وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

دور تقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات

دراسة ميدانية في مؤسسة الاسمنت ACC بالمسيلة

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

(LMD)

* إعداد الطالبة:

* شفيقة جناوي

* إشراف الأستاذة :

* وهيبة شبيلي

السنة الجامعية: 2013/2012

فهرس المحتويات	
العنوان	الصفحة
شكر	
مقدمة	01
الجانب النظري	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
1- الإشكالية	05
2- أهمية الموضوع	07
3- أسباب اختيار الموضوع	07
4- أهداف الدراسة	08
5- فرضيات الدارسة	08
6- تحديد المفاهيم	09
7- الدراسات السابقة	15
خلاصة	19
الفصل الثاني : الاتصال الإداري و تقنياته	
تمهيد	21
1- ماهية الاتصال الإداري	22
2- عناصر الاتصال الإداري	26
3- أنواع و أشكال الاتصال الإداري	28
4- وسائل الاتصال الإداري	33
5- نظريات الاتصال الإداري	35
6- معوقات الاتصال الإداري	37
7- أسباب الاتصال الإداري	39
8- أنواع تقنيات الاتصال الحديثة	40
9- معوقات استخدام تقنيات الاتصال	42
خلاصة	43
الفصل الثالث : اتخاذ القرار	
تمهيد	45

1- أهمية اتخاذ القرارات	46
2- مراحل اتخاذ القرارات	46
3- أنواع اتخاذ القرارات	48
4- نظريات اتخاذ القرارات	53
5- العوامل المساعدة في فعالية اتخاذ القرارات	59
6- دور الاتصالات في اتخاذ القرارات	62
خلاصة	65
الجانب الميداني	
الفصل الرابع : منهجية البحث و التعريف بميدان الدراسة	
تمهيد	68
1- مجال الدراسة	69
1-1- المجال المكاني	69
1-1-1- أسباب اختيار ميدان الدراسة	69
1-2- المجال البشري .	70
1-3- المجال الزمني .	70
2- المنهج و الأدوات المستخدمة في الدراسة	70
2-1- منهج الدراسة.	70
2-2 الأدوات المستخدمة.	71
3- العينة و كيفية اختيارها.	73
4- الخصائص الاجتماعية و المهنية للعينة	74
الفصل الخامس : عرض و تحليل البيانات الميدانية	
1- عرض و تحليل نتائج الدراسة	78
1-1- عرض و تحليل نتائج المحور الأول	78
1-2- عرض و تحليل نتائج المحور الثاني	85
2- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات	96
2-1- نتائج الفرضية الأولى	96

2-2- نتائج الفرضية الثانية	97
2-3 التوصيات	99
الخاتمة	101
قائمة المراجع	103
فهرس الأشكال	108
فهرس الجداول	109
الملاحق	

فهرس الجداول :

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يبين المقارنة بين قرارات مبرمجة وغير مبرمجة	**49**
02	يبين توزيع مفردات العينة حسب الجنس	**74**
03	يبين توزيع مفردات العينة حسب السن	**74**
04	يبين توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي	**75**
05	يبين توزيع مفردات العينة حسب الاقدمية في العمل	**76**
06	يبين مدى استخدام المبحوثين التقارير في اتخاذ القرار	**78**
07	يبين إمكانية معالجة المبحوثين بعض المشاكل أو المواقف عن طريق قد ندوات	**78**
08	يبين استخدام المبحوثين الاجتماعات والمؤتمرات لرفع فعالية قراراتهم	**79**
09	يبين مدى مساهمة استخدام الفاكس في عملية اتخاذ القرار	**80**
10	يبين مدى إمكانية قيام المبحوثين اجتماعات عبر الانترنت	**80**
11	يبين مدى استخدام الأوامر والتعليمات والاقتراحات في تنفيذ القرارات	**81**
12	يبين العلاقة بين المستوى التعليمي واستخدام المؤتمرات لرفع فعالية متخذي القرار	**82**
12	يبين مدى استخدام مفردات العينة للكومبيوتر ومساهمته في تسهيل وتنظيم المعلومات	**83**
13	يبين مدى مساهمة وفرة المعلومات الناتجة عن استخدام الانترنت في عملية التأكد عند اتخاذ القرار	**84**
14	يبين مدى تأثير عدم استخدام المبحوثين لتقنيات الاتصال وتأثيره في سلامة قراراتهم	**85**
15	يبين مدى مساهمة المعلومات في قدرة متخذي القرار على تحمل أعباء العمل	**85**
16	يبين مدى تخصيص المؤسسة موارد مالية لاستخدام أحدث تقنيات الاتصال	**86**
17	يبين مدى تأثير كثرة المستويات الإدارية على تنفيذ القرار	**87**
18	يبين عدم وضوح نظام الاتصال يقلل من تنفيذ القرارات	**87**
19	يبين مدى تأثير عدم توفر المعلومات الكافية يعيق فعالية القرارات	**88**

20	يبين مدى علاقة عدم توفر الكفاءة المؤهلة لاستخدام تقنيات الاتصال التكنولوجية بتنفيذ القرارات الصعبة .	**89**
21	يبين علاقة عدم رغبة المدراء في الاتصال يصعب عملية اتخاذ القرار	**90**
22	يبين مدى تاثير العلاقات مع العاملين لمقاومة تنفيذ القرار	**91**
23	يبين مدى امتلاك المبحوثين لمهارات الاتصالات الجيدة اليت تعمل على إقناع العاملين بتنفيذ القرارات في وقتها الملائم .	**92**
24	يبين علاقة اختلاف المستوى العلمي لدى المبحوثين لفعالية اتخاذ القرار	**93**
25	يبين علاقة اختلاف المستوى الاجتماعي لدى المبحوثين لعملية تنفيذ القرارات	**94**
26	يبين عدم إشراك العامين يحد من كفاءة اتخاذ القرار	**95**

فهرس الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يبين أهداف الاتصال الإجمالية في المؤسسة	24
02	يوضح عناصر عملية الاتصال	28
03	تصنيف القرار تبعا لدرجات التأكد	50
04	تصنيف القرارات حسب المستويات الإدارية	52

مقدمة :

منذ أن وجد الإنسان على سطح الأرض وهو يسعى إلى الاتصال مع الآخرين مستعملا أساليب مختلفة تتوافق كل منها مع طبيعة المرحلة الحضارية التي تمر بها البشرية ، و هذا من أجل تبادل الخبرات و المعلومات اللازمة .

فوظائف الإدارة المختلفة كالتخطيط و التنظيم واتخاذ القرارات و التنسيق والإشراف و المتابعة و الرقابة تؤدي جميعها بواسطة الاتصالات، كما أن المبادرة باتصال جيد و في الوقت المناسب، تكون وراء نجاح الكثير من النشاطات و الأعمال الرسمية خاصة في التنظيم.

وقد تم تشبيه دور الاتصال الإداري في تسير الموارد البشرية بأنه يعمل داخل المؤسسة كما تعمل الدورة الدموية في الجسم.

كما أن تقنيات الاتصالات الإدارية السليمة و الدقيقة لها تأثير كبير على فعالية "المنظمة"، وهي ضرورية لتحديد المواقف و المشاكل الإدارية بشكل واضح ووضع حلول مناسبة مع حساب كل التوقعات و النتائج المترتبة عن ذلك فعملية اتخاذ القرارات تبنى على مجموعة من المعطيات و المعلومات الصحيحة ذات الصلة بالموضوع المطلوب أو المشكل المراد حله و بالتالي اتخاذ القرار بشأنه، و عليه فإن عدم قدرة تقنيات الاتصالات الإدارية على نقل و توصيل المعلومات بالسرعة و الدقة المطلوبين يمثل عائقا أمام عملية إتخاذ القرار.

و نظرا لأهمية الموضوع و كون الاتصالات الإدارية عامل أساسي في المحافظة على سيرورة أو فعالية التنظيم وتوجيه المورد البشري في تحقيق أهداف المؤسسة، جاءت هذه الدراسة للكشف عن دور تقنيات الاتصال الإداري كمتغير مستقل في خدمة عملية اتخاذ القرارات كمتغير تابع بالنسبة للمؤسسة الجزائرية لصناعة الاسمنت A C C .

و على هذا الأساس و قصد حل هذه المشكلة تم تناول الموضوع من خلال خمس فصول حيث كان الفصل الأول مخصصا لموضوع الدراسة و الذي استعرض فيه أهم الخطوات المنهجية التي اتبعها في الدراسة انطلاقا من إشكالية البحث و انتهاء بالدراسات السابقة، و فصلين أولهما النظري أحداهما على الاتصال الإداري و تقنياته من خلال ماهية الاتصال، عناصره، أنواعه، و أشكاله، ووسائله و نظرياته، معوقات الاتصال الإداري و أسباب استخدام تقنيات الاتصال و أنواعه، معوقات استخدام تقنيات

الاتصال، كما تطرقنا في الفصل الثالث إلى عملية اتخاذ القرارات من خلال أهمية، مراحله، أنواعه، و نظرياته، العوامل المساعدة في فعاليته، ثم دور الاتصالات في اتخاذ القرارات.

بينما تمحور الفصل الرابع حول الدراسة الميدانية و عرضنا فيه منهجية البحث و التعريف بميدان الدراسة، حيث عرفنا بميدان الدراسة منهجية البحث، أدوات جمع البيانات و العينة، أما الفصل الخامس فكان لتحليل و تناول الجداول و استخراج الدلالات ذات العلاقة بالإشكالية و هذا كله سنجده في الدراسة التي بين أيدينا.

1) الإشكالية :

تعد المؤسسة من أهم العناصر الاقتصادية في المجتمع ، و وحدة إنتاج تجمع بين العناصر البشرية و المادية لخلق سلع و خدمات تقوم بعرضها في الأسواق مقابل الحصول على أرباح ، هذه الأخيرة تمكنها من اقتناء عناصر أخرى تضمن لها الاستمرارية و البقاء و تحقيق الأهداف التي تقوم بتسييرها.

و في ظل التغيرات الاقتصادية الراهنة و التطور التكنولوجي الذي تعرفه الأسواق المحلية و العالمية ، و كذا ظهور العولمة و اتساع المنافسة، تسعى المؤسسة إلى تبني منهج سليم و دقيق لتطوير مختلف جوانبها خاصة الإدارية منها ، بما في ذلك العنصر البشري ، و ذلك لماله من أهمية بالغة و فعالية كبيرة في بقاء المؤسسة و استقرارها ، فهو الركيزة الأساسية التي تساعد المؤسسة على حسن تسييرها و الاستجابة للتطورات الحاصلة في مختلف المجالات.

لهذا بات من الضروري استقطابه و إعداده و المحافظة عليه بتلبية حاجاته المادية و المعنوية و محاولة خلق جو ملائم للعمل لتمكين العاملين من فهم التعليمات و القرارات الصادرة عن الإدارة من خلال نظام الاتصال الذي يعتبر بمثابة الوسيلة التي يتم بواسطتها نقل معلوماته من فرد إلى أخر ، فالاتصال الفعال يمثل أحد الدعامات الهامة التي تساهم في زيادة الانسجام و التماسك بين العاملين ضمن مجموعات العمل ، كما انه أصبح يلعب دورا حيويا في توجيه جهود العاملين من أجل حل المشكلات الداخلية و الخارجية التي تواجههم عندما يحاولون تحقيق أهدافهم المشتركة ، و لا يقتصر تأثير الاتصال على مجموعات العمل أفقد أشارت معظم الدراسات على أن الاتصال الفعال يمثل أحد مفاتيح النجاح بالنسبة للمؤسسات المختلفة إذ يؤدي الاتصال الفعال إلى رفع الروح المعنوية و تحسين العلاقات الاجتماعية بين العاملين و زيادة الرضا الوظيفي مما ينعكس إيجابا على أدائهم ، و بالتالي على أداء المؤسسات التي يعملون فيها و تعتبر الحديث و الخطابة و الاستماع و إلقاء التعليمات و المناقشات و القراءات و التقارير هي وسائل الاتصال لنقل الأفكار و المعلومات ن و الاتصال أحد مظاهر السلوك الجماعي حيث يتطلب وجود أكثر من شخص لكي يكون هناك اتصال لابد من وجود شخص يرسل و آخر يستقبل دون أن يوجد أي تشويش حتى تصل المعلومات بالشكل السليم.

وإذا كانت الاتصالات ضرورية و لازمة للعملية الإدارية بجوانبها المتعددة فهي أكثر ضرورية و أهمية لعملية اتخاذ القرار.

لأن الاتصالات و اتخاذ القرارات يشكلان جانبين هامين من جوانب العملية الإدارية ، و يعتمد كل منهما على الآخر و يتأثر به ، بمعنى أن هناك علاقة متبادلة بين القرار والاتصال و هذا ما عبر عنه سيمون عندما قال " أنه يجب أن تتطبق مراكز اتخاذ القرارات بالضرورة مع مراكز الاتصالات و أن تكون الأخيرة ملحقة بالأولى " ، فالسلوك الاتصالي و الموقف الاتصالي يمكن القادة من التعرف على كل كبيرة و صغيرة ، ما يؤمن لهم قدرا كبيرا من المعلومات و البيانات تقلهم إلى اتخاذ وصنع قرارات فعالة تضمن التوازن و الاستقرار و تحقيق متطلبات الوظيفة ، و هذا بالإضافة إلى توجيه المرؤوسين في المستويات الإدارية الدنيا و سرعة حل المشكلات و مواجهتها و سنحاول من خلال هذه الدراسة على التعرف على الدور الذي تلعبه تقنيات الاتصال الإداري في خدمة متخذي القرارات في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، و سأتناول في الدراسة الاتصالات الحديثة و تحديد مدى فعاليتها في اتخاذ القرارات السليمة من جهة و معرفة أهم المعيقات التي تتناول الوسائل الحديثة التي تحول دون الوصول إلى نظام اتصال فعال حيث يساهم بشكل كبير المدراء في اتخاذ قراراتهم و تحسين الأداء بالمؤسسة الصناعية و من هذا المنطلق جاءت أهمية الموضوع لمعرفة مدى استخدام تقنيات الاتصال في إدارة المؤسسات الصناعية و بخاصة المؤسسات الصناعية الجزائرية .

وعليه يمكن طرح التساؤل العام التالي :

إلى أي مدى تساهم تقنيات الاتصال الإداري في خدمة عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة الصناعية الجزائرية؟

و تنطوي تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية :

- هل لوسائل الاتصالات الإدارية دور فعال في خدمة عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة الجزائرية؟
- ما هي المعوقات التي تحد من كفاءة استخدام تقنيات الاتصال في خدمة عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة الجزائرية؟

2) أهمية الموضوع:

تكمن أهمية الدراسة في الكشف عن أهم التقنيات عملية الاتصال التي تستخدمها المؤسسة الصناعية للحصول على المعلومات اللازمة و الضرورية لعملية اتخاذ القرارات ، تعد عملية الاتصال على درجة عالية من الأهمية لمنظمات الأعمال كما يمكن اعتبارها المفتاح للإدارة الفعالة أو الاتصالات الفعالة ، تقع في صلب الأداء الإداري ، و عليه يمكن القول بأن الاتصال هو بمثابة الشريان الذي يجهز الدم " المعلومات " إلى المنظمة فان الاتصالات الشفهية و المكتوبة ، تتدفق خلال قنوات مختلفة و باتجاهات مختلفة داخليا و خارجيا ، فعلى سبيل المثال : إن الإدارة تحتاج إلى إيصال سياساتها ، خططها ، أهدافها ، تعليماته ، ...الخ، إلى العاملين في المنظمة لكي يفهموها و يقبلونها ، و بنفس الطريقة فإن العاملين بحاجة إلى إيصال حاجاتهم ، طموحاتهم ، توقعاتهم مشاكلهم ، مقترحاتهم .

إذن الاتصالات هي الأساس بالنسبة للإدارة الفعالة و إن العامل الأساسي الذي يساهم في نجاح المنظمة و بقاؤها .

بالإضافة إلى ما يستنتج من هذه الدراسة من توصيات تساعد في تنمية ورفع كفاءة الرؤساء في عملية الاتصال و بالتالي في فعالية اتخاذ القرارات.

3) أسباب اختيار الموضوع :

لقد تعددت الدراسات التي تناولت موضوع الاتصال كمتغير تنظيمي في الحياة التنظيمية للمؤسسات ، جاءت هذه الدراسة لسد النقص لأنها تناولت الاتصال و تقنياته و دوره في خدمة اتخاذ القرار و لهذا كانت مبرراتنا في اختيار هذا الموضوع كالتالي :

أولا : أسباب ذاتية :

- رغبة الباحث في تناول الاتصال و ربطه لفاعلية اتخاذ القرار بالمؤسسة الجزائرية.
- حرص الباحث على تناول الاتصال من خلال إعطائه طبيعة غير تقليدية و ذلك بالتركيز على السلوك الاتصالي بدل النظرة التقليدية للاتصال لبناء تنظيمي.

ثانيا : المبررات الموضوعية :

- افتقار الحقل العلمي لمثل هذه الدراسة الامبريقية في تقنيات الاتصال من وجهة نظر جديدة.
- العزم على تبيان و توضيح السلوك الاتصالي في المؤسسة الجزائرية و الوقوف على مدى خدمة و ترشيد وصنع القرار.

4) أهداف الدراسة :

من خلا هذه الدراسة ساحاول الوصول إلى بعض الأهداف و التي من بينها :

- التعرف على تقنيات الاتصال الإداري التي تستخدم بشكل كبير في خدمة عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الجزائرية .
- الوقوف على المعيقات التي تحد من كفاءة تقنيات الاتصالات الإدارية .
- تحديد مدى مساهمة توظيف تقنيات الاتصال في فعالية عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الجزائرية .
- الوقوف على المقترحات التي تزيد من كفاءة تقنيات الاتصالات الإدارية و دورها في خدمة اتخاذ القرارات.

5) فرضيات الدراسة :

إن الإجابة على التساؤلات السابقة تفرض علينا تصميم بعض الفرضيات على ضوء التراث النظري الامبريقي المتوفر حول دور تقنيات الاتصال الإداري في خدمة عملية اتخاذ القرارات ، و في ضوء مشكلة الدراسة و أهدافها الموضوعة بالإضافة إلى ما يستمد من الواقع ، حيث تمت صياغة الفرضيات كالآتي :

- تساهم تقنيات الاتصال الإداري في خدمة عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

و يمكن تجزئة الفرضية إلى فرضيات جزئية كالتالي:

1- لوسائل الاتصالات الإدارية دور فعال في خدمة عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة الجزائرية.

أ- لوسائل الاتصال المكتوب دور فعال في خدمة عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الجزائرية .

ب- لوسائل الاتصال الشفهي دور فعال في خدمة عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الجزائرية .

ج- لوسائل الاتصال الالكتروني دور فعال في خدمة عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الجزائرية.

2- تؤدي المعوقات متعلقة بتقنيات الاتصال المتوفرة حاليا إلى عرقلة عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة الجزائرية.

أ- توجد معوقات متعلقة بتقنيات الاتصال المتوفرة حاليا تحد من كفاءة استخدام تقنيات الاتصال في خدمة عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الجزائرية .

ب- توجد معوقات تنظيمية تحد من كفاءة استخدام تقنيات الاتصال في خدمة عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الجزائرية.

ج- توجد معوقات شخصية تحد من كفاءة استخدام تقنيات الاتصال في خدمة عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الجزائرية.

6) تحديد المفاهيم :

إن عملية تحديد المفاهيم الأساسية في البحث ضرورية ، و ذلك لتمكين الباحث من حصر موضوعه و معرفة حدوده ، فهي ترسم له بوضوح الطريق الذي يتبعه في بحثه ، فضلا عن التحكم في الموضوع ، و ضبطه و تحقيق أهدافها لذلك سنحاول فيما يلي تحديد المفاهيم الرئيسية المتعلقة بدراستنا و التي تدور حول دور تقنيات الاتصال الإداري في خدمة عملية اتخاذ القرارات و التي تتمحور في العناصر التالية :

6-1: مفهوم الاتصال :

لغة : كلمة اتصال في اللغة العربية مشتقة من الجذور " وصل " و الذي يحمل معنيين اثنين، الأول هو " الرابط " بين شيئين أو شخصين أي إيجاد علاقة من نوع بين الطرفين ، أما المعنى الثاني هو البلوغ و الانتهاء إلى غاية معينة ، إذن الاتصال في اللغة العربية هو العلاقة أو الصلة التي تجمع بين طرفين لغاية معينة.

اصطلاحا : بشيع استعمال " الاتصال " كفعل أو كمفهوم لدى عدد كبير من الناس و هم من هذا قد يتفقون أو يختلفون حول ما يعتبرونه اتصالا ، فالاتصال اليوم يعد من بين المفاهيم البسيطة و المعقدة في نفس الوقت ، بسيط لأنه فعل وعملية بيولوجية و اجتماعية و أولية للكل يقوم بها بشكل إرادي أو

عفوي و معقد لأنه باستعمالاته و تطبيقاته الواسعة صار مجالا كبيرا للتداخل بين الاختصاصات العلمية [1].

فالاتصال ظهر مع ظهور الحياة الاجتماعية ، لأن الإنسان كائن اجتماعي بالفطرة ، يحتاج إلى التواصل مع غيره و إشعارهم بما يدور في عقله و يختلج في نفسه من جهة و الاطلاع على شعورهم وأفكارهم من جهة أخرى ، و بالتالي فإنه ظاهرة متنوعة و متعددة المحاور ، ومن هنا تعددت تعاريف و آراء العلماء و الباحثين و المفكرين لمفهوم الاتصال .

حيث يعرفه محمود عودة بأنه :

- الاتصال هو العملية الاجتماعية الأساسية طالما كانت المعاني و الأفكار التي تنتقل بواسطته مؤثرة .

أمل ويلي ورايس فيعرفه :

- أنه انتقال الرموز ذات المعنى و تبادلها بين الأفراد.[2]

في حين يعرفه تشارلز كولي:

- بأنه ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية و تنمو و تتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان و استمرارها عبر الزمان .[3]

و يعرفه ناصر محمد العديلي بأنه :

- تبادل المعلومات من شخص أو أكثر و ذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل و المرسل إليه.[4]

و يعرفه أحمد ماهر على أنه :

[1] مصطفى حجازي : **الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة** ، ط3، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، بيروت ، 2000، ص 19.
[2] خيري خليل الجميلي : **الاتصال و وسائله في المجتمع الحديث** ، ط1، المكتب الجامعي ، الإسكندرية ، 1997، ص ص 09-10.
[3] محمد عمر الطاولي : **نظريات الاتصال** ، ط1، مكتبة الإشعاع ، الإسكندرية ، 2001، ص 08.
[4] لوكيا الهاشمي : **السلوك التنظيمي** ، الجزء الثاني ، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية ، جامعة منشوري ، قسنطينة ، ص 212.

- عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار و معلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر.[1]

و يرى أحمد عزت راجع إن الاتصال في المنظمة يعني انتقال المعلومات و الآراء و المشاعر و الاتجاهات و تبادلها بين العمال و الإدارة ، و بين الإدارة و العمال ، و الاتصال مستمر يستهدف التفاهم و التوافق بين أولئك و هؤلاء.[2]

فيعرف الاتصال إجرائيا على أنه :

- هو عملية نقل و تبادل المعلومات و الأفكار بين الأفراد أو الجماعة داخل إطار تنظيمي ، قصد التأثير في السلوك و المواقف و الاتجاهات إما لتوجيهها أو تغييرها أو تعديلها.

6-2: مفهوم تقنيات الاتصال :

تعرف تقنيات الاتصال : بأنها الأدوات و الأوعية و الوسائل و التجهيزات المتطورة التي يتم توظيفها بغرض نقل المعلومات و البيانات من المرسل إلى المستقبل في أقل فترة زمنية و بأقل تكلفة و بدقة أكثر.[3]

و عرف البكري التقنية بأنها نشاط يتم في العقل و في الواقع المادي على مستوى أعلى من مستوى الإنتاج نفسه يهدف إلى تعديل الطريقة أو التوصل إلى طرق أخرى للإنتاج ، و إن وجود النهاية "Logy" في مصطلح التقنية لا يعني بالضرورة ارتباط التقنية بالمنهج العلمي التجريبي ، كما ظهر وساد في أوروبا خلال القرون الثلاثة الماضية و ما تبع ذلك من التطور الخاطئ ، إن التقنية هي كنشاط إنساني أو نمط من الفعالية الإنسانية غريبة الطابع و النشأة .[4]

القرار يعرفه تاننبام و زميلاه وستيلر و مارساريك : هو الاختيار الحذر و الأصدق لأحد البدائل و من اثنين أو أكثر من مجموعات البدائل السلوكية.

---

[1] أحمد ماهر : **السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات** ، الدار الجامعية ، ط6 ، الإسكندرية ، 1997 ، ص 353.
[2] احمد عزت راجح و ناصر محمد العيدني : **السلوك الإنساني و التنظيمي ، منظور كلي مقارن** ، ط1، معهد الإدارة العامة ، الإسكندرية ، 1997، ص 456.
[3] مكاوي حسن : **تكنولوجيات الاتصال في عصر المعلومات** ، ط1، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة، 1998، ص 43.
[4] البكري إياد : **تقنيات الاتصال بين زمنين** ، ط1، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2003، ص16.

أما نيجرو فيعرفه على أنه الاختيار الواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين .[1]

و يعرف القرار :هو اختيار بديل من بين البدائل الكثيرة المكنة لأجل الوصول إلى هدف،حل مشكل انتهاز فرصة .

و هو أيضا الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين ، أو هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة و اختيار الحل الأمثل .[2]

كلمة قرار تعني البت النهائي و الإدارة لصانع القرار بشأن يجب و ما لا يجب فعله للوصول بوضع معين إلى نتيجة محدودة و نهائية .[3]

3 .6 مفهوم اتخاذ القرارات :

لغة : عند المفكرين اليوم أن تصرفات الأفراد وجهودهم إما أن تكون نتيجة للتفكير أو نتيجة اللاشعور ، فإذا كانت تصرفات الأفراد قد حدثت بعد تفكير ، قيل أن الأفراد قد اتخذوا قرار أما إذا كانت التصرفات لا شعورية أو مجرد رد فعل لاشعوري فإنه لا يمكن التحدث عن اتخاذ قرار ، فالأساس في هذا الأخير هو اختيار تصرف معين بعد دراسة وتفكير[4].

إصطلاحا : و قد أكد أغلبية رجال الفكر الإداري أن أساس اتخاذ القرار هو وجود بدائل ، فوجودها يعني إمكانية الاختيار مما يتطلب توفير أكبر قدر من الدقة و الموضوعية و بعد عن الانحياز الذاتي و الاعتبارات الشخصية و المصلحية ن مما يتوفر للقرار المتخذ قرارا كافيا من الكفاءة الفعالية لتحقيق الأهداف المرجوة.

و قد تناول العديد من المؤلفين عملية اتخاذ القرار في المنظمة بالتعريف و الشرح و التحليل مثلا الدكتور سويلم يقول أنها نشاط إنساني مركب يبدأ بالشعور من الشك و عدم التأكد من جانب متخذ القرار حول ما يجب عمله حيال مشكلة ما ، و تنتهي باختيار أحد الحلول التي يتوقع أن تزيل حالة الشك و عدم التأكد ، و بذلك تساعد في الوصول إلى حل المشكلة المطروحة .[5]

---

[1] سليم بطرس جلدة ، **الإدارة الفعالة** ، ط1، دار الراية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009، ص 13.
[2] إبراهيم العزيز شيخا : **أصول الإدارة العامة** ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، 1993، ص 341.
[3] مصطفى شاويش : **الإدارة " مفاهيم ، وظائف ، تطبيق "** ، ط1، دار الفرقان للنشر ، عمان ، 1993، ص 145.
[4] سيد الهواري : **الموجز في شرح عناصر عملية الإدارة** ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1996، ص 213.
[5] محمد سويلم : **الإدارة** ، دار هاني للطباعة ، بدون بلد و سنة للنشر ، ص7.

في حين يعرفها اللوزي بأن عملية اتخاذ القرار هي استخدام المنهجية العلمية و التحليل الكمي لاختيار بديل من عدة بدائل شريطة أن يحقق هذا البديل المنفعة الأكثر للأفراد و التنظيمات الإدارية .[1]

و قد أورد كل من عبد الغفار حنفي و عبد السلام أو قحف تعريفا يتوافق آراء أغلبية المؤلفين في هذا المجال ، إذ أورد أن عملية اتخاذ القرار هي عملية اختيار البديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية أو خارجية و الموارد المتاحة للمنظمة.[2]

و تعرف عملية اتخاذ القرار هي عملية اختيار بين بديلين أو أكثر لتحقيق هدف محدد و هي عملية مستمرة و مترابطة فاتخاذ القرار يترتب عليه اتخاذ العديد من القرارات.[3]

و تعرف أيضا على أنها عملية اختيار بديل من عدة بدائل و إن هذا الاختيار يتم بعد دراسة موسعة تحليلية لكل جوانب المشكلة موضوع القرار للوصول للأهداف المرجوة.[4]

و من خلال هذه التعريفات يمكن إن نعرف اتخاذ القرار جزئيا ، هو عملية إصدار حكم منطوقا أو مكتوبا بخصوص أحد الاختيارات المتوفرة أو تجاهله و ذلك بهدف تحقيق الوصول إلى حل المشكلة المعروضة للحل.

6 .4 مفهوم المؤسسة الاقتصادية :

لغة : المؤسسة هي شركة أو جمعية أسست لغاية علمية أو خيرية أو اقتصادية و يقال مؤسسة اقتصادية و يقال مؤسسة صناعية .[5]

اصطلاحا :المؤسسة هي المنظمة الاقتصادية أو الاجتماعية المستقلة نوعا ما تؤخذ بها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية المالية ، و الإعلامية بغية تقديم قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زماني و مكاني .[6]

---

[1] موسى اللوزي : **التطور التنظيمي " أساسيات و مفاهيم حديثة "** ، ط 1 ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 1999، ص 31.
[2] عبد الغفار حنفي عبد السلام أو قحف : **تنظيم و إدارة الأعمال** ، المكتب العربي الحديث للنشر ، الإسكندرية ، 1993، ص 132.
[3] محمد السيد البدوي الدوسوقي : **كيف تتخذ قرارا صائبا ؟ و كيف تواجه المشكلات وتتغلب عليها ؟** ط1، مركز الإسكندرية للكتاب ، 2006، ص 18.
[4] عبد القادر محمد ، **أساسيات الإدارة " المبادئ و التطبيقات "** ، ط1، دار المريخ للنشر ، الرياض ، 1992، ص 165.
[5] محمد عاطف غيث **: قاموس علم الاجتماع** ، ط1، دار المعرفة الجامعية للطبع و النشر و التوزيع ،الإسكندرية ،2006، ص48.
[6] عبد الرزاق بن حبيب: **اقتصاد و تسيير المؤسسة** ، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2003، ص 25.

و يعرفها عمر صخري هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الاجتماعي و النشاطات المتعلقة به من تخزين و شراء و بيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها .[1]

و تعريف صامويل عبود المؤسسة الاقتصادية هي الوحدة الإنتاجية التي تقوم على الأساس الجماعي للعاملين فيها " العامل البشري " و المزودين بالموجودات المادية و المالية " العامل المادي " ، و المؤسسة تكون الوحدة الأساسية في الاقتصاد الوطني يمكن أقلمتها من قبل الدولة ، إلا أنها تتمتع باستقلاليتها من الناحية الحقوقية و الاقتصادية .[2]

و المؤسسة الصناعية هي مؤسسة تنفرد بخاصية اقتصادية جوهرية و هي إنتاج الموارد و السلع الجاهزة للاستهلاك و كذلك توفير العتادات و الآلات التي تنتج وسائل الإنتاج بالإضافة إلى توفير الوسائل المادية و البشرية التي ترتبط بالعملية الإنتاجية بصفة عامة.[3]

و تعرف المؤسسة اصطلاحا من الناحية السوسيولوجية مجموعة من الأحكام و القوانين الثابتة التي تحدد العلاقات الاجتماعية في المجتمع.[4]

و من خلال التعريفات السابقة نستخلص التعريف الإجرائي للمؤسسة هي إنهاء وحدة اجتماعية و اقتصادية تمارس نشاطات مختلفة من أجل تحقيق أهداف أوجدت من خلالها .

[1] عمر صخري : **اقتصاد المؤسسة** ، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2006، ص 24.
[2] صامويل عبود : **اقتصاد المؤسسة** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1982، ص60.
[3] محمد سعيد أوكيل : **وظائف و نشاطات المؤسسات الصناعية** ، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر ، 1992، ص05.
[4] دينكن ميشال : **معجم علم الاجتماع** ، ط2، الطليعة ، بيروت ، 1981 ، ص 102.

7- الدراسات السابقـة

حظيت الاتصالات الإدارية باهتمام خاص من قبل الباحثين وعلماء الإدارة وعلم النفس والاجتماع والسلوك التنظيمي ، ولما لها من دور مهم في إدارة ونجاح أي منظمة ، ولها أهمية في تدفق المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات عبر قنوات الاتصال المختلفة في الوقت المناسب ، ولهذا تعددت الدراسات في هذا المجال وسأستعرض عددا من الدراسات السابقة المتعلقة بتقنيات الاتصال الإداري وعلاقتها بخدمة اتخاذ القرارات .

أولا : الدراسات المحلية

دراسة العربي بن داود

عنوان الدراسة (فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة الجزائرية) وتمت الدراسة بمركب الرافعات و المجارف بعين السمارة ولاية قسنطينة تسعى الدراسة إلى تحقيق هدف أساسي أو عام يتجلى من خلال مدى اهتمام المؤسسة بتحقيق فعالية اتصالية بين الإدارة و العمال ، ومعرفة أو إبراز أهمية الاتصال في المؤسسة ودورة في تحقيق أهدافها .

- الكشف عن أنماط الاتصال و خصائص هو الوسائل و كذلك القنوات المتبعة في العملية الاتصالية.
- كذلك إبراز المشاكل التي تحول دون تحقيق فعالية اتصالية.
- خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

•لخصت نتائج الدراسة المتحصل عليها في النقاط أو النتائج التالية:

العلاقات الإنسانية الجيدة داخل التنظيم الصناعي هي بمثابة المحفزات الهامة التي تؤدي بالعامل إلى بذل مجهود اكبر في عمله لإنجاح المؤسسة .

- يعتبر الاتصال المفتوح عامل رئيسي لإشاعة روح الجماعة ،فهو يساعد العمال إبداء أرائهم في المسائل التنظيمية الخاصة بهم،مما يزيد من دافعيتهم للعمل.

– أما فيما يخص اتخاذ القرار و المشاركة فيه،فقد توصلت النتائج إلى غالبية المبحوثين مستثنون من هذه العملية ،وذلك راجع حسبهم أن هذه العملية هي من مهام المدير العام وحده.[1]

ثانيا الدراسات العربية

دراسة محمد بن علي المانع 2006

قام محمد بن علي المانع بإجراء دراسة ميدانية على الضباط العاملين بالأمن العام بالرياض بعنوان تقنيات الإتصال ودورها في تحسين الأداء هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تقنيات الإتصال المتوفرة في الأجهزة الأمنية و المعوقات التي تواجهها و تقديم التوصيات التي تساهم في الحد من هذه المعوقات ،و اتبع المانع المنهج الوصفي التحليلي ،و استخدم أسلوب العينة العشوائية البسطة وذلك بأخذ عينة عشوائية حجمها بمثل 40 % من المجتمع الأصلي أهم النتائج التي توصل اليها المانع تمثلت في ان الواقع تقنية الإتصال الإداري في جهاز الأمن العام متأخرة وأن استخدام تقنيات الاتصال يحقق فعالية كبيرة جدا في أداء المهام ، و أن من اهم المعوقات التي تواجه استخدام التقنية هو قلة هذه الأجهزة وقدم المتوافر منها و انخفاض مستوى تدريب العالمين بالإضافة إلى عدم صيانتها الوقائية يؤدي إلى كثرة إعطالها .

الدراسة الثانية " الدراسة التي أجراها عبد الرحمان الشاعر عام 2004م

بعنوان " تقنية المعلومات و الاتصال من الدراسات الحديثة حيث يرى ان تقنية المعلومات و الإتصال قد أتت لتزيد من كفاءة الفرد و المنظمة ذلك أن تبني هذه التقنية و تلك النظم و إعداد الأفراد لها أصبح مطلبا حضاريا لابد منه من اجل وزيادة الإنتاجية في المنظمات الإدارية و الأمنية كافة و تحسين أداء العاملين فيها.

و يؤكد الشاعر انه لا يستطيع أن تتخيل أن هناك منظمة يمارس العاملون فيها نظام الأرشفة القديم و حفظ المعلومات و السجلات الخاصة بها في ظل تواجد الحاسب الآلي و نظام حفظ المعلومات المتطورة.

[1] - العربي بن داود : **فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجزائرية** ، مذكر لنيل شهادة ماجستير تنظيم و عمل ،جامعة منتوري قسنطينة ،2001.

كما لا يمكن ان نتخيل ان ادارة ما تسعى الى التخطيط السليم دون الرجوع الى البيانات المعالجة و مخرجاتها من معلومات أصبحت ملاذ المخططين و صانعي القرارات للوصول الى النتائج اكثر كفاءة تزداد فيها الإنتاجية ويتم تحسين الأداء.

الدراسة الثالثة: الدراسة أجراها إياد البكري دراسة عام 2003م بعنوان "تقنيات الإتصال بين زمنين"

وتتضمن هذا المؤلف مقدمة و أربعة فصول و خاتمة ،تناول في الفصل الأول مفهوم التقنية و مفهوم الإتصال ودور التقنية في تطور وسائل الإتصال ،و في الفصل الثاني تناول التطور التقني لوسائل الإتصال الجماهيري (الطباعة ،الإذاعة ،المسموعة ،الإذاعة المرئية).أما الفصل الثالث فقد تناول بالتفصيل تقنيات الإتصال الحديثة منها الحاسوب و الأقمار الاصطناعية و أقمار البث المباشر ،و شبكة المعلومات الأنترنت.

أما الفصل الرابع و الأخير فقد افرده المؤلف للحديث عن الثورة المعلوماتية و البحوث و تقنيات الاتصال الحديثة في مجال التربية و التعليم و اكتساب في مجمله يتحدث عن تطور تقنية الاتصال و التقدم الهائل الذي حققته المعلوماتية و التي مكنت تصغير حجم التجهيزات و تخفيض كلفتها ،كما مكن هذا التطور من تسهيل عملية التداخل المتزايد بين المعلوماتية ووسائل الاتصال عن بعد وبين الأجهزة السمعية و البصرية.

ثالثا :الدراسة الأجنبية

دراسة 2003yatrakis

قام (yatrakis) ياتركيس بدراسة العلاقة بين استخدام الأنترنت و التقنيات و اتخاذ القرارات لدى متخذي القرارات في جمهورية الصين الشعبية ،وتم دراسة العلاقة بين استخدام الأنترنت و فعالية صنع القرار ،و استخدام yatrakis المنهج الوصفي التحليلي و اعتمد على أسلوب الإستبانة ،وذلك بأخذ عينة تتكون من 123 من مديري ثماني شركات تكنولوجيا المعلومات متعددة الجنسيات في الصين ،وقد تبين أن شبكة الأنترنت فعالة جدا في تسهيل أتحاذ القرارات الإدارية ورفع الأداء،وتوصي دراسته بالاستفادة الكاملة من قدرات شبكة الأنترنت و تطوير مهارات العاملين لاستخدامها ،وذلك لأن الأنترنت يؤدي إلى زيادة فعالية اتخاذ القرارات الإدارية التي تشكل عاملا رئيسيا في القدرة التنافسية للمنظمات.

التعقيب على الدراسات السابقة :

يتضح من الدراسات السابقة التي تم عرضها ان هناك اهتمام متزايد بالنسبة للاتصال الإداري وطرقه ووسائله .

معظم الرسائل السابقة تناولت دور تقنيات الاتصال في تحسين الأداء والمعيقات التي تواجه استخدام هذه التقنيات ودورها في رفع مستوى الأداء ، ولقد قام الباحثون من خلال الدراسات السابقة على دراسة العلاقة بين تقنيات الاتصال وتحسين الأداء لمعرفة واقع تقنيات الاتصال واكتشاف المعوقات والصعوبات التي تواجهها لأن استخدام التقنية في الاتصال يوفر على المنظمة الكثير من الجهد والوقت التكلفة ، وهو ما تسعى إليه كافة المنظمات .

ولمن يظهر من الدراسات السابقة مثل دراسة محمد بن علي المانع وعبد الرحمن الشاعر أنها تميزت عن باقي الدراسات بأنها كانت أكثر شمولية لاستخدام تقنيات الاتصال المختلفة مثل الانترنت والهاتف ودروها في تحسين أداء وسرعة اتخاذ القرارات بخلاف الدراسات السابقة التي لم تتناول إلا تقنية واحدة وبيانات أثر استخدامها على الأداء مثل دراسة ياتركيس YATRAKIS .

ولقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تكوين صورة مبدئية في العلاقة بين تقنية الاتصال واتخاذ القرار وتحسين الأداء وربط نتائج الدراسة بالدراسات السابقة ، كما استفاد منها بشكل جزئي في إعداد الجانب النظري عن تقنية الآصال بالإضافة إلى أن هذه الدراسات ساعدت الباحث على استخدام أداء الدراسة التي استخدمها لجمع البيانات والمعلومات .

ويهدف الباحث من هذه الدراسة غلى تسليط الضوء الذي تلعبه تقنيات الاتصال لدى متخذي القرارات في المؤسسات الصناعية ومعرفة أهم الصعوبات التي تواجهها والمقترحات لتحسين دور تقنية الاتصال في المنظمات بالإضافة إلى معرفة أكثر تقنية من تقنيات الاتصال استخداما والمهارات المتوفرة لدى العاملين في عملية الاتصال .

خلاصـة:

انطلاقا مما طرح في هذا الفصل و الخاص بموضوع الدراسة و ذبك مع تحديد مشكلة البحث ، بافتراضها لوجود علاقة بين الاتصال المستعمل في خدمة اتخاذ القرارات ، سوف نحاول تسليط الضوء على الفصول النظرية القادمة ، على ماهية الاتصال و كذا اتخاذ القرارات.

تمهيد :

يعد مفهوم الاتصال من المفاهيم الأساسية في مختلف العلوم الإنسانية ، فهو قائم على التأثير الذي يتركه الأفراد فيمن حولهم ولا يتوقف عند حدود المنطوق و المكتوب فقط ، بل يتعداه إلى كل الواقف و الحركات و الإيماءات و الأفكار و القيم و الاتجاهات .

ولقد بحث العلماء و المفكرين في مفاهيمه وطوروا نماذج ونظريات و شبكات الاتصال ،ووضعوا له أنواعا وأنماطا مختلفة وتناولوا بالدراسة أهدافه ووسائله ،والعقبات التي تعرض نجاح عمليته .

كما طوروا نظريات ومدارس فكرية تبحث في تفسيره وتحليله حسب انتمائهم الفكرية .

ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى عملية الاتصال الإداري من خلال عرض جملة من العناصر أهمها : عناصر الاتصال أشكاله ووسائله و النظريات التي تناولت الاتصال ثم نتطرق إلى أسباب استخدام تقنيات الاتصال و أنواعها و غيرها من العناصر المهمة المتعلقة بالاتصال و تقنياته .

1) مـاهيــة الاتصــال :

1-1) خصائص الاتصال :

تتميز العملية الاتصال بالعديد من الخصائص ، يمكن إدراجها فيما يلي :

أولا – انتشار الاتصال عبر الزمان و المكان :

يمضي الإنسان متحدثا إليه ومستمعا و مستجيبا للعديد من الرموز لهذا يجب اتصال في كل مكان وكل لحظة ولا غنى عنها من هنا يعبر الاتصال عن الأوضاع القائمة والبيئة المحيطة و الثقافة المميزة لشعب معين ، والمناخ الثقافي الذي يعبر عن حقيقة المجتمع وأوضاعه .

ثانيا – الاشتراك و المشاركة في المعنى :

إن الاتصال بوجه عام هو نشاط له هدف ومعنى وهو فعل يبادر به و يسعى فيه نحو التميز المنبهات وتنظيمها حيث يتمكن من توجيه ذاته في بيئته وإشباع حاجاته المتغيرة ، فقيام الإنسان بالاتصال هو عملية تحويل للمنبه الخارجي من الحالة مادة أولية إلى خام إلى معلومات ذات معنى وهدف .

ثالثا : الاتصال يشكل نظاما متكاملا :

يتكون الاتصال من وحدات متداخلة وتعمل جميعا حينما تتفاعل مع بعضها البعض من المرسل ، مستلم رسائل ، قناة تغذية مرتدة ، وإذا غابت بعض العناصر أو لم تعمل بشكل جيد فإن الاتصال يتعطل أو يفقد التأثير المطلوب[1].

رابعا – الاتصال غير قابل للتراجع و التفادي :

لا يمكن لشخص ما إن يتراجع عن الاتصال بعد حدوثه ، فهو يستطيع التأسف و الاعتذار وإصلاح ما أفسده الاتصال أو حتى نسيان تلك العملية الاتصالية التي قام بها ، ولكن لا يمكنه مسحه أو الظن بأنه لم يحدث ، فإذا ما تفادى أحدنا اتصالا من جانب أصدقائه مع رغبتهم فيه ، فإن ذلك يؤدي إلى أثار سلبية على هذه الصداقة [2].

---

[1] - خيري خليل الجميلي : مرجع سبق ذكره ، ص ص 13- 14 .

[2] - أحمد سيف الدين التركستاني ، **مدخل إلى الاتصال الإنساني** ، مركز تطوير التعليم الجامعي لجامعة الملك بن عبد العزيز ،2009 ، ص55 .

1-2) أهداف الاتصال الإداري :

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

أولا : هدف تعليمي تثقيفي :

وهو محاولة إكساب المستقبل خبرات ومهارات و مفاهيم جديدة التواكب التطور المستمر في الحياة .

ثانيا : هدف ترويحي ترفيهي :

محاولة إدخال البهجة و الفرح و الاستماع إلى الجمهور المستقبل من خلال أساليب الترفيه التي تساعد على التخلص من الضغوط الكثيرة للعمل .

ثالثا : هدف اجتماعي :

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

رابعا : هدف تنظيمي إداري :

يعمل على تحسين سير العمل وتذليل العقبات وتوجيه الأفراد لتحقيق هدف محدد ودعم الروابط و الصلات بين كافة المستويات الإدارية و المساعدة في اتخاذ القرارات .[1]

فأهداف الاتصال بالنسبة للتنظيم يكون من خلال :

- تحقيق التنسيق بين أفعال و تصرفات مختلفة أقسام وأجزاء التنظيم ، فبدون الاتصال الإداري تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض ، و بالتالي تفقد القدرة على التنسيق و التكامل ، وتميل المؤسسة بذلك إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة [2].

[1] - هالة منصور : **الاتصال الفعال مفاهيمه و أساليبه ومهارته** ، ط1 ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ،2000، ص 56 .

[2] - صالح بن نوار : **فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية** ، ط 1 ، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة ، جامعة قسنطينة ، 2006 ، ص 67 .

الشكل رقم (1) : أهداف الاتصال الإجمالية في المؤسسة .

المصدر : نامر دادي عدون ، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، ط1 ، دار المحمدية الجزائر ، 2007 م،ص 77 .

- من الأهداف العامة لعملية الاتصال الإداري هو وضع قواعد ثقافية تنظيمية تتضمن قيم و مبادئ تخدم وتتماشى وطبيعة نشاط المؤسسة .
- يهدف الاتصال الإداري إلى البلوغ بالمؤسسة إلى درجة من النموذجية في عملية اتخاذ القرارات داخلها وذلك عبر وضع عناوين عرفية لطرق و آليات تحديد المشاكل و تقييم البدائل و تنفيذ القرارات و تقييم نتائجها .

1-3- وظائف الاتصال الإداري

يؤدي الاتصال وظائف عديدة منها ما يأتي :

أولا : <u>التوجيه</u> :

ويقصد به عمليات تكوين اتجاهات فكرية في الأفراد يراها المجتمع صالحة ومحققة لأهدافه [1].

ويتحقق التوجيه في عملية الاتصالية حينما يتجه الاتصال إلى إكساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيتها حينما تكون مرغوبا فيها .

ثانيا: <u>التثقيف</u> :

وهو تزويد الأفراد أو الجماعات بعناصر معرفية جديدة و التثقيف بمعناه الواسع المتعارف عليه يتناول النواحي العامة التي تعجز الأساليب الأكاديمية المتبعة عن القيام بها .

و يكون الاتصال تثقيفيا حينما يتجه نحو تبصير و توعية المستقبلي بأمور تهمهم بقصد مساعدتهم و زيادة معارفهم من أجل فهم ما يدور حولهم من أحداث .

ثالثا : <u>الترفيه</u> :

بما أن الترفيه قد أصبح نشاطا هاما وضروريا في المجتمع المعاصر بفضل ما يؤدي للأفراد و الجماعات كونه يخفف عنهم ولو لوقت محدود في أغلب الأحيان الضغوط .

ولم يعد الاتصال قاصرا على تسلية الجماهير، بل أصبح الاتجاه القوي الآن هو استخدام الترفيه الموجه لزيادة استمتاع الأفراد بمهارة ترفيهية تنمي اتجاهاتهم بما يعود عليهم بالفائدة [2].

---

[1] - السيد عبد الحميد عطية ، محمد محمود مهدلي : **الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية** ، ط1 ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، 2003 ، ص 50 .

[2] -خيري خليل الجميلي : مرجع سبق ذكره ص ص 32 ،33

2) عناصر الاتصال الإداري :

اختلف العلماء في تحديد عناصر عملية الاتصال ،فالبعض وضعها في صورة أسئلة ومن خلال الإجابة عليها يمكن إظهار العناصر الأساسية لعملية الاتصال و التعرف على مدلولاتها .

2-1 المرسل أو المصدر:

و هو المسؤول عن إعداد و توجيه المعلومات و المفاهيم و المهارات و الاتجاهات التي يحتاجها من يتعامل منهم أفرادا أو جماعات في موقف معين رغبة في أن يتحقق المشاركة بينهم وبين من يتعامل معهم ، وقد يكون المرسل شخص كالمدرس مع تلاميذه و قد يكون المرسل جماعة مثل الخبراء يناقشون مع جمهور في ندوة أو ربما هيئة أو مؤسسة [1].

2-2 الرسالة :

وهي الأفكار ، المفاهيم ، الإحساسات، الاتجاهات،القيم أو المبادئ التي يرغب المرسل في إشراك الآخرين فيها أو إكسابهم إياها ،أو بعبارة أخرى الرسالة هي المحتوى أو المضمون الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل ، ففي المجال التعليمي مثلا الرسالة هي موضوع الدرس و ما يتضمنه من معلومات أو حقائق يقدمها المعلم لتلاميذه، كما أن المجال الوظيفي للرسالة هي مجموعة الأوامر و التعليمات و الشكاوي وغيرها التي ترسل من قبل عامل إلى زميله على اختلاف مستوياتهم ثم أن هناك شروط يجب أن تتوفر في الرسالة لتكون عنصر فعالا في عملية الاتصال الإداري والتي يمكن حصرها فيما يلي:

- أن تساير أهداف المجتمع الذي يعيش فيه المرسل أو يعمل به أو ينتمي إليه
- أن تكون ملائمة للوقت المحدد لها و الجمهور المقدمة له[2].
- أن تكون الرموز المستخدمة واضحة المعاني و مألوفة بالنسبة للجمهور المطالب
- أن تكون خالية من الحشو و المبالغة و التعقيد
- أن تكون قادرة على جذب انتباه المستقبل أي مثيرة لتفكيره
- أن تكون مادتها مرتبطة و متسلسلة بطريقة سهلة منطقية

[1] خيري خليل الجميلي : مرجع سبق ذكره ، ص20

[2] - مصطفى عبد السميع و آخرون ، **الاتصال و الوسائل التعليمية قراءات أساسية للطالب المعلم** ،ط1 ،مركز الكتاب للنشر،2001 ، القاهرة ، ص31

2-3 الوسيلة :

و تعتبر الأداة المستخدمة لنقل الرسالة و هي قد تكون مرئية مسموعة أو محسوسة أو غير ذلك، كما أنها تتعدد و تتداخل فيما بينها لدرجة أن بعضها أصبح يشكل مادة متخصصة ، ووسائل الاتصال هي:

اللغة اللفظية : – شفوية أو كتابية، و هي الشكل الأساسي للرسائل المستخدمة و كل الأشكال الأخرى هي أشكال بديلة لها.

اللغة دون اللفظية : وتضم أشكالا متعددة من اللغة الحركية أي التعبير بحركاتنا و اتجاهاتنا الجسدية (الإيماءات، الإشارات، حركة الأصابع، اليدين، شكل الجلسة، شكل المشي) . و هناك إضافة إلى ذلك اللغة الانفعالية الفسيولوجية .(ملامح وتقاطيع الوجه،النظرات اصفرار الوجه أو احمراره ....).[1]

2-4) المرسل إليه أو المستقبل:

و هو الفرد أو الجماعة أو الجماهير التي يوجه إليها المرسل رسالته رغبة في اشراكه أو اشراكهم فيما يهتم به من أفكار أو مهارات أو غير ذلك.

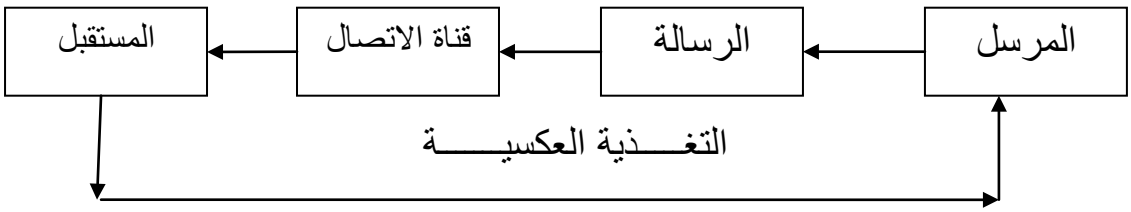
و المستقبل قد يكون فرد كالصديق الذي يستمع إلى صديقه أو العميل الذي ينصت للأخصائي.

2-5) الرجع أو التغذية المرتدة:

وهي الإجابة أو الرسالة المضادة التي يرسلها المستقبل ردا على رسالة المرسل في توصيلها له ويظهر الرجع في أنساق حركية أو لفظية كأن يقول المستقبل نعم .....هذا صحيح أو يهز رأسه علامة على الموافقة [2].

شكل رقم (02) : يوضح عناصر عملية الاتصال

[1] - مصطفى حجازي: مرجع سبق ذكره ص29
[2] - خيري خليل الجميلي : مرجع سبق ذكره ص 22 .



المصدر : خيري خليل الجملي ، ص 22

3) أنواع وأشكال الاتصال الإداري :

تتعدد أنواع الاتصال التنظيمي بتعدد المعايير في التمييز بينها فهناك اتصال مباشر داخلي و خارجي بسيط ومركب .....الخ .

3-1) الاتصالات الرسمية :

وذلك من خلال إتباع الخطوط التنظيمية داخل المنظمة ، وذلك عن طريق إتباع أسلوب محدد لنقل المعلومات من المستوى الإداري الأدنى إلى مستوى الأعلى داخل المنظمة وخارجها (الاتصال الرئيسي) .[1]

وهي أيضا الاتصالات التي يتم وفقها نقل المعلومات في إطار رسمي محدد ومركب وموضوع بدقة وهو كل اتصال ينطلق من الجماعات التنظيمية[2] .

كما يكون محدد بمراكز تنظيمية معينة ، و يتم من خلال انتقال الرسائل وفق تسلسل السلطة في التنظيم ، ذلك أن التنظيم الرسمي هو جماعة منظمة على مستوى عال تتمتع بأهداف واضحة وقواعد و لوائح مقررة رسميا [3] .

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

[1] -محمد ياغي : **اتخاذ القرارات التنظيمية** ، ط1 ، الأردن ، 2002 ، ص 212 .
[2] - على السلمي : **تطور الفكر التنظيمي** ، ط2 ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1980 ، ص 237 .
[3] - محمد عاطف غيث ، مرجع سبق ذكره ، ص 312 .

يعرفه معجم مصطلحات الإعلام و الاتصال بأنه الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة ، في المؤسسة في إطار رسمي متفق عليه في نظامها و تقاليدها و يعتمد على الخطابات و المذكرات و التقارير ، حيث يوجد في كل منظمة إنسانية ما يعرف بشبكة الاتصالات الرسمية بأنواعها المختلفة و التي يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي لتتيح كيفية الربط بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يتضمنها الهيكل التنظيمي [1] .

بمعنى إن الاتصال الرسمي يتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة ، و تتبع القنوات و المسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي ، وهذا النوع من الاتصالات قد يحظى باهتمام أنصار المدرسة التقليدية في الإدارة ، باعتباره النوع الوحيد الذي يحقق أهداف المؤسسة نظرا لأنه يتضمن التعليمات التي يصدرها المديرون إلى العاملين لانجاز أعمالهم و لتحقيق أهداف المنظمة .

الاتصالات الرسمية يمكن إن تأخذ ثلاث اتجاهات : (الاتصالات النازلة ، الصاعدة ، الأفقية) .[2]

أولا : الاتصالات النازلة (الهابطة):

وتعتبر من أكثر أنواع الاتصالات استخداما في المؤسسة ، ويتم استخدامها في المؤسسة ، ويتم استخدامها في عملية نقل الأوامر و التعليمات المرتبطة بالعمل في المستويات العليا في المؤسسة إلى مستويات الوسطى و الدنيا و تتضمن إعادة القرارات و الأوامر و التعليمات الإجرائية و الاستعلامات التقنية بما يسمح لكل فرد في المؤسسة التنفيذ على خير وجه ممكن عمله الخاص .

ثانيا : الاتصالات الصاعدة :

هي معاكسة بطبيعتها للنوع الأول ، فبينما تنحدر الاتصالات النازلة من أعلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى أسفله ، فإن الاتصالات الصاعدة تبدأ من المستويات الإدارية الدنيا و تنتهي بالمستويات الإدارية العليا من خلال الاتصالات الصاعدة يقوم المرؤوسين بنقل ملاحظاتهم ومقترحاتهم لمختلف مصالح العمل مما يؤدي بالرؤساء للحصول على التغذية العكسية وتتم الاتصالات الصاعدة إما على شكل تقرير ،

[1] - عاطف عدلي العيد : **الاتصالات و الرأي العام** ، ط 1، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1993 ، ص 40 .
[2] - برنت ، روبر : **الاتصال و السلوك الإنساني** - ترجمة نخبة من أعضاء قسم وسائل و تكنولوجيا التعليم لجامعة الملك سعود : ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1991 ، ص 395 .

ترفع من مستويات الإدارية الدنيا إلى العليا أو عن طريق الشكوى التي يرفعها المرؤسين لرؤسائهم برؤسائهم ، وقد تتم أيضا من خلال صناديق الاقتراحات الإضافية [1] .

إلى سياسة الباب المفتوح أو عن طريق اللقاءات المباشرة بين المرؤوسين و الرؤساء و بالتالي يمكن توفر المعلومات و البيانات أمام المديرين في المستويات العليا عن طريق الاتصالات الصاعدة مما يتيح لهم الفرصة لإصدار قرارات سليمة قائمة على معلومات وبيانات صحيحة و دقيقة .

- تجدر الإشارة هنا إلى وجود مصطلح جامع للاتصالات الصاعدة و الاتصالات النازلة وهو مصطلح الاتصالات بالعودة إلى الاتصالات الصاعدة فإن من ايجابيات هذا النوع من الاتصال أنه :
- فعملية تدفق المعلومات بصفة مستمرة من أسفل إلى أعلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة يعطي للمسئولين في المؤسسة نظرة شاملة و كاملة للأبعاد المختلفة للعمل من الناحية المادية المعنوية.
- تتشكل الاتصالات الصاعدة مصدرا كبيرا لمعرفة " مدى " تعامل المستويات التنظيمات الدنيا معه القرارات و الأوامر الصادرة من الإدارة العليا كون أن الاتصالات الصاعدة تعتبر في الجانب منها " ردة فعل " طبيعية للاتصالات النازلة وفق قاعدة التنفيذية العكسية .
- الاتصالات الصاعدة تشكل مجالات للمشاركة و الكشف عن بعض الاختلافات النفسية و العلاقات الموجودة في التنظيم و التنفيس عن هموم العمال [2].

ثالثا : الاتصالات الأفقية :

يقصد بالاتصالات الأفقية تلك الاتصالات التي تتم بين أفراد التنظيم في مستوى إداري واحد وذلك يهدف التنسيق و التعاون بين جهودهم ، كما يعكس المفهوم " العلاقات أو الروابط التي تربط الأفراد أو الوحدات الفرعية الموجودة في مستوى واحد للسلطة ".

يعتبر هذا النوع من الاتصالات الأقرب إلى الاتصال غير الرسمي من بقية أنواع الاتصالات الرسمية ، وذلك للاستخدام الواسع للأسلوب الشفوي في نقل الرسائل فيه ، ما يؤدي في الغالب إلى نشوء علاقات صداقة حتى خارج المؤسسة ، وتعمل الاتصالات الأفقية على تكييف وتنسيق الجهود بين الأفراد و

[1] - فايز الزغبي ومحمد إبراهيم عبيدات : **أساسيات الإدارة الحديثة** ، ط1 ، دار المستقبل ، عمان ، 1997 ، ص 157 .
[2] - فايز الغبي ومحمد إبراهيم عبيدات ، نفس المرجع ، ص 157 .

العاملين في تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة ، لأن التنسيق لا يتحقق فقط عن طريق الاتصالات الرأسية ، فالاتصال الأفقي يساهم في تحقيق التعاون و التنسيق بين الجميع كفريق واحد متكامل .

تأكيدا لما سبق يذهب هنري فايول إلى أنه من الضروري تشجيع الاتصال الأفقي المباشر كوسيلة لتحقيق الفعالية الإدارية و الاتصالات الإنسانية السليمة مع مراعاة شرطين أساسين:

أولا : وجوب حصول الموظف على إذن من رئيسه قبل إعطاء أية معلومات لجهة أخرى.

ثانيا : ضرورة إعلام الموظف لرئيسه لأهم نتائج الاتصالات الأفقية [1] .

3-2) الاتصالات غير الرسمية :

لا تنحصر الاتصالات في أية مؤسسة بالبناء التنظيمي الرسمي أو بالاتصالات الرسمية " فعمليات التفاعل لا تتوقف فقط على علاقات الوظيفة ، بل تتجاوز بالاستمرار – في الأحوال العادية – القنوات الرسمية التي يحددها التنظيم "[2] .

إن الاتصالات غير الرسمية هي تلك الاتصالات التي تقوم على أساس العلاقات الشخصية و الاجتماعية بين الموظفين داخل المنظمة [3] .

هذا التعريف الأساس الذي تقوم عليه الاتصالات غير الرسمية ، وهو العلاقات الشخصية الودية و الاجتماعية الموجودة بين الموظفين ، وهذا يبين أهمية العلاقات الشخصية و الاجتماعية لقيام هذا الأسلوب من الاتصالات .

مثال على الاتصالات غير الرسمية ما يدور بين زملاء العمل من أحاديث تعكس أحوالهم العامة و تستدعي اهتمام وتستحوذ على تفكيرهم ، إضافة إلى المتطلبات التي تصل من العاملين إلى الإدارة المباشرة متخطية بذالك المستويات الرئاسية التي تقع بينهما .

الاتصالات غير الرسمية وفق هذا عبارة عن شبكة من التفاعلات التي تنشأ بين الأفراد ، رؤساء كانوا أم مرؤوسين على أساس شخصي ، و التي تنشأ بين الأفراد ، رؤساء كانوا أم مرؤوسين على أساس شخصي ، و التي تعتمد على العلاقات الأولية بينهم ، يأخذ الاتصال شكل غير مقنن عن طريق مراكز

[1] - غري عبد الرحمان و آخرون ، **عالم الاتصال** ، ط1 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1992 ، ص 25 .
[2] - مصطفى حجازي : مرجع سابق ذكره ، ص 128 .
[3] - عاطف عدلي العيد مرجع سبق ذكره ، ص 70 .

غير رسمية مثل وجود علاقة شخصية بين العامل و رئيس مصلحة أو مدير فيتم نقل المعلومة بطريقة شفوية سواء داخل المؤسسة أو خارجها .

و الاتصالات غير الرسمية في أي مؤسسة تؤدي إلى سرعة الحركة و السيطرة على المواقف المختلفة و التغلب على المشكلات المألوفة ، و يتوقف مدى اعتماد المؤسسة على الاتصالات غير الرسمية على حجمها و طبيعة نشاطها و أهمية أهدافها ، إذ نجد مثلا المؤسسات الضخمة تعتمد أكثر على نظام الاتصال الرسمي ، كما يتسع لهم المجال لنظر و الاهتمام بالحالات الشخصية للأفراد ، وكلما كانت شبكات الاتصال الرسمي وقنواته تعمل بانتظام نقصت الحاجة للاتصالات غير الرسمية وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال وبجهد أقل .

ما يعاب على الاتصال غير الرسمي هو أن الاعتماد عليه في إدارة التنظيم يؤدي إلى إضعاف السلطة الرسمية ، خاصة هذا النوع لا يخضع للمراقبة و (الإشراف) ، مما يجعل إمكانية تشويه المعلومات أو نقلها خاطئة أمرا قائما ، وإذا كان الاتصال الرسمي يحتوي على طرق و أنماط معينة يسير وفق قنوات محددة فإن الاتصال غير الرسمي عل العكس من ذلك يفتقر إليها .

الاعتراف بأهمية التنظيم غير الرسمي و الدور الذي يلعبه يتماشى و النظرة الحديثة للتنظيم ، باعتبار انه اجتماعي يتأثر فيه الفرد بعدة قوى تتفاعل فيما بينها ، وتنعكس نتيجة هذا التفاعل على إنتاجية الفرد و سلوكه ومدى تعاونه داخل التنظيم الرسمي .

4) وسائل الاتصال الإداري :

تتعدد أساليب ووسائل الاتصال الإداري في هذا العصر وهو عصر الاتصالات و التقنيات الحديثة، ولكن يمكن تقييم وسائل الاتصال الرسمية بشكل رئيسي إلى ثلاث أنـواع :

- الاتصالات الشفوية .
- الاتصالات الكتابية .
- الاتصالات الحركية[1] .

4-1) الاتصالات الشفوية :

وهو أكثر أشكال الاتصال الإداري انتشارا ، يحدث في كل مكان في المنظمة ، ويشمل المحادثات غير الرسمية عند القيام بعمل أو في المقابلات و الاجتماعات[2] .

فهي تمتاز بالبساطة و الوضوح وتناسب الموظفين في المستويات الإدارية الأمامية بشكل أكبر ، وتمكن من ناحية أخرى من التأكد من فهم و إدراك المستقبل للرسالة المرسلة إليه ، و تساعد على توطيد العلاقات الإنسانية و إزالة الحواجز بين الرؤساء و المرؤوسين ، و تشعر الجميع باطمئنان أكبر ، وتعتبر الاجتماعات خاصة التنظيمات الكبيرة وسيلة هامة للاتصال حيث تعقد بشكل دوري لمناقشة مختلف الأمور بشكل يتيح لجميع المشتركين فرصة للتعبير عن أرائهم بشكل يجعل القرارات أصوب ، لأنها تكون مدركة لمختلف وجهات النظر ، أما عيوب هذا الأسلوب تكمن في عدم الثقة وعدم قدرة البعض على الاتصال الشفوي الجيد كما أن هذا الأسلوب لا يمكن الاعتماد عليه في المؤسسات كبيرة الحجم لأنه يستغرق وقتا طويلا [3] .

4-2) <u>الاتصالات المكتوبة</u> :

المجلات الحائطية : وهي وسيلة بسيطة منخفضة التكاليف ولها فعالية في إعلام العاملين بالمسائل التي تهتم بهم بشكل مباشر .

---

[1] - محمد قاسم القريوتي : **السلوك التنظيمي** ،ط 5 ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2005 ، ص ص 233- 234 .
[2] - بوفلجة غياث : **مقدمة في علم النفس التنظيمي** ، ط 1 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ،1992 ، ص 36 .
[3] - محمد قاسم القريوتي : مرجع سابق ذكره ، ص ص 233، 234 .

كشوف المعلومات : وهي تختلف من تنظيم الآخر فقد تكون يومية ، أسبوعية أو شهرية ، وهي فعالة جدا للاتصال بالعاملين[1].

يجب أن تكون مكتوبة حتى يتمكن المستقبل من دراستها بإمعان وتفكر ، ثم يحفظها بين الملفات ليتسنى الرجوع إليها عند الحاجة ، و يمكن أن نوصلها إلى أكبر عدد من العاملين في التنظيم بسرعة و يسر ، وهي أقل عرضة للتحريف و التشويه ، وتناسب المعلومات النسبية المعقدة ، بشكل عام فإنه مع اتساع حجم التنظيمات تزداد عملية الاتصال تعقيدا ، لأنها تشمل مستويات إدارية كثيرة و يشترك بها أعداد كبيرة من العاملين .

4-3) الاتصالات الحركية :

يشمل هذا النوع من الاتصال استخدام لغة الجسم تعبيرات الوجه و العيون في إرسال الرسائل ، و بالإضافة الى هذه الوسائل يتواجد هنا وسائل اتصال أخرى مثل وسائل الاتصال المصورة ، وهي ذات استخدامات واسعة في ميادين الأعمال ، ورغم أن الاتصالات الكتابية تعتبر الوسيلة الرئيسية في الاتصالات ، إلا أن لكل أسلوب ميزاته و ظروفه المناسبة ، ويقوم اعتماد أسلوب دون آخر على العديد من الاعتبارات ، كالسرعة المطلوبة ، طبيعة محتوى الرسالة ومدى أهميتها ، و التكلفة التي تستلزمها الوسيلة ، وكذالك نوعية الفئات التي توجه إليها الرسالة [2] .

[1] Lakhdar sekiou**:- Gestion de personnel** . Edition d'organisation , paris .p 368 . :

[2] - محمد قاسم القريوتي : مرجع سابق ذكره ، ص ص ، 234- 235 .

5) نظريات الاتصال الإداري :

5-1) نظريات التأثير المباشر :

جاء بهذه النظرية هارولد لازويل ، حيث يرى أن الأشخاص ليسوا إلا مجتمعا جماهيريا مجموعة من الأشخاص المنعزلين (تأثر بفكر فرويد) ووسائل الإعلام تمثل فيه مصادر قوية للتأثير والناس يقبلونها بشكل متماثل ، فكل شخص يتلقى المعلومات بشكل فردي و يستجيب بشكل فردي – لكنها لم تكن نظرية واقعية بسبب التبسيط الشديد و افتراض أن للإعلام تأثيرات عنيفة و مفاجئة وتكمن أهميتها في أنها كانت بداية بحوث تأثيرات الإعلام.

5-2) نظريات التأثير الانتقائي :

أولا) نظرية الاختلافات الفردية :

نقول ببساطة أن الأشخاص المختلفون يستجيبون بشكل مختلف للرسائل الإعلامية وفقا لاتجاهاتهم و بنيتهم النفسية ، وصفاتهم الموروثة أو المكتسبة ، وعليه فإن الرسائل تستقبل و تفسر بشكل انتقائي أو ذلك بسبب اختلاف الإدراك الذي يفكر به كل شخص و الذي يرجع إلى اختلاف التنظيم لدى كل شخص من المعتقدات للقيم و الاتجاهات ، ولأن الإدراك الانتقائي فالتذكر و الاستجابة انتقائيين وبالتالي فتأثير الاتصال ليس متماثلا .

ثانيا : نظرية الفئات الاجتماعية :

يرى رواد هذه النظرية أن جمهور الاتصال ليسوا مجرد أفراد مجتمعين في فئات اجتماعية مختلفة ، ولكنهم مرتبطون يبعضهم البعض في اتحادات و عائلات ونواد وغير ذلك من العلاقات ، فالعلاقات إذن يجب أن توضع في الاعتبار[1] .

[1] - الموسوعة الحرة ويكيبيديا شبكة الانترنت عنوان الموقع http: wikipededia.d z
بتاريخ 12/03/ 2013 عل الساعة 14:00

5-3) نظريات التأثير غير المباشرة :

أولا : نظرية التأثير المعتمد على تقديم النموذج :

وفقا لهذه النظرية فإن الفرد يتأثر بإطلاعه على بعض نماذج السلوك التي تعرض عن طريق و سائل الإعلام ، حيث أن هذه النماذج تعتبر مصدر من مصادر التعليم الاجتماعي مما يدفعه لتبني هذا النموذج في سلوكه اليومي .

ثانيا : نظرية المعنى :

قد تقدم وسائل الإعلام معان جديدة لكلمات اللغة أو أن تظيف عناصر جديدة للمعاني القديمة .

ثالثا : نظرية الحاجات و الإشباعات :

وتقول هذه النظرية أن جزء هاما من الاتصال الذي يقوم به الناس موجه لتحقيق أهداف يحددها الأفراد وهم يقومون باختيار وسائل إعلامية معينة لإشباع حاجاتهم .

5-4) نظرية الاتصال الاقناعي :

أولا) نظرية النفسية :

تعتمد على نظرية اختلافات الفردية ، أي أنها تعطي أهمية كبيرة للفروق الموجودة بين الأفراد .

ثانيا : النظرية الثقافية الاجتماعية :

تأثر أصحاب هذه النظرية بنظريات التأثير الانتقائي ، حيث وفقا لهذه النظرية من الصعب تفسير سلوك الأفراد بناءا على المتغيرات النفسية وحدها لأنهم دوما ينصرفون داخل سياق اجتماعي .[1]

[1] -نفس المرجع .

6) معوقات الاتصال الإداري :

و يقصد بها المشاكل و الصعوبات التي تتعرض العملية الاتصالية و تؤثر على فعاليتها و قدرتها على إدراك الأدوار المنوط لها .

وتعتبر معوقات الاتصال من أهم أسباب فشل المنظمات في تحقيق أهدافها لان هذه المعوقات تحول دون تنفيذ الأعمال و المهام بكفاءة و فعالية و تؤدي إلى تأخير انجاز الأعمال نتيجة عدم وصول التعليمات في وقت المناسب ، وكذلك عدم قدرة الإدارة على التدخل لعلاج السلبيات في الوقت المناسب نظرا لصعوبة الاتصال مما يترتب عليه زيادة الفاقد في إنتاجية المنظمة و تبديد الوقت و الجهد و بالتالي يؤدي إلى بطء الأداء و تدني مستواه .

أما القيورتي يحدد أهم المعوقات في عملية الاتصال بما يلي :

6-1) المعوقات النفسية و الاجتماعية :

حيث أن تفسير يتوقف على حالة الفرد النفسية ، وطريقة تفكيره ، ومستوى إدراكه ، ودرجة الانتقائية في الإدراك ودوافع الفرد ، أما فيما يتعلق بالمعوقات الاجتماعية ، حيث تعتبر التحيزات الاجتماعية عن عوائق الاتصال الرئيسية لأنها تؤدي إلى ظهور أنانية والفرقة ويمكن أن ترتكز على أساس دينية أو عرفية وإقليمية .

6- 2) المعوقات الناشئة عن طبيعة التنظيم :

- غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات .
- مركزية التنظيم وعدد المستويات الإدارية وعدم تجانس الجماعة فالمركزية توجب ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدرا كبيرا من المعلومات رغم بعده مراكز التنفيذ الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات .
- قصور أدوات الاتصال وعدم كفاءات ، و عدم مناسبتها للرسائل المنقولة [1] .

و يمكن لنا أن نضيف عددا من المعوقات التي تقلل من فعالية الاتصال و التي منها:

[1] - معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد : **القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري** ، ط 1ا ، حامد للنشر و التوزيع عمان ، 2008 ، ص 174 .

- اللغة : يسبب عدم فهم معاني اللغة و طريقة استخدام اللغة ذاتها .
- الرغبات و الميول أو الاستيعاب : ينجذب الفرد في كثير من الأحيان إلى المعلومات التي تتوافق مع رغباته و ميوله و يتجاهل المعلومات التي تتعارض مع ميوله و رغباته .
- القدرة على فهم و الاستيعاب : حيث يتفاوت الأفراد فيما بينهم في القدرة على فهم الدقيق و السرعة في الفهم كذلك .
- الخوف : قد يعزي بعض الأفراد الخوف من جراء إرسال بعض المعلومات الواجب إرسالها وتظهر بصورة واضحة في الاتصال الصاعدة من المرؤوسين إلى الرؤساء مثل شكاوي العاملين .

مما سبق يمكن أن نعيد تقسيم العوامل التي تعيق فعالية الاتصال بحيث تظهر على النحو التالي :

أ – المعوقات الشخصية :

والتي تتعلق بالمرسل أو المستقبل من خلالها ثقة المستقبل بالمرسل أو تضارب الاتجاهات و القيم و الخبرات بين المرسل والمستقبل .

ب– معوقات تتعلق باللغة :

هي اختلاف التفسير للألفاظ والعبارات من شخص لآخر

ج – معوقات تتعلق بقناة الاتصال :

قد يستعمل المرسل رسالة غير لفظية مثل الإيماءات و تعبير الوجه وحركات الجسم حيث لا تتناسب وطبيعة ومضمون الرسالة .

د– معوقات مادية :

و التي تنشأ نتيجة وجود عوائق مادية كالضوضاء و التشويش .

هـ – معوقات في الإصغاء :

حيث كثيرا من الأفراد لا يصغون بشكل جيد فقط يتظاهرون بالانتباه ، لكن تفكيرهم بعيد عن مجرى الحديث وقد يكون ناتج عن عدم اللامبالاة و عدم الاهتمام بمحتوى الرسالة [1].

[1] - معن محمود عياصرة ومروان محمد عياصرة ومروان محمد أحمد : نفس المرجع ص 175 .

7) أسباب استخدام تقنيات الاتصال :

لقد أصبح لتقنيات الاتصال دور مهم في إنجاح كثير من المؤسسات و الدوائر بكافة تخصصاتها وأنواعها سواء كان ذلك على صعيد تقديم خدمات المعلومات واسترجاعها للمخططين ، و الباحثين والمستفيدين الآخرين أو على صعيد إجراءاتها الأخرى .

هناك عدد من العوامل و الأسباب التي تلجأ المؤسسات و الدوائر المختلفة في المنظمات إلى الاستعانة بتقنيات الاتصال في تناقل المعلومات وهي .

7-1) الكم الهائل من المعلومات :

فقد أصبحت كميات المعلومات متزايدة بشكل كبير يصعب السيطرة عليها بالطرق التقليدية و من ثمة نقلها إلى المستفيدين واسترجاعها لهم في مكانهم أو منازلهم .

وهذا النقل و الاسترجاع للكم الهائل من المعلومات يحتاج إلى الاستعانة بتقنيات الاتصال كالهاتف و الناسخ الهاتف .

7-2) المعلومات التي يحتاج إليها المخططون و الباحثين و المستفيدون الآخرون:

غالبا ما تكون مشتتة وموزعة على مناطق جغرافية متعددة ، متقاربة أحيانا ومتباعدة في الكثير من الأحيان الأخرى ، لذا فإن تهيئة المعلومات المشتتة يحتاج إلى وسائل و تقنيات اتصال مناسبة ومتطورة .

7-3) الحاجة إلى السرعة في إيصال المعلومات للمستفيدين :

حيث أن سمات العصر قد تطورت و تغيرت و يحتاج المخططون وأصحاب القرار و الباحثون والمستفيدون الآخرون إلى السرعة في حصولهم على المعلومات ، لذلك فإن تقنيات الاتصال تلعب دورا مهما في نقل تلك المعلومات بالسرعة المطلوبة .

7-4) ازدياد الطلب على المعلومات ذات الصبغة و السمة العالمية :

وذلك بسبب تطور عمليات التبادل الثقافي و الاقتصادي و العلمي والسياسي وهذا وقد قربت وسائل الاتصال بين دول العالم المختلفة ، وهذا من اهتمامات الإنسان المعاصر أكثر شمولية في كل أرجاء

العالم كذالك فقد أصبحت صفة العديد من المعارض و العلوم صفة عالمية وخاصة ما يتعلق بالعلوم الطبيعية و المصرفية [1].

8) أنواع تقنيات الاتصال الحديثة :

ومن أهم تقنيات الاتصال التي تخدم الأعمال الإدارية :

8-1) الأقمار الاصطناعية :

تقوم الأقمار الاصطناعية بتغطية خدمات الاتصال التقليدية بالإضافة لخدمات الارتباط كاستخدام الهاتف انتقال التلكس ، استخدام التلفزة الطابعة ، وهذه العمليات تفيد الإدارة في كافة أعمالها ومراسلاتها كما أن وضع القمر الاصطناعي في مداره يوفر خدمات متعددة الجوانب في دعم الاتصال فيما يتعلق بين مختلف المستخدمين [2] .

8-2) تكنولوجيا الاتصال عن بعد :

أ – تكنولوجيا الاتصال الكابلي :

الكابل احد الوسائل التي تستخدم في عملية نقل الرسائل و المعلومات الصوتية والمرئية والنصوص ، إما بالأسلوب التماثلي Amalog أو بالأسلوب الرقمي digital

ب – تكنولوجيا الألياف الضوئية :

تعد الألياف الضوئية احد الوسائل التي تساعد على تقديم مجال واسع من الاتصالات و الألياف الضوئية التي هي عبارة عن قوائم زجاجية رقيقة للغاية تشبه خيوط العنكبوت وتسمح بمرور أشعة الليزر خلالها ، و يمكن أن يحل هذا الضوء محل الإشارات الالكترونية التقليدية المستخدمة في خطوط الهاتف و الراديو والتلفزيون ونقل بيانات الحاسب الالكتروني .

ج / تكنولوجيا الاتصال الرقمية :

[1] - ابو حشيش حسن : **تقنيات الاتصال** ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2005 ، ص 57 .
[2] - بيوض أحمد ، **وسائل الإعلام الجديدة** ، مجلة العلوم الإدارية ، عدد 227 ، دمشق ،1995 ص 93 -71 .

يمكن تقديم بيانات المقروءة والمسموعة و المرئية في شكل سلسلة من الإشارات التماثلية وتختلف الإشارات المتماثلة حسب اختلاف الإشارات الأصلية [1].

3/ تكنولوجيا الاتصال الهاتفي :

يبدو أنه من الغريب اقتحام الاتصال الهاتفي ضمن خدمات تكنولوجيا ، حيث يبدو الهاتف ضمن خدمات التكنولوجيا حيث يبدو الهاتف من الوسائل القديمة التي يرجع تاريخها إلى عام 1876 ، غير أن الهاتف ليس مجرد أداة للنداء أو إنهاء الأعمال عن بعد وإنما هو نظام اتصال معقد ، من خلاله يمكن عمل قنوات اتصال لعقد المؤتمرات لمن يقيمون في أماكن متباعدة . ويستخدم الهاتف كوسيلة اتصال بالهواتف الأخرى في أماكن جغرافية متعددة بطريقتين أساسيتين هما :

أ – طريقة اتصال مباشرة :

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

ب – طريقة الاتصال الغير مباشرة :

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

8-4) الفاكس (الناسخ الهاتفي) :

هو جهاز يستطيع نقل الرسائل المكتوبة و المطبوعة عبر الاتصال الهاتفي إلى أي مكان في العالم و تستقبل في حال وبذلك يتم توفير الوقت و الجهد الذي يستغرقه نقل الرسائل وقد أسهم في فعالية الاتصالات وفي انجاز الأعمال الإدارية المختلفة .

8-5) الانترنت :

وهي عبارة عن شبكة الكمبيوتر تتكون التي تتألف منها ولكنها عبارة عن شبكة تتكون من أجهزة يملكها أفراد و مؤسسات ومدارس ومعاهد بحثية منتشرة في كل مكان في العالم [2] .

[1] - مكاوي حسن : مرجع سبق ذكره ص ص 93-94 .
[2] - مكاوي حسن : نفس المرجع ص ص 95- 96 .

9/ معوقات استخدام تقنيات الاتصال :

مقابل المميزات و الفوائد الكبيرة التي توفرها تقنيات الاتصال و الأسباب الموجبة للجوء إلى استخدامها هناك عدد من المشاكل والمعوقات التي تعترض سبيل استخدام مثل تلك التقنيات في المؤسسات ومن أهمها ما يأتي :

9-1) الكلفة المالية :

لكثير من تقنيات الاتصال المنتجة في الدول الصناعية سواء كان ذلك على مستوى الأجهزة أو النظم ، ويؤثر ذلك بشكل واضح على الدول النامية التي تحتاج إلى استخدام مثل تلك الأجهزة و التقنيات .

9-2) صعوبة ملائمة بعض تقنيات الاتصال للاستخدامات المحلية:

وهذه أسباب فنية تتمثل في عدم ملائمة النظم و التقنيات المستخدمة للأجهزة المستخدمة فعلا في الدول النامية .

9-3) الجانب النفسي :

ويتمثل في صعوبة تخلي بعض المؤسسات عن أنظمة الاتصال التقليدية المستخدمة التي تعتقد في جدوى استمرارية الاتصال و التواصل و طريقها .

إلا أن كل ذلك لا يمنع من التأكيد على فعالية استثمار التقنيات و خاصة تقنيات الاتصال في التواصل مع الآخرين وتناقل المعلومات نظرا لتأثير ذلك على زيادة إنتاجية أو فعالية المؤسسات [1].

خلاصة

إن الاتصال يعتبر بمثابة العمود الفقري للمجتمع بحيث أنه عملية جوهرية لسائر المخلوقات ، وبدون الاتصال يعيش الإنسان منعزلا عن غيره من الناس ، فهو عملية أساسية لكل نشاط إنساني وعليه لا يمكن دراسة سلوك الأفراد داخل المنظمات الرسمية دون التعرض إلى هذا الموضوع الذي يلعب دورا هاما

[1] - الوردي علاء الدين وقندلجي عامر : **نظم المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات** ، دار الميسرة ، عمان ،2005 ، ص ص 302 -303 .

داخل المنظمة بحيث يمكن تشبيه بالدم الذي يجري في عروق الإنسان بمثابة الجهاز العصبي ، والذي يمكن للإدارة من أن تحقق بواسطته عملية نقل رسائلها و تعليماتها إلى العاملين بها أو إيجاد نوع من الصلة بين مختلف أجزاء المنظمة هذا فضلا عن اتصالها بالبيئة المحيطة بها .

تمهيد :

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

فبعد تطرقنا في الفصول السابقة إلى الاتصال الإداري والدور الذي يلعبه داخل المؤسسة في خدمة اتخاذ عملية القرارات دراسة نظرية يجب أن نتطرق إلى الظاهرة محل الدراسة ميدانيا في واقع المؤسسة و محاولة ربط كل ما عرضناه في القسم النظري بواقع المؤسسة للوصول إلى نتائج و اقتراحات تتعلق بمعالجة الظاهرة المدروسة و بالتالي اخترنا المؤسسة الجزائرية لصناعة الاسمنت ACC بحمام الضلعة بالمسيلة ، و التي يتركز نشاطها أساسا في صناعة الاسمنت .

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

1- مجالات الدراسة:

1.1- المجال المكاني:

تعتبر المؤسسة الجزائرية لصناعة الاسمنت ACC من أهم المؤسسات الصناعية في ولاية المسيلة ، تأسست في 06 ماي 2003م.

تقع هذه الأخيرة في منطقة الدبيل بحمام الضلعة ولاية المسيلة و يعد موقعها استراتيجيا هاما نظرا لبعده عن التجمعات السكانية و حركة الطرقات و هي شركة ذات أسهم.

1.1.1- أسباب اختيار ميدان الدراسة وأهميته :

تتعدد أسباب اختيارنا للمؤسسة ACC لصناعة الاسمنت بحمام الضلعة –المسيلة– لإجراء دراستنا الميدانية نعددها كالتالي :

- تعتبر من المؤسسات الناجحة في ولاية المسيلة خاصة و في الجزائر عموما و في مجال النشاط التي تنشط فيه .
- نظرا لما يتطلع مسئولي هذه المؤسسة من نتائج ايجابية و اهتمامهم بالبحوث العلمية ، و ترحيبهم بالبحوث الميدانية هذا ما شجعنا و أعطانا دعما قويا لإجراء مثل هذه الدراسة في المؤسسة نظرا للتسهيلات المقدمة لنا من طرف إدارة المؤسسة في مختلف المجالات و خاصة الاطلاع على مختلف الوثائق التي تتطلبها الدراسة.
- رغبة المسئولين في الاستفادة من الأبحاث الجامعية الأكاديمية من خلال الانفتاح على الجامعة و توطيد العلاقة بمراكز البحث و قناعتهم الشخصية بأهميتها في التطوير و التحسين المستمر.

فبعد قيامنا بدراسة استطلاعية داخل هذه المؤسسة تبين لنا وجود اتصال إداري و لهذا اخترنا هذه المؤسسة لدراسة الاتصال الإداري داخلها .

2.1- المجال البشري :

تحتوي المؤسسة الجزائرية لصناعة الأسمنت على634 عامل موزعين كالأتي :65 إطار،205 عون تحكم، 364 عون تنفيذ موزعين داخل أقسام المؤسسة.

3.1- المجال الزماني:

كان نزولنا لأول مرة في شهر أفريل 2013 كدراسة استطلاعية قابلنا فيها مدير إدارة الموارد البشرية و رئيس إحدى المصالح ، أجرينا معهم حوار للموافقة حول إجراء التربص بالمؤسسة، و محاولة شرح موضوع الدراسة و أهميته و تمت الموافقة على إجراء الدراسة حول موضوع " دور تقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات"

ثم قمنا بإحضار موافقة من طرف إدارة قسم علم الاجتماع إلى مدير إنتاج المؤسسة. و في شهر ماي 2013 قمنا بتدوين المعلومات العامة و الخاصة عن المؤسسة أم فيما يخص الاستمارة فقمنا بتوزيعها على أفراد العينة في شهر ماي 2013م.

2- المنهج و الأدوات المستخدمة في الدراسة :

1.2- منهج الدارسة :

كما نعلم انه لدراسة أي موضوع لابد أن يعتمد على منهج معين فالمنهج هو طريقة من طرق التحليل و التفسير بشكل علمي للوصول إلى أغراض محدودة لوضعية اجتماعية معينة [1].

و يعرف أيضا بأنه الأساليب و المداخل المتعددة للباحث التي يستخدمها في جميع البيانات اللازمة في بحثه ، و التي يصل من خلالها إلى نتائج أو تفسيرات أو تنبؤات[2].

[1] صلاح الدين شروخ : **منهجية البحث العلمي** ، ط1، دار العلوم للنشر و التوزيع ، الحجاز ، ص 105.
[2] لويس كوهين :**مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و التربوية** ، ترجمة كوثر حسين كوجك ، ط1، دار العربية للنشر ، القاهرة ، مصر ، 1990، ص 62.

و منه فالمنهج هو العمود الفقري في تصميم أي بحث و الخطة التي تحتوي على عدة خطوات و التي يجب على كل باحث إتباعها و أن طبيعة الدراسة كثيرا ما تواجه الباحث أو الدارس ، و تفرض عليه إتباع منهج معين حسب الأهداف التي تصبوا إلى تحقيقها.

لذلك اتبعت الدراسة إجراءات المنهج الوصفي باعتباره يتوافق مع طبيعة الموضوع و المتمثل في الكشف عن دور تقنيات الاتصال الإداري في خدمة عملية اتخاذ القرارات ، فالمنهج الوصفي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع و يهتم بوصفها وصفا دقيقا و يعبر عنها تعبيرا كيفيا أو تعبيرا كميا فالأول يصف لنا الظاهرة وصفا دقيقا و يوضح خصائصها ، أما التعبير الكمي فيعطيه وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى .[1]

2.2- الأدوات المستخدمة:

إن استخدام أداة معينة من الأدوات المنهجية راجع إلى طبيعة مواضيع الدراسة و هذا ما يلزم الباحث اختيار أدوات البحث الدقيقة التي تكفل له جمع البيانات و المعلومات الكافية للإحاطة بموضوع الدراسة و طبيعة الموضوع فرضت علينا استخدام الأدوات التالية :

- مصادر جمع العلمية النظرية .
- تشمل المناجد ، المعاجم ، الكتب العلمية المختلفة ، و الرسائل الجامعية .
- أدوات جمع المادة العلمية الميدانية.

أولا : الملاحظة :

تعتبر أداة هامة من أداوت جمع البيانات فمن خلالها نستطيع تسجيل الظاهرة التي نحن بصدد دراستها و لهذا كانت أول أدوات بحثنا و تعرف بأنها : تلك المشاهدة المباشرة و الموجهة و المضبوطة و المحددة الأهداف و المعلومة بإطار مرجعي نظري و بناء منهجي ميداني للإحاطة بموضوع البحث ، و عن

[1] عمار بوحوش: محمود الذنيبات : **مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث** ، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1995، ص 129.

طريق هذه المشاهدة تتم عملية جمع المعلومات و البيانات العلمية لتزويد و إثراء موضوع البحث بمادة علمية تخدم البحث.[1]

حيث مكنتنا زيارتنا المتكررة من تدوين العديد من الملاحظات ذات الأهمية في عملية تفسير و تقويم بعض النتائج المتحصل عليها من الاستمارة إذ اعتمدنا عليها لنرى مدى صحة ما نراه و مقارنتها مع أجوبة المبحوثين.

ثانيا: المقابلة :

المقابلة هي عبارة عن تفاعل حواري بين الباحث و الأشخاص المراد جمع البيانات منهم.[2]

و قد استعملنا في دراستنا هذه المقابلة كأداة رسمية حيث وجهت بعض من الأسئلة لعدد من العمال لمعرفة مدى رضاهم وولائهم للمؤسسة وإلتزامهم بكل التعليمات، ووجهت أسئلة إلى المسئولين المباشرين والذين لهم علاقة بالاتصال الإداري.

ثالثا : الاستمارة :

الوسيلة التي تم الاعتماد عليها بصفة أساسية لجمع البيانات حول موضوع الدراسة ، و في دراستنا هذه قمنا بصياغة أسئلة الاستمارة تبعا للإشكالية المطروحة و فرضيات الدراسة، حيث راعينا في ذلك إلى الفرضيات و تعرف بأنها عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين .[3]

و قد اعتمدنا في بحثنا هذا على تقنية الاستمارة ، حيث قمنا بتوزيع الاستمارات على المبحوثين لملأها و قد تم بناء الاستمارة وفقا للتساؤلات المطروحة في إشكالية البحث ، و احتوت على ثلاث محاور تضمنت 31 سؤالا ،احتوى المحور الأول على البيانات الشخصية لوصف عينات الدراسة من حيث الجنس و السن ،المستوى التعليمي ، و الأقدمية في العمل ، ممثلة في الأسئلة من السؤال رقم 01 إلى السؤال رقم 04 ، أما المحور الثاني و المتمثل في الأسئلة من رقم 05 إلى السؤال رقم 17 و هي تندرج تحت مطلب

[1] رشيد زرواتي : **تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية** ، ط1، دار هومة ، الجزائر ، 2002، ص 148.
[2] خضير كاظم حمود و موسى سلامة اللوزي :**منهجية البحث العلمي** ، ط1، إثراء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008، ص 97.
[3] محمد عبيدات و آخرون : **منهجية البحث العلمي** ، ط2، دار وائل للطباعة و النشر ، عمان ، الأردن ، 1999، ص 55.

الفرضية الأولى المتعلقة بتقنيات الاتصال الإداري ، أما المحور الثالث و المتمثل في الأسئلة من السؤال رقم 18 إلى السؤال 20 و هي تندرج تحت مطلب الفرضية الثانية و المتعلقة بالمعوقات التي تحد من الاتصال الإداري في خدمة عملية اتخاذ القرارات.

رابعا : الوثائق و السجلات :

أو ما يسمى بالأرشيف في المؤسسات و تعتبر المصادر الرئيسية التي تعتمد عليها كثيرا في جمع المعلومات حول المؤسسة و التي لا يمكن الاستغناء عنها حيث اعتمدنا عليها في جمع المعلومات المتعلقة بالمؤسسة التي قمنا بدراستها خاصة فيما يتعلق بالمساحة و الموقع و سنة التأسيس ، عدد العمال و المصالح الإدارية ، المكونة لها ، و قد مكنتنا هذه المعلومات من الإعداد للدراسة الميدانية و لقد استعملنا جملة من الوثائق الرسمية تمثلت في نبذة على المؤسسة –الهيكل التنظيمي للمؤسسة–

3– العينة و كيفية اختيارها :

هي جزء معين أو نسبة من أفراد المجتمع الأصلي تم تعميم النتائج الدراسية على المجتمع كله.

و لقد اخترنا العينة القصدية لأننا لاحظنا أنها تتناسب مع بحثنا.

وتستخدم هذه العينة عموما في الدراسات الاستطلاعية التي تتطلب القياس أو اختبار فرضيات معينة و خاصة إذا كان مجتمع البحث غير مضبوط الأبعاد و بالتالي فلا يوجد إطار دقيق يمكن من اختيار العينة عشوائيا ، ففي مثل هذه البحوث يلجأ الباحث لاختيار مجموعة من الوحدات التي تتلاءم و أغراض بحثه [1].

وتم اختيارنا لهذا النوع من العينات كون طبيعة الدراسة فرضت ذلك لأننا بصدد البحث عن مدى مساهمة تقنيات الاتصال في خدمة عملية اتخاذ القرارات, بمعنى أنه في هذا البحث سوف نخص فئة معينة ولها خصائص تمثلها وحدها وهي خاصية اتخاذ القرارات لذلك كانت عينة الدراسة هي فئة الإطارات داخل المؤسسة والتي قمنا بمسح شامل لها والمقدر عددهم 65 إطارا في المؤسسة الصناعية ACC بالمسيلة.

[1] - رشيد زرواتي : المرجع سبق ذكره ، ص 215 .

1.3 -الخصائص الاجتماعية و المهنية للعينة

الجدول رقم 02 : يبين توزيع مفردات العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	45	%69.23
أنثى	20	%30.77
المجموع	65	%100

يتضح لنا من خلال بيانات الجدول رقم **02** أن مجتمع البحث ذكوري حيث تمثل نسبة 69.23% مقابل نسبة 30.77%من الإناث.

فنلاحظ من خلال الجدول أن هذا التفاوت في النسب راجع إلى عدة أمور هامة من بينها طبيعة عمل المؤسسة الصعب وكون المؤسسة بعيدة عن المنطقة السكانية, بالإضافة كون المرأة لا تزال بعيدة عن شغل مناصب قيادية خاصة في هذا المجتمع محل الدراسة .

الجدول رقم 03 :يمثل توزيع مفردات العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة	مركز الفئة(س)	ك × س
[35الى أقل من40[	15	%23.08	37.50	562.50
[40-45]	23	%35.39	42.50	977.50
[45 -50[	17	%26.15	47.50	807.50
[50- 55]	10	%15.38	52.50	520
المجموع	65	%100		2867.50

المتوسط العمري= مج(ك*س)/مج ك

المتوسط العمري = 65/2867.50 = 44.12 بالتقريب 44 سنة

يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة هي 35.39%في الفئة العمرية بين [40الى أقل من45[سنة، تليها الفئة لعمرية [45الى أقل من50[سنة بنسبة 26.15%، و نسبة 23.08% للفئة العمرية [35الى أقل من40[سنة، و النسبة الأقل كانت 15.38% للفئة العمرية [50- 55]

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه وبعد حساب المتوسط العمري للمبحوثين والذي قدر ب44 سنة نجد بأن الكادر الإداري للمؤسسة متكون من خليط من الأعمار الشباب والكهول فكل فئة لها مميزاتها مما يساعد في عملية اتخاذ القرارات وهو بذلك يحتوي على الكفاءات وذوي الخبرة.

الجدول رقم3: يبين توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ليسانس	**30**	**%46.15**
ماستر	**25**	**%38.46**
ماجستير	**10**	**%15.39**
المجموع	**65**	**%100**

يظهر لنا من خلال الجدول أن أعلى نسبة كانت 46.15% من عينة الدراسة الذين مستواهم التعليمي ليسانس تليها نسبة 38.46% من عينة الدراسة الذين مستواهم التعليمي ماستر و نسبة 15.39% من عينة الدراسة مستواهم التعليمي ماجستير. من خلال هذه البيانات نلاحظ أن كل مفردات العينة هم خريجي جامعات وإن دل هذا فيدل على حرص المؤسسة على الاعتماد على كفاءات ذات مستوى تعليمي عالي كونهم كوادر المؤسسة ومتخذي القرار فيها, كما

يرجع هذا الاختلاف في المستويات التعليمية إلى كون طبيعة المؤسسة المتمثلة في أنها مؤسسة اقتصادية تنافسية و كذلك عملية الإنتاج التي تتطلب الدقة و الإتقان و المهارة.

الجدول رقم 04 : يبين توزيع مفردات العينة حسب الأقدمية في العمل.

الأقدمية	التكرار	النسبة	مركز الفئة(س)	ك × س
[1 -3]	14	%21.54	2	28
[4-6]	21	%32.31	5	105
[7-10]	30	%46.15	8.50	255
المجموع	65	%100		388

متوسط الأقدمية= مج(ك*س)/ مج ك= 65/388= 5.96 بالتقريب 6 سنوات

من خلال بيانات الجدول الموضح أعلاه نجد أن نسبة 46.15% من عينة الدراسة لديها الأقدمية في العمل من 7الى 10 سنوات، و نسبة 32.31% من عينة الدراسة اقدمية في العمل من 4الى 6 سنوات لنجد نسبة 21.54% من عينة الدراسة الذين تراوحت اقدميتهم في العمل من 1الى 3 سنوات.

وبحساب متوسط الأقدمية وجد أن أغلب مفردات العينة لديه أقدمية 6 سنوات وهي فترة لا بأس بها لتكون لدى المبحوثين الخبرة الكافية لأداء عملهم الإداري بشكل جيد.

كما أن المؤسسة تستخدم و تعتمد على أسلوب الترقية حسب الأقدمية في العمل بتولي المناصب الإدارية العليا.

1- عرض و تحليل بيانات ونتائج الدراسة

1.1- المحور الأول :حول وسائل الاتصال دورها في خدمة اتخاذ القرارات.

الجدول ر قم 5: يبين مدى استخدام المبحوثين تقارير في اتخاذ القرار.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	**61**	**%93.85**
لا	**4**	**%6.15**
المجموع	**65**	**%100**

تبين لنا بيانات الجدول أن نسبة 93.85% من عينة الدراسة التي أجابت بنعم أي أنها تستخدم التقارير في اتخاذ القرار تليها نسبة 6.15%من عينة الدراسة يرون عكس ذلك.

ومن خلال تحليلنا لبيانات الجدول الموضح أعلاه نجد أن استخدام التقارير هي أكثر وسيلة من الوسائل الاتصال المكتوبة استخداما في المؤسسة لما لها من تأثير فعال في اتخاذ القرارات. وهي أيضا اقل عرضة للتحريف و التشويه أو تناسب المعلومات الفنية المعقدة و لها فعالية في إعلام العاملين بالمسائل التي تهتم بهم بشكل مباشر.

الجدول رقم 06: يبين إمكانية معالجة المبحوثين بعض المشاكل أو المواقف عن طريق عقد ندوات

الإحتمالات	التكرار	المجموع
نعم	59	%90.77
لا	6	%9.23
المجموع	65	%100

يبين لنا الجدول رقم 6 أن معظم اجابات المبحوثين كانت بنعم بنسبة 90.77% وذلك بأن المبحوثين يعالجون بعض المشاكل أو المواقف التي تصادفهم في العمل عن طريق عقد ندوات, في حين نجد أن نسبة قليلة من المبحوثين وهي 9.23% و هي نسبة الذين أجابوا بلا أي أن المؤسسة لا تعالج بعض المشاكل و المواقف عن طريق ندوات .

فبعد قراءة نتائج الجدول الموضح أعلاه وجدنا بأن الإطارات يولون أهمية كبيرة لمعالجة المشاكل أو المواقف عن طريق عقد ندوات وهذا ما بينته نسبة 90.76% من خلال عقد ندات بشكل دوري لمناقشة المشاكل و إيجاد حلول سريعة فعقد مثل هذه الندوات يدل على مدى حرص المبحوثين والذين يمثلون فئة الإداريين متخذي القرار على توسيع المشاركة في عملية اتخاذ القرار قصد الحصول على اكبر قدر ممكن من الحلول لهذه المشاكل خاصة الأشخاص القريبين من هذه المواقف فهم أكثر دراية من المسؤولين وبالتالي مشاركتهم في هذه الندوات سوف يساعد على الوصول الى الحلول المثالية والفعالة, وهذا ما أثبتته مختلف الدراسات أنا المشاركة وفتح النقاش كوسيلة لاتخاذ القرار تكون نتائجها أفضل من القرارات التي تتخذ في غرف الاداريين البعيدين عن مواقع المشاكل.

الجدول رقم 7 : يبين مدى استخدام المبحوثين الاجتماعات و المؤتمرات لرفع فعالية قراراتهم.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	60	%92.31
لا	0 5	%7.69
المجموع	65	%100

من خلال الجدول الموضح أعلاه نجد أن اكبر نسبة كانت 92.31% من إجابة المبحوثين الذين أجابوا بنعم أي أنهم يرون بان المؤسسة تستخدم اجتماعات والمؤتمرات لرفع الفعالية لمتخذي القرار، بينما نجد في المقابل نسبة ضعيفة وهي 7.69% من المبحوثين الذين أجابوا بلا و الذين يقولون بأن المؤسسة لا تستخدم الاجتماعات و المؤتمرات لرفع الفعالية لمتخذي القرار.

- ومن خلال البيانات السالفة الذكر في الجدول نجد أن يتم استخدام الاجتماعات و المؤتمرات لرفع الفعالية لمتخذي القرار و هي وسيلة مستخدمة بكثرة خاصة في المهام الضرورية و تعتبر وسيلة جيدة لتحقيق الفعالية الإدارية و هي أيضا وسيلة هامة للاتصال فالاجتماعات و المؤتمرات تتيح لجميع المشتركين فرصة للتعبير عن أرائهم بشكل يجعل القرارات أصوب وهي تمثل وجهات نظر بمختلف الإطارات ومن ثمة رفع الفعالية وزيادة الثقة والقدرة على اتخاذ القرار لفعال .

الجدول رقم 08: يبين مدى مساهمة استخدام الفاكس في عملية اتخاذ القرار

استخدام الفاكس	التكرار	النسبة
نعم	50	%76.92
لا	15	%23.08
المجموع	65	%100

يبين لنا الجدول رقم 8 أن معظم إجابات المبحوثين كانت نعم وذلك بنسبة 76.92% و الذين يرون بأن استخدام الفاكس يساعد في عملية اتخاذ القرار، في حين تليها نسبة 23.07% من المبحوثين الذين كانت إجابتهم بالنفي حيث أجابوا بلا أي أن استخدام الفاكس لا يساعد في عملية اتخاذ القرار.

فمن خلال تحليلنا لبيانات الجدول الموضح أعلاه نجد أن استخدام الفاكس داخل المؤسسة يساعد في اتخاذ القرار وهذا باعتبار أن الفاكس من أهم تقنيات الاتصال الحديثة التي تستخدم حاليا في المؤسسات لنقل التعليمات و القرارات و الأوامر و تعميمها على جميع العمال. ومن خلاله أيضا يتم توفير الوقت و الجهد الذي يستغرقه نقل الرسائل وقد يساهم في فعالية الاتصالات و في انجاز الأعمال الإدارية المختلفة.

الجدول رقم 9: يبين مدى إمكانية قيام المبحوثين باجتماعات عبر الانترنت.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	45	%69.23
لا	20	%30.77
المجموع	65	%100

من خلال الجدول الموضح أعلاه نجد أن نسبة 69.23% من أفراد العينة الذين أجابوا بنعم أي أنه سبق لهم و اجتمعوا عبر الانترنت في حين تقابلها نسبة 30.77% من الذين أجابوا بلا أي لم يسبق لهم و أن اجتمعوا عبر الانترنت وقد أكدوا بعدم معرفتهم أصلا لاستخدام مثل هذه التقنية.

فمن خلال تحليلنا للجدول الموضح أعلاه و استنادا إلى نسبة 69.23% نجد أن المؤسسة تعقد اجتماعات عبر الأنترنت لكي تسرع في حل المشاكل و اتخاذ القرارات في وقت قياسي باعتبار الأنترنت أسرع وسيلة اتصال في يومنا هذا ومعظم المؤسسات أصبحت اليوم تعتبر الأنترنت وسيلة

مهمة وضرورية داخلها, فمعظم الشركات الكبرى أصبحت تتخذ قراراتها عبر شبكة الانترنيت كونها قربت المسافات بين مختلف فروع هذه الشركات, وأصبحت تعتمد على ما يسمى بالعصف الالكتروني لجمع البيانات والمعلومات والبث في مختلف المواقف والمشاكل.

الجدول رقم 10:يبين مدى استخدام الأوامر و التعليمات و الاقتراحات في تنفيذ القرارات

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	58	%89.23
لا	7	%10.77
المجموع	65	%100

يوضح لنا الجدول رقم 10 أن نسبة 89.23% من أفراد العينة الذين أجابوا بنعم أي أن المؤسسة تستخدم الأوامر و التعليمات والاقتراحات في تنفيذ القرارات في حين نجد أن نسبة10.77 % من أفراد العينة الذين أجابوا بلا أي أن المؤسسة لا تستخدم الأوامر و التعليمات والاقتراحات في تنفيذ القرارات.

من خلال بيانات الجدول الموضحة أعلاه نجد أن استخدام الأوامر والتعليمات و الاقتراحات في تنفيذ القرارات وهذا ما أكدته نسبة 89.23% بما يسمح لكل فرد في المؤسسة التنفيذ على أحسن وجه ممكن عمله الخاص به وكذا إتقان العامل لعمله يعود عليه بالمنفعة عليه وعلى المؤسسة التي يعمل فيها العمل.

الجدول رقم (11): يبين العلاقة بين المستوى التعليمي و استخدام المؤتمرات لرفع فعالية متخذي القرار.

فعالية اتخاذ القرار / المستوى التعليمي	نعم	لا	النسبة

ليسانس	63.33% 19	36.67% 11	%100 30
ماستر	% 68 17	32% 08	% 100 25
ماجستير	100% 10	00 00	100% 10
المجموع	70.77% 46	29.23% 19	100% 65

تبين لنا بيانات الجدول أن نسبة 70.77% من الأفراد المبحوثين الذين يؤكدون وجود علاقة بين المستوى التعليمي و استخدام الندوات لرفع فعالية متخذي القرار و كانت هذه النسبة موزعة كالتالي: حيث نجد أن نسبة 68% من مفردات العينة المتحصلين على شهادة الماستر كانت اجابتهم بنعم، في حيث نجد نسبة 63.33% من مفردات العينة المتحصلون على شهادة ليسانس أجابوا بوجود علاقة، في حين نجد نسبة 100% من المبحوثين المتحصلون على شهادة ماجستير يرون أنه هناك علاقة، بينما نجد نسبة 29.23% ممن يرون بأنه لا توجد علاقة بين المستوى التعليمي و استخدام الندوات لرفع فعالية متخذي القرار موزعين على نسبة 36.66% من المبحوثين المتحصلون على شهادة ليسانس الذين يرون بأنه لا توجد علاقة و نسبة 32% ممن هم متحصلون على شهادة الماستر الذين يرون عدم وجود علاقة بينما نجد انعدام النسبة في المتحصلين على شهادة الماجستير.

من خلال البيانات المتحصل نجد انه هناك علاقة بين المستوى التعليمي واعتماد المبحوثين على الندوات, بحيث كلما كان المستوى التعليمي كبير كلما كان استخدام الندوات في اتخاذ القرارات كبيرا ,وهذا يدل على إدراك أصحاب المستويات العلمية الكبيرة على أهمية المشاركة والنقاش في عملية اتخاذ القرارات والتي تساعد في إيجاد الحلول الفعالة مما يزيد من فعالية قراراتهم.

الجدل رقم 12: يبين مدى استخدام مفردات العينة للكمبيوتر ومساهمته في تسهيل و تنظيم المعومات .

الاحتمالات		التكرار	النسبة	
نعم	تسهيل حل المشكلات	10	%15	% 85
	اتخاذ القرار في الوقت المناسب	18	% 28	
	خفض تكاليف جمع المعلومات	07	%11	
	يقلل من الجهد	20	%31	
لا		10	%15	
الجموع		65	%100	

تبين بيانات الجدول أعلاه أن نسبة 85 % من مفردات العينة يقرون أن استخدام الكمبيوتر يساهم في تسهيل وتنظيم المعلومات حيث نجد أن نسبة 31% من المبحوثين يرجعون استخدام الكمبيوتر يقلل الجهد ، في حين نجد نسبة 28% ترى أنه يساهم في اتخاذ القرار في الوقت الناسب أما الفئة التي تقدر بـ15% فهي ترى أنه يساعد على حل المشاكل بطريقة سهلة .

في حين نجد نسبة 15% الذين يرون أن استخدام الكمبيوتر لا يساهم في تسهيل وتنظيم المعلومات .

ومن خلال تحليلنا تبين لنا أن المبحوثين أرجعوا مساهمة الكمبيوتر على أنه آلة تعمل على اتخاذ القرار في الوقت المناسب ، وكذلك يخفض تكاليف جمع المعلومات حيث أن وجود كميات متزايدة بشكل كير يصعب السيطرة عليها بالطرق التقليدية ومن ثم نقلها المستفيدين واسترجاعها لهم في مكاتبهم ، وهذا النقل والاسترجاع للكم الهائل من المعلومات يحتاج إلى الاستفادة من الكمبيوتر فهو يساعد على تنظيم المعلومات وبالتالي يساهم في اتخاذ القرار بطريقة سليمة .

الجدول رقم 13: يبين مدى مساهمة وفرة المعلومات الناتجة ن استخدام الأنترنت في عملية التأكد عند اتخاذ القرار .

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	50	%76.92
لا	15	%23.08
المجموع	65	%100

من خلال بيانات الجدول الموضح أعلاه نجد نسبة 76.92% من المبحوثين يقرون بأن استخدام الانترنت تعمل على وفرة المعلومات التي تساهم في عملية التأكد عند اتخاذ القرار عند المبحوثين مقابل نسبة 23.08% من أفراد عينة الدراسة يرون عكس ذلك .

بحيث من خلال توافر الملومات اللازمة يؤدي إلى المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل المناسب لاتخاذ قرار معين ، وهذا ما أكده YATRAKIS في دراسته العلاقة بين استخدام الانترنت والتقنيات واتخاذ القرار لدى متخذي القرار تبين أن شبكة الأنترنت فعالة جدا في تسهيل اتخاذ القرارات الإدارية ورفع الأداء وتوحي دراسته بالاستفادة الكاملة من قدرات شبكة الأتترنت وتطوير مهارات العاملين لاستخدامها .

2.1- المحور الثاني: حول علاقة المعوقات التي تحد من كفاءة استخدام تقنيات الاتصال بخدمة اتخاذ القرارات.

الجدول رقم 14: يبين مدى تأثير عدم استخدام المبحوثين لتقنيات الاتصال وتأثيره في سلامة قراراتهم.

الاحتمالات	التكرار	النسبة

نعم	55	%84.62
لا	10	%15.38
المجموع	65	%100

يوضح لنا الجدول أن نسبة 84.62% من أفراد العينة يرون بأن عدم التمكن من استخدام تقنيات الاتصال يؤثر في سلامة القرار بينما نجد نسبة 15.38% من أفراد العينة يرون عكس ذلك بأن عدم التمكن من استخدام تقنيات الاتصال لا يؤثر في سلامة اتخاذ القرار.

من خلال النتائج السابقة يمكن التأكد على أهمية وسائل وتقنيات الاتصال الحديثة في سلامة اتخاذ القرار وهذا ما أكده الجدول رقم 13 بأن المعلومات والبيانات التي توفرها الانترنت تعمل على تسهيل وتنظيم المعلومات لمتخذي القرار كون القرار مربوط بالزمن ونحن بوقت يحكمه الزمن المتسارع والتنافس الشديد ، لذلك فعلى متخذي القرار أن يكون ملم ومتحكم بشكل جيد بكل وسائل الاتصال التي تسهل عمله .

الجدول رقم 15: يبين مدى مساهمة المعلومات في قدرة متخذي القرار على تحمل أباء العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	55	%85
لا	10	%15
المجموع	65	%100

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 85% من المبحوثين الذين يرون أن وفر المعلومات تساعد متخذي القرار على تحمل أعباء العمل، أما الفئة المتبقية والتي تقدر 15% ترى عكس ذلك.

وبالتالي فإن امتلاك متخذي القرار المعلومات الكافية تمكنه من التنبؤ بالنتائج المتوقعة ، وعليه فهو يسعى لتحقيق أكبر عائد ممكن منها ، وهذا ما يؤكده الإطار النظري حيث تناولنا أنواع القرارات وجدنا أنه مهما تنوعت هذه الأخيرة التي يتخذها لا يمكنه بأي حال من الأحوال الاستغناء على عنصر المعلومة فكلما تعرضت غلى الشروط المناسبة كلما أصبحت القرارات أكثر برمجة

وموضوعية ابتعاد عن الذاتية مما يعني سهولة اتخاذها وعدم تضيع الوقت في التشاور والبحث والتحليل وهنا تبرز لحاجة إلى أنظمة المعلمات الفعالة تخدم القرارات الفعالة

الجدول رقم 16: يبين تخصيص المؤسسة موارد ومالية احدث تقنيات الاتصال

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	57	%87.70
لا	8	%12.30
المجموع	65	%100

من خلال بيانات الجدول الموضح أعلاه نجد أن نسبة 87.70% من أفراد العينة يرون بان المؤسسة تخصص موارد مالية لا تستخدم أحدث تقنيات الاتصال بينما نجد نسبة 12.30% ممن أجابوا بلا أي أن المؤسسة لا تخصص موارد مالية لاستخدام أحدث تقنيات الاتصال.

من خلال البيانات الموجودة في الجدول و تحلينا لها ،نجد أن المؤسسة تخصص موارد مالية لاستخدام احدث تقنيات الاتصال تكتسي أهمية بالغة حيث تقوم لمؤسسة بمراعاة جميعه الإمكانيات لجذب هذه التقنيات الحديثة وهذا إن دل على شيء إنما يدل على إدراك المؤسسة لضرورة تخصيص وارد مالية لما لهذه الوسائل أهمية بالغة في الوقت الحاضر الذي يمتاز بالمنافسة الشديدة .

الجدول رقم 17:يبين مدى تأثير كثرة المستويات الإدارية على تنفيذ القرار .

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	58	%89.23

لا	7	%10.77
المجموع	65	%100

تبين بيانات الجدول أعلاه أن نسبة 89.23% من مفردات العين ممن يرون أن كثرة مستويات الإدارية تعيق تنفيذ القرار مقابل نسبة 10.77% من يرون أن كثرة المستويات الإدارية لا تعيق تنفيذ القرار .

تستوجب عملية تنفيذ القرارات المتابعة التقييم المستمر لنجاح تنفيذ القرارات ومن بين المعيقات التي يمكن أنو تعيق عملية التنفيذ نجد كثرة المستويات الإدارية مما يزيد معه طول خط الاتصال بمعنى عملية الاستفسار عن كيفية تنفيذ القرار بين القمة والقاعدة سوف يتأثر بما يسمى المركزية، مما يقلل فعالية القرار ويعيق تنفيذه في وقته اللازم .

الجدول رقم 18: يبين عدم وضوح نظام الاتصال يقلل من تنفيذ القرارات.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	61	%93.85
لا	4	%6.15
المجموع	65	%100

يوضح لنا الجدول رقم **15** أن أغلبية المبحوثين أجابوا بنعم وذلك بنسبة 93.85% حيث يرون بأن عدم وضوح نظام الاتصال يقلل من تنفيذ القرارات، بينما نجد نسبة 6.15% من أفراد العينة الذين أجابوا بلا أي أن عدم وضوح نظام الاتصال يقلل من تنفيذ القرارات.

من خلال بيانات الجدول الموضحة أعلاه نجد أن عدم وضوح نظام الاتصال يقلل من تنفيذ القرارات ،تعتمد أي مؤسسة على نظام واضح في عملية الاتصال وذلك لتسهيل عملية تبادل المعلومات وسلامتها بين مختلف المستويات الإدارية ، كذلك يعتمد وضوح نظام الاتصال على وفرة المعلمات وتوزيعها بشكل عادي بين مختلف الإدارات ، لذلك فهذا الوضوح سوف لا محالة من تأثيره على عملية تنفيذ القرارات وهذا ما أكدته نتيجة الجدول أعلاه .

الجدول رقم 19: يبين مدى تأثير عدم توفر المعلومات الكافية يعيق فعالية قرارات

عدم توفر المعلومات تعيق اتخاذ القرار	التكرار	النسبة
نعم	55	%84.62
لا	10	%15.38
مجموع	65	%100

من خلال بيانات الجدول الموضح أعلاه نجد أن نسبة 84.62% من أفراد العينة أجابوا بنعم اعتبروا عدم توفر المعلومات الكافية يعيق فعالية القرارات، وفي حين نجد نسبة 15.38**%** من المبحوثين الذين أجابوا بلا حيث يرون بأن عدم توفر المعلومات الكافية لا يعيق من فعالية القرارات.

ومن خلال تحليلنا لهذه النتائج يتبين لنا أن عدم توفر المعلومات الكافية يعيق فعالية القرارات وهذا بنسبة 84.61% مما يبين بأي حال من الأحوال عدم الاستغناء عن عنصر المعلومة فكلما توفرت هذه الأخيرة كلما أصبحت القرارات أكثر موضوعية ودقة مما يعني سهولة اتخاذها وعدم تضييع الوقت في جمع المعلومات وعقد الاجتماعات، و إنما التفرغ إلى القضايا الإستراتيجية الهامة و هنا تبرز الحاجة إلى أنظمة معلومات فعالة تخدم القرارات الفعالة إضافة إلى أن وجود معلومات في وقتها المناسب يسرع و يسهل عملية اتخاذ القرار وتنفيذه إضافة إلى تبذيد عوامل الشك مما يزيد من درجة قبول المرؤوسين له و بالتالي يعزز فرص نجاحه و تحقيقه لأهدافه و هذا ما حاولت المؤسسة من خلال أنظمة المعلومات توفيره لمسيرها.

الجدول رقم 20: يبين مدى علاقة عدم توفر الكفاءة لاستخدام تقنيات الاتصال التكنولوجية بتنفيذ قرارات صعبة .

الاحتمالات	التكرار	النسبة

نعم	**لم تتلقى تدريب على الإعلام الآلي**	**46**	**%70.77**	**%86.15**
	لم تتلقى تدريب على الفاكس	**10**	**% 15.38**	
لا		**9**	**%13.85**	
المجموع		**65**	**%100**	

تبين بيانات الجدول أن نسبة 8615% من المبحوثين يؤكدون أن العلاقة بدم كفاءتهم في استخدام تقنيات الاتصال التكنولوجية يؤثر على عملية تنفيذهم للقرارات ،حيث نجد نسبة 70.77**%** من مفردات العينة الذين يرون أن عدم توفر الكفاءة المؤهلة لاستخدام تقنيات الاتصال التكنولوجية يجعل عملية تنفيذ القرارات صعبة ممن لم يتلقوا تدريب على الإعلام الآلي ، أما الذين لم يتلقوا تدريب على الفاكس بنسبة 15.38% مقابل نسبة 13.85% من مفردات العينة الذين أجابوا بالاحتمال لا أي أن عدم توفر الكفاءة المؤهلة لاستخدام تقنيات الاتصال التكنولوجية لا تؤثر في عملية تنفيذ القرارات .

وهذا يرجع إلى أن عدم توفر الكفاءة المؤهلة لاستخدام تقنيات الاتصال التكنولوجية تحول دون تنفيذ الأعمال والمهام بكفاءة وفعالية وتؤدي إلى تأخير انجاز الأعمال نتيجة عدم وصول تعليمات في الوقت المناسب ،وبالتالي تجعل عملية تنفيذ القرارات صعبة .

الجدول رقم 21: يبين علاقة عدم رغبة المدراء في الاتصال يصعب عملية اتخاذ القرار .

الاحتمالات	التكرار	النسبة

نعم	50	%76.93
لا	15	%23.07
المجموع	65	%100

تبين بيانات الجدول أعلاه أن نسبة 76.93% من مفردات العينة يقرون بان عدم الرغبة في الاتصال لدى المدراء يصعب عملية اتخاذ القرار مقابل نسبة 23.07% من مفردات العينة ممن يرون عكس ذلك .

حيث تبين عناصر نظرية التنظيم والسلوك الإداري لسايمون أن اتخاذ القرارات يشمل التنظيم الإداري كله بنفس القدر الذي يعم الأداء الفعلي للأعمال فالقرار يتخذه أعضاء المنظمة بحيث ينقسمون إلى متخذي القرار ومنفذي القرار عن الاختيار بين البدائل مم يعكس استجابات مفردات العينة بأن مركزية القرار في يد السلطة العليا يجعل هذه العملية صعبة وهذا مما يتسبب في خلق مشاكل بين عامل و الإدارة متمثلة في وجود صراع داخلي يتعلق بالقرار المتخذ حيث أن هذه القرارات تتخذ دون الأخذ بعين الاعتبار ردود أفعال العمال فيه .

الجدول رقم 22:يبين مدى تأثير العلاقات مع العاملين لمقاومة تنفيذ القرار.

سوء العلاقات مع العاملين يؤدي إلى مقاومة اتخاذ القرار	التكرار	النسبة
نعم	50	%76.93
لا	15	%23.07

المجموع	65	%100

يوضح لنا الجدول رقم 22 أن نسبة 76.93 **%**من أفراد العينة يرون بأن سوء العلاقات مع العاملين يؤدي إلى مقاومة تنفيذ القرار في حين نجد نسبة 23.07**%** من الذين يرون أن سوء العلاقات مع العاملين لا يؤدي إلى مقاومة تنفيذ القرار.

من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أنه هناك علاقة تأثير بين نوع العلاقة بين متخذي القرار وتنفيذ القرار من قبل المرؤوسين ، حيث نجد أن سوء العلاقات مع العاملين تؤدي حتما إلى مقاومة ومنه عدم تنفيذ القرار الموجهة على أكمل وجه ، ومن خلال هذا كله نجد أن العلاقات والمعاملة السيئة تؤثر حتما على نوعية وجود اتخاذ قرار وبالتالي تنتج عنه مقاومة من قبل العاملين بالمؤسسة وعليه يمكن القول أن عملية تنفيذ أو مقاومة القرار داخل المؤسسة محل الدراسة ربط بشكل كبير بنوع العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين .

الجدول رقم23: يبين مدى امتلاك المبحوثين لمهارات لاتصالات جيدة التي تعمل على إقناع العاملين بتنفيذ القرارات في وقتها الملائم .

تمتع باتصالات جيدة تعمل على إقناع العاملين	التكرار	النسبة

نعم	60	%92.30
لا	5	%7.70
المجموع	65	%100

من خلال بيانات الجدول الموضح أعلاه نجد أن نسيبة كبيرة قدرت بـ 92.30% من أفراد العينة الذين أجابوا بأن التمتع باتصالات جيدة تعمل على إقناع العاملين بتنفيذ القرارات في وقتها الملائم، بينما نجد نسبة 7.70% من المبحوثين الذين يرون عكس ذلك .

ومن خلال تحليلنا للجدول أعلاه نجد أن امتلاك المبحوثين لمهارات جيدة تعمل على إقناع العاملين لتنفيذ القرارات وهذا ما تم تأكيده من خلال تبيين وظائف الاتصال الفعال في الجانب النظري حيث أن وظيفة الإقناع تعد من أهم الوظائف عملية الاتصال فالإقناع نصف الإيمان ومن خلال نتائج الجدول أن نسبة الأعلى تأكد أن امتلاك المبحوثين لمهارات الاتصال والتي من بينها الإقناع تعمل على تنفيذ القرارات في وقتها في حين أن مهارات الاتصال الجيدة التي يمتلكها المبحوثين تعمل في تحسين سير العمل الإداري وتدليل العقبات وتوجيه الأفراد لتحقيق هدف محدد ودعم الروابط والصلات بين كافة المستويات الإدارية ومن ثم المساعدة في اتخاذ القرارات في وقتها الملائم .

الجدول رقم 24 : يبين علاقة اختلاف المستوى العلمي لدى المبحوثين لفعالية اتخاذ القرار .

الاحتمالات	**التكرار**	**النسبة**
نعم	**53**	**%81.54**

لا	**12**	**%18.46**
المجموع	**65**	**%100**

يوضح لنا الجدول رقم 24 أن نسبة 81.54%من أفراد العينة الذين يرون بأن الاختلاف في المستوى العلمي يقلل من فعالية اتخاذ القرار، في حين نجد نسبة 18.46**%**ممن يرون بأن الاختلاف في المستوى العلمي لا يقلل من فعالية اتخاذ القرار.

من خلال تحليلنا للجدول الموضح نجد أنه هناك علاقة بين الاختلاف في المستوى العلمي للمبحوثين وبين فعالية اتخاذ القرار وإن دل هذا فيدل على أن توفر مستوى عال لمتخذ القرار يؤثر في عملية اتخاذه للقرارات ، فصاحب المستوى العالي من التعليم حسب الجدول رقم 11 يؤكدون على استخدام المؤتمرات وهذا يدل على مدى حرص هذه الفئة على فعالية قراراته من خلال جمع المعلومات والبيانات عن طريق الحوار والمناقشة بين مختلف الأعضاء .

الجدول رقم 25: يبين علاقة اختلاف المستوى الاجتماعي لدى المبحوثين لعملية تنفيذ القرارات.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	47	% 72.30
لا	18	% 27.70

المجموع	65	% 100

من خلال بيانات الجدول الموضح أعلاه نجد نسبة 72.30%من أفراد العينة الذين يرون بأن اختلاف المستوى الاجتماعي يؤثر في عملية تنفيذ القرارات ، في حين نجد نسبة 27.70% من أفراد العينة يرون بأن اختلاف المستوى الاجتماعي لا يؤثر في عملية تنفيذ القرارات.

من خلال هذه النتائج يمكن القول أن هناك علاقة بين المستوى الاجتماعي وعملية تنفيذ القرارات ، فكلما كان متخذ القرار ذا مكانة عالية داخل وخارج المؤسسة كلما ساهم هذا في عملية تنفيذ القرارات دون مقاومة من قبل المرؤوسين ، ويمكن إرجاع هذا أيضا ضمن وظائف الاتصال والتي تأكد عملية الاقتداء بمعنى أن المرؤوسين يقومون بالاقتداء من رئيسهم هم بذلك ينفذون قراراته دون مقاومة ، فكلما كان المورد البشري يشعر بمكانة داخل المؤسسة أدى ذلك إلى نجاحها وتقوم هذه الأخيرة بغرس التعامل بكل احترام ومودة وثقة لتكسب انتماءهم للمؤسسة بهدف حشد عقولهم و مهاراتهم بغية جذب أفكار جديدة تضمن الاستمرار وتنفيذ قرارات صائبة تزيد المؤسسة في تطوير وتميزها عن بقية المؤسسات .

الجدول رقم 26 : عدم إشراك العاملين يحد من كفاءة اتخاذ القرار

الاحتمالات	**التكرار**	**النسبة**
نعم	**40**	**%61.54**

لا	25	%38.46
المجموع	65	%100

توضح لنا بيانات الجدول رقم 22 أن نسبة 61.54% من أفراد العينة أجابوا عدم اشتراك العاملين يحد من كفاءة اتخاذ القرار، بينما نجد في المقابل نسبة 38.46% من المبحوثين يرون عكس ذلك أي أن عدم إشراك العاملين لا يحد من كفاءة اتخاذ القرار.

من خلال بيانات الموجودة في الجدول أعلاه نجد أن عدم اشتراك العاملين يحد من كفاءة اتخاذ القرارات وهذا من خلال القرارات الفردية التي ينفرد بها المدراء دون إعلام أو مشاركة العمال يجعلهم غير راضين في وظائفهم مما يؤدي ذلك في الحد من كفاءة اتخاذ القرار، فعلى المؤسسة إشراك العمال في اتخاذ القرارات من خلال مشاركتهم في أراء و القرارات التي يصدرها المدراء وهذا كله يخلق روح من التعامل الديمقراطي والتزامهم في منظمات الأعمال وكذا تنمية روح الجماعية و اكتساب الأفراد نوع من الانتماء للمنظمة و المكانة داخل المؤسسة وتقبل التغيير ، وهذا ما ينعكس على الأهداف المرجوة و تحقيق كفاءة في اتخاذ القرارات.

ولقد سبق الإشارة عليه في الدراسات السابقة دراسة العربي بن داود حول فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجزائرية من خلال النتائج المتوصل إليها "يرى أن العلاقات الإنسانية داخل التنظيم الصناعي هي بمثابة المحفزات الهامة التي تؤدي بالعامل إلى بذل مجهود أكبر في عمله لإنجاح المؤسسة ".

2- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

2 .1 نتائج الفرضية الأولى

إن تحليل البيانات التي تم جمعها حول الفرضية الأولى ومؤداها :

أن لوسائل الاتصال دور فعال في خدمة اتخاذ القرارات داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لصناعة الاسمنت A C C يتفق نسبيا مع الطرح النظري لها ونستدل بذلك من خلال قراءتنا للبيانات :حيث نجد في الجدول رقم 5 من أكدوا استخدام تقارير اتخاذ القرار لم لها تأثير فعال في اتخاذ القرارات بنسبة 93.80% ، كما يبين الجدول رقم 6 أن معالجة بعض المشاكل أو المواقف عن طريق عقد ندوات لإيجاد حلول سريعة بنسبة 90.77% أما في الجدول رقم 7 فقد اثبت استخدام المبحوثين الاجتماعات والمؤتمرات لرفع فعالية قراراتهم وهو وسيلة لتحقيق الفعالية الإدارية بنسبة 92.31% وهذا ما يتضح في باقي الجداول الخاصة بهذه الفرضية ، حيث نسبة 76.92% من مساهمة الفاكس في عملية اتخاذ القرار وهي من تقنيات الاتصال الحديثة ، لنجد نسبة 69.23% من أفراد العينة أجابوا بإمكانية قيام المبحوثين باجتماعات عبر الانترنت وهو وسيلة مهمة وضرورية ويعتبر أسرع وسيلة للاتصال ووجدناه في الجدول رقم 9 ، ونجد في الجدول رقم 10 نسبة 89.23% من المبحوثين أكدوا استخدام الأوامر والتعليمات والاقتراحات في تنفيذ القرارات ونسبة 70.77% من أفراد العينة أكدوا وجود علاقة بين مستوى تعليمي واستخدام المؤتمرات لرفع فعالية متخذي القرار وهذا ما رأيناه في الجدول رقم 11، ونسبة 85% من مفردات العينة الذين يرون استخدام الكمبيوتر ومساهمته في تسهيل وتنظيم المعلومات فهو يعتبر آلة تعمل على اتخاذ القرار في الوقت المناسب كما بينه الجدول رقم 12 ، وكذا نسبة 69.23% ممن يجتمعون عبر الانترنت لطرح المشاكل فيما بينهم من خلال جدول رقم 13 لنجد أيضا نسبة 76.92% من أفراد العينة الذين أجابوا بان وفرة المعلومات الناتجة عن استخدام الانترنت تؤكد اتخاذ قرار معين .

- من خلال النتائج والبيانات المتحصل عليها من تحليل الجداول نجد أن المؤسسة موضوع الدراسة تعتمد عدة تقنيات للاتصال بمؤسسة فقد وجدنا بأنها تعتمد على وسائل اتصال مكتوبة متمثلة في التقارير والأوامر والتعليمات والاقتراحات ...كما تعتمد على وسائل اتصال لفظية (شفوية) كاعتمادها على عقد ندوات والاجتماعات والمؤتمرات التي تفتح مجال النقاش والحوار ، أيضا تم الاعتماد على تقنيات اتصال الكترونية بالرغم من أن بعض مفردان العينة لا يتقنون استخدام هذه الوسائل بشكل جيد ، فقد كان اعتمادهم على الفاكس وجهاز الكمبيوتر كبنك للمعلومات وشبكة الانترنت لعقد الاجتماعات وجمع كم هائل من المعلومات والبيانات ، ووجد أن

استخدام كل هذه التقنيات الاتصالية تعمل على تفعيل وخدمة عملية اتخاذ القرارات لما قدمته هذه التقنيات لمتخذي القرارات من معلومات وبيانات تؤكد له عملية اتخاذ القرار في ظروف من التأكد والموضوعية .

وعليه يمكن القول بان الفرضية الفرعية الأولى قد تحققت .

2.2- نتائج الفرضية الثانية :

من خلال البيانات الميدانية والطرح النظرية للفرضية الجزئية المتعلقة توجد معوقات تحد من كفاءة استخدام تقنيات الاتصال في خدمة اتخاذ القرارات لدى العامل داخل المؤسسة ميدان الدراسة .

وجدنا في الجدول رقم 15 أن نسبة 84.62**%** من مفردات العينة يؤكدون أن عدم تمكن من استخدام تقنيات الاتصال يؤثر في استخدام القرار ، كما تبين نسبة 85% من أفراد العينة تؤكد في مساهمة المعلومات وقدرة متخذي القرار على تحمل أعباء العمل وهذا ما اتضح في الجدول رقم 14 ، ونسبة 87.70% ممن يرون أن المؤسسة تخصص موارد مالية لاستخدام أحدث تقنيات الاتصال في تسهيل ظروف العمل ، لنجد نسبة 89.23% من المبحوثين الذين أكدوا أن كثرة المستويات الإدارية تعيق تنفيذ القرار وهذا من خلال جدول رقم 18 ، ونسبة 93.85% من أفراد العينة الذين أجابوا بأن عدم وضوح نظام الاتصال يقلل من تنفيذ القرارات وهذا ما اتضح لنا من خلال الجدول رقم 19.

أما فيما يخص بيانات الجداول الباقية فكلها تؤكد صدق الفرضية وهذا ما أكدته نسبة 84.62% الذي يرون أن عدم توفر المعلومات الكافية يعيق فعالية القرارات ، لنجد نسبة 70.77% يقرون بان عدم توفر كفاءة مؤهلة لاستخدام الاتصالات التكنولوجية يجعل عملية تنفيذ القرارات صعبة وهذا من خلال الجدول رقم 21، ونسبة 76.92% من أفراد العينة يرون بان عدم الرغبة في الاتصال الجيد لدى المدراء يعيق عملية اتخاذ القرار ، لنجد نسبة 76.92% من المبحوثين الذين أكدوا ان سوء العلاقات مع العاملين يؤدي إلى مقاومة تنفيذ القرار وهذا من خلال الجدول رقم 23 ونسبة 92.30% من مفردات العينة يروا بأن التمتع باتصالات جيدة تعمل على إقناع العاملين

بتنفيذ القرارات في وقتها الملائم من خلال جدول رقم 24 لنجد نسبة 81.54% من المبحوثين يرون أن الاختلاف في المستوى العلمي يقلل من فعالية اتخاذ القرار، ونسبة 72.30% من أفراد العينة الذين أكدوا أن اختلاف المستوى الاجتماعي يؤثر في عملية تنفيذ القرارات وهذا من خلال الجدول رقم 26، لنجد نسبة 61.54% من المبحوثين يرون أن عدم إشراك العاملين يحد من كفاءة اتخاذ القرار .

- من خلال النتائج والبيانات المتحصل عليها من تحليل النتائج داخ المؤسسة توجد بعض المعوقات التي تحد من كفاءة استخدام تقنيات الاتصال ، ومن بين هذه المعوقات فيما يتعلق بتقنيات الاتصال في حد ذاته حيث وجد أن كلاّ من عدم التمكن من استخدام تقنيات الاتصال وعدم توفر الكفاءة المؤهلة لاستخدامها يجعل عملية تنفيذ القرار صعبة بالإضافة إلى وجود معوقات تنظيمية تحد من كفاءة استخدام تقنيات الاتصال حيث وجد أن كثرة المستويات الإدارية وعدم وضوح نظام الاتصال وعدم توفر المعلومات الكافية لمتخذي القرار كلها تؤثر في فعالية عملية اتخاذ القرار .

كما نجد أيضا داخل المؤسسة بعض المعوقات الشخصية التي يمكن أن تحد من كفاءة استخدام تقنيات الاتصال حيث نجد أن نوع العلاقة بين المرؤوسين ومتخذي القرار وعدم تمتع متخذي القرار بمهارات اتصال كلها تعيق عملية تنفيذ القرارات في الوقت الملائم بالإضافة إلى وجود علاقة بين اختلاف في المستوى التعليمي والاجتماعي بين متخذي القرار والمرؤوسين داخل المؤسسة يؤثر بشكل كبير في عملية تنفيذ القرار .

وعليه يمكن القول أن الفرضية الفرعية الثانية قد تحققت .

3 .2- التوصيات :

ومن خلال ما توصلنا إليه من نتائج هذه الدراسة يمكن إعطاء التوصيات التالية :

- نشر الوعي التقني بين الإطارات واستغلال التقنية الحالية الموجودة في المؤسسة في سرعة انجاز الأعمال وتسهيل عملية الاتصال ،بهدف تغيير الثقافة التنظيمية الحالية إلى ثقافة تنظيمية تجعل من تقنية الاتصال عنصرا فعالا في انجاز أعمال اتخاذ القرارات .

- العمل بمفهوم الإدارة الالكترونية بهدف تقيل اعتماد على الاتصال الورقي .
- دعم تنمية الموارد البشرية في مجال استخدام تقنية من خلال نظام تدريبي فعال .
- ضرورة اهتمام بشبكة الانترنت واستخدامها كوسيلة من وسائل الاتصال والاستفادة مما تقدمه من بيانات ومعلومات لمتخذي القرارات .
- مواكبة التطورات التكنولوجية على مستوى الاتصال ، فالشركات المتقدمة في الوقت الحالي أصبحت تعتمد على بنوك للمعلومات خاصة بها بالإضافة إلى استخدامها لطريقة العصف الإلكتروني .