

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

الرقم التسلسلي:

مذكرة لنيل شهادة الماستر (أكاديمي) في العلوم التجارية

فرع: العلوم التجارية

تخصص: بنوك

العنوان:

أثر الاتصالات الإدارية على فعالية اتخاذ القرارات في البنوك

دراسة حالة مقارنة لعينة من البنوك بالمسيلة

إشراف الدكتورة:

- فائزة لعراف

إعداد الطالبة:

- سارة لجدل

أمام لجنة المناقشة المكونة:

الصفة	الرتبة	الأستاذ
رئيسا	أستاذ مساعد أ	عجايي عماد
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر ب	لعراف فائزة
ممتحنا	أستاذ مساعد أ	قليل نبيل

السنة الجامعية: 2015 / 2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي
أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ
صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي

عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴿١٩﴾

النمل: ١٩

كلمة شكر

الحمد والشكر للمولى عز وجل الذي وفقني إلى إتمام هذا العمل.
أتوجه بالشكر الجزيل للأستاذة الفاضلة والدكتورة المحترمة لعراف فائزة لقبولها
الإشراف على هذا العمل، وعلى النصائح والتوجيهات القيمة
التي قدمتها طوال مدة هذا البحث.

كما أتوجه بالشكر:

للأستاذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بمناقشة هذا البحث
وهم مشكورون على جهدهم ووقتهم.
وإلى جميع موظفي البنوك الذين لولاهم لما اكتمل هذا العمل وعلى
التسهيلات المقدمة خلال إجراء الدراسة الميدانية.

وأقدم بالشكر الخاص لمكتبة باب الجامعة على المساعدة
ولكل من ساعدني من قريب أو بعيد في إتمام هذا البحث
بملاحظات وتعليقات قيمة ساعدت في خروج هذا البحث في شكله
النهائي

سارة



الإهداء

إلى الذي كابر السنين ليجعلني امرأة تبسم امام الشدائد إلى الذي انحنى من اجل استقامتي وهانت

له نفسه من أجل عزتي

إلى الذي مشى على الشوك لأمشى انا على الحير

إلى سند ظهري إلى الذي رسم معالم دربي وعبد الطرقات امامي إلى ابي العزيز اطال

في عمره

إلى التي حملتني وهنا وبكت من اجلي في صمت إلى التي اهدتها الحياة التعب والحرمان فأهدتني الدفء إلى

مرسى الامان إلى منبع الحياة إلى التي مسحت الدمع والاحزان

إلى التي سهرت لأجلي الاف المرات، إلى التي لا أنسى فضلها وشوقها إلى الممات، التي عظم الله شأنها

،فجعل الجنة تحت اقدامها امي اطال الله في عمرها

إلى أخواتي "سعدية ونورة وخديجة وسلمة وفطيمة وأم كلثوم وكل أبنائهم وبناتهم وأزواجهم"

إلى أخوتي "ابراهيم وأحمد ومصطفى(رحمه الله) وحسين وبشير وأبو العزة

علاء وكل أبنائهم وبناتهم وزوجاتهم"

إلى أغز صديقاتي اللاتي عشن معهن اجمل ايام حياتي وكانوا كالشمس التي تسرى دفتها في صدري ونورها

في روحي "ريمه، صورية، فطيمة، فائزة، فاطنة، هاجر، أمينة، أسمة"

إلى من مر في حياتي وترك فيها ذكراً طيبة إلى من يذكرهم قلبي ولم يذكرهم قلبي إلى كل هؤلاء اهدى ثمرة

جهودي

وأقدم بإكليل الشكر والعرفان تشدها خفقات قلبي وتجمعها باقة من التكريم والتقدير للأستاذة لعراف فائزة

والأستاذ بوبعابة حسان خاصة وإلى كل أساتذة وطلبة فرع بنوك دفعة 2016

لجدل سارة





فهرس المحتويات



فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	فهرس العام
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
أ	مقدمة
الفصل الأول الاتصال الاداري	
07	تمهيد
المبحث الأول: مفهوم الاتصالات الادارية	
08	المطلب الأول: تعريف و أهمية و عناصر الاتصال الإداري
11	المطلب الثاني: أهداف و وظائف و خصائص الاتصال الاداري
15	المطلب الثالث: عمليات الاتصال الاداري
المبحث الثاني: أنواع وأبعاد وطرق ووسائل الاتصال الإداري	
18	المطلب الأول: أنواع الاتصال الاداري
20	المطلب الثاني: أبعاد الاتصال الاداري
22	المطلب الثالث: طرق ووسائل الاتصال الإداري
المبحث الثالث: الأطر المحددة و معوقات الاتصال الاداري	
25	المطلب الأول: الأطر المحددة لعملية الاتصال الاداري
26	المطلب الثاني: معوقات الاتصال الاداري
31	خلاصة الفصل
الفصل الثاني فعالية اتخاذ القرارات	
32	تمهيد
المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرارات	
33	المطلب الأول: تعريف وعناصر اتخاذ القرارات
35	المطلب الثاني: أهمية وخصائص اتخاذ القرارات
37	المطلب الثالث: أنواع وتصنيفات اتخاذ القرارات

المبحث الثاني: مراحل و أساليب و معوقات عملية اتخاذ القرارات	
42	المطلب الأول: مراحل اتخاذ القرار
45	المطلب الثاني: أساليب عملية اتخاذ القرار
49	المطلب الثالث: معوقات عملية اتخاذ القرارات
المبحث الثالث: أثر الاتصالات الادارية على فعالية اتخاذ القرارات داخل البنك	
53	المطلب الأول: مدى تأثير الاتصالات الادارية في عملية اتخاذ القرار
53	المطلب الثاني: دور الاتصالات الادارية في اتخاذ القرار
55	خلاصة الفصل
الفصل الثالث	
دراسة ميدانية	
56	تمهيد
المبحث الأول: التحليل الوصفي لمجتمع وعينة الدراسة وتقييم الثبات	
57	المطلب الأول: أسلوب وأداة الدراسة المستخدمة والعينة والمجتمع
59	المطلب الثاني: تحليل معطيات محور البيانات العامة
60	المطلب الثالث: إجراء اختبار الثبات والارتباط لأداة الدراسة
المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ونتائج التحليل	
62	المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة
66	المطلب الثاني: قيم معامل الارتباط لمحاور الاستبيان
67	المطلب الثالث: بناء نموذج الانحدار واختبار الأثر
المطلب الرابع: اختبار الفروق في متغيري الاتصالات الإدارية في البنك وفعالية اتخاذ القرارات داخل البنك بين البنوك في عينة الدراسة	
70	خلاصة الفصل
74	الخاتمة
75	قائمة المراجع
78	قائمة الملاحق
الملخص	



قائمة الأشكال والجداول



قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم
17	نموذج يوضح عملية الاتصال الإداري	(1-1)

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
58	محاور الاستبيان مع عدد ونسبة فقرات كل محور	(1-3)
58	حصة كل بنك من الاستبيانات المسترجعة	(2-3)
59	توزيع نسب افراد العينة حسب الجنس و السن	(3-3)
60	توزيع نسب العينة حسب المؤهل العلمي و الخبرة	(4-3)
61	قيم Cronbashi's Alpha حسب كل محور	(5-3)
63	مقاييس سلم ليكارت الخماسي	(6-3)
64	نتائج تحليل عبارات ومحاور الدراسة	(7-3)
67	قيم معاملات ارتباط بيرسون بين محاور الاستبيان	(8-3)
68	نتائج الانحدار للعلاقة بين متغيرات الدراسة	(9-3)
68	نتائج اختبار أنوفا	(10-3)
69	نتائج اختبار النموذج المقترح	(11-3)
71	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	(12-3)
72	نتائج اختبار الفروق باستخدام Kruskal-wallis Test	(13-3)
73	اختبار مستوى المعنوية Sig لقيم Khi-deux	(14-3)



مقدمة



مقدمة:

يعتبر موضوع الاتصال من المواضيع التي تناولها الباحثين بالدراسة وهذا في جميع الميادين العلمية وهذا نظرا للأهمية الكبيرة التي يكتسبها هذا الموضوع. وذلك لأنه يعتبر أساس النظم الاجتماعية وعماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد مهما كان غرضها وفي أي مكان سواء داخل الأسرة أو في المدرسة أو في المصنع أو المؤسسات أو في البنوك أو في أي مكان يوجد فيه أفراد فلا بد أن يكون هناك اتصال بينهم. والاتصال الإداري داخل البنوك أمر ضروري وأساسي جدا لأنه يربط أعضاء المؤسسة البنكية فيما بينهم لينشر بينهم المعلومات والأفكار والحقائق حتى يتمكنوا من أن يؤديوا أعمالهم بالكفاءة الأزمنة كما يساعد أيضا على تنمية روح التعاون في العمل بينهم، ويوجه ويحفز الأفراد لأداء مهامهم على أكمل وجه. ويعمل الاتصال كذلك على تجميع وجهات النظر والمعتقدات لإقناع العاملين والتأثير على سلوكياتهم ويساعدهم في التعرف على محيطهم الذي يعملون فيه، ومن ثم تكامل جهود جميع العاملين في المنظمة سواء أكانوا إطارات أو عمال بحيث يشاركون بجهودهم وأفكارهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة أو البنك.

واتخاذ القرار هو وظيفة أساسية يقوم بها الإنسان في سعيه المستمر لإشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية وتسيير أموره اليومية، مستخدما في ذلك تجاربه والمعلومات المتجمعة لديه في التنبؤ بما ستكون عليه التغيرات في المستقبل، و معتمدا على قدراته العقلية وإمكاناته المتطورة التي تؤمن له الاختيار السليم المناسب.

ونفس الأهمية تكتسبها عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة البنكية وفي جميع عناصر العمليات الإدارية داخل البنوك من تخطيط، تنظيم، توجيه و رقابة. فاتخاذ لقرار يلعب دورا هاما وحاسما في ممارسة العمليات الإدارية المختلفة، وهي لا تقتصر على عامل أو موظف دون غيره أو مستوى إداري دون سواه، بل تمتد لتشمل نشاط المنظومة البنكية ككل، و لنجاح عملية اتخاذ القرارات داخل البنك يتطلب توفر اتصالات إدارية منظمة وسلسة وتوافر معلومات دقيقة عن جميع النشاطات البنكية داخل البنك في المكان و الزمان المناسبين.

أولاً: مشكلة الدراسة

مما سبق يعتبر الاتصال الإداري داخل المؤسسة البنكية عملية أساسية وضرورية، ومعياراً مهماً لقياس مدى تطور ونجاح تلك المؤسسات أو فشلها وعدم تحقيق أهدافها. خاصة لما له من ارتباطات مع عملية اتخاذ القرارات الفعالة داخل البنوك بمختلف مستوياتها الإدارية. مما سبق نتضح إشكالية دراستنا وتتمحور في السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير الاتصالات الإدارية في البنك على فعالية اتخاذ القرار داخل البنك؟
والتي تتفرع منها الأسئلة الفرعية التالية:

هل هناك تقييم إيجابي وموافقة من طرف موظفي بنوك عينة الدراسة لطبيعة وكيفية الاتصالات

الإدارية وفعالية اتخاذ القرارات داخل البنوك محل الدراسة؟

هل يوجد علاقة ارتباط وأثر موجب ذو دلالة إحصائية للاتصالات الإدارية في البنك على فعالية

اتخاذ القرارات داخل البنك في البنوك محل الدراسة؟

هل توجد فروق بين بنوك عينة الدراسة في الاتصالات الإدارية في البنك وفعالية اتخاذ القرارات

داخل البنك ترجع لاختلاف البنك محل الدراسة؟

ثانياً: أهمية وأهداف الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في أنها تمكننا من معرفة أثر طبيعة وكيفية الاتصالات الإدارية التي تتم داخل البنوك الجزائرية محل الدراسة على فعالية اتخاذ القرارات التي تتم داخل هذه البنوك، وأنها تهتم بعينة مهمة من البنوك الجزائرية، وتهدف إلى معرفة هذا الأثر وتقييم الموظفين لطبيعة هذه الاتصالات وفعالية القرارات حتى يتسنى لنا الوقوف على المشاكل التي تواجه هاتين العمليتين المهمتين في العمل البنكي، وتقديم الحلول والاقتراحات المطلوبة.

ثالثاً: فرضيات الدراسة

والتي تتمثل في الفرضيات الرئيسية والفرعية التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

هناك تقييم إيجابي وموافقة من طرف موظفي بنوك عينة الدراسة لطبيعة وكيفية الاتصالات الإدارية وفعالية اتخاذ القرارات داخل البنوك محل الدراسة.

الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى:

✓ إن تقييم موظفي بنوك عينة الدراسة لطبيعة وكيفية الاتصالات الإدارية بالبنك محل الدراسة كان تقييما ايجابيا.

✓ إن تقييم موظفي بنوك عينة الدراسة لفعالية اتخاذ القرارات الإدارية داخل البنك كان تقييما ايجابيا.

الفرضية الرئيسية الثانية :

يوجد علاقة ارتباط وأثر موجب ذو دلالة إحصائية للاتصالات الإدارية في البنك على فعالية اتخاذ القرارات داخل البنك في البنوك محل الدراسة.

الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية:

✓ توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الاتصالات الإدارية بالبنك وفعالية اتخاذ القرارات داخل البنك في عينة البنوك محل الدراسة.

✓ يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للاتصالات الإدارية في البنك على فعالية اتخاذ القرارات داخل البنك في البنوك محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثالثة :

توجد فروق بين بنوك عينة الدراسة في الاتصالات الإدارية في البنك وفعالية اتخاذ القرارات داخل البنك ترجع لاختلاف البنك محل الدراسة.

الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة:

✓ توجد فروق في الاتصالات الإدارية في البنك تعزى لاختلاف البنك محل الدراسة.

✓ توجد فروق في فعالية اتخاذ القرارات داخل البنك تعزى لاختلاف البنك محل الدراسة.

رابعاً: أسباب اختيار موضوع الدراسة

تم اختيار موضوع الدراسة هذه والخاصة لكونها في مجال تخصص الطالبة الأكاديمي ماستر بنوك، وأيضاً لقلّة الدراسات الميدانية التي اهتمت بمتغيرات الدراسة في البنوك وخاصة بنوك عينة الدراسة، ولتوجيه أنظار صانعي السياسات الاقتصادية لحل المشاكل الإدارية التي يعاني منها قطاع البنوك في الجزائر نظراً لما له أهمية كونه قاعدة أساسية لتنمية قوية للاقتصاد الوطني.

خامسا: حدود الدراسة

يمكن الأخذ بنتائج هذه الدراسة، والعمل على تعميمها في ضوء الحدود التالية:
تمثل مجتمع الدراسة في عينة البنوك العامة في بلديتي المسيلة وبوسعادة التالية : بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR، بنك التنمية المحلية BDL، القرض الشعبي CPA، البنك الوطني الجزائري BNA،
خلال الفترة الممتدة ما بين: 3 إلى 8 ماي 2016

سادسا: المنهج المستخدم

تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي في تحليل المشكلة وأبعاد الدراسة من خلال الاستعانة بالمراجع المختلفة، كما استعنا في اختبار فرضيات الدراسة بأدوات التحليل الكمية، من خلال قيامنا بدراسة ميدانية لعينة البنوك السابق ذكرها في حدود الدراسة، تم الاعتماد فيها على استمارة استبيان، وإجراء التحليلات الإحصائية الملائمة باستخدام برنامج SPSS V22 .

سابعا: صعوبات الدراسة

تتجلى الصعوبات التي واجهتها في استرجاع الاستثمارات الموزعة على مستوى البنوك، و التي من بينها: عدم رغبة الكثير من الموظفين في البنك في التعاون لملء الاستبيان، وكذلك التخوف من الكثير من المسؤولين بالبنوك من الإلقاء بأي رأي يخدم البحث، وعدم استقبال بعض الوكالات الأخرى لهذا النوع من الدراسة والإحجام عن إعطاء أي معلومات تخص عمل البنوك العاملة في الجزائر و التي هي محل الدراسة وذلك بحجة السرية التامة في المعلومات داخل البنك.

ثامنا: الدراسات السابقة:

(1) سليم كفان، دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة و دوره في اتخاذ القرارات التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس العمل و التنظيم، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2004-2005.

ترجع أهمية هذه الدراسة إلى أن للاتصال أهمية كبيرة في المؤسسة بحيث يعتبر مسمار الربط الذي يجمع بين كافة أرجاء التنظيم الإداري سواء تمثل هذا التنظيم في الجهاز الإداري للمؤسسة ككل أو في وحدة فرعية للجهاز العام للمؤسسة، تهتم الإدارة الحديثة ليس فقط بالوظيفة التقليدية من تخطيط وتنظيم ورقابة وإنما تهتم أكثر بالطريقة التي يعمل بها المدير وكيف ينفق وقته وكيف يؤدي عمله، وماهي الأدوار والانشطة والمهام التفصيلية التي يقوم بها المدير فعلا أثناء عمله، فقد جاءت بالتحدث عن إحدى

المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية وذلك بتحليل القيام بتحليل النتائج محاولا معرفة المعوقات لعملية اتخاذ القرار و قد أستخدم المنهج الوصفي و التحليلي أثناء دراسته.

(2) بوضرة زهير ، اتخاذ القرارات الادارية و الأكاديمية بين العوامل الفردية و التنظيمية لدى رؤساء الأقسام ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص علم الاجتماع ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2001 - 2002.

استدعت هذه الدراسة إلى التطرق ماهية الدراسة من خلال التعريف الشامل لأنواع و خصائص عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة بحيث تم شرحها من الجانب الاداري، كما وتم الاستعراض لتطوره الفكري القديم و الحديث، كما وقد تم التطرق لأساليب ترشيد القرار، أما فيما يخص دراسة الحالة فقد جاءت بالتحدث عن احدى المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية وذلك بتحليل القيام بتحليل النتائج محاولا معرفة المعوقات لعملية اتخاذ القرار و قد أستخدم المنهج التاريخي و الوصفي و التحليلي.

وتختلف دراستنا عن الدراسات السابقة في قيامنا بقياس أثر الاتصالات الادارية ومدى فعاليتها في اتخاذ القرارات و في دراسة الحالة قمنا بقياس هذا الأثر بالتطبيق على عينة من البنوك المتمثلة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR، بنك التنمية المحلية BDL، القرض الشعبي CPA، البنك الوطني الجزائري BNA.

تاسعا: خطة الدراسة

و تشمل هذه الدراسة مقدمة و دراسات سابقة و فصلين نظريين و فصل تطبيقي و خاتمة حيث تناولنا في مقدمة بحثنا إشكالية الدراسة، وفرضيات وأهمية وأهداف وأسباب وحدود ومنهج الدراسة، بالإضافة إلى الدراسات السابقة التي تطرقت إلى موضوع دراستنا أو عنصر من عناصر الموضوع.

ففي الفصل الأول تطرقنا إلى كل المفاهيم الخاصة بالاتصالات الادارية من حيث المفهوم و الأنواع و الأبعاد و مختلف الطرق و الوسائل للاتصال الاداري دخل البنك و كذا تم تناول الأطر المحددة له والمعوقات التي قد يواجهها الاتصال داخل المؤسسة البنكية. وفي الفصل الثاني تم التطرق إلى فعالية اتخاذ القرارات وذلك من خلال تناول ماهية اتخاذ القرار ومراحل والأساليب و معوقات عملية اتخاذ القرار.

وفي الفصل الثالث تم تناول اختبار فرضيات الدراسة ونتائج التحليل اختبار فرضيات الدراسة وقيم معامل الارتباط لمحاور الاستبيان وبناء نموذج الانحدار واختبار الأثر واختبار الفروق في متغيري الاتصالات الإدارية في البنك وفعالية اتخاذ القرارات داخل البنك بين البنوك محل الدراسة.

الفصل الأول

الاتصالات الإدارية

تمهيد:

يعد الاتصال الإداري إحدى الدعائم الرئيسية في العملية الإدارية في أية منظمة أو بنك فهو الذي يعمل على نقل المعلومات بين الإدارات في البنك أو في المنظمة الواحدة، وبين البنوك بعضها ببعض، إذ لا يمكن لأي عامل إداري أن ينجز إنجازا عمليا سليما دون الاعتماد بشكل أو بآخر على المعلومات التي لا يمكن أن تصل في الوقت المناسب والشخص المناسب وبالقدر المناسب إلا في ظل اتصال إداري ناجح ومخطط له وفق أساليب علمية سليمة، ولذا سوف نتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مفهوم الاتصالات الادارية

المبحث الثاني: أنواع وأبعاد وطرق ووسائل الاتصال الإداري

المبحث الثالث: الأطر المحددة و معوقات الاتصال الاداري

المبحث الأول: مفهوم الاتصالات الادارية

تعتبر الاتصالات العنصر الأساسي والمشارك في جميع العمليات الادارية وتهدف من خلال تبادل الأفكار والحقائق وحتى الانفعالات بين العاملين على اختلاف مستوياتهم إلى التأثير في سلوك الافراد بالتعديل أو التغيير فهي تمده بالمعلومات والفهم، وكلاهما ضروري للإنتاجية والروح المعنوية مما يؤدي إلى توحيد الفكر والمفاهيم، ومن أجل تحديد الإطار النظري للاتصال ارتأينا أن نقدم مفهوما للاتصال، من خلال تعريفه وأهميته عناصره وأهدافه ووظائفه وخصائصه إضافة إلى ذكر مختلف عملياته.

المطلب الأول: تعريف وأهمية وعناصر الاتصال الإداري

سنتطرق في مطلبنا هذا إلى تعريف الاتصال الاداري كما سنتناول أهميته وكذا عناصره

تعريف الاتصال:

كلمة اتصال communication مشتقة من الكلمة اللاتينية communise وتعني المشاركة sharing في الرأي أو الحديث أو المشورة أو اتخاذ القرار أي أن الاتصال هنا يعني الاشتراك في المعلومات أو تبادل المعلومات والمشاعر والاتجاهات.⁽¹⁾

مفهوم الاتصال: يعرف الاتصال بشكل عام بأنه عملية نقل المعلومات من شخص (أشخاص) إلى اخر أو آخرون.

وقد أورد معجم المصطلحات الإدارية تعريفا للاتصال بأنه "عبارة عن تبادل الأفكار والآراء والمعلومات بين الأفراد بواسطة الوسائل الشفهية وغير الشفهية وذلك للتأثير على سلوك وتحقيق النتائج المطلوبة"، وعرفه الصّحاف في معجمه بأنه " إثارة رد فعل أو تحريك السلوك لدى الطرف الآخر ".

وهو في اللغة: الصّلة والعلاقة وبلوغ علاقة معينة من وراء تلك الصّلة، قال ابن منظور في لسان العرب: وصل وصلت الشيء وصلا وصله، والوصول ضد الهجران ووصل الشيء إلى الشيء وتوصل إليه انتهى.⁽²⁾

كما يعرف على أنه:

عملية مخططة تستهدف تحفيز الآخرين وخلق دوافع عندهم من أجل تبني مواقف والقيام بممارسات جديدة. كما ينظر إليه بأنه عملية منهجية، أي يحدث عبر فترة زمنية محددة، فما يحدث في الماضي سيكون له تأثير على ما يحدث الآن، وما يحدث الآن سيؤثر على ما سيحدث في المستقبل.

⁽¹⁾ الصيرفي محمد، الاتصالات الادارية، الناشر مؤسسة حورس الدولية، 2008، ص 14.

⁽²⁾ شعبان فرح، الاتصالات الادارية، دار أسامة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص 3.

ويمكن اعتباره العملية التي تنقل بها الرسالة من مصدر معين إلى مستقبل واحد أو أكثر بهدف تغيير السلوك. (1)

كما يمكن تعريفه على مستوى البنك ب:

الاتصال الإداري هو عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالبنك، وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضاء وموظفي البنك قصد تحقيق الأهداف الخاصة بالبنك العامة والخاصة.

أهمية الاتصال الاداري:

يعتبر الاتصال إجمالاً ضرورة من ضروريات الحياة الإنسانية لما يولد من تفاعل بين الأفراد وكذلك الاتصالات الإدارية في المؤسسات على اختلاف أحجامها ونشاطاتها ودرجة تعقدتها، ويعتبر العديد من المتخصصين بأن الاتصالات الإدارية هي الغراء والصبغ الذي يستخدم لتحقيق التماسك بين أجزاء المؤسسة وتحسين مستواها.

وقد أثبتت العديد من التجارب أهمية الاتصالات، إذا أن المسؤولية والعدالة التي تمنحها الإدارة للعاملين والموظفين ليست كافية دون أن يكون هناك شرح وتفسير وافي للمعلومات والبيانات الموجهة إليهم للقيام بنشاطاتهم

لذا لا يمكننا أن نتصور مؤسسة أو إدارة دون اتصال، فالاتصالات جزء أساسي من كافة الخطوات الإدارية الأساسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة كما أنها تسعى لتحقيق الكثير من المزايا لكافة أطراف المؤسسة من أهم هذه المزايا:

1 - التخطيط الجيد للعمل:

ولا يتم ذلك إلا من خلال نظام للمعلومات يمكن من خلاله معرفة ظروف المؤسسة وإمكانياتها ومشاكلها ومن ثم اختيار ما هو أفضل لها.

2- تنظيم العمل:

إذ أن وجود نظام جيد للاتصال يساعد على تنظيم العمل داخل المؤسسة من خلال المديرين والعمال عما يجب عمله وكيفية عمله بكفاءة.

3- التنفيذ الكفاء للعمل:

(1) حميد علي صباح وغازي فرحان أبو زيتون، الاتصالات الادارية: أسس و مفاهيم و مراسلات الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص13

من خلال توفير المعلومات المناسبة للعمل وكيفية تنفيذه بالطريقة الصحيحة والملائمة.

4- الرقابة على العمل:

من خلال أساليب الاتصال يمكن معرفة مدى التزام العاملين بالخطط الموضوعية ويمكن معرفة إن كان هناك انحراف بين التنفيذ والتخطيط بقصد تصحيحه.⁽¹⁾

عناصر الاتصال الإداري:

لكي تتم عملية الاتصال الإداري وتحقق أهدافها لا بد من توافر العناصر الأساسية التالية:

1- المرسل (مصدر المعلومات):

هو الشخص مصدر المعلومات الذي يقوم بإرسال رسالة إلى شخص آخر لتحقيق هدف ما ويتحدد مصدر الاتصال أو المرسل في الهيكل التنظيمي بعضو من الأعضاء العاملين في المؤسسة لديه بعض الأفكار والمعلومات يريد إيصالها لعضو آخر بغض النظر عن المستويات الإدارية التي يتواجد فيها.

2- الرسالة:

وهي عبارة عن تحويل الأفكار إلى مجموعة من الرموز ذات المعاني المشتركة بين المرسل والمستقبل فالرسالة هي ترجمة لأفكار المرسل في شكل لغة يمكن فهمها من طرف المستقبل وتعد بمثابة الهدف الذي يريد المرسل تحقيقه.

3- قناة الاتصال:

وهي الطريقة التي تسلكها أو تنتقل بها الرسالة حتى تصل إلى المستقبل وترتبط الرسالة موضوع الاتصال بالوسيلة المستخدمة في نقلها وقد تكون هذه الوسيلة إما لفظية أو كتابية، وتقنية... ولذلك فلا بد من اختيار وسيلة فعالة تتناسب وموضوع الرسالة وأهدافها لتحقيق اتصال فعال.

4- المستقبل:

هو ذلك الشخص أو المجموعة المستهدفة من عملية الاتصال والذي سوف يستلم الرسالة والذي يهدف المرسل في التأثير عليه، فعملية استقبال الرسالة من المستقبل وتفسيره لمحتوياتها ترتبط بمدى اهتمامه بها وهوما يؤثر على طريقة فهمه للرسالة ونظرته لمرسلها لذلك وجب على المرسل مراعاة خصائص المستقبل لضمان نجاح عملية الاتصال وتحقيق الهدف منها.

5- الاستجابة أو التغذية الراجعة:

⁽¹⁾ حميد علي صباح غازي فرحان أبو زيتون، مرجع سابق، ص 18 - 19.

ويقصد بها جميع ردود الأفعال التي يقوم بها المستقبل والتي تمكن مرسل الرسالة من معرفة الأثر الذي نتج عنها لدى المستقبل ومدى استجابته لها ومدى التأثير الذي أحدثه الاتصال في المستقبل بطريقتين إما بطريقة مباشرة من خلال الاتصال المباشر (وجهها لوجه) وعادة ما يتم ذلك عن طريق التبادل الشفوي للمعلومات بين مرسل الرسالة ومستقبلها، أو بطريقة غير مباشرة من خلال الظواهر التي توضح مدى فعالية أو عدم فعالية عملية الاتصال، ومن خلال التغذية الراجعة يتم التقويم للجوانب السلبية ويتم البحث في طرق لجعلها صائبة والتعرف على الجوانب الإيجابية وتعزيزها.(1)

المطلب الثاني: وأهداف ووظائف وخصائص الاتصال الاداري

تبادل المعلومات بين الأفراد والعمل على تعديل وتحريك سلوكهم نحو الأداء الجيد لذا سنتطرق في مطلبنا هذا إلى أهداف الاتصال الاداري ووظائفه وخصائصه.

أ (أهداف الاتصال:

يتمثل الهدف الرئيسي للاتصال في تبادل المعلومات بين الأفراد والعمل على تحريك وتعديل سلوكهم نحو الأداء الجيد اما الأهداف الفرعية على مستوى الوظيفي فتتمثل فيما يلي.

- 1) شرح أهداف وخطط المنظمة للعاملين.
- 2) اقامة الثقة والاحترام والتفاهم بين المنظمة والمجتمع.
- 3) نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد.
- 4) قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وحفزهم للعمل.
- 5) تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضا في العمل ورفع الروح المعنوية.
- 6) تحقيق التفاهم بين العاملين وبين أعضاء الإدارة العليا.(2)

ب) وظائف الاتصال:

هناك عدة تصنيفات لوظائف الاتصال وهي:

التقسيم الأول: من وجهة نظر المرسل والمستقبل

1- من وجهة نظر المرسل تتمثل الوظائف في:

_ نقل الفكرة.

_ الاقناع.

(1) الطائي حميد و بشير العلق، الأساسيات للاتصال نماذج ومهارات، دار اليازوري، عمان ، 2009، ص 23 - 24.

(2) إحدان زهير، مدخل لعلوم الإعلام و الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1991، ص 15.

_ التعليم.

_ الاعلام.

_ الترفيه.

2- من وجهة نظر المستقبل تتمثل فيما يلي:

_ فهم ما يحيط به من أحداث وظواهر.

_ تعلم مهارات جديدة.

_ الاستمتاع والهروب من مشاكل الحياة (الترفيه).

_ الحصول على معلومات جديدة تساعده في انجاز القرارات الصائبة. (1)

التقسيم الثاني: ويقوم على أساس التحليل اللغوي

_ تأكيد العلاقة بين المعاني والرموز التي لم تكن مفهومة قبل عملية الاتصال.

_ إضافة معاني جديدة لكلمات معينة وهذا ما يسمى بالمستوى الدلالي للغة فمثلا كلمة دكتور قد تعني

الطبيب المعالج للمرضى أو الأشخاص من حملة الدكتوراه أو الأشخاص الماهرين في تخصصات معينة.

_ إحلال معاني اخرى سبق تعلمها فمثلا تجد أن المعلنون يحاولون عبر وسائل الاتصال الجماهير إحلال

معاني جديدة محل أخرى قديمة تتعلق بالسلع التي يعلنون عنها.

_ دعم واستقرار معاني المفردات من خلال الاستخدام المتكرر لكلمات معينة وما يتبع ذلك من استشارة

معانيها في الذاكرة مما يؤدي إلى تقوية الروابط الاصطلاحية بين الرموز ودلالاتها. (2)

التقسيم الثالث: والقائم على أساس العلاقات الانسانية.

1- وظائف رقابية:

وتساهم في تحقيق الاتي:

_ توفير المعلومات اللازمة للمستويات الإدارية المختلفة والتي تستخدم لتقييم النتائج.

_ توفير المعلومات لإدارة المنظمة بما يمكنها من إدارة مواردها بدرجة عالية من الفاعلية.

_ توفير البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط المستقبلي.

_ توفير المعلومات للجهات الخارجية ذات المصلحة بما يمكن من تكوين انطباع سليم عن المنظمة.

(1) ماهر أحمد، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000، ص 35.

(2) سعيد يسر عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، مركز وايد سيرقيس للاستشارات والتطوير الإداري،

مصر، 2000، ص 30.

إعطاء كفاءة المستويات الإدارية الإحساس الصادق عن نشاط المنظمة ومدى تقدمها والعوامل التي تحد من فاعليتها.

2- وظائف تثقيفية:

من خلالها يهدف الاتصال الى تزويد الفرد بالثقافة العامة التي تساعد على تضامن المجتمع بشتى أنواع مؤسساته.

3- وظائف تعليمية:

حيث يسهم الاتصال في نقل المعارف والعلوم والتراث من جيل إلى جيل مما يساعد على تواصل الخبرات في المجتمع.

4- وظائف سياسية:

حيث يساهم الاتصال في تشكيل الرأي العام والرد على الدعاية المغرضة وتوطيد العلاقات بين القائد واتباعه

5- وظائف دينية:

من خلال مساهمة الاتصال في نشر الدعوات والتعاليم الدينية. (1)

ج) خصائص الاتصال:

الاتصال عملية متشابكة العناصر حيث أنها تمتلئ بالرموز اللفظية وغير اللفظية التي يتبادلها المرسل والمستقبل في ظل الخبرات الشخصية والخلفيات والتصورات والثقافة السائدة لكل متصل

1- الاتصال عملية مستمرة:

نظرا لأن الاتصال يشمل سلسلة من الأفعال التي ليس لها بداية أو نهاية محددة فإنها دائمة التغير والحركة ، لذلك يستحيل على المرء أن يمسك بأي اتصال ويوقفه ويقوم بدراسته ، ولو أراد أن يفعل ذلك لتغير الاتصال ، إن الاتصال لا يمكنه إعادته تماما كما هو لأنه مبني على علاقات متداخلة بين الناس وبيئات الاتصال والمهارات والمواقف والتجارب والمشاعر التي تعزز الاتصال في وقت محدد وبشكل محدد.

2- الاتصال يشكل نظاما متكاملًا:

(1) عبد الحافظ محمد سلامة، وسائل الاتصال و أسسها النفسية و التربوية، دار الفكر، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص 14 - 19.

يتكون الاتصال من وحدات متداخلة، وتعمل جميعا حينما تتفاعل مع بعضها البعض من مرسل ومستقبل ورسائل ورجع صدى وبيئة اتصالية، وإذا ما غابت بعض العناصر أولم تعمل بشكل جيد فإن الاتصال يتعطل أو يصبح بدون التأثير المطلوب.

3- الاتصال تفاعلي وآني ومتغير:

الاتصال نشاط يبني على التفاعل مع الآخرين حيث يقوم الشخص بالإرسال والاستقبال في الوقت نفسه، ولا يمكن أن يتصل شخص بآخر ثم ينتظر الآخر حتى وصول الرسالة ثم يقوم بإرسال رسالة إليه أو يستجيب لرسالته إننا عادت ما نرسل الرسائل إلى الآخرين حتى قبل أن يكتمل إرسال رسائلهم إلينا.

4- الاتصال غير قابل للتراجع أو التفادي غالبا:

إذا ما قدر لشخص أن يرغب في التراجع عن الاتصال بعد حدوثه ، فإنه لا يمكنه ذلك ، قد يستطيع التأسف أو الاعتذار أو إصلاح ما أفسده الاتصال أو حتى نسيان الاتصال بحيث لا يمكن مسحه أو التراجع فيه.

5- الاتصال قد يكون قصدا وقد لا يكون:

وهذا يتمثل في أربع حالات:

_ قد يرسل شخص إلى آخر رسالة بقصد ويستقبلها الآخر بقصد، وبالتالي فإن الاتصال يكون غالبا مؤثرا.

_ وقد يرسل شخص رسالة بدون قصد لآخر يستقبلها عن قصد كمن يتتصت على محادثة خاصة بين شخصين.

_ وقد يرسل شخصان رسائل ويستقبلانها دون قصد منهما بذلك ، ويتمثل هذا النوع غالبا في الرسائل الغير اللفظية.

_ وقد يرسل شخص رسالة عن قصد إلى آخر غير منتبه لها فلا يتفاعل معها.

6- اتصال ذو أبعاد متعددة:

بالرغم من أن الانسان يقوم بالاتصال بصفة مكثفة ويؤديه بعفوية إلا أن الاتصال له أهداف متعددة ومستويات متباينة من المعاني، بحيث أن كل الرسائل فيها على الأقل بعدان من المعاني:

معنى ظاهر يبرز من خلال المحتوى للرسالة ، ومعنى باطن تحدده طبيعة الصلة بين أطراف الاتصال كطريقة الحديث والتوكيد على بعض مناطق الكلام.....(1)

المطلب الثالث: عمليات الاتصال الاداري

إن عملية الاتصال عملية ديناميكية ذات اتجاهين بمعنى أن كل فرد في عملية الاتصال هو مرسل ومستقبل للمعلومات والأفكار التي تتضمنها هذه العملية، وحتى تتم عملية الاتصال يجب توافر ثلاثة عناصر أساسية على الأقل وهي:

المصدر أو(مرسل الرسالة)، الرسالة نفسها، مستقبل الرسالة.(2)

هذه العناصر الثلاثة تمثل عملية الاتصال بمعناها البسيط، ولكن من ناحية عملية، فإن عملية الاتصال أكثر تعقيداً، وتحتوي على أكثر من متغير يؤثر على عملية الاتصال، ويمكن تبين الإطار العام لعملية الاتصال بعناصره المختلفة وهي:

1- المصدر:

يمكن أن يكون شخصاً أو جماعة أو أي مصدر آخر كالكتاب أو الراديو، أو التلفزيون، أو محطة، وفعالية الاتصال تعتمد على صفات معينة في مصدر عملية الاتصال كالثقة والتقرير، والقدرة على التأثير.... إلخ.

وقد دلت الدراسات بأن مصادر الاتصال الموثوق بها، لها قدرة أكبر على التأثير على سلوك الأفراد، من المصادر غير الموثوق بها، وأن محتويات الرسالة غالباً ما تفسر بالنسبة لمصدرها وهناك أكثر من طريقة لتطوير الثقة في مصدر عملية الاتصال كاختيار واسطة نقل للاتصال ذات مكانة عالية ومرموقة فمثلاً المجالات العلمية أفضل وسيلة للتأكد من مكانة المعلومات المنشورة ودرجة الثقة بها، وكذلك تزيد درجة الثقة بالمصدر عندما تكون له سلطة رسمية فوق المستلم.

2- الترميز:

تتضمن هذه العملية وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم، ويتم ذلك عن طريق استعمال اللغة أو الرموز الرياضية أو أي تعابير يتم الاتفاق عليها، تساعد على تسهيل وفهم مضمون عملية الاتصال.

(1) أبو عرقوب ابراهيم، الاتصال الانساني و دوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية، عمان، 2006، ص 50-51.

(2) حميد الطائي و بشير العلق، مرجع سابق، ص 21.

3- الرسالة:

وهي موضوع الاتصال وتتضمن مضمون الأفكار والآراء أو المعلومات التي إما أن تقال شفويا أو تكتب.

4- وسيلة الاتصال:

وتتضمن اختيار الوسيلة المناسبة سواء كانت سمعية أو كتابية أو مرئية، أو حسية أو جميعها معا، واختيار الوسيلة الملائمة يسهل عملية فهم الرسالة، فمثلا المدير الذي يريد التأكد من أن الرسالة ستحفظ من قبل المرؤوسين، يقوم بإرسال مذكرة مكتوبة لتدعيم تعليماته الشفوية التي أصدرها مسبقا، واختيار الوسيلة، يعتمد على طبيعة عملية الاتصال وطبيعة الأفراد، وموضوع عملية الاتصال، والعلاقات بينهم، وسرعة وسيلة الاتصال وتكلفتها.

5- مستلم الرسالة:

إن مستلم الرسالة عادة، هو شخص أو جماعة أو أي مركز آخر للاستلام يخضع لمؤثرات عديدة تؤثر على فهمه، وأهم هذه المؤثرات هو أن مستلم الرسالة يفسرها بأسلوب يعتمد على خبراته السابقة، فمثلا مذكرة الشركة التي تشير إلى زيادة متوقعة في الأجر هذا العام ربما لا تصدق إذا لم تحدث زيادات في العام السابق.

6- تحليل رموز الرسالة وفهماها:

إن استلام الرسالة يتطلب من المستلم فك رموزها لتعطي معنى كاملا ومتكاملا، وقد تؤدي عملية تحليل الرموز الرسالة إلى فهم خاطئ لمحتويات الرسالة من قبل مستلميها، عندما تفسر هذه الرموز بطريقة تعطي معاني مختلفة عن المعنى المقصود بها، وكلما كان هناك تجانس وتمائل في المركز والخلفية الفكرية والحضرية للمرسل والمستلم وكان اتفاق على معاني الرموز، كلما كان هناك درجة أكبر في فهم المعنى المقصود بالرسالة، من قبل الطرفين.⁽¹⁾

7- التغذية العكسية:

إن عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل، فعلى المرسل أن يتأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح، والمرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمونها، وسرعة حدوث عملية التغذية العكسية تختلف باختلاف الموقف، فمثلا في المحادثة الشخصية

⁽¹⁾ كفان سليم، دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة و دوره في اتخاذ القرارات التنظيمية، مذكرة لنيل

شهادة الماجستير، تخصص علم النفس العمل و التنظيم، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2004-2005، ص 36-37.

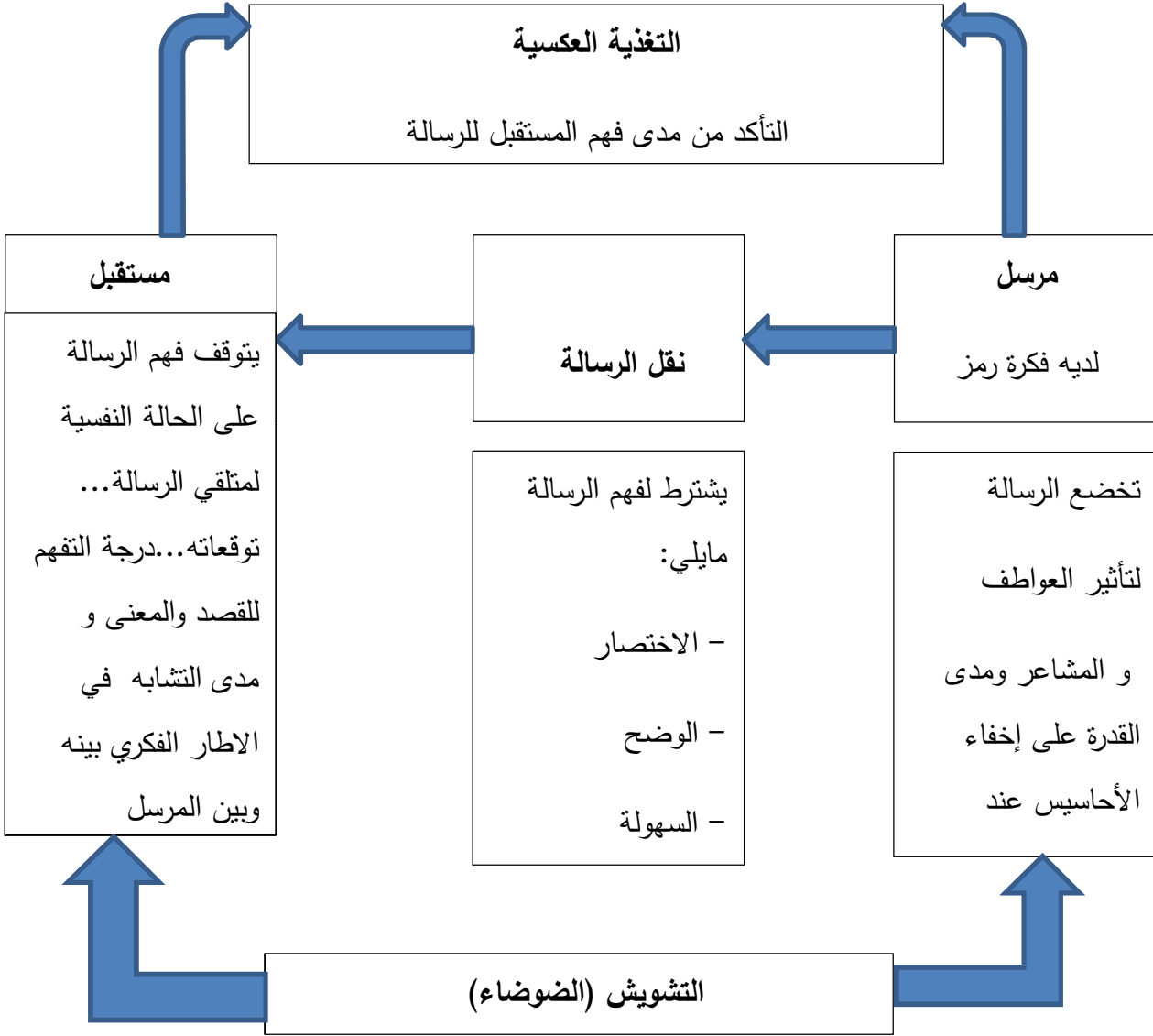
يتم استنتاج ردود الفعل في نفس اللحظة، بينما ردود الفعل لحملة إعلانية ربما لا تحدث إلا بعد فترة طويلة، وعملية قياس ردود الفعل مهمة في عملية الاتصال، حيث يتبين فيما إذا تمت عملية الاتصال بطريقة جيدة في جميع مراحلها أم لا، كما أن ردود الفعل تبين مدى التغيير في عملية الاتصال سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المؤسسة.

8- التشويش:

تؤثر على عملية الاتصال في المؤسسة عوامل متعددة تؤدي إلى صعوبة وعدم وضوح في عملية الاتصال وهذه المؤثرات قد تحدث إما من المرسل، أو من خلال عملية الإرسال أو عند استلام الرسالة، فمثلاً: صوت الآلات يؤثر تأثيراً سيئاً على المحادثة التي تتم بين عاملين على نفس الآلة، وقد يحدث غموض وعدم فهم نتيجة استعمال الكلمات أو الرموز غير واضحة، فعمليات التشويش قد تأتي إما عن مؤثرات بيئية، كالأصوات والمسافة والوقت، أو مؤثرات إدراكية كالفهم والاتجاهات والميول، والعوامل الحضارية بين المرسل والمستلم.

وعملية التغذية العكسية في نموذج الاتصال تبين مدى تأثير التشويش على فعالية عملية الاتصال، وهذا يفيد المدير في تحديد المشكلة في عملية الاتصال، والخطوات اللازمة للتغلب عليها.

الشكل رقم 01: نموذج يوضح عملية الاتصال الاداري



أي شيء يحد من كفاءة عملية الاتصال مثل:

- عدم استخدام الرموز و التعبيرات الصحيحة.
- استخدام و سيلة غير مناسبة لنقل محتويات الرسالة.

المصدر: محمد الصيرفي، الاتصالات الادارية، الناشر مؤسسة حورس الدولية، 2008، ص

المبحث الثاني: أنواع وأبعاد وطرق ووسائل الاتصال الإداري

حركة الاتصال مرتبطة مباشرة بالهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة بحيث يأخذ الاتصال أنواع وأبعاد ووسائل وطرقه المختلفة وهذا ما سنذكره في هذا المبحث.

المطلب الأول: أنواع الاتصال الاداري

إن عملية تبادل الأفكار ونقل المعلومات وتبليغ الأوامر والتعليمات مرتبطة بعنصر أساسي ألا وهو المصدر الذي تتدفق منه تلك المعلومات وعليه يمكن تقسيم الاتصال وفقا لطبيعة المصدر إلى اتصال رسمي واتصال غير رسمي.

1- الاتصال الرسمي:

ونعني به تلك الاتصالات التي تتم وفقا لخطوط منافذ تقرها المؤسسة وتتطلبها، وقد تكون هذه الخطوط قد نص عليها في اللوائح التنظيمية للمؤسسة أو جرى العرف على إتباعها، فالاتصال الرسمي هو عبارة عن عمليات نقل المعلومات والتوجيهات باستخدام قنوات رسمية وقواعد يحددها البناء التنظيمي الرسمي، وتعتبر الاتصالات الرسمية الطريق الرئيس لنقل المعلومات في المؤسسات الإدارية كبيرة الحجم نظرا لتعقدها وكثرة مستوياتها الإدارية وذلك لضمان وصول الأوامر والتعليمات بالطريقة الصحيحة وبالسرعة الكافية تفاديا لعرقلة الأعمال، وعموما يمكن أن نقسم هذا النوع من الاتصال حسب لاتجاهه إلى: اتصالات صاعدة، اتصالات نازلة أو هابطة واتصالات أفقية.⁽¹⁾

أ- الاتصالات النازلة أو الهابطة:

يقصد بها تلك العملية التي تنتقل بها المعلومات من السلطة العليا إلى من هم أقل منها درجة في جميع مجالات العمل أي السلطة الدنيا، حيث تستخدم هذه الاتصالات بكثرة من جانب الإدارة العليا وهي تتضمن في العادة الأفكار والقرارات والأوامر والتوجيهات التي تعطي لجميع العاملين على اختلاف مستوياتهم والوظائف التي يقومون بأدائها، أو المذكرات الرسمية والنشرات المطبوعة والحادثات المتكررة والدائمة في أداء التعليمات، وهذا النوع من الاتصالات يعد ضروري وذا أهمية في المؤسسة وذلك في عملية شرح وتوضيح الأهداف والاتجاهات وعملية تنفيذ المخططات والبرامج الخاصة بالمؤسسة، وكذلك تحديد اختصاص كل فرد ووظيفة ومجال الأعمال التي يقوم بتنفيذها أو يجب عليه أن يقوم بها، لكي لا تحدث تباينات وتضارب في الأعمال، وتعد الاجتماعات أو اللقاءات أو المكالمات الهاتفية والمذكرات

⁽¹⁾ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، مصر، 1991، ص70.

المكتوبة والتوجيهات من أكثر الوسائل استخداما في الاتصالات الهابطة إضافة إلى النشرات والملصقات الجدارية، أفلام التدريب، التقارير السنوية... إلخ .

ب- الاتصالات الصاعدة:

وهي انسياب وتدفق المعلومات من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى في المؤسسة وتتضمن الاتصالات الصاعدة عملية إرسال كافة المعلومات المتعلقة بطريقة تنفيذ الأعمال والآراء والاتجاهات المختلفة عن كل ما يتعلق بالأداء الجيد، وتعد الاتصالات الصاعدة من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية سواء الوسيطة أو الدنيا نوعا من التحفيز، نظرا لأنها تشجعهم على نقل وجهات نظرهم، شكاويهم للبحث فيها وإيجاد حلول ناجحة لها، كما أن هذه الاتصالات تساعد الإدارة على التأكد كم أن المعلومات قد تم توصيلها للعاملين وأنه قد تم فهمها واستيعابها بشكل جيد، ومن الوسائل المستخدمة في الاتصالات الصاعدة نجد الاجتماعات الدورية، التقارير المكتوبة، الاقتراحات، الشكاوي، المنازعات... إلخ، ويبقى نجاح هذا النوع من الاتصالات متوقفا على طبيعة العلاقات بين المدير والمرؤوسين ووفقا لنمط القيادة السائد في المؤسسة.⁽¹⁾

ج- الاتصالات الأفقية:

ينطوي هذا النوع من الاتصالات على حالات التفاعل وتبادل المعاني والمعلومات والآراء ووجهات النظر بين العاملين في الإدارة أو الأقسام التي تقع على نفس المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي، وهذا النوع من الاتصالات يسهم بشكل كبير في تنسيق الأعمال وحل المشكلات وتعزيز الفهم المشترك للمهام والواجبات المطلوب تنفيذها ويتم ممارسة الاتصالات الأفقية في الغالب على شكل اجتماعات اللجان والمجالس المختلفة الموجودة في المؤسسة.⁽²⁾

2- الاتصال غير الرسمي:

ويقصد بها العلاقات القائمة بين المدراء والعاملين أو بين العاملين فيما بينهم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، وتعتمد أساسا على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء المؤسسة وبين أعضائها، وتوجد عدة أنماط للاتصالات غير الرسمية أهمها ما يلي:

⁽¹⁾ بقللة براهيم، الاتصال و التواصل الداخلي في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم التجارية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2006-2007، ص 30.

⁽²⁾ عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 70.

أ- الاتصالات العنقودية:

وهي من أكثر أنواع الاتصالات غير الرسمية شيوعاً أو استخداماً، وهي تأخذ شكلاً شبكياً أقرب إلى عنقود العنب ولهذا نوع من الاتصالات عدة أشكال أهمها.

- سلسلة النميمة والغيبية: وفي هذا النوع من الاتصالات يتولى شخص واحد بث الرسالة إلى أشخاص آخرين ومن هؤلاء من يحفظ السر، في حين قد يفشيهِ الآخرون وفي الغالب تحتوي هذه الاتصالات على معلومات شخصية ذات خصوصية ويتم إيصالها إلى كل شخص على حدي وليس الكل معاً.

-السلسلة العنقودية: وفي هذه الاتصالات يتم تناقل المعلومات بشكل انتقائي حيث يمرر الشخص المعلومات إلى عدد من الأشخاص وهم بدورهم يقومون بنقلها إلى أشخاص آخرين.

ب- الإدارة بالتجوال:

ويعد هذا النمط شائعاً خصوصاً في المؤسسات الصغيرة جداً وأيضاً المؤسسات الخدمية، كالفنادق والمنتجعات السياحية، وأيضاً تظهر أهمية في الحفلات التي تجري خارج بيئة العمل الرسمية، ويتم تناول هذا النمط في بيئة عمل تتميز بوجود التفاعل بين المديرين والعاملين والزبائن حيث يشعرون بنوع من الارتياح والألفة باستخدام أسلوب الإدارة بالتجوال كشكل من الاتصالات غير الرسمية .

ج- السلسلة الاجتماعية:

في هذا النمط لا يوجد اتصال محدد بعينة حيث يقوم الأشخاص بتناقل المعلومات فيما بينهم وقد يكون هناك من اطلع على هذه المعلومات وهناك من لم يطلع عليها فهي مبنية على العلاقات الاجتماعية والإنسانية التي تجمع بين أفراد المؤسسة. (1)

المطلب الثاني: أبعاد الاتصال الاداري

1- اتصالات من الأعلى إلى الأسفل (down Ward communication) :

هو اتصال الرؤساء والمسؤولين بمرؤوسيههم رسمياً حسب التدرج السلمي فقد يتم من الإدارة العليا إلى الإدارة المتوسطة أو على الإدارة الدنيا مباشرة عند قبة المستويات الإدارية وهذا الاتصال يتمثل في نقل المعلومات أو القرارات والأوامر والتوجيهات والتعليمات الخاصة بتنفيذ مشروع معين أو عمل ما أو لتوضيح نظام المكافأة والعقوبات فهذا النوع من الاتصال يعتبر توجيهي داخل المنظمة، كما أن هذا النوع من الاتصالات يمكن المدير والقمة من نشر وإبلاغ أهداف الشركة وسياستها الإجراءات والأنظمة، ويحقق بالتالي عامل التوحيد لمصدر المعلومات وتحقيق الاستقرار والتكامل بين المستويات كما أنه من خلال هذا

(1) الطائي حميد و بشير العلق، مرجع سابق، ص 56 - 62.

النوع يمكن للإدارة العليا وضع برنامج تقومي لأداء المرؤوسين يمكنهم من إدراك تقويم الرؤساء لأدائهم فمعنى هذا أن هذا النوع من الاتصال يساعد ويسهل للإدارة تقييم أداء عمالها وفعاليتها وكذلك تفادي الأخطاء وتصحيحها في وقتها المناسب كما أنها تشجع العمال وتنمي دوافعهم للعمل وذلك عن طريق المكافآت وبالتالي تحقق رضا العمل، وقد لخص كاتز وكاهن 1978 محتوى هذا الاتصال فيما يلي :

- 1- الأوامر والتعليمات الخاصة المرتبطة بالعمل.
- 2- المعلومات المتعلقة بفهم وارتباط هذا العمل بالأعمال الأخرى في المؤسسة.
- 3- المعلومات المرتبطة بالإجراءات والتطبيقات التنظيمية المرتبطة بالجزاء والعقوبات.
- 4- التغذية العكسية والمتعلقة بأداء المرؤوسين
- 5- المعلومات ذات الطابع العقائدي والتي تهدف أساسا إلى إعطاء طابع عقائدي للأهداف التي سطرتها المؤسسة.⁽¹⁾

2- الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى (Up Ward communication)

وهي ما تسمى بالاتصالات الصاعدة والتي تتجه من المستويات التنفيذية إلى المستويات العليا في أي جهاز إداري، وتهدف إلى إعطاء الفرصة للمرؤوسين في إيصال المعلومات لرؤسائهم، وخاصة فيما يتعلق بالنتائج المحققة في المؤسسة ؛ هذا النوع من الاتصالات يزيد من دور المرؤوس في المشاركة في العملية الإدارية، وكيفية تحسين الأمور، ويمكن أن تتم عن طريق تقارير تقييم الأداء صناديق الاقتراحات والاجتماعات، نظام حل الشكاوي وسياسة الباب المفتوح

ويمكن تلخيص أنماط الاتصال الصاعد في:

- تقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل
- تقديم شكاوي عن المشاكل الشخصية التي يعاني منها أفراد المنشأة أو التي يعاني منها المشرف أو المصلحة بأكملها.
- تقديم تقارير إيجابية أو سلبية عن الآخرين.
- طلب توضيحات أو استفسارات عن بعض النقاط العامة في سياسة المنظمة أوفي أداء العمل.⁽²⁾

⁽¹⁾ عبد الحميد محمد، الاتصال في مجال الابداع الجماهيري، عالم الكتب، الطبعة الثانية، القاهرة، 1993، ص 50-51.

⁽²⁾ بلقطة براهيم، مرجع سابق، ص 35-36.

3- الاتصالات الأفقية: (Latéral communication)

يقصد به الاتصال الذي يتم بين العمال في نفس المستوى الإداري مثلا تكون العلاقة بين مدير الإنتاج ومدير المشتريات ومدير المحاسبة أي أن هؤلاء يتواجدون في مستوى إداري واحد في الهيكل التنظيمي والهدف من هذا الاتصال هو التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية التي يتولى كل واحد منها إنجاز بعض هذه الأهداف التنظيمية كالإنتاج، التمويل، التوزيع، وبالاتصال الأفقي يمكن التنسيق والتعاون بين هذه الوظائف لتقديم الأفضل .

كما أنه يساعد على نقل المعلومات والأفكار والآراء بين مختلف القطاعات والمصالح في المنظمة، فالالاتصال الأفقي دور فعال في المنظمة كما يرى -هنري فايول- ضرورة تشجيع الاتصال الأفقي المباشر كوسيلة لتحقيق الإدارة الفعالة والاتصالات الإنسانية السليمة .⁽¹⁾

المطلب الثالث: طرق ووسائل الاتصالات الإدارية

يوجد العديد من طرق والوسائل في الاتصالات الإدارية داخل المنظمات ولذا سنقوم بالتطرق في هذا المطلب الى ما يلي:

1- الاتصال الشفهي (اللفظي):

وهو ذلك الاتصال الذي يستخدم الألفاظ المنطوقة المشتملة على كلمات أو جمل أو عبارات دالة على معنى وتتكون منها الفكرة أو الموضوع الذي يريد المرسل نقله للمستقبل ومن صور الاتصال .
-إصدار الأوامر والتعليمات.

-المقابلات مثل مقابلات التوظيف، التدريب، الترقية، مقابلة النظر في الشكاوي، مقابلة الإجراءات التأديبية، مقابلة تحليل الوظائف، مقابلة تدني الخدمة.

-نظام الاستشارات للعاملين كحل للمشكلات.

-الاجتماعات اليومية، الأسبوعية، الشهرية، السنوية.

-المؤتمرات، الندوات، الحلقات والزيارات مثل لقاء رئيس بالمرؤوسين لحل المشكلات أو مراجعة الأداء أو التعرف على المعلومات المرتردة.

ومنه فالالاتصالات الشفوية تمتاز عموما بالبساطة والوضوح وتناسب الموظفين في المستويات الإدارية، كما أنها تمكن المستقبل من استيضاح النقاط الغامضة وتمكن المرسل من ناحية أخرى من التأكد من فهم إدراك المستقبل للرسالة إليه.

⁽¹⁾ عبد الحميد محمد، مرجع سابق، ص51.

وبالرغم من وجود هذا النوع من الاتصالات الإدارية إلا أنه لديه بعض السلبيات منها أن هذا الأسلوب لا يمكن الاعتماد عليه دائماً خاصة في المؤسسات كبيرة الحجم لأنه يستغرق وقتاً طويلاً، عدم الدقة وعدم قدرة البعض على الاتصال الشفوي الجيد.⁽¹⁾

2 - الاتصال الكتابي:

وهو الاتصال الذي يستخدم فيه أسلوب الكتابة لترجمة الأفكار والمعلومات التي يريد المرسل إيصالها للمستقبل ويستخدم هذا النوع من الاتصال لإيصال المعلومات التي تتسم بالدقة التعبيرية والوضوح. ولهذا النوع من الاتصال عدة طرق من بينها:

الأوامر والتعليمات كالخطابات الداخلية والخارجية والمذكرات والنشرات.

- الرسائل الخاصة مثل الخطابات، الرسائل الخاصة بالعاملين.

- بيان الأجر وهو أسلوب متبع في بعض المنظمات.

- لوحة الإعلانات وهي تستخدم لنقل المعلومات والتعليمات للعاملين.

- صندوق الاقتراحات وهو عبارة عن صندوق توضح فيه المقترحات.

وبالرغم من وجود هذا النوع من الاتصال إلا أنه يمكن أن يكون عبء على المنظمة إن لم يكن بالدقة المطلوبة لحفظه وتكديسه في المخازن.⁽²⁾

3- الاتصالات الإلكترونية:

وهي القرارات أو المعلومات التي تصل للعاملين عن طريق التقنيات الحديثة، الإنترنت الفاكس والاتصالات الإلكترونية من الاتصالات التي تعزز نمو وفاعلية التعامل بين الأفراد إلا أنها يمكن أن تكون لها آثار سلبية إن لم يكن الرسالة الاتصالية واضحة.

ونظراً لأهمية هذا النوع من الاتصال فلا بد على المؤسسات أن تجعل دورات تدريبية لجميع الموارد البشرية وذلك للاستخدام الجيد للتقنيات الحديثة وجعلها واقعا ملموس مواكبة للتطورات التكنولوجية الحديثة.

4- الاتصالات غير اللفظية:

⁽¹⁾ طيبش مصعب إسماعيل، دور نظم و تقنيات الاتصالات في خدمة اتخاذ القرارات "دراسة حالة تطبيقية على وزارة

التربية و التعليم في قطاع غزة"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008-2009، ص 17.

⁽²⁾ عبد الحميد محمد، مرجع سابق، ص 56.

يلعب الاتصال غير اللفظي دورا بارزا في تعزيز الاتصال اللفظي، ويتمثل هذا النوع من الاتصال في حركات الجسم أو ما يعرف بلغة الجسم ومن خلال لغة الجسم يتم نقل المعاني بواسطة حركات وتغييرات الوجه والإيماءات والانحناءات ووضع الجسم وحركات اليدين واللمس وشكل ومظهر الجسم. (1)

5- الاتصالات البصرية:

ينطوي هذا النوع من الاتصالات على استخدام الصور وأشكال الجرافيك المختلفة، الرسوم والمخططات البيانية لإيصال رسائل إلى الجمهور المستهدف وتشير إحدى دراسة إلى أن تأثير الاتصالات البصرية يفوق تأثير باقي الوسائل وذلك يعود إلى عدة أسباب منها:

- قوة تأثير الصور والرسوم على الجمهور المستهدف (المستقبل) وسهولة حفظها في الذاكرة.
- استخدام الألوان والرموز يجذب الاهتمام ويثير الانتباه أكثر من استخدام.
- سهولة الوصول إلى جماهير واسعة منها من لا يجيد القراءة والكتاب. (2)

من خلال ما سبق ذكره فإن كل وسيلة من الوسائل السابقة الذكر لها استخداماتها الخاصة ولذا نجد أن اختبار أداها يتوقف على عدد من الاعتبارات مثل نوع الرسالة المطلوب إيصالها ومدى أهميتها، درجة السرية الواجب توفرها، عدد الأشخاص المطلوب الاتصال بهم، السرعة اللازمة في الاتصال وعلى ضوء هذه الاعتبارات وغيرها يستطيع المدير أن يختار الوسائل التي تحقق له فاعلية الاتصال.

(1) طيبش مصعب إسماعيل، مرجع سابق، ص19

(2) زيدان عبد الباقي، وسائل وأساليب الاتصال، مكتبة الانجلو، القاهرة، 1974، ص71.

المبحث الثالث: الأطر المحددة ومعوقات الاتصال الاداري

تتأثر عملية الاتصال بأي عامل أو مؤثر أو اهمال لبعض الأطر قد يدخل في أي عنصر أو خطوة في عملية الاتصال، وهذه العملية ليست عملية سهلة وبسيطة كما يعتقدونها الكثيرون، ولكنها عملية اجتماعية صعبة ومعقدة تدخل فيها عناصر عديدة متداخلة، وقد حظي هذا الجانب في الاتصالات باهتمام زائد من قبل الباحثين والكتاب الذين تختلف وتتباين وجهات نظرهم حول أهم المشكلات والمعوقات التي تعيق الاتصال الناجح، وسنتطرق في مبحثنا هذا إلى الأطر المحددة ومختلف المعوقات التي تتعلق بالاتصالات الادارية.

المطلب الأول: الأطر المحددة لعملية الاتصال الاداري

بما أن الإنسان هو المتحكم في عملية الاتصال سواء في حياته، خارج المؤسسة أو داخلها فلا بد من عدم إهمال مختلف الأطر التي تؤثر على هذه العملية والتي سنتناولها في مطلبنا هذا.

1- الإطار التقني:

يتمثل هذا الإطار في مختلف التكنولوجيات الحديثة، كأجهزة الحاسوب، شبكات الإنترنت، محطات الأقمار الصناعية؛ الهاتف المتلفز، إضافة إلى الهاتف، البرقيات والتلكس وكل هذه الأساليب ساعدت على سهولة ويسر الاتصالات وسرعتها في نقل المعلومات وتلاؤمها مع مختلف الظروف.⁽¹⁾

2- الإطار النفسي الاجتماعي:

يظهر هذا الإطار في عمليات الإدراك والدوافع الذاتية والتفاعلات المختلفة بين أطراف عملية الاتصال، فالعوامل النفسية والأدوار الاجتماعية التي يلعبها الفرد تؤثر على عملية تواصله مع الآخرين وهذا ما يفسر تفاوت مستويات الإدراك لنفس التوجيهات والتعليمات.⁽²⁾

3- الإطار التنظيمي:

يؤثر الإطار التنظيمي للمؤسسة من نمط القيادة ومركزية ولا مركزية السلطة وتوزيع العمل وأسلوب اتخاذ القرارات في عملية الاتصال وسيرها فالمؤسسة التي تعتمد على مركزية السلطة بما تطلبه من الرجوع

⁽¹⁾ مكايي عماد والسيد حسن، *الاتصال و نظرياته المعاصرة*، الدار المصرية للنشر، القاهرة، 1998، ص 37.

⁽²⁾ الصيرفي محمد، مرجع سابق، ص 125.

دوما إلى قمة الهرم الإداري تؤدي إلى ببطء عملية الاتصال، في حين إتباع اللامركزية في العمل من خلال تفويض بعض الصلاحيات للمرؤوسين تؤدي إلى تسهيل عملية الاتصال.⁽¹⁾

4- الإطار الثقافي:

ويتمثل هذا الإطار في مختلف العادات والقيم والتقاليد والمعايير الاجتماعية السائدة في عملية التنشئة الاجتماعية التي تقوم بها مختلف المؤسسات من الأسرة، المسجد، المدرسة، جماعات الأصدقاء، ويعني أيضا الثقافة السائدة داخل المؤسسة التي تقوم بغرسها في أفرادها وجعل قيمهم وأهدافهم تتماشى وقيمها وأهدافها وهذا ما ينعكس على طبيعة الاتصال والتقنيات المستعملة فيه.⁽²⁾

المطلب الثاني: معوقات الاتصال الاداري

قد تتعرض عملية الاتصال الإداري إلى معوقات تقلل من كفاءة هذه العملية وعدم تحقيق الهدف المطلوب والمرجو منها ولا بد من الإلمام بهذه المعوقات وتجاوزها لكي يتم تحقيق الاتصال الفعال ومن أبرز المعوقات التي قد تعرقل سير الرسالة ونجاح الاتصال ما يلي:

1- معوقات شخصية:

وهي مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصال وتحدث فيها أثرا عكسيا، كعدم القدرة على التعبير الجيد من طرف المرسل وعدم إصغاء المرسل واختلاف القدرات والمدرجات العقلية بينهما وترجع هذه المعوقات بصفة عامة إلى الفروق الفردية الموجود الأشخاص في صياغة وفهم الرسالة الاتصالية.

أ- معوقات في المرسل:

وتعود هذه المعوقات إلى عدم مراعاة المرسل للعوامل الفردية والنفسية الخاصة به والتي تؤثر في شكل وحجم أفكاره ومعلوماته التي يود نقلها إلى المستقبل ومن أهم الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها المرسل:

- أن دوافع المرسل تؤثر في طبيعة وحجم المعلومات التي يقوم بإرسالها إلى المستقبل.
- اعتقاد المرسل أن سلوكه في كامل التعقل والموضوعية.
- التصرف في الغالب لتحقيق المصلحة الشخصية على مصلحة العمل.

⁽¹⁾ عبد الهادي محمد فتحي وآخرون، *المعلومات التنظيمية ودورها في اتخاذ القرارات ودارة الأزمات*، المجلة العربية للمعلومات، المجلد 16، العدد 2، 1995، ص 68.

⁽²⁾ أبو رمضان، *تقييم دور نظم المعلومات الادارية في صنع القرارات الادارية في الجامعة الأردنية*، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، العلوم الاقتصادية، جامعة آل البيت، الأردن، 2000-2001، ص 23.

- عدم الإلمام بالمعلومات من طرف المرسل وسوء فهمه وإدراكه لها.
 - تأثير قيم ومعتقدات المرسل واتجاهاته على المعلومات التي لديه.
 - عدم الإلمام وبالاطلاع على خصوصيات المستقبل وكيفية استقباله وتفسيره للرسالة الاتصالية.⁽¹⁾
- ب- معوقات في الرسالة:

تتعرض المعلومات أثناء وضعها في رسالة لبعض المؤثرات التي تغير أو تسيء إلى طبيعة وشكل وحجم هذه المعلومات:

- ومن أهم المؤثرات التي تتعرض لها الرسالة أثناء صياغتها.
- سوء الإدراك أو الفهم للمعلومات التي تتضمنها الرسالة.
- عدم انتقاء كلمات سهلة ومعبرة عن الأفكار المرسل.
- اختيار كلمات لا تعبر عن مضمون الرسالة أو تضيق معناها الحقيقي.

ج - معوقات في وسيلة الاتصال:

وهي المعوقات التي تؤدي إلى فشل الاتصال نظرا لعدم تناسب وسيلة الاتصال لمحتوى الرسالة أو لطبيعة المستقبل أو لكليهما.

- ومن أهم المعوقات التي يمكن أن توجد في وسيلة الاتصال ما يلي:
- اختيار وسيلة الاتصال التي لا تتناسب مع موضوع الاتصال.
- عدم ملائمة وسيلة الاتصال للوقت المناسب لعملية الاتصال.
- عدم ملائمة وسيلة الاتصال للمرسل أو القائم بالاتصال.
- استخدام وسيلتي اتصال غير متلائمتين.

د- معوقات في المستقبل:

وهي مجموعات الأخطاء التي يقع فيها المستقبل عند تفسيره للرسالة والتي من شأنها أن تعيق العملية الاتصالية وهي في مجملها تتشابه والأخطاء التي يقع فيها المرسل.

هـ- معوقات في بيئة الاتصال:

تحدث أخطاء في عملية الاتصال عندما يتجاهل أطرافها (المرسل والمستقبل) تأثير البيئة المحيطة بهم على عملية الاتصال وكيفية سيرها مما يجعلها غير كاملة أو مشوشة ومن هذه المعوقات نجد:

- عدم فهم أحد أطراف الاتصال للأهداف المشتركة بينهما.

⁽¹⁾ عبد الهادي محمد فتحي وآخرون، مرجع سابق، ص 82.

- تعارض أهداف أحد الطرفين مع الآخر أو تعارضها مع أهداف المؤسسة بصفة عامة.
- عدم توفير معلومات وتبادلها بين طرفي الاتصال نظرا للتصلب الناتج عن التسلسل الهرمي الموجود في المؤسسة.

- عدم أتمام بيئة العمل بالعدالة والثقة (من قبل رؤساء المؤسسة).⁽¹⁾

1-2 معوقات تنظيمية:

- وهي مجموعة المعوقات التي تتعلق بالهيكل التنظيمي للمؤسسة ومن شأنها أن تعيق عملية الاتصال من تحقيق الأهداف المنشودة ونجد منها:
- كثرة المستويات الإدارية (نظرا للتسلسل الهرمي) التي تنتقل عبرها الرسالة وهو ما يؤثر على وصول المعلومات بالطريقة الصحيحة.

- عدم توضيح الأدوار والاختصاصات والصلاحيات من قبل القيادات العليا للمؤسسة من شأنه أن يفشل عملية الاتصال ويجعل الإشاعات تنتشر وهو ما يؤثر على سير المؤسسة لتحقيق أهدافها.

- وقد يكون التخصص أحد أسباب فشل العملية الاتصالية داخل المؤسسة نظرا لأن الجماعات المتخصصة تعتمد على لغة خاصة بها وهو ما يصعب على باقي الأفراد والجماعات غير المتخصصة.
- عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات من شأنه أن يعيق نجاح عملية الاتصال.
- أثر كل من مركزية ولا مركزية التنظيم على الاتصال ففي التنظيم المركزي يتعين على العمال الرجوع إلى فرد معين لاتخاذ القرار وهو ما يبطئ من سير عملية الاتصال والعكس في التنظيم اللامركزية.⁽²⁾

1-3 معوقات نفسية اجتماعية:

وهي المعوقات التي تنشأ عن اختلاف طرفي الاتصال سواء اختلاف اجتماعي، عقائدي، أو من حيث المستوى التنظيمي.

- من خلال ما سبق يتضح بأنه متى كانت المؤسسة مهتمة بالعوامل المحيطة بالاتصال وملمة بجميع العوائق التي من شأنها أن تعطل هذه العملية.

والسعي إلى تجاوزها فإنها ستضمن نجاح عملية الاتصال وتحقيق أهدافها وغاياتها وهو يساعد على زيادة كفاءة المؤسسة.⁽¹⁾

⁽¹⁾ طبيش مصعب إسماعيل، مرجع سابق، ص 41-42.

⁽²⁾ المجذوب طارق، الإدارة العامة "العملية الادارية والوظيفة العامة والاصلاح الاداري، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 2000، ص 521.

2- أساليب التغلب عليها:

1-2 على مستوى المرسل:

يعد المرسل من أهم عناصر عملية الاتصال نظرا لأنه مصدر الرسالة الاتصالية وأي مشكل يعترضه من شأنه أن يعيق العملية ككل.

لذلك لا بد من الاهتمام به وتحسين فعاليته من خلال:

- تزويد وتدريبه على مهارات الاتصال من حسن الإصغاء والتحليل غيرها.
- مراعاة الفروق الفردية بين الأفراد (أطراف الاتصال والمستقبل خاصة).
- الاهتمام بالحالة النفسية للمرسل التي من شأنها أن تؤثر على مضمون الرسالة.
- استخدام لغة بسيطة مشتركة خاصة إن كان مستوى المرسل على من مستوى المستقبل وتكون لغته متخصصة.

2-2 على مستوى الرسالة:

لا بد أن تكون الرسالة ذات مضمون صحيح يجعل منها أكثر فعالية وذلك باستخدام الخصائص التالية:

- أ- **الوضوح:** حيث ينبغي أن تتسم الرسالة بالوضوح والصراحة، وأن تكون منطقية في تسلسل أفكارها مع اختيار الألفاظ السهلة غير المعقدة التي تتماشى وموضعها.
- ب- **التكامل:** وهو أن تكون الرسالة متكاملة وملمة بجميع الجوانب الخاصة بالموضوع من الناحية الكمية والكيفية.
- ج- **الإيجاز:** لا بد أن تكون الرسالة موجزة لإيصال معناها بشكل سليم للمستقبل والابتعاد عن الإسهاب اللذان من شأنهما أن يخلان بالمعنى ويصييان المستقبل بالملل.
- د- **التحديد:** إن اعتماد ألفاظ وعبارات محددة في مضمون الرسالة يبسر الفهم للمستقبل ويجعله أكثر تركيزا وابتعاد عن تأويل الأفكار واستنتاجها استنتاجا خاطئا.
- هـ- **الهدف والصدق:** فلا بد أن تتسم الرسالة على عبارات صادقة تكسب المرسل ثقة المستقبل وتأييده لها وكذلك تحقق الهدف المرجو من عملية الاتصال ككل.

⁽¹⁾ بوعيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي "دراسة ميدانية على الموظفين بمؤسسة سونلغاز عناية"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2008-2009، ص53.

2-3 على مستوى قناة الاتصال:

تعتبر قناة الاتصال من العناصر الهامة للعملية الاتصالية وأي خلل مستواها من شأنه إفشال العملية ككل ولذلك لا بد من:

أ- عدم استخدام قنوات اتصال لا تتلاءم مع مضمون الرسالة، فكل رسالة قناة خاصة ولذلك لا بد على القائم بالاتصال (المرسل) اختيار الوسيلة الأنسب ومعرفة إيجابياتها وسلبياتها حتى لا تكون سببا في فشل الاتصال.
ب- ضرورة معرفة كيفية استخدام القناة والاستفادة منها.

ج- معالجة كل المشاكل والمعوقات التي قد تتعرض لها القناة مثل التشويش أو الضوضاء، العقبات الفنية (خاصة بالأجهزة والتكنولوجيا الحديثة للاتصال) من هذه الأساليب للقضاء على المعوقات الخاصة بقناة الاتصال يتضح أن طبيعة الموقف الاتصالي وكذلك مدى ثراء قناة الاتصال وضعفها لها تأثير على عملية الاتصال.

2-4 على مستوى المستقبل:

يعد هذا العنصر المستهدف من طرف المستقبل فهو حلقة أساسية حيث أن فهمه للرسالة واتخاذ ما يلزم في ضوءها يقلل من العراقيل التي تصيب عملية الاتصال لذلك لا بد من:

أ- تنمية مهارات الإنصات والتحليل والاستقراء والتسلسل المنطقي لدى المستقبل وذلك بتوفير دورات تدريبية مكثفة للمروسين خصوصا في مواقع العمل.

ب- إيجاد لغة مشتركة بين المرسل والمستقبل لضمان فهم الرسالة الاتصالية من طرف هذا الأخير.

ج- مراعاة الحالة النفسية والوضعية الاجتماعية للمستقبل والتي من شأنها أن تعرقل عملية التواصل بين الطرفين.

2-5 على مستوى الاستجابة (التغذية العكسية):

من خلال هذا العنصر يتبين نجاح عملية الاتصال من فشلها ولذلك لا بد من تبني التغذية العكسية البناء التي تجعل الأفراد يعلمون بما يشر به مستقبل الرسالة تجاه المعاني الواردة في الرسالة ويمكن أن تكون التغذية العكسية أكثر فعالية وذلك من خلال:

أ- إعطاء تغذية عكسية مباشرة قائمة على الثقة بين الطرفين.

ب- اختيار التوقيت الأنسب لإعطاء التغذية العكسية وإبداء رد الفعل.

ج- التأكد من أن التغذية العكسية صادقة وخاصة بالرسالة التي أستمها المستقبل.⁽¹⁾

⁽¹⁾ حميد علي صباح وآخرون، مرجع سابق ذكره، ص 36-45.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يمكن أن نستخلص أن العملية الاتصالية لها أهمية ودور كبيرين في المنظمات والبنوك والحديثة لأنها من أهم نشاطات المنظمة التي تسعى لتطوير عناصرها وذلك باعتبارها وسيلة فعالة تخدم كل المصالح الإدارية وتؤدي عدة مهام في وقت قصير كما تساهم بشكل كبير في إنجاز العمل واتخاذ القرارات في الوقت المناسب والمحدد لها إنز فالعملية الاتصالية هي ضرورية لأي منظمة كونها تساعد في تحقيق جزء كبير من أهدافها وتحقيق النجاح والاستمرارية للمنظمات.

وللتغلب على صعوبات الاتصال أو التخفيف من آثارها السيئة، يمكن تحسين مهاراته في عملية الاتصال، وذلك بالاهتمام والتأكيد من أمور مثل: التغذية العكسية، مسار المعلومة من المرسل نحو المستقبل، السلوكية من قبل المدير لمروسيه لمعالجة المشاكل التي تظهر قبل وقوعها، الاحتياطية من المعوقات التي قد تعرقل كيفية وطبيعة الاتصال الاداري داخل المنظمة البنكية.

الفصل الثاني

فعالية اتخاذ القرارات

تمهيد:

إن عملية صنع القرارات رغم تباين أهميتها والجهد الذي يقوم به صانعوا القرار، فإنها تتم بصورة غير عفوية من خلال مرورها بمراحل وخطوات. بدءاً بعملية تشخيص المشكلة والتحري عن الأسباب الدافعة إليها، ثم البحث عن الحلول الممكنة والبدائل المتوفرة فهناك عدة أساليب لاتخاذ القرار مع وجود مشاكل وعقبات تعيق هذه العملية، كما أن الاتصالات تعتبر ضرورية ولازمة للعملية الإدارية بجوانبها المتعددة، فهي أكثر ضرورة وأهمية لعملية اتخاذ القرارات، فالاتصالات واتخاذ القرارات يشكلان جانبيين هاميين من جوانب العملية الإدارية حيث يعتمد كل واحد منهما على الآخر ويتأثران فيما بينهما، ولذا يتم تناول المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرارات**المبحث الثاني: مراحل وأساليب ومعوقات عملية اتخاذ القرارات****المبحث الثالث: أثر الاتصالات الادارية على فعالية اتخاذ القرارات داخل البنك**

المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرارات

إن عملية اتخاذ القرارات تتغلغل في كل الوظائف الادارية فان نجاح أي منظمة يتوقف الى حد كبير على مدى سلامة ورشد القرارات التي يتم اتخاذها، وعن صنع القرارات مختلف جوانبها سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم القرار، اهميتها، عناصره، عملياته....

المطلب الأول: تعريف وعناصر اتخاذ القرارات

أ] تعريف اتخاذ القرار

يتضح معنى اتخاذ القرارات من خلال التعاريف المتعددة التالية:

إن عملية اتخاذ القرار هي عبارة عن اختيار طريق معين من بين الكثير من البدائل المتوفرة، وهناك الكثير من العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرار بعد حصر البدائل الممكنة.(1)

إن اتخاذ القرار في المنظمة من اختصاص الإدارة العليا والقيادة، وهذه العملية تختلف باختلاف وتنوع الأساليب الإدارية والمدارس الإدارية المطبقة في المنظمات، حيث الإدارة العلمية، السلوكية، الظرفية، الكمية والإدارة بالأهداف وهذا يعني الإدارة العلمية تنظر إلى عملية اتخاذ القرار على أنها عملية فردية مقتصرة على شخصية المدير في الإدارة العليا فقط.

والإدارة بالأهداف تنظر إلى عملية اتخاذ القرار على أنها عملية مشاركة بين الأفراد العاملين والإدارة العليا.(2)

اتخاذ القرار لا يعتبر تصرفاً وحيداً بل هو عبارة عن مجموعة من التصرفات المتتابعة التي يمر بها الفرد لكي يحل مشكلة ما. وبالتالي يمكن القول بأنها عملية ذات خطوات متتابعة. وتبدأ هذه العملية عادة بإحساس المدير وانتباهه إلى أن هناك مشكلة، وبالتدقيق والفحص يحاول المدير أن يحدد ويعرف هذه المشكلة، وبالتعرف على المشكلة يسعى المدير لتطوير أساليب حل بديلة وأنه يبحث عن بدائل الحلول، يلي ذلك محاولة وزن هذه البدائل من خلال التعرف على أنسب بديل وتطبيقه ومتابعته للوصول لحل المشكلة.(3)

(1) العويصات جمال الدين ، مبادئ الإدارة ، دار هومه ، أبوظبي الامرات العربية المتحدة ، 2005 ، ص 61.

(2) نعيم ابراهيم الظاهر ، أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة ، عالم الكتب الحديث ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2009 ، ص 95.

(3) ماهر أحمد وآخرون ، الإدارة المبادئ والمهارات ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2001 - 2002 ، ص 320.

كما أنه يعرف من الجانب القانوني على أنه ليس كل ما تقوم به الإدارة العامة من تصرف وأعمال يعد من القرارات الإدارية، بالمعنى الضيق، فحتى يعتبر التصرف أو العمل الصادر عنها قرارا إداريا يجب أن يكون عملا قانونيا، أي صادر بقصد وإدارة ترتيب أثر قانوني.⁽¹⁾

ويتضح معنى اتخاذ القرار الإداري من خلال التعاريف المتعددة التي وضعها له علماء الإدارة.

إذ يعرفه نيجرو على أنه " الاختيار المدرك (الواعي) بين البدائل المتاحة في موقف معين " .

أما برنارد فيرى أن: " اتخاذ القرار عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أورد فعل مباشر " .⁽²⁾

من خلال هذه التعاريف لاتخاذ القرار يتبين أن هناك عناصر جوهرية لازمة لوجود القرار يمكن إجمالها في عنصرين هما: أن يوجد في موقف معين أكثر من طريق أو أكثر من مسلك لمواجهة المشكل، وأن يختار الشخص وبإدراك بين البدائل المتوفرة لديه، وهذا معناه أن تكون مشكلة إدارية تتطلب حلا معيناً وأن تكون هناك حلول متعددة لمواجهتها ويتم دراستها وتقييمها حتى يتم اختيار الحل الأكثر ملائمة بأقل تكلفة ممكنة ويحقق أقصى عائد ممكن.

وباختصار فإن اتخاذ القرار هي: عملية اختيار بديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمنظمة.

ب] عناصر اتخاذ القرار:

من واقع التعاريف يمكن إدراك أن عملية اتخاذ القرارات تنطوي على عدد من العناصر وهي:

1- الاختيار

2- توافر البدائل

3- الأهداف أو الغايات أو محركات ودوافع السلوك.

4- الوقت.

5- الموارد المادية والبشرية المتوافرة للمنظمة.

6- البيئة الداخلية للمنظمة.

⁽¹⁾ بعلي محمد الصغير ، القرارات الإدارية ، دار العلوم ، الجزائر ، ص 9.

⁽²⁾ نواف كنعان ، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق ، دار الثقافة، الطبعة الخامسة، عمان ، 1998، ص 73.

7- البيئة الخارجية بما تحويه من متغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية.(1)

المطلب الثاني: أهمية وخصائص اتخاذ القرارات

أ] أهمية اتخاذ القرارات:

إن عملية اتخاذ القرارات لها أهمية كبيرة، كما أن القرارات يتم تصنيفها وفقا لعدة معايير وهذا ما سنوضحه فيما يلي.

يعتبر اتخاذ القرارات من المهام الجوهرية للمدير، فقدرته على اتخاذ القرارات وحقه النظامي في اتخاذها هو الذي يميزه عن غيره من أعضاء المؤسسة، ومن هنا أصبحت عملية اتخاذ القرار محور العملية الإدارية وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أي مؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على القدرة وكفاءة قيادتها في اتخاذ القرارات السليمة، ومما زاد من أهمية اتخاذ القرارات ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة ما تشهده هذه الأخيرة من تعدد وتعقد أهدافها، فأصبحت عملية اتخاذ القرارات تشمل كافة الجوانب الإدارية من تخطيط، تنسيق، تنظيم واتصالات، حيث ترتبط بها ارتباطا وثيقا ومن هذا المنطلق تتحدد أهمية اتخاذ القرارات.(2)

فنتفق عملية التخطيط مع عملية اتخاذ القرارات من حيث المعايير التي وضعت لتقسيم أنواع التخطيط مع المعايير التي وضعت لتقسيم أنواع القرارات حيث تم تصنيف أنواع التخطيط وفقا للمستويات الإدارية التي تتولى وضع الخطة وهي المستويات الإدارية العليا، الوسطى والدنيا. كما تم تصنيف اتخاذ القرارات وفقا للمهارات والقدرات اللازمة لوضع الخطة وذلك تبعا لتدرج المستويات، وهكذا يتضح مدى الارتباط بين عمليتي التخطيط واتخاذ القرارات، فالعملية التخطيطية تقوم على اتخاذ القرارات.(3)

أما التنظيم الإداري يؤثر على عملية اتخاذ القرارات من خلال تقسيم العمل، تحديد الاختصاصات، تحديد القواعد والإجراءات، فنتنقل عملية اتخاذ القرارات إلى جميع أجزاء التنظيم سواء من الأعلى إلى الأسفل أو من الأسفل إلى الأعلى أو على المستوى الأفقي، فتقييم تنظيم إداري معين أساسه نوعية القرارات التي تتخذها إدارته والكفاءة التي توضع بها تلك القرارات موضع التنفيذ، وهكذا يتضح مدى ارتباطهما، فتطوير عملية اتخاذ القرارات مدخلا للتطوير التنظيمي، وذلك من خلال الربط بين كفاءة اتخاذ القرارات

(1) جمال الدين لعويسات ، مرجع سابق ، ص 64

(2) هاجر بوزيان الرحمان ، الاتصالات الادارية وأهميتها في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص علوم تجارية ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، 2013 - 2012 ، ص 10.

(3) بوزيان الرحمان هاجر ، مرجع سابق ، ص 11.

وقدرة التنظيم على تنفيذها وهكذا تتمكن المؤسسة من تنفيذ أهدافها وأهداف العاملين بها، أما التنسيق فيعتبر من أهم العناصر الإدارية وعلاقته بعملية اتخاذ القرارات تبرز من خلال تنظيم وتوحيد الجهود والطاقات البشرية والمادية وحسن استخدامها لاتخاذ القرار وتنفيذه، ويتطلب ذلك تحقيق الانسجام بين نشاطات الأقسام والفروع المختلفة وبين جهود العاملين في القسم أوفي الفرع الواحد ضمن إطار تعاوني متناسق يساعد على تحقيق التكامل وتوحيد الجهود للوصول إلى الهدف من خلال تنفيذ سليم للقرارات المتخذة.⁽¹⁾

أما فيما يخص الجوانب السياسية الإدارية فهي تتضمن مجموعة من القواعد التي تحكم سير العمل والتي توضع سلفا ليهتدي بها المرؤوسين في تنفيذ كافة القرارات المتعلقة بتحقيق الأهداف، إذن فالسياسات الإدارية ليست إلا قرارات، ومراحل وخطوات رسم هذه السياسات تكاد تتفق في مضمونها مع مراحل وخطوات اتخاذ القرارات، ومن هنا تأتي أهمية العلاقة بين اتخاذ القرارات والسياسات الإدارية.⁽²⁾

أما الاتصالات التي تعتبر ضرورية ولازمة للعملية الإدارية بجوانبها المتعددة، فهي أكثر ضرورة وأهمية لعملية اتخاذ القرارات، فالاتصالات واتخاذ القرارات يشكلان جانبين هامين من جوانب العملية الإدارية حيث يعتمد كل واحد منهما على الآخر ويتأثران فيما بينهما.

إذن العلاقة القائمة بينهما علاقة تبادل، إذ يجب أن تكون هناك مراكز اتصالات تعمل على توصيل وتفعيل القرارات، وقد أكد الكثير من الكتاب على أهمية الاتصالات في اتخاذ القرارات ومن بينهم هربرت سيمون.⁽³⁾

استخلاصا لما ذكر، تعتبر عملية اتخاذ القرارات من أهم الدعائم التي تعتمد عليها المؤسسة، حيث تعتبر هذه الأخيرة شبكة متحركة لاتخاذ القرارات، فجوهر العملية الإدارية هو اتخاذ القرارات.

ب] خصائص اتخاذ القرارات:

1) يتأثر بعوامل ذات صبغة انسانية واجتماعية: وهذا ما أكده "سيمون" في قوله " ليس هناك قرار اداري يتخذ في أي مؤسسة بعيدا عن تأثير الأفراد..... ".⁽⁴⁾

⁽¹⁾ بوضرة زهير ، اتخاذ القرارات الادارية والأكاديمية بين العوامل الفردية والتنظيمية لدى رؤساء الأقسام ، مذكرة لنيل

شهادة الماجستير ، تخصص علم الاجتماع ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2001 - 2002 ، ص 35 - 37.

⁽²⁾ بوضرة زهير، مرجع سابق ، ص 37.

⁽³⁾ نعيم ابراهيم الظاهر ، مرجع سابق ، ص 96.

⁽⁴⁾ H.Simon, *the New science of management decision, the Macmillan co*, New York

1960 P.1

- (2) هو عملية قابلة للترشيد
- (3) وهو عملية تمتد في الماضي والمستقبل.
- (4) وهو عملية تقوم على الجهود المشتركة.
- (5) وهو عملية تتصف بالعمومية والشمولية.
- (6) وهو عملية ديناميكية مستمرة.
- (7) وهو عملية مقيدة تتسم بالبطء أحيانا.
- (8) وهو عملية معقدة وصعبة.⁽¹⁾

المطلب الثالث: أنواع وتصنيفات اتخاذ القرارات

يصنف علماء الإدارة القرارات وفقا لمعايير متعددة تتمثل فيما يلي: تصنيف القرارات وفقا للوظائف الأساسية للمؤسسة، وفقا لأهمية القرار وفقا لإمكانية برمجتها أو جدولتها، ووفقا لأساليب اتخاذها، وفقا لظروف اتخاذها ووفقا للنمط القيادي لمخاطبها، وهذا ما يتم إدراجه في هذا المطلب كيما يلي:

1. تصنيف القرارات وفقا للوظائف الأساسية بالمنظمة:

أ] قرارات تتعلق بالعنصر البشري: وتتضمن القرارات التي تتناول مصادر الحصول على الموظفين، وطرق الاختيار والتعيين، وكيفية تدريب العمال، أسس دفع الأجور والحوافز وطرق الترقية، وكيفية معالجة الشكاوى وعلاقة المؤسسة بالنقابات....

ب] قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية: كالقرارات الخاصة بالأهداف المراد تحقيقها، الإجراءات الواجب إتباعها والسياسات وبرامج العمل وأساليب الاتصال والمعايير الرقابية بالإضافة إلى تقارير المتابعة.

ج] قرارات تتعلق بالإنتاج: تتضمن القرارات الخاصة باختيار موقع المصنع، نوع الآلات الواجب استخدامها، طريقة الإنتاج، التخزين، حجمه...

د] قرارات تتعلق بالتسويق: وتشمل القرارات الخاصة بنوعية السلعة التي سيتم بيعها وأوصافها الأسواق التي سيتم التعامل معها، وسائل الدعاية والإعلان الواجب استخدامها لترويج السلعة، بحوث التسويق ووسائل النقل وتخزين المنتجات.

هـ] قرارات تتعلق بالتمويل: كالقرارات الخاصة بحجم رأس المال اللازم والسيولة، وطرق التمويل ومعدلات الأرباح المطلوب تحقيقها وكيفية توزيعها.

⁽¹⁾ بعلي محمد الصغير بعلي ، مرجع سابق ، ص 8-9.

2 . تصنيف القرارات وفقا لأهميتها:

أ [القرارات الاستراتيجية (الحيوية) : وهي القرارات التي تتعلق بكيان المؤسسة، ومستقبلها والبيئة المحيطة بها، تتميز هذه القرارات بالثبات لمدة طويلة ويكون ذلك نسبيا، ضخامة الاستثمارات وتوفر السيولة المالية اللازمة لتنفيذها، وتتميز أيضا بأهمية الآثار المترتبة عنها مستقبلا حيث يتطلب عناية خاصة وتحليلات لأبعاد اقتصادية، اجتماعية ومالية لنوعية القرارات المتخذة. تصمم الإدارة العليا القرارات الاستراتيجية لأهمية مركزها الإداري وتعمل على متابعتها بقدر كبير من الجهد والوعي ومستوى عالي من الفهم نظرا لأهميتها وأثارها ونتائجها على المؤسسة مستقبلا. إضافة إلى ذلك فالقرارات الاستراتيجية مرتبطة بمشكلات حيوية وخطيرة يتطلب على متخذها الاستعانة بأراء الخبراء، المستشارين، المساعدين والمختصين لمعرفة أبعاد المشكلة محل القرارات وجوانبها المتعددة.

ب [قرارات تكتيكية: تتخذ هذه القرارات من طرف رؤساء الأقسام أو الإدارة أو ما يسمى بالإدارة الوسطى، وترجم هذه القرارات في تقرير الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف وترجمة الخطط أو بناء الهيكل التنظيمي، أو تحديد مسار العلاقات بين العمال وتفويض الصلاحيات وقنوات الاتصال.

ج [قرارات تنفيذية: تتعلق بتنفيذ العمل اليومي وهي من اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية، تتميز بأنها لا تحتاج إلى المزيد من الجهد والبحث من قبل متخذها، كما أن اتخاذها يتم بطريقة فورية تلقائية، وهي قرارات قصيرة المدى لأنها تتعلق أساسا بأسلوب العمل الروتيني وتكرر باستمرار، ومن بين هذه القرارات، قرارات تتعلق بالتخزين وبصرف العلاوات الدورية وتوزيع الأعباء. (1)

3 . تصنيف القرارات وفقا لإمكانية برمجتها:

أ [قرارات مبرمجة (معدة) : هي قرارات روتينية، متكررة تعتمد على الخبرات الشخصية للمدير تتخذ لمواجهة المشكلات اليومية التي لا تحتاج إلى جهد وتفكير طويل حيث يمكن إلغاء القرار أو تعديله دون نشوء آثار ضارة للمؤسسة، وغالبا ما تعد مقدما لإجراءات شكلية، وكأمثلة عليها نذكر: منح إجازة اعتيادية، صرف مبلغ معين...

(1) ضالع دليلة، اتخاذ القرارات في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص مالية ونقد، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2006-2007، ص 14-15.

ب [القرارات الغير مبرمجة: وهي القرارات التي لا تتكرر وتعتبر قرارات أساسية تهتم بالمشكلة المعقدة التي تحتاج إلى تفكير طويل، وتحتاج إلى جمع بيانات ومعلومات وافية ودقيقة بالإضافة إلى إجراء البحوث والدراسات واستطلاع الآراء تمهيدا لاتخاذها.

ومن هنا وصف بعض الكتاب الإدارة مثل جور " أنها قرارات إبداعية وأن صعوبتها نابعة من كونها تهدف إلى مواجهة مشاكل ومواقف جديدة وأنها تعبر عن الاستجابة لظروف البيئة الداخلية والخارجية في إجراءات وسياسات العمل "، ومن بين هذه القرارات: قرارات تتعلق بإنشاء فرع جديد لإحدى المؤسسات أو قرارات تتعلق بتغيير نشاط المؤسسة.

4. تصنيف القرارات وفقا لأساليب اتخاذها:

أ [قرارات وصفية: تعتمد هذه القرارات على الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي لمتخذ القرار وخبراته وتجاريه ودراسته للآراء والحقائق المرتبطة بالمشكلة، وهي تتأثر بالاعتبارات التقديرية الذاتية

ب [قرارات كمية: تعتمد هذه القرارات على الرشد والعقلانية لمتخذها لاعتمادها على الأساليب والقواعد العلمية التي تساعد على اختيار القرار السليم، حيث يفترض في اتخاذ مثل هذه الخيارات كفاية المعلومات المطلوبة ودقتها، وتوفر الخبرات والاختصاصات وتفهم العوامل والمتغيرات التي تؤثر في عملية اختيار البديل المناسب.⁽¹⁾

5. تصنيف القرارات وفقا لظروف اتخاذها:

أ [صنع القرارات في حالة التأكد: يمكن أن توصف هذه الحالة بالعقلانية حيث نربط بين السبب والنتيجة، فكل فعل معروف بكونه يكاد يحدث وكل سبب يقود بشكل مباشر إلى نتيجة كما أن النتائج قابلة للتوقع أو التحديد، لذا فإن التقييم بين البدائل المعروضة يعتمد على النتائج، وعليه فإن متخذ القرار يعي تماما نتائج القرار وأثاره مسبقا قبل اتخاذها، وهناك الكثير من الأساليب الكمية التي يمكن أن تستخدم في هذه الحالة، كتحليل نقطة التعادل والتي هي نقطة تساوي الإيرادات مع التكاليف، وأنظمة الرقابة على المخزون، أي أن يصل المخزون إلى مستوى معين لكي يتم طلب بضاعة جديدة.

ب [صنع القرار في حالة عدم التأكد: تتألف هذه المجموعة من القرارات في الحالات التي تكون نتائج الأفعال فيها مجموعة من الأحداث غير معروفة الاحتمالات أو غير ذات معنى مثل وضع مستويات الإنتاج دون معرفة مستويات الطلب على المنتج، أو رفض وظيفة دون معرفة توفير بديل لها، وللتعامل مع القرار في مثل هذه الحالة على صانع القرار أن يختار بين البدائل التالية:

⁽¹⁾ ضالع دليلة ، مرجع نفسه ، ص 15 - 16

1 . تقليل حالة عدم التأكد عن طريق جمع معلومات إضافية عن المشكلة.
2 . في حالة فشل متخذ القرار عليه استخدام شعوره وحكمته الشخصية المتفائلة أو المتشائمة للوصول إلى القرار المناسب.

3 . تحويل المشكلة إلى حالة مخاطرة واستخدام المدخل الاحتمالي.

ج] صنع القرار في حالة المخاطرة: تتألف هذه المجموعة من قرارات تتسم نتائجها بالتصادفية فكل فعل يقود إلى حدث أو مجموعة أحداث، ولكل حدث احتمالية معروفة، فتفاعل الأحداث مع احتمالاتها يقود إلى نتائج احتمالية، فيتخذ القرار اعتمادا على البديل الذي يعطي أعلى قيمة متوقعة، ولاستخدام نماذج المخاطرة يجب إتباع الشروط التالية: (1)

1 . التأكد من وجود بديلين على الأقل.

2 . لكل بديل ناتج احتمالي.

3 . يمتلك صانع القرار المهارة في تحديد الاحتمال لكل بديل.

د] صنع القرار في حالة الصراع أو المضاربة: تتضمن القرارات غير المؤكدة والمحددة بخصم فالاحتمالات ليست غير معروفة فحسب وإنما تتأثر بحركة المنافسين الذين يتمثل هدفهم بهزيمة المقابل، فعلى متخذ القرار أن لا يفكر بالإجراء الذي سيتخذه في موقف معين وإنما يفكر برد فعل الآخرين من المنافسين، للتعامل مع هذه الحالة غالبا ما تستخدم نظرية المباريات فتفوق فريق رياضي بكرة السلة يحتم على الفريق الثاني دراسة خطته الدفاعية والهجومية التي يمكن أن تساهم في تعزيز موقفه التنافسي.

6 . تصنيف القرارات وفقا للنمط القيادي لمتخذها:

أ] قرارات أوتوقراطية (فردية): يتم اتخاذها بشكل انفرادي من قبل المدير ويعلنها على موظفيه دون إعطائهم أي فرصة للمشاركة، فالمدير وحده الذي يحدد المشكلة ويضع لها الحلول ثم يختار أحد الحلول الذي يراها مناسباً، وبعد ذلك يعلم مرؤوسيه بتنفيذ القرار المختار.

وقد كشفت بعض الدراسات التي قام بها سانفورد و لفنجنسون: " إن المديرين الذين ينفردون باتخاذ مثل هذه القرارات كان ينقصهم في الغالب بعد النظر والحكم الصائب على الأمور، كما تنقصهم القدرة على التكيف مع المواقف الإدارية ومواجهتها بفعالية وأنهم يركزون اهتمامهم على تحسين مركزهم الوظيفي دون اهتمامهم بوضع مرؤوسيهم وحاجاتهم " ، وبالتالي قراراتهم تكون سلبية ينعكس تأثيرها على العاملين والمؤسسة.

(1) ضالع دليلة ، مرجع نفسه ، ص 15 - 16

ب [قرارات ديمقراطية (جماعية)]: يتم اتخاذها وفق نمط جماعي، فهو ثمرة جهد ومشاركة جماعية أي يتم بأسلوب ديمقراطي، فانتهاج هذا الأسلوب في عملية صنع القرارات يجلب للمؤسسة فوائد عديدة ويساهم في تحسين مستواها الإنتاجي ويعمل على استمراريتها وازدهارها وهذا راجع إلى إحساس وإشعار العاملين بالمؤسسة بقيمة مشاركتهم في اتخاذ القرارات مما يولد في أنفسهم الرضى وهذا ما يحفزهم للعمل المستمر والجدي. (1)

(1) ضالع دليلة ، مرجع نفسه ، ص 17.

المبحث الثاني: مراحل وأساليب ومعوقات عملية اتخاذ القرارات

إن عملية صنع القرارات رغم تباين أهميتها والجهد الذي يقوم به صانعو القرار، فإنها تتم بصورة غير عفوية من خلال مرورها بمراحل وخطوات. بدءاً بعملية تشخيص المشكلة والتحري عن الأسباب الدافعة إليها، ثم البحث عن الحلول الممكنة والبدائل المتوفرة، وهناك عدة أساليب لاتخاذ القرار مع وجود مشاكل وعقبات تعيق هذه العملية، وسنتطرق في هذا المبحث إلى: مراحل وأساليب ومعوقات عملية اتخاذ القرارات.

المطلب الأول: مراحل اتخاذ القرار

إن عملية صنع القرارات تمر بمراحل وخطوات متعددة، بدءاً بعملية تشخيص المشكلة إلى الوصول للحلول الممكنة أي البدائل المتوفرة ثم تقييم هذه البدائل للوصول إلى عملية الاختيار من بين هذه البدائل ثم تحويل هذا القرار إلى عمل فعال والعمل على متابعته والتي سنتطرق إليها في مطلبنا هذا:

[أ] تحديد وتشخيص المشكلة:

تعتبر هذه المرحلة الأساس الذي تقوم عليه عملية اتخاذ القرار، لأن القرار يصدر لعلاج مشكلة معينة ولهذا فإن لهذه المرحلة أهميتها الكبيرة، فعلى متخذ القرار أن يكتسب الخبرة والدراية والقدرة على تحديد المشكلة تحديداً دقيقاً، وليس ذلك بالأمر الهين واليسير لذلك يجب الاستعانة بأهل الخبرة الفنية أو المتخصصة من داخل التنظيم أو خارجه إضافة إلى قدرات وخبرة من تقع عليه سلطة اتخاذ القرار وذلك للكشف عن الأسباب الحقيقية والجذرية وإلى إبراز أمور قد يكون لها تأثير على اختيار البدائل، فالتشخيص الخاطئ للمشكلة والتحري عن أسبابها يؤدي بالتأكيد إلى أخطاء في جميع المراحل التالية لها، إذ لا قيمة لأي علاج مهما كان مكلفاً طالما بني على خطأ في التشخيص أو على خطأ في تحديد الأسباب وهذا ما يؤدي إلى عدم قدرة المؤسسة على تحديد أهدافها كلياً أو جزئياً مسبقاً وأن تكون هناك قيود يتم في ظلها اتخاذ القرار.⁽¹⁾

ب [تحليل المشكلة:

بعد التعرف على المشكلة والتحديد السليم لها، نبدأ في البحث وجمع البيانات والإحصاءات المتعلقة ثم تحليلها ودراستها دراسة عميقة مستفيضة فالقرارات لا تتخذ في جهل أو فراغ معلوماتي، فعلى متخذ القرار أن ينتقي الحقائق ذات العلاقة بالمشكلة وعليه أن يتأكد تماماً من صحة المعلومات، كما عليه أن

⁽¹⁾ بطرس جلدة سليم ، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة ، دار الريادة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ،

يحدد المعلومات الإضافية التي تلزمه وكيفية الحصول عليها حتى يتمكن من تقدير درجة الخطر التي ينطوي عليها القرار.⁽¹⁾

ج [تحديد البدائل:

بمجرد تشخيص وتحديد المشكلة، وتحليلها الذي يفصح عن الأسباب التي أدت إليها نتوصل إلى حصر بدائل الحل، فاتخاذ القرار الفعال يتطلب بدائل عديدة للاختيار من بينها، وعملية الاختيار في حد ذاتها ليست بالأمر السهل فهي تتطلب قدرا من الإبداع والتفكير والمناقشة، فيجب استبعاد عدة بدائل، كالبديل الذي فشل في حل مشكلة مشابهة من قبل، أو البديل المستحيل التطبيق أو البديل الذي سيثير ردود فعل عنيفة لدى العاملين في المؤسسة.

يعد البديل الوسيلة الموجودة أمام متخذ القرار لحل المشكلة القائمة ويشترط في الحل البديل أن يتميز بما يلي:

- أن تكون له القدرة على حل المشكلة
 - أن يكون في حدود الموارد والإمكانات المتاحة
- وجود أحد الشرطين دون الآخر ينفي عن الحل صفة البديل القابل للاختيار.⁽²⁾

د [تقييم البدائل:

عندما يتضح تحديد البدائل الممكنة المتعلقة بالمشكلة وجب إبراز المزايا والعيوب المتوقعة في كل حل بديل ومدى مساهمته في حل المشكلة، وتتطلب هذه المرحلة جهدا فكريا شاقا لأن المزايا والعيوب لا تظهر بصورة واضحة عند الدراسة ولكنها تظهر فعلا عند التطبيق في المستقبل فتستلزم التنبؤ بها. لابد من مراعاة عدة اعتبارات أثناء تقييم البدائل:

- 1 . إمكانية تنفيذ البديل ومدى توفر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذه.
- 2 . تكاليف تنفيذ البديل ومدى الكفاية التي يحققها من حيث السرعة والإتقان.
- 3 . آثار تنفيذ البديل على العمل داخل المنظمة وخارجها في المجتمع ككل.
- 4 . الآثار النفسية والاجتماعية للبديل، أي مدى انعكاساته على أفراد التنظيم، ومدى قوة أو اهتزاز العلاقات التي يمسخها خاصة إذا كان البديل يهيم مصالح الجمهور.
- 5 . مناسبة الوقت والظروف لتبني هذا البديل.

⁽¹⁾ فؤاد الشيخ سالم وآخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، مركز الكتب الاردني ، الطبعة السادسة ، الأردن ، 1998 ، ص 237.

⁽²⁾ سليم بطرس جلدة ، مرجع سابق ، ص 40.

6 . استجابة المرؤوس للبديل .

7 . الزمن الذي يستغرقه تنفيذ البديل .

إن النجاح في تقييم البدائل أمر يتوقف على مدى صدق وحداثة البيانات التي يجب أن يحاط بها وعلى مدى وصول هذه المعلومات في الوقت المناسب، ومن الجدير بالملاحظة أن عملية تقييم البدائل تتسم بالمنطق والمعقولية ويتوقف حسن التقييم على اتخاذ القرار الرشيد.⁽¹⁾

هـ [الاختيار بين البدائل (اختيار أفضل حل) :

تمثل هذه المرحلة أشق وأصعب المراحل التي يمر بها متخذ القرار، فبعد أن يتم تقييم البدائل يبقى القيام بعملية التفضيل والاختيار بينها ويتم ذلك بمقارنة البدائل بعد تقييمها ثم اختيار البديل الأفضل والأحسن وذلك يتطلب خبرة ودراسة علمية، ويتوقف الاختيار السليم على توفر عناصر معينة لمتخذ القرار مثل: الكفاءة وقوة شخصيته، قدرته على التصرف السليم، حالته النفسية وقت الاختيار هذا فضلا عن نوعية الظروف التي تحكم إدارة المؤسسة كما يتوقف أيضا على الظروف المحيطة بالعمل ومدى الضغوط الداخلية والخارجية التي تمارس على متخذ القرار.⁽²⁾

و[تحويل القرار إلى عمل فعال ومتابعته:

بعد التوصل إلى اختيار البديل المناسب للحل، تنتهي العملية بوضع القرار موضع التنفيذ أي بتحويله إلى عمل فعال (يعني ببساطة تنفيذ الأفعال المتضمنة في البديل المختار) عن طريق تعاون الآخرين، فعلى متخذ القرار إبلاغ المعنيين بالتنفيذ ما عليهم القيام به وتحفيزهم على ذلك، فعملية تنفيذ الحل المختار تستلزم توقع التغيرات المحتمل حدوثها في سلوك وتصرفات القائمين بالتنفيذ إذ لا بد من العمل على تحفيزهم وترغيبهم بأفضل الوسائل ودفعهم للعمل وجعلهم يؤمنون بأن القرار المتخذ هو قرارهم وذلك من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذه خاصة في مرحلة تحديد البدائل وتقييمها واختيار أنسبها مما يسهل من تنفيذ القرار في أحسن الظروف.

نظرا لتعدد العوامل والمتغيرات التي تحيط بعملية اتخاذ القرار والتي تجعله في تغير مستمر يجب متابعته ومراقبة التنفيذ للتأكد من سلامته وقدرته على تحقيق الأهداف، فمن خلال عملية المراقبة المستمرة

⁽¹⁾ العلاق بشير، أسس الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم ، دار اليازوري العلمية ، الطبعة الأولى ، عمان ، 1998 ، ص 148 .

⁽²⁾ فؤاد الشيخ سالم وآخرون ، مرجع سابق ، ص 239 .

يمكن التعرف على القصور والعقبات التي تنشأ خلال التنفيذ وبالتالي نستطيع تعديل القرار واتخاذ إجراءات إضافية لتنفيذه.⁽¹⁾

المطلب الثاني: أساليب عملية اتخاذ القرار

يمكن تقسيم أساليب المفاضلة بين البدائل أو بمعنى آخر أساليب اتخاذ القرارات إلى مجموعتين، الأولى تشمل الأساليب التقليدية والثانية الأساليب الحديثة أو كما يطلق عليها البعض الأساليب الكمية وسنتناول فيما يلي بعض هذه الأساليب:

أ [الأساليب التقليدية:

يقصد بالأساليب التقليدية تلك التي لا تتبع خطوات المنهج العلمي في عملية اتخاذ القرارات وغالبا ما تعتمد على الخبرة السابقة والتقدير الشخصية، وتعود جذور هذه الأساليب إلى الإدارات القديمة

1 . الخبرة Experience: يمر المدير أثناء تأديته لمهامه الإدارية بالعديد من التجارب التي من شأنها أن تكون بمثابة دروس تكسبه المزيد من الخبرة التي تساعده في اتخاذ القرارات، كما أنه يمكن أن يستفيد من خبرة زملائه المديرين أو حتى المدراء المتقاعدين، لكن هذا الأسلوب لا يخلو من المخاطر فقد يكون حل المشكلات الجديدة مختلف عن حل المشكلات القديمة، وفي هذه الحالة من غير المناسب تطبيق دروس وتجارب الماضي على الحاضر حيث أنه من المستبعد أن تتطابق المواقف المستقبلية تطابقا كاملا مع مواقف سابقة، لذا فالمدير الناجح هو الذي يمكنه تدعيم خبرته السابقة بدراسة البيانات والمعلومات المتعلقة بالموقف الجديد قبل اتخاذ القرار.

2 . إجراء التجارب Experimentation:

بدأ تطبيق أسلوب إجراء التجارب في مجالات البحث العلمي، ثم انتقل تطبيقه إلى الإدارة وتحديدا مجال اتخاذ القرارات وذلك بأن يتولى متخذ القرار إجراء التجارب آخذا بعين الاعتبار جميع الاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار، ومن خلال هذه التجارب يقوم باختيار البديل الأنسب.⁽²⁾

ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يساعد المدير متخذ القرار على اختيار أحد البدائل المتاحة وذلك بعد إجراء تجارب على كل منها وإجراء تغييرات أو تعديلات على أفضل بديل بناءً على التغييرات التي تكشف عنها التجارب وبالتالي هذا الأسلوب يمنح الفرصة للمدراء للتعلم من الأخطاء السابقة ومحاولة تجنبها مستقبلا، ولكن يجب الإشارة إلى أن هذا الأسلوب عالي التكاليف كما أنه يستغرق وقت طويلا،

⁽¹⁾ العلاق بشير ، مرجع سابق ، ص 150 .

⁽²⁾ سيد صابر تغلب ، نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية ، دار الفكر ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2011 ، ص 50 -

فإجراء التجارب تحتاج إلى معدات وآلات ويد عاملة. ولعله من الضروري أن نشير إلى أنه يمكن الجمع بين الخبرة والتجربة ومثال ذلك أنه إذا أرادت شركة ما إنتاج سلعة جديدة، فقد تحتاج إلى خبرة الشركات الأخرى المنتجة لسلعة مماثلة ثم تجري تجارب على ضوء هذه الخبرات لتتمكن من اختيار البديل الأفضل.

3 . البديهة والحكم الشخصي Intuition:

يعني هذا الأسلوب استخدام المدير حكمه الشخصي واعتماده على سرعة البديهة في إدراك العناصر الرئيسية الهامة للمواقف والمشكلات التي تعرض لها، والتقدير السليم لأبعادها، وفي فحص وتحليل وتقييم البيانات والمعلومات المتاحة والفهم العميق والشامل لكل التفاصيل الخاصة بها . ولكن يؤخذ على هذا الأسلوب أنه نابع من شخصية المدير واتجاهاته النفسية والاجتماعية وهذه سمات غير ثابتة، لكن يمكن أن يكون هذا الأسلوب مجديا في اتخاذ القرارات غير الاستراتيجية أو قرارات موقفيه لا تحتمل التأجيل، هنا تظهر كفاءة المدير ومدى قدرته على تحمل المسؤولية.

4 . دراسة الآراء والاقتراحات وتحليلها:

يتمثل هذا الأسلوب في دراسة المدير الآراء والاقتراحات التي يقدمها المستشارون والمتخصصون لحل مشكلة ما وتحليلها لاختيار البديل الأفضل، ومن مزايا هذا الأسلوب أنه أقل تكلفة، كما أنه لا يستغرق وقتا وجهدا كبيرين. (1)

يتضح من خلال العرض السابق أن الأساليب التقليدية لاتخاذ القرارات تعتمد على أسس ومعايير نابعة من شخصية المدير وقدراته ومعارفه، وأن هذه الأساليب استطاعت أن تحقق قدرا من النجاح في ظل ظروف ومواقف معينة. (2)

ب [الأساليب العلمية:

إن التطورات التي شهدتها الإدارة في مطلع القرن العشرين أثبتت عدم صلاحية الأساليب التقليدية في مواكبة هذا التطور وتطلب ذلك اللجوء إلى استخدام أساليب علمية تساعد المديرين على مواجهة المشاكل الإدارية وتحليل وتقييم البدائل المتوفرة ومن ثم اختيار البديل الملائم وتتميز هذه الأساليب بأنها تقلل من أثر التحيز الناجم عن الأحكام الشخصية إلى حد كبير وتمتاز أيضا بالموضوعية وسنعرض فيما يلي أهم هذه الأساليب:

(1) سيد صابر تغلب ، مرجع نفسه ، ص 51 - 52.

(2) سيد صابر تغلب ، مرجع نفسه ، ص 53.

1. بحوث العمليات:

تعني بحوث العمليات عند ميلر وستار " تطبيق الوسائل والطرق والفنون العلمية لحل المشكلات التي تواجه المديرين بشكل يضمن تحقيق أفضل النتائج "، كما عرفها واجنر: " بأنها مدخل علمي لحل المشكلات الإدارية في المواقف المعقدة، وأن محورها الأساسي هو اتخاذ القرارات ". يتضح من خلال هذه التعاريف أنه لا بد من وجود عناصر محددة لإجراء بحوث العمليات وتتمثل في ضرورة وجود أكثر من بديل لحل هذه المشكلة وأن تحدد الأهداف التي يرغب في تحقيقها مسبقاً وأن تكون هناك قيود يتم في ظلها اتخاذ القرار. ويعتمد تطبيق أسلوب بحوث العمليات في مجال اتخاذ القرار على استخدام ما توصل إليه في العلوم الاجتماعية كما يتم التركيز على الاستفادة من الإحصاء والرياضيات والأساليب الأخرى في بناء النماذج.⁽¹⁾

وتستطيع بحوث العمليات أن تمكن المديرين من اتخاذ القرارات على أفضل وجه وذلك من خلال إعطائها وصفاً دقيقاً للمشاكل وتحديد البيانات اللازمة للتعرف على أفضل الحلول كما أنها تحدد التكلفة والعائد من كل بديل.

لكن من أهم ما يؤخذ على هذه الطريقة تبسيطها للمشكلة محل القرار من خلال صياغتها في نموذج رياضي، كما أنها تركز على العوامل التي يمكن قياسها كميًا فقط، بالإضافة إلى ضرورة إلمام المديرين بالنماذج الرياضية، ولكن كل هذا لا يلغي دور هذا الأسلوب في ترشيح لقرارات.⁽²⁾

2. نظرية الاحتمالات:

نادراً ما يتخذ المديرون قراراتهم في ظل ظروف التأكد حيث أن البيانات والمعلومات اللازمة لحل مشاكلهم غير متوفرة بشكل كبير لذا فهم ملزمون باتخاذ القرارات في ظل هذه الظروف، وفي الواقع أن هذا الوضع هو الأكثر وجوداً ويسمى بالوضع الاحتمالي لذا ظهرت بعض المحاولات التي تستهدف تطبيق نظرية الاحتمالات في مجال اتخاذ القرارات لتساعد متخذي القرارات في تحديد درجة احتمال حدوث أحداث معينة تؤثر في تنفيذ القرار أوفي تحقيق النتائج المطلوبة ومن أهم المعايير التي يمكن استخدامها لقياس الاحتمالات ما يعتقد أنه متخذ القرار بالاستناد على خبرته وممارسته السابقة وهذا ما يعرف بالاحتمال الشخصي، أما المعيار الثاني فهو الاحتمال الموضوعي والذي يتحدد عن طريق إجراء تجارب ومن خلال النتائج المتوصل إليها يتم تحديد نسبة وقوع الحدث، كما قد يتم حساب

⁽¹⁾ الحجلوني موسى طه ، إدارة المعلومات ، مكتبة ادارة الاعمال ، الطبعة الأولى ، عمان ، 1998 ، ص 56.

⁽²⁾ الحجلوني موسى طه ، مرجع نفسه ، ص 60.

الاحتمال على أساس معدل تكرار الحدث في الأجل الطويل وهذا ما يطلق عليه الاحتمال التكراري. لكن هذه الطريقة كغيرها تلاقي صعوبات في التنفيذ وذلك نتيجة لعدم توفر البيانات والمعلومات الدقيقة التي تساعد متخذ القرار على تقدير الاحتمالات، كما أن التطور الذي تشهده المؤسسات اليوم وتعد مهامها ومشاكلها الإدارية يعتبر عقبة في عملية التوقع وتحديد درجة الاحتمال.⁽¹⁾

3 . شجرة القرارات:

هي عبارة عن شكل بياني يساعد في تسهيل عملية المفاضلة بين البدائل، تفترض هذه الطريقة أن هناك سلسلة من التأثيرات تؤثر في عملية اتخاذ القرار، بمعنى أن اتخاذ أي قرار في نظام فرعي ينتج تأثيرا يكون له ردود فعل تنتشر في سلسلة متعاقبة في النظام وبيئته، ويركز هذا الأسلوب على متابعة القرار منذ لحظة البدء وحتى اتخاذه بشكل نهائي ويستعمل للمفاضلة بين عدة مشاريع، كما يتميز هذا الأسلوب أيضا بكونه يتعامل مع الحالات والمشاكل الإدارية التي تتضمن معلومات كثيرة ومتداخلة ومن خلال متابعة المسارات يمكن توجيه المعلومات التي تضمن اتخاذ القرار الكفاء.

تطبيق هذا الأسلوب يتطلب الاستعانة بالحاسوب لتحليل البيانات والمعلومات لاختيار البديل الذي يحقق النتائج المطلوبة.⁽²⁾

4 . نظرية المباريات الإدارية:

تنطلق هذه النظرية من فكرة أساسية مفادها أن كل مدير يأمل بتعظيم الأرباح وتدنئة الخسائر ونفس الشيء بالنسبة لمنافسه، لذا فإن المواقف التي يكون فيها متخذ القرار ملزم بالمفاضلة بين البدائل المتاحة تتم في إطار المنافسة لقرارات تتخذها شركات أخرى وبالتالي هناك مباراة في اتخاذ القرارات. أدركت منظمات الأعمال مؤخرا مدى ما يمكن أن تسهم به هذه الطريقة في الوصول إلى قرارات سليمة، فقامت بإعداد برامج خاصة لتدريب المديرين على كيفية استخدامها، وتقوم هذه البرامج على تقسيم المباراة إلى عدد من الجولات يقوم خلالها المتدربون باتخاذ القرارات على ضوء البيانات المعطاة، ثم يتم على أساس النتائج المحصل عليها إعادة دراسة الموقف واتخاذ قرار جديد وهكذا تستمر المباراة، وبذلك يتيح هذا الأسلوب الفرصة للمتدربين لمعرفة العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات.⁽³⁾

⁽¹⁾ بوشنافة أحمد، أساليب التحليل الكمية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر، 2000، ص 38.

⁽²⁾ أحمد بوشنافة، مرجع نفسه، ص 40.

⁽³⁾ أحمد بوشنافة، مرجع نفسه، ص 45.

في الأخير يجدر بنا الإشارة إلى أن ترشيد القرارات لا تأتي من خلال استخدام الأساليب التقليدية لوحدها لاعتمادها على اعتبارات شخصية، كما لا تأتي من استخدام الأساليب العلمية لتركيزها على الجوانب الكمية وإهمالها للجوانب السلوكية، لذلك لا بد من التكامل بين الأسلوبين معاً لمواجهة المشاكل التي تزداد تعقداً مع التطور الذي تعرفه الإدارة.

المطلب الثالث: معوقات عملية اتخاذ القرارات

بالرغم من أن هناك مراحل محددة يتبعها متخذي القرارات للوصول إلى قرارات سليمة إلا أن هناك معوقات متعددة تؤثر على عملية اتخاذ القرارات في مراحلها المختلفة، هذه المعوقات قد تؤثر على صدور القرار بصورة صحيحة أو قد تؤدي إلى التأخر في صدوره، ويمكن أن يلقى المعارضين إما من العاملين لعدم تحقيق هذه القرارات لغاياتهم ومتطلباتهم أو حتى من الجهاز التنفيذي لتعارضها مع مصالحه وأهدافهم ومن بين هذه المعوقات ما يلي:

أ: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.

1. تأثير البيئة الخارجية:

إن المؤسسة باعتبارها نظام مفتوح فهي تؤثر وتتأثر بظروف البيئة الخارجية وبالتالي فإن حتى القرار المتخذ يتأثر بالظروف نفسها، فالظروف السياسية كالنظام السياسي مثلاً يفرض قيوداً على صانعي القرارات حتى تكون هذه الأخيرة منسجمة مع مبادئ هذا النظام، كما أن النظام الاقتصادي بدوره يؤثر في فعالية القرارات من خلال ما يوفره من مساعدات ودعم مالي للمؤسسات أو منحه لامتيازات أخرى، أضف إلى كل هذا مدى التأثير الكبير للعوامل التكنولوجية على عملية اتخاذ القرارات كاختراع الكمبيوتر الذي يلعب دور هام في تجميع البيانات وتحليلها مما ساعد على التوصل إلى الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية، حتى أن بعض علماء الإدارة تنبؤوا بإمكانية إعفاء المديرين من اتخاذ العديد من القرارات خاصة المتكررة منها، ويجدر بنا الإشارة في الأخير إلى أن الظروف الاجتماعية من عادات وتقاليد والقيم الدينية تؤثر بدورها على عملية اتخاذ القرار.⁽¹⁾

2. تأثير البيئة الداخلية:

يتأثر القرار الإداري بحجم المؤسسة، مدى نموها، عدد العاملين فيها، أي أنه يتأثر بكل عوامل البيئة الداخلية للمؤسسة، لذلك تعمل هذه الأخيرة دائماً على التحكم بهذه العوامل لتوفير الجو الملائم لنجاح القرار المتخذ من خلال تحديد الأهداف بدقة وتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار.

⁽¹⁾ جلدة سليم بطرس ، مرجع سابق ، ص 43.

ومن عوامل البيئة الداخلية التي تؤثر على اتخاذ القرار تلك التي تتعلق بالهيكل التنظيمي وطرق الاتصال والتنظيم الرسمي وغير الرسمي وطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة وإمكانات الأفراد وقدراتهم ومدى تدريبهم وتوفر مستلزمات التنفيذ المادية والفنية والمعنوية

3. تأثير متخذ القرار:

تتأثر عملية اتخاذ القرار بشكل كبير بشخصية متخذ القرار، سلوكه، مركزه الاجتماعي والمالي، وحتى حالته النفسية عند اتخاذ القرار، وتختلف درجة هذا التأثير باختلاف المديرين ودرجة خبرتهم ومهاراتهم، مدى فهمهم للأمور وقدرتهم على التوقع، درجة تأثرهم بتقاليد البيئة التي يعيشون فيها بالإضافة إلى مدى تأثرهم بأراء مساعديهم.⁽¹⁾

4. تأثير ظروف القرار ومدى أهميته:

يقصد بظروف القرار كل تلك المواقف المحيطة بالمشكلة محل القرار، ومدى شمولية البيانات ودقتها والتي تجعل القرار يتخذ إما في ظروف التأكد أو عدم التأكد، فمتخذ القرار في ظل ظروف التأكد يكون على علم بجميع البدائل الممكنة أو النتائج المترتبة عن كل بديل وبالتالي هذا يسهل عليه تحديد الحل الأمثل، لكن إذا كانت البدائل والنتائج المرتقبة منها مبنية على أساس افتراضات واحتمالات نتيجة لعدم وجود معلومات دقيقة فإن متخذ القرار ملزم باتخاذ القرار في ظل هذه الظروف، كما لا بد أن تشير إلى أنه كلما زادت أهمية القرارات زادت ضرورة

الحصول على البيانات والمعلومات الدقيقة، هذه الأهمية تتحدد بالعوامل الآتية:

أ . عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة هذا التأثير .

ب . تأثير القرار من حيث الكلفة والعائد .

ج . الوقت اللازم لاتخاذ القرار.⁽²⁾

ب: مشاكل عملية اتخاذ القرار .

1 . المشاكل والمعوقات الإدارية:

أكدت الدراسات العلمية أن القيادات في معظم الدول النامية تمارس مركزية في اتخاذ القرارات نتيجة لعدم رغبتها في تفويض موظفي الدرجة الثانية، وتبرز مظاهر هذه المركزية في كثرة الإمضاءات وضرورة عرض كل صغيرة وكبيرة على المدير مما يؤدي إلى بيروقراطية في التسيير بمفهومها العامي، وقد حاولت

⁽¹⁾ مرسي جمال الدين محمد ، السلوك التنظيمي ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 2002 ، ص 198 .

⁽²⁾ جلدة سليم بطرس ، مرجع نفسه ، ص 48 .

الكثير من الدول القضاء على هذه الظاهرة من خلال تغيير القوانين ومنح الإدارات المحلية صلاحيات أكثر، ومن بين المشاكل الإدارية التي تعترض متخذي القرارات نقص المعلومات وعدم دقتها نتيجة عدم تعاون العديد من المؤسسات في تسهيل مهمة الباحثين أو ادعائهم سريتها " ومن هنا تبدو الحاجة ملحة إلى معالجة هادفة للمعلومات تؤدي إلى تناولها بطرق توصلها إلى متخذي القرارات لتمكينهم من اتخاذ قرارات أكثر موضوعية مما هي عليه الآن، وقد تكون من الوسائل الملائمة لعلاج المشاكل والعقبات الخاصة بالمعلومات وضع خطط تضمن التطوير الإداري، وإقامة نظم الإدارة بالمعلومات وتوفير الوسائل التي يمكن بواسطتها تزويد المستويات الإدارية المختلفة بالمعلومات الصحيحة من خلال تنظيم عملية جمعها وتخزينها والاستفادة منها وتسهيل انسيابها إلى مراكز اتخاذ القرارات بما تخدم اتخاذ القرارات الصائبة "، كما أن سوء التخطيط وعدم وضوح الأهداف من الظواهر السلبية المنتشرة في مؤسساتنا مما يجعل عملية التنبؤ غير ممكنة.⁽¹⁾

وإن تم التخطيط بشكل جيد فإن عدم وجود تنسيق بين أجهزة التخطيط وأجهزة التنفيذ يصعب من تطبيق القرارات.⁽²⁾

2 . المشاكل والمعوقات البيئية:

إن معظم المشاكل والمعوقات البيئية تحول دون التزام متخذي القرارات بالموضوعية، فظاهرة عدم استقرار الأنظمة السياسية مثلا أفقدت التنظيمات الإدارية استقرارها وخلقت مشاكل اجتماعية ونفسية لصانعي القرارات ولمنفذيه أيضا نتيجة لعدم الشعور بالطمأنينة، كما أن هناك الكثير من الظواهر السلبية نابعة من العادات والتقاليد السائدة والتي تنعكس أثارها على عملية اتخاذ القرار، ومن أهم هذه المظاهر التركيب الطبقي وتفاوت المستويات الاقتصادية فإذا كانت القيادات من الطبقة البرجوازية فإنها تسخر الجهاز الإداري لخدمة مصالح هذه الطبقة على حساب المواطنين، بالإضافة إلى الوساطة ومالها من تأثير كبير في تغيير القرارات المتخذة ومن بين المشاكل أيضا عدم مرونة الأنظمة واللوائح التي أصبحت تشكل عقبة حقيقية تحد من سلطة متخذ القرار وتعيق استخدامه لهذه السلطة لمواجهة المواقف الخاصة والطارئة، وعلاج مثل هذه الصعوبات يستوجب مراعاة المرونة والدقة عند صياغة أو تعديل اللوائح والتركيز على جعلها انعكاسا للواقع البيئي الذي وضعت لخدمته.

⁽¹⁾ السلمي علي ، *اتخاذ القرارات الإدارية* ، دورية المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عدد رقم 31 ، 1970 ، ص 22.

⁽²⁾ السلمي علي ، مرجع نفسه ، ص 22.

3 . المشاكل والمعوقات النابعة من وضع القيادات الإدارية:

إن من أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه الإدارة في عملية اتخاذ القرارات عدم توفر إطارات قيادية كفؤة خاصة في الدول النامية التي طالما عانت من هجرة العناصر البارزة إلى الخارج مما جعل هذه الدول تلجأ إلى ملء المناصب القيادية بأشخاص لا يعلمون الكثير عما تتطلبه هذه المناصب من مهارات مما يجعلهم يفشلون في مواجهة المشاكل المعقدة واتخاذ القرارات السليمة لحظها، أو أن هذه الدول تعمل على اختيار قادة متخصصين لإدارة مشاريع (1)

تتناسب مع تخصصاتهم وهذا الاتجاه يلقى تطبيقا واسعا في الأجهزة الإدارية إلا أن التطبيقات العلمية أثبتت أن اختيار القيادات وفقا لهذه الطريقة لا يعني بالضرورة نجاحها، لأن قائد من هذا النوع قد تعترضه جوانب ليست لها علاقة بتخصصه لذا فإن " اتخاذ القرارات الصائبة يتطلب إعداد القيادات المتخصصة وتدريبها وتطويرها وتنمية القدرات والمهارات الإدارية والإنسانية والذهنية لديها مهما كان نوع تخصصها لأن التفوق الفني لوحده رغم أهميته لا يكفي لضمان النجاح في القيادة " .

ومن بين المشاكل التي تواجه قادة الأجهزة الإدارية في الدول النامية دائما عدم توفر الاطمئنان النفسي عند اتخاذهم للقرارات وتبدو مظاهر ذلك في تخوفهم من المسؤولية وعدم قدرتهم على المبادرة، وهذا كله راجع لعدم الشعور بالاستقرار الوظيفي وعدم وجود الضمانات المادية والاجتماعية وجو العمل الملائم لتحفيزهم على مواجهة المواقف الطارئة، كما أن عدم إيمان القيادات الإدارية بجدوى تطبيق الأساليب العلمية وخاصة بحوث العمليات، صعب من مهمتهم في اتخاذ قرارات ملائمة مما يجعلهم دائما يلجئون إلى استشارة خبراء أجانب ولكن هذا لا يخلو من بعض المخاطر الناتجة عن عدم إدراك هؤلاء لأبعاد المشكلة. (2)

(1) دحموني خليفة ، متطلبات المعلومات لعملية اتخاذ القرارات ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 1999 ، ص 42 - 43 .

(2) دحموني خليفة ، مرجع نفسه ، ص 43 - 44 .

المبحث الثالث: أثر الاتصالات الادارية على فعالية اتخاذ القرارات داخل البنك

يعتبر اتخاذ القرارات الادارية من المهام الجوهرية للبنك، ومن هنا وصفت عملية اتخاذ القرار بأنها قلب الادارة البنكية، وقد أصبحت عملية اتخاذ القرارات هي محور العملية الادارية، وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة بنكية يعتمد على قدرة وفعالية اتخاذها للقرارات المناسبة.

المطلب الأول: مدى تأثير الاتصالات الادارية في عملية اتخاذ القرار

تعتبر الاتصالات الادارية من الوسائل الهامة التي يمكن للمسؤول متخذ القرار عن طريقها الحصول على المعلومات المطلوبة لاتخاذ قراراته، ومن هنا فإن سلامة القرارات الادارية ورشدها تعتمد بدرجة كبيرة على سلامة وفعالية الاتصالات التي يجريها المسؤول للحصول على المعلومات، وتتحدد فعالية الاتصالات بمدى قدرة المسؤول على تنمية الفهم بينه وبين الموظفين حتى تصبح الأهداف مفهومة لدى كل واحد منهم، كما تعتمد على طريقة المسؤول في الاتصال، والتي تسهل مهمة حصوله على المعلومات المطلوبة، ولهذا يتوجب على المسؤول أن يشجع رؤوسيه على أن يقدموا ما عندهم من معلومات، وذلك بأن يحسن الاصغاء إليهم، ويعطيهم الفرصة للتعبير الكامل عن قراراتهم كما ويشعرهم بالفهم والاستيعاب والأهمية لمختلف قراراتهم، وبهذا يكون قد يضمن فعالية اتخاذ القرارات المتخذة.⁽¹⁾

وقد تتأثر قرارات المسؤول بمدى قدرته على الوقوف على رد فعل رسالته من جانب مستقبلها، وردود الفعل التي يظهرها رؤوسيه تجاه المعلومات التي يرسلها، والتي تكون في صورة أسئلة أو استفسارات أو انتقادات أو مقترحات، وهذا كله يفيد في تعديل القرارات التي اتخذها، أو تغيير كيفية الادلاء به إذا اقتضى الموقف ذلك، كما قد تتأثر قرارات المسؤول من ناحية أخرى، بمدى استجابته لمتطلباته الموقف في اتصالاته، فتوقيت الاتصالات مثلا له أهمية كبيرة، وهذا يتطلب من متخذ القرار أن يغتنم الفرصة عندما تلوح لنقل كل ما هو مفيد أو ذو قيمة أو يساعد على فهم المعلومات، وأن يراعي العوائق التنظيمية والنفسية التي قد تعطل

الاتصالات، وأن يتفهم كل الظروف المحيطة بالموقف ذلك شخصيات من يتصل بهم واتجاهاتهم ومدى فهمهم لكلامه.⁽²⁾

المطلب الثاني: دور الاتصالات الادارية في اتخاذ القرار

⁽¹⁾ سويسى عبد الوهاب، أهمية المشاركة في تصميم الهيكل التنظيمي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، جامعة الجزائر، تخصص العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004، ص 35.

⁽²⁾ السلمي علي، اتخاذ القرارات الإدارية، دورية المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1970، ص 80.

إن علاقة الاتصالات باتخاذ القرارات تتمثل في أن سلامة القرار الذي يتخذه المسؤول وفعاليته يتوقفان على مدى دقة المعلومات المتوفرة، ووسيلة الاتصال التي يتم عن طريقها نقل هذا القرار إلى الجهات المعنية، ومدى تأثيره على تصرفاتهم وسلوكهم.

والاتصال الجيد طريق المسؤول لاتخاذ القرارات الفعالة والتي تركز على قدر كافي من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة والمتمثلة في:

1- تزويد المسؤول بالمعلومات والبيانات الصحيحة: حتى يستطيع المسؤول اتخاذ القرارات الصحيحة يجب على المرؤوسين تزويده بالمعلومات والبيانات السليمة، ولا يمكن الحصول على هذه الأخيرة إلا بوجود نظام فعال للاتصالات خاصة في المنظمة البنك والمنظمات الكبرى.

2- معرفة المسؤول بحقيقة ما يجري داخل البنك: توافر وسائل اتصال فعالة تمكن المسؤول من معرفة كل المعلومات المنتشرة حول مرؤوسيه عن بعد ومن دون تأخير، لأن المعلومات والبيانات التي تصل متأخرة له تصبح غير مجدية لاتخاذ القرار.

3- تأثير المسؤول في مرؤوسيه: لكل مسؤول اتجاهاته وأفكاره التي يريد توصيلها للعاملين، وحى يستطيع التأثير على مرؤوسيه والقيام بوظيفته في التوجيه والاشراف على أكمل وجه لابد من وجود نظام اتصال فعال بين المسؤول والمرؤوسين حتى يضمن تنفيذ القرارات التي اتخذها.⁽¹⁾

⁽¹⁾ دحموني خليفة ، مرجع سابق، ص 150.

خلاصة الفصل:

بالرغم من أن هناك مراحل محددة يتبعها متخذي القرارات للوصول إلى قرارات سليمة إلا أن هناك عوامل متعددة تؤثر على هذه العملية تتمثل في تأثير البيئة الخارجية والداخلية كما تتأثر أيضا بشخصية متخذ القرار والظروف المحيطة بالقرار كما تنتهج عملية اتخاذ القرار مراحل متسلسلة لاتخاذ القرار الأنسب والمتمثلة في تشخيص المشكلة، البحث عن البدائل المتوفرة وتقييمها للوصول إلى اختيار البديل المناسب، ويمكن التمييز بين أسلوبين لعملية اتخاذ القرار: الأسلوب التقليدي الذي يعتمد على الخبرة وإجراء التجارب والبدئية والحكم الشخصي ودراسة الآراء والاقتراحات وتحليلها، أما الأسلوب الثاني فيعتبر أكثر علمية حيث يعتمد على بحوث العمليات، نظرية الاحتمالات، شجرة القرارات ونظرية المباريات الإدارية.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

تمهيد:

في هذا الفصل سوف نقوم باختبار فرضيات ومتغيرات الدراسة من خلال التحليلات الاحصائية الضرورية من وسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والترتيب وذلك لتحديد سمات مفردات عينة البحث والمتمثلة في مجموعة بنوك الدراسة في ولاية المسيلة ودائرة بوسعادة، من حيث مدى الموافقة على عبارات المقاييس، واختبارات الثبات والصلاحية، وذلك باستخدام حزمة أساليب التحليل الإحصائي SPSS V22، ومعرفة مستويات إدراك العاملين بالبنوك لطبيعة وكيفية الاتصالات الادارية وفعالية اتخاذ القرارات، والتعرف على مدى تأثير فعالية اتخاذ القرار في البنوك محل الدراسة، محاولة بناء نموذج تنبؤ يربط بين الاتصالات الادارية داخل البنك وفعالية اتخاذ القرار داخل البنك، ومعرفة الفروق ما بين متغيرات الدراسة في عينة الدراسة المتمثلة في مجموعة البنوك التالية: بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك التنمية المحلية، القرض الشعبي الجزائري، والبنك الوطني الجزائري.

وبذلك سوف يتم تقسيم العمل في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: التحليل الوصفي لمجتمع وعينة الدراسة وتقييم الثبات والصلاحية.

المبحث الثاني: تحليل واختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول: التحليل الوصفي لمجتمع وعينة الدراسة وتقييم الثبات والصلاحية

في هذا المبحث سوف نتناول بالدراسة شرح أسلوب وأداة الدراسة المستخدمة ومجتمع وعينة الدراسة، وتحليل معطيات محور البيانات العامة وخصائصها، واختبارات الثبات والصلاحية لأداة الدراسة، باستخدام حزمة أساليب التحليل الإحصائي SPSS.

المطلب الأول: أسلوب وأداة الدراسة المستخدمة والعينة والمجتمع

1) أسلوب وأداة الدراسة المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الأسلوب الوصفي والتحليلي في الجانب النظري لعرض مفهوم الاتصالات الادارية وفعالية اتخاذ القرارات في البنوك، ومنهج الدراسة الميدانية لتغطية المتبقي من الجانب التطبيقي لهذه الدراسة.

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة الميدانية على استمارة استبيان تقيس وتكشف واقع ادراك العاملين بالبنوك لمفهوم الاتصالات الادارية وفعالية اتخاذ القرارات في البنوك محل الدراسة، صممت بالاعتماد على استبيانات الدراسات السابقة والجانب النظري، مزجنا بينها كلها بما يخدم أغراض وأهداف البحث، ثم عرضها على مجموعة من المحكمين من الأساتذة والدكاترة في تخصص البحث، وتوزيعها على عينة أولية تجريبية تنتمي لعينة الدراسة، وبعد القيام بالتعديلات المناسبة لفقرات الاستبيان، تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة.

وقد اعتمدنا في تصميم الاستبيان على سلم ليكارت خماسي الأبعاد كمقياس للإجابة على فقرات الاستبيان المندرجة تحت محورين أساسيين، هدفنا من خلالهما أساسا إلى التعرف على توجهات آراء العاملين لموضوع الدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (3-1): محاور الاستبيان مع عدد ونسبة فقرات كل محور:

الرقم	عنوان المحور	أرقام الفقرات	عدد الفقرات	النسبة المئوية
1	الاتصالات الادارية في البنك	8-1	8	%53,34
2	فعالية اتخاذ القرارات داخل البنك	15-9	7	%46,66
	المجموع		15	%100

المصدر: من إعداد الباحثة.

بالإضافة إلى المحاور السابقة أضفنا محورا للبيانات العامة المرتبطة بالمستجوبين شمل: الجنس، والسن، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل في البنك، الوظيفة داخل البنك. ويتضح من الجدول (3-1) أن هناك توازن النسبي بين الفقرات إلى إجمالي الاستبيان.

(2) مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في وكالات البنوك العاملة في بلديتي المسيلة وبوسعادة والتابعة للبنوك محل الدراسة والتي هي كالتالي: بنك الفلاحة والتنمية الريفية، البنك الوطني الجزائري، بنك التنمية المحلية، والقرض الشعبي الجزائري، حيث تم توزيع 66 استبيان على وكالات البنوك محل الدراسة، لقرب مناطقها نوعا ما من مكان الباحثة، وبعد التوزيع تم استرجاع 56 استمارة استبيان كاملة وصالحة للتحليل، توزعت أعدادها حسب البنوك كما هو موضح في الجدول رقم (3-2)، وذلك للصعوبات التي واجهتها الباحثة في استرجاع الاستمارات.

جدول رقم (3-2): حصة كل بنك من الاستبيانات المسترجعة

عينة البنوك العاملة محل الدراسة	عدد الاستبيانات المسترجعة
BADR بنك الفلاحة والتنمية الريفية	26
BNA البنك الوطني الجزائري	12
BDL بنك التنمية المحلية	12
CPA القرض الشعبي الجزائري	6
المجموع	56 استبيان

المصدر: من إعداد الباحثة

المطلب الثاني: تحليل معطيات محور البيانات العامة

أظهر تحليل الخصائص الديموغرافية أن عينة المستجوبين تنتم بمجموعة من الخصائص التالية:

(1) تحليل خصائص عينة الدراسة حسب الجنس والسن:

جدول رقم (3-3): توزيع نسب افراد العينة حسب الجنس والسن

المجموع	من 41 إلى 50 سنة		من 31 إلى 40 سنة		من 20 إلى 30 سنة		السن الجنس
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
34	36,36%	4	64,29%	18	70,59%	12	ذكور
22	63,64%	7	35%	10	29,41%	5	إناث
100 56	100%	11	100%	28	100%	17	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS v 22

يوضح الجدول رقم (3-3) الخاص بتوزيع نسب أفراد العينة حسب الجنس، أن نسبة الذكور العاملون في البنوك من أفراد العينة 56 المتحصل عليها بواسطة الاستبيان كانت 60.7%، أما نسبة الإناث في أفراد العينة فقد بلغت 39.3% فقط، بينما كانت أكبر نسبة للعاملين بالبنوك تتراوح أعمارهم ما بين 31 إلى 40 سنة، ونستنتج من ذلك أن عينة البنوك محل الدراسة توظف الذكور أكثر من الإناث وهذا راجع لصعوبة ودقة العمل المصرفي وما يتطلبه من جهد كبير، وتوظف الطاقات الشابة وذات الخبرة والتي تتراوح أعمارها من 31 إلى 40 سنة، أكثر من الأعمار الأخرى والتي تستطيع الأداء بشكل أفضل.

(2) تحليل خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي والخبرة:

جدول رقم (3-4): توزيع نسب العينة حسب المؤهل العلمي والخبرة

المجموع		أكثر من 6 سنوات		6-4 سنة		3-1 سنة		سنوات العمل المستوى التعليمي
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%3,60	2	%7,7	2	%0	0	%0	0	ثانوي أو أقل
%96,40	54	%92,30	24	%100	18	%100	12	جامعي
%100	56	%46,43	26	%32,14	18	%21,43	12	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS v 22

يوضح الجدول رقم (3-4) الخاص بتوزيع نسب العينة حسب المؤهل العلمي والخبرة، أن أعلى نسبة للعاملين في البنوك من أفراد العينة 56 المتحصل عليها بواسطة الاستبيان كانت للجامعيين بنسبة 96,40%، بخبرة أكثر من 6 سنوات عمل في البنك محل الدراسة بنسبة 92,30%. ومن ثم نستنتج مما سبق أن النسبة الغالبة في عينة البنوك محل الدراسة من العاملين والموظفين كانت من الجامعيين وحمل شهادات الليسانس والذين يملكون مؤهلات عالية لأداء وظائفهم وخبرات لمدة تفوق الست سنوات عمل في المجال المصرفي.

المطلب الثالث: إجراء اختبار الثبات والارتباط لأداة الدراسة

(1) إجراء اختبار الثبات Reliability:

في هذا الجزء قمنا باختبار ثبات كل محور من محاور الاستبيان باستخدام معامل الثبات Cronbasha's Alpha، وتشير عملية الثبات أو الاعتمادية إلى مدى تحرر المحاور الخاضعة للقياس من خطأ القياس العشوائي، وتتراوح قيمة ألفا كرونباخ ما بين 0 و 1 وكلما اقتربت قيمته المحسوبة من الواحد دلت على وجود ثبات عالي في الدراسة، وكلما اقتربت من الصفر دلت على عدم وجود ثبات¹، وتأخذ قيمة ألف كرونباخ في دراستنا هذه 0.967 وهي قيمة عالية جدا وتدل على أنه هناك ثبات في

⁽¹⁾ لعرف فائزة، رسالة دكتوراه زيادة الكفاءة والفعالية المصرفية من منظور إدارة الجودة الشاملة "دراسة قياسية لعينة من البنوك الجزائرية"، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2014-2015، ص

البيانات ومصداقية كبيرة في عكس نتائج العينة المتنوعة على مجتمع الدراسة. والجدول التالي رقم (3-5) يوضح قيمة معامل ألف كرونباخ في حالة حذف أي محور من محاور الاستبيان.

جدول رقم (3-5): قيم Cronbasha's Alpha حسب كل محور

الرقم	المحور	قيمة ألفا كرونباخ عند حذف المحور
1	الاتصالات الادارية في البنك	0.898
2	فعالية اتخاذ القرارات داخل البنك	0.894
	إجمالي محاور الاستمارة	0.967

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS v 22

المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ونتائج التحليل

المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة

1. تحليل مدى إدراك وتقييم موظفي البنوك محل الدراسة لمتغيرات ومحاور الدراسة

في هذا الجزء من التحليل سنعتمد على حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وقيمة اختبار T، لكل عبارات ومحاور الاستبيان وذلك للتأكد مما إذا كان هناك فروق بين إجابات مفردات العينة أم لا، والتعرف على مستوى تقييم موظفي بنوك عينة الدراسة وإدراكهم لمفهومي الاتصالات الإدارية وفعالية اتخاذ القرارات في بنوك عينة الدراسة.

ويعتبر اختبار T من الاختبارات الإحصائية الشائعة والمهمة والتي تستخدم بشكل واسع من قبل الباحثين لقياس الفروقات المعنوية بين المتوسطات، أي يستخدم الاختبار الإحصائي T لاختبار فرضية تتعلق بالوسط الحسابي ومعلمات النماذج التقديرية⁽¹⁾، ولغرض الوثوق بهذا الاختبار لا بد أن يتحقق الشرطان التاليان قبل إجراء الاختبار: (2)

✓ يجب أن يتبع توزيع المتغير المراد إجراء الاختبار على وسطه التوزيع الطبيعي Normally Distributed، وغالبا ما يستعاض عن هذا الشرط بزيادة حجم العينة. فقد وجد من خلال التجربة أن عدم تحقق هذا الشرط لا يؤثر على نتيجة الاختبار بشرط أن يكون حجم العينة كبيرا، وتعتبر العينة من الحجم 30 كبيرة. وفي حالتنا نحن حجم العينة 56 مفردة وبذلك فالشرط الأول محقق.

✓ يجب أن تكون العينة عشوائية وقيم مفرداتها لا تعتمد على بعضها البعض. وهذا الشرط محقق أيضا في عينتنا هذه.

وقد استخدمنا في دراستنا هذه اختبار T للعينة الواحدة One Sample T-Test للكشف عن وجود اختلاف معنوي لمتوسط متغير ما لعينة واحدة عن قيمة ثابتة تساوي في حالتنا هذه 3.40 والتي تم أخذها من القيم المقابلة للأوزان في سلم ليكارت الخماسي كما يلي:⁽³⁾

⁽¹⁾ لعراف فائزة، مرجع سابق، ص 173.

⁽²⁾ حسين علي نجيب وغالب عوض صالح الرفاعي، تحليل ونمذجة البيانات باستخدام الحاسوب تطبيق شامل للحزمة

SPSS، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 257.

⁽³⁾ فائزة لعراف، مرجع سابق، ص 174.

جدول رقم (3-6): مقاييس سلم ليكارت الخماسي⁽¹⁾

المتوسط المرجح	من 1 إلى	من 1.80 إلى	من 2.60 إلى	من 3.40 إلى	من 4.20
	1.79	2.59	3.39	4.19	غالي 5
المستوى أو الاتجاه	غير موافق بشدة	موافق	غير موافق	محايد	موافق بشدة

والهدف من استخدام هذا الاختبار هو التعرف على معنوية مستوى موافقة موظفي بنوك عينة الدراسة على عبارات ومحاور الاستبيان بشرط أن يكون مستوى المعنوية المتحصل عليه أقل من 0.05 حتى نقول أنه هناك موافقة على عبارات الاستبيان أي نقبل H1 ونرفض H0، حيث أن :

$$H_0 : u \leq 3.40$$

$$H_1 : u > 3.40$$

ونظرا لكون فرضية الدراسة ذات اتجاه واحد فإننا سنقسم مستوى المعنوية المحصل عليه باستخدام اختبار T على 2 ثم نقارنه مع 0.05. وقد كانت نتائج التحليل لكل محور وعباراته كما يلي:

⁽¹⁾ عبد الفتاح عز، مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، الجزء الثالث، الموقع على شبكة الانترنت:

<http://www.search.ask.com/web?q=%D9%85%D9%82%D8%AF%D9%85%D8%A9+%D9%81%D9%89+%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AD%D8%B5%D8%A7%D8%A1+%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B5%D9%81%D9%89+%D9%88+%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%AF%D9%84%D8%A7%D9%84%D9%89+%D8%A8%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%AE%D8%AF%D8%A7%D9%85&o=&tp=1&ts=1408808120591>، تم الاطلاع

عليه بتاريخ: 2014/08/23.

جدول رقم (3-7): نتائج تحليل عبارات ومحاور الدراسة

العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	Sig (2-tailed)	الاتجاه
المحور الأول: الاتصالات الادارية في البنك					
1	4,58	0,81	10,34	0,00	1,12
عملية الاتصال تتم مع المسؤول مباشرة.					
2	3,39	0,947	-0,06	0,96	-0,007
يستخدم صندوق الشكاوى داخل البنك لإيصال مختلف الانشغالات.					
3	4,36	1,02	7,05	0,00	0,96
يتم نقل المعلومات داخل البنك من خلال الاجتماعات الادارية.					
4	4,50	0,79	10,47	0,00	1,10
تصل المعلومات من طرف الادارة في الوقت المناسب.					
5	4,59	0,65	13,60	0,00	1,19
يتم احترام السلم الاداري في انتقال المعلومات داخل البنك					
6	4,55	0,76	11,35	0,00	1,15
تستخدم وسائل الاتصال والاعلام في ايصال المعلومات داخل البنك.					
7	4,39	0,95	7,84	0,00	0,99
هناك علاقة اتصال مرنة في التعامل مع الزملاء داخل البنك.					
8	4,57	0,68	12,82	0,00	1,17
المناقشة تعتبر وسيلة لانتقال المعلومات بين الزملاء والمسؤولين حول المهارات المتعلقة بالانشاط البنكي.					
المحور الثاني: فعالية اتخاذ القرارات داخل البنك					
9	3,93	1,26	3,13	,003	0,53
تتم مشاركة الموظفين في معظم القرارات الخاصة بمجال العمل.					
10	4,43	0,78	9,83	,000	1,03
اتخاذ القرارات داخل البنك يأتي نتيجة معرفة جيدة بما يجري في مجال العمل وظروفه .					

0,94	,000	8,19	0,86	4,34	11 تتسم القرارات الصادرة بالسهولة والدقة في البنك.
0,26	,031	2,22	0,88	3,66	12 تتصل الادارة بالموظفين بهدف تقديم قرارات للتنفيذ فقط.
0,83	,000	5,52	1,13	4,23	13 تتسم عملية صنع القرارات بالمركزية الشديدة.
0,17	,216	1,25	1,02	3,57	14 تساهم كافة المستويات الادارية في عملية اتخاذ القرارات.
0,47	,000	4,97	0,72	3,8750	15 تؤمن الاتصالات الادارية معظم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في البنك
0,96	,000	14,03	0,51	4,36	الاتصالات الادارية في البنك
0,61	0,00	6,52	0,69	4,01	فعالية اتخاذ القرارات داخل البنك
0,78	0,00	10,48	0,56	4,18	إجمالي الاستبيان

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS v 22

- يبين الجدول رقم (3-7) والخاص بنتائج تحليل محاور الاستبيان ومتغيرات الدراسة، أن توجهات آراء عاملي وموظفي بنوك عينة الدراسة للمحور الأول الخاص بالاتصالات الإدارية بالبنك كانت تبين موافقة العاملين على الأسئلة المتعلقة بطبيعة وكيفية الاتصالات الإدارية بالبنوك محل الدراسة، حيث أن الأوساط الحسابية لعبارات المحور الأول كانت معظمها أكبر من 3.40، ومستوى المعنوية المتحصل عليه لكل العبارات بعد قسمته على 2 نجد أنه أقل من 0.05 لمعظم العبارات وللمحور ككل، وبذلك نقبل بوجود موافقة وتقييم ايجابي من طرف أفراد العينة على جميع عبارات المحور الأول، والذي يقول بأنه هناك الاتصالات الادارية بالبنوك وبذلك فإننا نتأكد من صحة الفرضية الفرعية الأولى والتي تقول أنه:

إن تقييم موظفي بنوك عينة الدراسة لطبيعة وكيفية الاتصالات الإدارية بالبنك محل الدراسة

كان تقييما ايجابيا.

- يتبين من الجدول رقم (3-7) والخاص بنتائج تحليل محاور الاستبيان ومتغيرات الدراسة، أن توجهات آراء موظفي بنوك عينة الدراسة للمحور الثاني الخاص بفعالية اتخاذ القرارات داخل

البنك كانت تبين موافقة الموظفين على عبارات المحور، حيث أن الأوساط الحسابية لعبارات المحور الثاني كانت جميعها أكبر من 3.40، ومستوى المعنوية المتحصل عليه لكل العبارات بعد قسمته على 2 نجد أنه أقل من 0.05 لمعظم العبارات وللمحور ككل، وبذلك نقبل بوجود موافقة وتقييم ايجابي من طرف أفراد العينة على جميع عبارات المحور الثاني، والذي يقول بأنه هناك فعالية في اتخاذ القرارات الادارية بالبنوك محل الدراسة.

وبذلك فإننا نتأكد من صحة الفرضية الفرعية الثانية والتي تقول أنه:

إن تقييم موظفي بنوك عينة الدراسة لفعالية اتخاذ القرارات الادارية داخل البنك كان تقييماً ايجابياً.

ومن النتائج الخاصة بإجمالي محاور الاستبيان والتي تدل على اتجاه بالموافقة معنوي لموظفي البنوك، نتأكد من صحة الفرضية الرئيسية الأولى والتي تقول بأنه:

هناك تقييم ايجابي وموافقة من طرف موظفي بنوك عينة الدراسة لطبيعة وكيفية الاتصالات الإدارية وفعالية اتخاذ القرارات داخل البنوك محل الدراسة.

المطلب الثاني: قيم معامل الارتباط لمحاور الاستبيان

يوضح الجدول رقم (3-8) قيم معاملات ارتباط بيرسون لكل محور من محاور الاستبيان إلى إجمالي الاستبيان، والارتباط بين محاور الاستبيان، ويتضح من الأرقام وجود ارتباط موجب ذودلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% بين محاور الاستبيان والتي الاتصالات الادارية بالبنك وفعالية اتخاذ القرارات داخل البنك. وبذلك فإننا نقبل بصحة الفرضية الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية التي تقول بأنه: توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الاتصالات الادارية بالبنك وفعالية اتخاذ القرارات داخل البنك في عينة البنوك محل الدراسة.

جدول رقم (3-8): قيم معاملات ارتباط بيرسون بين محاور الاستبيان

	الاتصالات الإدارية بالبنك	فعالية اتخاذ القرارات داخل البنك	إجمالي محاور الاستبيان
الاتصالات الإدارية بالبنك	1,000	0.710	0.899
فعالية اتخاذ القرارات داخل البنك	0.710	1,000	0.947
إجمالي محاور الاستبيان	0.899	0.947	1,000

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام مخرجات برنامج SPSS v 22

المطلب الثالث: بناء نموذج الانحدار واختبار الأثر

في هذه المرحلة سوف نقوم ببناء نموذج انحدار للتنبؤ واختبار العلاقة وأثر متغير الاتصالات الإدارية بالبنك على فعالية اتخاذ القرارات داخل البنك، في شكل معادلة انحدار كما يلي:

$$Y = b_0 + b_1X$$

حيث:

Y : فعالية اتخاذ القرارات داخل البنك

X : الاتصالات الإدارية بالبنك

وباستخدام برنامج SPSS سوف نقوم بتقدير معاملات نموذج الانحدار المقترح والنتائج في

الجدول التالية:

جدول رقم (3-9) : نتائج الانحدار للعلاقة بين متغيرات

الدراسة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,710 ^a	,505	,496	,49288

a. Prédicteurs : (Constante), الاتصالات الإدارية في البنك

جدول رقم (3-10) : نتائج اختبار أنوفا

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	13,370	1	13,370	55,037	,000 ^b
Résidus	13,118	54	,243		
Total	26,488	55			

a. Variable dépendante : البنك داخل القرارات اتخاذ فعالية

b. Prédicteurs : (Constante), البنك في الادارية الاتصالات

جدول رقم (3-11) : نتائج اختبار النموذج المقترح

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	-,194	,570		-,341	,734
الاتصالات الإدارية في البنك	,963	,130	,710	7,419	,000

a. Variable dépendante : فعالية اتخاذ القرارات داخل البنك

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22

أشارت نتائج الانحدار أن المتغير المستقل (الاتصالات الإدارية في البنك) تفسر ما نسبته 54 % من التباين الحاصل في فعالية اتخاذ القرارات داخل البنك وهذه القيمة حصلنا عليها من قيمة مربع الارتباط R square الواردة في الجدول الأول من نتائج الانحدار، ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تقول بأنه:

يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للاتصالات الإدارية في البنك على فعالية اتخاذ القرارات داخل البنك في البنوك محل الدراسة.

يمكننا الاعتماد على قيمة F في جدول ANOVA، حيث أشارت النتائج أن قيمة F تساوي 55.037 ودرجات الحرية (1، 54) ومستوى الدلالة هو 0.000 وهو أقل من 0.05 وبذلك، فإننا نقبل الفرضية السابقة ونقول بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات الإدارية في البنك على فعالية اتخاذ القرارات داخل البنك في عينة البنوك محل الدراسة، وبما أن ميل معادلة الانحدار المقدر في الجدول الثالث من النتائج موجب فإن هذا الأثر هو أثر موجب كما هو ممثل في معادلة الانحدار التي يمكن تشكيلها من الجداول المتحصل عليها كالتالي:

$$Y = -0.194 + 0.963 X$$

حيث:

-0.194: ثابت

Y : فعالية اتخاذ القرارات داخل البنك

X : الاتصالات الإدارية بالبنك

وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الثانية والتي تقول بأنه:

يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للاتصالات الإدارية في البنك على فعالية اتخاذ القرارات داخل البنك في البنوك محل الدراسة.

ومن ثم نقبل الفرضية الرئيسية الثانية التي تقول بأنه:

يوجد علاقة ارتباط وأثر موجب ذو دلالة إحصائية للاتصالات الإدارية في البنك على فعالية اتخاذ القرارات داخل البنك في البنوك محل الدراسة.

والسؤال الموالي هنا هل هناك فروق في حول هل هناك فروق في الاتصالات الإدارية في البنك وفعالية اتخاذ القرارات داخل البنك ترجع لاختلاف البنك محل الدراسة في عينة الدراسة، والذي سنعالجه في العنصر الموالي.

المطلب الرابع: اختبار الفروق في متغيري الاتصالات الإدارية في البنك وفعالية اتخاذ القرارات داخل البنك بين البنوك في عينة الدراسة

في هذا الجزء سوف نقوم باختبار ما إذا كان هناك فروق في الاتصالات الإدارية في البنك وفعالية اتخاذ القرارات داخل البنك ترجع لاختلاف البنك محل الدراسة في عينة الدراسة، ولتحديد نوع الاختبار المستخدم لذلك فإنه ينبغي أولاً معرفة ما إذا كانت بيانات عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا من خلال اختبار طبيعية البيانات كما في الجدول الموالي رقم (3-12):

جدول رقم (3-12) : اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

Tests de normalité

اسم البنك	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiqu es	Ddl	Sig.	Statistiqu es	Ddl	Sig.
بنك بدر	,535	26	,000	,301	26	,000
بنك التنمية الاتصالات المحلية	,189	12	,200*	,952	12	,665
البنك الوطني الإدارية الجزائري في البنك	,272	12	,014	,870	12	,066
القرض الشعبي	,154	6	,200*	,978	6	,939
بنك بدر فعالية	,539	26	,000	,198	26	,000
بنك التنمية اتخاذ المحلية القرارات	,136	12	,200*	,923	12	,309
البنك الوطني داخل البنك الجزائري	,129	12	,200*	,948	12	,607
القرض الشعبي	,231	6	,200*	,857	6	,179

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22

يتضح من الجدول السابق والخاص باختبار طبيعية البيانات أنه باستخدام اختبار Shapiro-Wilk والذي يستخدم إذا كان عدد الحالات أقل من 50 في كل مجموعة (عدد الاستبيانات الموزعة في كل بنك)، وتكون قاعدة القرار قبول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت كل قيم Sig أكبر من 0,05، حيث يبين الجدول السابق أن قيم معنوية اختبار Shapiro-Wilk ليست جميعها أكبر من 0,05، وبذلك فإن بيانات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

ويغرض اختبار ما إذا كان هناك فروق في الاتصالات الإدارية في البنك وفعالية اتخاذ القرارات داخل البنك تعزى لاختلاف البنك محل الدراسة في حالة عدم طبيعية البيانات، فإننا نقوم باستخدام اختبار ⁽¹⁾ Kruskal-wallis Test والمستخدم في حالة البيانات اللامعلمية، ونتائج الاختبار موضحة في

الجدول رقم (3-13) التالي

جدول رقم (3-13) نتائج اختبار الفروق باستخدام Kruskal-wallis Test:

Rangs

	اسم البنك	N	Rang moyen :
الاتصالات الإدارية في البنك	بنك بدر	26	42,50
	بنك التنمية	12	15,21
	المحلية		
	البنك الوطني	12	13,67
	الجزائري		
	القرض الشعبي	6	24,08
	Total	56	
فعالية اتخاذ القرارات داخل البنك	بنك بدر	26	43,50
	بنك التنمية	12	17,79
	المحلية		
	البنك الوطني	12	15,13
	الجزائري		
	القرض الشعبي	6	11,67
	Total	56	

⁽¹⁾: محمد خير سليم أبوزيد، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية SPSS، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان،

جدول رقم (3-14) : اختبار مستوى المعنوية Sig لقيم Khi-deux

Tests statistiques^{a,b}

	الاتصالات الإدارية في البنك	فعالية اتخاذ القرارات داخل البنك
Khi-deux	40,855	45,740
Ddl	3	3
Sig. asymptotique	,000	,000

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : اسم البنك

المصدر: مخرجات برنامج SPSS v22

من نتائج الجدول الثاني يتضح أن مستوي المعنوية Sig لقيم Khi-deux الخاصة بكل من الاتصالات الإدارية في البنك وفعالية اتخاذ القرارات داخل البنك تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وبذلك نقبل بوجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف البنك محل الدراسة في كلا المتغيرين.

ومن ثم فإننا نقبل الفرضيتين الفرعيتين للفرضية الرئيسية الثالثة، والتي تقول بأنه:

✓ توجد فروق في الاتصالات الإدارية في البنك تعزى لاختلاف البنك محل الدراسة.

✓ توجد فروق في فعالية اتخاذ القرارات داخل البنك تعزى لاختلاف البنك محل الدراسة.

ومن ثم نقبل الفرضية الرئيسية الثالثة ونستدل على أنه:

توجد فروق بين بنوك عينة الدراسة في الاتصالات الإدارية في البنك وفعالية اتخاذ القرارات داخل البنك ترجع لاختلاف البنك محل الدراسة.

خلاصة الفصل الثالث:

في هذا الفصل قمنا بدراسة ميدانية لاختبار أثر الاتصالات الإدارية على فعالية اتخاذ القرار داخل البنك، ومن خلال اختبار فرضيات الدراسة توصلنا لمجموعة من النتائج الخاصة بمتغيرات الدراسة وأثرها على بعضها البعض في عينة البنوك محل الدراسة تتمثل أهمها في ما يلي:

✓ من نتائج إجمالي محاور الاستبيان والتي تدل على اتجاه بالموافقة معنوي لموظفي البنوك، تأكدنا من أن هناك تقييم ايجابي وموافقة من طرف موظفي بنوك عينة الدراسة لطبيعة وكيفية الاتصالات الإدارية وفعالية اتخاذ القرارات داخل البنوك محل الدراسة.

✓ تأكدنا من خلال اختبار أثر متغيرات الدراسة على بعضها البعض أنه يوجد علاقة ارتباط وأثر موجب ذو دلالة إحصائية للاتصالات الإدارية في البنك على فعالية اتخاذ القرارات داخل البنك في البنوك محل الدراسة. كما تم بناء نموذج انحدار يوضح اتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة والتنبؤ بها مستقبلا.

✓ كما توصلنا من خلال هذه الدراسة أنه هناك فروق بين بنوك عينة الدراسة في طبيعة وكيفية الاتصالات الإدارية في البنك وفعالية اتخاذ القرارات داخل البنك ترجع لاختلاف البنك محل الدراسة داخل عينة الدراسة.

بالرغم من أن هناك مراحل محددة يتبعها متخذي القرارات للوصول إلى قرارات سليمة إلا أن هناك عوامل متعددة تؤثر على هذه العملية تتمثل في تأثير البيئة الخارجية والداخلية كما تتأثر أيضا بشخصية متخذ القرار والظروف المحيطة بالقرار كما تنتهج عملية اتخاذ القرار مراحل متسلسلة لاتخاذ القرار الأنسب والتمثلة في تشخيص المشكلة، البحث عن البدائل المتوفرة وتقييمها للوصول إلى اختيار البديل المناسب، ويمكن التمييز بين أسلوبين لعملية اتخاذ القرار: الأسلوب التقليدي الذي يعتمد على الخبرة وإجراء التجارب والبدئية والحكم الشخصي ودراسة الآراء والاقتراحات وتحليلها، أما الأسلوب الثاني فيعتبر أكثر علمية حيث يعتمد على بحوث العمليات، نظرية الاحتمالات، شجرة القرارات ونظرية المباريات الإدارية.



الخاتمة



الخاتمة:

تعد الاتصالات الادارية واتخاذ القرارات من الوظائف الرئيسية للإدارة إذ تولي المؤسسات البنكية أهمية بالغة للعنصرين، فالإتصال وسيلة يمكن من خلالها تحسين التفاعل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات لتحقيق نتائج جيدة وعلاقات حسنة بين الموظفين داخل البنك، كما أنه عملية يشترط فيها حدوث التفاعل بواسطة استجابات متبادلة بين الأفراد داخل المؤسسة البنكية.

توصلنا من الجانب النظري للدراسة إلى أن الإتصال الاداري يعد إحدى الدعائم الرئيسية في العملية الإدارية وفي أية منظمة أوبنك فهو الذي يعمل على نقل المعلومات بين الإدارات في البنك أوفي المنظمة الواحدة، وبين البنوك بعضها ببعض، إذ لا يمكن لأي عامل إداري أن ينجز إنجازا عمليا سليما دون الاعتماد بشكل أو بآخر على المعلومات التي لا يمكن أن تصل في الوقت المناسب والشخص المناسب وبالقدر المناسب إلا في ظل اتصال إداري ناجح ومخطط له وفق أساليب علمية سليمة بحيث يجب اتباع الطرق اللازمة والأطر المحددة له وتجنب المعوقات التي قد تعرقل مسار التواصل بين موظفي البنك.

كما وجدنا أن عملية اتخاذ القرارات تتغلغل في كل الوظائف الادارية فنجاح المؤسسات يتوقف كثيرا على سلامة ورشد القرارات التي يتم اتخاذها، وهذا لا يتحقق إلا في وجود خطوات سليمة في اتخاذ القرارات بحيث يجب اتباع كل الأساليب والمراحل وتجنب المعوقات التي قد يتعرض لها متخذ القرار أو لعمليات اتخاذه .

وبعد تحليلنا لنتائج الدراسة الميدانية في الفصل الثالث، والاستبيانات التي تم جمعها من البنوك محل الدراسة، سنتعرض في هذه الخاتمة إلى محاولة الإجابة على فرضيات الموضوع كما سنتطرق إلى نتائج الدراسة والاقتراحات والتوصيات والتي توصلنا إليها من دراستنا هذه، بالإضافة إلى آفاق البحث.

أولاً: الإجابة على الفرضيات والنتائج

سنحاول من خلال هذا العنصر التطرق إلى نتائج الدراسة وفقا للفرضيات الرئيسية التي وضعناها في بداية مقدمة الدراسة.

1) نتائج الفرضيات داخل البنك:

أ) الفرضية الرئيسية الأولى:

هناك تقييم ايجابي وموافق من طرف موظفي بنوك عينة الدراسة لطبيعة وكيفية الاتصالات الإدارية وفعالية اتخاذ القرارات داخل البنوك محل الدراسة.

الفرضيات الفرعية:

- هناك طبيعة وكيفية للاتصال داخل البنوك الجزائرية محل الدراسة إيجابيه والتقييم لاتخاذ القرارات من طرف الموظفين العاملين داخل البنوك كان تقييما إيجابيا.

(ب) الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد علاقة ارتباط وأثر موجب ذو دلالة إحصائية للاتصالات الإدارية في البنك على فعالية اتخاذ القرارات داخل البنك في البنوك محل الدراسة.

الفرضيات الفرعية:

هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الاتصالات الإدارية بالبنك وفعالية اتخاذ القرارات داخل البنك في عينة البنوك محل الدراسة. كما وجدنا أثر موجب ذو دلالة إحصائية للاتصالات الإدارية في البنك على فعالية اتخاذ القرارات .

الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد فروق بين بنوك عينة الدراسة في الاتصالات الإدارية في البنك وفعالية اتخاذ القرارات داخل البنك ترجع لاختلاف البنك محل الدراسة.

الفرضيات الفرعية :

هناك فروق في الاتصالات الإدارية في البنك تعزى لاختلاف البنك محل الدراسة، كما وجدنا فروق في فعالية اتخاذ القرارات داخل البنك تعزى لاختلاف البنك محل الدراسة.

ثانيا: توصيات الدراسة

- يجب ايلاء أهمية أكبر لصندوق الشكاوى داخل البنك لإيصال شكاوى الموظفين
- يجب تعزيز مرونة الاتصال في التعامل مع الزملاء أكثر داخل البنك، حيث تعتبر المناقشة خير وسيلة لانتقال المعلومات بين الزملاء والمسؤولين حول المهارات المتعلقة بالنشاط البنكي.
- يجب مشاركة الموظفين أكثر في معظم القرارات الخاصة بالعمل داخل البنك.
- على المدراء والمسؤولين داخل البنك التخلي عن المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات داخل البنك.
- يجب أن يكون هناك اتصال اداري فعال وناجح لتأمين المعلومات اللازمة في اتخاذ القرارات داخل البنك.

- إن أهمية الاتصال الإداري في البنوك ضروري لتنفيذ سياساته على نطاق واسع، وما يتطلبه ذلك من مهارات وخصائص فنية عند وضع أنظمة وتحديد وسائله وإخراجها بشكل المقنع، يتطلب وجود فئة من الأخصائيين الكفاء في هذا المجال لمعاونة الإدارات التنفيذية في تطبيق سياسة ونظام الاتصال، كما تقوم أيضا بتقصي مشكلات الاتصال الإداري ومعوقاته في مواقع التنفيذ للاتصال، كما وإن اتخاذ القرارات أهمية بالغة في مدى ارتكازه على البدائل والبيانات المتوفرة يتم الحصول عليها بالاعتماد على الاتصالات المتبادلة.

ثالثا: آفاق الدراسة

يفتح هذا البحث المجال والآفاق لبحوث أخرى تأتي مكملة له بحيث تسلط الضوء على المشاكل التي يعاني منها القطاع المصرفي الجزائري وخاصة البنوك محل الدراسة، وفي ما يلي بعض العناوين المقترحة كمواضيع مكملة لموضوع دراستنا الحالية:

مدخل مقترح لتطوير منظومة الاتصالات الإدارية داخل البنوك الجزائرية.

إدارة الجودة الشاملة وأثرها على فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك الجزائرية.

مداخل لتطوير عملية اتخاذ قرار منح القروض في البنوك الجزائرية.



قائمة المراجع



1. أبو عرقوب ابراهيم، *الاتصال الانساني ودوره في التفاعل الاجتماعي*، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2006.
2. إحدادن زهير، *مدخل لعلوم الإعلام والاتصال*، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1991.
3. الحلوني موسى طه، *ادارة المعلومات*، مكتبة ادارة الاعمال، الطبعة الأولى، عمان، 1998.
4. الطائي حميد و بشير العلق، *الأساسيات الاتصال نماذج ومهارات*، دار اليازوري، عمان ، 2009.
5. المجذوب طارق، *الادارة العامة "العملية الادارية والوظيفة العامة والاصلاح الاداري*، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 2000.
6. الصيرفي محمد، *الاتصالات الادارية*، الناشر مؤسسة حورس الدولية، 2008.
7. بعلي محمد الصغير، *القرارات الإدارية*، دار العلوم، الجزائر.
8. بطرس جلدة سليم، *أساليب اتخاذ القرارات الادارية الفعالة*، دار الرياie للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
9. زيدان عبد الباقي، *وسائل وأساليب الاتصال*، مكتبة الانجلو، القاهرة، 1974.
10. حسين علي نجيب وغالب عوض صالح الرفاعي، *تحليل ونمذجة البيانات باستخدام الحاسوب تطبيق شامل للحزمة SPSS*، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
11. حميد علي صباح وغازي فرحان أبو زيتون، *الاتصالات الإدارية: أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال*، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007.
12. ماهر أحمد، *كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال*، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000.
13. ماهر أحمد وآخرون، *الإدارة المبادئ والمهارات*، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001 - 2002.
14. محمد خير سليم أبوزيد، *التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية SPSS*، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
15. مكاوي عماد والسيد حسن، *الاتصال ونظرياته المعاصرة*، الدار المصرية للنشر، القاهرة، 1998.
16. مرسي جمال الدين محمد، *السلوك التنظيمي*، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2002.
17. نواف كنعان، *اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق*، دار الثقافة عمان، ط 5، 1998.

18. نعيم ابراهيم الظاهر، *أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة*، عالم الكتب الحديث، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
19. سيد صابر تغلب، *نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية*، دار الفكر، الطبعة الأولى، عمان، 2011.
20. سعيد يسر عامر، *الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها*، مركز وايد سيرقيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 2000.
21. عبد الحافظ محمد سلامة، *وسائل الاتصال وأسسها النفسية والتربوية*، دار الفكر، الطبعة الأولى، عمان، 2007.
22. عبد الحميد محمد، *الاتصال في مجال الإبداع الجماهيري*، عالم الكتب، الطبعة الثانية، القاهرة، 1993.
23. عبد الغفار حنفي، *السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد*، الدار الجامعية، مصر، 1991.
24. العويسات جمال الدين، *مبادئ الإدارة*، دار هومه، أبوظبي الامرات العربية المتحدة، 2005.
25. العلق بشير، *أسس الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم*، دار اليازوري العلمية، الطبعة الأولى، الأردن، 1998.
26. فؤاد الشيخ سالم وآخرون، *المفاهيم الإدارية الحديثة*، مركز الكتب الأردني، الطبعة السادسة، الأردن، 1998.
27. شعبان فرح، *الاتصالات الإدارية*، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
الكتب باللغة الأجنبية:

1. H.Simon, *the New science of management decision, the Macmillan co*, New York 1960.

الأنطروحات والمذكرات:

1. أبو رمضان، *تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية في الجامعة الأردنية*، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، العلوم الاقتصادية، جامعة آل البيت، الأردن، 2000-2001.
2. بوعطيط جلال الدين، *الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي "دراسة ميدانية على الموظفين بمؤسسة سونلغاز عنابة"*، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2008-2009.

3. بوشنافة أحمد، *أساليب التحليل الكمية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية*، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر، 2000.
4. بوضرسة زهير، *اتخاذ القرارات الادارية والأكاديمية بين العوامل الفردية والتنظيمية لدى رؤساء الأقسام*، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2001 - 2002.
5. بلقطة براهيم، *الاتصال والتواصل الداخلي في المؤسسة*، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم التجارية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2006-2007.
6. دحموني خليفة، *متطلبات المعلومات لعملية اتخاذ القرارات*، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1999.
7. هاجر بوزيان الرحمان، *الاتصالات الادارية وأهميتها في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية*، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص علوم تجارية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2012-2013.
8. طيبش مصعب إسماعيل، *دور نظم وتقنيات الاتصالات في خدمة اتخاذ القرارات "دراسة حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة"*، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، الجامعة الاسلامية، غزة، 2008-2009.
9. كفان سليم، *دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية*، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2004-2005.
10. لعراف فائزة، *زيادة الكفاءة والفعالية المصرفية من منظور إدارة الجودة الشاملة" دراسة قياسية لعينة من البنوك الجزائرية*، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2014-2015.
11. سويسي عبد الوهاب، *أهمية المشاركة في تصميم الهيكل التنظيمي*، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، جامعة الجزائر، تخصص العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004.
12. ضالع دليلة، *اتخاذ القرارات في المؤسسة*، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص مالية ونقود، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2006 - 2007.

المجلات:

1. السلمي علي، *اتخاذ القرارات الإدارية*، دورية المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عدد رقم 31، 1970.
2. عبد الهادي محمد فتحي وآخرون، *المعلومات التنظيمية ودورها في اتخاذ القرارات ودارة الأزمات*، المجلة العربية للمعلومات، المجلد 16، العدد 2، 1995.

الموقع الالكتروني:

1. عبد الفتاح عز، *مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS*، الجزء الثالث، الموقع على شبكة الانترنت:

<http://www.search.ask.com/web?q=%D9%85%D9%82%D8%AF%D9%85%D8%A9+%D9%81%D9%89+%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AD%D8%B5%D8%A7%D8%A1+%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B5%D9%81%D9%89+%D9%88+%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%AF%D9%84%D8%A7%D9%84%D9%89+%D8%A8%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%AE%D8%AF%D8%A7%D9%85&o=&tpr=1&ts=1408808120591>

تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2014/08/23.



الملاحق





الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية : الاقتصاد والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم : العلوم التجارية

تخصص: بنوك

الرقم	لقب واسم الأستاذ	الجامعة	رتبة الأستاذ
01	بن الواضح الهاشمي	محمد بوضياف	مساعد رتبة أ
02	بعيطيش شعبان	محمد بوضياف	مساعد رتبة أ
03	قروش عيسى	محمد بوضياف	مساعد رتبة أ

الملحق رقم(02): الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية : الاقتصاد والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم : العلوم التجارية

تخصص: بنوك

استبيان

السيد الموظف تحية طيبة وبعد:

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الأسئلة الخاصة بموضوع: " أثر الاتصالات الادارية على فعالية اتخاذ القرارات في البنوك "، والتي تتدرج في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية تخصص بنوك ، مع تأكيد التزامنا باستخدام ما يتم الحصول عليه من بيانات فقط في إطار البحث العلمي.

شكرا مسبقا لتعاونكم.

الطالبة: لجدل سارة

الأستاذة المشرفة: د. لعراف فائزة

الرجاء وضع علامة (x) في الإجابة التي تراها مناسبة.

المحور الأول : البيانات الشخصية

- الجنس: ذكر أنثى
- السن: 20-30 سنة 31-40 سنة 41-50 سنة 51 سنة فأكثر
- المستوى التعليمي: ثانوي أو أقل جامعي
- عدد سنوات العمل في البنك: 1-3 سنة 4-6 سنة أكثر من 6 سنة
- الوظيفة التي أشغلها :
- البنك محل التوظيف:

المحور الثاني: الاتصالات الادارية في البنك

العبارات					الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					1. عملية الاتصال تتم مع المسؤول مباشرة .
					2. يستخدم صندوق الشكاوى داخل البنك لإيصال مختلف الانشغالات .
					3. يتم نقل المعلومات داخل البنك من خلال الاجتماعات الادارية .
					4. تصل المعلومات من طرف الادارة في الوقت المناسب.
					5. يتم احترام السلم الاداري في انتقال المعلومات داخل البنك
					6. تستخدم وسائل الاتصال والاعلام في إيصال المعلومات داخل البنك .
					7. هناك علاقة اتصال مرنة في التعامل مع الزملاء داخل البنك .
					8. المناقشة تعتبر وسيلة لانتقال المعلومات بين الزملاء و المسؤولين حول المهارات المتعلقة بالنشاط البنكي .

المحور الثالث : فعالية اتخاذ القرارات داخل البنك

					9. تتم مشاركة الموظفين في معظم القرارات الخاصة بمجال العمل .
					10. اتخاذ القرارات داخل البنك يأتي نتيجة معرفة جيدة بما يجري في مجال العمل و ظروفه .
					11. تتسم القرارات الصادرة بالسهولة و الدقة في البنك .
					12. تتصل الادارة بالموظفين بهدف تقديم قرارات للتنفيذ فقط .
					13. تتسم عملية صنع القرارات بالمركزية الشديدة .
					14. تساهم كافة المستويات الادارية في عملية اتخاذ القرارات .
					15. تؤمن الاتصالات الادارية معظم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في البنك

الملحق رقم (03): مخرجات البرنامج spss v22

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,908	,921	17

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélacion multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
q1	66,7573	80,235	,517	.	,904
q2	67,8823	94,757	-,394	.	,932
q3	66,9180	73,959	,766	.	,896
q4	66,7752	78,504	,665	.	,900
q5	66,6859	78,627	,804	.	,898
q6	66,7216	77,874	,739	.	,898
q7	66,8823	78,530	,533	.	,904
q8	66,7038	80,114	,637	.	,902
q9	67,3466	72,197	,680	.	,900
q10	66,8466	76,108	,854	.	,895
q11	66,9359	77,696	,657	.	,900
q12	67,6145	79,383	,525	.	,904
q13	67,0430	74,811	,630	.	,901
q14	67,7038	77,026	,573	.	,903
q15	67,4002	82,263	,432	.	,906
الادارية الاتصالات البنك في	66,9158	79,890	,899	.	,898
القرارات اتخاذ فعالية البنك داخل	67,2701	76,615	,929	.	,894

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	34	59,6	60,7	60,7
أنثى	22	38,6	39,3	100,0
Total	56	98,2	100,0	
Manquant Système	1	1,8		
Total	57	100,0		

السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 20-30	17	29,8	30,4	30,4
31-40	28	49,1	50,0	80,4
41-50	11	19,3	19,6	100,0
Total	56	98,2	100,0	
Manquant Système	1	1,8		
Total	57	100,0		

المستوى التعليمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثانوي وأقل	2	3,5	3,6	3,6
جامعي	54	94,7	96,4	100,0
Total	56	98,2	100,0	
Manquant Système	1	1,8		
Total	57	100,0		

بالبنك العمل سنوات عدد

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1-3	12	21,1	21,4	21,4
4-6	18	31,6	32,1	53,6
فأكثر 6	26	45,6	46,4	100,0
Total	56	98,2	100,0	
Manquant Système	1	1,8		
Total	57	100,0		

البنك اسم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	26	45,6	46,4	46,4
بدر بنك				
التتمية بنك	12	21,1	21,4	67,9
المحلية				
الوطني البنك	12	21,1	21,4	89,3
الجزائري				
الشعبي القرض	6	10,5	10,7	100,0
Total	56	98,2	100,0	
Manquant	1	1,8		
Système				
Total	57	100,0		

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,710 ^a	,505	,496	,49288

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	13,370	1	13,370	55,037	,000 ^b
Résidus	13,118	54	,243		
Total	26,488	55			

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	-,194	,570		-,341	,734
الاتصالات الإدارية في البنك	,963	,130	,710	7,419	,000

Tests de normalité

	اسم البنك	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
	بنك بدر	,535	26	,000	,301	26	,000
	بنك التنمية الاتصالات المحلية	,189	12	,200*	,952	12	,665
	البنك الوطني الإدارية الجزائري في البنك	,272	12	,014	,870	12	,066
	القرض الشعبي	,154	6	,200*	,978	6	,939
	بنك بدر فعالية	,539	26	,000	,198	26	,000
	بنك التنمية اتخاذ القرارات	,136	12	,200*	,923	12	,309
	البنك الوطني داخل البنك	,129	12	,200*	,948	12	,607
	القرض الشعبي	,231	6	,200*	,857	6	,179

Tests statistiques^{a,b}

	الاتصالات الإدارية في البنك	فعالية اتخاذ القرارات داخل البنك
Khi-deux	40,855	45,740
Ddl	3	3
Sig. asymptotique	,000	,000

Rangs

	اسم البنك	N	Rang moyen :
الاتصالات الإدارية في البنك	بنك بدر	26	42,50
	بنك التنمية المحلية	12	15,21
	البنك الوطني الجزائري	12	13,67
	القرض الشعبي	6	24,08
	Total	56	
	فعالية اتخاذ القرارات داخل البنك	بنك بدر	26
بنك التنمية المحلية		12	17,79
البنك الوطني الجزائري		12	15,13
القرض الشعبي		6	11,67
Total		56	

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الاتصالات الإدارية داخل البنك على فعالية اتخاذ القرار في البنوك الجزائرية، بالتطبيق على عينة من وكالات من البنوك العامة الجزائرية التالية: بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك التنمية المحلية، القرض الشعبي الجزائري، والبنك الوطني الجزائري.

ولغرض تحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الأسلوب الوصفي والتحليلي في الجانب النظري لعرض مفهومي الاتصالات الإدارية وفعالية اتخاذ القرارات في البنوك، ومنهج الدراسة الميدانية في الجانب التطبيقي من الدراسة لاختبار فرضيات الدراسة. وقد تم الاعتماد في ذلك على استمارة استبيان تقيس وتكشف وجود متغيرات الدراسة واختبار أثر الاتصالات الإدارية على فعالية اتخاذ القرار داخل البنك. ومن خلال اختبار فرضيات الدراسة توصلنا لمجموعة من النتائج، تمثل أهمها في وجود اتجاه بالموافقة معنوي وتقييم ايجابي من طرف موظفي بنوك عينة الدراسة لطبيعة وكيفية الاتصالات الإدارية وفعالية اتخاذ القرارات داخل البنوك محل الدراسة. ووجود علاقة ارتباط وأثر موجب ذو دلالة إحصائية للاتصالات الإدارية في البنك على فعالية اتخاذ القرارات داخل البنك في البنوك محل الدراسة، وفروق بين بنوك العينة في متغيرات الدراسة. كما تم بناء نموذج انحدار يوضح اتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة والتنبؤ بها مستقبلا.

الكلمات المفتاحية: الاتصالات الادارية، فعالية، اتخاذ القرار، بنك.

Abstract:

This study aims to identify the extent to which administrative communication within the bank influences on the effectiveness of decision-making in the Algerian banks, with applied on a sample of Algerian public banks agencies following: Bank of Agriculture and Rural Development, Local Development Bank, Popular Credit of Algeria, the National Bank of Algeria.

For the purpose of achieving the objectives of the study, it was used descriptive and analytical method in the theoretical side to view the concepts of administrative communications and the effectiveness of decision-making in the banks, and the methodology of the field study in the practical side of the study was done to test the hypotheses of the study. And questionnaire to measure and disclose the existence of the study variables and test the effect of administrative communication on the effectiveness of decision-making within the bank. Through testing hypotheses we came to a set of results, are the most important in a tendency to approve a significant positive and evaluation by a sample study of the nature and how administrative communications and the effectiveness of the bank staff to make decisions within the banks under study. And the presence of correlation and the impact of a positive statistically significant administrative communications in the bank on the effectiveness of decision-making within the Bank in banks under study, and the differences between the sample banks in the study variables. Was built as a regression model shows the direction of the relationship between the variables of the study and predict the future.

Key words: administrative communication, effective decision-making, bank.