



جامعة المسيلة



كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية

مذكرة بعنوان

دور الاتصال الإداري في تشد القار الاداري، عل

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: إدارة وحكامة محلية

من إعداد:

تحت إشراف:

عبد الباسط شعبي

أ. عبد الرزاق جعفري

السنة الجامعية 2013-2014

مقدمة:

لاشك أن الاتصال واحد من الموضوعات المهمة التي نالت اهتماما كبيرا من البحث والدراسة، إذ لا يكاد أن يخلو أي كتاب في الإدارة أو السلوك من الاتصال، كما أنه من الصعب بما كان أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود أي شكل من أشكال الاتصال، حيث أنه لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات خاصة بها. وتشكل عملية الاتصالات الإدارية جوهر وأساس العمليات والوظائف الإدارية، وعن طريقها ترتبط أجزاء وأقسام المنظمة ببعضها البعض، وهو ما يؤدي إلى تحقيق التكامل في أعمالها، إذ لا يمكن لأي جزء أن يعمل منفصلا وبمعزل عن بقية الأجزاء الأخرى. كما أن الاتصالات الفعالة تمكن الرؤساء والمشرفين من ممارسة وظائفهم في التوجيه والتدريب بشكل فعال، بالإضافة إلى أنها حيوية جدا للإدارة على كل المستويات، فهي تعمل على تبادل المعلومات عن كل ما يجري وما يتوجب عمله في الأنظمة الفرعية التي تشكل في مجملها النظام الإداري العام، ويترتب على تعثر عملية الاتصالات شلل الإدارة واختلالها، والاتصال إلى جانب كونه عملية إدارية، فهو أيضا عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل جماعات العمل فيما بينها سواء داخل المنظمة أو خارجها.

ونظام الاتصال الفعال في المنظمة يقود ويساعد إلى حد كبير في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة، حيث أن نجاح عملية اتخاذ القرارات الإدارية تعتمد إلى حد كبير على دقة المعلومات اللازمة، وإمكانية الحصول عليها في الوقت المناسب، وهو ما يوفره الاتصال الفعال، وعليه فإن هذا الأخير يمثل أحد مفاتيح النجاح بالنسبة للمنظمات على اختلاف أهدافها، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين العلاقات الاجتماعية بينهم وكذا زيادة الرضا الوظيفي، كل ذلك ينعكس إيجابا على أداء المنظمات التي ينتسبون إليها.

مبررات اختيار الموضوع:

تحيط بالباحث جملة من الأسباب تجعله يفضل موضوعا عن آخر، خاصة إذا تعلق الأمر بالدراسات الأكاديمية، لكن لا تخرج في مجملها عن أسباب ذاتية وموضوعية وهي:

1- الدوافع الذاتية:

تتمثل في الميل الشخصي لمثل هذه المواضيع التي تتعلق عموما بالجانب الإداري، وكذا دافع الفضول المعرفي اتجاه هذا الموضوع نظرا لحيويته، حيث أجد هذا الموضوع قد شغل اهتمامي البحثي طيلة تكويني في مرحلة الليسانس ومن أجل الوصول إلى التحكم في أدبيات الدراسة لهذا الموضوع كان هذا اختياري، كما أعتقد أن السعي للتحكم في هذا الموضوع هو مفتاح النجاح في أي منصب إداري يمكن أن أتقلده في المستقبل.

2- الدوافع الموضوعية:

- يعتبر الاتصال التنظيمي عصب العملية الإدارية في المنظمة ووسيلة الرؤساء والمرؤوسين لإنجاز مهامهم؛
- محاولة تشخيص واقع وعوائق الاتصال التنظيمي التي تحد من فاعلية القرار الإداري؛
- ستحاول الدراسة العمل على توضيح العلاقة التي تجمع بين الاتصال الإداري وعملية اتخاذ القرار الإداري، من خلال التطرق إلى تحليل طبيعة ودور الاتصال الإداري في جميع المستويات الإدارية، وكذا عرض درجة مساهمته في عملية اتخاذ القرار ضمن إطار المنظمة.

أهمية الدراسة:

الاتصال الإداري هو أحد المواضيع الهامة بالنسبة للمنظمات الإدارية، في ظل التطورات الاجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر على ترشيد القرار الإداري، والذي بدوره يؤثر على إستراتيجية وأهداف المنظمة، وعليه اتجهت الإدارة إلى الاهتمام أكثر بالاتصال الإداري، باعتباره ديناميكية إنسانية متواصلة، ومن هنا فإن الموضوع يكتسي أهمية بالغة، كونه سيتعرض للاتصال داخل الإدارة، ويحاول التعرف على أهميته بالنسبة للمنظمة، من خلال التوعية بأهميته ودوره الكبير في ترشيد القرار الإداري، وكذا الإشارة إلى الفوائد والمكاسب التي يمكن أن تعود على المنظمة عامة، وعلى الموظفين بشكل خاص، عن طريق اتصال إداري فعال، من جهة أخرى فإن لكل دراسة هدف أو مجموعة من الأهداف تسعى إلى بلوغها و تتمثل الأهداف التي نسعى للتوصل إليها في:

- التعرف على مفهوم الاتصال الإداري؛
- التعرف على مفهوم القرار الإداري؛
- تحديد كيفية مساهمة الاتصال الإداري في عملية ترشيد القرار الإداري.

الإشكالية:

على ضوء ما تقدم تبلور معالم إشكالية البحث والتي يمكن صياغتها وتحديدتها فيما يلي:

- كيف يساهم الاتصال الإداري في ترشيد القرار الإداري على مستوى المنظمة؟.

ولتوضيح الإشكالية ندرج تحتها التساؤلات الفرعية التالية:

- ما علاقة الاتصال الإداري بترشيد القرار الإداري على مستوى المنظمة؟؛

- هل يوجد فواعل لها دور في تفعيل الاتصال الإداري وذات انعكاس على رشادة القرار

الإداري؟؛

- كيف تؤثر معوقات الاتصال الإداري في ترشيد القرار الإداري؟.

حدود المشكلة:

حتى تتمكن من الإجابة على الإشكالية المطروحة بالدقة اللازمة، من الضروري وضع الحدود التي تنتهي عندها الدراسة، حيث تتناول دراستنا هذه الإطار المفاهيمي والنظري الذي خلصت إليه الجهود المعرفية والبحثية في موضوع الاتصال الإداري والقرار الإداري، لنستعرض من خلاله جملة من التعاريف والنظريات المتعلقة بكليهما، كما نفحص دور الاتصال الإداري في رشادة القرارات الإدارية، من خلال دور القيادة الإدارية في تفعيل الاتصال الإداري وانعكاساته على رشادة القرارات الإدارية. واستبعد كل المتغيرات ذات الصلة بعلاقة الاتصال الإداري وانعكاساته على رشادة القرارات الإدارية، من زاوية القرارات التي تطعن في سلامة القرار الإداري من جانبه القانوني، وكذا المتغيرات المتعلقة بأثر الاتصال الإداري في ترشيد القرار من زاوية المسار الوظيفي للمستخدمين أو وظائفهم.

الفرضيات:

تعتبر الفرضيات تفسيرات مقترحة للعلاقة بين متغيرين؛ أحدهما مستقل و الآخر تابع، ولما كانت الفرضيات تبني من خلال التساؤلات المتفرعة عن الإشكالية، وضعنا من الفرضيات ما يلي:

- للاتصال الإداري علاقة برشادة القرار الإداري؛

- للفواعل الرسمية والمتمثلة في القيادة الإدارية دور في تفعيل الاتصال الإداري وانعكاس ذلك في

رشادة القرار الإداري؛

- تؤثر معوقات الاتصال الإداري في ترشيد القرار الإداري.

منهج الدراسة:

طبيعة الموضوع تتطلب استعمال المناهج العلمية بالشكل الذي يتناسب مع اختيار الفرضيات و التحقق من صدقها أو نفيها، والمنهج المتبع في دراسة موضوع البحث هو؛ المنهج تحليلي، والتحليل هو القدرة على تفكيك الكل إلى أجزاء مكونة له، فطبيعة الفكر البشري له نظرة عامة للأمور، وممارسة التحليل تمكنه من تجزئة الظاهرة ودراستها بعمق، وهذا المنهج يظهر من خلال تفكيك موضوع الدراسة إلى مكونات أساسية، أي إلى كل من الاتصال الإداري و القرار الإداري، ثم سنحاول المزج بين هذين العنصرين، وتحديد العلاقة التي تربط فيما بينهما، لكي نتوصل إلى الغاية النهائية للبحث، المتمثلة في التوصل إلى إبراز دور الاتصال الإداري للقيادة الإدارية في ترشيد القرار الإداري.

أدبيات الدراسة:

حضيت الاتصالات الإدارية باهتمام خاص من قبل الباحثين والمفكرين، لما لها من دور مهم في إدارة ونجاح أي منظمة أهلية كانت أم حكومية، ولما لها من أهمية في تدفق المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار الإداري عبر قنوات الاتصال الإداري المختلفة، وعليه سنتعرض لبعض الدراسات السابقة التي يمكن الاستفادة منها في الدراسة الحالية ومنها:

1- دراسات تناولت الاتصال الإداري في المنظمة الإدارية بصفة عامة، إذ نجد مجموعة من الكتاب يعالجون الاتصال الإداري، باعتباره زاوية من زوايا السلوك التنظيمي، حيث للاتصالات الإدارية أهمية كبيرة في استمرار وتطور المنظمات الإدارية، على اعتبار أنها تمثل الأعصاب بالنسبة للإدارة، كما أنها تزودها وتزود منها بكل ما يجري، وما يتوجب عمله في النظم الفرعية التي تشكل النظام الإداري العام، فبدون اتصالات لا يمكن إصدار قرارات إدارية جيدة، ذلك أن أي تعثر في الاتصالات يؤدي إلى شلل الإدارة واختلالها، وحتى تسير عملية الاتصالات الإدارية بالشكل المطلوب والصحيح، لابد من العناية بكافة عناصر الاتصال، إذ أن التركيز على عنصر دون بقية العناصر لن يزيد من كفاءة الاتصالات، ومن

بين هذه الدراسات نجد؛ دراسة محمد قاسم القريوتي، في مؤلفه السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية-، الصادر سنة 1993 بعمان، والأخرى لمحمد يوسف عبد الرحمان، في مؤلفه السلوك التنظيمي للمنظمات الإدارية، الصادر سنة 2010 بالأردن.

2- دراسات تناولت دور الاتصال الإداري في اتخاذ القرار، من جانب النظم والتقنيات المستخدمة، ولعل نشر الوعي التقني بين العاملين، من شأنه أن يساعد في تغيير الثقافة التنظيمية الحالية، إلى ثقافة تنظيمية تجعل من تقنية الاتصال عنصراً فاعلاً في إنجاز المهام واتخاذ القرارات، كما أنه أصبح ضرورة لإنشاء شبكة انترنت داخلية وتوفير قاعدة مركزية للبيانات، تساعد متخذي القرارات على أداء أعمالهم بالسرعة والجودة المطلوبة، والأخذ بعين الاعتبار تحديث تقنيات الاتصال بصفة دورية والصيانة الوقائية المستمرة، في هذا الصدد نجد دراسة لمصعب إسماعيل طيش، وهي عبارة عن رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، بعنوان "دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرار" المقدمة سنة 2008 بالجامعة الإسلامية غزة.

3- دراسات تناولت الاتصال الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، بحيث نجده يؤدي إلى تقليص سوء التفاهم وعدم فهم التعليمات والأوامر، كما أن تهيئة البيئة المناسبة لزيادة فاعلية الاتصالات الإدارية وفق أسلوب العلاقات الإنسانية، و بالتالي يسهل إدراك الرسائل الاتصالية، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء، فضلاً عن الحرص على تطبيق نظام اتصال فعال، يؤدي إلى زيادة التنسيق والتعاون والقدرة على اتخاذ القرارات، مما يترتب عليه ارتفاع مستوى الأداء، وهنا تتمحور دراسة لعلي حسن الشهري، حول "الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من جهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض"، وهي رسالة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الإدارية سنة 2005 بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية -السعودية.

الخطة التفصيلية:

قسمت الدراسة إلى ثلاثة فصول، سنتناول في الفصل الأول، ما يتعلق بالجانب النظري و المفاهيمي للاتصال الإداري، حيث سنتعرض في المبحث الأول إلى تعريف الاتصال الإداري وأهميته، و في المبحث الثاني التطور التاريخي، أهدافه وخصائصه في المبحث الثالث، في المبحث الرابع عناصر الاتصال الإداري وأنواعه، أما المبحث الأخير وسائل الاتصال الإداري ومبادئه. في الفصل الثاني نستعرض إلى الجانب النظري للقرار الإداري، حيث سنتناول في المبحث الأول تعريف القرار الإداري وأهميته، وفي المبحث الثاني سنتعرض لمداخله ونظرياته، في المبحث الثالث مراحل اتخاذ القرار وخطواته، أنواعه في المبحث الرابع، أما في المبحث الأخير سنتناول أساليب اتخاذ القرار. في الفصل الثالث والأخير سنحاول التطرق إلى العلاقة بينهما وكيفية تأثير الاتصال الإداري في رشادة القرار الإداري، حيث سنتعرض في المبحث الأول إلى دور القيادة الإدارية في تفعيل الاتصالات الإدارية وانعكاساتها على رشادة القرارات الإدارية، أما في المبحث الثاني سنتعرض إلى مقومات الاتصال الإداري الفعال وانعكاساته على ترشيد القرار الإداري على مستوى المنظمة، في المبحث الثالث آثار الاتصال الإداري الفعال على رشادة القرارات الإدارية، وسنتناول في المبحث الرابع معوقات الاتصال الإداري وتأثيرها على ترشيد القرار الإداري، وأخيرا في المبحث الخامس آليات تفعيل دور الاتصال الإداري في ترشيد القرار الإداري.

مصطلحات الدراسة:

1- الاتصال الإداري:

الاتصال الإداري هو الاتصال الذي يتم في المنظمة وبينها وبين باقي المنظمات، هذا الاتصال يكتسب خصائص المنظمات التي يتم فيها أو بينها، والاتصال التنظيمي معني أساسا بالاتصال داخل

المنظمات وبين تلك المنظمات وبيئتها، كما أنه معني بنشر المعلومات بين الجماعة في إطار حدود معينة¹(هي المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

2- القرار الإداري:

هو عبارة عن عملية اختيار حل معين من بين حلين أو أكثر من الحلول المتاحة في بيئة العمل، أي أنها تنتهي إلى تفضيل حل أو بديل مناسب من بين عدد من البدائل المتاحة، ويتم ذلك بعد أن يقوم²(المدير متخذ القرار بتحديد المشكلة وتحديد بدائلها وحلها

3- الرشد:

يعبر الرشد عن السلوك الذي يسعى إلى تعظيم إمكانية الحصول على المنفعة في حالة معينة، اعتماداً على المعلومات المتاحة، بعد أخذ كافة المحددات التي تحكم عملية المفاضلة والاختيار بين البدائل. أو الرشد هو الذي تتوافق فيه الأساليب العلمية المتبعة في العمليات والأنشطة، وتكوين منفعة بما يحقق³ (أهداف محددة مسبقاً).

¹- صلاح خليل أبو الأصعب، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، عمان، دار الشروق، 2004، ص51.

²- سليم بطرس جلدة، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، عمان، دار الراية، 2009، ص14.

³- فوزي عبد الشافي، الرشد الإداري، <http://www.hrdiscussion.com/hr36468.html.u2alsuzxi8k>، (04.05.2014/20:03) ص01.

الفصل الأول: الاتصال الإداري.

مقدمة

المبحث الأول: تعريف الاتصال الإداري وأهميته.

المبحث الثاني: التطور التاريخي للاتصال الإداري.

المبحث الثالث: أهداف الاتصال الإداري وخصائصه.

المبحث الرابع : عناصر الاتصال الإداري وأنواعه.

المبحث الخامس: وسائل الاتصال الإداري ومبادئه.

خلاصة

مقدمة:

تعتبر الاتصالات الإدارية العنصر الأساسي المشترك بين جميع العمليات الإدارية، وتهدف من خلال تبادل المعلومات والأفكار والحقائق وحتى الانفعالات بين العاملين على اختلاف مستوياتهم، إلى التأثير في سلوك الأفراد بالتعديل أو التغيير، فهي تدمجهم بالمعلومات والفهم، وكلاهما ضروري للإنتاجية و الروح المعنوية، مما يؤدي إلى توحيد الأفكار والمفاهيم أو على الأقل التقريب منها، وقد اجتهد العديد من العلماء والمفكرين للتنظير للاتصال الإداري، حيث أنهم طوروا نظريات ومدارس فكرية بحثت في تفسيره وتحليله، كل حسب انتمائه الفكري، كما أن الاتصالات عملية تساعد الناس على التماسك في وحدة متكاملة، ضمن تنظيم إداري سليم وفق قنوات معينة، ومن ثم نستطيع القول أن فعالية المنظمات الإدارية تتأكد وتتحدد بمدى فعالية قنوات الاتصال المختلفة التي تربط بين أجزائها، شأنها في ذلك شأن الجهاز الذي يتحكم في تفاعلات الجسم البشري مع المؤثرات الداخلية والخارجية.

وفي هذا الفصل، سوف نتناول عملية الاتصال الإداري، من خلال جملة من العناصر أهمها؛ التطرق لمختلف تعاريف الاتصال الإداري، أهم المدارس التي تعرضت له، ثم نتناول العناصر المكونة للاتصال الإداري، أنواع الاتصال الإداري ومبادئه وغيرها من العناصر المهمة المتعلقة بهذه العملية.

المبحث الأول: تعريف الاتصال الإداري وأهميته.

أصبحت الاتصالات الإدارية محل اهتمام الكثير من المفكرين والدارسين في مختلف فروع المعرفة الإدارية، وقد كان ذلك الاهتمام من جراء الدور الكبير الذي تسهم به الاتصالات في إحداث التفاهم المرغوب على جميع المستويات، تحقيقاً لكفاءة الاتصالات الإدارية، ويتحدد مداها بالغرض من الاتصال والمستوى الذي يتم فيه موضوع الاتصال.

أولاً: الاتصال الإداري.

لقد تم تعريف الاتصال من طرف العديد من الكتاب، ومنهم من وضع له مميزات ومبادئ، وغيرها من العناصر التي يجب التعرف عليها عند محاولة الاقتراب من المفهوم. يمكن القول أن كلمة الاتصال من الناحية اللغوية مشتقة من المصدر "وصل"، بمعنى ربط أو أوجد علاقة بين طرفين أو بلغ هدف، ويفيد ذلك بأن عملية الاتصال عملية تفاعل بين طرفين وتسيير في اتجاهات مختلفة، فهي تختلف عن عملية الأنباء أو الإعلام، إذ تقتصر عملية الأنباء على نقل المعلومات من جهة واحدة وذلك بهدف التأثير على الآخرين و قد لا تشمل عملية الإنباء على تأثير باستجابة (4) الآخرين.

(communis) إلى الكلمة اليونانية (communication) _ يرجع أصل كلمة الاتصال (، فالاتصال هنا يعني الاشتراك في المعلومات أو تبادل sharing بمعنى عام أو مشترك أو المشاركة) اتجاه أو فكرة ، سلوك أو فعل الاتجاهات و المشاعر، أي أنه يتضمن المشاركة أو التفاهم حول شيء، (5) ما.

(4) - محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة- النظريات والعمليات والوظائف -، ط3، الأردن، دار وائل للنشر، 2006، ص284.

(5) - محمود معن عياصرة ، مروان محمد بني احمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، الأردن، دار حامد للنشر، 2008، ص162.

__ قاموس اوكسفور عرف الاتصال على أنه: نقل، توصيل وتبادل الأفكار والمعلومات، بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارات.(6)

__ عرف بأنه: عملية تفاعل اجتماعي، يستخدمه الناس لبناء معاني، تشكل في عقولهم صوراً ذهنية للعالم، ويتبادلون هذه الصور الذهنية عن طريق الرموز.(7)

__ يركز علماء النفس و الإدارة و المهتمين باكتساب السلوك و التعلم، على أن الاتصال يمكن أن يكون وسيلة للتأثير، وعليه فالاتصال هو السلوك اللفظي أو المكتوب، الذي يستخدمه أحد الأطراف لتأثير على الطرف الآخر، وهناك مجموعة أخرى من العلماء تركز على العمليات العقلية الموجودة في عملية الاتصال، من ضمنها؛ التقدير، الحكم والتفسير. ومنه الاتصال هو: استخدام الكلمات والحركات والإشارات وغيرها من الرموز لتبادل المعلومات، ومجموعة علماء أخرى تركز على النشاط الذي يحدث في عملية الاتصال، فهو عملية مستمرة ومتغيرة تتضمن انسياب أو تدفق أو انتقال الأشياء. أما علماء نظم المعلومات، فيرون أن الاتصال هو: استقبال، ترميز وتخزين، تحليل واسترجاع، عرض و إرسال المعلومات. وكتعريف يوفق بين هذه التعاريف: الاتصال هو عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة، تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر.(8)

من خلال استعراض التعريفات السابقة، يمكن القول أن هناك اتفاق في تحديد تعريف الاتصال، على انه تبادل المعلومات بين طرفين أو أكثر لتحقيق هدف معين.

(6) - محمد الصيرفي، السلوك الإداري- العلاقات الإنسانية -، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2007، ص107.

(7) - نفس المرجع، ص108.

(8) - عبد الرحمان محمود يوسف، السلوك التنظيمي للمنظمات الإدارية، عمان، دار البداية، 2010، ص65-66.

__ يعرف الاتصال الإداري على انه: الاتصال الذي يتم بين الأفراد داخل أي منظمة، ودراسة العلاقة التي تنظم قيامهم بالأعمال المنيطة بهم، من خلال النظام المعمول به داخل كل منظمة.⁽⁹⁾

__ الاتصالات الإدارية تعني: إنتاج وتوفير و تجميع البيانات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية، نقلها، تبادلها وإذاعتها، بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمر أو تعليمات جديدة، مع التأثير في سلوك الأفراد والجماعات سلبا أو إيجابا، وتتم هذه العمليات عادة في صور متبادلة بين جانبيين لا من جانب واحد، مع اتصالها بثلاث عناصر (عقلية، عاطفية وإدارية)، لتأثيرها بما يدور في ذهن كل من المرسل والمستقبل من أفكار واتجاهات وعواطف.⁽¹⁰⁾

الاتصال الإداري هو: عملية تبادل المعلومات والأفكار والمعاني بين العمال في المنظمة، من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة متبادلة، تجعل منهم وحدة عضوية لها درجة من التكامل، تسمح بقيامهم بنشاطهم في المنظمة بصورة تحقق أهدافها، وقد يحدث ذلك وفق تنظيم رسمي أو وفق تنظيم غير رسمي.⁽¹¹⁾

__ الاتصال الإداري هو: عملية يتم عن طريقها نقل المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد في كل المستويات التنظيمية، بين المديرين التنظيميين، وبين الإدارة العليا، وبين الموظفين والمشرفين، أي هي شبكة تربط كل أعضاء التنظيم.⁽¹²⁾

من هذا المنطلق يمكن تعريف الاتصالات الإدارية في هذه الدراسة على أنها: عملية نقل وتبادل المعلومات والأوامر والتعليمات، عبر مراكز العمل المتعدد من أعلى المستويات الإداري إلى أدناها،

⁽⁹⁾ - فائزة رويم، معوقات الاتصال في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد السابع، جامعة قصدي مرياح، ورقة، جانفي 2012، ص51. من الرابط: https://articles.e-p2_ISN:288094:marifah.net/kwc/?p=pay:2:0، تاريخ الاطلاع: (16.05.2014/16:30).

⁽¹⁰⁾ - متعب جابر خيري، نحو نموذج فاعل للاتصالات الادارية بجامعة الملك سعود، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة (غير منشورة)، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، 2008، ص11.

⁽¹¹⁾ - فائزة رويم، المرجع السابق الذكر، ص51.

⁽¹²⁾ - المرجع نفسه، ص285.

والعكس او فيما بينها داخل الهيكل التنظيمي، بهدف تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وإيجاد الفهم المشترك والثقة المتبادلة، وتبادل الآراء ووجهات النظر بقصد تحقيق الكفاءة والفاعلية ورشادة القرارات الإدارية.

ثانياً: أهمية الاتصال الإداري.

يعتبر الاتصال أحد الوظائف والعمليات الإدارية الأساسية، التي بدونها لا يمكن للعملية الإدارية إن تكتمل، فالاتصالات الإدارية من الخدمات الأساسية، التي بدونها لا يتهيأ جو العمل اللازم. فأى قصور في خدمات الاتصال يمكن أن يؤثر سلباً على مستوى أداء الأعمال في المنظمة، فهي لا تحتل أي إهمال أو تأخير، سواء في الإدارات العامة أو القطاع الخاص.

ويتوقف نجاح المنظمة ليس فقط على كفاءة أفرادها، وإنما أيضاً على التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الاجتماعي، هذا الدور يقوم به الاتصال في بناء وتشغيل الهيكل لجماعة العمل من خلال الإدارة، ففي كل المستويات التنظيمية تتم عملية الاتصال بصفة مستمر، لنقل المعلومات والأفكار و الاتجاهات و الانطباعات بين الأفراد بعضهم بعض و بين الجماعات، لذلك يشار للاتصال على أنه شبكة تربط كل أعضاء التنظيم بعضهم ببعض.⁽¹³⁾

وتمثل عملية الاتصال الوسيلة التي تربط بين مختلف المستويات الإدارية داخل أي تنظيم من جهة، وبين الأجهزة الفرعية والتنظيم الكلي من جهة أخرى، لذلك تبرز أهمية الاتصال الإداري في كونه أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم، حيث يرفع الاتصال الفعال بين القادة والمرؤوسين الروح المعنوية، ينمي روح الفريق ويقوي الشعور بالانتماء إلى التنظيم، كما يعرف القائد

⁽¹³⁾- عبد الغفار حنفي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2007، ص407.

حاجات مرؤوسيه وأهدافهم، وردود الفعل اتجاء أهداف التنظيم وسياساته. وتظهر أهمية الاتصال الإداري كعملية حيوية وأساسية لكل منظمة في جوانب منها:

- تفهم الأفراد لطبيعة عملهم: يسهم الاتصال الفعال في نقل التعليمات والأوامر التي تصدرها الإدارة العليا، المتعلقة بطبيعة المهام التي يقوم بها الموظفون في المنظمة، مما يساعدهم على تفهم طبيعة أعمالهم المختلفة، والأهداف التنظيمية التي يسعون إليها؛

- التعرف على أهم المشكلات التي تواجه العمل: يساعد الاتصال الإدارة العليا في الإحاطة بمجريات الأمور، وهو ما يمكنها من تفهم ومعايشة الظروف المحيطة، مما يؤدي إلى تحسين مستوى أداء العاملين في المنظمة؛

- تنمية العلاقات الإنسانية: يسهم الاتصال في خلق وحدة المفهوم و الهدف و رفع الروح المعنوية، مما يؤدي إلى زيادة التفاعل الاجتماعي و العلاقات الإنسانية، وتحقيق نتائج إيجابية للمنظمة و العاملين؛

- تحقيق التنسيق في العمل: من خلال تحقيق تقارب في وجهات النظر المختلفة للعاملين، مما يسهم في تحديد الرؤية الشاملة لكل جوانب العملية الإدارية، ويقلل من سوء التفاهم والاختلافات التي تطرأ في محيط العمل؛

- تحقيق الفاعلية لوظائف الإدارة: تأتي أهمية الاتصال لعلاقته المباشرة والقوية بوظائف الإدارة المختلفة، كتخطيط والتوجيه و الرقابة واتخاذ القرار.⁽¹⁴⁾

إن إنتاجية الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية، مرتبطة بمدى فاعلية وكفاءة الاتصال في التنظيم، حيث يحقق هذا بصفة أساسية تبيان الواجبات والأعباء الخاصة بالعمل للفرد، والطريقة الملائمة لانجازها،

⁽¹⁴⁾- مصعب إسماعيل طبش، دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرار- حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2008، ص18.

لأنه من المهم للفرد معرفة لماذا يقوم بالعمل والأسلوب الأنسب لأدائه، وعكس هذا يؤدي إلى انخفاض إنتاجيته وتدهور معنوياته وتأثر انجازته. (15)

ونظرا لأهمية الاتصال الإداري، لا يمكن تصور وجود أي تنظيم إداري دون نظام كفاء للاتصالات، فالإتصال جزء أساسي من كافة الخطوات الإدارية، وهي تعتمد بشكل كبير على ما يتوفر من معلومات.

¹⁵- عبد الغفار حنفي، المرجع السابق الذكر، ص 407.

المبحث الثاني: التطور التاريخي للاتصال الإداري.

لقد تعددت المداخل لدراسة موضوع الاتصالات مع تعدد المدارس الإدارية، ويمكن تصنيف دراسات الاتصال والنظريات ضمن المداخل الأساسية التي عرفها الفكر الإداري إلى:

أولاً: الاتصال الإداري في المدرسة الكلاسيكية.

تتألف أساساً من اتجاهين رئيسيين هما؛ الإدارة العلمية والمدرسة البيروقراطية:

1- الإدارة العلمية:

التي بنيت على نظرية الرجل الاقتصادي، أين عومل الموظف على أنه آلة ميكانيكية، وتم إغفال الجانب الإنساني و الحوافز المعنوية في الاتصالات الإدارية، من أهم روادها تايلور وما قام به من دراسات للإرهاق والسأم، بالإضافة إلى "جهود هنري جانيت" في تصميم خرائط متعددة للرقابة، فالإدارة العلمية تعتبر أن الاتصالات وجدت لتسهيل عملية القيادة والرقابة في المنظمة، من خلال القنوات الرأسية الرسمية، كما أكدت أن الاتصالات يجب أن تكون رسمية، متسلسلة ومخطط لها، وهدفها القيام بالعمل وزيادة الإنتاجية والكفاءة، فالتايلوريون رأوا الاتصالات باتجاه واحد، رأسية من أعلى إلى أسفل، ومرتبطة بالعمل فقط، والتنازل الوحيد عندهم هو من أجل التغذية الراجعة، المتمثلة بالتقارير الدورية التي يجب تزويد المركز بها، وبشكل عام فإن موضوع الاتصال في هذا المدخل، أغفل في جوانبه الإنسانية من حيث النظر للعمال، وكذا إغفال الاتصال غير الرسمي للتنظيم، لكنه في المقابل قدم إضافات جديدة من حيث توضيحه لحدود السلطة والهيكل التنظيمي، ومن ثم ضرورة انسياب الاتصالات بناء على محددات السلطة والهيكل.⁽¹⁶⁾

2- المدرسة البيروقراطية:

⁽¹⁶⁾- علي عياصرة، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسة التربوية، عمان، دار ومكتبة حامد، 2006، ص50.

والتي قدم نموذجها ماكس فيبر، فقد حدد أهداف المنظمة من خلال تقديم خدمات نافعة للمتعاملين، وركز على مبادئ منها؛ تقسيم العمل، التدرج الوظيفي...، يهتم هذا الاتجاه بالقنوات الرسمية للاتصال، والتركيز على الوسيلة الاتصالية المكتوبة، وما تؤديه من دور هام في عملية الأرشيف وتوثيق عمل المنظمة، وعيب عليه أن خط الاتصالات فيه يجب أن يسير من أعلى إلى أسفل على شكل أوامر و تعليمات، الشيء الذي يكون مدعاة إلى مركزية القرار في المستويات الإدارية العليا، ومنه عدم إتاحة الفرصة لسير خط الاتصالات بشكل صاعد.⁽¹⁷⁾

هذا الالتفات المبكر إلى الاتصال كعملية في المنظمة لم يستفد منه الكلاسيك بالشكل الكافي، نظرا لتصورهم للمنظمة كنظام مغلق ضمن محيط هادئ يتفاعل معها في حدود، وباعتبار الأفراد يعتمدون على أهدافهم في الجانب المادي من أجور ومكافئات..، جعلت هذه المدرسة لا تهتم بالاتصال إلا في حدود التوجيهات والضغط من أجل تنسيق نشاط المنظمة، دون الاهتمام بالجوانب النفسية و الاجتماعية للأفراد على مستوى المنظمة.⁽¹⁸⁾

و كتقييم لمساهمة النظرية الكلاسيكية في الاتصالات، يمكن القول أنها مساهمة محدودة اهتمت بالشكل الرسمي للاتصالات، دون الخوض في الاعتبارات السلوكية لأطراف الاتصال ومعوقات الاتصال وأساليبه.

ثانيا: الاتصال الإداري في المدرسة السلوكية.

جاءت كردة فعل على المدرسة السابقة متهمة إياها بإهمال العنصر البشري، وتركز هذه المدرسة على أهمية الفرد داخل المنظمة، ودوره في تحديد السلوك التنظيمي، و تهتم بدراسة العلاقة بين الأفراد وعلاقات

⁽¹⁷⁾- المرجع نفسه، ص51.

⁽¹⁸⁾- ناصر دادي عدون، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية - دراسة نظرية وتطبيقية -، الجزائر، د.د.ن، 2004، ص23-24.

الرؤساء بالمرؤوسين.⁽¹⁹⁾ بدأت هذه المدرسة بدراسات مصنع هاوثورن إلكترونيك التي أجراها إلتون مايو ورفاقه، والتي أكدت على أهمية الديناميكية الداخلية للجماعات، وأهمية المجموعات غير الرسمية والمؤثرات الفردية كمحددات للرضا والإنتاجية، وركزت على قنوات الاتصال غير الرسمية، وبشكل خاص على استخدام الاتصال وجها لوجه كوسيلة من وسائل ديناميكية نقل المعلومات الدقيقة.⁽²⁰⁾

1- نظرية العلاقات الإنسانية:

التي تعد امتداد للدراسة السابقة، فقد توصلت إلى تحديد عدد من المتغيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي على مستوى المنظمة وهي:

- القيادة؛

- الاتصالات؛

- المشاركة.

هذه المتغيرات تلعب دورا مهما في تحديد شكل و مضمون سلوك الأفراد، وتؤثر بشكل كبير على مستوى أدائهم لإعمالهم.⁽²¹⁾

كما أنها تبعت تجارب الهاوثوريون في الثلاثينات، حيث تحول الاهتمام إلى الأشياء غير الرسمية، وقليلًا بالأشياء الرسمية، وقد انقلب مفهوم الاتصالات فيها من كونه وسيلة اتصال من أعلى إلى أسفل بغرض إعطاء تعليمات العمل، إلى كونه وسيلة للتعرف على العالم الداخلي للعمل وللأفراد، وسيلة لإقناعهم

¹⁹- ميلود طيبش، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة -دراسة ميدانية باذاعة سطيف الجهوية-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية وعلوم الاجتماع، جامعة قسدي مزاب- ورقلة، 2011، ص71.

²⁰-علي عياصرة، المرجع السابق الذكر، ص52.

²¹- ميلود طيبش، المرجع السابق الذكر، ص73

بأدميتهم، ووسيلة لرفع كفاءة العمل والرضا عنه. وفيما يتعلق بنموذج الاتصال، فإن الجهود تركزت على فهم سبب التشويش والفجوة التي ظهرت باستمرار بين المرسل والمستقبل، وكذلك تركزت الدراسات على صفات المرسل والمستقبل مثل الدافعية والتلميحات، وعمّا إذا كانت هذه الصفات غير الرسمية تؤثر في المرسل والمستقبل.⁽²²⁾

2- مدرسة النظام الاجتماعي:

يمثل هذا المدخل نظاما للعلاقات الثقافية المتداخلة، بمعنى أن هذا النظام الاجتماعي يضم بين جوانبه حلقات متداخلة، من الخلفيات الثقافية و الحضارية لأفراد، والمطلوب هنا هو العمل على توحيد هذه المجموعات في نظام اجتماعي متكامل، بغرض التغلب على القيود البيولوجية والمادية الخاصة بالفرد وبيئته، وذلك عن طريق التعاون.

وكثيرا ما يحدث خلط بين هذه المدرسة ومدرسة السلوك الإنساني نظرا لان المدرستين من تطور الفكرة الإداري القائم على أساس العلوم السلوكية. ويعتبر "شيستر برنارد و هنري سيمون" ابرر روادها، أين طوروا ما يمكن أن يسمى بنظرية التعاون. تستند على أن إشباع احتياجات الفرد الطبيعية والحيوية والاجتماعية تحتم التعاون مع الآخرين.

ويعتبر الكثير من باحثي الإدارة أن "برنارد شيستر" هو صاحب النظرية الأساسية للاتصال، ذلك أنه من أوائل من تعرضوا بالشرح والنقد والتمحيص لطبيعة الاتصال، مكونات، خصائصه، وعلاقته بنظام السلطة التنظيمية الرسمية وغير الرسمية، ويعرض في كتابه "وظائف المدير" مجموعة من الأفكار ومنها:

⁽²²⁾- علي عياصرة، المرجع السابق الذكر، ص52.

- يعرف برنارد التنظيم الرسمي بأنه: جملة من المكونات المعقدة الفيزيائية و البيولوجية و الشخصية، وعليه لم يحرص المنظمة في مجموعة من القواعد و الإجراءات، بل أعطاهما طبيعة تعاونية و ربطها بالمضمون الاجتماعي؛

- المنظمة غير الرسمية: تتضمن أشياء غير مدركة، وقد تتعارض مع أعمال المنظمة الرسمية، كما أن المنظمات غير الرسمية قد تكون سببا في ظهور المنظمات الرسمية، وهذه الأخيرة ضرورية بالنسبة للتنظيم غير الرسمي؛

- دور التقنية في الاتصال: يرى أن غياب وسيلة للاتصال قد تلغي إمكانية تبني وتحقيق بعض الأهداف والتي تعتبر الغرض من تأسيس المنظمة أصلا؛

- يؤكد على أهمية صيانة نظام الاتصالات لأداء المنظمة، ومن هنا يجب أن تتولى هذا العمل الهيئة التنفيذية، باعتباره عملا استراتيجيا، وذلك عن طريق اختيار موظفين يتولون مهام تقنيات الرقابة.⁽²³⁾

وقد ذهب شيلستر بيرنارد إلى القول بأن أول وظيفة للمدير تتمثل في توفير نظام سليم للاتصالات، إذ يرى أن هذه العملية هي أولى الإجراءات الإدارية، ولا يمكن أداء أي عمل إداري آخر دون تحقيق نظام فعال وسليم للاتصالات وتوفير مناخ مناسب، ذلك لأن عملية اتخاذ قرار معين في أي منظمة، تتوقف سلامته على المعلومات والبيانات والمناخ الاجتماعي والنفسي داخل المنظمة، وبالاطلاع على المبادئ السبعة التي وضعها برنارد للاتصال في المنظمة، لا نجد ما يوجه إلى تلك الجوانب رغم انه قد وضع ارتباطا وثيقا بين التنظيم الهيكلي للمنظمة وشبكة الاتصال ويتضح هذا من مبادئه:

- أن تكون قنوات الاتصال معروفة لجميع أفراد المنظمة؛

- أن تكون هناك خطوط للسلطة الرسمية واضحة ومعروفة؛

- أن يكون خط الاتصال أقصر ما يمكن، حتى يمكن تحقيق السرعة وعدم الوقوع في الأخطاء؛
- أن تمر المعلومات على جميع مراكز خط الاتصال، وإلا حدث سوء فهم و احتكاك وازدواج في المعلومات؛

- أن يكون الأشخاص في مراكز الاتصال ملائمون لهذا العمل؛
- عدم مقاطعة خط الاتصال، وذلك بالعمل على وجود الأشخاص باستمرار في خط الاتصال؛
- أن توضح التعليمات سلطة الشخص الذي قررها ويكون ذلك معروفاً.⁽²⁴⁾

3- المدرسة الموقفية:

يعطي هذا الاتجاه مرونة كبيرة في التعامل مع العاملين داخل المنظمة، أو مع المتعاملين مع البيئة التي تعمل خلالها، وتؤكد على أنه لا توجد طريقة مثلى للتنظيم، وذلك من خلال ملاحظة أن المنظمة، هي نظام من الاتصالات والتفاعلات الإنسانية القابلة للتكيف والتغير حسب متطلبات البيئة والضغوط الممارسة عليها. وقد تطور هذا الاتجاه مع بداية السبعينات بعد تعدد الدراسات والأبحاث، ومما دعت إليه هذه المدرسة، هو وجوب تطبيق المبادئ و المفاهيم الإدارية بشكل يتلائم مع الظروف التي تمر بها المنظمة، بمعنى أنه يجب اختيار المنهج الذي يتلاءم وطبيعة المرحلة أو الموقف الذي تمر به المنظمة⁽²⁵⁾، كما أنها تقدم تأكيداً لأهمية اختلاف الظروف والبيئة المحيطة على عملية الاتصال، ويمكن للنظام والأفراد تقبل هذا الاختلاف في طرق العمل والأداء لو أحسن توفير المعلومات، أي لو أحسن استخدام الاتصالات.⁽²⁶⁾

⁽²⁴⁾- ناصر دادي عدون، المرجع السابق الذكر، ص25.

⁽²⁵⁾- العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري -قسنطينة، 2008، ص 126.

⁽²⁶⁾- لويذة فرحاتي، الاتصال الرسمي وعلاقته بالخواص المعنوية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر-باتنة، 2008، ص19.

ثالثاً: الاتصال الإداري في المدارس الحديثة.

1- الإدارة بالأهداف:

بإيجاز هي أسلوب يقوم بموجبه كل من الرئيس و المرؤوسين وبشكل مشترك بتحديد الأهداف الأخيرة، ويقومان دورياً بتحديد التقدم نحو بلوغ هذه الأهداف، وتقوم الإدارة بأهداف على مبدأ الإدارة بالاشتراك، وهو أسلوب ديمقراطي في القيادة، ومنه فهذا الأسلوب يدل على نموذج اتصال ناضج ومتطور من الاتصالات بين الرئيس والمرؤوسين، فالتخطيط المشترك وما يتطلب من تغذية راجعة مستمرة وتقييم مستمر، يتطلب اتصال دائم ومستمر بين الرئيس والمرؤوسين، وتعتبر الإدارة بالأهداف جوهر الإدارة باعتبار أن الغرض الأساسي من الإدارة، هو تحقيق أهداف محددة، لذا يكون على المدير الناجح أن يحدد بدقة الأهداف التي تمثل النتائج النهائية المراد تحقيقها.⁽²⁷⁾ من أهم مبادئها:

- يتفق الرئيس و المرؤوسين على وضع الأهداف المراد تحقيقها خلال فترة معينة يعقبها، وتقييم النتائج التي يتم التوصل إليها أولاً بأول؛

- أن يعمل المرؤوسون على التنسيق الدائم والاتصال بالرئيس، بمشاورته وإبلاغه بما تحقق والمشكلات التي تعترض التنفيذ؛

- أن يمنح الرئيس المباشر التفويض الكافي لمرؤوسيه، لتمكينهم من انجاز الأهداف المتفق عليها، ويجب على الرئيس أن يبتعد على المركزية و الإملاءات؛

- تشجيع المرؤوسين على الإبداع والابتكار وتحمل المسؤولية؛

- تطبيق الأسلوب الديمقراطي عند تبادل الأفكار والمشاورات وبحرية تامة؛

⁽²⁷⁾- علي عياصرة، المرجع السابق الذكر، ص60.

- بعد انتهاء الفترة المحددة، يجتمع الرئيس و المرؤوسين لتقييم ما تم انجازه، وإصلاح العقبات والمشاكل بهدف تجنبها في المرات القادمة؛

- الرئيس المباشر يقوم بتقييم أداء مرؤوسيه بدقة وعدالة.

فالإدارة بالأهداف تسعى إلى معرفة العوامل التي تعيق تحقيق الأهداف، بغية تحقيق الإجراءات المناسبة للتغلب عليها، ومن ثم تقييم النتائج بصورة دورية، لوضع أهداف جديدة للمنظمة إذا دعت الضرورة إلى ذلك.

وتعتبر الإدارة بالاستثناء جزء من الإدارة بالأهداف، فالإدارة بالاستثناء هي تعبير عام، يستخدم في وصف عملية تزويد الإدارة بالمعلومات، التي لا تراجع فيها سوى الانحرافات الهامة عن الميزانيات أو الخطط كأساس لاتخاذ الإجراءات الإصلاحية بشأنها.⁽²⁸⁾

2- إدارة الجودة الشاملة:

إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية حديثة نسبيا، ظهرت نهاية عقد الثمانينات، أين بدأت تتبلور أدواتها ومفاهيمها وفلسفتها...، أما الآن تعدت إدارة الجود الشاملة مرحلة الفلسفة والتعريف والتطبيقات الخاصة بالرقابة وتأكيد الجودة، إلى أفاق جديدة تشمل استراتيجيات تغيير المعتقدات الرئيسية والقيم والثقافات السائدة في المنظمة، باستخدام إجراءات إدارية حديثة وزيادة المشاركة والحماس، وتوجيه الأفراد التوجيه الأمثل نحو أداء الأعمال بالطرق الصحيحة ومن الخطوة الأولى. نشأتها الأولى كانت في مجالات التصنيع والإنتاج غير أن كتاب الإدارة والمشتغلين بها، قد اتفقوا جميعا على أن مصطلح إدارة الجود الشاملة يطلق على المنتج سواء كان صناعيا أو خدميا، ويعتبر المستشار الأمريكي "ديمينغ" بمثابة الأب الذي قاد إدارة الجود الشاملة، نظرا للإسهامات العديدة والمهذبة التي قدمها في

⁽²⁸⁾- العربي بن داود، المرجع السابق الذكر، ص127.

تطوير الجودة في أمريكا، من خلال تطبيق الخرائط الإحصائية، وقد ركز على ضرورة قيام المنظمة بتقليل الانحرافات التي تحصل أثناء العمل.⁽²⁹⁾

يرى الكثير من الباحثين أنها جاءت كردة فعل أمريكي عنيف على التفوق السلع و الخدمات اليابانية، إذ تحولت جميع المنظمات الأمريكية إلى ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة، فهي تركز على تحقيق جودة الأداء في جميع مراحل عمل المنظمة، وإدخال تحسينات مستمرة على العمليات الإنتاجية، وتؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة أن الاتصال داخل المنظمة يمثل جوهر العملية الإدارية، لذلك يجب العمل على تشجيع مساهمة الموظفين في إدارة الجودة، وكذا دعم العلاقة بين الإدارة العليا و المستهلكين، ومساندة الإدارة العليا بالاستشارة الإدارية.⁽³⁰⁾

⁽²⁹⁾- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الجزائر، دار الأمة، 2011، ص 203-207.

⁽³⁰⁾- علي عياصرة، المرجع السابق الذكر، ص 61-62.

المبحث الثالث: أهداف الاتصال الإداري وخصائصه.

أولاً: أهداف الاتصال الإداري:

إن الهدف الرئيسي للاتصال هو تبادل المعلومات بين الأفراد، من أجل العمل على تحريك أو تعديل سلوكهم، وعليه تسعى أي عملية اتصالات في أية منظمة إدارية مهما كان نوعها، إلى بلوغ مجموعة من الأهداف يمكن أن نورد منها:

- شرح العلاقة الوظيفية بغيرها من الوظائف في المنظمة؛

- إعطاء معلومات محدد عن العمل؛

(³¹ - إقناع العاملين بتحقيق أهداف المنظمة؛)

- إطلاع المرؤوسين على الأهداف والغايات المطلوب من التنظيم تحقيقها، والبرامج والخطط والسياسات التي تم وضعها من أجل ذلك، إضافة إلى المسؤوليات الموكلة للموظفين لعملها، والصلاحيات الممنوحة لهم في سبيل تحقيقه.

- إطلاع المرؤوسين على التعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال، ودواعي تأجيلها أو تعديل خطط التنفيذ، وكذا التعرف على المعوقات التي تواجهها ومواقف المرؤوسين من المشكلات وسبل علاجها، بالإضافة إلى تسهيل اتخاذ القرارات في المستويين التخطيطي و التنفيذ، من خلال توفير (³²المعلومات للأفراد والجماعات؛)

وتخدم عملية الاتصالات التنظيم الإداري بطرق عدة وعلى النحو التالي:

- تعتبر عملية الاتصالات وسيلة يعبر الأفراد من خلالها عن مشاعرهم وحاجاتهم الاجتماعية ونجاحاتهم وإحباطاتهم، ومن شأن ذلك أن يخدم حالة التوازن المطلوبة في سلوك الفرد؛

³¹- جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، ط2، الجزائر، دار الهومة، 2009، ص135.

³²- جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، الجزائر، دار هومة، 2002، ص40.

- تساعد في عملية ضبط السلوك التنظيمي للعاملين، إذ تعتبر الهياكل التنظيمية و السياسات مؤشرات يلتزم العاملون بإتباعها في عملية اتصالاتهم برؤسائهم وفي تقديرهم لمقترحاتهم، وتؤدي التنظيمات الغير الرسمية نفس الوظيفة، إذ تضبط سلوك أعضائها؛

- تعزز عملية الاتصالات الدافعية لدى العاملين، لأنها تقوم بتحديد ما يجب عليهم القيام به، وكيف يمكنهم تحسين أدائهم، إذ أن تحديد الأهداف و توفير التغذية العكسية عن سير التقدم في تحقيق

(³³الأهداف وتعزيز السلوك المطلوب يستثير الدافعية).

إن الاتصال الإداري يسعى لتحقيق التنسيق بين أفعال مختلف أجزاء التنظيم، وبدونه تصبح المنظمة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم، وبالتالي تميل المنظمة إلى تحقيق أغراض شخصية على حساب الأهداف العامة.

ثانيا: خصائصه.

تتوفر العملية الاتصالية على العديد من الخصائص و المميزات يمكن أن نذكر منها ما يلي:

- **الاتصال عملية ديناميكية:** حيث تعتبر عملية الاتصال عملية تفاعل اجتماعي، تمكننا من التأثير على الناس و التأثير بهم، مما يمكننا أن نغير أنفسنا و سلوكنا بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة؛
- **الاتصال عملية مستمرة:** بمعنى أنها لا تقتصر على مرحلة زمنية معينة على مستوى المنظمة، كما أنه لا يوجد بداية أو نهاية لعملية الاتصال، فنحن في عملية اتصال دائم مع أنفسنا و مجتمعا، وبهذا المعنى فإنه يمكننا القول بأن الاتصال هو قلب العملية الإدارية؛

⁽³³⁾- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة- النظريات والعمليات والوظائف -، المرجع السابق الذكر، ص 287.

- الاتصال عملية دائرية: بمعنى ذلك أن الاتصال لا يسير في خط مستقيم من شخص لآخر فقط، بل أنه يسير في شكل دائري حيث يشترك الناس جميعا في الاتصال في نسق دائري، فيه إرسال واستقبال و أخذ وعطاء وتأثير وتأثر؛
- الاتصال عملية لا تعاد: ونقصد بذلك أنه من غير المحتمل أن ينتج الناس رسائل متشابهة في الشكل والمعنى عبر الأزمنة المختلفة، لأن الكلمات في تغير وكذا المعاني بل الحياة كلها؛
- لا يمكن إلغاء الاتصال: ويقصد به أنه من الصعب إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية، حتى وإن كان غير مقصود، فقد تتأسف للمستقبل أو تعتذر بإرسال رسالة معدلة أخرى، ولكن من الصعب أن تسحب كلامك أو الرسالة الاتصالية إذ ما تم توزيعها.
- الاتصال عملية معقدة: بالإضافة إلى أن الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة، فهي معقدة أيضا لما تحويه من أشكال وعناصر وشروط، يجب اختيارها بدقة عند (³⁴الاتصال وإلا سيفشل الاتصال؛)
- الاتصال عملية موضوعية وواقعية: الاتصال لا يخضع لعوامل الذاتية، وإنما يخضع للعوامل الموضوعية، فلا يمكن للإنسان أن يخفي مشاعره سواء السلبية أو الإيجابية اتجاه شخص آخر مهما مرت الأيام، حيث أنها ترتبط بنوعية الأحداث في مكان معين و زمن معين، وعليه فالاتصال يستمد أصوله (³⁵من الواقع وما يترتب عليه من تأثيرات متبادلة بين أطرافه؛)
- الاتصال الإداري عملية تفاعل بين طرفين: سواء كان شخصين، أم شخصا ومجموعة من الأفراد، والهدف من التفاعل تحقيق مشاركة المستقبل للمرسل، في فهم الفكرة وتقبلها والتحمس لتنفيذها، وهذا يجعل عملية الاتصالات الإدارية عملية تفاعل لها فعل ورد فعل.

³⁴- محمد الصيرفي، المرجع السابق الذكر، ص113-120.

³⁵- ميلود طبيش، المرجع السابق الذكر، ص39.

- الاتصال الإداري عملية اجتماعية نفسية: يمكن للقادة استخدامه لتحريك الجماعة عن طريق تحفيز العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، كما أنها تمكن القادة من فهم اتجاهات العاملين، وتنسيق³⁶ الروابط بينهم وبين أجزاء التنظيم، وتنمية وتوجيه العلاقات الإنسانية داخل المنظمة.

المبحث الرابع : عناصر الاتصال الإداري وأنواعه.

أولاً: عناصر الاتصال الإداري.

حتى تتم عملية الاتصال، يجب أن تتوفر على عناصر أساسية للوصول إلى اتصال ناجح وفعال، يمكن المنظمة من ضبط وتنظيم المعلومات، من أجل إيصالها واستقبالها في أحسن الظروف وفي صيغة مفهومة حتى تلعب دوراً في تحسين العملية التسييرية للمنظمة.

1- المرسل (المصدر):

يعتبر المرسل مصدر عملية الاتصال، وهو من يبعث بمجموعة أفكار، أخبار ومعلومات، قصد إثارة سلوك معين لدى الطرف الآخر، وقد يكون شخصاً عادياً أو معنوياً. كما أن المرسل في الإدارة هو المسؤول بغض النظر عن مستواه، ويمكن أيضاً أن يكون أي موظف بغض النظر عن مستواه³⁷ الوظيفي.

2- الرسالة:

تعتبر أساس عملية الاتصالات، وهي مجموعة الأفكار والمفاهيم، التي يرغب المرسل إشراك الآخرين فيها أو إكسابهم إيها، أي نقل المحتوى أو المضمون من المرسل إلى المستقبل، وبعبارة أخرى الرسالة هي الأسلوب الذي تخرج به الفكرة أو المشاعر، من المرسل لهؤلاء الذين يود أن يشاركوه في أفكاره أو

³⁶- مصعب اسماعيل طبش، المرجع السابق الذكر، ص19.

³⁷- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي -دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، ط2، عمان، د.د.ن، 1993، ص161.

مشاعره، وتتكون من رموز أو حقائق وتعبيرات، قد تكون كتابية أو شفوية، أو تقتصر على تعبيرات (38) الوجه أو إشارات الأصابع).
أو هي مجموعة المعاني التي يرسلها المرسل للمستقبل، عبر القنوات المناسبة بهدف التأثير في سلوكه. (39)

3- قناة الاتصال (الوسيلة):

(بحيث على المرسل أن⁴⁰ هي الوسيلة التي تنتقل عبرها الرسالة، بين المرسل و المستقبل أو المستقبلين). يختار الوسيلة الأكثر تأثيراً وتعبيراً وفعالية على المستقبل لها، وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال، فمنها المنطوق ومنها المكتوب، ويمكن النظر إلى وسائل الاتصال بحسب درجة رسميتها، فمنها الرسمية يعترف بها هيكل تنظيم المنظمة، وغير الرسمية التي لا يعترف بها هيكل التنظيم. (41)

4- المستقبل:

يستقبل الطرف الآخر الرسالة من خلال حواسه المختلفة (السمع ، البصر ، الشم ، الذوق، اللمس)، ويختار وينظم المعلومات ويحاول أن يفسرها ويعطي لها معاني ودلالات، إن هذه العمليات الإدراكية وما يؤثر فيها من عناصر الشخصية والدافعية والتعلم، تحدد ما يفهمه وما يقبله الشخص

³⁸-علي حسن الشهري، الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من جهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية -السعودية، 2005، ص41.

³⁹- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية-، المرجع السابق الذكر، ص 161.

⁴⁰- علي حسن الشهري، المرجع السابق الذكر، ص41.

⁴¹- عبد الرحمان محمود يوسف، السلوك التنظيمي للمنظمات الإدارية، عمان، دار البداية، 2010، ص68.

المستقبل للأفكار والمعلومات المرسله إليه، وبناءا على هذه العمليات يقوم مستقبل الرسالة بالتصرف
(⁴²والسلوك).

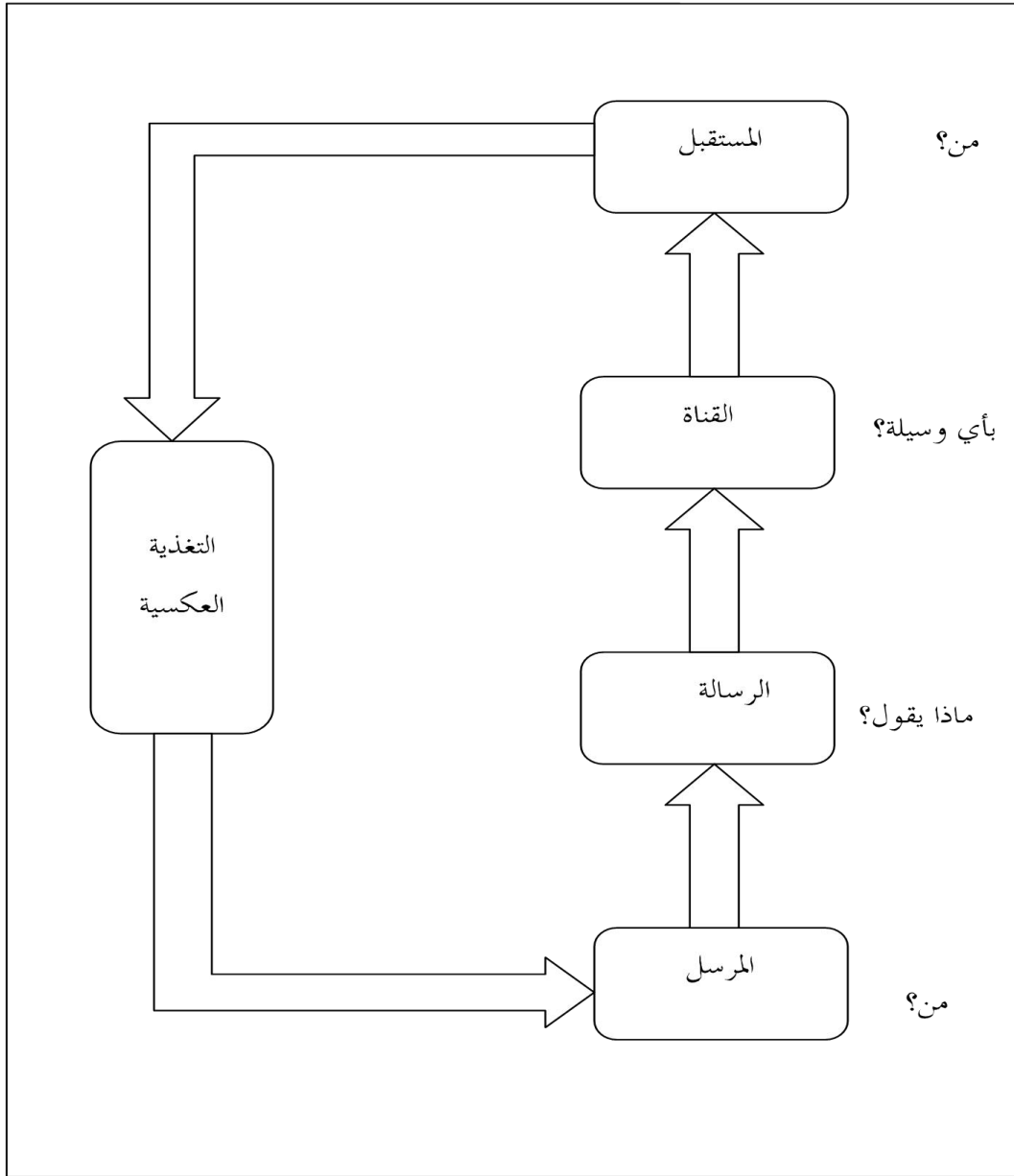
5- التغذية العكسية (رد الفعل):

لكي يتحقق المرسل من مدى نجاح عملية الاتصال، وأن المستقبل قد استوعب وفهم الرسالة بنفس
المعنى الذي يقصده، لابد من معرفة رد فعل المستقبل.
وعليه فالتغذية الرجعية هي عملية تبين جدوى التعليمات، ومدى نجاحها في تحقيق ما هدف إليه
المرسل، وقد تكون مقبولة أو يتم رفضها، وتختلف طرق التغذية الرجعية باختلاف القنوات المستخدمة في
الاتصال، ولا يقتصر ذلك على البيئة الداخلية للمنظمة، بل يمتد للبيئة الخارجية بكافة مؤثراتها، والتي
يفترض أن يتم لمعرفة ردود فعلها، ورصد ما يجري داخل المنظمة سلبا أو إيجابا، بحيث يتم التقويم
(⁴³للجوانب السلبية و البحث في طرق تصويبها، والتعرف على الجوانب الايجابية وتعزيزها).
وهناك من يضيف عنصر التشويش، حيث تؤثر الفوضى والتشويش على درجة جودة وفعالية
الاتصال، مما يؤدي إلى حدوث تحريف في معنى الرسالة أو عدم وضوحها.

(⁴²- المرجع نفسه، نفس الصفحة.

(⁴³- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي -دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الادارية، المرجع السابق
الذكر، ص161-162.

الشكل رقم (1): مخطط يوضح عناصر عملية الاتصال.



المصدر: بلال خلف السكرانة، القيادة الادارية الفعالة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010، ص273.

ثانيا: أنواع الاتصال الإداري:

لقد صنف العديد من الكتاب و الباحثين الاتصالات وفقا لمعايير محددة، و يمكن توضيح هذه التقسيمات في:

1- الاتصالات الرسمية:

هي عمليات الاتصال التي تنقل وجهة نظر ورغبات وتعليمات المستويات العليا إلى المستويات الدنيا، كما تنقل ردود فعل واقتراحات الإداريين في المستويات الدنيا إلى أصحاب صنع القرار في المستويات (وهي الاتصالات التي تتم من خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار الهيكل التنظيمي، الذي⁴⁴ العليا.) تحدد فيه الاتجاهات وقنوات الاتصال، وعن طريق التسلسل التنظيمي الرسمي والمعتمدة، بموجب اللوائح (وعموما تأخذ الاتصالات الرسمية ثلاث اتجاهات أساسية وهي:⁴⁵ والقرارات المكتوبة.)

أ- الاتصالات العمودية: وتنقسم إلى:

- الاتصالات النازلة (الهابطة): يمثل هذا الشكل من الاتصالات أحد اتجاهاته، ويعتبر أداة رئيسية في نقل الأوامر والتعليمات، حيث يكون من أعلى إلى أسفل، أي يكون من المدير إلى المرؤوسين، وقد كان واضح بشكل كبير في ظل التنظيمات التقليدية الهرمية، ويعتبر التنظيم العسكري المثل الكلاسيكي على هذا النوع من الاتصال، ويتوجب على المدير عند إصداره للتوجيهات، أن يتوخى الدقة والوضوح في التعليمات، ليجنب المرؤوسين الارتباك والحيرة في المحاولة للتعرف على ما يقصده من تعليمات؛

- الاتصالات الصاعدة: هذا النوع من الاتصالات يشتمل على الرسائل والتقارير، التي يتم إرسالها من المستويات التنفيذية إلى المستويات العليا (من القاعدة إلى القمة) في أي جهاز إداري، يهدف هذا

⁴⁴- محمود معن عياصرة، مروان محمد بني أحمد، المرجع السابق الذكر، ص169.

⁴⁵- بلال خلف السكرانة، المرجع السابق الذكر، ص375.

النوع إلى إعطاء الفرصة للمرؤوسين، في إيصال المعلومات إلى رؤسائهم خاصة، فيما يتعلق بالنتائج المحققة في المنظمة، أي أن هذه الاتصالات تزيد من دور المرؤوسين في المشاركة في العملية الإدارية، مما⁴⁶ يشعرهم بالانتماء إلى المنظمة، وكذا يفيد الرؤساء في معرفة مدى قبول المرؤوسين لرسائلهم الهابطة. (ب- الاتصالات الأفقية: يكون في هذا النوع من الاتصالات، تدفق بين الأقسام المختلفة في نفس المستوى الإداري، للتنسيق بين مهامها وأعمالها، أي تتم بين الأفراد والجماعات في المستويات المتقابلة، ويتكون الاتصال الأفقي من الرسائل المتبادلة بين العاملين بنفس التسلسل في المستوى التنظيمي، وهو ما يعزز من العلاقات التعاونية، و تبادل وجهات النظر بين العاملين، و تبادل المعلومات و الخبرة على نفس⁴⁷ المستوى الإداري.)

سميت الأفقية أو المتوازية تمييزاً لها عن الاتصالات الصاعدة أو الهابطة.

و تتوقف فاعلية هذه الاتجاهات الثلاثة للاتصال الرسمي على عدة عوامل منها:

- وجود قنوات اتصال واضحة ومنظمة؛

- صلاحية هذه القنوات للعمل وفعاليتها في نقل الاتصالات؛

- استخدام خطة السلطة وعدم تحطي الرؤساء أثناء الاتصال بالمستويات الأقل؛

- عدم توقف قنوات الاتصال بسبب تغيب بعض الرؤساء أو خلو المناصب التي يشغلونها؛

- أن تتم الاتصالات في إطار رسمي، بمعنى أن تصدر التعليمات من الشخص المسؤول وأن يكون

(⁴⁸مضمونها ضمن نطاق اختصاصه.)

2- الاتصال غير الرسمي:

⁴⁶- محمود معن عياصرة، مروان محمد بني أحمد، المرجع السابق الذكر، ص170.

⁴⁷- علي حسن الشهري، المرجع السابق الذكر، ص43.

⁴⁸- ميلود طبيش، المرجع السابق الذكر، ص61.

لا تنحصر الاتصالات في أي منظمة بالبناء التنظيمي الرسمي، فعمليات التفاعل لا تتوقف فقط على العلاقات الرسمية، بل تتجاوزها لتشكل اتصالات غير رسمية، لها قنواتها الخاصة بها. يقصد به الاتصالات التي تتم خارج السلطة الرسمية، وتكون عن طريق وسائل غير رسمية من بينها الاتصالات الشخصية والعلاقات الاجتماعية، أي الاتصال الذي يتجاوز الخطوط التنظيمية ومستوياتها في البناء التنظيمي الرسمي، كما يرى "مارش وسيمون" في كتابهما "المنظمات"، أنه لا بد من وجود عاملين لتشكيل شبكة الاتصالات غير الرسمية و هما؛ الكفاءة والاستخدام، فالكفاءة الاتصالية لوسيلة ما تجعلها أكثر استخداما، وأن امتلاك لغة احترافية مشتركة وخلفية وتجربة متشابهة تجعل الاتصال أكثر كفاءة ومتعة، ومن ثم فإن الأشخاص الذين يمتلكون تلك الأمور المشتركة، يميلون لأن يتصلوا أكثر ببعضهم، وهو ما يشكل شبكة اتصال غير رسمية متداخلة، إن أولئك الذين يلتقون معا مستخدمين وسيلة الاتصال لأسباب تتعلق بعملهم، سوف يشاركون من خلال هذا اللقاء باستخدام المعلومات الاجتماعية، مما يضع تلك الوسيلة في خدمة استخدام جديد، وتحقق من خلاله شبكة اتصال غير (وتمثل خصائصه فيما يلي: ⁴⁹رسمية).

- انتشاره بسهولة في المنظمة؛

- يتميز بالسرعة والمرونة في نقل البيانات والمعلومات، وتبادلها بين عدد كبير من الموظفين؛

(⁵⁰ - تعتمد الاتصالات غير الرسمية على الوسائل الشفوية في الاتصال).

3-الاتصالات القطرية (المتقاطعة):

هي الاتصالات التي تتم بين الأفراد، بغض النظر عن مراكزهم ووحدهم من أجل إنجاز العمل ،

فالمديرون وغير المديرين يسعون إلى عمل كل ما من شأنه أن يساهم في إنتاج العمل بكفاءة، من أجل

⁴⁹- صالح خليل أبو الأصعب، المرجع السابق الذكر، ص66.

⁵⁰- ميلود طيبش، المرجع السابق الذكر، ص62.

ذلك فإن جزءا كبيرا من اتصالاتهم، تتم مع أشخاص في وحدات ومستويات تنظيمية مختلفة عن وحداتهم⁵¹ (ومستوياتهم).

المبحث الخامس: وسائل الاتصال الإداري ومبادئه.

أولا: وسائل الاتصال الإداري.

تتعدد أساليب ووسائل الاتصال الإداري في هذا العصر، وهو عصر الاتصالات والتقنيات الحديثة، ولكن يمكن تقسيم وسائل الاتصال إلى ثلاثة أنواع وهي:

1- الاتصالات الشفهية:

يعتبر الاتصال الشفهي من أقدم الوسائل المستخدمة في عملية الاتصال، وهذا النوع يحتاج قدرة عالية على التعبير، كما تتميز هذه الطريقة بالاتصال المباشر بين المرسل والمستقبل، إما وجها لوجه أو من خلال اللقاءات اليومية التي تتم بين الرئيس والمرؤوسين، أو النقاشات التي تحدث بين المدراء والعاملين في المؤتمرات والندوات، ويعاون أسلوب الاتصال الشفهي في سرعة الاتصال، وينمي العلاقة الطيبة بين الرؤساء والمرؤوسين، ويدعم مفهوم العلاقات الإنسانية، وينمي العلاقات الاجتماعية بين زملاء العمل، كما أنه يوفر الوقت، وقد يكون أقل تكلفة من الاتصال الكتابي في بعض الحالات⁵² ().

⁵¹- محمود معن عياصرة، مروان محمد بني أحمد، المرجع السابق الذكر، ص170.

⁵²- محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، عمان، دار المسيرة، 2008، ص375.

ولقد دلت إحدى الدراسات، على أن نسبة عالية من التعليمات والمهام التي يصدرها الرؤساء تتم (53 بشكل شفهي، وأن المديرين يفضلون الاتصالات الشفهية عن غيرها من طرق الاتصالات).

2- الاتصالات الكتابية:

هي الوسائل التي يتم بواسطتها، تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الكلمة المكتوبة، مثل؛ المنشورات والتقارير، التعاليم والمذكرات، المقترحات والشكاوى، ويعتبر هذا الأسلوب هو المعمول وهي؛ (c) به في أغلب المنظمات الحكومية، كما توجد خمسة شروط للرسالة المكتوبة تبدأ جميعها بحرف ، (correct)، صحيحة (clear)، واضحة (cocise)، مختصرة (complete) أن تكون كاملة ، (courteous) لطيفة.

وتتميز الوسائل الكتابية بمزايا أهمها: إمكانية الاحتفاظ بها والرجوع إليها عند الحاجة، كإمكانية استخدامها كوسيلة إثبات قانونية، كما أنه تبذل عناية كبيرة في إعدادها وصياغتها، حماية المعلومات من التحريف وقلة التكلفة، أما أهم عيوبها؛ البطء في إيصال المعلومات، تأكيد احتمال الفهم الخاطئ لها، (54) خصوصا عندما يكون للكلمة أكثر من معنى).

3- الاتصالات غير اللفظية:

تتم عادة عن طريق تعابير الوجه، لغة العيون وحركات الجسم للفرد، هذه التصرفات الجسمية المختلفة، تعطي دلالات مختلفة عن الرضا و عدم الرضا، أو عدم الموافقة واللامبالاة. وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به، عن طريق الإشارات أو الإيماءات أو السلوك، ، وقد تكون هذه التلميحات مقصودة أو غير (body language) ويطلق عليها أيضا لغة الجسم من المعاني، وبصفة خاصة في الرسائل 90% مقصودة من مصدر الاتصال، وتصل نسبة استخدامها إلى

⁵³ - محمود معن عياصرو، مروان محمد بني أحمد، المرجع السابق الذكر، ص171.

⁵⁴ - بلال خلف السكرانة، المرجع السابق الذكر، ص373.

التي تتعلق بالأحاسيس والشعور، ويختلف فهم الرسائل غير اللفظية، بسبب اختلاف الثقافات داخل
(⁵⁵ المنظمة وداخل المجتمع أيضا).

الجدول رقم (1): جدول يوضح طرق الاتصال.

الاتصال غير اللفظي	الاتصال الكتابي	الاتصال الشفوي
<ul style="list-style-type: none"> - يوضح ردود الفعل العكسية. - مؤثر في الروح المعنوية للموظفين، حيث أن الأفعال تتحدث بصورة أعلى من الكلمات. - له أثره البالغ لدى الموظفين ذوي الكفاءات والثقافة العالية. مثل: - الإيماءات؛ 	<ul style="list-style-type: none"> - يسهل الرجوع إليه لتحديد المسؤوليات. - يوثق المعلومات للاستفادة منها في المستقبل. - يضمن نقل بعض المعلومات والأجوبة لعدد كبير من العاملين. مثل: - التقارير، المذكرات؛ - المنشورات، الشكاوى؛ 	<ul style="list-style-type: none"> - يقوي روح التعاون والصدقة. - يزيل التوتر وضغوط. - يشجع على تبادل الأسئلة لذلك فهو فعال في تقريب المفاهيم. - يسرع عملية تبادل الأفكار والمعلومات والآراء فهو يوفر الوقت والجهد. مثل:

-المقابلات الشخصية؛ -المكالمات التلفزيونية؛ -اللجان والاجتماعات؛ -المحاضرات.	-اللوحات البيانية؛ -وسائل الإيضاح البصرية؛ -جريدة العمال والجرائد الحائطية.	-حركات الوجه؛ -السكوت، الغضب والانفعال؛ -الابتسامة.
---	--	---

المصدر: بلال خلف السكرانة، المرجع نفسه، ص 374.

ثانيا: مبادئ الاتصال الإداري:

تساعد المبادئ التالية في بناء نظام جيد للاتصال وهي:

1- مبدأ الوضوح: لكي يتم الاتصال فلا بد من استخدام اللغة، وهي من مسؤولية المرسل، بتصميم وصياغة الاتصال والتعبير عن ذلك بطريقة مفهومة، سواء بالكتابة أو الكلام والتخاطب، ويقوم هذا على استخدام ألفاظ بلغة يفهمها المرؤوسين والزملاء، ويؤدي تطبيق هذا المبدأ إلى التغلب على كثير من العقبات والحواجز؛ كالتعبير السيئ عن الرسالة، الأخطاء الناجمة عن الصياغة والنقل، عدم وضوح (56) عناصرها والحاجة الى توضيحها.

2- مبدأ الاهتمام والتركيز: أي إعطاء كل الانتباه والاهتمام لاستقبال الاتصال، مع وجود مبدأ الوضوح، فأبي اتصال لا يمكن أن ينجح إذا لم يكن مفهوما، ويتطلب مزيدا من الاهتمام، ويرجع ذلك إلى كثرة عدد الرسائل التي تستدعي الاهتمام وتتنافس فيما بينها، ونطاق وقدرة الفرد على الانتباه والتركيز، والتمسك بهذا المبدأ يساعد على التغلب على العديد من الحواجز؛ كعدم الاهتمام، نقص أو ضعف الرسالة المنقولة، ضعف الذاكرة...

3- مبدأ التكامل والوحدة: يساعد هذا المبدأ على مساندة الأهداف التنظيمية، حيث يتصل بأغراض وأهداف الاتصال، فالأخيرة بالنسبة للمدير عبارة عن وسيلة وليست غاية، أي انه احد وسائل المدير لضمان الحفاظ على التعاون، وتحقيقه كمدخل لبلوغ أهداف المنظمة، ويتوقف تكاملها على

(56)- عبد الغفار حنفي، المرجع السابق الذكر، ص 417.

تدعيم مراكز المديرين التابعين، وعن شغلهم مراكز الاتصال، ويجب تشجيعهم على استغلال مراكزهم لبلوغ هذه الغاية.

4- مبدأ إستراتيجية استخدام التنظيم غير الرسمي: يكون استخدام التنظيمات غير الرسمية بسبب الحاجة لنقل البيانات ونشرها، وتنشأ هذه التنظيمات بموافقة أو بدون موافقة المديرين، ويكون له تأثيرها النافع أو الضار على المنظمة، لذلك لا يجب تجاهلها بل الاستفادة منها، في نقل واستقبال المعلومات المكتملة للاتصال الرسمي، فتدقق الرسائل قد يتم رسمياً من الرئيس إلى المرؤوس والعكس، وهذا المنفذ قد لا يكون موثوق به لنقل كل أنواع الرسائل، لذلك يجب أن يستفيد المديرين من المدخل غير الرسمي أي الشخصي، في الإبلاغ أو من خلال الآخرين.⁽⁵⁷⁾

خلاصة:

من خلال ما تقدم ذكره، يتضح لنا من مفهوم الاتصالات الإدارية أنه يمثل تبادل للأفكار والمعلومات والبيانات فيما بين الرئيس والمرؤوسين، كما أن كفاءة الإدارة تعتمد بشكل كبير على مدى توفر المعلومات الكافية، بالموصفات الكمية والنوعية وفي الوقت المناسب.

ومتى ما انتهجت المنظمة إلى تدعيم العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين العاملين بروح الفريق الواحد، وخلق جو صحي وودي بين العاملين والمدبرين والمشرفين، فإن ذلك يؤدي إلى تحسين قنوات الاتصال بما وتعزيز فرص تحقيق أهدافها. وسوف تكون من أوائل المنظمات المتفوقة في جميع المجالات بكل جدارة واستحقاق، فالإدارة الجيدة هي التي تهيم وسائل الاتصال الفعالة، والتي تمكن العاملين فيها من التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، وتمكن المدراء من التعرف على حاجات مرؤوسيههم وهذا ما يحفزهم ويشعرهم بالانتماء.

الفصل الثاني: القرار الإداري.

مقدمة

المبحث الأول: تعريف القرار الإداري وأهميته.

المبحث الثاني: مداخل اتخاذ القرار الإداري ونظرياته.

المبحث الثالث: مراحل اتخاذ القرار.

المبحث الرابع: أنواع القرارات الإدارية.

المبحث الخامس: أساليب اتخاذ القرار.

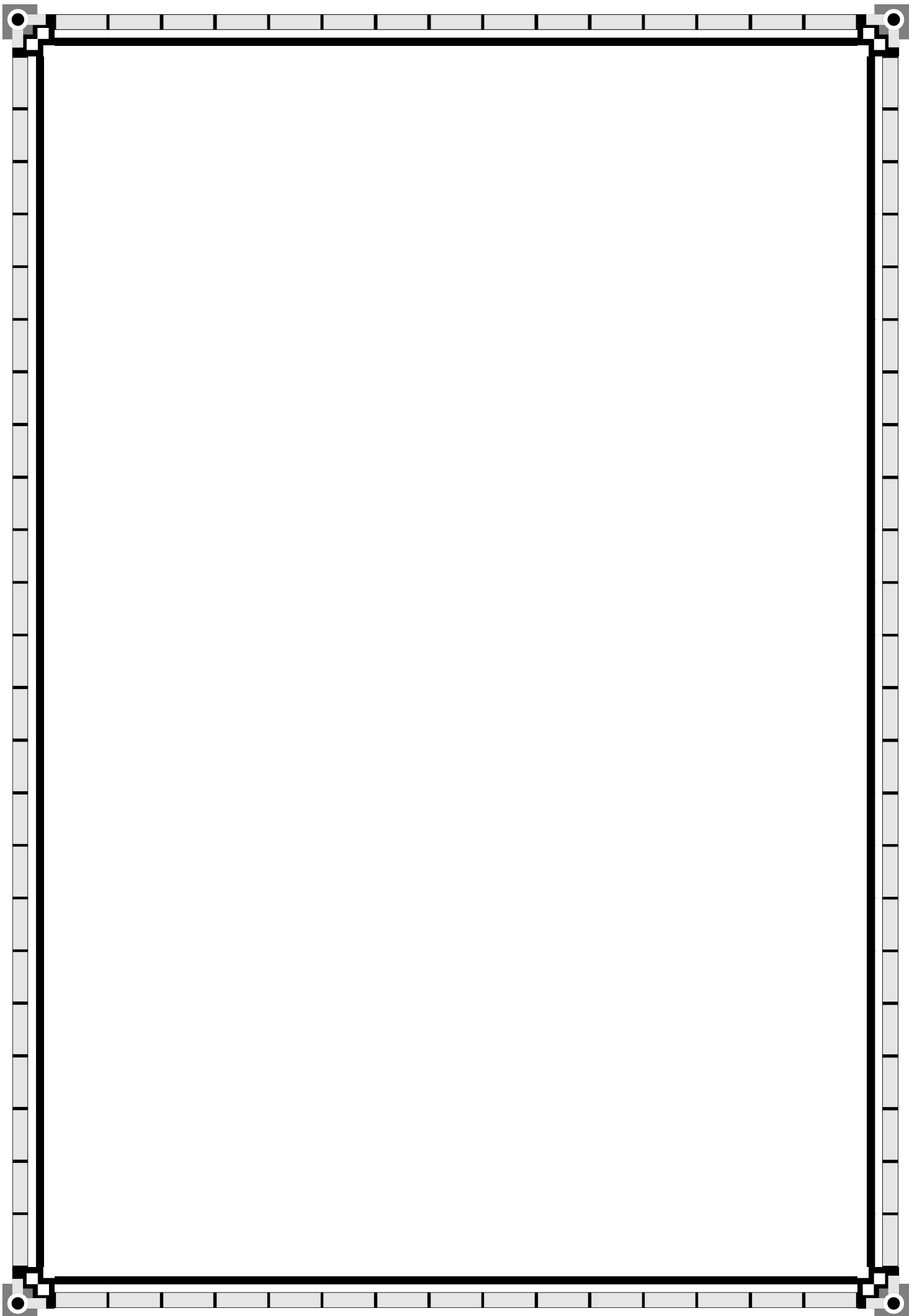
خلاصة

مقدمة:

تعتبر دراسة كيفية اتخاذ القرار من المواضيع التي ارتبطت بطبيعة السلوكيات البشرية على كافة الأصعدة، ومنذ العصور القديمة، كما أن تأثر هذه الظاهرة وكيفية اتخاذها كلما أقبل الإنسان على مراحل تطويرية في حياته اليومية، والتي اقتضت منه أن يطور آليات اتخاذ القرار للتفاعل مع غيره، وتحقيق التكيف مع المستجدات على الساحة الميدانية. وتعتبر عملية اتخاذ القرارات الإدارية أحد المظاهر السلوكية في المنظمات، كما أنها عملية تدخل في جميع الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتمتد أطرافها وأبعادها إلى كل خطوة في كل عمل يؤديه أي مدير، ويمكن القول أن نجاح وغيرها، هذه الأنشطة، يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأهمية القرارات التي ينبغي أن يتم اتخاذها، لتيسير مختلف المهام والأنشطة الإدارية والتنظيمية المطلوبة، باعتبار أن لكل قرار في المنظمة هدفاً محدداً.

وبما أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية مظهر سلوكي في المنظمة، فإنها تتأثر بعوامل إنسانية من قبل متخذ القرار، فاتخاذ القرار جزء من النشاط الإنساني، ويختلف من فرد لآخر، وفقاً لطبيعة القرار، درجة الاستعداد والموقف المطلوب اتخاذ القرار اتجاهه، ذلك أن القرار هو آخر نقطة أو عملية، في سلسلة من العمليات يقوم بها المدير في تقييم موقف معين، حتى يصل بدوره إلى اختيار معين، وذلك الاختيار هو القرار.

وسوف نعرض في هذا الفصل على عملية اتخاذ القرار، وذلك عبر التعرض إلى مجموعة من العناصر نذكر منها؛ التطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بعملية اتخاذ القرار وإبراز مدى أهميته، ثم نتطرق إلى مختلف النظريات والمداخل التي تعرضت له، بعدها نتناول المراحل التي تمر بها عملية اتخاذ القرار، وغيرها من العناصر المهمة ذات العلاقة باتخاذ القرار.



المبحث الأول: تعريف القرار الإداري وأهميته.

لعل أهم عوامل النجاح الذي تحققه أي منظمة، إنما يتوقف في المقام الأول على القرارات المتخذة، وفعاليتها على معالجة القضايا المطروحة من جهة، وتجنب الوقوع في مشاكل من جهة أخرى، وهذا من خلال فهم جدوى اتخاذ القرارات وحسن صناعتها، مع اختيار أنسب الأساليب لاتخاذها.

أولاً: تعريف القرار الإداري.

1- تعريف لغوي:

تعني كلمة قرار فصلاً أو حكماً في مسألة أو خلاف، أي أنه تصرف شعوري يصدر من فرد أو مجموعة، والمقصود بالتصرف الشعوري هو ذلك التصرف الصادر من الأفراد بعد تفكير و تأمل، إذ أن تصرفات الأفراد عامة تكون على نوعين:

- تصرفات شعورية: وهي حصيلة التفكير وتدبير الأمور وحساب الأشياء؛

- تصرفات لا شعورية: وعادة ما تكون على شكل انعكاسات وانفعالات، ذاتية وآنية في شكل

(⁵⁸ استجابات).

جاء في اللغة "قر" بمعنى سكن واطمأن، وقرر الأمر رضا عنه وأمضاه، وتقرر الأمر بمعنى ثبت واستقر، والقرار هو ما انتهى إليه الأمر.

2- تعريف اصطلاحي:

رغم تعدد التعاريف التي قدمت للقرار إلا أنها تنبع من حقلين للمعرفة العلمية هما؛ حقل الإدارة العامة وحقل العلوم القانونية.

أ- حقل الإدارة العامة:

- عرف على أنه عملية اختيار بديل من مجموعة بدائل، للتوصل إلى البديل المناسب بشأن موضوع (59معين)؛

- أنه البت النهائي والعمل المحدد لصانع القرار، بشأن ما يجب وما لا يجب فعله، للوصول لوضع معين، وإلى نتيجة محددة و نهائية. ويرى البعض الآخر أن القرار في أبسط حالاته؛ وسيلة تنشيط استجابة سبق تشكيلها، وهي في وضع استعداد لدى ظهور موقف يتطلب تلك الاستجابة، كذلك فإنه في أقصى حالات التعقيد، يصبح القرار وسيلة لتحديد معالم استجابة تلقى قبولا عاما ، حيث لا (60استجابة قائمة من قبل)؛

- هو ذلك التصرف الشعوري، الذي يرمي إلى اختيار أو استعمال أحسن وسيلة للوصول إلى غايتها، أو استخدامها لتحقيق هدف ما. أو هو اختيار أنسب وليس أمثل البدائل المتاحة أمام القرار، (61لانجاز الهدف أو الأهداف المرجوة، أو حل المشكلة التي تنتظر حلا مناسباً)؛

- القرار هو نشاط إنساني مركب، يبدأ بالشعور بالشك وعدم التأكد من جانب متخذ القرار حول ما يجب عمله حيال مشكلة ما، وينتهي باختيار أحد الحلول التي يتوقع أن تزيل حالة الشك وعدم التأكد، أي أن القرار هو اختيار من بين بدائل مختلفة، يتفق هذا المعنى مع طبيعة العديد من الموافق

(59)- عبد الله راجح سيرير، اتخاذ القرار، الجزائر، دار الأمة ، 2011، ص15.

(60)-عبد الإله إبراهيم الفقي، نظم المعلومات الحاسوبية ودعم اتخاذ القرار، الأردن، دار الثقافة، 2012، ص95.

(61)- حسين بلعجوز، نظرية القرار -مدخل إداري كمي-، الإسكندرية، مؤسسة باب الجامعة، 2008، ص101.

الإدارية، حيث نجد أن المدير دائما في موقف يطلب إليه أن يختار بديلا معيناً من بين عدد من البدائل (المطروحة أمامه)؛⁶²

- عملية اتخاذ القرار تتوجب من متخذها أن يكون في موقف معين، وله أكثر من طريق لمواجهته، وهذه الطرق تسمى بدائل، فإذا لم يكن هناك إلا حل واحداً ووجب سلوكه حتماً، لا نكون بصدد قرار، وقد يكون أمام متخذ القرار إمكانية اتخاذ القرار أو الامتناع عنه، وفي هذه الحالة يكون أمام بديلين (لا بديل واحد وهما؛ اتخاذ القرار أو الامتناع عنه)؛⁶³

ب- حقل العلوم القانونية:

يتفق فقهاء القانون الإداري، على أن الإدارة تستخدم ثلاثة وسائل لممارسة نشاطها؛ وسيلة بشرية وهم الأشخاص العاملين، وسيلة مادية وهي الأموال والمعدات، وسيلة قانونية تستخدمها الإدارة لتمكينها من القيام بوظائفها، ومباشرة النشاطات الموكلة إليها، ومنها العقود الإدارية، القرارات الإدارية ...

- يمكن تعريفه على أنه: عمل قانوني نهائي، يصدر عن سلطة إدارية عامة بإرادتها المنفردة، لإحداث آثار قانونية معينة. من جهة أخرى فإنه ومن المعلوم أن للسلطة الإدارية مستويات تنظيمية ضمن التسلسل الرئاسي للسلطة داخل المنظمة، أعلاها نجد المدير وأدناها نجد المرؤوسين، والمهم أن القرار سوف يحدث أثراً إما بإنشاء مركز قانوني، أو تعديله أو سحبه، وكل هذه الحالات تراعي مسألة الشرعية والمشروعية للقرار المتخذ، وتبعاً لذلك فإنه القرار الذي نريده، هو عبارة عن موقف يتم بموجبه اختيار (بديل من مجموعة بدائل مطروحة لحل مشكلة أو إدارة أزمة أو تسيير عمل معين).⁶⁴

⁶²- منى عطية خزام خليل، الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية- من منظور الخدمة الاجتماعية-، د.ب.ن، أبو الخير للطباعة والتجليد، 2009، ص90.

⁶³- محمد حسين العجمي، المرجع السابق الذكر، ص227.

⁶⁴- عبد الله سرير، اتخاذ القرار، المرجع السابق الذكر، ص15.

- القرار الإداري هو العمل القانوني الانفرادي، الصادر عن مرفق عام، والذي من شأنه إحداث أثر

قانوني تحقيقا للمصلحة العامة، وعليه فإن القرار الإداري يتميز بالخصائص التالية:

- القرار الإداري تصرف قانوني؛

- القرار الإداري صادر عن مرفق عام؛

(⁶⁵ - القرار الإداري صادر بالإرادة المنفردة للإدارة).

عرفه مجلس الدولة المصري: هو الإفصاح عن إرادة الإدارة المنفردة، الملزمة للإفراد بما لها من سلطة

عامة، والذي يصدر في الشكل الذي تتطلبه القوانين واللوائح، وذلك بقصد إحداث أثر قانوني متى

كان ممكنا وجائزا قانونا، وكان الباعث عليه ابتغاء مصلحة عامة.

ومن التعريف السابق تتضح عناصر جوهرية حسب وجهة نظر الفقه الإداري لوجود القرار الإداري

وهي:

- الاختصاص - من يتخذ القرار؟؛

- الشكل - كيف يتخذ القرار (الصورة التي يصدر بها)؟؛

- السبب - لماذا يتخذ القرار؟؛

- الإجراءات - الخطوات التي يجب أن يمر بها القرار قبل اتخاذه؟؛

- الحل - من يتأثر بالقرار؟؛

(⁶⁶ - الغاية - لماذا يتخذ القرار؟)

ويمكننا تعريف مهمة اتخاذ القرار بأنها: عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق

هدف معين، ومن ذلك التعريف يمكن استنتاج النقاط التالية

⁶⁵- محمد الصغير بعلي، القرارات الإدارية، الجزائر، دار العلوم، 2005، ص8.

⁶⁶- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية - بين النظرية والتطبيق-، ط3، الأردن، دار الثقافة، 1992، ص76.

- أن اتخاذ القرار يتم من خلال اتباع عدة خطوات متتابعة، تشكل أسلوباً منطقياً في الوصول إلى حل أمثل؛

- أن لأي موقف أو مشكلة عامة حلاً بديلاً، يجب تحديدها وتحليلها ومقارنتها مع عدة قواعد أو مقاييس محددة؛

- أن طريقة اكتشاف البدائل، وتحديد قواعد الاختيار، واختيار الحل الأمثل، تعتمد كلية على هدف (أو مجموعة أهداف يمكن تحقيقها، والمعيار الرئيسي لقياس مدى فعالية القرار.

2- صنع القرار واتخاذ القرار:

يثار بخصوص عملية اتخاذ القرار الإداري مفهومان متقاربين في اللفظ، متباعدين في المعنى والمضمون، وهما صناعة القرار واتخاذ القرار، حيث تعتبر العملية الأخيرة جزءاً من العملية الأولى.

- **صنع القرار:** هي عبارة عن عملية طرح بدائل أو حلول محتملة ومناقشتها، لحل المشكلة موضوع (ينصرف معنى صنع القرار، إلى الجهد المشترك لعناصر التنظيم في المنظمة لعلاج⁶⁸ البحث أو الدراسة.)

المشكلات، تصميم السياسات، رسم الخطط والبرامج، وعليه فإن صناعة القرار تنسب إلى التنظيم (المنظمة) والأفراد بمختلف أسلاكهم، متواجدين داخل التنظيم، يؤثرون فيه ويتأثرون به، لذا فعملية صنع القرار عبارة عن نظام متكامل العناصر، يبدأ من إثارة المشكلة، مروراً بجمع المعلومات، تحديد البدائل، اتخاذ القرار ثم تنفيذ القرار، وعليه فإن عملية صنع القرار هي نشاط إنساني يتعدى الفرد الواحد إلى

(- نجم الدين الغنوم، صنع القرار دراسة سيكولوجية الإدارة، ص01. من الرابط: ⁶⁷

. تاريخ الاطلاع: http://www.annajah.net/arabic/show_article.shtml?id=3077

(23:48/21.05.2014)

⁶⁸- بلال خلف السكرانة، المرجع السابق الذكر، ص274.

مشاركة جميع العناصر المادية، البشرية، الزمانية والمكانية مضاف لها الخبرة والحسابات الإستراتيجية، ومن خلال العناصر السابقة يتضح بأن عملية صنع القرار عملية طويلة وشاقة، ومسار أفعال وأنشطة، تتوج بموقف حل المشكلة أو تحقيق أهداف، وهذا الموقف لا يقوى عليه إلا من كان له القدرة العلمية⁶⁹ (والعملية).

- اتخاذ القرار: هي عملية تحديد للفكر أو الرأي، حول مواجهة مشكلة أو قضية معينة، بعد أن تمت (مناقشتها في عملية صناعة القرار، ليكون خطة عمل لحل المشكلة.⁷⁰)

تعد هذه العملية مرحلة من مراحل عملية صنع القرار، توصف بأنها المرحلة الحاسمة في القضاء على التردد، بالاختيار بين مجموعة من البدائل، يوصف البديل المختار بأنه يمتلك درجة عالية من الرشادة، في ظل ظروف يحيط بها الشك، الغموض والخوف من المستقبل، هذه العملية تتحكم فيها جملة من المحددات حصرها العلماء في:

- حصر الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، ومدى قدرة الإدارة على استخدام تلك الإمكانيات؛
- مستوى الضغوط المختلفة، مصادرها، اتجاهاتها والحسابات التي توضع لمواجهتها، ومن ثم تقدير درجة الاستجابة من الطرف الذي يعنيه القرار؛
- السلوك البشري ودرجة التأيد والمعارضة من قبل المنفذين، ومدى اقتناعهم لبث الحماس والمشاركة في تنفيذ القرار.

⁶⁹- عبد الله راجح سرير، عملية صنع القرار في الإدارة العامة في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية (غير منشورة)، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2006، ص 41-45.

⁷⁰- بلال خلف السكرانة، المرجع السابق الذكر، ص 274.

وبناء على ما سبق، فإن الفرق واضح بين عملية صنع القرار وعملية اتخاذ القرار، حيث أن العملية الأولى تشترك فيها جميع عناصر التنظيم، أما الثانية فإنها تصدر من طرف واحد، هو الرئيس أو القائد (71) الإداري للمنظمة، وهو من يتحمل المسؤولية ونتائج القرار.

مما سبق من تعريفات، يمكن القول أن عملية اتخاذ القرارات هي عملية اختيار بديل من بين عدة بدائل، وإن هذا الاختيار يتم بعد دراسة موسعة وتحليلية، لكل جوانب المشكلة موضوع القرار، للوصول للأهداف المرجوة، كما أن عملية اتخاذ القرار تعتمد على توفير البيانات والمعلومات الأزمنة لاختيار بديل معين من بين عدة بدائل، وعلى مقدار الحرية الممنوحة لمتخذ القرار.

4- مهارات صانع القرار وخصائصه الشخصية:

هناك مجموعة من المهارات ينبغي أن تتوفر لدى صانعي القرار منها:

- مهارة التمييز و المفاضلة بين البدائل؛
- مهارة تحديد كمية ونوعية المعلومات المطلوبة للوصول إلى القرار؛
- مهارة تحديد أولويات العمل لمواجهة المشكلة ومن سيتخذ القرار؛
- مهارة اختيار الطريقة المناسبة لصنع القرار وحسن التعامل مع التعارض؛
- مهارة التعرف على المدى الزمني المطلوب.
- بالإضافة إلى المهارات السابقة، هناك مجموعة من الخصائص التي ينبغي توافرها منها:
- الصفات الجسمية، العقلية والشخصية مثل الحزم والرغبة والقدرة على تحمل المسؤولية والولاء.
- الصفات الفنية مثل الإلمام العام بالأمور التي تتصل مباشرة بالوظيفة التي يؤديها القائم بعملية الإدارة.

(71) - عبد الله سرير رابح، عملية صنع القرار وتطبيقه في الإدارة العامة في الجزائر، المرجع السابق الذكر، ص45.

(72 - الصفات المتعلقة بالخبرة والتجربة وهي التي تتكون نتيجة قيامه بعمله بطريقة سليمة).

ثانيا: أهمية القرار الإداري.

إن عملية اتخاذ القرار ترتبط ارتباطا وثيقا ومباشرا بوظائف الإدارة؛ التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، فهي عملية تتم في كل مستوى من المستويات التنظيمية، كما تتم في كل نشاط من أنشطة المنظمات، وبالتالي فكل المستويات الإدارية تواجه ظروفًا تتطلب منها اتخاذ قرارات، كما أن القرار الجيد (73 يساعد القادة على النجاح في أي سياسة جديدة، تغيير سياسة قائمة أو في تحقيق تعاون أكثر). وتعتبر القرارات الإدارية وسيلة علمية وفنية حتمية ناجعة لتطبيق السياسات والاستراتيجيات للمنظمة، لتحقيق أهدافها بصورة موضوعية وعلمية، كما أنها وسيلة لاختيار وقياس مدى قدرة القادة الإداريين (74 على القيام بالوظائف والمهام الإدارية المطلوب تحقيقها وإنجاحها).

كما تنبع أهمية القرارات الإدارية في المنظمات من أهمية تحقيق أهدافها، حيث يرى "هاربرت سيمون" أن العمود الفقري للإدارة، ما هو إلا عملية اتخاذ القرار، فالأجهزة الإدارية وجدت من أجل تحقيق أهداف محددة لها، ولا يمكن أن تحقق هذه الأهداف دون إصدار قرارات إدارية داخل الجهاز الإداري، كما يرى مفكرون آخرون أن القرارات الإدارية الجيدة، هي التي لا تثير أي معارضة من الآخرين، من جهة أخرى فإنه كلما زادت أهمية القرار، كلما تعقدت طريقة صناعته، أي أدى إلى زيادة عدد المشاركين في إعدادده، عدد الجهات المرتبطة به، عدد البدائل والاختيارات والحلول المطروحة. فالقرار وسيلة وليست غاية يراد من خلالها تحقيق هدف معين، من هذا المنطلق فإن اتخاذ القرارات هو الركيزة الأساسية للعمليات الإدارية، وأصبح نشاطا رئيسا للمديرين، وقوام حياة أي منظمة، لأنه يعتبر بمثابة عملية

(- طارق عبد الرؤوف عامر، نظريات صنع القرار ومهاراته في الإدارة التعليمية وطرق مواجهة مشكلاته، ص6-7. من الرابط: <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/197295> تاريخ الاطلاع: (21:55/23.05.14).

(73- مصعب اسماعيل طيش، المرجع السابق الذكر، ص64.

(74- حسين بلعجوز، المرجع السابق الذكر، ص101.

التنفس لها، وإذا توقف عن العمل أصبح يشكل تهديداً لحياة المنظمة وأصبحت عرضة للأخطار، والقرارات الإدارية في المنظمات دائماً ما تهدف إلى تفعيل التنظيم الإداري للرفع من كفاءته ومعالجة مشكلاته، وهي تتم عبر نشاط إنساني في المنظمة، لذا فهي صادرة عن منظمات عملية مرتبطة بوجود (⁷⁵الإنسان، ولها تأثير مهم نظراً لارتباطها بمختلف جوانب التنظيم).

من هنا فإن عملية اتخاذ القرارات، أصبحت محور العملية الإدارية، وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة، يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة، لأن عملية اتخاذ القرار تشمل كافة جوانب التنظيم الإداري، ومن المهام الرئيسية للمدير، وعليه وصفت عملية اتخاذ القرار ⁷⁶بأنها قلب الإدارة. (

⁷⁵- فهد بن ناصر الصفيان، علاقة التنظيم الإداري بفاعلية القرارات الإدارية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2003، ص49.

⁷⁶- محمد حسين العجمي، المرجع السابق الذكر، ص230.

المبحث الثاني: مداخل اتخاذ القرار الإداري ونظرياته.

أولاً: مداخل اتخاذ القرار الإداري:

المدخل هو المعيار أو الاتجاه أو الأسلوب الذي يتم اعتماده للاقتراب من ظاهرة معينة، بغية تحليلها تبعاً لعلاقتها بمتغير أو مجموعة من المتغيرات، أو هو مجموعة من المفاهيم التي تطبق وفق منهجية محددة، و تساهم في فهم الظواهر والوقائع المادية وتفسيرها، من خلال اكتشاف العلاقة القائمة بينها، بالإضافة (⁷⁷ إلى استنتاج المتغيرات المهمة، وتوجيه الانتباه نحو مؤشرات هذه المتغيرات بهدف صياغة قراءتها).
وأهم هذه المداخل نذكر:

1- مدخل النظم:

يعبر عن النظام في صورته المجردة بأنه عبارة عن عملية تكوين منظم ومركب من عدة عناصر، تنتظم معا في تكوين متناسق لتحقيق هدف أو عدة أهداف، وأي عملية اتخاذ قرار على أي مستوى، ما هي إلا نظام فرعي من أنظمة المنظمة، وهو يشتمل على مراحل؛ الإحساس بالمشكلة، تحديد أسبابها، جمع البيانات وتركيبها، اقتراح الحلول ثم اختيار بديل من مجموعة بدائل، هذه العناصر تشكل نظاماً فرعياً من أنظمة المنظمة حيث يشتمل هذا النظام على العناصر التالية: المدخلات، عملية التحويل، المخرجات والتغذية الرجعية. وللنظام نشأة وتطور، وتطبيقات عديدة منها العلوم الإدارية، فرغم نشأته علم الاجتماع فعلم النفس، العلوم السياسية، في العلوم الطبيعية، إلا أنه تطور في مجال الانثروبولوجيا، ثم العلوم الإدارية ثم الاقتصادية ومن أبرز رواد هذا المدخل؛ "دافيد استون، غابريال الموند وماكلياند".

⁷⁷ - أحمد ناصوري، دراسة تحليلية لعملية صنع القرار السياسي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 51، العدد الأول، 2005، ص 276. من الرابط: <http://www.damascusuniversity.edu.sy/mag/law/old/economics/2005/21-1/nasouri.pdf> تاريخ الاطلاع: (20:08/29.05.2014).

من المعروف أن الكفاءة الواجب توافرها في الرئيس الإداري، تشمل الكفاءة المكتسبة و الوراثية معا، وقد أضاف إلى ذلك مدخل النظم كفاءة التفكير بمنطق النظم، وهذا يعني النظر إلى المشكلة من المنظور الكلي، وعلاقة أجزاء النظام ببعضها البعض، بمعنى أن حل مشكلة قد يكون سببا في مشاكل أكبر وأخطر، لذلك ينبغي تقدير آثار البديل المختار والنظر إلى أجزاء النظام من منظور التكامل أو (78)التعارض).

2- مدخل الرشد أو الفاعل العقلاني:

هو مدخل يجعل القرارات محصلة تصرفات رشيدة وعقلانية في وحدة صنع القرار، بهدف تعظيم صافي الإشباع للقيم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وهذا المدخل يوجب أخذ جميع العوامل الموضوعية التي تؤثر في عملية صنع القرار بالحسبان، مما يتطلب معرفة كاملة بالقيم المجتمعية، ومعلومات كافية عن البدائل المتاحة، وقدرة تنبؤية على توقع نتائج كل بديل، بحيث يكون القرار المتخذ في نهاية المطاف، هو القرار الذي يرفع الفوائد المرتقبة إلى الحد الأعظم، ويخفف التكاليف إلى الحد الأدنى، ويؤخذ على هذا المذهب انه يتطلب تقييم البدائل، وتحديد صافي المنفعة بطرائق فنية وعقلانية، متجاهلا أن هذه التقييمات يحكمها عدد من التفضيلات القيمية والادولوجية، لعدم توافر المعلومات والبيانات عن كل (79)موقف و موضوع، وخاصة في ظروف التأزم التي تتسم بالمفاجأة وضيق الوقت).

3- مدخل الجماعة:

يعد مدخل الجماعة أحد المداخل المستعملة في دراسة موضوع القرار، ذلك من منظور الطبقة أو (النخبة) والأقلية المتحكمة بالدراسة النخبة، وقد تناولت الدراسات الأكاديمية موضوع الجماعة، الطبقة

(78)- عبد الله رابع سرير، اتخاذ القرار، المرجع السابق الذكر، ص83-86.

(79)- أحمد ناصوري، المرجع السابق الذكر، ص277.

والتحليل، لبيان اثر كل ذلك على عملية صنع القرار ومدى رشده، والمجال الذي استعمل فيه كل مصطلح من هذه المصطلحات.

- **مصطلح الطبقة:** استعمل بشدة في التحليل الماركسي، ليعبر به عن انقسام المجتمع إلى طبقة تملك وسائل الإنتاج، وأخرى تابعة ومستغلة، وأن كل من يملك وسائل الإنتاج يملك القرار حتى وإن لم يمارسه بنفسه؛

- **مصطلح النخبة:** من المصطلحات التي يقترب معناها من مفهوم الجماعة مصطلح النخبة، وهو مصطلح فرنسي يدل على الأقلية أو أفضل جزء في الشيء، كما يشير إلى فئات متميزة وحاكمة في المجتمع، وقد انتشرت خلال القرنين التاسع عشر و العشرين، وتقترب مسالة التسليم بوجود فئة قليلة متفوقة، يسند إليها أمر اتخاذ القرار في صورة أهل الحل والعقد. إن النخبة بالمعنى السابق يعترف لها بالتفوق والكفاءة على أي مستوى من مستويات التنظيم، وبالتالي يسند لها حق اتخاذ القرار باعتبارها جماعة الحل والعقد، أما بقية الأفراد فلها الطاعة والامتثال، ومن هذا المنطلق يمكن التأكيد على دور الجماعة في عملية صنع القرار، إذ كلما ساد التفاهم بين عناصر الجماعة⁸⁰ كلما كان أقرب إلى الصواب، وبالتالي تحقيق الفعالية في المنظمة.

4- المدخل المؤسسي (التنظيمي):

ينظر للقرارات بوصفها نتيجة لعمليات تنظيمية تتفاعل ضمن سياق مؤسسي، بحيث تتم عملية اتخاذ القرار، من خلال تفاعل العديد من المؤسسات تكون متنافسة، و لكل منها مصالح و أدوار وقدرات⁸¹ تأثيرية متباينة، مما يضيفي على القرار صفة الشرعية وصفة العمومية و طابع الإلزام.

⁸⁰ - عبد الله رابح سرير، اتخاذ القرار، المرجع السابق الذكر، ص 86-89.

⁸¹ - أحمد ناصوري، المرجع السابق الذكر، ص 276.

5- مدخل الاتصال:

إن تدفق المعلومات و التعليمات من...والى... خضعت لتفسيرات عدة، وذلك بالنظر إلى قنوات الاتصال وما تحمله من صواب، مبالغة أو أحكام عامة، وهو ما يؤثر سلبا على قرارات المنظمة، وهذا "هارولد لازويل" حصر مؤثرات القرار في ثلاث فئات وهم؛ فئة الحكام، أفراد المجتمع و الخبراء الذين يتحكمون في المعلومات بواسطة الاتصال.

أما فئة أخرى من العلماء فينظرون إلى مدخل الاتصال، من زاوية مسؤولية نظام الاتصال على نقل المعلومات بالشكل الذي يحقق أهداف السياسة العامة والاستجابة لمطالب المواطنين، معنى هذا أن الاتصال يشكل مدخلا قويا للقيادات السياسية والإدارية ونظاما حيويا لاتخاذ القرار. أما "كارل دويتش" فقد ركز في تحليله لنظام الاتصال على مسالة قدرة النظام على التحكم في المعطيات والتعليمات، بالقدر الذي يسمح بمسك جميع العوامل، من أجل تحقيق الفعالية في تسيير ورشد القرار. والاستنتاج الذي يمكن التوصل إليه من هذا المعنى، هو الدور الذي يلعبه الاتصال في أن يجعل الجماعة تعمل مع بعض، تفكر مع بعض ويسود بينها روح الفريق، وهو لن يتأتى إلا عن طريق الاتصال الفعال. قصد إحداث التفاهم.

مما سبق يمكن التأكيد على أن مدخل الاتصال يشكل أحد المداخل الرئيسية في عملية صنع القرار وترشيده، وضمان استقرار المنظمة وتطورها، وهو الشرط أو الحلقة المفقودة في كثير من المنظمات.(1)

6- المدخل القانوني:

(1) عبد الله رايح سرير، عملية صنع القرار و تطبيقه في الادارة العامة في الجزائر، المرجع السابق الذكر، ص98-100.

يرجع هذا المدخل إلى أنصار المذاهب الشكلية في تفسير أصل القاعدة القانونية، خلاصة هذا المذهب أن القانون هو إرادة ومشئة الحاكم، أي الطرف الذي له السلطة العليا في المجتمع، حيث أنه في كل دولة توجد فئة حاكمة وأخرى محكومة، وقد سادت بشكل خاص عندما كانت السلطة مطلقة للحاكم، من خلال التفسيرات التي قدمها أنصار العقد الاجتماعي، أين منح الحاكم مطلق الحرية في التصرف، تجمع هؤلاء الفقهاء مقولة "أن القانون هو أمر من شخص مسلم له بالطاعة، إلى آخر واجب عليه الامتثال".

إن القرار من المنظور القانوني يركز على الجوانب الإجرائية والشكلية أكثر من الجوانب الموضوعية، ويجد القادة عندئذ صعوبات في التطبيقات، لذا يفترض أن يكون القانون وسيلة لانجاز الأهداف والقرارات، حيث أن كل من الأهداف والقرارات تتخذ بناء على دراسة الواقع القائم، وربط الأسباب بالنتائج، وذلك حتى يمكن وصف القرار بالرشد، والنتيجة أن المدخل القانوني كوسيلة وإجراء لتوصيف الأعمال وتحديد الحقوق والواجبات، وبيان الأساليب والإجراءات وبيان الشروط والكيفيات اللازمة لاتخاذ القرار، وهو في هذا يشترك مع بقية العلوم الأخرى بتوظيف نتائجها في حياة المجتمع بكامله.⁽²⁾ للإشارة فإن المداخل المذكورة، ما هي إلا منافذ تساعد للوصول إلى قرار صائب، يمكن لمتخذ القرار أن يستعين بأحدها للوصول إلى ذلك، كما أن هذه المداخل ذكرت على سبيل المثال لا الحصر، أي أن هناك مداخل أخرى كالمدخل المقارن، السلوكي، الوظيفي...

ثانيا: نظريات اتخاذ القرار.

(2) - عبد الله رابع سرير، اتخاذ القرار، المرجع السابق الذكر، ص92-94.

النظرية هي مجموعة قضايا واقعية تفسر الظواهر و تمكننا من التنبؤ بها و هذه القضايا تتخذ لها ترتيبا معيناً بحيث تجيء القضايا العامة كمقدمات نستنتج منها باقي القضايا و هي ما يعرف بالنسق الاستنباطي و هو جوهر النظريات العلمية.

1- النظريات الكمية:

إن تعدد المشكلات وتنوع أسبابها جعل قادة الفكر الإداري يصنفون النظريات الكمية إلى أكثر من صنف، وذلك للوصول إلى كيفية التعامل مع المشكلات، من تقسيماتها:

أ- بحوث العمليات:

ازدادت أهمية بحوث العمليات في مجال اتخاذ القرارات الإدارية بعد الحرب العالمية الثانية، واستهدف استخدامها تطبيق الأسلوب العلمي على دراسة الاحتمالات في أي مشكلة من المشاكل الإدارية، بهدف تحقيق الهدف المطلوب، فهي تعمل على استعمال الوسائل والطرق العملية لحل المشكلات الإدارية في المواقف المعقدة، والأسلوب العلمي يفترض وجود عناصر معينة، وإتباع خطوات علمية محددة، تتمثل في وجود شخص أو جهة معينة تشعر بوجود المشكلة الإدارية، و أن يكون هناك أكثر من بديل متاح لحل هذه المشكلة، وأن يكون هناك أهداف أو نتائج يرغب الشخص أو الجهة المعنية في تحقيقها، وأن يكون هناك متغيرات يمكن لمتخذ القرارات السيطرة عليها وأخرى⁸² يصعب السيطرة عليها أو التحكم فيها، وان يكون هناك ضغوط وقيود يتم في ظلها اتخاذ القرار. ويعتمد أسلوب بحوث العمليات في مجال اتخاذ القرار على استخدام مختلف التخصصات القادرة على الإسهام في حل المشكلات، مثل المتخصصين في العلوم الرياضية والإدارية، الاقتصادية والمحاسبية والهندسية، على أن يتم العمل بينهم جميعاً في تعاون كامل، في نطاق ما يسمى في الإدارة بفريق البحث،

⁸²- نواف كنعان، إتخاذ القرارات الإدارية- بين النظرية والتطبيق-، المرجع السابق الذكر، ص 90-91.

كما يعتمد تطبيقه على صياغة المشكلة محل القرار في صورة نماذج رياضية، وإجراء المقارنة الحسابية بين (⁸³ البدائل المختلفة عن طريق الحاسب الالكتروني، لإجراء المقارنة اللازمة للتوصل للحل).

ب- نظرية المباراة:

تعد نظرية المباريات من الأدوات التي تفيد الإدارة في اتخاذ القرارات، وهي بمثابة تنافس بين منظمين أو أكثر، وتعمل بتفكير عقلي رشيد، وتسعى إلى بيان الحل الأمثل الذي تتبناه الإدارة في موقف معين، من أجل تحقيق أكبر كسب ممكن وتخفيض الخسائر، و عادة ما يكون نجاح طرف معين على حساب طرف آخر، وكثيرا ما ينظر لهذه النظرية كوسيلة فعالة لتدريب المديرين على اتخاذ القرارات، غير أنه مع استمرار التطور الرياضي لنظرية المباريات بما يتعدى حدود معالجة المواقف التنافسية البسيطة، (⁸⁴ فإنه ينتظر منها مساهمة أكبر في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في ظروف تنافسية أكثر تعقيدا).

هذه النظرية تحاول حل المشكلة الإدارية في ظروف عدم التأكد، بافتراض أن للمشكلة طرفين أو فاعلين يعملان وفق قواعد اللعبة، وكل طرف منهما يحاول تحقيق منفعة على حساب الطرف الآخر، ومن خلال توقعات كل طرف ومعرفته لقوة الطرف الآخر، يقوم كل واحد منهما برسم إستراتيجية ومعالم قراره، العوامل المؤثرة فيه، الوقت والتكلفة والمكاسب المحتملة، وحتى يستطيع كل طرف تعظيم منفعته وربح المباراة، فإنه يتوجب عليه وضع العديد من الاحتمالات، وفي حال فشل الاحتمال المفضل فان البديل الثاني يكون جاهزا كسيناريو للتعامل مع الموقف.

هذا وقد لخصت موسوعة العلوم السياسية عناصر نظرية المباريات في النقاط التالية:

- عدد أطراف المشكلة؛

⁸³- محمد حسين العجمي، المرجع السابق الذكر، ص245.

⁸⁴- مصعب اسماعيل طبش، المرجع السابق الذكر، ص62.

- عدد الخطوات التي تمر بها المباراة؛

- حجم ونوع المعلومات والحقائق المتوفرة لكل طرف؛

- عدد الاستراتيجيات والبدائل المحتملة والمتاحة لكل طرف.

وبالرغم من وجود المحددات السابقة فإن عامل المخاطرة يبقى قائم، وظروف عدم التأكد تبقى الخاصة المميزة للموقف، والمهيمنة على السلوك الرشيد للقائد، ثم إن الذي يزيد الأمر تعقيدا، هو

(⁸⁵ المحاولات الدائمة من الطرفين لتعظيم منفعتيهما، و بالتالي وصفت المباراة بالصفيرية).

إذا وفقا لهذه النظرية، يستطيع المدير أو الرئيس الإداري أن يختار ويفاضل بين أكبر ربح ممكن وأقل

تكلفة وأقل وقت، وبين تفادي أكبر قدر من الخسائر المحتملة.

ج- المدخل الإحصائي:

أساس هذا المدخل يعود إلى طبيعة المشكلة الإدارية ومتطلبات حلها، حيث طبيعة النشاط الإداري

ترتكز بصورة مباشرة على المعلومات الميدانية، التي تجمع في شكل أرقام وجداول تمثل الأسلوب العلمي

لصنع القرار، إن تحليل المعلومات الميدانية المجمعة، تسمح لنا بإمكانية التحليل والتفسير، الضبط

والتحكم، التوقع واختيار البديل المناسب، يكون هذا في صيغة جداول ومخططات، رسوم بيانية

ومنحنيات، وذلك تبعا لحجم المعلومات ونوعها والهدف منها.

إن الدارس للسلوك الإنساني في مجال الإدارة في الوقت الراهن، سيلاحظ أن هناك استخدام واسع

للأساليب الكمية في عملية صنع القرار، ومنه جاء استعمال المدخل الإحصائي كأداة لا غنى عنها في

عملية صنع القرار، لكن يشترط فيه واقعية الأرقام وعدم المبالغة في استعمالها أو عدم قراءتها بالشكل

(⁸⁶الصحيح، كل هذه الشروط تؤثر على عملية صنع القرار).

⁸⁵- عبد الله رابح سرير، اتخاذ القرار، المرجع السابق الذكر، ص105-106.

⁸⁶- عبد الله رابح سرير، عملية صنع القرار وتطبيقه في الإدارة العامة في الجزائر، المرجع السابق الذكر، ص103-104.

د- نظرية الاحتمالات:

تمثل نظرية الاحتمالات إحدى الأدوات المستخدمة لاتخاذ القرارات، وبصفة خاصة في ظل ظروف المخاطرة، أي الظروف التي يكون فيها متخذ القرار غير متأكد بالكامل من النتيجة التي ستحقق عند (من هنا ظهرت بعض المحاولات التي تستهدف تطبيق الاحتمالات في مجال⁸⁷ استخدام بديل معين).

عملية اتخاذ القرار، عن طريق تسجيل عدد مرات حدوث حدث معين، للاستفادة من هذا التسجيل في التوصل إلى توقعات سليمة للمستقبل، ومن أهم المعايير التي يمكن استخدامها لقياس الاحتمالات في مجال اتخاذ القرارات، والتي كشفت عنها بعض الدراسات و البحوث في هذا المجال، ثلاثة معايير وهي:

- الاحتمال الشخصي: ويتحدد بموجبه درجة اعتقاد متخذ القرار على وقوع حدث ما، ويتم تحديد درجة الاعتقاد بعد الأخذ في الحسبان الخبرة السابقة لمتخذ القرار، تجربته وممارسته العملية، ومستوى تطلعاته وأهدافه؛

- الاحتمال الموضوعي: الذي يتحدد عن طريق إجراء تجربة قد تكون عملية أو ميدانية، و ذلك لحساب نسب وقوع حدث ما وفقاً لنتائج التجربة؛

- الاحتمال التكراري: ويتم فيه حساب الاحتمال على أساس أنه معدل تكرار الحدث في الأجل الطويل.

وقد أثبتت بعض التطبيقات العملية أن تطبيق نظرية الاحتمالات في مجال صناعة القرار، يساعد متخذ القرار في مواقف وحالات عدم التأكد، وحالات المخاطرة في تحديد درجة احتمال وقوع أحداث معينة، تؤثر في تنفيذ القرارات أو في تحقيق النتائج المطلوبة.

⁸⁷- مصعب إسماعيل طبش، المرجع السابق الذكر، ص62.

إلا أن ذلك لا يعني أن تطبيق هذه النظرية يتم بسهولة، فهناك بعض الصعوبات التي قد تعترض متخذ القرار في تطبيقها أهمها؛ عدم توافر البيانات والمعلومات الدقيقة والوافية خاصة التاريخية منها، والتي (⁸⁸ تساعد متخذ القرار على تقدير الاحتمالات).

هـ- نظرية شجرة القرار:

هي إحدى الوسائل التي تستخدم في تحليل القرارات، وهي تعبر عن اختبار البديل بمصطلحات كمية، يمكن التوصل إليها أثناء عملية التمحيص لمشكلة ما، ويتم تمثيل سلسلة من القرارات الاختيارية في شكل فروع، وتمثل النتائج اللاحقة الممكنة في شكل مزيد من التفرعات، ونقطة الاتصال التي يجب عندها اتخاذ القرار تسمى عقدة القرار. تقوم هذه النظرية على التفاعل بين الأدوات والوسائل المستخدمة لاتخاذ القرار، وبين البيئة المحيطة باتخاذ القرار، كما تفترض أن هناك سلسلة من التأثيرات تؤثر في عملية اتخاذ القرار، بمعنى أن اتخاذ أي قرار في أي نظام فرعي ينتج تأثيرا يكون له ردود فعل، تنتشر في سلسلة متعاقبة في النظام وفي البيئة.

ومن هنا يجب على متخذ القرار أن يأخذ في الحسبان سلسلة التأثيرات هذه، بقدر الإمكان عند اتخاذ القرار، وأن من الوسائل التي تساعد المدير في تطبيق سلسلة التأثيرات سواء في فهمه للنظام، أو التنبؤ بتأثير قراراته في المستقبل، استعمال أسلوب شجرة القرار الذي يقوم على افتراض مؤداه أن أي حالة انتقالية يترتب عليها مظهران؛ تأثير فوري وحالة جديدة، أو موقف به مشكلة اختيار. وهذه النظرية تقوم على شكل شجرة تتفرع منها ثلاث متغيرات:

- البدائل المطروحة لحل المشكلة موضوع القرار؛
- الاحتمالات التي تمثل الكسب المتوقع أو الفشل؛

- القيم التي تمثل إجمالي العوائد المتوقعة خلال فترة محددة.

فإذا كان هناك مشكلة يواجهها المدير، وكان أمامه بديلان وقرر اختيار أحدهما، فإنه سينتقل إلى حالة جديدة قد يواجه فيها ثلاثة بدائل للاختيار. وطبقا لهذه النظرية فإن تحديد ما إذا كان الحدث المتوقع حدوثه مناسباً أم لا، يتطلب من المدير متخذ القرار أن يحلل نتائج القرار واحتمالاته، من نهاية الشجرة إلى بدايتها، حتى يصل إلى اختيار البديل المناسب على ضوء معايير واعتبارات أهمها: النتائج المتوقعة من كل بديل، الإمكانيات والموارد المتاحة لتنفيذ البديل، درجة المخاطرة ودرجة النجاح المتوقعة (⁸⁹ من البديل).

مما سبق يتضح أن النظريات الكمية على درجة كبيرة من الأهمية في مجال اتخاذ القرار، كون متخذي القرارات يمكنهم التحكم في العوامل الكمية أكثر من العوامل الكيفية.

2- النظريات الكيفية:

من أهم تصنيفات النظريات الكيفية نذكر:

أ- نظرية إرجاء التعامل مع المشكلة:

من المعلوم أن اتخاذ القرار لا يتم إلا في ظروف وإطار اكتمال المعلومات، حتى يتمكن القائد الإداري من وضع البدائل المتاحة واختيار البديل الأفضل، غير أن ظروف القرار ليست على قدر متساوي، وفي كثير من الأوقات يمر الرؤساء بظروف عدم التأكد، كما أن اتخاذ القرار من شأنه أن ينتج عنه مشكلات فرعية أو مضاعفات قد تؤدي إلى تعقد الوضع وبالتالي التأزم، وهو ما يؤدي بالرؤساء إلى إرجاء التعامل مع المشكلة إلى وقت لاحق تبعاً لحجم المنظمة، وفي دراسة لعبد المنعم خطاب بالملكة السعودية، أورد ثلاثة أسباب لإرجاء اتخاذ القرار وهي:

⁸⁹- سليم بطرس جلدة، المرجع السابق الذكر، ص75-76.

- حالة الهروب، الكبت والنسيان؛

- حالة الغضب، العدوان والانتقام من الآخر؛

(⁹⁰ - حالة العلو والرفعة التي يشعر بها الرئيس الإداري).

كما أن هناك عوامل أخرى، توصل إليها علماء النفس أثناء دراستهم لقادة المنظمات منها:

- الهروب إلى الإمام والتسويق؛

- الانتقام من الآخر؛

- تأثير الغضب على الرئيس الإداري؛

(⁹¹ - تأثير العوامل الخارجية).

ب- نظرية التقليد والمحاكاة:

تقنية المحاكاة والتقليد أسلوب كفي، يسمح بحل المشكلة واتخاذ القرار بشأنها عن طريق تقليد نموذج سابق، أو حل مماثل وقع داخل أو خارج المنظمة في الماضي وعود بنجاح، وفي مثل هذه الحالات فإن تجربة النموذج تصبح مركز قياس، تستعمل من طرف منظمات أخرى، يعيد من خلالها الرئيس الإداري، استخدام مجموعة الظروف والمتغيرات التي سبق استخدامها لحل المشكل النموذج، و الرئيس الإداري في مثل هذه الحالة يماثل ويحاكي خصائص وخطوات النموذج، سواء كان مصدره تجربة خارجية أو حل داخلي لمشكلة متكررة، وفائدته في اعتماده على هذا الأسلوب تكمن في:

- إمكانية نجاح الحل بنسبة عالية؛

⁹⁰- عبد الله رابح سرير، عملية صنع القرار وتطبيقه في الإدارة العامة في الجزائر، المرجع السابق الذكر، ص120.

⁹¹- نواف كنعان، القيادة الإدارية، الأردن، دار الثقافة، 2009، ص172.

- إخضاع المشكل محل البحث إلى نفس الظروف التي خضع لها الحل النموذج، مع مراعاة فارق البيئة

والزمن؛

- تخفيض التكلفة والوقت؛

(⁹² - الخروج من دائرة عدم التأكد إلى دائرة التأكد).

وهنا يتضح أن نظرية المحاكاة هي أسلوب يسترشد به المديرون في محاولتهم لحل المشكلات التي

تعرضهم، وخاصة إذا لم تكن للمدير تجربة سابقة حول هذه المشكلات.

ج- نظرية الاستعانة بخبير:

الاستعانة بخبير أو مختص هي أسلوب نوعي، يستند إليه الرئيس الإداري للتعامل مع المشكلات

العديد والمعقدة، وهو ينطلق في استعمال هذه النظرية من مسلمة مفادها: " لا خاب من استشار ولا

ضل من استخار"، والاستشارة تستهدف المناقشة مع المرؤوسين ومن لهم خبرة داخل التنظيم أو من

خارجه، وما هو مطلوب من الرئيس في مثل هذه الحالات هو اطلاعهم على المعلومات، حتى يمكنهم

من إبداء آرائهم حول المشكلات التي تواجه المنظمة، كما يمكن أن يحمل الرئيس جزءا من المسؤولية

لتابعيه، وعليه فالاستعانة بخبير والاستشارة بمن لهم دراية، كما أنها أسلوب كفي يمكن القادة من تحسين

مستوى أداء المنظمة ومنه تطويرها واستقرارها.

د- نظرية المحاولة والخطأ:

هي إحدى النظريات الكيفية التي ترشد الرئيس الإداري إلى حسن اختيار القرار، ومن هذه الطريقة

يتعلم كيف يواجه المشكلات المتكررة والمتجددة، وبالتالي الوصول إلى رشادة القرار وجودة التسيير

⁹²-(عبد الله رابح سرير، عملية صنع القرار وتطبيقه في الإدارة العامة في الجزائر، المرجع السابق الذكر، ص124).

بواسطة المحاولة والخطأ، وقد اهتم بهذا الأسلوب عدد من العلماء على رأسهم "تشارلز ليندبلوم" الذي انتقد بشدة المدرسة الواقعية لـ"هاربرت سيمون" واعتبرها مثالية، على اعتبار أن القرار يأتي نتيجة لعمليات متتالية ومتراكمة، ويكون حصيلة أسلوب معين، مقامه المحاولة والخطأ ثم تصحيح الأخطاء وفي الأخير اتخاذ القرار.

هـ- التفكير الذهني المعمق:

هي احد الأساليب الفكرية المستخلصة من تجارب عديدة، أجريت على مديرين في مستويات ومنظمات مختلفة، وقد ركزت على قدرة وفهم هؤلاء للمشكلات، والاستفادة من الخبرة الماضية في حل مشكلة الحاضر، بتجميع القوى الذهنية وتركيز الفكر حول كيفية التعامل مع المشكلات التي تعترضهم، وبالتالي التركيز على جوهر المشكلة وليس على المظاهر أو الأغراض أو النتائج، ويمثل هذا (⁹³الأسلوب نموذج الكفاءات السلوكية لـ"بوياتزس ريتشارد").

مما سبق يتضح أن توجيه القرار إلى الأفضل وترشيده، لم يعد محصورا في دائرة الكمية و الإحصائية، بل إن التجارب والدراسات العديدة تثبت أن للعوامل الكيفية والسلوكية كذلك، الدور الكبير في توجيه وترشيد القرار.

⁹³- عبد الله رابع سرير، اتخاذ القرار، المرجع السابق الذكر، ص120-132.

المبحث الثالث: مراحل اتخاذ القرار.

يرى علماء الإدارة أن عملية اتخاذ القرارات تمر بمراحل وخطوات متعددة، لا بد لمتخذ القرار مراعاتها، وقد استهدفت معظم الجهود النظرية التي قام بها هؤلاء لتحليل هذه المراحل والعوامل المؤثرة فيها، وتوجيه نظر المديرين إلى ضرورة الإحاطة بهذه المراحل، ويمكن ذكرها في:

أولاً: تشخيص المشكلة محل القرار.

تبدأ أي عملية لصنع القرارات الإدارية بعملية تحديد المشكلة، والتي تستدعي محاولة التعرف على المشكلة وفهمها، ثم تشخيصها ودراستها للتعرف على الحلول والبدائل اللازمة لحلها. و يعتمد التحديد الدقيق للمشكلة الإجابة على السؤال: ما هو الخطأ الحقيقي؟، كما تتطلب هذه المرحلة من المدير متخذ القرار القيام بنشاطات وأعمال متعددة، تتضمن الاستعداد للتعرف على المشكلة، وإجراء الدراسات التحليلية للمشكلة وأبعادها، يضاف إلى كل ذلك التفرقة بين نوعيات المشاكل السطحية والحقيقية، حيث يسهل تمييز الأولى بينما تحتاج الثانية إلى قدر كبير من المعرفة، الخبرة و الذكاء. فإذا كان المدير أو المسئول لا يعرف تماماً المجال الذي توجد فيه المشكلة، فعليه أن يسأل الأشخاص الذين يعملون في هذا المجال عن الخطأ في اعتقادهم، وهذا الأمر يشجعهم ويحفزهم من أجل البحث عن تحديد⁹⁴ المشكلة).

ثانياً: تحليل المشكلة محل القرار وجمع البيانات.

تتطلب المراحل والخطوات العلمية لاتخاذ القرار، متابعة الخطوات نحو تحليل المشكلة وتقييمها، وهذا يضع أمام متخذ القرار أسئلة عديدة منها؛ ماذا تعني المشكلة بالنسبة له؟ ماذا يريد أن يفعل اتجاهها؟...، وبعد تحقق المدير من مشكلة ما، فإنه يحتاج إلى أن يقر ما إذا كان من الضروري أو غير

⁹⁴- خلاصي مراد، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل، مذكرة مقدم لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا (غير منشورة)، كلية علم النفس والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود- قسنطينة، 2007، ص39.

الضروري محاولة حلها، كما يقتضي تحليل المشكلة محل القرار؛ تصنيف المشكلة، تحديد المعلومات المطلوبة لحلها ومصادرها، فاتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن⁹⁵ (من البيانات و المعلومات عن البدائل المتاحة).

ثالثاً: إيجاد بدائل حل المشكلة.

يعني الحل البديل، وسيلة الحل المتاحة أمام المدير لحل المشكلة المطروحة، أو بمعنى آخر قرار مقترح يؤخذ في الاعتبار إلى جانب قرارات أخرى مقترحة، بقصد المقارنة والتحليل، حتى يتم اختيار واحد منها فيصبح هو القرار الأخير، وعليه لا بد أن يتوفر في البدائل شرطان: الأول أن يساهم في تحقيق بعض النتائج، والثاني أن تتوفر إمكانية تنفيذه في حال اختياره، وعدم توافرها ينفي صفة الحل عن البديل. و لا بد أثناء تحديد البدائل المتاحة وتقويمها من مراعاة الوقت المتاح لمتخذ القرار، اتجاهاته، الإمكانيات⁹⁶ (المادية للمنظمة وهو ما يساعد على تصنيف البدائل المتوفرة وترتيبها).

رابعاً: تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة.

بعد أن يتضح للمدير بدائل حل المشكلة، وجب عليه إجراء تقييم شامل للحلول البديلة، ذلك أن ظهور المشكلة الإدارية يتطلب من المدير اتخاذ القرار الأفضل لحلها، وهذا يعني اختيار حل من بين عدة حلول متاحة، ولكل حل من هذه الحلول العديدة بعض المزايا والعيوب إذ لا تتساوى الحلول جميعها من حيث قدرتها على تحقيق الهدف، وهنا تأتي أهمية الدراسة التحليلية للمشكلة، وتحليل خطة⁹⁷ (كل قرار يرتبط بحلها، حتى يمكن اختيار الأفضل).

خامساً: اختيار البديل الملائم للمشكلة.

⁹⁵- نواف كنعان، اتخاذ القرار الإدارية - بين النظرية والتطبيق، - المرجع السابق الذكر، ص 129-133.

⁹⁶- عبد الإله إبراهيم الفقي، المرجع السابق الذكر، ص 102.

⁹⁷- نواف كنعان، اتخاذ القرار الإدارية - بين النظرية والتطبيق، - المرجع السابق الذكر، ص 149.

بعد تقييمنا للبدائل كل على حدا، نأتي إلى مرحلة اختيار أفضل هذه البدائل وهي أصعب المراحل وأكثرها تعقيدا، فالاختيار يكون على أساس قدرة هذه البدائل على حل المشكلة، الشيء الذي يتطلب العمل على أكثر من بديل في نفس الوقت، ونضع توقعات بما سيحدث عند تنفيذ البديل وهكذا، حتى ننتهي إلى اختيار أقرب البدائل لحل المشكلة، وهذا الاختيار يكون في قالب الظروف المحيطة بالمسكلة (وتتم عملية المفاضلة⁹⁸ داخل المنظمة وخارجها، إضافة إلى كفاءة المدير وقدرته على التصرف السليم.) بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب، من خلال مراعاة تحقيق البديل للهدف، درجة سرعته في الحل، قبول أفراد المنظمة له.

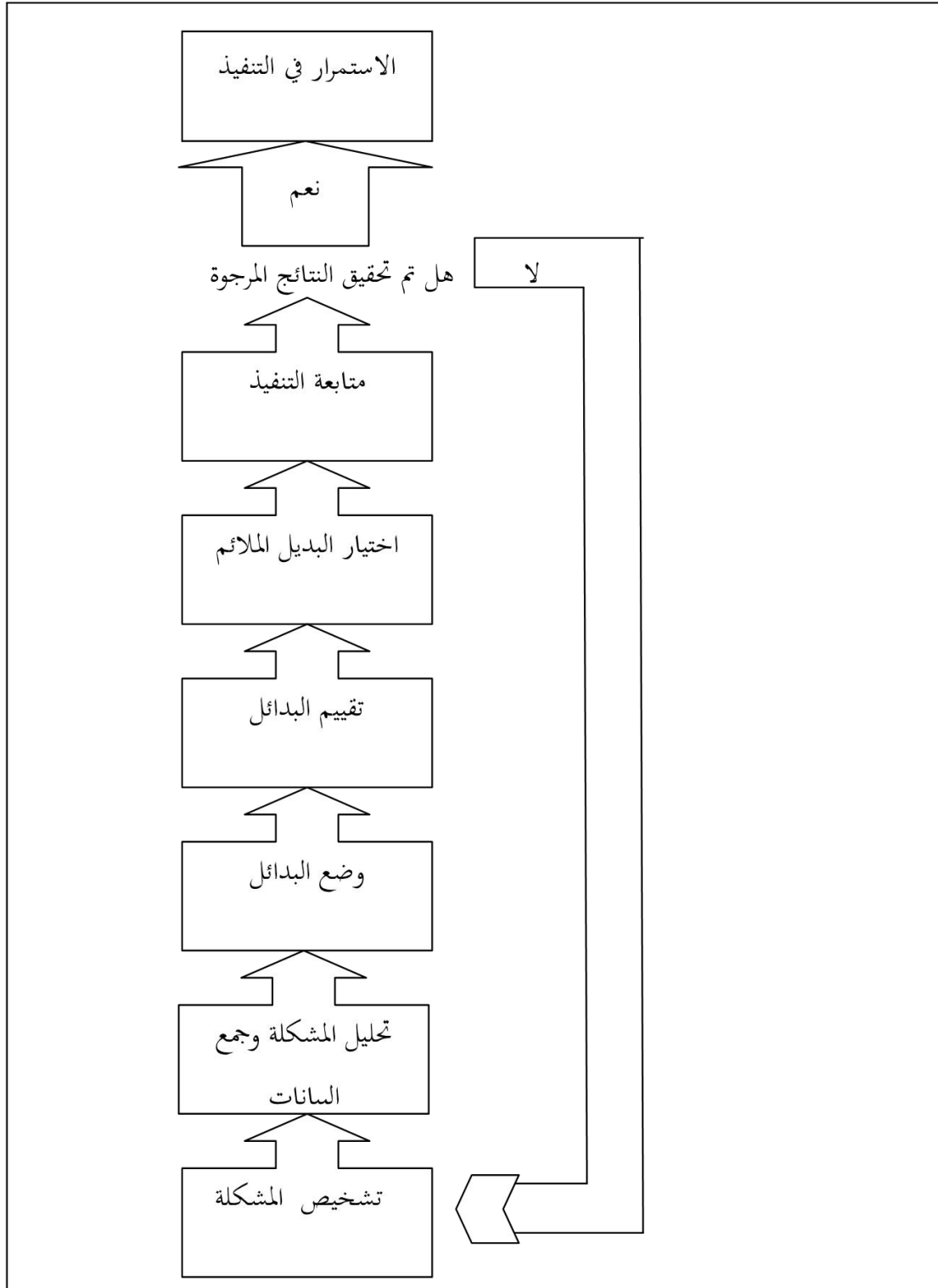
سادسا: متابعة تنفيذ القرار.

تبين لنا من خلال العرض السابق لعملية اتخاذ القرار، أنها لا تنتهي بمجرد اختيار متخذ القرار للبديل الأفضل، لان متخذ القرار لا يقوم في واقع الأمر بتنفيذ البديل الأفضل بنفسه، بل عليه أن ينقل⁹⁹ القرار للآخرين ويشرح لهم ويقنعهم به ويحفزهم إلى تنفيذه بالشكل الذي يحقق الهدف المطلوب.

⁹⁸- خلاصي مراد، المرجع السابق الذكر، ص40.

⁹⁹- نواف كنعان، اتخاذ القرار الإدارية - بين النظرية والتطبيق -، المرجع السابق الذكر، ص165.

الشكل رقم (2): مخطط يوضح مراحل عملية اتخاذ القرار.



المصدر : بلال خلف السكرانة، المرجع السابق الذكر، ص 283.

المبحث الرابع: أنواع القرارات الإدارية.

إن القرارات الإدارية كثيرة ومتنوعة، ولها خصوصية وأطر تحكم إصدارها تبعاً لأهميتها وشمولها ودرجة وضوح محتوياتها، وقد صنفها العلماء إلى:

أولاً: حسب تصنيف سيمون نجد:

- قرارات مبرمجة: لأن معايير الحكم فيها عادة ما تكون واضحة، وغالباً ما تتوفر المعلومات الكافية بشأنها، وهي قرارات متكررة وروتينية، محددة جيداً ولها إجراءات معروفة؛
- قرارات غير مبرمجة: عادة ما تظهر الحاجة لاتخاذها عند مواجهة المنظمة لمشكلة لأول مرة، وهو ما يؤدي إلى صعوبة تجميع المعلومات، كما أنه لا يوجد معايير واضحة لتقييم البدائل والاختيار بينها.

ثانياً: تصنيفها حسب نوع المشاركة:

- قرارات فردية: وهي قرارات يقوم باتخاذها مسير واحد ينفرد بها، ثم يعلنها على بقية العمال؛
- قرارات جماعية (تنظيمية): وهي تلك التي يشارك فيها العديد من متخذي القرار، وغالباً ما تتسم بالرشد كما أنها بناءة.

ثالثاً: تصنيفها حسب المستويات الإدارية:

- قرارات تشغيلية: تصنع في المستويات التنظيمية الدنيا، تتعلق بالعمليات التشغيلية للمنظمة، وهي أقرب للتعليمات والإرشادات منها إلى الاختيار بين البدائل؛

- قرارات إدارية: هي تلك القرارات التي تؤخذ على مستوى إداري أعلى مما تؤخذ فيه القرارات التشغيلية، فعند هذا المستوى يقوم المديرون باتخاذ قرارات لحل مشكلات التنظيم والرقابة على (100 الأداء...؛)

- قرارات إستراتيجية: هي قرارات تؤخذ على مستوى قمة الهيكل التنظيمي، بواسطة الإدارة العليا (101 في المنظمة، وهي قرارات تغطي مدى زمني أطول مقارنة بالقرارات السابق).

رابعا: تصنيف القرارات على أساس الهدف.

- قرارات فعالة: هي التي تتم على أعلى مستوى من الفهم الفكري، بمعنى أنها تتصدى لمفاهيم فكرية عالية مجردة، مفاهيم إستراتيجية، شاملة ذات تأثير قوي يحقق نتيجة فعالة؛

- قرارات غير فعالة: هي التي تتم على مستوى من الفكر المجرد، مفاهيم جزئية، لا تسعى إلى تحقيق (102 هدف مؤثر وفعال).

خامسا: تصنيف القرارات وفق ظروف اتخاذها:

- القرارات التأكيدية: هي تلك القرارات التي تتخذ بعد توافر المعلومات المطلوبة عن المشكل محل القرار؛

- قرارات غير تأكيدية: هي تلك القرارات التي لا تتوافر لمتخذها كل المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار، مما يجعل الاحتمالات المتوقعة عن المشكلة غير معروفة مسبقا، فيتخذ المدير قرارا غامضا.

سادسا: تصنيف القرارات وفقا لأسلوب اتخاذها.

(100) - حسين بلعجوز، المرجع السابق الذكر، 103-105.

(101) - حسين بلعجوز، المرجع نفسه، ص 106.

(102) - منى عطية خزام خليل، المرجع السابق الذكر، ص 91.

- قرارات كئففة: هذا النوع يتم اتآاذة بالاعتماد على الأساليب التقليدية، كالتقدير الشؤصبي للمدير

متآذ القرار وؤبرته ودراسته؛

(¹⁰³ - قرارات كمية: هذه القرارات يتم اتآاذها بالاعتماد على قواعد و أسس علمفة مدروسة).

المبحث الخامس: أساليب اتخاذ القرار.

تتوفر للمدير أو لغيره من متخذي القرارات العديد من أساليب اتخاذ القرارات، يمكن استخدامها في حل المشكلات التي تعاني منها مختلف المنظمات، وقد أجمع العديد من علماء الإدارة على تصنيف الأساليب التي يتبعها المديرون في اتخاذ القرارات إلى:

أولاً: أسلوب الحكم الشخصي.

يعني هذا الأسلوب استخدام المدير حكمه الشخصي، واعتماده على سرعة البديهة في إدراك العناصر الرئيسية الهامة للمواقف والمشكلات التي تعرض لها، والتقدير السليم لإبعادها، وفي فحص وتقييم وتحليل البيانات والمعلومات المتاحة، والفهم العميق والشامل لكافة التفاصيل الخاصة بها. وفي الوقت الحاضر فقد أصبح الحكم الشخصي في القرارات ضرورياً، ومطلبا للمنظمات الناجحة التي أصبحت تبحث عن أشخاص لديهم احترافية، ومهنية عالية في اتخاذ القرارات.

ثانياً: أسلوب الخبرة والمعرفة.

باعتبار أن الأفراد يتعلمون من تجاربهم، فإن المدير يمر بالعديد من التجارب أثناء أدائه لمهامه الإدارية، يخرج منها بدروس مستفادة من النجاح والفشل، تنير له الطريق نحو العمل في المستقبل، وهذه الدروس المستفادة من التجارب الماضية، غالباً ما تكسب المدير المزيد من الخبر التي تساعده في الوصول إلى القرار المطلوب، ولا تقتصر الخبرة المعنية في هذا الأسلوب على خبرة المدير متخذ القرار، ولكن يمكنه أيضاً التعلم والاستفادة من خبرات المديرين الآخرين الذين سبقوه من زملائه، وتجاربهم في حل المشاكل (104) الإدارية، واتخاذ القرارات الصائبة.

ثالثا: أسلوب دراسة الآراء والمقترحات وتحليلها:

ويعني هذا الأسلوب اعتماد المدير على البحث ودراسة الآراء والاقتراحات التي تقدم له حول المشكلة وتحليلها، ليتمكن على ضوءها من اختيار البديل الأفضل، وتشمل هذه الآراء والاقتراحات تلك التي يقدمها المستشارون والمتخصصون، والتي تساعد في تسليط الضوء على المشكلة محل القرار،¹⁰⁵ وتمكن المدير من اختيار البديل الأفضل).

رابعا: أسلوب الحقائق.

تعد الحقائق من الركائز الهامة في اتخاذ القرارات، ففي حالة توفرها فإن القرارات المتخذة تصبح منطقية وقوية، أما في حالة غيابها فإن المدير يقوم باتخاذ قرارات غير رشيدة، إزاء مواقف أو أحداث غير¹⁰⁶ متوقعة).

خامسا: أسلوب العصف الذهني.

يعتمد هذا الأسلوب على الحصول على عدد كبير من الأفكار من مجموعة أفراد، تكون في جلسة خاصة ووقت محدد، الأفكار التي تطرح تتراوح من الأفكار الذكية إلى الأفكار المتطرفة، وكل الأفكار مرحب بها، ويتراوح عدد أفراد الجماعة بين 5 و6 كحد أدنى و20 كحد أقصى، وتمتد الجلسة إلى عدة¹⁰⁷ ساعات، وقد تصل الأفكار إلى حوالي 100 فكرة في الدقيقة).

سادسا: أسلوب دلفي:

¹⁰⁵ - المرجع نفسه، ص 65-70.

¹⁰⁶ - مصعب اسماعيل طيش، المرجع السابق الذكر، ص 61.

¹⁰⁷ - حسين بلعجوز، المرجع السابق الذكر، ص 107.

يدعى أسلوب دلفي أو الاجتماع عن بعد، ويأتي اسم هذه الطريقة من معبد دلفي اليوناني، الذي كان يؤمه الناس استجلابا للمعلومات عن المستقبل، وتعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل ومناقشتها غيابيا، في اجتماع أعضائه غير موجودين وجها لوجه، وتتم هذه الطريقة بـ؛ تحديد المشكلة، تحديد أعضاء الاجتماع من خبراء، تصميم قائمة الأسئلة تحتوي على أجوبة عن بدائل الحل، تحليل الإجابات واختصارها وتجميعها، إرسال تقرير مختصر للخبراء للمرة الثانية طالبين رد فعلهم لتوقعاتهم للحلول، تعاد الخطوة مرة أخرى، يتم تجميع الآراء النهائية ووضعها في شكل تقرير نهائي كأسلوب (108)للحل.

سابعاً: أسلوب دراسة الحالة.

يعتبر من الأساليب الهامة المستخدمة في مجال اتخاذ القرار، لأنه يساعد على تطوير وتحسين قدرات ومهارات المديرين، على التحليل والتفكير الإبتكاري لحل المشاكل الإدارية التي تواجههم، ومن الوسائل الهامة لتطبيق هذا الأسلوب بفعالية، أسلوب التدريب على اتخاذ القرارات، الذي يهدف إلى تدريب (109)المدير على كيفية اتخاذ القرارات في مواقف مشابهة للمواقف الفعلية التي تواجهه في عمله. مما سبق يتضح أن أساليب اتخاذ القرارات تسهم إسهاماً كبيراً وناجحاً في اتخاذ القرارات الإدارية، وقد يتوصل المدير متخذ القرار إلى نتائج مرضية، إذا ما أحسن استخدام أحدها مدعوماً بآراء مرؤوسيه في العمل.

(108) - بلال خلف السكرانة، المرجع السابق الذكر، ص292.

(109) - نواف كنعان، اتخاذ القرار الإدارية - بين النظرية والتطبيق -، المرجع السابق الذكر، ص200، 201.

خلاصة:

مما سبق يمكن القول أن عملية اتخاذ القرارات هي جوهر الأداء السليم لمختلف المدراء وفي مختلف مستوياتهم الإدارية، إذ أنها ترتبط بالوظائف الإدارية المختلفة كالخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة، واتخاذ القرارات في إطار العملية الإدارية تكتسي أهمية بالغة، تتجلى في كونها من أهم وأصعب الحالات التي تواجه الأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء، ولذا فقد تم اعتبار عملية اتخاذ القرار قلب العملية الإدارية، إذ أن عدم الشروع باتخاذ القرارات أو عدم اتخاذها بالشكل المناسب والصحيح، من شأنه أن يخلق تكريسا للإخفاق والتنصل عن أداء المهام والأنشطة المطلوبة، لتحقيق الأهداف الإدارية المبتغى إنجازها، فضلا عن تعرض المنظمة للمشكلات، وعدم إمكانية مواصلتها لسبل الاستقرار و الاستمرار، خاصة في إطار المنافسة الشديدة التي تشهدها المنظمات اليوم وفي شتى المجالات.

الفصل الثالث: علاقة الاتصال الإداري بترشيد القرار

الإداري.

مقدمة

المبحث الأول: دور القيادة الإدارية في تفعيل الاتصال الإداري تحقيقا لرشادة

القرار على مستوى المنظمة.

المبحث الثاني: مقومات الاتصال الإداري الفعال وانعكاساته على ترشيد القرار

الإداري في المنظمة.

المبحث الثالث: آثار الاتصال الإداري الفعال على ترشيد القرارات الإدارية في

المنظمة.

المبحث الرابع : معوقات الاتصال الإداري وتأثيرها على ترشيد القرار الإداري.

المبحث الخامس: آليات تفعيل دور الاتصال الإداري في ترشيد القرار الإداري.

خلاصة

مقدمة:

إن وفرة المعلومات الصحيحة والمناسبة وفي الوقت المناسب، تعتبر من مقومات الإدارة الحديثة في اتخاذ قرارات رشيدة، وحركتها الرئيسية التي تركز أساساً على حركة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إذ تغيرت طبيعة الإدارة نتيجة التغيرات السريعة، حيث كان الافتراض في السابق يقوم على أن الغاية من الإدارة، هي وضع الأهداف للعاملين من أجل تنفيذها، ووضع القواعد واللوائح لكي يسيروا عليها، وتصميم هرمية السلطة من أعلى إلى أسفل للسيطرة، ووضع ضوابط رقابية للتنفيذ. في حين أصبح الافتراض اليوم أن الهدف من الإدارة هو استثارة حماس العاملين، وإفساح المجال لقدراتهم الابتكارية، خاصة في مجال اتخاذ القرارات، والبحث عن رؤى مستقبلية وآمال مشتركة، وتكوين قيم وقناعات مشتركة، تعطيمهم سلطات واسعة لاتخاذ قرارات رشيدة، للتكيف مع المتغيرات المعاصرة. إن الهدف من هذه الحركة هو تقليل احتمالات عدم التأكد قدر الإمكان، وذلك خلال العناية بتحليل العناصر المؤثرة على رشاده القرارات، تصميم النظم، الاستفادة من أجهزة الحاسبات الالكترونية وطرق تداول ومعالجة المعلومات.

كما أن للاتصالات الإدارية السليمة والدقيقة تأثير كبير على فعالية المنظمة، وهي ضرورية لتحديد المواقف والمشاكل ووضع حلول مناسبة لها، فعملية اتخاذ القرار الرشيد تبني على مجموعة من المعطيات المشكل المراد حله، وبالتالي اتخاذ القرار بشأنه، وعليه فإن المعلومات الصحيحة ذات الصلة بالموضوع أو عدم قدرة الاتصالات الإدارية على نقل وتوصيل المعلومات بالسرعة والدقة المطلوبة، يمثل عائقاً أمام عملية اتخاذ القرار الرشيد.

وفي هذا الفصل سنتناول علاقة الاتصال الإداري بترشيد القرار الإداري على مستوى المنظمة، من خلال مجموعة عناصر أبرزها؛ التعرض لدور القيادة الإدارية في تفعيل الاتصال الإداري وانعكاساتها على

رشادة القرارات الإدارية، من خلال التركيز على نمط القيادة التشاركية، وكذا التعرض لمقومات ومعوقات الاتصال الإداري وتأثيرها على ترشيد القرار الإداري، وغيرها من العناصر المهمة المتعلقة بالفصل.

المبحث الأول: دور القيادة الإدارية في تفعيل الاتصال الإداري تحقيقاً لرشادة

القرار على مستوى المنظمة.

إن الاتصالات واتخاذ القرارات يشكّلان جانبين هامين من جوانب العملية الإدارية، ويعتمد كل واحد منهما على الآخر ويتأثر به، وذلك عبر القيادة الإدارية في تفعيل الاتصال الإداري وما له من تأثير على اتخاذ القرارات الرشيدة.

يؤكد الكثير من المفكرين على دور الاتصالات الإدارية على مستوى المنظمة سواء الرسمية منها أو غير الرسمية، والعمل على استغلالها للوصول إلى قرارات رشيدة، ويعتمد ذلك على مقدرة الإدارة والعاملين على إدراك الأهداف وتحديد المسارات، بغرض تحقيق تماسك التنظيم وتدعيم تعاون وحداته. الحقيقة أن اتخاذ القرار هو محور العملية الإدارية، وجوهر عمل القائد الإداري، حيث أن القيادة ما هي إلا عملية اتخاذ قرارات لتوجيه جهود الأفراد في استخدامهم للعناصر المادية، لتحقيق هدف محدد بأقصى كفاءة وفاعلية، كما أن الآثار المترتبة على اتخاذ القرار، لا تعود على القائد الذي اتخذ القرار فحسب، بل تشمل المنظمة كلها، بل إنه في بعض القرارات الحيوية والمصيرية يمتد أثرها إلى الأمة¹¹⁰كلها).

إن عملية اتخاذ القرار، ما هي إلا ناتج نهائي لحصيلة مجهودات متكاملة ومشاركة من الآراء والأفكار، الاتصالات والدراسة، التحصيل والتقييم التي تمت في مستويات مختلفة داخل المنظمة، الأمر

¹¹⁰ - منى عطية خزام خليل، المرجع السابق الذكر، ص 121.

الذي يجعل هذه العملية نتاج جهود جماعية مشتركة، وليست حكرا لرأي فردي، ومن المزايا المترتبة على

المشاركة في اتخاذ القرار ما يلي:

- تحسين نوعية القرار وجعله أكثر ثباتا وقبولاً لدى العاملين؛

- تحقيق وتعزيز الثقة المتبادلة بين المدير وأفراد التنظيم؛

- تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وزيادة تحسيسهم بالمسؤولية وتفهمهم

لأهداف المنظمة؛

- رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم، إشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات لديهم وخلق روح التعاون

(¹¹¹بينهم).

أولاً: القيادة الإدارية.

1- تعريفها:

- هي عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه، لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في

أداء النشاط التعاوني. أو هي القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه، وتوجيههم بطريقة يتسنى بها

كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتتحدهم همهم، وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف

(¹¹² بذاته).

¹¹¹- ربيع عبد الرؤوف عامر، نماذج اتخاذ القرارات في المؤسسات التعليمية والعوامل المؤثرة وكيفية التغلب على معوقاتهما،

ص15، من الرابط: <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads> تاريخ الاطلاع:

(2014.05.23/20:22).

¹¹²- توفيق درويش، فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع (غير

منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2007، ص36.

- هي نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد مرؤوسيه التي يقوم بها المدير في لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز مصالحهم الآنية. أو هي عملية التأثير (¹¹³مرؤوسيه، لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني).

- القيادة هي المقدرة على التأثير -من خلال الاتصال- على أفعال الآخرين، أفرادا وجماعات، منها: - يتم من خلالها نقل لتحقيق أهداف ذات معنى وقيمة. وتؤدي الاتصالات القيادية عدة وظائف البيانات والمعلومات عبر القنوات المختلفة، مما يساهم في اتخاذ قرارات رشيدة وذات جودة.

- تعين الإدارة على تغيير سلوك واتجاهات العاملين، فمن خلالها يتمكن القائد الإداري من معرفة اتجاهاتهم وأهدافهم وردود أفعالهم، ومدى تقبلهم لسياسته في إدارة المنظمة.

- تساهم في إحكام المتابعة والسيطرة والرقابة على الأنشطة التي يمارسها العاملون، من خلال المقابلات والتقارير، وهذه الأخير تمكن القائد الإداري من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء (¹¹⁴العاملين، والسعي لمعالجتها بشكل يضمن كفاءة عالية في أداء المنظمة).

هناك عدة تصنيفات لأنماط القيادة التنظيمية، تختلف باختلاف المداخل الفكرية، ويمكن التمييز بين هذه التصنيفات في:

- **نمط القيادة الدكتاتورية (التسلطية):** والقائد في هذا النمط، هو صاحب السلطة والمسؤولية المطلقة في رسم وتحديد أهداف الجماعة، كما أنه واضع القرارات ومتحمل مسؤولياتها صنعا وإنتاجا، سواء الخاصة بالعمل أو العمال، ويعتمد عليه الأعضاء اعتمادا كليا.

¹¹³- كريمة لعربي، دور القيادة في التغيير التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية (غير منشورة)، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر-دالي إبراهيم، 2010، ص36.

¹¹⁴- شفيعة آيت بارة، دور القيادة في اتخاذ القرارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة فرحات عباس-سطفى، 2010، ص65-66.

- نمط القيادة الفوضوية (المتساهلة وغير الموجهة): تعتبر كردة فعل للنمط الدكتاتوري، وتظهر عادة في مراحل الضعف وعدم الاستقرار والصراع، أين توجد الحرية الكاملة وغير المنضبطة للمرؤوسين في (115) تحديد الأهداف، تحديد المسؤوليات، إصدار القرارات، إتباع إجراءات الأداء.

- القيادة الديمقراطية: يطلق عليها القيادة الجماعية أو التشاركية، فهي تتبع أساليب الإقناع والاستشهاد بالحقائق، مع مراعاة أحاسيس الأفراد ومشاعرهم، وهي تعتمد بصفة أساسية على العلاقات الإنسانية، المشاركة من جانب العاملين وتفويض السلطة. (116) وهذا ما ينعكس على فعالية المنظمة والتي أصبح يطلق عليها الآن الإدارة بالأهداف، أي يترك للمرؤوسين تحديد هدف يريدون الوصول إليه الأمر الذي يجعلهم يتحملون مسؤولية عدم انجاز وتحقيق الأهداف، كما تعمل القيادة الديمقراطية إلى جانب اهتمام الجماعات غير الرسمية وكسب ولائها إزاء مقاومتها لقرارات الإدارة، فهذا النمط يساعد على خلق الروح المعنوية للأفراد، ويكون فعالا في تنمية العلاقات الإنسانية، ويشجع عملية المشاركة، ويعلم الأفراد كيف يمكنهم مواجهة المشكلات وحلها، ويقلل من الإشراف إلى أدنى حد ممكن رغم أنه يتدخل لتوضيح بعض الظروف الاستثنائية، كما يعمل على تنمية عملية الرقابة الذاتية وإعطاء المزيد من المسؤولية للعاملين. (117)

2- الفرق بين القائد الإداري والرئيس الإداري:

قد يختلط الأمر بين القيادة والرئاسة الإدارية، نظرا لوجود خصائص مشتركة، فكلاهما يمثل وضعاً أو مركز أعلى من بقية أعضاء التنظيم، ولهما سلطة يتميزان بها عن الآخرين، ومع ذلك هناك فرق بينهما

(115) - عبد العزيز لموشي، أنماط القيادة التنظيمية وعلاقتها بالاتصال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع (غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر-باتنة، 2010، ص 87-90.

(116) - جمال أحمد الجويد، دور القيادة في التنمية المحلية وأثرها في تفعيل نظام الإدارة المحلية في الجمهورية اليمنية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية (غير منشورة)، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 03، 2010، ص 43.

(117) - توفيق درويش، المرجع السابق الذكر، ص 64-65.

الرئيس الإداري هو صاحب السلطة وفقا للقانون، يستمد نفوذه من السلطة الرسمية، وهو في علاقة مع أعضاء المنظمة، يعتمد على ما يحوله له منصبه الرئاسي (الأمر والنهي)، أما سلطة القائد الإداري، فإنه يستمدّها من قوة تأثيره على الجماعة من الناحية الاجتماعية والنفسية (التوجيه والإقناع)، والنتيجة أنه (118) ليس كل مدير أو رئيس إداري يعتبر قائدا، ويمكن أن يكون القائد الإداري مديرا.

ومن بين المهام القائد الإداري؛ تنمية الاتصالات الإدارية، وهنا عليه أن ينمي في نفسه مهارة مع مرؤوسيه، وهي مهارة تعتمد على لباقتة في إحداث الاتصال مع معاونيه بطريقة إنسانية قدر الاتصال الإمكان، من خلال التركيز على الاتصالات غير الرسمية إلى جانب الاتصالات الرسمية، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات، فالقرار هو التعبير الأول عن السلطة الرسمية، لأنه يتضمن إحداث تغيير في مراكز الأفراد والسياسات وظروف العمل، والرئيس الإداري لن يكون قائدا إداريا بالمعنى الدقيق، إذا انفرد بسلطة اتخاذ (119) القرار، دون مشاركة من معاونيه، ومجموعات الأفراد المعنيين بالقرار.

3- المشاركة:

هي استخدام وسيلة أو أكثر من وسائل الحصول على درجة عالية من التزام العاملين بنجاح المنظمة، وتمكينهم من الإسهام في عملية صنع القرار بالنسبة للمسائل التي تؤثر عليهم. أو هو إعطاء العمال أو من يمثلونهم دورا في عملية صنع القرار.

(118) - محمود شحات، المدخل إلى العلوم الإدارية - أسس ومبادئ الإدارة العامة -، الجزائر، دار الهومة، 2010، ص 77-78.

(119) - المرجع نفسه، ص 85.

يمكن التمييز بين الاحتواء والمشاركة، فالاحتواء في بعض الأحيان يفترض الاعتراف والتسليم بأن لدى الموظفين إمكانيات لا حدود لها، لكن للمديرين الحق في الإدارة، أما المشاركة فتعني فان الموظفين يلعبون دورا كبيرا في عملية صنع القرار.¹²⁰

وقد وجد القائمون على صنع القرار في المنظمات الحديثة، أن هناك ضرورة في الأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار، مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن، وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد. وقد ظهر هذا الاتجاه وتأكد نتيجة لمجموعة من العوامل أهمها:

- نمو المنظمات وتضخم حجمها؛

- الحقيقة المنطقية التي تؤكد بأن الفرد مهما توافرت له من قدرات ذاتية، فإنه يعجز عن الإحاطة بكل الظروف وفي كل الأوقات؛

- ما لمس الخبراء من أهمية الشورى (الاسلوب الديمقراطي) في القيادة، الذي يتجسد أساسا في توسيع قاعدة المشاركة في صنع القرار، خاصة فيما يتعلق بتلك القرارات التي تؤثر في المشاركين أو في أعمالهم، وما يحققه ذلك من مزايا عديدة مثل ضمان تعاوهم والتزامهم؛

- إن توسيع نطاق المشاركة قد يؤدي إلى إثراء القرارات، لأنها تصبح متأثرة بمعلومات وخبرات متنوعة. كما أن الإجراءات المتخذة تكون أكثر ملائمة لمتطلبات الموقف الذي يتفاعل معه المشاركون، فضلا عن أن كل مشارك يصبح أكثر اهتماما بالموقف، طالما أن القرارات والإجراءات المتخذة تتأثر به، وهذا يكسبه خبرات أكثر تزيد من كفاءته ونضجه.

ولكي تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات ثمارها المرجوة فإنه ينبغي على الإدارة مراعاة عدة اعتبارات منها:

(-محمد عبد الوهاب سمير، ليلي مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية- المفاهيم والمجالات والاتجاهات -، مصر: د.د.ن،¹²⁰ د.س.ن، ص199-200.

- **الوقت المتاح:** قد يكون الوقت المتاح للمديرين والرؤساء لاتخاذ قرارات معينة قصيرا أو محدودا، كما في حالة القرارات ذات الصفة العاجلة الملحة، في هذه الحالات فإن الفوائد التي تترتب على المشاركة، قد تؤدي في نفس الوقت إلى تعطيل بعض الأهداف الأخرى التي قد تكون أكثر أهمية، وعلى المديرين والرؤساء أن يوازنوا بين هذا وذاك على وجه السرعة.

- **العامل الاقتصادي:** المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمات عملية مكلفة اقتصاديا من حيث الوقت والجهد والإعداد اللازم لها، وعلى المديرين والرؤساء أن يراعوا ألا تكون التكلفة عالية، حتى لا تغطي على قيمة المزايا التي تترتب على المشاركة في اتخاذ القرارات.

- **المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين:** ينبغي ألا يكون إعطاء الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات مع الرؤساء، مصيدة لإيقاع المرؤوسين في أخطاء تؤثر عليهم أو على مستقبلهم الوظيفي بالمنظمة، ومن ناحية أخرى ينبغي ألا تكون تلك المشاركة على حساب سلطة الرؤساء ومكانتهم داخل المنظمة.

- **سرية القرارات:** كثيرا ما يتطلب العمل في بعض المنظمات عدم تسرب المعلومات منها إلى الخارج، وفي مثل هذه الحالات، ينبغي ألا يؤدي إعطاء فرصة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات إلى تسرب المعلومات عن طريق المرؤوسين الذين ساهموا في صنع القرارات.⁽¹²¹⁾

تعتبر مشاركة المرؤوسين من المبادئ الرئيسية لنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها، وكل المدارس الحديثة تؤكد على أهمية هذه المشاركة في جميع مراحل العمل، بداية من رسم السياسات ووضع الخطط إلى التقييم والتقويم. ويرتبط مفهوم المشاركة بدرجات متفاوتة من إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، هذه الدرجات هي:

⁽¹²¹⁾- عبد الإله إبراهيم الفقي، المرجع السابق الذكر، ص 107-110.

- درجة الفهم المتبادل بين العاملين والإدارة، الذي ينتج عنه روح الفريق والشعور بالمسؤولية والانتماء؛

- درجة الاستشارة وهي تلك الاقتراحات التي من شأنها تدعيم القرار وترشيده؛

- درجة تفويض السلطة لاتخاذ القرارات.

ومن بين صور المشاركة؛ التفويض والتمكين.

أ- التفويض في اتخاذ القرار:

يضطر القائد نظراً لأعباء وظيفته إلى تكليف مرؤوسيه ببعض الأعمال التي يجب أن يقوم بها، وهذا ما يعرف بتفويض السلطة من القائد للمرؤوسين، وهو ما يتجاوز المشاركة في صنع واتخاذ القرار الرشيد، إذ بدل أن يتيح القائد فرصة المساهمة لصنع القرارات، فإنه في حالة التفويض يترك لهم الفرصة لصنع واتخاذ (122)القرارات بأنفسهم.

هذا وللتفويض مزايا عديدة يمكن أن نذكر أهمها فيما يلي:

- السرعة في اتخاذ القرارات: خاصة عندما يكون أصحاب السلطة الأصلية يعوزهم الوقت الكافي، أو غائبون عن مقر عملهم، ذلك لأن المفوض إليه يتخذ القرار فوراً دون النظر إلى وقت وظروف الرئيس المختص؛

- تحقيق ديمقراطية الإدارة: حيث يشترك أكثر من مسئول (المفوض، المفوض إليه) في اتخاذ القرارات المتعلقة بمختلف جوانب المشكلة، وبذلك تكون الإدارة قريبة من أن تكون جماعية؛

- تدريب المساعدين والوكلاء وشاغلي الصف الثاني ليصبحوا مديرين في المستقبل: حيث تتاح لهم فرصة اتخاذ القرارات على نحو مستقل، ولا شك أن هذا المدخل يحقق عوائد كثيرة وعلى رأسها تكوين كوادر إدارية قادرة وكفأة؛

(122)- الصالح جيلح، اثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص99.

- تحقيق التقارب والتلاحم بين المستويات الأعلى والمستويات الأدنى: حيث يكون صاحب السلطة المفوضة مسئولاً أمام صاحب السلطة الأصلية، كما يكون الأخير مسئولاً عن نتيجة قراراته أمام الجهة التي خولت له ومنحته هذه السلطة؛
- التركيز على القرارات الأساسية بواسطة المديرين وترك القرارات الفرعية للمساعدين: وبذلك¹²³ يتفرغ المديرون في المستويات الأعلى للمسؤوليات الإدارية الأكثر إستراتيجية.
- وستضمن المشاركة عن طريق التفويض تحقيق العديد من النتائج منها:
- ضمان التعاون بين الرئيس والمرؤوسين، وتقليل مقاومة المرؤوسين للسلطة؛
- قبول المرؤوسين للقرارات التي شاركوا فيها وتنفيذها بسرعة، وبالتالي نجاحها وتحقيق أهدافها؛
- (¹²⁴ - تشجيع المرؤوسين على تحمل المسؤولية، وبناء ودعم الولاء للمنظمة).

ب- التمكين:

- إذا كان التفويض بالسلطة للمرؤوسين لإنجاز بعض المهام، يذهب أبعد من أسلوب المشاركة في صنع القرارات، فإن التمكين يذهب أبعد من التفويض، حيث يعطي حرية واسعة للمرؤوسين في العمل وتحمل المسؤوليات، ليكتفي القائد بالمساءلة عن النتائج، مما يدل على ثقته في التزام المرؤوسين وقدراتهم، ويعرف التمكين بأنه: منح ثقة كاملة للمرؤوسين، من خلال إعادة توزيع المسؤوليات على نحو غير¹²⁵ مركزي وتفويض المزيد من المهام، مما يؤدي إلى المزيد من حرية المسئولين في اتخاذ القرارات".

¹²³- منى عطية خزام خليل، المرجع السابق الذكر، ص120.

¹²⁴- نور الدين حاروش، المرجع السابق الذكر، ص233-235.

¹²⁵- الصالح جيلح، المرجع السابق الذكر، ص100.

التمكين على الرغم من حدوثه، إلا انه وجد بنفس مضمونه الحالي خاصة مع نظرية ماكغريغور (وقد وصفت أربعة نظم مختلفة في الإدارة وهي: 1960¹²⁶ والحاجة إلى تقليل المستويات الإدارية.)
(لـ"ليكرت" ونظرية الإدارة العلمية، X - النظام الأول: يتفق هذا النظام مع ما جاءت به نظرية)
حيث يفقد الرؤساء الثقة في مرؤوسيه، والمرؤوسون لا يتصلون برؤسائهم والمشرفين عليهم، ويتسم المناخ التنظيمي بالخوف، التهديد والعقاب، والاتصال من أعلى إلى أسفل، وإن كان هناك اتصال صاعد محدود وغير دقيق، ويتم اتخاذ القرار في هذا النظام في القمة، مع زيادة الرقابة والتوجيه على المرؤوسين.

- النظام الثاني: تبقى معظم السلطة في قمة المنظمة، ومع ذلك فإن هناك محاولة لإشراك العاملين في القرارات الصغيرة وفي المستويات الدنيا، كما أن هناك تفاعلاً بين المديرين والعاملين، أكثر من النظام الأول، لكن يبقى التأكيد على الاتصالات النازلة، في حين تقتصر الاتصالات الصاعدة على ما يريده الرئيس أو يسمعه، وعليه يبقى نظام الاتصال معاقاً.

- النظام الثالث: يطلق على هذا النظام الاستشاري، فهناك ثقة من الرؤساء في العاملين، وإن كانت ليست كاملة، يتم اتخاذ القرارات الرئيسية في القمة، في حين يتم اتخاذ القرارات غير الرئيسية من خلال المنظمة كلها، كما أن الاتصال يتم بين الاتجاهين نسبياً، والرؤساء في ظل هذا النظام يتصورون أنفسهم أكثر تقدماً ومشاركة مما هو موجود بالفعل.

(لـ"ماكغريغور"، فالرؤساء هنا يثقون ثقة كبيرة في مرؤوسيه، وتتم Y - النظام الرابع: يتفق مع نظرية)
المشاركة في اتخاذ القرارات إلى حد كبير، حتى فيما يتعلق بالقرارات المهمة والرئيسية، والمناخ

الاتصالي تفاعلي تماما، فالاتصالات تتم بحرية في جميع الاتجاهات، وتتجه الإنتاجية والأخلاقيات إلى
(¹²⁷الصعود).

وللاستفادة أكثر من مساهمة العاملين والإطارات في تحقيق أهداف المنظمة عن طريق الحوار، يجب أن
يحتفظ العاملين والإطارات أكثر بقيمهم الاجتماعية حتى يشاركوا أكثر في اتخاذ القرارات. وبالإضافة إلى
تغيير نظرة المديرين في المنظمات لمفهوم السلطة، عليهم أيضا تحديد المسؤوليات، وهي عملية ضرورية
حتى يؤدي الحوار، وبالتالي المشاركة في اتخاذ القرار ودوره الهام، وهذا ضمن توزيع منسجم للوظائف
والمهام.

وتفتح المنظمة هكذا الباب أمام أفراد المنظمة من أجل لعب دور فعال في قيادة نجاح واستمرارية
منظمتهم، من خلال عملية الاتصال، ليقترب دور المدير أكثر إلى المشاركة، وهذا الدور يشتمل على:
-التمسك بمبادئ العلاقات الشخصية والبناءة؛

-الاحتفاظ بمستوى عال من أهداف الأداء؛

-استخدام طرق الجماعة في اتخاذ القرارات وهو ما يؤدي إلى رشدها، ومزاولة الإشراف.

وعند توفر هذه العناصر سوف تؤدي إلى:

-الإحساس بالحرية لدى المرؤوسين في مناقشة مشاكلهم مع رؤسائهم في العمل، والذين بدورهم يقومون

بتقديم النصح والمشورة، نظرا لقيام عمليات القيادة الإدارية على الثقة المتبادلة بين الطرفين؛

- الوضوح والتفهم للمعلومات والبيانات والتعليمات، نظرا لقيام عمليات الاتصال على أساس حركة

المعلومات بحرية في كل الاتجاهات بالمنظمة؛

-التأكيد على حل المشكلات بدلا من اللوم على الأوضاع، لأن عمليات المراقبة تقوم على المشاركة مع التوجيه والرقابة الذاتية، التي تسود مختلف مجالات المنظمة؛

(128- اتخاذ القرارات على مختلف المستويات في المنظمة، من خلال الطرق الجماعية).

إن مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرار تساعد على عملية ترشيد اتخاذ القرارات، حيث أن المشاركة تساعد القائد في التعرف على كافة الآراء التي يقدمها أصحاب الخبرات والتقنيين، والتي يمكن من خلال تقييمها باختبار البديل الملائم المحقق للهدف، وهذا يساعد القائد على اتخاذ القرار الرشيد، بالإضافة إلى ذلك فإن مشاركة العاملين للقائد في صنع القرار تساعد على قبول العاملين للقرار وعدم (129 معارضتهم له بعد إصداره).

فبينما يمكن أن يشار لشخص واحد بصناعة القرار نيابة عن المنظمة، إلا أنه يمكن بسهولة إدراك أن آخرين قد ساهموا في تمييز المشكلات، تحديد وتقييم البدائل و التوصل للخيار النهائي، حيث يمكن إرجاع عناصر القرار بواسطة قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية إلى أشخاص عديدين، وعلى ذلك يجب النظر إلى أن عملية صنع القرارات الإدارية وترشيدها، تعني في ذاتها جهدا مشتركا لأكثر من فرد، وليس بأي صورة جهدا فرديا لشخص معين مهما كان موقعه في الهيكل الإداري في المنظمة، حتى ولو كان (130 القرار في صورته النهائية قد صدر من قبل هذا الفرد).

إن المشاركة تعني فتح المجال أمام الأفراد الفاعلين للمساهمة في اتخاذ القرارات التي تخدم مصالحهم ومصالح المنظمة، حيث يمارسون دورا إيجابيا فيما يتعلق بنظم العمل وإجراءاته، وهذا حين يتيح القائد

(128) - ناصر دادي عدون، المرجع السابق الذكر، ص 119-121.

(129) - خالد تليش، دور القيادة في إدارة الأزمات بين الطرح النظري والممارسة العملية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية (غير منشورة)، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 03، 2010، ص 94.

(130) - محمد حسين الرفاعي، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين بالإدارة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية (غير منشورة)، كلية الإدارة، جامعة سانت كليمانس العالمية- بريطانيا، 2009، ص 24.

الفرصة للعاملين للمشاركة، كما أن اتخاذ القرار يعتبر من الأسس الموضوعية للقائد، والقرار السليم يكون خاليا من العواطف والانفعالات ومعتمدا على العقلانية، وتقبل الأفراد للقرار يتطلب ويحتاج إلى مجموعة من المعلومات الضرورية لتحديد المشكلة، ولا يتمكن من ذلك إلا عن طريق الاتصال، فالقرار التنظيمي¹³¹ (الرشيد هو الذي يتخذ في الوقت المناسب والاتصال كفيل بتحقيق ذلك).

4- دور المدير الفعال في تحسين الاتصالات تحقيقا لرشادة القرار الإداري:

وحتى تتحقق فعالية الإدارة والتنظيم للعمل على تحسين الاتصالات في المنظمة بغرض بلوغ قرار رشيد، يجب توفر العديد من العناصر أهمها:

- العمل على أداء الاتصال، بالإضافة إلى تبادل المعلومات والأفكار، وتحسين علاقات العمل، وتحقيق الانسجام داخل المنظمة؛
- نظرة المدير الشاملة للمنظمة على أنها نظام مفتوح، من خلال ربط أهدافها بأهداف الأنظمة الفرعية فيها، مع إدراك علاقات التأثير والتأثر فيما بينها؛
- النظر للنزاع داخل المنظمة على أنه ظاهرة طبيعية، ويمكن الاستفادة منه في تقريب وجهات النظر حول اتخاذ القرار الرشيد؛
- التمسك بمفاهيم الكفاءة والفعالية للعناصر المستعملة في المنظمة لاتخاذ القرارات وتحقيق أهدافها؛
- العمل على التكوين الذاتي والمستمر، لمختلف قدرات المديرين وفي مختلف المجالات الإدارية، للتمكن¹³² (من فهم المتغيرات المتجددة باستمرار).

ثانيا: القيادة الإدارية وارشيد القرار الإداري من خلال الاتصال الرسمي وغير الرسمي.

¹³¹ - إبراهيم قاسمي، الاتصال ودوره في ممارسة التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2011، ص 48.

¹³² - العربي بن داود، المرجع السابق الذكر، ص 208.

إن الهيكل التنظيمي للأجهزة الإدارية، عنصر أساسي يستند عليه عمل الإدارة، وأن كل وظيفة من وظائف الهيكل التنظيمي تعتبر مركزا للاتصال، كما أن الهيكل التنظيمي نفسه، يعتبر نظاما لمراكز الاتصال، لذلك فإن عملية الاتصال ليست مجرد عملية ثانوية، وإنما هي أساس ترتكز عليه عناصر العملية الإدارية، فهي أداة فعالة للتأثير على السلوك الوظيفي، ونجد أن عملية اتخاذ القرار تتوقف سلامته على نوع ودقة المعلومات التي تصل إلى المدراء. وعلى الرغم من أن الهيكل التنظيمي يعمل على تسهيل الاتصالات، إلا أن هناك مجالات لتشويه المعلومات، ما دام الأفراد هم الذين يشغلون الوظائف ويمارسون الأدوار.

إن تنفيذ الأعباء الملقاة على التنظيم الإداري، يعتمد على حجم وقيمة الحقائق والبيانات التي يستطيع التنظيم الرسمي تجميعها، والحصول عليها من البيئة المحيطة به، وعلى قدرته على توصيل هذه المعلومات إلى جميع المراكز المسؤولة (القيادة الإدارية) في الوقت المناسب، وقد تبين أن الاتصال هو العصب (133) الحساس للتنظيم والعامل المؤثر في قدرته وكفائته نحو تحقيق أهدافه.

وقد وجدت صلة وثيقة وعضوية بين التنظيم الإداري وعملية الاتصال للوصول إلى قرار رشيد، إذ نجد التنظيم الرسمي هو الذي يعمل على تقسيم العمل، ويحدد السلطات والمسؤوليات والواجبات، وكذلك العلاقات الوظيفية، وبجواره التنظيم غير الرسمي والذي يتحدد بين القادة والعاملين على أسس شخصية (134) تفاعلية، ولكلا النوعين من التنظيم صلة وثيقة ومباشرة بعمليات الاتصال.

وترتبط الاتصالات بوظائف المدير خاصة اتخاذ القرار، باعتباره المسؤول عن شرح وتبرير تعليمات الإدارة، وإقناع العاملين بها، ولعل من أهم الصفات القيادية الواجب على المديرين التمتع بها

(133) - سليم بطرس جلدة، المرجع السابق الذكر، ص 29.

(134) - جلال الدين بوعيط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس عمل وتنظيم (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود-قسنطينة، 2009، ص 39.

هي المرونة والقدرة على التكيف، والتعامل مع الظروف المختلفة، من خلال القدرة على فهم العاملين (135) وحاجاتهم، وكذلك البيئة وتغيراتها، من خلال النظرة الشاملة).

1- تأثير الاتصال الرسمي:

لما كانت وظائف التوجيه والإشراف واتخاذ القرارات من بين مهام المديرين ذات أهمية، فلا بد من توافر المعلومات لهم بشكل مستمر، سواء من داخل التنظيم أو من خارجه، وهنا تكمن أهمية وسائل الاتصال بين المديرين والمرؤوسين، عن طريق الأوامر والتعليمات التي تصدر من الإدارة العليا للمستويات الأدنى من خلال قنوات رسمية، سواء كانت من أعلى إلى أسفل، أو من أسفل إلى أعلى، أو بشكل أفقي بين مختلف الأشخاص من مستوى واحد، ولا شك أن التنظيم الرسمي هو الذي يحدد طبيعة ونمط الاتصال بين هذه المستويات الثلاث، من خلال تحديد خطوط السلطة ونطاق الإشراف.

- خطوط السلطة:

تؤكد التنظيمات الرسمية في غالب الأحيان على وحدة السلطة، حيث لا يتلقى أي مرؤوس تعليماته إلا من رئيس واحد، بحيث لا يتواجد في الهيكل التنظيمي شخص يخضع لسلطة رئيسين في وقت واحد، كما لا يجوز لأي مرؤوس أن يرجع إلى أكثر من رئيس واحد في نفس الوقت، ويسهل هذا المبدأ الاتصالات إذ يحول دون التضارب في التعليمات الموجهة لنفس الشخص، إلا أن وحدة الأمر والسلطة لا تعني الجمود وعدم السماح بوجود علاقات بين العاملين على أسس شخصية منظمة، إذ أن مثل تلك الاتصالات تعد ظاهرة طبيعية وإيجابية، خاصة إذا كانت الإدارة قادرة على توجيهها الوجهة الصحيحة والاستفادة منها، بدلا من محاربتها كظاهرة لا شرعية، تعمل بالضرورة على الإضرار بالأهداف

(135) - جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، المرجع السابق الذكر، ص 43.

التنظيمية، وهنا تظهر مهارة المدير وقدرته على التوفيق بين ضرورات تماسك الجماعة التي تحكمها (136) العلاقات الشخصية والودية من ناحية، وبين مقتضيات التنظيم من ناحية أخرى.

- نطاق الإشراف:

يؤثر نطاق الإشراف السائد في التنظيم على الاتصالات بشكل مباشر، إذ يزداد حجم الاتصالات بين المديرين والعاملين كلما اتسع نطاق الإشراف والعكس صحيح. ولنطاق الإشراف الواسع محاذير أهمها؛ أن المدير ينغمس في اتصالات ثانوية وتفاصيل هامشية على حساب مهامه التخطيطية، مما يؤدي إلى المركزية الزائدة في العمل، وعدم إعطاء فرصة للمستويات الوسطى والدنيا للتدريب على اتخاذ القرارات، ويستفاد من ذلك بأن على المدير إيجاد المعادلة المناسبة لنمط اتصاله الإداري، تبعا للعوامل السابق ذكرها، بحيث لا يضيق الإشراف جدا سعيا وراء الاتصالات الفعالة، التي تحرر المدير من الاتصالات الثانوية، ولا يتسع جدا في سبيل حفظ المعلومات وعدم تشويشها، وهنا يكمن الفرق بين المدير الناجح، الذي يستطيع إدراك العوامل الموقفية التي تحيط به، والتصرف وفق ما تمليه تلك العوامل، (137) وبين من ليس لديهم مثل هذه القدرات.

2- تأثير الاتصال غير الرسمي:

إن العاملين في التنظيمات الإدارية وحين اتخاذ القرارات الإدارية، يدركون أن الاتصالات لا تقتيد بما هو مقنن في الهيكل التنظيمي الرسمي، إذ هناك اتصالات وعلاقات تتشكل وفق أسس شخصية تقوم على الود والأهداف والقيم المشتركة، إن هذه العلاقات لا تتماثل بالضرورة مع الاتصالات الرسمية المقننة، وتعرف التنظيمات التي تجري فيها مثل تلك الاتصالات بالتنظيمات غير الرسمية، ويتميز هذا النمط

(136)- جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، المرجع السابق الذكر، ص44-45.

(137)- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية-، المرجع السابق الذكر، ص169.

باللقاءات المباشرة الشخصية غير التسلسلية، ورغم أن الكثير من المديرين من الفئات التقليدية، يرون فيها ظاهرة سلبية لما يرافقها من أنماط التجسس وبث الإشاعات، إلا أن ذلك ليس نتيجة حتمية، وقد يكون وجود قوة التنظيمات غير الرسمية، وسوء الاتصالات التي ترافقها، دليل على جمود التنظيم الرسمي، وعدم ملاءمته للمتغيرات المستجدة، أو دلالة على مجانبة التنظيم للعدالة في توزيع السلطة والأدوار، مما¹³⁸(يشجع روح التحالف ضد التنظيم).

وعلى أية حال، فإن شبكة الاتصال غير الرسمية على الرغم من أنها يمكن أن تنقل الشائعات، إلا أنها ضرورية لتماسك المنظمات، ولتعزيز كرامة الأفراد وتحقيق شخصياتهم الاجتماعية. إن تحسين الاتصالات هو مسؤولية إدارية من الدرجة الأولى، ولكي تحقق الإدارات هذا، فإنها في حاجة إلى إدراك طبيعة شبكات الاتصال في منظماتها، كي تحدد من ناحية فعالية الاتصال وأفضل الوسائل المؤدية إليه، ومن ناحية أخرى فإن إدراك طبيعة الشبكات، يسهل على المتصل إعداد رسالته المناسبة لتكون ذات تأثير أكبر، كما أن الاتصال الجيد يتيح فرصة للتعرف على أفضل الاختيارات و¹³⁹(البدائل بشأن اتخاذ القرار المناسب، وذلك بإدماج المعلومات المختلفة لاتخاذ القرار الأفضل).

وما يهمنا في هذا من التنظيمات غير الرسمية في المنظمة، أنها جماعات تؤدي أدوار مختلفة، فهي تقوي التكامل الجماعي والنفسي داخل الجماعة الرسمية، وتشارك في اتخاذ القرارات الرشيدة أو حتى استشارة هذه التنظيمات فيها، كما تعمل على سيولة وتبادل المعلومات في المنظمة، دون استعمال الهيكل الإداري مع تقليل الإجراءات الرسمية، وتسهل المعرفة المتبادلة وتضمن استمرار لغة ونوايا مشتركة،

¹³⁸- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة- النظريات والعمليات والوظائف -، المرجع السابق الذكر، ص 311-312.

¹³⁹- صلاح خليل أبو الأصعب، المرجع السابق الذكر، ص 67-68.

وبالحفاظ على سياق العلاقات الشخصية وتبادل الأفكار، كما أنها تسمح للنقل الرسمي للمعلومات (140) وعملية اتخاذ القرارات بأن تنحصر في الشأن الجوهري، لأن مخاطر سوء الفهم تكون أقل احتمالاً. أن بروز التنظيم غير الرسمي كان من أجل سد الفراغ الموجود داخل التنظيم الرسمي وهو ضرورة حتمية لا مفر منها. لذا لا بد من أن تعترف الإدارة بأن الاتصالات الإدارية غير الرسمية توجد ولا يمكن القضاء عليها، ولهذا يجب على الإداري أن يعمل معها. والعمل مع التنظيم غير الرسمي لا يؤدي إلى تهديد وجوده، بسبب الاستماع إلى الآراء التي يبديها قائد الجماعة، والسماح للجماعة بالإسهام في عملية اتخاذ القرار الرشيدة، ومراقبة الهمس في إصدار المعلومات والاتصالات الصحيحة. ويجب الاعتراف بأن المستويات والأنماط للجماعات غير الرسمية تستطيع أن تفرض وجودها على سياسة التنظيم الرسمي. ويظهر تعاون التنظيم الرسمي مع التنظيم غير الرسمي في السماح له بأخذ بعض القرارات داخل المنظمة. ويعرف "سيمون" التنظيم بأنه نموذج معقد من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الناس ويمد هذا النموذج كل فرد في المجموعة بالمعلومات والاقتراحات، الأهداف والاتجاهات التي تدخل في عملية اتخاذ القرار الرشيد، وبالإضافة إلى ذلك فإن هذا النموذج يزودنا بمجموعة من التوقعات الرشيدة لما سيقوم به أفراد التنظيم، وردود فعلهم لما نقوله أو نفعله، وبالتالي يمكن القول أن وجود التنظيم غير الرسمي داخل المنظمة يكون سببه القرارات الصادرة من الإدارة، ولم تكن تلك القرارات تخدم بعض أعضاء التنظيم، ولم تمنحهم حق المشاركة في القرارات، وبالتالي يؤثر الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار، وذلك من خلال الدور الذي يمكن أن تقوم به هذه العقبات أمام تنفيذ القرارات التي تتخذها القيادات الرسمية

(140) - إبراهيم قاسمي، المرجع السابق الذكر، ص 54.

في التنظيم الرسمي، وهكذا يتضح مدى الارتباط بين عملية اتخاذ القرارات والتنظيم (الرسمي وغير
(¹⁴¹الرسمي)، وتأثير كل من العنصرين وتأثره بالآخر.
وعليه نجد أن الاتصال التنظيمي بنوعيه الرسمي وغير الرسمي، هو الرابط الحتمي للمنظمة، وبدونه لن
يكون لها كيان أو وجود، وتأسيسا على هذه الاعتبارات فإنه يمكن الميل إلى اعتبار التنظيم شبكة من
الاتصالات المنظمة للعلاقات بين أفراد التنظيم ووحداتها الإدارية، حيث تسعى إلى اتخاذ القرارات رشيدة
بقصد تحقيق أهداف المنظمة.

ثالثا: تكنولوجيا المعلومات.

يمكن القول أن تكنولوجيا المعلومات هي مجموعة من الأساليب و الوسائل التي من خلالها يتم جمع
البيانات و معالجتها وتخزينها ونقلها في شكل أصوات، رسومات أو رموز ومن بين هذه الوسائل
الحواسيب الإلكترونية، برمجيات وقواعد البيانات والاتصال عن بعد و شبكة الانترنت، و تؤثر
(¹⁴²تكنولوجيا المعلومات وتحسن مجرى حياتنا اليومية على الرغم من عدم شعورنا بها).

إن عملية اتخاذ القرار دائما عمل بشري، وتلعب تكنولوجيا المعلومات دورا كبيرا فيه من حيث كمية
المعلومات المتدفقة في الوقت المناسب وبالصورة الصحيحة، وهذا يتطلب توافر نظام اتصالات إدارية

141 - فتيحة محمد أعمار، التنظيم غير الرسمي و أثره على اتخاذ القرار داخل الإدارة المحلية،
ص5 <http://swmsa.net/articles.php?action=show&id=1915> . تاريخ الاطلاع:
(21:20/23.05.2014)

(- خديجة س، تكنولوجيا الاتصال ودورها في عملية اتخاذ القرار الإداري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير (غير ¹⁴²
منشورة)، معهد العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية، القطب الجامعي بقرطاج، د.س.ن، ص16.
<http://www.tamanghasset.net/vb/archive/index.php/t-1224.html> (22:40/23.05.2014).

فعال للقيام بمهمته، حيث تتوقف رشادة القرارات المتخذة في المقام الأول على مدى توافر وتكامل المعلومات الضرورية، ومدى دقتها وسلامتها، وكذلك مدى تنظيمها بحيث يمكن استخدامها و الاستفادة منها على أفضل وجه ممكن.

تقوم المنظمات بمعالجة البيانات والمعلومات (جمعها وتحليلها، تخزينها واسترجاعها، عرضها أو إرسالها) لعدة أغراض لعل أهمها هو عملية اتخاذ القرارات. وفي كل الأحوال كلما توفرت المعلومات المناسبة، كلما زادت نسبة اتخاذ قرارات سليمة ورشيدة، وبدونها يصبح القرار اعتباطيا ومكلفا، وليس في كل الأحوال (143) صائبا، كما أن استخدام الحاسوب في توفير هذه المعلومات أصبح لا غنى عنه في جميع المنظمات. وتلعب تكنولوجيا المعلومات دورا حيويا في عملية اتخاذ القرار، من حيث أنها توفر معلومات كافية ودقيقة وصحيحة واستخدام أساليب التقنية الحديثة والطرق العلمية المنظمة، يؤدي إلى تدعيم وسلامة وسرعة اتخاذ القرار الرشيد. لذلك تحرص المنظمات على توافر نظاما للمعلومات، يضم خبراء وأجهزة (144) حديثة ووسائل وتقنيات متطورة للمساهمة في دعم اتخاذ قرارات وفعاليتها.

إن متخذي القرار في المستويات الإستراتيجية، غالباً ما يواجهون معضلات معقدة لا بد من اتخاذ قرارات بشأنها، والتي تتطلب عوامل تفوق القدرات البشرية لمعالجتها بشكل سليم وسريع، لذا فإن هذه القرارات تحتاج إلى نظم لدعمها، وتمثل هذه النظم بنظم معلومات تعتمد على الحاسوب، الذي يقوم بتوفير تفاعلاً معلوماتياً لدعم المدراء خلال مراحل اتخاذ القرارات الرشيد. وتستخدم هذه النظم في:

- نماذج تحليلية؛

- قواعد بيانات متخصصة؛

(143) - سهام عزي، دراسة المقارنة الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2012، ص52.

(144) - منى عطية خزام خليل، المرجع السابق الذكر، ص121.

- أحكام وتوقعات متخذي القرارات؛

- مراحل تفاعلية ونمذجة حاسوبية لدعم اتخاذ المدراء للقرارات غير المهيكلة.

وتعتبر عمليات تدفق المعلومات داخل المنظمة أفقياً (بين الأقسام في نفس المستوى)، ورأسياً (بين مختلف المستويات)، إضافة إلى تدفق المعلومات من الخارج، بمثابة الشرايين التي تغذي عملية اتخاذ القرارات بمستوياتها وأنواعها المختلفة، كما أن التكنولوجيا المعلومات السريعة وقليلة التكاليف قادرة على دعم القدرة التنافسية، وتؤدي بالمنظمة إلى العمل على التحسين بشكل دوري، كما أنها تضمن رفع (145) كفاءة الاتصال وتؤدي إلى ترشيد اتخاذ القرار.

ويتم النظر لنظم المعلومات الإدارية على أنها عبارة عن عدة أجزاء متكاملة ومتداخلة، تتفاعل بعضها مع بعض لتحقيق هدف معين، ويوفر نظام المعلومات الإدارية المعلومات اللازمة لصانع أو متخذ القرار، بالحصول على هذه المعلومات من النظم الرسمية أو غير الرسمية، وذلك بتحويل البيانات بعد معالجتها إلى وقد أصبحت نظم المعلومات الإدارية من أنجح الوسائل التي تستخدمها المنظمة وتجاوب بها. معلومات تحديات العصر، وتوضح المقياس الحقيقي للتقدم أو التخلف، ويعني ذلك معالجة البيانات وتحويلها إلى (146) معلومات تساعد القائد أو المدير على ترشيد القرار.

إن احتياجات عملية اتخاذ القرار وترشيده في ظل التحولات التكنولوجية الجديدة، تتطلب استثمارات جديدة، فالتطور التكنولوجي يفرض نوع جديد يساعد على اتخاذ القرار، واستعمال التقنيات

دراسة - الأعمال منظمات الإدارية في القرارات على وأثرها الحديثة المعلومات - عصام محمد البحصي، "تكنولوجيا 145 الأول، يناير 2006، ص164. من الرابط: العدد عشر، الرابع الإسلامية، المجلد الجامعة الفلسطيني"، مجلة للواقع استطلاعية

<http://dr-saud-a.com/vb/showthread.php?65130> : (04:06/2014.20.30) تاريخ الاطلاع:

146 - أحمد السيد كودي، نظم المعلومات الإدارية ودورها في صناعة القرار، ص01. من الرابط: <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/197543> تاريخ الاطلاع: (22:40/23.05.2014).

الحديثة يتطلب استعمال كفاءات، خبرات ومهارات جديدة، هذا الاستثمار يدفع بالمنظمة إلى التكوين من ناحية، وإلى التعليم والبحث العلمي لتطوير المعارف والإبداع من ناحية أخرى، فإدخال الإمكانيات البشرية والكفاءات، المهارات والخبرات التكنولوجيات الحديثة يجب أن يكون مرفقا بتطوير المختلفة. بواسطة المنظمات التعليمية والتكوينية

ومن المزايا التي تقدمها استخدام التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و الاتصال في مجال تسيير الموارد البشرية مثلا، والتي تساعد في عملية اتخاذ القرار الرشيد هي؛ الدقة، سهولة الاتصال والتنسيق، ربح الوقت، سهولة الاستعمال. وعلى العموم فإن هذه المزايا بالإضافة إلى مزايا أخرى تميز تكنولوجيا المعلومات والاتصال عن بقية التكنولوجيات الأخرى، وهذا لا يعني أن استعمال التكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصال كلها خير وتخلوا من المخاطر، بل على قدر مزاياها تكون المساوئ (.¹⁴⁷ والمعوقات).

– الحاسب الآلي واتخاذ القرار:

وتلعب الاتصالات و المعلومات دورا مهما في عملية اتخاذ القرارات وترشيدها، حيث تتوقف فاعلية القرارات في المقام الأول على مدى توافر وتكامل المعلومات الضرورية، ومدى دقتها وسلامتها، وكذلك مدى تنظيمها، بحيث يمكن استخدامها والاستفادة منها على أفضل وجه ممكن، وهذا ما يتيح كما أن قدرة التنظيم الإداري استخدام الحاسب الآلي الذي يوفر المعلومات من خلال قواعد بياناته. على توفير المعلومات الضرورية وجودة الاتصالات وبسرعة، يعتبر مطلب رئيسي لترشيد عملية اتخاذ القرارات الإدارية التنفيذية، وبالتالي استخدام الموارد المادية والبشرية بشكل أفضل، وهكذا تعتبر الاتصالات الإدارية بمثابة العمود الفقري للعمل الإداري بشكل عام واتخاذ القرار بشكل خاص، وعلى

(- خديجة س، المرجع السابق الذكر، ص 21.147)

مستوى أي منظمة، لكونها القاعدة الأساسية والرئيسية في عملية ترشيد القرارات الإدارية، وعليه فإن جودة القرارات التي تتخذ في جميع المستويات الإدارية، تتوقف على مدى توافر المعلومات المتاحة وسلامة (148) الاتصالات.

وهناك فوائد يمكن أن تعود على متخذ القرارات الإدارية عند توافر الحاسب الآلي، الذي يزوده بالمعلومات الأساسية المطلوبة لاتخاذ قراره، ومن أهم هذه الفوائد ما يلي:

- تنمية قدرة متخذ القرار على الاستفادة من المعلومات المتاحة، و المهارات التي تحققت من الخبرات السابقة؛

- ترشيد وتنسيق ما يبذله المدير أو القائد الإداري متخذ القرار من جهد في البحث والتطوير، على ما هو متاح من معلومات واتصالات؛

- وجود قاعدة معرفية واسعة لحل المشكلات؛

- توفير بدائل وأساليب حديثة لحل المشكلات، واختيارات تكفل الحد من هذه المشكلات في المستقبل؛

- رفع مستوى فاعلية وكفاءة النشاطات التي تقوم بها المنظمة، خاصة منها الاتصالات الإدارية، وما كما تسعى لضمان اتخاذ قرارات سليمة ورشيدة في انعكس من ذلك على رشادة القرارات الإدارية. جميع أقسام المنظمة، وفي مختلف مستويات المسؤولين فيها.

كما أن استخدام الحاسب الآلي في عملية اتخاذ القرارات الرشيدة، يتيح ميزة أخرى وهي إمكانية مشاركة العاملين في المستويات الإدارية الأدنى في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، مما يزيد من

قناعتهم بهذه القرارات، وبالتالي يزداد حماسهم اتجاه تنفيذ القرارات المتخذة، مما يترتب عليه زيادة رضاهم الوظيفي، وزيادة انسجامهم مع أهداف المنظمة، وهو ما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

وقد أتاح الحاسب الآلي ميزتين للمشاركة في اتخاذ القرارات وهي:

- سهولة التعامل مع الأرقام والسيطرة عليها؛

- يوفر الحاسب الآلي ذاكرة ضخمة، تستوعب قواعد بيانات متنوعة، يمكن الدخول عليها بطريقة

(¹⁴⁹ انتقائية والاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات الرشيدة.)

ولا بد عند بناء منظومة اتصال فعالة، وتكوين قاعدة محكمة من المعلومات، من البدء بالمجالات

الحיוية المسؤولة أساسا عن اتخاذ وصناعة القرارات الإدارية، وهذه الأخيرة بدورها تعتبر مسؤولة عن نجاح

أو فشل المنظمة.

إذا كان الهدف في نهاية الأمر هو اتخاذ القرار، فإنه من المفروض أن يكون القرار بمثابة أفضل الخيارات

المطروحة أو أحسن البدائل الممكنة، وباعتبار أن فاعلية القرار تمثل اختيار هذا القرار دون غيره، فإن

ذلك لا يتم إلا من خلال نظام معلومات قائم على استخدام تقنيات وأنظمة قادرة على المعاونة

والمساندة في إنجاز العملية الإدارية، لذلك يمكن القول أن اتخاذ القرارات النهائية، يجب أن يتم داخل

منظومة من المعلومات الدقيقة والمتكاملة، ذات الجودة والمنفعة والثقة بما تحسن من جودة المواصفات

(¹⁵⁰ المحدد لكفاءة القرار).

ومما سبق يمكن القول أن هناك دور كبير للقيادة الإدارية في تفعيل الاتصال الإداري، وانعكاس ذلك

على رشادة القرارات الإدارية على مستوى المنظمة.

¹⁴⁹ - المرجع نفسه، ص 80-81.

¹⁵⁰ - عبد الإله إبراهيم الفقي، المرجع السابق الذكر، ص 117.

المبحث الثاني: مقومات الاتصال الإداري الفعال وانعكاساته على ترشيد القرار

الإداري في المنظمة.

تتطلب الاتصالات الإدارية الفعالة مجهوداً من كل من المدير والعاملين، باعتبارهما العنصر البشري من ضمن عناصر تلك العملية، وأن الهيكل التنظيمي هو هيكل اتخاذ القرارات الإدارية، وقد أوجد الاتصال الإداري من أجل تماسك هذا الهيكل وضمان استمراره.

إن العملية الاتصالية عملية ديناميكية متفاعلة ومركبة من مجموعة مكونات، حيث أنها لا تنتهي بمجرد بنقل الرسالة إلى موظفيه، بل تستمر لغاية الحصول على التغذية الرجعية، الدالة على فهم قيام المدير واستيعاب الموظفين وقيامهم بردة الفعل الملائمة، مما يعزز المشاركة في اتخاذ القرارات بين الطرفين، وفيما يلي شروط وأسس نجاح عملية الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات السليمة:

أولاً: شروط طرفي الاتصال (المدير والعاملين).

- تمتع طرفي الاتصال بسلامة الإدراك الحسي السمع والبصر، باعتبارهما الأركان الأساسية في عملية

الاتصال؛

- اتصاف العلاقة بين طرفي الاتصال بالثقة المتبادلة، وتمثلهما في الخصائص الشخصية وفي الاتجاهات

والقيم والمعتقدات...؛

- حيابة كليهما لمهارات الاتصالية المتعلقة بنقل المعاني، عن طريق اللغة اللفظية وغير اللفظية، ولا

شك أن هذه المهارات تلعب دوراً مؤثراً في اتخاذ القرارات الرشيدة والوصول إلى الأهداف

(¹⁵¹ والمقاصد؛)

¹⁵¹ - عبد العزيز لموشي، أنماط القيادة التنظيمية وعلاقتها بالاتصال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع (غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر-باتنة، 2010، ص140.

- توافر مستويات معرفية مناسبة، التي تشير إلى الإلمام الإدراكي لكليهما بالعوامل الفاعلة في نجاح عملية الاتصال في اتخاذ القرار، من قبيل معرفة كيفية تصميم الرسائل.

ثانيا: شروط الرسالة.

- تمتع الرسالة من ناحية تصميمها بالجاذبية، والقدرة على لفت الانتباه والاهتمام والتركيز؛
- التأكيد على حداثة المعلومات المرسله؛
- العرض المنطقي والمعقول للمعلومات؛
- التعرف على العوائق الظرفية التي تعترض الرسالة، والتي تؤثر على نجاح عملية الاتصال.

ثالثا: شروط الوسيلة.

- السرعة ويقصد بها من جهة الزمن والوقت الذي تستغرقه المعلومات للوصول إلى العاملين؛
- الرسمية ويتوقف الاستخدام المناسب لوسيلة الاتصال على حسب طبيعة الموضوع ومحتواه، كما تجدر الإشارة إلى أن درجة الرسمية متباينة، فالاتصالات بين الزملاء و الأقسام تحتاج إلى وسائل أقل رسمية؛
- (¹⁵² - القنوات وتتراوح ما بين المزج بين الوسائل السمعية والبصرية إلى البصرية بدرجة محدودة.)

رابعا: الشروط التنظيمية:

- تشجيع تدفق الاتصالات بين المستويات الإدارية العليا والدنيا: لتحقيق الإشباع والاهداف الاتصالية ذات العلاقة باتخاذ القرار، من خلال:

أ- الاستخدام الرشيد لسياسة الباب المفتوح التي تسمح بالاتصال المباشر بين الرئيس والمرؤوسين

لاتخاذ قرارات رشيدة وفي مختلف الظروف والمواقف، مما يفسح المجال للمرؤوسين للتعبير عن آرائهم، إلا

أن الاستعمال غير الرشيد لسياسة الباب المفتوح قد تكون ذات مفعول سلبي، ويبقى المفهوم الأفضل لسياسة الباب المفتوح أنها تعني فتح الباب أمام العاملين كافة، لحل المشكلات في حالة إغلاق قنوات الاتصال في المستويات الرئاسية الدنيا وفق التسلسل الهرمي؛

ب- ضبط خطوط اتصالية واضحة، على المرؤوسين الالتزام بها في حالة قيامهم بعمليات الاتصال بالإدارة، بحيث يشترط في هذه الخطوط، مراعاة التسلسل الرئاسي والاختصار والمباشرة قدر الإمكان؛

ج- إنشاء مصلحة محددة متوافرة على مسئولين أكفاء، وظيفتها استقبال شكاوى ومقترحات وتوصيات العمال، التي قد تكون متعلقة باتخاذ القرارات الإدارية، أو بتطوير المعدات أو تسيير نظم وإجراءات العمل.

د- القيام بتوظيف المكتشفات العلمية في مختلف العلوم كعلم النفس التنظيمي، للتعرف على المشكلات الإدارية التي تواجه العمال واتخاذ القرارات بشأنها؛

- التخطيط المحكم للاتصالات: الذي يتضمن تحديد الأهداف والوسائل، من خلال الاعتماد على مبدأ المشاركة و التعاون في اتخاذ القرارات، وليس على أساس السيطرة الانفرادية لشخص أو مجموعة ما؛

- المتابعة والتقييم الدوري للاتصالات: وكشف نقاط القوة والضعف، بغية التخطيط الجيد لبرامج وسياسات الاتصالات؛

- استغلال الاتصالات غير الرسمية كإستراتيجية تدعيم لسيلان وتدفق المعلومات المتعلقة بنواحي كثيرة؛

(¹⁵³ كالأمر الشخصية والقرارات الإدارية والواجبات التشغيلية؛)

ويمكن إيجاز مقومات الاتصال الإداري الفعال في:

1- الإصغاء:

من مقومات الاتصال الفعال إصغاء القائد لموظفيه، لان ذلك يتيح الفرصة له لاكتشاف حقيقة ما يريد الموظف قوله، كما يعطي للموظف الفرصة للتعبير الكامل عن نفسه، كما أن إصغاء القائد للآخرين يضمن فاعلية القرارات التي يتخذها، لأنها تبنى على معلومات تنقل إليه من خلال الحديث الشفوي. ومن أهم العادات السيئة في الإصغاء والتي يجب على القائد أن يتجنبها؛ إشعار الموظف المتحدث بأن ما يقوله ليس ذا أهمية (كانشغاله بمكالمة هاتفية أو توقيع بعض الخطابات)، وانتقاد طريقته في عرض الموضوع، وإثارته ومحاوله التهرب من المشكلة التي يعرضها، ومقاطعته ليدلي وجهة نظره هو، وتغيير الحديث فجأة ودون أسباب، وعدم تهيئة الفرصة للجلسات الهادئة التي تسمح للموظف بالإفاضة عما¹⁵⁴يجول في خاطره).

2- الشرح:

ويتطلب الاتصال الفعال من القائد أن يوضح أفكاره، حتى تكون مؤثرة في موظفيه، وهذا معناه أن تكون الرسالة أو الخطاب الذي يوجهه إلى موظفيه، بلغة يسهل عليهم فهمها، لأن الرسالة الصعبة قد لا تفهم، وإذا فهمت فان ذلك يكون بعد الكثير من الجهد والوقت، وأن يكون أسلوب التخاطب من الدقة بحيث يجلب انتباههم، وأن يحرص على أن يكون مضمون الاتصال واضحاً في ذهنه قبل أن يتصل، وأن يبدأ بتنظيم أفكاره، وتوضيح المفهوم لنفسه، وأن لا تكون أوامره وتعليماته غامضة أو متضاربة. ويقدر ما يكون الشرح وافياً وواضحاً، بقدر ما تكون الاتصالات فعالة في اتخاذ القرارات الرشيدة، وإذا طلب القائد من موظفيه تقديم تقارير أو مذكرات مكتوبة، وجب عليه أن يحدد المسؤول

¹⁵⁴ - بلال خلف السكرانة، المرجع السابق الذكر، ص 379-380.

عن إعدادها، والمعلومات التي يجب أن تتضمنها، تاريخ تقديمها والوجهة التي يجب أن تقدم إليه، وكل
(¹⁵⁵ ذلك يسهل فهمه لطالبه ويحقق الأهداف من الاتصال).

3- السؤال والمناقشة:

القائد الفعال هو الذي يحدد قبل الاتصال الهدف منه، بأن يسأل نفسه عن الهدف الذي يريد تحقيقه
من الاتصال، وعن رد الفعل الذي يتكون لدى الموظف من جراء الاتصال، وعلى القائد لضمان فاعلية
الاتصال لاتخاذ القرارات أن يعطي فرصة لموظفين في أن يسألوا ويستفسروا، وعلى أن يشجعهم على
المبادرة، وذلك بأن ينزع من نفوسهم الخوف من النقد، فالموظف الذي يبدي رأيا أو ملاحظة، ثم يرى
أن ذلك قد ضره في مستقبله بدلا من أن ينفعه، لن يجروء بعد ذلك على التعبير عن أفكاره، مهما قدم
إليه من ضمانات، ويجب على القائد أيضا - إذا سئل عن معلومات يرى أنه لم يكن الوقت بعد
للكشف عنها- أن يوضح أسباب ذلك (الفكرة لم تبلور بعد، أو الكشف عنها قد يضر بمصالح
المنظمة)، وإذا حدد موعدا للكشف عن هذه المعلومات وجب عليه احترامها، وهكذا يمكن للقائد
بمعرفة أهداف الاتصال، أن يعمل هو وموظفوه كزملاء متعاونين لاكتشاف المشاكل و الصعوبات
والوصول إلى الإجابات والحلول والقرارات الفعال.

4- التقييم:

فتقييم القائد لاتصالاته، يفيد كأسلوب رقابة وأسلوب تحفيز، إذ يساعد على اتخاذ القرارات السليمة
ويساعد على الأداء والعمل على تحسينه، والقائد الفعال هو الذي يقف دائما على ردة فعل رسالته من
جانب مستقبلها، ويمكنه أن يعتمد على تقييم اتصالاته على المعلومات المرتدة من موظفيه، وذلك من
خلال ردود الفعل التي يظهرها موظفوه اتجاه المعلومات التي يرسلها، والتي تكون في صورة أسئلة أو

استفسارات أو انتقادات أو اقتراحات، وهذه كلها تفيد في تعديل ما قاله أو تغيير كيفية الإدلاء به إذا اقتضى الموقف ذلك.

5- الاستجابة:

وهي تعني ملاحظة القائد لمتطلبات الموقف في كلماته وقراراته ورسائله الرسمية وغيرها من أوجه سلوكه، فالاتصال الفعال يعتمد على مدى استجابة القائد لمتطلبات الموقف في اتصالاته، فتوقيت الاتصال مثلا له أهمية كبيرة، وهذا يتطلب من القائد إن يغتنم الفرصة عندما تلوح، لنقل كل ما هو مفيد أو ذو قيمة أو يساعد على فهم المعلومات بشأن قرار ما، وأن يراعي العوائق التنظيمية والنفسية التي قد تعطل الاتصالات، وأن يتفهم كل الظروف المحيطة بالموقف محل القرار، بما في ذلك شخصيات (¹⁵⁶ من يتصل بهم واتجاهاتهم ومدى فهمهم لكلامه).

إن البداية السليمة لعملية الاتصالات والتي تتعلق بالمعلومات وأصول تبادلها لاتخاذ قرارات إدارية رشيدة، هي وضوح المعلومات التي يريد الرئيس الإداري توصيلها وتبليغها إلى مرؤوسيه، وتأتي بعد ذلك الخطوات المناسبة للاستفادة من هذه المعلومات إرسالها واستقبالها. ومن هنا يمكن القول بان خطوات عملية الاتصال هي:

- إصدار التعليمات: تتمثل الخطوة الأولى في عملية الاتصال بتحضير التعليمات اللازمة لحسن اتخاذ القرار وسير العمل، وصياغتها بشكل ممكن للمعنيين فهمه بسهولة ويسر، ولا شك أن التعليمات الجيدة، هي تلك التي يشترك المعنيون في صياغتها منذ بدايتها كفكرة وحتى صياغتها بشكلها النهائي، ذلك من المعروف في الدراسات النفسية والاجتماعية أن الإنسان يلتزم بتنفيذ ما يشارك في إعداده

وإقراره، بيد أنه يميل تلقائياً إلى مقاومة الأوامر والتعليمات التي لا يستشار بشأنها، والتي يراها أمور فوقية (157) وغالبا ما يقاومها؛

- ضمان وصول التعليمات للجهات المعنية في الوقت المناسب: لما كانت التعليمات في معظمها وسائل وتوجيهات إرشادية لحسن اتخاذ القرارات وسير العمل، فمن اللازم مراعاة وصولها في الوقت المناسب، بحيث لا يتم إصدارها قبل أو بعد وقت طويل من الحاجة إليها، وكذلك فلا بد من مراعاة اختيار الوسائل والقنوات المناسبة لنقل مختلف التعليمات وإصدار مختلف القرارات، وتزداد فعالية التعليمات بشأن قرار ما وتضمن تنفيذها، إذا ما استطاعت الإدارة أن توفر حوافز لتطبيقها، بحيث يدرك المنفذون أن التزامهم بالتعليمات الموجهة إليهم تعود عليهم بالفائدة، سواء كان ذلك بما يلاحظونه من يسر وسهولة الأداء وقلة المشاكل الناتجة بسبب ذلك الالتزام، أو بما يترتب على اتخاذ القرارات السليمة (158) وفعالية الأداء؛

- متابعة التنفيذ والتقييم: ليست التعليمات إلا وسائل لغايات، وبعد الخطوتين السابقتين، لا بد من مراقبة المنفذين والتأكد من قيامهم بأعمالهم وفق القرارات والتعليمات الموجهة إليهم، وذلك لمعرفة آثار هذه القرارات والتعليمات الموجهة إليهم من الناحيتين السلبية والإيجابية، وبالتالي ملاحظة ما يلزم عمله لتلافي وتدارك ما لم تشمل التعليمات، ذلك أن عملية التوجيه، عملية مستمرة لا تتوقف، بل لتواكب (159) مختلف ظروف العمل).

يمكن القول أن هذه من أهم مقومات الاتصال الإداري، التي يمكن للقائد إذا أحسن استخدامها من اتخاذ القرارات الرشيدة، والوصول إلى تحقيق النتائج المطلوبة من اتصاله.

(157) - محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة - النظريات والعمليات والوظائف -، المرجع السابق الذكر، ص 307.

(158) - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية -، المرجع السابق الذكر، ص 177-178.

(159) - جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، المرجع السابق الذكر، ص 51.

المبحث الثالث: آثار الاتصال الإداري الفعال على ترشيد القرارات الإدارية في المنظمة.

تعتبر الاتصالات الإدارية من الوسائل الهامة التي يمكن للمدير متخذ القرار عن طريقها الحصول على المعلومات المطلوبة لاتخاذ قراره، ومن هنا فإن سلامة القرارات الإدارية ورشدها تعتمد بدرجة كبيرة على سلامة وفعالية الاتصالات الإدارية التي يجريها المدير للحصول على هذه المعلومات، وتتحدد فاعلية الاتصال بمدى قدرة المدير على تنمية الفهم بينه وبين موظفيه حتى تصبح الأهداف مفهومة لدى كل واحد منهم، كما تعتمد على طريقة المدير في الاتصال، والتي تسهل مهمة حصوله على المعلومات المطلوبة، ولهذا يتوجب على المدير أن يشجع مرؤوسيه على أن يقدموا ما عندهم من معلومات، من خلال الإصغاء إليهم، ويعطيهم الفرصة للتعبير الكامل عما يوجد في نفوسهم، ويشعرهم أن حديثهم يلقي عنده ما يستحقه من تقدير وفهم واستيعاب، وبذلك يطلع المدير على اقتراحاتهم و مشكلاتهم، ووجهات نظرهم، و إذا ما أحسن المدير الإصغاء إلى مرؤوسيه، فإنه يضمن فعالية ورشادة القرارات التي يتخذها، لأنها قد تبني على معلومات تنقل إليه عن طريق الحديث الشفوي.

وقد تتأثر قرارات المدير بمدى قدرته على الوقوف، على رد فعل رسالته من جانب مستقبلها، وردود الفعل التي يظهرها موظفوه اتجاه المعلومات التي يرسلها، والتي تكون في شكل أسئلة أو استفسارات أو انتقادات أو اقتراحات، وهذه كلها تفيده في تعديل وترشيد ما قاله، أو تغيير كيفية الإدلاء به إذا اقتضى الموقف ذلك، كما تتأثر قرارات المدير من ناحية أخرى، بمدى استجاباته لمتطلبات الموقف في اتصالاته، فتوقيت الاتصالات مثلا له أهمية كبير، وهذا يتطلب من متخذ القرار أن يغتنم الفرصة عندما تسمح، لنقل كل ما هو مفيد أو ذو قيمة أو يساعد على فهم المعلومات، وأن يراعي العوائق التنظيمية والنفسية

التي قد تعطل الاتصالات، وأن يتفهم كل الظروف المحيطة بالموقف، وكذا الشخصيات التي يتصل بها (¹⁶⁰ واتجاهاتهم).

أولاً: الاتصال الإداري واتخاذ القرار:

يعتبر اتخاذ القرار عصب العملية الإدارية، وتتوقف عملية اتخاذ القرار على كمية وسلامة المعلومات التي تتاح أمام صانعي القرارات، في أي مستوى من المستويات الإدارية، بحيث إذا توقف تدفق تلك المعلومات بسبب أو بآخر، فإن صانع القرار يقف عاجزاً أمام المواقف الإدارية التي تتطلب تصرفاً من نوع ما، وكذلك هناك علاقة وثيقة بين الاتصال واتخاذ القرارات الإدارية، فالقرار هو عملية اختيار بديل من بين مجموعة بدائل متاحة لمواجهة مشكل أو موقف معين، ويعتمد اختيار هذا البديل على قدر ما يتوفر من البيانات والمعلومات الدقيقة حول الموقف أو المشكل المراد اتخاذ القرار بشأنه، وأيضاً عن البدائل المتاحة، لذلك يلعب الاتصال دور جوهري في عملية اتخاذ القرارات الرشيدة، إذ عن طريقه يمكن توفير المعلومات وتدفق البيانات التي تساعد على اختيار أفضل البدائل، والوصول إلى القرار الذي (¹⁶¹ يتصف بالرشد أو قريب من الرشد).

وتمثل البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها عن طريق وسائل الاتصال المختلفة، أهم العناصر الأساسية في تقدير القيادة للموقف، و بالرغم من صعوبة الحصول على البيانات والمعلومات الصحيحة، فإن البحث الدائم عن هذه المعلومات بكل الوسائل المتاحة أمر ضروري، لنجاح كافة العمليات الإدارية في المنظمة، وتختلف المعلومات المستخدمة باختلاف نوع القرار، ومن أجل هذا ينبغي أن تصدر الإدارة

¹⁶⁰ - خديجة لدرع، ليلي عبد الرحيم، الاتصالات الإدارية كأداة اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، ص 11. من الرابط:
<http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03/> تاريخ الاطلاع: (21:05/2014.21.05).

¹⁶¹ - العربي بن داود، المرجع السابق الذكر، ص 178.

تعليمات إلى الوحدات التابعة لها، لموافاتها بكل المعلومات التي ينبغي استيفائها لاتخاذ القرار وتنفيذه، ومن ثم تقوم كل وحدة بالبحث عن المعلومات المطلوبة منها وإرسالها إلى القيادة، التي تجمع لها المعلومات من مختلف الوحدات، ثم تتولى تحليلها وتقييمها، بحيث تصبح صالحة لأن تكون عنصراً من عناصر اتخاذ القرار الرشيد. وعليه فالاتصالات الإدارية الجيدة تحقق مزايا كثيرة للقائد الإداري الناجح، إذ أن عدم وجود وسائل اتصال فعالة بين القائد الإداري ومرؤوسيه، يجعله في عزلة عنهم، ولا يمكنه (162) التأثير فيهم بصورة كافية، مما يجرمه من معرفة ردود أفعالهم بالنسبة للقرارات التي يتخذها.

إن علاقة الاتصالات باتخاذ القرارات تتمثل في أن سلامة القرار الذي يتخذه القائد الإداري وفعالته، يتوقفان على مدى دقة المعلومات المتوفرة، ووسيلة الاتصال التي يتم عن طريقها نقل هذا القرار إلى الجهات المعنية، ومدى تأثيره على تصرفاتهم وسلوكهم، وبالرغم من توفر البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية الراشدة، لا تزال مشكلة المنظمة في الوقت الحاضر هي مشكلة الاتصال، فالقرارات لا يمكن أن تكون صحيحة وذات فعالية، ما لم تكن مبنية على أساس وافر من المعلومات الصحيحة والمستمدة من نظام جيد للاتصالات.

والاتصال الجيد طريقة المدير لاتخاذ القرارات الفعالة والرشيدة، التي تركز على قدر كاف من الحقائق والمعلومات الصحيحة والمتمثلة في:

- تزويد المدير متخذ القرار بالمعلومات اللازمة والصحيحة: تعتبر هذه المعلومات ضرورية، إذا أراد القائد اتخاذ قرارات رشيدة حتى أنه ظهر شكل من أشكال الإدارة تحت مسمى الإدارة بالمعلومات، أي أن كل سلوك أو تصرف أو قرار للإدارة يعتمد على الحقائق والمعلومات الصحيحة، بعيداً عن التحيزات،

(- عبد السلام مخلوني، كمال برباوي، دور نظم الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، تاريخ الاطلاع: <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03/> ص10. من الرابط: (22 :50/23.05.2014)

الضغوط والأهواء الشخصية، فالقائد في إدارته وعند اتخاذه القرارات الهامة، يخضع نفسه للمعلومات ولا شيء غيرها. ونظرا لأهميتها بالنسبة للإدارة الحديثة، فإن هذه الأخيرة تحرص على وجود نظام اتصال (¹⁶³فعال، خاصة في المنظمات الكبرى).

- **معرفة المدير بحقيقة ما يجري داخل منظمته:** لعل أسوء القادة الإداريين هم الذين يتكاسلون عن معرفة ما يجري داخل منظماتهم، أين يتوقعون داخل مكاتبهم الخاصة، وقد تكون المعلومات التي تصل إليهم عما يجري حولهم ناقصة أو مشوهة، وهذا يؤدي بمهؤلاء القادة إلى اتخاذ قرارات غير رشيدة وتصرفات غير منطقية، والقائد الإداري الحق هو الذي يحرص على توفر وسائل اتصال فعالة، تمكنه من معرفة حقيقة ما يجري داخل منظمته بصورة صادقة دون تأخير، فالمعلومات والحقائق قد تصل إلى القائد الإداري، لكنها قد تكون متأخرة، مما يعني عدم جدواها في اتخاذ القرارات الرشيدة.

- **تأثير المدير في مرؤوسيه:** إن القائد الإداري لا يمكنه التأثير في مرؤوسيه، والقيام بوظيفة التوجيه والإشراف على أكمل وجه، دون نظام اتصال فعال بينه وبين مرؤوسيه، فلكل قائد اتجاهاته وأفكاره ومعتقداته التي يريد توصيلها إلى موظفيه، والمتمثلة فيما يتخذه من قرارات رشيدة، وذلك بموجب ما لديه (¹⁶⁴من معلومات، توفرها وسائل الاتصال في منظمته).

ويرى بعض المفكرين أن مشكلة الإدارة الأولى في يومنا هذا هي مشكلة الاتصالات، أي مشكلة توفير البيانات والمعلومات اللازمة للعملية الإدارية، وإذا كانت الاتصالات ضرورية ولازمة للعملية الإدارية بجوانبها المتعددة، فهي أكثر ضرورة وأهمية لعملية اتخاذ القرار، لان الاتصالات واتخاذ القرار يشكلان

¹⁶³- خديجة لدرع، ليلي عبد الرحيم، المرجع السابق الذكر، ص12.

¹⁶⁴- عبد السلام مخلوفي، كمال برباوي، المرجع السابق الذكر، ص10-11.

جانبيين هامين من جوانب العملية الإدارية، ويعتمد كل واحد منهما على الآخر ويتأثر به، وقد تم التأكيد على أهمية العلاقة بين الاتصالات الإدارية واتخاذ القرار، فالاتصالات هي التي تنقل البيانات والمعلومات والحقائق اللازمة لاتخاذ قرار معين، وأن نقل هذه البيانات والمعلومات قد يتم عن طريق التسلسل الرئاسي، وفق القاعدة الهرمية، وقد يتم النقل أيضا بطرق أخرى، لا تلزمه في سيرها قنوات (165) الاتصال الرسمي كما هو في الاتصال غير الرسمي.

يمكن القول أن مصير المنظمات والأفراد يتوقف على نوعية المعلومات التي تصل للمرؤوسين لاتخاذ القرارات الرشيدة، والواقع يكشف لنا جانب مهم في الإدارة والتنظيم، وهو أن جودة العمل وسلامة القرار على أي مستوى، تتوقف على قنوات الاتصال التي تقام بين العاملين وقادتهم، فإذا كانت الهياكل متماسكة ويسودها الانسجام، فإن دور القائد يسهل، لأنه يمارس سلطته من خلال الاتصالات التي تقام بينه وبين مساعديه من جهة، وبينه وبين البيئة الخارجية من جهة ثانية. وبالتالي لا يمكن إغفال دور الاتصال في وظائف الإدارة بشكل عام واتخاذ القرار الرشيد بصفة خاصة، فالوظائف الإدارية الجيدة والكفاءة تقوم على برنامج أو نظام اتصال إداري فعال.

ثانيا: مهام الاتصال التقرير والمساعدة على اتخاذ القرار.

- عملية اتخاذ القرار الإداري تعتمد على توفر البدائل-بديلين أو أكثر- على أن يتم اختيار أحدها بناء على جود المعلومات الكافية وهو ما توفر الاتصالات؛
- سلامة القرار ورشادته تعتمد على مدى دقة وصحة المعلومات؛

(166) - اتخاذ القرار العقلاني والمناسب يعتمد على عملية الاتصالات المتبادلة الفعالة.

(165)- محمد حسن العجمي، المرجع السابق الذكر، ص234.

(166)- هاني عرب، فن الاتصال في الإدارة، ص16. من الرابط:

ثالثاً: جودة الاتصال.

كثيراً ما تصل القرارات إلى المحيطين والمرؤوسين، ولكن بلغة يصعب فهمها، أو بطريقة تثير الكثير من

الأسئلة والاستفسارات، مما يؤثر سلباً على عملية التنفيذ، وتفادياً لذلك يلزم:

- استخدام الطرق المكتوبة في توصيل القرارات؛

- الوضوح والبساطة في لغة القرار؛

(167 - المنطقية والعقلانية في صياغة القرار).

والاتصال الإداري هو شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع المعلومات، وهي عملية ضرورية لصنع

القرار الفعال، فهو الوسيلة التي تنتقل عبرها المعلومات المتعلقة بالقرار، وهو عنصر أساسي لتنفيذها، كما

أنه يضمن تحقيق الأداء على المستويات كافة وبأعلى معايير الجودة، بحيث ينتج عنه تنفيذ القرارات

وتحقيق الأهداف التنظيمية الأخرى. ولا يحدث الاتصال -عادة- من خلال قنوات الاتصال في المنظمة

لمجرد نقل المعلومات في المنظمة وتفهمها، إنما يحدث لكي يساعد في عملية اتخاذ القرارات، التي تعمل

على إحداث تغييرات مادية أو غير مادية بالمنظمة، وأن نظام الاتصال الفعال هو ذلك النظام الذي

يساعد على إحداث تغييرات إيجابية، وفي تحقيق الأهداف على الوجه المرغوب، فأهداف العاملين

والمنظمة يمكن تحقيقها لو تم تشجيع العاملين على الإسهام في تنسيق العمليات الإدارية واتخاذ القرارات

المختلفة، وذلك لا يتم إلا من خلال عملية الاتصال الفعال. ومن أكثر الأمور تحدياً في إدارة النظم

المتنامية الحجم والتعقيد، هو تأسيس نظام فعال للاتصالات والمحافظة على استمرارية فعاليته، فهو من

الوظائف الإدارية الضرورية، وهو المكون الذي يجعل النظام ممكناً، وهو الوسيلة التي يتم عبرها القيام

بوظائف الإدارة الأساسية، والإداريون يمارسونها من خلال عمليات الاتصال، وأنه يكاد يكون من
(¹⁶⁸الصعب ممارسة أي عمل في أي نظام، دون أن يكون للاتصال دور فيه.)
كما أن الاتصال والتوجيه ذا علاقة وثيقة واعتمادية بعملية اتخاذ القرارات وسلامتها، حيث تتخذ
سلسلة من القرارات الإدارية التي تبين ما يلي:
- الأسلوب الأفضل في التوجيه وإصدار القرارات والأوامر والتعليمات؛
- الوسائل المستخدمة في التحفيز (المادية والمعنوية)؛
- طرق الإشراف المتبعة.
كل هذا من شأنه القضاء على التضارب بين مصالح العاملين والإدارة، وبين العمال فيما بينهم، ما
(¹⁶⁹يساعد على متابعة سير العمل و الإشراف عليه.)
إن اتخاذ القرارات الرشيدة ليس من الأمر السهل، فسلامة القرار الإداري وجودته، تعتمد على مدى
ارتكاز البدائل على معلومات وبيانات متوفرة، ويمكن الوصول إليها، وهذا يعتمد على عملية الاتصالات
المبادلة، فعن طريق الاتصالات التفاعلية الجيدة، يتم تبادل الآراء والأفكار بين متخذي القرارات في
المنظمة، والقرار الجيد يحتاج إلى معلومات وبيانات لتنفيذه جيدا.

المبحث الرابع: معوقات الاتصال الإداري وتأثيرها على ترشيد القرار الإداري.

تعتبر معوقات الاتصال من أهم أسباب فشل المنظمات في اتخاذ قرارات رشيدة لتحقيق أهدافها، لأن
هذه المعوقات تحول دون تنفيذ الأعمال والمهام بكفاءة وفعالية، وتؤدي إلى تأخر إنجاز الأعمال نتيجة

¹⁶⁸- العربي بن داود، المرجع السابق الذكر، ص212.

¹⁶⁹- سهام عزي، المرجع السابق الذكر، ص39.

عدم صدور القرارات بشأنها نظرا لعدم وصول المعلومات والتعليمات في الوقت المناسب، وكذلك نتيجة عدم قدرة الإدارة على التدخل لعلاج السلبيات في الوقت المناسب، نظرا لصعوبة الاتصالات. ويقصد بمعوقات الاتصال الإداري، كافة المؤثرات التي تعيق وتؤخر وصول المعلومات للمستقبل، أو تؤدي إلى تحريفها أو تزييفها أو تقلل من أهميتها، فتحول دون الوصول إلى الهدف من الاتصال وهو اتخاذ القرار الرشيد، وهذه المعوقات كثير ومختلفة، يمكن الإلمام ببعضها من خلال:

أولاً: معوقات شخصية.

هي المعوقات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات الإدارية وتحدث فيها أثراً عكسياً، وبالتالي يتم حجب المعلومات، مما يعيق عملية الاتصال ويحد من فاعليتها في اتخاذ القرارات الإدارية ومن بينها:

- صعوبات اللغة: قد تصبح اللغة عندما لا تكون مفهومة لدى المستقبل عائقاً للاتصال، كاستعمال مصطلحات فنية متخصصة أو كلمات غير محددة؛

- تعدد المستويات الإدارية بين المرسل والمستقبل: قد تخضع رسائل الاتصال إلى الكثير من التغيير والتزييف والإضافة، أثناء انتقالها عمودياً من المسؤولين إلى العاملين، أو العكس عبر عدة مستويات (170) إدارية، خاصة إذا لم يتبع ذلك الإجراءات المتبعة، والحرص والتأكد من سلامة قنوات الاتصال؛

- الحالة النفسية لطرفي الاتصال: سيؤثر العامل النفسي بشكل مباشر في عملية التفاعل مع مضمون الرسالة، سواء من حيث إعداد المرسل وتحضيره لها، أو من حيث استقبالها من المستقبل والعمل بها

(170) - فائزة رويم، المرجع السابق الذكر، ص 53.

والاستجابة لها، حيث يختلف الأمر إذا حس كل منهما بعدم الثقة أو القلق، عما إذا شعرا بالاستعداد
(¹⁷¹ النفسي والتفاعل، وهو ما ينعكس مباشرة على تحليل الرسالة والموضوعية في ذلك).

إن أي خلل أو إخفاق يحصل في عملية الاتصال الإداري، يترك آثار سلبية على نوعية الرسالة
المنقولة، ومنه على القرارات المتخذة، فنظام الاتصال ينبغي أن يكون محكم الحلقات، وأن أي تغيير
يحدث فيه من شأنه إضعاف هذا النظام، ومنه فإن الاتصال الفعال يفقد قيمته من دون وجود
حلقات تؤثر على التغذية العكسية، وهو بالتالي له تأثير على رشادة القرارات المتخذة.

- **الفروقات الفردية:** حيث يختلف الأفراد في طرق التفكير وفي ميولهم وأهوائهم، وذلك ينعكس على
تفسير كل منهم للرسالة ومضمونها، فالفرد الذي تربطه برئيسه علاقة غير ودية أو غير طيبة، سيفسر
رئيسه الرسالة بطريقة مختلفة عن تلك التي يفسر بها شخص آخر في نفس الفريق نفس الرسالة. كما أن
الأفراد وضمن نفس المستوى الاجتماعي أو المستوى الإداري يكونون أقرب للتفاهم فيما بينهم مما لو
(¹⁷² اختلفت تلك المستويات)؛

- **عدم الرغبة في الاتصال:** إن الرغبة في الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات والتفاعل مع الآخرين
من مقومات الاتصال الإداري الناجح، لذا فإن انعدام تلك الرغبة تؤدي إلى عدم فاعلية الاتصال
الإداري، وهناك عدة عوامل تؤدي إلى ذلك منها:

أ- **الانطواء:** يتمثل في البعد عن الآخرين، ربما بسبب الخبرات السابقة الفاشلة في المعاملة، أو بسبب
الافتقار لمهارات الاتصال...

¹⁷¹ - المرجع نفسه، ص 54.

¹⁷² - سليم بطرس جلدة، المرجع السابق الذكر، ص 123.

ب- الميل للعمل الفردي: وذلك لعدم الرغبة في الاحتكاك، أو عدم الرغبة في العمل الجماعي، ويترتب عن ذلك عدم الاتصال إلا في الحالات الحرجة، وهذا السلوك يتناقض مع عملية الاتصال، التي تقوم على العلاقات المتبادلة والمتفاعلة بين أطراف العمل؛

ج- انعدام الثقة بين الآخرين: ويرجع ذلك إلى أسباب شخصية أو نتيجة للحدز والريبة فيما بين العاملين، وقد يعزى ذلك إلى قصور في التنظيم لتحقيق تنمية العلاقات بين العاملين، وإشاعة (173) مشاعر التآخي والتآلف).

ثانيا: معوقات تنظيمية.

يوضح الهيكل التنظيمي للتنظيم العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة، وانسياب السلطة والمسؤولية وخطوط الاتصال بين العاملين فيها، تبين مراكز اتخاذ القرارات والتخصصات المتوفرة وطبيعة العمل وطرق تقسيمه، لذا فوجود هيكل ضعيف يسبب عائقا كبيرا في عملية الاتصال الفعال، ويمكن تقسيم هذا النوع من العوائق فيما يلي:

- عدم وضوح سياسة الاتصال: يترتب على عدم وضوح سياسة الاتصال، تبني بعض القادة الإداريين سياسات خاطئة اتجاه عملية الاتصال، مما تؤدي إلى نتائج عكسية على المنظمة، كما أن عدم وجود سياسة واضحة لدى المنظمة تعبر عن رؤيتها لأهمية الاتصالات ودورها في تحقيق المهام التنظيمية والأهداف المرجوة، تحول دون تحقق فعالية الاتصال الإداري؛

- افتقاد إدارة معلومات: مما لا شك فيه أن ممارسة العمل الإداري واتخاذ القرارات رشيدة، تتوقف على كمية ونوعية البيانات والمعلومات المتاحة أمام صانعي القرارات، لذا فان المنظمات الإدارية المعاصرة في أشد الحاجة إلى وجود وحدة تنظيمية لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط ورسم السياسات

واتخاذ القرارات، وقياس الرأي العام ومعرفة اتجاهات العاملين واحتياجاتهم والمشكلات التي تواجههم، وعدم وجود مثل تلك الوحدة التنظيمية، سوف تعوق فعالية الاتصال الإداري ومنه على رشادة القرار؛

- **انخفاض كفاءة الهيكل التنظيمي:** تتمثل انخفاض كفاءة الهيكل التنظيمي، في تقادمه وجموده وعدم مواكبته للظروف والمتغيرات التي تمر بها المنظمة، وتركيزه على السلطة المركزية، وهذا يعيق تشجيع الاتصالات الأفقية والصاعدة، ويؤدي إلى حالة من الجمود والعزلة بين الإدارات والأقسام والعاملين، وتفرز أقسام تنظيمية منعزلة في المنظمة؛

- **التخصص:** إن ميل الفرد المتخصص إلى التحيز إلى تخصصه، يضر بمصالح المنظمة كلها، حيث يتركز الاهتمام على مصلحة قسم أو إدارة واحدة عند معالجة المشكلات أو اتخاذ القرارات رشيدة، كما¹⁷⁴ أن عدم توافق التخصص مع طبيعة العمل يؤدي إلى عدم فاعلية الاتصال؛

- **صعوبات خاصة بالتدرج الهرمي:** حيث أن عدم كفاءة الهياكل التنظيمية من حيث المستويات الإدارية، التي تمر بها عملية الاتصال، يؤدي إلى الكثير من التشويه للمعلومات ومنه عدم كفاءة الاتصال وذلك بـ:

أ- التأثير على كفاءة المعلومات الهامة للاتصال، فتكون أقل بكثير في القاعدة مقارنة بالمستويات الوسطى والعليا؛

ب- إن تفاوت مراكز السلطة عند فاعلي التنظيم، يؤدي إلى صعوبة التنظيم داخل التنظيم، كخوف العامل البسيط من رئيسه في العمل؛

ج- إن تعدد المستويات الإدارية يعني طول المسافة بين القاعدة وقمة هرم هيكل التنظيم، ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية، مما يعرض المعلومات لعمليات التحريف.

¹⁷⁴ - المرجع نفسه، ص 33-34.

- مشاكل مترتبة عن درجة الرسمية: حيث أن كبر التنظيم وتعقيده، يحتم عليها استخدام

الاتصال الكتابي، والذي له العديد من السلبيات:

أ- غالبا ما يكون غير محفز؛

ب- الطابع الرسمي يركز على المعلومات التقنية الكمية، وإغفال المعلومات النوعية حول العلاقات بين

الفاعلين؛

ج- عدم السرعة في الظروف الاستثنائية، والتي تقتضي سرعة إبلاغ المعلومات إلى العاملين؛

د- عدم توفر التغذية الرجعية، وعدم إتاحة الفرص لطرح الأسئلة، أو إجراء مناقشات فيما يخص

(¹⁷⁵القرارات المتخذة عبر الاتصال المكتوب).

ثالثا: معوقات بيئية:

ويقصد بالمعوقات البيئية المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال، والتي سببها مجموعة من العوامل

التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، سواء داخل المنظمة أو خارجها.

من المعروف أن المنظمة عبارة عن نظام مفتوح، فهي كيان متكامل يتكون من مجموعة من الأجزاء

ذات العلاقة المتداخلة، والتي تؤثر فيها، وذلك لضمان نجاحها واستمرارها، فالمنظمة تأخذ مدخلات من

البيئة، وفي المقابل تعيد لها مخرجات، وتقرر أنشطتها بناء على احتياجات المجتمع، فعملية التفاعل بين

المنظمة والبيئة، لن تتم إلا في ظل تدفق كميات هائلة من المعلومات بصفة مستمرة لاتخاذ قرارات

رشيدة، بغية خدمة أهداف النظام ككل، ليتسنى للمنظمة القيام بمزاولة أنشطتها وعملها بدون معوق،

وذلك لأن الاتصال ضروري لسير العمل، وهناك جانب آخر للبيئة وهو المكان الذي يؤدي به العمل،

(¹⁷⁶ فقد يكون سيء الترتيب والتهوية والإضاءة، أو قد يكون باردا أو جافا أو غير ذلك).

¹⁷⁵- جلال الدين بوعطي، المرجع السابق الذكر، ص 62-64.

¹⁷⁶- العربي بن داود، المرجع السابق الذكر، ص 173.

كذلك الانتشار الجغرافي للمنظمة و البعد عن مركز الرئيس حيث تعاني المنظمات الكبيرة من عدم فاعلية الاتصال، نتيجة التباعد الجغرافي بين فروعها ومكاتبها، أو وجود إدارتها في عدة مباني في حي واحد أو عدة أحياء في المدينة، مما يعوق الاتصالات الداخلية، فالمسافة البعيدة بين المراكز والتشتت بين مراكز اتخاذ القرارات وبين مراكز التنفيذ، تؤثر في عملية نقل المعلومات، وغالبا ما تتعرض هذه المعلومات (177) للتعديل والتحريف.

إضافة إلى أن البيئة المهنية غير العادلة، والتي تتسم بالتمطية والروتين وبرتابة العمل، لا تشجع على (178) التجديد والابتكار.

إن اتخاذ القرارات في إطار المنظمات المختلفة ليس دائما بالعملية السهلة، ذلك أن المشكلات التي تواجه صانعي القرارات خلال المراحل المختلفة، هي مشكلات عديدة ومتشعبة، منها ما هو مرتبط بالمناخ المحيط بكل ما فيه من فرص وعلاقات وأهداف والعادات والتقاليد وغيرها، ومنها ما هو مرتبط بالبيانات والمعلومات والاتصالات.

فمتخذ القرارات في حاجة إلى بيانات ومعلومات جديدة وإضافية، لإلقاء الضوء أكثر على اتخاذ قرارات رشيدة أو على تحديد الأهداف أو للتشخيص، ويمكن إرجاع عدم توفرها إلى:

- أن يكون القائمون على جمع البيانات وترتيب المعلومات، غير مؤهلين للقيام بهذه العملية، بالإضافة إلى ضعف نظم المعلومات وعدم استخدام مستويات رفيعة من التكنولوجيا؛

- أن تتم عملية جمع البيانات والمعلومات تحت ضيق الوقت، فكثيرا ما تفرض ضغوط على رجل الإدارة لاتخاذ قرار في عجلة من الوقت، تحول دون إجراء الدراسة والبحث الكافي للموقف الإداري، مما

(177) - مصعب إسماعيل طبش، المرجع السابق الذكر، ص39.

(178) - فائزة رويم، المرجع السابق الذكر، ص56.

يجعل القرار غير سليم، ولا يحقق الهدف منه، علاوة على أن معرفة المرؤوسين بالقرار قبل الرؤساء، لا يجعل المرؤوسين يقفون على مغزاه الحقيقي، مما يسبب مشكلات في مجال العمل؛ (179 - أن تكون هناك عيوباً في شبكة الاتصالات تعوق انسياب المعلومات).

تستمد معوقات الاتصال أهميتها من منطلق نظرة الآخرين إليها، وإدراك آثارها على اتخاذ القرارات الرشيدة والإنتاجية والفرد والمنظمة، ونظراً لأهمية الاتصال في العمل الإداري، فإن هذه المعوقات تشكل أكبر مشكلة للإدارة الحديثة، وتختلف هذه المعوقات حسب تصنيفها وإمكانية تواجدها بالمنظمة، باختلاف مستوى إدراك الإدارة، وحثها على تبني نظام جيد للاتصالات به المعوقات إلى ادني حد ممكن، حيث أنه لا تخلو أي منظمة إنسانية من وجود بعض صور المعوقات، لذا كان من واجب الإدارة والأفراد العمل على تقليل أو منع هذه المعوقات قدر الإمكان.

وانطلاقاً مما تم عرضه يتبين لنا أن معوقات العملية الاتصالية كثيرة ومتعددة، ويصعب التحكم في كل العوامل من أجل تحقيق فعالية التنظيم، إلا أنه يمكن أن تستفيد المنظمة من خلال معرفة قادتها بخصائص الاتصال الجيد، ومحاولة بناء نظام اتصالات جيد وفقاً لهذه الخصائص، وذلك من أجل الوصول إلى اتخاذ قرارات رشيدة، غرضها تحقيق الأهداف المرجوة والمحدد سلفاً.

المبحث الخامس: آليات تفعيل دور الاتصال الإداري في ترشيد القرار الإداري.

في خضم تعدد المناهج الحديثة في سبيل تحقيق الإدارة الناجحة للمنظمات، اتخذت هذه المنظمات لنفسها الأسلوب الذي تراه مناسباً، وتستطيع من خلاله أن تحقق أهدافها المنشودة، وقد اتخذ الاتصال الفعال النهج الأبرز والأكثر نجاحاً لاتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنظمات، وبأعلى مستويات الجودة، وبما أن المخرج الأساسي للمنظمة هم الأفراد العاملون والمنتجون للخدمات، لذا كان إتقان الاتصال الفعال للهيئة الإدارية وعلى رأسهم المدير، يشكل حجر الزاوية لاتخاذ القرارات رشيدة، لذا كان لزاماً على الإدارة أن تعي أهمية الاتصال الفعال.

يمكن تفعيل آليات الاتصال الإداري في ترشيد القرار الإداري، من خلال النظر بتمعن وشمولية لجميع العناصر وخطوات عملية الاتصال، وإدراك المشكلات والصعوبات المحتملة في كل خطوة من تلك الخطوات، والعمل الجاد والمتواصل على تجنب أي من تلك الصعوبات.

إن أي نشاط داخل المؤسسة يقوم أساساً على مدى توفير المعلومات، ومدى توفرها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الاتصال، بالإضافة لذلك فإن لعملية الاتصال دور هام للتأثير على بيئة العمل، من خلال تزويدهم بالمعلومات الكفيلة بتعريفهم بواجباتهم وسلوكياتهم، كذلك فالإتصال إلى جانب ضرورته في عملية اتخاذ القرار الراشد، فإنه ضروري أيضاً لتحسين العلاقات الإنسانية، وجو العمل داخل المنظمة، كذلك ضروري لتحسين التنسيق بين مختلف الأقسام والإدارات، وتحقيق التكامل والانسجام بين جهود عدد كبير من الأفراد، يعملون لتحقيق هدف مشترك، يتطلب تبادل مستمر للمعلومات فيما بينهم، كما تسمح بالوقوف على مواطن الضعف داخل المنظمة، ومنه اتخاذ قرارات (وتعتمد فعالية الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات الرشيدة على ما يلي:¹⁸⁰ بشأن معالجتها وتقويمها).

- تكييف المعلومات وفقا لمستقبلها وليس وفقا لمرسلها؛

- إذا كان الاتصال يهدف تغيير اتجاهات المتصل به، فيجب أن نتذكر أن الاتجاهات يصعب تغييرها،

وتحسين اعتماد الطرق غير المباشرة؛

- يجب ألا يتعارض الاتصال مع التسلسل الرئاسي، وأن تكون الرسالة من حيث المحتوى واضحة، لا

(¹⁸¹ تقبل تأويلات واحتمالات تفسير خاطئة).

ويتوقف الاتصال الناجح داخل تنظيمات العمل على الاعتراف بالتباين في أسلوب التفكير، بين

المستويات الإدارية العليا، وبين أولئك الذين يشغلون أدنى مستوى التسلسل الرئاسي، فهو عملية ضرورية

لاتخاذ القرارات الرشيدة ولسير العمل داخل منظمة ما، ويعتبر من أهم عمليات الإدارة، فهو عملية

تتضمن الكثير من النواحي المعقدة ومنها؛ توصيل المعلومات واستقبالها وقبولها ورفضها، وهكذا يتضح أن

التفاعل في التنظيم يعتمد على الاتصال، مادام نقل المعلومات والوقائع والأفكار والمشاعر من شخص

إلى آخر، ومن مستوى معين إلى مستوى آخر، وهذا ما يجعل من الممكن اتخاذ قرارات رشيدة لتحقيق

الأهداف التنظيمية، ومن أهم العوامل التي يجب مراعاتها ما يلي:

- أن يكون المرسل موضع ثقة من المستقبل، باعتبار أن هذه الثقة هي الأساس الذي يبني عليه

المستقبل تفاعله في اتخاذ القرارات الرشيدة، كما يجب عليه أن تتوفر لديه مهارات اتصالية عالية، ملما

برسالته وعارفاً لكيفية تصميمها، بطريقة تجذب انتباه المستقبل وتساعد على إدراكها، حتى يضمن هذا

نجاح عملية الاتصال؛

- ضرورة التناسق والتكامل والتساند بين نظام الاتصال، وبين طبيعة التنظيم الرسمي وغير الرسمي، من

حيث احتياجات المنظمة، وطبيعة وظروف بيئة العمل؛

- ضرورة التقليل من عدد المستويات الإدارية، بتفويض الاختصاص وتشجيع اللامركزية الإدارية، والعمل على رفع الحالة النفسية لدى العاملين، وبث روح الثقة والتعاون بينهم؛
- ضرورة توفير قدر من مهارات الاتصال و العمل على تنميتها، حتى يمكن للمشاركين في عملية الاتصال في مختلف المستويات الإدارية التعبير بوضوح وبدقة عن آرائهم ومقترحاتهم والفهم والاستيعاب الواضح لما يقوله الآخرون؛
- ضرورة وجود نظام شامل للمعلومات والبيانات لمختلف مجالات وقطاعات العمل بالمنظمة، مع ضرورة تحقيق الارتباط والتكامل بين هذا النظام ونظام الاتصالات، حتى تتضح كافة الأمور المستهدفة (182 كما وكيفا، وكذا اتخاذ القرارات الرشيدة بما يحقق الأهداف المطلوبة للمنظمة ككل).

وتشير دراسات ميدانية للاتصالات الإدارية في المنظمات، على أن هناك عدة عوامل تساهم في

تفعيل دور الاتصالات منها:

- إعطاء القيادة الإدارية الأهمية اللازمة للاتصالات وضرورتها لتحقيق الأهداف؛
- تطابق أفعال القيادات الإدارية مع أقوالهم، فإذا لمس العاملون تناقضات بين ما تطالب به القيادة الإدارية من سلوكيات، وبين ما تمارسه من أفعال، فقدت الاتصالات فعاليتها بشأن قرار ما؛
- زيادة التفاعل وتبادل الآراء بين الإدارة والعاملين، بحيث تكون الاتصالات ذات اتجاهين من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى، أو يشعر المديرون بمسؤوليتهم وواجبهم في تعريف العاملين بما يجري في التنظيم؛
- التأكيد على أهمية الاتصالات وجها لوجه، لأهمية ما تعطيه هذه الاتصالات لاتخاذ القرارات الراشدة، والتي لا يمكن للاتصالات الكتابية الرسمية أن تحققها؛

- حرص العاملين على أن يعكسوا المعلومات كما هي دون تحريف و تلاعب، لأن من شأن ذلك أن يبقى الجميع في صورة الأوضاع على حقيقتها؛

- مراعاة طبيعة ومستوى إدراك متلقي الرسالة، إذ يختلف الأفراد اللذين توجه لهم الاتصالات (183) بأشكالها المختلفة، مما يوجب على المعنيين أخذ ذلك بعين الاعتبار عند اجراء عملية الاتصالات. وفي التنظيمات الإدارية تكون الاتصالات هي جوهر العملية الإدارية ومحور اتخاذ القرار الرشيد، إذ لا تكفي الخرائط التنظيمية لتسيير حركة العمل، أو إعطاء صورة واضحة عن سير الأوضاع في المنظمة، حيث لا بد من الاتصال سواء كان أفقيا أو عموديا.

إنه كلما تعاضم حجم التنظيم أو توسعت أعماله أو زادت فروعها، كلما كبرت الفجوة وتباعدت المسافة بين الإدارة والعاملين وتعددت المستويات الإدارية، ومن هنا تزداد الحاجة للاتصالات لأنها تساعد على:

- تعرف الإدارة على رغبات العاملين ومشاكلهم، ونظرهم إلى السياسة التي تنتهجها والقرارات التي يتخذها وتقييمهم للمشرفين، والعكس صحيح إن الاتصالات توضح للعاملين منهج الإدارة وأهدافها، للوصول إلى أهداف مشتركة تخدم الطرفين؛

- الاتصال الجيد من حيث وصول المعلومة الواضحة، بعيدة عن اللبس والغموض في وقتها المحدد ودون تأخير، يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات الرشيدة، أو الأقرب إلى الرشد أو الصواب، مما يقضي على بؤادر التشويش أو بث الإشاعات، ويجعل المعلومة متوفرة بين يدي العاملين بسهولة ويسر؛

(183)- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة- النظريات والعمليات والوظائف -، المرجع السابق الذكر، ص311.

- إن الاتصالات الفعالة تعين الإدارة على الوقوف على سلوك العاملين لديها، الأمر الذي يساعد الإدارة على اتخاذ القرار الرشيد، واختيار أفضل الأساليب ووضع أنسب القواعد لتعديل وضبط السلوك، إذ أن طريقة استلام العامل للرسالة الوجهة إليه ومدى تفهمه لمضمونها وأسلوب تعامله معها، يشي بسلوكه وتصرفاته وتوجهاته؛
- إن الاتصال الفعال والجيد يحقق سرعة متواكبة، مع الدقة في انجاز الأعمال واتخاذ القرارات الرشيدة؛
- إن الاتصال الفعال يتيح فرصة النقاش والإصغاء بين الأطراف، ويظهر مدى الاحترام والثقة المتبادل بين الإدارة والعاملين، ويعطي الفرصة للتفكير في البدائل المتاحة، بدلا من اتخاذ قرارات فورية وسريعة، قد تؤدي إلى نتائج سلبية؛
- تفرز عملية الاتصالات الدافعية لدى العاملين للالتزام بأدوارهم وتطوير أدائهم، إذ أن تحديد الأهداف واتخاذ القرارات الرشيدة بشأنها، وتوفير التغذية العكسية عن سير العمل ومدى تحقق الأهداف، يستثير الدافعية لدى العاملين لإظهار قدراتهم ومهاراتهم وكفاءاتهم، وتزويد الإدارة ببيانات معينة في اتخاذ قرارات رشيدة؛
- عملية الاتصالات إذا توفر فيها جمع المعلومات وترتيبها وتصنيفها لتصبح صيغ وقوانين، كانت دافعا لتحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات رشيدة، بعيدا عن الارتباك والحيرة والوقوع في الأخطاء؛
- الاتصال الفعال يمكن الإدارة من التأثير في المرؤوسين، وبالتالي القيام بعملها من حيث التوجيه
- (¹⁸⁴ والإرشاد على الوجه الأفضل).

1- تفعيل الاتصال الرأسي (النازلة):

¹⁸⁴ - طارق علي جماز، السلوك التنظيمي، ص55-56. من الرابط:

أن يحسن المدير بحقيقة الجوانب النفسية في علاقاته بمرؤوسيه، فالمدير الناجح يجب أن تكون لديه موهبة في الاتصال حين يبدأ بها مع مرؤوسيه، فلا يجب أن يجعل الاتصال مركزا على مجرد تبليغ الأوامر والتوجيهات إليهم لاتخاذ القرارات الرشيدة، وبمعنى آخر يجب على المدير الاهتمام بالمحتوى والمضمون العاطفي للمرؤوسين، حتى يكون هؤلاء أكثر قبولا لتنفيذ القرارات.

2- تنمية الاتصالات الصاعدة:

- بث الشعور لدى العاملين بأن القيادة إنما تعني فعلا بآرائهم ومقترحاتهم، وأن لهم دور حيوي وأساسي في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف؛

- كفالة الأمن والطمأنينة للمرؤوسين لما يبدونه من آراء وملاحظات خلال عملية الاتصال، وأن لا تكون للآراء المدلى بها من جانب المرؤوسين أي تأثير على مراكزهم داخل التنظيم، حتى ولو اتضح عدم صحتها، مادام ذلك ليس ناتجا عن عمد أو خطأ جسيم.

3- تعزيز الاتصالات الأفقية:

- تعمل تكتل وتنسيق جهود المديرين في ذات المستوى الإشرافي، أو في المستويات الأخرى المختلفة نحو اتخاذ القرارات الرشيدة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، ذلك أن التنسيق لا يمكن أن يتحقق عن طريق الأوامر الرئاسية فقط، وإنما أصبحت الاتصالات الأفقية تسهم في تحقيق الاتصال الفعال بين جميع المديرين كفريق متكامل ومترابط؛

- تسمح بالاتصال السريع والمباشر بين المديرين، الذين ينتمون إلى منظمات مختلفة، أو إلى أقسام

(¹⁸⁵متعددة في ذات المنظمة).

من خلال كل ما ذكر يمكن أن نقول أن آليات تفعيل دور الاتصال الإداري في ترشيد القرارات الإدارية، تكون من خلال تدعيم الأقوال والأفعال فيه، وضرورة توفر الثقة والمصادقية بين العاملين والإدارة في المعلومات المتبادلة كشرط أساسي، دون إهمال أن يوضع الاتصال وفقا لاحتياجات المنظمة بما يخدم أهدافها، ويجعل منها من المنظمات الناجحة بفضل اتخاذ قرارات رشيدة القائمة على نمط اتصالاتها الفعال.

خلاصة:

إن مسألة الاتصال الإداري في ترشيد القرار الإداري، يجب أن تثير اهتمام الكثير من القادة الإداريين، الذين يرون النجاح في بناء شبكة علاقات مهنية متينة، إذ عليهم أن يبحثوا بجد عن أفضل الطرق وأنجع الأساليب الاتصالية لاتخاذ قرارات إدارية رشيدة، من خلال توفير الراحة النفسية والبدنية للعاملين، وتدفق وسيولة المعلومات كاملة بين مختلف المستويات الإدارية، حتى يقدموا أقصى ما لديهم من جهد في العمل. إن تحديد أهداف المنظمة لم يعد مسؤولية طرف محدد للمنظمة، بقدر ما هو مسؤولية جماعية ملقاة على عاتق الإدارة (المدير والعاملين) ككل، وهذه الأخير يجب أن تتسم بالمرونة والقابلية للتغيير، وعليه لجأت المنظمات إلى تصميم وتطوير اتصالات إدارية وتكنولوجياتها ووسائلها ونظم معلوماتها، لتسمح لها بتخزين ومعالجة حجم كبير من المعلومات اللازمة على مختلف المستويات الإدارية، حتى

تتمكن من تأدية مهامها في اتخاذ القرارات الرشيدة على أكمل وجه، وهو ما يسمح بتحسين أداء

المنظمة كما ونوعا.

الختامة

الخاتمة

يدور موضوع الدراسة حول دور الاتصال الإداري في ترشيد القرار الإداري على مستوى المنظمة، باعتبار أن الاتصال الإداري من بين أهم العوامل المؤثرة في فعالية ورشادة القرارات المتخذة، و تعد الاتصالات واتخاذ القرارات وظيفتين من الوظائف الرئيسية للإدارة، حيث تهدف أي منظمة إلى ربط العاملين ببعضهم البعض، والإعداد لتقبل التغيير، وتوضيح وتصحيح المعلومات والآراء واتخاذ القرارات الرشيدة التي تسعى لتحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة. إذا الاتصال الإداري وسيلة يمكن بواسطتها تحسين التفاعل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات، لتحقيق نتائج طيبة وعلاقات حسنة بينهم، وأن الاتصال الإداري عملية يشترط فيها حدوث التفاعل بواسطة مثيرات، واستجابات متبادلة بين الأفراد، ولا تتم إلا بما لكونها أخذ وعطاء متبادل.

من هذا المنطلق، نتوصل إلى أنه بغياب الاتصال يصبح التنظيم عديم الجدوى، فالاتصال الإداري ضروري لتوصيل المعلومات التي ستبنى عليها القرارات الراشدة، وعند اتخاذ القرارات الرشيدة يصبح من الواجب توصيلها، مصحوبة بالتوضيح والشرح الكافي للمختصين والذين يهمهم التعرف عليها. فإذا كانت الاتصالات ضرورية ولازمة للعملية الإدارية بجوانبها المتعددة والمختلفة، فهي أكثر ضرورة وأهمية لعملية اتخاذ القرارات الرشيدة، باعتبار أن الاتصالات واتخاذ القرارات يشكلان جانبيين هامين من جوانب العملية الإدارية، حيث يعتمد كل منهما على الآخر ويتأثر به، وباعتبار أن المعلومات تقتضي ضمانا للاتصال، فبدون الاتصال الإداري تصبح لا فائدة من المعلومات. هذا يعني أن هناك علاقة متبادلة بين الاتصال الإداري واتخاذ القرار الإداري، إذ أن الاتصالات الإدارية هي التي تنقل البيانات والمعلومات والحقائق اللازمة لاتخاذ قرار معين، وأن نقل هذه البيانات والمعلومات قد يتم

عن طريق التسلسل الرئاسي وفق القاعدة الهرمية، وقد يتم النقل أيضا بطرق أخرى، لا تلتزم في سيرها بقنوات الاتصال الرسمي، كما هو الحال في الاتصالات غير الرسمية.

والجديد في هذا المجال هو تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إذ أن النظم المعتمدة على الحاسوب، يمكن استخدامها لتقليل أهمية المهارات اللازمة للعمل، وذلك باستدعاء القرارات بشكل أوتوماتيكي أو رفع مستوى المهارات الإدارية، بتوفير المعلومات لمساعدة الأفراد أو فرق العمل لاتخاذ القرارات الرشيدة بأنفسهم.

ولتوضيح العلاقة الوثيقة بين الاتصالات الإدارية واتخاذ القرارات الرشيدة، نجد أن الأولى هي التي تنقل البيانات والمعلومات والحقائق اللازمة لاتخاذ القرارات، وأن الانتقال السلس والسهل لهذه البيانات والمعلومات، يمر من خلال قنوات الاتصال التي تشملها الهياكل التنظيمية من المستويات العليا إلى الدنيا أو العكس، وما لم تكن هذه القنوات بالقدر الكافي من اليسر والكفاءة فقد يصعب على متخذ القرار أداء دوره المطلوب، وفي المقابل فإن سريان هذه القرارات في الهيكل التنظيمي بالشكل المطلوب يساعد المدير على اتخاذ قرارات رشيدة، وبالتالي تنفيذها يعتمد على عملية الاتصال ومدى فعاليتها وسلاستها. وعليه فهناك علاقة وثيقة بين فاعلية الاتصال الإداري ورشادة القرار على مستوى المنظمة، فكلما كان الاتصال فاعلاً زادت رشادة القرارات الإدارية في المنظمة تبعاً لذلك، كما أن اختيار وسيلة الاتصال يؤثر على فاعلية عملية الاتصال ككل، فاختيار وسيلة اتصال غير مناسبة، يؤدي إلى عدم الدقة والصحة في توصيل الرسالة، وعدم فهمها الفهم الصحيح، مما يؤثر على رشادة القرارات الإدارية وكفاءتها في نهاية المطاف.