

الفصل الأول: المقدمة المنهجية

المبحث الأول: أساسيات البحث ونموذج الدراسة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

الفصل الأول: المقدمة المنهجية

المبحث الأول: أساسيات البحث ونموذج الدراسة

1/1 المقدمة

يعيش المجتمع اليوم في عالم تتغير ملامحه على الدوام، ولقد فاقَت التغيرات التي يمر بها المجتمع خيال الكل، مما لا يمنعنا من التعرف على حقيقة التغير الذي يشهده المجتمع في هذه الأيام، والذي أثر على تدفق المعلومات التي تعتبر الأساس الحيوي للإدارة الحديثة وهي العامل المحقق لتكامل الإدارة وتماسكها.

وبذلك تكون وفرة المعلومات الصحيحة والمناسبة في التوقيت الصحيح، من مقومات الإدارة الحديثة، وحركتها التي تركز أساساً على حركة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي ظهرت حديثاً في أعقاب الحرب العالمية الثانية، وتبلورت صورتها وازدادت أهميتها في الستينيات من القرن الماضي، إذ تغيرت طبيعة الإدارة نتيجة هذا التغير السريع، حيث كان الافتراض في السابق أن الهدف من الإدارة، هو وضع الأهداف للعاملين من أجل تنفيذها، ووضع القواعد واللوائح ليسيروا عليها، وتصميم "هرمي" من أعلى إلى أسفل للسيطرة ووضع ضوابط رقابية، والتفتيش لضمان التنفيذ.

في حين أصبح الافتراض اليوم أن الهدف من الإدارة هو استثارة حماس العاملين، وإفساح المجال لقدراتهم الابتكارية، والبحث عن رؤى مستقبلية وآمال مشتركة، وتكوين قيم وقناعات مشتركة تعطي سلطات واسعة للتكيف مع الظروف المعاصرة.

إن الهدف من هذه الحركة هو تقليل احتمال عدم التأكد بقدر الإمكان، وذلك من خلال العناية بتحليل العناصر المؤثرة على القرارات، وتصميم النظم والاستفادة من أجهزة الحاسبات الإلكترونية، وطرق تداول ومعالجة المعلومات.

يرى الكثير من علماء الإدارة أن مشكلة الإدارة الأولى في يومنا هذا هي مشكلة الاتصالات، أي مشكلة توفير البيانات والمعلومات اللازمة للعملية الإدارية لاتخاذ القرارات. وإذا

كانت الاتصالات ضرورية ولازمة للعملية الإدارية بجوانبها المتعددة، فهي أكثر ضرورة وأهمية لعملية اتخاذ القرارات، لأن الاتصالات واتخاذ القرارات يشكلان جانبين هامين من جوانب العملية الإدارية، ويعتمد كل واحد منهما على الآخر ويتأثر به، لوجود علاقة متبادلة بين القرار والاتصال.

وإذا كان وجود نظام للاتصال أمراً حتمياً ولازماً لقيام المنظمات بأعمالها وإنجاز مهامها، فإنه يعتبر أمراً لا غنى عنه للبنوك التجارية، وذلك لطبيعة مسؤولياتها وأعبائها، ونظراً لتعدد مهامها.

وتعرف "تقنيات الاتصال" بأنها: (الأدوات والأوعية والوسائل والتجهيزات المتطورة التي يتم توظيفها بغرض نقل المعلومات والبيانات من المرسل إلى المستقبل في أقل فترة زمنية، وبأقل تكلفة، وبدقة أكثر)⁽¹⁾.

ويحاول الباحث من خلال هذه الدراسة، التعرف على أثر تقنيات الاتصال الإداري على فعالية اتخاذ القرارات في البنوك التجارية في الولاية الشمالية.

وتتناول الدراسة وسائل الاتصال القديمة والحديثة، وتحديد مدى فاعليتها في اتخاذ القرارات السليمة من جهة، ومعرفة أهم المعوقات التي تحول دون الوصول إلى نظام اتصال فعال وحديث يساهم بشكل كبير في خدمة المديرين في اتخاذ قراراتهم، وتحسين الأداء في البنوك التجارية في الولاية الشمالية.

⁽¹⁾ حسن مكاوي تكنولوجيا الاتصال في عصر المعلومات، الدار المصرية اللبنانية القاهرة 1998 ص: 43

2/1 مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة معرفة أثر تقنيات الاتصال في مساعدة متخذي القرارات في أداء أعمالهم، ومدى استفادتهم من ثورة الاتصالات والتكنولوجيا المنتشرة في هذا العصر.

وتمثلت مشكلة الدراسة بالإجابة على السؤال: إلى أي مدى تساهم تقنيات الاتصال الإداري على فعالية اتخاذ القرارات في البنوك التجارية؟

2/1 فرضيات الدراسة

1- توجد علاقة بين التوظيف الفعال لتقنيات الاتصال الإداري واتخاذ القرارات السليمة في البنوك التجارية.

2- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معوقات متعلقة بتقنيات الاتصال وضعف كفاءة استخدامها على فعالية اتخاذ القرارات في البنوك التجارية.

3- هل توجد فروق بين الأفراد العاملين في البنوك التجارية في استخدام تقنيات الاتصال على فعالية اتخاذ القرارات تعزى إلى الخصائص الديموغرافية والوظيفية (العمر، الخبرة، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي).

3/1 أسئلة الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى الوصول إلى أجوبة تتحقق بها أهداف الدراسة، وتحاول الدراسة الإجابة على السؤال التالي قبل عرض أسئلة الدراسة، ما هي تقنيات الاتصال الأكثر استخداماً في البنوك التجارية؟ وتتمثل أسئلة الدراسة في:

1. هل يساهم توظيف تقنيات الاتصال على فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك التجارية؟
2. هل توجد معوقات تحد من كفاءة تقنيات الاتصال الموجودة حالياً على فعالية اتخاذ القرارات في البنوك التجارية؟ والتي ينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

أ. هل توجد معوقات متعلقة بتقنيات الاتصال المتوفرة حالياً تحدّ من كفاءة استخدام تقنيات الاتصال على فعالية اتخاذ القرارات بالبنوك التجارية؟

ب. هل توجد معوقات تنظيمية تحدّ من كفاءة استخدام تقنيات الاتصال على فعالية اتخاذ القرارات في البنوك التجارية؟

ج. هل توجد معوقات شخصية تحدّ من كفاءة استخدام تقنيات الاتصال على فعالية اتخاذ القرارات في البنوك التجارية؟

3. هل توجد فروق بين الأفراد العاملين في البنوك التجارية في استخدام تقنيات الاتصال على فعالية اتخاذ القرارات تعزى إلى الخصائص الديموغرافية والوظيفية (العمر، الخبرة، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي)؟

4/1 أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة في:

1. التعرف على تقنيات الاتصال الإداري التي تستخدم بشكل كبير على فعالية اتخاذ القرارات في البنوك التجارية.
2. تحديد مدى مساهمة توظيف تقنيات الاتصال الإداري على فعالية اتخاذ القرارات في البنوك التجارية.
3. تحديد مدى فعالية وسائل الاتصالات الإدارية على فعالية اتخاذ القرارات في البنوك التجارية.
4. الوقوف على المعوقات التي تحدّ من كفاءة تقنيات الاتصالات الإدارية على فعالية اتخاذ القرارات في البنوك التجارية.
5. الوقوف على أهم المقترحات التي تزيد من كفاءة تقنيات الاتصالات الإدارية على فعالية اتخاذ القرارات في البنوك التجارية.
6. معرفة مدى اختلاف رؤية العاملين في البنوك التجارية حول محاور استخدام تقنيات الاتصال المختلفة، وفقاً لبعض الخصائص الديموغرافية والوظيفية (العمر، الخبرة، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي).

5/1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في الكشف عن أهم تقنيات الاتصال التي تستخدمها البنوك التجارية في الولاية الشمالية للحصول على المعلومات اللازمة والضرورية لعملية اتخاذ القرارات بالإضافة إلى ما سينتج من هذه الدراسة من توصيات تساعد في تنمية ورفع كفاءة الرؤساء في عملية الاتصال، وبالتالي على فعالية اتخاذ القرار.

وتتبع أهمية هذه الدراسة من عدم وجود دراسات سابقة حسب حدود علم الباحث، تناولت تقنيات الاتصال وعلاقتها باتخاذ القرارات في البنوك التجارية.

6/1 منهجية الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة الدراسة، وسيتم جمع البيانات من المصادر الثانوية والمصادر الأولية من خلال تصميم استبانة، كأداة رئيسية للدراسة.

7/1 مصطلحات الدراسة

إن موضوع الدراسة وسهولة فهمها مرتبط إلى حدٍّ بعيد بتعاريف المفاهيم والمصطلحات المستخدمة في البحث على النحو التالي:

التقنية

تُعرف التقنية بأنها "مجموعة من المعارف والخبرات المتراكمة والمتاحة، والأدوات والوسائل المادية والتنظيمية الإدارية التي يستخدمها الإنسان في أداء عمل ما أو وظيفة ما في مجال حياته اليومية، لإشباع الحاجات المادية والمعنوية، سواء على مستوى الفرد أو المجتمع"⁽¹⁾.

ويقصد بالتقنية في هذه الدراسة تلك الآلات والأجهزة الخاصة بالاتصالات الإدارية التي تتيح باستخدامها إنجاز أعمال الاتصالات الإدارية آلياً، بدلاً من الطرق اليدوية التقليدية، وتتمثل وسائل التقنية الحديثة في أعمال الاتصالات الإدارية فيما يلي:

الهاتف الثابت، الهاتف الجوال، الفاكس، البريد الإلكتروني (الإيميل)، تقنية الفيديو كونفرس، الفيس بوك، تويتر، الواتس آب.

⁽¹⁾ أنطونيوس كرم، العرب أمام تحديات التكنولوجيا، سلسلة عالم المعرفة، عدد (59) الكويت، 1982م، ص: 110.

الاتصالات الإدارية

هناك العديد من التعريفات التي حاولت توضيح مفهوم الاتصالات الإدارية. فقد عرفها عبدالله بأنها: "عملية نقل وتبادل وتفهيم المعلومات والآراء والمشاعر، توحيداً للفكر، واتفاقاً للمفاهيم، بهدف تحقيق أهداف معينة"⁽¹⁾.

ويقصد بالاتصالات الإدارية في هذه الدراسة عملية نقل وتفهيم المعلومات بين العاملين في قطاع البنوك التجارية بهدف تحقيق أهداف تلك القطاعات.

البنوك التجارية

هي البنوك التي تزاوّل الأعمال المصرفية من قبولها للودائع، وتقديم القروض، وخصم الأوراق التجارية أو تحصيلها، وفتح الاعتمادات المستندية، وقد تمارس هذه البنوك أعمالاً أخرى غير مصرفية مثل: المشاركة في المشاريع الاقتصادية وبيع وشراء الأسهم والسندات⁽²⁾.

ويقصد بالبنوك التجارية في هذه الدراسة، تلك البنوك التجارية العاملة في الولاية الشمالية في جمهورية السودان.

8/1 مجالات الدراسة

تتخصر هذه الدراسة في حدود المجالات التالية:

يقتصر البحث في هذه الدراسة في التعرف على مدى توفر واستخدام وسائل التقنية في مجال أعمال الاتصالات الإدارية، ومدى فعاليتها في اتخاذ القرارات، وكذا تحديد الصعوبات التي تحول دون استخدام تلك الوسائل.

⁽¹⁾ عماد حسين عبدالله، مذكرات في الإدارة العامة، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، 1412هـ، ص: 60.

⁽²⁾ مدونة صالح محمد القراء، عنوان الموقع <http://sqarra.wordpress.com/bank> الاطلاع عل الموقع بتاريخ 2014/5/15م.

المجال المكاني:

اقتصرت هذه الدراسة على البنوك التجارية بالولاية الشمالية وعلى جميع العاملين في تلك البنوك على جميع المستويات الإدارية.

المجال الزمني:

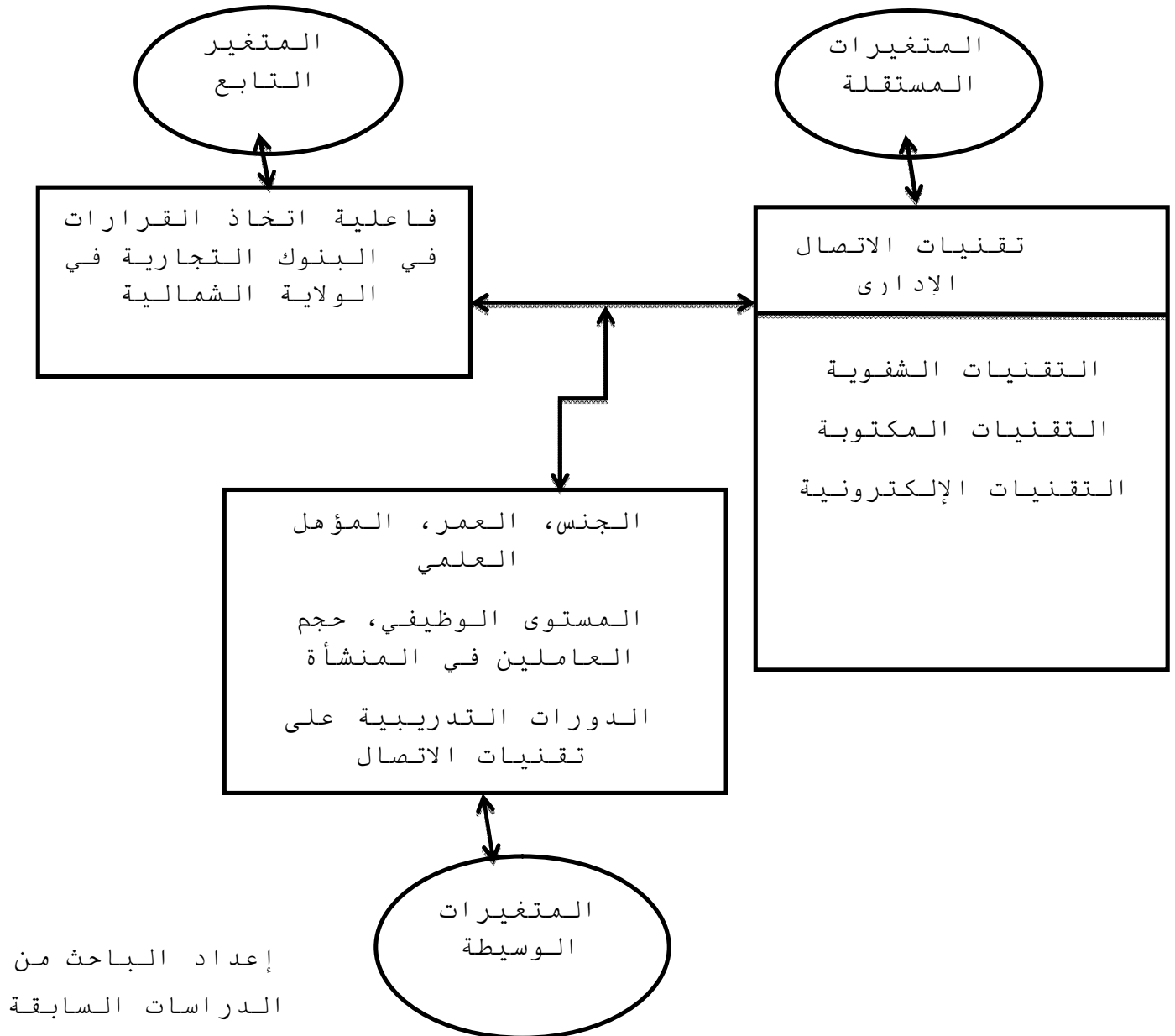
اقتصرت هذه الدراسة على الفترة الزمنية التي تم فيها تجميع البيانات، وهي العام الدراسي 2013-2014م.

9/1 نموذج الدراسة

يوضح الشكل (1/1) نموذج الدراسة، حيث يظهر من خلاله المتغير المستقل وهو عبارة عن تقنيات الاتصال الإداري، أما المتغير التابع فهو نتائج الأعمال التي ستعكس على فاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية في الولاية الشمالية:

الشكل رقم (1/1)

نموذج الدراسة



10/1 المبحث الثاني: الدراسات السابقة

حظيت الاتصالات الإدارية باهتمام خاص من قبل الباحثين وعلماء الإدارة وعلماء النفس والاجتماع والسلوك التنظيمي، لما لها من دور مهم في إدارة ونجاح أي منظمة أهلية أو حكومية، ولما لها من أهمية في تدفق المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات عبر قنوات الاتصال المختلفة في الوقت المناسب، ولهذا تعددت الدراسات في هذا المجال. ويستعرض الباحث عدداً من الدراسات السابقة المتعلقة بتقنية الاتصال الإداري، وعلاقتها على فعالية اتخاذ القرارات من الأحدث إلى الأقدم.

أولاً: الدراسات العربية

1-دراسة الفرا ماجد واللوح نبيل(2007)⁽¹⁾

قام ماجد الفرا ونبيل اللوح بإجراء دراسة بعنوان: (تطور الهياكل التنظيمية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية).

هدفت الدراسة إلى التعرف على التطورات التي حصلت على الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية. وكان من ضمن محاور الدراسة محورين، يدور المحور الأول حول استخدام التكنولوجيا في الوزارات الفلسطينية، والمحور الثاني حول سهولة الاتصالات الإدارية داخل الوزارات الفلسطينية. وقد استخدم الفرا واللوح المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بأخذ عينة عشوائية طبقية من (500) موظف من مجتمع الدراسة البالغ (3118) موظفاً، تتراوح درجاتهم ما بين وكيل وزارة إلى رئيس قسم، وكان من أهم نتائج الدراسة بأن هناك اعتماداً غير كافٍ على استخدام التكنولوجيا في إنجاز المهام بالوزارات الفلسطينية، وعدم الاهتمام بتطورات التكنولوجيا، بالإضافة إلى وجود تداخل في الصلاحيات والوظائف، مما أدى إلى صعوبة في عملية الاتصال داخل الوزارات. وأوصت دراسة الفرا، واللوح الوزارات الفلسطينية، بالعمل على مواكبة التطورات التكنولوجية، لما توفره من جهد، وسرعة في اتخاذ القرارات، وتسهيل عملية الاتصال بما يخدم مصالحها ويحقق أهدافها المنشودة.

⁽¹⁾الفرا ماجد، واللوح نبيل (2007): تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية، مجلة الجامعة الإسلامية "سلسلة الدراسات الإنسانية"، المجلد 15، عدد2.

2-دراسة المانع محمد (2006)⁽¹⁾

قام محمد المانع بإجراء دراسة ميدانية، على الضباط العاملين في الأمن العام في الرياض بعنوان: (تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء).

وهدفت الدراسة إلى التعرف، على واقع تقنيات الاتصال المتوفرة في الأجهزة الأمنية، والمعوقات التي تواجهها، وتقديم التوصيات التي تساهم في الحد من هذه المعوقات.

وانتبع المانع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة وذلك بأخذ عينة عشوائية حجمها حوالي 40% من المجتمع الأصلي.

وأهم النتائج التي توصل إليها المانع تمثلت في أن واقع تقنية الاتصال الإداري في جهاز الأمن العام متأخر، وأن استخدام تقنيات الاتصال يحقق فعالية كبيرة جداً في أداء المهام، وأن من أهم المعوقات التي تواجه استخدام التقنية هو قلة هذه الأجهزة، وقدم المتوافر منها وانخفاض مستوى تدريب العاملين، بالإضافة إلى عدم صيانتها وقائياً مما يؤدي إلى كثرة أعطالها.

⁽¹⁾المانع، محمد (2006) تكنولوجيا الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض.

3-دراسة الزعبي خالد (2005)⁽¹⁾

قام خالد الزعبي بإجراء دراسة ميدانية في مراكز الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك بعنوان: (أثر توفر الاتصال والرسائل غير اللفظية على فاعلية الاتصال الإداري).

وهدفَت الدراسة إلى معرفة مدى توفر مهارات الاتصال، مهارة القراءة، مهارة الكتابة، مهارة الاستماع، مهارة التحدث والرسائل غير اللفظية المظهر، الحركات، الصوت، التصرفات، الزمان، المكان، لدى الرؤساء من وجهة نظر المرؤوسين، ثم بيان أثرها على فاعلية الاتصال الإداري.

واتبع الزعبي في دراسته المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق استبانة على عينة عشوائية قوامها (704) موظفين وموظفات من المؤسسات الحكومية الأردنية. وقد أظهرت أن مهارة القراءة أكثر المهارات المتوفرة لدى العاملين، وأن أكثر المهارات تأثراً على فاعلية الاتصال الإداري هما: مهارتا التحدث والاستماع. وقد أوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية لتدريب الرؤساء على كيفية استخدام تلك المهارات لإحداث التفاعل الإيجابي، وتعزيز فاعلية الاتصال الإداري، واختيار أكثر الأوقات ملائمة لإجراء عملية الاتصال.

4-دراسة الشهري علي (2005)⁽²⁾

قام علي الشهري بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: (الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في منطقة الرياض).

وهدفَت الدراسة إلى التعرف على دور تقنيات الاتصال المستخدمة في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

واتبع الشهري في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقام بتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة مقدارها (122) ضابطاً في منطقة الرياض. وتوصل الشهري إلى نتائج من أهمها، تلعب الاتصالات الإدارية دوراً مهماً في حل المشكلات

(1) الزعبي، خالد يوسف (2005) أثر توافر مهارات الاتصال والرسائل غير اللفظية على فاعلية الاتصال الإداري "دراسة ميدانية في مراكز الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك"، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 32، العدد 2.

(2) الشهري، علي حسن (2005) الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من جهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في منطقة الرياض. جامعة نايف للعلوم الأمنية.

التي تواجه متخذي القرارات من خلال الانعكاسات الإيجابية التالية: الدقة في إنجاز المهام، تزويد المرؤوسين بالتعليمات المناسبة لمواجهة المشكلات الأمنية، وتوفير الوقت والجهد. وتؤدي تقنية الاتصال دوراً مهماً في رفع مستوى الأداء لدى الموظفين من خلال: سرعة ودقة إبلاغ متخذي القرارات بالمعلومات، ومعرفة أهم المعوقات التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي لمنسوبي الأمن التي ترجع لقدم وسائل الاتصال المستخدمة، وعدم تدريب وتأهيل العاملين على استخدام أساليب الاتصال.

5-دراسة السبيعي هزاع (2003)⁽¹⁾

قام هزاع السبيعي بإجراء دراسة تطبيقية بعنوان: (دور نظم الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية بالرياض).

هدفت دراسة السبيعي إلى التعرف على أكثر تقنيات الاتصال استخداماً في جوازات منطقة الرياض، ومعرفة مدى توافر مهارات الاتصال لدى العاملين.

واتبع السبيعي في دراسته، المنهج الوصفي التحليلي واعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقام بتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة قوامها (208) استبانات. وقد توصل السبيعي إلى مجموعة من النتائج من أهمها، أن أكثر تقنيات وسائل الاتصال استخداماً في جوازات منطقة الرياض (الحاسب الآلي، الفاكس، الصور والملصقات)، وأن أكثر وسائل الاتصالات الإدارية فاعلية في اتخاذ القرارات هي الاتصالات الكتابية، يليها الاتصالات الشفهية، ثم الاتصالات غير اللفظية، وأن أكثر المهارات توفراً لدى العاملين هي (القراءة المتأنية، الاتصال الجيد، اختيار الكلمات الاتصالية المناسبة، والقدرة على تنفيذ ما جاء في الرسالة).

⁽¹⁾ السبيعي، هزاع (2003) دورة نظم الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية بالرياض رسالة غير منشورة، مكتبة الملك فهد الوطنية.

6-دراسة المنجي زهراء (2003)⁽¹⁾

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع الاتصالات الإدارية داخل الأجهزة المدنية العمانية بناء على اتجاهات وآراء المبحوثين. وهي دراسة تحليلية هدفت إلى اختبار العلاقة ما بين كل من (خصائص التنظيم الإداري، وضوح الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات، أساليب الاتصال، والوسائل المستخدمة في العملية الاتصالية) من جهة، وبين فاعلية الاتصالات الإدارية، وكذلك العلاقة بين الخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة الوظيفية) وبين فاعلية الاتصالات الإدارية من جهة أخرى.

كما هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أهم المعوقات التي تعترض العملية الاتصالية، وتقلل من كفاءتها من وجهة نظر مفردات البحث واستخدام المنهج الوصفي التحليلي في البحث، وكذلك صممت استبانة للحصول على المعلومات من أفراد عينة البحث.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:-

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص التنظيم الإداري، وبين فاعلية الاتصالات الإدارية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الاتصال، وبين فاعلية الاتصالات الإدارية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات، وبين فاعلية الاتصالات الإدارية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معوقات الاتصال، وبين فاعلية الاتصالات الإدارية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب الاتصال، وبين فاعلية الاتصالات الإدارية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وسائل الاتصال، وبين فاعلية الاتصالات الإدارية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، الخبرة)، وبين فاعلية الاتصالات الإدارية.

7-دراسة الخيري محمد (2003)⁽¹⁾

⁽¹⁾المنجي، زهراء سيف (2003) الاتصالات الإدارية في أجهزة الخدمة المدنية بسلطنة عُمان (دراسة تحليلية).

تهدف هذه الدراسة إلى تطوير الاتصالات الإدارية بالأجهزة الأمنية باستخدام وسائل التقنيات الحديثة وذلك من خلال: التعرف على مدى توفر التقنيات الحديثة في مجال أعمال الاتصالات الإدارية، التعرف على مدى استخدام التقنيات الحديثة في مجال أعمال الاتصالات الإدارية، التعرف على مدى فعالية استخدام وسائل التقنية الحديثة في مجال أعمال الاتصالات الإدارية، الكشف عن المعوقات التي تحول دون استخدام التقنيات الحديثة في مجال أعمال الاتصالات الإدارية، التعرف على الاختلافات في ضوء متغيرات الدراسة (جهة العمل، نوع الوظيفة، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، العمر)، واستخدام الباحث المنهج الوصفي واعتمد على أداة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات حيث تم توزيعها على العاملين بإدارات الاتصالات الإدارية (عسكريون ومدنيون) في الأجهزة الأمنية في وزارة الداخلية.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي: توفر وسائل التقنية الحديثة في إدارات الاتصالات الإدارية في الأجهزة الأمنية في وزارة الداخلية بنسب متفاوتة، اتضح الاستخدام المتفاوت لوسائل التقنية الحديثة في أعمال الاتصالات الإدارية في إدارات الاتصالات الإدارية في الأجهزة الأمنية في وزارة الداخلية، يؤكد جميع العاملين في إدارات الاتصالات الإدارية على تأثير استخدام التقنية الحديثة على فاعلية كل من: (الإنتاجية، تحسين بيئة العمل، تحسين أساليب الاتصالات في الإدارة، توظيف وتطوير القوى العاملة، اتخاذ القرارات).

(¹) الخيبري، محمد موسى محمد (2003) دور التقنية الحديثة في تطوير الاتصالات الإدارية بالأجهزة الأمنية (دراسة مسحية على إدارات الاتصالات الإدارية في القطاعات الأمنية).

8-دراسة جديع عبد العزيز (2002)⁽¹⁾

بمعنوان واقع الاتصالات الإدارية وفعاليتها في تحقيق أهداف المديرية العامة للجوازات

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع الاتصالات الإدارية ودورها في تحقيق أهداف المديرية العامة للجوازات في السعودية، من خلال التعرف على أهمية نظم الاتصالات المستخدمة، وأساليب الاتصالات الإدارية العامة الأكثر استخداماً، ومدى فاعلية الاتصالات الإدارية المستخدمة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: تتمثل نظم الاتصالات المستخدمة في الجوازات في: الاتصال المباشر بالرؤساء والزملاء، الاتصالات الدائمة والدورية، الاتصالات الممتدة إلى كافة المستويات التنظيمية، إن أكثر أساليب الاتصالات الإدارية استخداماً في الجوازات هي: التعاميم والتقارير، والتعليمات المكتوبة، والأوامر والتوجيهات اللفظية، ولوحة الإعلانات والهواتف والفاكس والحاسب الآلي، تسهم الاتصالات الإدارية في تحقيق أهداف الجوازات من خلال: شرح خطط الإدارة للعاملين، وتوفير المعلومات ونقلها إلى مراكز اتخاذ القرار، وتوعية المواطنين والمقيمين بأهمية التعاون مع إدارة الجوازات، أهم المعوقات التي تحول دون فاعلية الاتصالات الإدارية في الجوازات هي: الافتقار إلى نظام اتصال جيد، وعدم توافر مهارات الاتصال، وضعف التفاعل بين الأفراد، وعدم وضوح السياسات، وسوء تفسير المعاني، أهم الآليات التي تزيد من فاعلية الاتصالات الإدارية بالجوازات تنحصر في: تطوير الهيكل التنظيمي، واستخدام أساليب اتصال فاعلة، وتنمية مهارات الاتصال، يوجد اختلافات دالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة لواقع جميع محاور الاتصالات الإدارية في الجوازات تعزى إلى منطقة العمل، وجهة العمل، والمؤهل العلمي.

⁽¹⁾ الجديع، عبدالعزيز دخيل (2002) واقع الاتصالات الإدارية وفعاليتها في تحقيق أهداف المديرية العامة للجوازات. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض المملكة العربية السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

9- دراسة رومي إسماعيل (2001)⁽¹⁾

بعنوان دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير إدارة المصارف التجارية "دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في مدينة الخليل".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور وأهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير العمل الإداري في المصارف التجارية، ودراسة وتحليل الواقع الإداري لهذه التكنولوجيا، والتعرف على نقاط القوة والضعف، والفرض والتهديدات المرتبطة بطريقة استخدام المصارف لتكنولوجيات المعلومات والاتصالات، وذلك في محاولة لتقديم التوصيات المناسبة والمتعلقة باستخدام الأمثل لهذه التكنولوجيا، بطريقة تساعد على تطوير العمل الإداري في المصارف التجارية على ضوء النتائج، لتكون عوناً لأصحاب القرار في اتخاذ الإجراءات المناسبة.

توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود علاقة ارتباط بمستويات مختلفة بين استخدام عناصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمل، وتطوير العمل الإداري في المصارف، وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطوير العمل الإداري في المصارف، وبين كلٍّ من إلحاق متطلبات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بدائرة مستقلة (دائرة المعلومات)، وموقع هذه الدائرة في الهيكل التنظيمي. وقد دلت النتائج على أن هذا الواقع يجب أن يرتبط مباشرة بمدير المصرف، وجود اتجاهات إيجابية يحملها الزبائن المتعاملون مع المصارف التجارية تجاه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتي تعتبر سبباً مباشراً لاختيارهم المصرف الذي سيتعاملون معه.

⁽¹⁾ رومي، إسماعيل (2001) دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير إدارة المصارف التجارية في الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، جامعة القدس.

10- دراسة اللوزي موسى (1999)⁽¹⁾

قام موسى اللوزي بإجراء دراسة ميدانية للتعرف على: (واقع الاتصالات الإدارية في المؤسسات الحكومية الأردنية كما يتصورها العاملون فيها).

وقد قام اللوزي بدراسة المتغيرات المستقلة، المتمثلة في الجنس، والخبرة، والمستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وأثرها على المتغير التابع المتمثل في كفاءة الاتصالات الإدارية بمجالاتها الأربعة: انفتاح وصدق وصراحة نظام الاتصال، توصيل المعلومة المرغوبة في الوقت المناسب، التلاؤم مع التوقعات والآمال والقيم، واختيار الوسيلة المناسبة للاتصال الإداري.

وانتبع اللوزي في دراسته المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق استبانة على عينة عشوائية قوامها (658) موظفاً وموظفة من المؤسسات الحكومية الأردنية، وصممت الدراسة من جزأين: صفحة المعلومات الشخصية، وأداة قياس كفاءة الاتصالات الإدارية.

وكشفت الدراسة أن تصورات الموظفين في المؤسسات الحكومية الأردنية لواقع كفاءة الاتصالات الإدارية إيجابية بشكل عام. إذ حقق مجال انفتاح وصدق وصراحة نظام الاتصال أعلى مستوى في كفاءة الاتصالات الإدارية، بينما حقق مجال توصيل المعلومات المرغوبة وفي الوقت المناسب المستوى الأدنى. وقد أظهرت النتائج وجود أثر لمتغير الجنس عند مستوى دلالة (0,05) مع جميع مجالات كفاءة الاتصالات الإدارية، ولصالح الموظفين في مجال التلاؤم مع التوقعات والآمال والقيم، وتوصيل المعلومة في الوقت المناسب لصالح المدراء، وقد أوصى اللوزي باختيار وسيلة الاتصال المناسبة من خلال عدة اعتبارات، كتحديد الاحتياجات والمعلومات اللازمة، والمهارات المطلوبة، والوضوح في العمل المراد إنجازه.

11- دراسة النملة عبد الرحمن (1998)⁽¹⁾

⁽¹⁾ اللوزي، موسى (1999) الاتصالات الإدارية في المؤسسات الحكومية الأردنية "دراسة تحليلية"، أبحاث اليرموك، المجلد 15.

أجرى عبد الرحمن النملة دراسة بعنوان: (أثر الاتصالات على الأداء في مصلحة الجمارك بمدينة الرياض).

هدفت الدراسة إلى معرفة وسائل الاتصالات المستخدمة في مصلحة الجمارك، وبيان أثر الاتصالات الإدارية على الأداء في الجمارك، والصعوبات التي تعوق فعالية الاتصال، ودور الإدارة والسلوك الإنساني في رفع مستوى الاتصالات الإدارية في مصلحة الجمارك بالرياض.

واتبع النملة في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقام بتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة قوامها (113) استبانة. وتوصل النملة إلى مجموعة من النتائج من أهمها، أن الاتصالات الإدارية مهمة في المؤسسات الخاصة والحكومية والأمنية، وأن وسائل الاتصال تسهم بشكل فعال في أداء الأعمال في الجمارك، وفي زيادة الإنتاجية وتسهيل أعمال الموظفين وتستخدم الخطابات، والأوامر الشفوية، والفاكس، والهاتف، والحاسب الآلي في أداء مهام دائرة الجمارك. وأن وسائل الاتصال الفعالة تساعد على تنظيم العمل، ومنع ازدواجية في اتخاذ القرارات، وإحكام الرقابة، والسرعة في تنفيذ المهام.

⁽¹⁾النملة، عبدالرحمن سليمان (1998) استطلاع آراء موظفي الجمارك حول أثر الاتصالات الإدارية على الأداء بالتطبيق على مصلحة الجمارك، رسالة غير منشورة، الرياض.

12- دراسة عبد الناصر جناحي (1993م)⁽¹⁾

عنوان الدراسة استخدام التقنيات الحديثة وأنظمة المعلومات في إدارة الموارد: دراسة تطبيقية حول مدى استخدام الحاسب الآلي في إدارة المواد في المؤسسات الخاصة، والمؤسسات العامة، والوزارات في دولة البحرين.

تهدف هذه الدراسة إلى الاطلاع على مدى استخدام الحاسب الآلي في الأنشطة المختلفة لإدارة المواد، كذلك تقرير ما إذا كان هناك فرق في مدى استخدام الحاسب الآلي في تلك الأنشطة وبين فئات العينة التي شملتها الدراسة، بغية تحديد أي من القطاعات في دولة البحرين تميل أكثر إلى استخدام الحاسب الآلي في عمليات إدارة المواد، كما هدفت الدراسة إلى استطلاع آراء فئات عينة الدراسة حول نوعية ومدى الفوائد التي يحصلون عليها من جراء استخدام الحاسب الآلي في إدارة المواد، كذلك مدى أهمية الصعوبات والمحددات في استخدام الحاسب الآلي في إدارة المواد.

وقد أجريت هذه الدراسة على كبرى الوزارات الحكومية والمؤسسات العامة والخاصة في دولة البحرين، والتي يتضمن هيكلها التنظيمي إدارة خاصة للمواد، وقد تم اختيار (19) مؤسسة منها (11) مؤسسة خاصة و(3) مؤسسات عامة و (5) وزارات.

وينتمي أفراد العينة إلى هذه الفئات بواقع (23) و (8) و (19) على التوالي، كما تمثل فئات العينة قطاعين أساسيين هما القطاع الصناعي ويمثله (17) من أفراد العينة أي بنسبة 34% والقطاع الخدمي ويمثله (33) من أفراد العينة أي بنسبة 66% تقريباً، وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة على أفراد العينة (101). وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أبرزها: إن استخدام الحاسب الآلي في مجال إدارة المواد لا يزال في مرحلة أولية في معظم المؤسسات التي شملتها الدراسة، رغم الأهمية التي تعلقها هذه المؤسسات على دور إدارة المواد في العملية

⁽¹⁾ جناحي، عبدالناصر محمد (1993) استخدام التقنيات الحديثة وأنظمة المعلومات في إدارة المواد، رسالة ماجستير غير منشورة، البحرين، جامعة الخليج العربي.

الإدارية والاستثمار الضخم المخصص للمواد، إن أهمية فوائد الحاسب الآلي في إدارة المواد لدى فئات العينة تجلت في تقليص الأعمال الكتابية فقط، إلا أن فئات العينة لم تتفق على أهمية المحددات والصعوبات التي تحيط باستخدام الحاسب الآلي في إدارة المواد.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1- دراسة , TechnRuaber (2005)⁽¹⁾

قام (TechnRuaber) بإجراء دراسة بعنوان "استخدام تقنيات الاتصال في إدارة المشاريع في سويسرا".

هدفت دراسة (Ruaber) إلى معرفة الدور الذي تلعبه شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت) وتطبيقاتها على كفاءة إدارة المشاريع وتحسين الأداء. واستخدم (Ruaber) المنهج التحليلي، وذلك بتوزيع 225 استبانة على أصحاب المشاريع من مختلف المستويات الإدارية. وتوصل (Ruaber) إلى كثير من النتائج من أهمها، أن تقنيات الاتصال ترفع من أداء العاملين، وتساهم إلى حد كبير في إنجاز المهام في الوقت المحدد. وبيّنت الدراسة بأن (الإنترنت) وتطبيقاته، وبخاصة البريد الإلكتروني، هي أهم وسيلة يتم استخدامها للتنسيق بين فريق العمل داخل أي مشروع. وقد أوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من التقنيات في التنسيق والاتصال بين أعضاء المشروع، ومواكبة التقدم التكنولوجي ومسايرته، لما له من أهمية في سرعة ودقة إنجاز المهام.

⁽¹⁾ Rauber, Techn. A (2005). Communicational aspects of project management using web-based technologies. unpublished thesis, university of technology , Vienna

2- دراسة, Pan Yatrakis (2003)⁽¹⁾

قام (PanYatrakis) بدراسة: "العلاقة بين استخدام الإنترنت والتقنيات واتخاذ القرارات لدى متخذي القرارات في جمهورية الصين الشعبية". وتم دراسة العلاقة بين استخدام الإنترنت وفعالية صنع القرار.

واستخدم (Yatrakis) المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على أسلوب الاستبانة، وذلك بأخذ عينة تتكون من (123) من مديري ثماني شركات لتكنولوجيا المعلومات متعددي الجنسيات في الصين، وقد تبين أن شبكة الإنترنت فعّالة جداً في تسهيل اتخاذ القرارات الإدارية ورفع الأداء. وتوصي دراسة (Yatrakis) بالاستفادة الكاملة من قدرات شبكة الإنترنت وتطوير مهارات العاملين لاستخدامها، وذلك لأن الإنترنت يؤدي إلى زيادة فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية التي تشكل عاملاً رئيسياً في القدرة التنافسية للمنظمات.

⁽¹⁾ Yatrakis, Pan (2003).The Relationship Between Internet Usage and Decision Making: The Case of Information Technology (IT) Managers in China. Journal of Applied Management and Entrepreneurship retrieved from www.findarticles.com/p/articles/mi/qa5383.

3- دراسة YinnisSpanos (2002) ⁽¹⁾

قام (YinnisSpanos) بدراسة "العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على اتخاذ القرارات".

هدفت دراسة (Spanos) إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على اتخاذ القرارات في الشركات اليونانية الكبرى. استخدم (Spanos) المنهج الوصفي التحليلي وذلك بتوزيع استبانة على (50) من متخذي القرارات في الشركات اليونانية. النتائج أظهرت بأن استخدام أنواع مختلفة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتقدمة، تؤدي إلى زيادة الإنتاجية والأداء والمنافسة الجيدة، وتشير أيضا إلى أن الشركات اليونانية في وعي وإدراك لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لتمكين ودعم التغييرات التي هي ضرورية للنجاح في التنافس الشديد في بيئة تنافسية. وتبين النتائج بأن الشركات تعترف بالحاجة إلى موظفين ذوي مهارات متعددة لاستغلال المزايا الناجمة عن اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

⁽¹⁾ Spanos , Yiannis (2002). The relationship between information and communication technologies Ant its affects on decision making. Information and Management , Volume 39 , Issue 8 , pp: 659 . 675.

4- دراسة John Cassiolato (1997)⁽¹⁾

قام (Cassiolato John) بدراسة "عملية الاتصالات في المنظمات وكيف تؤثر هذه العملية في دور المشرف".

واتبع (Cassiolato) في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقام بتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة قوامها (215) من العاملين في المنظمة واستنتج (Cassiolato) أن الاتصالات هي روح المنظمة، ويلعب المشرف فيها دوراً هاماً لتفسير المعلومات وتقنياتها في الاتصالات الواردة من الآخرين، وفي تزويد الموظفين المعلومات اللازمة لهم في الوقت المناسب، وكذلك توضيح المراحل الهامة في عملية الاتصال، والحواجز التي يعتقد أنها تعوق الاتصالات في كل المنظمات كما تقدم ببعض النصائح للمشرفين، لإيجاد بيئة تجعلهم أكثر فاعلية في عملية الاتصال الإداري.

⁽¹⁾ Cassiolato, Jose (1997). New communication technologies and development ,information technology for development, vol 7,no.1,p51.

5- دراسة (Black Octavius 1996)⁽¹⁾

قام (Black Octavius) بدراسة "التأثيرات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية على تكنولوجيا الاتصال وكفاءته وفاعليته"، كأسلوب العمل، والتحصيل الأكاديمي، ودرجة الرسمية، واللهجة المناسبة، وأثر التعريفات المختلفة لكفاءة الاتصال على فاعلية تدريب وتقييم المدراء وذوي الخبرة في المنظمات.

واتبع (Black) في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقام بتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة قوامها (419) استبانة. وقد وجد (Black) أن الاختلافات في الشخصية والخبرة لدى العاملين تؤثر في نظرته تجاه كفاءة الاتصال، فاتجاه المدراء، وذوي الخبرة ممن يشعرون بالاستقرار الوظيفي نحو كفاءة الاتصال كانت إيجابية. كذلك الحال بالنسبة للتحصيل الأكاديمي فكلما ارتفع المستوى التعليمي للعاملين، كلما كانت نظرته إلى كفاءة عملية الاتصال أفضل.

واستخلصت الدراسة أن من الوسائل المساعدة في تطوير عملية الاتصال ضرورة الاستماع الجيد، وتمرير المعلومات، وتحفيز التغذية الراجعة، والتدريب المبني على الأدوار الفعالة والتفاعل، والسلوك الوظيفي الإيجابي والمعزز من قبل الإدارة العليا.

⁽¹⁾ Black ,Octavius (1996).Addressing the issue of good communication people management,pp.25-44.

الفرق بين دراستي والدراسات السابقة (الفجوة البحثية)

يتضح من الدراسات السابقة التي تم عرضها، أن هناك اهتماماً متزايداً بالنسبة للاتصال الإداري وطرقه ووسائله، ليس فقط في المؤسسات الحكومية والأهلية، بل أيضاً في المؤسسات الأمنية، لما له من دور كبير تحسين الأداء، واتخاذ القرار بكفاءة وفعالية.

معظم الرسائل السابقة تناولت دور تقنية الاتصال في تحسين الأداء، والمعوقات التي تواجه استخدام هذه التقنيات، وسائل الاتصال الفعالة التي تؤثر في فاعلية الأداء وتحسينه.

ويظهر من الدراسات السابقة مثل دراسة السبيعي ودراسة المانع والدراسات الأخرى أنها لم تتناول أثر تقنيات الاتصال الإداري على فاعلية اتخاذ القرارات في قطاع الأعمال، ولم تأخذ آراء بعض متخذي القرارات بخلاف الدراسات السابقة، التي لم تتناول إلا تقنية واحدة، وبيان أثر استخدامها على الأداء مثل دراسة (Yatrakis).

ولقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تكوين صورة مبدئية للعلاقة بين تقنية الاتصال واتخاذ القرار وتحسين الأداء. كما استفاد منها بشكل جزئي في إعداد الجانب النظري عن تقنية الاتصال.

وإن من أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، أنها درست أثر تقنيات الاتصال الإداري على فاعلية اتخاذ القرارات في البنوك التجارية في الولاية الشمالية، حيث إن المتغير المستقل الذي اعتمده الباحث في دراسته (تقنيات الاتصال الإداري) جديدة ولم تتطرق إليها الدراسات السابقة إضافة إلى اختلاف عينة الدراسة المبحوثة عن الدراسات الشبيهة المدرجة ضمن الدراسات السابقة، وبالتالي تكون هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تدرس دور تقنيات الاتصال الإداري على فاعلية اتخاذ القرارات في البنوك التجارية في الولاية الشمالية حسب علم الباحث.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: مفهوم وأهمية وأهداف الاتصال

المبحث الثاني: أنواع الاتصال ومعوقاته

المبحث الثالث: تقنيات الاتصال الإداري

المبحث الرابع: علاقة الاتصال الفعال بالقرارات الإدارية

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: مفهوم وأهمية وأهداف الاتصال

تمهيد:

تعد الاتصالات مهمة لنجاح المجموعة، وتحقيق التفاهم والتعاون بين المتصلين من أفراد ومجموعات، إذ تمثل عملية الاتصال أحد العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني. وعن طريق أنظمة الاتصالات استطاعت المؤسسات إحراز تقدم ملموس في نمو المجتمعات (اجتماعياً، واقتصادياً، وحضرياً، إلخ...).

و تكمن أهمية الاتصالات بشكل واضح في إدارة الأعمال، فوجود نظام اتصال سليم وفعال ضرورة ملحة للإدارة، لأن المسير أو المدير يستطيع القيام بتحليل الموقف أو المشكلة بشكل سليم، كما يستطيع وضع حل ملائم ومناسب لذلك الموقف من كل جوانبه، مع حساب كل التوقعات والنتائج المترتبة على ذلك الحل، لكن ذلك كله يفشل إذا كان هناك خطأ في عملية الاتصال، وقد يكون ذلك الخطأ مكلفاً جداً، ويترتب عليه نتائج سيئة بالنسبة للمؤسسة⁽¹⁾.

(1) أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة (معلومات، اتصالات، اتخاذ القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ج.م.ع. 2000 ص.

1/2 مفهوم الاتصال

يعد موضوع الاتصال من أكثر الموضوعات تداولاً في مختلف التخصصات العلمية. فهو حلقة وصل بين المجالات العلمية المختلفة، لذا فإن مفهوم الاتصال يعد من المفاهيم الجوهرية في مختلف العلوم الإنسانية، بل والطبيعية أيضاً. فلم يقتصر الاهتمام به على مهنة بعينها، أو تخصص بعينه، وإنما تناوله كل فرع من فروع المعرفة، من خلال زاوية اهتماماته الخاصة.

تعددت زاوية تناول مفهوم الاتصال بتعدد التخصصات التي تناولت موضوعه، وتبعاً لهدف الفرع الذي يقوم بالتعريف به، ولجوانب السلوك الاتصالي التي تكون موضعاً لتأكيد اهتمامه.

لقد استخدمت كلمت "اتصال" في مضامين مختلفة، وتعددت مدلولاتها. فكلمة اتصال في أقدم معانيها تعني نقل الأفكار والمعلومات والاتجاهات من فرد إلى آخر (1).

وقد أدرك علماء الاجتماع أنهم يستطيعون استخدام الكلمة لتصف عملية التفاعل الإنساني، فعرف بعضهم الاتصال بأنه العمليات التي يتأثر عن طريقها الأفراد فيمن حولهم، ونظر البعض إلى المجتمعات الإنسانية على أنها نظم اتصال (2).

والاتصال في الأساس عملية اجتماعية تعتمد على نسق كامل من الرموز، لا يتوقف عند حدود اللغة المنطوقة أو المكتوبة فحسب، بل يمتد إلى مجموعة الأفعال التي يأتيها الإنسان في موقف معين، من خلال الكلمات والإشارات والحركات والإيماءات واللفظات والتعبيرات... إلخ.

وبالتالي فهو عملية اجتماعية تعتمد على التفاعل الاجتماعي بكل أبعاده. يشير مفهوم الاتصال إلى المشاركة في المعنى عن طريق رسائل مختلفة، تلك التي تنتقل بها الأفكار والآراء والمعلومات والاتجاهات داخل نسق اجتماعي معين، وبين أطراف مؤثرة ومتأثرة (3).

(1) هالة منصور، الاتصال الفعال (مفاهيمه وأساليبه ومهاراته)، الاسكندرية، المكتبة الجامعية، 2000، ص 10.

(2) جيهان أحمد رشتي، الأسس العلمية لنظريات الإعلام، القاهرة، دار الفكر العربي، 1978، ص 55.

(3) محمد شفيق، فتحي عكاشة، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، القاهرة، 1997، ص 257-258.

فالاتصال هنا بمثابة تفاعل اجتماعي قائم على مرور رسائل رمزية تهدف إلى معنى مشترك، يلتف حوله أعضاء الجماعة أو المجتمع، من خلال نوع من المبادرة التي يتعين القيام بها، ونمط من المتلقي يستقبل هذه المبادرة ويكسبها المعنى الذي يشير إليه من المضمون والتأثير⁽¹⁾.

وإذا حاولنا تحديد مفهوم الاتصال من الناحية اللغوية، نجد أن لفظ اتصال communication يرجع إلى الأصل اللاتيني للكلمة communis بمعنى عمومي أو شائع، يقابله في اللغة الإنجليزية مصطلح communism بمعنى الشيوعية، وهي المذهب الذي يقتضي بضرورة خضوع جميع أنواع الملكية للملكية الجماعية، وأن ما يتحقق منها من عائد يكون مشاعاً أو مشتركاً. وبذلك فإن الأصل اللاتيني للكلمة يمكن أن يعبر عن ما يؤول إلى المجموع أو ينتقل إليهم أو منهم إلى الآخرين بصورة مشتركة⁽²⁾.

كما أنه يقابل اللفظ communicare والذي يعني تأسيس جماعة أو يفيد المشاركة. واللفظ هنا يدل على المشاركة في المعنى أو تلاقي العقول، من خلال مجموعة من الرموز المشتركة بين المشاركين، والذي يؤدي في النهاية إلى الاتفاق على معنى معين لتلك الرموز، يحقق درجة من التفاهم بين الأفراد. بمعنى أننا عندما نحاول أن نتصل أو نتواصل نقوم بتأسيس اشتراك مع شخص أو مجموعة أشخاص في المعلومات، أو الأفكار، أو الاتجاهات، أو المعنى حول موضوع الاتصال⁽³⁾.

(1) هالة منصور، الاتصال الفعال (مفاهيمه وأساليبه ومهاراته) مرجع سابق ص 11.

(2) عادل الهواري، سعد مصلح، موسوعة العلوم الاجتماعية، الإمارات العربية المتحدة، مكتبة الفلاح، 1994، ص 131.

(3) هالة منصور، مرجع سابق ص 11-12.

2/2 عملية الاتصال

فالالاتصال هنا هو عملية مشاركة في الخبرة بين شخصين أو أكثر، بهدف تعميم هذه الخبرة لتصبح واضحة بينهم، الأمر الذي يترتب عليه إعادة تشكيل وتعديل وصياغة للمفاهيم والتصورات السابقة لكل طرف من الأطراف المشتركة في تلك العملية، فعملية الاتصال ليست مجرد إرسال من المرسل إلى المستقبل فحسب، وإنما هي لقاء خبرتين حول موضوع الرسالة، من خلال نسق رمزي له دلالاته المعنوية لدى كل منهما يتم الاتصال والتفاهم من خلاله. وهنا تبرز عملية المشاركة، التي تحقق من خلال هذا التفاهم. وإذا لم تحدث هذه المشاركة، فإن هناك ما يعوق عملية فهم الرسالة، حيث تكون مادة الرسالة خارج إطار الدلالة بين المرسل والمستقبل، حيث تفهم الرسالة بمعنى مختلف عما تعنيه⁽¹⁾.

فعملية الاتصال عملية ديناميكية ودائرية لا تسير في اتجاه واحد، ولا تتوقف عند مرحلة من المراحل، وإنما تحدث داخل مجال أوسع وأشمل يضم كل الظروف والإمكانات التي تحيط بها، ويؤثر جميع أطرافها في بعضهم البعض بشكل فعال، فهي ليست مجرد وسيلة لتوصيل المعلومات أو الأفكار فحسب، بل هي عملية تفاعل تتم عن طريق استخدام الرموز، والتي تكون في صورة مختلفة ومتعددة: حركات، وصور، ولغات، وإيماءات، وإشارات، أو أي شيء يعمل كمنبه للسلوك، وعلى ذلك يمكن اختصار عملية الاتصال في كل العمليات التي يؤثر بمقتضاها الأفراد في بعضهم البعض، في سياقات اجتماعية معينة، تختلف من حيث الحجم، ومن حيث محتوى العلاقات المتضمنة فيه.

والالاتصال بهذا المفهوم يتضمن امكانية حدوث تعديل في السلوك، فالتأثير هنا سوف يشتمل على استجابات كل الأفراد المشتركين في العملية الاتصالية، وتعد البيئة الاجتماعية والثقافية بما تحويه من علاقات وتفاعلات من العوامل الهامة، التي تتفاعل جميعاً بشكل جدلي كمتغيرات، تؤثر في عملية الاتصال، باعتباره عملية اجتماعية تتضمن التغيير، وبالتالي فإن تأثير عملية الاتصال يمكن اعتباره احتمالات متغيرة دائماً في المستقبل⁽²⁾.

(1) شاهيناز طلعت، وسائل الإعلام والتنمية الاجتماعية، القاهرة، الأنجلو المصرية، 1980، ص 43.

(2) هالة منصور، مرجع سابق ص 14-15.

3/2 عناصر عملية الاتصال

الاتصال عملية ذات خمسة عناصر أساسية، توجد في إطار اتصالي يحيط بعناصرها هذه، من خلال مجال خبرة مشترك تحدده أرضية ثقافية.

فاستجابات الأفراد تجاه المنبهات المثارة في المواقف الاتصالية ليست استجابة آلية، أو أوتوماتيكية، ولكنها استجابات شرطية، تعتمد على مجموعة من العوامل، تلعب فيها البنية الثقافية والاجتماعية دوراً هاماً ومحورياً، لإتمام التفاعل داخل هذا الموقف.

وقد وضع (هارولد لاسويل) منذ حوالي خمسين عاماً صيغة سؤال محوري، يضم عناصر عملية الاتصال ويلخصها، من وجهة نظر تحليلية، مؤداها:

"من" يقول "ماذا" "لمن" و"كيف" و"لماذا"⁽¹⁾ وإذا ما حاولنا تحليل هذا السؤال المحوري نجد أننا أمام عناصر الاتصال ومهما تنوعت عمليات الاتصال وتعددت أساليبها فإنها لا تتم إلا إذا توافرت لها جميع هذه العناصر وهي:

1- من: المتصل، المرسل Sender.

2- ماذا: محتوى الرسالة أو المضمون Message.

3- لمن: المستقبل Recevier.

4- كيف: قناة أو وسيلة الاتصال Channal or Medium.

5- لماذا: تحليل الآثار أو النتائج لعملية الاتصال (التغذية الراجعة).

⁽¹⁾ موسوعة العلوم الاجتماعية، ترجمه عادل الهواري، وسعد مصلح، مرجع سابق، ص131.

المرسل Sender

والذي يجيب على جزئية (من) من خلال السؤال الذي أثاره "لاسويل" والمرسل هنا هو مصدر الرسالة، أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال، ويطلق عليه مفهوم (المتصل Communicator) -بكسر الصاد- وهو الراسل الذي يقوم بإرسال الرسالة، وهذا المتصل قد يكون فردا يتحدث، أو يكتب، أو يصدر أمراً معيناً، وقد يكون جماعة أو مؤسسة اتصالية تقوم بذات الشيء.

الرسالة Message

وهي العنصر الثاني في العملية الاتصالية، والتي تجيب عن الجزء (ماذا) في سؤال "لاسويل"، حيث تشير إلى محتوى الرسالة، ومضمونها، والأفكار التي تطرحها، من خلال الوسيلة الاتصالية، والتي تترجم غالباً أهداف المتصل، أو القوائم بعملية الاتصال.

الوسيلة أو قناة الاتصال Channal or Medium

وهي التي تجيب على الجزئية (كيف) من سؤال "لاسويل"، ويقصد بها الطريقة، أو القناة، أو الوسيلة، التي يتم عن طريقها نقل الرسالة من المتصل أو المرسل، إلى المستقبل.

المستقبل Recevier

وهو الذي يجيب على جزئية (لمن) من خلال السؤال الذي أثاره "لاسويل"، ونعني به هنا الطرف المعني بالرسالة، أو الموجهة إليه الرسالة الاتصالية، سواء كان هذا المستقبل شخص، أو مجموعة من الأشخاص، أو فئة معينة، أو جماعة بعينها.

التغذية الراجعة Feed back

وتتمثل في تحليل الآثار أو النتائج، والتأكد من تحقيق الهدف، وإتمام عملية الاتصال، وهذا العنصر هو الذي يجيب على الجزئية الخاصة بـ(لماذا) من سؤال "لا سويل".
ويلعب هذا العنصر دوراً غاية في الأهمية، لأنه يحيط المرسل علماً بأن رسالته قد لاقت تفسيراً⁽¹⁾.

4/2 أهمية الاتصال

للاتصال أهمية بالغة في المجتمعات الإنسانية كافة على اختلاف درجة تطورها، ومن هنا فإن عملية الاتصال تسعى لتحقيق هدف عام، وهو التأثير في المستقبل، حتى تتحقق المشاركة في المعنى مع المرسل، بهدف تحقيق الهدف من العملية الاتصالية، سواء كان الهدف هدفاً توجيهياً، أو تعليمياً أو ترفيهياً... الخ.

وينصب هذا التأثير عادة على الأفكار، أو الاتجاهات لتكوينها، أو تعميقها، أو تعديلها، أو تغييرها، أو تطويرها، الأمر الذي ينعكس في سلوكيات الأفراد واستجاباتهم تجاه المواقف المختلفة، المتضمنة في الموقف الاتصالي، على اختلاف أبعاده ومستوياته.

5/2 أهداف الاتصال

للاتصال مجموعة من الأهداف نوردتها في النقاط التالية:

1-هدف تعليمي وثقافي:

يهدف إلى إكساب المستقبل خبرات جديدة، أو مهارات ومفاهيم جديدة، تلاحق التغير والتطوير باستمرار، حيث يمكن نقل المعرفة عن طريق الاتصال، ومتابعة عمليات التطور المتلاحق.

⁽¹⁾هالة منصور، مرجع سابق ص 20-29.

هدف تروحي أو ترفيهي

ويهدف إلى إدخال البهجة والسرور والاستمتاع إلى جمهور المستقبلين، من خلال أساليب الترفيه المختلفة، التي تعمل على خلق درجة من الانسجام والاستمتاع، بهدف التخلص من الضغوط المختلفة.

2-هدف اجتماعي

يهدف إلى خلق درجة من التفاعل الاجتماعي الإيجابي بين الجماهير، مما يدعم الصلات، والروابط، والعلاقات الاجتماعية، ويعمل على تعميقها، ومن ثم زيادة درجة الترابط الاجتماعي بينهم.

3-هدف تنظيمي أو إداري

ويهدف فيه الاتصال إلى تحسين سير العمل الإداري، من خلال عدة أبعاد من أهمها: جمع الأفراد في اتجاه هدف، ودعم التفاعل بين العاملين، وتوجيه سلوكهم تجاه الهدف، بالإضافة إلى جمع وحصر وتوفير البيانات والمعلومات لدى أصحاب القرار، بما يتيح لهم القدرة على صنع القرار، واتخاذ شكل جيد وفعال، مع متابعة التنفيذ على أرض الواقع، وبالتالي تدعيمه أو تعديله أو تغييره إذا لزم الأمر، بما يتلاءم مع احتياجات العمل، ويتوافق مع العاملين وظروف العمل بشكل عام.

كما يلعب الاتصال في المجال الإداري دوراً هاماً، يتمثل في الربط بين كافة المستويات الإدارية المختلفة، بما يحقق التناسق والتناغم بينهم، ومن ثم تحقيق أهداف العمل على الصورة المرجوة.

كما أن الاتصال يقوم بالربط بين المؤسسة أو المنشأة والبيئة المحيطة بها، حيث تمثل احتياجات البيئة المحيطة مدخلات، وتمثل السلع والخدمات مخرجات تتفق مع هذه الاحتياجات، بما يلزم معه تطويرها أو تعديلها وفقاً للتغيرات التي تتم في البيئة المحيطة⁽¹⁾.

⁽¹⁾هالة منصور، مرجع سابق ص 55-57.

المبحث الثاني: أنواع الاتصال ومعوقاته

6/2 أنواع الاتصال الإداري

أولاً: الاتصال وفق نوع الرسالة الاتصالية

يمكن تصنيف هذا النوع من الاتصالات إلى: الاتصالات الشفوية، والاتصالات المكتوبة (أو التحريرية)، والاتصالات غير اللفظية، والاتصالات البصرية.

وسنحاول تسليط الضوء على هذه الأنواع المهمة من أساليب الاتصال والتواصل مع الآخرين، كما سنتطرق إلى الاتصالات الإلكترونية، باعتبارها تمثل ثلاثة أنواع من الاتصال هي: الاتصال المكتوب، والاتصال الشفوي، والاتصال البصري معاً⁽¹⁾.

1-الاتصالات الشفوية

ينطوي هذا النوع من أساليب الاتصال على تبادل البيانات والأفكار والمعلومات والطروحات والآراء بين المرسل والمستلم باستخدام الكلمات المنطوقة، ومن أمثلة هذا النوع من الاتصال الآتي: (2)

أ. المقابلات الشخصية التي تتم وجهاً لوجه.

ب. المناقشات على اختلاف أنواعها، والتي تشتمل على اللقاءات والندوات والمحاضرات والاجتماعات... الخ

ج. الاتصالات الهاتفية كافة.

والواقع أن الاتصالات الشفوية تُعد الأكثر استخداماً وشيوعاً بين المدرء في المنظمات المختلفة بشكل خاص، وبين الناس بشكل عام، حيث تبين من إحدى الدراسات الميدانية أن الاتصالات الشفوية تستحوذ على أكثر من 80% من إجمالي الوقت المخصص للاتصال من قبل

⁽¹⁾ حميد الطائي وبشير العلاق ، أساسيات الاتصال (نماذج ومهارات)، عمان، دار البازوري للنشر وتوزيع، 2009، ص: 45.
(2) المرجع السابق ص: 45-46.

المدير، بينما تكون النسبة بحدود 95% من إجمالي الوقت المخصص للاتصال من قبل مزودي الخدمات أو رعاية الزبائن⁽¹⁾.

أما بالنسبة لعموم الناس، فقد أشارت دراسة أخرى إلى أن الاتصال الشفوي في بعض الثقافات يمثل النسبة الأكبر والأعظم من إجمالي الاتصالات التي تقوم بها هذه الثقافات. وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج والاستنتاجات المهمة التالية⁽²⁾:

أ. يشكل الاتصال الشفهي بين شعوب قارات آسيا، وأفريقيا، وأمريكا اللاتينية، وبعض أجزاء أوروبا، ما يزيد عن 99% من إجمالي الاتصالات.

ب. تجد الثقافات أعلاه راحة أكبر وسهولة أعظم في الاتصالات والتواصل اللفظي.

ج. تميل الثقافات أعلاه إلى البساطة في العيش والتحاور، ولهذا فإن الاتصال الشفهي يمكنها من التفاعل وفق نمط الحياة هذا، بعيداً عن الاتصال التحريري المقيد لحرية التعبير من وجهة نظر شعوب هذه القارات.

ومن المؤكد أن للاتصالات الشفهية مزايا كثيرة أهمها الآتي:

أ. تسمح الاتصالات الشفهية بالتعرف على ردود أفعال القطاعات المستهدفة بالاتصال الشفهي بشكل فوري وبسرعة، مقارنةً بأنواع الاتصال الأخرى .

ب. تكون التغذية العكسية فورية، وذلك من خلال الأسئلة والاستفسارات والحوار.

ج. سهولة وسرعة تعديل القرارات أو التعليمات، لتتلاءم مع الموقف بعد المناقشة.

د. سهولة الاستخدام، حيث أن الاتصال الشفهي لا يحتاج إلى وقت كبير للتحضير أو الإعداد له، كما أنه لا يحتاج إلى أوراق أو وثائق أو مستلزمات أخرى متشابهة .

هـ. العفوية والصدق، وقوة التأثير، حيث إن الاتصال الشفهي الصادق يدخل إلى القلب دون استئذان، وغالباً ما يتسم بالعفوية. كما أن قوة الصوت أو نبرته قد يكون لها وقعاً كبيراً على

⁽¹⁾Lavender, S (2008) Communication Strateg: Thoughts and Action. Vantage Press, New York, USA, P27.

⁽²⁾Livesy, N (2007). ((Cultural Differences in Communication Patterns and Styles: A Comparative Study. Journal Of CommunicatioVol (3), No (9), Summer, PP 221-207.

المستهدفين به. فالخطابة على أصولها تُعد نوعاً من الاتصال الشفهي، ونحن ندرك الدور التأثيري والإقناعي الكبير للخطب الفعالة على الجمهور المستهدف.

إلا أن الاتصال الشفهي لا يخلو من بعض المشاكل والصعوبات، مثل:

أ. الضوضاء، حيث غالباً ما ترافق الاتصال الشفهي حالات تشويش ناتجة عن التفاعل المباشر مع الجمهور المستهدف بالرسالة الشفهية، فمن الصعب أحياناً منع أو تقليص شدة الضوضاء، خصوصاً أثناء اللقاءات الحادة وغيرها.

ب. تكلفة وجهود أكبر، حيث يتطلب الأمر انتقال المتحدث إلى مكان اللقاء، أو السفر إلى أماكن بعيدة لملاقاة الجمهور المستهدف وجهاً لوجه.

ج. أما الاتصالات الهاتفية، فقد تكون تكاليفها كبيرة مقارنة بأنواع الاتصالات الأخرى.

د. الاستخدام الخاطئ للعبارات أو الكلمات، فقد يستخدم المتحدث كلمات خاطئة أو غير واضحة لنقل الرسالة أو المعنى المراد بثه أو إرساله للجمهور المستهدف.

هـ. استنزاف الوقت، حيث يعدّ الاتصال الشفهي مستنزفاً للوقت والجهد مع، ذلك أن عملية الاتصال الشفهي تتطلب مدخلات ومناقشات، وأن هذه المدخلات غالباً ما تستغرق وقتاً طويلاً في حالة غياب أساليب وتقنيات إدارة الوقت، أو ضبط اللقاءات والتحكم بها⁽¹⁾.

2-الاتصالات المكتوبة(التحريرية)

ينطوي هذا النوع من أساليب الاتصال على إرسال أو نقل الرسائل، والمعاني المطلوب إرسالها للآخرين كتابياً سواء بشكل تقارير، أو وثائق، أو مستندات، أو ملاحظات، أو غير ذلك.

ولهذا النوع من أساليب الاتصال مزايا عدة، أهمها الآتي:

أ. سهولة التدوين والتوثيق، حيث إن الاتصالات المكتوبة تستجيب بشكل أكبر لمستلزمات وتقنيات التوثيق، باعتبارها اتصالات مرئية وملموسة، كما أن بعض المؤسسات والمنظمات

⁽¹⁾ حميد الطائي وبشير العلاق، مرجع سابق ص: 47-48.

لا تعترف إلا بالوثائق المصنّقة، لدرجة أنها ترفض الوثائق المستنسخة وتفضل الوثائق الأصلية.

ب. إمكانية وسهولة بثها أو إرسالها إلى عدد كبير من الأفراد والمؤسسات، دون أن يحصل أي تغيير أو تشويش فيها.

ج. إمكانية الرجوع إلى الوثائق والاتصالات التحريرية الأخرى في المستقبل .

د. إمكانية تقديم الكثير من التفاصيل، والشواهد، والأدلة في الاتصالات التحريرية، علاوة على إمكانية استخدام الصور، والرسوم، والجداول وغيرها بشكل متقن للغاية.

هـ. إمكانية صوغ الرسائل التحريرية بشكل متأنّ. واستحضار كافة المعلومات المراد إرسالها.

و. إتاحة وقت كافٍ للمستلم لفهم الرسالة التحريرية، ومن ثمّ تمكينه من الإجابة عنها بوضوح وتأنّ أيضاً .

إلا أن الاتصالات التحريرية أو المكتوبة تعاني من بعض المشاكل، مثل:

أ. الافتقار إلى التغذية العكسية السريعة أو الفورية.

ب. الافتقار إلى التفاعل بين مرسل الرسالة ومستلمها.

ج. عدم تفضيلها من قبل المنظمات أو المكاتب غير الورقية (paperless offices)

التي ابتعدت عن الاتصال المكتوب في عصر اقتصاد المعرفة، الذي يتسم بالسرعة والفورية فينقل البيانات والمعلومات⁽¹⁾.

⁽¹⁾ حميد الطائي ويشير العلق اساسيات الاتصال (نماذج ومهارات) مرجع سابق ص: 48-50.

3-الاتصالات الإلكترونية

أحدثت ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تحولاً كبيراً في أساليب الاتصال والتواصل مع الآخرين، سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات. فقد أتاح عصر الإنترنت والاقتصاد الرقمي، ومن بعده اقتصاد المعرفة، أساليب وطرق مبتكرة ومتنوعة لتبادل المعلومات والبيانات والوثائق بين الناس، فقد برزت تقنيات اتصال فعالة وسريعة مثل شبكات الإنترنت، والاكسترنات، وأجهزة الهواتف النقالة، والبريد الصوتي والإلكتروني، ومؤتمرات الفيديو، والشبكات التلفزيونية التفاعلية والفضائية، وغيرها كثير، حيث أسهمت جميع هذه التطورات النوعية في مجال الاتصال في تمكين الأفراد والمؤسسات من تبادل كميات هائلة من البيانات والمعلومات بالوقت الحقيقي، ما وفرّ المال والجهد للأفراد والمنظمات، فشبكات الإنترنت، والانترانت، والاكسترنات، مكّنت من الاتصال الفوري بالناس، وتبادل المعلومات والبيانات على نطاق كوني، دون تكاليف سفر أو وقت.

والواقع أن خاصّيات التفاعلية والفورية المتاحة في تقنيات الاتصال هذه قد أسهمت في تعزيز الاتصالات المكتوبة والشفهية معاً، ولم تقم بإلغائها كما يعتقد البعض، فتبادل المعلومات عبر شبكة الإنترنت مثلاً، يتم وفق الأسلوبين المكتوب (التحريرى) والشفهى، فالصور والوثائق تصدر عن الإنترنت، ويمكن تنزيلها من ملايين المواقع الشبكية، والاحتفاظ بها إما في ملفات داخل الحاسوب أو في ملفات تقليدية إن اقتضى الأمر. ولأن الإنترنت يتمتع بخاصية السمعىة/البصرىة، فإنه أيضاً يتيح إمكانية الاتصال الشفهى، فمؤتمرات الفيديو، التى يتم بثها عبر الشبكات، تتيح إمكانية الحوار والتواصل الشفهى المدعّم بالصورة والصوت معاً، وهذه ميزة رائعة توفرها هذه التقنيات في مجال الاتصال.

يُبد أن الاتصالات الإلكترونية قد لا تكون متاحة للجميع رغم أنها كونىة المنشأ أو الاتساع. وهذا يعود لأسباب عدة، أهمها⁽¹⁾:

⁽¹⁾ بشير عباس العلاق، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها في مجال التجارة النقاله، القاهرة، المنظمة العربىة للتنمىة الإدارىة، 2007، ص: 117.

أ- محدودية انتشار الإنترنت والشبكات الأخرى. فالجودة الرقمية القائمة حالياً ، تعني أن أكثر من نصف سكان الأرض مازالوا محرومين من فرص الانتفاع بهذه التقنيات الاتصالية المبتكرة .

ب- ضعف التعامل مع هذه التقنيات، نظراً لافتقار الكثيرين في العالم للمعرفة التي تمكنهم من التعامل بكفاءة وفعالية مع هذه التقنيات.

ج-ارتفاع تكاليف هذه التقنيات، خصوصاً بالنسبة لمحدودي الدخل، والذين يشكلون نسبة عالية جداً في عالمنا.

ومما تجدر الإشارة إليه بهذا الصدد، أن الاتصالات الإلكترونية لا تعدو أن تكون آلات أو وسائل، وإن المعلومات الدقيقة والمناسبة، والرسالة ذات الوصف الجيد، والنوعية المؤثرة، تصدر دائماً من الإنسان، وأنه لا فائدة من هذه الوسائل الحديثة ما لم يكن الإنسان قادراً على استعمالها واستثمارها لتحقيق أهدافه المنشودة⁽¹⁾.

4-الاتصالات غير اللفظية (لغة الجسد)

يُشار إلى هذا النوع من الاتصالات بلغة الجسد، أو لغة الإشارة، وتتطوي هذه الاتصالات على نقل المعلومات والأخبار والانطباعات باستخدام الإشارات، أو الإيماءات، أو جوانب سلوكية تعبيرية معينة. ومن الجدير بالإشارة، أن هذا النوع من الاتصالات يعد الأقدم تاريخياً، حيث استخدمته الشعوب منذ ملايين السنين كلغة اتصال وحيدة، ومازالت هذه اللغة تستخدم اليوم في بعض مناطق العالم النائية، وفي غابات الأمازون، وأجزاء من القارة الهندية، كلغة اتصال وحيدة أثبتت فعاليتها في مجال الاتصال والتواصل.

وتعتمد الاتصالات غير اللفظية على الاستخدام المقصود أو غير المقصود لتعابير الوجه والجسد لنقل إشارات وإيماءات توصي برسالة أو معنى معين. وتقرّر بعض الدراسات أن

⁽¹⁾شريف الحموي، مهارات الاتصال، عمان، دار يفا العلمية للنشر والتوزيع، 2007، ص: 20.

نسبة استخدام الإشارات والإيماءات في الاتصال تفوق 99% في حالات معينة، وبصفة خاصة فيما يتعلق بالاتصالات غير الرسمية⁽¹⁾.

وقد سميت هذه الاتصالات باتصالات لغة الجسد، لأن الرسالة الاتصالية غالباً ما تُفهم من قبل المستلم اعتماداً على تعبيرات الوجه، أو طبيعة وقوف أو جلوس مرسل الرسالة التعبيرية، أو من خلال نبرة صوته، أو حركة جسده، أو إشاراته وإيماءاته.

ويرى بعض الباحثين أن الاتصالات غير اللفظية تتمتع بقدر عالٍ من المصادقية وقوة التأثير على المستلم، خصوصاً إذا ما أجاد المرسل استخدامها.

فالاتصالات غير اللفظية، وفق هؤلاء الباحثين، قد توحى بأشياء دفيئة لدى مصدرها، ما جعلها أداة جيدة للحكم على تصرفات مصدرها أو إعطاء مفاتيح لشخصيته. فقد وجدت إحدى الدراسات أن الاتصالات غير اللفظية تُعدّ من الأدوات المهمة جداً في الحكم على شخصية ومواقف المتقدمين لإشغال الوظائف في العديد من المنظمات⁽²⁾.

يُبدى أن الضرورة تقتضي الإشارة إلى أن لغة الجسد علم قائم بذاته، وأن فهم الرسائل الصادرة عن حركات الجسد ليس بالعملية السهلة، علاوة على ذلك، تختلف لغة الجسد من ثقافة إلى أخرى، وبالتالي لا يمكن تعميم نتائجها أو مدلولاتها بسهولة ويسر، ورغم ذلك، فإن هذه الاتصالات تعطي مفاتيح ومؤشرات تصبح مؤثرة إذا ما أُجيد استخدامها وتفسيرها بالشكل الصحيح.

⁽¹⁾Cunningham W (2007). "Word-of-mouth Communication in certain situation", Journal of Marketing, vol (14), no (7). Autumn, PP23-19.

⁽²⁾Mose, A (20050. "Judging by Feelings and Expression", The Time Magaznie, 24th August, P61.

ونلخص في الجدول (1-1): بعض الرسائل والمعاني التي تجسدها لغة

الجسد

الرسالة عبر لغة الجسد	السلوك (تعبيرات الوجه أو الوقوف أو حركات اليدين...الخ
أريد أن أكون متعاوناً	- عدم مقاطعة الأرجل - فك أزرار (السترة أو الجاكت) - عدم تحريك اليدين بشكل مستمر - التحرك بالقرب من الشخص الآخر - وجه مبتسم - استخراج اليدين من الجيوب - عدم مقاطعة الأيدي على الصدر

الرسالة عبر لغة الجسد	السلوك (تعبيرات الوجه أو الوقوف أو حركات اليدين...الخ
أنا واثق	- عدم تحريك اليدين بالقرب من الوجه - الوقوف باستقامة - نظرة ثابتة للمقابل
أنا عصبي	- التأفف والتشكي - تضخيم نبرة الصوت - حركة اليدين أثناء الحديث بشكل منتظم وعشوائي - التدخين بشكل متزايد
أنا أفضل منك	- النظر من فوق النظارات - الإشارة بالأصابع تجاه المقابل - الوقوف خلف المكتب - العبث بطية البدلة أثناء الحديث

المصدر: العامري، صالح مهدي محسن، والغالي، طاهر محسن منصور (2008). الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان الأردن، ص 496.

5-الاتصالات البصرية

ينطوي هذا النوع من الاتصالات على استخدام الصور وأشكال الجرافيك المختلفة، والرسوم، والمخططات البيانية لإيصال رسائل إلى الجمهور المستهدف. وتشير إحدى الدراسات

في هذا المجال أن للاتصالات البصرية تأثيراً كبيراً على الجهود المستهدفة قد يفوق التأثير الذي تُحدثه وسائل الاتصال الأخرى بكثير، وذلك للأسباب التالية⁽¹⁾:

أ. قوة تأثير الصور والرسوم على الجمهور المستهدف، حيث ثبت علمياً أن الصور والجرافيك تدخل إلى الذاكرة بطريقة أسهل من الكلام أو العبارات المكتوبة.

ب. سهولة تمييز الرسالة الصورية، واستيعابها، وفهم مدلولاتها، مقارنة بالاتصالات المكتوبة أو اللفظية، أو حتى الاتصالات غير اللفظية.

ج. استخدام الألوان والرموز يجذب الانتباه، ويثير الاهتمام، والرغبة، والتصرف أكثر من مجرد استخدام الكلمات أو العبارات المجردة.

د. سهولة تجسيد الجرافيك والرسوم المتحركة عبر الاستخدام الصحيح لأدوات ووسائل العرض والتقديم الإلكترونية بالذات، وحتى التقليدية منها.

هـ. بساطة الجرافيك المستخدم يجعل الرسائل تدخل إلى الذاكرة بسرعة، كما أنها تدخل إلى القلب دون استئذان.

و. الجرافيك والرسوم المتحركة المفعمة بالألوان والإيقاعات والتأثيرات الصوتية توفر الجهد والوقت على المتلقي (المستمع)، وتحفز على الاستجابة مقارنة بوسائل الاتصال الأخرى.

ز. سهولة الوصول إلى قطاعات واسعة وكبيرة من الجمهور المستهدف الذي قد لا يُجيد القراءة والكتابة، فهذا النوع من الاتصال يُستخدم على نطاق واسع في بلدان كبيرة مثل الهند والصين، حيث معدلات الأمية عالية.

ح. وغالباً ما يكون الاتصال البصري فعّالاً جداً إذا ما أُحسن تصميمه وإخراجه بالشكل الذي يتناسب مع الجمهور المُستهدف.

ط. ومما تجدر الإشارة إليه بصدد الاتصالات الشفوية، والمكتوبة، والإلكترونية، وغير اللفظية أنفة الذكر، أن الاختيار السليم لأي منها يعتمد على عوامل عديدة، منها طبيعة الرسالة

⁽¹⁾Peters, V and Yeats, I (2000). Pharmaceutical Sales Management in a changeable market place. Black Dog Publishing Company, Pennsylvania, USA, P. 132.

المراد إرسالها من حيث المحتوى، والمعنى، والجهات المستهدفة بها، وتوقيتات إرسالها، ومدى كونها رسالة مبتكرة، أو أنها مجرد رسالة تقليدية لا جديد فيها. ففي الرسائل الشخصية القصيرة يمكن اللجوء إلى الاتصال الشفهي، أو أساليب وأدوات الاتصالات الإلكترونية مثل البريد الإلكتروني، أو البريد الصوتي. أما في حالة الرسائل العامة أو النمطية ذات الطابع المتكرر، أو التفصيلية، فإنه يُفضّل اللجوء إلى الاتصالات المكتوبة. وبإمكان الأفراد والمنظمات استخدام توليفة من هذه الوسائل كلما اقتضت الضرورة ذلك، وغالباً ما يتم اللجوء للاتصال الهاتفي الشخصي، أو البريد الإلكتروني لأغراض التذكير، أو لاعتبارات المتابعة.

ثانياً: الاتصال وفق اتجاهاته

يمكن تصنيف الاتصالات وفق اتجاهاتها على النحو التالي:

1-الاتصالات الصاعدة

يرى جيفلي أن الاتصالات الصاعدة تتطوي على نقل الرسائل والمعاني بأشكالها وأنواعها المختلفة من قاعدة الهرم أو السلم الإداري إلى القمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح والمرن، الذي يتيح للمستويات الإدارية الأدنى حرية الاتصال، والتواصل مع المستويات الإدارية العليا ضمن الهرم التنظيمي⁽¹⁾.

وتصّف الاتصالات الصاعدة ضمن الاتصال الرأسي (أو العمودي) الذي يشمل أيضاً الاتصالات النازلة والتي سنتناولها لاحقاً.

والواقع أنه لا غنى عن الاتصالات الصاعدة، خصوصاً في منظمات التعلم (learning organization)، وتلك الموجهة بالعملاء، حيث إن التدفق الحر للمعلومات والبيانات والتغذية العكسية من قاعدة الهيكل التنظيمي إلى قمته، يؤشر حالة طيبة جداً من التفاهم والتفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة، كما أنه يؤثر ويدل على فعالية عملية الاتصال بهذا الأسلوب، علاوة على ذلك، تعدّ الاتصالات الصاعدة من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية الوسيطة مثلاً، نوعاً من التحفيز، حيث تشجع العاملين على نقل وجهات

⁽¹⁾Jiffley, S (2007), "Flexible Managerial and Organization Structures in Customer-driven enterprises", Journal of Pioneers Switzerland, spring PP 73-61

نظرهم، وربما شكواهم، إلى المستويات الأعلى للبت فيها، أو إيجاد حلول ناجعة لها ما ينعكس إيجابياً على المنظمة والعاملين فيها.

وتسلك الاتصالات الصاعدة سبلاً عدة، مثل الاجتماعات الدورية والتقارير المكتوبة، والاقتراحات، والمشاكل، والاستثناءات، وتقارير الأداء، والشكاوى والمنازعات، علاوة على المعلومات المالية والمحاسبية وغيرها، ولا يمكن أن يتخيل المرء منظمة لا يوجد في هيكلها التنظيمي مساحات للاتصالات الصاعدة. فحتى في التنظيمات الديكتاتورية، نجد أن هذه الاتصالات قائمة، حيث تعتمد الإدارة الديكتاتورية على تغذية عكسية من المستويات الإدارية الدنيا للتعرف على ما يدور في المنظمة من أحداث وتطورات.

2-الاتصالات النازلة:

وتصنف هذه الاتصالات ضمن إطار الاتصالات الرأسية (أو العمودية) وتعد الأكثر شيوعاً، حيث تتساق المعاني والرسائل (مثلاً لأوامر، والتعليمات، والتوجيهات والملاحظات...الخ) من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا. وهذا النوع يحمل في طياته استراتيجيات جديدة لتنفيذ الأعمال، ومبادرات الإدارة للتطوير، وتوضيح الأهداف وغيرها. ويستطيع المدراء الاتصال بالعاملين بطرق ووسائل عديدة مثل الحديث المباشر، أو عبر البريد الإلكتروني، أو غيرها من وسائل الاتصال، وتتضمن أهم أنواع الرسائل النازلة الآتي (1) :

أ. تنفيذ الأهداف والاستراتيجيات، حيث يتضمن هذا النوع من الرسائل كل ما يتعلق بتنفيذ الخطط والأهداف، وتأثير السلوكيات المطلوبة وغير المطلوبة من أمور. فهي تعطي اتجاهاً معيناً للعمل للمستويات الأدنى. ومن الأمثلة على ذلك، الرسالة التي توجه إلى كافة العاملين لتحسين الجودة وتنبيه أفراد المنظمة إلى أهمية المنافسة على أساس الجودة.

ب. تعليمات العمل، وهي عبارة عن التوجيهات الخاصة بكيفية إنجاز الأعمال من قبل العاملين، وكيف ترتبط الوظائف بباقي أنشطة المنظمة. ومن الأمثلة على ذلك، التعليمات الخاصة بمنح إجازات العاملين والتعديلات التي تجري عليها.

(1) صالح مهدي العامري، وطاهر حسن الغالبي، مرجع سابق ص: 499-500.

ج. الإجراءات والممارسات، وهي عبارة عن رسائل تحدد سياسات المنظمة، وقواعد عملها والتشريعات الخاصة بذلك والترتيبات الخاصة بالهيكل التنظيمي. ومن الأمثلة على ذلك، الخطوات أو الإجراءات اللازمة لمنح إجازة لموظف لمدة سنة من دون راتب.

د. التغذية العكسية للأداء، وهي عبارة عن رسائل تشتمل على ملاحظة وتقييم المستوى الإداري الأعلى على الأداء الذي يتم رفعه بشكل اتصال صاعد إلى المستوى الإداري الأعلى من قبل العاملين أو المسؤولين، ومن الأمثلة على ذلك، الإشادة بجهود العاملين في قسم الحاسوب، وإبراز دورهم في تحسين إجراءات العمل.

هـ. تلقين العاملين وتعليمهم وتحفيزهم، وهي عبارة عن رسائل تستهدف تحفيز العاملين، وتعليمهم، وتلقيهم كيفية القبول برسالة المنظمة، وثقافتها، وقيمتها، وتبني إيصال أفكار وعقيدة الإدارة العليا فيها يتعلق بالعمل وكيفية إنجازه. ومن الأمثلة على ذلك، اعتبار جميع العاملين في المنظمة عائلة واحدة، ودعوة جميع العاملين لحضور لقاء سنوي بمناسبة تحقيق إنجازات أو نتائج استثنائية.

3-الاتصالات الأفقية

ينطوي هذا النوع من الاتصالات على حالات التفاعل، وتبادل المعاني، والمعلومات، والآراء، ووجهات النظر بين العاملين في الإدارة، أو الأقسام التي تقع على المستوى الإداري ذاته في الهيكل التنظيمي. وغالباً ما تشجع الإدارة هذا النوع من الاتصالات الأفقية، لقناعتها بأنه يسهم بشكل كبير في تنسيق الأعمال، وحل المشكلات، وتعزيز الفهم المشترك للمهام والواجبات المطلوب تنفيذها، والحد من مشكلة الصراعات، وغيرها من مشاكل العمل وإفرازاته، ومما لا شك فيه أن الاتصالات الأفقية تلعب دوراً حاسماً في تمتين علاقات التعاون والمؤازرة بين العاملين وإدارات وأقسام المنظمة الأخرى. من هنا يتضح أن هذا النوع من الاتصالات لا يستهدف الإبلاغ فقط، إنما يشتمل أيضاً على طلب المساعدة والتنسيق. ومن أبرز أشكال هذا نمط من الاتصالات الآتي⁽¹⁾:

(1) حميد الطائي وبشير العلاق، مرجع سابق ص: 59-60.

أ. عمليات التنسيق التي غالباً ما تتم داخل الإدارة الواحدة، أو بين الإدارات أو الأقسام المختلفة ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة، فالتنسيق في هذا السياق يقلل حالات الاختلاف في الآراء والتوجهات، ما يضع المنظمة على المسار الصحيح الذي يمكنها من بلوغ أهدافها .

ب. إيجاد حلول للمشاكل داخل إدارات المنظمة وأقسامها المختلفة، حيث تتم معالجة هذه المشاكل من خلال آليات معينة، وبإشراف من قبل المدير المسؤول، وبالتعاون مع العاملين في كل إدارة أو قسم.

ج. تغيير المبادرات والتحسينات، وهي رسائل موجهة لتقاسم المعلومات بين الفرق والأقسام لمساعدة المنظمة على التغيير، والنمو، والتحسين، ومن الأمثلة على ذلك، قيام أحد الأقسام بمناقشة جملة من المواضيع التي تستهدف تحسين إجراءات العمل، أو إجراء ترشيح للمنظمة.

ثالثاً: الاتصالات غير الرسمية

تمثل الاتصالات غير الرسمية أحد أكثر أنواع الاتصالات شيوعاً في العالم، فهذه الاتصالات لا تخضع لتنظيم رسمي، ولا تتحكم بها أطر نظامية، حيث تنساب المعلومات والمعاني في الاتصالات غير الرسمية خارج نطاق التنظيم الرسمي، ما ينجم عن ذلك سرعة ومرونة عاليتين في نقل البيانات وتبادلها بين عدد أكبر من الناس.

وتعد قنوات الاتصالات غير الرسمية الأقصر بين جميع قنوات الاتصالات الأخرى، ما يتيح قدراً عالياً من التغذية العكسية التي تكون أشبه بالفورية، وهو ما يضيف قيمة نوعية راقية على هذا النوع من الاتصالات. وغالباً ما تعتمد الاتصالات غير الرسمية على الوسائل الشفوية في الاتصال، علاوة على اعتمادها على الوسائل التحريرية أيضاً. وتوجد عدة أنماط للاتصالات غير الرسمية، أهمها ما يلي:

1-الاتصالات العنقودية

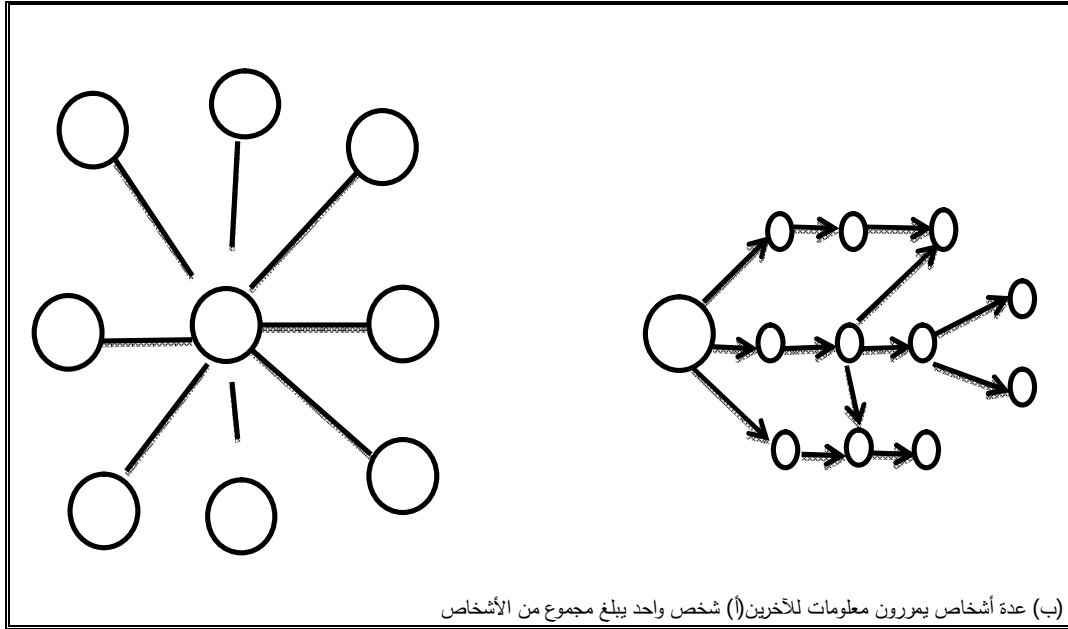
وتعد من أكثر الاتصالات غير الرسمية شيوعاً واستخداماً، وتأخذ شكلاً شبكياً يشبه إلى حد كبير عنقود العنب، وتشمل المنظمة برمتها، وهي موجودة في جميع المنظمات، وقد تأخذ هذه الاتصالات أشكالاً عدة، إلا أنه بالإمكان التمييز بين نمطين اثنين هما:

أ. سلسلة النميمة والغيبية: وقد سميت كذلك حيث يتم فيها نقل المعلومات والأخبار ولكن ببطء شديد. وفي هذا النوع من الاتصالات العنقودية يتولى شخص واحد مهام بث رسالة إلى أشخاص آخرين، وإن بعض هؤلاء قد يحفظ السر، في حين قد يفشيهِ الآخرون وسرعان ما تنتشر المعلومات. وفي الغالب، تحتوي هذه الاتصالات على معلومات شخصية، ذات خصوصية، عن الآخرين، وتتميز هذه السلسلة بأن مرسل الرسالة يبلغ الآخرين كل على حدة، وليس جميعهم في آن واحد.

ب. السلسلة العنقودية، وتعد من أكثر الأنماط الشائعة في الاتصالات غير الرسمية، حيث يتم نقل المعلومات من شخص إلى آخر بشكل انتقائي، حيث يمرر الشخص معلومات إلى عدد

قليل من الأشخاص الذين بدورهم جميعاً أو بعضهم يقومون بتمرير المعلومات إلى آخرين، وهكذا ويمكن استعراض هاتين الفكرتين في الشكل (2/2)⁽¹⁾.

الشكل (2/2): أنواع الاتصالات العنقودية



المصدر: العامري، صالح مهدي، والغالي، طاهر محسن (2007) الإدارة والأعمال. دار وائل للنشر عمان، الأردن، (ص: 501).

⁽¹⁾ حميد الطائي وبشير العلاق، مرجع سابق ص: 61-62.

2- الإدارة التجوال

ويعد هذا الأسلوب في الاتصال غير الرسمي شائعاً بشكل خاص في المنظمات الصغيرة جداً، إلا أنه يستخدم أيضاً في المؤسسات الخدمية، مثل الفنادق، والمنتجات السياحية، وصالونات الحلاقة للرجال والسيدات. كما تتعاطف أهمية هذا النوع من الاتصال في المناسبات والاحتفالات التي تجري خارج بيئة العمل الرسمية. والواقع أن حالة التفاعل المطلوبة في قطاع الخدمات، بين العاملين والمديرين، وبين هؤلاء والزبائن، تشجع على اتباع الاتصال غير الرسمي (الإدارة بالتجوال)، حيث غالباً ما يشعر التعامل معهم بشكل غير رسمي، وكذا الحال بالنسبة لمزودي الخدمات حيث تشير الدراسات والبحوث أن إنتاجيتهم وأداءهم يكون أعلى عندما يتم التواصل معهم بشكل غير رسمي⁽¹⁾.

3- الاتصالات غير اللفظية

وقد تمت الإشارة إلى هذا النمط آنفاً.

4- السلسلة الاجتماعية

حيث لا يوجد لهذه السلسلة أي نمط محدد للاتصال حيث ينقل (A) إلى (B) بيانات ومعلومات وأخبار معينة، ثم يقوم (B) بدوره بنقلها إلى الآخرين، وبذلك يكون بعض الأشخاص قد سمعوا أو اطلعوا فعلاً على هذه المعلومات، بينما قد يكون آخرون لم يطلعوا عليها أبداً⁽²⁾.

⁽¹⁾ حميد الطائي وبشير العلاق، مرجع سابق ص: 311.

⁽²⁾ حميد الطائي وبشير العلاق، مرجع سابق ص: 63.

رابعاً: شبكات اتصال الفريق

جاءت شبكات اتصال الفريق استجابة لتعقيد المنظمات وتعاضم مهامها، ومسؤوليات القائمين عليها، والمسيرين لها. ولهذا السبب جاء مطورو الهياكل التنظيمية بأفكار من شأنها ترشيح الهياكل التنظيمية، وفتح مساراتها، لتأمين التدفق الفعال للبيانات والمعلومات من خلال شبكات اتصال يطلق عليها مصطلح شبكات اتصال الفريق. والواقع أن المنظمات تتألف ليس فقط من أفراد، وإنما أيضاً من فرق عمل ذات طبيعة تفاعلية بكل معنى الكلمة. وتمكن هذه الشبكات الفرق من الاتصال والتواصل فيما بينهما، بما يحقق أهداف التنظيم والمنظمة. فشبكات الاتصال ماهي إلا أنماط للاتصال يتم من خلال تدفق البيانات، والمعلومات، والأخبار بين أعضاء الفريق، أو مجموعة الاتصال. وفي إطار هذه الأنماط يتم التركيز على اثنين من الخصائص المهمة وهما: المدى الذي تتركز فيه الاتصالات داخل الفريق، وطبيعة المهام التي يؤديها هذا الفريق. وتنقسم هذه الأنماط من الشبكات إلى شبكات اتصال لامركزية. وسنحاول تسليط الضوء على هذين النوعين من شبكات فريق العمل.

1- شبكة الاتصال المركزية

حيث يكون اتصال أعضاء الفريق مع شخص واحد، عادة ما يكون قائد الفريق، أو شخص يتم اختياره ليكون بمثابة مركز الاتصال. يقوم أعضاء الفريق بالاتصال بقائد الفريق طلباً للتوجيهات أو توضيح الأمور. أو حل المشاكل. ويقوم قائد الفريق بمعالجة هذه القضايا بشكل مركزي.

2- شبكة الاتصال اللامركزية

في هذا النمط من الاتصال يكون لأعضاء الفريق كامل الحرية للاتصال والتواصل مع بعضهم البعض، ويصلح هذا النوع من الاتصال عادة بين العلماء والمفكرين، والمهنيين التي تتطلب مهام أعمالهم تبادل الآراء والأفكار من دون أي قيود أو معوقات. كما يستخدم هذا النوع من الاتصال في الحالات الطارئة التي تستدعي اتخاذ قرارات تتسم بالسرعة والمرونة والكفاءة، حيث يشعر الجميع بالمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية... الخ. وتوجد ثلاثة أنواع من شبكات

الاتصال المركزية هي: العجلة, وحرف Y, والسلسلة. أما أنواع شبكات الاتصال اللامركزية فهما اثنتين: الدائرة, والدائري المتداخل⁽¹⁾.

خامساً: الاتصالات الخارجية

تتمثل الاتصالات الخارجية في تبادل البيانات والمعلومات والتغذية العكسية بين المنظمة وذوي المصالح الذين ترتبط بهم المنظمة بعلاقات متبادلة مثل العملاء (والذين يشكلون محور العملية الاتصالية والهدف من وجود المنظمة في المقام الأول), والموردين, والموزعين, وحملة الأسهم, والهيئات الرسمية وغير الرسمية مثل الوزارات ودوائر الدولة المختلفة, والمصارف, ومنظمات حقوق الإنسان والدفاع عن حقوق المستهلك, والعديد من المنظمات التي لا تسعى للربح. فالمنظمة لا تعمل في فراغ, وإنما تتأثر وتؤثر بحلقات كثيرة جداً, أهمها سلسلة قيمة الصناعة التي تعمل المنظمة فيها. ومن المؤكد أن هذه الاتصالات الخارجية, والتي تتم عبر قنوات رسمية وأخرى غير رسمية, سواء التقليدية منها أو الإلكترونية, الشفهية أو التحريرية, تستهدف بالدرجة الأولى تحقيق الآتي:

إشباع حاجات العملاء ورغباتهم من خلال توفير سلع أو خدمات تستجيب لهذه الحاجات والرغبات.

توطيد العلاقات وتعزيزها مع اللاعبين في سلسلة قيمة الصناعة كافة لبلوغ الأهداف المشتركة.

تزويد الجمهور بالحقائق حول أنشطتها وفعاليتها, والحصول على تغذية عكسية منة.

إبرام الاتفاقيات والمعاهدات بين الأطراف ذات العلاقة كافة لتحقيق منافع متبادلة.

التوفيق بين مصالح كافة الأطراف ذات الصلة بأنشطة المنظمة, والتي تتمثل في إشباع رغبات المستهلكين وحاجاتهم, والأرباح لأصحاب المنظمة, ثم رفاه المجتمع⁽²⁾.

⁽¹⁾ حميد الطائي وبشير العلاق, مرجع سابق ص: 64-65.

⁽²⁾ المرجع السابق ص: 67-68.

7/2 معوقات الاتصال وعقباته

ممالا شك فيه أن أي خلل أو إخفاق يحصل في عملية الاتصال أو نموذج الاتصال يترك آثاراً سلبية على نوعية الرسالة المنقولة، وبالتالي على نتائج الأداء، فنظام الاتصال ينبغي أن يكون محكم الحلقات، وأن أي ثغرة قد تحدث فيه من شأنها إضعاف هذا النظام، وجعله عقيماً في حالات عديدة.

والواقع أن معوقات الاتصال وعقباته تعدّ مشتركة، بمعنى أن مسؤولية حدوثها لا تقع على طرف واحد، أو جزء من نظام الاتصال دون غيره، وإنما هو مسؤولية مشتركة تتحملها وتضطلع بها أطراف عدة أو حلقات، وبالتالي فإن نظام الاتصال الفعال يفقد قيمته من دون وجود حلقة مؤثرة للتغذية العكسية. فالتغذية العكسية تعدّ بمثابة صمام الأمان أو (مؤشر فعالية الاتصال) لأنها تعطينا صورة واقعية عن مدى فعالية الاتصال وجدواه⁽¹⁾.

1-المعوقات والمشاكل المرتبطة بالمرسل:

يرى روزنفيلد (Rosenfield)⁽²⁾ أن الاتصال الفعال يتطلب قدراً عالياً من التركيز والحكمة والمنطق والدراية من قبل المراسل، لأن من مصلحة المرسل أن يكون كذلك إذا ما أراد فعلاً إيصال معلومات أو بيانات معينة تحقق له وللمستلم أهدافاً معينة. وعلى هذا الأساس، فإن أي خلل أو إخفاق متعمد أو غير متعمد من قبل المرسل قد يؤدي إلى فشل عملية الاتصال.

يبدّ أن ذلك الوضع المثالي لا يتحقق في الواقع، حيث نجد مشاكل الاتصال ومعوقاته تبدأ من المرسل (مصدر الرسالة)، وتتفاقم وتكبر ككرة الثلج تماماً حيث تصل الرسالة مشوهة أو مرتبكة إلى المستلم، ما يؤدي إلى مشاكل ومعوقات أكبر وأكثر جسامة. ومن أبرز المشاكل والمعوقات التي يكون مردّها للمرسل الآتي:

⁽¹⁾fisk, R (2006). Communicating Effectively Harcour Publishing. California, USA, PP 27-25

⁽²⁾Rosenfield, N (2004). Effective Communicating. Tactics and Strategies, Vantage Press, New York, USA, P.307.

أ. الحالة النفسية للمرسل, وتعد مسؤولة عن حوالي 50% من معوقات الاتصال ومشاكله وفق أحدث الدراسات في هذا المجال(1). فقد تبين من الدراسة المذكورة أن الحالات المزاجية المتوترة (السلبية) مثل: الغضب, والهيجان, والتوتر, والإحباط, التي يمر بها مرسل الرسالة (سواء كانت الرسالة شفوية أو تحريرية أو غيرها) يؤثر بشكل سلبي على جوهر الرسالة ومغزاها, بحيث تصل إلى المستلم بشكل مربك للغاية, حيث أنها تزيد من قلق المستلم وإرباكه, وبالتالي تفقد المعنى المطلوب الذي قصده المرسل. وعليه, فإن الحالة النفسية السيئة للمرسل تعد من أبرز معوقات الاتصال, ما يتطلب من المرسل قدراً عالياً من ضبط النفس والتأني, وأحياناً الصبر, قبل إرسال أي نوع من الرسائل, خصوصاً اللفظية التي تظهر فيها الحالة النفسية بوضوح على وجه المرسل أو تعابير البدنية الأخرى.

ب. الافتراضات والأحكام الخاطئة أو المضللة لدى المرسل, حيث يتصور المرسل أو يعتقد أن يكون لديه إدراك خاطئ بأن رسالته مفهومة وواضحة, أو أنها ينبغي أن تكون كذلك, دون أن يدرك أن هذا الانطباع قد لا يكون موجوداً بنفس المعنى لدى المستلم, ولهذا السبب يوصي خبراء الاتصال أن يكون المرسل واعياً أو مدركاً لطبيعة وثقافة الجمهور المستهدف, وأن لا يستخدم عبارات, أو إيماءات, أو حركات لا يفهمها هذا الجمهور, أو أنه يدركها بطرق مختلفة, ويقدم لها تفسيرات متناقضة أو مشوهة.

ج. الاستخدام الخاطئ لتوقيت إرسال الرسالة, حيث تعد هذه المشكلة من أبرز وأخطر مشاكل ومعوقات الاتصال. فالتوقيت السيئ لإرسال الرسالة نتيجة لضغوط العمل أو الإهمال أو عدم تقدير قيمة الوقت من الناحية التوقيتية, قد يوصل انطباعات أو رسائل خاطئة للمستلم, أو يجبر المستلم على إعطاء تفسيرات متناقضة أو مغلوطة, كما أن التوقيت الخاطئ للرسالة من قبل مرسلها قد يؤثر بالسلب على قيمة الرسالة وجوهرها, فقد تصل في وقت متأخر أو مبكر, وفي كلتا الحالتين يكون تأثيرها ضعيفاً أو معدوماً, وفي حالات كثيرة يكون التأثير سلبياً, وتكون نتائجه وخيمة.

د. عدم كفاءة المرسل أو افتقاره لمهارات الاتصال, حيث يحصل أحياناً أن لا يكون مصدر الاتصال (المرسل) ملماً بشكل كافٍ بأساسيات الاتصال وفنونه ومهاراته, خصوصاً في

(1) Angason, Q (2007) "Behavioral Aspects of Communication in Simulated Settings". Journal of Behavioral Sciences, vol (6), No (13), Winter, PP 118-114.

الاتصال اللفظي الذي يعتمد على التعابير اللفظية، أو لغة الجسد. فصياغة العبارات بشكل غير دقيق، أو استخدام عبارات وتعبيرات صوتية أو جسدية في غير مكانها، قد يرسل رسائل مضللة أو مبتورة للجمهور المستهدف. وقد يكون أسلوب المرسل مربكاً في المقام الأول ما يؤدي إلى نتائج عكسية، وقد يختصر المرسل رسالته حدّ تشويه معناها، أو يطيل رسالته فتفقد جوهرها، وتسلسل الأفكار فيها وهكذا. وقد يستخدم المرسل لغة فنية مثلاً، لا يفهمها إلا المتخصصون، تكون موجهة إلى جمهور غير فني، وقد تكون العبارات هجينة أو معقدة الفهم، لا يعرف معناها إلا المرسل (المعنى في قلب الشاعر)، وهذه جميعها تمثل عقبات تحد من فعالية الاتصال⁽¹⁾.

هـ. التفاوت في السلطة الوظيفية، حيث يخشى الكثير من المرؤوسين (مرسلي الرسائل الإدارية) إرسال أو بث الكثير من المعلومات والبيانات والمقترحات والرسائل خوفاً من عدم رضى أو ردود الفعل السلبية من قبل الرؤساء في بعض الأحيان، وغالباً ما يقوم الأفراد في المستوى الإداري الأدنى بإجراء ما يسمى بتتقية (فلتر) مضمون الرسالة، ما يفقدها جزءاً من مضمونها ويتم هذا الأمر بشكل متعمد وليس عفويًا⁽²⁾.

2- المعوقات والمشاكل المرتبطة بوسيلة الاتصال يمكن إيجاز هذه المعوقات والمشاكل بالآتي:

أ. الاختيار الخاطئ للوسيلة، حيث تقشل عملية الاتصال برمتها عندما يتم اختيار وسيلة اتصال غير ملائمة أو ضعيفة، أو اختيار توليفة من وسائل الاتصال غير متكاملة أو متجانسة مع بعضها البعض، فالمعروف أن طبيعة الرسالة ذاتها تحدد الوسيلة أو الوسائل التي ينبغي استخدامها، والتي تكون أفضل من غيرها من الوسائل في حالة كهذه، فالاتصال المباشر والشخصي يتطلب استخدام وسيلة الاجتماعات أو اللقاءات وجهاً لوجه، حيث تكون التغذية العكسية فورية، بينما الاتصال غير الشخصي يحتاج إلى وسائل أخرى، مثل الإعلان، أو التقارير، وغيرها.

ب. الاستخدام الخاطئ للوسيلة، فقد تتوافر لدى الأفراد أو المؤسسات وسائل اتصال متعددة، تقليدية، وإلكترونية مثلاً، إلا أن المعنيين بالاتصال قد يستخدمون الوسيلة غير الملائمة، إما

(1) حميد الطائي وبشير العلاق، مرجع سابق ص: 75-76.

(2) صالح مهدي العامري، طاهر حسن الغالي الإدارة والأعمال، عمان، دار وائل للنشر، 2007، ص: 502.

بسبب الجهل، أو الإهمال أو سوء الإدارة. إن الاستخدام الخاطئ للوسيلة يفقد الاتصال قيمته، ويعطي مؤشرات مضللة في أحيان كثيرة، فليس من المنطق بشيء أن تلجأ منظمة متخصصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات باستخدام الفاكس مثلاً، أو البريد العادي، لبث رسائل عاجلة إلى جمهور مستهدف، يستخدم الإنترنت وشبكات الإنترنت والإكسترنات والبريد الصوتي وغيرها من تقنية الاتصال على الخط الفوري المباشرة.

ج. بعد المسافة التنظيمية أو تعدد المستويات الإدارية في المنظمة، حيث تمثل هذه الحالة عقبة أمام تبادل المعلومات من وإلى هذه المستويات، ما يؤخر العمل ويضعف الروح المعنوية، وتزداد المشكلة بزيادة التشتت الجغرافي لفروع المنظمة، وفي دراسة شملت (100) شركة عن فقدان المعلومات في عملية الاتصال، اتضح أن المعلومات عندما تخرج من مكتب الرئيس حتى تصل إلى العاملين تكون قد اختزلت إلى 30%⁽¹⁾.

د. ازدحام واختناق قنوات (وسائل) الاتصال، حيث يؤدي هذا الازدحام، وبالتحديد في مجال الاتصال الإلكتروني، إلى حدوث مشاكل فنية وإدارية. فقد لاتصل الرسالة أبداً، أو تصل لكن بشكل مشوه. وفي الاتصال التقليدي، عبر البريد العادي مثلاً، قد يحصل تأخير في إيصال الرسالة، أو تشويه فيها إذا ما تعرضت لظروف منافية، أو لمقص الرقيب وهكذا. وبعد ازدحام قنوات الاتصال عقبة حقيقة أمام الاتصال الفعال.

هـ. سوء أو ضعف وسيلة الاتصال، حيث إن وسائل الاتصال الضعيفة فنياً ووظيفياً قد تؤدي إلى تشويه عملية الاتصال وضعافها، ولهذا السبب بالذات نجد أن الاتصال في البلدان أو الأقاليم التي لا توجد فيها بنى اتصالات تحتية جيدة، أو تكون هذه البنية التحتية قديمة أو بالية، يكون متعثراً أو مشوهاً.

3-المعوقات والمشاكل المتعلقة بمضمون الرسالة

كثيرة هي المعوقات والمشاكل المتعلقة بمضمون الرسالة، حيث يكون قسم منها متعمداً والآخر غير متعمد. ويمكن إيجاز أبرز هذه المعوقات بالآتي:

⁽¹⁾ شريف الحموي، مرجع سابق، ص: 35.

- أ. لغة الرسالة، حيث يكون المضمون مرتبكاً، وضعيفاً، وأحياناً مشوهاً، ولعل مرد ذلك يعود لمرسل الرسالة، أو محرر مضمونها، أو الوسيلة التي تم استخدامها لنقل المضمون.
- ب. هدف الرسالة، حيث يكون الهدف غير واضح، أو غير موجود في أساساً.
- ج. أسلوب كتابة الرسالة، فقد يكون الأسلوب معقداً جداً أو مبسطاً جداً، وفي كلتا الحالتين يشوّه الاتصال ولا يحقق أهدافه.
- د. أسلوب نطق الرسالة أو توصيلها، فقد يكون النص جيداً، إلا أن نطق محتواه، خصوصاً في الاتصال اللفظي، قد يكون سيئاً، ما يؤدي إلى تشويه الاتصال أو إضعافه⁽¹⁾.

المعوقات والمشاكل المتعلقة بالتغذية العكسية

تعد التغذية العكسية من أهم عناصر العملية الاتصالية بقدر تعلق الأمر بالانتفاع من الاتصال ذاته، وتقييم عملية الاتصال، أو متابعة مدى تأثيرها على المستلم، وبالتالي فإن معوقات التغذية العكسية تقسد الاتصال برمته، ويمكن إيجاز معوقات التغذية العكسية ومشاكلها الرئيسة بالآتي⁽²⁾:

- أ. الافتقار إلى متابعة سير عملية الاتصال، وعدم الاكتراث بالنتائج المرجوة منها.
- ب. افتراض المرسل بأن التغذية العكسية غير ضرورية، وهذا ما يحصل في ظل الإدارة الديكتاتورية التي تفرض الالتزام الحر في بالتعليمات (الرسائل) دون أي مناقشة.
- ج. تركيز المرسل على الأهداف والحاجات التي يسعى لبلوغها، دون أدنى اهتمام بدوافع المستقبل وأهدافه وتطلعاته.
- د. ضعف بنى الاتصال التحتية، أو سوء تصميمها بحيث تكون باتجاه واحد وليس باتجاهين.
- هـ. عدم إيلاء الاهتمام الكافي بالرسائل غير اللفظية، أو التلميحات التي تعطي مؤشرات عن وصول الرسالة من عدمها.

⁽¹⁾ حميد الطائي وبشير العلاق، مرجع سابق ص: 79.

⁽²⁾ Hammilton, R (2007). Feeding Back Communication. Albert Moore Publishers, Canada, P.132.

و. تعالي مرسل الرسالة على المستلم (النظرة الفوقية الضارة)، وعدم استعداد المرسل للاستئناس بآراء المستلم أو وجهات نظره بخصوص ما ورد في الرسالة. وتحصل حالات كهذه في الإدارة البيروقراطية، أو الإدارة الديكتاتورية التعسفية، حيث لا يكون لرأي المستهدفين بالاتصال أية قيمة تذكر.

4- معوقات مشتركة عامة

يمكن إيجاز هذه المعوقات بالآتي:

- أ. افتقار مستلمي الرسائل لمهارات الانصات، والتحليل، والاستقراء، والمنطق، وهي مهارات في غاية الأهمية لفهم الاتصال وآلياته، وتقدير أهميته.
- ب. العقبات الإدارية الناتجة عن ضعف الهياكل التنظيمية أو جمودها، ما يضعف عملية التدفق السليم للرسائل، شفهيّة كانت أو تحريرية، وتعد مشاكل عنق الزجاجة (bottleneck) من أكثر المشاكل التي تفسد الاتصال برمته.
- ج. التفسير الخاطئ لمضمون الرسالة، وتعتمد تشويها من قبل أفراد أو قنوات الاتصال، أو تصفية مضمون الرسالة، أو تفسيرها بشكل مجزأ، أو حذف أجزاء منها، أو إخفائها لأي سبب كان.
- د. الاختلافات الفكرية والذهنية والإدراكية لمرسل الرسالة ومستلمها، وتباين الثقافات والخبرات والرؤى بينهما.
- هـ. تداخل وتشابك المصالح، والأمزجة، والاتجاهات بين المرسل والمستقبل، مثل التداخل في العوامل الثقافية، والاجتماعية، والنفسية، والاقتصادية، والتكنولوجية وغيرها.

المبحث الثالث: تقنيات الاتصال الإداري

8/2 تقنيات الاتصال الإداري

تعتبر الاتصالات عنصراً مهماً من عناصر العملية الإدارية فقد ازدادت أهمية في وقتنا الحاضر نتيجة التوسع الكبير في نشاط الإدارة، فالاتصالات الإدارية كانت وما زالت تعتمد على الوسائل والتقنيات المتاحة في تحقيق أهدافها العديدة، سواء كانت تتمثل في تقديم الخدمات، أو تحقيق الرفاهية الاجتماعية على نطاق المجتمع ككل.

مفهوم التقنية الحديثة

العصر الحالي هو عصر استخدام التقنيات الحديثة في شتى مجالات الحياة، حيث تعددت استخدامات الناس كأفراد ومجتمعات لهذه التقنيات الحديثة، ويرجع ذلك إلى ما أحدثته تلك التقنيات من تأثيرات عنيت بتجميع وتصنيف وتنظيم معالجة المعلومات هذه من خلال أجهزة وبرامج لديها قدرات كبيرة للاحتفاظ بأكبر قدر من البيانات والمعلومات المنظمة والمصنفة، كما أن لديها -في نفس الوقت- القدرة على معالجة هذه البيانات والمعلومات في الأشكال التي تتطلبها طبيعة الحاجة إليها، وفي وقت محدود.

وإذا كانت التقنية الحديثة قد أصبحت شيئاً أساسياً وملحاً في كل الأنشطة الإنسانية، فإن أكثر القطاعات حاجة إليها هي القطاعات المصرفية، حيث تعتمد تلك القطاعات في إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها على الأجهزة والوسائل التقنية الحديثة كالحاسب الآلي، والفاكس، والهاتف، والبريد الإلكتروني، وأجهزة الاستقبال السلكية واللاسلكية، وغيرها -التي تساعد الإدارة في توفير المعلومات والبيانات المكتملة والواضحة والمنظمة والمعالجة وفقاً لطبيعة الحاجة إليها، وتقديمها في الوقت المناسب، خاصة بعد أن اضحت المعلومات تقدم البدائل المختلفة، وتكلفة كل بديل، والآثار المترتبة عليه بدقة متناهية.

مفهوم التقنية:

تتعدد تعريفات العلماء والباحثين لمفهوم التقنية، فكل عالم ينظر إليها من زاوية ثقافته واهتماماته الخاصة، وسيتم فيما يلي استعراض لبعض التعريفات التي صيغت في التقنية:

التقنية كلمة أغريقية الأصل، مستمدة من اللفظ (Techonology) التي تعني عند الغربيين تكنولوجيا أي دراسة العلوم النظرية في الإنتاج، فشقاها الأول "Techon" الذي يعني في اللغة الأغريقية الأساليب والفنون الإنسانية، وشقاها الثاني "ology" ويعني المنطق أو الحوار، واللفظان معاً يشيران إلى كل معرفة فنية تنطوي على منطق وتبعث جدلاً حولها، وتشكل المعارف الفنية في معطياتها منظومة متكاملة، تتفاعل فيها المعرفة العلمية مع التطبيقات العملية ضمن نسق منطقي متكامل⁽¹⁾.

ويعرّف "اللبان" التقنية بأنها موضوع علم يدرس، ويقصد بذلك دراسة العلوم النظرية، ودراسة تطبيقها في الإنتاج، وكذلك دراسة الفنون الصناعية والأدوات والآلات⁽²⁾.

ويعرف "قاسم" التقنية بأنها فنّ استخلاص مواد أولية صناعية من الموارد الطبيعية، من أجل توفير المواد والسلع التي من شأنها أن تغطي الحاجات المادية للإنسان⁽³⁾.

يعرف "الخطيب" التقنية من منظورين، أحدهما نظري والآخر فني، فمن الناحية النظرية أشار إلى أنها: التطبيق المنظم للعقلية الإنسانية الجماعية لحل المشاكل عن طريق تأكيد السيطرة على الطبيعة، وعلى الجهود الإنسانية المختلفة، فهي إلاً أسلوب منطقي مثمر لحل المشاكل، يساعد على التحكم في الطبيعة، وعلى فهم البيئة الإنسانية، وأما تعريفه لها من منظور

⁽¹⁾ محمد صفوح الأخرس، الأساس الاجتماعي للتقدم العلمي والتقني، الرياض، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، 1991م، ص: 13.

⁽²⁾ محي ناصر اللبان، شروط التقنية في البلاد العربية، دمشق، مجلة الفكر العربي، العدد (45)، 1990م، ص: 61.

⁽³⁾ جميل قاسم، نقل التكنولوجيا وعملية التنمية (وجهة نظر الدول النامية) الأردن، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1984م، ص: 37.

فني، فيرى أن التقنية تعد بمثابة الأساليب المتعلقة بالمنتجات، أو المرتبطة بحل المشكلات الحاصلة بسبب استخدام التقنية⁽¹⁾.

ويعرّف "يوسف" التقنية في جانبها الإنساني على أنها عملية التطبيق العلمي للفكر الإنساني المنظم، الهادف إلى الاستفادة من مكونات الطبيعة لتلبية الحاجات الإنسانية الضرورية والترفيهية⁽²⁾.

ويعرّف "عواد" التقنية تعريفاً مميزاً أطلق عليه التعريف الشمولي وهو عبارة عن مجموعة المعارف والخبرات المتراكمة والمتاحة، والأدوات والوسائل المادية والتنظيمية والإدارية التي يستخدمها الإنسان في أداء عمل أو وظيفة ما في مجال حياته اليومية لإشباع الحاجات المادية والمعنوية، سواء على مستوى الفرد أو المجتمع⁽³⁾.

ويعرّف "العبيد" التقنية بأنها مجموعة المعارف والخبرات والمهارات المتاحة والمتراكمة والمستتبطة المعنية بالآلات والأدوات والسبل والوسائل، والنظم المرتبطة بالإنتاج والخدمات الموجهة من أجل خدمة أغراض محددة للإنسان والمجتمع⁽⁴⁾.

ويعرّف "حلباوي" التقنية بأنها التطبيق العلمي للبحث، والتفكير العلمي لما ينتجه ويبتكره الإنسان في مجال الثقافة المادية، وما يرتبط بها من معارف ومهارات وخبرات في سبيل خدمة الإنسان، وتحسين استخدامه واستيعابه وتكييفه وتطويره للموارد البشرية والطبيعية والمادية والمالية⁽⁵⁾.

ويتضح من جملة التعريفات السابقة أن مفهوم التقنية يعني أشياء عديدة عند مختلف الناس، وأن كل واحد ينظر إلى التقنية من الزاوية التي تهمه في مجال معين من استخدامها، ونستخلص من هذه التعريفات أن كلمة التقنية تعني:

1. الأجهزة والمعدات وما تنتجه من مواد.

⁽¹⁾باسل الخطيب، التكنولوجيا والعالم الثالث (تقديم لأهم المتغيرات ومشاكلها) الأردن، مجلة الدراسات الدبلوماسية، العدد الرابع، 1984م، ص: 58.

⁽²⁾حلمي شحادة يوسف، تنسيق سياسة الاستفادة من التقنية في الدول العربية، الرياض، مجلة الإدارة العامة، العدد (57) 1988م، ص: 17.

⁽³⁾عفيف عواد، العالم العربي والتكنولوجيا، دمشق، مجلة الفكر العربي العدد (45) 1987م، ص: 112.

⁽⁴⁾فهد يعقوب العبيد، التنمية التكنولوجية (مفهومها ومتطلباتها) مصر، الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1989م، ص: 19.

⁽⁵⁾يوسف حلباوي، الثقافة في الوطن العربي (مفهومها وتحدياتها، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، 1992م، ص: 23.

2. براءات الاختراع، والامتياز، والتراخيص التجارية، والتعليمات الفنية، وطرق التصميم.
3. الجانب الإداري التنظيمي المتعلق بكيفية التسويق، والدعاية، وإدارة الأفراد، الإدارة بشكل عام⁽¹⁾.
4. معرفة إنسانية متراكمة.
5. ظاهرة جماعية تشترك بها مجموعات متعددة من الناس، توظف الجهد الإنساني وتنظمه.
6. منظومة علمية لها حركة خاصة بها، وأخرى مرتبطة بتطور البنى الاقتصادية والاجتماعية.
7. حل المشاكل الناجمة عن تفاعل الإنسان مع بيئته المادية، في إطار التصنيع والسلع والخدمات، وكافة الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والإدارية والسياسية⁽²⁾.

مفهوم تقنيات المعلومات الإدارية

في الوقت الذي نقترّب من عام 2015 فإن مفهوما جديداً بدأ يتوسع بشكل كبير لما أطلق عليه تقنيات المعلومات الإدارية (وهي عبارة عن كافة أنواع التقنيات التي تستخدم بالعملاء لإداري من أجل تحقيق أهدافها في التخطيط، والرقابة، والتنظيم، واتخاذ القرارات).

أصبحت هذه التقنيات في الوقت الحاضر في متناول جميع الإدارات بسبب رخص ثمنها، وسهولة استخدامها، بحيث بدأت العديد من الدول استخدام هذه التقنيات بكافة فعاليتها الإدارية، وبدأت تعلن بشكل واضح عن ادخال المكنة في دوائرها، والإعلان عن إنشاء الحكومات الإلكترونية وفق خطط معلنة).

ويمكن تصنيف هذه التقنيات وفق مايلي:

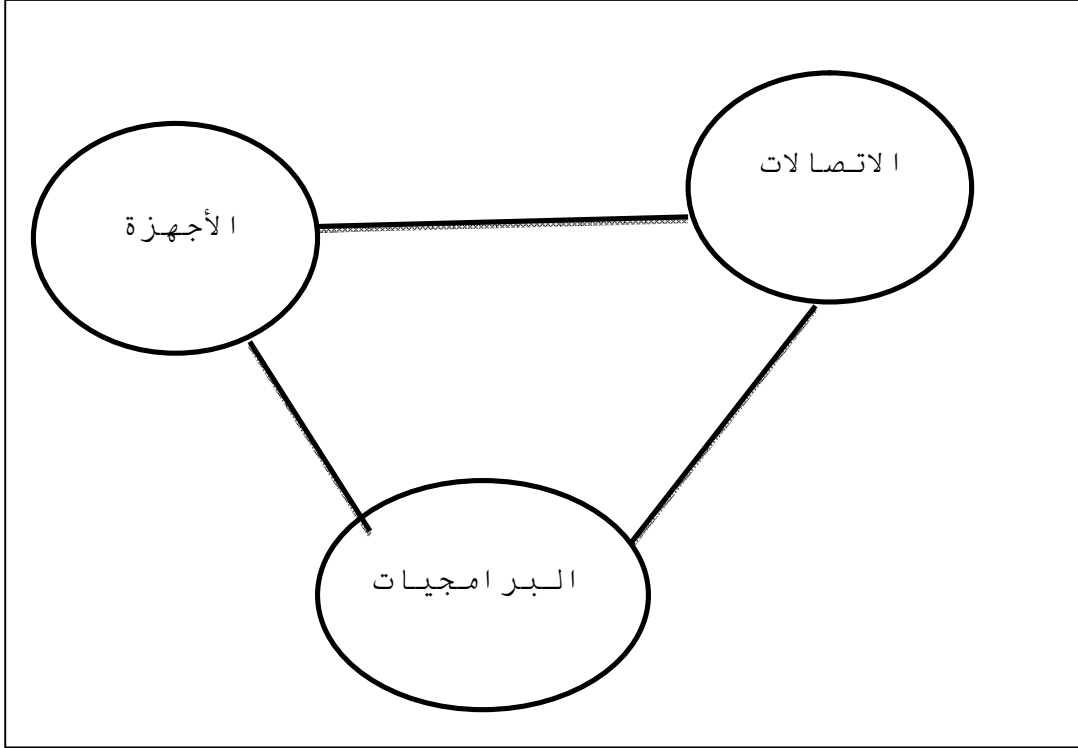
- تقنيات الأجهزة.
- تقنيات البرمجيات.
- تقنيات الاتصالات.

⁽¹⁾ سالم محمد السالم، التقنية المعاصرة ووسائل نقلها إلى الدول النامية، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، 1992م، ص: 16.

⁽²⁾ محمد صفوح الأخرس، الأساس الاجتماعي للتقدم العلمي والتقني، مرجع سابق، ص: 196.

والشكل أدناه يوضح هذه التصنيفات:

شكل رقم (3/2) يوضح تصنيف تقنيات المعلومات الإدارية



المصدر: علاء عبد الرزاق السالمي ورياض حامد الدباغ، تقنيات المعلومات الإدارية، عمان، داروائل للنشر، ص: 34.

إنّ هذه المكونات لا تستطيع أن تحقق أهدافها في مكنكة الأعمال هذه في الدوائر المختلفة بدون أن تكون عنصر بالكوادر البشرية المتخصصة, والمعلومات الإدارية, وإذا ما تكاملت هذه المكونات مع هذين العنصرين فإن عملية استخدام هذه التقنيات سيحقق الأهداف المطلوبة في إنجاز المعاملات, واتخاذ القرارات, وغيرها من الوظائف الإدارية بشكل دقيق ومميز⁽¹⁾.

⁽¹⁾ علاء عبد الرزاق السالمي ورياض حامد الدباغ، تقنيات المعلومات الإدارية، عمان، دار وائل للنشر، ص: 33-34.

البنية التحتية للاتصالات السريعة

ما الذى نعينه بالبنية التحتية للاتصالات السريعة؟ كان رد المكتب الأمريكي لتقييم التقنيات، أن البنية التحتية للاتصالات هي التركيبة التي تشمل التسهيلات للتقنيات والإجراءات القانونية التي تساند الاتصالات من خلال استخدام الأجهزة، والبرمجيات، والكوادر المتخصصة، ووسائل الاتصال التي تربط بين هذه الأجهزة لنقل المعلومات و بين مواقع ووحدات متفرقة، ولا يمكن تحقيق أهداف الحكومات في مكنة أعمالها ونشاطاتها وفعاليتها إلا بوجود البنية التحتية للاتصالات.

ولذلك بدأت العديد من دول العالم ومنها الدول العربية في تشييد بنية تحتية متينة ومتطورة، لغرض استثمار تقنيات المعلومات في تحقيق الرفاه الاجتماعي لمواطنيها، وتسهيل لها الإجراءات وإنجاز الأعمال في مختلف أنواعها.

بدأت اليابان وألمانيا وفرنسا بإعداد خطط لتوسيع بنيتها التحتية ومن المتوقع أن تنجز اليابان شبكتها بحلول العام (2010-2015)، أما بعض الخبراء الأمريكيين في يقولون بأن أمريكا سوف لا تكون قادرة على إنجاز شبكتها إلا بحلول العام (2037)، ومع ذلك فإنّ التقدم في شبكة المعلومات في أمريكا أكبر منه مقارنة في دول أمريكا اللاتينية التي تفتقر البعض منها حتى لخدمات الهاتف⁽¹⁾.

⁽¹⁾ علاء عبد الرزاق السالمي ورياض حامد الدباغ، مرجع سابق، ص: 35.

عصر معلومات عالي السرعة:

إن انتشار تقنيات المعلومات في العمل الإداري يجعل كثيراً من الدول تفكر بسرعة عملية الإنجاز، وخاصة بعد أن تباعدت المسافات بين الإدارات والمستفيدين من خدماتها، ولذلك ظهر عصر جديد أطلق عليه عصر معلومات عالي السرعة الذي أظهر لقادة العالم أن البنية التحتية الحديثة والوطنية للاتصالات هي شيء ضروري للحفاظ على عصر المعلومات الذي يحقق السرعة المطلوبة، وكذلك يؤمن المنافسة الناجحة في التجارة الإلكترونية مستقبلاً.

ويمكن مقارنة عصر المعلومات عالي السرعة Super Hi Way Information بالطريق السريع الذي تستخدمه السيارات، لذلك فإن هذا النوع من المعلومات يحتاج إلى شبكة اتصالات تغطي جميع مناطق استخدام هذه المعلومات، وتحملها بين المدن من خلال وسائل الاتصالات المختلفة، منها الأقمار الصناعية، والألياف الزجاجية، وغيرها من الاتصالات الأخرى ذات طاقة التحويل العالية.

ويواجه مطور نظام المعلومات (High Way) العديد من الأسئلة الفنية، مثل هل سيتم بناء هذا النظام من كابل الألياف الزجاجية "ميكاً" أم من ارتباطات الأقمار الصناعية اللاسلكية؟ وعلى أي نوع من أنواع تقنيات الاتصالات يمكن بناء هذا النظام والبعض يعتقد أن البناء سيكون معتمداً على شبكة الإنترنت (Internet)، ولكن كثرة المشتركين على هذه الشبكة جعلها شبكة بطيئة لا يمكن الاعتماد عليها في بناء الطرق السريع للمعلومات؛ لذلك فإن المتخصصين يبحثون عن أنواع أخرى من الاتصالات نظراً للتغيرات السريعة والمتزايدة في مجال الاتصالات، بحيث وجدوا بأن الحل المثالي اليوم ربما يتغير قبل انتهاء بناء النظام بسبب أن بعض إمكانياته مسبقاً ربما تصبح قديمة قبل استخدام التقنيات التي اعتمدت.

ولذلك فإن الأفكار حول بناء وتطوير شبكة نظام المعلومات السريع (Super High Way) يميل نحو المسائل الفنية، مثل خطوط الاتصالات، وسرعة النقل، والموثوقية بالشبكة عند بناء هذه الشبكة وغالباً ما يتم تجاهل متطلبات الحفظ (الخزن) التي يخلفها نظام (Super High Way) نتيجة تناقل المعلومات، كون هذه الشبكة تستخدم لغرض نقل المعلومات أكثر من مجرد معالجة المعلومات وصناعتها. إن المعلومات التي سيتم حفظها

بالشبكة من السهل الوصول إليها حين الطلب عند ما تتوفر إمكانات الحفظ، وغالباً ما تكون إمكانات ضخمة لتحقيق ذلك، فتصوّر أن مكتبة فيديو كاملة ضخمة، أو مكتبة الكونغرس الأمريكي هي نقطة فيبحر مقارنة بالمعلومات التي تحفظ في شبكة الاتصالات (النظام الكامل للمعلومات)⁽¹⁾.

⁽¹⁾ علاء عبد الرزاق السالمي ورياض حامد الدباغ، مرجع سابق، ص: 35-36.

المبحث الرابع: علاقة الاتصال الفعال بالقرارات الإدارية

9/2 علاقة الاتصال الفعال بالقرارات الإدارية

من الأمور الجديرة بالاعتبار والتي يتعين علينا أن نؤكد عليها من البداية، هي أن الأمر لا يقتصر عند حد فعالية نظام المعلومات فقط، ولكن الأمر يتطلب أيضا وجود نظام اتصال فعال يكفل توصيل المعلومات إلى المدير متخذ القرار من جهة، وإلى القائمين على متابعة التنفيذ وتقييمه ومراقبة نتائجه من جهة أخرى. حيث إنه مهما بلغت درجة كفاءة نظام إنتاج المعلومات، فإنه لا يمكن أن يحل مشكلة المدير. لذا فإن أهمية الاتصال لا تقل بأي حال عن أهمية وفعالية نظام المعلومات، لكون الاتصال يمثل وظيفة حيوية جداً من وظائف الإدارة بشكل عام، واتخاذ القرارات بشكل خاص. وهو يعني وجود نظام يكفل توصيل البيانات والمعلومات الواردة من خارج المنظمة إلى كافة أجزائها، والمعلومات الصادرة من المنظمة إلى المجتمع المحيط بها، وكذلك بين مختلف المستويات الإدارية، سواء كانت اتصالات هابطة (Down Ward Communication) من الإدارة العليا، إلى الإدارة الوسطى والسفلى على شكل تعليمات، وأوامر، وقرارات، وتوجيهات تصدرها الإدارة العليا بغرض تنظيم وتوجيه الأعمال بالمنظمة، أم اتصالات صاعدة (Upward Communication) من الإدارة السفلى والوسطى إلى الإدارة العليا، كأن يقدم المرؤوسون بيانات أو آراء، أو أفكار، أو اقتراحات أو شكاوى لرؤسائهم، أم اتصالات أفقية (Horizontal Communication) بين مختلف الأقسام الإدارية داخل المنظمة، بهدف إبقاء القائمين على إدارة هذه الأقسام على علم بما يجري من أمور، هذا فضلاً عن تبادل المعلومات والبيانات والآراء وجهات النظر حول المسائل والموضوعات المشتركة بينهم، وتنسيق ما يجب اتخاذه من إجراءات وخطوات وتدابير لحل المشكلات القائمة التي تهمهم جميعاً، وذلك بما يكفل سلامة وفعالية تنفيذ الأعمال.

وفيما يلي سنتناول بإختصار عملية الاتصال حتى ندرك الجوانب المختلفة التي تشتمل عليها، والعناصر التي تكونها⁽¹⁾.

عملية الاتصال

⁽¹⁾ محمد عبدالفتاح ياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، الرياض، جامعة الملك سعود، 1988م، ص: 209-210.

تعد عملية الاتصال في الأجهزة الإدارية بمثابة الخيط الذي يربط بين الإدارات المختلفة فيها برباط موحد من الفهم المتبادل. وينظر البعض للاتصال على أنه يشكل محور الارتكاز في أي تنظيم إداري. وفي ذلك يقول أحد الخبراء: إن العملية الإدارية لا تنتهي عند مجرد اتخاذ القرار أو تعديل أو تقرير سياسته، أو اختيار خطة، أو إقرار برنامج، بل تبدأ الإدارة في إقامة أو تعديل الجهاز الكفيل بتنفيذ الخطة ثم توجيه التنفيذ ومتابعته وتقييمه ومراقبة نتائجه بصفة مستمرة ومتواصلة، فأية خطه قد تكون سليمة وصحيحة أساساً ولكنها تفشل في التنفيذ لأنه لا يصاحبها نظام للاتصال كفيل بنقل البيانات اللازمة لفهمها من جانب القائمين بالتنفيذ، ونقل البيانات اللازمة لمتابعة التنفيذ أولاً بأول بما يكفل تصحيحه⁽¹⁾.

وقد أدى الاهتمام بدراسة الاتصال بكثير من الباحثين في هذا المجال إلى محاولات لبناء نماذج للاتصال لوصف وتفسير عملية الاتصال. ومن أكثر النماذج شيوعاً نموذج كلود شانون (Claude Shannon) والذي يتكون من العناصر التالية⁽²⁾:

1. مصدر المعلومات.

2. إرسال.

3. علامة.

4. استقبال.

5. جهة وصول الرسالة.

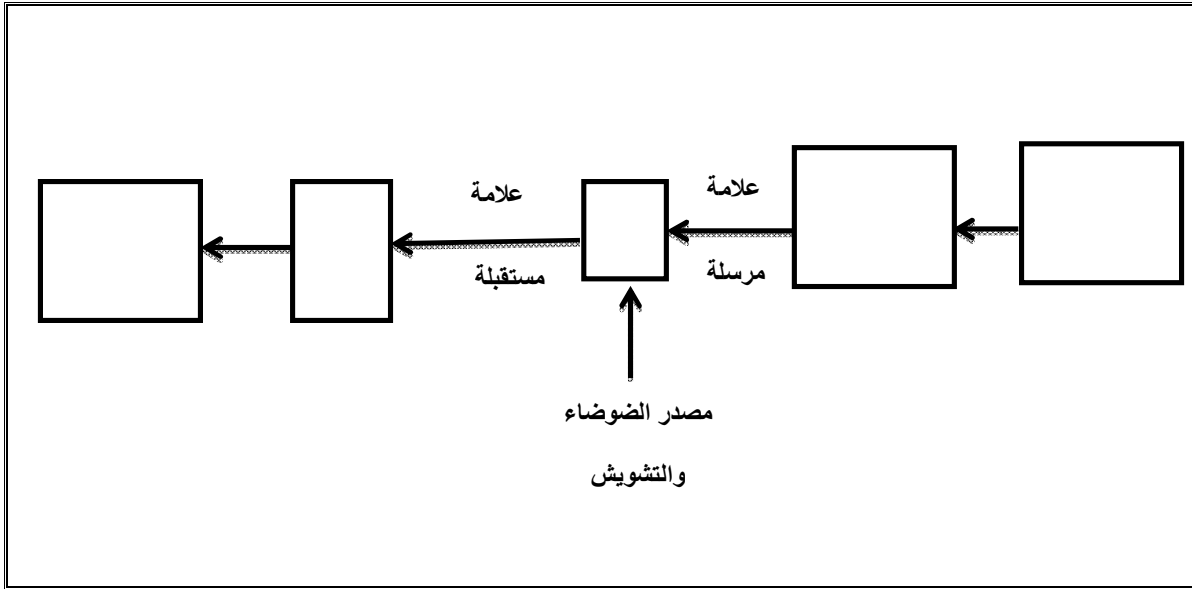
⁽¹⁾ إسماعيل صبري مقلد، دراسات في الإدارة العامة، الإدارة العامة، القاهرة، دار المعارف بمصر، 1973، ص: 215.

⁽²⁾ Claude Shannon and Warren Weaver. The Mathematical Theory and Communication, University of Illinois Press, 1949.pp. 5-8.

والشكل التالي يوضح هذه العناصر وعلاقتها مع بعضها

الشكل رقم (3/2)

نموذج شانون ويفر للاتصالات



المصدر:

Claude Shannon and Warren Weaver, The Mathematical Theory and Communication, University Of Illinois Press, 1949, pp.5-8

نقلا عن ياغي، محمد عبدالفتاح (1988م) اتخاذ القرارات التنظيمية، الرياض، جامعة الملك سعود.

يتضح من نموذج شانون وويفر للاتصال أن مصدر المعلومات يقوم باختيار أحد الرسائل المرغوب فيها من بين عدة رسائل محتملة. ويمكن أن تكون هذه الرسالة مكتوبة أو شفوية أو غيرها، يتم بعدها تحويل هذه الرسالة إلى علامة أو علامات تنقل خلال قنوات الاتصال إلى جهاز الاستقبال.

في أثناء هذه العملية (عملية الاتصال) تحدث ضوضاء أو تشويش على الرسالة، إما شكل حذف أو إضافة بعض العلامات المقصودة أو غير المقصودة إلى العلامات المنقولة، فتقل من دقة (Accuracy) الرسالة، وتشوه العلامة، وتؤدي إلى أخطاء في الرسالة الموثقة.

ومما يجدر ذكره هنا أن التشويش يمكن أن يكون في أي مرحلة من مراحل عملية الاتصال. ويمكن إزالة بعض العوامل المعوقة التي تعمل على تشتيت المعلومات وتشويشها، فتحد من فاعلية عملية الاتصال عن طريق استرجاع الأخطاء (التغذية الاسترجاعية)، وإعادة تفسير المحتوى، واستجلاء ما غمض من مضمون الرسالة المراد نقلها إلى المستقبل.

ومن هذا كله يمكننا القول إن عملية الاتصال هي عملية توصيل قدر من المعلومات والحقائق من جهة تملكها، إلى جهة تحتاجها لإنجاز عمل، أو لاتخاذ قرار، أو لتغير سلوك، أو غيرها⁽¹⁾.

وفي الواقع أن هناك عدة اعتبارات هامة يجب توضيحها بالنسبة لعملية توصيل المعلومات، من أهمها⁽²⁾:

1. إن الاهتمام لا يجب أن يقتصر على وسائل وأدوات الاتصال، بل ويجب الاهتمام أيضا بمضمون الاتصال وهدفه.

2. إن عملية الاتصال لا يجب أن ترتبط بإجراءات ثابتة، بل يجب اعتبارها عملية ديناميكية ومتحركة ترتبط بتصميم عملية اتخاذ القرارات.

⁽¹⁾ محمد عبدالفتاح ياغي، مرجع سابق ص: 212.

⁽²⁾ أحمد حسين عبدالمنعم، المعلومات وعملية اتخاذ القرارات، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، العدد الثاني، أبريل (نيسان) 1978م، ص: 17.

3. إن عملية الاتصال ذات اتجاهات متعددة، وليست في اتجاه واحد من أعلى إلى أسفل.

4. إن نظام الاتصال ليس مجرد مجموعة إجراءات ولوائح وخط سير للعمل الرسمي، بل يجب الاهتمام بالعنصر الإنساني المرتبط به.

فكرة التنظيم كشبكة اتصال Organization as a Communication Network

يُشكل الهيكل التنظيمي للأجهزة الإدارية إحدى الدعامات الرئيسية التي يستند إليها عمل الإدارة العامة. فهو جهاز يتكون من أفراد يشغلون الوظائف التي تتكون منها الوحدات التنظيمية، ويمارسون الأدوار المحددة لهذه الوظائف، بما فيها من إرسال، وتلقٍ للبيانات والمعلومات بين أعضاء التنظيم. وعليه فإن كل وظيفة من وظائف الهيكل التنظيمي تعتبر مركز للاتصال، كما أن الهيكل التنظيمي نفسه يعتبر نظاماً لمراكز الاتصال.

ومن ذلك يتضح أن الهيكل التنظيمي يوضح السلوك المنظم لعملية الاتصال، كما أنه يحد من التخبط في ممارسة الاتصال. فالأدوار المحددة التي يتكون منها الهيكل التنظيمي تخفف من حدة أثر التفكك والتمزق الذي يحدث عند نقل وتغيير الأفراد في الوظائف المختلفة، فيسهل بالتالي عملية الاتصال داخل المنظمة وخارجها.

إذاً، وكما يتضح من هذا التحديد المبدئي، فإن عملية الاتصال ليست مجرد عملية ثانوية، وإنما هي أولاً وقبل كل شيء أساساً جوهرياً ترتكز عليه كافة عناصر العملية الإدارية ويتوقف عليه نجاحها، فهي أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي لأفراد التنظيم، وتوجيه جهودهم في الأداء، والوقوف على الظروف المحيطة بمواقف العمل لدرجة أن كفاءة المدير متخذ القرار تعتمد بدرجة كبيرة على مهارته في الاتصال. وعلى سبيل المثال، نجد أن عملية اتخاذ قرار معين تتوقف سلامتها على نوع ودقة المعلومات التي تصل إلى المدير متخذ القرار. وكذلك فإن أهمية القرار لا تكتمل إلا إذا تمت عملية نقله وتوصيله إلى سائر أفراد التنظيم والوحدات الإدارية التي

يعنيها الأمر. وعندئذ فقط يحدث رد الفعل. ويترتب عليه توقعات، وتصرفات، وإجراءات، وربما قرارات أخرى⁽¹⁾.

وقد ذهب علماء الإدارة العامة⁽²⁾ في شرح التبريرات المختلفة لاعتبار التنظيم الإداري نفسه شبكة اتصالات متشعبة بين كافة الأجزاء المكونة له، وعلى كافة المستويات. وفي هذا الرأي، فإن تنفيذ الأعباء الملقاة على التنظيم الإداري تعتمد -إلى حد كبير- على حجم وقيمة الحقائق والبيانات التي يستطيع التنظيم تجميعها، والحصول عليها من البيئة المحيطة به، وعلى قدرته في تبليغ وتوصيل هذه البيانات والمعلومات إلى جميع المراكز المسؤولة في الوقت المناسب، وبما يضمن اتخاذ قرارات سليمة.

ويستطرد هذا الرأي إلى القول إن النظريات التقليدية التي كانت تتبني على اعتبار الاتصال عملية ثانوية قد فقدت قيمتها بعد ما تبين أنا الاتصال هو العصب الحساس للتنظيم، والعامل المؤثر في قدرته وكفايته نحو تحقيق أهدافه. لذا فإن النظرية التي تعتبر التنظيم في أساسه جهاز اتصال تتبني على تبريرات عدة منطقية أهمها⁽³⁾:

1. تميل هذه النظرية إلى اعتبار التنظيم بمثابة وحدة حية متحركة ومتطورة، بدلاً من اعتباره مجرد كيان ثابت غير متغير وله إدارة رشيدة مستقلة.

2. تتفق هذه النظرية ومقتضى التجربة العلمية. فقدره التنظيم على النهوض بأعبائه بكفاية وبوسائل رشيدة -إلى أبعد الحدود- على نوع المعلومات المتوافرة عن المشكلة موضع النظر، مما يؤكد الدور البالغ الحساسية الذي تؤديه عملية الاتصال.

3. إن الأخذ بهذه الفكرة يتيح تطعيم النظرية الإدارية ببعض عناصر مستمدة من العلوم البيولوجية والطبيعية، كعنصر التوازن مثلاً، الذي يقوم على تعريف كل الأنظمة على أنها اتجاه أو ميل نحو الوصول إلى وضع التوازن من بين كل العوامل المتفاعلة التي تدخل في تكوين وتشكيل عملية معينة. وبتطبيق هذه الفكرة على التنظيم الإداري نفسه، نجد أن هدف المنظمة هو تحقيق هذا التوازن من بين الجهود المبذولة في التنظيم، مثل المهارة، والخبرة،

⁽¹⁾ محمد عبدالفتاح ياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، مرجع سابق ص: 214.

⁽²⁾ اسماعيل صبري مقلد، مرجع سابق، ص: 217.

⁽³⁾ المرجع السابق، ص: 217-218.

وما تحصل عليه في النهاية في مقابل هذه الجهود. فعدم تحقيق هذا التوازن يؤدي إلى عدم تحقيق أهدافها، وإضعاف معنويات أفراد التنظيم الذين يعملون فيه.

4. من الأسس الأخرى لفكرة اعتبار التنظيم جهاز اتصال، أنها تسمح بتفهم طبيعة العلاقات القائمة بين الأفراد العاملين في المنظمة من جهة، وبين تراكيب القوى السائدة داخل هذه المنظمة من جهة أخرى. فأعضاء المنظمة يميلون إلى مشاركة المعلومات وزيادة اتصالهم بأفراد معينين دون غيرهم إذا كانت هناك رابطة تآلف تقربهم من بعضهم البعض. وتحليل عملية الاتصال بوصفها هذا تجعل من الممكن التعرف على العوامل التي تحدد سلوك أعضاء المنظمة تجاه بعضهم. كما أن حجم الاتصال يسمح بتفهم الكيفية التي تنتزع بها القوى داخل المنظمة وفقاً لنوع المعلومات والبيانات التي يمكن للمسؤولين في المنظمة الحصول عليها، فكلما أمكن الحصول على قدر أكبر من البيانات، دلّ ذلك على ضخامة السلطات التي يتمتع بها المسؤول في المنظمة.

5. إن تحليل نطاق ونوع الاتصال الذي يتم داخل التنظيم الإداري يساعد في التعرف على الدرجات النسبية للمركزية أو اللامركزية السائدة في التنظيم، كما تبيّن أيضاً الكيفية التي تتخذ بها القرارات ونوع النفوذ النسبي الذي يمارسه الإداريون والفنيون في اتخاذ أنواع معينة من القرارات، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تعميق فهمنا لعملية اتخاذ القرارات داخل المنظمات الإدارية.

ونظراً لأهمية شبكات الاتصال وأثرها على القرارات التنظيمية وإنتاج المعلومات، فإننا سنتناولها في الجزء التالي بقدر أكبر من التحليل، حتى ندرك فائدتها، وكذا المشاكل المختلفة التي تشتمل عليها.

شبكات الاتصال والقدرة على معالجة المعلومات

يستخدم اصطلاح شبكات المعلومات (Information Networks) مرادفاً للمصطلح نظام المعلومات، (Information System) حيث استخدمت اليونيسكو (Unisco) هذا المصطلح في تعريف شبكة المعلومات أنه نظام للمعلومات، وهو مجموعة من العناصر ذات الصلة فيما بينهما، تشترك في تحويل المعلومات من الأشخاص الذين ينتجونها إلى المستفيدين منها. واستخدام مصطلح شبكات المعلومات يعني ربط وحدات المنظمة باستخدام الحاسوب ووسائل الاتصال الأخرى، لتحقيق انسياب المعلومات وتدفقها بين الوحدات الإدارية في المنظمة⁽¹⁾.

لقد كانت افتراضات النظريات الإدارية القديمة تشير إلى أن البنيان التنظيمي الهرمي لقنوات الاتصال أكثر فاعلية في حل المشكلات التنظيمية. أما نتائج البحوث المبكرة⁽²⁾ فقد بينت أن التنظيم اللامركزي أكثر فاعلية في حل المشكلات التنظيمية المعقدة، كما أنها أظهرت أهمية الاتصالات، وأثرها على القرارات التنظيمية، وذلك من خلال الدراسات التجريبية التي قام بها كل من بافيلاس Bavelas وليفيت Leavitt في أوائل الخمسينات من هذا القرن، التي أظهرت أن هناك أنماطاً للاتصالات.

النمط الأول:

العَبْلِي (The wheel) والذي يتيح لعضو واحد فقط في المحور (أو الرئيس) أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين. إن الأعضاء لا يستطيعون الاتصال المباشر إلا بالرئيس، أي يتم الاتصال فيما بينهم عن طريقه فقط. ويلاحظ أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى تركيز سلطة اتخاذ القرارات في الرئيس.

⁽¹⁾ سبيل وسلمي، أجهزة المعلومات، نشأتها في البحث والتنمية والاتجاهات الحديثة لتأدية رسالتها، المجلة العربية للمعلومات، م 2، ع 2، تونس: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 1981، ص: 78.

⁽²⁾ Alex Bavelas, communication Patterns in Task- Oriented Groups, Journal of the Acoustical Society of America, 1950, 22, PP 725-730.

Harold J. Leavitt, Some Effects of Certain communication Patterns of Group Performance, Journal of Abnormal Social Psychology, 1951, 46, PP. 38-50.

النمط الثاني:

الدائرة (The Circle) وفيه كل عضو مرتبط بعضوين، أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالاً مباشراً بفردين آخرين، وأنه يمكن الاتصال ببقية أفراد المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذين يتصل بهم اتصالاً مباشراً.

النمط الثالث:

السلسلة (The Chain) كل الأعضاء فيها يكونون في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر (أو بفردين) إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون المراكز الوسيطة. ومن الملاحظ أن الفرد الواقع في منتصف السلسلة يتمتع بنفوذ كبير في منصبه الوسيط.

النمط الرابع:

الكامل المتشابك (Completely Connected) وفيه يستطيع كل فرد من أفراد المنظمة الاتصال المباشر بأي فرد فيها، أي أن الاتصالات هنا تتجه كل الاتجاهات. غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات، ولمكانية زيادة التحريف فيها وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة.

في إطار فهمنا العام لأنماط الاتصال على النحو السابق، يمكننا أن نستنتج أن هناك نموذجين رئيسيين هما: المركزية واللامركزية⁽¹⁾. بالنسبة للنموذج اللامركزي فقد أثبتت نتائج دراسة "شو" Shaw بأنه أكثر فعالية في حل المشكلات المعقدة، وأن النموذج المركزي للاتصالات أكثر فعالية في حل المشكلات المبرمجة الروتينية. كما وجد-من خلال البحوث العلمية- أن معظم المشكلات التي يتعامل معها المدير في المنظمات الإدارية هي مشكلات أكثر تعقيداً من المشكلات الروتينية. وعليه فقد أشارت نتائج البحوث أن نموذج اللامركزية في الاتصالات غالباً ما يكون أكثر فاعلية في المواقف المعقدة.

(1) M.E. Shaw and G.H. Rothschild, Some Effects of Prolonged Experience in communication Nets, Journal of Applied Psychology, 1956, 40, PP. 281-286.

وتقودنا هذه النقطة إلى إبراز مفهومين أساسيين لتفسير أثر أنماط الاتصال على اتخاذ القرارات التنظيمية هما⁽¹⁾:

الاستقلالية (Independence) والتشبع (Saturation). أما بالنسبة للاستقلالية، فيقصد بها الحرية المستقلة التي يمكن للأفراد بموجبها العمل مع مجموعة من الأفراد، وأن استقلالية عمل الفرد يمكن أن تتأثر بعوامل مختلفة، نذكر منها على سبيل المثال: سهولة المنال للمعلومات، والعوامل الموقفية، وتصرفات أعضاء المجموعة، وإدراك الفرد للموقف. وقد أثبتت نتائج دراسة شو (Shaw) السابقة أن هناك علاقة مترابطة بين كفاءة المجموعة ورضا عضو المجموعة.

وأما بالنسبة للتشبع فيقصد بها الإفراط الزائد في الاتصالات بين المحور أو الرئيس وبين مرؤوسيه، الأمر الذي يؤدي إلى تحريف المعلومات، لأنها تمر في مراكز اتصالات عديدة. ولتوضيح ذلك نعطي مثلاً النمط الأول السابق العجل الذي يمثل درجة كبيرة من المركزية، حيث تتم جميع الاتصالات عن طريق المحور وهذا نعبر عنه بمفهوم التشبع. فقد أظهرت نتائج البحوث المتعلقة بهذا الموضوع أنه كلما زاد التشبع (اتجاه واحد في الاتصال وكمية كبيرة من الاتصالات بين المحور وأفراد التنظيم) كلما قلت كفاءة أفراد التنظيم وانخفض رضاهم، وبمعنى آخر، فإن التشبع يكون في النموذج المركزي، حيث يكون هناك إفراط زائد في الاتصالات، مما يؤدي إلى انشغال المحور (المدير) في اتخاذ القرارات الروتينية بدلاً من القرارات المعقدة التي تحتاج إلى وقت وجهد ومعلومات دقيقة. لذا فإن شبكة الاتصالات اللامركزية أقل تعرضاً للتشبع، وأكثر فعالية لحل المشكلات المعقدة. وقد ذكر مولدر⁽²⁾ أن محوري المركزية واللامركزية بشبكات الاتصال لا تتلاءم مع التركيب البنوي للقرارات المركزية والقرارات اللامركزية.

ومن ناحية أخرى، فقد أدرك هيربرت سايمون⁽³⁾ أن المشكلة الرئيسية التي تواجه عملية اتخاذ القرارات هي تخزين ومعالجة المعلومات. وتأسيساً على ذلك، اقترح سايمون أن تصميم

⁽¹⁾ Ronald N. Tylor, Behavioral Decision Making (Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Company, 1948), PP. 192-193.

⁽²⁾ M. Mulder, communication Structure, Design Structure, and Group Performance Sociometry, 1960, 23, PP. 1-14.

⁽³⁾ Herbert A. Simon, Applying Information Technology to Organization Design, Public Administration Review, May – June, 1973, PP. 268-277.

البناء التنظيمي ينبغي أن يستند على تحليل عملية اتخاذ القرارات إلى عناصرها الأولية، بدلاً من تقسيم العمل على أساس وحدات إدارية. وعليه، فإن هياكل السلطة التي على مستوى أفقي واحد (Lateral Authority Structures)، والتي تتمتع بقدر من الاستقلالية اللازمة (Self-Contained Authority) لزيادة قدرة المنظمات على معالجة المعلومات تستفيد من تحليل عملية اتخاذ القرارات التي أشرنا إليها قبل قليل. وبناء على ذلك يتم تحليل مشكلات اتخاذ القرارات المعقدة إلى مشكلات فرعية توكل إلى وحدات اتخاذ القرارات التي تتمتع بقدر من الاستقلالية. وأخيراً، فإن هذا المدخل يؤدي إلى المزايا التالية:

1. التقليل من عبء التنسيق والجدولة اللازمتان داخل كل وحدة إدارية.
2. إمكانية إنتاج مخرجات أكثر تجانساً أو تماثلاً في كل وحدة من تلك الوحدات الإدارية، مادامت الحاجة قليلة لتبادل المعلومات بين وحدات اتخاذ القرارات.
3. التقليل من درجة التشويش في المعلومات، وفقدانها الناجم عن طول قنوات الاتصال من خلال تقريب متخذي القرارات إلى مراكز المعلومات.

وبناء على التحليل السابق يرى تايلور أن المدخل السابق يقلل من امتصاص عدم التأكد (Uncertainty Absorption) من خلال تقصير المسافة بين متخذي القرارات ومراكز المعلومات، وبالتالي يفترض أن المشكلات الفرعية لديها الاستقلالية الكافية التي تسمح باستقلالية الاختيار أو حل هذه المشكلات، الأمر الذي يجعل هذا المدخل مدخلاً غير فعال، لأن قرارات الوحدة الإدارية الواحدة معتمدة تماماً على مخرجات الوحدات الإدارية الأخرى.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المبحث الاول: خلفية تاريخية عن البنوك التجارية بالولاية الشمالية

المبحث الثاني: نظام تقنيات الاتصال الإداري بالبنوك محل الدراسة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المبحث الاول: خلفية تاريخية عن البنوك التجارية بالولاية الشمالية

ويتناول الباحث عدد من البنوك التجارية في الولاية بغرض توضيح التعرف عليها من قرب ومعرفة بعض المعلومات المهمة عن تلك البنوك.

أولاً: بنك الشمال الاسلامي

تم تأسيس بنك الشمال الإسلامي كشركة مساهمة عامة، ذات مسؤولية محدودة، في 23 يوليو 1985م، وأفتتح رسمياً في 2 يناير 1990م.

الافتتاح: افتتح البنك رسمياً في 2 يناير 1990م.

رأس المال المصدق: (125.000.000) جنيه سوداني.

رأس المال المدفوع: (100.008.775) جنيه سوداني، حتى تاريخه.

الفروع

إيماناً من القائمين على إدارة البنك بأهمية الانتشار الجغرافي، في سبيل تحقيق الوعي المصرفي للجمهور، وحشد وتوظيف وتطوير الموارد، لتساهم بفاعلية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، بلغ عدد فروع البنك حتى تاريخنا هذا (18) فرع، منها (11) فرع في العاصمة و(7) فروع في ولايات السودان المختلفة، بالإضافة لمكتب صرف واحد (سوق "6" الحاج يوسف)، وهذه الفروع مرتبطة بشبكة إلكترونية، ومزودة بأجهزة تقنية حديثة، كما لديه عدد من الفروع المقترحة بمختلف الولايات، والتي يتوقع افتتاحها تدريجياً، حتى تعم الفروع كل أنحاء القطر بإذن الله. وقد تم افتتاح فرع البنك في الولاية الشمالية في مدينة دنقلا في 1992/1/24م وفي مدينة الحفير في 1993/6/20م⁽¹⁾.

(1) نقلاً عن موقع بنك الشمال الاسلامي www.shib.sd

ثانياً: البنك الإسلامي

النشأة والتأسيس

تأسس البنك عام 1982م، وسجل تحت الرقم 2159 كشركة مساهمة عامة حسب قانون الشركات لعام 1925م، وبأشر عمله بأول فرع وهو فرع الخرطوم شارع القصر في 10 مايو 1983م، إلى أن وصل عدد الفروع إلى 44 فرعاً، عضو صندوق ضمان الودائع المصرفية، وثمره من ثمار الحركة الوطنية، وملنقى الخبرات المصرفية، وإثراء لموروث الأمة الإسلامية والعربية، وفي انفتاح عالمي.

يمارس البنك جميع الأعمال المصرفية وكافة أنواع الاستثمار ويقدم خدماته السريعة والممتازة من خلال 44 فرعاً منتشرة في ربوع السودان، منها 13 فرعاً في العاصمة و31 فرعاً في الولايات الأخرى تعمل بأحدث التقنيات الحديثة.

النشاط

القيام بجميع الأعمال المصرفية والمعاملات المالية والتجارية والاستثمارية والحرفية، والمساهمة في المشروعات التنموية الاقتصادية والاجتماعية، وتنشيط التعامل في مجال التجارة الخارجية، وذلك على هدى الشريعة الإسلامية، وبتقنيات حديثة ومتطورة من أهم أهدافه:

1. دعم الاقتصاد الوطني على هدى الشريعة الإسلامية.
2. دعم النهضة الاقتصادية محلياً وإقليمياً وعالمياً.
3. مزاولة العمل المصرفي، والارتقاء به وفق السياسات المصرفية المركزية والدولية.
4. تنشيط التجارة الخارجية ودعم الصادر.
5. دعم أصحاب الأعمال، والاهتمام بالأعمال الصغيرة والمستثمرين والحرفيين والأسر المنتجة.
6. التعاون المصرفي والتقني مع الدول الصديقة في كافة الشراكات والمجالات.
7. مواكبة التحديث والتطور والانفتاح العالمي، توافقاً مع ثورة الاتصالات، وشبكة التقنية الإلكترونية الحديثة.

تطور رأس المال

بدأ البنك الإسلامي السوداني أعماله في عام 1983م، برأسمال وقدره 20 مليون دولاراً أمريكياً وبلغ سعر السهم 100 دولار أمريكي أي ما يعادل 130 جنيهاً سودانياً مقسمة إلى 200 سهم، والقيمة الكلية للأسهم 26 مليون جنيه سوداني. في عام 1984م، أجازت الجمعية العمومية لمساهمي البنك توصية مجلس الإدارة بزيادة رأس مال البنك إلى 30 مليون دولار، تعادل 39 مليون جنيهاً سودانياً بنفس السعر السابق. في عام 1993م، قررت الجمعية العمومية للمساهمين رفع رأس المال إلى 3 مليارات جنيهاً سودانياً، على أن يقوم مجلس الإدارة بطرح الأسهم على المساهمين وفق قدراتهم. وتم طرح الأسهم في عام 1994م وحتى 1996م، حيث تدخل سوق الخرطوم للأوراق المالية ليتم الاكتتاب عبره بعد تجزئة سهم البنك إلى 100 جزء حتى يمكن الجمهور من المساهمة.

في العام 2009م، قرر مجلس الإدارة و تنفيذاً لقرارات بنك السودان المركزي زيادة رأس ماله إلى 60 مليون جنيه، وقد تم طرح أسهم بقيمة 9 ملايين جنيهاً، إضافة إلى رسملة الأرباح ورسملة الاحتياطي القانوني، حيث أصبح رأس المال (60.208.624) جنيهاً. في العام 2010مقرر مجلس الإدارة وتنفيذاً لقرارات بنك السودان المركزي زيادة رأس ماله إلى 80 مليون جنيهاً، وقد تم طرح أسهم بقيمة 8 ملايين جنيه، إضافة إلى رسملة الأرباح ورسملة الاحتياطات المعلنة، حيث أصبح رأس مال البنك (80.323.175) جنيهاً. في العام 2011م، قرر مجلس الإدارة وتنفيذاً لقرارات بنك السودان المركزي زيادة رأس ماله إلى 100 مليون جنيهاً وعن طريق رسملة الأرباح المبقاة، وأسلمة الاحتياطي العام، ومتبقي أرباح العام 2010 و جزء من ارباح العام 2011 أصبح رأس المال (100.236.920)، وقد تم افتتاح فروع للبنك الإسلامي في الولاية الشمالية في عام 1992م في كل من مدينة دنقلا، كريمة، تنقاسي، الغابة، حلفا، كريمة، البرقيق⁽¹⁾.

⁽¹⁾نقلا عن موقع البنك السلامي www.sib.sd

ثالثاً: بنك الادخار

ظلت قضية تجميع المدخرات الاختيارية تشغل أذهان الاقتصاديين السودانيين، لاسيما وأن الأوعية الادخارية الموجودة بالفعل (المصارف، شركات التأمين، صناديق توفير البريد) تعمل في نطاق ضيق مما جعل مساهمة المدخرات في تمويل التنمية مساهمة غير فعالة. وفي عام 1969م، قام بنك السودان بتشكيل لجنة فنية لدراسة الأوعية الادخارية القائمة فعلاً في البلاد، والتقدم بتوصيات حول أكثر الوسائل أثراً في تجميع وتعبئة المدخرات القومية على أوسع نطاق.

وقد خلصت اللجنة إلى أن الأوعية الادخارية الموجودة ليست مهيأةً وظيفياً ولا تنظيمياً لنشر الوعي الادخاري بالقدر المطلوب، ولذا كان لابد من إنشاء جهاز مصرفي متخصص لنشر السلوك الادخاري حتى يتمكن المواطن العادي من المساهمة في عمليات التمويل بطريقة منظمة وفعالة. وتنفيذاً لهذه التوصيات، تقرر إنشاء بنك الادخار السوداني، واختيرت مديرية الجزيرة وعاصمتها ود مدني لتكون مسرحاً للتجربة، والتي تقرر انتشارها في جميع أنحاء السودان، بعد نجاحها في هذه المنطقة التي تم اختيارها نسبة لموقعها الجغرافي، وقربها من العاصمة، وكثافتها السكانية، ووجود الأراضي الزراعية والاستثمارية، مما يهيئ للتجربة بيئة مناسبة تتفق مع أهداف بنوك الادخار العالمية، كما إنها تمثل مرحلة متقدمة في النمو الاقتصادي والاجتماعي، وانها تمثل أكبر تجمع لفئات العاملين وتوزيعهم المهني وتعاطم الاهتمام أكثر بعد قيام قمة التنمية الاجتماعية عام 1995م بكوينهاجن، والتي نادى بمحاربة الفقر والبطالة، ووجهت الدول المشاركة بوضع استراتيجيات وآليات خاصة بتخفيف الفقر ضمن سياساتها الاقتصادية الكلية. في هذا الإطار وتمشياً مع توجيه القمة فقد تمت إعادة هيكلة بنك الادخار السوداني إلى مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية، ليعمل كذراع مساعد للدولة في تخفيف حدة الفقر. جاء مولد هذا المصرف كمؤسسة تمويلية متخصصة تؤدي هذا الدور بعيداً عن التقليدية والنمطية في التمويل والادخار، وبموجب ذلك، أصدر السيد رئيس الجمهورية المرسوم المؤقت بإنشاء مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية في يوم التاسع عشر من نوفمبر 1995م، ليكون مصرفاً خالصاً لفقراء السودان يدار بواسطة هيئة أمناء بغرض اخراجهم من دائرة الفقر والعوز. وباشر المصرف عمله الرسمي فيأول يناير من العام 1996م. وقد تم افتتاح فرع الولاية الشمالية في مدينة دنقلا في عام 2001م⁽¹⁾.

ثالثاً: بنك النيل

(1) نقلاً عن موقع بنك الادخار www.ssdbank.com تاريخ الاطلاع على الموقع 2014/3/27م.

تاريخ التأسيس: 1982م. رأس المال المدفوع (مليون دولار). عدد الفروع: 31. عدد العاملين في المؤسسة: (685). وتم افتتاح فرع البنك في 1984م في مدينة دنقلا، والدبة والكرامة⁽¹⁾.

رابعاً: مصرف المزارع التجاري

تأسس مصرف المزارع التجاري في 1998/8/1م نتيجة لدمج مصرفين كبيرين، هما: البنك التجاري السوداني وهو أول مصرف وطني أسس بالسودان في عام 1960م، وبنك المزارع للاستثمار والتنمية الريفية الذي أسس عام 1992م مستهدفاً النهوض بالقطاع الزراعي والقطاعات ذات الصلة بالزراعة.

بلغ وبعد الدمج أصبح مصرف المزارع التجاري من أكبر المؤسسات المصرفية في البلاد من حيث عدد المساهمين، حيث يضم، أكبر قاعدة مساهمين في السودان. ويسعى المصرف لتحقيق أغراض استراتيجية في البلاد، كترقية القطاع الزراعي والصناعي والتجاري عموماً، وتطوير الريف السوداني بصفة خاصة، بالإضافة لتقديم الخدمات التمويلية المتميزة لكل الأنشطة الاقتصادية الأخرى.

⁽¹⁾لقلاً موقع اتحاد المصاريف السوداني www.sbu-sd.org مرجع سابق.

رأس المال

رأس المال المصرح به (400.000.000) جنيهاً سودانياً. رأس المال المدفوع (80.000.000) جنيهاً سودانياً. وقد تم افتتاح فرع الولاية الشمالية في عام 1994م في مدينة دنقلا، ومدينة مروي⁽¹⁾.

خامساً: بنك البركة السودان

تأسس بنك البركة السودان في 1984/02/26م. وتم افتتاحه في 1984/03/14م، المقر الرئيسي برج البركة - شارع القصر، الخرطوم - السودان. وهو مسجل لدى مسجل عام الشركات في السودان بالنمرة ش/2732، ومرخص له من قبل بنك السودان المركزي للقيام بكافة الأعمال المصرفية والاستثمارية وفق أحكام الشريعة الإسلامية.

يبلغ رأسمال البنك المصدق به 200 مليون دولاراً أمريكياً (مائتان مليون دولاراً أمريكياً)، والمدفوع بالكامل منه 42.6 مليون دولاراً أمريكياً (اثنان وأربعون مليون وستمائة ألف دولار أمريكي). وتساهم فيه مجموعة البركة المصرفية بنسبة 86.17 %، ومساهمون سودانيون بنسبة 13.83 %.

بنك البركة السودان هو إحدى وحدات مجموعة البركة المصرفية، وهي شركة مساهمة بحرينية، مدرجة في بورصتي البحرين وناسداك دبي، وهي من أبرز المصارف الإسلامية العالمية الرائدة، كما أنها حاصلة على تصنيفات ائتمانية طويلة وقصيرة الأجل بدرجة BBB- و 3A على التوالي من قبل مؤسسة ستاندرد أند بورز العالمية. وتقدم المجموعة خدمات التجزئة المصرفية والتجارية والاستثمارية بالإضافة إلى خدمات الخزنة، وذلك وفقاً لمبادئ الشريعة السمحاء. هذا ويبلغ رأس المال المصرح به للمجموعة 1.5 دولاراً أمريكياً، كما يبلغ مجموع حقوق المساهمين نحو 1.8 مليار دولار أمريكي.

للمجموعة انتشار جغرافي واسع ممثلاً في وحدات مصرفية تابعة، ومكاتب تمثيل في خمس عشرة دولة تدير أكثر من 450 فرعاً في كل من: الأردن، تونس، السودان، تركيا، مملكة البحرين، مصر، الجزائر، باكستان، جنوب أفريقيا، لبنان، سورية، اندونيسيا، ليبيا.

⁽¹⁾نقلاً عن موقع مصرف المزارع التجاري www.fcbsudan.com تاريخ الاطلاع على الموقع 2014/3/27م.

العراق والمملكة العربية السعودية.

بنك البركة السودان منذ انطلاقه ظل يتبوأ مركز الريادة في مجال تطوير العمل المصرفي المالي والإسلامي في السودان وهو رائد الخدمات المصرفية الإلكترونية وهندسة التغيير المصرفي، وهو أول من أدخل نظام التوقيعات الإلكترونية والشيكات الممغنطة وربط فروع البنك مع بعضها البعض، ويعد أول من عمل بنظام الصراف الشامل في السودان. ينتشر بنك البركة جغرافياً ليغطي العديد من مدن السودان من خلال 26 فرعاً، منها ثلاثة فروع أنشأت من أجل تلبية متطلبات شرائح محددة في المجتمع، مثل فرع الحرفيين؛ من أجل تلبية متطلبات اصحاب الحرف، فرع المغتربين؛ من أجل تلبية متطلبات السودانيين العاملين بالخارج، وفرع الزهراء وهو أول فرع خاص بالنساء في السودان. مع التوزيع المتميز لفروعه داخل السودان، بالإضافة إلى إدارة فعالة للعمليات المركزية في المركز الرئيسي، وذلك لإتاحة الفرصة للفروع للتفرغ لخدمات العملاء، والاستجابة لتطلعاتهم، وقد تم افتتاح فرع البنك بمدينة دنقلا في عام 1993م⁽¹⁾.

(1) لقلاً عن موقع بنك البركة السوداني www.albaraka.com.sd تاريخ الاطلاع على الموقع 2014/3/27م.

المبحث الثاني: نظام تقنيات الاتصال الإداري بالبنوك محل الدراسة

واقع التقنية في المصاريف السودانية

يعتبر بنك الاعتماد التجارة الدولي أول بنك في السودان أدخل الحاسوب في النظم المصرفية وذلك في العام 1978م، ثم تلاه بنك الخرطوم وبنك النيلين، وبحلول العام 1981م، أصبحت أغلب المصارف في العاصمة لديها أجهزة.

تم إدخال الحزم الجاهزة في عام 1983م، وأول من قام بالشراء البنك الإسلامي، ثم تبعه بنك التضامن الإسلامي، وبنك التنمية التعاوني. وقامت في نفس الفترة محاولات لشركات محلية لإعداد حزم جاهزة لبنك فيصل الإسلامي والبنك الإسلامي لغرب السودان. في النصف الأول من التسعينيات تم التحول إلى الحواسيب الشخصية، ثم تلا ذلك في النصف الثاني من التسعينات استعمال الشبكات المحلية في الفروع والعاصمة. وبحلول عام 1997 ربطت (سوداتل) معظم المدن الكبيرة بالألياف الضوئية، وأصبح الوضع جاهزاً لاستعمال الشبكات العرضية، وكان بنك أم درمان الوطني والسعودي السوداني والتضامن الإسلامي من أوائل البنوك التي خطت في هذا الاتجاه.

ومع إدخال التقنية المصرفية في كل المصارف التجارية أصدر بنك السودان السياسة المصرفية الشاملة 1999-2002م وكانت تقنية العمل المصرفي تمثل أحد أهم محاورها⁽¹⁾.

الشبكات الإلكترونية بين رئاسات البنوك وفروعها:

تمثل المصارف التي لديها شبكات إلكترونية مع فروعها 52.2% من المصارف العاملة، هنالك 13.1% من المصارف ليس لديها شبكات إلكترونية داخل السودان، لأنها فروع في حد ذاتها، وتوجد رئاساتها خارج البلاد، 4.3% من المصارف تمر حالياً بمرحلة إعادة

⁽¹⁾ حيدر عباس حسين، انتصار الياس البدر، الريح آدم عبدالله، بنك السودان المركزي الاصدار رقم (6) خلال الفترة 1999-2003م، (سلسلة بحثية يصدرها الإدارة العامة للبحوث والإحصاء) بنك السوداني المركزي 2006، ص: 30.

هيكلية، ولم تتفرغ بعد لإدخال الشبكات الإلكترونية، 30.4% من المصارف، لم تبدأ بعد في إدخال التقنية المصرفية⁽¹⁾.

تقليل التكلفة الإدارية

أدى إدخال التقنية في المصارف إلى تقليل التكلفة الإدارية كما في إجابات 82.6% من المصارف، وذلك من خلال خفض مصروفات الأجور والمرتبات جراء إنهاء خدمات عدد كبير من العاملين، وقلة المستندات المستخدمة، وتقليل تكلفة المأموريات، وتكلفة تبادل المعلومات، والاستغناء عن استخدام بعض الاتصال، وتقليل صرف الكهرباء والوقود، وضبط العمل آلياً، وسرعة اتخاذ القرارات. إلا أن هناك 4.3% من البنوك لم توضح أثر التقنية على التكلفة الإدارية، بقية المصارف والتي تمثل 13% أفادت أن التقنية لم تؤد إلى التكلفة الإدارية⁽²⁾.

تقنيات الاتصال الإداري المستخدمة في البنوك التجارية في الولاية الشمالية

تبين من خلال تحليل الاستبانة أن أكثر تقنيات الاتصالات الإداري استخداماً حالياً في البنوك التجارية في الولاية الشمالية هي البريد الإلكتروني (الإيميل).

واحتلت المرتبة الثانية تقنية الفاكس، ويأتي الجوال والهاتف الثابت في المرتبة الثالثة من حيث الاستخدام، وجاءت في المرتبة الأخيرة ما يعرف بوسائل التواصل الاجتماعي.

⁽¹⁾المرجع السابق ص: 34.
⁽²⁾المرجع السابق ص: 35-36.

الفصل الرابع: تحليل الدراسة الميدانية

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة

المبحث الثالث: اختيار الفرضيات

الفصل الرابع: تحليل الدراسة الميدانية

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، وأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي تم استخدامها في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي.

منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس كما هي، دون تدخل الباحث في مجرياتها، ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها. وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تقنيات الاتصال الإداري على فاعلية اتخاذ القرارات "حالة تطبيقية على البنوك التجارية في الولاية الشمالية". واعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

1- البيانات الأولية اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج

SPSS (Statistical Package for Social Science)

الإحصائي، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

2-البيانات الثانوية.

من أجل معالجة الإطار النظري للدراسة تم الاستعانة بالبيانات الثانوية المتمثلة في الكتب، والدوريات، والمنشورات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتم الاستعانة بالمراجع العربية والأجنبية التي ساهمت في إثراء الدراسة بشكل عام، وتم الاستفادة من الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

مجتمع وعينة الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من (المدرء الفروع، ونواب مدرء الفروع، والمراقبين، والموظفين، والعمال) في البنوك التجارية في الولاية الشمالية والبالغ عددهم 110 موظفًا. كما هو مبين في الجدول (2.4) تم استخدام أسلوب الحصر الشامل بتوزيع 110 استبانات.

الجدول رقم (2.4)

مجتمع وعينة الدراسة

العدد	المسمى الوظيفي
11	مدير فرع
11	نائب مدير
7	المراقب
77	موظف
3	عامل
110	المجموع

المصدر: إعداد الباحث

أداة الدراسة:

وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

1. إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
2. عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
3. تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
4. تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد، وتعديل وحذف ما يلزم.

5. إجراء دراسة اختبارية ميدانية أولية للاستبانة وإجراء التعديل المناسب.

توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة. وقد تم تقسيم الاستبانة إلى جزئين:

الجزء الأول: يشتمل على البيانات الشخصية والخبرة والمستوى الوظيفي.

الجزء الثاني: يشتمل على محاور الدراسة الرئيسية المتمثلة بالآتي:

المحور الأول: تقنيات الاتصال الإداري الأكثر استخداماً في البنوك التجارية في الولاية.

المحور الثاني: مساهمة توظيف تقنيات الاتصال الإداري على فاعلية اتخاذ القرارات في البنوك التجارية في الولاية.

المحور الثالث: المعوقات التي تحد من كفاءة استخدام تقنيات الاتصال الإداري في البنوك التجارية في الولاية.

وقد تم اعتماد مقياس ليكارت الخماسي للإجابة على الفقرات، أنظر الجدول رقم (3.4)

الجدول رقم (3.4)

مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	5	4	3	2	1

صدق الاستبانة:

قام الباحث بتقنين فقرات الاستبانة للتأكد من صدقها وثباتها. وقد تم ذلك بطريقتين:

1-صدق المحكمين

عرض الباحث الاستبيان على مجموعة من المحكمين، تألفت من (6) أعضاء من الهيئة التدريسية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وجامعة الملك سعود ملحق رقم (2) متخصصين في إدارة الأعمال والإحصاء، وقد استجاب الباحث لآراء السادة المحكمين، وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها شبه النهائية ليتم تطبيقها على العينة الاستطلاعية. حيث تم اختيار عينة عشوائية (استطلاعية) قوامها عشرة موظفين في البنوك التجارية في الولاية ينتمون إلى مجتمع الدراسة، بغرض التحقق من صلاحية الاستبانة لتطبيقها على عينة الدراسة الأصلية من خلال حساب صدقها وثباتها بالطرق الإحصائية الملائمة.

2-صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:

قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة البالغة (110) مفردات، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابعة له.

قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور يساهم توظيف تقنيات الاتصال الإداري على فاعلية اتخاذ القرارات في البنوك التجارية في الولاية.

تبين الجداول رقم (4.4، 5.4) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل مجال والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أقل من 0.05، وبذلك تعتبر فقرات كل محور صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (4.4)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (مدى مساهمة توظيف تقنيات الاتصال الإداري على فاعلية اتخاذ القرارات في البنوك التجارية في الولاية الشمالية) والدرجة الكلية لفقراته

م	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يساهم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالبنك في تحسين مستوى اتخاذ القرارات	.828	0.000
2	يساهم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالبنك في سرعة اتخاذ القرار	.823	0.000
3	يساهم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالبنك في دقة اتخاذ القرار	.815	0.000
4	يساهم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالبنك في سرعة توفر المعلومات للمدراء لاتخاذ القرارات	.826	0.000
5	يساهم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالبنك في زيادة قدرة متخذي القرار على تحمل أعباء العمل	.820	0.000
6	يساهم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالبنك في تقليل الوقت والجهد اللازم لاتخاذ القرارات	.820	0.000
7	يساهم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالبنك في تقليل الازدواجية في اتخاذ القرارات	.829	0.000
8	يساهم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالبنك في الحد من اتخاذ قرارات خاطئة	.815	0.000
9	يساهم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالبنك في رفع الفعالية لمتخذي القرارات	.818	0.000
10	يساهم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالبنك في تقليل تكلفة حفظ المعلومات بالنسبة لمتخذي القرارات	.824	0.000
11	يساهم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالبنك في تبسيط الإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات	.814	0.000
12	يساهم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالبنك في رفع فاعلية الاتصال بين متخذي القرارات	.821	0.000

قيمة (R) الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة الحرية 11 تساوي 0.456.

الجدول رقم (4 . 5)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (معوقات تحد من كفاءة استخدام تقنيات الإداري على
فاعلية اتخاذ القرارات في البنوك التجارية بالولاية الشمالية) والدرجة الكلية لفقراته

م	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يساهم قلة تقنيات الاتصال الموجودة حالياً بالبنك وعدم توفرها بشكل كامل في الحد من كفاءة اتخاذ القرارات	.777	0.000
2	يساهم انخفاض مستوى تدريب العاملين على تقنيات الاتصال الموجودة حالياً بالبنك في الحد من كفاءة اتخاذ القرارات	.760	0.000
3	يساهم توفر الصيانة الوقائية الدورية لتقنيات الاتصال الموجودة حالياً بالبنك في الحد من كفاءة القرارات	.822	0.000
4	يساهم عدم توفر الكفاءة المؤهلة لاستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالبنك في الحد من كفاءة اتخاذ القرارات	.785	0.000
5	يساهم استخدام تقنيات الاتصال المتوفرة حالياً في البنك في انجاز الأعمال الشخصية أحياناً في الحدم من كفاءة اتخاذ القرارات	.771	0.000
6	يساهم عدم كفاية الموارد المالية المخصصة لشراء تقنيات اتصال جديدة للبنك في الحد من كفاءة اتخاذ القرارات	.763	0.000
7	يساهم تعدد المستويات الإدارية (طول خطوط السلطة) الموجودة حالياً بالبنك في الحدة من كفاءة اتخاذ القرارات	.863	0.000
8	يساهم عدم وضوح نظام الاتصال الموجود حالياً بالبنك في الحد من كفاءة اتخاذ القرارات	.841	0.000
9	يساهم قلة المعلومات الكاملة كماً ونوعاً في الحد من كفاءة اتخاذ القرارات	.847	0.000
10	يساهم عدم كفاءة وسائل الاتصال الموجودة حالياً بالبنك في الحد من كفاءة اتخاذ القرارات	.838	0.000
11	يساهم ضغط العمل المتزايد الموجود حالياً بالبنك في الحد من كفاءة اتخاذ القرارات	.836	0.000
12	يساهم كبر حجم البنك الموجود حالياً وتعقيد أعمالها في الحد من كفاءة اتخاذ القرارات	.864	0.000
13	يساهم عدم إشراك العاملين الموجودين حالياً بالبنك في اتخاذ القرارات في الحد من كفاءة اتخاذ القرارات	.851	0.000
14	يساهم عدم الرغبة في الاتصال لدى المدراء في الحد من كفاءة اتخاذ القرارات	.834	0.000

15	يساهم القصور في مهارات الاتصال لدى المدراء إلى الحد من كفاءة اتخاذ القرارات	.825	0.000
16	يساهم سوء العلاقات مع العاملين إلى الحد من كفاءة اتخاذ القرارات	.809	0.000
17	يساهم اتجاهات الأفراد السلبية (الخوف، الغرور، ضغط الرؤساء) إلى الحد من كفاءة اتخاذ القرارات	.807	0.000
18	يساهم ضعف التعبير والنبرة (الصوت ومخارج الكلمات) في الحد من كفاءة اتخاذ القرارات	.832	0.000

قيمة (R) الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة الحرية 11 تساوي 0.456.

الجدول رقم (6.4)

معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

البيان	العدد	معامل الارتباط
العبارات الفردية	15	.826
العبارات الزوجية	15	.909
الكل		1.735

المصدر: إعداد الباحث

يبين الجدول رقم (6.4) معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية (العبارات الفردية والزوجية) بلغت بمعامل ارتباط 0.83 و 0.91 على التوالي مما يؤكد اتساق الاستبانة ككل والهدف الذي وضعت من أجله في صياغة هذا البحث.

الجدول رقم (4 . 7)

معامل الثبات (ألفا كرومباخ) لكل محور على حدة

المحور	عدد عبارات المحور	معامل "ألفا كرومباخ"
مساهمة توظيف تقنيات الاتصال الإداري على فاعلية اتخاذ القرارات بالبنوك التجارية في الولاية الشمالية	12	.834
معوقات تحد من كفاءة استخدام تقنيات الإداري على فاعلية اتخاذ القرارات في البنوك التجارية في الولاية الشمالية في الجزئية (المعوقات المتعلقة بتقنيات الاتصال)	6	.810
معوقات تحد من كفاءة استخدام تقنيات الإداري على فاعلية اتخاذ القرارات في البنوك التجارية في الولاية الشمالية في الجزئية المتعلقة (بالمعوقات التنظيمية)	7	.868
معوقات تحد من كفاءة استخدام تقنيات الإداري على فاعلية اتخاذ القرارات في البنوك التجارية في الولاية الشمالية في الجزئية المتعلقة (بالمعوقات الشخصية)	5	.852
جميع الفقرات	30	3.364

المصدر: إعداد الباحث

يشير الجدول رقم (4 . 7) لمعامل الصدق والثبات باستخدام معامل "ألفا كرومباخ" الذي بلغت قيمته 0.84، وهو يعبر عن مدى مساهمة توظيف تقنيات الاتصال الإداري على فاعلية اتخاذ القرارات في البنوك التجارية في الولاية الشمالية مما يدل على قوة اتساق هذه العبارات داخل المحور الأول، ومعامل الصدق والثبات الذي بلغت قيمته 0.81، وهو يعبر عن المعوقات التي تحد من كفاءة استخدام تقنيات الاتصال الإداري على فاعلية اتخاذ القرارات في البنوك التجارية في الولاية الشمالية فيما يخص الجزئية المتعلقة (بالمعوقات المتعلقة بتقنيات الاتصال)، مما يدل على قوة اتساق هذه العبارات داخل المحور الثاني، بينما بلغت قيمة معامل الصدق والثبات 0.87، وهيتعبر عن المعوقات التي تحد من كفاءة استخدام تقنيات الاتصال الإداري على فاعلية اتخاذ القرارات في البنوك التجارية في الولاية الشمالية في الجزئية المتعلقة (بالمعوقات التنظيمية) مما يدل على قوة اتساق هذه العبارات داخل المحور الثالث والمتعلقة بالمعوقات التنظيمية.

ونجد أن معامل الصدق والثابت باستخدام معامل "ألفا كرومباخ" بلغت قيمته 0.85 وهو يعبر عن المعوقات التي تحد من كفاءة استخدام تقنيات الاتصال الإداري على فاعلية اتخاذ القرارات في البنوك التجارية في الولاية الشمالية فيما يخص الجزئية المتعلقة (بالمعوقات الشخصية)، مما يدل على قوة اتساق هذه العبارات داخل المحور الثاني والمتعلقة بالمعوقات الشخصية.

الجدول رقم (8.4)

معامل الثبات (ألفا كرومباخ) لجميع المحاور

معامل "ألفا كرومباخ"	عدد عبارات المحور	مدى مساهمة توظيف تقنيات الاتصال الإداري على فاعلية اتخاذ القرارات في البنوك التجارية في الولاية الشمالية
0.906	30	معوقات تحد من كفاءة استخدام تقنيات الإداري على فاعلية اتخاذ القرارات في البنوك التجارية في الولاية الشمالية

المصدر: إعداد الباحث

يبين الجدول رقم (8.4) معامل الثبات المحسوب بمعامل "ألفا كرومباخ" والذي بلغت قيمته 0.91، وهو يعكس مدى توافق واتساق العبارات في الاستبانة ككل، مما يؤكد اتساق كل من اختبار العبارات النصفية ومعامل "ألفا كرومباخ" لكل محور على حدة.

المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة

يتضمن هذا الفصل تحليلاً تفصيلياً للبيانات، وعرضاً للنتائج من خلال الدراسة التي أجريت على عينة البحث، من ثم تحليل ومناقشة هذه النتائج، وتحديد مدى الدلالة الإحصائية لكل منها ومن ثم سيتم الإجابة على فرضيات الدراسة. خصائص عينة الدراسة:

الجدول رقم (9.4)

جدول توزيع عينة الدراسة حسب متغير جنس الموظف

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	90	81.8
أنثى	20	18.2
المجموع	110	100.0

المصدر: إعداد الباحث

يبين الجدول رقم (9.4) أن نسبة الذكور بالعينة بلغت 81.8%، بينما نسبة الإناث بلغت 18.2%، وهذا التباين في نسب الذكور والإناث ربما يعود إلى الفرق في نسبة التعليم بين الجنسين في الولاية.

الجدول رقم (10.4)

جدول توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
من 18-25 سنة	8	7.3
من 26-35 سنة	54	49.1
من 36-45 سنة	26	23.6
أكبر من 45	22	20.0
المجموع	110	100.0

المصدر: إعداد الباحث

يبين الجدول رقم (10.4) أن 7.3% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين أقل من 25 سنة، و 49.1% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 26-35 سنة، و 23.6% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 36-45 سنة، و 20.0% من عينة الدراسة أكبر من 45 سنة، ويلاحظ بأن الفئة العمرية من 26-35 هي الأكثر لأن أغلبية أفراد العينة من الموظفين. وتدل هذه النسبة على أن موظفي البنوك التجارية في الولاية من حديثي التعيين، ولا يملكون الخبرة والمعرفة اللازمة لإدارة شؤون البنوك بالكفاءة والفعالية المطلوبة.

الجدول رقم (11.4)

جدول توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	47	42.7
6-10	17	15.5
11-15	12	10.9
أكثر من 15	34	30.9
المجموع	110	100.0

المصدر: إعداد الباحث

يبين الجدول رقم (11.4) أن 42.7% من عينة الدراسة تبلغ سنوات الخبرة لديها أقل من 5 سنوات، و 15.5% من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديها بين 6-10 سنوات، و 10.9% من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديها بين 11-15 سنة، و 30.9% من عينة الدراسة بلغ عدد سنوات الخبرة لديها أكثر من 15 سنة بالإضافة إلى أن أعمار عينة الدراسة الذين تتراوح أعمارهم من 26-35 سنة، ويدل ذلك على أن موظفي البنوك التجارية في الولاية من حديثي التخرج والتعيين وليس لديهم الخبرة والمهارة الكافية لأداء أعمالهم.

الجدول رقم (12.4)

جدول توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
10.0	11	ثانوية عامة
9.1	10	دبلوم
70.0	77	بكالوريوس
9.1	10	ماجستير
1.8	2	دكتوراه
100.0	110	المجموع

المصدر: إعداد الباحث

يبين الجدول رقم (12.4) أن ما نسبته 70% من عينة الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس، بينما تساوت نسبة كل من حملة درجة الماجستير والدبلوم وبلغت 9.1%، بينما بلغت نسبة حملة درجة الدبلوم 10% من حجم العينة، ويأتي في المرتبة الأخيرة حملة درجة الدكتوراه بنسبة بلغت 1.8%، مما يتناسب كل من حملة درجة البكالوريوس والفئة العمرية من 26-35 وهما الأعلى من بين مكونات العينة موضع الدراسة.

الجدول رقم (13.4)

جدول توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

النسبة	التكرار	المستوى الوظيفي
10.0	11	مدير فرع
10.0	11	نائب مدير
6.4	7	المراقب
70.0	77	موظف
2.7	3	عامل
100.0	110	المجموع

المصدر: إعداد الباحث

يبين الجدول رقم (13.4) أن نسبة الموظفين بالعينة 70%، وهي تعد النسبة الأعلى بناءً على الهيكل التنظيمي للبنوك الخاضعة للدراسة، وجاءت في المرتبة الثانية وظيفة كل من مدراء الفروع ونوابهم وبلغت نسبتهم 10%، ثم يليهم المراقبون بنسبة 6.4%، ويأتي في المرتبة الأخيرة وظيفة العمال بنسبة بلغت 2.7%، وتتسق هذه النسب مع البناء الهرمي للهيكل الإداري والوظيفي للبنوك التجارية في الولاية.

الجدول رقم (14.4)

جدول توزيع عينة الدراسة حسب متغير حجم العاملين في المنشأة

النسبة	التكرار	حجم العاملين في المنشأة
87.3	96	أقل من 20
7.3	8	20-50
4.5	5	أكبر من 50
100.0	110	المجموع

المصدر: إعداد الباحث

يبين الجدول الرقم (14.4) والخاص بحجم المنشأة من حيث عدد الموظفين أن ما نسبته 87.3% يمثلون الفئة أقل من 20 فرداً في المنشأة، وهذا يرجع إلى أن حجم الفروع للبنوك التجارية في الولاية الشمالية صغيرة الحجم من حيث عدد العاملين فيها، وهذا يتماشى مع عدد السكان للولاية.

الجدول رقم (15.4)

جدول توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدورات التدريبية على تقنيات الاتصال

النسبة	التكرار	الدورات التدريبية على تقنيات الاتصال
36.4	40	دورة واحدة
20.9	23	دورتان
25.5	28	ثلاث فأكثر
100.0	110	المجموع

المصدر: إعداد الباحث

يلاحظ من الجدول رقم (15.4) والخاص بعدد الدورات التدريبية على تقنيات الاتصال أن ما نسبته 36.4% قد نالوا دورة واحدة فقط في تقنيات الاتصال، وهي أعلى نسبة من بين النسب، وهذا يعكس بوضوح نقص التأهيل لدى الكوادر العاملة في البنوك التجارية في الولاية في هذا المجال، ويليه في العدد الموظفين الذين تلقوا ثلاث دورات فأكثر بنسبة بلغت 25.5%، ويأتي في المرتبة الأخيرة الموظفون الذين نالوا دورتين بنسبة بلغت 20.9%.

الجدول رقم (4 . 16)

جدول تقنيات الاتصالات الإدارية الأكثر استخداماً حالياً في البنوك التجارية في الولاية الشمالية

م	العبارة	الوزن النسبي	الترتيب
1	الهاتف الثابت	21.41	4
2	الهاتف الجوال	23.64	3
3	الفاكس	26.67	2
4	البريد الإلكتروني (الإيميل)	28.18	1
5	الشات	13.74	8
6	تقنية الفيديو كونفرنس	17.17	6
7	الفيس بوك	15.25	7
8	تويتر	18.38	5
9	الواتس آب	10.20	9

المصدر: إعداد الباحث

يلاحظ من الجدول (4 . 16) أن آراء أفراد العينة في تقنيات الاتصالات الإدارية الأكثر استخداماً حالياً في البنوك التجارية في الولاية الشمالية، وهي: البريد الإلكتروني (الإيميل) بوزن نسبي 28.18%، مما يؤيد فرضية مساهمة توظيف واستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً في البنك في تحسين مستوى اتخاذ القرارات، واحتلت المرتبة الثانية تقنية الفاكس بوزن نسبي بلغ 26.67% حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ثم يأتي استخدام الهاتف الجوال بوزن نسبي 23.64%، ويليه الهاتف الثابت بوزن نسبي 21.41%، ويأتي الجوال والهاتف الثابت في المرتبة الثالثة من حيث الاستخدام حسب وجهة نظر آراء أفراد العينة، وجاءت في المرتبة الأخيرة ما يعرف بوسائل التواصل الاجتماعي على الترتيب التالي: تويتر بوزن نسبي 18.38%، ويليه الفيس بوك بوزن نسبي 15.25%، وأخيراً الواتس اب بوزن نسبي 10.20%. وهذه الأخيرة هي من أحدث التقنيات المستخدمة من حيث معرفة أفراد العينة كيفية التعامل معها.

وأما تقنية الفيديو كونفرنس فقد جاءت بوزن نسبي بلغ 17.17%، وهذه النسبة تتناسب مع هذا الوسيلة والواقع للبنوك التجارية في الولاية. وأما وسيلة الشات جاءت بوزن نسبي 13.74%، وتتقارب نسب كل من هاتين الوسيلتين، وذلك لطبيعة استخدامها فيما يخص الاجتماعات.

المبحث الثالث: اختيار الفرضيات

الجدول رقم (17.4)

جدول تحليل فقرات الحوار الثاني (يساهم توظيف تقنيات الاتصال على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك التجارية بالولاية الشمالية)

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	يساهم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالبنك في تحسين مستوى اتخاذ القرارات	4.52	90.40	25.216	.000
2	يساهم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالبنك في سرعة اتخاذ القرار	4.36	87.20	21.676	.000
3	يساهم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالبنك في دقة اتخاذ القرار	4.23	84.60	15.913	.000
4	يساهم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالبنك في سرعة توفر المعلومات للمدراء لاتخاذ القرارات	4.35	87.00	17.833	.000
5	يساهم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالبنك في زيادة قدرة متخذي القرار على تحمل أعباء العمل	4.06	81.20	13.489	.000
6	يساهم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالبنك في تقليل الوقت والجهد اللازم لاتخاذ القرارات	4.49	89.80	24.526	.000
7	يساهم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالبنك في تقليل الازدواجية في اتخاذ القرارات	3.97	79.40	10.206	.000
8	يساهم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالبنك في الحد من اتخاذ قرارات خاطئة	3.99	79.80	11.270	.000
9	يساهم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالبنك في رفع الفعالية لمتخذي القرارات	4.13	82.60	14.613	.000
10	يساهم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالبنك في تقليل تكلفة حفظ المعلومات بالنسبة لمتخذي القرارات	4.04	80.80	11.371	.000
11	يساهم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالبنك في تبسيط الإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات	4.31	86.20	16.393	.000
12	يساهم توظيف واستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالبنك في رفع فعالية الاتصال بين متخذي القرارات	4.25	85.00	14.921	.000
مجموع المحاور		4.227146	84.54	34.291	.000

في اختبار الفرضيات التالية تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة (One Sample t test) لتحليل فقرات الاستبانة، وتكون الفقرة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية (أو مستوى المعنوية أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 60%)، وتكون الفقرة سلبية عندما لا يوافق أفراد العينة على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية (أو مستوى المعنوية أقل من 0.05، والوزن النسبي أقل من 60%)، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى المعنوية لها أكبر من 0.05.

الفرضية الرئيسية الأولى: يساهم توظيف تقنيات الاتصال على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك التجارية في الولاية الشمالية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

الجدول رقم (18.4)

جدول تحليل فقرات المحور الثالث (المعوقات المتعلقة بتقنيات الاتصال)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	يساهم قلة تقنيات الاتصال الموجودة حالياً بالبنك وعدم توفرها بشكل كامل في الحد من كفاءة اتخاذ القرارات	4.21	84.20	13.789	.000
2	يساهم انخفاض مستوى تدريب العاملين على تقنيات الاتصال الموجودة حالياً بالبنك في الحد من كفاءة اتخاذ القرارات	4.03	80.60	10.778	.000
3	يساهم توفر الصيانة الوقائية الدورية لتقنيات الاتصال الموجودة حالياً بالبنك في الحد من كفاءة القرارات	3.81	76.20	7.989	.000
4	يساهم عدم توفر الكفاءة المؤهلة لاستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً بالبنك في الحد من كفاءة اتخاذ القرارات	3.88	77.60	9.586	.000
5	يساهم استخدام تقنيات الاتصال المتوفرة حالياً في البنك في إنجاز الأعمال الشخصية أحياناً في الحدم من كفاءة اتخاذ القرارات	3.70	74.00	7.246	.000
6	يساهم عدم كفاية الموارد المالية المخصصة لشراء تقنيات اتصال جديدة للبنك في الحد من كفاءة اتخاذ القرارات	3.88	77.60	8.834	.000
	المعوقات المتعلقة بتقنيات الاتصال	3.918182	78.36	13.464	.000

قيمة t عند درجة حرية "17" ومستوى دلالة 0.05 يساوي 1.74

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول رقم (18.4)، والذي يبين أن آراء أفراد العينة في جميع الفقرات إيجابية، حيث أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.74، ومستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، والوزن النسبي لكل فقرة أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" بمعنى أن أفراد عينة الدراسة يتفقون على أن:

1. تساهم قلة تقنيات الاتصال الموجودة حالياً في البنك، وعدم توفرها بشكل كامل في الحد من كفاءة اتخاذ القرارات "بوزن نسبي" 84.20%.

2. يساهم انخفاض مستوى تدريب العاملين على تقنيات الاتصال الموجودة حالياً في البنك في الحد من كفاءة اتخاذ القرارات "بوزن نسبي" 80.60%.

3. يساهم عدم توفر الكفاءة المؤهلة لاستخدام تقنية الاتصال الموجودة حالياً في البنك في الحد من كفاءة اتخاذ القرارات، كما تساهم عدم كفاية الموارد المالية المخصصة لشراء تقنيات اتصال جديدة للبنك في الحد من كفاءة اتخاذ القرارات "بوزن نسبي" 77.60%.

4. يساهم توفر الصيانة الوقائية الدورية لتقنيات الاتصال الموجودة حالياً في البنك في الحد من كفاءة القرارات "بوزن نسبي" 76.20%.

5. يساهم استخدام تقنيات الاتصال المتوفرة حالياً في البنك في إنجاز الأعمال الشخصية أحياناً في الحد من كفاءة اتخاذ القرارات "بوزن نسبي" 74%.

وبصفة عامة يتبين من المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث (المعوقات المتعلقة بتقنيات الاتصال) يساوي 3.92، والوزن النسبي يساوي 78.36%، وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60% قيمة t المحسوبة 13.46 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.74، مما يدل على أن المعوقات المتعلقة بتقنيات الاتصال تحد من كفاءة تقنية الاتصال الموجودة حالياً في فاعلية اتخاذ القرارات في البنوك التجارية في الولاية، ومستوى الدلالة المعنوية تساوي 0.00، وهي أقل من 0.05، مما يؤكد أن ما ذهبنا إليه صحيحاً.

وهذا يعني قبول فرضية وجود معوقات متعلقة بتقنيات الاتصال المتوفرة حالياً تحد من كفاءة الاتصال على فاعلية اتخاذ القرارات في البنوك التجارية في الولاية.

الجدول رقم (19.4)

جدول تحليل فقرات المحور الثالث (المعوقات التنظيمية)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
7	يساهم تعدد المستويات الإدارية (طول خطوط السلطة) الموجودة حالياً بالبنك في الحدة من كفاءة اتخاذ القرارات	3.85	77.00	8.438	.000
8	يساهم عدم وضوح نظام الاتصال الموجود حالياً بالبنك في الحد من كفاءة اتخاذ القرارات	3.74	74.80	7.443	.000
9	يساهم قلة المعلومات الكاملة كماً ونوعاً في الحد من كفاءة اتخاذ القرارات	4.08	81.60	11.714	.000
10	يساهم عدم كفاءة وسائل الاتصال الموجودة حالياً بالبنك في الحد من كفاءة اتخاذ القرارات	3.83	76.60	8.349	.000
11	يساهم ضغط العمل المتزايد الموجود حالياً بالبنك في الحد من كفاءة اتخاذ القرارات	3.89	77.80	8.533	.000
12	يساهم كبر حجم البنك الموجود حالياً وتعقيد أعمالها في الحد من كفاءة اتخاذ القرارات	3.47	69.40	4.384	.000
13	يساهم عدم إشراك العاملين الموجودين حالياً بالبنك في اتخاذ القرارات في الحد من كفاءة اتخاذ القرارات	3.95	79.00	10.022	.000
	المعوقات التنظيمية	3.828309	76.57	11.015	.000

قيمة t عند درجة حرية "17" ومستوى دلالة 0.05 يساوي 1.74

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة، والنتائج مبينة في الجدول رقم (19.4) والذي يبين أن آراء أفراد العينة في جميع الفقرات إيجابية، حيث إن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.74، ومستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، والوزن النسبي لكل فقرة أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%"، بمعنى أن أفراد عينة الدراسة يتفقون على أن:

9- تساهم قلة المعلومات الكاملة كماً ونوعاً في الحد من كفاءة اتخاذ القرارات بوزن نسبي 81.60%.

13- يساهم عدم إشراك العاملين الموجودين حالياً في البنك في اتخاذ القرارات في الحد من كفاءة اتخاذ القرارات بوزن نسبي 79%.

11- يساهم ضغط العمل المتزايد الموجود حالياً في البنك في الحد من كفاءة اتخاذ القرارات بوزن نسبي 77.80%.

7- يساهم تعدد المستويات الإدارية (طول خطوط السلطة) الموجودة حالياً في البنك في الحد من كفاءة اتخاذ القرارات بوزن نسبي 77%.

10- يساهم عدم كفاءة وسائل الاتصال الموجودة حالياً بالبنك في الحد من كفاءة اتخاذ القرارات بوزن نسبي 76.60%.

8- يساهم عدم وضوح نظام الاتصال الموجود حالياً في البنك في الحد من كفاءة اتخاذ القرارات بوزن نسبي 74.80%.

12- يساهم كبر حجم البنك الموجود حالياً وتعدد أعماله في الحد من كفاءة اتخاذ القرارات بوزن نسبي 69.40%.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع المحاور الثالث (المعوقات التنظيمية) يساوي 3.83، والوزن النسبي يساوي 69.57%، وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، قيمة t المحسوبة 13.46 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.74، مما يدل على أن المعوقات التنظيمية تحد من كفاءة تقنية الاتصال الموجودة حالياً في فاعلية اتخاذ القرارات في البنوك التجارية في الولاية، ومستوى الدلالة المعنوية تساوي 0.00 وهي أقل من 0.05، مما يؤكد أن ما ذهبنا إليه صحيحاً.

وهذا يعني قبول فرضية وجود معوقات تنظيمية تحد من كفاءة تقنيات الاتصال على فاعلية اتخاذ القرارات في البنوك التجارية في الولاية.

الجدول رقم (20.4)

جدول تحليل فقرات المحور الثالث (المعوقات الشخصية)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
14	يساهم عدم الرغبة في الاتصال لدى المدراء في الحد من كفاءة اتخاذ القرارات	4.02	80.40	10.095	.000
15	يساهم القصور في مهارات الاتصال لدى المدراء إلى الحد من كفاءة اتخاذ القرارات	4.23	84.60	13.221	.000
16	يساهم سوء العلاقات مع العاملين إلى الحد من كفاءة اتخاذ القرارات	4.17	83.40	12.990	.000
17	يساهم اتجاهات الأفراد السلبية (الخوف، الغرور، ضغط الرؤساء) إلى الحد من كفاءة اتخاذ القرارات	4.10	82.00	11.000	.000
18	يساهم ضعف التعبير والنبذة (الصوت ومخارج الكلمات) في الحد من كفاءة اتخاذ القرارات	3.84	76.80	7.308	.000
	المعوقات الشخصية	4.070909	81.42	13.511	.000

قيمة t عند درجة حرية "17" ومستوى دلالة 0.05 يساوي 1.74

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول رقم (20.4)، والذي يبين أن آراء أفراد العينة في جميع الفقرات ايجابية، حيث أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.74، ومستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، والوزن النسبي لكل فقرة أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%", بمعنى أن أفراد عينة الدراسة يتفقون على أنه:

15- يساهم القصور في مهارات الاتصال لدى المدراء إلى الحد من كفاءة اتخاذ القرارات بوزن نسبي 84.60%.

16- يساهم سوء العلاقات مع العاملين إلى الحد من كفاءة اتخاذ القرارات بوزن نسبي 83.40%.

17- يساهم اتجاهات الأفراد السلبية (الخوف، الغرور، ضغط الرؤساء) إلى الحد من كفاءة اتخاذ القرارات بوزن نسبي 82%.

14- يساهم عدم الرغبة في الاتصال لدى المدراء في الحد من كفاءة اتخاذ القرارات بوزن نسبي 80.40%.

18- يساهم ضعف التعبير والنبرة (الصوت ومخارج الكلمات) في الحد من كفاءة اتخاذ القرارات بوزن نسبي 76.80%.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع المحاور الثالث (المعوقات الشخصية) يساوي 4.070، والوزن النسبي يساوي 81.42%، وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، قيمة t المحسوبة 13.511 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.74، مما يدل على أن المعوقات التنظيمية تحد من كفاءة تقنية الاتصال الموجودة حالياً في فاعلية اتخاذ القرارات في البنوك التجارية في الولاية، ومستوى الدلالة المعنوية تساوي 0.00 وهي أقل من 0.05 مما يؤكد أن ما ذهبنا إليه صحيحاً.

وهذا يعني قبول فرضية وجود معوقات شخصية تحد من كفاءة تقنيات الاتصال على فاعلية اتخاذ القرارات في البنوك التجارية في الولاية.

الفرضية الثالثة الرئيسية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول محاور استخدام تقنيات الاتصال على فاعلية اتخاذ القرارات يعزى إلى الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (العمر ، الخبرة، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي).

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول استخدام تقنيات الاتصال على فاعلية اتخاذ القرارات يعزى للعمر عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

الجدول رقم (21.4)

جدول تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير محور

العمر

مستوى الدلالة	قيمة f	المتوسط الحسابي				المحور
		أكبر من 45 سنة	36 - 45 سنة	26 - 35 سنة	أقل من 25 سنة	
0.537	0.73	4.221591	4.3125	4.204218	4.119792	توظيف تقنيات الاتصال
0.131	1.917	3.810606	4.192308	3.814815	4.020833	المعوقات المتعلقة بتقنيات الاتصال
0.164	1.738	3.653061	4.065934	3.740741	4.107143	المعوقات التنظيمية
0.416	0.956	3.872727	4.261538	4.081481	3.925	المعوقات الشخصية
0.162	1.744	3.901898	4.20807	3.960314	4.043192	جميع المحاور

المصدر: إعداد الباحث

تبين من الجدول رقم (21.4) أن قيمة مستوى الدلالة المعينة عند مستوى $\alpha = 0.05$ لقيمة اختبار F للفرق بين متوسط آراء أفراد العينة حولة نظم وتقنيات الاتصال الإداري على فاعلية اتخاذ القرارات والذي يعزى للعمر كل القيم في الجدول أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق معنوية في آراء أفراد العينة يعزى للعمر عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

وربما يفسر عدم وجود فروق معنوية تعزى للعمر لتقارب أعمار الفئات تحت الدراسة في فئة من 26 - 35 سنة وبلغت نسبتهم 49.1% وبالتالي تكون إجاباتهم متشابهة لحد كبير.

الجدول رقم (22.4)

جدول تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير محور الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة f	المتوسط الحسابي				المحور
		أكثر من 15 سنة	11 - 15 سنة	6 - 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
.363	1.074	4.283088	4.309028	4.105392	4.209811	توظيف تقنيات الاتصال
.002	5.456	3.906863	4.472222	3.45098	3.953901	المعوقات المتعلقة بتقنيات الاتصال
.320	1.183	3.766234	4.202381	3.680672	3.829787	المعوقات التنظيمية
.812	.318	4.011765	4.183333	4.211765	4.034043	المعوقات الشخصية
.187	1.627	3.99918	4.291741	3.862202	4.006885	جميع المحاور

المصدر: إعداد الباحث

تبين من الجدول رقم (22.4) أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية عند مستوى $\alpha = 0.05$ لقيمة اختبار F للفروق بين متوسط آراء أفراد العينة حول نظم وتقنيات الاتصال الإداري على فاعلية اتخاذ القرارات والذي يعزى للخبرة وبلغت قيمتها المعنوية 0.002 وهي أقل من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق معنوية في آراء أفراد العينة يعزى للخبرة (للمعوقات المتعلقة بتقنيات الاتصال) عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ أما بقية المحاور فكلها ليست ذات دلالة معنوية متغير محور الخبرة وجميع القيم أكبر من 0.05.

الجدول رقم (23.4)

جدول تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير محور
المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة f	المتوسط الحسابي					المحور
		الدكتورة	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم	ثانوية عامة	
.465	.904	4.4375	4.2375	4.200036	4.1875	4.405303	توظيف تقنيات الاتصال
.046	2.511	4.75	4.183333	3.790043	4.233333	4.136364	المعوقات المتعلقة بتقنيات الاتصال
.007	3.761	4.857143	4.457143	3.68797	4.114286	3.779221	المعوقات التنظيمية
.335	1.156	4.5	4.4	4.020779	4.34	3.8	المعوقات الشخصية
.042	2.579	4.636161	4.319494	3.928137	4.21878	4.030222	جميع المحاور

المصدر: إعداد الباحث

تبين من الجدول رقم (23.4) أن قيمة مستوى الدلالة المعنية عند مستوى $\alpha = 0.05$ لقيمة اختبار F للفرق بين متوسط آراء أفراد العينة حول نظم وتقنيات الاتصال الإداري على فاعلية اتخاذ القرارات والذي يعزى للعمر كل القيم في الجدول أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق معنوية في آراء أفراد العينة يعزى للعمر عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

الجدول رقم (24.4)

جدول تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير محور
المستوى الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة f	المتوسط الحسابي					المحور
		عامل	موظف	مراقب	نائب مدير	مدير فرع	
.674	.585	4.069444	4.209235	4.202381	4.295455	4.356061	توظيف تقنيات الاتصال
.058	2.358	4.388889	3.818182	3.857143	4.393939	4.151515	المعوقات المتعلقة بتقنيات الاتصال
.566	.741	4.238095	3.773655	4.040816	3.87013	4.1	المعوقات التنظيمية
.852	.338	3.6	4.075325	4.257143	4.109091	4.127273	المعوقات الشخصية
.551	.764	4.074107	3.969099	4.089371	4.167154	4.198359	جميع المحاور

المصدر: إعداد الباحث

تبين من الجدول رقم (24.4) أن قيمة مستوى الدلالة المعنية عند مستوى $\alpha = 0.05$ لقيمة اختبار F للفرق بين متوسط آراء أفراد العينة حولة نظم وتقنيات الاتصال الإداري على فاعلية اتخاذ القرارات والذي يعزى للمستوى الوظيفي وكل القيم في الجدول عمود (مستوى الدلالة) أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق معنوية في آراء أفراد العينة يعزى للمستوى الوظيفي عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

الجدول رقم (4. 25)

جدول تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير محور
حجم العاملين في المنشأة

مستوى الدلالة	قيمة f	المتوسط الحسابي			المحور
		كبير أكثر من 50	متوسط من 20 - 50	صغير أقل من 20	
.873	.136	4.275	4.284722	4.222656	توظيف تقنيات الاتصال
.410	.899	4.333333	3.958333	3.894097	المعوقات المتعلقة بتقنيات الاتصال
.018	4.165	4.657143	4.178571	3.772932	المعوقات التنظيمية
.398	.930	3.92	4.45	4.052083	المعوقات الشخصية
.239	1.453	4.296369	4.217907	3.987972	جميع المحاور

المصدر: إعداد الباحث

تبين من الجدول رقم (4. 25) أن قيمة مستوى الدلالة المعنية عند مستوى $\alpha = 0.05$ لقيمة اختبار F للفروق بين متوسط آراء أفراد العينة حول تقنيات الاتصال الإداري على فاعلية اتخاذ القرارات والذي يعزى لحجم المنشأة تبين أن كل القيم في الجدول أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق معنوية في آراء أفراد العينة يعزى إلى حجم المنشأة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ما عدا محور المعوقات التنظيمية الذي بين أن هناك فرقاً في متوسط آراء أفراد العينة حول تقنيات الاتصال الإداري على فاعلية اتخاذ القرارات وربما يرجع ذلك إلى عدم استقلالية القرارات الإدارية بالنسبة للبنوك التجارية في الولاية.

الجدول رقم (26.4)

جدول تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير محور
الدورات التدريبية على تقنيات الاتصال

مستوى الدلالة	قيمة f	المتوسط الحسابي			المحور
		ثلاث دورات فأكثر	دورتين	دورة واحدة	
.031	3.630	4.354167	4.309179	4.127083	توظيف تقنيات الاتصال
.477	.747	3.869048	4.072464	4.041667	المعوقات المتعلقة بتقنيات الاتصال
.127	2.112	3.730159	4.161491	3.832143	المعوقات التنظيمية
.504	.690	3.971429	4.217391	4.17	المعوقات الشخصية
.371	1.002	3.990257	4.190131	4.042723	جميع المحاور

المصدر: إعداد الباحث

تبين من الجدول رقم (26.4) أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية عند مستوى $\alpha = 0.05$ لقيمة اختبار F للفرق بين متوسط آراء أفراد العينة حول تقنيات الاتصال الإداري على فاعلية اتخاذ القرارات والذي يعزى الدورات التدريبية تبين أن كل القيم في الجدول أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق معنوية في آراء أفراد العينة يعزى إلى الدورات التدريبية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ما عدا محور توظيف تقنيات الاتصال الذي بين أن هناك فرقاً في متوسط آراء أفراد العينة حول تقنيات الاتصال الإداري على فاعلية اتخاذ القرارات وربما يرجع ذلك إلى التفاوت في عدد الدورات التدريبية التي تلقاها أفراد العينة حول تقنيات الاتصال ومدى فاعليتها في اتخاذ القرارات.

الجدول رقم (4 . 27)

جدول ملخص لنتائج فرضيات الدراسة

رقم الفرضية	الفرضية	النتيجة
الأولى	هل ساهم توظيف تقنيات الاتصال على فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك التجارية في الولاية الشمالية؟	مقبولة
الثانية	هل توجد معوقات تحد من كفاءة تقنيات الاتصال الموجودة حالياً على فعالية اتخاذ القرارات في البنوك التجارية في الولاية الشمالية؟	مقبولة
	هل توجد معوقات، متعلقة بتقنيات الاتصال المتوفرة حالياً تحد من كفاءة استخدام تقنيات الاتصال على فعالية اتخاذ القرارات بالبنوك التجارية في الولاية الشمالية؟.	مقبولة
	هل توجد معوقات، تنظيمية تحد من كفاءة استخدام تقنيات الاتصال على فعالية اتخاذ القرارات بالبنوك التجارية في الولاية الشمالية؟	مرفوضة
	هل توجد معوقات شخصية، تحد من كفاءة استخدام تقنيات الاتصال على فعالية اتخاذ القرارات بالبنوك التجارية في الولاية الشمالية	مقبولة
	هل توجد فروق بين الأفراد العاملين في البنوك التجارية في الولاية الشمالية في استخدام تقنيات الاتصال على فعالية اتخاذ القرارات؟ تعزى إلى الخصائص الديموغرافية والوظيفية (العمر، الخبرة، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي)	مقبولة
الثالثة		

النتائج والتوصيات

أولاً : نتائج الدراسة

1. أظهرت الدراسة أن واقع تقنيات الاتصال المتمثلة في الإنترنت والبريد الإلكتروني والشات بأنه واقع جيد ولكن بحاجة إلى تحسين وتطوير، أما بنسبة لوسائل الاتصال الأخرى كالهاتف والجوال والفاكس فإنه جيد.
2. أظهرت الدراسة أن أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بشكل كبير على أن توظيف تقنيات الاتصال يساهم في سرعة أداء المهام في اتخاذ القرارات.
3. أظهرت الدراسة أن أكثر تقنيات الاتصال استخداماً بالبنوك التجارية بالولاية (البريد الإلكتروني، الفاكس، الهاتف الجوال)، أما وسائل الاتصال متوسطة الاستخدام (الهاتف الثابت، توتير، الفيديوكونفرس) بينما كانت تقنيات الاتصال قليلة الاستخدام (فيس بوك، الشات، الواتس أب).
4. أظهرت الدراسة أن هناك معوقات تحد من استخدام تقنيات الاتصال الإداري على فاعلية اتخاذ القرارات، وأكثر هذه المعوقات هي المعوقات المتعلقة بتقنية الاتصال متمثلة في (قلة تقنيات الاتصال، انخفاض مستوى تدريب العاملين عليها، عدم توفر الكفاءات المؤهلة، عدم توفر الصيانة الوقائية الدورية لتقنيات الاتصال) تليها المعوقات الشخصية المتمثلة في (القصور في مهارات الاتصال لدى المدراء، سوء العلاقات مع العاملين، الاتجاهات السلبية للأفراد (الخوف، الغرور، ضغط الرؤساء)، عدم الرغبة في الاتصال لدى المدراء، ضعف التعبير والنبذة (الصوت ومخارج الكلمات)، ثم المعوقات التنظيمية المتمثلة في (قلة المعلومات الكاملة كماً ونوعاً، عدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، ضغط العمل المتزايد، تعدد المستويات الإدارية).
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول تقنيات الاتصال الإداري على فاعلية اتخاذ القرارات تعزى إلى العمر، المؤهل العلمي.
6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول تقنيات الاتصال الإداري على فاعلية اتخاذ القرارات تعزى إلى المستوى الوظيفي.

ثانياً: التوصيات

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من النتائج المذكور يمكن إعطاء التوصيات التالية:

1. تشير الدراسة إلى أن أكثر المقترحات أهمية في تحسين عملية الاتصال واستخدام التقنيات هي تنمية مهارات العاملين وتزويدهم بالمهارات اللازمة لاستخدام هذه التقنيات وتخصيص موازنة لتنفيذ في مجال تقنيات الاتصال وتحديث وسائل الاتصال باستمرار بحيث تتماشى مع التطورات.
2. نشر الوعي التقني بين العاملين في البنوك التجارية بالولاية واستغلال التقنية الحالية الموجودة في البنوك في سرعة إنجاز الأعمال وتسهيل عملية الاتصال، بهدف تغيير الثقافة التنظيمية الحالية إلى ثقافة تنظيمية تجعل من تقنية الاتصال عنصراً فعالاً في إنجاز الأعمال واتخاذ القرارات.
3. دعم تنمية الموارد البشرية في مجال استخدام التقنية، من خلال نظام تدريبي فعال، يتيح لجميع موظفي البنوك التجارية بالولاية فرصة الاستفادة من تقنية الاتصالات والمعلومات.
4. تحديث تقنيات الاتصال بصفة مستمرة وتوفير الصيانة الوقائية لهذه الأجهزة.
5. توفير الحوافز المادية والمعنوية من أجل تشجيع العاملين على الاعتماد على التقنية في مجال الاتصال.
6. ضرورة الاهتمام بشبكة الإنترنت واستخدامها كوسيلة من وسائل الاتصالات والاستفادة مما تقدمه من بيانات ومعلومات لمتخذي القرارات.
7. البدء في معالجة القصور والمعوقات التي تحول دون كفاءة تقنيات الاتصال المتمثلة في المعوقات المتعلقة بالتقنية المستخدمة والمعوقات الشخصية والتنظيمية.
8. العمل على تشجيع الاتصالات الشخصية والمعلومات المرتدة، وخلق جو من الثقة المتبادلة فيما بين الموظفين والإدارة.

توصيات لإبحاث مستقبلية

1. إجراء دراسات في أثر تقنيات الاتصال الإداري في قطاع البنوك التجارية والحكومية بشكل موسع.
2. عمل دراسات وبحوث في أثر تقنيات الاتصال الإداري الإلكتروني بشكل أكثر تفصيلاً.
3. إجراء دراسات حول معوقات تطبيق تقنيات الاتصال الإداري الحديثة في قطاع البنوك.

المراجع

القرآن الكريم

المراجع العربية

المراجع الأجنبية

مواقع الإنترنت

أولاً: القرآن الكريم

ثانياً: المراجع العربية

1. الأخرس، محمد صفوح (1991م) الأساس الاجتماعي للنقد العلمي والتقني، الرياض، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب.
2. حلباوي، يوسف (1992م) النقانة في الوطن العربي "مفهومها وتحدياتها"، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية.
3. الحموي، شريف (2007) مهارات الاتصال، عمان، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
4. رشتي، جيهان أحمد، (1978) الأسس العلمية لنظريات الإعلام، القاهرة، دار الفكر العربي.
5. السالم، سالم محمد (1992م) التقنية المعاصرة ووسائل نقلها إلى الدول النامية، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.
6. السالمي، علاء عبد الرزاق، والدباغ، رياض حامد، تقنيات المعلومات الإدارية، عمان، دار وائل للنشر.
7. شفيق محمد، وعكاشة فتحي (1997) مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، القاهرة.
8. الطائي حميد، والعلاق بشير (2009) اساسيات الاتصال (نماذج ومهارات)، عمان، دار اليازوري للنشر وتوزيع.
9. طلعت، شاهيناز (1980) وسائل الإعلام والتنمية الاجتماعية، القاهرة، الأنجلو المصرية.
10. العامري، صالح مهدي، والغالبي، طاهر حسن (2007) الإدارة والأعمال، عمان، دار وائل للنشر.
11. عبد الله، عماد حسين (1412هـ) مذكرات في الإدارة العامة، الرياض المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب.
12. العبيد، فهد يعقوب (1989م) التنمية التكنولوجية "مفهومها ومتطلباتها" مصر، الدار الدولية للنشر والتوزيع.

13. العلاق، بشير عباس (2007) تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها في مجال التجارة النقال، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
14. قاسم، جميل قاسم (1984م) نقل التكنولوجيا وعملية التنمية "وجهة نظر الدول النامية" الأردن، المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
15. كرم، انطونيوس (1982م) العرب أمام تحديات التكنولوجيا، الكويت، سلسلة عالم المعرفة، عدد (59).
16. المصري، أحمد محمد (2000) الإدارة الحديثة (معلومات، اتصالات، اتخاذ القرارات) مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
17. مقلد، إسماعيل صبري (1973) دراسات في الإدارة العامة، الإدارة العامة، القاهرة، دار المعارف بمصر.
18. مكاي، حسن (1998) تكنولوجيا الاتصال في عصر المعلومات، الدار المصرية اللبنانية القاهرة.
19. منصور، هالة (2000) الاتصال الفعال (مفاهيمه وأساليبه ومهاراته)، الاسكندرية، المكتبة الجامعية.
20. الهواري عادل، ومصلح سعد (1994) موسوعة العلوم الاجتماعية، الامارات العربية المتحدة، مكتبة الفلاح.
21. ياغي، محمد عبد الفتاح (1988م) اتخاذ القرارات التنظيمية، الرياض، جامعة الملك سعود.

ثالثاً: الرسائل الجامعية

1. الجديع، عبد العزيز دخيل (2002) واقع الاتصالات الإدارية وفاعليتها في تحقيق أهداف المديرية العامة للجوازات. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض المملكة العربية السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

2. جناحي، عبد الناصر محمد (1993) استخدام التقنيات الحديثة وأنظمة المعلومات في إدارة المواد، رسالة ماجستير غير منشورة، البحرين، جامعة الخليج العربي.
3. الخيري، محمد موسى محمد (2003) دور التقنية الحديثة في تطوير الاتصالات الإدارية بالأجهزة الأمنية (دراسة مسحية على إدارات الاتصالات الإدارية في القطاعات الأمنية).
4. رومي، أسماعيل (2001) دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير إدارة المصارف التجارية في الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، جامعة القدس.
5. السبيعي، هزاع (2003) دورة نظم الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية بالرياض رسالة غير منشورة، مكتبة الملك فهد الوطنية.
6. الشهري، علي حسن (2005) الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من جهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في منطقة الرياض. جامعة نايف للعلوم الأمنية.
7. المانع، محمد (2006) تكنولوجيا الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض.
8. المنجي، زهراء سيف (2003) الاتصالات الإدارية في أجهزة الخدمة المدنية بسلطنة عُمان (دراسة تحليلية).
9. النملة، عبد الرحمن سليمان (1998) استطلاع آراء موظفي الجمارك حول أثر الاتصالات الإدارية على الأداء بالتطبيق على مصلحة الجمارك، رسالة غير منشورة، الرياض.

رابعاً: المنشورات والدوريات

1. حسين، حيدر عباس، البدري، انتصار الياس، عبدالله، الريح آدم، (2006) بنك السودان المركزي الاصدار رقم (6) خلال الفترة 1999 - 2003م، (سلسلة بحثية يصدرها الإدارة العامة للبحوث والإحصاء).
2. الخطيب، باسل (1984م) التكنولوجيا والعالم الثالث "تقييم لأهم المتغيرات ومشاكلها" الأردن، مجلة الدراسات الدبلوماسية، العدد الرابع.

3. الزعبي، خالد يوسف (2005) أثر توافر مهارات الاتصال والرسائل غير اللفظية على فاعلية الاتصال الإداري "دراسة ميدانية في مراكز الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك"، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 32، العدد 2.
4. سبيل، وسلمى (1981) أجهزة المعلومات، نشأتها في البحث والتنمية والاتجاهات الحديثة لتأدية رسالتها، المجلة العربية للمعلومات، م 2، ع2، تونس: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.
5. عبد المنعم، أحمد حسين (أبريل (نيسان) 1978م) المعلومات وعملية اتخاذ القرارات، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، العدد الثاني.
6. عواد، عفيف (1987م) العالم العربي والتكنولوجيا، دمشق، مجلة الفكر العربي العدد (45).
7. الفرا ماجد، واللوح نبيل (2007): تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية، مجلة الجامعة الإسلامية "سلسلة الدراسات الإنسانية"، المجلد 15، عدد 2.
8. اللبان، محي ناصر (1990م) شروط التقنية في البلاد العربية، دمشق، مجلة الفكر العربي، العدد (45).
9. اللوزي، موسى (1999) الاتصالات الإدارية في المؤسسات الحكومية الأردنية "دراسة تحليلية"، أبحاث اليرموك، المجلد 15.
10. يوسف، حلمي شحادة (1988م) تنسيق سياسة الاستفادة من التقنية في الدول العربية، الرياض، مجلة الإدارة العامة، العدد (57).

خامساً: المراجع الأجنبية

1. Alex Bavelas, communication Patterns in Task- Oriented Groups, Journal of the Acoustical Society of America, 1950, 22, PP 725-730.
2. Angason, Q (2007) "Behavioral Aspects of Communication in Simulated Settings". Journal of Behavioral Sciences, vol (6), No (13), Winter, PP 118-114.
3. Black ,Octavius (1996).Addressing the issue of good communication
4. Cassiolato,Jose(1997).New communication technologies and development ,information technology for development, vol 7,no.1,p51
5. Claude Shannon and Warren Weaver. The Mathematical Theory and Communication, University of Illinois Press, 1949.pp. 5-8.
6. Cunningham W (2007). "Word-of-mouth Communication in certain situation", Journal of Marketing, vol (14), no (7). Autumn, PP23-19.
7. fisk, R (2006). Communicating Effectively Harcour Publishing. California, USA, PP 27-25
8. Hammilton, R (2007). Feeding Back Communication. Albert Moore Publishers, Canada, P.132.
9. Harold J. Leavitt, Some Effects of Certain communication Patterns of Group Performance, Journal of Abnormal Social Psychology, 1951, 46, PP. 38-50. Jiffley, S (2007), "Flexible Managerial and Organization Structures in Customer-driven enterprises", Journal of Pioneers Switzerland, spring PP 73-61
- 10.Herbert A. Simon, Applying Information Technology to Organization Design, Public Administration Review, May – June, 1973, PP. 268-277.
- 11.Lavender, S (2008) Communication Strateg: Thoughts and Action. Vantage Press, New York, USA, P27.

12. Livesy, N (2007). ((Cultural Differences in Communication Patterns and Styles: A Comparative Study. Journal Of CommunicatioVol (3), No (9), Summer, PP 221-207.
13. M. Mulder, communication Structure, Design Structure, and Group Performance Sociometry, 1960, 23, PP. 1-14.
14. M.E. Shaw and G.H. Rothschild, Some Effects of Prolonged Experience in communication Nets, Journal of Applied Psychology, 1956, 40, PP. 281-286.
15. Mose, A (2005). "Judging by Feelings and Expression", The Time Magazine, 24th August, P61.
16. people management, pp.25-44.
17. Peters, V and Yeats, I (2000). Pharmaceutical Sales Management in a changeable market place. Black Dog Publishing Company, Pennsylvania, USA, P. 132.
18. Rauber, Techn. A (2005). Communicational aspects of project management using web-based technologies. unpublished thesis, university of technology, Vienna.
19. Ronald N. Tylor, Behavioral Decision Making (Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Company, 1948), PP. 192-193.
20. Rosenfield, N (2004). Effective Communicating. Tactics and Strategies, Vantage Press, New York, USA, P.307.
21. Spanos, Yiannis (2002). The relationship between information and communication technologies and its effects on decision making. Information and Management, Volume 39, Issue 8, pp: 659 - 675.
22. Yatrakis, Pan (2003). The Relationship Between Internet Usage and Decision Making: The Case of Information Technology (IT) Managers in China. Journal of Applied Management and Entrepreneurship retrieved from www.findarticles.com/p/articles/mi/qa5383.

سادسا: مواقع الانترنت

1. مدونة صالح محمد القرا، نقلا عن موقع <http://sqarra.wordpress.com/bank> الاطلاع على الموقع بتاريخ 2014/5/15م.
2. موقع مصرف المزارع التجاري www.fcbsudan.com الاطلاع بتاريخ 2014/3/27م.
3. موقع بنك الشمال الاسلامي www.shib.sd الاطلاع بتاريخ 2014/3/27م.
4. موقع بنك الادخار www.ssdbank.com الاطلاع بتاريخ 2014/3/27م.
5. موقع اتحاد المصاريف السوداني www.sbu-sd.org الاطلاع بتاريخ 2014/3/27م.
6. موقع بنك البركة السوداني www.albaraka.com.sd الاطلاع بتاريخ 2014/3/27م.

الملاحق

