

دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في المنظمة

The role of administrative communication in decision-making in the organization

بودالي بن عون¹، بولرباح زرقط²

¹ جامعة الأغواط (الجزائر)، bts.benaoun@gmail.com

² جامعة الأغواط (الجزائر)، boulerbahze.univ.laghout@gmail.com

تاريخ النشر: 2020/09/27

تاريخ القبول: 2020/08/30

تاريخ الاستلام: 2020/04/17

ملخص:

للاتصال أهمية قصوى اليوم في المنظمات الحديثة، إذ يجب العناية بالعملية الاتصالية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، فهو يمثل العمود الفقري لأي منظمة، فمن خلاله يتم توفير المعلومات والأفكار والخطط والآراء، وهو همزة الوصل الرابطة بين المنظمة وبين العمال والعالم الخارجي المتواجدة فيه، وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سيرورة العمل بالمنظمة، كما أن القرارات الإدارية المتخذة من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، وهذه القرارات تتعلق كلها بعملية الاتصال ومدى توفيره للمعلومات (نوعاً وكمّاً ووضوحاً)، وهو ما يعطي للمدير القائد القدرة الفهم والتحليل للمعلومات المتوفرة ومنه إصدار القرارات الرشيدة
كلمات مفتاحية: الاتصال، الاتصال الصاعد، الاتصال النازل، الاتصال الأفقي، الاتصال الرسمي، الاتصال غير الرسمي، اتخاذ القرار.

ABSTRACT:

Communication is of the utmost importance today in modern organizations, as the communication process must be taken care of in order to achieve the desired goals, as it represents the backbone of any organization, through which information, ideas, plans and opinions are provided, and it is the link between the organization and the workers and the outside world in which it is located. And any deficiencies in the communication system that would disrupt or delay the work process of the organization, just as the administrative decisions taken from the essential tasks and the basic functions of the manager, and these decisions all relate to the communication process and the extent to which it provides information (type, quantity, and clarity), which is what gives the manager Elka D ability to understand and analysis of the available information and make decisions it good

Keywords: contact, upward communication, downward communication, horizontal communication, formal communication, informal communication, decision making.

1- مقدمة:

للاتصال الإداري دور مهم وحيوي في عمل أي نظام، وذلك لأن فاعلية العملية الإدارية في مؤسسة تتوقف على فاعلية وكفاءة أساليب وقنوات الاتصالات المختلفة، والتي تربط بين وحداته الإدارية وبين المجتمع الذي يتفاعل ويتعامل معه، ومن خلالها أيضا ترد المعلومات من مختلف أرجاء النظام إلى الإدارة وتصدر التعليمات والتوجيهات إلى العاملين، فيستطيع القادة التنسيق مع رؤوسهم والتأثير في سلوكهم الوظيفي، وتوجيه جهودهم للوصول إلى مستوى الأداء الفعال والأمثل، فعملية الاتصال من أهم الوسائل التنفيذية التي لا يمكن لأي إدارة القيام بواجباتها دون استخدامها، لأنه يشكل العنصر المشترك في جميع العمليات الإدارية، حيث كلما كانت عملية الاتصال أكثر كفاءة وفعالية كلما أمكن تمرير المعلومات إلى الأطراف المسؤولة عن اتخاذ القرارات داخل المؤسسة بشكل مرن وفي الوقت المناسب. كما أن هذه الأخيرة تبنى أساسا على معطيات معينة من أهمها توفر المعلومات الصحيحة ذات الصلة بالموضوع المطلوب لاتخاذ القرار بشأنه، وعدم قدرة الاتصال على نقل وتوصيل هذه المعلومات بالسرعة والدقة المطلوبة تمثل عائقا في سبيل ذلك .

2- الاتصال:

2-1-1 مفاهيم الاتصال:

2-1-1-1-1 التعريف اللغوي للاتصال:

الأصل في كلمة الاتصال Communication تشتق من الأصل اللاتيني للفعل Communicate بمعنى يذيع أو يشيع عن طريق المشاركة، ويرى البعض الأخر أن هذا اللفظ يعود إلى جذور الكلمة اللاتينية Communes التي تعني الشيء المشترك. (حلمي، 2013، صفحة 92)

2-1-1-2-2 التعريف الاصطلاحي:

2-1-1-2-أ- الاتصال: عملية إرسال وتحويل للمعلومات من المرسل إلى المستقبل، عبر وسيلة مناسبة، مع ضرورة فهم المعلومات من المستقبل فردا كان أو جماعة. (القيوتي، 1993، صفحة 157)

2-1-1-2-ب- الاتصال: العملية التي يقوم فيها فرد من المنظمة بإرسال إشارة بطريقة ما إلى فرد آخر بهدف التأثير في سلوكه وأعماله. (Hoveland, 1980, p: 130)

2-1-1-2-ج- الاتصال: عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر. (أحمد ماهر، 1997، صفحة 335)

2-1-1-2-د- الاتصال: عملية نقل رسالة من شخص لآخر في المنظمة سواء يتم ذلك من خلال استخدام اللغة أو الإشارات أو المعاني أو المفاهيم في السلوك. (حمد خضير، 117، 2002)

2-1-1-3-الاتصال الإداري:

2-1-1-3-أ- الاتصال الإداري: هو عملية إدارية واجتماعية وسلوكية تعمل على إيصال البيانات والمعلومات والقرارات إلى أفراد المنظمة للوصول إلى الهدف المشترك، يتفاعل من خلال الاتصال مجموعة الأفراد المرسلين

والمستقبلين اجتماعيا وتخلق الروابط والصلات والتشابكات فيؤثرون ويتأثرون في بعضهم البعض. (القاضي، 2006، صفحة 301)

2-1-3-ب- الاتصال الإداري: هو عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي و الجماعي و يسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين. (دليو، 2003، صفحة 28)

2-1-3-ج- الاتصال الإداري: هو نقل المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد وبعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية بين الإدارة العليا وبين الموظفين والمشرفين ، أي هي شبكة ربط تربط كل أعضاء التنظيم (حنفي، 2002، صفحة 128)

وتعد الاتصالات الإدارية من الأنشطة الأساسية للمنظمات، تساعد في تعزيز الدوافع لدى العاملين نحو العمل، وتزودهم بمعلومات وتوضح لهم التعليمات والتوجيهات، لهذا تسعى معظم منظمات الأعمال جاهدة لتعزيز مهارات الاتصال لدى العاملين وما لذلك من آثار إيجابية تنعكس على فاعلية الاتصال الإداري. (البكري، 2009، صفحة 134)

2-2- عناصر أو مكونات عملية الاتصال:

تشمل هذه العملية ما يلي:

2-2-1- المرسل:

هو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال، ويقصد به الشخص أو مجموعة الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يود التأثير في الآخرين بشكل معين ليشاركوه في أفكار أو اتجاهات معينة. (سلوى عثمان، 2005، صفحة 36)

ويتطلب من المرسل أن يحدد الفكرة التي يرغب في توصيلها ثم القيام بدراستها و جمع المعلومات عنها وتنظيمها وتحديد الوسيلة التي يستعملها لنقلها، ثم القيام بشرحها وتوضيحها.

ويتأثر ذلك بفهمه وإدراكه للأمور وبخبراته السابقة، واهتماماته وميوله وقيمه وانفعالاته على الأفكار التي يقوم بإرسالها. ويحدد ديفيد برلو أربعة شروط يجب أن تتوفر في المرسل وهي: (حسين عماد، 2002، صفحة 45)

- مهارات الاتصال من مهارات الكتابة والقراءة والاستماع والقدرة على التفكير ووزن الأمور.
- اتجاهات المصدر إذا كان سلبيا نحو ذاته أو ايجابيا، الثقة بالنفس تولد عند المتعاملين معه ثقة فيما يقوله أو يفعله.
- مستوى معرفة المصدر عن الموضوع تؤثر في رسالته.
- النظام الاجتماعي والثقافي يتأثر القائل بالاتصال بمركزه الاجتماعي والثقافي.

2-2-2- الرسالة:

هي الموضوع أو المحتوى الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل، أو هي الهدف الذي تهدف عملية الاتصال إلى تحقيقه، وهي المنبه الذي ينقله المصدر إلى المستقبل، وتتضمن أفكار و آراء و معاني تتعلق بموضوعات معينة يتم التعبير عنها رمزيا سواء باللغة المطوقة أو غير المنطوقة. (مرفت الطرابيشي، 2006، صفحة 29)

و هي عبارة عن الرموز التي تحملها أفكار و معلومات المرسل وتأخذ عدة أشكال، مثل:الكلمات و الحركات و الأصوات، الأرقام، الصور، تعبيرات الوجه والجسم وغيرها. و تتوقف فاعلية الاتصال على الفهم المشترك للموضوع و اللغة التي تقدمها.

2-2-3- الوسيلة:

هي القناة التي تمر خلالها الرسالة من المرسل إلى المستقبل، فهي الوسيط بينهما و بدوتها تتوقف عملية الاتصال، و تعرف بأنها قنوات للاتصال و نقل المعرفة. (سلوى عثمان، 2005، صفحة 44)

و على المرسل تحديد نوعية الوسيلة الأكثر تعبيرا و تأثيرا و فعالية على المستقبل، مراعاة معرفة و اتجاهات و سلوكه. وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال منها الشفهية كالمقابلات الشخصية، الاجتماعات، الندوات و المؤتمرات، التلفون و المحادثات الشخصية، وهناك الاتصالات المكتوبة كالتقارير و المذكرات، المجلات، المنشورات الدورية، اللوائح و أدلة و إجراءات العمل. (أحمد ماهر، 2000، صفحة 24)

وهي وسائل اتصال رسمية يعترف بها هيكل تنظيم المؤسسة، و هناك اتصالات غير رسمية تمر من خلال قنوات لا يعترف بها هيكل التنظيم كالأحاديث الودية، الإشاعات، المناقشات أثناء فترات الراحة.

2-2-4- المستقبل:

هو الجهة أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة، و يستقبلها من خلال حواسه المختلفة، و يقوم بحل رموزها، و يختار و ينظم المعلومات و يحاول أن يفسرها و يعطي لها معاني و دلالات، و ينعكس ذلك في أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها، و يجب ألا يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل و لكن بما يقوم به المستقبل سلوكيا، فالسلوك هو الدليل على نجاح الرسالة و تحقيق الهدف. (أحمد ماهر، 2003، صفحة 343)

2-2-5- رجوع الصدى (التغذية العكسية أو الراجعة):

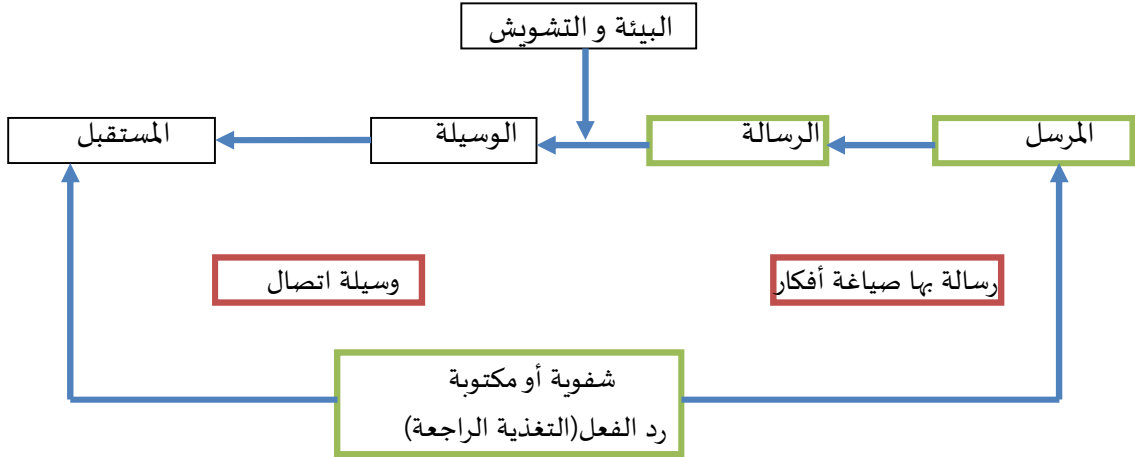
يعني رد فعل المستقبل اتجاه الرسالة التي يتلقاها، وهو في حد ذاته رسالة من نوع خاص تتعلق بتأثير رسالة سابقة (مرفت الطرابيشي، 2006، صفحة 32)

2-2-6- بيئة الاتصال:

يحيط بعملية الاتصال بيئة غزيرة في مكوناتها، فهناك عناصر أخرى محيطة بالمرسل و المستقبل، و هناك أحداث و وقائع تتم أثناء الاتصال (أحمد ماهر، 2000، صفحة 27)

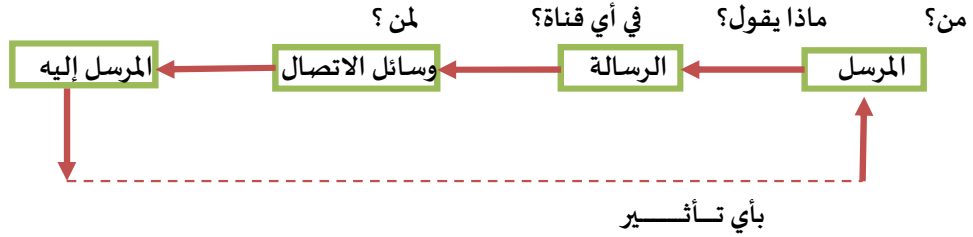
و تتمثل البيئة الاتصالية في المكان و الزمان و الأشخاص، و لا يمكن فصل السياق الاجتماعي و السياسي و الثقافي عن عملية الاتصال، كل هذا قد يسهل أو يعيق أو يضيف أو يحذف أو يشوش على الاتصال

الشكل 1. عناصر الاتصال



المصدر: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية،، 2003، ص342
و هناك من يصنف مكونات عملية الاتصال إلى أربعة عناصر كما في الشكل الآتي:

الشكل 2. النموذج العام للاتصال



المصدر: محمد فريد الصحن، العلاقات العامة المبادئ و التطبيق، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003-2004، ص

226.

3-2- أهداف الاتصال:

الاتصال وسيلة أساسية في التبادل الفكري، فهي عملية علائقية يتم فيها تبادل ونقل المعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين والإدارات، ويسعى الأفراد في التنظيم الواحد لتغيير حياتهم الإجتماعية وتحقيق الهدف العام من الاتصال وهو التأثير في المستقبل وأما الأهداف الأخرى فهي كالآتي:

1-3-2- أهداف إدارية:

- تحسين العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاعل بين العاملين في المنظمة.
- المشاركة في اتخاذ القرار، فلاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفين إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

2-3-2- أهداف تعليمية:

- إكساب الفرد (المستقبل) اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيتها.

- تبصير ونوعية المستقبلين بأمور تهمهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم واتساع أفقهم لما يدور حولهم من أحداث.

- إكساب الفرد المستقبل خبرات جديدة أو مهارات ومفاهيم.

3-3-2- أهداف اجتماعية:

- زيادة احتكاك الجماعات والأفراد ببعضهم البعض لتقوية الصلات الاجتماعية بينهم.

- الإلمام بالكثير من الأهداف في وقت واحد كمواجهة المشكلات التي يعاني منها الأفراد بالمجتمع سواء ما تعلق بمشكلات التكيف الاجتماعي أو إشباع الحاجات الأساسية.

- تحقيق التفاعل بين أفراد الجماعة ويتم ذلك من خلال تعاون الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المشتركة ويسمى هذا السلوك تعاوناً ويعزز الأفراد بعضهم البعض ويعكس التنافس أو التعارض بتضارب الأفراد بعضهم البعض والمواقف التي تواجهها الجماعة ليست تعاونية خالصة ولا تنافسية (تنازعية) إلا أن الاتصال الفعال بين أعضاء المنظمة يقلل من النزاع والتنافس ويتحقق بهذا التفاعل المطلوب.

- المشاركة في تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات على التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي.

- تحقيق التنسيق بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين منفصلين وبالتالي تفقد التنسيق ويميل الأفراد لتحقيق الأهداف الشخصية على حساب الأهداف العامة (ياسين محجر، 2012، صفحة 4)

4-2- أنواع الاتصال داخل المنظمة:

تتم الاتصالات وفقاً للهيكل التنظيمي الذي يحدّد السلطات والمسؤوليات وتقييم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة، ووفقاً لذلك فإن الاتصال نوعان: رسمي وغير رسمي.

4-2-1- الاتصال الرسمي:

هي الاتصالات التي تتم من خلال خطوات ومنافذ اتصال، يقررها التنظيم ويتطلبها. (خير خليل، 1997، صفحة 2). فتتسم القواعد التي تحكم هذا النوع من الاتصال بالثبات والاستقرار، وتنقسم الاتصالات الرسمية إلى ثلاثة أنواع: اتصال نازل، اتصال صاعد، اتصال أفقي.

4-2-1-أ- الاتصال النازل: يحدث عندما تبدأ عملية التفاعل من الرؤساء أو القيادات المسؤولة، وتتجه إلى المرؤوسين، أي من المستويات العليا باتجاه المستويات الدنيا، كأن يصدر الرؤساء قرارات أو تعليمات إلى من هم تحت إشرافهم دون معرفة آرائهم أو اقتراحهم. (السيد عبد الحميد، محمود محمود، 2003، صفحة 40)

الشكل 3. يمثل الاتصال النازل

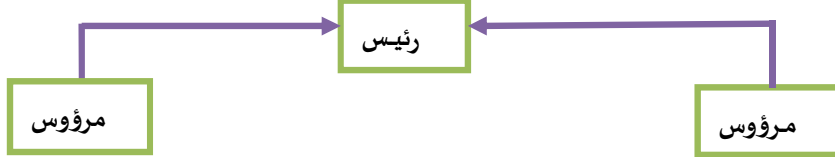


المصدر: من إعداد الباحثان
وتتمثل الاتصالات النازلة في:

- مجموعة من الأوامر والقرارات والتعليمات.
- مجموعة من الكتب الدورية والتفسيرية.
- التوجيهات الصادرة عن رؤساء العاملين بهدف تحسين سير العمل.
- أوامر المشرفين للمرؤوسين لتقديم بيانات عن سير العاملين.
- المذكرات والوسائل الوظيفية ولائحة الأخبار.

2-4-1-ب- الاتصال الصاعد: وهو عكس النوع السابق، ويرتكز على أنّ الموظفين لا يمتلكون فقط القدرة على استقبال الرسائل، وإنما لديهم إمكانية إرسال المعلومات والأخبار وتبليغ مسؤوليتها عن عملهم وموافقته، وكذلك آرائهم حول مختلف المواضيع، ومن هنا تبدأ عملية التفاعل مع المرؤوسين والمستويات الإدارية العليا، حيث يقدم المرؤوسين اقتراحات وشكاوي لرئيسهم الذي يستدعي التدخل لحل المشكل (أحمد زكي، 1985، صفحة 48)

الشكل 4. يمثل الاتصال الصاعد



المصدر: من إعداد الباحثان

ويتمثل الاتصال الصاعد في النقاط التالية:

- تقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل.
- الإجابة عن التساؤلات الواردة من المترتبة الأعلى.
- رفع شكاوي عن مشاكل المرؤوسين.
- طلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم.

2-4-1-ج- الاتصال الأفقي: وقد عرف "أبو النجا" الاتصال الأفقي "بأنه يشير إلى الرسائل المتبادلة بين الموظفين في مستوى واحد للهيكل التنظيمي للمنظمة، ويرتبط هذا النوع من الاتصالات بظروف خاصة بالعمل مثل: التنسيق بين الوظائف وحل مشاكل تبادل المعلومات" (محمد، 1986، صفحة 124)

يتم هذا الاتصال بين الأفراد من نفس المستوى الهرمي والذي يسمح عادة بالحصول على معلومات، لا يمكن الحصول عليها عن طريق الاتصال العمودي، كما يسمح بالتنسيق بين مختلف المصالح والفروع، من أجل فاعلية أكبر. (محمود كامل، 2002، صفحة 123)

وتتمثل أهم وسائل الاتصال الرسمي بالمنظمات في: المقالات الخاصة، الاجتماعات على مستوى الإدارة أو القسم والاجتماعات العامة، المؤتمرات، المكالمات الهاتفية، المصنقات على الحائط، التقرير السنوي للموظفين، المجلات والصحف الداخلية التي تصدرها المنظمة، الخطابات البريدية المباشرة، النشرات الدورية والخاصة، الصور والأفلام السينمائية. (بدوي،، 2003، الصفحات 155-156)

الشكل 5. يمثل الاتصال الأفقي



المصدر: من إعداد الباحثان

2-4-2- الاتصال الغير رسمي:

هو اتصال غير مباشر يتواجد مع الاتصال الرسمي داخل التنظيم، ويتم خاصة بين الفاعلين والأصدقاء، حيث يتصف العلاقات فيما بينهم بالاستقلالية عن الوظيفة والسلطة الرسمية. (الغفار، 1990، صفحة 537) وقد عرّفه "عاطف عدلي بأن: الاتصال الذي يتم فيه التفاعل بطريقة غير رسمية بين عاملين تبادلا للمعلومات في خارج منافذ الاتصال الرسمي. (العيد،، بدون سنة، صفحة 46)

ويمكن تلخيص خصائصه في مايلي: (الحوش، 2006-205، صفحة 43)

- تعبير تلقائي وعفوي يؤدي إلى إشباع نفسي داخلي أفضل من الرسمي.
- يظهر خاصة عندما تلجأ الإدارة إلى مراقبة المعلومات وتصنيفها، أو إذا كانت رسائل الإدارة غير واضحة ما يفسح المجال أمام التأويل التفسير الشخصي.
- سرعة انتشاره بسهولة في المنظمة.

2-5- أهمية الاتصال:

تظهر أهمية الاتصال كعملية حيوية وأساسية لكل منظمة في الجوانب التالية:

- فهم العاملين لطبيعة العمل: يسهم الاتصال في نقل الأوامر والتعليمات التي تصدرها الإدارة العليا المتعلقة بطبيعة المهام التي يقوم بها العاملون في المنظمة، لإطلاعهم وإحاطتهم بموقف وسلوك الإدارة العليا بما يساعد

- العاملین علی تفہم طبیعة أعمالهم المختلفة والأهداف التنظيمية التي يسعون إليها ومدى مساهمة جهودهم في تحقيقها، حتى يتم تعاونهم مع الإدارة وتعاونهم مع بعضهم البعض مما يحقق رضاهم وارتفاع معنوياتهم.
- الإحاطة بمشاكل العمال: يساعد الاتصال في إحاطة الإدارة العليا بمجريات الأمور بنقل ما لدى العاملين من ملاحظات وأراء ومقترحات وشكاوى. و يمكن الإدارة العليا من تفهم ومعايشة الظروف المحيطة بهم، مما يساعد على تحسن أداء العاملين في المنظمة.
- تنمية العلاقات الإنسانية: يسهم الاتصال في خلق وحدة المفهوم والهدف ورفع الروح المعنوية، مما يؤدي إلى زيادة التفاعل الاجتماعي والعلاقات الإنسانية، وتحقيق نتائج ايجابية للمنظمة والعاملين.
- تحقيق التنسيق في العمل: يحقق الاتصال الفعال تقارباً في وجهات نظر العاملين المختلفة، مما يسهم في تحديد الرؤية الشاملة لكل جوانب العملية الإدارية، ويقلل من سوء التفاهم والاختلافات التي تطرأ في محيط العمل.
- وعي الأفراد بنشاط المنظمة وأهدافها: يساعد الاتصال الجيد على توطيد العلاقة بين المنظمة و العاملين وتعريفهم بالظروف الاقتصادية الاجتماعية التي تعمل المنظمة في إطارها وتزويدهم بنوعية العناصر البشرية المتاحة وكل ذلك يؤدي إلى كسب تأييدهم للمنظمة والحد من الشائعات.
- توطيد العلاقة مع المجتمع: يعمل الاتصال على تدعيم العلاقة بين المنظمة وبين القوى الاجتماعية التي بإمكانها فرض تأثيرها على المنظمة وعلى تحديد أهدافها وسياساتها وقراراتها، حيث يمكن عن طريق الاتصال الفعال مع القوى كسب تأييدها وتشجيعها.
- تحقيق الفعالية لوظائف الإدارة: تأتي أهمية الاتصال لعلاقته المباشرة والقوية بوظائف الإدارة المختلفة كالخطيط والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات.
- وعليه هذه العناصر الخمس أساسية في أي عملية اتصال ناجحة وفقدان أي عنصر يخل بالعملية الاتصالية. (العزیز، 1993، الصفحات 15-17)
- ذكر محمود فتوح و محمد سعادات أن أهمية الاتصال نتبع من عدہ نواہ أهمها ما يلي
- القدرة على إنجاز الأهداف بالشكل المناسب، فعندما نجمع المعلومة المناسبة لتحقيق هدف معين فإننا نقيم اتصال ناجح لكي نحقق هدف معين.
- الاتصال يمثل جزءاً كبيراً عن أعمال الشخص اليومية التي نعكس فيه أفكارنا ومشاعرنا وانطباعاتنا.
- نقل المعلومات والبيانات وإحصاءات والمفاهيم مما يسهم في اتخاذ القرارات المناسبة، وتحقيق النجاح المطلوب.
- توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للأشخاص.

- ضمان التفاعل والتبادل المشترك بين الأفراد.

- التحفيز والتنشيط للقيام بالأدوار المطلوبة. (سعدات، بدون سنة نشر، صفحة 10)

3- اتخاذ القرار:

1-3- مفهوم القرار:

إن كلمة قرار (Decision) تعني البت النهائي والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب و ما لا يجب فله للوصول بوضع معين إلى نتيجة محددة ونهائية. (مصطفى، 1993، صفحة 245)

2-3- مفهوم اتخاذ القرارات

يعرف القرار على أنه: الاختيار القائم على أسس موضوعية لبدل واحد من بين بدلين أو أكثر، ويكون القرار هو البت أو التحديد لما يجب أن يتم وذلك لإنهاء وضع معين بصورة نهائية للحصول على نتيجة ملموسة بحل مشكلة موضع القرار. (الشرقاوي، 1977، صفحة 130)

ركز هذا التعريف على الموضوعية والعلمية في دراسة مختلف البدائل التي استجمعت من الواقع المدروس، كما يجب أن يكون القرار ملم بجميع التوقعات للبدل المختار وذلك لإنهاء وضع معين. كما يعرف القرار على أنه: اختيار قائم على أساس بعض المعايير لبدل واحد من بين بدلين أو أكثر. (توفيق، 1974، صفحة 104)

حسب هذا التعريف متخذ القرار لا يقوم باتخاذ قراره بمعزل عن الأوضاع القائمة، بحيث بعد أن يتم جمع مختلف الجوانب المحيطة بالمشكلة يتم اختيار بديل واحد من بين مجموعة من البدائل وهذا بناء على معايير متفق عليها داخل المنظمة.

يعرف عبد الكريم درويش القرار على أنه " الناتج النهائي لحصيلة مجهود متكامل من الآراء والأفكار والاتصالات والجدل والدراسات التي تمت في مستويات مختلفة في المنظمة (ثكلا، 1976، صفحة 438) حسب هذا التعريف، قبل أن ينزل القرار إلى ميدان التنفيذ يجب أن يخضع للدراسة من طرف كل الأعضاء المشاركين في تسيير المؤسسة بحيث يكون القرار نتاج جدل وتشاور و اتصالات بين كل المعنيين وبهذا يكون القرار جماعي نال رضا الجميع.

حسب MINTZBERG: القرار هو الإشارة لنية واضحة لاتخاذ القرار، أما تنفيذ القرار ما هو إلا المرحلة الأخيرة والمرئية للقرار (Fernandez, 2003, p. 91).

حسب هارسون القرار: لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة وفقا لتوقعات معينة لمتخذي القرار. (الشرقاوي، ، دون سنة، صفحة 111)

اتخاذ القرار هنا يتم من خلال اختيار بديل ما بين مجموعة من البدائل في زمن معين غير متقدم ولا متأخر (معبر عنه بكلمة لحظة) فالقرار لا يجب أن يكون متأخرا عن الهدف المسطر له ولا قبل أوانه، كما يكون اختيار البدائل مرتبط بتوقعات متخذي القرار.

حسب محمد سعيد عبد الفتاح القرار هو: اختيار بين البدائل بحيث يصل متخذ القرار إلى نتيجة معينة عما يجب أن يؤديه و عما لا يجب أن يؤديه في موقف معين. (الفتاح،، 1971،، صفحة 204)
حسب هذا التعريف، متخذ القرار قبل أن يقوم بذلك لا بد أن تكون النتيجة المتوقعة تخدم التنظيم وتبنى هذه النتيجة من خلال البدائل المدروسة انطلاقاً من السؤال: لماذا نختار هذا القرار دون غيره؟
يعرفه نيجرو على أنه: الاختيار المدرك (الواعي) بين البدائل المتاحة في موقف معين. (كنعان،، 1998،، صفحة 73)

3-3- مراحل اتخاذ القرار:

تتلخص عملية اتخاذ القرار حسب نموذج هيربرت سيمون (Herbet Simon) كما يلي:

- يبدأ متخذ القرار بوضع هدف مثالي يسعى لتحقيقه حسب مستوى طموحه.
- اكتشاف قضايا ومشاكل تستدعي القرار والتفكير في قرار، أو ما يسمى مرحلة التفكير والتصميم.
- مرحلة البحث و الإطلاع عن طريق جمع البيانات وتحليل الأحداث أي البحث عن البدائل والمقارنة بينها، وهو عمل جماعي لا بد من تقسيم الجهود.
- اختيار حل من مجموعة الحلول الممكنة، فالمسير لا يبحث دائماً عن البدائل بل يكفي بالوصول إلى الحلول المرضية بدل المثاليات مثل اختيار البدائل الأكثر تكلفة، فاختيار الحل المرضي للمشكلة يتوقف على الإمكانيات والقدرات أثناء الدراسة.
- اختيار قرار مناسب وتبسيط معاملته، حيث يسعى إلى الأخذ بالقرار الذي يراه منسباً لاعتقاده بأنه كافي بدلاً من ضياع الوقت والجهد، فالمسير تطغى عليه الواقعية. (أيوب، 1989،، صفحة 34)
وعموماً تمر عملية صنع القرار بعدة خطوات تعتبر كل خطوة أساساً لا غنى عنه لانطلاق الخطوة التالية وهذه

المراحل هي:

- أ- تحديد المشكلة: تعرف المشكلة بأنها "انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المخطط" ويعتمد التحديد الدقيق للمشكلة على الإجابة عن السؤال ما هو الخطأ الحقيقي؟ " فإذا كان المدير أو المسئول لا يعرف تماماً المجال الذي توجد فيه المشكلة، فعلية أن يسأل الأشخاص الذين يعملون في هذا المجال عن الخطأ في اعتقادهم، وهذا أمر يشجعهم ويحفزهم من أجل البحث عن تحديد المشكلة. وقد تكون للمشكلة أسباب ظاهرة يتجنب المسئول الأخذ بها بل يجب التأكد منها والبحث عن الأسباب الحقيقية لها.
- ب- وضع حلول بديلة: بعد التيقن بأن المشكلة الحقيقية قد تم تحديدها علينا أن نضع عدد من الحلول الافتراضية لهذه المشكلة، واستشارة المساعدين يسهل من المهمة وهناك طرق ساعدت لذلك كالزوبعة الفكرية، فالمقترحات الناتجة عن هذه العملية والصادرة عن المساعدين وخصوصاً الذين أعتمد عليهم في تحديد المشكلة يسهل من تحديد عدة بدائل يمكن أن تكون الحل المرجو للمشكلة، كما يعتمد المسئول على خبرات السابقة في المواقف المماثلة ويحاول الاستفادة منها في وضع أفضل البدائل وأقربها للحل.

ج- تقييم البدائل: بعد وضع قائمة للبدائل المقبولة لحل المشكلة نقوم بتقييمها، كل بديل على حدا ونعتمد في ذلك على عدة معايير منها:

- 1- جدوى هذا البديل في حل المشكلة
 - 2- قابلية تنفيذ البديل في حالة اختياره.
 - 3- ما هي الآثار المترتبة عن تنفيذ البديل.
 - 4- هل الوقت مناسب لاختيار هذا البديل وتبنيه.
 - 5- سرعة تنفيذ البديل والوقت الذي تستغرقه العملية.
 - 6- ما هي التكاليف لتنفيذ هذا البديل.
 - 7- درجة الرضا عن البديل والاقتناع به.
- د- اختبار أفضل بديل: بعد أن قيمنا البدائل كلّ على حدا نأتي إلى عملية اختبار أفضل هذه البدائل، وهذه أصعب المراحل وأكثرها تعقيدا، فالاختبار يكون على أساس قدرة هذه البدائل لحل المشكلة، الشيء الذي يتطلب العمل على أكثر من بديل في نفس الوقت ونضع توقعات بما سيحدث عند تنفيذ كل بديل وهكذا حتى ننتهي باختيار أقرب البدائل لحل المشكلة وهذا الاختيار يكون في قالب الظروف المحيطة بالمشكلة داخل المنظمة وخارجها إضافة إلى كفاءة المدير وقدرته على التصرف السليم.
- هـ- تجربة البديل: بعد اختيار أفضل البدائل المتاحة لدينا نقوم بتنفيذ هذا البديل وهذه العملية قد توجد مقاومة من طرف الأفراد والإدارات داخل المنظمة لذا وجب علينا التحضير لتنفيذ البديل من أجل تقبله وقد تكون لعملية التكوين دور في ذلك.
- و- متابعة النتائج: آخر عملية في صناعة واتخاذ القرار هو متابعة نتائجه في الميدان، فبمجرد اختيار أفضل البدائل ووضعها موضع التنفيذ تبدأ عملية التفاعل بين البديل والواقع بمتغيراته لذا وجب متابعة هذه العملية وتقييم النتائج بصفة متواصلة لتفادي الإخفاق في حل المشكلة. (مراد،، 2006-2007، الصفحات 35-36)
- 4- دور الاتصالات في اتخاذ القرارات:

تمثل البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها عن طريق وسائل الاتصال المختلفة أهم العناصر الأساسية في تقدير القادة للموقف. وبالرغم من صعوبة الحصول على البيانات الكاملة والصحيحة فإن البحث الدائم عن هذه البيانات وبكل الوسائل المتاحة أمر ضروري لنجاح كافة العمليات الإدارية بالمنظمة، وتختلف البيانات والمعلومات المستخدمة لاختلاف نوع القرار ومن اجل هذا ينبغي أن تصدر الإدارة تعليماتها للوحدات التابعة لها لموافاتها بأهم البيانات والمعلومات التي ينبغي استيفاؤها لاتخاذ القرارات وتنفيذه، ومن ثم تقوم كل وحدة بالبحث عن البيانات والمعلومات المطلوبة منها وإرسالها إلى القادة التي تجمع إليها البيانات من مختلف الوحدات، ثم تتولى تحليلها وتقويمها بحيث تصبح صالحة لأن تكون عنصرا من عناصر اتخاذ القرار السليم.

ووفقا لذلك يورد مصعب إسماعيل طبش دور الاتصالات في اتخاذ القرارات من خلال النقاط التالية:

1-4- تزويد القائد بالمعلومات والبيانات الصحيحة:

وهذه المعلومات أصبحت ضرورية إذا أراد القائد اتخاذ القرارات السليمة، حتى إنه في الوقت الحاضر ظهر شكل من أشكال الإدارة يسمى (الإدارة بالمعلومات)، أي أن كل سلوك وتصرف لإدارة يعتمد على الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة بعيدا عن التحيزات والأهواء الشخصية، والضغط، فالقائد في إدارته وعند اتخاذه للقرارات الهامة يخضع نفسه للمعلومات ولا شيء غير المعلومات. ونظرا لأهمية المعلومات والبيانات بالنسبة للإدارة فهي تحرص على وجود نظام فعال للاتصالات وخاصة في المنظمات الكبرى يسمح بالحصول على المعلومات والبيانات وحفظها في صورة جيدة حتى يسهل للقائد ولغيره من العاملين الحصول عليها عند طلبها.

2-4- جعل القائد عارفا بحقيقة ما يجري داخل منظمته:

لعل أسوأ القادة الإداريين هم الذين يتكاسلون عن معرفة ما يجري داخل منظماتهم، حيث يبقون داخل مكاتبتهم الخاصة، وقد تكون المعلومات التي تصل إليهم عما يجري حولهم ناقصة أو متحيزة أو مشوهة، وهذا يؤدي بهؤلاء القادة إلى اتخاذ القرارات الخاطئة والتصرفات غير المنطقية

والقائد الإداري الناجح هو الذي يحرص على توافر وسائل اتصال فعالة تمكنه من معرفة حقيقة ما يجري داخل منظمته بصورة صادقة دون تأخير أو إبطاء، فالمعلومات والحقائق تصل إلى القائد الإداري ولكنها تصل متأخرة أي بعد الوقت المناسب، مما يترتب عليه عدم جدوى ما يتخذه من قرارات.

3-4- تمكن القائد الإداري من التأثير في مرؤوسيه:

إن القائد الإداري لا يمكنه التأثير في مرؤوسيه والقيام بوظيفة التوجيه والإشراف على أكمل وجه بدون اتصال فعال بينه وبين مرؤوسيه، فلكل قائد اتجاهاته وأفكاره ومعتقداته التي يريد توصيلها للعاملين، كما أن القائد عند قيامه بالإشراف على العمل والعاملين، يصدر توجيهاته وأوامره التي يريد توصيلها لهؤلاء العاملين، وهي تلك المتمثلة في فيما يتخذه من قرارات وذلك بموجب ما لديه من معلومات وبيانات توفرها وسائل الاتصال في منظمته.

فالاتصالات تمثل تبادلا للأفكار والمعلومات والبيانات فيما بين القادة ومرؤوسهم ومن ثم صارت مسالة تبادل تلك الأفكار والمعلومات من أبرز المستلزمات الأساسية في عملية اتخاذ صنع القرارات في الإدارات المختلفة.

ولقد أصبحت كفاءة الإدارة وصحة القرارات معتمدة على مدى توفر المعلومات الكافية وبالمواصفات الكمية والنوعية وفي الوقت المناسب.

إن تعاضم الأثر التكنولوجي في الحضارة الإنسانية وإدراك المجتمعات المتقدمة لأهمية المعلومات ودورها في ترشيد القرارات أديا إلى تعاضم دور نظم الاتصالات، بحيث باتت شرطا أساسيا لمواكبة التطورات الهائلة في مجال قيادة الجماعات والأفراد في المنظمات، وتساعد نظم الاتصالات الفعالة القادة الإداريين على تفهم وجهات نظر مرؤوسهم بأقصى سرعة مما يساعدهم على صنع القرارات واتخاذها بدقة وموضوعية أفضل. (طبش، 1429هـ، 2008م، الصفحات 65-67)

وتأسيسا على ما سبق يري الباحثان: أن علاقة الاتصالات باتخاذ القرارات تتمثل في أن سلامة وصحة القرار الذي يتخذه القائد الإداري وفعاليتته يتوقفان على مدى دقة المعلومات المتوفرة ووسيلة الاتصال التي يتم عن طريقها نقل هذا القرار وإلى الجهات المعنية ومدى تأثيره على تصرفاتهم وسلوكهم.

5- خاتمة:

يعمل الاتصال الإداري على توفير البيانات والمعلومات التي تعتبر بدائل وحلول تسعى لحل المشاكل المطروحة داخل المنظمة، واتخاذ القرار لا يكون إلا بتوفرها وبالتالي يكون القرار عقلاني، ومشاركة العمال في هذه العملية له عدة أوجه منها شعور العامل بأهميته في المنظمة، وتوطيد الثقة بين العمال والمنظمة وتطوير فكرة العمل وتنميته، وتعويدهم على المشاركة في كل ما يمس المنظمة، وإذا تم توفير جو من العلاقات الإنسانية وروح التضامن وحب العمل وسعي المسؤولين إلى اقتراحهم من مرؤوسهم حتما يعزز الروابط بينهم ويجعلهم يعملون بجد دون ملل، مما يؤدي إلى تحسين مخرجات العامل.

إذن الاتصال وسيلة يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين الأفراد لتحقيق نتائج حسنة وعلاقات جيدة بينهم، فمن هذا نتوصل انه بغياب الاتصال يصبح التنظيم عديم الجدوى، فالاتصال ضروري لتوصيل المعلومات التي تبني عليها القرارات

كما أن استخدام تكنولوجيا الاتصالات الحديثة ساهم بشكل كبير بتوفير المعلومات لمساعدة الأفراد لاتخاذ القرارات في المؤسسة حيث أن الموظفين والعمال في المؤسسة يستطيعون أن يعملوا في أي مكان ويمكنهم الاتصال فيما بينهم من خلال وسائل عديدة وذلك يوفر عليهم الوقت والجهد والنفوذ فبدون الاتصال يصبح لا فائدة من المعلومات

الاتصال واتخاذ القرارات جانبين مهمين في العملية الإدارية، فهما متكاملان لكنهما مختلفان هذا يعني أن هناك علاقة متبادلة بين القرار والاتصال، إذ أن الاتصالات هي التي تنقل البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات وعليه يتحدد دور الاتصال في عملية اتخاذ القرار في النقاط التالية:

- يعتبر الاتصال العملية التي يتم بموجبها نقل وتبادل المعلومات و الآراء من شخص لآخر لغرض الوصول إلى فهم مشترك لتحقيق أهداف معينة.
- يمكن تشبيه الاتصالات داخل المؤسسة بالدم الذي يجري في عروق الإنسان وبالمثل لا يمكن تسيير أمور المؤسسة ما لم تكن هناك أنظمة اتصالات جيدة داخل المؤسسة.
- الاتصال نشاط إداري يساهم في نقل المعلومات لخلق التماسك بين مكونات المؤسسة.
- الاتصال عملية حيوية تتم بين العاملين من أجل نقل المعارف والخبرات المختلفة فيما بينهم باستعمال الوسائل المختلفة
- تعتمد صناعة القرار على اختيار البديل المناسب من خلال المناقشة بهدف التوصل إلى صفة أو اختيار بديل من بديلين أو أكثر باعتبار أن البديل هو الأكثر قدرة على حل المشكلة القائمة.

- أن توفر نظام اتصال فعال يمكن من وصول المعلومات إلى الأطراف المسؤولة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة في الوقت المناسب وبالمواصفات الكمية و النوعية المطلوبة.
- وتأسيسا علم ماسبق فغن يحقق للاتصال الجيد مزايا كثيرة للقائد الإداري الناجح، وعدم وجود وسائل اتصال فعالة بين القائد الإداري ومرؤوسيه تجعله يعيش في عزلة عنهم، ولا يمكنه التعرف على نبض مرؤوسيه وردود فعلهم بالنسبة للقرارات التي يتخذها، ولا يمكنه أيضا التعرف على مشكلاتهم وشاكياتهم، فالاتصال الجيد طريق القائد لاتخاذ القرارات الفعالة على قدر كاف من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة، والمتمثلة فيما يلي:
- تزويد القائد بالمعلومات والبيانات الصحيحة.
- جعل القائد عارفا بحقيقة ما يجري داخل مؤسسته.
- تمكن القائد الإداري من التأثير في مرؤوسيه.

- قائمة المراجع:

- أبو النجا محمد العمري،(1986)، الاتصال في الخدمة الاجتماعية، ب-ط، مصر، دار المعرفة الجامعية.
- أحمد زكي بدوي،(1985)، معجم مصطلحات الإعلام، ب-ط، مصر، دار الكتاب المصري.
- أحمد ماهر، (1997)، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط 6، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- أحمد ماهر،(2000)، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في:الاتصال، ب ط، الإسكندرية الدار الجامعية.
- أحمد ماهر،(2003)السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ب ط،الإسكندرية،الدار الجامعية.
- اعتماد محمد علام، إجلال إسماعيل حلمي، (2013)، علم اجتماع التنظيم (مدخل نظرية ودراسات ميدانية)، ب ط، القاهرة، مكتبة انجلو المصرية .
- البكري ثامر، (2009)،الاتصالات التسويقية والترويج،بط، عمان. دار حامد للنشر والتوزيع.
- جميل أحمد توفيق، (1974)،أصول الإدارة العامة، بدون طبعة،مصر،المكتبة الانجلو مصرية،.
- حسن عماد مكايوي،(2002)، الاتصال ونظرياته المعاصرة، ب ط، القاهرة،الدار المصرية اللبنانية،
- حمود خضير، (2002)K،السلوك التنظيمي،ب ط، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- حنفي عبد الغفار، (2002)،السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، ب ط، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر،
- حنفي عبد الغفار،(1990)، السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، بدون طبعة،مصر، الدار الجامعية،.
- خلاصي مراد،(2007/2006 م)،.اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية و استقرار الاطارات في العمل، رسالة ماجستير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- خيري خليل الجميلي(1997)،الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، ب ط، مصر،المكتب الجامعي الحديث،الأزريطية.
- سلوي عثمان الصديقي،(2005)، الاتصال و الخدمة الاجتماعية، ب ط،،الإسكندرية دار المعرفة الجامعية.
- السيد عبد الحميد عطية، محمد محمود مهدي،(2003)، الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية، بدون طبعة، الاسمندرية،المكتب الجامعي الحديث.
- شاويش مصطفى،(1993)، الادارة (مفاهيم، وظائف،تطبيقات)،ب ط، عمان دار الفرقان للنشر..
- عاطف عدلي العيد،(بدون سنة)، مدخل إلى الاتصال والرأي العام، ط 3، القاهرة، دار الفكر العربي.
- عبد الكريم درويش، وليلي ثكلا، (1976)،أصول الإدارة العلمية، ب ط، مصر،المكتبة الانجلو مصرية.
- العثيمين، فهد سعود عبد العزيز، (1993)، الاتصالات الإدارية، أهميتها، أهدافها،أساليبها، بدون طبعة،الرياض، شركة الصفحات الذهبية المحدودة.

- علي الشرقاوي، (دون سنة)، إدارة الأعمال، الوظائف والممارسات الإدارية ب ط، بيروت، دار النهضة العربية.
- عمر عنانيم، علي الشرقاوي، (1977)، تنظيم إدارة الأعمال، الأسس والأصول العلمية، بدون طبعة، بيروت، دار النهضة العربية.
- فادية أيوب، (1989)، نظرية القرارات الإدارية، ب ط، سوريا، مطبعة طرى.
- فضيل دليو، (2003)، إتصال المؤسسة، ط 1، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.
- القاضي فؤاد، (2006)، السلوك التنظيمي والإدارة، ب ط، القاهرة، جامعة مصر للتكنولوجيا.
- مازن سليمان الحوش، (2005، 2006)، الاتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية، رسالة ماجستير منشورة ن جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.
- محمد السعيد عبد الفتاح، (1971)، الإدارة العامة، بدون طبعة، القاهرة، المكتب العربي الحديث.
- محمد قاسم الفريوتي، (1993)، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، ط 2، عمان، بدون دار.
- محمود فتوح، (بدون سنة)، محمد سعادات، مهارات الاتصال الفعال، بدون طبعة، بدون بلد نشر. بدون دار نشر
- مرفت الطرابيشي، (2006)، نظريات الاتصال، ب ط، القاهرة، دار النهضة العربية.
- مصعب إسماعيل طيش، (1429هـ، 2008م)، دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- نظير محمود كامل، (2002)، السلوك التنظُّمي، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، ط 5، عمان، الأردن، دار الثقافة.
- هناء حافظ بدوي، (2003)، الاتصال بين النظرية والتطبيق، ب ط، مصر، المكتب الجامعي الحديث، الأرابطة الإسكندرية.
- ياسين محجر، (جانفي 2012)، الهاشي لوكيا، تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد السابع.
- Fernandez, 2003, Les nouveaux tableaux des managers, le projet décisionnel dans sa totalité, édition d'organisation, 3em édition, Paris.
- Hoveland, Carl (1980). Communication and persuasion, Yeal university press, New Harven, 12thed.