

الاتصال الإداري ودوره في ترشيد عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة الذرة-تافنة مغنية -

Administrative communication and its role in rationalizing the decision-making process in the economic institution

A case study of the Corn Foundation - Tafna Maghnia -

أوبختي نصيرة¹، عيسى نبوية²

¹ معهد العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي بمغنية (الجزائر)، nassiraoubekhti@yahoo.fr

² معهد العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي بمغنية (الجزائر)، Nab_aici@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2020/12/19

تاريخ القبول: 2020/11/22

تاريخ الاستلام: 2020/11/09

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الاتصال الإداري في ترشيد عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية باعتبار نظام الاتصال الفعال في المؤسسة يعد من أكثر الوسائل في تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ يجب أن تتوفر لدى المسؤول القدرة على استخدام وسائل الاتصال الحديثة؛ ضمانا لوصول البيانات والمعلومات بوضوح وبالسرية المطلوبة؛ لأن نجاح عملية اتخاذ القرار تعتمد بالدرجة الأولى على دقة المعلومات اللازمة وإمكانية الحصول عليها في الوقت المناسب ومن ثم تحقيق الأهداف، حيث اخترنا لهذه الدراسة مؤسسة الذرة لتافنة - مغنية لمعرفة دور الاتصالات الإدارية في تحقيق قرارات إدارية فاعلة و بينا أن الاتصالات هي مسؤولية إدارية من الدرجة الأولى ولكي تحقق الإدارات هذا فإنها بحاجة إلى إدراك طبيعة شبكات الاتصال في المؤسسة المبحوثة ، أي تحدد من ناحية فعالية الاتصال وأفضل الوسائل المؤدية إليه ومن ناحية أخرى فإن إدراك طبيعة الشبكات يسهل على المتصل إعداد رسالته المناسبة، لتكون ذات تأثير أكبر، كما أن الاتصال الجيد يتيح فرصة التعرف على أفضل الاختيارات والبدائل بشأن اتخاذ القرار المناسب وذلك بإدماج المعلومات المختلفة لاتخاذ القرار الأفضل للمؤسسة و بالدرجة التي تمكنها من تحقيق أداء متميز يجعلها قادرة على مواجهة المنافسة الشديدة التي يتميز بها عصرنا الحالي.

كلمات مفتاحية: الاتصال، اتخاذ القرار، المؤسسة الاقتصادية، مؤسسة الذرة-تافنة مغنية.

تصنيفات JEL: O31، M10، D83

A Abstract: This study aims to shed light on the role of administrative communication in rationalizing the decision-making process in the economic enterprise, considering that an effective communication system in the enterprise is one of the most means to achieve organizational goals, as the official must have the ability to use modern means of communication. To ensure that data and information are accessed clearly and with the required speed; Because the success of the decision-making process depends primarily on the accuracy of the necessary information and the ability to obtain it in a timely manner and then achieve the goals.

As we chose for this study the Atom Corporation of Tafna – Maghnia to know the role of administrative communications in achieving effective administrative decisions and we showed that communication is an administrative responsibility of the degree First, in order for administrations to achieve this, they need to be aware of the nature of communication networks in the researched organization, that is to say, in terms

of the effectiveness of communication and the best means leading to it, and on the other hand, understanding the nature of networks makes it easier for the caller to prepare his appropriate message, to be of greater impact, and good communication allows The opportunity to identify the best options and alternatives in making the appropriate decision by integrating the various information to make the best decision for the institution and to the degree that enables it to achieve a distinguished performance that makes it able to face the intense competition that characterizes our current era.

Key words: Communication, Decision-making, Economic Corporation, Atom-Tafna Maghnia Corporation.

JEL Classification Codes : D83, M10, O3

المؤلف المرسل : أوبختي نصيرة، الإيميل : nassiraoubekhti@yahoo.fr

1. مقدمة :

ونظرا لأهمية الاتصالات الإدارية في ترشيد عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة، فإن هناك ضرورة ملحة لتنظيمها وتحقيق فعاليتها بحيث تناسب المعلومات والبيانات في حركة مستمرة بين مستويات التنظيم المختلفة وبذلك تستطيع المؤسسة أن تحقق أهدافها. و تعد عملية اتخاذ القرار إحدى المهام الصعبة والمعقدة التي يجب على الإدارة ممارستها إذ تزداد صعوبة اتخاذ القرار بزيادة البدائل المتاحة فهنا تزداد الحاجة إلى إنتاج معلومات باعتبارها وسيلة يستمد منها متخذ القرار الحلول الممكنة، فتستعين المؤسسة الاقتصادية بأنظمة معلومات والاتصال في مختلف مستوياتها تسهم في ترشيد و مساندة القرارات المتخذة من طرف المؤسسة الاقتصادية. و في ظل حدة التنافس التي تسود الأسواق ، تواجه المؤسسات تحديات كبيرة أهمها كيف تصل المؤسسة من خلال الاتصال إلى ترشيد عملية اتخاذ القرارات حتى يتسنى لها احتلال مركز تنافسي قوي والمحافظة عليه و تعظيمه.

ومن هنا تندرج الإشكالية التالية لهذه الدراسة والمتمثلة في:

ما هو دور الاتصال الإداري في ترشيد عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟ مع دراسة حالة مؤسسة الذرة-تافنة مغنية-

يتطلب تحليل الإشكالية محل الدراسة اختبار صحة الفرضيات التالية:

-يساهم الاتصال الفعال في المؤسسة بشكل كبير في تفعيل وترشيد القرارات الإدارية.

-تعتبر عملية ترشيد القرارات الإدارية هدفا إستراتيجيا تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيقه من خلال تفعيل أسس وأنماط الاتصال الإداري.

-الدراسات السابقة:

- دراسة مصعب اسماعيل طيش (2008)، بعنوان " دور نظم وتقنيات الاتصال في خدمة اتخاذ القرارات -حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة" رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. هدفت الدراسة إلى: توضيح مدى مساهمة نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة عملية اتخاذ القرار في وزارة التربية في قطاع غزة وكذلك معرفة مدى قبول واقتناع الوزارة بتطبيق هذا المفهوم الحديث. و كشفت نتائج الدراسة أن واقع تقنيات الاتصال المتمثل في الانترانت والبريد الالكتروني والشات بأنه جيد ولكن بحاجة الى تحسين وتطوير، أما بالنسبة لوسائل الاتصال الأخرى كالهاتف والجوال والفاكس فانه جيد، كما أظهرت أيضا بان أفراد العينة يميلون الى الموافقة بشكل كبير على أن توظيف نظم وتقنيات الاتصال يساهم في سرعة أداء المهام وفي اتخاذ القرارات ، كما بينت الدراسة بأن أكثر وسائل فاعلية في اتخاذ القرار هي الاتصالات الكتابية ثم الشفهية تم الاتصالات الالكترونية أما الاتصالات غير اللفظية فإنها غير فعالة في اتخاذ القرارات بالوزارة، كما أظهرت الدراسة بأن هناك معوقات تحد من استخدام تقنيات الاتصال في خدمة القرارات وأكثر هذه المعوقات هي المعوقات المتعلقة بتقنية الاتصال.
- دراسة صبرينة رماش (2010) ، بعنوان " الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز " رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاجتماعية فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية بجامعة منتوري - قسنطينة وتم في هذه الدراسة التوصل إلى أن الفروق الفردية بين المبحوثين تؤثر على فعالية العملية الاتصالية نظرا لما تخلفه من تباعد اجتماعي وفكري بين أطراف الاتصال ، كما توصلت الدراسة أيضا الى أن المؤسسة لا تشهد الكثير من الاضطرابات نظر لما تحققه من حوافز مادية للعاملين بالإضافة الى التنسيق الجيد بين الوظائف داخل المؤسسة و أن هناك تحسن نوعي لوسائل اتصال المؤسسة في

ظل الإصلاحات وكذا تطوير بعض وسائل الاتصال الداخلي حيث أصبحت وسيلة الانترنت هي الأكثر استخداما في هذه المؤسسة ، أما عن مدى تأثير المتغيرات التنظيمية على الفعالية الاتصالية فقد أكدت نتائج الدراسة أن بتخفيض الروابط التنظيمية يزيد من الفعالية الاتصالية نظرا لكون التعليمات تأتي من المديرية العامة وبمرور المعلومات على المستويات الإدارية يؤخر من وصولها في الوقت المحدد، مما يؤثر سلبا على اتخاذ الإجراءات الاتصالية اللازمة مما دفعهم الى اقتراح تتعلق باتخاذ القرارات الاتصالية .

■ **دراسة سليم كفان (2010)، بعنوان " دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية"**، مذكرة ماجستير في علم النفس وعلوم التربية تخصص علم النفس العمل والتنظيم المؤسسي، جامعة منتوري قسنطينة، هدفت الدراسة إلى تحسيس المسؤولين بالأهمية البالغة التي يكتسبها الاتصال في المؤسسة .بحيث يعتبر من أهم الوظائف الأساسية التي تقع على عاتق القائد الإداري، وذلك لأنه يعتبر كالجهاز العصبي للمؤسسة والذي يبحث فيها عن الحياة ويدفعها اقترابا نحو تحقيق الهدف وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها أنه الاتصالات التنظيمية الفعالة في المؤسسة لا تؤدي إلى تحسين معدلات الإنتاج فقط ، بل و تؤدي أيضا إلى ارتفاع مستويات الرضا للعاملين ، وتشير نتائج البحوث إلى وجود علاقة إيجابية بين كثافة الاتصالات الصاعدة في المؤسسة ومشاعر الرضا للعاملين في المستويات الدنيا الوقت الذي نجد فيه أن الاتصالات الفعالة لها أثر إيجابي في الأداء المهني والرضا و تؤثر أيضا في زيادة فاعلية القرارات التنظيمية ونجاحتها في المؤسسة، كما توصل الباحث أن هناك صلة وثيقة بين الاتصال التنظيمي واتخاذ القرارات في المؤسسة و أنه كلما كانت الاتصالات التنظيمية أكثر غزارة كان ذلك أفضل للمؤسسة بصفة عامة وبالأخص في مجال اتخاذ القرارات.

■ **دراسة الشيخ ولد محمد (2011) ، بعنوان "استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للألبان TOP LAIT"** رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان و هدفت الدراسة إلى معرفة واقع

استخدام نظم المعلومات في المؤسسة محل الدراسة وكيف يمكن لها تفعيل عملية اتخاذ القرارات فيها، و من أهم نتائج الدراسة أن الحصول على المعلومة في الوقت المناسب يسمح لمتخذ القرار باتخاذ القرار في الوقت المناسب وهذه الميزة لا يوفرها إلا نظام المعلومات فعال يتحكم من خلاله متخذ القرار على القرارات المتخذة، فيما يخص دراسة حالة فقد توصل الطالب إلى أن المؤسسة بحاجة إلى تطوير نظامها المعلوماتي وتوسع الاستفادة منه لتعم مختلف المستويات الإدارية .

2. الأدبيات النظرية حول الاتصال الإداري و دوره في ترشيد عملية اتخاذ القرارات

1.2. مفهوم الاتصال الإداري

مما لا شك فيه انه من الضروري أن يكون في المؤسسة نظام اتصال فعال بين مختلف المصالح لتحقيق الأهداف المراد الوصول إليها ولأهميته هناك العديد من مفاهيم وقد اختلفت حول مفهوم الاتصال وذلك باختلاف المداخل النظرية والاتجاهات الفكرية، ومن التعاريف المختلفة نجد:

- حسب **Henry**: الاتصال بأنه نقل المعنى من شخص لآخر من خلال العلامات أو الإشارات أو رموز من نظام لغوي مفهوم ضمنيا للطرفين. (عدون، 2004، صفحة 14)
- كما يعرفه خبراء العلاقات العامة: الاتصال هو طريق مزدوج الاتجاه ولهذا فهو قوى العوامل التي تضمن لطرفي الاتصال أن يتفهم كل منهما وجهات النظر الأخرى فيعمل على تحقيق رغباته بتجمعهما في ذلك مصالح مشتركة. (الصحن، 1998، صفحة 25)
- أو هو إيصال المعلومات والفهم وذلك بغرض إيجاد التغيير المطلوب في سلوك الآخرين ولذلك فهي عملية تتكون على الأقل من مرسل واحد ومستقبل واحد فترسل المعلومات من المرسل إلى المستقبل ثم الرد إلى المرسل لمعرفة بما أحدثه من أثر في المستقبل. (الصحن، 1998، صفحة 258)
- وهناك من يعرفه " بأنه دراسة وتطبيق مجموع مؤشرات ووسائل تسمح للمؤسسة بتنظيم اتصالاتها مع بيئتها" (Aimery، 1993، صفحة 19) نجد أيضا أن هذا التعريف ركز على الجوانب

التقنية وأهمل ذكر الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها كما أن في التعريف إيجاء لماهية السياسة الاتصالية.

- ونجد تعريفاً آخر لآتصال المؤسسة، "بأنه آتصال يتمحور حول المؤسسة نفسها، ويهدف إلى إنشاء وتسيير صورة المؤسسة والتعبير عن هويتها، حيث عليها أن تؤكد على هويتها، وأهدافها، وما الذي تتقنه وما هو نشاطها بمعنى تتحدث المؤسسة عن نفسها، عن قيمتها، وعن فلسفتها، وعن شرعيتها" (الشناني، 1997، صفحة 258)
- ويمكننا إدراج تعريف أشمل نوعاً ما من التعاريف السابقة من خلال القاموس الموسوعي لعلوم الإعلام والاتصال بأنه حديث المنظمات عن نفسها على النقيض من الاتّصال التجاري، ذلك الاسم الآخر للإعلان والمرتبط بالمنتجات أما بالنسبة للمؤسسة، فيتعلّق الأمر بالعمل على تعريفها، وتعيين نشاطاتها وإعطاء صورة حسنة على نفسها سواء أمام جماهيرها الخارجية (المنتجين، الزبائن، المحتملين، الموردين، البنوك، المساهمين المحتملين) أو الداخلية (أجراء، مساهمين، ممثّلين نقابيين)، بشكل تعبر من خلاله على شرعيتها الاقتصادية والاجتماعية" (عيمر، 2002، صفحة 84)

2.2. الإطار النظري لعملية اتخاذ القرارات :

1.2.2. مفهوم اتخاذ القرار بالمؤسسة.

- يمكن استعراض بعض المفاهيم الأساسية حول اتخاذ القرار فقد عرف على أنه:
- عرف كنعان القرار بأنه " :اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد تقييم النتائج المترتبة عن كل بديل وآثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة". (كنعان، 2007، صفحة 160)
 - الاختيار المدرك (الواعي) بين البدائل المتاحة من موقف معين أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها. (العزاوي، 2006 ، صفحة 21)

- وعرفه باركر **Barker** على أنه " أفضل خيار عمل يمكننا أن نتخذه في وقت ما، ولكنه سيتم تعديله أو قلبه أو إلغاؤه"
- أما محمد عبد الفتاح الصيرفي فيعرف اتخاذ القرار أنه عملية عقلانية تتبلور في اختيار بين بدائل متعدد ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة. (الصيرفي، 2003، صفحة 41)
- " ويعرف أحمد محمد غنيم اتخاذ القرار بأنه استخدام بعض المعايير الموضوعية لاختيار بديل ما من بديلين محتملين أو أكثر. (كورتل،، 2010، صفحة 152)
- إن عملية اتخاذ القرارات الإدارية هي العملية التي تحدد طريقة الاستخدام الأفضل في ظل مجموعة ظروف معينة، حيث تعتبر عملية اتخاذ القرار وظيفة أساسية وهامة من وظائف الإدارة إذ لا تقتصر على فرد واحد بل تعتبر وظيفة حياتيه لكل الأفراد عاديين كانوا أو مسؤولين.

2.2.2. خطوات عملية اتخاذ القرارات

- تمر عملية اتخاذ القرار بعدة خطوات، وقد اختلف الباحثين في علم الإدارة في تحديد عدد الخطوات، ومرد هذا الاختلاف يكمن في درجة التفصيل في الخطوات، وليس الإضافة أو الحذف، وتمثل هذه الخطوات فيما يلي (كشك، 1999، صفحة 180):
- أ-مرحلة تحليل المشكلة: الهدف في هذه المرحلة هو الوصول إلى فهم وتشخيص المشكلة، وكما يقال أن التشخيص السليم للمشكلة يعتبر نصف الحل، أي تخصيص وقتا كبيرا في تحديد المشكلة، ومرحلة تحليل المشكلة تمر بالخطوات التالية:

تحديد المعايير، ملاحظة الانحرافات عن المعايير، وصف الانحرافات بدقة، وتحديد أسباب الانحراف.

- **تحديد المعايير:** " المعايير عبارة عن علامات تستخدم لمعرفة مشكلة ما، وإذا لم توجد المعايير فلن نعرف أبدا المشكلة الموجودة، أو نعرف بوجودها بعد أن تصل إلى مستوى

خطير، وتحديد المعايير مسؤولية تقع على عاتق المشرف عادة على الرغم من أنها يمكن أن تحدد في بعض المجالات من قبل الإدارة العليا"

● **لاحظ الانحرافات عن المعيار:** تعد الخطوة الثانية بعد تحديد المعايير، وهي مراقبة أي انحراف في الأداء عن المعيار، ويمكن أن نجد نوعين من الانحرافات: فنية أو إنسانية، ويمكنها أن تكون أعلى أو أقل من المعيار..

● **صف الانحرافات بدقة:** إذا أردنا أن نصل إلى حل مشكلة معينة، فيجب أن نصف كل الأسباب والظروف المحيطة بها بشكل دقيق، فمثلاً: لا فائدة من أن نقول أن مردود الإنتاج قد انخفض، بل نقول كم انخفض؟ وفي أي الأقسام؟ وما هو حجم الانخفاض؟ إن الإجابة على هذه الأسئلة تعطينا صورة واضحة عن الانحرافات الموجودة.

● **حدد سبب الانحراف:** في هذه المرحلة الاعتماد على المعلومات التي تم جمعها في الخطوات الثلاثة السابقة، وبعض الأخطاء التي تتم في هذه الخطوة هو أن نستنتج أولاً ثم نقوم بجمع المعلومات، أو نعمل على تحديد المشكلة بالاعتماد على الخبرات الشخصية وهذا ما يؤدي إلى الذاتية والتحيز في الرأي.

ب-مرحلة صنع القرار: في هذه المرحلة وبعد تحديد ومعرفة المشكلة وجمع كل المعلومات، يتم الوصول إلى القرار المناسب لحل المشكلة وهذا يأتي بالخطوات التالية :

● **حدد أهداف القرار:** ويعني أن نحددها ينبغي أن يكون عليه الموقف بعد حل المشكلة، وهذا يبين لنا مدى تقدمنا في هذا المجال .

● **حدد الحلول البديلة:** في هذه الخطوة نقوم بإيجاد عدد من البدائل لحل المشكلة، وذلك من خلال الإبداع، وهناك بعض الأخطاء التي تحدث هنا، كالاتياعتماد على حلول تمت تجربتها في السابق بنجاح، لكن نلاحظ أن المشكلات ليست متشابهة حسب الظروف وهذا سيؤدي إلى فشل الحل وكذلك يقلل من بذل جهود والابتكار في إيجاد حلول وبدائل جديدة.

- **قيم الحلول البديلة:** وهي تعتمد على قياس بديل بالمقابل مع كل هدف محدد للقرار، ويتم جمع كل البيانات عن كل بديل.
- **اختر أفضل بديل:** " في هذه المرحلة، يتم اتخاذ القرار، ولكن قبل اتخاذ القرار لا بد أن تتم مراجعة الهدف ومطابقته مع البديل الذي تم اختياره والتأكد من أن هذا البديل سيحقق الهدف المطلوب ويتم التأكد من أن هذا البديل لا يحتوي على أخطاء."
- **ج-مرحلة التنفيذ:** بعد إجراء كل الخطوات السابقة، من جمع للمعلومات، وتحديد المشكلة، واختيار أفضل البدائل، نصل في هذه المرحلة إلى التطبيق وتنفيذ القرار وتنقسم هذه الخطوات إلى قسمين هما:
 - **تنفيذ الحل:** بعد اتخاذ القرار لا بد من تحديد خطة أو برنامج تنفيذ وبيان أسلوب التنفيذ وخطواته "وفي هذه المرحلة ننظر إلى أن عملية التنفيذ يقوم بها المرؤوسين، بعد إعطاء الأوامر من قبل القائد، ومقدار القبول والتنفيذ يرجع إلى المشاركة للآخرين بإبداء آراءهم، ومستوى المشاركة يحددها أهمية القرار، وطبيعة الموقف، والمرؤوسين .
- **المتابعة والرقابة:** "المتابعة خلال عمليات الإنجاز وذلك بمراجعة إجراءات العمل وطرق الإنجاز وتصويب الأخطاء والتغيرات التي تبرز بين النظريات التي تم اعتمادها كفوائد للعمل في البداية وبين تطبيق العملي الذي قد يكون مخالفا لما تم تصوره في المرحلة الأولى للمشروع". بعد تنفيذ القرار يجب مراقبته بشكل متواصل لكي نحدد مدى فاعليته في حل المشكلة، ومراقبة أي انحرافات أو أخطاء يمكنها أن تحدث، فمثلا يمكن أن يكون القرار قد عمل على حل مشكلة واحدة لكنه في المقابل أوجد مشكلة أو مشكلات أخرى غير منتظرة، لذا فإن عملية المتابعة والمراقبة تعد عملية ضرورية لنجاح عملية اتخاذ القرار وتنفيذه بصورة جيدة.

3. الدراسة الميدانية : دراسة حالة مؤسسة الذرة-تافنة مغنية

1.3. الطريقة والأدوات :

أ- مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين بمؤسسة الذرة لتافنة-مغنية، موزعين على أقسام مختلفة والبالغ عددهم 227 عامل. و تألفت عينة الدراسة من 100 عامل ، تم اختيارهم بطريقة عشوائية و استغرقت عملية إجراء الدراسة الميدانية حوالي ثلاثة أشهر إبتداء من 22 جانفي إلى غاية 18 مارس 2019، بدءا من الزيارات الاستطلاعية وإعداد استمارة الاستبيان وتوزيعها على عينة البحث و كان عدد الاستبيانات المسترجعة 90 استمارة و بعد فحص الاستبيانات المسترجعة تبين بأن بعضا منها غير صالح للتحليل، مما أدى إلى استبعاد 10 استمارة و المتبقي 80 و هذا ما يمثل 80% من عدد الاستبيانات الموزعة و التي سيتم إخضاعها للدراسة.

ب- متغيرات الدراسة:

-المتغير المستقل : و هو الاتصال الإداري.

-المتغير التابع : و هو عملية اتخاذ القرار.

-المتغير المتعلق بالخصائص الديمغرافية : و تشمل الخصائص التالية (الجنس السن و التحصيل

العلمي و الخبرة)

ج-طرق جمع البيانات

صمم الاستبيان وفقا لذلك بطريقة مبسطة واحتوى على أسئلة واضحة وسهلة، كما كانت الإجابة على الأسئلة وفق الإجابات المغلقة و هذا من أجل تسهيل عملية تحليل النتائج.

2.3. النتائج و المناقشة:

أ-عرض وتحليل نتائج الجزء الأول محور الخصائص الشخصية والوظيفية:

يبين الجدول التالي عرض الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وفق متغيرات الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة.

جدول رقم (01): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس والعمر والمستوى التعليمي و الخبرة

الخبرة			المستوى التعليمي			العمر			الجنس		
النسبة %	التكرار	الفئة	النسبة %	التكرار	الفئة	النسبة %	التكرار	الفئة	النسبة %	التكرار	الفئة
19	15	أقل من 5 سنوات	31	25	متوسط	15	12	20 سنة	59	47	ذكر
25	20	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	31	25	ثانوي	40	32	20 سنة إلى 35 سنة	41	33	أنثى
56	45	أكثر من 10 سنوات	38	30	جامعي	45	36	أكبر من 35 سنة			
100	80	المجموع	100	80		100	80	المجموع	100	80	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الاستبيان.

يوضح لنا الجدول أن نسبة عالية من أفراد العينة المدروسة فيما يتعلق بالجنس من الذكور حيث بلغ عددهم 47 بنسبة 59 % أما فيما يتعلق بفئات العمر فكان أكبر عدد من التكرارات في الفئة التي تبلغ من العمر أكبر من 35 سنة ، حيث بلغت النسبة 45 % من مجموع أفراد العينة. أما بالنسبة للمستوى التعليمي فقد كان أغلبية أفراد العينة جامعيين حيث قدر عددهم ب 30 شخص أي ما يعادل 38 %، أما الباقي فقد توزع بين باقي فئات المستوى التعليمي، أما فيما يتعلق بتوزيع العينة حسب الخبرة فقد أظهرت النتائج إلى أن أعلى نسبة كانت أكثر من 10 سنوات حيث بلغ عددهم 45 فردا بنسبة تقدر ب 56 %.

ب- عرض وتحليل نتائج الجزء الثاني:

المحور الأول: عبارات متعلقة بالاتصال الإداري

السؤال 01: هل المعلومات مهمة بالنسبة إليك؟

يظهر من خلال النتائج أن نسبة 88% يرون أن المعلومات مهمة بالنسبة إليهم، في حين أن الإجابات بلا وأحيانا تأخذان نسبة 6% موزعة بالتساوي بينهما، الأمر الذي يؤكد بأن المؤسسة تدرك مدى أهمية المعلومات بالنسبة إليها.

السؤال 02: هل تعتبر الاجتماعات أحد الوسائل الفعالة لإيصال التعليمات إليك؟

يظهر من خلال النتائج أن من يعتبرون أن الاجتماعات وسيلة فعالة لإيصال التعليمات لاتخاذ القرارات وضرورية لإنجاز عملهم حيث من خلالها يتلقون التعليمات المتعلقة بالعمل وكذا تقديم شرح لكل التعليمات المقدمة من طرف الإدارة وبالتالي تمكنهم من اتخاذ القرار الرشيد والهادف. يمثلون نسبة 99%، أي ما يعادل 79 من أفراد العينة، في حين الإجابات أحيانا تمثل نسبة 1%

السؤال 03: هل تتصل الإدارة بك خلال فترات منتظمة أثناء أدائك لعملك؟

يظهر من خلال النتائج أن نسبة 100% أي كل أفراد العينة المبحوثة يؤكدون أن هناك تواصل بين الإدارة ومختلف الوظائف، يتضح من التحليل بأنه هناك تواصل بين مختلف الوظائف بالاعتماد على أنظمة مختلفة، وهذا ما سينعكس بالإيجاب على عملية إنجاز القرارات في المؤسسة المبحوثة.

السؤال 04: هل المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تفهم بسهولة؟

ترى نسبة 94% من أفراد العينة المبحوثة أن المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تفهم بسهولة نظرا لوضوحها، أما نسبة 1% فتخالفها الرأي، في حين أن نسبة 5% فتري بأن ذلك يكون أحيانا وليس دائما.

السؤال 05: هل نظام المعلومات يسهل عملية الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية؟

يظهر من خلال النتائج أن نسبة 99% يرون أن نظام المعلومات يسهل عملية الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية، في حين أن نسبة 1% من أفراد العينة أجابوا أحيانا ويتضح من خلال التحليل أن نظام المعلومات ضروري في المؤسسة من أجل التواصل.

السؤال 06: ما هي خصائص المعلومات الواجب توافرها لتعزيز عملية الاتصال؟

يظهر من خلال النتائج أن الدقة في المعلومات تمثل نسبة 50 %، أما الشمولية فتمثل نسبة 20%، في حين أن السرعة تمثل نسبة 16%، والملائمة بنسبة 1%، أما الجمع بين احتمالين أو أكثر فتمثل نسبة 13 % أي ما يعادل 10 أفراد من العينة المدروسة، و نلاحظ أن خصائص المعلومات تختلف من شخص لآخر، إلا أن النسبة الأكبر يرون أنها تمتاز بالدقة كصفة أساسية.

السؤال 07: هل المحادثات الشفوية مع رئيسك المباشر تساعدك على الدقة في أداء عملك؟

يظهر من خلال النتائج أن نسبة 72% ترى أن المحادثات الشفوية مع رئيس العمل تساعد بدرجة كبيرة على الدقة في أداء الأعمال، في حين أن نسبة 10% ترى عكس ذلك.

السؤال 08: هل ترى أن الإعلانات وسيلة هامة في مؤسستكم لإيصال التعليمات بسرعة؟

يظهر من خلال النتائج أن نسبة 84 % يؤكدون على أن الإعلانات وسيلة مهمة في المؤسسة لإيصال المعلومات في حين أن الإجابة بلا فتمثل نسبة 7 % أي ما يعادل 6 أشخاص من أفراد العينة، أما الإجابات أحيانا فتمثل 9%.

السؤال 09: هل تحل المشاكل المتعلقة بأداء عملك من خلال اتصالاتك بالإدارة؟

يظهر من خلال النتائج أن نسبة 90 % ترى أن حل المشاكل المتعلقة بالعمل تتم من خلال الاتصال بالإدارة، في حين أن نسبة 2% ترى بخلاف ذلك، أما نسبة 7% فتري أن هذا الأمر يكون أحيانا وليس دائما.

السؤال 10: ما هي مصادر المعلومات التي تعتمد عليها المؤسسة؟ داخلية...أذكرها،

خارجية... اذكرها.

يظهر من خلال النتائج أن نسبة 94% ترى أن مصادر المعلومات التي تعتمد عليها المؤسسة تكون داخلية و المتمثلة في معلومات من مختلف أقسام المؤسسة التقارير الجمعية، إنترنت، في حين أن نسبة 5% ترى أن مصادر المعلومات تكون خارجية، و المتمثلة في القوانين و دراسة السوق كذا معلومات من الغرفة التجارية و النشرات الحكومية إضافة إلى الوزارات المالية. في حين أن نسبة 1% تجمع بين الاحتمالين معاً، مما يتضح أن المؤسسة تعتمد على المعلومات من مختلف مصادرها داخلياً كانت أو خارجياً.

السؤال 11: حسب رأيكم هل كفاءة القائم بالاتصال تتحدد من خلال (المؤهل العلمي، الخبرة المكتسبة، القيام بدورات تكوينية)

يظهر من خلال النتائج حول كفاءة الاتصال، أن نسبة 88% ترى أن المؤهل العلمي هو الذي يحدد كفاءة الاتصال، أما نسبة 10% رأّت أن الخبرة المكتسبة في الميدان هي التي تحدد كفاءة القائم بالاتصال، في حين أن نسبة 1% يرون أن القيام بدورات تكوينية والجمع بين احتمالين أو أكثر.

السؤال 12: ما هي الأهمية التي يحظى بها الاتصال في المؤسسة؟

يظهر من خلال النتائج أن نسبة 94% أي ما يعادل 75 شخص من أفراد العينة المبحوثة تؤكد أهمية الاتصال بدرجة كبيرة، في حين أن نسبة 5% ترى بخلاف ذلك، أما الحياديون فيمثلون نسبة 1%.

السؤال 13: ما هي الأنماط الاتصالية المستخدمة في مؤسستكم؟

يظهر من خلال النتائج أن 76 من أفراد العينة المبحوثة أجابت بأن النمط الاتصالي الرسمي هو السائد في المؤسسة هو النمط الرسمي أي ما يعادل نسبة 65%، ووضحوا أن نمط الاتصال السائد في المؤسسة هو الاتصال النازل ويرجع استعمال الاتصال النازل في مؤسسة تافنة إلى ضرورة شرح أهداف وسياسات المؤسسة وشرح جزئيات العمل وفق تعليمات دقيقة وتفادي الأخطاء وتصحيحها في الوقت المناسب، لكن هذا لا ينفي وجود أنواع أخرى للاتصال وخاصة الاتصال الصاعد، حيث يكمل هذا النوع الأخير الاتصال النازل. إن نقل المعلومات من المرؤوسين باتجاه الإدارة ضروري لكلا الطرفين. فالرئيس الذي يشجع تدفق المعلومات من أسفل إلى أعلى تكون لديه رؤية شاملة وكاملة الأبعاد عن المنظمة مما يجعل

قراراته أكثر رشداً، في حين ما يقارب 4% من أفراد العينة أجابوا على أن الاتصالات غير رسمية، ويرى شخص واحد من العينة المدروسة أن الأنماط السائدة للاتصالات الرسمية والغير الرسمية.

السؤال 14: ما هي الوسائل الاتصالية المستخدمة في مؤسستكم؟

يظهر من خلال النتائج أن 60 من أفراد العينة المبحوثة أجابت بأن من بين أهم الوسائل الاتصالية المستخدمة في المؤسسة هي المجالات أي ما يعادل نسبة 75% ويليه التقارير حيث إجابة 10 الأفراد العينة المبحوثة أي ما يعادل 13% ثم يليه الوسائل الشفوية ب 7 أفراد العينة المبحوثة أي بنسبة 9% ويأتي في الأخير المطويات حيث صرح 3 أفراد العينة المبحوثة بذلك أي بنسبة 3%.

المحور الثاني: عبارات متعلقة بدور الاتصالات في ترشيد القرارات بالمؤسسة

السؤال 01: كيف يتم إبلاغك بالتعليمات والقرارات الجديدة. هل من خلال؟

يظهر من خلال النتائج أن نسبة 81% تقول أن المؤسسة تستعمل الاجتماعات لتبليغ بالأوامر و التعليمات و القرارات الجديدة أن يتم استخدام الاجتماعات 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 تتيح لجميع المشتركين فرصة للتعبير عن آرائهم بشكل يجعل القرارات أصوب وهي تمثل وجهات نظر بمختلف الإطارات ومن ثمة رفع الفعالية وزيادة الثقة والقدرة على اتخاذ القرار الفعال، أما نسبة 6% فتري أنه يتم من الإبلاغ من خلال التقارير، في حين أن نسبة 13% ترى أن المشرف هو من يقوم بإبلاغهم بالقرارات الجديدة.

السؤال 02: هل وسائل الاتصال بين العاملين في المؤسسة تسهل وتوفر المعلومات الكاملة

لاتخاذ القرار

يظهر من خلال النتائج أن الإجابة بنعم على إن كانت وسائل الاتصال بين العاملين في المؤسسة تسهل وتوفر المعلومات الكاملة لاتخاذ القرار تمثل نسبة 100%، وأكدوا أن أكثر وسيلة من وسائل

الاتصال هي الوسائل المكتوبة استخداما في المؤسسة هي التقارير لما لها من تأثير فعال في اتخاذ القرارات . وهي أيضا اقل عرضة للتحريف والتشويه أو تناسب المعلومات الفنية المعقدة ولها فعالية في إعلام العاملين بالمسائل التي تهمهم بشكل مباشر..

السؤال 03: هل تواجه صعوبة في فهم القرارات؟

يظهر من خلال النتائج أن نسبة 63% ترى أن لا يواجهون صعوبات في فهم القرارات، في حين أن نسبة 25% ترى أنه غالبا ما تواجههم صعوبة في فهمها، أما نسبة 12% فتري بخلاف ذلك.

السؤال 04: برأيك، هل تفتح لكم المؤسسة مجال لمناقشة القرارات التي تصدرها؟

يظهر من خلال النتائج أن نسبة 69% من أفراد العينة المدروسة أجابوا بأن المؤسسة لا تفتح مجال لمناقشة القرارات التي تصدرها وهي نسبة معتبرة و هذا ما يؤدي بالضرورة إلى القول بأن عدم اشتراك العاملين يحد من كفاءة اتخاذ القرارات وهذا من خلال القرارات الفردية التي ينفرد بها المدراء دون إعلام أو مشاركة العمال يجعلهم غير راضيين في وظائفهم مما يؤدي ذلك في الحد من كفاءة اتخاذ القرار، فعلى المؤسسة إشراك العمال في اتخاذ القرارات من خلال مشاركتهم في آراء القرارات التي يصدرها المدراء وهذا كله يخلق روح من التعامل الديمقراطي و التزامهم في منظمات الأعمال وكذا تنمية روح الجماعة و اكتساب الأفراد نوع من الانتماء للمنظمة و المكانة داخل المؤسسة وتقبل التغيير ، و هذا ما يعكس على الأهداف المرجوة و تحقيق كفاءة في اتخاذ القرارات، في حين نسبة 15% تؤكد على أنه أحيانا تشركهم في مناقشة القرارات التي تصدرها.

السؤال 05: هل يساهم الاتصال في تزويدك بالمعلومات التي تساعدك في اتخاذ القرارات في

الوقت المناسب؟

يظهر من خلال النتائج أن نسبة 98% ترى أن الاتصال يساهم في تزويدهم بالمعلومات التي تساعدهم في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب في حين أن نسبة 2% ترى خلاف ذلك.

السؤال 06: هل العملية الاتصالية توفر معلومات تجعل القرارات أكثر قبولا من طرف

العاملين؟

يظهر من خلال النتائج أن الإجابة بنعم حول إن كانت العملية الاتصالية توفر معلومات تجعل القرارات أكثر قبولاً من طرف العاملين تمثل نسبة 94% وهي نسبة معتبرة ومهمة، في حين أن نسبة 6% فتمثل الإجابة بلا.

السؤال 07: هل أنت مستعد لمناقشة أي قرار تصدره مؤسستك؟

يظهر من خلال النتائج أن نسبة 69% من أفراد العينة المدروسة ترى أنه من الصعب مناقشة أي قرار تصدرها المؤسسة أما نسبة 20% فتري خلاف ذلك، في حين أن نسبة 11% فتمثل الحياديين.

السؤال 08: هل يؤدي الاتصال الفعال إلى القرارات الرشيدة؟

يظهر من خلال النتائج أن أغلب الإجابات تبين وتؤكد على مساهمة الاتصال الفعال في ترشيد عملية اتخاذ القرارات، في حين أن نسبة 5% يرون خلاف ذلك.

السؤال 09: هل تؤثر عدم توفر المعلومات الكافية في إعاقة فعالية القرارات؟

يظهر من خلال النتائج أن كل العينة المبحوثة و التي يقدر عددها 80 شخص أي ما يعادل 100% يرون أن عدم توفر المعلومات الكافية يعيق فعالية القرارات مما يبين بأي حال من الأحوال عدم الاستغناء عن عنصر المعلومة فكما توفرت هذه الأخيرة كلما أصبحت القرارات أكثر موضوعية و دقة مما يعني سهولة اتخاذها وعدم تضيق الوقت في جمع المعلومات وعقد الاجتماعات.

السؤال 10: هل استخدام تقنيات الاتصال الحديثة تساعد على تسهيل وتنظيم المعلومات؟

يظهر من خلال النتائج أنه من يعتبرون أن استخدام تقنيات الاتصال الحديثة تساعد على تسهيل وتنظيم المعلومات من خلال تسهيل حل المشكلات يمثلون نسبة 88%، الأمر الذي يبين أنه لتقنيات الاتصال دور هام جدا في المؤسسة من خلال توفير معلومات مالية (كمية ونوعية) ذات قدرة تنبؤية تساعد الإدارة في صياغة وتصميم الخطط المستقبلية للمؤسسة، وتساعد في تخطيط العمليات التسويقية والسياسات البيعية في المؤسسة، كما أن استخدامها يساهم في ترجمة الأهداف والسياسات العامة للمؤسسة إلى إجراءات وبرامج مما يحسن أداء المستويات الإدارية المختلفة على وجه السرعة بحيث

تتمكن الإدارة من اتخاذ القرارات التصحيحية بشأها في الوقت المناسب، في حين 9 من أفراد العينة المبحوثة يرون أن تقنيات الاتصال تساعد على التقليل من الجهد المبذول.

ج - مناقشة فرضيات الدراسة: بالنسبة للفرضيات التي تم اقتراحها في بداية هذا البحث فقد تم إثباتها من خلال الدراسة النظرية و التطبيقية لموضوعنا: " الاتصال الإداري و دوره في ترشيد القرارات الإدارية بالمؤسسة الاقتصادية " وذلك من خلال تعمقنا في دراستنا هاته، حيث خلصنا إلى أن الاتصالات ضرورية و لازمة للعملية الإدارية بجوانبها المتعددة فهي أكثر ضرورة و أهمية لعملية اتخاذ القرار لان الاتصال و اتخاذ القرار يشكلان جانبين هامين من جوانب العملية الإدارية حيث يعتمد كل منهما على الآخر و يتأثر به هذا يعني أن هناك علاقة متبادلة بين القرار و الاتصال و هذا ما أشار إليه معظم الباحثين إلى أن القرار الإداري يتخذ بناء على نوع الاتصال وان هناك علاقة متبادلة بينهما حيث أن العمال ينقلون المعلومات في شكل البيانات وسجلات و الحقائق حول العمل المنوط بهم وعلى إثرها يصدر القرار لمواكبة الوضع و سيورة و ديمومة المؤسسة على النشاط التي تقوم به و لا يكون ذلك إلى إذا كانت هناك قرارات رشيدة و هاته الأخيرة لا تكون إلى إذا كانت هناك اتصال فعال وهذا ما " يثبت صحة الفرضية الأولى " القائلة بان الاتصال الفعال في المؤسسة يؤدي بشكل كبير إلى تفعيل و ترشيد القرارات الإدارية حيث أن الاتصال الفعال يعتمد على إيصال المعلومة بشكل سلس و بسيط و سريع و مفهوم بالنسبة للطرفي الاتصال من اجل الخروج بقرار فعال و رشيد وهذا ما تهدف الوصول إليه المؤسسات و تعد هدفا استراتيجي تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيقه من خلال تفعيل أسس و أنماط اتصال الإداري و هذا ما " لم تثبت في الفرضية الثانية " القائلة بان عملية ترشيد القرارات الإدارية تعتبر هدفا استراتيجي تسعى المؤسسة المدروسة إلى تحقيقه هذا لأنها لم تقم بتفعيل أسس و أنماط الاتصال الإداري وهذا يعود على قراراتها بالسلب أي عدم فعالية و رشادة قراراتها و العكس صحيح كلما فعلت أنماط الاتصال و كذا الوسائل الاتصال و إدخال التكنولوجيا فيها و كذلك تفعيل مصادر المعلومات سواء كانت داخلية أو خارجية و كذا استخدام طرق مناسبة لإبلاغ الموظفين بالتعليمات و القرارات و فتح باب المحاورة

للعامل و مناقشة القرارات المتخذة كل هذا يهدف إلى تفعيل الاتصال و الذي بدوره يؤدي إلى تفعيل و ترشيد القرارات المؤسسة الاقتصادية لديمومة نشاط المؤسسة وبقائها في المحيط الذي تنشط فيه.

4. خاتمة:

فمن خلال هاته الدراسة حصلنا إلى أن الاتصال يعد وسيلة يمكن بواسطتها تحسين التبادل و التفاعل المعلومات بين الأفراد و الجماعات لتحقيق نتائج طيبة للمؤسسة و العلاقة الحسنة بينهم وان الاتصال عملية يشترط فيها حدوث التفاعل بواسطة مشيرات و استجابات متبادلة بين الأفراد ولا تتم إلا بها لكونها اخذ و عطاء متبادل و إذا ما غاب الاتصال في المؤسسة أصبح التنظيم عديم الجدوى فمن ضروري إيصال المعلومات بالطريقة و الكيفية الصحيحة والتي ستبنى عليها القرارات الإدارية لاحقاً وذلك يحتاج إلى توضيح و شرح المعلومة بشكل كاف و دقيق من طرف العمال المختصين في المؤسسة وفي ختام هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- يعبر الاتصال عن عملية اجتماعية مبنية على تبادل الآراء والأفكار من أجل نقل المعارف والخبرات بين طرفين أو أكثر عبر وسائل مختلفة تعددت وتطورت عبر الزمان والظروف.
- تواجه عملية الاتصال بعض الصعوبات والمعوقات التي يمكن أن تحد من فعاليته وفعالية عملية اتخاذ القرار، فهناك معوقات تتعلق بوسائل وقنوات الاتصال وهناك معوقات تنظيمية ومعوقات نفسية واجتماعية ومعوقات بيئية.
- تعتمد صناعة القرار على اختيار البديل المناسب من خلال المناقشة بهدف التوصل إلى صفة أو اختيار بديل من بديلين أو أكثر باعتبار أن البديل هو الأكثر قدرة على حل المشكلة القائمة
- أن إدارة المؤسسة المبحوثة لا تبدي أي اهتمام للاتصال الصاعد، وذلك بعدم إتاحة الفرصة للعمال للتعبير عن آرائهم.
- إن عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة المبحوثة ترتبط بتقييم مسار تنفيذ إجراءات وتدابير سابقة، حيث يتوجب المتابعة والتأكد من أن ما يتحقق فعلياً يسير وفقاً لما نريده، ولذلك فإن وجود

نظم الاتصال الخاصة برصد القرارات ومتابعة تنفيذها يشكل ضرورة بالغة وأهمية لازمة للتعرف المتواصل على كيفية التعامل مع تلك القرارات وتقييم مستويات تنفيذها بصورة دقيقة.

5. قائمة المراجع:

- خليل محمد العزاوي. (2006). "إدارة اتخاذ القرار الإداري" (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الاردن: دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع.
- سعيد عيمر. (2002). "لاتصال في المنشأة فرع قسنطينة التابع لسونلغاز". الجزائر: مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، قسنطينة.
- صلاح الشناني. (1997). التنظيم الإداري في قطاع الأعمال. مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية.
- فريد كورتل. (2010). "اتصال و اتخاذ القرارات" (الإصدار الطبعة الأولى). الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع .
- محمد بمجت جاد الله كشك. (1999). " المنظمات وأسس إدارتها. الإسكندرية، مصر: المكتب الجامعي الحديث.
- محمد عبد الفتاح الصيرفي. (2003). مفاهيم إدارية حديثة، (الإصدار، الطبعة الأولى). عمان، الاردن: دار العلمية الدولية ودار الثقافة .
- محمد فريد الصحن. (1998). مصر: "،الدار الجامعية ، القاهرة ، .
- محمد فريد الصحن. (1998). " العلاقات العامة المبادئ و التطبيق ". القاهرة ، : الدار الجامعية .
- ناصر دادي عدون. (2004). الجزائر: جامعة الجزائر.
- ناصر دادي عدون. (2004). " الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية دراسة نظرية و تطبيقية"، الجزائر: جامعة الجزائر.
- نواف كنعان. (2007). اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق. عمان، الأردن،: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- NARBONNE Aimery : .(1993). Communication d'Entreprise, Conception et Pratique .Paris: Eyrolles.,