20,0	20,0	20,0
	لا	4	53,3	53,3	73,3
	أحيانا	21	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**q26**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	5	16,7	16,7	16,7
	لا	4	13,3	13,3	30,0
	أحيانا	21	70,0	70,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**q27**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	14	23,3	23,3	23,3
	لا	7	16,7	16,7	40,0
	أحيانا	9	60,0	60,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**q28**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	8	46,7	46,7	46,7
	لا	2	23,3	23,3	70,0
	أحيانا	22	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**q29**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	6	26,7	26,7	26,7
	لا	3	6,7	6,7	33,3
	أحيانا	21	66,7	66,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**q30**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	6	20,0	20,0	20,0
	لا	3	10,0	10,0	30,0
	أحيانا	21	70,0	70,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**استبيان الاتصال التنظيمي:****الاتصال التنظيمي**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	1	3,3	3,3	3,3
	2	1	3,3	3,3	6,7
	2	1	3,3	3,3	10,0
	2	3	10,0	10,0	20,0
	2	4	13,3	13,3	33,3
	2	3	10,0	10,0	43,3
	2	4	13,3	13,3	56,7
	2	2	6,7	6,7	63,3
	2	5	16,7	16,7	80,0
	2	1	3,3	3,3	83,3
	2	1	3,3	3,3	86,7
	2	2	6,7	6,7	93,3
	2	1	3,3	3,3	96,7
	3	1	3,3	3,3	100,0
	Total		30	100,0	100,0

## استبيان اتخاذ القرار:

		اتخاذ القرار			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	1	3,3	3,3	3,3
	2	1	3,3	3,3	6,7
	2	1	3,3	3,3	10,0
	2	1	3,3	3,3	13,3
	2	1	3,3	3,3	16,7
	2	2	6,7	6,7	23,3
	2	4	13,3	13,3	36,7
	2	1	3,3	3,3	40,0
	2	1	3,3	3,3	43,3
	2	1	3,3	3,3	46,7
	2	3	10,0	10,0	56,7
	2	4	13,3	13,3	70,0
	2	6	20,0	20,0	90,0
	3	2	6,7	6,7	96,7
	3	1	3,3	3,3	100,0
	Total		30	100,0	100,0



ملحق رقم (06): نتائج الدراسة النهائية باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم  
الاجتماعية (Spss)

النتائج المتعلقة بالتساؤل العام

#### Corrélations

		الاتصال التنظيمي	اتخاذ القرار
الاتصال التنظيمي	Corrélation de Pearson	1	,806**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	30	30
اتخاذ القرار	Corrélation de Pearson	,806**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	30	30

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

## النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الأول

### Corrélations

		اتخاذ القرار	اتجاهات الاتصال التنظيمي
اتخاذ القرار	Corrélation de Pearson	1	,321
	Sig. (bilatérale)		,679
	N	30	4
اتجاهات الاتصال التنظيمي	Corrélation de Pearson	,321	1
	Sig. (bilatérale)	,679	
	N	4	4

## النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثاني

### Corrélations

		اتخاذ القرار	وسائل الاتصال التنظيمي
اتخاذ القرار	Corrélation de Pearson	1	,456
	Sig. (bilatérale)		,440
	N	30	5
وسائل الاتصال التنظيمي	Corrélation de Pearson	,456	1
	Sig. (bilatérale)	,440	
	N	5	5

## ملخص الدراسة:

جاءت هذه الدراسة لإبراز الاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار وذلك بالإجابة على

التساؤل الرئيسي : هل توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار؟

وقد حاولت الدراسة الإجابة على هذا التساؤل من خلال التساؤلات الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين اتجاهات الاتصال التنظيمي وبين اتخاذ القرار؟

- هل توجد علاقة ارتباطية بين وسائل الاتصال التنظيمي وبين اتخاذ القرار؟

ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا على الملاحظة و استبيان كأداة لجمع البيانات موزع على عينة من الموظفين الإداريين بجامعة بسكرة - شتمة-،والذي اشتمل على محورين على 30 سؤالاً،حيث استخدمنا المنهج الوصفي الارتباطي وذلك لتناسبه مع متطلبات الدراسة،كما اشتملت عينة الدراسة على 30 موظفا إداريا من الجامعة وقد تم اختيارها بطريقة قصدية و تم استخدام معامل التجزئة النصفية لحساب ثبات الاستبيان،كما تمت استخدام الأساليب الإحصائية التالية: النسب المئوية، التكرارات، معامل الارتباط بيرسون، حيث أفرزت الدراسة على النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار.

- توجد علاقة ارتباطية بين اتجاهات الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار.

- توجد علاقة ارتباطية بين وسائل الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار.

ومن خلال هذا توصلنا إلى أن الاتصال التنظيمي له علاقة بعملية اتخاذ القرار ،كونه

يساعد هذا الأخير على اتخاذ القرار بدقة وموضوعية.

## Abstract:

This study comes to show the organization and its relation with making decision by answering the main question: relationship between the organization and making decision? and the study tries to answer this question by this research question:

-Is there relationship between the directions of organization and making decision?

-Is there relationship between the ways of organization and making decision?

And to accomplish the goals of the study we depend on observation and form as a tool to collect data distributed on sample of executives with which include two center lines of 30 questions, while we use descriptive and associative syllabus because it fits the demands of the study (research) also the study sample includes 30 executives from the university and it has been chosen in purposeful way and has been used split half reliability of the form also it has been used the stratified ways and the next stratified ways: split half reliability calculates the stability of the form the following statistical methods were also used: percentage, duplicates, Pearson correlation coefficient, the results of the study:

-There is relationship between the organization and making decision.

-There is relationship between the directions of organization and making decision.

-There is relationship between the ways of organization and making decision.

There is relationship between the ways of organization and making decision.