



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي - تندوف -

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير

قسم علوم التسيير



## الاتصال غير الرسمي و أثره على اتخاذ القرار داخل المؤسسة ( دراسة حالة مديرية التربية لولاية تندوف )

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر

تخصص : تسيير الموارد البشرية

اشراف الاستاذ :

- بورحلة ميلود

اعداد الطالبين :

- الزواوي سيداحمد

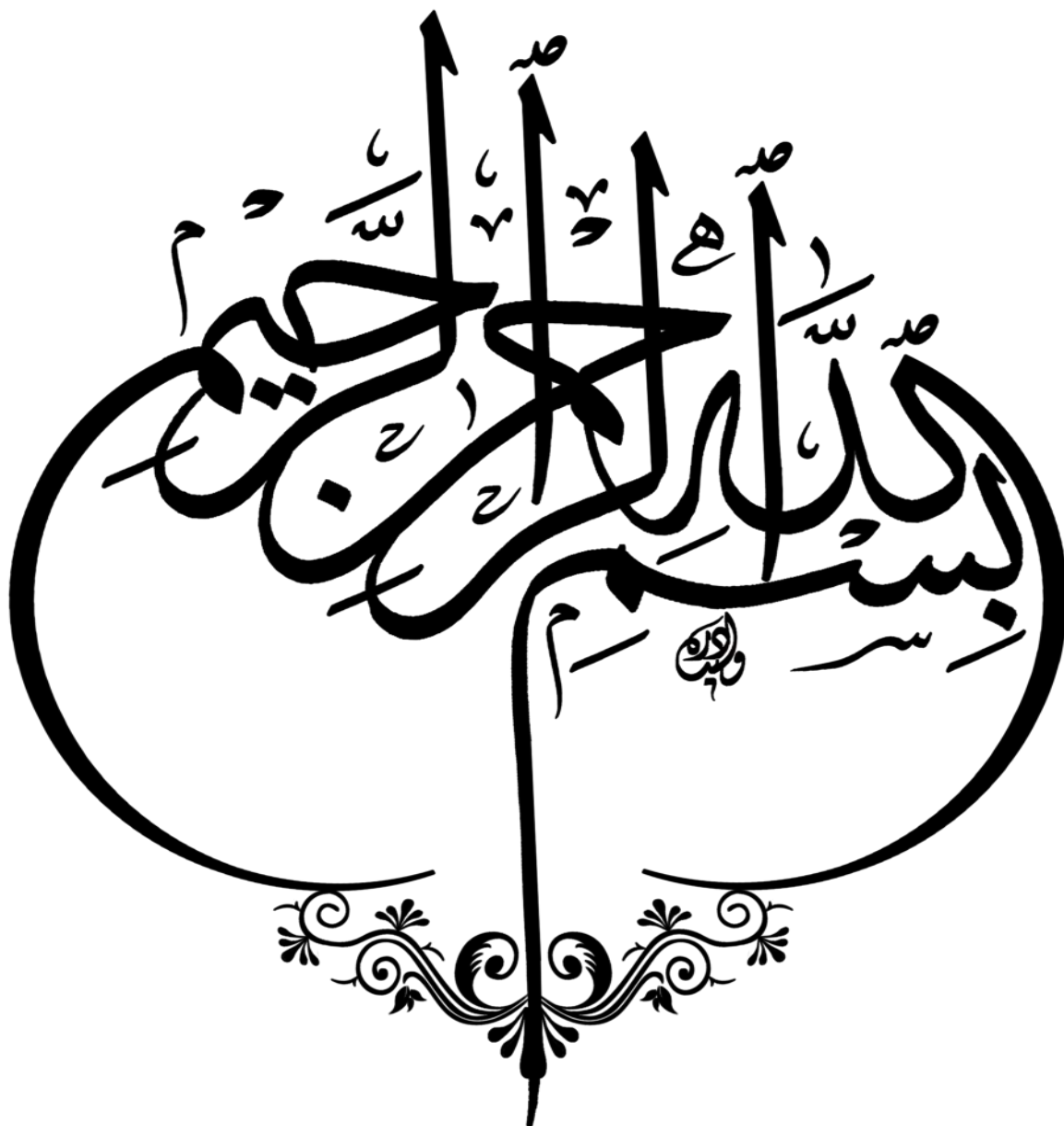
- بويهان سلامة

### لجنة المناقشة

|                 |                      |              |
|-----------------|----------------------|--------------|
| مشرف و مقرر     | استاذ التعليم العالي | ميلود بورحلة |
| رئيسا           | استاذ محاضر أ        | زروقي بلال   |
| ممتحنا و مناققا | استاذ محاضر ب        | يحياوي حسنية |

السنة الجامعية

2023/2022



# إهداء

نُهدي هذا العمل العلمي الى :

والدينا الافاضل منبع سعادتنا و فرحنا إلى كل أفراد عائلاتنا صغيرا و  
كبيرا و إلى كل أقاربنا و إلى كل من كان سندا لنا في دراستنا و حياتنا و منبعا  
لسعادتنا و إلى كل اصدقائنا و كل أحبائنا في كل مكان بعيدا كان أم قريبا .

إليكم جميعا نُهدي هذا العمل

الطالبان

الزواوي سيد أحمد

بويهان سلامة

## شكر و تقدير

لا يفوتنا أن أتوجه بجزيل الشكر و الإمتنان للأستاذ المشرف البروفيسور : بورحلة ميلود الذي كان خير مرشد لنا و قدم لنا يد العون و لم ييخل علينا بنصائحه و إرشاداته ، كما نتوجه بجزيل الشكر لأعضاء اللجنة الذين تكرموا بقبول مناقشة هذا العمل و الى كل أساتذة و طلبة المركز الجامعي على كافي .

## فهرس المحتويات

| العنوان                                                                      | الصفحة |
|------------------------------------------------------------------------------|--------|
| شكر                                                                          |        |
| إهداء                                                                        |        |
| فهرس المحتويات                                                               | I      |
| فهرس الجداول                                                                 | V      |
| فهرس الاشكال                                                                 | VII    |
| المقدمة العامة                                                               | أ-ب-ج  |
| الفصل الأول : الادبيات النظرية و التطبيقية                                   |        |
| تمهيد                                                                        | 1      |
| المبحث الأول : الأدبيات النظرية للاتصال غير الرسمي و اتخاذ القرار            | 2      |
| المطلب الأول : نظرة عامة حول الاتصال                                         | 2      |
| الفرع الأول : تعريف الاتصال و أهميته                                         | 3      |
| الفرع الثاني : أهداف و عناصر الاتصال داخل المؤسسة                            | 4      |
| الفرع الثالث : مفهوم الاتصال التنظيمي و أنواعه                               | 5      |
| المطلب الثاني : أساسيات حول الاتصال غير الرسمي                               | 9      |
| الفرع الأول : الاتصالات غير الرسمية و سبب و جودها                            | 9      |
| الفرع الثاني : أوجه التشابه و الاختلاف بين الاتصال غير الرسمي و اتخاذ القرار | 10     |
| الفرع الثالث : أهمية الاتصال غير الرسمي و خصائصه                             | 10     |
| الفرع الرابع : أشكال و قنوات و مظاهر الاتصال غير الرسمي                      | 12     |
| الفرع الخامس : مراحل اتصال غير الرسمي                                        | 16     |

|    |                                                                                                                  |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 17 | الفرع السادس : ايجابيات و سلبيات الاتصال غير الرسمي                                                              |
| 19 | المطلب الثالث : ماهية عملية اتخاذ القرار                                                                         |
| 19 | الفرع الأول : مفهوم اتخاذ القرار و أهم عناصره و مكوناته                                                          |
| 20 | الفرع الثاني : أنواع القرارات الادارية                                                                           |
| 21 | الفرع الثالث : تصنيف القرارات                                                                                    |
| 26 | الفرع الرابع : خصائص و صفات و أساليب عملية اتخاذ القرار                                                          |
| 28 | الفرع الخامس : مراحل عملية اتخاذ القرار و العوامل المؤثرة عليه و أساليب تحسين القرارات الادارية و زيادة فعاليتها |
| 35 | المبحث الثاني : العلاقة بين الاتصال غير الرسمي و اتخاذ القرار                                                    |
| 35 | المطلب الاول : علاقة الاتصال غير الرسمي بعملية اتخاذ القرار                                                      |
| 35 | المطلب الثاني : أهمية ودور الاتصال غير الرسمي في عملية اتخاذ القرار                                              |
| 35 | المطلب الثالث : عوامل الاتصال غير الرسمي و أثرها في اتخاذ القرار                                                 |
| 37 | المبحث الثالث : الدراسات السابقة                                                                                 |
| 37 | المطلب الاول : الدراسات السابقة العربية                                                                          |
| 40 | المطلب الثالث: الدراسات الاجنبية                                                                                 |
| 43 | المطلب الثاني : مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية                                                     |
|    | الفصل الثاني : دراسة ميدانية بمديرية التربية لولاية تندوف                                                        |
| 46 | تمهيد                                                                                                            |
| 47 | المبحث الاول : تقديم المؤسسة و الأدوات المستخدمة                                                                 |
| 47 | المطلب الاول : تعريف مديرية التربية لولاية تندوف                                                                 |
| 47 | الفرع الاول :تعريف بالمديرية                                                                                     |
| 47 | الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي للمديرية                                                                          |

|    |                                                                    |
|----|--------------------------------------------------------------------|
| 50 | الفرع الثالث : مهام مديرية التربية                                 |
| 51 | المطلب الثاني : الطريقة و الادوات                                  |
| 51 | الفرع الاول : الطريقة و الأدوات                                    |
| 51 | الفرع الثاني : أداة الدراسة                                        |
| 51 | المطلب الثالث : مراحل اعداد استبيان                                |
| 52 | المبحث الثاني: دراسة وتحليل البيانات وعرض النتائج                  |
| 52 | المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بعينة الدراسة           |
| 52 | الفرع الاول: تحليل البيانات الشخصية                                |
| 57 | الفرع الثاني : ثبات وصدق الاستبيان                                 |
| 63 | الفرع الثالث : تحديد مجالات اتجاه الإجابات حسب مقياس ليكارت        |
| 64 | المطلب الثاني: التحليل الاحصائي لمخاور الاستبيان                   |
| 64 | الفرع الاول : التحليل الاحصائي لعبارات المحور الأول من الاستبيان   |
| 66 | الفرع الثاني : التحليل الاحصائي لعبارات المحور الثاني من الاستبيان |
| 67 | الفرع الثالث : التحليل الاحصائي لعبارات المحور الثالث من الاستبيان |
| 68 | المطلب الثالث: اختبار الفرضيات                                     |
| 69 | الفرع الاول : اختبار الفرضية الفرعية الاولى                        |
| 71 | الفرع الثاني : اختبار الفرضية الفرعية الثانية                      |
| 71 | الفرع الثالث : اختبار الفرضية الفرعية الرئيسية                     |
| 73 | الفرع الرابع : عرض نتائج الدراسة                                   |
| 74 | خاتمة                                                              |
|    | قائمة المصادر و المراجع                                            |

|  |         |
|--|---------|
|  | الملاحق |
|--|---------|

## قائمة الجداول

| رقم الجدول | عنوان الجدول                                                                  | الصفحة |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 01         | عدد الاستبيانات الموزعة و المسترجعة                                           | 51     |
| 02         | توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس                                            | 53     |
| 03         | توزيع أفراد العينة حسب متغير السن                                             | 54     |
| 04         | توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي                                   | 55     |
| 05         | توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة                                           | 56     |
| 06         | معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات أداة الدراسة                                   | 58     |
| 07         | معامل الارتباط لسبيرمان لقياس ثبات أداة الدراسة                               | 59     |
| 08         | معامل الصدق الذاتي لقياس ثبات أداة الدراسة                                    | 59     |
| 09         | صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور الاتصال غير الرسمي                           | 60     |
| 10         | صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور عملية اتخاذ القرار                           | 61     |
| 11         | صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور علاقة الاتصال غير الرسمي بعملية اتخاذ القرار | 62     |
| 12         | الصدق البنائي لمحاور الدراسة                                                  | 63     |
| 13         | مقياس ليكارت الثلاثي                                                          | 64     |
| 14         | سلم الإجابات حسب مقياس ليكارت                                                 | 64     |
| 15         | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الأول                       | 65     |
| 16         | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني                      | 66     |

|    |                                                                           |    |
|----|---------------------------------------------------------------------------|----|
| 68 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الثالث                  | 17 |
| 70 | اختبار التوزيع الطبيعي                                                    | 18 |
| 70 | One يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى باستخدام اختبار )<br>Sample( | 19 |
| 71 | نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية                                      | 20 |
| 72 | نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرئيسية                                     | 21 |

## قائمة الاشكال

| الصفحة | عنوان الشكل                                  | رقم الشكل |
|--------|----------------------------------------------|-----------|
| 6      | الاتصال النازل                               | 01        |
| 7      | الاتصال الافقي                               | 02        |
| 8      | انواع الاتصال                                | 03        |
| 13     | يمثل سلسلة النميمة و العنقودية               | 04        |
| 15     | يمثل أشكال الاتصال غير الرسمي                | 05        |
| 23     | القرارات و المستوى التنظيمي                  | 06        |
| 25     | تصنيف القرارات                               | 07        |
| 41     | يبين العلاقة على شكل سلسلة                   | 08        |
| 42     | العلاقة على شكل عجلة                         | 09        |
| 42     | العلاقة على شكل دائرة                        | 10        |
| 43     | Y العلاقة على شكل                            | 11        |
| 48     | الهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية تندوف | 12        |
| 53     | توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس           | 13        |
| 55     | توزيع أفراد العينة حسب متغير السن            | 14        |
| 56     | توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي  | 15        |
| 57     | توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة          | 16        |

# مقدمة العامة

### مقدمة:

يعد الاتصال من بين أهم المواضيع التي شغلت الباحثين والعلماء بالدراسة منذ فجر التاريخ والتي لا تزال تستقطب اهتماماتهم وذلك نظرا لأهميته الكبيرة والبالغة، حيث برزت أهمية الاتصال وفعاليته مع زيادة التقدم التكنولوجي، وفي ظل التطور الهائل والحاصل في عصرنا الحديث، والذي أدى إلى التدفق السريع للمعلومات فالانصال يساهم في نقلها بشكل أسهل وأدق، كما أنه يعتبر من بين أهم العمليات التي تحرص كل المنظمات والمؤسسات على ضمان فعاليتها، فهو يعتبر سر نجاحها واستمرارها، فنجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يرتبط بشكر كبير بنجاح عملية الاتصال داخلها وخارجها فالكثير من المشكلات التي تنشأ سببها في الغالب سوء الاتصال بين المسؤولين وباقي الموظفين والذي يعد من المعوقات التي تحول دون تقدمها، وفي حال استخدام الاتصال بطريقة صحيحة وسليمة فإنه سيساعد على اتخاذ قرارات جيدة وفعالة داخل المؤسسة والذي يسمح بتحسين أداء المورد البشري وكذا تحفيزه على الابداع وتنمية قدراته.

و بالحديث عن الاتصال فإن أغلب الدراسات قامت على دراسة الاتصال عبر مستوياته الرسمية الذي يمر عبر القنوات المتفق عليها في النظام الاساسي للمؤسسة سواء كان صاعدا او نازلا او افقيا ، كذا دراسة الوسائل المستخدمة في ذلك ومدى حدتها، و اساليب الاتصال من كتابية و شفوية و غيرها من هذا المنطلق يلجأ العديد من الباحثين للإشارة على بعض النتائج التي تمت ملاحظتها وتدوينها من خلال المقابلات او الاسئلة المفتوحة في الاستمارات وهي اشارة بعض افراد العينة الى اشكال الاتصال غير الرسمي، و يرى علماء الادارة ان للاتصال غير الرسمي له تأثير على سير العمل داخل المنظمة إلا أن واقع الاتصال في المؤسسة الجزائرية نلاحظ أنها لم تعطي له دوره الحقيقي والأساسي، وهذا ما نلاحظه بحيث يوجد خلل كبير على مستوى العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وخاصة في مجال اتخاذ القرارات الإدارية، وهذا من خلال الصعوبة التي يجدها العاملين في إيصال انشغالاتهم لرؤسائهم، وصعوبة التي يجدها الرؤساء في فهم العاملين و هذا يعود لعدم وجود المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات .

### الإشكالية :

و من خلال ما طرحناه تتجلى لنا إشكالية الموضوع و التي تتمثل فيما يلي :

ما مدى مساهمة الاتصال غير الرسمي في التأثير على عملية اتخاذ القرار بمديرية التربية لولاية تندوف ؟

### الأسئلة الفرعية :

و إنطلاقا من هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية :

- هل يوجد اتصال غير رسمي داخل مديرية التربية ؟
- هل توجد علاقة بين الاتصال غير الرسمي و اتخاذ القرار بمديرية التربية لولاية تندوف ؟

## الفرضيات :

### الفرضية الرئيسية :

- يساهم الاتصال غير الرسمي بشكل إيجابي في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة .

بناء على الأسئلة الفرعية نضع الفرضيات التالية :

- يوجد اتصال غير رسمي داخل المديرية.
- توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال غير رسمي و اتخاذ القرار بمديرية التربية لولاية تندوف .

### مبررات اختيار الموضوع :

هناك عدة مبررات دعتنا الى اختيار هذا الموضوع و أهمها :

- اثراء الرصيد المعرفي و العلمي .
- حداثة الموضوع و قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين .
- الفضول العلمي لمعرفة ما إذا كانت المؤسسة تراعي الاهتمام بالاتصالات غير الرسمية .
- علاقة موضوع البحث بتخصص تسيير الموارد البشرية الذي يتم فيه تحضير لهادة الماستر و مجال البحث في طور الماستر .

### أهداف الدراسة :

- معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال غير الرسمي و اتخاذ القرار .
- التعرف على مفهوم كل من الاتصال غير الرسمي و اتخاذ القرار .
- محاولة توضيح أهمية الاتصالات غير الرسمية و كيف تساهم في التأثير على اتخاذ القرار .
- الوصول الى النتائج و التوصيات ايجابية تعود بالفائدة على المؤسسة .

### أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في ما يلي :

**الأهمية العلمية :** تنبع من أهمية موضوع الاتصال غير الرسمي ولما له أثر على اتخاذ القرار داخل المؤسسة ، بالإضافة الى ندرة في دراسة الموضوع بالمؤسسات الجزائرية .

- التعرف على رأي العمال حول الاتصال غير الرسمي و أثره على اتخاذ القرار .

**الأهمية العملية :** تتلخص فيما ستتوصل اليه الدراسة من نتائج و ما سوف تطرحه من توصيات و امكانية الاستفادة من ذلك في موضوع الاتصال غير الرسمي و اثره على اتخاذ القرار في مديرية التربية لولاية تندوف

## مقدمة العامة

### حدود الدراسة :

- الحدود الزمانية : لقد شرعت الدراسة إبداءاً من شهر نوفمبر 2022 الى غاية شهر ماي 2023 .
- الحدود المكانية : لقد تم اسقاط الجانب التطبيقي لهذه الدراسة على مديرية التربية لولاية تندف .

### المنهج المتبع و أدوات الدراسة :

- كما أسلفنا الذكر أن دراستنا تعتبر من المواضيع الحديثة و بحكم طبيعة الموضوع يمكننا الاعتماد على منهج الوصفي تحليلي في شقه النظري ، و اعتمدنا على دراسة حاة في شقنا التطبيقي و ذلك باستخدام منهجية إمراد .

### صعوبات البحث :

- عدم وجود مصادر كافية للدراسات خاصة المتعلقة بالاتصال غير الرسمي .
- قلة الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع .
- صعوبة تجاوب الادارة مع استمارة التوجيه من طرف الجامعة مع تأخر في قبول وضع الاستبيان .
- ضيق لوقت بسبب الانشغالات المهنية .

### مرجعية الدراسة :

اعتمدنا في بحثنا على عدة مراجع متنوعة منها ( كتب و مذكرات و رسائل و مقالات و مواقع ) في الفصل النظري ، كما اعتمدنا في الجانب التطبيقي على استمارة الاستبيان التي وجهت الى أفراد عينة الدراسة .

### هيكل الدراسة :

لمعالجة هذه الموضوع قمنا بتقسيم البحث الى فصلين، الفصل الاول الخاص بالجانب النظري و الفصل الثاني الخاص بالتطبيقي .

الفصل الأول: والذي حاولنا من خلاله التطرق إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول تناول الأدبيات النظرية والتي ضمت ثلاثة مطالب، المطلب الأول نظرة عامة حول الاتصال والمطلب الثاني حول أساسيات على الاتصال غير الرسمي، والمطلب الأخير حول عملية اتخاذ القرار، أما المبحث فتناول أيضا ثلاث مطالب، وكان المطلب الأول حول علاقة الاتصال الغير الرسمي باتخاذ القرار، والمطلب الثاني عن أهمية ودور الاتصال الغير الرسمي في عملية اتخاذ القرار، والمطلب الثالث تكلم عن عوامل الاتصال الغير الرسمي وأثره على اتخاذ القرار، وفي المبحث الأخير خصص للأدبيات التطبيقية والذي تناول مطلبين، المطلب الأول الدراسات السابقة، فأما المطلب الثاني فكان للتعقيب على الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: تناولنا فيه الجانب التطبيقي إذ عرضنا فيه الطريقة والأدوات المستعملة في تحليل المعلومات للوصول للنتائج، ثم مناقشتها وتفسيرها والتوصل إلى النتيجة النهائية للموضوع.

# الفصل الأول

المبحث الأول : الادبيات النظرية للاتصال غير الرسمي و اتخاذ القرار

المبحث الثاني : العلاقة بين الاتصال غير الرسمي و حماية اتخاذ القرار

المبحث الثالث : الدراسات السابقة

### تمهيد:

إن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها على مدى نجاحها في عملية الاتصال، فلا يمكن تصور مؤسسة تخلو من عمليات الاتصال فهو الشريان الذي تنبض به المؤسسة، كون الاتصال هو الوسيلة الحيوية التي من خلالها يتم نقل و تبادل المعلومات كما يعتبر الاتصال أمر ضروري داخل المؤسسات الاقتصادية أو الاجتماعية فهو يعمل على توجيه وتحفيز الأفراد ويؤثر على سلوكهم ويساعدهم على التعرف على المكان الذين يعملون فيه.

ونظام الاتصال الفعال في المؤسسة يقود ويساعد الى حد كبير في اتخاذ القرارات الصائبة حيث أن نجاح عملية اتخاذ القرارات تعتمد إلى حد كبير على دقة المعلومات اللازمة و إمكانية الحصول عليها في الوقت المناسب و هذا ما يوفره الاتصال الفعال .

ولذلك في هذا الفصل سنتحدث عن الاتصال غير الرسمي و اتخاذ القرار بشيء من التفصيل من خلال إبراز العلاقة بينهما .

لهذا سيتم التطرق لبعض المفاهيم الأساسية والضرورية لتدعيم مختلف جوانب هذا البحث عبر التقسيم الآتي:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للاتصال غير الرسمي و اتخاذ القرار.

المبحث الثاني: العلاقة بين الاتصال غير الرسمي و اتخاذ القرار.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة .

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية للاتصال غير الرسمي واتخاذ القرار.

لقد كان الاتصال وسيظل هو النشاط الأهم في حياة الإنسان من خلاله يتفاعل مع الآخرين ويعبر عن أفكاره وحاجاته ومشاعره وأحلامه وبه يعبر عن شخصيته وثقافته وحرية وفكره وهو نشاط يمكن أن تتجسد فيه معاني الكرامة الإنسانية وقيمتها. وفي هذا المبحث سنتطرق إلى بعض المفاهيم حول الاتصال غير الرسمي وأهم أهدافه ومركزاته الأساسية.

### المطلب الأول: نظرة عامة حول الاتصال.

تطور مفهوم الاتصال بحيث أصبح موضوع جد مهم للبحث و الدراسات العلمية اذ أصبحت أفكار ومعلومات الاتصال الجماهيري تختبر بدقة للتأكد من صحتها وعليه سوف نتطرق إلى التعرف عليه.

### الفرع الأول: تعريف الاتصال و أهميته :

#### اولا : تعريف الاتصال :

إن الاتصال قديم منذ وجد الإنسان حيث يعد أبرز العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني، و الواقع الذي ينبغي التركيز عليه وإدراك أنه لولا الاتصال لما نمت العديد من المجتمعات من النواحي الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية والحضارية، ومع تطور المدينة والدولة تطورت أساليب الاتصال و فنونه وعلومه وبرزت معالم الاتصال وثماره في العلاقات التجارية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية بين الأفراد و المنظمات على حد سواء.<sup>1</sup>

○ حيث عرف مايكل ويسترون الاتصال: " نقل المعاني وتبادلها بأي أسلوب يفهمه أطراف الاتصال ويتصرفون وفقه بشكل سليم.

○ يؤكد Stanley : أن الاتصال عبارة عن عملية تبادل تفاعلي بين أطراف ذات لغة مشتركة وليس عملا فرديا منعزلا، حيث تقاس واقع الاتصال في ضوء قدرة عملية التبادل على إحداث حالات تفاعل وتناغم وانسجام وفهم مشترك للأُمور المتبادلة.<sup>2</sup>

○ في حين يعرفه صالح الشبكي: بأنه عملية تبادل المعلومات أو تبادل المشترك بين طرفين فيما يتعلق بالراء و المعلومات والمشاعر النفسية.

○ ويلج كل من كاتو و وكاهن: على عدم اعتبار الاتصال عملية تحدث بين المرسل والمستقبل فقط بل ينبغي النظر إلى علاقة الاتصال بالنسق الاجتماعي الذي يحدث فيه و بوظيفة خاصة التي يؤديها في إطار ذاك النسق وعلاوة على هذا التأكيد فإن الاتصال المتغير قد يأخذ شكل متغير مستقل يؤثر في متغيرات تابعة، كما أنه قد يكون هو

<sup>1</sup> بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة، اليازوري للنشر، عمان ، ص4.

<sup>2</sup> سامية عواج، الاتصال في المؤسسة، المفاهيم -المحددات- الإستراتيجيات، مركز الكتاب الأكاديمي، 2020، ص3.

نفسه متغيرا يتأثر بمتغيرات مستقلة أخرى وذلك كتأثيره بنمط القيادة أو السلطة التنظيمية أو أنماط القوة السائدة في المؤسسة.<sup>1</sup>

### ثانيا: أهمية الاتصال :

- يعد الاتصال من أهم المواضيع التي أصبح الباحثون يهتمون بها عند دراسة السلوك البشري حيث لا يمكن تصور السلوك البشري داخل التنظيم دون اتصال لفظي و اتصال تنظيمي الذي يحدث في إطار مؤسسة ما، فهو يعد عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات و الآراء والتأثير في المواقف و الاتجاهات.<sup>2</sup>
- يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات و البيانات و الإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة، مما ساهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية و تحقيق نجاح المؤسسة ونموها و تطورها.
- تعد عملية الاتصال بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيه و تغير السلوك الفردي و الجماعي للعاملين في المؤسسة كما تعد العوامل المؤثرة في اتجاهات الأفراد العاملين داخلها.
- وتمكن أيضا أهميته داخل المؤسسة في:
- مساعدة العاملين في منظمة الأعمال على مواكبة ما يستجد عن تطورات وتجديدات تمس المؤسسة وتعكس على بيئتهم الداخلية.
- إبقاء صانعي القرار في المؤسسة على إطلاع مستمر على النشاطات التفصيلية.
- المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا حيث يعمل الاتصال التنظيمي بأشكاله المختلفة كصمام أمان يمكن من خلاله أن يعبر العاملون عن اتجاهاتهم حول القضايا المختلفة و توصيل أصواتهم لصانعي القرار.
- توفير فرص الإبداع و الابتكار لدى العاملين في المؤسسة من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح الأفكار و المفاهيم التي تساهم في تطوير المنظمة والرقى بها.
- المساهمة في تقرير حالة الولاء المتواصل للمؤسسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أونيس عبد المجيد بن أونيس ، إدارة العلاقات الإنسانية ( مدخل السلوك التنظيمي)، بازوري لنشر و التوزيع، عمان، ص 166-167.

<sup>2</sup> موقع ستار شمس، إطلاع يوم 11 مارس 2023

<http://www.star-shams.com>

<sup>3</sup> سليمة الوهابي ريمة، الاتصال التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرار، مذكرة نيل شهادة الماستر 2014/2015، جامعة أكلي محمد أولحاج ، البويرة، ص 37 .

## الفرع الثاني: أهداف وعناصر الاتصال داخل المؤسسة:

### أولاً: أهداف الاتصال داخل المؤسسة:

- رغم اختلاف أهداف الاتصال على حسب طبيعة وظيفة ومجال اشتغاله إلا أن العملية الاتصالية مهام مهمما كان نوعها فهي تسعى إلى تحقيق هدف معين ومن بين التصنيفات الموجودة حول أهداف الاتصال نجد:
- **هدف توجيهي:** حيث يسعى الاتصال إلى اكتساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة مرغوب فيها.
  - **هدف تثقيفي:** ويتحقق هذا الهدف حينما يعمل الاتصال على توعية وتبصير المستقبلين بأمور تهمهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم.
  - **هدف تعليمي:** يتجه الاتصال نحو اكتساب المستقبل معارف و مهارات او مفاهيم جديدة.
  - **هدف ترفيهي أو ترويجي:** حينما يعمل الاتصال علة محاولة إدخال الفرحة و السرور والمتعة للمستقبل.
  - **هدف اجتماعي:** ويهدف الاتصال إلى تقوية العلاقات الاجتماعية.<sup>1</sup>

### ثانياً: عناصر الاتصال:

مهما تنوعت عمليات الاتصال المختلفة فلن تتم إلا إذا توفرت لها جميع العناصر الأساسية الأربع وهي: المرسل، المستقبل، الرسالة، الوسيلة.

ولا يمكن أن تتم عملية الاتصال إذا غاب أحدهما بل إن كل عنصر منها يؤثر في الآخر ويتأثر به فهي عملية مستمرة وللنظر الآن أي كل مكونات عملية الاتصال على حدا:

- ❖ **المرسل :** هو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال عادة وقد يكون المصدر هو الإنسان أو الآلة أو المطبوعات أو غير ذلك ويحول مصدر الرسالة التي يريد ايصالها إلى رموز تأخذ طريقها من خلال قنوات الاتصال المختلفة.
- ❖ **المستقبل:** هو الشخص أو الجهة التي توجه إليه الرسالة ويقوم بحل رموزها بغية التوصل إلى تفسير محتواها وفهم معناها وينعكس ذلك في أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها ويجب أن لا يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل ولكن بما يقوم به المستقبل سلوكياً.
- ❖ **الرسالة:** يمكن القول بأن الرسالة هي الموضوع أو المحتوى الذي يريد المرسل ان ينقله إلى المستقبل أو هي الهدف الذي تهدف عملية الاتصال إلى تحقيقه.
- ❖ **الوسيلة:** وهي القناة التي تمر من خلالها الرسالة بين المرسل والمستقبل فهي باختصار عبارة عن قنوات الاتصال ونقل المعرفة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سامية عواج، مرجع سبق ذكره، ص 09.

<sup>2</sup> فتيحة قاسم، التفاعل الاجتماعي بالمؤسسات: الاتصال التنظيمي، دار المنظمة الرواد في قواعد المعلومات العربية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة، ص 94/95.

### الفرع الثالث: الاتصال التنظيمي وأنواعه:

علم الاتصال استفاد وأفاد وتفاعل مع كافة العلوم والمعارف والمعطيات الإنسانية ولهذا سوف نتطرق إلى التعرف عليه.

#### أولاً : مفهوم الاتصال التنظيمي:

يعد الاتصال وسيلة هادفة وهو من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المؤسسة في تحقيق أهدافها إذا إن كل الأفراد العاملين في المؤسسة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الاتصال المختلفة من أجل تسيير الأنشطة المراد تحقيقها من خلالها الأفراد سبل التفاهم و التواصل البناء في إطار تحقيق الأهداف المبتغى إنجازها.

والاتصال التنظيمي هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية و اللوائح وإعلانات<sup>1</sup>.

#### ثانياً: أنواع الاتصال التنظيمي :

تتم الاتصالات وفقاً للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات و المسؤوليات وتقسيم العمل و العلاقات الوظيفية داخل المؤسسة لذلك فإن الاتصال نوعان هما:

➤ الاتصال الرسمي.

➤ الاتصال غير الرسمي.

-**الاتصال الرسمي:** ويقصد به كافة صور الاتصال التي تجري داخل المنظمة الحكومية وغير حكومية بين المستويات الإدارية التي تربط اللوائح والقرارات المكتوبة، حيث تتميز بالدقة و الوضوح وصحة المعلومات.

وتنقسم بدورها إلى:

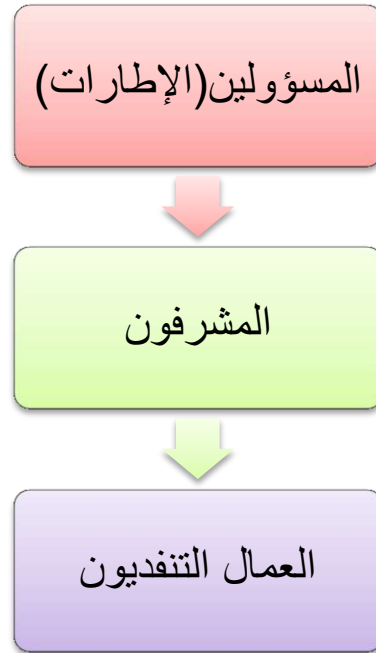
#### ○ الاتصال النازل:

يتضمن الاتصال النازل مجموعة المعلومات والأخبار المناسبة مع هرمية السلطة والتي تتجه نحو شرائح عريضة عن العمال. وكمثال على ذلك مجلة المؤسسة التي تتميز بطابع بروتوكولي يتدرج من أعلى هرم السلطة إلى أسفله وهو ما يجعلها تلعب دور الإعانة والدعم من خلال المعلومات و التعليمات الإجرائية، تجيب الاتصالات النازلة على الإنشغال الأساسي وهو نشر المعلومات التنظيمية من خلال وسائل ضرورية التي تشكل أساساً من جداول أو لافتات إعلانية وتتمثل أهم المضامين الموجودة في هذه الجداول في: التعليمات المصلحية إجراءات الأمان، الإعلانات النقابية... إلخ.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بشار الحزري، الاتصال التنظيمي "مدخل مفاهيمي للاتصال التنظيمي"، الجامعة الافتراضية السورية، مدونة جديد نصر الدين، سوريا، 2020، ص14.

<sup>2</sup> مدونة التربية والتعليم، أنواع الاتصال التنظيمي ووسائله، تاريخ الإطلاع 2023/02/28، [W.W.W.EDV.DZ.COM](http://W.W.W.EDV.DZ.COM)

الشكل (01): الاتصال النازل.



المصدر: من اعداد الطلبة.

○ الاتصال الصاعد: ويتجلى هذا النوع من الاتصالات في منطق الاتصال من العمال إلى الإدارة ليستهدف عملية الأخذ بعين الاعتبار اهتمامات وانشغالات العمال.

فهي الاتصالات التي تصدر عن فئة من العمال والمنفذين المتواجدين بأدنى السلم الإداري في اتجاه المسؤولين و الأفراد داخل التنظيم، وتحتوي هذه الاتصالات الصاعدة عادة على انشغالات العمال ومشاكلهم المهنية و التطبيقية واقتراحاتهم المختلفة فهو بالتالي يهدف إلى إعطاء الفرص للمسؤولين في إيصال المعلومات لرؤسائهم.<sup>1</sup>

○ الاتصال الأفقي: تعود هذه الاتصالات إلى أنشطة الاتصالات بين الأفراد في نفس المستوى التنظيمي في الهرم وهناك اتجاه رابع في مجال الاتصالات ويطلق عليها بالاتصالات ذات التقاطع القطري أو الاتصالات المتقاطعة وهذا النوع من الاتصالات يظهر بين الأفراد عبر مختلف المستويات في الهرم التنظيمي هذا يساعد في الوصول إلى استغلال الوقت في عملية الاتصال ولكن في نفس الوقت لا يشجع على استخدام هذا النوع إلا في حالات محددة.

<sup>1</sup> شريط الشريف نُجْد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، 2008/2009 جامعة منثوري محمود قسنطينة، ص53.

الشكل (02) الاتصال الأفقي.

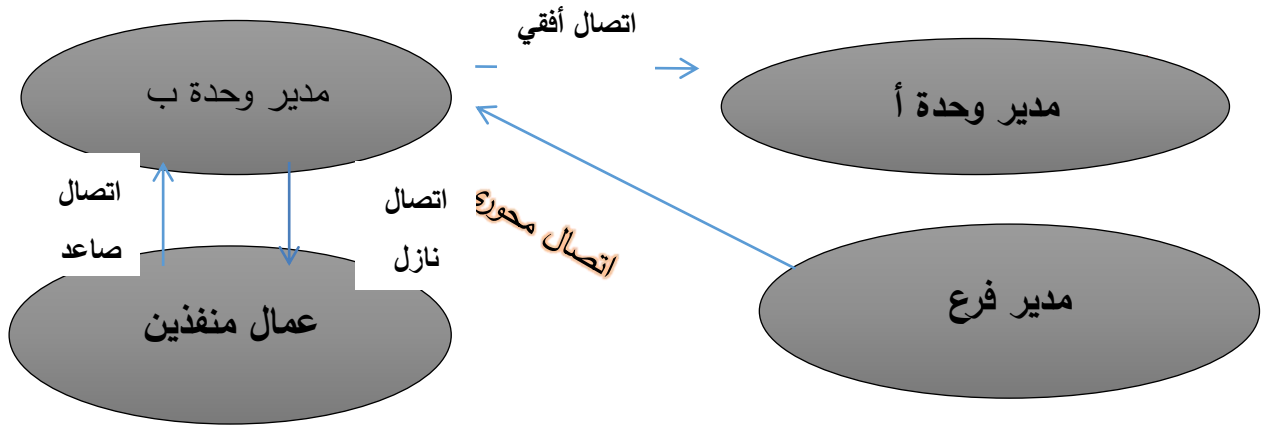


المصدر: بشار الخزي، الاتصال التنظيمي "مدخل مفاهيمي للاتصال التنظيمي"، الجامعة الافتراضية السورية، مدونة جديد نصر الدين، سوريا ، ص28.

○ الاتصال المحوري: ويطلق عليه اسم الاتصال القطري أو المائل وكلها تصب في معنى واحد والذي يتمثل في أنها تناسب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقة رسمية في المؤسسة كأن مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقة رسمية في المؤسسة كأن يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> د. بشار الخزي، مرجع سبق ذكره، ص28.

الشكل (03) انواع الاتصال.



المصدر: د. بشار خزي، الاتصال التنظيمي: مدخل مفاهيمي للاتصال التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية ص 29.

## المطلب الثاني: أساسيات حول الاتصال غير الرسمي:

هذا النوع من الاتصالات يمتاز بنوع من العفوية و السرعة قياسا بالاتصالات الرسمية وعليه سوف نتطرق إلى التعرف أكثر عليه.

## الفرع الأول: الاتصالات غير الرسمية وسبب وجودها:

### أولاً: تعريف الاتصالات غير الرسمية:

يعرف الاتصال غير الرسمي على أنه النوع الاتصال الذي يحدث خارج المسارات الرسمية المحدودة لاتصال حيث يتم بأسلوب غير الرسمي لذلك يكون قائم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين العاملين داخل المؤسسة. ويرى طلعت لطفي: أنه نموذج الأحاديث الخاصة التي تتم بين المديرين و الموظفين والتي ترمي في أحيان كثيرة إلى تفرغ الشحنات الانفعالية عن المديرين وإلى خروجهم من النفسية التي تفرضها عليهم قيود فيما يتعلق بالاتصالات. ومن خلال هذا يمكننا تعريف الاتصال غير الرسمي على أنه النموذج الذي يركز على سرعته الفائقة في نقل البيانات و المعلومات لارتباطه بالتنظيم الرسمي فهو يمتد وينتشر داخل المؤسسة يصرف النظر عن الهيكل التنظيمي.<sup>1</sup>

### ثانياً: سبب وجود الاتصال غير الرسمي:

إن الاتصال غير الرسمي لا يظهر من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة بل ينشأ عادة وتلقائياً نتيجة لروابط أو مصالح معينة ولتحقيق أهداف محددة ويمكن حصر أهم أسباب وجود الاتصال غير الرسمي في النقاط التالية:

- وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها.
- إن التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة ولا يتطور بشكل ملائم لظروف المؤسسة.
- رغبة الأفراد القيادين في المؤسسة أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور في المؤسسة.
- عدم توفر مبدأ العدالة في المؤسسة وظهورها ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين.
- إتباع المؤسسة لنمط القيادة الدكتاتورية و المركزية الزائدة ومنع حرية التعبير و المشاركة للأفراد و العاملين.
- عدم التقيد والالتزام بقنوات التنظيم الرسمية ويعود السبب في ذلك إلى غموضها وعدم وضوحها للأفراد والعاملين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بوساحة نجا، واقع الاتصال الغير الرسمي في المؤسسة الجزائرية وعلاقته بأداء الخدمات الاجتماعية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2021/02/13.

<sup>2</sup> محمود سليمان عميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، طبعة 3 2005، ص241.

## الفرع الثاني: أوجه التشابه والاختلاف بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي:

قبل ذلك نريد الإشارة إلى أن الاتصال الرسمي وغير الرسمي يختلفان عن التنظيم الرسمي وغير الرسمي، فالعملية الاتصالية عي جزء من جملة المهام المتعددة الموجودة داخل التنظيم والعملية الاتصالية هي احد أهم المهام التي تحرك هذه المؤسسات. أما الاتصال في التنظيم الرسمي فيستند إلى قواعد التنظيم الرسمي التي تكون مفروضة ومستندة إلى قواعد قانونية يتوجب احترامها من طرف الجميع.

ويعتمد الاتصال الرسمي على المراسلات المكتوبة خاصة وكل أشكال الاجتماعات والمقابلات المبرمجة بناء على جدول أعمال محدد سلفا ومن حيث الحجم يشمل الاتصال الرسمي كل أعضاء المؤسسة كل في موقفه في الهيكل التنظيمي و الصلاحيات المسندة إليه ومن حيث الهداف فهو موجه نحو هدف معين تتبناه المؤسسة ومن حيث التوقيت يتميز بالاستمرار والديمومة مادامت المؤسسة قائمة .

أما الاتصال غير الرسمي فهو عفوي وتلقائي اختياري يكون داخل جماعات غير الرسمية او فيما بينها داخل المؤسسة أو خارجها وليس بالضرورة أن يشمل كل أعضاء المؤسسة ضمن شبكة اتصال واحدة وليس من الضرورة أن يدوم لفترة طويلة فقد ينقطع اهذه أسباب منها مغادرة أحد الأعضاء أو تناقص المصالح وغيرها تم إنه تنظيم لا يحترك السلمية التي تؤكد ويحرص عليها الاتصال الرسمي بحيث يركز الاتصال في القاعدة ويأخذ كل الاتجاهات وهو اتصال لا يدون ولا يكون له جدول أعمال مضبوط ومحدد سلفا إلا في الحالات الطارئة أين يتوجب تدارك مشكلة معينة وفي المقابل ذلك يعتمد على علاقات الثقة و الصداقة بين الأعضاء للوفاء والولاء استثناء إلى أسس أخلاقية، كما يتميز الاتصال غير الرسمي بتنوع المواضيع الاجتماعية والعاطفية والأسرية والشخصية والمهنية وهو وسيلة سريعة تتميز بالمرونة بحيث أن يتم الاتصال في أي وقت وفي أي مكان، ولا يكون نشاطه دون وتيرة واحدة بحيث ينشط ويتكيف في أوقات الأزمات والتغيرات وتهديد مصالح العاملين كما أن له قنوات خاصة و رموزه الاتصالية المتفق عليها بين الأعضاء.<sup>1</sup>

## الفرع الثالث: أهمية الاتصال غير الرسمي وخصائصه:

إن المؤسسات مهما حاولت الالتزام فقط بالاتصال الرسمي لا تستطيع أن تتخلى عنه وهذا لما له من أهمية وخصائص ودور بارز داخلها .

### اولا : أهمية الاتصال غير الرسمي:

هذا النوع من الاتصالات الذي يحدث ويتم خارج المؤسسات و المنظمات التي تقوم على التنظيم الرسمي من الممكن أن يكون لها تأثير أكبر من التأثير الذي ينتج عن الاتصال الرسمي لأن إمكانية التحدث في اللقاءات غير الرسمية كبيرة جدا وتعطي النتائج بصورة سريعة لحد كبير أو ذلك في مستويات الإدارة العليا التي لها الصلاحيات و القوة في التأثير، حيث يقوم بعضهم بتذكير البعض في الموضوعات التي تمر عليها وقت طويل وأرسلت فيها عدة رسائل دون فائدة ودون أن ينتهي الأمر.

<sup>1</sup> ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ص135/136.

ولكن بعد اللقاءات و التحدث كانت النتائج في معظم الأحوال أن الموضوعات تنتج بصورة سريعة أكثر مما هو متوقع مما ذكر يتضح بصورة قاطعة مدى أهمية الاتصال غير الرسمية في الوصول إلى نتيجة إيجابية سريعة في الأمور و المواضيع التي لم تستطع الاتصالات غير الرسمية أن تصل إلى نتائج قاطعة فيها فترات زمنية طويلة.

في بعض الأحيان يتجه المسؤولون إلى هذا النوع من الاتصالات لأنها تمكنهم من التأثير في جميع الجوانب بالصورة التي لا يمكن الوصول إليها عن طريق الاتصال الرسمي وذلك لأن مكانتهم ومنصبهم الرسمي لا يسمح لهم بذلك ولكي يصلوا إلى مثل هذا الوضع يقومون بتنمية أشكال عند العلاقات الاجتماعية بأفراد في وظائف هامة و أساسية بالمؤسسة أو المنظمة الذين يقومون بتزويدهم بالمعلومات والاتجاهات التي تغيرهم وتساعدهم في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة التي يكون لها تأثير جماعي بالنسبة للعاملين أو تأثيرات شخصية تهم المسؤول نفسه.

أي أن الاتصالات غير الرسمية تؤدي إلى دعم وتعزيز مكانة وقوة المسؤولين داخل المؤسسات لذا فإن الأشخاص المسؤولين الذين يقومون في بناء شبكة عند الاتصالات غير الرسمية وينجحون في أن تكون فعالة ولها مكانتها في وضع القرار هؤلاء الأشخاص تستمر فعاليتهم فترة طويلة عن الوقت أكثر من غيرهم من المسؤولين الذين لم يقوموا بتطوير مثل هذا النوع من الاتصال ، أو الذين يرفضونه من البداية أيضا على مستوى المؤسسات المختلفة التي يقوم قسم منها بتطوير نظام الاتصال غير الرسمي في مثل هذه المؤسسات تملك القدرة على الحركة السريعة و السيطرة على المواقف و الأمور المختلفة التي تحدث أو من الممكن أن تحدث داخلها ومقدرتها في التغلب على التعقيدات الموجودة داخلها والتي تؤدي إلى المعاناة لدى العاملين ومقدرتها بالتغلب على التعقيدات الموجودة داخلها والتي تؤدي إلى المعاناة لدى العاملين مما يؤدي لعدو الإنجاز بالشكل المطلوب <sup>1</sup>.

#### ثانيا : خصائص الاتصال غير الرسمي :

- الاتصال غير الرسمي لا يخضع لقواعد وإجراءات وقوانين إدارية مبنية لأنه ينتقل عبر مستويات لتنظيم دون قيود.
- الاتصال غير الرسمي يتم بين مستويات إدارية مختلفة متخطيا حدود السلطة الرسمية.
- الاتصال غير الرسمي لا يتم داخل التنظيم فقط بل يتعداه إلى خارجه.
- يتم بين العمال بشكل عفويا وتلقائي.
- يتم غالبا بشكل سفهي.
- عدم دقة وصحة المعلومات التي يسفر عنها الاتصال غير الرسمي نظر لعدم وجود مصدر ثابت للمعلومة كالإشاعة مثلا.
- يعبر عن اهتمامات وانشغالات الأفراد وهو ناتج عن العلاقات الاجتماعية وعلاقات الصداقة.
- الحركة والتعبير تنظر لأنه لا يخضع لنظام محدد من قبل أو لترتيب مسبق يحدد أطراف الاتصال الرسمية في كثير من المواقف.

<sup>1</sup> عمر عبد الرحيم نصر الله، مبادئ الاتصال التربوي والإنساني، دار وائل للنشر، عمان، الأردن ص 221/219.

○ يمتاز بالسرعة و المرونة في نقل المعلومات والبيانات بين أفراد التنظيم.

○ يعبر عن اهتمامات انتقالات الأفراد.<sup>1</sup>

#### الفرع الرابع : أشكال وقنوات ومظاهر الاتصال غير الرسمي :

للاتصال اشكال متنوعة ومظاهر مختلفة نذكر منها:

أولاً: أشكال الاتصال غير الرسمي :

يأخذ الاتصال غير الرسمي أشكال متعددة وهو غالباً ما يكون في شكل دردشة بين الأفراد بصرف النظر عن مستوياتهم التنظيمية، وإن كان غالباً ما يتم بين أفراد ينتمون إلى نفس المستوى التنظيمي ، فأشكال الاتصال غير الرسمي يمكن أن توجد في بعض حالات الاتصال الرسمي وعن الأشكال الأكثر شيوعاً للاتصال غير الرسمي نذكر منها:

-نموذج السلسلة: في هذا النموذج يقتصر الاتصال بين فردين فقط فالموقع يفرض قيود على عملية الاتصال حيث يتيح لكل طرف أن يتصل بالطرف سابق له وآخرون لاحقاً ومن خلال هذا النمط تنتقل المعلومات على شكل سلسلة فكل فرد ينقل المعلومة إلى الذي يليه أو يتبادل معه الحديث.<sup>2</sup>

-الاتصالات العنقودية: وهي اتصالات غير الرسمية تأخذ شكلاً شبكياً وتشمل المؤسسة بجميع أجزائها وهي موجودة في جميع المؤسسات وتأخذ نمطاً واحداً لكن يمكن التمييز بين نوعين شائعين من هذا الصنف من الاتصالات وهما:

أ- سلسلة النميمة والغيبية: وفي هذا النوع يقوم شخص ببحث رسالة إلى آخرين وقد يحفظ البعض منهم السر في حين يفشي آخرون إلى غيرهم عادة وعادة ما تحتوي هذه الاتصالات على معلومات شخصية وخصوصية عن الأفراد.

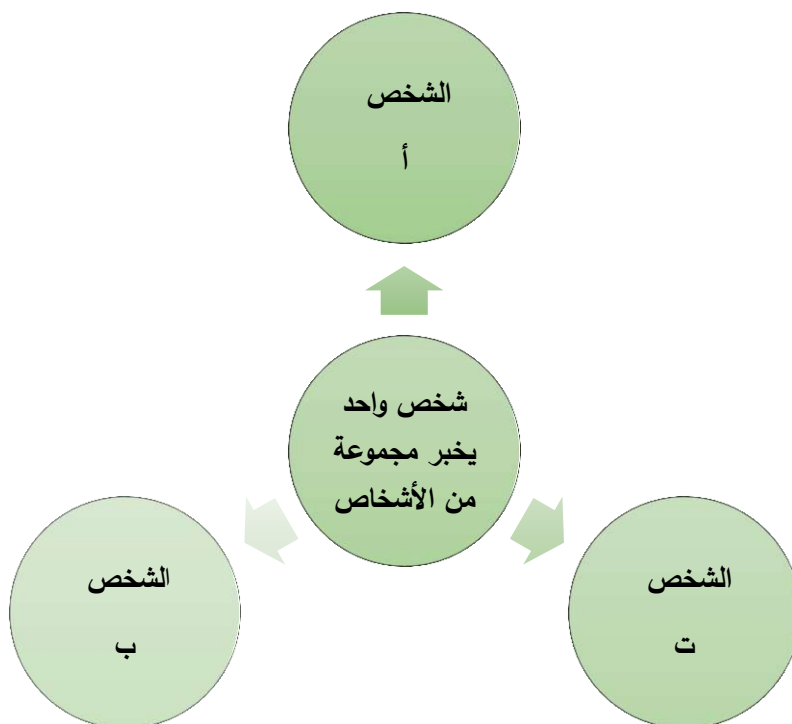
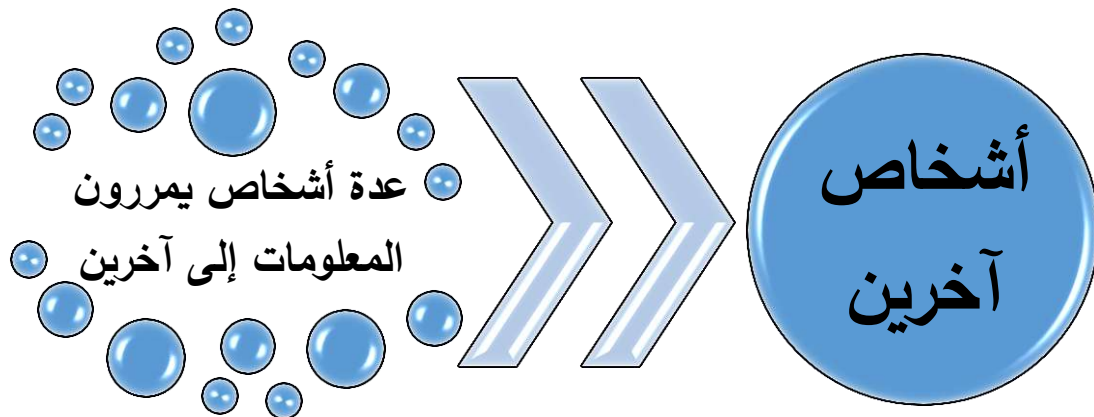
ب-السلسلة العنقودية: وفي هذا النوع يمرر أحد العاملين معلومات إلى عدد قليل من الأشخاص الذين بدورهم جميعاً أو بعضهم يمررون المعلومات إلى آخرين

<sup>1</sup> رضوان بلخيري وآخرون، مدخل الاتصال والعلاقات العامة، طبعة 1، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر ص88.

<sup>2</sup> صالح مسعودي، الاتصال الغير الرسمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي ص37.

وهكذا يمكن استعراض السلسلتين كما يلي:

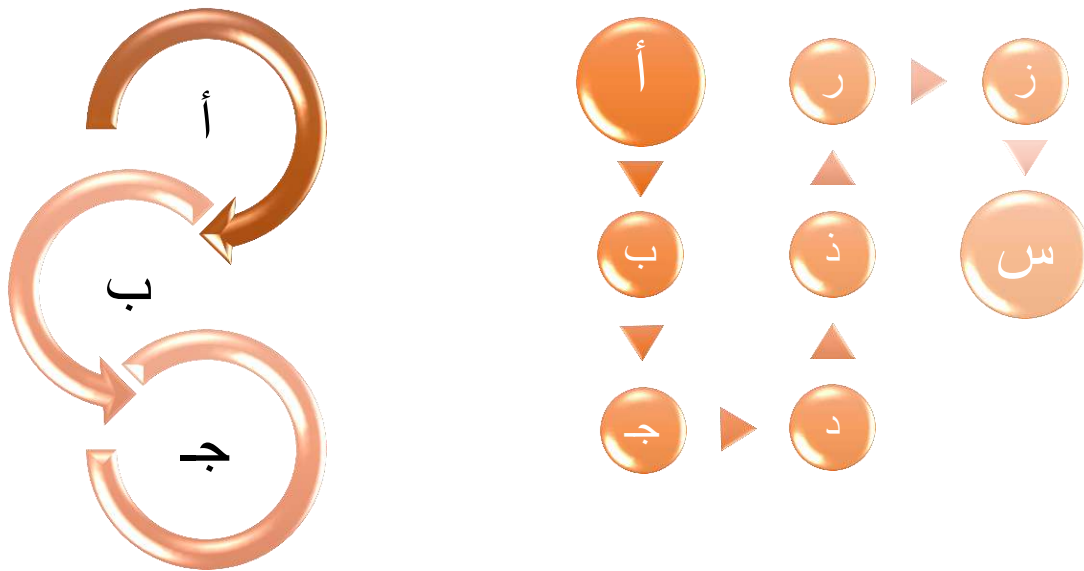
الشكل (04) يمثل السلسلة النيمية والعنقودية



المصدر: د. صالح مهدي محسن العامري، د. طاهر محسن منصور الغالي، الطبعة الثانية دار وائل للنشر، 2008، ص532.

- الإدارة بالتجوال: هو أسلوب يقدم على أساس تجوال المدير في المؤسسة ويتبادل الأحاديث العفوية مع الآخرين وتوحيدهم بشكل غير الرسمي ويكثر هذا النوع في مؤسسة الأعمال الخدمائية مثل (الفنادق، المستشفيات... إلخ) كذلك يكون في أوجه أخرى عندما تقيم المؤسسة احتفالات أو لقاءات خارج بيئة العمل الرسمية.
- نموذج الاتصالات في جميع الاتجاهات: حيث يتيح لكل طرف في المجموعة الاتصال بجميع الأطراف دون قيود وفي نفس الوقت ومن أمثلة عن ذلك اجتماعات العمل التي تتم بين أعضاء الإدارة أو القسم الواحد أو فرق العمل المتكاملة حيث يتم الحديث مثلاً قبل بداية الاجتماع أو في نهايته بين الأعضاء إما لتوضيح بعض المعلومات بينهم تخص المؤسسة أو في مواضيع ذات طابع اجتماعي مثلاً .

الشكل رقم (05) يمثل أشكال الاتصال غير الرسمي:



السلسلة

جميع الاتجاهات

المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، 2008، ص533.

- الاتصالات غير لفظية (لغة الجسد): يشار إليها أحياناً بالغة الإشارة أو اللغة الجسدية وهي تشكل نسبة عالية من عمليات الاتصال وهذه عبارة عن اتصالات تتم بواسطة تعبيرات الوجه أو طبيعة الوقوف أو طبيعة الجلوس أو المظاهر الأخرى من إشارات وإيماءات ونبرات الصوت ويبدو أنه خلال الاتصال وجهها لوجه فإن التأثير الحاصل والاستجابة للرسالة يكون بدرجة أساس نتيجة لنبرات الصوت وتعبيرات الوجه وحركة اليدين وغيرها من الإشارات وحتى

فترات الصمت تحمل معاني كثيرة في مختلف المواقف، فهي قد تعني الشك أو عدم الفهم أو عدم الثقة وعدم الموافقة لكن بشكل مؤدب.<sup>1</sup>

ثانيا: مظاهر الاتصال غير الرسمي:

يحدث الاتصال غير الرسمي بين زملاء العمل بشكل تلقائي وقد يمارسونه وهو غير مدركين لذلك حيث وغالبا ما تدور بينهم مناقشات حول الحياة بشكل داخل وخارج مؤسستهم وعن طريق الاتصال غير الرسمي يستطيع كثير من الموظفين من استقصاء المعلومات إلى مؤسستهم من زملائهم ومن مظاهر الاتصال غير الرسمي نذكر:

✚ ما يدور بين زملاء العمل من أحاديث عن مشكلاتهم الخاصة أو عن آمالهم وامنهم أو الأحوال التي تصل من صغار الموظفين مباشرة إلى المدراء متخطين في ذلك كل المستويات الإدارية.

✚ فلا يتم الاتصال غير الرسمي داخل التنظيم فقط بل يتعداه إلى خارج التنظيم من خلال الاتصالات الشخصية واللقاءات و الحفلات والرحلات الاجتماعية غير الرسمية.<sup>2</sup>

ثالثا: قنوات الاتصال غير الرسمي:

يعتمد الاتصال غير الرسمي على مجموعة من القنوات قد تكون مكتوبة أو شفوية وقد تكون عن طريق اللقاءات الجماعية اتصالات هاتفية أو اتصالات شخصية مباشرة وتفاوت استخدامات قنوات الاتصال غير الرسمي بحسب أعداد أفراد الجماعة وطبيعة العمل وحجم المؤسسة... إلخ.

ومهما كان حجم المؤسسة وطبيعة النشاط فإن الاتصال غير الرسمي ذو أهمية بالغة فلا بد من وجوده كوسيلة مكمل للاتصال الرسمي.<sup>3</sup>

### الفرع الخامس: مراحل الاتصال غير الرسمي:

الاتصال غير الرسمي يمكن أن ينشأ بصمة عفوية وفجائية متخطيا كل المراحل التمهيدية بسبب ما طارئ أو بسبب أزمة تهدد الجماعة ويمكن أن تمر على مجموعة من المراحل كما يأتي:

➤ **طور ما قبل التكوين:** وهي مرحلة التعارف والاتصالات غير مكثفة التي تتميز بالتحفظ اتجاه الطرف الآخر بحيث يكون هدف العملية الاتصالية معرفة طموحات والأفكار ووجهات النظر المختلفة وهي متغيرات ضرورية يقارنها كل طرف مع نفسه ليقرر مدى أهمية العلاقة ويتخذ القرار في استمرار العلاقة الاتصالية أو يتراجع عنها.

➤ **مرحلة التشكل:** مرحلة تعمق الاتصال شيئا وزيادة مستوى الاتصال و المجالات والذهاب سويا إلى مطعم المؤسسة أو إلى مطعم خارجها.

<sup>1</sup> صالح محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 527.

<sup>2</sup> راغب أحمد خطيب، مرجع سبق ذكره، ص 235.

<sup>3</sup> محمد محمود مهدي، الاتصال الاجتماعي في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية 1993 ص 33.

➤ **مرحلة تنسيق الأهداف المشتركة:** وهي مرحلة التناصح وتبادل الآراء والدفاع عن أعضاء الجماعة والبحث عن الأمن والراحة النفسية وهي كلاهما تعبر عن مصالح الجماعة غير الرسمية.

➤ وفي حالة الموظف الجديد فإن العملية الاتصالية تخضع لعدة متغيرات منها مبادرة الموظف الجديد للاتصال بالعاملين وهذا يرجع إلى طبيعة شخصية ومدى سرعته في التكيف مع الموضع الجديد ومدى قدرة جماعة العمل على قبول العضو الجديد وفي أغلب الأحيان تكون العلاقة متحفظة في البداية ثم تنتعش مع الوقت من خلال الاتصال المستمر في نفس الزمان والمكان ويمكن أن تتنافس بعض الجماعات غير الرسمية في كسب الموظف الجديد لتزيد في قوتها خاصة إذا كان مهما في منصبه ومستواه وذلك من خلال المعاملات وإبداء النصيحة وإظهار المودة و المساعدة في العمل.<sup>1</sup>

### الفرع السادس: إيجابيات وسلبيات الاتصال غير الرسمي :

للاتصال غير الرسمي إيجابيات وسلبيات نذكر منها:

أولاً: إيجابيات الاتصال غير الرسمي.

يحقق الاتصال غير الرسمي فائدة للأفراد الذين يعجزون أو لا يرغبون في تحطّي الرؤساء المباشرين ليصلو إلى الإدارة العليا إذا استطاع هؤلاء أن ينقلوا بعض المعلومات بشكل غير مباشر حيث يعتقدون أنهم يجدون أذن صاغية لدى الرئيس بحيث ترفيه الاهتمام بالمشكلة الأمر الذي يتحقق معه الهدف من إصالحها إليه.

ولا يحدث الاتصال غير الرسمي داخل التنظيم فقط ولكنه يتعداه إلى الخارج إذا تفاعل إدارات التنظيمات مع الإدارات الأخرى من خلال اللقاءات غير الرسمية أو اجتماع عمل يتم خارج التنظيم في لقاء جماعي بعيداً عن الموقع الرسمي و العلاقات الرسمية وتساعد الاتصالات المباشرة و العلاقات الودية مع مراكز اتخاذ القرارات على حل المشكلات وتحقيق حدة التوترات التنظيمية بين الوحدات الإدارية أو بين الأفراد داخلها.<sup>2</sup>

من خلال الاتصال غير الرسمي تعرف الإدارة العليا ردود أفعال الموظفين اتجاه التعليمات والتوجيهات التي سيتم اعتمادها بشكل رسمي من خلال طردها كإشاعات وذلك من أجل أخذ كل الاحتياطات للمشاكل التي قد تنجز عن تطبيق تلك التعليمات.

- سرعة انتقال المعلومات مما يساعد في حل بعض المشكلات الطارئة ويحقق عبئ التفاصيل عن رئيس المؤسسة.
- يمهّد الطريق إلى تذليل الصعوبات أو العقاقيل التي تفق في طريق الأداء والتطور من خلال التفاعل الذي يحدثه بين جميع الأفراد.
- يمكن عن طريق جمع الكثير من المعلومات والبيانات التي يتعذر أحياناً على الاتصال الرسمي استيفاءها.
- يساهم في توزيع المسؤوليات وتنظيم الأعمال للوقاية من العقبات التي تفوق العمل.

<sup>1</sup> ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة ، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011 ص126.

<sup>2</sup> راغب أحمد خطيب، إدارة المؤسسات الاجتماعية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص253.

- ينمي الشعور بالانتماء لدى العاملين عن طريق تفهم تفاصيل العمل.
- يستخدم كثيرا في إزالة عوامل الانفعال والتوتر و القلق والكبت النفسي وتهيئة جو العمل عن طريق إتاحة الفرصة للتنفيس كما يشغل أذهان العاملين من مشاكل ومتاعب من خلال التعبير عن آراءهم دون خشية الإدارة.
- يحقق التوازن مع المتغيرات المحيطة بمناخ العمل بطريقة أسرع وأيسر من أسلوب الاتصالات الرسمية.<sup>1</sup>
- يتم من خلال الاتصال غير الرسمي التعرف على ما يجري داخل الوحدة مما يؤدي إلى زيادة التفاهم والثقة كما يهدف إلى خلق الرضا والارتياح بالوحدة وبين العاملين ببعضهم البعض ودعم هذا الرضا بصورة مستمرة وكذا الارتقاء بمعنويات العاملين خلال إشراكهم في عملية تسير الإدارة وذلك بإبداء آراءهم إزاء المواضيع المطروحة والتقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإدارة.<sup>2</sup>

#### ثانيا سلبيات الاتصال غير الرسمي :

- من الملاحظ يوميا انتشار الأخبار و المعلومات و الشائعات في مختلف المؤسسات حول أمور شخصية تتعلق بالأفراد وأمور عامة ترتبط بميدان العمل وما يتصل به ولا تخضع هذه الأخبار والمعلومات لأي تنظيم رسمي أو رقابة، بل تنتقل عبر خطوط ومستويات التنظيم الرسمي دون قيود فإذا كان الاتصال غير الرسمي مصدر الشائعات و الأخبار المشوهة فإن هذه الأخيرة لها تأثيرات سلبية على الأفراد و المؤسسة نذكر منها:<sup>3</sup>
- ✓ التأثير السلبي على الإنتاجية والأداء لانصراف العديد من أفراد الجماعة غير الرسمية عن ما هو في صالح منظمة العمل.
- ✓ سيادة جو من الفوضى بين العاملين بطريقة لا يعرف فيها الموظفون أيهما أصح هل الشكل الرسمي للاتصال أم غير الرسمي لها.
- ✓ زيادة قدرة تأثير الاتصالات غير الرسمية على أحدث التغيرات ولخدمة مصلحة الأعضاء الموظفين مما قد يتعارض مع مصلحة العمل.<sup>4</sup>
- ✓ انتشار الشائعات و المعلومات المشوهة مما يترك آثار سلبية على الأداء في العلاقات الإنسانية داخل التنظيم.

<sup>1</sup> طلق عوض الله السواط، طلقة عبد الوهاب سندي وآخرون، الإدارة العامة (المفاهيم، الوظائف، الأنشطة)، دار حافظ للنشر، ب. ط، عمان ، ص 278.

<sup>2</sup> بن طاهر حمزة، رحاب مختار، المنظومة القيمة والظواهر التنظيمية الغير الرسمية (الاتصال الغير الرسمي أو المباشر)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 24 جوان 2016، جامعة المسيلة، ص 210

<sup>3</sup> مصطفى عشوى، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992 ص 149.

<sup>4</sup> محمد بن دليم القحطاني، بيئة عمل الشركات نحو صحة وإحترافية وطموحة، 2019، الرياض، ص 44.

✓ يؤدي أحيانا إلى انخفاض في الروح المعنوية اضطرابات في العلاقات الإنسانية الناجمة عن ردود الأفعال الانتقامية بالدرجة الأولى.

✓ يساعد على طغيان الأفراد عوض عن حكم القانون.

✓ الاتصالات غير الرسمية تحدد بعض الظروف الاجتماعية منها، المركز والمكانة التي يحتلها الأفراد داخل بناء التنظيم فالتفاوت في المراكز الاجتماعية للأفراد الجماعة يحد من تفاعلهم واتصالهم ببعضهم البعض.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: ماهية عملية اتخاذ القرار.

تعد عملية اتخاذ القرار من الموضوعات العامة والتي تعددت وجهات النظر في تعاريفها وذلك تبعاً لاختلاف واجتهاد الكتاب والباحثين بحيث تعد جوهر العملية الإدارية كما تمكن من مواجهة المشكلات وإيجاد الحلول الفعالة لها وعليه سيتم تقديم عرض شاملاً لعملية اتخاذ القرار.

### الفرع الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار وأهم عناصره ومكوناته :

أولاً : مفهوم عملية اتخاذ القرار :

يمكننا أن نتناول أهم التعاريف الخاصة باتخاذ القرار:

يعرفه مواربي بأنه العملية التي يتم من خلالها الاختيار بين البدائل من أجل تحقيق أهداف المنظمة ، ويعرفه ماكلوري بأنه العملية التي تتعلق بالحصول على المعلومات و السيطرة عليها و استخدامها لتحقيق بعض الأهداف<sup>2</sup>

كما يعرف بأنه الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين من عدد من المواقف البديلة و الأمر لا يختلف سواء كانت عملية اتخاذ القرار في إطار تحقيق الأهداف الخاصة للفرد أم أهداف المنظمة التي يعمل بها أو يديرها فاتخاذ القرار هو في جميع الأحوال تقدير مسلك معين في المستقبل.<sup>3</sup>

عرف محمد الصيرفي اتخاذ القرار على أنه :

عملية الاختيار الفعلي بين البدائل الممكنة للتصرف و هو بهذا الشكل يمثل جوهر وظيفة التخطيط كما يمكن أن ترى النور إلا من خلال اتخاذ القرار و من هنا فإن المديرين أحيانا يرون أن اتخاذ القرارات هي وظيفتهم الرئيسية.<sup>4</sup>

ثانياً : عناصر عملية اتخاذ القرار:

<sup>1</sup> حسان الجيلالي، التنظيم الغير الرسمي في المؤسسات الاجتماعية، معهد العلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة ديوان المطبوعات الجامعية، 1985، ص81.

<sup>2</sup> ابراهيم على ربابعة ، اتخاذ القرار ، قسم التنمية البشرية و تنمية و تطوير الذات ، شبكة الألوكة ، ص 03 .

<sup>3</sup> طارق عبد الرؤوف عامر. ايهاب عيسى المصري ، صناعة و اتخاذ القرار ، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع ، القاهرة ، ص 9.

<sup>4</sup> محمد الصيرفي، القرار الإداري ونظم دعمه، ط1، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2007، ص 11. 4.

1. المشكلة : إن عملية اتخاذ القرار تتعلق بوجود مشكلة ما في إطار العمل ، تستوجب اتخاذ القرار بشأنها.
  2. تعدد البدائل : إن وجود بديل (خيار) واحد أمام الإداري لا يتطلب جهداً، أو تفكير في سبيل مقارنته بغيره إذ ليس أمامه سوى القبول بهذا الخيار. ولكن عندما تتعدد البدائل تكمن الصعوبة ، بل يكمن من دوره في اختيار البديل الأمثل والأنسب وهذا يتطلب دراسة هذه البدائل من النواحي المالية، والاجتماعية ، والسياسية وغيرها .
  3. الهدف المراد تحقيقه : بالنظر للهدف الذي تصبو المنظمة الى تحقيقه يكمن دور الاداري في اتخاذ القرار الذي يمكنه من تحقيق الهدف بأقصى فعالية .
  4. و هو الجو الذي يتم به اتخاذ القرار ، وما يتضمنه ذلك الجو من اعتبارات منها :
    - شخص متخذ القرار .
    - القرارات السابقة .
    - الظروف المحيطة باتخاذ القرار ( التأكد ، عدم التأكد ، المخاطرة ) .
    - المتغيرات التي لا يستطيع الاداري التحكم بها ، كالتغيرات البيئية ، الاجتماعية و السياسية و غيرها .<sup>1</sup>
- ثالثاً : مكونات عملية اتخاذ القرار:
1. المدخلات: والتي تتمثل في الموقف المعني والذي ينتج عادة من البيئة الخارجية للمؤسسة أو البيئة الداخلية لها.
  2. قنوات الاتصال: وهي التي تقوم بالتفاعل مع المدخلات في صورة مطالب تحدد مدى الدعم والتأييد والمعارضة والمناهضة إلى مركز النظام الإداري سلطة القرار وهي التي تتعامل مع المدخلات لاتخاذ القرار.
  3. مركز النظام الإداري سلطة القرار: وهي التي تتعامل مع المدخلات لاتخاذ القرار حولها.
  4. المخرجات: وهي القرارات الإدارية التي يتم اتخاذها بالإضافة إلى أية توجيهات أو تعليمات يتم تحديدها لضمان سلامة التنفيذ.
  5. نتائج القرار: وهي التي تترتب على اتجاه بعد الإعلان عنه أو تنفيذه.
  6. التغذية العكسية أو المرتدة: وهي التي توفر عمليات المتابعة أو ردود الفعل المرتبة على نتائج القرار.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> اميرة مدفوني، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرار، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي 2016 ص 61 .

<sup>2</sup> بلال خلاف السكارنة، المهارات الإدارية في تطوير الذات، طبعة 1، دار المسرة للنشر والتوزيع، عمان 2009، ص 359.

## الفرع الثاني : أنواع القرارات الإدارية:

- في حالة التأكد الكامل: تفترض هذه النظرية أن لدى المدير متخذ القرار معلومات تامة وكاملة عن نتائج الخاصة بالقرار والمدير متأكد من نتائج كل بديل من البدائل المتاحة.
- في حالة المخاطرة : تفترض هذه النظرية أن المدير متخذ القرار يعلم احتمالات حدوث النتائج لكنه لا يعلم أي هذه النتائج سوف تحدث.
- في حالة عدم التأكد : تفترض هذه النظرية أن المدير متخذ القرار يعلم بكل النتائج المختلفة ولكنه لا يعلم احتمالات حدوث كل من هذه النتائج.<sup>1</sup>

## الفرع الثالث: تصنيف القرارات :

تشكل القرارات جانبا هاما في الحياة المشاريع الاقتصادية وتؤدي دورا حيويا في تطورها وتنميتها وقد صنفنا القرارات إلى عدة أشكال وفقل لمختلف الممارسات التي يقوم بأدائها متخذ القرار وأهمية المتغيرات التي يتعامل معها، فهناك قرارات التي لا يتطلب جهدا ووقتا طويلا عند اتخاذها وقرارات ذات بعد استراتيجي والتي تتعلق بطبيعة التطوير والتي ترتبط باستمرارية المشروع وسبل تحقيقه لمكانة شائعة وملائمة ، ويصنف علماء إدارة القرار وفق لمعايير متعددة

تتمثل فيما يلي:

### 1. تصنيف القرار وفقا للوظائف الأساسية بالمؤسسة:

وضمن هذا العيار تقسم القرارات الى خمس تصنيفات وهي:

#### أولاً: قرارات تتعلق بالعنصر البشري:

وتتضمن القرارات التي تتناول مصادر الحصول على الموظفين وطرق الاختيار والتعيين وكيفية تدريب العمال أسس دفع الأجور والخواف وطرق الترقية وكيفية معالجة الشكاوي وعلاقة المؤسسة بالنقابات...إلخ

#### ثانياً: قرارات تتعلق بالوظيفة الإدارية:

كالقرارات الخاصة بالأهداف المراد تحقيقها ، الإجراءات الواجب إتباعها والسياسات وبرامج العمل وأساليب الاتصال والمعايير الرقابية بالإضافة إلى التقارير التابعة.

#### ثالثاً: قرارات تتعلق بالإنتاج:

تتضمن القرارات الخاصة باختيار موقع المصنع ونوع الآلات الواجب استخدامها وطريقة الإنتاج التخزين حجمه...إلخ

<sup>1</sup> خليل مُجد العزوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، طبعة 1، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، 2006 ص21.

رابعاً: قرارات تتعلق بالتسويق :

وتشمل القرارات الخاصة بنوعية السلعة التي سيتم بيعها وأوصافها في الأسواق التي سيتم التعامل معها وسائل الدعاية والإعلان الواجب استخدامها لترويج السلعة بحوث التسويق ووسائل النقل تخزين المنتجات.

خامساً: قرارات تتعلق بالتمويل:

كالقرارات الخاصة بحجم رأس المال اللازم وسيولة وطرق التمويل معدلات الأرباح المطلوب تحقيقها وكيفية توزيعها.<sup>1</sup>

2. تصنيف القرارات وفقاً لأهميتها:

أولاً: القرارات الاستراتيجية الحيوية:

وهي القرارات التي تتعلق بكيان المؤسسة ومستقبلها والبيئة المحيطة بها تتميز هذه القرارات بالثبات لمدة طويلة ويكون ذلك سبب ضخامة الاستثمارات وتوفير السيولة المالية اللازمة لتنفيذها وتتميز أيضاً بأهميتها الآثار المرتبة عنها مستقبلاً حيث يتطلب عناية خاصة وتحليلات الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والمالية لنوعية القرارات المتخذة ومن أهم ما يميز هذه القرارات أنها لتنفيذها وتتميز أيضاً بأهمية الآثار المرتبة عنها مستقبلاً حيث يتطلب عناية خاصة وتحليلات لأبعاد اقتصادية واجتماعية ومالية لنوعية القرارات المتخذة ومن أهم هذه القرارات أنها:

➤ تتصف بدرجة عالية من المركزية حيث يتم اتخاذها في قمة الهرم التنظيمي بواسطة الإدارة العليا.

➤ تتميز بالثبات النسبي وتغطي فترة طويلة الأجل.

➤ تستهدف استغلال الفرص أو تجنب التهديدات.

➤ تتطلب موارد معتبرة حجماً كبيراً من المعلومات.

➤ تؤخذ في ظل ظروف المخاطرة الشديد وعدم التأكد.<sup>2</sup>

ثانياً: القرارات التكتيكية :

وهي القرارات المتعلقة بإعداد الخطط و الموازنات واستخدام الموارد المالية والبشرية و المادية تهدف لتنفيذ القرارات الاستراتيجية مثل تخصيص الموارد تقسيم المهام والوظائف تحديد مسار العلاقات بين العاملين توزيع السلطة تنظيم العمل... إلخ ويتصف هذا النوع من القرارات بما يلي:

➤ المركزية النسبية وتفويض السلطة تؤخذ في مستوى الإدارة الوسطى (الوظائف، الوحدات).

➤ تتميز بالتغير وتغطي فترة زمنية متوسطة.

<sup>1</sup> بلخوان صابرية ، قرار اختيار استثمار دراسة حالة البنك الوطني الجزائري ، مذكرة ماستر شعبة العلوم التجارية تخصص تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير ، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، 2017/2015 ص21.

<sup>2</sup> محمد رفيق الطيب، مدخل لتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية ج 2 ، الجزائر، 1995، ص39/38.

- تتعلق بالتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.
- سيود هذه القرارات في ظروف تتسم بالمخاطرة أو التأكد النسبي.

#### ثالثا: القرارات التشغيلية:

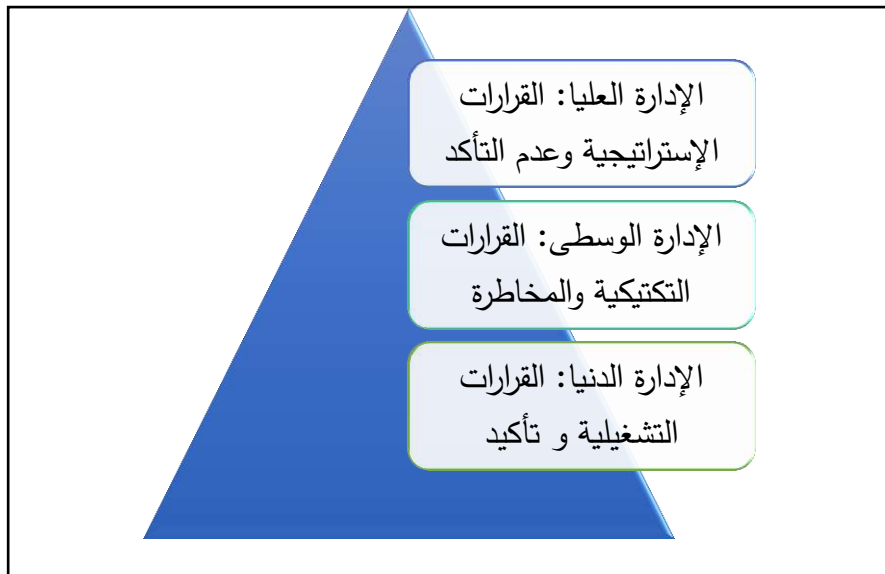
تتعلق هذه القرارات غالبا بالعمليات التشغيلية اليومية وتكون في شكل إجراءات وقواعد عمل تخص الوظائف أو مراكز العمل الفردية مثل تشكيل فرق عمل، جدولة الإنتاج مراقبة الجودة إعداد الطلبات ومراقبة المخزون... إلخ .

وتتميز هذه القرارات بما يلي:

- تعتبر هذه القرارات من اختصاص الإدارة التنفيذية أو المباشرة في مستوى الإدارة الدنيا.
- هذه القرارات قصيرة الأجل أو المدى كوتغا تتعلق بأسلوب العمل الروتيني وتكرر باستمرار.
- لا تحتاج لمزيد من الجهود أو البحث أو الإبداع من قبل متخذيها.
- يتم اتخاذها في ظل الخبرات السابقة وبطريقة معنوية فورية.

ويمكن توضيح القرارات التكتيكية والتشغيلية وأهم خصائصهما في الشكل التالي:

#### الشكل (06) القرارات والمستوى التنظيمي :



المصدر: عابدي محمد السعيد، محاضرات نظرية القرار تدقيق ومراقبة التسيير، 2014/2015 ص8.

### 3. تصنيف القرارات وفقا لإمكانية برمجتها.

وتقسم القرارات في هذه الحالة إلى صنفين هما:

**أولا : لقرارات المبرمجة والمهيكلية:** وهي القرارات التي تتناول مشكلة متكررة أو اعتيادية حيث تكون فيها أساليب وإجراءات التعامل مع مشكلة متكررة أو اعتيادية حيث تكون فيها أساليب وإجراءات التعامل مع مشكلة مرتبطة بزمان وبرنامج معين كقرارات التشغيل مثل إعداد الطلبات شراء المواد الأولية دفع الأجور... إلخ. وبالتالي تكون إجراءات اتخاذ القرار معدة مسبقا على أن يتطلب اتخاذها المرور بتحديد المشكلة وتصميم الحل بل يتم اتخاذها بشكل فوري وفق معايير مبرمجة تلقائيا.<sup>1</sup>

**ثانيا : القرارات غير مبرمجة وغير مهيكلية:** تظهر الحاجة لمثل هذه القرارات عندما تواجه المؤسسة مشكلة لأول مرة ولا توجد إجراءات معروفة مسبقا لحلها لذلك من الصعب اتخاذ هذه القرارات بشكل فوري فهي تتطلب جهدا فكريا ووقت كافي لجمع المعلومات وتحديد المشكلة وتقديم البدائل وتقييمها وهذه القرارات تحتاج إلى الإبداع و الابتكار في إيجاد الحلول المناسبة مثل إنشاء وحدة جديدة وتوسيع الطاقة الإنتاجية قرار الاندماج ، التكامل... إلخ.<sup>2</sup>

### 4. تصنيف القرارات حسب المشاركة.

#### أولا: القرارات الفردية:

وهي القرارات المتعلقة بالسلطة في منصب العمل والسمية في أداء المهام والأنشطة الفردية تتميز هذه القرارات بدرجة من المسؤولية وتتخذ بواسطة الفرد الواحد وهي سهلة روتينية متعلقة بمركز العمل واستقلالية وظيفيا.<sup>3</sup>

#### ثانيا: القرارات الجماعية:

وهي القرارات التي يمكن الاستفادة من اتخاذها آراء واقتراحات أطراف عديدة خاصة عندما تكون في مواجهة مشكلات حاسمة مصيرية.

### 5. تصنيف القرارات وفقا لأساليب اتخاذها.

#### أولا: قرارات وصفية :

تعتمد هذه القرارات على الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي لمتخذ القرار وخبراته وتجاربه ودراسته للآراء والحقائق المرتبطة بالمشكلة وهي تتأثر بالاعتبارات التقديرية الذاتية.<sup>4</sup>

#### ثانيا: قرارات كمية :

<sup>1</sup> محمد أحمد عبد الجواد، مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية مصر، 2002/2001، ص10.

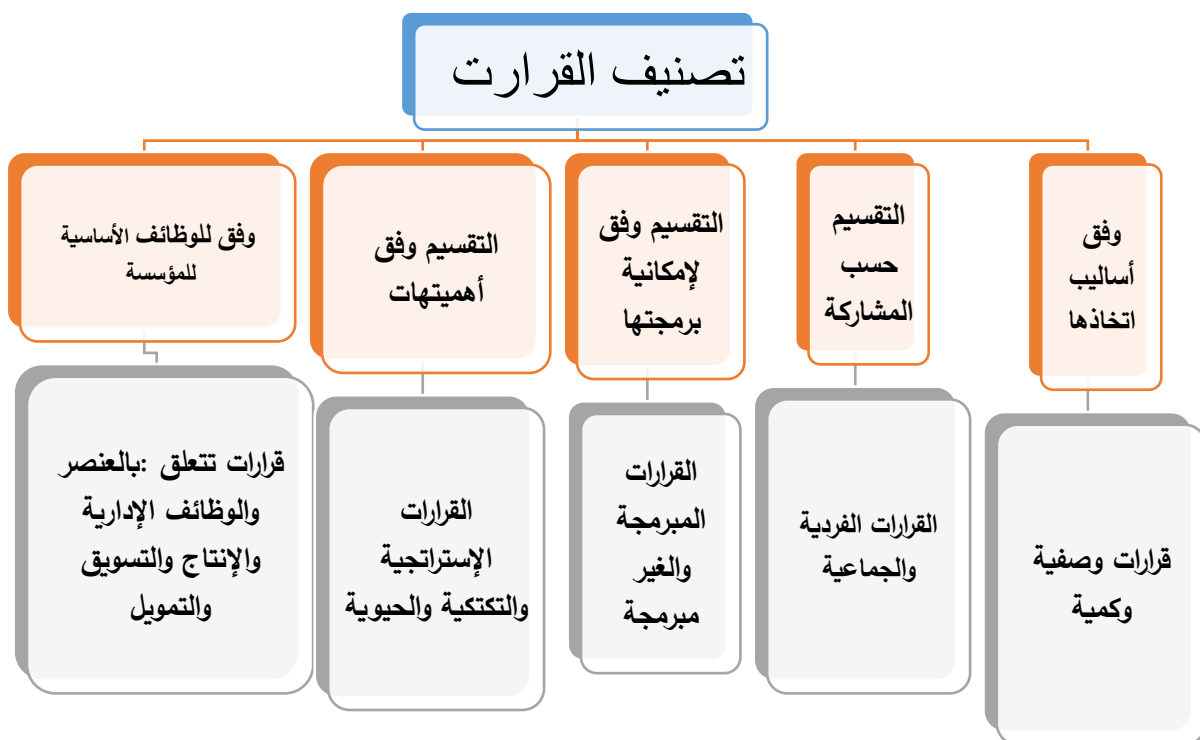
<sup>2</sup> بلخوان صابرية، مرجع سبق ذكره، ص24.

<sup>3</sup> محمد أحمد عبد الجواد، مرجع سبق ذكره، ص200.

<sup>4</sup> بلخوان صابرية، مرجع سبق ذكره، ص25.

تعتمد هذه القرارات على الرشد و العقلانية لمتخذ القرار لاعتمادها على الأساليب والقواعد العملية التي تساعد على اختيار القرار السليم، حيث يفترض في اتخاذ هذه الخيارات وكفاية المعلومات المطلوبة ودقتها وتوفر الخبرات والاختصاصات وتفهم العوامل والمتغيرات التي تؤثر في عملية اختيار البديل المناسب.<sup>1</sup>

الشكل (07) تصنيف القرارات.



المصدر: من إعداد الطلبة.

<sup>1</sup> عمار بعوش، الاتجاهات الحديثة في عملية الإدارة المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1987، ص157.

## الفرع الرابع : خصائص وصفات وأساليب عملية اتخاذ القرار:

هناك مجموعة من الخصائص والصفات والأساليب المهمة في عملية اتخاذ القرار تتمثل في:

أولاً: خصائص عملية اتخاذ القرار:

يمكن النظر لهذه العملية من خلال مجموعة من الخصائص:

- **العمومية :** تعتبر عملية اتخاذ القرار الإداري عملية عامة من حيث قابليتها للتطبيق في مختلف المؤسسات، وكذلك من حيث انواع القرارات وأساليب اتخاذها.
- **الشمولية:** ينظر إلى اولية عملية اتخاذ القرار من جانب أهميتها تتضمن بحثاً موسعاً عن البدائل الممكنة لحل مشكلة التي سيتم تحليلها واختيار بديل من بينها بالإضافة إلى إمكانية ممارستها من قبل كافة المديرين في مختلف المستويات الإدارية.
- **الاستمرارية:** تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية مستمرة من حيث أنها تنتقل من خطوة إلى أخرى بدءاً من تحديد المشكلة حتى الوصول إلى الحل الأمثل لها.
- **المشاركة:** يفترض أن تكون عملية اتخاذ القرار عملية تشاركية بين مختلف الأطراف حيث أن من شأن ذلك يؤدي إلى الشفافية والوضوح لكافة المعلومات والخيارات والاستراتيجيات والأفعال، بالإضافة إلى العدالة في ممارسة اتخاذ القرار وضمان فعاليتها.
- **التفكير والتحليل:** عملية اتخاذ القرار عملية ذهنية وتتعلق بثلاث مظاهر رئيسية هي الذكاء والبحث والاستطلاع من حيث تحديد المشكلة والتصميم من حيث القدرة على الابتكار وإيجاد الحلول الممكنة للمشكلة وتحليلها وتقييمها واختيار البديل الأمثل من بين تلك الحلول ووضع موضوع للنقد والتقييم.
- **الصعوبة والتقييد:** تتبع صعوبة عملية اتخاذ القرار من واقع الخطوات والأنشطة المتعددة التي تشمل عليها والتي تتطلب تحديد الهدف والمشكلة وتوليد الحلول الممكنة ودراستها وتحليلها واستبعاد الحلول غير ممكنة واختيار البديل الأفضل. وهي كذلك عملية مقيدة وليست مطلقة حيث أنها تخضع لقيود ومعايير يجب تحقيقها لتفضيل بديل على آخر.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسين أحمد الطروالة مُجد ياسين موسى، اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال، الطبعة 1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص48/45.

ثانيا : صفات عملية اتخاذ القرارات:

تتصف بأنها:

- عملية قابلة للتشديد ويمكن الوصول إلى حد من المعقولة والرشد في القرار.
- تتأثر بعوامل ذات صفة إنسانية واجتماعية وهذه الصيغة تابعة من كون هذه العملية تتأثر بعوامل سيكولوجية تابعة من شخصية متخذ القرار و المرؤوسين وجميع الأشخاص الذين يساهمون في عملية اتخاذ القرار أو يتأثرون به كما تتأثر بعوامل اجتماعية تابعة من بيئة القرار سواء كانت داخل المؤسسة أو خارجها.
- امتداد واستمرار لقرارات أخرى ولا يتخذ بمعزل عن بقية القرارات فهو حلقة من سلسلة قرارات.
- تتصف بالشمولية والعمومية فهي صالحة للتطبيق في المنظمات الإدارية على اختلاف أنماطها كما تتصرف بالشمول من حيث القدرة على اتخاذ القرار إذ ينبغي أن تتوفر في جميع من يشغلون في المناصب الإدارية المختلفة.
- تقوم على الجهود الجماعية المشتركة فهي نتاج جهد مشترك من خلال ما يتطلبه القرار خلال مراحله المختلفة من إعداد وتحفيز وجمع المعلومات وتحليل وتقيد وتنفيذ الجهود المشتركة.
- عملية ديناميكية مستمرة إذ تنتقل من مرحلة إلى أخرى وصولا إلى حل المشكلة.
- مفيدة وتتصف بالبطء أحيانا بسبب تعقد المشاكل أو ما يتطلب الحل من جمع معلومات وتحليل لمدة معقدة وصعبة لأنها تتضمن نشاطات متعددة ما يتطلب قدرات ومهارات لإنجازها.<sup>1</sup>

ثالثا: أساليب عملية اتخاذ القرار:

- هناك الأسلوب الكيفي يتمثل في تواجد المعلومات والبيانات المناسبة والكافية من المشكلة المطروحة، هذا الأسلوب يضم أربع أساليب أساسية وهي:
- **أسلوب الآراء:** الاعتماد على أسلوب مشاركة في اتخاذ القرارات و الحوار بين الأفراد في بعض الحالات التي تتطلب التكتّم و السرية في الأمور مثل أمور المنافسة بين المؤسسات.
  - **أسلوب الحقائق:** جمع المعلومات المناسبة والكافية حول المشكلة المطروحة.
  - **أسلوب التجربة:** اعتماد المؤسسات على استخدام الحاسبات الآلية لتخزين المعلومات الخاصة والمؤسسة واعتمادها على أسلوب التجريب.

<sup>1</sup> سهيل عبيدات، إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة، الطبعة 1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2007، الاردن، ص 80/81.

- **التقدير الشخصي:** تدخل التخصص وكذا الخبرة في اتخاذ القرار المناسب.

وأيضا توجد الأساليب الكمية وتتمثل في:

- **تحليل التعادل:** يعد أسلوب تحليل من الأساليب الكمية الشائعة الاستخدام في عملية اتخاذ القرارات وخاصة تلك القرارات المتعلقة ببدائل تحديد مستوى الانتاج أو العمل الاقتصادي وكذلك مسائل تقييم المواقع البديلة.

- **الاحتمالات:** إن القرارات التي يتخذها الرجل الإداري كثيرا ما تبنى على معلومات وجوانب احتمالية.

- **جدول المصفوفات:** هي جدول يضمنه قوانين ويترتب في داخله عدد منتهي من الأعداد المنتمية إلى مجموعة الأعداد الحقيقية على شكل صفوف وأعمدة وتآلف تلك الأعداد عناصر المصفوفة.

- **شجرة القرارات:** القرارات هي تمثل بيان يحصر بسهولة تركيب عملية اتخاذ القرار وما تحويه من بدائل وحالات طبيعية ونتائج مترتبة عنه.

- **مصفوفة القرارات:** هي جدول يوضح البدائل أو الحلول التي يتم المفاضلة بينها من أجل اختيار أفضلها<sup>1</sup>.

**الفرع الخامس: مراحل عملية اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة عليه وأساليب تحسين القرارات الإدارية وزيادة فعاليتها.**

نتطرق أولا إلى مراحل عملية اتخاذ القرار ثم إلى العوامل الأساسية المؤثرة في اتخاذه وأخيرا أساليبه.

أولا: مراحل عملية اتخاذ القرار:

تتصف عملية اتخاذ القرار في النشاط الإداري بالكثير من التعقيدات وهذا ما فرض على متخذ القرار أن يكون عقلانيا ويقضي ذلك ابتعاده عن العشوائية في اتخاذ القرار وقد اتفق اغلب المؤلفين في هذا المجال على أن عملية اتخاذ القرار تمر بالمراحل التالية:<sup>2</sup>

#### ● المرحلة الأولى: تحديد وتشخيص المشكلة:

ويعني التشخيص التعرف على المشكلة وتحديد أبعادها وتحري السبب الرئيسي لظهورها ومعرفة أسبابها وأغراضها وأثارها<sup>3</sup>، تعتبر هذه المرحلة الأساس التي تقوم عليه عملية اتخاذ القرار للإيجاد العلاج للمشكلة أو تصحيح وضع من الأوضاع وتنقسم المشاكل في مجملها إلى نوعين رئيسيين:

<sup>1</sup> ساسي هادف نجا، نظرية اتخاذ القرارات في المؤسسة، جامعة محمد خيضر -مسكرة-المجلة الجزائرية ص 09  
<sup>2</sup> أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة الاتصالات و المعلومات القرارات، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع الإسكندرية مصر ، 2000، ص316.

<sup>3</sup> نواف كنfan، اتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقافة للنشر و التوزيع الأردن، 2007، ص 110.

المشاكل الاعتيادية أو الروتينية: وهي مشكلات بسيطة يتكرر بحدوثها بذات شكلها وموضوعها مثال ذلك المشكلات المتعلقة بحضور الأفراد العاملين وانصرافهم وتوزيع الأعمال بينهم فهذا النوع لا يحتاج إلى كثير من الجهد والتحليل لاختيار الحلول المناسبة.

المشاكل غير اعتيادية أو الجديدة: وهي مشكلات تتصف بالعمق والتعقيد ويحتاج حلها إلى نوع من التشاور أو التفاهم مثال ذلك التدهور الذي يحدث في مبيعات المنتج أو أكثر من منتوجات المؤسسة أو الانخفاض الذي يحصل في مستوى أداء المؤسسة وعليه فإن هذا النوع من المشاكل لا يمكن مواجهته بالقرارات المستعجلة وإنما الاستعانة بالإحصائيين من ذوي الخبرة.<sup>1</sup>

#### ● المرحلة الثانية: جمع البيانات و المعلومات الصحيحة عن المشكلات:

بعد أن تشخص المشكلة لابد من جمع المعلومات المتعلقة بها إذ أن فهم المشكلة فهما حقيقيا واقتراح البدائل المناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات ذات صلة بالمشكلة محل القرار ذلك فإن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على كثير البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنيا من مصدرها ثم يقوم بتحليلها تحليلًا دقيقًا ويقارن الحقائق و الأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعد للوصول إلى القرار المناسب.<sup>2</sup>

وقد صنف بعض علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي استخدمها المدير إلى:

البيانات والمعلومات الأولية والثانوية.

البيانات والمعلومات الكمية.

البيانات والمعلومات النوعية.

الأمور والحقائق.<sup>3</sup>

#### ● المرحلة الثالثة: تحليل المشكلة:

يشمل تحليل المشكلة وتقسيم عوامل البيئة الداخلية المؤثرة على أنشطة المؤسسة لتحديد نقاط القوة والضعف فيها، وعد ذلك متابعة عوامل البيئة الداخلية والخارجية على أنشطة المؤسسة وبعد ذلك يتم تحديد حجم الفجوة الاستراتيجية بين الفرص والمخاطر السائدة في البيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف المتوفرة لدى نشأة ككل وفي كل نشاط من أنشطتها كل على حدا.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> خليل مُجد حسن الشماع وآخرون ، مبادئ إدارة الأعمال ، مؤسسة دار الكتاب للطباعة والنشر، بغداد العراق ص102.

<sup>2</sup> سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة الأصول و التطبيقات، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان الأردن 2004، ص110.

<sup>3</sup> نادية أيوب، نظرية القرارات الإدارية، منشورات جامعية طبعة 2، دمشق، سوريا، 1998، ص58.

<sup>4</sup> Philip kotler bemarkddubois, marketing management, publi-4niom, dixième édition, paris 2000, p94.

● المرحلة الرابعة: إيجاد بدائل لحل المشكلة:

يقصد بالبديل تلك التصرفات أو الحلول التي تساعد على الإقلاع عن الخلاف أو القضاء نهائيا على المشكلة، ويعد البديل والوسيلة الموجودة أهم الإدارة لحل المشكلة وتحقيق الأهداف المطلوبة، إذن وجود مشكلة ما يقتض تعدد وتباين الآراء حولها، ذلك أنه إذا كان لها حل واحد فلن تكون هناك مشكلة اتخاذ القرار لأن متخذ القرار سيكون مرغما على تبني الحل الوحيد المتوفر لديه.<sup>1</sup>

الحلول المختلفة فإذا كان تشخيص المشكلة يعتمد على التفكير المنطقي الذي يركز على التحليل فإن اتخاذ الحلول البديلة لها يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يركز على الهور وخلق الأفكار.<sup>2</sup>

كما يواجه المدراء عددا من القيود تحد من مجال تصرفاتهم وتفرض عليهم بعض الحلول الممكنة ومن أهم القيود يوجد عامل الوقت وكذا الموارد المالية والمادية المتاحة وكذا درجة المخاطر إضافة إلى العديد من القيود الأخرى كالأنظمة الحكومية والإمكانات التكنولوجية والظروف الاقتصادية كما أن قرارات الإدارة العليا في المؤسسة قد تساهم في لإبعاد العديد من البدائل للقرارات المتخذة في الإدارات الدنيا.<sup>3</sup>

● المرحلة الخامسة: تقييم البدائل المختارة:

وفي هذه المرحلة يتم جمع مزايا وعيوب كل بديل ودراسة مدى إمكانية مساهمة كل بديل في حل المشكلة حيث أن عملية المفاضلة بين البدائل ليست عملية سهلة وواضحة دائما إذ أن البدائل عادة ما تتضمن عوامل غير ملموسة يصعب وضع المعايير دقيقة لقياسها بسبب ضيق الوقت المتاح أمام متخذ القرار لاكتشاف النتائج المتوقعة لكل بديل.

وهناك العديد من المعايير التي يمكن استخدامها للمفاضلة ما بين الحلول المقترحة منها:

- إمكانية تنفيذ البديل ومدى توافر الموارد المادية والبشرية والطبيعية اللازمة وهنا تبدو واضحة أهمية استبعاد البدائل التي تكون إمكانية تنفيذها صعبة أو مستحيلة بسبب تعارضها مع أهداف المؤسسة.
- آثار تنفيذ البديل على المؤسسة (الأرقام والإدارات والوظائف والأداء) أو على المؤسسات الأخرى وهذا يختلف باختلاف المشكلة وأهميتها وما إذا كان القرار وظيفيا أو استراتيجيا يمس مؤسسات أخرى فإلغاء بعض العلاوات الإضافية للعمال سيخفض من التكاليف ولكنه سيؤثر على نفسية العاملين مما قد يكلف المؤسسة مبالغ أكبر مما وفرته جراء العقد.

<sup>1</sup> نادية أيوب، مرجع سبق ذكره، ص58.

<sup>2</sup> رجال جميلة، بن عويدات حنان، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرار دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مذكرة ماستر، العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت 2018/2017، ص 51 ص52.

<sup>3</sup> إسماعيل مناصريه، دور نظم المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، 2003 2004، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، ص13.

- وقت وظروف أخذ البديل فقد لا تسمح الظروف الطارئة التي تتطلب مواجهة عاجلة لمتخذ القرار لإجراء الدراسات المعمقة والضرورية للحلول البديلة مما يضطر إلى اختيار أحد الحلول المتاحة ولاتخاذ قرار قوي وعاجل تحت ضغط هذه الظروف.
- استجابة الرؤوسين وتقبلهم للبديل أمالهم متأثرة في تنفيذ البديل وهنا تبرز ضرورة إشراكهم في مناقشة وتقييم وإبداء الآراء التي تصنع أمام متخذ القرار تصور لما سيكون عليه الحل.<sup>1</sup>
- الزمن الذي سيستغرقه تنفيذ البديل ففي ظل بديلان يقدمان للمؤسسة نفس النتائج وبنفس التكاليف سيعتمد المدير على اختيار أيهما يحقق تلك النتائج في أقصر وقت وهذا يتوقف على طبيعة المشكلة ونوعها.<sup>2</sup>
- المرحلة السادسة: اختيار أفضل بديل:

بعد تقديم البدائل يصبح اختيار أفضل بديل هو جوهر القرار ففي هذه المرحلة يتخذ القرار بالفعل ويحدد أسلوب تنفيذه.

فهذه المرحلة حساسة ودقيقة بالنسبة لباقي المراحل حيث تظهر فعالية الرحلة السابقة وتظهر مدى خبرة وحنكة وكفاءة متخذ القرار الذي يسعى من أجل اختيار أصح بديل وانسب حل.

آخذا بعين الاعتبار الالتزامات السابقة الذكر ويرعى في ذلك النتائج التي تنجز على اختياره.<sup>3</sup>

#### ❖ المرحلة السابعة: تنفيذ القرار ومتابعته:

إن مهمة المدير لا تنتهي فور اختيار البديل الأفضل وإنما تنتقل إلى مرحلة التنفيذ العقلي عن طريق جهود الآخرين بدءاً من إبلاغهم بالقرار المتخذ ومروراً بشرح أبعاده والعمل على زيادة قبولهم به وكذا تحفيز على تنفيذه بالشكل الذي يحقق أكبر فعالية وكفاءة وانتهاء بمتابعة التنفيذ وتقييم الانحرافات.<sup>4</sup>

#### ثانياً: العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار:

إن تعدد القرارات التي قد يتخذها المدير في اليوم الواحد تؤثر فيها العوامل المختلفة يمكن أن تنقص أو تزيد من صعوبة هذه العملية إذا تكاثفت وتزايدت هذه العوامل المؤثرة فإنها تقود أحياناً إلى قرارات خاطئة أي غير رشيدة ولهذا فعلى متخذي القرارات الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل التي يمكن أن تؤثر على القرارات مهما كانت هذه القرارات صغيرة أو كبيرة.

<sup>1</sup> ملال ربيعة، إشكالية اتخاذ القرار الاستثماري باستخدام الأساليب الرياضية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبوبكر القايد تلمسان، 2010/2009 ص42.

<sup>2</sup> إسماعيل مناصريه، مرجع سبق ذكره، ص14.

<sup>3</sup> ملاك ربيعة، مرجع سبق ذكره، ص44.

<sup>4</sup> خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة ( التركيز على إدارة الأعمال)، دار المسرة للنشر و التوزيع، الطبعة 1 عمان، الأردن، 1999، ص122.

ومن أهم هذه العوامل المؤثرة نجد:

❖ عوامل البيئة الداخلية: تتضمن البيئة الداخلية العديد من العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار فعلى متخذ القرار التعامل بعقلانية ورشد مع هذه المؤثرات لاتخاذ القرار المناسب وفي الوقت المناسب ومن أهم هذه العوامل:

1. **العوامل الإنسانية:** هناك العديد من العوامل الإنسانية التي تؤثر على القرارات الإدارية وتوجهها نحو اختيار البديل الأفضل ومن هذه العوامل ما يخص متخذ القرار نفسه حيث يؤثر فهمه العميق على رشد قراراته للأمور وقدرته على التوقع والإبداع وتحمل المسؤولية ومؤهلاته الشخصية.

2. **طبيعة القرار ونوعية المعلومات:** إن سلامة وصحة القرارات المتخذة تتوقف إلى حد كبير على وجود نظام معلومات كفى وفعال يعمل على توفير المعلومات لمتخذ القرار بمستوى وشكل جيد وعلما في الوقت والمكان المناسب وإذا توفرت المعلومات الآزمة اتخاذ القرار فإن المدير سيكون في أحسن حال ووضع.

بحيث ينتج في الأخير قرار قريب من الواقع أو ملائم للتطبيق من أجل حل مشكلة معينة أو خلق ومعالجة موقف أو وضع ما بمعنى الاهتمام بالإجراءات الأساسية لأداء المهام وتؤثر طبيعة الموضوع (أعمال إدارية ، أنشطة فنية) في تحديد نوع القرار وكيفية اتخاذه وكذا خطورة القرار وأهميته للمؤسسة.<sup>1</sup>

3. **العوامل التنظيمية:** نقصد بها الجانب التنظيمية للمؤسسة التي تتبع نمط التسيير الذي تنتهجه المؤسسة وفلسفتها وقيمها وكذا حجمها وتوزيعها الاتصال بمعنى آخر كل أطراف المؤسسة.

4. **الضغوط الداخلية:** تلك التي تنتج داخل المؤسسة قد تكون ناتجة عن المسؤولين والتنظيمات غير الرسمية، الوقت المتاح لاتخاذ القرار إضافة إلى الضغوط الخاصة بإمكانيات المؤسسة المالية من توفير السيولة الآزمة في الوقت المناسب.<sup>2</sup>

❖ **عوامل البيئة الخارجية وتتمثل هذه العوامل في ضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل في وسطها المؤسسة والتي لا تخضع لسيطرتها وتتمثل في:**

1. الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية السائدة في المجتمع.

2. التطورات التقنية والتكنولوجية والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية.

3. الظروف الإنتاجية القطاعية مثل المنافسين والموردين والمستهلكين.

4. درجة المنافسة التي تواجه المؤسسة في السوق.

<sup>1</sup> عدنان عواد شويكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص241.

<sup>2</sup> إيمان مزغنيش، دور بعض الأساليب الكمية للتحليل في عملية اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الرياضية، أطروحة دكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر3، 2013/2014 ص92.

❖ العوامل المؤثرة الأخرى من بينها:

1. القيم والمعتقدات : للقيم والمعتقدات تأثير كبير في اتخاذ القرار ودون ذلك يتعارض طبيعة وحقائق.
2. الميل والطموحات: له دور مهم في اتخاذ القرار لذلك يتبع الفرد القرار الناتج من ميوله.
3. العوامل النفسية: تؤثر على اتخاذ القرار في إزالة التوتر النفسي والاضطراب والحيرة والتردد لها تأثير كبير في إنجاز العمل.
4. عنصر الزمن: إن العلاقة التي تربط عنصر الزمن مع درجة القرار أي الصواب في علاقة طردية فكلما كانت الفترة الزمنية أمام متخذ القرار طويلة كلما كانت بدائل المتاحة أعم أكثر وبالتالي تكون النتيجة أقرب من الصواب والعكس صحيح.<sup>1</sup>

معوقات عملية اتخاذ القرارات:

- تواجه عملية اتخاذ القرار الكثير من الصعوبات والمشكلات التي من أهمها ما يلي:
- صعوبة إدراك المشكلة وتحديد بدقتها.
  - عدم القدرة على تحديد المزايا والعيوب المتوفرة لكل بديل.
  - نقص المعلومات أو عدم دقتها أو عدم صحتها.
  - عجز متخذ القرار عن فمكانية توقع النتائج المختلفة للحلول الممكنة.
  - عجز متخذ القرار عن الإلمام بجميع الحلول الممكنة للمشكلة.
  - أن الفرد محدود في اتخاذ للقرارات بمهارته وبانطباعاته الخارجة عن إرادته.
  - إن عنصر الوقت غالبا ما يسبب ضغط على متخذ القرار.<sup>2</sup>
  - إن متخذ القرار محدود بقدرته على ( التمييز بين الحقيقة وبين القيمة، التفكير بطريقة منطقية وابتكارية).<sup>3</sup>

<sup>1</sup> موسلم حسين، أنواع النماذج البرمجة الخطية بالأهداف المبهمة في اتخاذ القرار، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بالكايد تلمسان، 2012/2013، ص 66/68.

<sup>2</sup> محمود أحمد فياض وآخرون، مبادئ الإدارة وظائف المدير، الطبعة 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان 2010، ص 37.

<sup>3</sup> وقفي حامد أبو علي، التنمية الإدارية للمؤسسات على ضوء التغيرات والاتجاهات المعاصرة، الطبعة 1، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 177/178.

### ثالثاً: أساليب تحسين القرارات الإدارية وزيادة فاعليتها:

- يستطيع متخذو القرارات المدراء تحسين وتطوير قراراتهم الإدارية من خلال الأساليب الآتية:
- فهم المشكلة الإدارية على النحو التام مما يساعد على إيجاد البدائل المناسبة لها.
- إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار مما يساعد على زيادة فهمهم للقرار ودعمهم له.
- تجنب العواطف و الأهواء الشخصية أثناء اتخاذ القرار مما يزيد من موضوعيته.
- متابعة التغيرات والتطورات التي تحدث في البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- تبني مبدأ المرونة في اتخاذ القرارات بمعنى إمكانية تعديل القرار المتخذ.
- الاستفادة من الأخطاء الماضية وعدم الوقوع فيها ثانية .
- الشورى في اتخاذ القرار وعدم الاستعجال فيه إلا في الحالات الطارئة.
- الأخذ بعين الاعتبار درجة تأثير القرار على العاملين المنفذين له لفهم بأنهم ليسوا آلات .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمود أحمد فياض وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص88.

## المبحث الثاني : العلاقة بين الاتصال غير الرسمي وعملية اتخاذ القرار.

تطرقنا إلى توضيح مجموعة من المفاهيم وأساسيات تخص كل من الاتصال غير الرسمي وعملية اتخاذ القرار وعليه سوف نتطرق في هذا المبحث لإبراز العلاقة بينهما أهميتهما ودورها ومدى تأثير الاتصال على عملية اتخاذ القرار.

### المطلب الأول: علاقة الاتصال غير الرسمي بعملية اتخاذ القرار.

تعتبر عملية اتخاذ القرار من أهم العمليات والوظائف التي يقوم بها الفرد في المؤسسة فعندما يمارس وظيفته فهو بذلك يتخذ مجموعة من القرارات التي يوجه بها مرؤوسيه وينسق مجهوداتهم ويحفزهم على الأداء الجيد ويتأثر متخذ القرار بالعديد من العوامل والتي تؤثر بدورها وبشكل كبير على قراراته سواء كانت هذه العوامل داخلية أو خارجية كما قد تكون عوامل إنسانية واجتماعية تنظيمية أو بيئية كل هذه العوامل تفرض من طبيعة ونوعية معينة من القرارات إضافة إلى ذلك تتأثر عملية اتخاذ القرار بنوع قناة الاتصال سواء كانت الرسمية أو غير الرسمية.

### المطلب الثاني: أهمية ودور الاتصال غير الرسمي في عملية اتخاذ القرار.

نظرا لأهمية الاتصال غير الرسمي فإنه يمكن لمتخذ القرار أن يستفيد بشكل كبير من هكذا النوع من الاتصال نظرا لما ينتجه من معلومات وبيانات قد تغيب في حالة الاتصال الرسمي وتعدد درجة استفادة المؤسسة من هذا النوع من الاتصال غير الرسمي إلى جانب الاتصال الرسمي كذلك يجعل المؤسسة قادرة على جمع كم كبير من المعلومات والبيانات وبالتالي تكون قادرة على اتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب.

ونظرا للدور المهم الذي يلعبه الاتصال غير الرسمي إلى جانب الاتصال الرسمي في عملية اتخاذ القرار

- نتيجة التطورات وتكنولوجيا المعلومات تعاظم دور المعلومات وتزايد أهميتها متى كانت بالمواصفات الكمية والنوعية والدقة وغالبا ما يتاح هذا من خلال الاتصال غير الرسمي.
- الفرد هو محور العملية الإدارية وإذا كانت هناك قرارات تخالف أهدافه ورغباته فإنه يحاول التأثير عليها بشكل سلمي والوسائل لجعلها تلي حاجاته ورغباته وبهذا يلجأ الاتصال غير الرسمي كوسيلة للتعبير عن آرائه<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: عوامل الاتصال غير الرسمي وأثرها في متخذ القرار.

ومن العوامل المتحكمة في الاتصال غير الرسمي والمؤثرة في متخذ القرار عند قيامه بعملية اتخاذ القرار يمكن أن نذكر ما يلي:

- ❖ الثقة: هي الاختيار الذي يمارسه كل شخص عند إيمانه بشخص آخر أو شيء معين، وتعتبر عامل مهم يربط بين أفراد المؤسسة وترتكز الثقة على مصداقية الأفعال والتزام والإخلاص في العمل والفاء بالوعود تجعل الفرد محل ثقة لدى غيره من الأفراد في المؤسسة ، وهذه العوامل تجعل متخذ القرار يقوم بعمله وهو راض طالما أنه

<sup>1</sup> ابركان دليلة .تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار . دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه بيسكرة . العدد العاشر-ديسمبر

واثق فيما حوله من حيث سلوكهم وأعمالهم وأيضاً معلوماتهم وبالمقابل يثقون فيه وفي قراراته والعكس يولد الشك والريبة بينهم وسيصعب مهمة متخذ القرار.

❖ الإشاعة: هي تأكيد غير مؤسس يتم إرساله شفويا ويلقى صدى إيجابيا من حيث تصديقه وتثبيته ويجعل مصدره، وأتي الإشاعة في العمل بعدة أشكال ولكن غالبا ما تكون في شكل مفهوم سلبي أو جانب غامض وتتناقل عادة شفويا مع عدم وجود أدلة على صحتها وكلما انتشرت تغير محتواها عموما.

الإشاعة السلبية تمثل خطر على سمعة المؤسسة وبالتالي يمكن أن ينعكس هذا سلبا على قراراتها لذا يجب الوقوف في وجهها ومعرفة مصدرها والقضاء عليها سواء بالتفاوض مع مروجيها أو معاقبتهم والأهم من كل هذه الوقاية منها بتوفير المعلومات الآزمة في المكان والزمان المناسب وتسريب الإشاعة يؤثر على العمال في المؤسسة والمهتمين من خارجها سلبا أو إيجابيا على حسب أنواع الإشاعة.

❖ القيادة غير الرسمية: تعرف بأنها عملية تأثير متبادل لتوجيه السلوك الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه ويقتنعون بأهميته فيتفاعلون معا بطريقة تضمن تماسك الجماعة وسيرها في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف وتظهر القيادة غير الرسمية انطلاقا من وجود تنظيم غير الرسمي داخل المؤسسة والقائد هو شخص يتم اختياره عن قناعتهم بوجود من يتولى توجيه الجماعة والعمل تماسكها وتلاحمها إذن فمصدر سلطة القائد غير الرسمي هو رضا الجماعة وليس مركزه الوظيفي وبالتالي يمكنه أن يستعمل هذا المركز كوسيلة ضغط على متخذ القرار أو الإدارة.<sup>1</sup>

❖ العلاقات الشخصية: تنشأ العلاقات الشخصية غالبا من توافق الاهتمامات و الانتماءات القبلية والفكرية والمهنية إضافة إلى مركز المركز الاجتماعي أو المالي. والحقيقة أن هناك خلط بين العلاقات مما يكون له أثر على متخذ القرار ونجاح العلاقات الشخصية والمهنية معا تتم بمعرفة المشكلات الناتجة من الخلط بينهما ويمكن أن يرجع هذا الخلط إلى ( عدم القدرة على التفريق بين ما هو شخصي وما هو مهني - عدم إدراك أن العلاقات الشخصية تتطلب طرق اتصال مختلفة - عدم إدراك أن للعلاقات الشخصية والمهنية أغراضا مختلفة).

❖ نظام القيم: تتسم قيم الأفراد بالتغير وهذا يعود إلى أنتاج معرفة الفرد وخبرته في الحياة وفي ضوء ذلك فإن متخذ القرار يجب أن يدرك أن العاملين معه ليسوا متجانسين بل هو خليط يختلفون في أفكارهم وانطباعاتهم وأحكامهم وتقديرهم للأمور، وإن تناقص قيمة مع قيم العاملين قد يسبب تنافر بين الطرفين مما يؤدي إلى سوء التفاهم وصعوبة اتخاذ القرار واتجاهات الأفراد العاملين تختلف باختلاف القيم لديهم كنتيجة للاختلاف القراءات التربوية والمعارف وهذا له تأثير كبير على عملية إتيان وتدقيق المعلومات الآزمة لعملية اتخاذ القرار وتكون عملية الاختيار للبديل المناسب سهلة ودقيقة وبناءا على معطيات تخدم هذه العملية والعكس صحيح فإن تلك التي تتعارض مع أهداف المؤسسة وقراراتها تكون ذات تأثير سلبي عليه.

<sup>1</sup> أحمد مسعودان، الإدارة المدرسية الرشيدة مجال من مجالات الحكم الرشيد، مداخلته ضمن الملتقى الدولي حول الحكم الرشيد واستراتيجيات الغير في العالم النامي، قسم اللوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 08 أفريل 2007.

❖ الاتجاهات: هي عبارة عن فكرة مفعمة بالمشاعر ونزوع مسيف لفعل ما قد تكون هذه الفكرة إيجابية أو سلبية وقد تتحول المشاعر إلى نوايا لاتخاذ القرار ويتطلب تغيير الاتجاهات السلبية إلى إيجابية توظيف مجموعة من العوامل الهامة التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار ويعتبر الاتجاه موقف فكري للفرد إزاء قضايا أو مواضيع أو أشخاص وهناك آراء متعددة حول إمكانية تغيير الاتجاهات غير أنه أحيانا تكون هذه الاتجاهات ثابتة نسبيا ويصعب تغييرها.<sup>1</sup> من جهة أخرى هناك من الباحثين من يرى أن الاتجاهات غير ثابتة بل هي ذات طبيعة ديناميكية متحركة وتتغير بتغير الواقف والأحداث والظروف المحيطة التي بطبيعتها غير ساكنة، هذه العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل إلى بناء المهارات ، الدار الجامعية، الإسكندرية، طبعة 7، 2000 ص227.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسى، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص277.

### المبحث الثالث : الدراسات السابقة.

#### المطلب الأول : الدراسات السابقة العربية

هناك العديد من الدراسات التي تطرقت لموضوع الاتصال واتخاذ القرارات وتناولته عدة زوايا مختلفة وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية سوف نستعرض جملة الدراسات التي تم الاستفادة منها ومن هذه الدراسات.

#### 1. دراسة الحاج أحمد أمال (2019/2018): جاءت هذه الدراسة بعنوان " دور الاتصال التنظيمي في اتخاذ

القرار " دراسة ميدانية في مديرية التجارة بالوادي وهدفت هذه الدراسة إلى لتيير إشكالية حول دور الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار من خلال إشراك الموظفين والعاملين في اتخاذ القرار وحل المشكلات الإدارية بالاعتماد على الاتصال التنظيمي لتحقيق أهداف المؤسسة اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بلغة عينة الدراسة (110) فرد ومن أبرز ما وصلت إليه أن الاتصال التنظيمي يلعب دورا هاما داخل المؤسسة من خلال توفير التوازن بين الإدارات وخلق الانسجام والتفاهم بين العاملين وبالتالي الوصول إلى اتخاذ القرارات الرشيدة وفعالة بتوفير المعلومات والبيانات الدقيقة لتحقيق أهداف المؤسسة وضمان استمراريته.

#### 2. دراسة الأستاذة بركان دليلة (2011): حيث قامت بدراسة حول تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية

اتخاذ القرار دراسة حالة بالشركة الجزائرية للمياه بسكرة وهدفت هذه الورقة البحثية إلى معرفة كيف يؤثر الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار والتعرف على العلاقة التي تربط بين الاتصال غير الرسمي بعملية اتخاذ القرار ولمعالجة إشكالية الدراسة اعتمدت الباحثة على الأسلوب الاستكشافي في جميع المعلومات حيث بلغت عينة الدراسة حوالي 13 إطار يعملون كالرؤساء المصالح بينهم تتخذ بعض القرارات وتوصلت الدراسة إلى أن للعلاقات الشخصية تأثير على القرارات الذي يتم اتخاذها في غالب الأحيان.

#### 3. دراسة سيف الإسلام شتوية (1986/1985): جاءت هذه الدراسة بعنوان " التنظيم غير الرسمي في المنشأة

الصناعية الجزائرية" دراسة ميدانية في وحدة عميروش التابعة لشركة الوطنية للمطاحن ومصانع السميد وهدت هذه الدراسة لعوامل ظهور التنظيم غير الرسمي في المنشأة و التي تقوم عليها كالجهدية تهدف أيضا إلى الكشف عن طبيعة ووظائف التنظيمات غير الرسمية في المنشأة الجزائرية والمقارنة بين التنظيمات غير الرسمية في المصانع العربية والجزائرية وقد استخدم المنهج الوصفي في نظر الكاتب من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث هي الانتماء أي مجموعات محلية تحي لظهور عدة تنظيمات غير الرسمية في المنشأة الصناعية وأن هذه التنظيمات غير الرسمية تخلق نزعات عمالية داخلها.

#### 4. دراسة مصعب إسماعيل طبش (2008): قام بدراسة عنوانها " دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة

اتخاذ القرارات" حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة جاءت هذه الرسالة لطرح إشكالية حول نظم وتقنيات حديثة تعمل على اتخاذ القرار من خلال استخدام تقنيات حديثة تعمل على مساعدة متخذي القرار في أداء أعمالهم بشكل فعال ورشيد طبقت على عينة (120) موظف وتوصلت إلى أكثر الوسائل الإدارية فعالة في اتخاذ القرار هي الاتصالات المصورة ثم الاتصال الإلكتروني أما الاتصال غير لفظية فهي فعالة في اتخاذ القرارات في الوزارة.

5. دراسة محمد علي محمد (1970): قام بمحاكاة على شركة الأصواف والمنتجات الممتازة "سيتا" بالإسكندرية بمصر حيث أن الهدف من هذه الدراسة هو الكشف عن طبيعة نظام الاتصال في التنظيم الصناعي وشملت عملية الاتصال عدة جوانب متمثلة في:

- المصدر الذي يستقي منه العامل المعلومات الآتية من الإدارة.
- مدى فهم العامل لمضمون الرسالة الرسمية.
- إمكانية الاتصال الصاعد لإتاحة الفرصة للعمال مع الإدارة في القرارات.
- أنماط التفاعل الاجتماعي والتشاور.

ولقد انتهى محمد علي من دراسة إلى أن الاتصال في التنظيم الصناعي يحقق وظيفة رئيسية هي التكامل والتوازن بين الوحدات المختلفة باعتبار أنه أداة لنقل المعلومات بين كافة المستويات للتسلسل الرئاسي كذلك كشفت هذه الدراسة أن إدراك مضمون الاتصالات يختلف باختلاف الجماعة الداخلة في عملية الاتصال التي تهدف إلى تحقيق مصالحها كما أن فشل شبكة الاتصال الصاعد عمل على ظهور اتصال غير الرسمي يعبر عن تفاعل اجتماعي بين أعضاء التنظيم ولاحظ أن أفضل طريقة للحفاظ على التوازن الداخلي وتحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية هو تدعيم الاتصالات بين الإدارة والعمال.

6. شهرزاد حلو ، خامسة رمضان، خديجة نوى (2009/2008): بعنوان " تأثير الاتصال غير الرسمي على طبيعة العلاقات الاتصالية والأداء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بولاية بسكرة " هدفت هذه الدراسة حول أسس والذي يقوم عليه الاتصال غير الرسمي في المؤسسة الاقتصادية والمتمثلة في أن أغلب العاملين يتحدثون أحاديث جانبية أثناء وقت العمل وغالبا ما تكون أحاديث عن أمور الحياة وأن كل العاملين كونوا صداقات من تعينهم داخل المؤسسة وهذا ما يدل على وجود علاقات غير الرسمية داخل المؤسسة كما أن العلاقات الاتصالية غير الرسمية لم تنقيد بمستوى تنظيمي معين بل كانت في كل الاتجاهات وهذا ما يفسره نمو علاقات اتصالية غير الرسمية جديدة بين العاملين لا تحكمها مستويات تنظيمية و أن الأساس الذي تقوم عليه هذه الاتصالات هو تبادل المنافع المادية والمتمثلة في تبادل المصالح و الخدمات سواء خاصة بالترقية والحصول على الحوافز وغيرها والمعنوية المتمثلة في الصداقات والروابط الاجتماعية حيث يجذب الأفراد إلى غيرهم على أساس العادات والقيم المشتركة التي تحكم المنطقة وبهذا فإن وجود الخلافات بين الزملاء يؤثر على الأداء لأنه يخلف نوع من الحساسية بين العمال وقد يرفض أحدهم العمل عند الأفراد.

7. دراسة محمد أسامة ميدون (2014/2013): جاءت هذه الدراسة بعنوان " صيانة خلل العلاقات الاتصالية غير الرسمية في المؤسسات الأجنبية في الجزائر " دراسة حالة شركة شلوم بارغر الأمريكية بحاسي مسعود وهدفت الدراسة إلى معرفة عوامل تشكل الاتصال غير الرسمي وطبيعة العلاقات الاتصالية غير الرسمية داخل المؤسسة وكيف تؤثر هذه العلاقة على الأداء حيث اعتمدت على منهج دراسة الحالة وتعد هذه الدراسة من أبرز ما توصلت إليه هو أن الاتصال غير الرسمي يتشكل نتيجة التفاهم بين العمال لعدة اعتبارات منها الانتماء بتشكيل نتيجة التفاهم بين العمال لعدة اعتبارات منها الانتماء لنفس المنطقة إشباع الحاجات المختلفة والتعاون حيث أكد الباحثون على أهمية العلاقات الاتصالية الاجتماعية خاصة في تحقيق التماسك داخل المؤسسة.

8. صالح مسعودي (2018/2017): قام بها صالح مسعودي بعنوان "الاتصال غير الرسمي وعلاقته بالأداء

الوظيفي ودراسته الميدانية على العمال التنفيذيين بمؤسسة روائح ورود" وهدفت هذه الدراسة للكشف عن العلاقة الموجودة بين الاتصال غير الرسمي والأداء الوظيفي حيث استخدم المنهج الوصفي وبلغت عينة الدراسة 60 فرد ومن أبرز ما توصلت إليه أنه لا يوجد علاقة بين الاتصال غير الرسمي والالتزام الوظيفي بميدان الدراسة.

9. دراسة جوراس أمينة وفضة رحمة (2022/2021): جاءت بعنوان "واقع الاتصال غير الرسمي في المؤسسات

الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية للعاملين بمؤسسي إنتاج الإسمنت" هدفت الدراسة إلى معرفة تحديد المشاكل والمعوقات التي تعاني منها المؤسسة اتبعت الدراسة المنهج الوصفي معتمدين على استمارة الاستبيان وعينة مكونة من 40 عامل، حيث توصلت إلى أن عملية الاتصال غير الرسمي بالمؤسسة تواجه العديد من العراقيل تتعلق بالمرسل والمستقبل والرسالة.

10. دراسة أمال بالعيد: بعنوان " دور الاتصال الإداري في اتخاذ القرارات " سعت هذه الدراسة للكشف عن دور

الاتصال الإداري في اتخاذ القرار في مؤسسة السونلغاز بالوادي انطلاقا من التساؤل :

● ما هو دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرار؟

اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي أما العينة كانت صغيرة كما استعملت الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات. وقد توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج أهمها " أَمَاط الاتصال الإدارية ومن بينها انازل تساعد في اتخاذ القرار وكذا وسائل الاتصال ومن بينها الوسائل الكتابية كالصفقات والتقارير وكذا الاجتماعات كلها في تساعد في اتخاذ القرار بينما مشاركة العاملين في اتخاذ القرار لا تظهر من خلال تقبل الإدارة لاقتراحاتهم لأن المؤسسة لا تفتح المجال لمروءوسيه باقتراح الحلول ومناقشة القرارات التي تصدرها.

11. دراسة مُجد معمري 2022 : جاءت هذه الدراسة بعنوان التنظيم غير الرسمي و أثره في عملية اتخاذ القرار دراسة

ميدانية بالمكتبة الرئيسية للمطاعة بولاية الجلفة هدفت الدراسة لمعرفة التنظيمات غير الرسمية و تأثيرها في عملية اتخاذ القرار الاداري كما تهدف أيضا لفهم طبيعة العلاقة و التأثير و التأثير التنظيم غير الرسمي و اتخاذ القرار، و استخدم الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، وجاء بالفرضيات التالية :

- هناك تأثير للمشاركة في عملية اتخاذ القرار الاداري في المكتبة الرئيسية للمطاعة بولاية الجلفة .

- يوجد تأثير للتنظيم غير الرسمي في اتخاذ القرار الاداري في المكتبة الرئيسية للمطاعة بولاية الجلفة .

كما اقتصرت الدراسة في حدودها البشرية على بعض مسؤولي في المكتبة و توصلت الدراسة بأنه هناك أهمية لأثر التنظيم غير الرسمي في عملية اتخاذ القرار .

12. دراسة فتيحة مُجد أعمار 2021: أتت هذه الدراسة بعنوان الاتصال غير الرسمي و أثره في صناعة القرار بالمنظمة

الخدماتية ، هدفت هذه الدراسة لمعرفة النمط الاتصال غير الرسمي وكيف تتعامل مع الاشاعة و المصالح الشخصية في التأثير على صناعة القرار ، حيث إرتا في هذه الدراسة إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، طبقت على 130 عينة، جاءت بالفرضيات التالية :

- الاشاعة تؤثر في عملية صناعة القرار المنظمة الخدماتية .
- العلاقات الشخصية مع أصحاب القرار تؤثر في صناعة القرار داخل المنظمة الخدماتية .
- و من أبرز ما توصلت إليه الدراسة أن الإشاعة تعتبر أهم مميزات الاتصال غير الرسمي و التي تكون نتاج ظروف التي تعيشها جماعة العمل داخل النسق التنظيمي .

13. دراسة خمار نوال و عوقلة سامية 2018 : قامت كل من خمار نوال و عوقلة سامية دراسة بعنوان علاقة الاتصال التنظيمي باتخاذ القرار دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج ، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اذا كان تزويد المدير بالمعلومات الصحيحة يؤدي الى اتخاذ القرارات الناجحة بالمؤسسة و معرفة اذا كانت الاتصالات غير الرسمية تؤدي الى تفعيل القرارات الإدارية بالمؤسسة ، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، و طبقت العينة على 59 موظف و من أبرز ما توصلت إليه الدراسة أن تزويد المدير بالمعلومات الصحيحة يؤدي الى اتخاذ قرارات ناجحة بالمؤسسة و توصلت أيضا بأن الاتصالات غير الرسمية تؤدي الى تفعيل القرارات الإدارية .

14. دراسة زيزي رمال 2016 : جاءت الدراسة بعنوان دور الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار دراسة ميدانية في مديرية أملاك الدولة بولاية أم البواقي ، هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار و لقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، و طبقت على عينة مكونة من 60 فرد و من أهم النتائج المتوصل إليها :

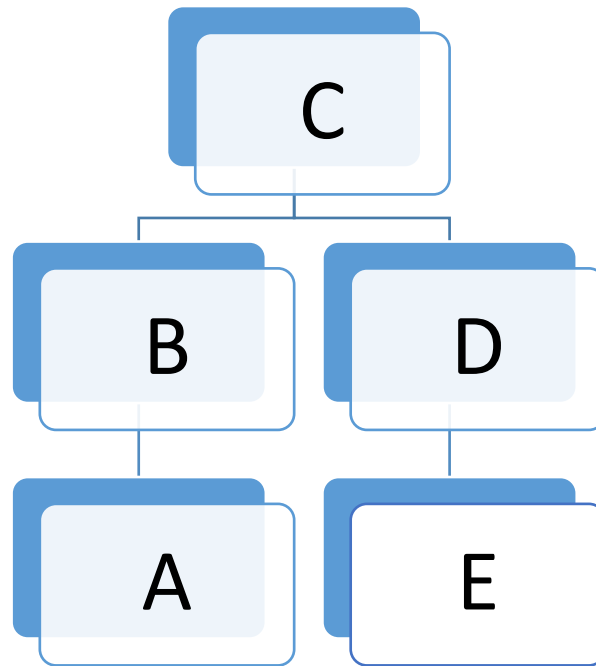
- عدم مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار ، فهي تتم بين المدير و رؤساء المصالح .
- العلاقات الشخصية غير قادرة على اتخاذ القرارات الفعالة أكثر من التنظيم الرسمي .
- انتشار الإشاعة في المؤسسة و مصدرها العمال لعدم وجود المعلومة إلا أن المؤسسة تتجاهلها .

### المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية

1. دراسة yatrakis (2003): دراسة العقلانية بين استخدام الأنترنت والتقنيات واتخاذ القرارات لدى متخذي القرارات في جمهورية الصين العبية وتم دراسة العقلانية بين استخدام الأنترنت وفعالية صنع القرار حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الاستبانة بأخذ عينة تتكون من 123 من ثماني شركات تكنولوجيا المعلومات متعددة الجنسيات في الصين وقد تبين أن شبكة الأنترنت فعالة جدا في تسهيل اتخاذ القرارات ورفع الأداء بحيث توصي دراسته بالاستفادة منها وتطوير مهارات العاملين لاستخدامها.
2. دراسة Kanye képi , mourise (1950): و خلاصة هذه الدراسة هو أن الشركة التي تم فيها هذا البحث استطاعت من خلال الاتصال الفعال أن تقنع العاملين بضرورة إحضار وجباتهم ومشروباتهم إلى مكان العمل وأن يقضوا فترات الراحة بجانب أهاليهم بدلا من الذهاب إلى المطاعم وتضييع الوقت ، وعليه نستنتج أن الاتصال الفعال مهم وضروري قبل أن نتخذ أي قرار .

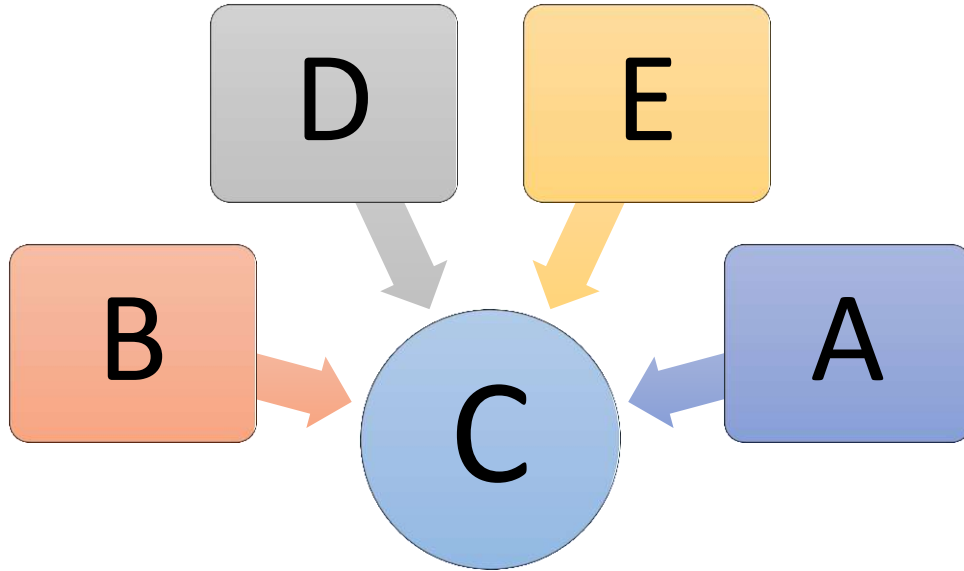
3. دراسة ليفن وليفر "LIVEN , LEVER" (1951): تناولت هذه الدراسة التفاعل الاجتماعي ونمط العلاقات الاجتماعية القائمة بين أفراد الجماعات الصغيرة فقام " ليفن " بتصميم أربعة نماذج لعلاقة الاتصال في أربع جماعات وكل جماعة متكونة من بخمس أفراد يجلسون على طاولة مستديرة وبينهم حاجز يمنع رؤية بعضهم بعض لكن هناك فتحات تسمح للاتصال بينهم عن طريق كتابة أوراق بحيث تنتهي التجربة إلى اكتشاف الرمز والأشكال التالية توضح مواقع الأفراد و تمثلهم بحروف هجائية.

الشكل (08) يبين علاقة على شكل سلسلة



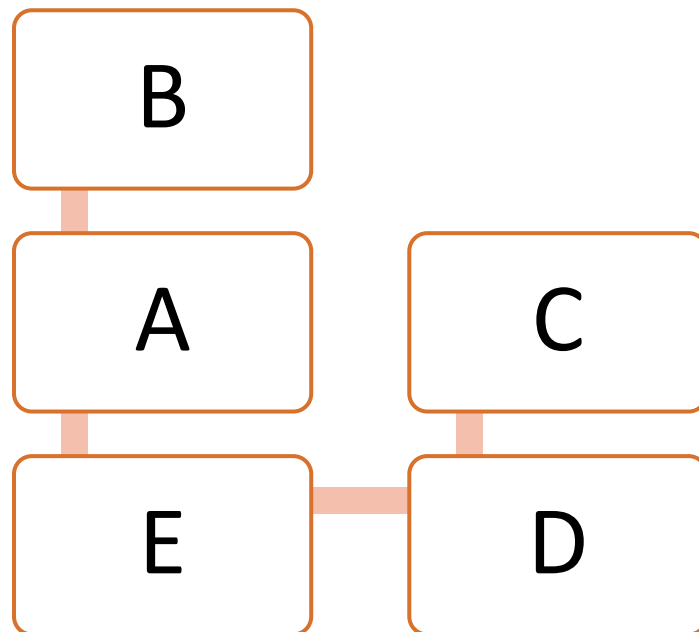
المصدر : سليم كفان، دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة و دوره في اتخاذ القرارات التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس و علم التربية، جامعة الاخوة منتوري قسنطينة، الجزائر.

الشكل (09): العلاقة على شكل عجلة.



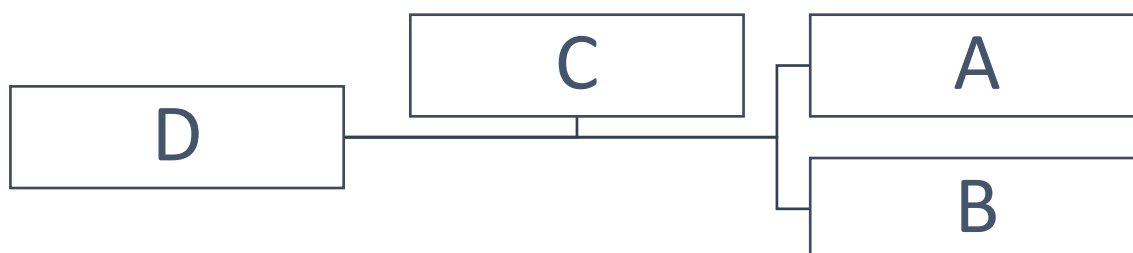
المصدر : سليم كفان، دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة و دوره في اتخاذ القرارات التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس و علم التربية، جامعة الاخوة منتوري قسنطينة، الجزائر.

الشكل (10) يبين العلاقة على شكل دائرة



المصدر : سليم كفان، دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة و دوره في اتخاذ القرارات التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس و علم التربية، جامعة الاخوة منتوري قسنطينة، الجزائر.

الشكل (11): يبين العلاقة على شكل Y



المصدر : سليم كفان، دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة و دوره في اتخاذ القرارات التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس و علم التربية، جامعة الاخوة منتوري قسنطينة، الجزائر.

4.دراسة شانون و ويفر **chanoune, wiver (1949)**: تأثرت هذه الدراسة بطبيعة عمل الباحثان حيث قاما بتطبيقها في عملهم وترتكز على النظرية الرياضية التي طبقت على العلوم الاجتماعية المختلفة ولقد حدد شانون و ويفر عناصر لعملية الاتصال وهي "المصدر و المرسل والرمز والمستقبل و المقصد أو الوجهة".

المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

الفرع الأول: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة:

-اختلفت كل الدراسات السابقة من الناحية الزمنية مع الدراسة الحالية، إذ تعتبر الدراسة الحالية هي الأحدث بينهم، إذ كانت جميع الدراسات السابقة محصورة ما بين 1985- 2022 بينما كانت دراستنا الحالية 2023.

-اتفقت الدراسات السابقة في عيناتها، حيث تطبق الدراسة من 13 إلى 60 عينة، باستثناء دراسة الحاج أحمد أمال 110 ودراسة مصعب اسماعيل طبش 120، ودراسة فتيحة مُجّد أعمار 130.

-من حيث أدوات الدراسة فقد اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات مثل دراسة الحاج أحمد أمال ودراسة الأستاذة بركان دليلة ودراسة مصعب إسماعيل طبش، ودراسة مُجّد أسامة ميدون، ودراسة صالح مسعودي ودراسة جوارص أمينة وفضة رحمة ودراسة فتيحة مُجّد أعمار، ودراسة خمار نوال وعقلة سامية ودراسة زيزي ريمال.

-من حيث المنهج المستخدم فقد اشتركت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الملائم ومناسب مثل دراسة الحاج أحمد أمال، دراسة سيف الإسلام شتوية، دراسة صالح مسعودي، دراسة جوراس أمينة وفضة رحمة، دراسة أمال بلعيد، دراسة محمد معمري، دراسة فتيحة محمد أعمار، دراسة خمار نوال وعوقلة سامية، دراسة زوزي ريمال، واختلفت بعض الدراسات في المنهج المستخدم مثل دراسة الأستاذة بركان دليلا لاستخدامها الأسلوب الاستكشافي، دراسة أسامة ميدون استخدم دراسة الحالة.

-اختلفت معظم الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية من الناحية المكانية، إذ تنوعت بيئة الدراسة من بيئة لأخرى (الجزائر، مصر، فلسطين) وكذا المؤسسات والأماكن.

### الفرع الثاني: الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية:

من خلال استعراض أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة نشير أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيسي وهدفها إلا أنها تختلف عنها في عدة جوانب تمثل الفجوة العلمية التي تعالجها هذه الدراسة هي:

- تضمنت هذه الدراسة ربط للمشكلة البحثية بالمتغيرات المعاصرة.
- لم تقتصر هذه الدراسة عن عينة واحدة فقط وإنما تضمنت مجموعة من العينات لضمان تشخيص الواقع بدقة. ( اطارات ، اعوان تحكم ، اعوان تنفيذ )
- ومن العرض السابق يتضح أن هذه الدراسة عاجلت فجوة علمية متعددة الجوانب بتطرقها لموضوع الاتصال غير الرسمي وأثره على اتخاذ القرار داخل المنظمة وشمول عينتها ل 31 ، باستعمال أداة الاستبيان ومعالجتها ببرنامج spss

### الفرع الثالث: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

يمكن تلخيص أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يلي:

-تحديد مشكلة الدراسة بشكل واضح.

-تحديد خطوات الدراسة الحالية.

-إثراء الإطار النظري للدراسة.

-تحديد المتغيرات اللازمة للإجراء الدراسة.

-بناء أداة الدراسة.

-التعليق عن النتائج التي كشفت عنها الدراسة الحالية.

### الخلاصة

من خلال ما تم التطرق اليه في الفصل الاول تمكنا من معرفة كل من الاتصال غير الرسمي و عملية اتخاذ القرار و اهميتهما في داخل المؤسسات لما تقدمه من فوائد على المدى القريب و البعيد ، و تمكنا ايضا من معرفة العلاقة بين الاتصال غير الرسمي و اتخاذ القرار و اثر هذا الاخير على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة .

# الفصل الثاني

المبحث الاول : تقديم المؤسسة و الأدوات المستخدمة

المبحث الثاني : دراسة وتحليل البيانات وعرض النتائج

### تمهيد

تعد الدراسة الميدانية وسيلة من أهم الوسائل الضرورية في جمع البيانات في أي واقع اجتماعي و بصورة منهجية كما أنها تساعد على دعم الدراسة النظرية و تجسيد أهدافها .

فبعد تطرقنا في الفصل السابق إلى الاتصال غير الرسمي و أثره على اتخاذ القرار داخل المؤسسة دراسة نظرية ، يجب نتطرق إلى هذه الظاهرة محل الدراسة الميدانية في واقع المؤسسة و محاولة ربط كل ما عرضناه في القسم النظري بواقع المؤسسة للوصول إلى نتائج و اقتراحات تتعلق بمعالجة الظاهرة المدروسة و بالتالي اخترنا مديرية لولاية تندوف .

وذلك بإتباع إجراءات منهجية عن طريقها نتمكن من جمع جملة من البيانات الميدانية التي توضح ذلك و التي سنتناولها من خلال هذا الفصل و المتمثل في :

المبحث الأول : تقديم المؤسسة و الأدوات المستخدمة

المطلب الأول : تعريف مديرية التربية لولاية تندوف

الفرع الاول : تعريف بالمديرية :

اعتمد النظام الجزائري مباشرة بعد الاستقلال نفس النظام التربوي الموروث من الاستعمار الفرنسي و الذي يعود الى عهد نابوليون الثالث الذي ندم التعليم في وقته من خلال إنشاء أكاديميات تشرف على جميع أطوار التعليم من الابتدائي الى التعليم الجامعي و كان يطلق على الهيئة المسيرة و المشرفة على تنظيم التعليم اسم الأكاديمية .

و تحولت التسمية من مفتشية الأكاديمية الى مديرية التربية و الثقافة بمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 09/09/1971<sup>1</sup>.

اولا : المكان الجغرافي : تتربع مديرية التربية على مساحة 718م<sup>2</sup> حيث تقع بحى القصايي ، يحدها من الشمال تجمعات سكنية ونزل الغالية ، ومن الجنوب محلات تجارية و مدرسة ابتدائية عنفراي سيديا ومن الشرق مقر فرع منظمة التغذية العالمي التابع لهيئة الأمم المتحدة ، و من الغرب السكنات الوظيفية التابعة لها .

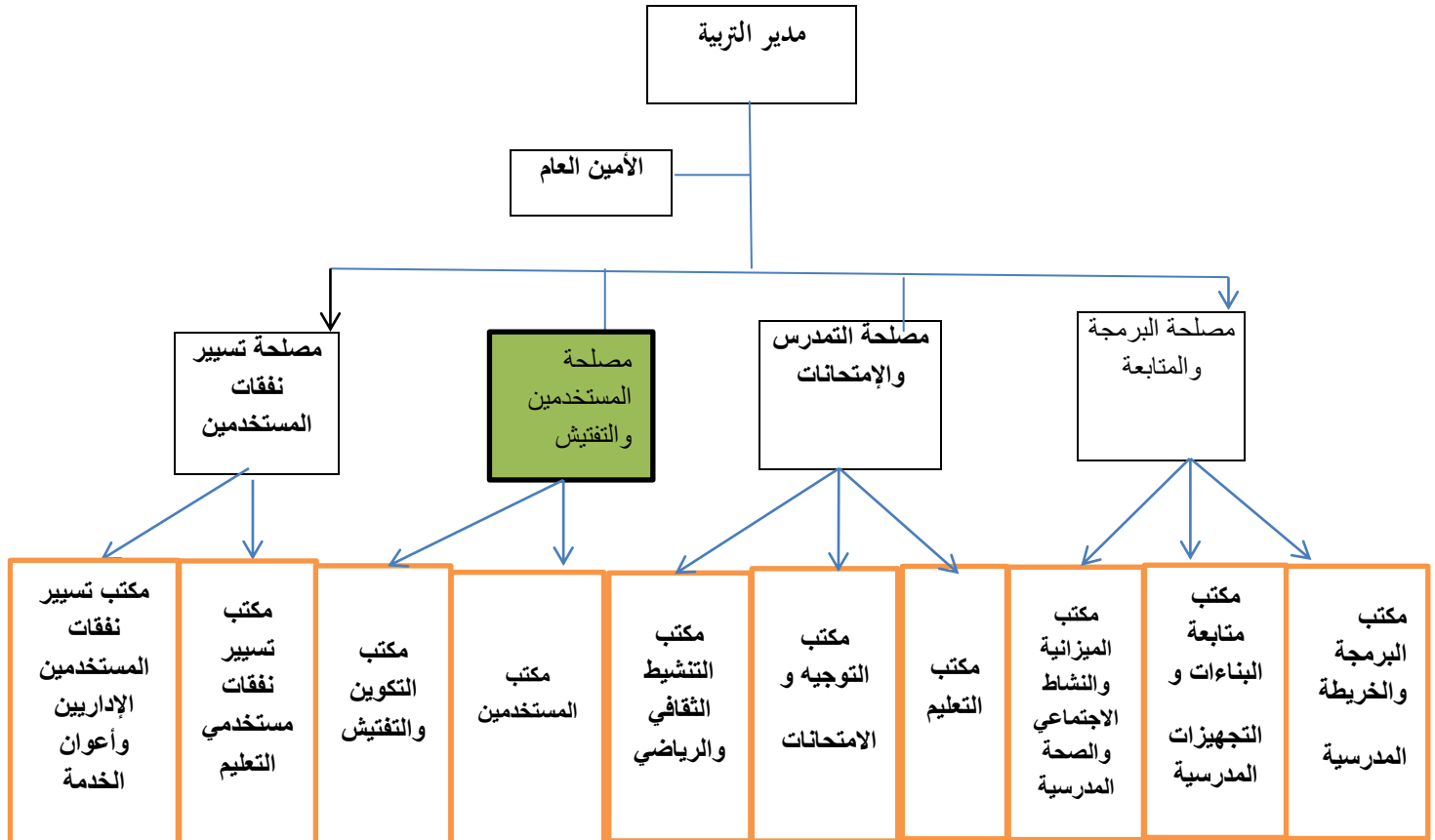
ثانيا : بداية النشاط : بدأ العمل في مديرية التربية سنة 1986م أي بعد سنتين من التقسيم الإداري في سنة 1984م، بتعداد بشري يقدر ب 59 موظف يتفرعون على مختلف المصالح و المؤسسات التربوية .

الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي للمديرية :

نص القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 02 جوان 2002 و المتضمن تنظيم مصالح مديرية التربية و مكاتبها على مستوى الولايات لاسيما المواد 2-3-4-5-6 منه و المعدل و المتمم بالقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 13 أوت 2006 ، لا سيما المادة 04 منه على التنظيم الهيكلي حسب الشكل الموضح أدناه.

<sup>1</sup> موقع <http://www.a-onec.com> 2020/09 يوم التصفح 2023/04/12 ساعة الدخول 16:20

الشكل رقم (12) الهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية تندوف:



المصدر: مديرية التربية لولاية تندوف

### الفرع الثالث: مهام المديرية التربية و مصالحها :

اولا : مهام مديرية التربية: لدى مديرية التربية عدة مهام نذكر منها

- ❖ تنشيط مجموع النشاطات التربوية في مجال التعليم الأساسي و التعليم الثانوي و التكوين ، على مستوى قطاع التربية و تنسيقها و متابعتها .
- ❖ إعداد الخريطة المدرسية لمختلف مراحل التعليم و القيام بتحديثها بالاتصال مع المصالح و الهيئات المعنية .
- ❖ جمع الإحصاءات المدرسية و معالجتها و تحليلها و القيام بالتحقيقات لتقدير احتياجات الولاية في ميدان التربية .
- ❖ السهر على التنظيم و المتابعة و المراقبة التربوية لمؤسسات التربية و التكوين الموضوعة تحت وصاية وزير التربية .
- ❖ السهر على تطبيق برامج التعليم و احترام التنظيم المدرسي .
- ❖ القيام بتعيين الموظفين التربويين و الإداريين و التقنيين و أعوان الخدمة في المؤسسات و متابعتهم و تسيير شؤونهم في إطار التنظيم الجاري المعمول به .
- ❖ تنظيم الامتحانات و المسابقات التابعة للقطاع .
- ❖ تنظيم عمليات التوجيه و التقييم المدرسي و تنفيذها .
- ❖ تنظيم عمليات تكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معارفهم .
- ❖ تنظيم نشاط أسلاك التفتيش و التنفيذ، بالاتصال مع المصالح و الأجهزة المعنية .
- ❖ السهر على احترام مقاييس حفظ الصحة و الأمن في مؤسسات التربية و التكوين التابعة للقطاع .

ثانيا : مصالح مديرية التربية :

1. مصلحة البرمجة و المتابعة .
2. مصلحة التمدريس و الامتحانات.
3. مصلحة المستخدمين و التفتيش .
4. مصلحة تسيير نفقات المستخدمين.

● مصلحة البرمجة و المتابعة و تضم :

- مكتب البرمجة و الخريطة المدرسية .
- مكتب متابعة البناءات و التجهيزات المدرسية .
- مكتب الميزانية و النشاط الاجتماعي و الصحة المدرسية .

● مصلحة التمدرس و الامتحانات و تضم :

- مكتب التعليم .
- مكتب التوجيه و الإمتحانات .
- مكتب التنشيط الثقافي و الرياضي .

● مصلحة المستخدمين و التفتيش و تضم :

- مكتب المستخدمين .
- مكتب التكوين و التفتيش .

● مصلحة تسيير نفقات المستخدمين و تضم :

- مكتب تسيير نفقات مستخدمي التعليم .
- مكتب تسيير نفقات المستخدمين الإداريين و أعوان الخدمة .

## المطلب الثاني : الطريقة و الأدوات

### الفرع الأول : الطريقة و الأدوات :

– مجتمع و عينة الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي مديرية التربية و بما أن المجتمع غير منتهى تم اختيار عينة الدراسة و التي تمثل مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة تحمل نفس خصائص المجتمع حيث يتمثل حجم العينة في 31 موظف و موظفة تم اختيارها عشوائيا .

جدول رقم (1): عدد الاستبيانات الموزعة و المسترجعة .

| البيان              | العمال | النسبة |
|---------------------|--------|--------|
| الاستبيانات الموزعة | 50     | 100    |
| الاستبيانات الملغاة | 19     | 38     |
| الاستبيانات الصالحة | 31     | 62     |

المصدر: من إعداد الطلبة

### الفرع الثاني : أداة الدراسة :

- 1- الاستبيان : تم اختبار الاستبيان كأداة للدراسة و هي تقنية اختبار يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة على افراد العينة من أجل الحصول منه على معلومات يتم معالجتها كميا فيما بعد .
- 2- المقابلة : قمنا بمقابلة بعض الإطارات و رؤساء المصالح حيث وضحنا لهم مفهوم كل من الاتصال ير رسمي و اتخاذ القرار وطرحنا عليهم بعض التساؤلات حول علاقة الاتصال غير رسمي باتخاذ القرار .

### المطلب الثالث : مراحل اعداد الاستبيان

- تم بناء و تصميم الاستبيان بالاعتماد على مجموعة من الاساليب نذكر منها :
- من خلال الكتب و المقالات ذات الصلة بالموضوع .
  - الدراسات السابقة ذات علاقة بالموضوع .

و بناءا على طبيعة البيانات المراد جمعها، المنهج المتبع في الدراسة و الفرضيات المطروحة، ثم تصميم الاستبيان وفق الخطوات التالية :

- تم تصميم الاستبيان في صيغته الاولى وفقا للأهداف التي ترمي اليها الدراسة الميدانية .
- تم عرض الاستبيان في صيغته الاولى على المشرف على المذكرة لإبداء الملاحظات و التوجيهات الاولى .
- و بعد العمل على توجيهات و ملاحظات المشرف بعين الاعتبار و القيان بالتعديل توصلنا الى الاستبيان في صورته النهائية و التي تكونت من الاقسام التالية :
- قسم البيانات الشخصية : و الذي يشمل المتغيرات التالية : السن ،الجنس ، المسمى الوظيفي ، الخبرة .
- قسم متغيرات الدراسة : حيث يتكون من ثلاث محاور تتمثل فيما يلي :
- المحور الأول : الاتصال غير الرسمي .
- المحور الثاني: عملية اتخاذ القرار .
- المحور الثالث : العلاقة بين الاتصال غير الرسمي و اتخاذ القرار.

### المبحث الثاني: دراسة وتحليل البيانات وعرض النتائج

من خلال هذا المبحث سيتم التطرق الى وصف الخصائص الشخصية لعينة الدراسة، وكذلك التعرف على الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة، وعرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها للإجابة على تساؤلات الدراسة، وصولاً الى اختبار فرضيات الدراسة.

#### المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بعينة الدراسة

يهدف هذا المطلب الى تحليل البيانات وعرض النتائج التي مثلت استجابات افراد الدراسة على أسئلة الأداة، وفيما يلي عرض لاهم نتائج الدراسة الميدانية:

#### الفرع الأول: تحليل البيانات الشخصية :

فيما يلي سوف نتطرق الى دراسة وتحليل البيانات الشخصية لمبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية:

##### 1. الجنس:

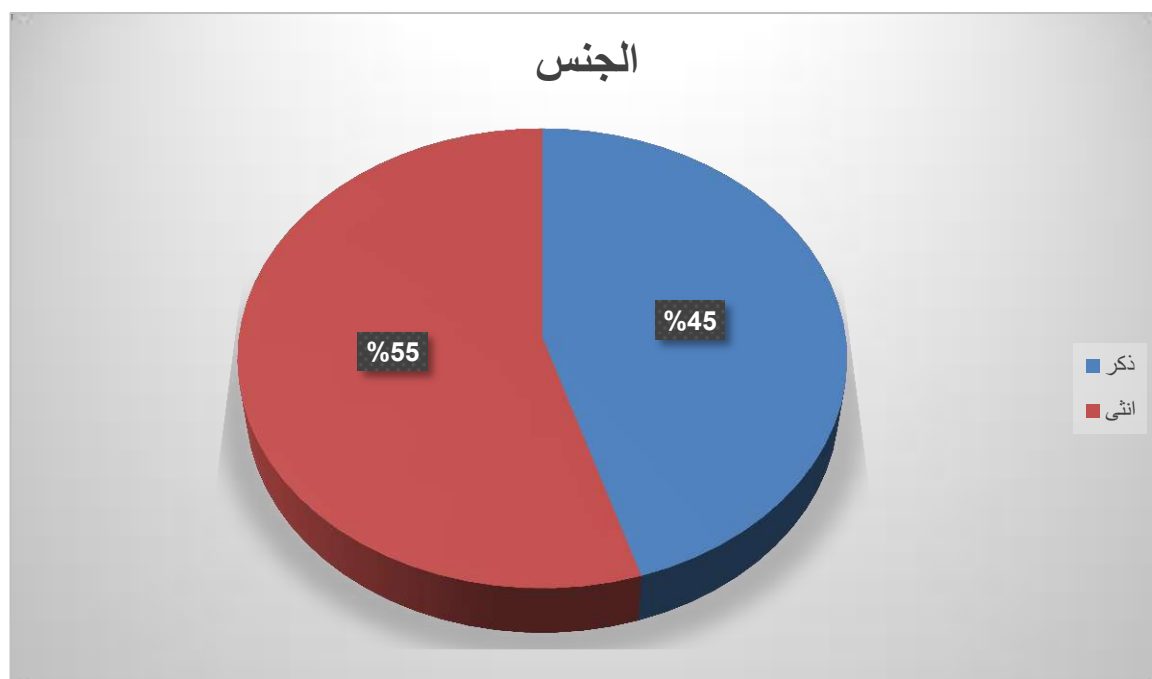
الجدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

| الجنس   | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------|---------|------------------|
| ذكر     | 14      | 45.2             |
| أنثى    | 17      | 54.8             |
| المجموع | 31      | 100              |

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 01)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عينة الدراسة شملت كلا الجنسين من ذكور وإناث، وان هناك احتكار نسبي للمهن من قبل الاناث وهذا راجع لطبيعة العمل في مديرية التربية لولاية تندوف، حيث بلغ عدد الاناث 17 انثى بنسبة 54.8% وهو ما يفوق نصف عينة الدراسة، بينما عدد الذكور فقد بلغ 14 ذكر بنسبة 45.2%، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel بناءً على معطيات الجدول رقم (01).

## 2. السن:

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

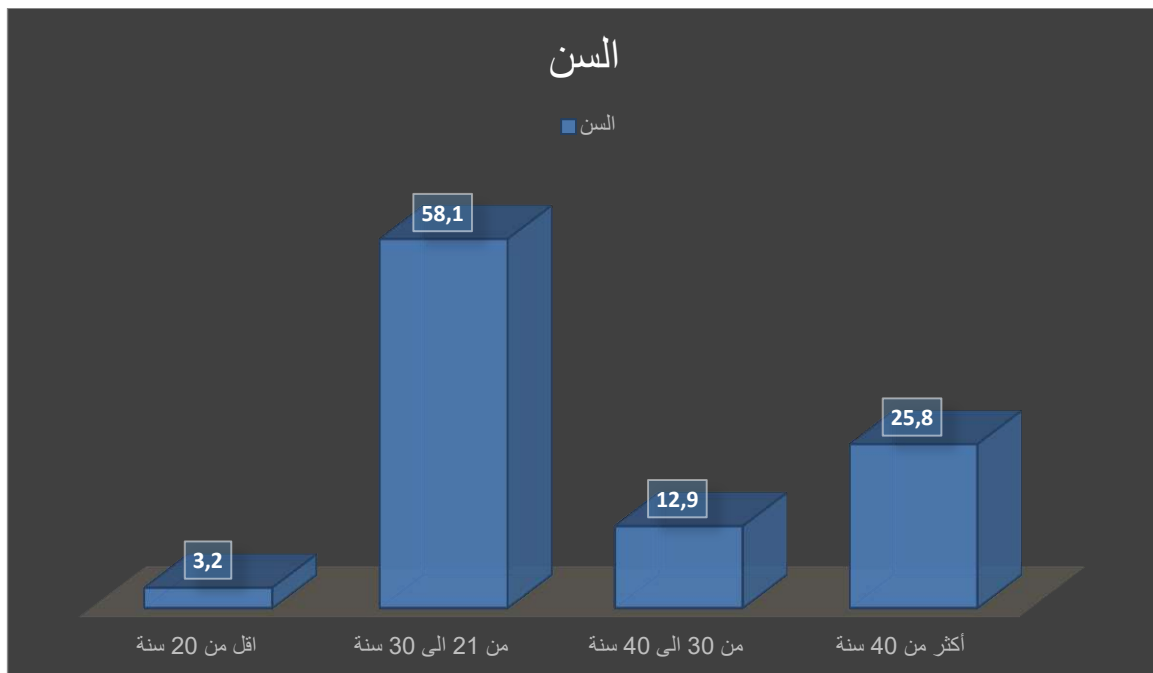
| الفئات العمرية   | التكرار | النسبة المئوية % |
|------------------|---------|------------------|
| أقل من 20 سنة    | 1       | 3.2              |
| من 21 إلى 30 سنة | 18      | 58.1             |
| من 30 إلى 40 سنة | 4       | 12.9             |
| أكثر من 40 سنة   | 8       | 25.8             |
| المجموع          | 31      | 100              |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 01)

يتضح من خلال الجدول رقم (03) أعلاه أن أعلى معدلات السن يقع في الفئة (من 21 إلى 30 سنة) بنسبة قد بلغت 58.1%، وهذا يعني أنه ما يفوق نصف عينة الدراسة هم من الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (21 إلى 30 سنة)، بينما نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (30 إلى 40 سنة) قد بلغت 12.9%، وهي نسب

معقولة وهو مؤشر ممتاز بحيث في هذه المرحلة يكون الأداء ممزوج بين عنصري الخبرة والحيوية ولذلك يكون من المتوقع ان يكون أدائهم جيد، في حين بلغت نسبة الافراد الذين تقل أعمارهم (20 سنة) 3.2% وهي اقل نسبة مقارنة بباقي الفئات العمرية، بينما بلغت نسبة الافراد الذين تفوق أعمارهم (40 سنة) 25.8%، مما سبق يمكن القول ان مديرية التربية لولاية تندوف تمتلك تنوعا في فئات العمر حيث تهتم بالعمال أصحاب الخبرات للاعتماد عليهم في العمل لما يمتلكونه من خبرة كبيرة، وفي نفس الوقت لا تستغني عن فئة الشباب لما يملكونه من نشاط للقيام بالمهام الشاقة وبالتالي تشجيع التنافس الوظيفي وهذا مؤشر إيجابي له قد يسهم في تطويرها، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel بناءً على معطيات الجدول رقم (02).

3. المسمى الوظيفي:

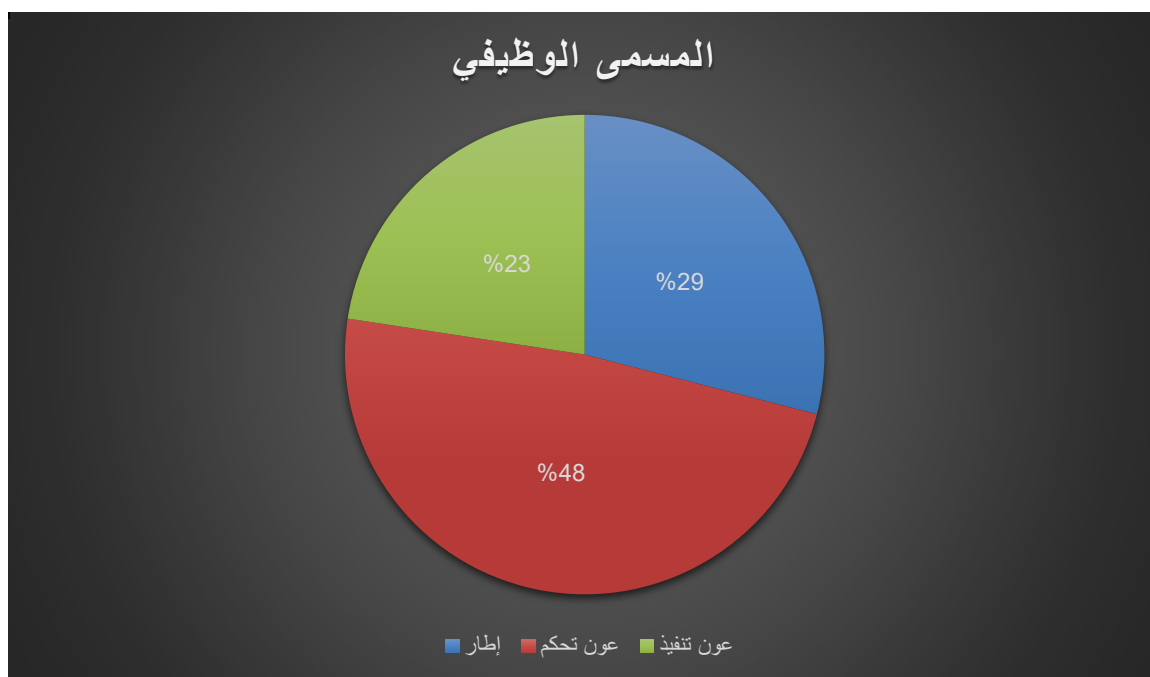
الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي

| المسمى الوظيفي | التكرار | النسبة المئوية % |
|----------------|---------|------------------|
| إطار           | 9       | 29.0             |
| عون تحكم       | 15      | 48.4             |
| عون تنفيذ      | 7       | 22.6             |
| المجموع        | 31      | 100              |

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 01)

يتضح من خلال الجدول رقم (04) أعلاه أن نسبة 48.4% من عينة الدراسة مثلت فئة اعوان التحكم وهو ما يمثل (15) عامل من اجمالي عينة الدراسة، اما فئة أعوان التنفيذ فقد بلغت نسبتهم 22.6% وهو ما يعادل (7) عمال وهي اقل فئة مقارنة بباقي الفئات، بينما فئة الإطارات فقد بلغت نسبتهم 29% وهو ما يعادل (9) عمال والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel بناءً على معطيات الجدول رقم (03).  
4. الخبرة:

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

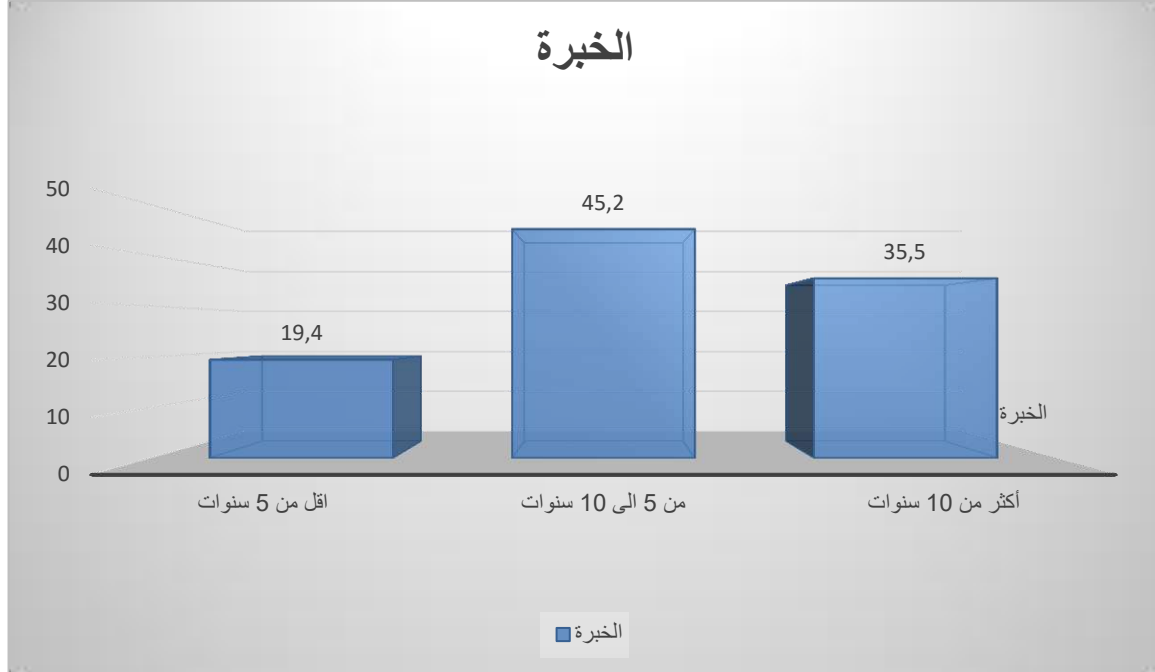
| الخبرة            | التكرار | النسبة المئوية % |
|-------------------|---------|------------------|
| أقل من 5 سنوات    | 6       | 19.4             |
| من 5 إلى 10 سنوات | 14      | 45.2             |
| أكثر من 10 سنوات  | 11      | 35.5             |
| المجموع           | 31      | 100              |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 01)

يبين الجدول أعلاه أن نسبة العمال الذين يقل مستوى خبرتهم عن 5 سنوات قد بلغت 19.4%، بينما نسبة العمال ذوي الخبرة في المديرية ما بين (5 إلى 10 سنوات) فقد بلغت 45.2% أي ما يفوق ثلث عينة الدراسة وهي نسب معقولة من ذوي الخبرة وهذا مؤشر جيد فيجب على المؤسسة الاستفادة من مهارات وخبرات هؤلاء

الأفراد، مما يدل على أن مديرية التربية لولاية تندوف تهتم بالموظفين أصحاب الخبرات للاعتماد عليهم في العمل لما يمتلكونه من خبرة كبيرة، بينما عدد العمال ذوي الخبرة في المديرية لأكثر من 10 سنوات فقد بلغ (11) عامل أي ما نسبته 35.5% والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel بناءً على معطيات الجدول رقم (04).

### الفرع الثاني: ثبات وصدق الاستبيان :

#### 1. ثبات الاستبيان:

أ. طريقة ألفا كرو نباخ: للتأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) تم حساب معامل الثبات ألفا كرو نباخ وذلك من أجل معرفة مدى استقرار نتائج الاستبيان إذا تكررت على نفس العينة مرة أخرى، مع العلم أيضا بأن ألفا كرو نباخ يجب أن يكون عند مستوى 0.60 فأكثر، وقد كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (06): معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

| الرقم | المحور             | عدد الفقرات | معامل ألفا كرو نباخ |
|-------|--------------------|-------------|---------------------|
| 01    | الاتصال غير الرسمي | 12          | 0.916               |

|              |                                              |    |       |
|--------------|----------------------------------------------|----|-------|
| 02           | عملية اتخاذ القرار                           | 11 | 0.851 |
| 03           | علاقة الاتصال غير الرسمي بعملية اتخاذ القرار | 08 | 0.861 |
| جميع المحاور |                                              | 31 | 0.929 |

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 02)

من خلال الجدول رقم (05) اعلاه نلاحظ ان عبارات الاستبيان تمتاز بالثبات حسب معامل الفا كرو نباخ الذي بلغت نسبته المحققة 0.929 بالنسبة للمعامل الكلي للاستمارة وهو معدل جد مرتفع بمجموع 31 عبارة، اما بالنسبة للمحور الأول فقد حقق نسبة تقدر ب 0.916 أي انها جيدة وهذا بمجموع 12 عبارة، اما بالنسبة للمحور الثاني فقد كانت نسبته 0.851 وهذا بمجموع 11 عبارة، في حين بلغت نسبة المحور الثالث 0.861 وهذا بمجموع 08 عبارات مما يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات الموضوعة في الاستمارة.

ب. طريقة التجزئة النصفية: للتأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) تم حساب معامل الارتباط لسبيرمان وذلك من اجل معرفة مدى استقرار نتائج الاستبيان إذا تكررت على نفس العينة مرة أخرى، وقد كانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (07): معامل الارتباط لسبيرمان لقياس ثبات أداة الدراسة

| معامل الارتباط قبل التصحيح | معامل الارتباط لسبيرمان بعد التصحيح |
|----------------------------|-------------------------------------|
| 0.898                      | 0.946                               |

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 02)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان معامل الارتباط لسبيرمان يساوي 0.946 الامر الذي يدل على ان معامل الثبات قوي جدا، مما يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات الموضوعة في الاستمارة.

## 2. صدق الاستبيان:

أ. الصدق الذاتي: وللتأكد من صدق الاداة تم حساب معامل " الصدق الذاتي " من خلال اخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات " الفا كرو نباخ "، وقد كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (08): معامل الصدق الذاتي لقياس ثبات أداة الدراسة

| الرقم        | المحور                                       | عدد الفقرات | معامل الصدق الذاتي |
|--------------|----------------------------------------------|-------------|--------------------|
| 01           | الاتصال غير الرسمي                           | 12          | 0.957              |
| 02           | عملية اتخاذ القرار                           | 11          | 0.922              |
| 03           | علاقة الاتصال غير الرسمي بعملية اتخاذ القرار | 08          | 0.927              |
| جميع المحاور |                                              | 31          | 0.963              |

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (05).

يبين الجدول أعلاه والذي يتضمن نتائج اختبار الصدق الذاتي ان معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة قد بلغ 0.963 وهو معامل مرتفع ومناسب لأغراض الدراسة وأهدافها، اما بالنسبة للمحور الأول فقد حقق نسبة تقدر ب 0.957 أي انها مقبولة وهذا بمجموع 12 عبارة، اما بالنسبة للمحور الثاني فقد كانت نسبته 0.922 وهذا بمجموع 11 عبارة، في حين بلغت نسبة المحور الثالث 0.927 وهذا بمجموع 08 عبارات، وبهذا يمكن القول ان جميع عبارات أداة الدراسة هي صادقة لما وضعت لقياسه.

ب. **صدق الاتساق الداخلي:** للتأكد من صدق الاتساق الداخلي تم الاعتماد على معامل الارتباط لمعرفة درجة الارتباط بين كل عبارة مع البعد الذي تنتمي اليه ضمن محاور الاستبانة، والنتائج موضحة فيما يلي:

**قاعدة القرار:** نقبل الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معامل الارتباط إذا كان مستوى الدلالة يقل عن 0.05 وذلك بمقارنة مستوى الدلالة Sig مع مستوى معنوية 5%، وفقا للفرضية التالية:

$$H_0: \rho = 0 \text{ عدم معنوية معامل الارتباط}$$

$$H_1: \rho \neq 0 \text{ معنوية معامل الارتباط}$$

• **صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول:**

الجدول رقم (09): صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور الاتصال غير الرسمي

| الرقم | العبارات                                             | معامل الارتباط | مستوى الدلالة Sig |
|-------|------------------------------------------------------|----------------|-------------------|
| 01    | أتصل بمسؤولي المباشر هاتفيا                          | 0.792          | 0.000             |
| 02    | تهتم الإدارة بمشاكلي الخاصة                          | 0.722          | 0.000             |
| 03    | يزورنا المسؤول كثيرا أثناء وقت العمل                 | 0.712          | 0.000             |
| 04    | أحبذ العمل في فريق جماعي                             | 0.666          | 0.000             |
| 05    | أساهم في إيجاد حلول لمختلف المشاكل التي تواجه زملائي | 0.788          | 0.000             |
| 06    | أجد صعوبة في التواصل مع المسؤول المباشر              | 0.714          | 0.000             |
| 07    | أجد صعوبة في التواصل مع زملائي داخل العمل            | 0.752          | 0.000             |
| 08    | ألتقي بزملائي خارج أوقات العمل                       | 0.694          | 0.000             |
| 09    | هناك تواصل دائم مع زملائي خارج العمل                 | 0.702          | 0.000             |
| 10    | أرافق زملائي الأقل خبرة في العمل                     | 0.725          | 0.000             |
| 11    | توجد عدة طرق لتواصل المسؤول معكم خارج اوقات العمل    | 0.660          | 0.000             |
| 12    | هل لديك القابلية لتكوين العلاقات الشخصية داخل العمل  | 0.755          | 0.000             |

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 03)

من خلال الجدول رقم (09) نجد أن معاملات الارتباط لجميع عبارات بعد الاتصال غير الرسمي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 5% حيث أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من 0.05 وتظهر بإشارة موجبة الامر الذي يدفعنا الى قبول الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معامل الارتباط.

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني:
- الجدول رقم (10): صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور عملية اتخاذ القرار

| الرقم | العبارات                                                             | معامل الارتباط | مستوى الدلالة Sig |
|-------|----------------------------------------------------------------------|----------------|-------------------|
| 01    | يتم عقد لقاءات دورية بالعمال لمشاورتهم في القرارات                   | 0.632          | 0.000             |
| 02    | يتم منح العمال الصلاحيات الكاملة في تنفيذ القرارات التي يكلفون بها   | 0.603          | 0.000             |
| 03    | يتم مشاورة الموظف في المهام التي ستوكل إليه                          | 0.597          | 0.000             |
| 04    | يتم اتخاذ القرار اعتمادا على البيانات التي يوفرها الموظفون           | 0.655          | 0.000             |
| 05    | هناك متابعة من طرف المسؤول مدى تنفيذكم للقرارات                      | 0.658          | 0.000             |
| 06    | إن اتخاذ القرارات داخل المؤسسة تتم عن طريق إشراك الجميع              | 0.824          | 0.000             |
| 07    | الشكاوى والتقارير تؤثر بشكل كبير في اتخاذ القرارات                   | 0.730          | 0.000             |
| 08    | يتم الفهم الجيد لمعظم القرارات التي يتخذها المسؤول                   | 0.729          | 0.000             |
| 09    | زيادة التعاون والاحترام بين العمال يساعد بالمشاركة في اتخاذ القرارات | 0.641          | 0.000             |
| 10    | يوجد قبول للقرارات المتخذة داخل المؤسسة                              | 0.464          | 0.009             |
| 11    | كثرة القرارات المتخذة تجعلك تفكر في تغيير منصبك                      | 0.435          | 0.014             |

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 03)

من خلال الجدول رقم (10) أعلاه نجد أن معاملات الارتباط لجميع عبارات محور عملية اتخاذ القرار دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 5% حيث أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من 0.05 وتظهر بإشارة موجبة الامر الذي يدفنا الى قبول الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معامل الارتباط.

• صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث:

الجدول رقم (11): صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور علاقة الاتصال غير الرسمي بعملية اتخاذ القرار

| الرقم | العبارات                                                                 | معامل الارتباط | مستوى<br>الدلالة<br>Sig |
|-------|--------------------------------------------------------------------------|----------------|-------------------------|
| 01    | تتناقش مع زملائك غالبا في أمور تخص العمل                                 | 0.809          | 0.000                   |
| 02    | يساعد تكوين العلاقات الشخصية في إنجاح عملية اتخاذ القرار                 | 0.762          | 0.000                   |
| 03    | الاتصالات الرسمية المعقدة تعيق عملية اتخاذ القرار                        | 0.780          | 0.000                   |
| 04    | الاتصالات غير الرسمية من أهم عوامل نجاح عملية اتخاذ القرار               | 0.709          | 0.000                   |
| 05    | الاتصال الجيد يؤثر في عملية اتخاذ القرار                                 | 0.680          | 0.000                   |
| 06    | توجد إشاعات كثيرة داخل العمل                                             | 0.705          | 0.000                   |
| 07    | توجد قرارات كثيرة تتأثر بالاتصالات غير الرسمية كالتوظيف، المنح<br>إلخ... | 0.576          | 0.001                   |
| 08    | تتغير القرارات بشكل كبير في المؤسسة نتيجة وجود اتصالات غير<br>رسمية      | 0.681          | 0.000                   |

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 03)

من خلال الجدول رقم (11) أعلاه يتضح أن معاملات الارتباط لجميع عبارات بعد مضيعة الوقت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 5% حيث أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من 0.05 وتظهر بإشارة موجبة الامر الذي يدفعنا الى قبول الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معامل الارتباط.

ج. صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة: يبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، والجدول رقم (11) يوضح ذلك:

الجدول رقم (12): الصديق البنائي لمخاور الدراسة

| المحور | معامل الارتباط                               | معامل الارتباط | مستوى<br>الدلالة Sig |
|--------|----------------------------------------------|----------------|----------------------|
| 01     | الاتصال غير الرسمي                           | 0.838          | 0.000                |
| 02     | عملية اتخاذ القرار                           | 0.846          | 0.000                |
| 03     | علاقة الاتصال غير الرسمي بعملية اتخاذ القرار | 0.765          | 0.000                |

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 03)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ:

- ان هناك علاقة موجبة وقوية ودالة احصائيا عند مستوى معنوية 5% (Sig=0.00) بلغت 0.838 بين المحور الأول (الاتصال غير الرسمي) والدرجة الكلية للاستبيان.
- ان هناك علاقة موجبة وقوية ودالة احصائيا عند مستوى معنوية 5% (Sig=0.00) بلغت 0.846 بين المحور الثاني (عملية اتخاذ القرار) والدرجة الكلية للاستبيان.
- ان هناك علاقة موجبة وقوية ودالة احصائيا عند مستوى معنوية 5% (Sig=0.00) بلغت 0.765 بين المحور الثاني (علاقة الاتصال غير الرسمي بعملية اتخاذ القرار) والدرجة الكلية للاستبيان.

الفرع الثالث: تحديد مجالات اتجاه الإجابات حسب مقياس ليكارت

تم استخدام مقياس ليكارت لإعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان كما هو موضح فيما يلي:

### 1. درجات مقياس ليكارت الثلاثي

تم اعداد اسئلة الاستبانة بالاعتماد على مقياس ليكارت الثلاثي الذي يشمل خمسة إجابات مقسمة الى درجات كالآتي:

جدول رقم (13): مقياس ليكارت الثلاثي

| الاتجاه | لا موافق | احيانا | اوافق |
|---------|----------|--------|-------|
| الدرجة  | 1        | 2      | 3     |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مقياس ليكارت (Likert Scale)

## 2. مجالات اتجاه الإجابات حسب مقياس ليكارت:

لتحديد مجالات القياس لمقياس ليكارت الثلاثي المستخدم في الاستبيان تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت (3=1-2)، ثم تقسيمه على درجات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.67=3/2)، وبعدها تضاف هذه القيمة إلى الحد الأدنى في المقياس والتي هي (1) وذلك من أجل تحديد الحد الأعلى للفتة (1.67=1+0.67) فنحصل على المجال [1 - 1.67] وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على اتجاه إجابات الأفراد على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

### جدول رقم (14): سلم الإجابات حسب مقياس ليكارت

| الإجابة         | الزمن | المتوسط الحسابي | درجة الموافقة |
|-----------------|-------|-----------------|---------------|
| لا أوافق        | 1     | [ 1.66 - 1 ]    | منخفضة        |
| موافق إلى حد ما | 2     | [ 2.33 - 1.67 ] | متوسطة        |
| موافق           | 3     | [ 3 - 2.34 ]    | مرتفعة        |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مقياس ليكارت (Likert Scale).

## المطلب الثاني: التحليل الاحصائي لمخاور الاستبيان

لمعرفة تقييم العينة لعبارات أداة الدراسة، تم الاعتماد على المتوسط الحسابي وهو يعبر عن تركز إجابات العينة حول قيمة معينة وتكون محصورة بين (1 و 3) تبعا للدرجات المعطاة لبدائل مقياس ليكارت المستخدم في الدراسة، والانحراف المعياري لمعرفة مدة تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة حول وسطها الحسابي.

### الفرع الأول: التحليل الاحصائي لعبارات المحور الأول من الاستبيان:

يوضح الجدول رقم (15) نتائج تحليل عبارات المحور الأول (الاتصال غير الرسمي) لأداة الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

### الجدول رقم (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعببارات المحور الأول

| الرقم | العبارات                                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|-------|------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 01    | أُتصل بمسؤولي المباشر هاتفيا                         | 2.39            | 0.844             | مرتفعة        |
| 02    | تهتم الإدارة بمشاكلي الخاصة                          | 2.19            | 0.946             | متوسطة        |
| 03    | يزورنا المسؤول كثيرا أثناء وقت العمل                 | 2.39            | 0.761             | مرتفعة        |
| 04    | أحبذ العمل في فريق جماعي                             | 2.06            | 0.772             | متوسطة        |
| 05    | أساهم في إيجاد حلول لمختلف المشاكل التي تواجه زملائي | 2.26            | 0.729             | متوسطة        |
| 06    | أجد صعوبة في التواصل مع المسؤول المباشر              | 2.35            | 0.755             | مرتفعة        |
| 07    | أجد صعوبة في التواصل مع زملائي داخل العمل            | 2.19            | 0.833             | متوسطة        |
| 08    | ألتقي بزملائي خارج أوقات العمل                       | 2.23            | 0.805             | متوسطة        |
| 09    | هناك تواصل دائم مع زملائي خارج العمل                 | 2.52            | 0.811             | مرتفعة        |
| 10    | أرافق زملائي الأقل خبرة في العمل                     | 2.42            | 0.848             | مرتفعة        |
| 11    | توجد عدة طرق لتواصل المسؤول معكم خارج اوقات العمل    | 2.29            | 0.824             | متوسطة        |
| 12    | هل لديك القابلية لتكوين العلاقات الشخصية داخل العمل  | 2.23            | 0.845             | متوسطة        |
|       | الاتصال غير الرسمي                                   | 2.29            | 0.589             | متوسطة        |

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 04)

من خلال الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

أبدى موظفي مديرية التربية لولاية تندوف، آرائهم حول المحور الأول وهو "الاتصال غير الرسمي"، الذي خصصت لقياسه 12 عبارة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، جسدتها قيم المتوسط الحسابي، إذ تراوحت قيمه بين (2.06- 2.52)، فيما تراوحت قيم انحرافه المعياري بين (0.729-0.946)، فيما سجل الوسط الحسابي العام لمجموع عبارات المحور ككل قيمة (2.29)، بانحراف معياري قدره (0.589)، وهذا ما يشير إلى تمركز إجابات الموظفين حول أحيانا مما يدل على ان درجة الموافقة متوسطة.

الفرع الثاني: التحليل الاحصائي لعبارات المحور الثاني من الاستبيان:

يوضح الجدول رقم (16) نتائج تحليل عبارات المحور الثاني (عملية اتخاذ القرار) لأداة الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

الجدول رقم (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني

| الرقم | العبارات                                                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|-------|----------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 01    | يتم عقد لقاءات دورية بالعمال لمشاورتهم في القرارات                   | 2.48            | 0.769             | مرتفعة        |
| 02    | يتم منح العمال الصلاحيات الكاملة في تنفيذ القرارات التي يكلفون بها   | 2.13            | 0.957             | متوسطة        |
| 03    | يتم مشاورة الموظف في المهام التي ستوكل إليه                          | 2.32            | 0.909             | متوسطة        |
| 04    | يتم اتخاذ القرار اعتمادا على البيانات التي يوفرها الموظفون           | 2.45            | 0.768             | مرتفعة        |
| 05    | هناك متابعة من طرف المسؤول لمدى تنفيذكم للقرارات                     | 2.52            | 0.724             | مرتفعة        |
| 06    | إن اتخاذ القرارات داخل المؤسسة تتم عن طريق إشراك الجميع              | 2.29            | 0.783             | متوسطة        |
| 07    | الشكاوى والتقارير تؤثر بشكل كبير في اتخاذ القرارات                   | 2.35            | 0.755             | مرتفعة        |
| 08    | يتم الفهم الجيد لمعظم القرارات التي يتخذها المسؤول                   | 2.35            | 0.798             | مرتفعة        |
| 09    | زيادة التعاون والاحترام بين العمال يساعد بالمشاركة في اتخاذ القرارات | 2.52            | 0.724             | مرتفعة        |
| 10    | يوجد قبول للقرارات المتخذة داخل المؤسسة                              | 2.65            | 0.608             | مرتفعة        |
| 11    | كثرة القرارات المتخذة تجعلك تفكر في تغيير منصبك                      | 2.55            | 0.675             | مرتفعة        |
|       | <b>عملية اتخاذ القرار</b>                                            | <b>2.42</b>     | <b>0.491</b>      | <b>مرتفعة</b> |

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 04)

من خلال الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

أبدى موظفي مديرية التربية لولاية تندوف، آراءهم حول المحور الثاني " عملية اتخاذ القرار"، الذي خصصت لقياسه 11 عبارة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، جسدتها قيم المتوسط الحسابي، إذ تراوحت قيمه بين (2.13-2.65)، فيما تراوحت قيم انحرافه المعياري بين (0.608-0.957)، فيما سجل الوسط الحسابي العام لمجموع عبارات المحور

ككل قيمة (2.42)، بانحراف معياري قدره (0.491)، وهذا ما يشير إلى تمركز إجابات الموظفين حول الموافقة مما يدل على أن درجة الموافقة مرتفعة.

الفرع الثالث: التحليل الاحصائي لعبارات المحور الثالث من الاستبيان:

يوضح الجدول رقم (17) نتائج تحليل عبارات المحور الثالث (علاقة الاتصال غير الرسمي بعملية اتخاذ القرار) لأداة الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

الجدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعببارات المحور الثالث

| الرقم | العبارات                                                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|-------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 01    | تتناقش مع زملائك غالبا في أمور تخص العمل                              | 2.26            | 0.815             | متوسطة        |
| 02    | يساعد تكوين العلاقات الشخصية في إنجاح عملية اتخاذ القرار              | 2.39            | 0.844             | مرتفعة        |
| 03    | الاتصالات الرسمية المعقدة تعيق عملية اتخاذ القرار                     | 2.35            | 0.798             | مرتفعة        |
| 04    | الاتصالات غير الرسمية من أهم عوامل نجاح عملية اتخاذ القرار            | 2.52            | 0.677             | مرتفعة        |
| 05    | الاتصال الجيد يؤثر في عملية اتخاذ القرار                              | 2.58            | 0.620             | مرتفعة        |
| 06    | توجد إشاعات كثيرة داخل العمل                                          | 2.39            | 0.715             | مرتفعة        |
| 07    | توجد قرارات كثيرة تتأثر بالاتصالات غير الرسمية كالتوظيف، المنح... إلخ | 2.55            | 0.723             | مرتفعة        |
| 08    | تتغير القرارات بشكل كبير في المؤسسة نتيجة وجود اتصالات غير رسمية      | 2.26            | 0.855             | متوسطة        |
|       | علاقة الاتصال غير الرسمي بعملية اتخاذ القرار                          | 2.41            | 0.541             | مرتفعة        |

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 04)

من خلال الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

أبدى موظفي مديرية التربية لولاية تندوف، آراءهم حول المحور الثالث " علاقة الاتصال غير الرسمي بعملية اتخاذ القرار "، الذي خصصت لقياسه 08 عبارات، كما هو موضح في الجدول أعلاه، جسدها قيم المتوسط الحسابي، إذ

تراوحت قيمه بين (2.26-2.58)، فيما تراوحت قيم إنحرافه المعياري بين (0.620-0.855)، فيما سجل الوسط الحسابي العام لمجموع عبارات المحور ككل قيمة (2.41)، بانحراف معياري قدره (0.541)، وهذا ما يشير إلى تمركز إجابات الموظفين حول الموافقة مما يدل على ان درجة الموافقة مرتفعة.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

من اجل اختبار وتحليل فرضيات الدراسة تم الاعتماد على نموذج الانحدار الخطي البسيط للكشف عن وجود علاقة بين متغيرات الدراسة وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة المتغير المستقل في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون للكشف عن وجود علاقة بين المتغيرات محل الدراسة ولقياس اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين، وذلك بالاعتماد على قاعدة القرار التالية:

🚩 قاعدة القرار المتعلقة بالمعنوية الكلية للنموذج: نقبل الفرضية البديلة التي تنص على معنوية النموذج بمقارنة مستوى الدلالة **Sig** المرافقة لإحصائية **F** مع مستوى معنوية 5% أي 0.05، إذا كان مستوى الدلالة يقل عن 0.05 وفقا للفرضية التالية:

$$H_0: \beta_i = 0 \text{ انعدام العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة}$$

$$H_1: \beta \ni 0 \text{ يوجد على الأقل متغير مستقل واحد له تأثير على المتغير التابع وبالتالي توجد علاقة}$$

**Sig**: تمثل مستوى الدلالة المرافق لإحصائية **F** المحسوبة، تستخدم لقياس المعنوية أي الدلالة الاحصائية.

🚩 قاعدة القرار المتعلقة بالمعالم المقدرة: نقبل الفرضية البديلة التي تنص على معنوية المعلمات بمقارنة مستوى الدلالة **Sig** المرافقة لإحصائية **T** مع مستوى معنوية 5% أي 0.05، إذا كان مستوى الدلالة يقل عن 0.05 وفقا للفرضية التالية:

$$H_0: \beta_i = 0 \text{ عدم معنوية المعلمات المقدرة}$$

$$H_1: \beta_i \neq 0 \text{ معنوية المعلمات المقدرة}$$

**Sig**: تمثل مستوى الدلالة المرافق لإحصائية **T** المحسوبة، تستخدم لقياس المعنوية أي الدلالة الاحصائية

🚩 قاعدة القرار المتعلقة بمعامل الارتباط: نقبل الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معامل الارتباط بمقارنة مستوى الدلالة **Sig** مع مستوى معنوية 5% أي 0.05، إذا كان مستوى الدلالة يقل عن 0.05 وفقا للفرضية التالية:

$$H_0: \rho = 0 \text{ عدم معنوية معامل الارتباط}$$

$H_1: \rho \neq 0$  معنوية معامل الارتباط

🚩 قاعدة القرار المتعلقة باختبار (One Sample):

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات افراد العينة والمتوسط الفرضي .

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات افراد العينة والمتوسط الفرضي .

وفيما يلي نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

الفرع الاول : اختبار الفرضية الفرعية الاولى: من اجل اختبار الفرعية الاولى والتي تنص على: " يوجد اتصال

غير رسمي داخل المديرية " تم استخدام اختبار (One Sample) حول وسيط فرضي يساوي 2 ويمثل عدم

الموافقة حسب مقياس ليكارت المستخدم، من اجل تحديد اتجاه إجابات افراد العينة حول محور الاتصال غير

الرسمي وللقيام بهذا الاختبار يجب التحقق من الشرط التوزيع الطبيعي باتباع الخطوات الاتية:

✓ التوزيع الطبيعي

اختبار التوزيع الطبيعي: للتأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات تم الاعتماد على اختبار شايبرو (العينة اقل من 50

مشاهدة)، والنتائج موضحة فيما يلي:

قاعدة القرار: نقبل فرضية العدم التي تنص على التوزيع الطبيعي للبيانات إذا كان مستوى الدلالة يزيد عن 0.05

وذلك بمقارنة مستوى الدلالة Sig مع مستوى معنوية 5%، وفقا للفرضية التالية:

$H_0$ : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

$H_1$ : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

الجدول رقم (18): اختبار التوزيع الطبيعي

| المحاور        | عدد العبارات | قيمة الاختبار | مستوى الدلالة<br>Sig |
|----------------|--------------|---------------|----------------------|
| المحور الاول   | 12           | 0.928         | 0.039                |
| المحور الثاني  | 11           | 0.914         | 0.017                |
| المحور الثالث  | 8            | 0.891         | 0.004                |
| اجمالي المحاور | 31           | 0.928         | 0.039                |

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 05)

يتضح من خلال الجدول رقم ( ) المبين أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لإجمالي المحاور هي 0.039 وهو معدل أقل من 0.05 المعدل الطبيعي للتوزيع العام، الأمر الذي يدفعنا إلى قبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي نطبق الاختبار اللامعلمي (One Sample) ونتائج هذا الاختبار موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (19): يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى باستخدام اختبار (One Sample)

| المحور                | الوسيط | الوسيط<br>الفرضي | قيمة T<br>المحسوبة | مستوى<br>الدلالة<br>Sig | مستوى<br>الموافقة |
|-----------------------|--------|------------------|--------------------|-------------------------|-------------------|
| الاتصال غير<br>الرسمي | 2.333  | 2                | 2.514              | 0.012                   | مرتفعة            |

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 01)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة يقل عن 0.05 ويساوي 0.012 وعليه نقبل الفرضية البديلة وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة والمتوسط الفرضي، كما نلاحظ أن الوسيط يساوي 2.333 الأمر الذي يدل على أن الاتجاه العام لإجابات الأفراد حول هذا المحور يتمركز حول الموافقة وبالتالي فإن درجة الموافقة مرتفعة وعليه يمكن القول بوجود اتصال غير رسمي داخل المديرية، وهذا ما يفسر صحة الفرضية الفرعية الأولى القائلة بوجود اتصال غير رسمي داخل المديرية.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية : والتي تنص على: " توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال غير الرسمي واتخاذ

القرار" تم استخدام معامل الارتباط بين المتغيرين محل الدراسة ونتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (20): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

| عملية اتخاذ القرار * الاتصال غير الرسمي |       |
|-----------------------------------------|-------|
| معامل الارتباط                          | 0.508 |
| مستوى الدلالة Sig                       | 0.004 |

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 05)

القراءة الإحصائية للمعطيات: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين (الاتصال غير الرسمي وعملية اتخاذ القرار) بلغ قيمة قدرها 0.508 ويدل ذلك على وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة ودالة إحصائية

حيث بلغ مستوى الدلالة Sig المرافق لمعامل الارتباط قيمة قدرت ب 0.004 وهو معدل اقل من مستوى المعنوية 0.05 الامر الذي يدفعنا الى قبول الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معامل الارتباط عند مستوى ثقة 95% وبالتالي وجود علاقة بين المتغيرين محل الدراسة، وهذا ما يفسر صحة الفرضية الفرعية الثانية القائلة توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال غير الرسمي واتخاذ القرار.

3. اختبار الفرضية الفرعية الرئيسية: من اجل اختبار الفرضية الفرعية الرئيسية والتي تنص على: " يساهم الاتصال غير الرسمي بشكل إيجابي في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة " تم استخدام الانحدار الخطي البسيط بين متغيرات الدراسة ونتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (21): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرئيسية

| المعنوية الكلية للنموذج |        |                |                     | المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار |                 |                       |       |
|-------------------------|--------|----------------|---------------------|------------------------------------|-----------------|-----------------------|-------|
| القيمة الاحتمالية Sig   | قيمة F | معامل الارتباط | معامل التحديد $R^2$ | معاملات نموذج الانحدار             | قيمة T المحسوبة | القيمة الاحتمالية Sig |       |
| 0.000                   |        |                |                     | ثابت الانحدار 0                    | 4.594           | 0.000                 |       |
| 0.004                   | 10.093 | 0.508          | 0.258               | معامل الاتصال غير الرسمي $\beta_1$ | 3.177           | 0.004                 | 0.423 |

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (انظر الملحق رقم 05).

القراءة الإحصائية للمعطيات: من خلال المخرجات الواردة في الجدول أعلاه يمكن كتابة الصيغة النهائية للنموذج على الشكل التالي:

$$Y = 1.448 + 0.423X_1$$

حيث:

$Y$ : تمثل المتغير التابع عملية اتخاذ القرار.

$x_1$ : تمثل المتغير المستقل الاتصال غير الرسمي.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لتقدير العلاقة بين المتغير المستقل (الاتصال غير الرسمي) والمتغير التابع (عملية اتخاذ القرار)، ان قيمة  $T$  المحسوبة بلغت 4.594 لمعلمة الحد الثابت وان قيمة  $Sig$  المرافقة لإحصائية  $T$  لمعلمة الحد الثابت و البالغة 0.000 هي اقل من 0.05 الامر الذي يدفعنا الى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على معنوية الحد الثابت في النموذج، بينما بلغت قيمة  $T$  المحسوبة لمعامل الاتصال غير الرسمي 3.177 وقيمة  $Sig$  المرافقة لها قدرت ب 0.004 وهي اقل من 0.05 الامر الذي يدفعنا الى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على معنوية معامل الاتصال غير الرسمي أي ان له تأثير في النموذج، كما نلاحظ ان قيمة  $F$  المحسوبة بلغت 10.093 وان قيمة  $Sig$  المرافقة لإحصائية  $F$  هي اقل من 0.05 وتساوي 0.004 الامر الذي يدفعنا الى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين الاتصال غير الرسمي وعملية اتخاذ القرار عند مستوى معنوية 5%، كما تدل قيمة معامل التحديد على ان النموذج له قدرة تفسيرية ضعيفة، حيث  $(R^2 = 0.258)$  بمعنى ان نسبة 25.8% من التغيرات الحاصلة في عملية اتخاذ القرار هي ناتجة عن التغيرات الحاصلة في الاتصال غير الرسمي، كما تشير الصيغة النهائية للنموذج الى وجود علاقة طردية وتأثير إيجابي بين الاتصال غير الرسمي وعملية اتخاذ القرار حيث ان كل زيادة بنسبة 1% في الاتصال غير الرسمي تؤدي الى تحسين عملية اتخاذ القرار بنسبة تقدر ب 0.423، وهذا ما يفسر صحة الفرضية الفرعية الرئيسية القائلة يساهم الاتصال غير الرسمي بشكل إيجابي في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة.

#### 4. عرض نتائج الدراسة :

من خلال الإجابات التي تحصلنا عليها من عينة الدراسة توصلنا الى النتائج التالية:

- هناك احتكار نسبي للمهن من قبل الاناث وهذا راجع لطبيعة العمل في مديرية التربية لولاية تندوف.
- ان مديرية التربية لولاية تندوف تمتلك تنوعا في فئات العمر حيث تهتم بالعمال أصحاب الخبرات للاعتماد عليهم في العمل لما يمتلكونه من خبرة كبيرة وفي نفس الوقت لا تستغني عن فئة الشباب لما يملكونه من نشاط للقيام بالمهام الشاقة، وبالتالي تشجيع التنافس الوظيفي وهذا مؤشر إيجابي له قد يساهم في تطويرها.
- صحة الفرضية الفرعية الاولى القائلة يوجد اتصال غير رسمي داخل المديرية .
- صحة الفرضية الفرعية الثانية القائلة " توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال غير الرسمي واتخاذ القرار.
- صحة الفرضية الفرعية الرئيسية القائلة " يساهم الاتصال غير الرسمي بشكل إيجابي في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة.

#### الخلاصة

في هذا لفصل التطبيقي الذي يخص الاتصال غير رسمي و أثره على اتخاذ القرار في مديرية التربية لولاية (تندوف)، قمنا بتقديم نظرة عامة حول مديرية التربية لولاية تندوف و هيكلها و المهام المنوطة بها و ايضا قمنا بشرح الطريقة و الادوات المستعملة في الدراسة وذلك كان في المبحث الأول من هذا الفصل .

أما المبحث الثاني فكان عبارة عن استبانة قمنا من خلالها بطرح أسئلة على موظفي المؤسسة حول مدى تأثير الاتصال غير رسمي على اتخاذ القرار، ومن خلال تحليل نتائج هذه الاستبانة و اختبار الفرضيات تبين لنا أن هناك علاقة ارتباطية بين الاتصال غير رسمي و اتخاذ القرار .

# الخاتمة العامة

### الخاتمة

يعد الاتصال بصفة عامة من أهم المواضيع التي اجتاحت عالم البحث والاهتمام منذ العصور القديمة وحتى اليوم لما جاء به من أهمية من جهة ورغبة في تحليله وتفسيره و معرفة أنواعه من جهة أخرى. من خلال دراستنا استنتجنا ان الاتصال غير الرسمي يتشكل نتيجة عدة عوامل وهي الميولات والاتجاهات والمستوى الاجتماعي والتعليمي لدى الفرد والتقارب في السن وكل المعلومات غير الصحيحة والظروف التي يمر بها الموظفون، من إيجابيات الاتصال غير الرسمي يمهّد الطريق إلى تذليل الصعوبات أو العقاقيل التي تفق في طريق الأداء والتطور من خلال التفاعل الذي يحدثه بين جميع الأفراد إلا أنه لديه الكثير من العيوب .

و من خلال دراستنا علمنا ان اتخاذ القرار هو اختيار احسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل و أثرها في تحقيق الاهداف المطلوبة داخل المؤسسة ، وفي هذا السياق فإن عملية اتخاذ القرارات تقوم على قاعدة البيانات و المعلومات التي توفرها عملية الاتصال، هذا الأخير يعمل علي الربط والتنسيق بين أهداف المؤسسة وأهداف الموظفين ووسيلة توصيل وشرح وتفسير السياسات والأهداف والخطط والتعليمات التي تبني عليها القرارات وبالتالي تحسين الخدمة وهذا ما يؤدي إلى نجاح المؤسسة و استمراريتها . ومن هنا انطلقت الدراسة لتسليط الضوء على الاتصال غير الرسمي و اتخاذ القرار ونظرا لأهمية الموضوع في نجاح المؤسسات عامة وبالأخص مديرية التربية، حيث أردنا من خلال هذه الدراسة إثبات هل يوجد تأثير للاتصال غير الرسمي على اتخاذ القرار، وبعد تفريغ البيانات ومعالجتها إحصائيا ومناقشتها وتفسيرها، على ضوء ما تحصلنا عليه من معلومات توصلنا إلى النتائج التالية :

- هناك احتكار نسبي للمهن من قبل الاناث وهذا راجع لطبيعة العمل في مديرية التربية لولاية تندوف.
- ان مديرية التربية لولاية تندوف تمتلك تنوعا في فئات العمر حيث تهتم بالعمال أصحاب الخبرات للاعتماد عليهم في العمل لما يمتلكونه من خبرة كبيرة وفي نفس الوقت لا تستغني عن فئة الشباب لما يملكونه من نشاط للقيام بالمهام الشاقة، وبالتالي تشجيع التنافس الوظيفي وهذا مؤشر إيجابي له قد يسهم في تطويرها.
- صحة الفرضية الفرعية الاولى القائلة "يوجد اتصال غير رسمي داخل المديرية .
- صحة الفرضية الفرعية الثانية القائلة توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال غير الرسمي واتخاذ القرار
- صحة الفرضية الفرعية الرئيسية القائلة " يساهم الاتصال غير الرسمي بشكل إيجابي في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة.

### التوصيات و الاقتراحات :

- ما يمكن قوله بإيجاز فيما يخص التوصيات الخاصة بهذه الدراسة و خاصة لمديرية التربية لولاية تندوف .
- إعطاء قيمة أكبر للاتصال غير رسمي لأن له دور كبير في تحسين اداء الافراد بالمؤسسة و خلق جو عالي بينهم .
- ضرورة المشاركة في اتخاذ القرار لأن احتمال الخطأ في القرار الفردي أكبر على عكس القرار الجماعي فهو اقرب للصحة .

## الخاتمة العامة

---

بصفة عامة هذه أهم التوصيات التي يمكن تقديمها .

أما أهم المقترحات فهي :

أني أقترح على الباحثين و الدارسين في موضوع الاتصال غير الرسمي وكذا عملية اتخاذ القرار الانطلاق من هذه الدراسة لتوضعة و هذا لمحاولة التعمق أكثر في هذه الدراسة ، و التي تتعلق بمجال الاتصال غير الرسمي و علاقته باتخاذ القرار .

### افاق الدراسة :

لقد أتممنا عملنا هذا بفضل الله و الحمد لله على كل حال، و نظرا لعدم وجود عمل إلا و كانت فيه نقائص لأن الكمال لله عز وجل، ارتأينا ان نطرح بعض المواضيع التي ربما ستم دراستها في المستقبل :

- دور الاتصال غير رسمي في تحقيق رضا الوظيفي ؟

- مدى مساهمة الاتصال غير رسمي في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة .

# قائمة المصادر و المراجع

### قائمة المصادر و المراجع :

#### الكتب باللغة العربية :

- 1- بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة، البازوري للنشر .
- 2- سامية عواج، الاتصال في المؤسسة، المفاهيم -المحددات- الاستراتيجيات، مركز الكتاب الأكاديمي، 2020 .
- 3- أونيس عبد المجيد بن أونيس ، إدارة العلاقات الإنسانية ( مدخل السلوك التنظيمي )، يازوري لنشر والتوزيع .
- 4- بشار الحزري، الاتصال التنظيمي " مدخل مفاهيمي للاتصال التنظيمي "، الجامعة الافتراضية السورية، مدونة جديد نصر الدين، 2020 .
- 5- محمود سليمان عميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، طبعة 3 2005 .
- 6- عمر عبد الرحيم نصر الله، مبادئ الاتصال التربوي والإنساني، دار وائل للنشر، عمان، الأردن .
- 7- رضوان بلخيري وآخرون، مدخل الاتصال والعلاقات العامة، طبعة 1، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر .
- 8- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي ، الادارة و الاعمال، الطبعة الثانية دار وائل للنشر، 2008 .
- 9- مُجّد محمود مهدي، الاتصال الاجتماعي في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية 1993 .
- 10- طلق عوض الله السواط، طلقة عبد الوهاب سندي وآخرون، الإدارة العامة(المفاهيم، الوظائف، الأنشطة)، دار حافظ للنشر .
- 11- مصطفى عشوى، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- 12- ابراهيم على رابعة ، اتخاذ القرار ، قسم التنمية البشرية و تنمية و تطوير الذات ، الألوكة.
- 13- طارق عبد الرؤوف عامر. ايهاب عيسى المصري ، صناعة و اتخاذ القرار ، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع .
- 14- مُجّد الصيرفي، القرار الإداري ونظم دعمه، ط1، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2007.
- 15- بلال خلاف السكارنة، المهارات الإدارية في تطوير الذات، طبعة 1، دار المسرة للنشر والتوزيع، عمان 2009.
- 16- خليل مُجّد العزوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، طبعة 1، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، 2006 .
- 17- عابدي مُجّد السعيد، محاضرات نظرية القرار تدقيق ومراقبة التسيير، 2015/2014 .
- 18- مُجّد الصيرفي، القرار الإداري، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية مصر، 2007 .
- 19- عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في عملية الإدارة المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1987 .
- 20- حسين أحمد الطروالة مُجّد ياسين موسى، اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال، الطبعة 1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 21- سهيل عبيدات، إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة، الطبعة 1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2007.
- 22- أحمد مُجّد المصري، الإدارة الحديثة الاتصالات و المعلومات القرارات، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع الإسكندرية مصر ، 2000 .

## قائمة المصادر و المراجع

- 23- نواف كنفان، اتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقافة للنشر و التوزيع الأردن، 2007، ص 110.
- 24- خليل مُحمَّد حسن الشماخ وآخرون ، مبادئ إدارة الأعمال ، مؤسسة دار الكتاب للطباعة والنشر، بغداد العراق .
- 25- سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة الأصول و التطبيقات، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان الأردن 2004.
- 26- خليل مُحمَّد حسن الشماخ، مبادئ الإدارة ( التركيز على إدارة الأعمال)، دار المسرة للنشر و التوزيع، الطبعة 1 عمان، الأردن، 1999.
- 27- عدنان عواد شويكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 28- محمود أحمد فياض وآخرون، مبادئ الإدارة وظائف المدير، الطبعة 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان 2010 .
- 29- وقفي حامد أبو علي، التنمية الإدارية للمؤسسات على ضوء التغيرات والإتجاهات المعاصرة، الطبعة 1، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية ، مصر، 2014 .
- 30- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل إلى بناء المهارات ، ، الدار الجامعية، الإسكندرية، طبعة 7، 2000 .
- 31- جمال الدين مُحمَّد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001 .

### كتب بالغة الاجنبية :

- 1- Philip kotler bernarddubois, marketing management, publi-4niom, dixième édition, paris 2000.

### المذكرات و الرسائل العلمية :

- 1- سليمة الوهابي ريمة، الاتصال التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرار، مذكرة نيل شهادة الماستر 2015/2014 .
- 2- شريط الشريف مُحمَّد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، 2009/2008 جامعة منتوري محمود قسنطينة .
- 3- ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر .
- 4- صالح مسعودي، الاتصال الغير رسمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماستر ،جامعة الشهيد حمه لخضر .
- 5- بلخوان صابرية ، قرار اختيار إستثمار دراسة حالة البنك الوطني الجزائري ، مذكرة ماستر شعبة العلوم التجارية تخصص تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير ، جامعة عبد الحميد إبن باديس مستغانم، 2017/2015 .
- 6- رجال جميلة، بن عويدات حنان، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرار دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مذكرة ماستر، العلوم الإقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت 2018/2017 .
- 7- إسماعيل مناصريه، دور نظم المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، 2003 2004، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحمَّد بوضياف المسيلة .
- 8- ملال ربيعة، إشكالية اتخاذ القرار الإستثماري بإستخدام الأساليب الرياضية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبوبكر بالقائد تلمسان، 2010/2009 .
- 9- إيمان مزغنيش، دور بعض الأساليب الكمية للتحليل في عملية اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الرياضية، أطروحة دكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 3، 2014/2013 .
- 10- موسلم حسين، أنواع النماذج البرمجة الخطية بالأهداف المبهمة في اتخاذ القرار، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبوبكر بالقائد تلمسان، 2013/2012 .

### مجالات و المواقع :

- 1- موقع ستار شمس، إطلاع يوم 11 مارس 2023

## قائمة المصادر و المراجع

- 2- فتيحة قاسم، التفاعل الاجتماعي بالمؤسسات: الاتصال التنظيمي، دار المنظمة الرواد في قواعد المعلومات العربية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة.
- 3- مدونة التربية والتعليم، أنواع الاتصال التنظيمي ووسائله، تاريخ الإطلاع 2023/02/28،
- 4- بوساحة نجاة، واقع الاتصال الغير رسمي في المؤسسة الجزائرية وعلاقته بأداء الخدمات الاجتماعية مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2021/02/13.
- 5- بن طاهر حمزة، رحاب مختار، المنظومة القيمة والظواهر التنظيمية الغير رسمية (الاتصال الغير رسمي أو المباشر)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 24 جوان 2016، جامعة المسيلة .
- 6- أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة للاتصالات و المعلومات القرارات، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع الإسكندرية مصر ، 2000 .
- 7- ابركان دليلة . تأثير الاتصال غير رسمي على عملية اتخاذ القرار . دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه ببسكرة . العدد العاشر-ديسمبر 2011 .
- 8- أحمد مسعودان، الإدارة المدرسية الرشيدة مجال من مجالات الحكم الرشيد، مداخلته ضمن الملتقى الدولي حول الحكم الرشيد وإستراتيجيات الغير في العالم النامي، قسم اللوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 08 أفريل 2007.

# قائمة الملاحق



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المركز الجامعي علي كافي تندوف

قسم العلوم الاقتصادية التسيير و العلوم التجارية



تخصص : ادارة الاعمال

## استبيان لبحث العلمي حول الاتصال غير الرسمي و أثره على اتخاذ القرار

تحية طيبة وبعد/

في إطار إنجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر بعنوان **الاتصال غير الرسمي و تأثيره على اتخاذ القرار داخل المنظمة** يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجيين عليه بالدقة و الموضوعية ، بغرض إفادتنا بجمع البيانات ذات الصلة ببحثنا فالرجاء التكرم بالإجابة على هذه الأسئلة التي ستستخدم لأغراض البحث العلمي ، مع العلم أن معلوماتكم ستحظى بسرية تامة ولن تستخدم لأغراض أخرى و لكم خالص الشكر لتعاملكم معنا .

علما أن :

**الاتصال غير الرسمي :** هي تلك الاتصالات التي تتم بطريقة غير رسمية بين العاملين بتبادل المعلومات و الأفكار ووجهات النظر في الموضوعات التي تهمهم وتتصل بعملهم .

**اتخاذ القرار :** هي عملية يتم فيها اختيار الحل الأمثل بين مجموعة من القرارات المحتملة ( البدائل ) و العمل على التنفيذ و هي نتاج لعملية صنع القرار .

تحت إشراف الأستاذ :

من إعداد الطلبة :

د . بورحلة ميلود

- الزواوي سيدأحمد

- بويهان سلامة

السنة الجامعية : 2023/2022

بيانات شخصية للمبحوثين

ضع علامة (\*) في الإجابة المناسبة :

1-الجنس :

ذكر

2-السن :

اقل من 20 سنة  من 20 إلى 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة  أكثر من 40 سنة

3-المسمى الوظيفي :

إطار  تحكم  عون تنفيذ

4-الخبرة : اقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10  أكثر من 10 سنوات

المحور الأول : الاتصال غير الرسمي ( ضع علامة (\*) داخل الاجابة المناسبة )

| الرقم | السؤال                                              | أوافق | لا أوافق | احيانا |
|-------|-----------------------------------------------------|-------|----------|--------|
| 01    | أتصل بمسؤولي المباشر هاتفيا                         |       |          |        |
| 02    | تهتم الإدارة بمشاكلي الخاصة                         |       |          |        |
| 03    | يزورنا المسؤول كثيرا أثناء وقت العمل                |       |          |        |
| 04    | أحبذ العمل في فريق جماعي                            |       |          |        |
| 05    | أساهم في إيجاد حلول لمختلف المشاكل التيواجه زملائي  |       |          |        |
| 06    | أجد صعوبة في التواصل مع المسؤول المباشر             |       |          |        |
| 07    | أجد صعوبة في التواصل مع زملائي داخل العمل           |       |          |        |
| 08    | ألتقي بزملائي خارج أوقات العمل                      |       |          |        |
| 09    | هناك تواصل دائم مع زملائي خارج العمل                |       |          |        |
| 10    | أرافق زملائي الأقل خبرة في العمل                    |       |          |        |
| 11    | توجد عدة طرق لتواصل المسؤول معكم خارج اوقات العمل   |       |          |        |
| 12    | هل لديك القابلية لتكوين العلاقات الشخصية داخل العمل |       |          |        |

المحور الثاني : عملية اتخاذ القرار ( ضع علامة (\*) داخل الإجابة المناسبة )

| الرقم | السؤال                                                                | أوافق | لا أوافق | أحيانا |
|-------|-----------------------------------------------------------------------|-------|----------|--------|
| 01    | يتم عقد لقاءات دورية بالعمال لمشاورتهم في القرارات                    |       |          |        |
| 02    | يتم منح العمال الصلاحيات الكاملة في تنفيذ القرارات التي يكلفون بها    |       |          |        |
| 03    | يتم مشاورة الموظف في المهام التي ستوكل إليه                           |       |          |        |
| 04    | يتم اتخاذ القرار اعتمادا على البيانات التي يوفرها الموظفون            |       |          |        |
| 05    | هناك متابعة من طرف المسؤول لمدى تنفيذكم للقرارات                      |       |          |        |
| 06    | إن اتخاذ القرارات داخل المؤسسة تتم عن طريق إشراك الجميع               |       |          |        |
| 07    | الشكاوى و التقارير تؤثر بشكل كبير في اتخاذ القرارات                   |       |          |        |
| 08    | يتم الفهم الجيد لمعظم القرارات التي يتخذها المسؤول                    |       |          |        |
| 09    | زيادة التعاون و الاحترام بين العمال يساعد بالمشاركة في اتخاذ القرارات |       |          |        |
| 10    | يوجد قبول للقرارات المتخذة داخل المؤسسة                               |       |          |        |
| 11    | كثرة القرارات المتخذة تجعلك تفكر في تغيير منصبك                       |       |          |        |

المحور الثالث : علاقة الاتصال غير الرسمي بعملية اتخاذ القرار ( ضع علامة (\*) داخل الإجابة المناسبة )

| الرقم | السؤال                                                               | أوافق | لا أوافق | أحيانا |
|-------|----------------------------------------------------------------------|-------|----------|--------|
| 01    | تتناقش مع زملائك غالبا في أمور تخص العمل                             |       |          |        |
| 02    | يساعد تكوين العلاقات الشخصية في إنجاح عملية اتخاذ القرار             |       |          |        |
| 03    | الاتصالات الرسمية المعقدة تعيق عملية اتخاذ القرار                    |       |          |        |
| 04    | الاتصالات غير الرسمية من أهم عوامل نجاح عملية اتخاذ القرار           |       |          |        |
| 05    | الاتصال الجيد يؤثر في عملية اتخاذ القرار                             |       |          |        |
| 06    | توجد إشاعات كثيرة داخل العمل                                         |       |          |        |
| 07    | توجد قرارات كثيرة تتأثر بالاتصالات غير الرسمية كالتوظيف،المنح... إلخ |       |          |        |
| 08    | تتغير القرارات بشكل كبير في المؤسسة نتيجة وجود اتصالات غير رسمية     |       |          |        |

## قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب خصائصهم الشخصية

### الجنس

|           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid ذكر | 14        | 45,2    | 45,2          | 45,2               |
| انثى      | 17        | 54,8    | 54,8          | 100,0              |
| Total     | 31        | 100,0   | 100,0         |                    |

### السن

|                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid سنة من 20 أقل | 1         | 3,2     | 3,2           | 3,2                |
| سنة الى 30 من 21    | 18        | 58,1    | 58,1          | 61,3               |
| سنة الى 40 من 30    | 4         | 12,9    | 12,9          | 74,2               |
| سنة من 40 أكثر      | 8         | 25,8    | 25,8          | 100,0              |
| Total               | 31        | 100,0   | 100,0         |                    |

### المستوى الوظيفي

|            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid إطار | 9         | 29,0    | 29,0          | 29,0               |
| حكم عون    | 15        | 48,4    | 48,4          | 77,4               |
| تنفيذ عون  | 7         | 22,6    | 22,6          | 100,0              |
| Total      | 31        | 100,0   | 100,0         |                    |

### الخبرة

|                      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid سنوات من 5 أقل | 6         | 19,4    | 19,4          | 19,4               |
| سنوات الى 10 من 5    | 14        | 45,2    | 45,2          | 64,5               |
| سنوات من 10 أكثر     | 11        | 35,5    | 35,5          | 100,0              |
| Total                | 31        | 100,0   | 100,0         |                    |

الملحق رقم (02): ثبات أداة الدراسة

معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

| Reliability Statistics |            |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | N of Items |
| .851                   | 11         |

| Reliability Statistics |            |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | N of Items |
| .916                   | 12         |

| Reliability Statistics |            |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | N of Items |
| .929                   | 31         |

| Reliability Statistics |            |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | N of Items |
| .861                   | 8          |

## معامل التجزئة النصفية لقياس ثبات أداة الدراسة

|                                |                  |            |                 |
|--------------------------------|------------------|------------|-----------------|
| Cronbach's Alpha               | Part 1           | Value      | ,865            |
|                                |                  | N of Items | 16 <sup>a</sup> |
|                                | Part 2           | Value      | ,864            |
|                                |                  | N of Items | 15 <sup>b</sup> |
|                                | Total N of Items |            | 31              |
| Correlation Between Forms      |                  |            | ,898            |
| Spearman-Brown                 | Equal Length     |            | ,946            |
| Coefficient                    | Unequal Length   |            | ,946            |
| Guttman Split-Half Coefficient |                  |            | ,946            |

a. The items are: 9¢, 7¢, 5¢, 3¢, 1¢, 11¢, 9¢, 7¢, 5¢, 3¢, 1¢, 8¢, 6¢, 4¢, 2¢, 11¢

b. The items are: 8¢, 6¢, 4¢, 2¢, 12¢, 10¢, 8¢, 6¢, 4¢, 2¢, 8¢, 7¢, 5¢, 3¢, 1¢, 10¢

الملحق رقم (03): الاتساق الداخلي والصدق البنائي لفقرات المحور الأول والثاني

| Correlations       |                                             |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
|--------------------|---------------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| المتغير<br>المتنبى | المتغير<br>المتنبى                          | المتغير<br>المتنبى   | المتغير<br>المتنبى   | المتغير<br>المتنبى   | المتغير<br>المتنبى   | المتغير<br>المتنبى   | المتغير<br>المتنبى   | المتغير<br>المتنبى   | المتغير<br>المتنبى   | المتغير<br>المتنبى   | المتغير<br>المتنبى   |
| المتغير<br>المتنبى | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | 1<br>600<br>31       | .792**<br>.609<br>31 | .712**<br>.600<br>31 | .666**<br>.660<br>31 | .786**<br>.800<br>31 | .714**<br>.800<br>31 | .752**<br>.800<br>31 | .804**<br>.808<br>31 | .725**<br>.008<br>31 | .680**<br>.008<br>31 |
| المتغير<br>المتنبى | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | .792**<br>.609<br>31 | 1<br>600<br>31       | .822**<br>.600<br>31 | .748**<br>.600<br>31 | .421**<br>.618<br>31 | .463**<br>.603<br>31 | .508**<br>.607<br>31 | .467**<br>.623<br>31 | .576**<br>.008<br>31 | .485**<br>.008<br>31 |
| المتغير<br>المتنبى | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | .712**<br>.609<br>31 | .822**<br>.609<br>31 | 1<br>600<br>31       | .541**<br>.602<br>31 | .439**<br>.614<br>31 | .505**<br>.642<br>31 | .501**<br>.604<br>31 | .422**<br>.618<br>31 | .430**<br>.007<br>31 | .478**<br>.007<br>31 |
| المتغير<br>المتنبى | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | .712**<br>.609<br>31 | .748**<br>.609<br>31 | .541**<br>.602<br>31 | 1<br>600<br>31       | .524**<br>.602<br>31 | .415**<br>.620<br>31 | .568**<br>.604<br>31 | .404**<br>.624<br>31 | .536**<br>.616<br>31 | .463**<br>.048<br>31 |
| المتغير<br>المتنبى | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | .666**<br>.609<br>31 | .421**<br>.618<br>31 | .439**<br>.614<br>31 | .524**<br>.602<br>31 | 1<br>600<br>31       | .681**<br>.660<br>31 | .360**<br>.647<br>31 | .446**<br>.612<br>31 | .409**<br>.624<br>31 | .284**<br>.003<br>31 |
| المتغير<br>المتنبى | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | .786**<br>.609<br>31 | .463**<br>.606<br>31 | .415**<br>.604<br>31 | .681**<br>.620<br>31 | .360**<br>.660<br>31 | 1<br>600<br>31       | .816**<br>.800<br>31 | .798**<br>.800<br>31 | .750**<br>.808<br>31 | .536**<br>.003<br>31 |
| المتغير<br>المتنبى | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | .714**<br>.609<br>31 | .510**<br>.603<br>31 | .267**<br>.642<br>31 | .509**<br>.604<br>31 | .380**<br>.647<br>31 | .816**<br>.800<br>31 | 1<br>600<br>31       | .841**<br>.800<br>31 | .742**<br>.808<br>31 | .587**<br>.094<br>31 |
| المتغير<br>المتنبى | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | .752**<br>.609<br>31 | .508**<br>.604<br>31 | .501**<br>.604<br>31 | .404**<br>.624<br>31 | .446**<br>.612<br>31 | .736**<br>.800<br>31 | .841**<br>.800<br>31 | 1<br>600<br>31       | .877**<br>.808<br>31 | .353**<br>.051<br>31 |
| المتغير<br>المتنبى | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | .694**<br>.609<br>31 | .487**<br>.623<br>31 | .422**<br>.618<br>31 | .288**<br>.616<br>31 | .496**<br>.624<br>31 | .760**<br>.800<br>31 | .742**<br>.800<br>31 | .877**<br>.800<br>31 | 1<br>600<br>31       | .345**<br>.057<br>31 |
| المتغير<br>المتنبى | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | .702**<br>.609<br>31 | .575**<br>.601<br>31 | .430**<br>.616<br>31 | .539**<br>.602<br>31 | .211**<br>.624<br>31 | .218**<br>.628<br>31 | .567**<br>.604<br>31 | .398**<br>.630<br>31 | .275**<br>.630<br>31 | .716**<br>.008<br>31 |
| المتغير<br>المتنبى | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | .725**<br>.609<br>31 | .465**<br>.608<br>31 | .478**<br>.607<br>31 | .386**<br>.608<br>31 | .503**<br>.608<br>31 | .520**<br>.603<br>31 | .353**<br>.642<br>31 | .365**<br>.651<br>31 | .346**<br>.667<br>31 | .583**<br>.001<br>31 |
| المتغير<br>المتنبى | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | .680**<br>.609<br>31 | .480**<br>.623<br>31 | .269**<br>.618<br>31 | .453**<br>.611<br>31 | .284**<br>.622<br>31 | .370**<br>.640<br>31 | .265**<br>.644<br>31 | .207**<br>.665<br>31 | .306**<br>.661<br>31 | .764**<br>.001<br>31 |
| المتغير<br>المتنبى | Pearson Correlation<br>Sig. (2-tailed)<br>N | .755**<br>.609<br>31 | .481**<br>.625<br>31 | .402**<br>.625<br>31 | .436**<br>.616<br>31 | .536**<br>.622<br>31 | .666**<br>.628<br>31 | .315**<br>.640<br>31 | .315**<br>.640<br>31 | .682**<br>.085<br>31 | .841**<br>.004<br>31 |

<sup>aa</sup>. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

<sup>a</sup>. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Correlations

|                     |                     | اجماليا لمحاوِر | الاتصال بغير الرسمي | عملية اتخاذ القرار | العلاقة |
|---------------------|---------------------|-----------------|---------------------|--------------------|---------|
| اجماليا لمحاوِر     | Pearson Correlation | 1               | ,838**              | ,846**             | ,765**  |
|                     | Sig. (2-tailed)     |                 | ,000                | ,000               | ,000    |
|                     | N                   | 31              | 31                  | 31                 | 31      |
| الاتصال بغير الرسمي | Pearson Correlation | ,838**          | 1                   | ,508**             | ,408*   |
|                     | Sig. (2-tailed)     | ,000            |                     | ,004               | ,023    |
|                     | N                   | 31              | 31                  | 31                 | 31      |
| عملية اتخاذ القرار  | Pearson Correlation | ,846**          | ,508**              | 1                  | ,622**  |
|                     | Sig. (2-tailed)     | ,000            | ,004                |                    | ,000    |
|                     | N                   | 31              | 31                  | 31                 | 31      |
| العلاقة             | Pearson Correlation | ,765**          | ,408*               | ,622**             | 1       |
|                     | Sig. (2-tailed)     | ,000            | ,023                | ,000               |         |
|                     | N                   | 31              | 31                  | 31                 | 31      |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق رقم (04): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الخور الأول والثاني

### Descriptive Statistics

|                                                                      | N  | Mean | Std. Deviation |
|----------------------------------------------------------------------|----|------|----------------|
| هاتفيا المباشر بمسؤولي اتصل                                          | 31 | 2,39 | ,844           |
| الخاصة بمسؤولي الإدارة تهتم                                          | 31 | 2,19 | ,946           |
| وقت أثناء كثيرا المسؤول بوزرنا العمل                                 | 31 | 2,39 | ,761           |
| جماعي فريق في العمل أحيد                                             | 31 | 2,06 | ,772           |
| المسائل لمختلف حلول إيجاد في أساهم التي تواجه زمائتي                 | 31 | 2,26 | ,729           |
| المسؤول مع التواصل في صعوبة أجد المباشر                              | 31 | 2,35 | ,755           |
| زمائتي مع التواصل في صعوبة أجد داخل العمل                            | 31 | 2,19 | ,833           |
| العمل أوقات خارج زمائتي ألقى                                         | 31 | 2,23 | ,805           |
| خارج زمائتي مع دائم تواصل هناك العمل                                 | 31 | 2,52 | ,811           |
| العمل في خبرة الأكل زمائتي أرافق                                     | 31 | 2,42 | ,848           |
| المسؤول لتواصل طرق عدة توجد معكم خارج اوقات العمل                    | 31 | 2,29 | ,824           |
| العلاقات لتكوين القابلية لذلك هل الشخصية داخل العمل                  | 31 | 2,23 | ,845           |
| بالعمال دورية لقاءات عقد يتم لمساورتهم في القرارات                   | 31 | 2,48 | ,769           |
| في الكاملة الصلاحيات العمال منح يتم تنفيذ القرارات التي يكلفون بها   | 31 | 2,13 | ,957           |
| التي المهام في الموظف مساورة يتم ستوكل إليه                          | 31 | 2,32 | ,909           |
| البيانات على اعتمادا القرار إتخاذ يتم التي يوفرها الموظفون           | 31 | 2,45 | ,768           |
| لمدى المسؤول طرف من متابعة هناك تنفيذكم للقرارات                     | 31 | 2,52 | ,724           |
| تتم المؤسسة داخل القرارات إتخاذ إن عن طريق إشراك الجميع              | 31 | 2,29 | ,783           |
| كبير بشكل نوثر والتقارير الشكاوى في إتخاذ القرارات                   | 31 | 2,35 | ,755           |
| التي القرارات لمعظم الجيد الفهم يتم يتخذها المسؤول                   | 31 | 2,35 | ,798           |
| العمال بين والإحترام التعاون زيادة يساعد بالمشاركة في إتخاذ القرارات | 31 | 2,52 | ,724           |
| داخل المتخذة للقرارات قبول يوجد المؤسسة                              | 31 | 2,65 | ,608           |
| في تفكر تجعلك المتخذة القرارات كثرة تغيير منصبك                      | 31 | 2,55 | ,675           |
| أمر في غالبا زمائلك مع تتناقض تخصص العمل                             | 31 | 2,26 | ,815           |
| في الشخصية العلاقات تكوين يساعد إنجاز عملية إتخاذ القرار             | 31 | 2,39 | ,844           |
| تحقيق المعقدة الرسمية الإتصالات عملية إتخاذ القرار                   | 31 | 2,35 | ,798           |
| أهم من الرسمية غير الإتصالات عوامل نجاح عملية إتخاذ القرار           | 31 | 2,52 | ,677           |
| إتخاذ عملية في نوثر الجيد الإتصال القرار                             | 31 | 2,58 | ,620           |
| العمل داخل كثيرة إشاعات توجد بإتصالات تتأثر كثيرة قرارات توجد        | 31 | 2,39 | ,715           |
| غير الرسمية كالموظف، المنح... إلخ في كبير بشكل القرارات تغيير        | 31 | 2,55 | ,723           |
| المؤسسة نتيجة وجود إتصالات غير رسمية                                 | 31 | 2,26 | ,855           |
| الاتصالغيرالرسمي                                                     | 31 | 2,29 | ,589           |
| عملية إتخاذالقرار                                                    | 31 | 2,42 | ,491           |
| العلاقة                                                              | 31 | 2,41 | ,541           |
| Valid N (listwise)                                                   | 31 |      |                |

## نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

### Correlations

|                      |                     | عملية اتخاذ القرار | الاتصال الغير الرسمي |
|----------------------|---------------------|--------------------|----------------------|
| عملية اتخاذ القرار   | Pearson Correlation | 1                  | ,508**               |
|                      | Sig. (2-tailed)     |                    | ,004                 |
|                      | N                   | 31                 | 31                   |
| الاتصال الغير الرسمي | Pearson Correlation | ,508**             | 1                    |
|                      | Sig. (2-tailed)     | ,004               |                      |
|                      | N                   | 31                 | 31                   |

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

| Model | Variables Entered                 | Variables Removed | Method |
|-------|-----------------------------------|-------------------|--------|
| 1     | الاتصال الغير الرسمي <sup>b</sup> | .                 | Enter  |

a. Dependent Variable: عملية اتخاذ القرار

b. All requested variables entered.

### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,508 <sup>a</sup> | ,258     | ,233              | ,430                       |

a. Predictors: (Constant), الاتصال الغير الرسمي

### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 1,868          | 1  | 1,868       | 10,093 | ,004 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 5,367          | 29 | ,185        |        |                   |
|       | Total      | 7,234          | 30 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: عملية اتخاذ القرار

b. Predictors: (Constant), الاتصال الغير الرسمي

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model                | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|----------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|                      | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1 (Constant)         | 1,448                       | ,315       |                           | 4,594 | ,000 |
| الاتصال الغير الرسمي | ,423                        | ,133       | ,508                      | 3,177 | ,004 |

a. Dependent Variable: عملية اتخاذ القرار

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي علي كافي تندوف  
معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث  
(ملحق القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 2016/07/28 المتعلق  
بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي أدناه

الطالب (ة) 1: .....  
حامل ب.ت. و. رقم: ..... صادرة بتاريخ: ..... عن دائرة: .....  
الطالب (ة) 2: .....  
حامل ب.ت. و. رقم: ..... صادرة بتاريخ: ..... عن دائرة: .....  
طلبة مسجلين بـ: معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
المكلفين بإنجاز أعمال بحث مذكرة ماستر بعنوان: .....  
.....

أصرح بمقتضى شرفي لأنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات  
والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه، وعدم وجود سرقة علمية.

تندوف في: .....

امضاء الطالب (ة) 2

امضاء الطالب (ة) 1

رئيس المجلس العلمي البلدي  
و بتفويض من  
بوبكري شهباز رابحة فتية

مصادقة البلدية

تفويض المصادقة من الأستاذ

السيد .....  
4707 1704 52



المرکز الجامعي علي كافي تندوف

## شهادة الموافقة الإدارية على إيداع مذكرة تخرج

تندوف في: 07/05/2023

إن مدير معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، يشهد بأن:

الأستاذ(ة): ..... السيد/ة .....  
الرتبة العلمية: .....  
الاسم واللقب: .....  
الاسم واللقب: .....  
والمتمثل في مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي في تخصص: تسيير الموارد البشرية / شعبة علوم  
التسيير.

قد أشرف خلال الموسم الجامعي 2023/2022، على العمل المقدم من طرف الطلبة:

الاسم واللقب: ..... السيد/ة .....  
الاسم واللقب: .....  
والمتمثل في مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي في تخصص: تسيير الموارد البشرية / شعبة علوم  
التسيير.

الاسم واللقب: .....  
والمتمثل في مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي في تخصص: تسيير الموارد البشرية / شعبة علوم  
التسيير.

والمتمثل في مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي في تخصص: تسيير الموارد البشرية / شعبة علوم  
التسيير.

والموسومة ب: .....  
الغرض: (دراسة حالة مديريّة الرتبة لولاية تندوف)

وقد صرح بما يلي:

- المذكرة استوفت كل الشروط المطلوبة من الناحية الشكلية والحد الأدنى من المحتوى المطلوب.
- قام الطالب بإجراء التصحيحات اللازمة ورفع التحفظات المقدمة من طرف لجنة المناقشة.
- وبناء عليه، نوافق على إيداعها (شكلا ومضمونا) في نسختها النهائية لدى مكتبة المركز الجامعي علي كافي  
تندوف.

|                                                                                                                                                        |                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| <p>أدين عبد مختار<br/>مدير معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير</p> <p>مدير المعهد</p> <p>معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير</p> | <p>اسم ولقب وإمضاء الأستاذ المشرف</p> <p>سليرد بورحالة</p> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|