

جامعة عمار ثليجي - الأغواط

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة

قسم علوم الإعلام والاتصال



الموضوع:

دور الاتصال الداخلي في ترشيد قرارات المؤسسة الجامعية

دراسة ميدانية على عينة من الإداريين بجامعة عمار ثليجي بالأغواط

مذكرة تخرج ضمن متطلبات شهادة الماستر في تخصص اتصال وعلاقات عامة

*إشراف:

*إعداد:

* د. فاطمة الزهراء سبع

* حمزة بن سعد

* بلال جراي

أمام لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
أ. د طريف عطاء الله	جامعة عمار ثليجي	رئيسا
د. فاطمة الزهراء سبع	جامعة عمار ثليجي	مشرفا ومقررا
د. سميرة مراح	جامعة عمار ثليجي	عضوا مناقشا

السنة الجامعية:

2023/2022

شكر وتقدير

أول مشكور هو الله عز وجل الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد.

فإننا نشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لنا إنجاز هذا العمل بفضله، فله الحمد أولاً وآخراً. يسرنا أن نوجه الشكر لكل من نصحنأ أو أرشدنا وخصوصاً لمن ساهم معنا في إعداد هذا البحث بإيصالنا للمراجع والمصادر المطلوبة في أي مرحلة من مراحلها، ونشكر على وجه الخصوص الأستاذة الفاضلة الدكتورة فاطمة الزهراء سبع الذي كانت في مساعدتنا كل ما طلبنا ذلك، فلها من الله الأجر ومنا كل التقدير حفظها الله ومتعها بالصحة والعافية.

إهداء

أهدي هذا العمل إلى كل أفراد عائلتي وأصدقائي
وأخص بالذكر أُمي العزيزة الغالية وإلى أبي سندي في الدنيا
وإلى كل إخوتي وأخواتي
وإلى كل دفعة قسم علوم الاعلام والاتصال 2023/2022

حمزة

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أعز ما لدي في الوجود
أمي وأبي حفظهما الله لي اللذان سهرنا وتعبا على نصحي
في إتمام هذا العمل و إلى أفراد أسرتي، سندي في الدنيا
ولا أحصي لهم الفضل

وإلى أساتذتي الكرام و إلى كل الزملاء في قسم علوم الإعلام
والاتصال دفعة 2023/2022

وإلى كل الأصدقاء و الأحباب من دون استثناء.

بلال

❖ ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة لتعرف على تأثير الاتصال الداخلي في ترشيد قرارات المؤسسة في جامعة عمار تليجي بالأغواط وهذا لمحاولة فهم مواضع القوة والضعف في أنواع الاتصال الداخلي في الجامعة.

وكان مجتمع دراستنا يتكون من كل الإداريين بجامعة عمار تليجي بالأغواط، معتمدين على العينة القصدية وتمكنا من الوصول لهم عبر الاستبيان، كانت مدة الدراسة ما بين شهري أكتوبر 2022 وماي 2023.

توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها: الاتصال النازل هو الأكثر استخداما في جامعة عمار تليجي ويتمثل في إعطاء التعليمات والأوامر، الاتصال الصاعد أيضا موجود في جامعة عمار تليجي ويتمثل في المشاركة في اتخاذ القرارات ونقل الانشغالات والاقتراحات، وسائل الاتصال الموجودة في جامعة عمار تليجي بالأغواط هي الاجتماعات، الهاتف والفاكس، البريد الإلكتروني، تستخدم هذه الوسائل في إعطاء الأوامر والاطلاع على مستجدات المؤسسة.

❖ **Study summary:**

This study aims to identify the impact of internal communication in rationalizing the institution's decisions at Ammar Thaliji University in Laghouat, in order to try to understand the strengths and weaknesses of the types of internal communication in the university.

Our study population consisted of all administrators at Ammar Thaliji University in Laghouat, relying on the intended sample and we were able to reach them through the questionnaire. The study period was between October 2022 and May 2023.

The study reached many results, the most important of which are: Downward communication is the most used in Ammar Thaliji University and is represented in giving instructions and orders. Upward communication is also present in Ammar Thaliji University and is represented in participating in decision-making and conveying concerns and suggestions. The means of communication in Ammar Thaliji University in Laghouat are meetings. Telephone, fax, e-mail, these means are used to give orders and see the institution's developments.

مقدمة

الإطار المنهجي والمفاهيمي

- 1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.
- 2- فرضيات الدراسة.
- 3- أسباب إختيار الموضوع.
- 4- أهداف الدراسة.
- 5- أهمية الدراسة.
- 6- نوع الدراسة ومنهجها.
- 7- مجتمع الدراسة وعينته.
- 8- أدوات جمع البيانات.
- 9- مصطلحات ومفاهيم الدراسة.
- 10- حدود الدراسة.
- 11- الدراسات السابقة.

الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول: الاتصال الداخلي.

تمهيد

- 1- مفهوم الاتصال الداخلي.
- 2- أنواع الاتصال الداخلي.
- 3- وسائل الاتصال الداخلي.
- 4- شبكات الاتصال الداخلي.

5- خصائص الاتصال الداخلي.

6- أهداف الاتصال الداخلي.

7- أهمية الاتصال الداخلي.

8- معوقات الاتصال الداخلي.

خلاصة الفصل

الفصل الثاني: القرار والمؤسسة الجامعية.

تمهيد

1- مفهوم القرار وعملية اتخاذ القرار.

2- أنواع القرارات.

3- خطوات اتخاذ القرار.

4- خصائص وعناصر اتخاذ القرار.

5- أهمية وصعوبات اتخاذ القرار.

6- مفهوم الجامعة.

7- أهداف المؤسسة الجامعية.

8- مقومات المؤسسة الجامعية.

خلاصة الفصل.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة.

تمهيد

بطاقة فنية عن جامعة عمار ثليجي بالأغواط.

عرض النتائج وتحليلها.

مناقشة النتائج.

خاتمة.

فهرس الجداول

رقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يمثل أفراد العيمة حسب متغير الجنس	70
02	يمثل أفراد العينة حسب متغير السن	71
03	يمثل أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية	72
04	يمثل أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	73
05	يمثل معرفة وجود خلية اتصال في جامعة عمار ثليجي بالأغواط	74
06	يمثل سهولة الاتصال في جامعة عمار ثليجي بالأغواط	75
07	يمثل معرفة نوع الاتصال داخل جامعة عمار ثليجي بالأغواط	76
08	يمثل نوع الاتصال المستخدم في جامعة عمار ثليجي بالأغواط	77
09	يمثل الهدف من الاتصال الداخلي	78
10	يمثل الطريقة التي يتم بها إيصال المعلومات	80
11	يمثل نوع المعلومات	81
12	يمثل مشاركة أفراد العينة في اتخاذ القرار	82
13	يمثل كيف تكون المشاركة في اتخاذ القرار	83
14	يمثل وسائل الاتصال الموجودة في جامعة عمار ثليجي بالأغواط	84
15	يمثل كيف تستخدم هذه الوسائل	86
16	يمثل كيف يمكن اعتبار المعلومات التي يتلقها أفراد العينة من خلال هذه الوسائل	87
17	يمثل معرفة لماذا يتم الاتصال بأفراد العينة	88
18	يمثل الوسائل الأكثر فعالية في اتخاذ القرارات حسب رأي أفراد العينة	89
19	يمثل نوع المعلومات التي تصل أفراد العينة	91
20	يمثل مدى تفاهم وتعاون أفراد العينة في المؤسسة	92
21	يمثل معرفة التباين في المستوى الثقافي والمعرفي بين أفراد العينة	93
22	يمثل معرفة تأثير عدم التقيد بالإجراءات الرسمية للعملية الاتصالية	94
23	يمثل معرفة مدى مصداقية نقل المعلومات من طرف المرؤوسين إلى الرئيس	95

فهرس الأشكال والدوائر النسبية

رقم	قائمة الأشكال والدوائر النسبية	الصفحة
01	يوضح شكل الاتصال النازل	31
02	يوضح شكل الاتصال الصاعد	32
03	يوضح الاتصال الأفقي	32
04	يوضح شبكة العجلة	36
05	يوضح شبكة الدائرة	37
06	يوضح شبكة السلسلة	37
07	خطوات اتخاذ القرار	54
08	دائرة نسبية تمثل أفراد العينة حسب متغير الجنس	70
09	دائرة نسبية تمثل أفراد العين حسب متغير السن	71
10	دائرة نسبية تمثل أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية	72
11	دائرة نسبية تمثل أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	73
12	دائرة نسبية تمثل معرفة وجود خلية اتصال في جامعة عمار ثليجي بالأغواط	74
13	دائرة نسبية تمثل سهولة الاتصال في جامعة عمار ثليجي بالأغواط	75
14	دائرة نسبية تمثل معرفة نوع الاتصال داخل جامعة عمار ثليجي بالأغواط	76
15	دائرة نسبية تمثل نوع الاتصال المستخدم في جامعة عمار ثليجي بالأغواط	77
16	دائرة نسبية تمثل الهدف من الاتصال الداخلي	78
17	دائرة نسبية تمصل الطريقة التي يتم بها إيصال المعلومات	80
18	دائرة نسبية تمثل نوع المعلومات	81
19	دائرة نسبية تمثل مشاركة أفراد العينة في اتخاذ القرار	82
20	دائرة نسبية تمثل كيف تكون المشاركة في اتخاذ القرار	83
21	دائرة نسبية تمثل وسائل الاتصال الموجودة في جامعة عمار ثليجي بالأغواط	84
22	دائرة نسبية تمثل كيف تستخدم هذه الوسائل	86
23	دائرة نسبية تمثل كيف يمكن اعتبار المعلومات التي يتلقها أفراد العينة من خلال هذه الوسائل	87

فهرس الأشكال والدوائر النسبية

88	دائرة نسبية تمثل معرفة لماذا يتم الاتصال بأفراد العينة	24
89	دائرة نسبية تمثل الوسائل الأكثر فعالية في اتخاذ القرارات حسب رأي أفراد العينة	25
91	دائرة نسبية تمثل نوع المعلومات التي تصل أفراد العينة	26
92	دائرة نسبية تمثل مدى تفاهم وتعاون أفراد العينة في المؤسسة	27
93	دائرة نسبية تمثل معرفة التباين في المستوى الثقافي والمعرفي بين أفراد العينة	28
94	دائرة نسبية تمثل معرفة تأثير عدم التقيد بالإجراءات الرسمية للعملية الاتصالية	29
95	دائرة نسبية تمثل معرفة مدى مصداقية نقل المعلومات من طرف المرؤوسين إلى الرئيس	30

رقم	عنوان الملاحق
01	الاستبيان

مقدمة

يؤثر الاتصال الداخلي ويتأثر بمكونات السلوك الفردي والعوامل المؤثرة على طرفي عملية الاتصال التي تعمل على نقل وتبادل وانسياب المعلومات والأفكار المختلفة، فهي ركيزة أساسية داخل أي إدارة، إذ يتم بفضلها تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف المؤسسة.

ومن أهم أولويات الاتصال الداخلي مساهمته في جميع الوظائف والعمليات الإدارية الأخرى كعملية اتخاذ القرار، التي تعد لب وجوهر العملية الاتصالية، وهنا تتضح العلاقة الارتباطية بين الاتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرار.

فعملية اتخاذ القرار لا يمكن القيام بها دون اتصال، فكلما كان الاتصال فعال وجيد وسهل كلما كانت القرارات المتخذة داخل الإدارة أكثر وضوحاً وصواباً.

وقد تناولنا في موضوع دراستنا من خلال خطة البحث التي شملت مقدمة وإطار منهجي وإطار نظري وإطار تطبيقي.

قمنا في الإطار المنهجي بتحديد إشكالية الدراسة وتحديد تساؤلاتها وفرضياتها إلى جانب أسباب اختيار الموضوع، ثم تطرقنا إلى أهداف وأهمية الدراسة، إضافة إلى نوع الدراسة والمنهج المستخدم ومجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات وتحديد المفاهيم والمصطلحات والاطلاع على الدراسات السابقة التي تخدم موضوعنا.

أما الإطار النظري فتكون من فصلين الفصل الأول تضمن الاتصال الداخلي تطرقنا فيه إلى مفهوم الاتصال الداخلي وأنواعه ووسائله وشبكاته وخصائصه وأهدافه وأهميته ومعوقاته.

أما الفصل الثاني فتطرقنا فيه إلى مفهوم القرار وعملية اتخاذ القرار، وأنواعه وخطواته وخصائصه وعناصره وأهميته وصعوباته، كذلك إلى مفهوم الجامعة وأهدافها ومقوماتها.

وفي الفصل الثالث الإطار التطبيقي اشتمل على بطاقة فنية على جامعة عمار تليجي بالأغواط وعرض النتائج وتحليلها وفي الأخير مناقشة النتائج وننتهي بالخاتمة.

الإطار المنهجي

والمفاهيمي

1- إشكالية الدراسة:

يعتبر موضوع الاتصال من المواضيع التي تناولها الباحثين في جميع الميادين العلمية وهذا نظرا للأهمية الكبيرة التي يكتسبها هذا الموضوع، فهو ضرورة إنسانية واجتماعية وحضارية لا تقل أهمية عن حاجة الفرد إلى السكن والغذاء والأمن بحكم أنه لا يستطيع العيش بمعزل عن باقي أفراد المجتمع. كما أن استخدام كلمة اتصال يشير إلى أنشطة كثيرة منها: الكلام والقراءة والكتابة التي يقوم بها الناس دون تدريب معين أو مهارة خاصة كما أنها تشير أيضا إلى الأنشطة التي يزاولها المحترفون في التنظيم والإدارة والدعاية والتسويق، كما يعرف الاتصال على أنه: "هو انتقال المعلومات والحقائق والأفكار والآراء والمشاعر أيضا والاتصال هو نشاط إنساني حيوي وأن الحاجة إليه في ازدياد مستمر".¹

إذن الاتصال الداخلي يعتبر ركيزة مهمة داخل أي مؤسسة بصفة عامة، والإدارة بصفة خاصة نظرا لدوره الفعال داخل هذه الأخيرة، حيث يساهم في نقل وتبادل وانسياب المعلومات والأفكار والآراء بين الموظفين سواء فيما بينهم أو بين رئيسهم. حيث هو: "سلسلة من العمليات المركبة والهادفة العقلية والمعرفية والنفسية والإجرائية لتحقيق منافع مشتركة بين عدة أطراف تستلزم خلق إطار من التواصل الفعال، باستخدام رموز وأدوات معينة بما يضمن جودة مخرجاته ومدخلاته وعملياته في بيئة ذات أبعاد ثقافية وتنظيمية واقتصادية ومادية".² فالالاتصال الداخلي يعتبر نشاط أو عملية أساسية داخل مؤسسة بالإضافة إلى وجود عمليات أخرى مثل: التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه والتنفيذ والرقابة واتخاذ القرار.

¹ - منال طلعت محمود. مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، ط1، مصر، 2001، ص18.

² - أبو بكر مصطفى محمود. عبد الله عبد الرحمان البريدي. الاتصال مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال، دار الجامعة، مصر، 2008، ص48.

وحتى تتمكن المؤسسة من القيام بوظائفها وأنشطتها بصورة فعالة ينبغي عليها أولاً القيام بأهم وظيفة ألا وهي وظيفة اتخاذ القرار الذي هو جوهر العملية الإدارية ومحورها. حيث تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية رشيدة تنطلق من استراتيجية تطوير القرار نحو تطبيق وتقييم النتائج. وهي من العمليات الأساسية والضرورية في حياة الأفراد والجماعات فعلمية اتخاذ القرار تظهر في جميع المؤسسات بغض النظر عن نوعها وطبيعتها.

وينظر إلى عملية اتخاذ القرار على أنها نشاط مستمر يوظف كل المعلومات المتاحة عن الأوضاع المحيطة، وقد اتفق معظم الكتاب والمهنيين بالإدارة على أن اتخاذ القرار عملية إدارية يشترك فيها أكبر عدد ممكن من أفراد الجهة ذات العلاقة، وذلك لجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات اللازمة وذات العلاقة بالمشكلة القائمة، فالنجاح الذي تحققه المؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على كفاءة متخذي القرارات من خلال اختيار البديل الأنسب من البدائل المتاحة. ومن هنا تأتي أهمية الاتصال الداخلي الذي يعمل على إشراك مختلف المستويات الإدارية في عملية اتخاذ القرار بهدف الحصول على مختلف المعلومات والآراء والأفكار لتوفير البدائل المتاحة.

كما أصبحت عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات الحديثة بما في ذلك جامعة عمار ثلجي بالأغواط تعتمد على مناهج وأساليب علمية بهدف الوصول إلى قرارات أكثر دقة تساهم في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة، كما يحتاج الإداريين في جامعة عمار ثلجي أثناء اتخاذ القرارات إلى الاتصال الداخلي الذي يتم من خلاله وضع مجموعة من الأنشطة المخططة التي تسعى إلى تحسين عملية اتخاذ القرار وتسييره بالشكل المطلوب.

ومن هذا المنطلق وبغرض المعالجة لموضوعي "الاتصال الداخلي" و"اتخاذ وترشيده القرارات" نطرح التساؤل التالي:

ما هو دور الاتصال الداخلي في ترشيد قرارات جامعة عمار ثليجي بالأغواط؟

تساؤلات الدراسة:

1- ما مدى فاعلية الاتصال الداخلي في انسياب المعلومات والبيانات وترجمتها في صورة قرارات في جامعة عمار ثليجي بالأغواط؟

2- ما هي وسائل الاتصال الداخلي التي تأثر في عملية ترشيد قرارات جامعة عمار ثليجي بالأغواط؟

3- إلى أي مدى تؤثر معوقات الاتصال الداخلي في عملية ترشيد قرارات جامعة عمار ثليجي بالأغواط؟

2- فرضيات الدراسة:

1- للاتصال الداخلي دور كبير في ترشيد قرارات جامعة عمار ثليجي بالأغواط.

2- للاتصال الداخلي فاعلية قوية في انسياب المعلومات والبيانات وترجمتها في صورة قرارات في جامعة عمار ثليجي بالأغواط.

3- وسائل الاتصال الداخلي التي تأثر في عملية ترشيد قرارات في الجامعة هي: اجتماعات العمل.

4- معوقات الاتصال الداخلي تؤثر بشكل كبير في عملية ترشيد القرارات في الجامعة.

3- أسباب اختيار الموضوع:

- 1- ملائمة موضوع الدراسة مع تخصصنا.
- 2- وفرة المراجع عن هذا الموضوع.
- 3- الاهتمام المتزايد بالاتصال الداخلي في المؤسسات.
- 4- مكانة عملية اتخاذ القرار داخل الإدارة في المؤسسة.
- 5- التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين الاتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرار.

4- أهداف الدراسة:

- معرفة مدى فاعلية الاتصال الداخلي في انسياب المعلومات والبيانات وترجمتها في صورة قرارات في جامعة عمار ثليجي بالأغواط.
- معرفة وسائل الاتصال الداخلي التي تؤثر في عملية ترشيد قرارات جامعة عمار ثليجي بالأغواط.
- معرفة معوقات الاتصال الداخلي في عملية ترشيد قرارات جامعة عمار ثليجي بالأغواط.

5- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية دراستنا هذه وهي "دور الاتصال الداخلي في ترشيد قرارات المؤسسة الجامعية" في أهمية الموضوع في حد ذاته، وتتمثل في الوصول إلى بعض النتائج التي من شأنها تعزيز الجوانب الإيجابية التي تساعد على تبني طرق وأساليب تنظيمية تساعد المؤسسات على زيادة معدلات الأداء من خلال تنمية آلية المشاركة في ترشيد القرارات وذلك بتأثير الاتصال الداخلي بين الإداريين في المؤسسة.

6- نوع الدراسة ومنهجها:

تندرج دراستنا هذه ضمن الدراسات الوصفية التي تعرف على أنها الطرق التي يتمكن الباحث من خلالها وصف الظواهر العلمية والظروف المحيطة بها في بيئتها، والمجال العلمي الذي ينتمي إليه، وتصور العلاقة بينهما وبين الظواهر الأخرى والمؤثرة والمتأثرة فيها، كما تصور شكل العلاقة بين متغيراتها باستخدام أساليب وأدوات البحث العلمي التي تلائم الأهداف التي يسعى الباحث إلى تحقيقها من وراء استخدام هذه البحوث.¹

يعتبر المنهج بأنه المسلك أو المعبر أو الطريق الذي يسلكه ويعبره الباحث إلى نتيجة.² ومن هذا المنطلق فإن المنهج المناسب لدراستنا هذه هو المنهج الوصفي الذي يعرف على أنه طريقة الحصول على معلومات وافية ودقيقة تصور الواقع الاجتماعي وتسهم في تحليل ظواهره، والذي يؤثر في كافة الأنشطة الثقافية والسياسية والعلمية.³

¹ - منال هلال المزاهرة. بحوث الإعلام: الأسس والمبادئ، دار كنوز المعرفة، ط1، عمان، 2010، ص105.

² - سمير محمد حسن. بحوث الإعلام: الأسس والمبادئ، كلية الإعلام بالجامعة، ط1، مصر، 1986، ص127.

³ - أحمد العساف. منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية: المفاهيم والأدوات، ط1، دار صفاء للنشر

والتوزيع، عمان، 2011، ص134.

7- مجتمع الدراسة وعينته:

ويقصد بمجتمع الدراسة مجموعة عناصر له خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزه عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي.¹

ومن هنا فإن مجتمع دراستنا هذه هم الإداريين بجامعة عمار تليجي بالأغواط والذي يبلغ عددهم 933 إداري.²

عينة الدراسة:

إن العينة هي الجزء الذي يختاره الباحث وفق طرق ليمثل مجتمع البحث تمثيلا علميا سليما.³ وفي دراستنا هذه استخدمنا العينة القصدية التي تعرف على أنها: "انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوافر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم ولكون تلك الخصائص هي من أمور هامة بالنسبة للدراسة، كما يتم اللجوء لهذا النوع من العينات في حالة توافر البيانات اللازمة للدراسة لدى فئة محددة من مجتمع الدراسة الأصلي".⁴

وذلك لأنه في دراستنا هذه يتوجب علينا التوجه نحو المسؤولين الإداريين الذين لهم السلطة في اتخاذ وترشيد القرارات، ولهذا فإن عينة دراستنا تشمل 30 إداري.

¹ - مورييس أنجرس. منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القضية للنشر، ط2، 2004، ص102.

² - <http://lagh-univ.dz> /2023/02/18 12:19.

³ - أحمد، بن مرسل. مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال. ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2003، ص170.

⁴ - محمد عبيدات وآخرون. منهجية البحث العلمي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، ص96.

8- أدوات جمع البيانات:

اعتمدنا في دراستنا هذه على استمارة الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات.

الاستبيان: وهو "وثيقة تتضمن كل الأسئلة المفتوحة والمغلقة، تستخدم في إجراء البحوث مع ترك مساحة كافية لكتابة الإجابة".

كما يعرف على أنه: "قائمة من الأسئلة التي يحضرها الباحث من أجل الحصول على إجابات، تتضمن المعلومات والبيانات المطلوبة."¹

وعلى هذا الأساس تم تقسيم أسئلة الاستبيان إلى المحاور الآتية:

- المحور الأول: البيانات الشخصية.
- المحور الثاني: الاتصال الداخلي.
- المحور الثالث: وسائل الاتصال الداخلي المؤثرة في ترشيد القرارات.
- المحور الرابع: واقع المشاركة في ترشيد القرارات.

¹-أحمد، بن مرسلي. المرجع السابق، ص220.

9- تحديد مصطلحات ومفاهيم الدراسة:

1-الدور:

أ- لغة: يعرف الدور لغة "من دار يدور دورا، أي تحرك باتجاهات متعددة في مكانه"¹ ويعني التحرك باتجاهات عديدة بشكل دائري، ويعرف أيضا: كلمة مستعارة من المسرح، ومعناه أن المسرح يشبه التنظيم الاجتماعي وأفراده يمثلون تلك الأدوار حسب اختلاف مراكزهم.

يعرفه معجم الوسيط: "دار يدور، دورانا: طاف حول الشيء، ويقال الفلك مداره"². وتعني توترات الحركة بغير ثبوت ولا استقرار.

ب- اصطلاحا: الدور سلوك متوقع يرتبط بوضع اجتماعي معين، وللدور معنى "استثنائيكي وآخر معياري، والمعنى الاستثنائيكي يقصد به المعنى الذي يرتبط له مثال ارتباط دور معين بجنس معين، أما المعنى المعياري فهو الذي يتوقع الدور والدور المقابل، ويتم تحديد هذا المعنى المعياري فهو الذي يتوقع الدور والدور المقابل، ويتم تحديد هذا المعنى طبقا لما يعتقد انه الوضع الصحيح الذي يجب أن يتبع" ويعني أن للدور معنيين معنى مرتبط بالدور ومعنى مرتبط بتوقع الدور الذي يعتقد أنه الوضع الصحيح.

كما يعرف الدور: "أنه مجموعة النماذج الاجتماعية المرتبطة بمكانة معينة، وتحتوي على مواقف وقيم وسلوكيات محددة من طرف المجتمع لكل فرد يشغل هذه المكانة"³.

ج- التعريف الإجرائي: يعتبر الدور مجموعة من الأفعال المكتسبة يؤديها الفرد في موقف تفاعلي اجتماعي، أما الدور حسب دراستنا فهو دور الاتصال الداخلي في ترشيد قرارات جامعة عمار تليجي بالأغواط

¹ - عصمت عدلي علم الاجتماع الأمني، دط، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2001، ص14-15.

² - معجم الوسيط: مكتبة الإسكندرية للنشر والتوزيع، تركيا، 2000، ص31.

³ - عصمت عدلي. مرجع سابق، ص16.

2- الاتصال الداخلي:

1.2- الاتصال:

أ- لغة: يرجع المعجم الألفبائي أصل الاتصال إلى:

إتصل، إتصالا، (و - ص - ل)

الاتصال كمفردة وكصفة، تستخدم الإشارة إلى العملية التي يتم من خلالها نقل المعنى، اما الاتصال في صيغة الجمع "communication" فتشير إلى الوسائل نفسها او مؤسسات الاتصال.¹

ب- اصطلاحا:

يعرف الاتصال أيضا بأنه النشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية أو الذبوع الانتشار أو الشبوع أو المؤلفوية لفكرة أو موضوع أو منشأة أو قضية، عن طريق انتقال المعلومات والأفكار والآراء أو الاتجاهات من شخص او جماعة إلى أشخاص أو جماعات باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم بنفس درجة لدى كل من الطرفين.²

ج- إجرائيا:

الاتصال هو العملية التي يتم من خلاله معرفة طريقة سير عمل الجامعة من خلال قنوات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

¹-جبران مسعود، الرائد في المعجم الألفبائي في اللغة والإعلام، ط3، دار العلم للملايين للنشر و التوزيع، لبنان، 2005، ص718.

²-وسام فاضل راضي. مهند حميد التميمي. الاتصال ووسائله الشخصية والجماهيرية والتفاعلية، دار كتاب الجامعي، ط1، الامارات، لبنان، 2017، ص25.

2.2- الاتصال الداخلي:

أ- اصطلاحاً:

ويعرف على أنه: "هو الذي يتم بين العاملين في المنشأة وداخل نطاقها، وسواء كان ذلك بين قيامها أو فروعها المختلفة أو العاملين في جميع مستوياتهم، أي يتم داخل المنظمة سواء على اتصال هابط، على شكل أوامر وتوجيهات وقرارات وتعليمات من أعلى إلى أسفل، أو على شكل اتصال صاعد من أسفل التنظيم إلى أعلاه، على شكل شكاوي واقتراحات وطلب إجازات أو ترقية أو طلب معلومات أو قد تكون على الاتصال الأفقي بين المدراء من نفس المستوى أو رؤساء الأقسام من نفس المستوى بقصد التنسيق والتشاور والتعاون من أجل أهداف المنشأة وتحقيقها"¹.

ب- إجرائياً:

هو نشاط إداري مسؤول عن تناقل وتبادل الأفكار والمعلومات بين الأقسام والمصالح الإدارية داخل جامعة عمار تليجي بالأغواط.

¹ - محمد أبو سمرة. الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص57/58.

3- الترشيد:

أ- لغة: رشد: وأرشده الله إلى الأمر ورشده: هداة، واسترشده طلب منه الرشد، ويقال استرشده فلان لأمره، إذ اهتدى له، وأرشدته ولم يسترشد، وفي الحديث إرشاد الضال أي هدايته إلى الطريق وتعريفه.¹

ب- اصطلاحاً:

هو مجموعة من الجهود المركزة والهادفة والمنظمة علمياً: الموجهة لتحقيق أقصى ادخار ممكن في النشاط البشري، وخصوصاً الاقتصادي بهدف تقليص الكلفة وتحسين إنتاجيات مختلفة النشاطات. وتحقيق رفع مستوى الرفاهية العام. وبعبارة أخرى فإن الترشيد هو نشاط إنساني منظم يعتمد على خبرات ونظريات علمية واكتشافات تكنولوجية لرفع جدوى الجهود البشرية والطاقات الإنتاجية.²

ج- إجرائياً:

هي عملية تتسم بأنها نشاط إنساني منظم ومستمر، يهدف بالدرجة الأولى إلى رفع إنتاجية الموارد البشرية المتاحة من حيث المردود الكمي وتحسين النوعية، والاختصار في الوقت والتكاليف والجهود عبر استخدام الأساليب العلمية الحديثة في مجالات التسيير والإدارة في جامعة عمار ثلجي بالأغواط.

¹ - أبي الفضل ابن منظور: لسان العرب، دار صادر بيروت للطباعة والنشر، ط1، لبنان، 1997، ص74.

² - حنين قادري. أهمية التخطيط في ترشيد القرارات في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة ورقلة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012/2011، ص38.

4- القرار:

أ- لغة: التثبيت بالرأي، والتثبيت به، كما يعني القرار: الفصل أو الحكم في مسألة أو قضية أو خلاف.¹

ب- اصطلاحاً:

تعريف هاريدون القرار: هو إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما، وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن إتباعها أو هو خطة اختيار بديل معين بعد تقديم بدائل مختلفة، وفقاً لتوقعات معينة لمتخذ القرار.²

تعريف هربرت سايمون: هو قلب الإدارة ويجب أن تستند مفاهيم نظرية الإدارة على منطق وسيكولوجية للاختيار الإنساني، ويركز سايمون على العنصر الإنساني والنواحي النفسية في الاختيار.³

ج- إجرائياً:

القرار هو عملية إدارية تعني اختيار أفضل البدائل لحل مشكلة معينة وهو المرحلة الأخيرة في عملية صنع القرار ويمكن أن يكون في إطار الأنشطة والذي يتناسب مع إمكانيات جامعة عمار تليجي بالأغواط.

¹ - جبران مسعود. مرجع سبق ذكره، ص 82.

² - كسر ناصر المنصور. نظرية القرارات الإدارية: مفاهيم وطرائق كمية، دار مكتبة حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 1998، ص 98.

³ - الشراوي علي. العملية الإدارية وظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002، ص 128.

5- المؤسسة الجامعية:

1.5- المؤسسة:

أ- لغة: أسس، يؤسس، مؤسسة، جمع مؤسسات، منشأة أنشئت لعرض معين يقال مؤسسة عملية صناعية أو خيرية.¹

ب- اصطلاحاً: هي وحدة أو منظمة اقتصادية مادية واجتماعية مستقلة لها شخصية معنوية تأخذ فيها القرارات حول تركيب وسائل البشرية و مادية ومالية وإعلامية لهدف إنتاج سلعة أو تأدية خدمات تهدف لتحقيق الربح.²

2.5- المؤسسة الجامعية:

أ- اصطلاحاً: تعرف المؤسسة الجامعية ضمن معاجم اللغة العربية بأنها مجموعة المعاهد العالية، المسماة بالكليات، تدرس فيها الأدب والفنون ومختلف العلوم.

عرفها عبد الله عبد الرحمان: هي إحدى المؤسسات أو التنظيمات الاجتماعية التي تسهم في عملية تنمية المجتمع بصفة عامة، ولها وظائف متعددة هي: العملية التعليمية، زيادة المعرفة، إجراء البحوث المتنوعة للمساهمة في حل مشكلات المجتمع المحلي الذي توجد فيه، ومن ناحية أخرى يمكن أن نتصور المؤسسات الجامعية ما هي إلا نسق فرعي يرتبط بالتنظيمات والمؤسسات الاجتماعية الأخرى.

ب- إجرائياً: هي مجموعة المعاهد والكليات والأقسام التي تدرس مختلف العلوم، ولاتي تهدف إلى إخراج أشخاص مثقفين ومهنيين بالإضافة إلى باحثين علميين.

¹ - خضير شعبان. مصطلحات في الاعلام والاتصال، دار اللسان العربي لترجمة والتأليف والنشر، الجزائر، 2002، ص239.

² - بلعربي إيمان. استراتيجية الاتصال الإقناعي في المؤسسة العمومية: مؤسسة التأمين LA CAAR لمستغانم، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، الجزائر، 2013/2014، ص 3.

10- حدود الدراسة:

أ- الحدود المكانية:

أجريت هذه الدراسة في مدينة الأغواط بجامعة عمار ثليجي.

ب- الحدود الزمانية:

أجريت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2023/2022 من شهر أكتوبر 2022 إلى

شهر ماي 2023.

ج- الحدود البشرية:

تمت هذه الدراسة على عينة من الإداريين بجامعة عمار ثليجي بالأغواط.

11- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

قامت شريفة معدن خيربارة وصباح عجرود بدراسة حول المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي دراسة ميدانية بكلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية و الإنسانية تام بأم البواقي مذكرة ماستر تمحورت إشكالية الدراسة حول ما مدى قوة العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كما تم استخدام المقابلة كأداة جمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1-شارك الأستاذ الجامعي في اتخاذ القرارات المتعلقة بمجالس البيداغوجية، المداولات، المجالس التأديبية، الملتقيات، الأيام الدراسية، المرافقة البيداغوجية للطالب، حل مشاكل الطلبة.

2-إن عملية اتخاذ القرار لأستاذ جامعي عن طريق تشخيص المشكلة لمعرفة أسبابها ونتائجها لكي يتم اختيار القرار المناسب.

3-تكون للأستاذ الجامعي القدرة على حل المشاركة في الجامعة هي تقنية الاجتماعات.

4-الأسلوب أو التقنية الأكثر اعتماد في المشاركة في الجامعة هي تقنية الاجتماعات.

5-عملية اتخاذ القرار تتأثر بالعوامل عدة وهي عوامل تنظيمية و بيئية.

6-يمكن أن تكون مشاركة الأستاذ الجامعي في اتخاذ القرار لها دور في زيادة الرضا الوظيفي، وذلك حسب طبيعة القرار المتخذ والعكس صحيح.

الدراسة الثانية:

قام مجناح عبد الباسط بعنوان واقع المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات بالمؤسسة دراية ميدانية بمؤسسة الضمان الاجتماعي بالمسيلة مذكرة ماستر تمحورت إشكالية الدراسة حول فهم وتفسير واقع المشاركة العمالية في إطار اتخاذ القرارات بالمؤسسة الصناعية من خلال الدراسة الميدانية.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي و تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات

بعد الانتهاء من العرض تم التواصل على أهم النتائج و تتمثل في ما يلي:

إن واقع المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات يتسم بالإيجابية و الجماعية و الالتزام بتنفيذها لأهمية دور الموظف و العامل في اتخاذ القرارات خلال الأساليب التشاورية بأرائهم و مقترحاتهم من أجل نجاح القرار الجماعي للمشاركة فهي أسلوب حضاري وراقي تعكس تقبل و احترام العمال فهي وجهات أفكارهم لأن عملية المشاركة في اتخاذ القرارات كانت موضوعية و عقلانية و هذا يؤكد على استمرارية المؤسسة في ظل التطورات الحاصلة فلا نذكر أن تحقيق الانسجام بين مصلحة الأفراد ومصلحة المؤسسة في نفس الوقت هو أمر في غاية الصعوبة لكن تبني فكرة المشاركة في اتخاذ القرارات لها محاسن لا يمكن تجاهلها عن ما إذا انفراد فرد بصنع القرار .

الدراسة الثالثة:

قام مصعب إسماعيل طبش بدراسة حول دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات: دراسة حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال تمحورت إشكالية الدراسة حول التعرف على نظم وتقنيات الاتصال الإداري ولقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كما اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان كأداة للدراسة.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- 1- أظهرت الدراسة بأن واقع نظم وتقنيات الاتصال المستخدمة بالوزارة جيدة ولكنها تحتاج إلى التحسين والتطوير.
- 2- أظهرت الدراسة بأن نسبة أفراد العينة يميلون إلى موافقة بشكل كبير على أن توظيف تقنيات الاتصال الحديثة يساهم في سرعة أداء المهام وفي اتخاذ القرارات.
- 3- أظهرت الدراسة بأن أكثر تقنيات الاتصال استخداما بالوزارة حسب الترتيب (الهاتف، الجوال، الفاكس) وقلّة استخدام تطبيقات الأنترنت (البريد الإلكتروني، الشات).
- 4- أظهرت الدراسة بأن هناك معوقات تحد من استخدام تقنيات الاتصال في اتخاذ القرارات وأكثر هذه المعوقات هي المعوقات المتعلقة بتقنية الاتصال يليها المعوقات الشخصية ثم المعوقات التنظيمية.

الدراسة الرابعة:

قامت كنزة بلقاسم وصبرينة بوقلوذة بدراسة حول فعالية الاتصال الداخلي في تحسين المهام الإدارية داخل المؤسسة الخدمائية: دراسة ميدانية بالديوان الولائي لمؤسسات الشباب وملحقاته بمدينة أم البواقي، مذكرة ماستر تمحورت إشكالية الدراسة حول الدور الهام الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسات واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الملاحظة والاستبيان كأدوات الدراسة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى بعض النتائج أهمها:

- 1- الاتصال الغالب داخل المؤسسة هو الاتصال بنسبة 73%.
- 2- إن المؤسسة محل الدراسة تحتوي على مختصين في مجال الاتصال بنسبة 71%.
- 3- إن الاتصال داخل هذه المؤسسة يساهم بشكل كبير في تفعيل مهمة التنظيم بنسبة 40%.
- 4- إن المؤسسة تستخدم عدة وسائل اتصالية أكثرها المكتوبة بنسبة 44%.
- 5- إن الاتصال داخل الديوان الولائي لمؤسسات الشباب وملحقاته بمدينة أم البواقي يساعد الموظفين على تحسين أدائهم كما أنه يعزز الإحساس بالانتماء إليهم.
- 6- إن الاتصال الداخلي يساهم في تحسين صورة المؤسسة داخلها وخارجها.

الدراسة الخامسة:

قامت بسمة بوقبرين بدراسة حول دور الاتصال الداخلي في ترشيد قرارات المؤسسة الجامعية: دراسة ميدانية جامعة تبسة، مذكرة ماستر تمحورت إشكالية الدراسة حول دور الاتصال الداخلي في ترشيد قرارات جامعة تبسة اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي كما استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة الراهنة إلى عدد من النتائج العامة:

- 1- يكتسب الاتصال الداخلي أهمية كبيرة في المؤسسة الجامعية حيث يهدف للتعريف بما يجري داخلها لزيادة التفاهم والثقة ويعمل على تنسيق الأعمال والنشاطات.
- 2- يساهم الاتصال الداخلي في تزويد الموظفين بالمعلومات الصادقة والصحيحة عن المؤسسة.
- 3- يسعى للارتقاء بمعنويات الموظفين وتحقيق صفات التناسق والانسجام.
- 4- كما يعتبر الاتصال الرسمي من أكثر أنواع الاتصال استخداما بالمؤسسة، حيث أن تدفق المعلومات وفق الاتصال النازل يؤثر على أداء الموظفين لمهامهم.
- 5- وقد أدى تنوع وسائل الاتصال في المؤسسة الجامعية إلى تحسين مستوى الأداء من حيث تفعيل الاتصال.

الدراسة السادسة:

قامت ريان وحشي بدراسة حول الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرار بالإدارة المحلية دراسة ميدانية على إطارات بلدية سيقوس مذكرة ماستر تمحورت إشكالية الدراسة حول دور الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرار في الإدارة المحلية اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي كما أنها استخدمت الملاحظة و المقابلة و الاستبيان كأدوات دراسة

نتائج الدراسة:

- 1- أغلبية المبحوثين و بنسبة كبيرة هم ذكور و مما لاحظنا أن المستوى التعليمي للأفراد عالي، حيث بينت النتائج المتحصل عليها أن أغلبهم ذو مستوى جامعي.
- 2- تأكد لنا بأن معظم الأفراد المبحوثين أكدوا على وجود خلية اتصال في البلدية بنسبة كبيرة وهذا يدل على فعالية الاتصال.
- 3- تبين لنا بأن هناك سهولة في إجراء عملية الاتصال داخل البلدية و بنسبة كبيرة و هذا ما يدل على ضرورة و أهمية الاتصال.
- 4- معظم المبحوثين كانت وضعيتهم الاتصالية أصحاب قرار وذلك لطبيعة عملهم لأنهم رؤساء.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تمحورت استفادتنا من الدراسات السابقة في ثلاث محاور أساسية وهي:

الإطار المنهجي: التعرف على كيفية اختيار المنهج المناسب واستعماله وتحديد العينة المناسبة له وأدوات جمع البيانات والاطلاع على المراجع المنهجية.

الإطار النظري: كانت استفادتنا في معرفة الأسس النظرية العامة لموضوع دراستنا وتحديد المفاهيم والمصطلحات ورؤية نظرية شاملة للموضوع.

الإطار التطبيقي: تمثلت استفادتنا من التعرف على الطرق الإحصائية وكيفية قراءة وتحليل الجداول ومناقشة النتائج.

الإطار النظري

الفصل الأول

تمهيد

- 1- مفهوم الاتصال الداخلي
- 2- أنواع الاتصال الداخلي
- 3- وسائل الاتصال الداخلي
- 4- شبكات الاتصال الداخلي
- 5- خصائص الاتصال الداخلي
- 6- أهداف الاتصال الداخلي
- 7- أهمية الاتصال الداخلي
- 8- معوقات الاتصال الداخلي

خلاصة الفصل

تمهيد

يعتبر الاتصال الداخلي ركيزة مهمة داخل أي مؤسسة بصفة عامة، والإدارة بصفة خاصة نظرا لدوره الفعال داخل هذه الأخيرة، حيث يساهم في نقل وتبادل وانسياب المعلومات والأفكار والآراء بين الموظفين سواء فيما بينهم أو بين رئيسهم.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى مفهوم الاتصال الداخلي وأنواعه، ووسائله، وشبكاته، وخصائصه، وأهدافه، وأهميته، وأخير أهم معوقات الاتصال الداخلي.

1- مفهوم الاتصال الداخلي:

يعرف على أنه: "عملية تبادل الآراء والمعلومات بين الأطراف المختلفة داخل التنظيم بغرض تحقيق هدف معين، وذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق المسؤول أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، ويعتبر الاتصال أيضا أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري".¹

ويعرفه إبراهيم أبو عرقوب بأنه: "عبارة عن اتصال المنطوق والمكتوب يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين".²

في حين يعرفه فؤاد شريف على أنه: "مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل إنتاج وتوصيل استخدام البيانات اللازم توفيرها لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه صحيحة التوقيت".³

في حين يعرف الاتصال داخل المؤسسة بأنه: "عملية تتم عن طريقها إيصال المعلومات، سواء كانت المعلومات علمية أو تعبيرية ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي في المؤسسة إلى عضو آخر، وقد يكون الاتصال من مستوى أقل والعكس، أو في مستوى أفقي، يهدف إلى إحداث تغيير من أي نوع، ويكون الاتصال إما للحصول على معلومات وبيانات أو لإعطاء تعليمات وتوجيهات بقصد أداء وتسيير العمل وعلى ذلك يصبح الاتصال أداة من أدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكهم".⁴

1 - منال طلعت محمود. مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001، ص22.

2 - إبراهيم أبو عرقوب. الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار محمد لاوي، الأردن، 1993، ص163.

3 - فؤاد شريف. نظام الاتصال وعملية الإدارة، المعهد القومي للإدارة العليا، ط2، مصر، ص7.

4 - محمد فهمي العطروزي. العلاقات الإدارية في المؤسسة والشركات، عالم الكتب، ط1، مصر، 1960، ص341.

كما عرف الاتصال الداخلي بأنه: "وسيلة التعريف بالأهداف والقرارات وتوضيحها لجميع العاملين، وتوزيع العمل وحل مشكلاته وتتبع المجهودات".¹

وكتعريف شامل للاتصال الداخلي هو: "سلسلة من العمليات المركبة والهادفة العقلية والمعرفية والنفسية والإجرائية لتحقيق منافع مشتركة بين عدة أطراف تستلزم خلق إطار من التواصل الفعال، باستخدام رموز وأدوات معينة بما يضمن جودة مخرجاته ومدخلاته وعملياته في بيئة ذات أبعاد ثقافية وتنظيمية واقتصادية ومادية".²

2- أنواع الاتصال الداخلي:

تتم الاتصالات داخل المؤسسة وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات لتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة والاتصال داخل المؤسسة نوعان رسمي وغير رسمي:

1- الاتصال الرسمي: وهو الذي يحدث من خلال قوانين المؤسسة وبموجب اللوائح والقرارات المكتوبة وقد تكون داخلية (داخل المؤسسة) أو خارجية مع الجمهور أو أي مؤسسة أخرى، أي أن الاتصال الرسمي يكون بموجب القوانين وتنقسم الاتصالات الرسمية إلى ثلاثة أنواع: اتصال نازل، اتصال صاعد، اتصال أفقي.

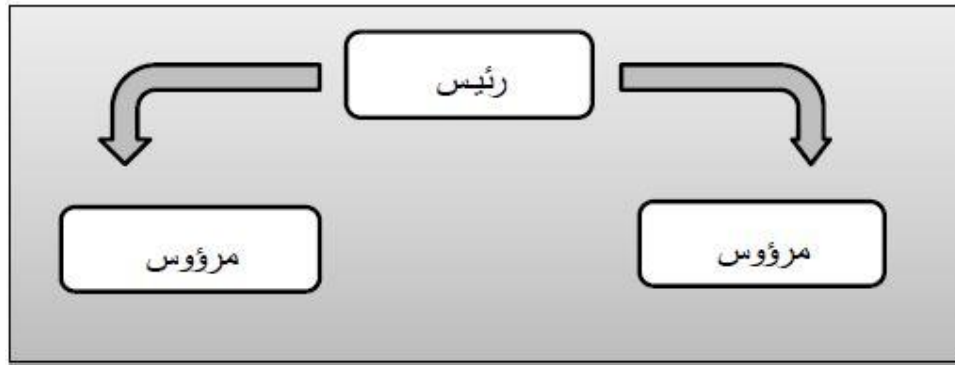
أ- الاتصال النازل: يشير إلى الاتصال الذي يكون من المستويات العليا باتجاه المستويات الدنيا في التسلسل الهرمي. وتتمثل الاتصالات النازلة في:

1- مجموعة من الأوامر والقرارات والتعليمات.

¹ - مصطفى حجابي. الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 2000، ص17.

² - أبو بكر مصطفى محمود. عبد الله عبد الرحمان البريدي. الاتصال مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال، دار الجامعية، مصر، 2008، ص48.

- 2- مجموعة من الكتب الدورية والتفسيرية.
- 3- التوجيهات الصادرة عن رؤساء العاملين بهدف تحسين سير العمل.
- 4- أوامر المشرفين للمرؤوسين لتقديم بيانات عن سير العمل.
- 5- منشورات تشمل الأمور الخاصة بعلاقات العمل بالعاملين.
- 6- المذكرات والرسائل الوظيفية ولائحة الأخبار.¹



الشكل 01: يوضح شكل الاتصال النازل

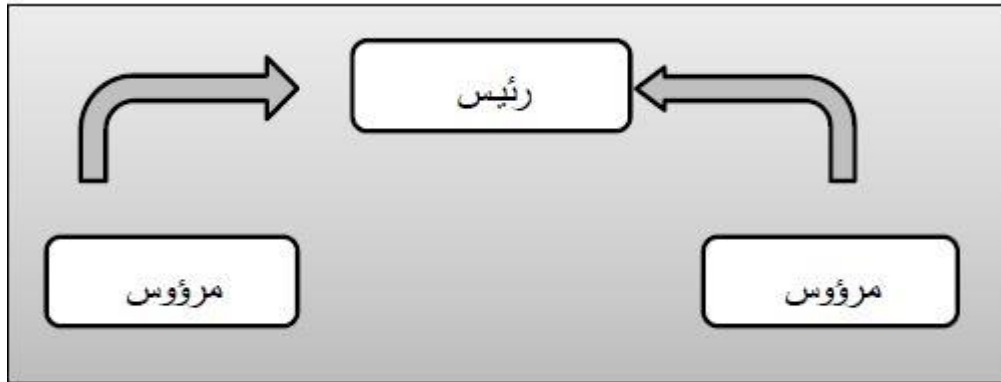
ب- **الاتصال الصاعد:** ويرتكز هذا الاتجاه على فكرة أن الموظفين لا يمتلكون فقد القدرة على استقبال الرسائل، وإنما لديهم إمكانية إرسال المعلومات والأخبار كما يمثل النوع الوحيد الذي يتمكن من خلاله الموظفين من تبليغ وإخبار مسؤوليهم عن عملهم ومواقفهم وكذلك آرائهم حول مختلف المواضيع، أي أن الاتصال الصاعد يكون من المرؤوسين إلى الرئيس لإيصال آرائهم حول مختلف المواضيع. ويمكن تلخيص الاتصال الصاعد بالنقاط التالية:

- 1- تقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل.

¹ - معمري أمينة. دور الاتصال الداخلي في تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة الجامعية: دراسة ميدانية برئاسة جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2014/2015، ص 31.

2- الإجابة عن التساؤلات الواردة من المرتبة الأعلى.

3- رفع شكاوى عن مشاكل معنائة المرؤوسين.



الشكل 02: يوضح شكل الاتصال الصاعد

ج- الاتصال الأفقي: هو أساس فعاليات العمليات في المؤسسة فهو يمر عبر الإدارات والمصالح أي بين الأشخاص الذين يعملون في نفس المستوى الإداري حيث تتم عملية إرسال المعلومات وتبادلها بين مختلف زملاء العمل الشيء الذي يؤدي إلى التنسيق بين مختلف الأقسام الإدارية التي تقع في نفس المستوى الإداري.¹

اتصال يكون في نفس المستوى بين المرؤوسين مع بعضهم البعض أو بين الرؤساء مع بعضهم البعض.



الشكل 03: يوضح الاتصال الأفقي

¹ - حنيفي عبد الغفور. السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الدار الجامعية، ط1، مصر، 1990، ص 537.

2- الاتصال غير الرسمي: هو اتصال غير مباشر، يتواجد مع الاتصال الرسمي داخل التنظيم ويتم مع الفاعلين والأصدقاء حيث تتصف العلاقات فيما بينهم بالاستقلالية عن الوظيفة والسلطة والرسمية، أي أنه يكون من خلال: صداقة، قرابة، محاباة... يظهر من خلال التعبيرات التلقائية والعفوية.¹

3- وسائل الاتصال الداخلي:

تستخدم عدة وسائل في الاتصال داخل المؤسسة و يتوقف اختيار هذه الوسائل على طبيعة المعلومات المرغوب نقلها بين الأطراف الفاعلة فيها وكذلك طبيعة مستقبل الرسائل المستخدمة في عملية الاتصال داخل المؤسسة ما يلي:

1- النشرات الخاصة التي تصدرها المنظمة: تعتبر هذه النشرات من وسائل الاتصال بالكلمة المقروءة وهي وسائل اتصال خاصة تستهدف جماهير معينة كما أن موضوعاتها تتطلب تغطية مكثفة فقد تصدر المنظمة صحيفة أو مجلة خاصة بها تتضمن عددا من المواضيع والمعلومات التي تهتم جمهور المنظمة بهدف خلق تأثير معين في اتجاهات ومواقف وأراء الجمهور إزاء سياسة المنظمة وانجاز خططها.

2- الكتيبات: وهي وسيلة اتصال مقروءة وتهدف إلى إحاطة المرسل إليهم من جماهير المنظمة بأفكار ومعلومات عن المنظمة وسياستها وإنجازاتها بهدف كسب ثقتهم وتأييدهم.

يتضمن الكتيب بيانات تهتم جمهور المنظمة و هناك أنواع من الكتيبات فمنها ما هو خاص بالعاملين و أخرى خاصة بزوار المنظمة.

3- الاجتماعات الدورية: وهي وسيلة من وسائل الاتصال الشفهي و المباشر كالاتتماعات بين رئيس الجامعة و أعضاء الهيئة التدريسية أو المدير العام مع مديري الأقسام لغرض

¹ - معمري أمينة. مرجع سبق ذكره، ص 33.

بحيث مواضيع معينة وتتيح هذه الوسيلة للاتصال التعرف على مطالب واحتياجات الجمهور.¹

4-صحف الحائط: تعد هذه القناة من قنوات الاتصال الجمعي اللفظية المكتوبة التي تستخدم في كثير من المنظمات المختلفة و التي توجه إلى العاملين داخل المؤسسة أكثر من اهتمامها بالجمهور الخارجي تضم معلومات وأخبار وإرشادات وتوجيهات وموضوعات مصورة تهم العاملين.

5-لوحة الإعلانات: لا تخلو منظمة من المنظمات العامة و الخاصة من لوحة الإعلانات التي باتت قناة قديمة وحديثة لإيصال المعلومات والأفكار للعاملين في المنظمة.²

فالسائل الموجهة عبر هذه القناة تشمل المعلومات الخاصة بالسلامة المهنية و الإرشادات و الأوامر إلى العاملين فضلا عن مواعيد الدوام والإجازات وتفويض الصلاحيات...

6-التقارير: يوصف التقرير بأنه عرض للحقائق الخاصة بموضوع أو مشكلة ما عرضا وتحليليا مبسطا و يعد التقرير قناة مهمة من قنوات الاتصال داخل المنظمات على اختلاف أنواعها و أنشطتها إذ تعتمد عليه الإدارة لمعرفة ما يجرى داخل المنظمة ولتحقيق الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين و التعرف على الحلول المقترحة لمواجهة المشاكل.

7-الهاتف: يعد الهاتف من القنوات الاتصالية المهمة التي تستخدمها الإدارة للاتصال بين مختلف الإدارات و مختلف العاملين داخل المنظمة وتمكن أهميته في أن الكلمة المسموعة والمباشرة من الشخص يكون لها تأثير قوى على الشخص الآخر كما أن تكلفة استخدامه بسيطة.

¹ - عبد الناصر أحمد جرادات. لبنان هاتف الشامي. أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012، ص 121.

² - محمد صاحب سلطان. العلاقات العامة ووسائل الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص 180.

8- التيلكس: عبارة عن جهاز قريب الشبه بالآلة الكاتبة يقوم بمهمة الإرسال و الاستقبال، من مميزاته الفنية قيام المرسل بكتابة رقم معين للحصول على خط اتصال فإذا أعطي إشارة السماح يبدأ في كتابة رسالته التي يستقبل أوتوماتيكيا على التيلكس المستقبل من الجهة المستقلة.

ويعد قناة الاتصال الشخصي غير المباشر الالكتروني تتفوق بقدرتها على إرسال الوثائق والصور والرسوم و المواد المطبوعة سواء عن طريق الهاتف أو الموجات اللاسلكية.

9- الحاسب الآلي و البريد الالكتروني: توجد قنوات أخرى لاتصال الشخصي الالكتروني وبالنسبة لاتصالات الحاسب الآلي يشير الدكتور محمد علم الدين إلى نمطين لهذه الاتصالات:

أ- النمط الأول: بمعنى تبادل المعلومات حيث يتحول الحاسب الآلي إلى قناة اتصال.

ب- النمط الثاني: تبادل المعلومات من خلال ربط الحاسبات الالكترونية بقنوات اتصال أخرى كالفاكس والتلفزيون والهاتف و يعد البريد الالكتروني أحد تطبيقات الحاسب الآلي ويستخدم لإرسال الخطابات و النصوص و المواد المصورة بين الأشخاص والأقسام داخل المنظمة.¹

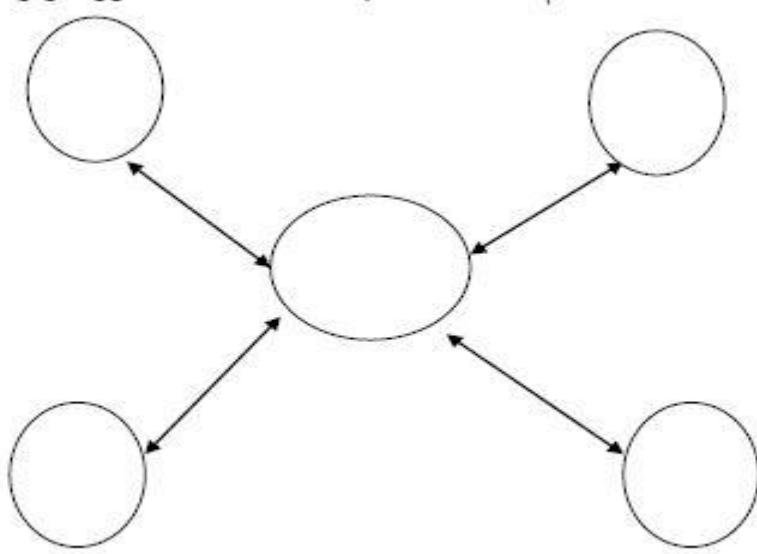
¹ - محمد صاحب سلطان. المرجع السابق، ص163/166.

4- شبكات الاتصال الداخلي:

تأخذ الاتصالات الإدارية في المؤسسة في أنماطها المتعددة اشكالا مختلفة أي ما يعرف بشبكات الاتصال التي يمكن أن نصنفها على النحو التالي:

1- النمط الأول: شكل العجلة:

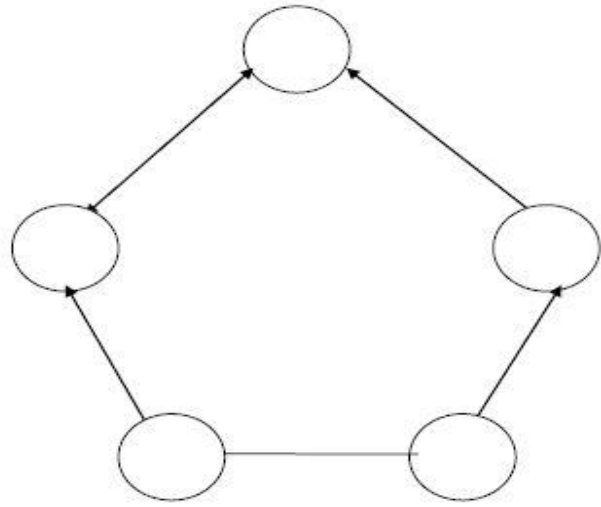
وهذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور (أو الرئيس أو المشرف) أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس أي أن الاتصال يتم فيها بينهم عن طريقة فقط، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو الموظف.



شكل 04: يوضح شبكة العجلة

النمط الثاني: شكل الدائرة:

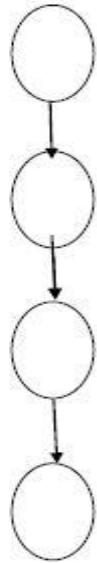
و هذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين لأي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالا مباشرا بشخصين آخرين و يمكن الاتصال بباقي أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالا مباشرا.



شكل 05: يوضح شبكة الدائرة

النمط الثالث: شكل السلسلة:

وفي هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر أو بفردين إلا إذا كان أحد الأفراد يمثلون مراكز مهمة و يلاحظ أن الأفراد الذي يقع في وسط سلسلة يملك النفوذ و التأثير الأكبر في منصبه الوسطي.



شكل 06 يوضح شبكة السلسلة

5- خصائص الاتصال الداخلي:

تتميز عملية الاتصال الداخلي بمزايا وخصائص عديدة يمكن أن نذكر منها:

1- معرفة الإدارة بهدف الاتصال وإعطاء القيادات الإدارية الأهمية اللازمة للاتصالات وضرورتها لتحقيق الأهداف داخل المؤسسة.

2- فعالية الاتصال تنطلق من المستوى القيادي حيث يستلزم تعلم ومزاولة العملية الاتصالية وعلى المدير زيادة التفاعل وتبادل الرأي بين الإدارة والعمال بحيث تكون اتصالات ذات اتجاهين من الأعلى إلى الأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى وإشعارهم بمسؤولياتهم وواجباتهم في تعريف العاملين بما يجري.

3- مرسل الرسالة يجب ان يحدد هدفها وكذا الغاية من الاتصال وتلاءم اللغة مع مستوى الأفراد والمستهدفين من الرسالة مع مراعاة وانتقاء الوسيلة الأكثر تأثيرا.

4- المستقبل للرسالة يجب أن يحسن الإصغاء والفهم الجيد والذي يتوجب عليه اكتساب طريقة جيدة للكلام عن طريق إتقان أساليب ومهارات الاتصال.

5- الرسالة تكون واضحة ومحددة المعاني سواء كانت منطوقة أو مكتوبة أو شفوية أو رمزية تتفادى الالتباس، نقص وسوء التعبير، مطابقتها للواقع واحتوائها على دلائل تؤكد ضمان الإقناع.

6- معرفة الوقت المناسب لإرسال الرسالة لأن هذا يؤثر سلبا وإيجابا على فعالية الاتصال كإدراك معنويات ومميزات ومصالح وحاجات الفرد التي تتضمن قابلية استيعابه لمضمون الرسالة.

- 7- إبراز أهمية المعلومات المرتدة في اتخاذ القرار والالتزام بالشفافية وحفظ الأسرار.¹
- 8- الموضوعية في تفسير ومعالجة الرسائل بالابتعاد عن السطحية والدوافع الشخصية.
- 9- تدريب الأفراد على حسن استخدام وسائل الاتصال بابتقان والاعتماد على التقنيات الحديثة.
- 10- المرسل أي كان (مدير، مسؤول، المسير، أي فرد) يجب أن يتسم بالإخلاص، حيث توحى بثقة المصدر، كبناء الثقة بين المدراء ومرؤوسيهـم.
- 11- قيام نظام الاتصال على أساس استراتيجي ومتابعته لاكتشاف الأخطاء في الوقت المناسب.
- 12- ضرورة الاعتماد على الاتصال وجها لوجه، لمردوديته الفائقة بالنظر للاتصال السمعي والمكتوب.
- 13- توفير ميزانية لخطط الاتصال، كإصدار مناشير أو مجلات داخلية أو خارجية أو توفير وسائل ذات حداثة تكنولوجية في ميدان الاتصال.
- 14- ملائمة الاتصال لاحتياجات المؤسسة وضرورة مرونته بما يساعد بلوغ أهدافها.
- 15- احترام العلاقات التنظيمية الرسمية في مزاولة الاتصال وعدم تخطي المرؤوسين لرؤسائهم لكافة المستويات التنظيمية.²

¹ - معمرى أمينة، مرجع سبق ذكره، ص 33.

² - معمرى أمينة، مرجع سبق ذكره، ص 34.

5- أهداف الاتصال الداخلي:

- إن الهدف الرئيسي للاتصال هو تبادل المعلومات بين الأفراد والعمل على تحريك سلوك الأفراد ونعني به الأداء الجيد ومهما يكن فبواسطة الاتصال يمكن تحقيق الأهداف المختلفة للمنظمة وفيما يلي استعراض كامل لأهداف الاتصال على الصعيد الداخلي:
- نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد.
- قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وتحفيزهم على العمل.
- تحقيق التفاهم بين الإدارة والعاملين وبين أعضاء الإدارة العليا.
- وبالإضافة إلى هاته الأهداف هناك أخرى تؤكد على:
- تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضى في العمل ورفع الروح المعنوية.
- نقل اقتراحات وشكاوي العاملين إلى الإدارة العليا.
- شرح سياسة واستراتيجية وأهداف وخطط المنظم للعاملين.¹
- توصيل المعلومات باختلاف أنواعها إلى الرؤساء لكي يستعينوا بها في عملية اتخاذ القرارات.
- نقل آراء ووجهات نظر أعضاء الجماعة أو فريق العمل ورددوا أفعالهم تجاه الأوامر الصادرة إليهم إلى القيادات المعنية بأمرهم.
- تعريف العاملين في الإدارة بما يدور من أحداث داخلها بشكل يمكنهم من مراعاة الظروف الداخلية، قيامهم بعملهم.

¹ - ربحي مصطفى عليان. الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص39.

- رفع الروح المعنوية بين العاملين نتيجة لتوضيح الأهداف والغايات التي تسعى إلى تحقيقها الإدارة.

7- أهمية الاتصال الداخلي:

يمكن القول بأن الاتصالات الإدارية بأي صورة كانت رسمية أو غير رسمية وهي على درجة عالية من الأهمية داخل المؤسسة ويمكن إيجاز هذه الأهمية كالآتي:

- **البعد عن التخمين والتقدير الشخصي:** عند إتباع الأسلوب المناسب للاتصال فوجود نظام الاتصال يجبر المسؤول أو المدير على استخدام الأسلوب المناسب للاتصال في التوقيت المناسب والسليم.

- **التنفيذ الكفاء للعمل:** تسيير أمور العمل وتنفيذها تحتاج من الأفراد ومديرهم القدرة العالية على الحديث والاستماع والمناقشة وكتابة التقارير وبالتالي يعتمد التنفيذ على قدرات الأفراد على الاتصال.

- **تحقيق ديمقراطية العمل:** فنظام الاتصال الإداري يحقق نظام الشورى وتبادل الرأي بين أطراف التنظيم كما يحقق فرصة للشعور بالديمقراطية في العمل.

- **تحقيق السرعة في تبادل المعلومات:** فوجود نظام الاتصال الإداري يحقق إجراءات محددة ومسؤوليات واضحة على أطراف الاتصال ذلك لأنها تحدد متى يبدأ الاتصال وبأي أسلوب وفي ظل أي طرف من أطراف الاتصال المشتركة لها.¹

- الاتصالات الإدارية وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشتركة للأنشطة المختلفة للمنظمة.

¹ - زيد منير عبودي. فن الإدارة بالاتصال، دار دجلة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص72-73.

- الاتصالات نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة حيث أنها تسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها.
- الاتصالات وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة في المنظمة.¹

8- معوقات الاتصال الداخلي:

توجد الكثير من العوامل التي تعيق العملية الاتصالية، نذكر منها:

- 1- اتساع حجم المنظمات: فالمنظمات ذات الحجم الواسع والتي تأخذ في الاتساع أفقياً ورأسياً ويزيد عدد العاملين فيها لما يترتب عليه زيادة عدد الاتصالات بدرجة تفوق زيادة العاملين نتيجة اتساع فجوة الزمان والمكان بين طرفي الاتصال كما ان حجم المؤسسة الكبير يترتب عليه الأخذ بنظام التخصص والمركزية التي تحد من فاعلية الاتصال.
- 2- التشتت الجغرافي: فنزوح أي مؤسسة نحو اللامركزية الجغرافية التي توزع فيها وحدات المؤسسة وفروعها على مساحات جغرافية كبيرة يكون مصحوباً بتغيير ملحوظ في أساليب الاتصال المستخدمة وفي تكرار الاتصالات المتفقة بين المركز الرئيسي والفروع، وبين الفروع وبعضها بما يؤدي إلى عدم سلامة الاتصالات ودقتها ومطابقتها لما هو مقصود.
- 3- معوقات تتعلق بالدرجات الوظيفية: ويرجع ذلك الحاجز الذي وضعه الرؤساء بينهم وبين المرؤوسين للمراكز الذي يشغله وإما لرهبة المرؤوسين للمواقف أو المكان، بحيث يصبح جهاز الاستقبال لديهم شبه معطل.

¹ - خضير كاظم حمود. موسى سلامة اللوزي. مبادئ إدارة الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص35.

4- معوقات تتعلق بحجم الاتصال: فإذا تدفقت التوجيهات بأهمية كبيرة فإنه لا يتوفر الجهد ولا الوقت الكافي لدى المرؤوسين لتنفيذها.

5- معوقات إدارية: يدرك الفرد ما يتفق مع خبراته ومعلوماته وقيمه ويتجاهل ما لا يتفق معها فيدرك الفرد الحافز أو المكافأة التي ستحصل عليها يختلف الأفراد لإدراكهم لنفس الشيء في نفس الوقت، يدرك الأفراد الشيء الذي ينظر إليه "نصف كوب الماء نصف ممتلئ ونصف فارغ".

يختلف إدراك نفس الفرد لشيء باختلاف حالته فالغضب والخوف والتعلق والتوتر الحاد يشوه الرسالة.

6- المعوقات الشفوية واللفظية: وذلك في حالة اختلاف اللغة بين المرسل والمستقبل واختلاف المستوى الفكري بينهما تعوق وصول الرسالة على الوجه الكامل.

7- معوقات بيئية: تتأثر فعالية الرسالة بالبيئة المحيطة فهناك مؤسسات يكثر بجوارها وحولها ضوضاء المرور في الشارع والقرب من المطارات بما ينتج عنه تشويش الرسالة نتيجة للضوضاء، بما يؤثر على فعالية الاتصال بين الأفراد والتغلب على ذلك باستخدام الوسائل المكتوبة.¹

¹ - محمد سيد قنديل. عبد المطلب عامر. التطوير التنظيمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، 2010، ص136/137.

خلاصة الفصل

نستنتج مما سبق أن الاتصال يشكل اهتمام ملحوظا في المؤسسة حيث تتوقف كفاءة الاتصالات في مختلف المجالات على مدى اهتمام المؤسسة به ولضمان ذلك تقوم إدارة المؤسسة بتفعيل الاتصال بين أجزائها باعتباره وسيلة لتحقيق التفاعل وتحقيق روح الفريق بين العاملين وباعتباره عملية مستمرة طوال حياة المؤسسة فنشاط الإدارة من تخطيط، تنظيم، اتخاذ القرارات، التنسيق، الإشراف، المتابعة والرقابة والتقويم وغيرها من الأعمال تؤدي كلها بالاتصالات الجيدة في الوقت المناسب.

الفصل الثاني

تمهيد.

1- مفهوم القرار وعملية اتخاذ القرار.

2- أنواع القرارات.

3- خطوات اتخاذ القرار.

4- خصائص وعناصر اتخاذ القرار.

5- أهمية وصعوبات اتخاذ القرار.

6- مفهوم الجامعة.

7- أهداف المؤسسة الجامعية.

8- مقومات المؤسسة الجامعية.

خلاصة الفصل.

تمهيد

تعتبر عملية اتخاذ القرار من أهم العمليات الإدارية التي تقوم بها الإدارة العليا، فهي تمثل أصعب وظيفة قوم بها المسؤول الإداري الأعلى، لأنها تستلزم أن يكون ذو كفاءة وخبرة عالية لأن اتخاذ القرار يعتبر ركيزة أي مؤسسة فهي تتداخل وبشكل واضح في جميع العمليات الإدارية الأخرى، فهذه العملية ذات أهمية كبيرة جدا في حياة أي مؤسسة.

ولهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم المشاركة، ومفهوم القرار وعملية اتخاذ القرار وأنواعها وخطوات اتخاذ القرار، وخصائصه وعناصره وأهميته وصعوباته كما سنتطرق إلى مفهوم الجامعة وأهدافها ومقوماتها.

1- مفهوم القرار وعملية اتخاذ القرار:

أولاً: مفهوم القرار:

يعرفه محمد الصيرفي على أنه: "عملية عقلانية رشيدة تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة".¹

ويعرف على أنه: "هو مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها، أو لحل المشكلة التي تشغله".²

ويعرف أيضاً: "هو العملية التي يتم بمقتضاها المفاضلة بين مجموعتين من البدائل المتاحة لحل مشكلة قائمة أو متوقعة أو مواجهة موقف يتطلب ذلك".

ثانياً: مفهوم اتخاذ القرار:

مفهوم عملية اتخاذ القرار: "إن اتخاذ القرار في المنشأة من اختصاص الإدارة العليا والقيادة، وهذه العملية تختلف باختلاف وتنوع الأساليب الإدارية والمدارس المطبقة في المنشآت، حيث الإدارة العلمية السلوكية، الظرفية، الكمية، والإدارة بالأهداف، وهذا يعني: الإدارة العلمية تنظر إلى عملية اتخاذ القرار على أنها عملية فردية مقتصرة على شخصية المدير في الإدارة العليا فقط. أي أن عملية اتخاذ القرار في الإدارة العلمية يقوم بها المسؤول الإداري الأعلى فقط، والإدارة بالأهداف تنظر إلى عملية اتخاذ القرار على أنها

¹ - محمد الصيرفي. الإدارة الأطباء، المهندسين، المحامين، المكتب الجامعي الحديث، د.ط، 2008، ص65.

² - بلال خلف السكارنة. المهارات الإدارية في تطوير الذات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009،

عملية مشاركة بين العاملين والإدارة العليا أي أنها نتاج عن مجهودات جماعية ومشاركة جميع الأطراف داخل المؤسسة.¹

اتخاذ القرار في مفهوم الإدارة الكلاسيكية: إن عملية اتخاذ القرار عملية فردية مركزة بيد شخصية واحدة (المدير) دون أي أدنى اعتبار إلى أداء ومبادئ الأفراد الآخرين.

اتخاذ القرار في مفهوم المدرسة السلوكية للإدارة: إن مفهوم عملية اتخاذ القرار في هذه المدرسة يختلف عن المدرسة السابقة حيث يكون أخذ القرار هنا تحت حالة ما يسمى بالمعقولية والمنطقية الرشيدة معتمدا على أسلوب المشاركة والأخذ بآراء الأفراد العاملين على اعتبار أنهم كائن اجتماعي إداري وليس على غرار أنهم كائن اقتصادي.²

الفرق بين عملية صنع القرار واتخاذ القرار:

صناعة القرار: هي عبارة عن عملية طرح البدائل أو الحلول المحتملة ومناقشتها لحل المشكلة موضوع البحث والدراسة.

اتخاذ القرار: عبارة عن عملية اختيار بديل من بدلين أو أكثر، أو اختيار خطة عمل من بين عدة خيارات متاحة أمام سير بقصد حل المشكلة إذا فعلية اتخاذ القرار هي ببساطة

¹ - ريان وحشي. دور الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرار بالإدارة المحلية: دراسة ميدانية على إطار بلدية سيقوس، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2017/2016، ص64.

² - محمد رسلان الجيوس. جميل جاد الله. الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط3، عمان، 2008، ص76.

عملية تحديد للفكر أو الرأي حول مواجهة مشكلة أو قضية معينة بعد أن تمت مناقشتها في عملية صنع القرار هي ببساطة عملية صنع القرار ليكون خطة عمل لحل المشكلة.¹ ومما سبق فإن عملية صنع القرار هي عملية واسعة جدا يستحوذ على عدة مراحل، ومن بين مراحلها عملية اتخاذ القرار.

2- أنواع القرارات:

رغم تعدد التصنيفات التي قدمها رجال الفكر الإداري للقرارات متخذين في ذلك معايير متعددة، نذكر منها:

1- القرارات الأساسية والقرارات المتكررة: وتتعلق مثلا بقرارات إدارة المنظمة، والقرارات المتعلقة بتعيين مراحل خطة المنظمة في تحقيق أهدافها، والقرارات اليومية هي القرارات الروتينية التي تتكرر كل يوم، لكن نلاحظ أن النوع الأول من القرارات يستلزم إجراءات خاصة تتعلق بطبيعة كل قرار والهدف من اتخاذه، على عكس النوع الثاني الذي له جداول خاصة به تحدد إجراءات كل قرار لتسيير عملية اتخاذه في المرات المقبلة.

2- القرارات التنظيمية والقرارات الشخصية: هي قرارات يتخذها الرئيس الإداري بصفة رسمية كعضو مسؤول عن المنظمة، كقرارات التعيين، الترقيّة، توقيع جزاءات على أحد العمال، والقرار الشخصي هو الذي يصدر عن الرئيس الإداري بصفته الشخصية وليس بصفته التنظيمية. ويتصف القرار التنظيمي بالتشابك والتعقيد ويمكن للمدير أن يقوم

¹ - بلال خلف السكارنة. القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن، 2009، ص274.

بتفويضها أما القرار الفردي يتخذه الفرد أو الشخص لتحقيق أهدافه الشخصية، ولا يمكن أن يفوض.

3- القرارات اللائحية والقرارات الفردية: القرارات اللائحية هي مجردة وعامة، أما القرارات الفردية يمكن وصفها بأنها قرارات خاصة.

4- القرارات المكتوبة والقرارات الشفوية: القرار المكتوب رسمي عكس القرار الشفوي فهو غير رسمي.

5- القرارات الصريحة والقرارات الضمنية: القرار الصريح يصدر بصورة واضحة ومباشرة، أما القرار الضمني يتم استخلاصه واستنتاجه من مسلك للرئيس الإداري دون التعبير عنه بصراحة.

6- القرارات المبرمجة: تتخذ اعتمادا على السياسة والإجراءات والقواعد الخاصة بالمنظمة.

7- القرارات غير المبرمجة: تقدم حولا للمشاكل غير الروتينية ولا تنقيد بالقواعد أو الإجراءات مقارنة بالقرارات المبرمجة.

8- القرارات التشغيلية والقرارات الإستراتيجية: القرار التشغيلي يتعلق بالأعمال اليومية للمنظمة، ويتخذ على مستويات الوسطى والدنيا في التنظيم، كمنح خصم لأحد العملاء، أما القرار الاستراتيجي يتخذ استجابة للمشاكل والأحداث لم يسبق للمنظمة أن تعرضت لها وتتعامل هذه القرارات مع متغيرات عديدة معظمها يتصف بالتغيير وهي غير مبرمجة ويتم اتخاذها في المستويات العليا، كتوزيع منتجات المنظمة.¹

¹ - حمري أميرة. الاتصال التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرار: دراسة ميدانية مؤسسة سونلغاز أم البواقي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العرب بن مهدي أم البواقي، الجزائر، 2016/2017، ص 71/70.

9- قرارات تتخذ من أعلى سلطة: في الهيكل التنظيمي للمنظمة وموجهة إلى المستوى التالي لها مباشرة بقصد تنظيم وتوجيه العمل، لكي تتمكن المنظمة من الاضطلاع بمسؤولياتها وتحقيق الهدف المنشود ومن ثم لا تؤثر تلك القرارات في الأشخاص الذين يتخذونها بل تؤثر في سلوكيات المستوى التنظيمي الموجه إليه القرارات.

10- قرارات تتخذ على مستوى الإدارة الوسطى: وموجهة إلى مستويات إدارية أدنى يقصد ضمان سير العمل ورقابته، تلك القرارات تحمل أثر اجتماعي سلوكيا مزدوج، حيث تؤثر في متخذي القرارات أنفسهم، كما تؤثر في سلوكيات من توجه إليهم من المرؤوسين.

11- قرارات يتخذها المرؤوسين المسؤولين: وهم بصدد ممارسة أعمالهم اليومية دون أدنى أثر على سلوكيات الآخرين مع إبقاء أثرها في سلوكيات من توجه إليهم من المرؤوسين.¹

3- خطوات اتخاذ القرار:

إن عملية اتخاذ القرار من أهم الأنشطة والمهام التي ينبغي الحد منها في المؤسسة، وللقيام بخطوات أهمها:

1- تحديد المشكلة: تعد هذه المرحلة من أكثر وأهم الخطوات المطلوبة في عملية اتخاذ القرار، إذ أن تحديد المشكلة يعني استقراء الواقع المنظمي القائم،² وكثيرا من المنظمات أو المؤسسات يتعاملون مع ثلاثة أنواع من المشكلات وهي:

المشاكل المتكررة: وهي التي يتكرر حدوثها دائما، ولها علاقة بالأعمال اليومية، كالتأخير عن الدوام الرسمي صباحا، أو خرج الموظفين قبيل انتهاء الدوام...

¹ - حمري أميرة. المرجع السابق، ص 72.

² - خضيرة كاظم حمود. موسى سلامة اللوزي. مبادئ إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص169.

المشاكل الجوهرية: وهي تلك المتعلقة بمشاكل التخطيط والتنبؤ والسياسات واتخاذ الإجراءات والرقابة والتنظيم والتوجيه... والتي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحقيق أهدافها المرسومة.

المشاكل العرضية الطارئة: ويقصد بذلك الأحداث غير المتوقعة والمفاجآت والتي تحصل لأسباب داخل المنظمة أو خارجية من البيئة المحيطة، مثلا حدوث أزمة سياسية حالت دون وصول البضاعة، ارتفاع مفاجئ في الرسوم والجمارك والضرائب، دخول منافس جديد إلى السوق...¹

وكذلك لتحديد العوامل والمتغيرات، التي تساهم في عدم تحقيق الأهداف من خلال ما يقع أو يتوقع حدوثه من آثار معينة...

2- جمع المعلومات حول المشكلة وتحليلها: إن عملية جمع البيانات والمعلومات وتشكيل قاعدة معرفية حول القرار المناسب لمعالجة المشكلة يشكل القاعدة الأساسية في المعالجات المطلوبة، إذ أن وفرة البيانات والمعلومات من حيث الكمية والنوعية والوقت المناسب لوفرتها تعد حصيلة الرئيسية التي يقوم عليها متخذ القرار في استنباط الحلول المناسبة من خلال استخدام الأساليب العلمية في التحليل الملائم لتلك البيانات والمعلومات المتوفرة لدى متخذ القرار.

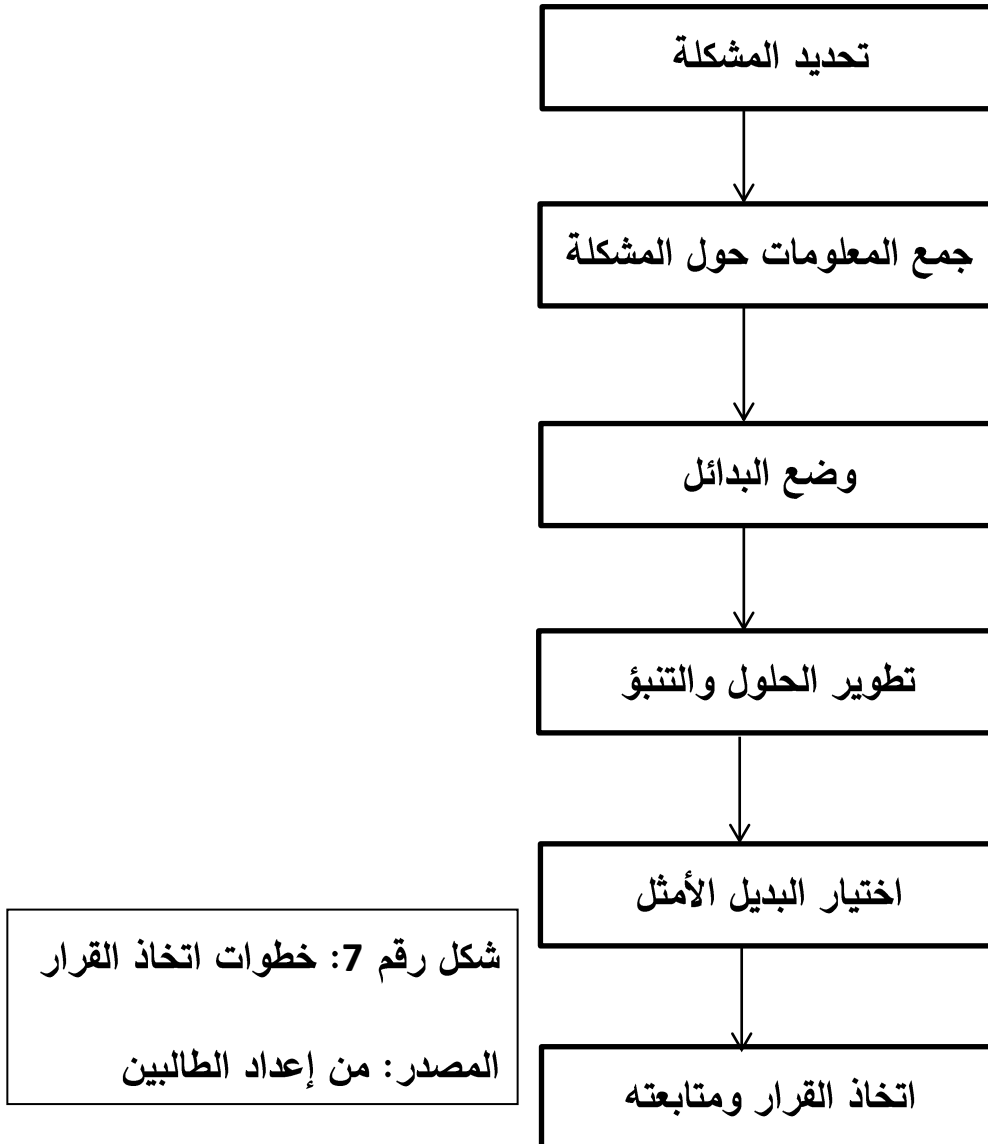
3- وضع البدائل: يقصد بذلك بدائل الحلول الممكنة أمام متخذ القرار لحل المشكلة التي تواجهه، والبدل الأمثل كما ذكرنا هو الحل، وهو القرار الذي يتم اختياره، والمدير الناجح هو الذي يستطيع أن يضع أكثر من بديل.

¹ - علي عباس. أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004، ص104.

4- تطوير الحلول والتنبؤ بنتائجها: بمعنى تطوير الحلول البديلة التي يراها رجل الإدارة علاجاً لمشكلته، ومن ثم تقييم هذه البدائل أو الحلول.¹

5- اختيار البديل الأمثل: وهنا يأتي دور مراجعة البدائل المحتملة التي أفرزتها الخطوة الرابعة، لاختيار أكثر كفاءة وملائمة، ويتم اختيار البديل المقترح أو المراجعة عادة وفق معايير اقتصادية دقيقة.

6- اتخاذ القرار وتنفيذه ومتابعته: بعد اختيار البديل الأرجح يتوجب على رجل الإدارة تبني هذا البديل واتخاذ قرارا لحل المشكلة ومن ثم تنفيذه.



شكل رقم 7: خطوات اتخاذ القرار

المصدر: من إعداد الطالبين

¹ - ريان وحشي. مرجع سبق ذكره، ص 69.

4- خصائص وعناصر اتخاذ القرار:

تتسم عملية اتخاذ القرار بالخصائص التالية:

- أنها عملية ذهنية، فهي نشاط فكري يعتمد على إتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح.
- هي عملية إجرائية، رغم أن الاختيار هو أساس اتخاذ القرار، فهناك إجراءات أخرى كتحديد المشكلة، إيجاد البديل...
- إن إيجاد مجموعة من البدائل يعد مهما في عملية اتخاذ القرار.
- تتم عملية اختيار البديل على أسس وقواعد تؤدي في الأخير إلى الوصول إلى أفضل بديل.
- إن اختيار الأنسب يكون وفقا للظروف المؤثرة في اتخاذ القرار والمعطيات الواقعية.
- إن عملية اتخاذ القرار تتم في الوقت الحاضر. لكن نتائجها وانعكاساتها في المستقبل وهنا تظهر الصعوبة لأنها تعتمد على الرؤية المستقبلية.¹

¹ - حمري أميرة. مرجع سبق ذكره، ص 73.

- عناصر اتخاذ القرار:

- 1- **متخذ القرار:** وقد يكون فردا أو جماعة أو جهة ما، ويتمتع متخذ القرار عاد بالسلطة التي تخوله ذلك.
- 2- **موضوع القرار:** وهو المشكلة التي تتطلب من متخذ القرار البحث عن حل أو اتخاذ قرار بشأنها.
- 3- **الأهداف والدافعية:** فالقرار المتخذ عبارة عن سلوك أو تصرف معين من أجل تحقيق هدف محدد، ومن المعلوم أن وراء كل دافع حاجة معينة يراد إشباعها، وبناء عليه لا يتخذ القرار إلا إذا كان وراء دافع لتحقيق هدف محدد.
- 4- **البيانات والمعلومات:** لاتخاذ قرار صائب لابد من جمع بيانات ومعلومات كافية عن طبيعة المشكلة وأبعادها وأسبابها وأطرافها وتأثيراتها وذلك بغرض تكوين صور واضحة عنها.
- 5- **التنبؤ:** إن كثيرا من القرارات مع متغيرات مستقبلية مجهولة يجب التنبؤ بها وتقديرها وتحديد انعكاساتها وتأثيرها، فالتنبؤ يساعد متخذ القرار في أن يستطلع ما سيحدث في المستقبل.
- 6- **البدائل:** يمثل البديل أو الحل مضمون القرار الذي سوف يتخذ لحل مشكلة ما ومن النادر أن يكون هناك حل واحد للمشكلة، وعلى الأغلب أن يكون هناك أكثر من حل، وبالتالي فإن متخذ القرار الجيد هو الذي يتخذ أنسب البدائل.

7- المناخ الذي يتم فيه اتخاذ القرار: ويعني المناخ هنا الجو العام الذي يتم فيه اتخاذ القرار، وما تضمنه هذا من اعتبارات خاصة عند متخذ القرار، وظروف داخلية وخارجية تضع أمام متخذ القرار قيود عند اتخاذ القرار.¹

5- أهمية وصعوبات اتخاذ القرار:

إن عملية اتخاذ القرارات هي لب أو جوهر وظيفة المدير، فبينما يعد التخطيط، التنظيم، التشكيل، القيادة والرقابة، الوظائف الرئيسية للإدارة، نجد كلا منها يتصل بوضوح بالقرارات لتنفيذ الخطة، ووضع الأهداف.

ولا مكان للقول بأن الحاجة لاتخاذ القرارات الفعالة أكثر أهمية من عملية التخطيط، فالمنظمة يمكنها أن تستمر مع أخطاء يومية فادحة لمدة طويلة طالما أن الاتجاه الذي تسير فيه على ضوء السوق الذي تخدمه والمنتجات التي تقدمها كان اتجاها سليما، ولكن إذا كانت عملية اتخاذ القرارات سيئة، وكان الطريق الذي تسير فيه المنظمة طريقا خاطئا، فلا أحد يمكنه البقاء-اللهم- إلا المحظوظ.

وتظهر عملية اتخاذ القرارات أساسا لأن المدير يقوم بتحديد هدفه أو أهدافه ويحاول الوصول إلى هذا الهدف أو الأهداف.

وبدون القرارات لا يمكن للوظائف الجوهرية للإدارة أن تأخذ مكانها، كما ان عملية الإدارة بكاملها لا يمكن أن توجد، وعلى هذا فإن عملية اتخاذ القرارات تنتشر في جميع المستويات الإدارية ويقوم بها كل مدير، وتوجد في كل جزء من أجزاء المشروع، وتتعامل مع كل موضوع محتمل.²

¹ - ريان وحشي. مرجع سبق ذكره، ص 73.

² - العلاق بشير. الإدارة الحديثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص73.

- صعوبات اتخاذ القرار:

هناك العديد من الصعوبات التي تواجه رجل الإدارة عند اتخاذ لقرار ما سواء كانت داخلية أو خارجية، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- 1- الاتجاهات والميول لدى الأشخاص متخذي القرارات.
- 2- قد يكون هناك اختلاف في وجهات النظر بين متخذ القرار والإدارة مما يعيق القدرة على اقناع الأخير بقراره.
- 3- عدم إحاطة الإدارة بالأمر المحيطة المؤثرة، في اختيار بديل محدد من بين البائل المتاحة.
- 4- عدم وضوح الجوانب المختلفة للمشكلة المتخذ القرار بشأنها.
- 5- التخوف من الآثار الجانبية التي تنتج عن اتخاذ القرار.
- 6- التخوف من مقاومة الآخرين للتغيير الذي قد يحدثه القرار المتخذ.¹

¹ - علي خلف حجاجة. اتخاذ القرارات الإدارية، دار قنديل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص 47/48.

6- مفهوم الجامعة:

جاء في معجم متن اللغة أن الجامعة: هي مدرسة كبرى تجمع مدارس أو فروعاً لعلوم شتى، يختص الطالب بما يشاء من العلم فيلحق بفرعه فيها، وليس بعدها مدرسة.

ويتأكد المعنى السابق في **New Webster International Dictionary** حيث توصف الجامعة بأنها: معهد منظم للتعليم والدراسة في فروع المعرفة العالية، وله الحق في منح الدرجات العلمية في دوائر معرفية محددة كالقانون والطب والآداب... الخ.¹

يعرفها **سعيد إسماعيل** على أنها: قبل أن تكون بنيانا هي مؤسسة تعليمية، ومركز بحثي ومناورة للإشعاع تعكس مستوى حضاريا، وتدعوا إلى تحرك هذا المستوى، بحيث يكون مستوى حضريا لا يسكنوا ولا يستكين، بل يكون دائم الحركة، دائم الفعل، دائم النظر إلى ما هو أفضل، دائم المحاولة لاحتلال ما هو أفضل ويدل على مواضيع جديدة...، وهي نظام ديناميكي متحرك. وكل متفاعل العناصر، نظام أو منظومة... المؤسسة الجامعية مجتمع بشري تنطبق عليه قواعد التفاعل الاجتماعي التي تحكم السلوك والعلاقات في المجتمعات.²

ويعرفها **رامول ماسيا** بأنها: "مؤسسة أو مجموعة أشخاص يجمعها نظام ونسق خاصين تستعمل وسائل وتنسق بين مهام مختلفة للوصول بطريقة ما إلى المعرفة".

¹ - سامي سلطي عريفج. **الجامعة والبحث العلمي**، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 2001، ص25.

² - سعيد إسماعيل علي. **شجون جامعية**، عالم الكتب، مصر، 1999، ص35.

7- أهداف المؤسسة الجامعية:

ونستخلص أهداف الجامعة بصفة عامة في النقاط التالية:

- التركيز على القابلية المعرفية العامة.
- القابلية لحل المشاكل.
- تحصيل المعارف الخاصة.
- تنمية الكفاءات الضرورية خاصة في ظل انفجار المعلوماتية.
- متابعة تطور الخريطة المعرفية كما تمتد أهداف الجامعة إلى:
- البحث ورفع المستوى الثقافي للمجتمع.
- ترقية الثقافة الوطنية.
- الاهتمام بكل فعل للتحسيس والتحديد والتكوين الدائم.
- السعي وراء البحث العلمي والفكر.
- المشاركة في النشر العام للمعارف في إعدادها وتطويرها.
- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الوطنية تطابقا مع الأهداف المحددة من طرف التخطيط الوطني.
- تزويد الطلبة بطرق البحث العلمي.
- ضمان نشر الدراسات ونتائج الأبحاث.¹

كما جاء في مؤلف التعليم الجامعي بين رصد الواقع ورؤى التطوير للدكتور "رشدي أحمد طعيمة"، أن من أهداف الجامعة ومبتغياتها:

- 1- تحديد المواصفات والشروط والمقومات التي يجب أن تتوفر في خريج الجامعة على ضوء معطيات العصر.

¹ - أيمن يوسف. تطور التعليم العالي: الإصلاح والأفاق السياسية: دراسة ميدانية لمجموعة من الأساتذة بجامعة بن يوسف بن خدة، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية، 2008، ص36.

- 2- تحديد متطلبات سوق العمل من خريج الجامعة في التخصصات المختلفة.
- 3- وضع تصورات وبدائل لتطوير التعليم الجامعي تحديدا لمخرجاته في ضوء معطيات الحاضر.
- 4- تحديد ملامح التغيرات المعرفية والتكنولوجية المتوقعة الدراسات المستقبلية وانعكاساتها على التعليم.
- 5- اعتماد نظم للامتحانات والتقييم تؤدي إلى تحسين مخرجات التعليم الجامعي.
- 6- تحديد أدوار المؤسسات والهيئات الأهلية والمدنية في مساعدة الجامعة على تحسين مخرجاتها.
- 7- اعتماد استراتيجية إدارية حديثة لتفعيل دور الإدارة الجامعية في تحسين مخرجاتها.
- 8- تحديد أدوار أستاذ الجامعة في تحسين مستوى خريجي الجامعات، كما أن التحديد الدقيق لأهداف العملية التعليمية أمر ضروري لمختلف البرامج التعليمية لا يستثني التعلم عن بعد منها، وفي هذا النظام التعليمي خصوصا التعليم العالي.¹

8- مقومات المؤسسة الجامعية:

لكي تتمكن المؤسسة الجامعية من أداء مهامها الأساسية السالفة الذكر لا بد من مقومات لتحقيقها وهي:

-هيئة التدريس: إذا كانت المؤسسة الجامعية تحتاج لأداء مهامها إلى خلفية تربوية وتنظيمية تتميز بالمرونة والقابلية للتطور ومراعاة البعد الإنساني في العلاقات الاجتماعية، فإن الطرف الأكثر أهمية بدون شك هو هيئة التدريس بمختلف فيئاته، فعضو هيئة التدريس يعد العماد الرئيسي الذي تقوم عليه العملية التعليمية بالمؤسسة الجامعية ويتوقف على تكوينه وجهده ونشاطه نجاح العملية التعليمية في تحقيق الأهداف التنظيمية

¹ - رشدي أحمد طعيمة. محمد سلمان البندري. التعليم الجامعي بين رصد الواقع ورؤى التطوير، دار الفكر العربي، ط1، مصر، 2004، ص455.

للمؤسسة الجامعية، وتكوين فكر الشباب القادر الكفاء، فهو الذي يوصل المعارف إلى طلابه ويقوم بتصميم المناهج التي تناسبهم وتساعدهم في بنائهم العلمي. كما يقوم بإجراء البحوث وإعداد الوسائل المناسبة لتقنيها، ومن هنا يساعد على تنمية المعرفة، بالإضافة إلى تصميمه وتخطيطه وتنفيذه لبرامج خدمة المجتمع، هو أساس الاتصال بين الهيئات الخارجية بنشاطاته واستشاراته.¹

-الطالب: وهو الشخص الذي سمحت له كفاءته العلمية بالانتقال من المرحلة الثانوية إلى المؤسسة الجامعية تبعا لتخصصه بواسطة شهادة تؤهله لذلك، ويعتبر الطالب أحد العناصر الأساسية والفاعلة في العملية التربوية طيلة التكوين الجامعي، إذ أنه يمثل عدديا النسبة الغالبة في المؤسسة الجامعية.

حيث تعتبر السنة الأولى في المرحلة الجامعية أهم سنوات التعليم الجامعي والعالى، ففيها يواجه الطالب لأول مرة مجتمعا جديدا وأنماط من العلاقات لم يتعود عليها من قبل ولذلك يجمع الباحثون في اقتصاديات واجتماعيات التعليم الجامعي على أنه على العكس من المرحلتين الابتدائية والثانوية فإن حالات التسرب وسوء التكيف وضعف التحصيل ترجع أساسا إلى ضعف أجهزة الاستقبال في المؤسسة الجامعية وانعدام التخطيط والوسائل العلمية الدقيقة الخاصة بالتوجيه والإعلام في المرحلة الثانوية، فعدم كفاية الإعداد الثقافي التربوي في المراحل السابقة من المنظومة التعليمية في قضية اختيار الدراسة تجعل الطلبة يترنحون بين الأقسام ويضيعون الكثير من الوقت والجهد إضافة إلى إهمال الجانب الإعلامي والتوجيه في مستهل السنة الجامعية.²

¹ - علي أحمد مذكور. التعليم العالى في الوطن العربي: الطريق إلى المستقبل، دار الفكر العربي، مصر، 2000، ص76.

² - محمد العربي ولد خليفة. المهام الحضريّة للمدرسة والجامعة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989، ص191-192.

-الهيكل الإداري والتنظيمي: هو تلك المكونات البشرية المتكاملة ومتناسقة النشاطات الإدارية والتنظيمية وفقا للنظام الهيكلي العام والوظيفي (الهرم الإداري التنظيمي) التي تدير وتسير المؤسسة الجامعية، ويحاول من خلال مخرجاتها إلى تحقيق الأهداف التنظيمية التي أنشأت من أجلها، إن من أهم عوامل نجاح المؤسسة الجامعية هو تكوين الإطار الإداري المتخصص وبناء الهيكل التنظيمي المرن دون الإخلال بالوحدة العضوية لهما، فالجهازان الإداري والتربوي يساهمان معا لكن بطرق مختلفة في تحسين المردود ورفع الإنتاجية في المؤسسة الجامعية.¹

-نظم المؤسسة الجامعية المعاصرة: توجد عدة أشكال من نظم الدراسة الجامعية من أهمها نظام الفصول الدراسية، نظام المراحل الدراسية ونظام الساعات التحصيلية المكتسبة.

¹ - فضيل دليو. اتصال المؤسسة اشهار علاقات عامة مع الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2003، ص94.

خلاصة الفصل

وأخيرا فإن عملية اتخاذ القرار تعد خطة عمل معينة من ضمن مجموعة كاملة من الإمكانيات المتوفرة، وذلك يعد الأخذ بعين الاعتبار جمع العوامل والقوى التي تؤثر على المشكلة التي يجب حلها، وتعد عملية اتخاذ القرار جوهر كل العمليات الإدارية الأخرى ومن أهم الأنشطة والوظائف التي يقوم بها الرئيس الأعلى، حيث يقوم بتجميع المعلومات حول المشكلة وذلك بغرض تحديدها، وإيجاد أنسب البدائل لحلها، ثم اتخاذ القرار بشأنها ثم تقييمه، ولهذا فإن عملية اتخاذ القرار تعتبر من أهم العمليات الإدارية داخل المؤسسة.

الفصل الثالث

الإطار التطبيقي

تمهيد

بطاقة فنية عن جامعة عمار ثليجي بالأغواط.

عرض النتائج وتحليلها.

مناقشة النتائج.

خاتمة.

تمهيد

تعتبر الدراسة الميدانية مكملّة للدراسة النظرية في إجراء البحوث العلمية، حيث تساعد الباحث في الوصول إلى نتائج وحقائق، تفسر وتوضح وتكشف عن تساؤلات وفرضيات البحث، وبالتالي تبين صحتها أو خطأها لذا سنعرض البيانات التي تضمنتها الاستمارات والتعليق عليها وتحليلها وتفسيرها، لنخلص في الختام إلى نتائج الدراسة التي نستسقيها من اختيارات المبحوثين.

بطاقة فنية عن جامعة عمار ثليجي بالأغواط:

أنشئت جامعة الأغواط لأول مرة كمدرسة عليا لأساسة التعليم التقني سنة 1986. بموجب المرسوم التنفيذي رقم 86-165 المؤرخ في : 05-08-1986. لتضمن تكوين أساتذة التعليم الثانوي والتقني في التخصصات التالية:

- هندسة ميكانيكية
- هندسة مدنية
- هندسة كهربائية

وفي سنة 1997 تمت تحويل المدرسة العليا إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 97-157 المؤرخ في : 10-05-1997 ليضمن تكوين في مهندس الدولة، ليسانس، الدراسات الجامعية التطبيقية في التخصصات التالية:

العلوم الدقيقة، الإعلام الآلي، هندسة ميكانيكية، هندسة كهربائية، هندسة مدنية، كيمياء صناعية، بيولوجيا، علوم اقتصادية وعلوم التسيير، لغة وأدب عربي، علم النفس ولأرطفونيا، والحقوق.

وفي سنة 2001 تمت إعادة هيكلة المركز الجامعي ليصبح جامعة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في: 25-08-2010 لتضم ثلاث كليات وهي:

- كلية العلوم والتكنولوجيا
- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
- كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية

وبالموازاة مع إعادة الهيكلة التي عرفتها الجامعة خلال هذه السنة تم فتح اختصاصات جديدة وهي: صيانة في الهندسة الكهربائية الموارد المائية ، علوم فلاحية، هندسة معمارية، علوم إجتماعية وديمغرافيا، لغة إنجليزية .

ومع التحول الذي عرفه نظام التكوين بقطاع التعليم العالي بالجزائر، تم إعتناده النظام الجديد وفتح تخصصات جديدة في مرحلة ليسانس ل م د مع انطلاقة الموسم الجامعي 2006-2007 وهي: علوم المادة ، علوم وتكنولوجيا، رياضيات وإعلام آلي، علوم وتقنيات الرياضة، علوم اقتصادية وعلوم التسيير ، لغة فرنسية ، علوم اجتماعية . ومع تطبيق السياسة الرامية إلى تعميم نظام ل م د فقد تم فتح تخصصات مكملة في مرحلة الماستر مع بداية الموسم الجامعي 2009-2010.

بلغ عدد التخصصات المفتوحة 156 تخصصا في مرحلة التدرج - ليسانس و ماستر - و وصل عدد مشاريع تكوين في مرحلة الدكتوراه في النظام القديم 363 و 286 مشروع في النظام ل.م.د.

إستفادت جامعة الأغواط برسم ميزانية 2014 من توظيف 83 أستاذ مساعد قسم "ب" و 22 موظفا ليصل بذلك عدد الأساتذة 915 منهم 135 مصف الرتب العليا.

إستلمت المؤسسة الجامعية 2000 مقعد بيداغوجي جديد لاحتضان كلية الطب ليصل العدد الإجمالي للمقاعد البيداغوجية 24153 مقعد.¹

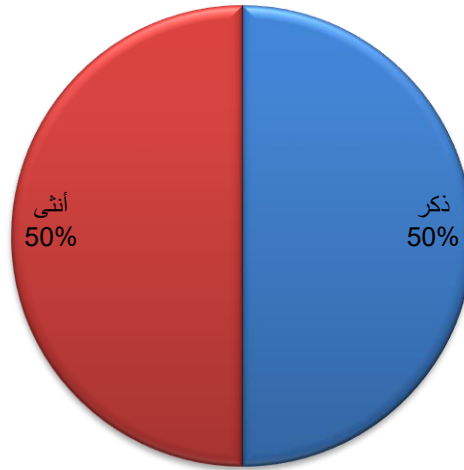
¹ - <http://lagh-univ.dz/historique-de-luniversite> 2023/05/27 12:38.

عرض النتائج وتحليلها:

جدول 1: يمثل أفراد العينة حسب متغير الجنس.

النسبة	التكرار	الجنس
50%	15	ذكر
50%	15	أنثى
100%	30	المجموع

دائرة نسبية تمثل أفراد العينة حسب متغير الجنس



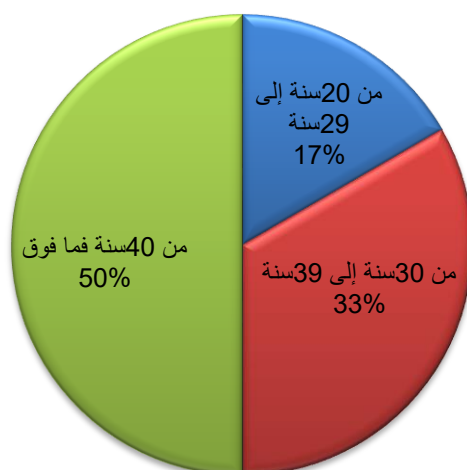
تحليل الجدول:

نلاحظ من خلال الجدول أن أفراد العينة من جنس ذكر نسبتهم 50% ونسبة جنس أنثى أيضا 50%. حيث تعمدنا أن تكون النسبتين متساويتين لمعرفة عدة أبعاد ومؤشرات تخدم موضوع البحث ومن بينها: نوع الاتصال المستخدم، طرق التواصل، نوع المعلومات، من يشارك في قرارات المؤسسة، الوسائل المستخدمة وأهم معوقات الاتصال الداخلي.

جدول 2: يمثل أفراد العينة حسب متغير السن.

النسبة	التكرار	السن
16.67%	05	من 20 سنة إلى 29 سنة
33.33%	10	من 30 سنة إلى 39 سنة
50%	15	من 40 سنة فما فوق
100%	30	المجموع

دائرة نسبية تمثل أفراد العينة حسب متغير السن



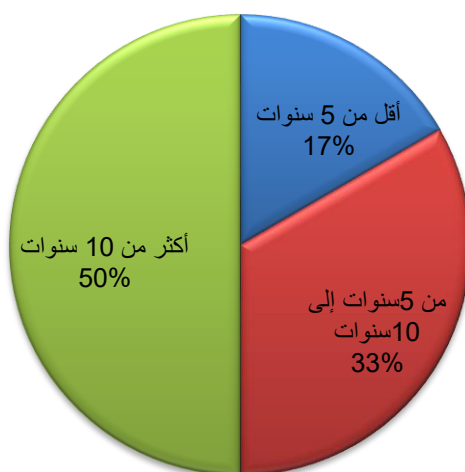
تحليل الجدول:

يتضح لنا من خلال الجدول أن الفئة العمرية من 40 سنة فما فوق هي الأعلى نسبة وذلك بـ 50% تليها الفئة من 30 سنة إلى 39 سنة بنسبة 33.33% وأخيرا الفئة من 20 سنة إلى 29 سنة بنسبة 16.67%. وهذا ما يبرز لنا أن الفئة الأولى يتميزون بالخبرة المعمقة في مجال الذي يشغلونه وهم أصحاب القرار، أما الفئة الثانية هم أيضا يتميزون بالخبرة المهنية ويشاركون في اتخاذ القرار، أما الفئة الثالثة هم فئة الشباب الذي يسعون إلى تطوير قدراتهم.

جدول 3: يمثل أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية.

الأقدمية المهنية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	05	16.67%
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	10	33.33%
أكثر من 10 سنوات	15	50%
المجموع	30	100%

دائرة نسبية تمثل أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية

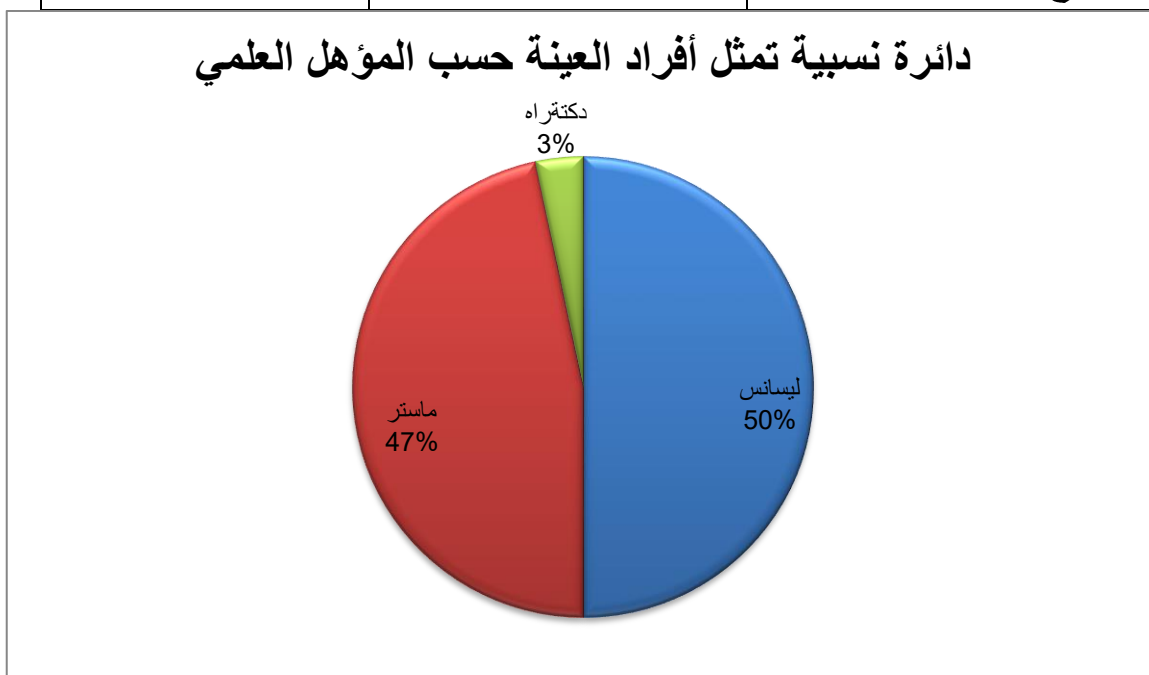


تحليل الجدول:

نلاحظ من خلال الجدول أن أفراد العينة يكتسبون أقدمية مهنية أكثر من 10 سنوات وهو أعلى نسبة حيث قدرت بـ 50% يليها الفئة من 5 سنوات إلى 10 سنوات 33.33% أما الفئة أقل من 5 سنوات فتعد نسبة قليلة و قدرت بـ 16.67% ويعود هذا إلى أن الإداريين الموجودين بالجامعة يكتسبون الخبرة والمعارف في مجال عملهم وهذا يعود إلى أقدمتهم في الإدارة، في حين الفئتين أقل من 5 سنوات ومن 5 سنوات إلى 10 سنوات هم فئات ذات خبرة متوسطة وما زالوا في البدايات الأولى في العمل وعليهم الاستفادة من الفئة الأكثر خبرة من أجل الاستفادة من خبرتهم في المجال الجامعي.

جدول 4: يمثل أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
50%	15	ليسانس
46.67%	14	ماستر
3.33%	01	دكتوراه
100%	30	المجموع



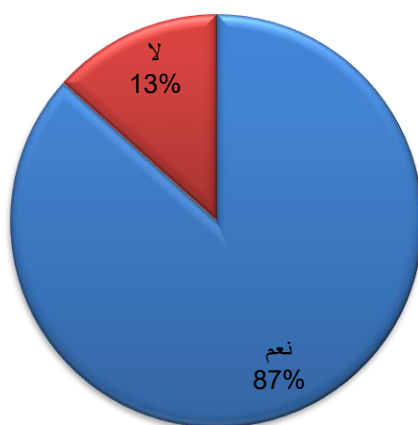
تحليل الجدول:

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة من أفراد العينة متحصلة على شهادة الليسانس وذلك بنسبة 50%، في حين المتحصلين على الماستر كانت نسبتهم 46.67% أما المتحصلين على دكتوراه كانت نسبتهم 3.33%. ومنه يمكن القول أن التوظيف في الجزائر يكون في البداية عن طريق شهادة الليسانس، ومنه يستطيع الموظف إكمال دراسته والوصول إلى شهادات عليا والاستفادة من الترقية المهنية.

جدول 5: يمثل معرفة وجود خلية اتصال في جامعة عمار ثليجي بالأغواط.

الافتراحات	التكرار	النسبة
نعم	26	%86.67
لا	04	%13.33
المجموع	30	%100

دائرة نسبية تمثل معرفة وجود خلية اتصال في جامعة
عمار ثليجي بالأغواط



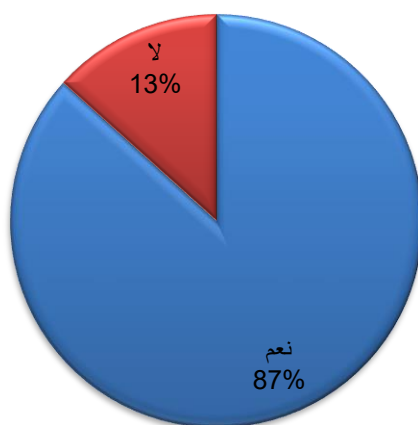
تحليل الجدول:

نلاحظ من خلال الجدول أن أفراد العينة أجابوا بأنه يوجد خلية اتصال في جامعة عمار ثليجي بالأغواط بنعم وذلك بنسبة 86.67%، في حين أجاب آخرون بـ لا وذلك بنسبة 13.33%. ومنه نستنتج أن خلية الاتصال ساهمت في انتقال المعلومات وتداولها بين الإداريين بطريقة جيدة وفعالة وهذا يعود إلى المستوى التعليمي والأقدمية المهنية فهما عاملان يؤثران بشكل أو بآخر على تداول المعلومات وفهمها وهو ما يكون له أثر إيجابي على المؤسسة.

جدول 6: يمثل سهولة الاتصال في جامعة عمار ثليجي بالأغواط.

النسبة	التكرار	الاقتراحات
%86.67	26	نعم
%13.33	04	لا
%100	30	المجموع

دائرة نسبية تمثل سهولة الاتصال في جامعة عمار ثليجي بالأغواط.



تحليل الجدول:

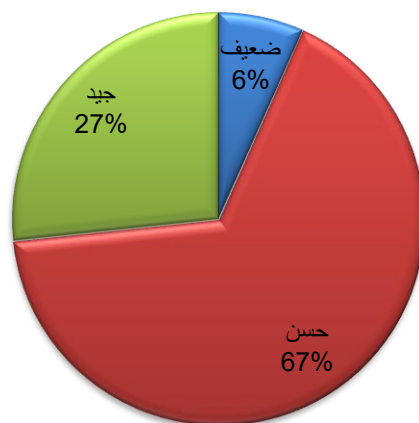
نلاحظ من خلال الجدول أن مدى سهولة عملية الاتصال داخل المؤسسة أعلى نسبة سجلت هي %86.67 حيث أكدوا على سهولة إجراء عملية الاتصال داخل المؤسسة، وأقل نسبة %13.33 بالنسبة للمبحوثين الذين صرحوا بعدم سهولة عملية الاتصال داخل المؤسسة.

ومنه نستنتج أن المبحوثين قد فسروا ذلك بمدى حرص المسؤولين داخل الجامعة على تدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية.

جدول 7: يمثل معرفة نوع الاتصال داخل جامعة عمار ثليجي بالأغواط.

النسبة	التكرار	الاقتراحات
6.66%	02	ضعيف
66.67%	20	حسن
26.67%	08	جيد
100%	30	المجموع

دائرة نسبية تمثل معرفة نوع الاتصال داخل جامعة عمار
ثليجي بالأغواط



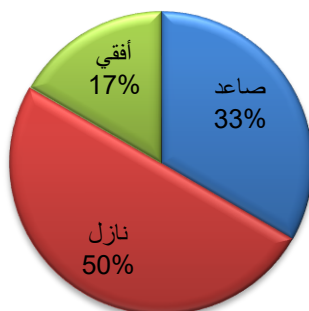
تحليل الجدول:

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتصال داخل جامعة عمار ثليجي حسن حسب رأي أفراد العينة وذلك بنسبة 66.67% في حين يرى آخرون أنه جيد بنسبة 26.67%، في حين رأى آخرون أنه ضعيف بنسبة 6.66%. ومنه نستنتج أن الاتصال داخل جامعة عمار ثليجي بالأغواط حسن حيث يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة، مما يساهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المؤسسة ونموها وتطورها.

جدول 8: يمثل نوع الاتصال المستخدم في جامعة عمار ثليجي بالأغواط.

النسبة	التكرار	الاقتراحات
33.33%	10	صاعد
50%	15	نازل
16.67%	05	أفقي
100%	30	المجموع

دائرة نسبية تمثل نوع الاتصال المستخدم في جامعة عمار
ثليجي بالأغواط



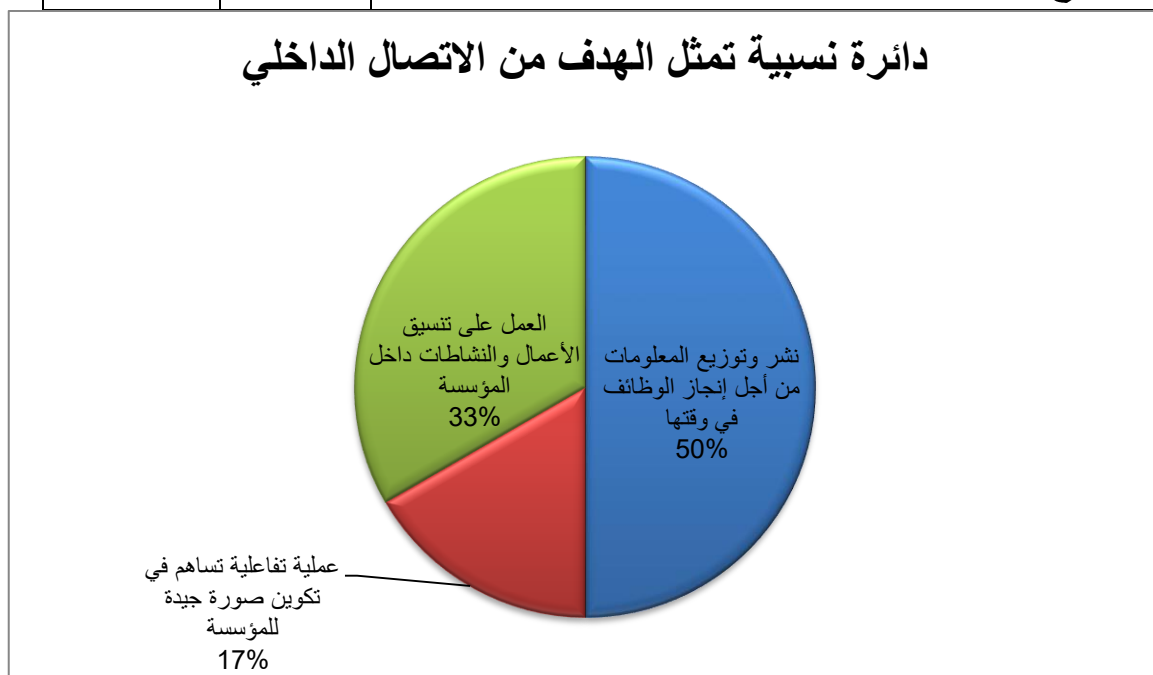
تحليل الجدول:

يتضح لنا من خلال الجدول أن الاتصال النازل هو الأكثر استخداماً وهذا يعود إلى النسبة المحققة 50%، تليها نسبة 33.33% والتي تعبر عن الاتصال الصاعد، بينما مثلت النسبة 16.67% الاتصال الأفقي. حيث تدل النسبة العالية أن الاتصال النازل هو الأكثر استخداماً في الجامعة حيث يعتبر أداة رئيسية في نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات من الرؤساء والمشرفين إلى المرؤوسين، في حين الاتصال الصاعد له أهميته حيث يربط بين المستويات الإدارية العليا، مما يساهم في نقل الاقتراحات والانشغالات، أما الاتصال الأفقي فهو أيضاً مهم حيث يقوم بعملية التنسيق والرقابة بين مختلف الأقسام ويوضح الكثير من المعلومات التي لا يمكن الوصول إليها عن طريق الاتصال الداخلي.

جدول 9: يمثل الهدف من الاتصال الداخلي.

النسبة	التكرار	الاقتراحات
50%	15	نشر وتوزيع المعلومات من أجل إنجاز الوظائف في وقتها
16.67%	05	عملية تفاعلية تساهم في تكوين صورة جيدة للمؤسسة
33.33%	10	العمل على تنسيق الأعمال والنشاطات داخل المؤسسة
100%	30	المجموع

دائرة نسبية تمثل الهدف من الاتصال الداخلي



تحليل الجدول:

نلاحظ من خلال الجدول أن الهدف من الاتصال الداخلي بالنسبة لأفراد العينة يتمثل في نشر وتوزيع المعلومات من أجل الوظائف في وقتها وذلك بنسبة 50% وبهذا فإن الاتصال قد أسندت إليه مهمة نقل المعلومات داخل المؤسسة، وهذا ما يعيدنا إلى التعاريف الكلاسيكية للاتصال الذي يقوم أساساً على وجود مرسل ومستقبل. حيث يربط أفراد العينة الاتصال بالوظائف التي يؤديونها داخل الجامعة، حيث أن العلاقة التي تربطهم علاقة مهنية، وكل التبادلات التي تتم بين مختلف المصالح والإطارات تكون في إطار العمل،

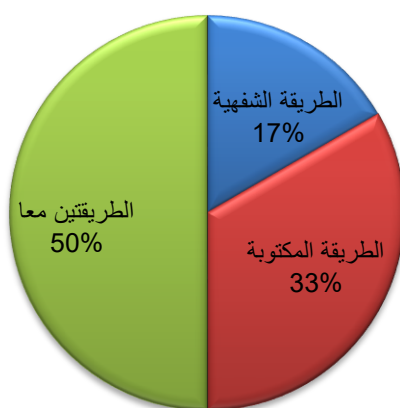
حيث أن تنقل المعلومات يعتبر عملية أساسية في المؤسسة من خلال بثها في الأوقات المناسبة.

كما نجد أن نسبة من أفراد العينة مثلت بـ 33.33% ترى بأن الهدف من الاتصال الداخلي هو العمل على تنسيق الأعمال والنشاطات داخل المؤسسة والذي يعتبر عنصراً هاماً بالنسبة للجامعة، أين يجب أن تظهر كوحدة متكاملة من خلال تناسق نشاطها، فبدون تنسيق الجهود فإن عمل المؤسسة يكون غير فعال، كما أن نسبة 16.67% ترى أن الهدف منه هو عملية تفاعلية تساهم في تكوين صورة جيدة للمؤسسة والحفاظ عليها من أجل إزالة سوء التفاهم بين الموظفين.

جدول 10: يمثل الطريقة التي يتم بها إيصال المعلومات.

الاقتراحات	التكرار	النسبة
الطريقة الشفهية	05	%16.67
الطريقة المكتوبة	10	%33.33
الطريقتين معا	15	%50
المجموع	30	%100

دائرة نسبية تمثل الطريقة التي يتم بها إيصال المعلومات



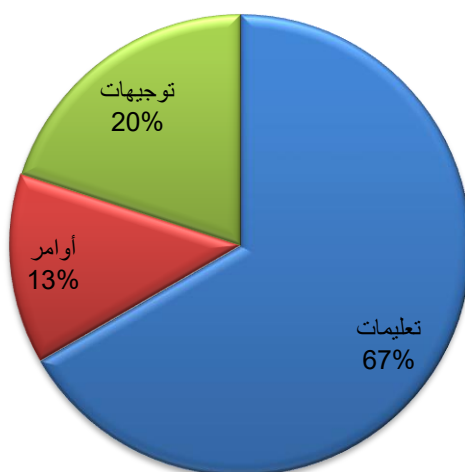
تحليل الجدول:

من خلال الجدول والذي يوضح طريقة إيصال المعلومات، بنسبة 50% من المبحوثين أقرروا بأن الطريقتين معا (المكتوبة والشفهية) هي الأكثر استخداما في المؤسسة وهذا الراجع لتسهيل عملية الاتصال بين الرؤساء والموظفين أما بنسبة 33.33% يرون أن الطريقة المكتوبة أكثر استخداما ربما يعود السبب إلى أن طبيعة العمل تتسم بالرسمية مثل استخدام التقارير والوثائق والمراسلات المكتوبة، ونجد أقل نسبة 16.67% بالنسبة للطريقة الشفهية مثل تلقي التوجيهات والأوامر بصفة شفوية ومن دون اللجوء إلى وسيلة معنية. وهذا ناتج عن الولاء التنظيمي والعمل في جو فريق مما يساعد على تحقيق الأهداف المسطرة.

جدول 11: يمثل نوع المعلومات.

النسبة	التكرار	الاقتراحات
66.67%	20	تعليمات
13.33%	04	أوامر
20%	06	توجيهات
100%	30	المجموع

دائرة نسبية تمثل نوع المعلومات



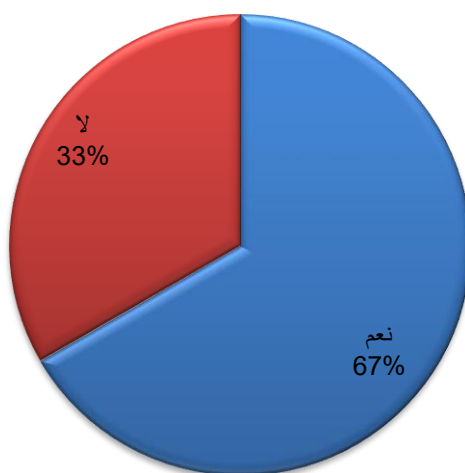
تحليل الجدول:

نلاحظ من خلال الجدول أن أفراد العينة يرون أن المعلومات التي تصلهم عبارة عن تعليمات بنسبة 66.67%، أما نسبة 20% ترى أن المعلومات التي تصلهم عبارة عن توجيهات، بينما يرى آخرون أنها عبارة عن أوامر وذلك بنسبة 13.33%. ومنه نستنتج أن الإداريين في جامعة عمار تليجي يتبعون العمل وسط جماعة كفريق عمل واحد، وأن هناك تسلسل هرمي في السلطة وأنه لا يوجد استبداد في السلطة، أي أن هناك تواصل بينهم من أجل اتخاذ قرار صائب ووجيه، وهذا ما يعطي الإداري استقرار في العمل داخل المؤسسة.

جدول 12: يمثل مشاركة أفراد العينة في اتخاذ القرار.

الاقتراحات	التكرار	النسبة
نعم	20	%66.67
لا	10	%33.33
المجموع	30	%100

دائرة نسبية تمثل مشاركة أفراد العينة في اتخاذ القرار



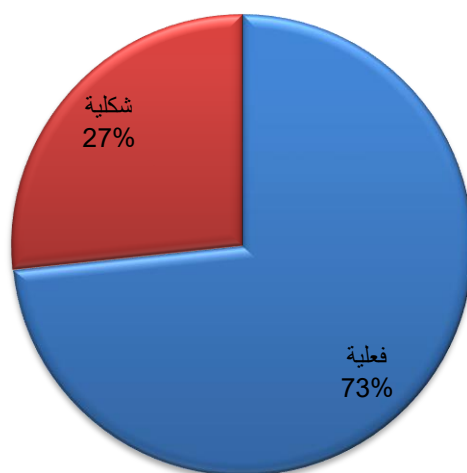
تحليل الجدول:

نلاحظ من خلال الجدول أن أفراد العينة يشاركون في عملية اتخاذ القرار بنسبة %66.67، في حين نسبة %33.33 لا يشاركون في عملية اتخاذ القرار. ومنه نستنتج أن تنفيذ القرار يتطلب جهد ووقت لتنفيذه وأن المشاركة في اتخاذ القرارات تجعل من الأمور واضحة لتنفيذه وبالتالي يسهل عليهم التغلب على أي عائق يواجه تنفيذ القرار، وأخيراً التوصل إلى القرار الصائب والسليم.

جدول 13: يمثل كيف تكون المشاركة في اتخاذ القرار.

الاقتراحات	التكرار	النسبة
فعلية	22	%73.33
شكلية	08	%26.67
المجموع	30	%100

دائرة نسبية تمثل كيف تكون المشاركة في اتخاذ القرار



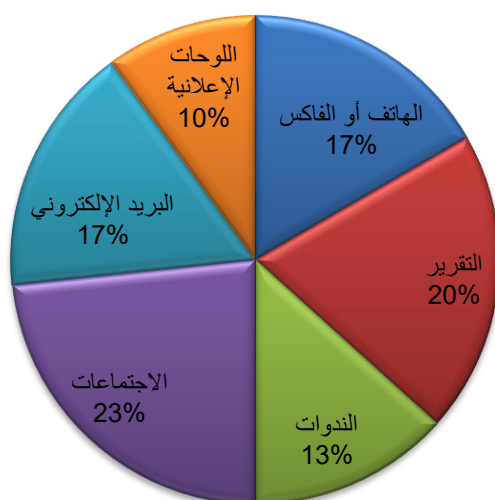
تحليل الجدول:

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة بنسبة %73.33 أنهم يشاركون في صناعة القرار، وأن هذه المشاركة تكون فعلية، بينما يرى بنسبة %26.67 من أفراد العينة أنهم يشاركون في صناعة القرار بطريقة شكلية، في حين أنه لم ينفي المبحوثين عدم مشاركتهم، وهذا راجع إلى إدراج كافة أعضاء المؤسسة بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تعتبر عصب العملية الإدارية.

جدول 14: يمثل وسائل الاتصال الموجودة في جامعة عمار ثليجي بالأغواط.

النسبة	التكرار	الاقتراحات
16.67%	05	الهاتف أو الفاكس
20%	06	التقرير
13.33%	04	الندوات
23.33%	07	الاجتماعات
16.67%	05	البريد الإلكتروني
10%	03	اللوحات الإعلانية
100%	30	المجموع

دائرة نسبية تمثل وسائل الاتصال الموجودة في جامعة
عمار ثليجي بالأغواط



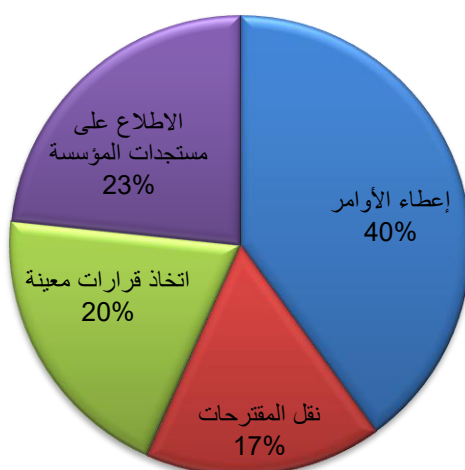
تحليل الجدول:

يتضح من خلال الجدول أن وسائل الاتصال الموجودة في جامعة عمار تليجي بالأغواط الأكثر استعمالاً هي الاجتماعات حيث قدرت بـ 23.33%، تليها التقارير بنسبة 20%، تليها الهاتف أو الفاكس والبريد الإلكتروني بنسبة 16.67%، أما الندوات بنسبة 13.33%، وفي الأخير اللوحات الإعلانية بنسبة 10%. ومنه نستنتج أن الإداريين في جامعة عمار تليجي يتعاملون مع بعضهم البعض من خلال وسائل اتصالية مختلفة، من أجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها.

جدول 15: يمثل كيف تستخدم هذه الوسائل.

الاقترحات	التكرار	النسبة
إعطاء الأوامر	12	40%
نقل المقترحات	05	16.67%
اتخاذ قرارات معينة	06	20%
الاطلاع على مستجدات المؤسسة	07	23.33%
المجموع	30	100%

دائرة نسبية تمثل كيف تستخدم هذه الوسائل



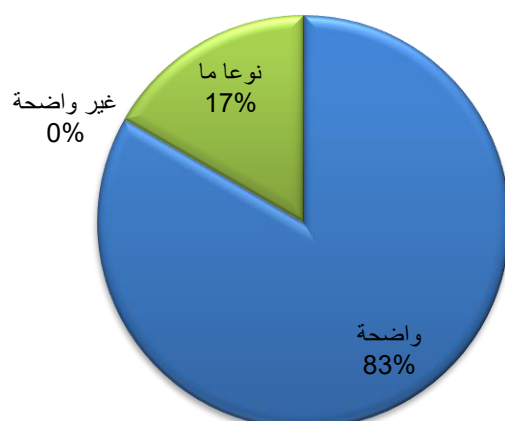
تحليل الجدول:

يتضح لنا من خلال الجدول أن أفراد العينة يستخدمون هذه الوسائل من أجل إعطاء الأوامر وذلك بنسبة 40%، وتليها الاطلاع على المستجدات بنسبة 23.33% وتليها اتخاذ قرارات معينة بنسبة 20%، وأخيراً نقل المقترحات بنسبة 16.67%. ومنه نستنتج أن جامعة عمار تليجي يتبعون التسلسل الهرمي في عملهم وهناك تواصل بينهم من أجل تبادل ونقل المعلومات.

جدول 16: يمثل كيف يمكن اعتبار المعلومات التي يتلقها أفراد العينة من خلال هذه الوسائل.

الاقترحات	التكرار	النسبة
واضحة	25	%83.33
غير واضحة	00	%00
نوعا ما	05	%16.67
المجموع	30	%100

دائرة نسبية تمثل كيف يمكن اعتبار المعلومات التي يتلقها أفراد العينة من خلال هذه الوسائل



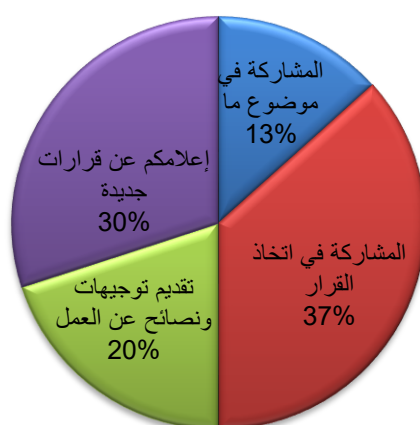
تحليل الجدول:

نلاحظ من خلال الجدول أن المعلومات التي يتلقها أفراد العينة من خلال هذه الوسائل واضحة بلغت نسبتها %83.33، أما المعلومات نوعا ما بلغت نسبتها %16.67، والمعلومات غير واضحة بلغت نسبتها %0، ومنه نقول أن المعلومات الواضحة التي يتم تلقيها من خلال الوسائل الاتصالية تعمل على رفع مستوى الأداء الوظيفي والمساعدة في اتخاذ القرارات.

جدول 17: يمثل معرفة لماذا يتم الاتصال بأفراد العينة.

النسبة	التكرار	الاقتراحات
13.33%	04	المشاركة في موضوع ما
36.67%	11	المشاركة في اتخاذ القرار
20%	06	تقديم توجيهات ونصائح عن العمل
30%	09	إعلامكم عن قرارات جديدة
100%	30	المجموع

دائرة نسبية تمثل معرفة لماذا يتم الاتصال بأفراد العينة



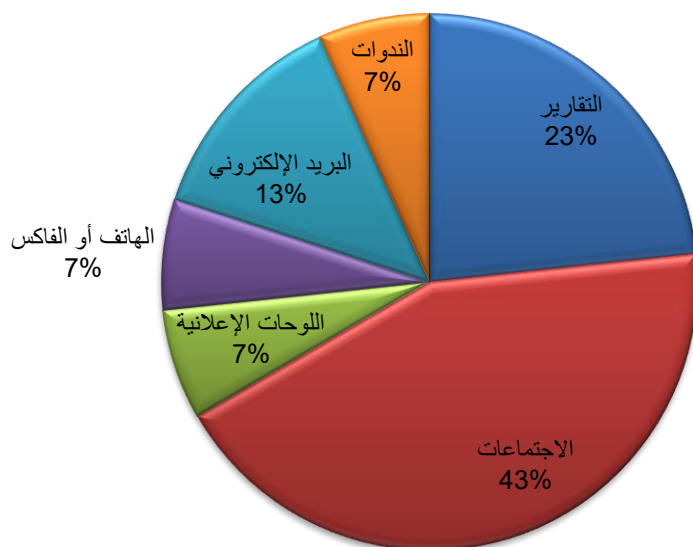
تحليل الجدول:

يتضح من خلال الجدول أن أفراد العينة يتم الاتصال بهم من أجل المشاركة في اتخاذ القرار بنسبة 36.67% وهذا راجع إلى أن المبحوثين هم الأطر، وكذلك يبرر وجود التشاركية في اتخاذ القرار وعليه وجود اتصال أفقي، نازل وصاعد. أما نسبة 30% تمثل إعلام الموظفين بقرارات جديدة ومنه نستنتج أنه هناك اتصال نازل في الجامعة، أما نسبة 20% تمثل تقديم توجيهات ونصائح عن العمل وهو ما يؤكد على طبيعة الاتصال النازل الذي يكون عبارة عن قرارات من الإدارة العليا إلى السفلى، أما نسبة 13.33% تمثل المشاركة في موضوع ما وهذا قد يرجع إلى فعالية الاتصال.

جدول 18: يمثل الوسائل الأكثر فعالية في اتخاذ القرارات حسب رأي أفراد العينة.

الاقتراحات	التكرار	النسبة
التقارير	07	%23.33
الاجتماعات	13	%43.33
اللوحات الإعلانية	02	%6.67
الهاتف أو الفاكس	02	%6.67
البريد الإلكتروني	04	%13.33
الندوات	02	%6.67
المجموع	30	%100

دائرة نسبية تمثل الوسائل الأكثر فعالية في اتخاذ القرارات حسب رأي أفراد العينة



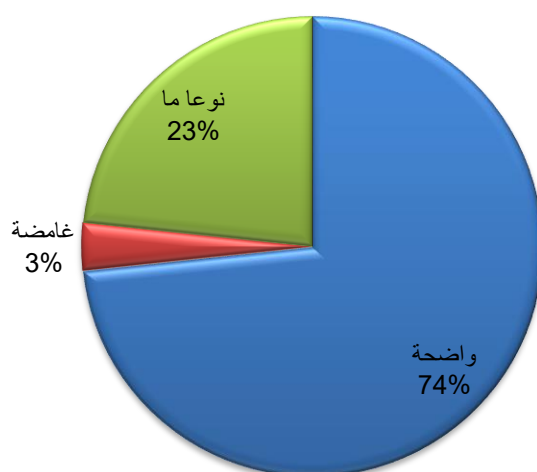
تحليل الجدول:

يتضح لنا من خلال الجدول أن أفراد العينة يرون أن الوسائل الأكثر فعالية في اتخاذ القرارات هي الاجتماعات بنسبة 43.33% وهذا يرجع إلى أهميتها في نقل المعلومات وسعيها في زيادة فاعلية الاتصال الداخلي، أما نسبة 23.33% تمثل التقارير حيث تعمل على نقل المعلومات، أما 13.33% تمثل البريد الإلكتروني وهذا ما يدل على رقمنة الإدارة، في حين جاءت اللوحات الإعلانية والهاتف أو الفاكس والندوات بنفس النسبة وقدرت بـ 6.67% وهذا ما يدل على أن هذه الوسائل الأكثر فعالية في اتخاذ القرارات.

جدول 19: يمثل نوع المعلومات التي تصل أفراد العينة.

النسبة	التكرار	الاقتراحات
%73.34	22	واضحة
%3.33	01	غامضة
%23.33	07	نوعا ما
%100	30	المجموع

دائرة نسبية تمثل نوع المعلومات التي تصل أفراد العينة



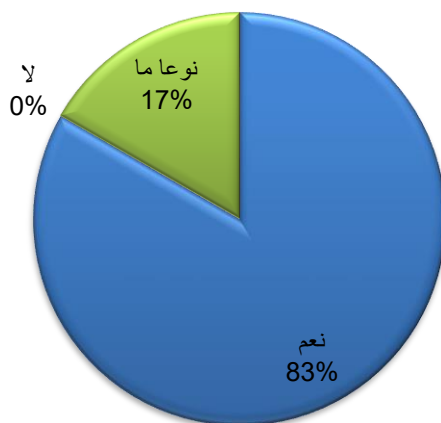
تحليل الجدول:

نلاحظ من خلال الجدول أن المعلومات التي تصل أفراد العينة من خلال هذه الوسائل واضحة بلغت نسبتها %73.34، أما المعلومات نوعا ما بلغت نسبتها %23.33، والمعلومات غامضة بلغت نسبتها %3.33، ومنه نقول أن المعلومات الواضحة التي يتم تلقيها من خلال الوسائل الاتصالية تعمل على رفع مستوى الأداء الوظيفي والمساعدة في اتخاذ القرارات.

جدول 20: يمثل مدى تفاهم وتعاون أفراد العينة في المؤسسة.

الاقترحات	التكرار	النسبة
نعم	25	%83.33
لا	00	%00
نوعا ما	05	%16.67
المجموع	30	%100

دائرة نسبية تمثل مدى تفاهم وتعاون أفراد العينة في المؤسسة



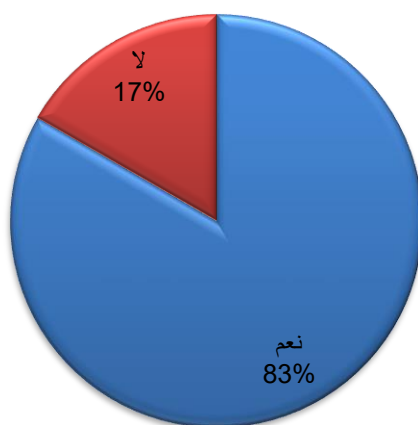
تحليل الجدول:

يتضح لنا من خلال الجدول أن أفراد العينة في المؤسسة متفاهمين وبيّنهم تعاون بنسبة كبيرة بلغت %83.33 وهذا ما يدل على دور الاتصال الفعال، في حين رأى آخرون أنه هناك نوعا ما من التفاهم والتعاون بنسبة %16.67. ومن خلال هذه النتائج يتبين لنا أن معظم الإداريين يقيمون الاتصال في الجامعة بالجيد وهذا لفهمهم الجيد لأنواع الاتصال، وأنهم يقومون بتوظيفه على أكمل وجه.

جدول 21: يمثل معرفة التباين في المستوى الثقافي والمعرفي بين أفراد العينة.

الاقتراحات	التكرار	النسبة
نعم	25	%83.33
لا	05	%16.67
المجموع	30	%100

دائرة نسبية تمثل معرفة التباين في المستوى الثقافي والمعرفي بين أفراد العينة



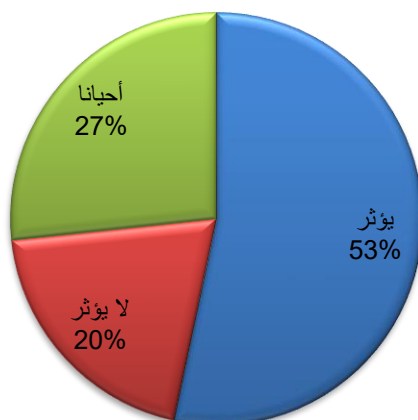
تحليل الجدول:

يتضح لنا من خلال الجدول أن هناك تباين في المستوى الثقافي والمعرفي بين أفراد العينة بنسبة 83.33% في حين أن هذا التباين لا يؤدي إلى إعاقة عملية الاتصال فيما بينهم، في حين يرى آخرون أنه ليس هناك تباين في المستوى الثقافي والمعرفي بين الموظفين وذلك بنسبة 16.67%. ومن خلاله يمكن القول أن هناك عملية اتصال بين الموظفين وبالتالي الاستفادة من آراء بعضهم البعض، وهذا التباين يدفع بهم لخلق جو من التعاون والتفاهم بين مختلف الإداريين.

جدول 22: يمثل معرفة تأثير عدم التقيد بالإجراءات الرسمية للعملية الاتصالية.

الاقتراحات	التكرار	النسبة
يؤثر	16	53.33%
لا يؤثر	06	20%
أحيانا	08	26.67%
المجموع	30	100%

دائرة نسبية تمثل معرفة تأثير عدم التقيد بالإجراءات الرسمية للعملية الاتصالية



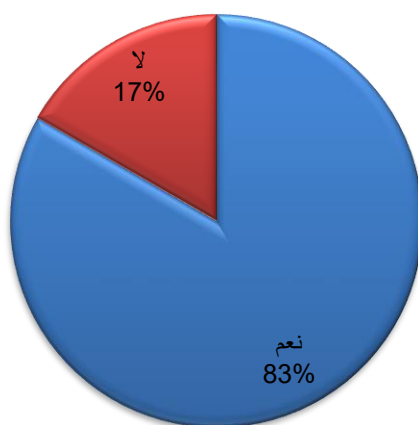
تحليل الجدول:

نلاحظ من خلال الجدول أن أفراد العينة يرون أن عدم التقيد بالإجراءات الرسمية يؤثر على العملية الاتصالية بنسبة 53.33%، في حين يرى آخرون أنه يؤثر أحيانا بنسبة 26.67%، أما نسبة 20% رأوا أنه لا يؤثر. ومنه نستنتج أنه يجب اتباع الإجراءات الرسمية، فالمؤسسة الحكيمة تسعى إلى التعاون والتفاهم بين الموظفين من أجل أن تكون هناك فعالية في العمل.

جدول 23: يمثل معرفة مدى مصداقية نقل المعلومات من طرف المرؤوسين إلى الرئيس.

الاقتراحات	التكرار	النسبة
نعم	25	%83.33
لا	05	%16.67
المجموع	30	%100

دائرة نسبية تمثل معرفة مدى مصداقية نقل المعلومات من طرف المرؤوسين إلى الرئيس



تحليل الجدول:

نلاحظ من خلال الجدول أن أفراد العينة يرون أن إيصال المعلومات من طرف المرؤوسين إلى الرئيس بمصداقية وذلك بنسبة %83.33، في حين يرى آخرون عكس ذلك وبنسبة %16.67. وعليه فإن المرؤوسين يقومون بإيصال المعلومات إلى الرئيس بمصداقية، كون أن الرئيس يشرف على التوجيه والتنسيق بين الأنشطة المختلفة لمنع التضارب والتعارض بين وحدات المؤسسة، لذا عند قيام المرؤوسين بإيصال المعلومات بمصداقية يساهم في إنجاح مختلف هذه العمليات، وبالتالي مساعدته على اختيار القرارات المناسبة وكذا محاولة ترشيدها.

مناقشة النتائج والتوصيات:

1- النتائج المتعلقة بالفرضيات:

الفرضية الأولى: للاتصال الداخلي دور كبير في ترشيد قرارات جامعة عمار ثليجي بالأغواط.

ومن خلال تحليل الجداول نجد أنها تحققت وهذا ما يتضح لنا في الجدول رقم 5 والذي يدور سؤاله حول مدى سهولة الاتصال في جامعة عمار ثليجي بالأغواط حيث أجاب أغلب عينة الدراسة بنعم بنسبة 86.67%، أيضا ما ورد في الجدول رقم 17 وسؤاله كان معرفة لماذا يتم الاتصال بأفراد العينة، فأجاب أغلب عينة الدراسة بأنهم يشاركون في اتخاذ القرار بنسبة 36.67%.

الفرضية الثانية: للاتصال الداخلي فعالية قوية في انسياب المعلومات والبيانات وترجمتها في صورة قرارات في جامعة عمار ثليجي بالأغواط.

ومن خلال تحليل الجداول نجد أنها تحققت وهذا ما يتضح لنا في الجدول رقم 16 والذي يدور سؤاله كيف يمكن اعتبار المعلوما التي يتلقها أفراد العينة من خلال هذه الوسائل حيث أجاب أغلب عينة الدراسة بأنها واضحة بنسبة 83.33%، أيضا ما ورد في الجدول رقم 19 وسؤاله كان ما نوع المعلومات التي تصل أفراد العينة، فأجاب أغلب عينة الدراسة بأنها واضحة بنسبة 73.34%.

الفرضية الثالثة: وسائل الاتصال الداخلي التي تأثر في عملية ترشيد قرارات في الجامعة هي: اجتماعات العمل.

ومن خلال تحليل الجداول نجد أنها تحققت وهذا ما يوضحه لنا الجدول رقم 14 والذي يدور سؤاله حول وسائل الاتصال الموجودة في الجامعة حيث أجاب أغلب عينة الدراسة بأن الوسيلة الموجودة هي الاجتماعات بنسبة 23.33%، أيضا ما ورد في الجدول رقم 18 وسؤاله كان ماهي الوسائل الأكثر فعالية في اتخاذ القرارات، فأجاب أغلب عينة الدراسة بأنها الاجتماعات بنسبة 43.33%.

الفرضية الرابعة: معوقات الاتصال الداخلي تؤثر بشكل كبير في عملية ترشيد القرارات في الجامعة.

ومن خلال تحليل الجداول نجد أنها تحققت وهذا ما يوضحه لنا الجدول رقم 21 والذي يدور سؤاله حول معرفة التباين في المستوى الثقافي والمعرفي بين أفراد العينة حيث أجاب أغلب عينة الدراسة بنعم بنسبة 83.33%، أيضا ما ورد في الجدول رقم 22 وسؤاله كان حول معرفة تأثير عدم التقيد بالإجراءات الرسمية للعملية الاتصالية فأجابت أغلب عينة الدراسة بأنها تؤثر بنسبة 53.33%.

النتائج العامة:

- أغلب أفراد العينة هم من الفئة العمرية من 30 سنة وما فوق.
- أغلب أفراد العينة لديهم أقدمية مهنية في العمل.
- أغلب أفراد العينة لديهم شهادة الليسانس والماستر.
- وجود خلية اتصال في جامعة عمار ثليجي بالأغواط.
- هناك سهولة اتصال في جامعة عمار ثليجي بالأغواط.
- الاتصال من حسن إلى جيد داخل جامعة عمار ثليجي بالأغواط.
- الاتصال النازل هو الأكثر استخداما في جامعة عمار ثليجي ويتمثل في إعطاء التعليمات والأوامر.
- الاتصال الصاعد أيضا موجود في جامعة عمار ثليجي ويتمثل في المشاركة في اتخاذ القرارات ونقل الانشغالات والاقتراحات.
- الهدف من الاتصال الداخلي هو نشر وتوزيع المعلومات من أجل إنجاز الوظائف في وقتها.
- يتم إيصال المعلومات في جامعة عمار ثليجي عن طريق الاتصال المكتوب والشفهي.
- تتمثل هذه المعلومات في تعليمات من الرئيس إلى المرؤوسين.
- يشارك أفراد العينة في اتخاذ القرار.
- تكون المشاركة في اتخاذ القرار فعلية.
- وسائل الاتصال الموجودة في جامعة عمار ثليجي بالأغواط هي الاجتماعات، الهاتف والفاكس، البريد الإلكتروني.
- تستخدم هذه الوسائل في إعطاء الأوامر والاطلاع على مستجدات المؤسسة.
- المعلومات التي يتلقها أفراد العينة من خلال هذه الوسائل هي واضحة.

- يتم الاتصال بأفراد العينة للمشاركة في اتخاذ القرار.
- الوسائل الأكثر فعالية في اتخاذ القرارات هي الاجتماعات والتقارير.
- المعلومات التي تصل الموظفين واضحة.
- هناك تفاهم وتعاون بين الموظفين في المؤسسة.
- هناك تباين في المستوى الثقافي والمعرفي بين الموظفين.
- عدم التقيد بالإجراءات الرسمية يؤثر على العملية الاتصالية.
- هناك مصداقية في نقل المعلومات من طرف المرؤوسين إلى الرئيس.

خاتمة

أبرزت لنا دراستنا الموسومة بـ " دور الاتصال الداخلي في ترشيد قرارات المؤسسة الجامعية" عبر دراسة وصفية بعينة من الإداريين بجامعة عمار ثلجي بالأغواط تبين لنا أن موضوع الاتصال الداخلي موضوع مهم ضمن العملية الاتصالية لأي مؤسسة، حيث أن مسألة الاتصال الداخلي تثير اهتمام الكثير من القادة الإداريين الذين يرون أنه من الضروري بناء شبكة علاقات مهنية متينة.

وتعرفنا كذلك على أنماط الاتصال (الصاعد، النازل، الأفقي) داخل جامعة عمار ثلجي وأهمية كل نمط في تحقيق السيرورة التنظيمية للمؤسسة وانسياب المعلومات والبيانات بين مختلف القادة الإداريين، وترجمتها في صورة قرارات، ومن خلال الاحتكاك بأفراد العينة البحثية تبين أن الاتصال الداخلي يلعب دورا كبيرا وفعالا في عملية اتخاذ القرار، فكلما كان الاتصال فعال زاد من سلامة القرار. ويظهر ذلك جليا من خلال الاتصالات التي تجمع بين مختلف الأعضاء العاملين في المؤسسة، فإذا كانت علاقة الموظف برئيسه حسنة فهذا يقلل من النزاعات في العمل وسيشعر الموظف بالارتياح، ولا بد من توفر قنوات الاتصال في المؤسسة حتى يضمن انتقال المعلومات والرسائل، ومنه نستنتج أن سهولة الاتصال تعطي للموظف الإداري إمكانية اتخاذ القرار الرشيد.



قائمة المصادر

والمراجع

I. المعاجم:

1. قاموس المنجد في اللغة والإعلام، المكتبة الشرقية، ط1، بيروت، 1986.
2. معجم الوسيط: مكتبة الإسكندرية للنشر والتوزيع، تركيا، 2000.
3. أبي الفضل ابن منظور. لسان العرب، دار صادر بيروت للطباعة والنشر، ط1، لبنان، 1997.
4. خضير شعبان. مصطلحات في الاعلام والاتصال، دار اللسان العربي لترجمة والتأليف والنشر، الجزائر، 2002.

II. الكتب:

1. منال طلعت محمود. مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، ط1، مصر، 2001.
2. منال هلال المزاهرة. بحوث الإعلام: الأسس والمبادئ، دار كنوز المعرفة، ط1، عمان، 2010.
3. سمير محمد حسن. بحوث الإعلام: الأسس والمبادئ، كلية الإعلام بالجامعة، ط1، مصر، 1986.
4. أحمد العساف. منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية: المفاهيم والأدوات، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
5. موريس أنجرس. منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القضية للنشر، ط2، 2004.
6. أحمد، بن مرسلي. مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال. ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2003.
7. محمد عبيدات وآخرون. منهجية البحث العلمي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان.
8. جبران مسعود، الرائد في المعجم الألفائي في اللغة والإعلام، ط3، دار العلم للملايين للنشر و التوزيع، لبنان، 2005 .

9. وسام فاضل راضي. مهند حميد التميمي. الاتصال ووسائله الشخصية والجماعية والتفاعلية، دار كتاب الجامعي، ط1، الامارات، لبنان، 2017.
10. محمد أبو سمرة. الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
11. عبد الهادي الجوهري. مجتمع علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999.
12. النحوي عدنان علي رضا. الشورى وممارساتها الايمانية، دار النحوي للنشر والتوزيع، السعودية، 1988.
13. بعيرة أبو بكر مصطفى. مبادئ الإدارة والمفاهيم والتطبيقات، مطابع الجوهرة، طرابلس، 1994.
14. محمد بكر نوفل. فريال محمد أبو عواد. التفكير والبحث العلمي، وكرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010.
15. محمد إسماعيل بلال. بحوث العمليات: استخدام الأساليب الكمية في صنع القرار، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004.
16. إبراهيم أبو عرقوب. الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار محمد لاوي، الأردن، 1993.
17. فؤاد شريف. نظام الاتصال وعملية الإدارة، المعهد القومي للإدارة العليا، ط2، مصر.
18. محمد فهمي العطروزي. العلاقات الإدارية في المؤسسة والشركات، عالم الكتب، ط1، مصر، 1960.
19. مصطفى حجاري. الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 2000.
20. أبو بكر مصطفى محمود. عبد الله عبد الرحمان البريدي. الاتصال مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال، دار الجامعية، مصر، 2008.

21. حنيفي عبد الغفور. السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الدار الجامعية، ط1، مصر، 1990.
22. عبد الناصر أحمد جرادات. لبنان هاتف الشامى. أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012.
23. محمد صاحب سلطان. العلاقات العامة ووسائل الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان.
24. ربحى مصطفى عليان. الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
25. زيد منير عبودي. فن الإدارة بالاتصال، دار دجلة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006.
26. خضير كاظم حمود. موسى سلامة اللوزى. مبادئ إدارة الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
27. محمد سيد قنديل. عبد المطلب عامر. التطوير التنظيمى، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، 2010.
28. طلعت إبراهيم لطفى. علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، د.س.
29. محمد الصيرفى. الإدارة الأطباء، المهندسين، المحامين، المكتب الجامعى الحديث، د.ط، 2008.
30. بلال خلف السكارنة. المهارات الإدارية فى تطوير الذات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
31. محمد رسلان الجيوس. جميل جاد الله. الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط3، عمان، 2008.
32. بلال خلف السكارنة. القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن، 2009.

33. خضيرة كاظم حمود. موسى سلامة اللوزي. مبادئ إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
34. علي عباس. أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004.
35. العلاق بشير. الإدارة الحديثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008.
36. علي خلف حجاج. اتخاذ القرارات الإدارية، دار قنديل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
37. عصمت عدلي علم الاجتماع الأمني، دط، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2001.
38. كسر ناصر المنصور. نظرية القرارات الإدارية: مفاهيم وطرائق كمية، دار مكتبة حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 1998.
39. الشرقاوي علي. العملية الإدارية وظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002.
40. سامي سلطي عريفج. الجامعة والبحث العلمي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 2001.
41. سعيد إسماعيل علي. شجون جامعية، عالم الكتب، مصر، 1999.
42. - رشدي أحمد طعيمة. محمد سلمان البندري. التعليم الجامعي بين رصد الواقع ورؤى التطوير، دار الفكر العربي، ط1، مصر، 2004.
43. علي أحمد مذكور. التعليم العالي في الوطن العربي: الطريق إلى المستقبل، دار الفكر العربي، مصر، 2000.
44. محمد العربي ولد خليفة. المهام الحضرية للمدرسة والجامعة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989.
45. فضيل دليو. اتصال المؤسسة اشهار علاقات عامة مع الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2003.

1. معمري أمينة. دور الاتصال الداخلي في تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة الجامعية: دراسة ميدانية برئاسة جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، الجزائر، 2015/2014.
2. حنين قادري. أهمية التخطيط في ترشيد القرارات في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة ورقلة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012/2011.
3. بلعربي إيمان. استراتيجية الاتصال الإقناعي في المؤسسة العمومية: مؤسسة التأمين LA CAAR لمستغانم، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، الجزائر، 2014/2013.
4. ريان وحشي. دور الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرار بالإدارة المحلية: دراسة ميدانية على إطارات بلدية سيقوس، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، الجزائر، 2017/2016.
5. حمري أميرة. الاتصال التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرار: دراسة ميدانية مؤسسة سونلغاز أم البواقي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العرب بن مهدي أم البواقي، الجزائر، 2017/2016.
6. أيمن يوسف. تطور التعليم العالي: الإصلاح والأفاق السياسية: دراسة ميدانية لمجموعة من الأساتذة بجامعة بن يوسف بن خدة، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية، 2008.

IV. المجالات:

- 1- نجاه ساسي هادف. وردة برويس. المشاركة في اتخاذ القرارات وأثرها على العمال، مجلة المجتمع والرياضة، العدد2، الجزائر، 2018/12/15.
- 2- بن داود العربي. المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد16، الجزائر، سبتمبر2014.

الملاحق

جامعة عمار ثليجي

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة

قسم علوم الاعلام والاتصال



استمارة استبيان حول موضوع:

دور الاتصال الداخلي في ترشيد قرارات المؤسسة الجامعية

دراسة ميدانية على عينة من الإداريين بجامعة عمار ثليجي بالأغواط

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص اتصال وعلاقات عامة

إشراف:

د. فاطمة الزهراء سبع

إعداد:

❖ بن سعد حمزة

❖ جراي بلال

إخواني

في الإطار التحضير لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة يسعدني كثيرا أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة والمتمثلة في مجموعة العبارات والتي أرجوا منكم التفضل بالإجابة بكل صدق وقراءة عبارات الاستمارة بكل تركيز وعناية وذلك بالتأكد من إجاباتكم الخاصة، و وضع علامة (x) في المكان المناسب واختيار إجابة واحدة فقط، مع العلم أن هذه الاستمارة ستحظى بالسرية التامة والتي يتم استخدامها لغرض البحث العلمي. أشكركم على تعاونكم.

السنة الجامعية: 2023/2022

- المحور الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس: ذكر أنثى

2-السن:

من 20 سنة إلى 29 سنة من 30 سنة إلى 39 سنة

من 40 سنة فما فوق

3-الأقدمية المهنية:

أقل من 5 سنوات

من 5 سنوات إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

4-المؤهل العلمي:

ليسانس ماستر دكتوراه

المحور الثاني: مدى فعالية الاتصال الداخلي

1- هل توجد خلية اتصال في جامعة عمار تليجي بالأغواط؟

نعم لا

2- هل هناك سهولة في إجراء عملية الاتصال داخل جامعة عمار تليجي بالأغواط؟

نعم لا

3- هل تعتقدون أن الاتصال في جامعة عمار تليجي بالأغواط؟

ضعيف حسن جيد

4- ما هو نوع الاتصال المستخدم في جامعة عمار ثلجي بالأغواط؟

صاعد نازل أفقي

5- ما هو الهدف من الاتصال الداخلي؟

نشر وتوزيع المعلومات من أجل إنجاز الوظائف في وقتها

عملية تفاعلية تساهم في تكوين صورة جيدة للمؤسسة

العمل على تنسيق الأعمال والنشاطات داخل المؤسسة

6- ما هي الطريقة التي يتم بها إيصال المعلومات؟

الطريقة الشفهية الطريقة المكتوبة الطريقتين معا

7- ما نوع هذه المعلومات؟

تعليمات أوامر توجيهات

8- هل تشارك في صنع القرار؟

نعم لا

9- إذا كانت الإجابة "بنعم" كيف تكون المشاركة؟

فعلية شكلية

المحور الثالث: وسائل الاتصال الداخلي التي تؤثر في عملية ترشيد قرارات المؤسسة

1- ما هي وسائل الاتصال الموجودة في جامعة عمار ثليجي بالأغواط؟

الهاتف والفاكس التقرير الندوات
اللوحات الاعلانية الاجتماعات البريد الالكتروني

2- فيما تستخدم هذه الوسائل؟

إعطاء الأوامر
نقل المقترحات
إتخاذ قرارات معينة
الاطلاع على مستجدات المؤسسة

3- هل يمكن اعتبار المعلومات التي تتلقونها من خلال هذه الوسائل؟

واضحة غير واضحة نوعا ما

4- هل يتم الاتصال بكم من أجل؟

المشاركة في موضوع ما
المشاركة في اتخاذ القرار
تقديم توجيهات ونصائح عن العمل
إعلامكم عن قرارات جديدة

5- ما هي الوسائل التي ترونها أكثر فعالية في اتخاذ القرارات؟

التقارير الاجتماعات اللوحات الاعلانية

الهاتف والفاكس البريد الالكتروني الندوات

المحور الرابع: معوقات الاتصال الداخلي في عملية ترشيد قرارات المؤسسة

1- هل المعلومات التي تصلكم تكون؟

واضحة غامضة نوعا ما

2- هل هناك تفاهم وتعاون بين موظفي المؤسسة؟

نعم لا نوعا ما

3- هل هناك تباين في المستوى الثقافي والمعرفي بين أعضاء المؤسسة؟

نعم لا

4- هل يؤثر عدم تقييدك بالإجراءات الرسمية العملية الاتصالية؟

يؤثر لا يؤثر أحيانا

5- هل يتم إيصال المعلومات من طرف المرؤوسين إلى الرئيس بمصداقية؟

نعم لا

	التشكر.....
	الإهداءات.....
	ملخص الدراسة.....
	خطة الدراسة.....
	فهرس الجداول.....
	فهرس الأشكال والدوائر النسبية.....
	فهرس الملاحق.....
أ-ب	مقدمة.....
الإطار المنهجي والمفاهيمي	
6-4	إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.....
6	فرضيات الدراسة.....
7	أسباب اختيار الموضوع.....
7	أهداف الدراسة.....
7	أهمية الدراسة.....
8	نوع الدراسة ومنهجها.....
9	مجتمع الدراسة وعينته.....
10	أدوات جمع البيانات.....
16-11	مصطلحات ومفاهيم الدراسة.....
17	حدود الدراسة.....
24-18	الدراسات السابقة.....
الإطار النظري للدراسة	
	الفصل الأول: الاتصال الداخلي.....
28	تمهيد.....

الفهرس

30-29	1- مفهوم الاتصال الداخلي.....
33-30	2- أنواع الاتصال الداخلي.....
35-33	3- وسائل الاتصال الداخلي.....
37-36	4- شبكات الاتصال الداخلي.....
39-38	5- خصائص الاتصال الداخلي.....
41-40	6- أهداف الاتصال الداخلي.....
42-41	7- أهمية الاتصال الداخلي.....
43-42	8- معوقات الاتصال الداخلي.....
44	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثاني: القرار والمؤسسة الجامعية.....
47	تمهيد.....
50-48	1- مفهوم القرار وعملية اتخاذ القرار.....
52-50	2- أنواع القرارات.....
54-52	3- خطوات اتخاذ القرار.....
57-55	4- خصائص وعناصر اتخاذ القرار.....
58-57	5- أهمية وصعوبات اتخاذ القرار.....
59	6- مفهوم الجامعة.....
61-60	7- أهداف المؤسسة الجامعية.....
63-61	8- مقومات المؤسسة الجامعية.....
64	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة
67	تمهيد.....
69-68	بطاقة فنية عن جامعة عمار تليجي بالأغواط.....
95-70	عرض النتائج وتحليلها.....

الفهرس

99-96	مناقشة النتائج
100	خاتمة
107-102	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق
	الفهرس