

# الفصل الثاني

## الاتصال

- تمهيد:

1 ماهية الاتصال.

2 الاتصال الاداري.

3 أثر الاتصال في السلوك التنظيمي.

- خلاصة الفصل.

## تمهيد :

يعد الاتصال عصب الحياة حيث انه يلعب دورا حيويا في شتى المجالات وبصفة خاصة في مجال الإدارة حيث انه لا يمكن لأي إدارة أن تحقق أهداف المنظمة بدون عملية الاتصال لأنه يعد وسيلة نقل المعلومات ذات الصلة بالقرارات وهي والعنصر الأساسي في تنفيذ ما يتحقق عن طريق عملية الإتصال وهو التفاعل الاجتماعي بين الأشخاص بعضهم ببعض من جهة ومن جهة أخرى بين المنظمة والأشخاص ومن جهة ثالثة بين المنظمة والمجتمع الخارجي سواء المحلي أو الدولي ومن هنا يتضح لنا أهمية عملية الاتصال وبالتالي لابد من تناسب تنظيمها والعمل على أن تؤدي وظيفتها على أكمل وجه بحيث تتناسب المعلومات بيسر وسهولة وبصفة مستمرة وبين مختلف مستويات التنظيم فعند حدوث خلل في عملية الاتصال مثل ضعفها أو توقفها أو وجود عوائق تعوق انساب المعلومات ينعكس ذلك سلبا عن المنظمة.

## 1 ماهية الاتصال

الاتصال عملية اجتماعية ذات علاقة واسعة بعمل الجماعة والمنظمة ويشبه أحد الكتاب الاتصال بالهواء النقي الذي لا تشعر بأهميته وقيمته إلا إذا افتقدناه وكذلك الاتصالات تبرز وتتضح أهميتها حين ظهور مشكلة معينة ويرى العديد من الكتاب أن أغلبية المشكلات والصعوبات التي تواجهها المنظمة في العصر الحديث الحاضر هي أساسا ناشئة عن مشكلات الاتصال فهناك افتراض عام وهوان الكثير من المشكلات الفردية والاجتماعية هي نتيجة اتصالات خاطئة وغير مناسبة.

## مفهوم الاتصال :

يمكن القول أن الكتاب والباحثين لم يتفقوا على تعريف واحد ولكن من الملاحظ انه مع تطور السلوك التنظيمي بدا بعض الباحثين يهتمون بالاتصال وينظرون إليه من منظور سلوكي واعتبار الاتصال عملية معالجة المعلومات الاجتماعية فالمرسل يبيلور فكرة معينة من الرسالة خلال معرفته وإدراكه وتحليله ويرسلها لشخص آخر يقوم بدور تكوين معنى الرسالة التي تسلمها ، فالالاتصال إذن يتضمن تنظيم وتبويب وتحليل وتفسير المعلومات إذا فهو عملية تحدث داخل الأفراد ومن بين التعاريف التي تؤكد على المنظور السلوكي للاتصال التعريف الذي قدمه هاوكينز وبرسيون فيقولان " الاتصال هو العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل

المنظمات وبواسطة تبادل المعلومات لتحقيق الأهداف التنظيمية"<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - حسين حريم ، السلوك التنظيمي . سلوك الأفراد والجماعات، مرجع سابق، ص245

كما يعرف الاتصال بأنه: " عملية مستمرة تتضمن قيام احد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة تنقل من خلال وسيلة الاتصال إلى الطرف الآخر " وتعرف جمعية الإدارة الأمريكية الاتصال بأنه " أي سلوك يؤدي إلى تبادل معنى " ويرى مريخيو أن الاتصال هو أي سلوك مقصود من جانب المرسل ينقل المعنى المطلوب إلى المستقبل ويؤدي إلى الاستجابة للسلوك المطلوب منه.

أما كين ديفيز فيعرف الاتصال بأنه: " عملية نقل المعلومات والتفاهم من شخص لآخر من خلال التعاريف يتضح أن الاتصال عملية سلوكية بين إنسان وآخر وبين مجموعة من الأفراد وآخرين تتضمن معلومات وأفكار تستخدم عدة أساليب في سبيل تحقيق أهداف مرغوبة" <sup>1</sup>.

### ثانيا : أنواع الاتصال:

يمكن حصر أنواع الاتصال فيما يلي :

**الاتصال الرسمي:** هو ذلك الاتصال الذي يحدث في إطار التنظيم الرسمي للمؤسسة والاتصال الرسمي يتمثل في نقل المعلومات والأوامر الخاصة بالاتصالات الصاعدة والنازلة التي تمثل ما يسمى النظام الرسمي داخل المؤسسة لهذا فهي تعتمد على الهيكل التنظيمي لتوضيح البنية الهرمية للمؤسسة والتي تحكمها قوانين ولوائح ومن أهدافه : نقل الاقتراحات ،الوجهات ، الأوامر ،

<sup>1</sup>- BENOIT(DENIS:) INFORMATION COMMUNIECATION - les éditions organisation, paris, 1991, p212

التقارير ، التعاليم ... الخ، معتمداً في ذلك على الخطابات والمنشورات بكافة أنواعها والمذكرات والأوامر والقرارات الإدارية .

**1-الاتصال الغير رسمي:** يقوم هذا النوع من الاتصال أساساً على الصداقات والعلاقات الشخصية والثقة المتبادلة بين مختلف أطراف عملية الاتصال ،وهي بذلك لا تعتمد على القنوات الرسمية المحددة وفق الخريطة الرسمية بل تجري بين الزملاء في العمل عن طريق تبادل الحديث حول مشكل أو ظروف حياة المؤسسة.

كما انه على الإدارة أن تسعى إلى التعرف على مصادر الاتصالات الغير رسمية ومساراتها وتحليل محتواها والتعرف على أهدافها، فإذا تبين لها أن أهداف الاتصالات الغير رسمية متفقة وأهداف الرسمية، عليها أن تشجعه وتيسر السبل أمامه أما إذا تبين الإدارة أن أهداف الاتصالات الغير الرسمية تتعارض مع أهداف الاتصالات الرسمية وتعطلها، عليها أن تعمل على تقليل من أثارها ومحتواها بالأساليب المنطقية السليمة المشروعة.<sup>1</sup>

### أهمية ودور الاتصال

#### أولاً: أهمية الاتصال في منظمات الأعمال

تعد عملية الاتصال على درجة عالية من الأهمية في المنظمات الأعمال كما يمكن اعتبارها المفتاح للإدارة الفعالة فالاتصالات الفعالة تقع في صلب الأداء الإداري وعليه فان الاتصال اللفظي والاتصال الغير اللفظي يؤثر في نجاح المنظمة وقدرتها في تحقيق أهدافها،

<sup>1</sup>- محمد سلامة وآخرون ، الاتصال ووسائله بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 1991، ص 70 .

وعليه يمكن القول إن الاتصال بمثابة الشريان الذي يضخ الدم (المعلومات) إلى المنظمة في الاتصالات الشفهية والمكتوبة تتدفق من خلال قنوات مختلفة وباتجاهات مختلفة داخليا وخارجيا على سبيل المثال أن الإدارة تحتاج إلى إيصال سياستها وخططها وأهدافها وتعاليمها إلى العاملين في المنظمة لكي يفهموها ويقبلوها وبنفس الطريقة فإن العاملين بحاجة إلى إيصال حاجاتهم وطموحاتهم وتوقعاتهم ومشاكلهم إلى الإدارة للعمل فيها.

كذلك نرى بان المنظمة بحاجة أو يجب عليها الاتصال مع عملائها ومجهزيها ومؤسسات الدولة المنافسين والنقابات والجهات الإعلامية بهدف انجاز أعمالها ،إذن فالاتصالات هي الأساس بالنسبة للإدارة الفعالة وأنها العامل الأساسي الذي يساهم في نجاح المنظمة وبقائها وتعتبر عملية الاتصال الوسيلة الرئيسية المؤثرة في سلوك الآخرين وان أهم التحديات التي تواجه المدراء في الوقت الحاضر تعود في جزء منها إلى ثورة المعلومات وحجم الاتصالات الواسعة التي تمثل بصفة هذا العصر، حيث أن الاتجاه نحو تحسين في مجال الاتصال أصبح التزاما وخصوصا في مجال الأعمال والاتصالات التنظيمية.<sup>1</sup>

فالالاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة وعليه يتوقف بقاؤها وبدون الاتصال لا يعرف الموظفون ماذا يعمل زملائهم ولا تستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات والتعليمات والإرشادات اللازمة وبدون الاتصال يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات والأفراد مستحيلا ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بينها لان الأفراد لا

<sup>1</sup>- صباح حمدي على وغازي فرحات أبو زيتون، الاتصالات الإدارية، دار حماد للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2007، ص 19،18.

يستطيعون إيصال حاجاتهم ورغباتهم ومشاعرهم للآخرين وهذا يؤدي كله حتماً إلى انهيار المنظمة، إذن إن أي عمل في الاتصال يؤثر على المنظمة بطريقة ما ومن ناحية أخرى فالالاتصال الفعال يؤدي إلى تحسن أداء العامل وحصوله على الرضا أكبر في العمل فالفرد يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل ويشعر بمشاركة أكبر كما أنه يتفهم أدوار الآخرين مما يشجع على التعاون والتنسيق وقد وجدت بعض الدراسات أن للاتصال الفعال علاقة طردية مباشرة بالرضا عن العمل.<sup>1</sup>

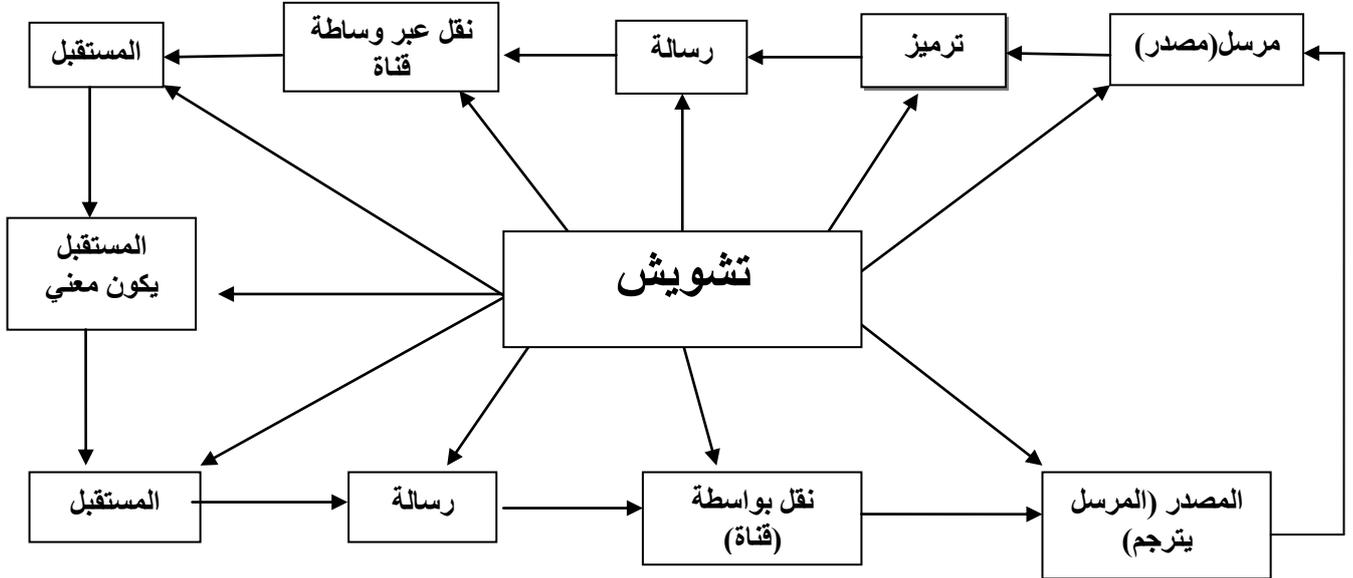
فنظرية الإدارة الحديثة لا تهتم بالوظائف التقليدية للإدارة فقط من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وإنما تهتم أكثر بالطريقة التي يعمل بها المدير وكيف ينفق وقته وكيف يؤدي عمله وما هي الأدوار والأنشطة والمهام التفضيلية التي يقوم بها المدير فعلاً أثناء عمله فنظرية الإدارة الحديثة تهتم فعلاً بأن المدير يلعب دوراً مثل الاتصال بالجهات الخارجية وتمثيل المنظمة رسمياً وتجميع وتحليل المعلومات ونشرها والتحدث باسم المنظمة وحل المشاكل والتعارض مع الغير وغيره من ذلك من المهام والأدوار.

### عناصره وأبعاد عملية الاتصال

إذا ما نظرنا إلى أن الاتصال عملية اجتماعية وفي إطار المنظور السلوكي للعملية فإن الاتصال يتضمن العناصر والخطوات التي بوضوحها الشكل التالي:

<sup>1</sup> - حسن حريم : السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 245

الشكل (1) : عناصر وأبعاد عملية الاتصال<sup>1</sup>



وتتأثر عملية صياغة وبلورة الفكرة بعوامل كثيرة ومن أهمها مدى فهم وإدراك المرسل للموضوع أو الحالة الموقف التي تدور حولها الفكرة وتتأثر كذلك بشخصية المرسل وقيمه واتجاهاته وحاجاته ، كما أن إدراك المرسل للمستقبل ( شخصيته ، قيمه ، واتجاهاته ) وكذلك قدرات المرسل ومهاراته الاتصالية تؤثر في ترميز الفكرة

1-ينتج عن عملية الترميز (الرسالة) التي يود المرسل نقلها للمستقبل وتجدر الإشارة إلى أن

الرسالة قد تخفي في ثناياها مواضيع غير ظاهرة أو قد تثير استجابة انفعالية أو عاطفية

2-امختيار قناة الاتصال المناسبة للرسالة لإيصالها للمستقبل بصورة ناجحة وفعالة ومن بين

وسائط الاتصال:

<sup>1</sup> - حسن حريم، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص ص 246، 247.

المحاور المباشرة وجها لوجه واستعمال الهاتف ، المراسلات ، المذكرات ، الصور ، الرسوم والمقابلات ، والاجتماعات ، ومستخرجات الحواسيب والخرائط وغيرها .

وتتأثر عملية اختيار الوسيلة (القناة) التي تتم بواسطتها إرسال الرسالة بعوامل كثيرة ومن بينها طبيعة موضوع الرسالة والغرض منها وهدفها ونوع وطبيعة المستقبل الذي ستوجه إليه الرسالة ومدى قرب المستقبل وبعده وعامل الزمن فيما يتعلق بنشر الرسالة والاهتمامات والأولويات الشخصية .

لكل وسيلة مزاياها وعيوبها فالالاتصال المباشر وجها لوجه يفيد في القضايا والمواضيع الحساسة والتي تتطلب تغذية راجعة وتفاعلات مكثفا أما الهاتف فهو مناسب وسريع وخاص لكنه يقتصر للمعلومات الغير لفظية ( الجسمانية) ومع أن كتابة المذكرات والرسائل يتطلب وقتا ولكنهما وسيلة جيدة حينما يصعب مواجهة الطرف الآخر وحينما يقتضي الأمر تحقيق الرسمية وتوافر وثيقة مكتوبة وحينما لا يكون اللقاء المباشر ضروريا لتسهيل عملية الفهم .

### 3-يستقبل الطرف الآخر (المستقبل) الرسالة.

4-يقوم المستقبل بفك رموز الرسالة ( ترجمتها وتفسيرها) من كلمات وإعداد وأشكال وصور

وحركات جسمانية صدرت عن المرسل وتجري عمليات تنظيم وتبويب وتحليل للرسالة للتوصل

إلى استنتاج المعنى الصحيح الذي يقصده المرسل وهذه من الأمور التي غالبا ما يهملها

المديرون والمشرفون حينما يصدرن أوامرهم وتوجيهاتهم للمرؤوسين، حيث يعتقدون بان مجرد

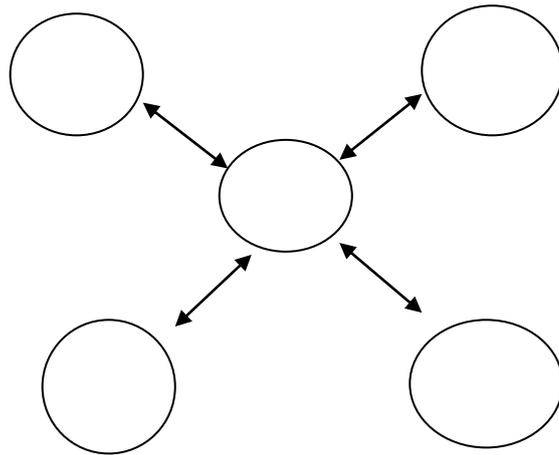
اختيار المرؤوس كافيا لكن الاتصال لا يتم نجاح بدون حدوث فهم للرسالة.

أولاً: أنماط وأشكال الاتصالات التنظيمية

قام كل من بافلز وباريت وليفت ببعض البحوث على الاتصالات وأهميتها في صنع القرارات وكشفت هذه البحوث أن التنظيم اللامركزية أكثر فاعلية في حل المشكلات المعقدة كما أظهرت أنماط الاتصالات على النحو التالي:<sup>1</sup>

**النمط الأول: (شكل العجلة)** وهذا النمط يتيح لعضو في المحور أو الرئيس أو المشرف أن يتصل بأعضاء الجمعية الآخرين ولا يستطيع أعضاء الجماعة في هذا اللفظ الاتصال المباشر إلا بالرئيس ، أي أن الاتصال يتم فيما بينهم عن طريقه فقط واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في المدير أو الرئيس:

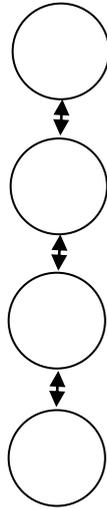
الشكل (2): نمط العجلة<sup>1</sup>



<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، مرجع سابق، 253.

1- النمط الثاني: (شكل السلسلة) وهذا النمط يكون فيه جمع الأعضاء في خط واحد حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر أو بفردين إلا إذا كان احد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط (منتصف) السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكثر في منصبه الوسطي .

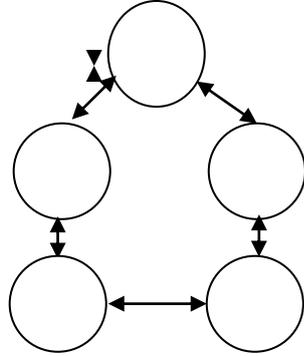
الشكل (3) : نمط السلسلة<sup>1</sup>



2- النمط الثالث: (شكل دائري) وهذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالا مباشرا بشخصين آخرين ،ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة احد الأفراد الذين يتصل بهم اتصالا مباشرا .

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي ، مرجع سابق، ص 254.

الشكل (4): نمط الدائرة<sup>1</sup>



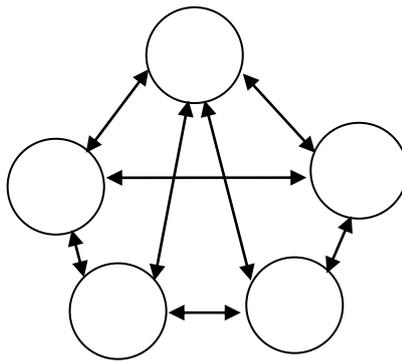
3- النمط الرابع: (شكل الكامل المترابط) في هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم أو المنظمة

(الجهاز) الاتصال المباشر بأي فرد فيها ،بمعنى آخرا ن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات

، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البدء في عملية توصيل المعلومات والى إمكانية زيادة

التحريف فيها وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة والفعالة.

الشكل (5): النمط الكامل ( المترابط)<sup>2</sup>



<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، ، مرجع نفسه، ص254.

<sup>2</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص254.

## الاتصال الإداري

تعد الاتصالات على مستوى المنظمات الأعمال بمثابة الوسيلة أو الشبكة التي يعتمد عليها المديرين لتطوير وإدامة العمل في المنظمة باتجاه بلوغ المخطط من الأعمال والأهداف الموضوعية، فضلا عن تقديم المعلومات والقرارات وتفسيرها سواء كانت داخل المنظمة أو خارجها.

## مفهوم الاتصال الإداري

يعتبر الاتصال احد الوظائف والعمليات الإدارية الأساسية التي بدونها لا يمكن للعملية الإدارية أن تكتمل فإن قصور في خدمات الاتصالات يمكن أن تؤثر سلبا على مستوى أداء الأعمال في المؤسسة.

## أولاً: مفهوم الاتصالات الإدارية .

عرف (كنز وبرسون) عملية الاتصالات الإدارية بأنها " العملية التي من خلالها يتم تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات "وتؤدي الاتصالات عدة وظائف تتعلق بجمع المعلومات لاتخاذ القرارات ومن ثم اتخاذ القرارات ومحاولة تغيير الاتجاهات والاتصالات كما تعرف أيضا بأنها " عملية تفاعل وتأثير بين المرسل والمستقبل تبعا للرسالة المرسلة " فعلمية الاتصال تمثل الرباط الذي يربط بين مختلف أجهزة الفرعية داخل أي تنظيم من جهة وبين هذه الأجهزة الفرعية والتنظيم الكلي من جهة أخرى فعلمية الاتصالات بالمعنى الواسع تمثل العملية الصادقة إلى نقل وتبادل المعلومات من الأفراد والجماعات بهدف التأثير في سلوكهم وتوجيههم<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> - جمال الدين لعويسات ، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، مرجع سابق، ص ص،48،49.

فالاتصالات جزء أساسي من كافة الخطوات الإدارية الأساسية من تخطيط، وتوجيه، ورقابة، فلا يمكن للتخطيط أن يتحقق إلا من خلال نظام فعال للمعلومات يمكن من خلاله معرفة ظروف للتنظيم وإمكانياته ومشاكله ومن ثم اختيار البديل الأفضل ولاشك أن كافة الخطوات بشكل مختلف على ما يتوفر من معلومات .

فالاتصالات الإدارية الفعالة هي ليست بالأمر السهل ولكنها تمثل عملية يمكن لأي شخص أن يقوم بها بشكل جيد، الاتصالات الجيدة تعنى ظروف تفكير بما يريد المرسل إليه أن يسمعه أو يقرأه إذن فهي تدور حول ربط رغبات ومخرجات المنظمة مع نشاطاتها الحالية بطريقة معقولة ، إذن هي عبارة عن قول الحقيقية<sup>1</sup> .

### أشكال الاتصال الإداري.

يمكن تقسيم أشكال الاتصالات الإدارية إلى أشكال رئيسية :

- \* الاتصالات النازلة: سياسات إجراءات قوانين خطط قرارات
- \* الاتصالات الصاعدة: توضيحات ،توصيات، وتغذية رجعية .
- \* الاتصالات الأفقية: تنسيق الأنشطة، حل المشكلة، قرارات مشتركة
- \* الاتصالات المتعددة الاتجاهات: تبادل المعلومات، تنسيق.

<sup>1</sup> - صباح حمدي علي وغازي فرحات أبو علي، الاتصالات الإدارية، مرجع سابق، ص 38، 39.

## أولاً: الاتصالات النازلة

يتمثل هذا الشكل من الاتصالات من أعلى إلى أسفل أي من المدير إلى المرؤوسين في ظل التنظيمات التنفيذية الهرمية والتي يمثل التنظيم لما يسوده من تسلسل رئاسي يقوم على نطاق إشراف ضيق تتعدد في ظله المستويات الإدارية.

وتتمثل الاتصالات النازلة في التعليمات التي يصدرها القادة الإداريون للمستويات الدنيا والتي تتضمن نقل التعليمات النازلة والتوجيهات لحسن سير العمل، وهذه الاتصالات هي في الحقيقة في إحدى الوظائف المهمة للمديرين، إذن بدون هذه الاتصالات يتعذر على العاملين معرفة الأصول الصحيحة لأداء العمل ويرى (تايلر) أن من مهام المديرين جمع المعلومات وترتيبها وتصنيفها لتصبح قوانين وصيغاً يستفيد منها العمال في تحسين مستوى أدائهم<sup>1</sup>.

فهذه الاتصالات تهدف إلى نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات والقرارات ويتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الاتصال مثل المذكرات والتعميم والمنشورات واللقاءات الجماعية، وغالباً ما تكون التغذية العكسية في هذا النوع من الاتصالات منخفضة غير أنها تستخدم بكثرة من جانب الإدارة العليا وتتمثل في المعلومات كالقرارات الإدارية والتعليمات التي تنقل من الإدارة العليا إلى المرؤوسين وهي تعتبر العمود الفقري لكل منظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - جمال الدين لعويسات ، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، مرجع سابق، ص ص، 48، 49.

<sup>2</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 261.

### ثانيا: الاتصالات الصاعدة

وهي الاتصالات الصادرة من العاملين إلى المدير وتضم نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ والملاحظات والآراء، ويتمثل هذا الشكل من الاتصالات بالمعلومات التي ينقلها العاملون في المستويات الدنيا إلى القيادات الإدارية لتوضيح أفكارهم ومشاكلهم بشكل يتيح لهذه القيادات اتخاذ القرارات والتوجيهات المناسبة لذلك نجد أن كل من (برنارد) و(فيوليت) اتحدوا على أهمية هذه الاتصالات الصاعدة<sup>1</sup>.

فهي تهدف إلى تصعيد المعلومات إلى أعلى وتأتي في مكملة الاتصالات النازلة، حيث لا تتوافر للعاملين في جميع المستويات القدرة على استقبال المعلومات فقط، وإنما تتوافر لهم القدرة على تصعيدها إلى أعلى وكذلك تساعد الإدارة على التأكد من أن المعلومات تقرر إيصالها للعاملين أولاً، ثم فهمها واستيعابها ثانياً وأنها قد استطاعت تحريك سلوكهم في الاتجاه المرغوب فيه ثالثاً، كما أنها تعطي الإدارة صورة واضحة عن درجة شعور العاملين بالرضا أو عدم الرضا.

### ثالثاً: الاتصالات الأفقية

وتعني إرسال المعلومات واستيعابها بين المستويات الإدارية المختلفة ، مثلا الإدارات والأقسام والأفراد ذات المستويات المتشابهة وتعتبر الاتصالات الأفقية ضرورية لحدوث التنسيق المطلوب والتناغم والانسجام بين الإدارات والأقسام<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - جمال الدين لعويسات، المرجع السابق، ص49.

<sup>2</sup> - صلاح الدين عبد الباقي ، مبادئ السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص261.

## رابعاً: الاتصالات المتعددة الاتجاه

العلاقات الديمقراطية تقوم على وجود قنوات مفتوحة بين المستويات الإدارية المختلفة، اذن ان هناك حرية مضبوطة لانتساب المعلومات بين مختلف الأطراف طبقا لمقتضيات العمل ويصلح هذا النمط من الاتصالات في التنظيمات الصغيرة.

## علاقة التنظيم الإداري بنمط الاتصالات

لابد للمدير الذي يحاول تطوير نظام الاتصالات في المؤسسة من إدراك الصلة العضوية بين تنظيم الإداري وعملية الاتصال ومساعدة العاملين على تفهم ذلك لان التنظيم يقسم العمل ويحدد السلطات والمسؤوليات وكذلك العلاقات الوظيفية وهذا هو التنظيم الرسمي والى جانبه يتواجد تنظيم غير رسمي يتحدد بين العاملين على أسس شخصية ولكلا النوعين تنظيم صلة وثيقة بعمليات الاتصال ، وترتبط الاتصالات بوظيفة المدير على اعتبار انه المسؤول عن شرح وتبرير الإدارة واقتناع العاملين بها ولعل من أهم الصفات القيادية الواجبة على المديرين التمتع بها هي المرونة والقدرة على التكيف والتعامل مع الظروف المختلفة وذلك من خلال القدرة على فهم العاملين وحاجاتهم وكذلك البيئة وتغيراتها من خلال النظرة الشاملة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - جمال الدين لعويسات ، السلوك التنظيمي الإداري، مرجع سابق، ص ص 43،46.

## أولاً: علاقة نمط الاتصال بالعلاقات التنظيمية والمستويات الإدارية

يختلف دور المديرين في عملية الاتصال باختلاف مستوياتهم الإدارية إذ يتركز دور الإدارة في هذا المجال على تطوير وجمع المعلومات حول المسائل المختلفة والعاملين اما المديرين والمستوى الأوسط فيقومون بدور مزدوج يتمثل بجمع المعلومات من المستويات الدنيا ومن ثم تحويلها إلى معلومات يمكن للمستويات العليا الاستفادة منها، وكذلك يتميز نمط الاتصالات المديرين في المستويات العليا بالشمولية إذ يركزون فيه على صورة المؤسسة ومشاكلها ويتعلق اهتمامهم غالباً بالقرارات الإستراتيجية الخاصة بموارد المؤسسة وسبل استعمالها.

## ثانياً: تأثير التنظيم غير الرسمي على الاتصالات

إن العامل في التنظيمات يدرك أن الاتصالات لا تنقيد بما هو معين في الهيكل التنظيمي الرسمي فهناك اتصالات وعلاقات تتشكل وفق أسس شخصية تقوم على الود والأهداف والقيم المشتركة.

## 1- خطوط السلطة:

تؤكد التنظيمات على وحدة السلطة بحيث لا يلتقي أي مرؤوس تعليماته إلا من رئيس واحد بحيث لا يتواجد في الهيكل التنظيمي شخص يخضع لسلطة رئيسية في وقت واحد كما لا يجوز لأي مرؤوس أن يرجع لأكثر من رئيس واحد في نفس الوقت، ويسهل هذا الاتصالات أن يحول دون تقارب في التعليمات الموجهة لنفس الشخص، إلا أن وحدة السلطة والأوامر لا تعني الجمود وعدم السماح بوجود علاقات بين العاملين على أسس شخصية منظمة إذ أن مثل تلك الاتصالات

ظاهرة طبيعية ايجابية إذا كانت الإدارة قادرة على توجيهها الوجه الصحيح والاستفادة منها، فهنا تظهر مهارة المدير وقدرته على التوفيق بين ضرران تلمس الجماعة تحكهما العلاقات الشخصية والودية وبين مقتضيات التنظيم.<sup>1</sup>

## 2- نطاق الإشراف:

يؤثر نطاق الإشراف السائد في التنظيم على الاتصالات بشكل مباشر إذ يزداد حجم الاتصالات بين المدير والعاملين كلما اتسع نطاق الإشراف والعكس صحيح ولذا فعلى المدير تقدير النطاق المناسب للإشراف المباشر في ضوء عوامل عدة منها :

- قدرات المدير ومدى معرفته بأعمال المرؤوسين .
- درجة ومستوى وعي المرؤوسين.
- طبيعة النشاطات التي يمارسها التنظيم.
- مدى استقرار ظروف العمل.
- درجة تفويض السلطات.

وتحتاج على سبيل المثال وبعد التعرف على التنظيمات الحكومية بصفة عامة لدراسة إعادة التنظيم لكي يوائم الأوضاع السائدة التي تحتاج لإعادة النظم في النمط الإداري السائد فيها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - جمال الدين لعويصات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، مرجع سابق، ص ص46،43، بتصرف.

<sup>2</sup> - مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص ص،142،143.

## ثالثاً: وظائف الاتصال

لا يخفى بأن وظائف الاتصال تربط أساساً بمحتوى الاتصال ويمكن ملاحظة هذا التأثير في عدة جوانب تنظيمية وسلوكية في مختلف المستويات التنظيمية حسب الهيكل التنظيمي الإداري مما يمكننا القول بأن للاتصال عدة وظائف يمكن تلخيصها في الميادين التالية".

## 1- الإنتاج:

لا يمكن بأي حال من الأحوال فصل الاتصال التنظيمي الرسمي في المنظمات خاصة في والمؤسسات الاقتصادية وخاصة عن عملية الإنتاج ذلك أن عملية الاتصال هي التي تحدد سير الإنتاج من حيث كميته ونوعه كما تحدد التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ والأداء كتوجيه الإنذارات بسبب التغيب والتقاعد عن العمل وإبداء الإعجاب والإعلان عن مكافئة أداء جيد وإرسال المذكرات أو عقد الاجتماعات لمناقشة المشاكل ورفع الإنتاج وتحسين النوعية وقد بينت بحوث كثيرة ابتداء بدراسات هاوثورن مدى تأثير الاتصال الرسمي الذي ينتج عن التنظيم اللارسمي لجماعات العمال في تحسين الإنتاج وتقييده وفي وضع معايير سلوكية تعزز بعضها بأقوال وشائعات وبعضها الآخر يعززها ربما يسمى الاتصال الاللفظي كاستعمال الإشارات والنظرات ومختلف الحركات التي تدل على معنا سلوكي اجتماعي معين كالرضا والإعجاب والرجولة والاحتقار والوضاعة والاشمئزاز والأهمية بمكان الإشارة إلى جانب ضرورة إجراء بحوث ميدانية لإقامة علاقات معينة بالاتصال والأداء من جهة وتأثير ذلك في الإنتاج من جهة أخرى .

## 2- الإبداع:

المقصود بالإبداع هو إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المنظمة وتعتبر وظيفة الإبداع اقل وظائف الاتصال ممارسة وذلك ناجم عن المقاومة الشديدة التي تبديها مختلف الأطراف للتغيير والتغير التنظيمي فالروتين والنمطية والتقنية باعتبارها تقنيات تنظيمية تساعد على تسهيل أداء العمل حيث تعتبر من أهم العقبات التي تقف في وجه الإبداع علاوة على تصلب المواقف والاتجاهات وخاصة عندما يتطلب الإبداع بذل مجهود كبير لتبني الأفكار والأنماط السلوكية الجديدة بحيث يمكن الافتراض بأنه كلما كان المجهود مطلوب بذله اكبر كلما كانت المقاومة للتغيير أقوى .

ويرتبط بالإبداع بعدان هاما يجسدان وظيفته الأساسية يمثل البعد الأول عملية تقديم الأفكار والاقتراحات والمخططات الجديدة والمشاريع ويمثل البعد الثاني في عمليته تطبيق البعد الأول وبطبيعة الحال فان الاتصال يلعب دورا هاما في تحقيق كل من البعدين وذلك بوضع برنامج يهدف إلى القضاء على المقاومة وإقناع مختلف الأطراف بضرورة تبني الإبداعات الجديدة في ميدان العمل والتنظيم بضرورة توفير جو نفسي يسمح للأفراد باتخاذ المبادرة في معالجة المشاكل وفي ابتكار أساليب جديدة في مختلف المجالات

## 3-الصيانة:

يمثل دور الاتصال المتعلق بالصيانة في أداء ثلاث مهام رئيسية في انه يحفظ الذات وما

يرتبط منها

من عواطف ومشاعر، ويهدف إلى تغيير موقف الأفراد من القيمة التي يولونها للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم، على مستوى أفقي وعمودي بالإضافة إلى استمرارية العملية الإنتاجية والإبداعية للمنظمة.

وباختصار فإن الإنتاج والإبداع والصيانة وظائف ثلاث يساهم الاتصال في تحقيقها والتأثير في توجيهها إلى جانب تأثير أجهزة أخرى على المستوى التنظيمي في القيادة ومختلف مستويات الإشراف والرقابة وممثلي الاتصال وهذا ما يدل على تأثير المتبادل بين مختلف الجماعات و الأفراد مهما يكن فإن الوظائف الاتصال لا يمكن أن تتفصل عن هيكل الاتصال.<sup>1</sup>

### ثالثاً: وسائل الاتصال

هناك ثلاثة طرق أو وسائل للاتصال التنظيمي داخل المنظمة وتتمثل هذه الوسائل في الاتصال الكتابي، الاتصال الشفوي، الاتصال الغير اللفظي.

#### 1- الاتصال الكتابي:

تقوم المنظمة بالعديد من أنواع الاتصالات المكتوبة ومنها:

- \* **الخطابات:** وهي تمثل وسيلة من الوسائل الرسمية للاتصال مع الأفراد خارج المنظمة.
- \* **المذكرات:** هي وسيلة من الوسائل المكتوبة وترسل عادة إلى الأفراد داخل المنظمة، وتميل المذكرات إلى التعامل مع موضوع واحد وهي وسيلة غير شخصية لأنها توجه لأكثر من فرد وهي أقل رسمية من الخطابات.

<sup>1</sup> - مصطفى عشوى، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، مرجع سابق، ص ص، 144، 143.

\* **التقارير:** هي عادة تكون عبارة عن تلخيص للنتائج المتعلقة بمشروع معين أو توضيح التقدم في موضوع أو مشكلة معينة وعادة ما يقدم التقرير بمعلومات يمكن استخدامها مع اتخاذ القرارات.

\* **الكتيبات:** تشغل الكتيبات على وظائف عديدة منها:

— كتيبات الإرشادية والتوجيهية وهي تعرف الأفراد على كيفية تشغيل الآلات.

— كتيبات السياسية والإجراءات وهي تعرف الأفراد بالقواعد التنظيمية.

— كتيبات التشغيلية وهي تصف كيفية أداء المهام والاستجابة للمشاكل المرتبطة بها.

\* **النماذج:** وهي الوثائق النمطية والتي تدون عليها معلومات التقارير، و تقدم النماذج محاولات

لجعل الاتصال أكثر كفاية وفعالية وأكثر توضيحا للمعلومات ويمثل نموذج تقسيم الأداء

نموذجا من النماذج المستخدمة في المنظمة.

\* **تعليمية المصلحة:** والتي غالبا ما تكون ضرورية لتأكيد أو شرح بعض المعلومات التي تكون

قد أعطيت عبر وسائل أخرى.

\* **صندوق الاقتراحات:** فهو تحت تصرف العمال من أجل تقديم اقتراحاتهم وآرائهم وإضافات

المديرية حول كل ما له علاقة بحياة المؤسسة في شكل أوراق توضع في مختلف أماكن العمل

وتسمح بتعيين وظائف المؤسسة خاصة الميادين التقنية وهياكل ظروف العمال والإعلام.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - كمال حميدو، الاتصال في المؤسسة، مكتبة الجزائر، الجزائر، 1991، ص 27.

## 2- الاتصال الشفوي:

هو أكثر أشكال الاتصال التنظيمي ويتم الاتصال الشفوي في كل مكان في المنظمة وفي المحادثات الغير الرسمية و المقابلات و الاجتماعات وفي المحادثات الرسمية، و يتميز هذا الاتصال بقوة تأثيره ويرجع هذا إلى انطوائه على:

كلمات المتحدث، التعبير في نبرات الصوت، التغيير في حدة وقوة الصوت، والاتصال الشفوي تتمثل في قوته في التأثير على المتلقي أو المستمع في تركيزه على الجوانب الثلاثة مما يسهل على المستمع فهم الرسالة وتفسيرها بطريقة صحيحة، ومن المواقف الصعبة التي ينطوي عليها الاتصال الشفوي عند إبلاغ المرؤوسين لرئيسه عن بعض المشاكل الخاصة بالعمل، مثل عدم تحقيق الأهداف المطلوبة إلا أن بعض الباحثين أكدوا على فاعلية الاتصال وجها لوجه ويظهر الاتصال الشفوي في:

- الاجتماعات: التي تختلف في المنظمة تبعا للأهداف المراد تحقيقها منها :

- \* الاجتماع الذي يهدف إلى إيجاد حل لمشكل معين يحدث في المنظمة و يجب تقديم المعلومات عن القرارات والأوامر الإدارية و الإجراءات المتخذة بعد كل اجتماع.<sup>2</sup>
- \* الاجتماع الذي يهدف إلى تمرير المعلومات إلى المرؤوسين ويعرف بالاجتماع الإعلامي النازل
- \* الملتقيات و الأيام الدراسية و يشارك فيها أفراد المنظمة أو الرؤساء فقط، و فيها يجتهد المشاركون بصفة جادة ومعمقة حول موضوع معين أو مشاكل معينة تعيشها المنظمة.

## 3- الاتصال الغير اللفظي:

يتضمن الاتصال الغير اللفظي كل العناصر المرتبطة بالاتصال الإنساني الذي لا يعبر عنه بطريقة كتابية أو شفوية وفي بعض الأحيان يكون الاتصال غير لفظي معبر وله معاني تفوق مثيلاتها في أنواع الاتصالات الأخرى وتشمل العناصر الإنسانية من تعبيرات الوجه والحركات الجسمانية المقصودة فلتعبيرات الوجه دلالات معينة تدل على الاهتمام، الإثارة، الاستماع، البهجة، الدهشة، الخوف،... الخ و كذلك الأمر بالنسبة للحركات الجسمانية فمثلا الذي يجلس على حافة كرسي يدل هذا على انه قلق ومتوتر كذلك من العناصر البيئية: المباني، مساحة المكتب، الأثاث،رسالات معينة كلها عناصر تذكر الفرد أو الزائر انه في مكتب شخصية مهمة<sup>1</sup>

## المطلب الرابع: معوقات الاتصال

لكي يتسنى لجهود الاتصال أن تثمر وتحقق أهدافها يجب أن تمهد لها الإدارة كافة التيسيرات أو التسهيلات التنظيمية التي من شأنها تحقيق فاعلية هذا الاتصال، الأمر الذي يتوقف على درجة خلو عملية الاتصال ذاتها من المعوقات أي الصعوبات و العراقيل التي تؤثر على فاعليته نتيجة تحريف وتشويه المعلومات المنقولة أو الحد من تأثيرها الايجابي في مجالات استخدامها أو إقام الحواجز و السدود في مسار عملها أو تقوية الفرصة على أطرافها من انجازها على الوجه الأكمل و مشكل المعوقات أكبر و أهم مشكلة للإدارة الحديثة نظرا لأهمية الاتصال في العمل الإداري<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> -راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سابق، ص202.

<sup>2</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص265.

فعملية الاتصال لا تقتصر على إنتاج الأفكار و الآراء و المعتقدات ونقلها من شخص لآخر إنها تتعداه إلى مجموعة من الأفراد ، حيث يمكن الإرسال والاستقبال و لهذا فإنها تتعرض لمعوقات مختلفة تعمل على تشتيت المعلومات أو تضيقها الأمر الذي يحد من فاعليتها.

### 1- المعوقات الشخصية:

وهي تعود للشخص نفسه سواء كان المرسل أو المستقبل و تحدث أثر عكسيا بسبب الفروقات الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء وبالتالي فهمه للاتصال، وأهم هذه المعوقات:

- \* **تباين الإدراك:** يتباين الأفراد في إدراكهم لمواقف المختلفة بسبب اختلافاتهم الفردية.
- \* **الاتجاهات السلبية:** و تتضمن اتجاهات المرسل السلبية اتجاه الموضوع أو اتجاه المستقبل ومن هذه الاتجاهات:
- الانطواء أي عدم تبادل المعلومات مع الآخرين.
- المبالغة في الاتصال أي الإفراط في كتابة التقارير و الإدلاء بالمعلومات.
- عدم الاستماع لآراء و أفكار الآخرين.
- الضغط على المرؤوسين أو وضع عوائق للمرؤوسين.
- تخطي خطوط السلطة أي اختلاف معاملة المرؤوسين دون آخرين.
- \* **القصور في المهارات:** الاتصال يتطلب المهارة من المرسل و المستقبل.
- \* **تشويش و تشويه المعلومات:** مما يؤدي إلى انحراف العمل عن طريق تحقيق أهدافه.

\* سوء العلاقة بين الأفراد: حيث تكون المعلومات ناقصة أو مشوهة<sup>1</sup>.

## 2- المعوقات التنظيمية:

- يوضح الهيكل التنظيمي للمنشأة العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة و انسياب السلطة و المسؤولية و خطوط الاتصال بين العاملين فيها تبين مراكز اتخاذ القرارات والتخصصات المتوفرة وطبيعية العمل وطرق تقسيمه، لذا فإن وجود هيكل تنظيمي ضعيف أو عدم وجوده تماما يسبب عائقا كبيرا في عملية الاتصال الفعال ومن أهم هذه المعوقات :
- \* عدم وجود هيكل تنظيمي يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاصات و السلطات و المسؤوليات.
  - \* عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات الإدارية التي تمر بها عمليات الاتصالات تؤدي إلى كثير من التشويه في المعلومات وبالتالي عدم كفاءة الاتصال.
  - \* التخصص يصبح عائقا في عملية الاتصال إذا كانت كل فئة تلجأ إلى استخدام لغتها الفنية الخاصة بها مما يجعل عملية الاتصال صعبة.
  - \* عدم وجود إدارة للمعلومات أو القصور فيها يؤدي إلى عجز في جمع المعلومات وتوزيعها بحيث تسهم في ضعف كفاءة الاتصال.
  - \* القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية وقد يكون أقوى معوقات الاتصال حيث أن البيئة تزود المنظمة بالمعلومات من العملاء والموردين و المستهلكين.
  - \* عدم الاستقرار التنظيمي و التغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الدائم للاتصال.

<sup>1</sup> - كمال محمد المغربي ، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس- سلوك الفرد والجماعة، مرجع سابق، صص، 239، 240.

### 3- المعوقات البيئية:

تتجم هذه المعوقات من المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل أو خارجه وتتمثل هذه المعوقات فيما يلي:

\* اللغة ومشكلات الألفاظ ومدلولاتها : إن اللغة ليست الكلمات التي نفسها والخاص لتلك

المدلولات فالمعاني من الممتلكات الخاصة بالفرد فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليد المتواجدة في البيئة التي يعيش فيها.

\* الموقع الجغرافي : إن المسافة بين مراكز اتخاذ القرارات ومراكز التنفيذ تؤدي إلى صعوبة الاتصال بينهما في الوقت المناسب.

\* عدم كفاية الأدوات الاتصال : بحيث لا يستطيع التغلب على التشتت الجغرافي بين مواقع اتخاذ القرارات ومواقع التنفيذ .

كما أن هناك عوامل أخرى تساهم بشكل سلبي في نجاح عملية الاتصال وقد قسمها البعض إلى نوعية :

– النوع الأول: عدم كفاءة نظم الاتصال نتيجة نقص وضعف وسائل الاتصال ، وهو ما يدعو

إلى الاهتمام أكثر في اختيار الوسائل المستعملة في الاتصال ، عند إعداد الإستراتيجية في هذا الميدان

– النوع الثاني: فيرتبط بعوائق تنظيمية وأخرى نفسية .

### أثر الاتصال في السلوك التنظيمي

إن تأثير العملية الاتصالية على السلوك الموظف أمر بالغ الأهمية حيث يعكس لنا من خلاله مدى رضا أو نفوذ الفرد من التنظيم، إلى جانب مجموعة من المؤثرات التي تساهم بطريقة مباشرة وغير مباشرة في التأثير السلوك وانعكاسه على الجو العام للمؤسسة من خلال الممارسات التنظيمية كالمشاركة أو اتخاذ القرار أو الرقابة..... وغيرها والتي تمثل في نفس الوقت شكل من أشكال المؤثرات السلوكية.

### المشاركة الصناعية

ارتبط مصطلح المشاركة بعدة مفاهيم أخرى قد أطلق عليها بعض العلماء بالإدارة المشتركة وذلك نظرا لأهمية المشاركة العمالية ونتيجة لتزايد مكانة العمال، وتوسع دورهم في الصناعات الحديثة بعدما كان دورهم يقتصر على إدارة الآلات وتنفيذ الأوامر وتطبيق القرارات التي تفرض عليهم دون أن يكون لهم أدنى حد من المشاركة في هذه القرارات.

### أولا : الإدارة المشتركة

يذكر العالمان (ملر) و ( فورم) أن الإدارة المشتركة هي آخر مرحلة من مراحل تطور العلاقات السلطة داخل التنظيمات الصناعية بوجه عام ، حيث تقوم الإدارة في هذه المرحلة بمناقشة العمال في كل ما يتعلق بميزانية ونشاط المشروع، كما أنها تعرض على العمال تمثيلهم في المجلس الإدارة بالإضافة إلى أنها قد تتيح لهم فرصة كبيرة للاشتراك في ملكية المشروع

وإدارته ويرى (ملر) و(فورم) أن هذه المرحلة تتطلب مزيداً من التعليم والخبرة والقدرة على تحمل المسؤولية عند كل من طرفي الإنتاج والإدارة والعمال<sup>1</sup>.

وعليه فالمشاركة تعمل على إيجاد علاقات طيبة بين الطرفين الإنتاج مما يؤدي إلى الزيادة الكافية الإنتاجية باستمرار نتيجة تأثير القوى العاملة في القرارات التي تخلق نتيجة اقتراب وجهات النظر من خلال فتح مجال الحوار والمناقشة الجماعية التي تكون ذات فعالية أكبر في تغيير السلوك والتأثير فيه.

### ثانياً: أشكال المشاركة الصناعية

تختلف أشكال المشاركة الصناعية لاختلاف الأنظمة و لاختلاف نظرة أصحاب العمل إلى عنصر العمل ووضع القوى العاملة في التنظيمات الصناعية حيث تعد المشاورات المشتركة بين الإدارة والعمال إحدى صور مشاركة العمال في الصناعة.

وقد تتدرج هذه المشاورات على حد تعبير (هنري ريتشارد سون) من المحادثات الغير رسمية مع العمال أثناء العمل إلى نظم يستطيع عن طريقها ممثلو العمال أن يعبروا عن وجهات نظر العمال أمام الإدارة من وقت لآخر أو قد تصل إلى الاجتماعات الرسمية المنظمة كما هو الشأن في مجالس العمل ولجان الإنتاج المشتركة<sup>2</sup>.

وعليه فالمشكلة الصناعية تهدف في الأساس إلى رفع معدلات الإنتاج من خلال التأثير بقوة في السلوك الموظفين بهدف تدعيم الروابط الإنسانية وتشجيع جماعات العمل.

<sup>1</sup> - طلعة إبراهيم لطفي ، علم الاجتماع الصناعي، دار غريب للنشر والطباعة والتوزيع، القاهرة، ص60.

<sup>2</sup> - كمال محمد المغربي، السلوك التنظيمي . مفاهيم وأسس . سلوك الفرد والجماعة، مرجع سابق، ص ص255، 241.

## اتخاذ القرار:

سبق الإشارة في بعض الدراسات إلى أن الإدارة تعرف بأنها ( عملية اتخاذ القرارات ) وبالرغم من أن هذا الرأي يشوبه القصور النسبي إلا أنه يحمل في طياته الأهمية النسبية لعملية اتخاذ القرار ، التي تعبر إلى حد كبير عن نجاح الأعمال من خلال تغلغلها في كل الوظائف الإدارية .

وبخصوص مفهوم عملية اتخاذ القرارات في ضوء آراء الكتاب والممارسين يمكن القول بان اتخاذ القرار هو: " عملية اختيار بديل احد من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمنظمة"<sup>1</sup>.

وبالرغم من أن عملية اتخاذ القرارات تلعب دورا هاما من خلال تأثيرها على الهيكل التنظيمي والممارسات التنظيمية وبالتالي تختلف المنظمات وتحديدها لمن يتخذ القرار ونوع القرار والنظام السائد يستخدم في اتخاذ القرار.

**أنواع القرارات:** يمكن اعتبار هذا النوع من القرار بدائل لسياسات وممارسات لاتخاذ القرارات وذلك عائد إلى الاختلافات في نظم الإدارة ( نظام الإدارة بالأهداف والنتائج، ونظام الإدارة بالأوامر، ونظام الإدارة بالإجماع ...الخ) إلى جانب تباين المواقف الإدارية والتنظيمية والبيئية أثناء اتخاذ القرارات فطبيعة الموقف قد تفرض استخدام سياسة أو أسلوب معين من أساليب اتخاذ القرار ما

<sup>1</sup> - عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال - الوظائف والممارسات الإدارية، دار النشر الثقافية، الإسكندرية، 2006، ص78.

كان يستخدم لولا ظهور هذا الموقف وعليه يمكن استعراض بعض الممارسات الإدارية أو السياسات البديلة المرتبطة باتخاذ القرارات على النحو التالي<sup>1</sup>.

### البديل الأول : المدير يتخذ القرار بمفرده ( القرارات الفردية ):

في هذا البديل يقوم المدير باتخاذ القرارات دون مشاركة احد المرؤوسين في أي مرحلة من المراحل عملية اتخاذ أي قرار سواء ما يختص بجمع المعلومات أو تحليل المشكلة أو تحليل الأهداف أو عملية التقييم لبدائل الحلول ( أو الوصول إلى هدف) وقد يكون لهذا التصرف أسبابه ، ومن بين هذه الأسباب انخفاض كفاءة المرؤوسين أو عدم وجود ثقة متبادلة بين الرئيس أو المرؤوسين أو عدم وجود وقت كافي لمناقشة أو الحوار.

### البديل الثاني : البديل البياني ( القرارات بالإجماع)

إن الممارسات اليابانية في اتخاذ القرارات تختلف عن نظيرها في الولايات المتحدة الأمريكية ، وكذلك دول أخرى متقدمة وهذا البديل في اتخاذ القرارات يقوم أساسا على مفهوم مؤدى أن التغيير والأفكار الجديدة الخاصة بالقرارات يجب أن تأتي من أسفل أي من المرؤوسين ويتم هذا على النحو التالي .

1- يقوم المرؤوسين بإعداد المقترحات للرئيس المشرف الذي يقوم برفعها بعد دراستها إلى المستوى الذي يليه وهكذا إلى أن تصل إلى المستويات العليا .

<sup>1</sup> - عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال - الوظائف والممارسات الإدارية، مرجع سابق، ص ص، 90، 91.

2- يقوم المشرفون بدلا من قبول أو رفض مقترحات المرؤوسين بتقديم أسئلة تكتيكية أو مقترحات أخرى إضافية بالإضافة إلى تشجيع مرؤوسيهـم.

3- ويمكن إذا تطلب الأمر ذلك إعادة المقترحات إلى المرؤوسين البادئين بتقديمها للحصول على المزيد من المعلومات .

4- والقاعدة هي ضرورة بالإجماع بنسبة 100 % على القرار من كل المستويات التي يمر بها .

5- بذل جهود كبيرة في الاتصال وتجميع المعلومات من كل المستويات بشأن أي مشكلة أو قرار وفي حالة الموافقة مكن قبل الإدارة العليا على المقترحات يتم إعادتها أي إرسالها مرة أخرى إلى المرؤوسين الذين قدموها لكي يتم تنفيذها

### البديل الثالث : القرارات بالأغلبية (القرارات الجماعية )

تتخذ القرارات ليست فقط بواسطة الأفراد وإنما أيضا بواسطة الجماعات ويعتمد المديرون في بعض الأحيان على الرأي الآخرين من خلال عقد اللجان والاجتماعات، إلا أن القرارات الجماعية تناسب كما يشيع استخدامها كلما صعـدنا إلى أعلى في السلم الإداري والسبب في ذلك يرجع إلى أن القرارات الغير مبرمجة تتسم بالتعقد وتحتاج إلى العديد من الآراء البديلة والمناقشة والتقييم من الخبراء وذوي الرأي والمختصين.

• القيود والعوامل المؤثرة على اتخاذ القرار وحل المشكلات : بالرغم من تعدد القرارات التي يتخذها المدير في اليوم الواحد فقد يخطأ من يتصور أن اتخاذ القرارات عملية تتصف بالسهولة أو بالبساطة فاتخاذ قرار واحد مهما كانت بساطته أو انخفاض تكلفته يستلزم التفكير في عدد

العوامل بعضها سلوكي أو إنساني والبعض الآخر بيئي وتنظيمي ويمكن تلخيص هذه العوامل في الآتي<sup>1</sup> :

أ. العوامل الإنسانية السلوكية : وتتمثل في:

- 1-مدى قبول واقتناع الأفراد بالقرار الذي تم اتخاذه أو الحلول المقترحة.
- 2-العادات والتقاليد والأعراف السائدة في المنظمة ومدى تماشي القرارات والحلول معها .
- 3-التسرع في اقتراح وتبني الحلول للمشكلات دون دراسة متأنية أو تقييم جيد لهذه الحلول .
- 4-الاعتماد بدرجة كبيرة على الخبرة السابقة.
- 5-التحيز والعواطف.
- 6-الخلط بين المشكلة ومظاهر هذه المشكلة .
- 7-التركيز على حل واحد أو المظاهر وليست الأسباب .
- 8-عدم الاهتمام متخذ القرارات باحتمالات المقاومة للتغير من جانب العاملين .

العوامل التنظيمية وخصائص المنظمة:

- 1-عدم وجود نظام جيد للمعلومات .
- 2-عدم وضوح العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام .
- 3-المركزية الشديدة وحجم المنظمة ودرجة انتشارها الجغرافي .
- 4-عدم وضوح الأهداف الأساسية للمنظمة .

<sup>1</sup> - عبد الغفار حنفي ، أساسيات إدارة ومنظمات الأعمال . الوظائف والممارسات الإدارية، مرجع سابق، ص 85.

5-مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية للمنظمة.

**أهمية القرارات داخل المؤسسة :**

يمكن إجمال هذه القرارات في الجوانب التالية :

- 1-تعتبر هذه العملية الوسيلة العلمية والفنية الناجحة لتطبيق وتنفيذ السياسات بصورة عملية .
- 2-تلعب القرارات الإدارية دورا فعالا في القيام بالعمليات الإدارية مثل: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
- 3-تكشف القرارات الإدارية عن السلوك ومواقف الرؤساء الإداريين كما تكشف عن القوى والعوامل الخارجية والداخلية على متخذي القرارات الإدارية الأمر الذي يسهل عملية رقابة هذه القرارات.
- 4-تعتبر القرارات بمثابة قياس مدى قدرة الرؤساء الإداريين على القيام بالوظائف والمهام الإدارية المطلوبة تحقيقها بأسلوب علمي وعملي رشيد.

### الرقابة الإدارية

تعتبر الرقابة الإدارية وسيلة هامة من وسائل زيادة فاعلية الإدارة، وذلك عن طريق تحقيق المستمر من أن عمليات الجهاز الإداري تسير بكفاءة وفاعلية أي أن الرقابة الإدارية تستهدف التأكد من كفاءة التنفيذ.

**1-تقييم الأداء :** يعتبر من الأدوات الهامة والتي تستخدمها الإدارة في الرقابة على الموارد

البشرية في التنظيم لذلك نجد أن عملية التقييم الأداء المماثلة لعملية الرقابة حيث تستند أي

التعديلات تستخلص عملية المقارنة حيث تستخدم الإدارة الفعالة كأداء كنوع من الرقابة المتزامنة والرقابة اللاحقة للتنفيذ ، حيث يتم تقييم الأداء بصفة دورية وفي مواقع العمل أي أثناء التنفيذ ذلك تستمر الرقابة المتزامنة ثم يتم تقييم الأداء في نهاية العام وبذلك يصلح هذا النوع كرقابة لاحقة ثم يتم بعد ذلك وضع المعايير للعام القادم بعد الانتهاء من تقييم الأداء للعام المنتهي.

## 2- الاتصال ودوره في مجال الرقابة

يعتبر الاتصال من أهم عناصر الرقابة فهو يمثل الجانب الديناميكي أو الحركي لأنه يعمل لصفة دائمة على تزويدنا بالمعلومات الخاصة بتقييم الأداء ، والكشف عن الانحرافات وان لم يكشف عن السبب ولكن يبين متى انحرفت الشركة عن طريقها أي انه يمثل التغذية الخلفية لتخطيط حيث يتطلب الأمر اتخاذ سلسلة من الإجراءات التصحيحية وأيضا يشكل العنصر الجوهري في التنبؤ وإعداد الموازنات وغيرها من الجوانب المتصلة بالتخطيط<sup>1</sup>.

### الحوافز

لقد تعددت النظريات لكيفية توجيه الموظفين نحو تحقيق أهداف المنظمة وعليه أجمعت بان الحوافز تعتبر من الجوانب الرئيسية لوظيفة التوجيه التي تتمثل في التحفيز، القيادة، الاتصال.

<sup>1</sup> - عبد الغفار حنفي ، أساسيات إدارة منظمات الأعمال . الوظائف والممارسات الإدارية، مرجع سابق، ص318.

أولاً: التحفيز

إن من أهم واجبات المدير تحفيز المرؤوسين لبذل أقصى جهد ممكن لتحقيق الأهداف التنظيمية لذلك من المهام الإدارية الوقوف على حاجات المرؤوسين والعمل على إشباعها .

1- تعريف الحافز :

يعرف الحافز بأنه مؤثر خارجي يحرك شعور الإنسان ويجعله يسلك سلوكاً معيناً لتحقيق الهدف المطلوب أو هو مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل ويتبع رغبات الأفراد التي يسعون لإشباعها عن طريق العمل<sup>1</sup>.

ثانياً: أنواع الحوافز

هناك عدة تصنيفات تصنف بموجبها الحوافز منها:

\* **الحوافز الايجابية** : هي الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتحديد وتنقسم إلى :

- **الحوافز المادية** : تتمثل في الأجر، الزيادات السنوية المكافآت والمشاركة في الأرباح
- **الحوافز المعنوية**: تتمثل في الترقية وتقدير جهود العاملين إشراك العاملين في الإدارة ضمان واستقرار العمال وتفويض الصلاحيات.

\* **الحوافز السلبية**: هي الإجراءات الرادعة التي تتخذها الإدارة بحق من يقصر في عمله وتنقسم

إلى قسمين

- **الحوافز المادية**: وهي تنزيل درجة الموظف توقيف العلاوة التوقيف المؤقت .

<sup>1</sup> - علي محمد ربابعة ، إدارة الموارد البشرية . تخصص نظم المعلوماتية الإدارية، دار الصفاء، ط1، عمان، 2003، ص48.

- الحوافز المعنوية: وهي حرمان الفرد من نشر اسمه على لوحة الشرف وتوجيه التنبيه للمقصر في عمله وتعليقه لوحة الإعلانات .

\* الحوافز الفردية والجماعية:

الحوافز الفردية هي التي تتعلق بالفرد نتيجة قيامه بعمل معين وقد تكون مادية أو معنوية أما الحوافز الجماعية فهي التي تقدم للجماعة أنها تتعلق بجهود الجماعة ونتيجة تعاونهم معا وقد تخصص كل فرد وفق ما يقدمه ضمن المجموعة.

\* حوافز أساسية واجتماعية وذاتية:

تتمثل في الزيادة الدورية لأجر الإضافي، الإجازات بأجر، التقاعد، إنشاء جمعيات تعاونية، إنشاء صندوق للائحة، التأمين الصحي، إنشاء نواد للعاملين، إقامة الحفلات وتنظيم الرحلات وغيرها...

ثالثا: تقييم نظام الحوافز

في تقييم نظام الحوافز يتم اعتمادا المعايير التالية الأداء، تكلفة العمل بالنسبة للوحدة رضا العاملين وبالتالي فان التحفيز له اثر على السلوك الفرد داخل التنظيم وهو ما ينعكس على الإنتاجية وذلك في خلق التجارب لدى العاملين بحيث يجعلهم يخضعون أهدافهم لأهداف المنشأة

التي يعمل بها إلا إذا كان يتوقع نتيجة لهذا وبالتالي إنتاجيتها يحاول العاملون على الحصول على إشباع الحاجات المادية والنفسية من خلال العمل الذي يقومون به<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> - عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة الأعمال . الوظائف والممارسات الإدارية، مرجع سابق، ص 79 .

## خلاصة الفصل :

يتوقف نجاح المنظمة في الغالب الأحيان على مدى وفاعلية تعاونهم في انجاز المهام بالطريقة الملائمة والأسلوب الأنسب من خلال تحقيق التوازن بين المستويات التنظيمية التي يعمل على تحقيقها مفهوم الاتصال الذي يضمن إعلام الأفراد بنشاط المؤسسة سياستها مقاصدها وغايتها التي تأخذ أشكال مختلفة كالمذكرات أو المقابلات أو الاجتماعات إلى جانب استخدام الأنظمة المعلوماتية في السنوات الأخيرة كشبكات الاتصال الكمبيوتر كل هذا يستلزم نتيجة حتمية وهي أن للاتصال تأثير كبير على السلوك الأفراد في التنظيم وهذا التأثير ينعكس على المستوى خدماته الذي يحدده نوع الاتصال السائد في التنظيم.