

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة وهران
كلية العلوم الاقتصادية ، علوم التسيير والعلوم التجارية
قسم العلوم التجارية

مذكرة الدراسات ما بعد التدرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية

تخصص: تسيير الموارد البشرية

الموضوع:

الاتصال الداخلي في الإدارة الجزائرية و معرفاته دراسة الحالة المديرية الجهوية للميزانية بشمسار

- تحت اشراف الاستاذ:

*** د. كربالي بغداد

- من اعداد الطالبة:

*** بكار آمال

- اللجنة المناقشة:

السيد : فقيه عبد الحميد	أستاذ محاضر - جامعة وهران -	رئيسا
السيد : كربالي بغداد	أستاذ محاضر - جامعة وهران -	مقررا
السيد : طوباش علي	أستاذ محاضر - جامعة وهران -	مناقشا
السيد : رقيق يسعد إدريس	أستاذ محاضر - جامعة وهران -	مناقشا

السنة الجامعية: 2009/2008

المقدمة العامة

يشكل الاتصال أهمية كبيرة، و يتطور بشكل سريع و متميز في جميع القطاعات، خصوصا القطاع الإداري، الذي يعتبر الاتصال فيه كزيت التشحيم لتشغيل العملية الإدارية.

فالاتصال من أهم العمليات الإدارية، حيث تعتبر هي الأصل في تأدية المهام و معرفة المطلوب، و يعتبر الاتصال وسيلة و ليس غاية، فبه يتم التواصل بين أفراد المنظمة بمختلف مستوياتهم، فكل فرد في المنظمة يحتاج إلى اتصال مع الآخرين، لاسيما المسئول الأول فهو الذي يقوم بالعمليات الإدارية بمختلفها، فيحتاج إلى المساعدة و تكمن في التواصل بين الأفراد.

ويعتبر الاتصال أحد مظاهر السلوك الجماعي و يتطلب أكثر من شخص، فالفاعل بين الأشخاص يفرز سلوكيات تكون إما إيجابية أو سلبية توجه سلوك المنظمة إلى الأفضل أو الأسوأ.

فاعتماد المنظمة على الاتصال اعتماد كلي يوحى بأهميته بين العمليات الإدارية الأخرى فكل لها نصيب منها في أداء مهامها، التخطيط: إعلام الأفراد بالخطط المنتهجة في فترات معينة، التنظيم: تحديد الوسائل و الطرق في تأدية الخطط و المهام، التوجيه: ويتم بإرشاد المرؤوسين و الإشراف عليهم بمد النصح و التعليمات، الرقابة: التذكير بالخطط و تصحيح الانحرافات السلبية. فلا استغناء على الاتصال و به أيضا يتم إرسال معلومات، توضيح أفكار، رفع تقارير، طرح تساؤلات، تقديم شكاوي و طلبات، رفع معنويات، تحفيز و تعاون... الخ.

والاتصال سلوك إنساني محض تحكمه علاقات إنسانية تنشأ في المنظمة، كما يخدم الاتصال المنظمة بشكل فعال، و بحسن استعمال هذه الوسيلة و بمهارات الأفراد المختلفة من المسئول إلى المرؤوسين كل بدوره تنجح العملية الاتصالية بنجاح فعال و متميز، و كأى عملية إدارية هناك صعوبات و مشاكل تواجهها في تأدية المهام، و تتنوع هذه المعوقات حسب الظرف و الفرد... الخ.

فمن هذا المنطلق تكون الإشكالية كما يأتي:

إشكالية البحث: يتضمن هذا البحث أهمية الاتصال في الإدارة و ما الأسباب التي تؤثر على فاعليته في بلوغ الأهداف المرجوة منه، و تتفرع إلى :

- ماهي العوامل الرئيسية التي تساعد الاتصال في تحقيق التسيير الجيد و تأدية المهام بأفضل الطرق؟

- ما هي المعوقات التي تواجه العملية الاتصالية في بلوغ مرامها؟

أما فيما يخص الفرضيات فتكون على النحو الآتي:

- علاقة الأفراد فيما بينهم هي العامل الأكثر تأثير في الاتصال الداخلي.
- عوامل أخرى مؤثرة في الاتصال الداخلي وعلى فعاليته.

منهجية البحث:

إجابة على إشكالية البحث واختبار مدى صحة الفرضيات، اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، وذلك من خلال التغطية النظرية لمختلف الجوانب المتعلقة بالاتصال، بالاعتماد على المسح المكتبي والبحث في الإنترنت لصياغة الجانب النظري للموضوع، ثم الانتقال إلى دراسة الحالة التطبيقية بإسقاط الجانب النظري على واقع الإدارة وذلك من خلال دراستنا الميدانية لمصلحة من المصالح الخارجية التابعة للدولة المتمثلة في المديرية الجهوية للميزانية بشار.

خطة البحث:

قسم البحث إلى أربعة فصول متجزئة إلى ثلاثة مباحث، وهذه الأخيرة إلى مطالب تتراوح بين اثنين إلى ثلاث مطالب.

في الفصل الأول تم التعرض إلى ماهية الاتصال في المدارس الثلاث (الكلاسيكية، العلاقات الإنسانية والسلوكية) وإلى بعض النظريات التي أولت الاتصال اهتماما متميزا بين الأفراد داخل المنظمة، ثم التطرق إلى مختلف التعريفات التي تداولها العلماء والكتاب المتخصصين في الاتصال، مع التعرف على أهمية الاتصال في مختلف المستويات التي يكون فيها ودوره حسب كل موقف، ويتم التعرض إلى أهداف الاتصال المختلفة والمتميزة التي تساعد في أخذ القرارات الصحيحة والسليمة وكذا نماذجها المختلفة التي توضح عناصره والعلاقة التي تربط بينهم، وكيف تحدد فاعلية الاتصال بالتعرف على معايير خاصة به.

أما الفصل الثاني فتمحور حول أنواع وشبكات الاتصال المختلفة ونتطرق إلى التعرف على أعمال بافلاس وباريت في هذا المجال، ونرى كيف تكون هذه الشبكات حسب علاقة الأفراد فيما بينهم وإلى الترتيب السلمي الخاضعين له، أما فيما يخص مبادئ الاتصال فهي المبادئ المطروحة التي على الاتصال التميز بها لتحقيق الفعالية مع تحديد محددات لنجاح الاتصال الفعال، وعندما يكون لدينا اتصال غير فعال يعني حدوث خلل أو تشويش في العملية الاتصالية فنحاول تسليط الضوء على معوقات الاتصال بمختلف أشكالها.

أما الفصل الثالث فيتمحور حول القيادة والمهارة ونظم المعلومات التي تعتبر عوامل أساسية في الاتصال، فيتم إبراز أنماط القيادة والمبادئ القيادية التي على القائد التحلي بها لضمان اتصال جيد ونجاح، وفيما يخص المهارات فيتم عرض أنواع المهارات التي تفيد الاتصال بين الأفراد في كافة المستويات، مع التعرض إلى التطور الذي شهدته الإدارة في استعمال الحواسيب في نظم المعلومات واتخاذ القرارات.

ومن الفصل الثاني والثالث نحاول الإجابة عن الإشكال المطروح، ألا وهو أهمية الاتصال الداخلي والمعوقات المؤثرة في فعاليته.

أما الفصل الرابع فقد خصص الجزء الأول بإبراز مفاهيم عن الإدارة، ثم إعطاء لمحة تاريخية عن المديرية محل الدراسة والتعرف على هيكلها التنظيمي والتركيز على المهام التي تقوم بها مصلحة المراقبة المالية وإسقاط العناصر النظرية عليها، أما الجزء الثاني فقد تضمن تحليل معلومات تم تحصيلها عن طريق نموذجين من الاستقصاء، الأول عن السلوك في المجموعات، والثاني عن الاتصالات الشخصية بين الأفراد تملأ من طرف جميع الأفراد المستخدمين في المديرية، وأخيرا تقديم بعض الاقتراحات لنجاح الاتصال وتدعيم فعاليته.

الفصل الأول: ماهية وأهمية الاتصال

مقدمة الفصل

* المبحث الأول : ماهية الاتصال

- **المطلب الأول:** لمحة تاريخية عن واقع الاتصال
- **المطلب الثاني:** ماهية الاتصال

* المبحث الثاني: أهمية الاتصال

- **المطلب الأول:** مستويات الاتصال
- **المطلب الثاني:** دور الاتصال حسب كل موقف
- **المطلب الثالث:** أهمية الاتصال في التنسيق

* المبحث الثالث: فاعلية الاتصال

- **المطلب الأول:** أهداف الاتصال
- **المطلب الثاني:** عناصر الاتصال ونماذجه
- **المطلب الثالث:** مدى فاعلية الاتصال

خلاصة الفصل

الفصل الأول: ماهية وأهمية الاتصال الداخلي

مقدمة الفصل

إن للمجتمعات علاقات عامة وخاصة تندرج تحت سلوكيات مختلفة مما يجعل طبيعة التعامل مختلفة، لأن كل فرد أو مجموعة تحتاج إلى التواصل فيما بينها، وهذا يؤدي إلى تبادل الأفكار و المعلومات، والمنظمة هي جزء من هذه المجتمعات، فهي تحتاج إلى طرق مختلفة للتواصل بين أفرادها، وتسعى جاهدة في البحث عن أنسب الطرق والوسائل والاستراتيجيات في تسهيل هذا التواصل لغرض تحقيق الأهداف المخطط لها، لأن الخطط لا يتم تنفيذها بالشكل المطلوب إلا بوضع السلوكيات الخاصة بالأفراد في خدمة المنظمة، فطبيعة العلاقة الجيدة التي تجمع بين الأفراد تسهل من عملية الاتصال الإداري.

فما هو الاتصال الإداري وما هو تاريخه وكيف تطورت الفكرة في التعاملات الإدارية من خلال المدارس والنظريات التي لها علاقة بالعنصر البشري وما هي التعريفات التي اتخذها الاتصال في هذا المجال، وسنجيب على هذه الأسئلة في المبحث الأول من هذا الفصل، أما في المبحث الثاني نتعرف على أهمية الاتصال في جميع المستويات التي يكون فيها ومن خلال المواقف، ثم نتعرف على أهمية الاتصال وعلاقتها بالوظيفة الإدارية والتنسيق الذي له أهمية كبيرة جدا داخل المنظمة، أما في المبحث الثالث فننتقل إلى الاتصال حيث يتم التركيز على فاعليته من خلال التعريف بعناصره ونماذجه التي تشكلها هذه العناصر، ثم نبحث عن العلاقة بين المركزية واللامركزية مع الاتصال ودرجة فاعليته.

المبحث الأول: ماهية الاتصال

تمهيد

لكل موضوع خلفيات مسبقة وتاريخ تحدث عنه أو نوه له، بالصورة التي كانت في ذلك الحين لأن الأمور تتغير بتغير الزمن والأفكار، وتتطور حسب حاجة الإنسان لها، وبما أن الاتصال هو سلوك اجتماعي فله علاقة مباشرة بالسلوكيات التي كانت عند ظهور المجتمعات الاقتصادية، وتطور من خلال تطور الأفكار التي سادت في تلك الفترات. ومن هنا سنحاول البحث عن وضعية الاتصال في كل من المدارس التي ظهرت الخاصة بالموارد البشرية. وتتمثل في المدرسة الكلاسيكية، مدرسة العلاقات الإنسانية ثم المدرسة السلوكية التي تتميز بالعلاقة الوطيدة مع الاتصال. ثم نتطرق إلى مجموعة من التعريفات التي ذكرها بعض المهتمين بهذا الموضوع مع التحليل لإيجاد الرابط المشترك في موضوع الاتصال مع إعطاء التعريف الخاص بالحوصلة لجميع خصائص التعريفات السابقة.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن واقع الاتصال

تكون البداية من اللمحة التاريخية مع المدرسة الكلاسيكية التي تميز فيها الاتصال كأداة مستعملة لتوصيل الخطط للمنفذين قصد تطبيقها لتحقيق الهدف المشترك.

1- **المدرسة الكلاسيكية:** نبدأ بتعريف نيزارد للمنظمة التي تعتمد بالشكل الأساسي على الاتصال فيقول نيزارد **Nizard**: المنظمة على أنها نظام اجتماعي مهيكّل لغرض تحقيق الأهداف المعتمدة على 5 عناصر¹:

- هدف رسمي مشرع؛
- تقسيم المهام، تحديد الوظائف وتخصيص الأدوار (منظمة مهيكّلة)؛
- يجب **وجود نظام للاتصال** بين وحدات المنظمة الذي يحدد دورة المعلومة؛
- وجود ميكانيزم لاتخاذ القرار حيث تتوافق هياكل السلطة (تحديد السلطات)؛
- مجموعة قواعد لتقييم نشاط المنظمة.

إن نيزارد قد جعل من الاتصال عنصر هام داخل المنظمة، وحدد وضعيته في الربط بين وحدات المنظمة، حيث يعتمد عليه في ضمان وصول المعلومات لتحقيق الهدف المشترك، وأكد على أن يكون الاتصال نظام وليس عملية عادية وروتينية تتداول بين الأفراد.

أما بالنسبة لفايول Fayol حدد وظائف للمنظمة، وهذه الوظائف تتناسق فيما بينها بالعملية الاتصالية التي تضمن تدفق المعلومات، وأخذ النصائح والإرشادات، ونرى بوجه الخصوص حالة الاتصال في

¹ http://bestofcompta.free.fr/OGE/Les_theories_en_matiere_d_organisation_de_entreprise.htm

الوظيفة الإدارية التي لها علاقة مباشرة بالمستخدمين، وهي مكلفة بخمس مهام (التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، الرقابة) وعن طريقها يتم السير الحسن للمنظمة ويقدر حسن هذه المهام على مدى الترابط فيما بينها هي أيضا وكيفية هذا الترابط؟

- أولا يكون التخطيط الذي يتم فيه تحديد الأهداف العامة للمنظمة، فيجب إيصالها إلى كل فرد من المنظمة حسب رتبته؛
- وثانيا التنظيم الذي يتم به تحديد الوسائل لأجل الوصول للأهداف (إعطاء المعلومات المفيدة والقيمة للتقريب بين الوسيلة والهدف)؛
- ثالثا القيادة التي هي فن تسيير المستخدمين وإعطاء الأوامر والتوجيهات؛
- رابعا التنسيق ويتم فيه التوفيق لأجل التجميع نحو الهدف؛
- خامسا الرقابة حيث تتم مراقبة المنظمة على ألا تنحرف عن الأهداف. وهذا بسهولة الاتصال مع المسؤولين لتحديد الأخطاء والعمل على تصحيحها.

وقد حدد فايول مبادئ للإدارة نذكر من بينها التي لها تأثير مباشر على عملية الاتصال:

- مبدأ وحدة إصدار الأمر: الذي يتعين فيه إصدار الأوامر من رئيس واحد. وهذا المبدأ يساعد على توطيد العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وضمان وصول الرسالة وتحقيق الهدف من إصدارها، دون حدوث خلل في مصادر الرسالة إن كانت متعددة؛
- وحدة التوجيه: يجب أن يكون هناك مسئول واحد لمجموعة من العمليات متخذة للوصول إلى هدف واحد، فمن هنا تعمل الإدارة على التنسيق بين كل مصالحها على أساس تحقيق نفس الهدف؛
- السلم التسلسلي: كل فرد عليه معرفة وضعيته في هذا السلم الخاص بالمنظمة، الأوامر والمعلومات تتبع الخط التسلسلي وهذا الخط هو دورة وضعيتها وحدة القيادة ومن تم يتحدد نوع الاتصال الموجود على حسب موقع المرسل والمستقبل وطبيعة الرسالة (إن كانت معلومات، تعليمات أوامر اقتراحات...);
- استقرار المستخدمين: يؤدي إلى أفضل النتائج العامة.

وقد استنتج أرويك وقوليك Urwick et Gulick ثلاث أنماط من العلاقات الرسمية:

1. السلم التسلسلي؛
2. العلاقة الوظيفية؛
3. العلاقة الأفقية وتندرج فيها النصيحة والإرشادات.

إن تحديد مستويات الاتصال يكون حسب العلاقة التي تربط أطراف الاتصال وقد ركزا على مبدأ تفويض السلطة أي اللامركزية للمنظمة، مع التأكيد على تحديد نطاق الإشراف الذي يعتمد على حجم المنظمة، وطبيعة القائد التي تعطي طابع خاص لنوع تسيير المنظمة.

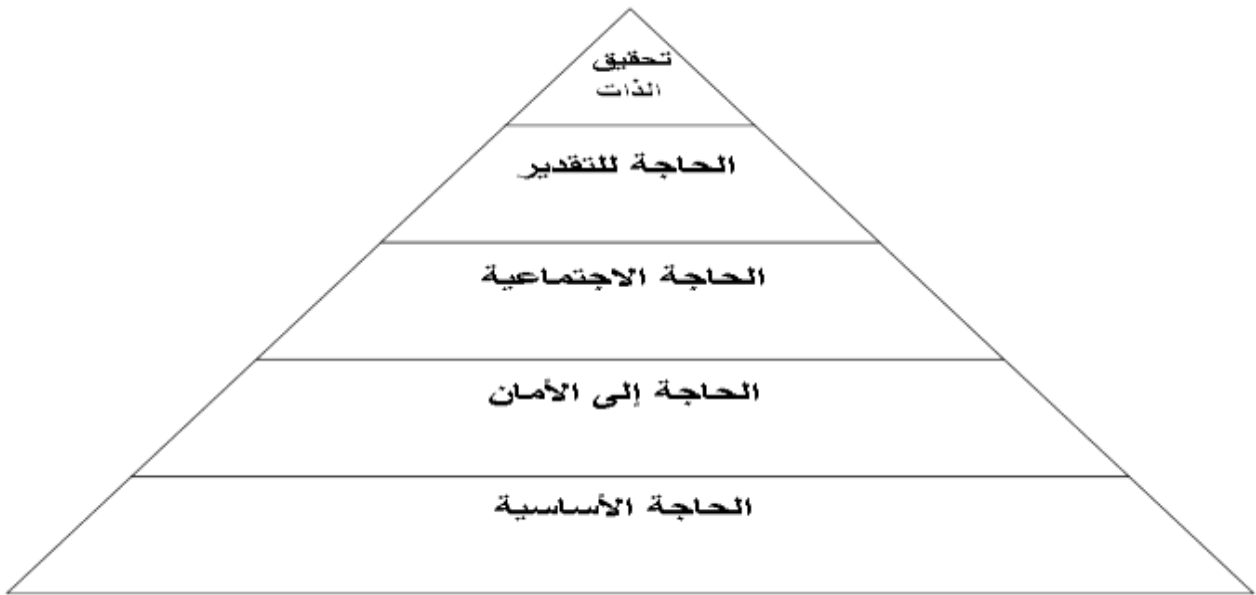
أما بالنسبة لـ ويبير Weber فيندرج مفهوم الاتصال على درجة السلطة والمسؤولية داخل المنظمة فالسلطة هي القدرة على توضيح الأوامر، والمسؤولية هي إمكانية فرض الطاعة، وكلاهما تحدد طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وتعتمد هذه العلاقة على النمط القيادي للرئيس.

2-مدرسة العلاقات الإنسانية: وكان لظهور هذه المدرسة ظروف خاصة وهي الأزمة الاقتصادية وتطور الأفكار الاشتراكية أدت إلى جدال لمبادئ المدرسة الكلاسيكية، وتطور العلم النفسي وضح أهمية العوامل النفسية المرتبطة بالمحيط العملي وأهمية شروط العمل. ومن أهم ما كان في المدرسة هي تجربة هاوثرن التي كان لها تأثير كبير في العلاقات العمالية، حيث اهتمت بشكل خاص بالفئة المنتجة وما علاقتها بالمؤثرات الأخرى التي تعمل على رفع مستوى الإنتاج، وتحقيق الهدف بالشكل المربح فقام العالم النفسي ألتون مايو مع زملائه بعدة تجارب يبحث فيها عما ذكر سالفًا وكانت لها نتائج مذهلة أثبتت تأثير الكثير من العوامل بالأفراد وتغير من سلوكها ومن هذه العوامل (الاستراحة، الإضاءة، الوقت، الأجور، العمل الجماعي...).

ونذكر أيضا هنا سلم حاجات ماسلو أو مثلث الحاجات، حيث أن هناك علاقة بين الحاجات والاتصال بين الأفراد، وترتكز على طبيعة الحاجة، ومدى إشباعها من طرف الفرد الذي يكون محاط بالآخرين وكلما سعى الفرد إلى تحقيق هذه الحاجات كلما زادت كفاءته الإنتاجية لأن الإنسان بطبعه الربحي يتحفز لتحقيق الأفضل، فنركز المنظمة على هذا العامل لتحقيق أهدافها والحاجات موضوعة في شكل هرمي ومرتببة حسب أولوية الحاجة وهي في الشكل رقم 1-1 كالآتي¹:

¹ د: فايز الزعبي، د: محمد عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل، عمان، 1997، ص45

1. الحاجات الفسيولوجية (الغذاء، السكن)؛
2. الحاجة للأمن، أمن العمل ينعكس على أمن الأسرة؛
3. الحاجات الاجتماعية، الانتماء أي حاجة التعرف على الجماعة وتعرفها عليه؛
4. الحاجة للتقدير والاحترام، تبعث الشعور بالثقة من طرف المنظمة وقيمة عمله داخلها؛
5. حاجة تحقيق الذات، وهي قمة الحاجات وتستند عليها الطموحات والتعبير عن الذات.



الشكل رقم 1-1 ترتيب الحاجات الأساسية من وجهة نظر ماسلو

فالمستوى الثالث (الاجتماعي) والرابع (التقدير) يجعل من الاتصال رابطة قوية وتكون العلاقة طردية حيث كلما شعر الفرد بالانتماء والاحترام كلما كانت قابلية التواصل والتفاهم قوية، والعكس صحيح كلما كان النفور وسوء التفاهم كانت قابلية التواصل تؤول للعدم وهذا لجميع فئات المنظمة بمستوياتها الثلاثة مما يؤثر سلبا على سير المنظمة، فحاجة الفرد إلى المستوى الثالث والرابع حاجة ضرورية بالنسبة لكل فرد يبحث عن إشباع حالات نفسية واجتماعية بالنسبة للمنظمة لتحقيق الأهداف دون عوائق ومشاكل داخلية، فيكون دور الاتصال بشكل اجتماعي غير رسمي (يظهر بشكل عفوي من طرف المستخدمين).

3 – المدرسة السلوكية¹: اهتمت النظرية السلوكية بشكل رئيسي بالسلوك الإنساني داخل المنظمة وبالمحددات التي تؤثر عليه، وركزت على العلاقات الإنسانية بين الأفراد، وتتشرك جميعها تقريبا في

¹د:مهدي زويلف، د: علي العضالفة ، إدارة المنظمة نظريات وسلوك، المجلد اوي عمان 1996ص 84

رفض أسلوب التنظيم الرسمي التقليدي الذي تبنته المدارس التقليدية، التي نفت دور العنصر البشري داخل المنظمة، واعتبرته مجرد آلة عليه تنفيذ المطلوب بدون اعتبار أي عوامل أخرى مما سبب نتائج غير مرضية بالنسبة للأفراد، فدراسة السلوك الإنساني كانت هناك فرصة التواصل بين جميع فئات المنظمة، والتعبير عن كل الرغبات أو المشاكل التي يمكن أن تصادف أثناء العمل، والمميز في هذه الدراسة أن دراسة هذا السلوك كان له فائدة كبيرة جدا للمنظمة حيث اهتمامها بالفرد جعله يركز في أداء عمله، وهذه ردة فعل طبيعية لأي إنسان مراقب في تصرفاته.

ويمكن اعتبار انطلاقة التيار السلوكي في التنظيم بعد ظهور كتاب شستر برنارد 1938 بعنوان وظائف المديرين، وتلاه هربرت سايمون بعنوان السلوك الإداري، حيث وضع أسسا جديدة في التنظيم باعتباره نظاما اجتماعيا، وقد ركز برنارد على اعتبار أن المنظمة نشاط تعاوني وقد تلتته نظريات أخرى سنذكر التي لها علاقة بالاتصال وجميعها تم تصنيفها تحت الاتجاه السلوكي في التنظيم وهي كالاتي¹:

(1)- **نظرية النظام التعاوني (شستر برنارد):** عرف برنارد على أن التنظيم هو نظام تعاوني يقوم على أساس تعاون شخصين أو أكثر لتحقيق هدف محدد. وأن الأفراد وتعاونهم العنصر الرئيسي في المنظمة. وقد كان برنارد من الأوائل من أكد على أهمية سلوك الفرد في المنظمة والتنظيم الرسمي وغير الرسمي وتقوم نظرية برنارد في التنظيم الرسمي على أساس توفير عناصر رئيسية:

- هدف مشترك؛
- إمكانية الاتصال بين الأعضاء؛
- الرغبة في المساهمة من جانب الأعضاء.

(2)- **نظرية قبول السلطة:** تعرف السلطة على أنها " الحق في اتخاذ القرارات التي تحكم تصرفات الآخرين"² مع أن هذا التعريف غير شامل لأن السلطة لا تعني فقط اتخاذ القرار فلها صلاحيات أخرى كإصدار الأوامر، الرقابة، التأثير والإقناع في تنفيذ المطلوب، ولكن هناك حدود للسلطة إن لم تعبر عن المغزى منها الذي هو تحقيق الأهداف وأخذ المنظمة والمستخدمين فيها إلى بر الأمان. لدى على صاحب السلطة تطبيق القانون و هو يطبق هذه الميزة الممنوحة لخدمة المنظمة، فسوء استعمالها يعقد من مسألة الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين فتصبح العلاقات الوظيفية مجرد إصدار أوامر مجحفة لا تلقى الرضا من طرف الأفراد، أما برنارد فيعتبر أن السلطة تبدأ من أسفل الهرم التنظيمي وتتجه إلى أعلاه وهذا عكس الاتجاه التقليدي في إدارة المنظمة والذي يرى أن السلطة تبدأ من قمة الهرم، وتتجه

¹ د: مهدي زويلف، د: علي العضايلة، نفس المرجع السابق، 1996 ص، ص 73، 74
² د: فؤاد الشيخ سالم و آخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، عمان، الطبعة السادسة، 1998 ص181

نحو الأسفل وفي رأي برنارد أن أفراد المجموعة هم الذين فوضوا الرئيس السلطات التي تتيح له تولي إدارتهم وأنهم الذين منحوه تلك السلطة وأكد على أربعة شروط لقبول الشخص للأوامر الصادرة إليه وهي¹:

1. أن يفهم الفرد الأمر الصادر إليه (مضمون الرسالة)؛
 2. الاقتناع بالأمر الصادر إليه، وأنه لا يتعارض مع أهدافه واهتماماته الشخصية؛
 3. ألا تتعارض الأوامر وطبيعة الاتصالات مع أهداف المنظمة؛
 4. أن تكون لدى الفرد القدرة العقلية والجسمية لأداء ما يطلب منه تنفيذه.
- و حسب برنارد أن الفرد يذعن للأوامر والقرارات الصادرة إذا كانت تقع ضمن ما أسماه منطقة السواء، وإذا وقعت خارج هذه المنطقة له أن يرفض أو يقبل.

(3)- **نظرية القرارات الرشيدة (هربرت سايمون):** وضع سايمون تصورا لاتخاذ القرارات باعتبارها جوهر العملية الإدارية وأساس السلوك الإنساني في التنظيم ونظريته في اتخاذ القرارات هي نظرية الرشد المحدود التي تقوم على أساس الاختيار السليم بين البدائل المتاحة والبحث عن البديل الذي يحقق الرضا، والقيود والعقبات التي حددها سايمون للتغذر إلى الوصول للرشد المطلق هي:

- محدودية المعلومات المتاحة وقدرة الإنسان على استيعابها ومدى توفر قنوات الاتصال لنقل المعلومات إلى متخذي القرارات؛
- الضغوط الناشئة عن الدوافع والقيم الشخصية، أو بسبب ولاء الشخص لمجموعة معينة قد تتعارض أهدافها مع أهداف المنظمة؛
- مستوى المهارات والمواقف اللاشعورية والتي تحدد أداء الفرد.

(4)- **نظرية الهيكل التنظيمي:** يرى برنارد أن الهيكل التنظيمي هو هيكل لاتخاذ القرارات، وأظهر أهمية وجود الاتصالات لتماسك هذا الهيكل، وهو يرى أن الاتصالات يجب أن تتوافر فيها ما يأتي²:

- أن تكون خطوط الاتصال معروفة لجميع أفراد التنظيم؛
- أن تكون خطوط السلطة الرسمية (من واقع الهيكل التنظيمي) واضحة وسهلة ومعروفة؛
- أن يكون خط الاتصال أقصر ما يمكن، حتى يتم الاتصال بسرعة وتفادي الأخطاء؛
- أن تمر المعلومات على جميع مراكز خط الاتصال، حتى لا يحدث سوء الفهم أو ازدواج في الجهود؛

¹ د: مهدي زويلف، د: علي العضايبة، نفس المرجع السابق، عمان، 1996 ص ص 73، 74
² د: علي الشرفاوي: العملية الإدارية وظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002 ص ص 81، 82

- أن يكون الأفراد في مراكز الاتصال على المستوى الملائم لتلقي المعلومات ونقلها بكفاءة؛
- أن يكون هناك أفراد باستمرار في مراكز الاتصال حتى لا يتوقف الاتصال بسبب التغييب؛
- أن توضح التعليمات سلطة الإداري المخول له إصدارها.

إن النظريات التي تحدث عنها برنارد و سايمون أعطت عناية كبيرة جدا للاتصال داخل المنظمة، واعتبر من أهم الدعائم والأسس التي تمنح المنظمة نجاحا إداريا، وبه يتم جمع المستويات باختلافها لتدارس المشاكل وتبادل المعلومات والمهارات والآراء وتسهيل عمليات التدريب مع منح فرصة لجميع الأفراد بالمساهمة، لأن الفرد يشعر بمسؤولية كبيرة اتجاه المنظمة وتحقيق أهدافها إن شعر بالرضا والتميز بداخلها فنحاول إدراج بعض التعريفات التي أعطيت لمفهوم الاتصال في المطلب الموالي.

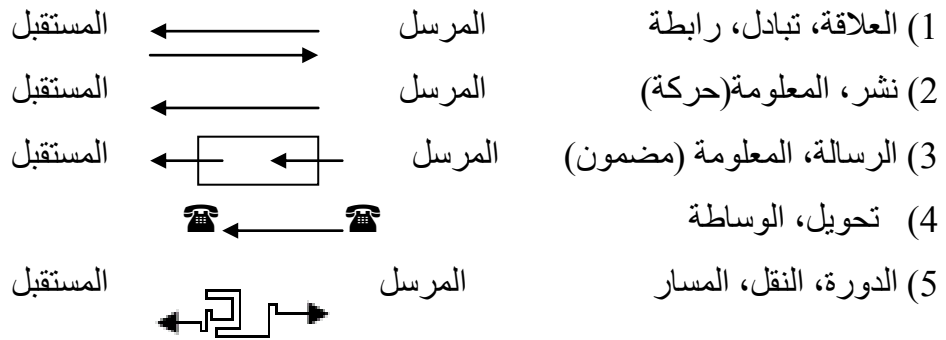
المطلب الثاني: ماهية الاتصال

وتكون البداية بمعرفة أصل كلمة اتصال في اللغات التالية¹:

تعني كلمة اتصال باللغة العربية: (اتصل إلى بني فلان) أي انتمي وانتسب و(اتصل الشيء بالشيء) أي وصله به.

وكلمة الاتصال باللغة الإنجليزية communication مشتقة من الكلمة اللاتينية communar التي تعني جعل الشيء عاما to make commun أو تقاسم to share أو نقل to transmit أي أن لفظ الاتصال باللغة الإنجليزية يعني مقاسمة المعنى وجعله عاما بين شخصين أو مجموعة أو جماعات.

وتعني كلمة الاتصال باللغة الفرنسية communication وسيلة تقنية للربط بين الأفراد ويعبر عنها الشكل رقم 1-2 كالآتي²:



الشكل رقم 1-2: وسائل الربط التقنية للأفراد

الاتصال هو قبل كل شيء سلوك له هدف يتمثل في إعطاء معلومات تقديم اقتراحات... الخ؛ وبما أننا في المنظمة فيتعلق السلوك بالمنظمة ويتمثل في السلوك التنظيمي فما هو السلوك التنظيمي؟ «فالسلك التنظيمي هو العلم الذي يتعامل مع كل من البعد المفاهيمي والإنساني في العملية الإدارية»³. البعد المفاهيمي وهو يتعلق بمعرفة المديرين بالجوانب النظرية والتفاهمية للعملية الإدارية. البعد الإنساني ويتعلق بعملية فهم المديرين بكيفية التعامل مع الأفراد داخل المنظمة، وتحفيز هؤلاء الأفراد بطريقة تحقق مصلحة المنظمة والفرد.

وما يعنينا في موضوع السلوك التنظيمي هو التفاعلات التي تحدث بين المستخدمين في كافة المستويات، ودرجة أثرها على المنظمة وتحقيق أهدافها فبعدما تطرقنا إلى وضعية ومجالات الاتصال في مختلف المدارس والنظريات سنعرض بعض التعريفات للاتصال.

¹ د: محمد صالح حناوي، د: صلاح محمد عبد الباقي، د: محمد سعيد سلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 224
² Philippe Détrie, Catherine Broeyz, la communication interne au service du management, liaison, paris, 2^e édition, 2001, p22

³ د: راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 5

تعرف جمعية الإدارة الأمريكية على أن الاتصال هو العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات و الأفكار و المعاني بين فردين أو أكثر¹.

و عرف الاتصال من كونه عملية تبادل المعلومات أو التبادل المشترك للحقائق والأفكار والانفعالات وتحقيق مفهومية مشتركة لها من جميع الأطراف المعنية في الأمر ولذا فإن الاتصالات وفق هذا التعريف هي²:

- تبادل للمعلومات بشأن الحقائق والأفكار والانفعالات؛
- تبادل مشترك بين الأفراد؛
- تبادل لتحقيق مفهومية مشتركة حولها.

وقد عرض محمد صالح الحناوي مع آخرين (أنظر للمرجع)، مجموعة من التعريفات للاتصال لبعض المفكرين وهي كالآتي³:

عرف مريهيود على أن الاتصال سلوك مقصود من جانب المرسل ينقل المعنى المطلوب إلى المستقبل ويؤدي إلى استجابة السلوك المطلوب منه.

أما كيث ديفيز Davis فعرفته على أنه عملية نقل المعلومات والتفاهم بين شخص إلى آخر. ويعتبر شيري Cherry أن الاتصال هو السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر.

وقال سكينير Skinner أن الاتصال هو استخدام الكلمات والحركات وغيرها من الرموز لتبادل المعلومات.

أما البعض الآخر فقد عرفه على أنه انتقال المعلومات و الآراء والمشاعر والاتجاهات وتبادلها بين العمال والإدارة، وبين الإدارة والعمال والاتصال المستمر يستهدف التفاهم والتوفيق بين أولئك وهؤلاء.

فمن هذه التعريفات نجمع على أن الاتصال سلوك يستوجب مرسل ومستقبل، وهذا السلوك يتمثل في أشكال مختلفة، لفظية مكتوبة أو يتم استعمال الحركات والرموز الخاصة، وعلى هذه الأشكال أن تفي بغرض الاتصال بالتأثير على المستقبل مما يثبت وصول الرسالة وفهمها.

أما بالنسبة لأحمد ماهر فقد قام بتجزئة التعريفات الخاصة بالاتصال حسب مجموعات العلماء المختلفة التي تطرقت للاتصال، ويرجع ذلك الاختلاف إلى طبيعة عمل كل من يتناول هذا اللفظ وهي كالآتي¹:

¹ د: راوية حسن، نفس المرجع السابق، 1999 ص 189

² د: مهدي زويلف، د: علي العضيلة، إدارة المنظمة نظريات وسلوك، المجدلاوي، عمان، 1996 ، ص 279

³ د: محمد صالح الحناوي، د: صلاح محمد عبد الباقي، د: محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999 ، ص 225

ركز بعض العلماء على العمليات العقلية (الوجدانية، المعرفية والذهنية الموجودة في عملية الاتصال وهي التقدير، الحكم، التفسير، الربط و التذكر) إضافة المعلومات والاختصار وعليه فإن الاتصال هو استخدام الكلمات والحركات وغيرها من الرموز لتبادل البيانات. هناك مجموعة أخرى من العلماء تركز على ما يحدث في عملية الاتصال فهو عملية مستمرة ومتغيرة تضمن انسياب أو تدفق أو انتقال المعلومات.

وينظر البعض الآخر من العلماء إلى العلاقات والتفاعلات transaction التي تحدث في الاتصال على اعتبار أنها محور التركيز فالإتصال هو وضع الأفكار في صياغات (الرسالة) وفي وسيلة مناسبة، بحيث يمكن أن يفهمها الطرف الآخر ويتصرف بالشكل المطلوب. فيما يخص علماء نظم المعلومات فالإتصال وفقاً لهم هو استقبال، وترميز، وتخزين، وتحليل، واسترجاع وعرض، وإرسال المعلومات.

وقد لخص أحمد ماهر تعريف الاتصال على أنه عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر².

وحسب عبد الغفار حنفي أن الاتصال هو عبارة عن تبادل المعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر، فالمكونات الأساسية لهذا التعريف هو حدوث التبادل وأن يتم بين شخصين أو أكثر فالإتصال هو عملية ديناميكية ذات اتجاهين إرسال واستقبال³.

وحسب أندرو دي سيزلاقي و مارك جي والاس بترجمة جعفر أبو القاسم أن الاتصال هو عملية يتم بموجبها نقل المعلومات ومن الممكن أن تكون وسيلة نقل المعلومات شفوية أو مكتوبة أو مرئية أو مسموعة الكترونية أو غير آلية⁴.

يتمتع الاتصال بخصائص جديدة في كل موقف يتم التعريف به، فهو عملية ديناميكية تستدعي إرسال واستقبال مما يسهل عملية التبادل بين الأطراف المشاركة، وتختلف وسيلته حسب مضمون الرسالة وما تستدعيه من سرعة أو حجم المعلومات أو الجهة المرسل إليها.

¹ د: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999 ، ص 353

² د: أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، 1999 ص 353

³ د: عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002 ، ص 490

⁴ د: أندرو دي سيزلاقي، د: مارك جي والاس بترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي والأداء الإدارة العامة للبحوث ، الطبعة الرابعة، المملكة العربية السعودية 1991، ص 365

ويرى علي الشرقاوي: أن الاتصال من الناحية الإدارية هو عملية تتضمن النقل والترديد الدقيق للأفكار، بغرض اختيار التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف بفاعلية، وحيث أن الاتصال الإداري يربط أساسا الناس فالاتصال ينطوي على درجة كبيرة من الفهم بين أطراف الاتصال¹.

في تعريف الشرقاوي يتصف الاتصال بالترديد الدقيق للأفكار التي تجعل من الفهم أمر أكيد وضروري لأن به يتم معرفة المعلومة المرتدة الصحيحة التي تثبت حقيقة فهم المستقبل لما أرسل إليه والغاية منه.

ويعرض علي الشرقاوي هنا أيضا تعريف براون و دايفيد حيث أنهما أيضا يركزان على قضية الفهم التي على الأطراف التميز بها لضمان التنفيذ الصحيح والفعال للرسالة، لأن الرسالة تحتاج إلى أطراف متميزين لبلوغ معناه وتحديد الغرض منها لأن سوء الفهم يؤدي إلى عواقب غير مرجوة و عليه مساعدة الآخرين في فهم فحواها وتطبيقها بالشكل السليم، فيعرف كلاهما بالترتيب الاتصال كما يأتي²:

يقول براون Brawn أن الاتصال هو عملية نقل الأفكار والآراء من شخص إلى آخر -أو داخل نفس الشخص-، بغرض خلق الفهم لدى الشخص الموجه إليه الاتصال. ويركز هذا التعريف على الأمور الآتية:

- تأكيد الفهم كعامل ضروري في عملية الاتصال
- إن الاتصال يمكن أن يتم داخل شخص واحد
- الفهم يخلق

أما دايفيد يقول أن الاتصال هو عملية تمرير المعلومات والفهم من فرد إلى آخر و يركز هذا التعريف على الأمور الآتية:

- تأكيد الفهم كعامل ضروري في عملية الاتصال
- إن الاتصال يتم بين مرسل ومرسل إليه
- يرى أن الفهم ينقل

من خصائص التعريفين نلخص أن الاتصال يتناول الأفكار والمعلومات، وعليه استخدام بعض الوسائل لنقلها، مع الحرص على وجود مستقبل يتفهم المقصود فهو عملية ترديد الأفكار والعمل على تمريرها بالمحافظة على مفهومها أثناء نقلها للمستقبل.

¹ د: علي الشرقاوي، العملية الإدارية وظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص422

² د: علي الشرقاوي نفس المرجع، 2002 ص422

ويعرف حسين محمود حريم على أنه نقل رسالة/فكرة معينة أو معنى محددًا من شخص لآخر بغية إطلاعه أو إقناعه بشيء ما، أو التأثير على سلوكه أو تصرفاته، أو تغييرها اتجاه موضوع أو موقف معين ولا تتم هذه العملية في الفراغ، وإنما ضمن إطار المنظمة بعامة والوظيفة/الغرض الذي تهدف إليه الرسالة بخاصة¹.

هنا في تعريف حسين محمود حريم نتجه اتجاه آخر للاتصال حيث أنه يؤكد على نتيجة الاتصال من حيث الإقناع والتأثير حيث هذه الحالة التي يتخذها الاتصال تعبر عن حدوث اتصال فعال، ويكون هذا التأثير إما بالشكل العام للمنظمة، أما بالنسبة للوظيفة التي يشغلها الفرد بشكل خاص.

ويعرفه ويليام سكوت بأنه عملية تتضمن نقل أو تسلم الأفكار بحيث تشمل على تغذية عائدة لهذه المعلومات لغاية تنفيذ أعمال تحقق معها أهداف التنظيم، الذي يعكس المعلومات بالشكل الإيجابي لغرض تحقيق الهدف الأساسي للمنظمة وهذا هو الرابط الحقيقي للاتصال والمنظمة².

ويعرف ماكفارلود على أن الاتصال هو عملية تفاعل ذات مغزى بين الأفراد³. يثير هنا ماكفارلود نقطة مهمة وهي التفاعل ذا مغزى أي عندما نقول أن هناك اتصال يجب الإدراك ما المقصود منه فهناك علاقات تجمع بين الأفراد لكنها لا تخدم أهداف المنظمة، فيجب أن يرتبط التفاعل بين الأفراد بالهدف المشترك.

كما عرف Jean Pierre Citeau الاتصال على أنه مجموعة من الآليات (الرسمية أو غير الرسمية) تساعد في إمكانية التبادل لدرجة أن كل فرد من المنظمة يشعر بالوصول إلى المعلومة أو الاستماع إلى الآخرين⁴. بتصرف

يسعى كل فرد من المنظمة إلى الوصول للمعلومات وتبادلها لأداء مهامه في أكمل وجه هذا ما نستخلصه من هذا التعريف.

وتقول ماري هيلين Marie-Helene Westphalen أن الاتصال الداخلي يشمل جميع محاور الاتصال التي تنشأ داخل المنظمة، وأشكالها تختلف من منظمة إلى أخرى كل لها عاداتها من ضرورة القول سيدي و سيدتي أو عادة ترك أبواب المكاتب مفتوحة أو السماح بالحوارات الجانبية في اللقاءات الظرفية ... وأدواته الجريدة، المذياع الداخلي، شبكة الهاتف للمعلومات، علبه الأفكار، وجدول الإعلان التركيبي السمعي البصري⁵. بتصرف

¹ د: حسين محمود حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار حامد، عمان، الطبعة الثانية، 2000 ص222

² د: بونس عبد العزيز مقدادي، د: يحيى عبد الكريم حداد، مدخل إلى علم الإدارة، دار زهران، عمان، 1995 ص97

³ د: فايز الزعبي، أ: محمد عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل، عمان 1997 ص154

⁴Jean-Pierre Citeau, Gestion des ressources humaines et ces pratiques, édition Armand Colin, Paris, 2002 p

⁵Marie-Hélène Westphalen, communicator le guide de la communication, édition, Dunod, Paris, 2001 p 63

الاتصال الداخلي يمارس من خلال عدة وظائف: عرض (النتائج، الميزانية) تحويل (المعلومات، حرفة، معرفة)، شرح (توجيهات جديدة، مشروع المؤسسة).

اليوم يستدعى من الاتصال تحريك الطاقات والتحام الأفكار والعواطف، لأجل قيم وأهداف مشتركة هذا ما وضعه جرارد دوناديو مدير دراسات المؤسسة، المستخدمين. بتصرف

ويقول نيكول أوبر Nicole Aubert أن الاتصال مسار يركز على إنشاء علاقة تبادل ذات قيمة بين الأفراد أو الجماعات، وحتى تكون هذه العلاقة فعلية يجب أن تتعدى الجانب الرسمي لها كتوجيه رسائل أو إعطاء معلومات عند الضرورة ولا يهتم التبادل بالمضمون فقط (الرسالة، المعلومات) بل أيضا بالحساسية وأنماط التفكير ووجهات النظر¹. بتصرف

إن لأنماط التفكير ووجهات النظر أثر كبير في مضمون الرسالة وتؤثر على مفهومها إن كان الاختلاف شديد وغير قابل للمراجعة والحوار.

وعرف جين ماري بيرتي Jean-Marie Peretti أن الاتصال الداخلي يعمل على تنوير الفرد والجماعة بشكل معمق، و أن نشر المعلومة ينمي القدرة الفردية على التصرف وتحقيق حركية الجماعة من خلال تكوين مرجعية وتصور مشترك. الاتصال ينمي الشعور بالانتماء وتجنيب كل شخص². بتصرف

يدفع الاتصال بالفرد إلى التطور قدما عند العمل الجماعي والاشتراك في الهدف الواحد، فهو يكتسب مهارات ويقدم أخرى عند التواصل بين الأفراد في الجماعة الواحدة، خصوصا أن الفرد بطبعه اجتماعي يشعر بالتقدير والاحترام عند تأدية المطلوب منه بشكل مميز فيكون الاتصال بين الأفراد بشكل إيجابي يخدم الجماعة والمنظمة عامة.

فالالاتصال هو أحد السلوكيات المهمة التي تحدث داخل المنظمة التي تكون ناتجة من الجماعات والأفراد حيث تتفاعل فيما بينها، وتفرز سلوكيات إما إيجابية أو سلبية وهي التي توجه سلوك المنظمة وتدخل في إطار السلوك التنظيمي للمنظمة.

وقد اتخذت هذه التعريفات طابعين: الطابع الأول النفسي الذي تحدث عنه أغلب علماء النفس المهتمين بالمجتمع الموجود داخل المنظمات (مؤسسات، مصانع، إدارات...). وقد اجتمعت كل التعريفات على أنه سلوك يتضمن أفكار الهدف منه إيصالها بالشكل المطلوب كيفما كانت هذه الأفكار.

¹ Nicole Aubert, diriger et motiver art et pratiques du management, nouvelle édition organisation, Paris, 2003 p87

² Jean-Marie Peretti, gestion des ressources humaines, édition Vuibert, Paris, 1998, p 242

والطابع الثاني هو الطابع الإداري أي أن الاتصال أداة تستعمل لنقل الأوامر و التعليمات، لضمان حركية العمل داخل المنظمة دون نقاش أو عوارض، وهذا ما كانت عليه قبل أن يصبح الاتصال منهج علمي مدروس وله مكانته في التأثير على كفاءة المنظمة، ويساعد على تحقيق أهدافها في أحسن الظروف.

نستخلص تعريف الاتصال كحوصلة لما ذكر سابقا فالالاتصال هو عملية سلوكية تنشأ بين الأفراد بغية تبادل أو نقل أفكار، أو آراء، أو معلومات تخص علاقات العمل، وتكون لها أهداف، وتتطلب هذه العملية عناصر مهمة تتمثل في مرسل، مستقبل، الرسالة، الوسيلة، المعلومة المرتردة، وسنتطرق إليها بالتفصيل في المبحث الثالث، ويعمل المرسل على التأثير في المستقبل لتفعيل الرسالة المقصودة لتحقيق الهدف منها.

فمن هذا التعريف يستنبط أساسيات للاتصال تتمثل في:

- سلوك؛
- تبادل؛
- عناصر الاتصال؛
- التأثير؛
- تحقيق الهدف.

أي أن السلوك متعلق بالأفراد في جميع المستويات الموجودة داخل المنظمة، التي تعتمد على التبادل في العملية الاتصالية فيما بينهم، ويكون لهذه العملية هدف لتحقيق الغاية من الاتصال (إعلام، نشر أمر، نصيحة، إرشاد، توجيه...الخ).

بعد ما تعرفنا على الاتصال بعدة أشكال وباختلاف التعبيرات عنه، لكن كلها توضح أن للاتصال دور كبير في المنظمة خصوصا في ضمان استمرارية العمل بداخلها حيث يعمل على تدفق وانسياب المعلومات والأوامر، فسنتطرق إلى أهمية الاتصال في المستويات التي يكون فيها والمواقف التي يتخذها وما علاقته بالوظيفة التنسيقية داخل المنظمة؟

المبحث الثاني: أهمية الاتصال

تمهيد

إن للاتصال أهمية بالغة داخل المنظمة، وتختلف التصورات التي تعبر عن أهميته، فيعتبر روح المنظمة، أو الدم الذي يجري فيها والعصب المحرك لها، كما يعتبر المناخ الذي يجمع كافة أفراد المنظمة بتداخلاتهم والتعبير عن رغباتهم المهنية والشخصية.

وفي الشكل الإداري الرسمي يعمل الاتصال على تدفق وانسياب العمل داخل المنظمة بالتواصل بين الأفراد والجماعات والمصالح المتواجدة فيها والمرتبطة معها خارجيا.

تكون عملية الاتصال مستمرة من أول بدء نشاط المنظمة إلى غاية نهايتها ومن بداية عمل الفرد أو الجماعة إلى نهايته، أي يبدأ الفرد من عملية التوظيف إلى أن تنقطع علاقته مع المنظمة بأي شكل من الأشكال (استقالة، تقاعد، طرد،، موت) فبداية بعد التوظيف يتم تلقين الفرد طبيعة العمل، أهداف المنظمة، صلاحيات الوظيفة، الواجبات، الحقوق، مجالات الفكر والإبداع، احترام السلم الوظيفي الذي يعطي صلاحية تطبيق الأوامر و إعطاء التعليمات والتقارير.

المطلب الأول : مستويات الاتصال¹

و بما أن التركيز على أهمية الاتصال ستندرج حسب الأطراف المتعلقة به فيقول سكوت أن هناك أربع مستويات تحدد طبيعة الاتصال المشترك بين المستخدمين داخل المنظمة، وتكون البداية من الاتصال الذاتي: وهو يشير إلى الاتصال الذي يجريه الفرد مع نفسه مع أن هذا الاتصال لا تتوافر له مقومات الاتصال من حيث وجود عدة أطراف للاتصال العملية السيكولوجية المرتبطة بشخص معين. كما يقول سكوت تتطلب أنشطة اتصالية بالإضافة إلى ذلك فإن هذا الاتصال هو بداية منطقية لعرض مستويات الاتصال الأربعة. كما أنه يساعد الفرد في ضبط أفكاره ومساعدته في تفسير الرسالة المستقبلية عندما تكون العملية داخلية تؤثر فيها التوابع الشخصية (الأفكار، طبيعة الشخصية، مستوى الإدراك والمستوى الثقافي) للفرد المعني بالاتصال.

المستوى الأول: الاتصال بين فرد/ فرد: وهو يشير إلى الاتصال الذي يتم بين عدة أطراف وهو أكثر أنواع الاتصال استخداما في المنظمات. فمثلا عندما يقوم الرئيس بمناقشة واجبات الوظيفة مع المرؤوس فهما في الواقع أطراف في اتصالات من هذا النوع و يفيد هذا المستوى في أن العلاقة تكون بسيطة بين الأطراف والموضوع لا يشكل تعقيدا في مشاركة الآخرين في الرسالة.

¹ اد: علي الشرقاوي، العملية الإدارية وظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002 ص، ص 425، 426

المستوى الثاني: الاتصال بين فرد/ جماعة: وهو يشير إلى الاتصال الذي يتم بين فرد واحد ومجموعة من الأفراد فمثلا عندما يقوم المدير برفع تقارير العمل إلى مجلس الإدارة، أو عندما يبلغ رئيس الجماعة جماعته بالأوامر أو التعليمات الجديدة فهو مكلف بالعملية الاتصالية بين الجماعة والإدارة.

المستوى الثالث: الاتصال بين جماعة/ الفرد: وهو يشير إلى الاتصال الذي يتم بين المجموعة و أحد الأفراد، فمثلا عندما يتخذ مجلس الإدارة قرارا معيناً ويعهد به إلى فرد معين ليقوم بتنفيذه أو محاولة جماعة من الأفراد توصيل مشاغلهم و مشاكلهم العملية أو الإدارية حسب موقع العمل فعلى فرد واحد إيصالها إلى الإدارة المعنية لكي لا يحدث فوضى في التعامل مع القضايا الداخلية في المنظمة.

المستوى الرابع: الاتصال بين الجماعة / الجماعة: وهو يشير إلى الاتصال الذي يتم بين الجماعة وجماعة أخرى قد يكون بين إدارة وإدارة أخرى أو قسم و آخر ويهدف هذا الاتصال إلى تحقيق التنسيق وضم الجهود المتباعدة مكانيا وزمنيا.

فباختلاف المستويات تختلف أهمية الاتصال حيث المستوى الذي يكون فيه الاتصال يحدد طبيعة الاتصال ودوره داخل المنظمة وبشكل عام سنتعرف عن دور الاتصال في المطلب الموالي وما يمثله للأفراد بداخلها.

المطلب الثاني: دور الاتصال حسب كل موقف

و يشكل الاتصال أهمية رئيسية للإدارة وذلك بعد أن ظهرت المنظمات الكبيرة وبعدت المسافة الاجتماعية التي تفصل بين العاملين والإدارة وتعددت المستويات الإدارية¹.

ويمثل الاتصال الضوء الذي تستطيع الإدارة من خلاله معرفة رغبات ومشاكل العاملين وردود فعلهم نحو سياساتها ووجهات نظرهم نحو المشرفين، إلى جانب كونها الوسيلة التي تحمل للعاملين مضامين سياسات الإدارة و أهدافها والتعرف على أهداف الجماعات داخل التنظيم بغية السعي لتحقيقها تحقيقاً مشتركاً.

كما يمثل الاتصال الضوء الذي ينبير للعاملين طريقهم، ويمكنهم من تحديد مواقفهم واتجاهاتهم أو التزاماتهم نحو العمل كما يمثل الاتصال معرفتهم رأي الإدارة بمستوى أدائهم إذ يبقى الفرد في موقف غير مستقر حينما يجهل ما يراد منه وما دوره المحدد والمميز في المنظمة.

والاتصال الجيد يعين الإدارة على اتخاذ القرار الصائب وبدون تأخير إذ أن عدم وصول المعلومات أو وصولها متأخرة أو ناقصة أو مشوشة يؤدي إلى عدم تكامل مقومات القرار الإداري

¹د: علي الشرقاوي، نفس المرجع السابق، 2002 ص 427

ومن ثم ضعفه أو تأخيره¹. كما أن الاتصال الجيد يبعد التشويش والإشاعات، وينقل المعلومات بسهولة وحرية.

الاتصالات وسيلة تعين الإدارة على تغيير سلوك العاملين، حيث تتعرف على قدراتهم، وتضمن استقبالهم لرسالتها، وتفهمهم لمضمونها ومن ثم تغيير سلوكهم بموجبها ولكن لا يحدث ذلك إلا إذا كانت الاتصالات فعالة، إذ للفرد حرية الانتقاء والاختيار للمعلومات، كما أنه له حرية التصور الاختياري للمعلومات وبالطريقة التي تتفق مع حاجاته حتى ولو عمد إلى التشويش كما يملك الفرد حرية التذكر الاختياري للمعلومات فقد يلجأ إلى تناسي المعلومات التي لا تتجانس مع معتقداته و آرائه وأخيرا فهو صاحب القرار النهائي في تحديد سلوكه وتصرفاته رغم تسلمه المعلومات².

يساعد الاتصال بعدة مهام التي يقوم بها المدير أثناء نشاطه داخل المنظمة وهذا ما يثبت أهمية الاتصال كوسيلة إدارية تعمل على تقارب الأفراد وتبسيط المهام وتتجلى هذه الأهمية في³:

- تحديد الأهداف الواجب تنفيذها؛
- تعريف المشاكل وسبل علاجها؛
- تقييم الأداء وإنتاجية العمل؛
- التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة؛
- تحديد المعايير ومؤشرات الأداء؛
- إصدار الأوامر والتعليمات؛
- توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم؛
- التأثير في الآخرين وقيادتهم؛
- حفز وتحسيس العاملين.

والمواقف التي يتجلى فيها الاتصال وتبين درجة أهميته هي⁴:

الموقف الأول: وتكون درجة الأهمية فيها بالغة ويكون طرفي الاتصال فيه الرئيس، المرؤوس و ذلك طبقا للوظائف التي تؤدي عن طريق الاتصال ومنها:

- شرح طريقة أداء العمل للمرؤوسين، وعلاقته بباقي الأعمال في المنظمة؛
- إعطاء المرؤوسين معلومات عن الإجراءات والممارسات الخاصة بالعمل؛
- تحديد أهداف وسياسات العمل للمرؤوسين؛

¹د: مهدي زويلف، د علي العضالفة، إدارة المنظمات نظريات وسلوك، المجلد اوي عمان 1996 ص280

²د: مهدي زويلف، د علي العضالفة، نفس المرجع 1996 ص280

³د: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص، ص356، 357

⁴د: أحمد ماهر، نفس المرجع ، 1999 ، ص357

- تدريب المرؤوسين ورفع مهاراتهم؛
- نصح المرؤوسين ومساعدتهم في حل مشاكلهم.

ويلاحظ أن هذه المهام منحصرة على الطرف الأول (الرئيس) وهنا تتجلى الأهمية التي تكون في صلاحيته التي تسمح له بالتدخل المباشر في كل مل ما يتعلق بالمرؤوسين.

الموقف الثاني: هنا درجة الأهمية مهمة ويكون طرفي الاتصال فيها زملاء أو وحدات تنظيمية على نفس المستوى وتتجلى الوظائف في هذا الموقف كالآتي:

- التنسيق بين الزملاء أو بين الوحدات التنظيمية في كيفية أداء العمل المشترك بينهم؛
- تشجيع التعاون بين الزملاء أو بين الوحدات؛
- تعزيز الزملاء أو الوحدات اجتماعيا في المواقف التي يواجهونها؛
- بث ونشر المعلومات التي تهتمهم.

الموقف الثالث: درجة الأهمية في هذا الموقف مهمة جدا، وطرفي الاتصال تتمثل في المرؤوسين والرؤساء بالشكل العكسي للموقف الأول وتكون الوظائف المنتظرة من الاتصال في هذا الموقف هي:

- الاستفهام عما يجب عمله وكيف يتم الأداء؛
- رفع المعلومات عما تم انجازه؛
- رفع معلومات عن مشاكل العمل والمشاكل الشخصية؛
- رفع معلومات عن الزملاء والوحدات والعلاقة بينهما؛
- رفع معلومات عن كيفية العمل بالإجراءات والسياسات.

المطلب الثالث: أهمية الاتصال في التنسيق

تتأثر العمليات التي تنتهج داخل المنظمة، ومن أهم هذه العمليات التنسيق والتوجيه حيث تركز على العملية التفاعلية المستمرة بين الأفراد والجماعات، ومن هذه التفاعلات تبادل الأفكار والمعلومات والآراء والمشاعر والأحاسيس والقيم والاتجاهات و أن كل عملية إدارية تحتاج إلى اتصال.

وقد عرف برنارد المنظمة بأنها تتكون من أفراد قادرين على الاتصال فيما بينهم ولديهم الاستعداد للعمل متحدين لتحقيق هدف مشترك، وأكد على أهمية وضرة الاتصال ووضعه في موقع مركزي في نظرية التنظيم لأن الهيكل التنظيمي وعمق ونطاق التنظيم يتحددان كلياً بواسطة فنون الاتصال.

يعتبر الاتصال الأساس الذي يبنى عليه التنظيم والإدارة، وهو يمثل العمل اليومي للمنظمة وهي مفتاح الإدارة ولا عجب أن يعتبر البعض أن مشكلة الإدارة الرئيسية في الوقت الحاضر هي الاتصال وبخاصة في المنظمات كبيرة الحجم.

وقد عبر أحد الكتاب عن أهمية الاتصال بالقول أن الاتصال هو مفتاح التنسيق الفعال ويعتمد التنسيق بشكل مباشر على الحصول على المعلومات ونشرها أو إرسالها ومعالجتها، وكلما زادت الأعمال الواجب تنسيقها تغييراً وعدم استقرار أو ثبات، كلما زادت الحاجة إلى معلومات، ولهذا يرى البعض أن ينظر إلى التنسيق على أنه أساساً عمل يتعلق بمعالجة المعلومات¹.

بعد التطرق إلى ماهية الاتصال وأهميته يدفعنا الأمر على أن نتحدث إلى أي مدى تصل فاعليته بالتناسق مع عناصر الاتصال وبداية يكون الحديث عن الأهداف التي يرتبط بها الاتصال لتحقيق ما تصبو إليه المنظمة وهذا ما يتم الحديث عنه في المبحث الموالي مع إدراج نماذج خاصة بالاتصال.

¹د: حسين محمود حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد، الطبعة الثانية، 2000 ص221

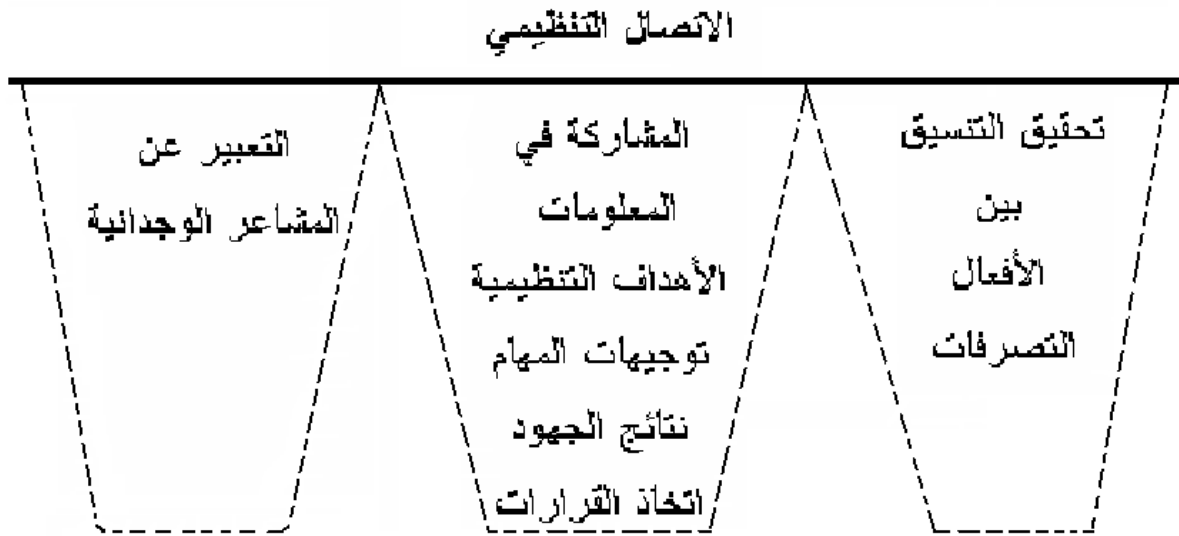
المبحث الثالث: فاعلية الاتصال

المطلب الأول: أهداف الاتصال

كما رأينا أن للاتصال أهمية كبيرة جدا فهي توضح الهدف منه لأجل استمرارية العملية الاتصالية، بالشكل السليم وإبصال المعلومات الصحيحة لضمان أخذ قرارات مناسبة وذكية لحزم أمور المنظمة وإيصالها للأهداف المرغوب فيها. وعليه الأهداف كما يلي¹:

1. تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: تنظيم تصرفات وأفعال الأفراد لتحقيق أهدافها وهذا لتفادي أداء مهام متباعدة عن بعضها البعض ويحدث انفصال لعمل الأفراد فيما بينهم، فالالاتصال يحقق الترابط والتماسك بين عناصر كل المنظمة وتوجيهها للعمل المشترك؛
2. المشاركة في المعلومات: هنا يحقق الاتصال الجمع بين الأفراد، في توجيه سلوكهم وتحقيق الأهداف التنظيمية بتبادل المعلومات فيما بينهم وتعريفهم ما يجب عليهم وما الذي لهم والكل يتشارك في المعلومة حسب موقعه؛
3. اتخاذ القرارات: وهذا أهم غرض وهدف للاتصال فبعد كل المسار الذي يتخذه يكون نتاجه أخذ قرار على المرسل إصداره والمستقبل تلقيه، ويكون أساس و سلامة القرار حسب حجم المعلومات المتوفرة التي تساعد في عدة مشاكل أو تقييم النتائج؛
4. التعبير عن المشاعر الوجدانية: يحدث تفاعل بين الأفراد الموجودين في نفس المنظمة مما يجعلهم يتقاسمون بعض المشاعر محاولين التعبير عنها بطرق مختلفة من أهم هذه الطرق التواصل فيما بينهم وعلى المنظمة استغلال الجانب الإيجابي من هذا التفاعل في سيرورة تحقيق أهدافها وضمان بقاء الأفراد في حالة بذل وعطاء.

¹د: راوية حسن السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 170



أهداف الاتصال في المنظمة

الشكل رقم 3-1 للدكتورة راوية حسن من كتاب السلوك في المنظمات ص 170

تلعب عناصر الاتصال دور كبير ومهم جدا في ضمان نجاح العملية الاتصالية حيث كلما كانت هذه العناصر في تجانس فيما بينها يكون مضمون الرسالة في أمان فما هي هذه العناصر وكيف يتم التنسيق فيما بينها؟

المطلب الثاني: عناصر الاتصال ونماذجه

يكون للاتصال فاعلية بعدة محددات وتنشأ هذه المحددات عن طريق عناصر الاتصال التي يتفاعلها واحتمالها تعطي تفعيل ومصادقية للهدف المرجو، فعليه نتطرق لعناصر الاتصال مع الشرح لطبيعة كل عنصر. والعناصر هي المرسل، الرسالة، الوسيلة، المستقبل. ونتاج هذا التفاعل يعطي سلوكا أو قرارا يعتمد عليه في ضبط شؤون المنظمة، والعناصر هي كالآتي¹:

1. **المرسل:** وهو مصدر الاتصال الذي يقدم معلومات لنقلها إلى الطرف الآخر، ويتأثر ذلك بفهمه وإدراكه للأمور و بالخبرات السابقة، كما تؤثر حاجاته واهتماماته وقيمه وانفعالاته على الأفكار التي يقوم بإرسالها.
2. **الرسالة:** وهي المعلومات والأفكار وقد تكون حقائق أو مشاعر أو عواطف يرغب المرسل نقلها أو تبادلها مع الغير، ويجب أن تتناسب الرسالة مع وسيلة الاتصال المستخدمة، فمثلا المذكرة الروتينية لا تتناسب مع إعلان قضية هامة ومؤثرة لأنها لن تعمل على إثارة الأفراد واستقطابهم إليها. " وقد تأخذ الرسالة أشكالا عديدة منها الرموز التالية: الكلمات، الحركات، الأصوات، الحروف و الأرقام، الصور، السكوت، تعبيرات

¹د: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999 ص، ص 354، 355

الوجه ويعرف أن الصياغات والرموز قد تكون لها معاني مختلفة باختلاف الناس كما قد يحتوي على معاني ضمنية أو خفية أو مترادفة أو متعارضة."

3. **وسيلة الاتصال (القناة):** وهي الطريقة التي يختارها المرسل لنقل رسالته و قد تتمثل في الأشكال التالية:

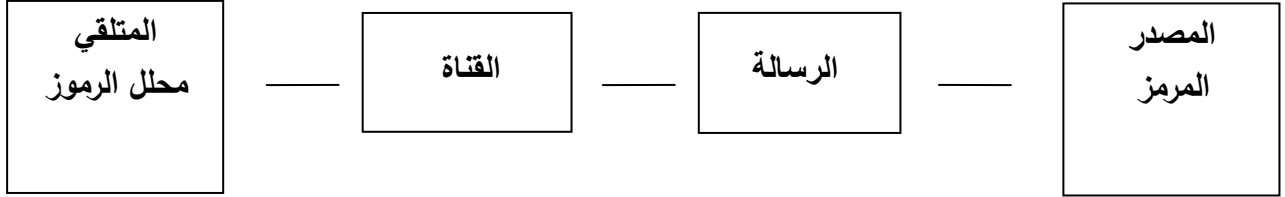
- المناقشة أو الحديث وجها لوجه؛
- الاتصالات التليفونية؛
- البريد الالكتروني؛
- المذكرات والخطابات المكتوبة؛
- الصور والرسومات؛
- المقابلات والاجتماعات؛
- شبكة المعلومات بالكمبيوتر؛
- الخرائط والرسومات البيانية؛
- لائحة المعلومات بالمنظمات؛
- صناديق الاقتراحات؛
- الشكاوي.

وتصنف هذه الأشكال إلى شفهي وكتابي وهذا حسب الضرورة لاختيار الشكل المناسب للرسالة.

4. **المستقبل:** هو الذي يستقبل الرسالة ويحيلها إلى معلومات وأفكار، وترجم مدى فعالية مضمون الرسالة بكيفية الاستقبال أو التنفيذ أو الإدراك والفهم.

نماذج الاتصال:

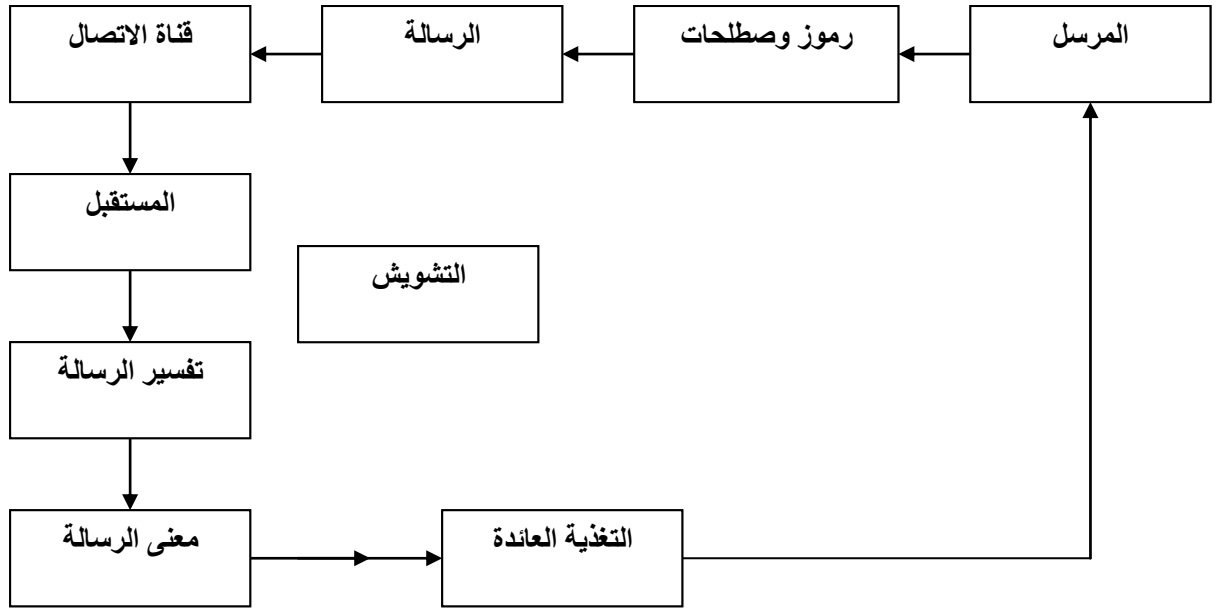
وقد تعددت نماذج الاتصال وهذا حسب تبسيط أو تعقيد العملية الاتصالية و أول نموذج هو نموذج بيرلو الذي يوضح عناصر الاتصال الأربعة:



شكل رقم 1-4 نموذج بيرلو

الشكل رقم 1-4: د/ صالح خليل أبو أصبع، العلاقات العامة الاتصال الإنساني دار الشروق ص14

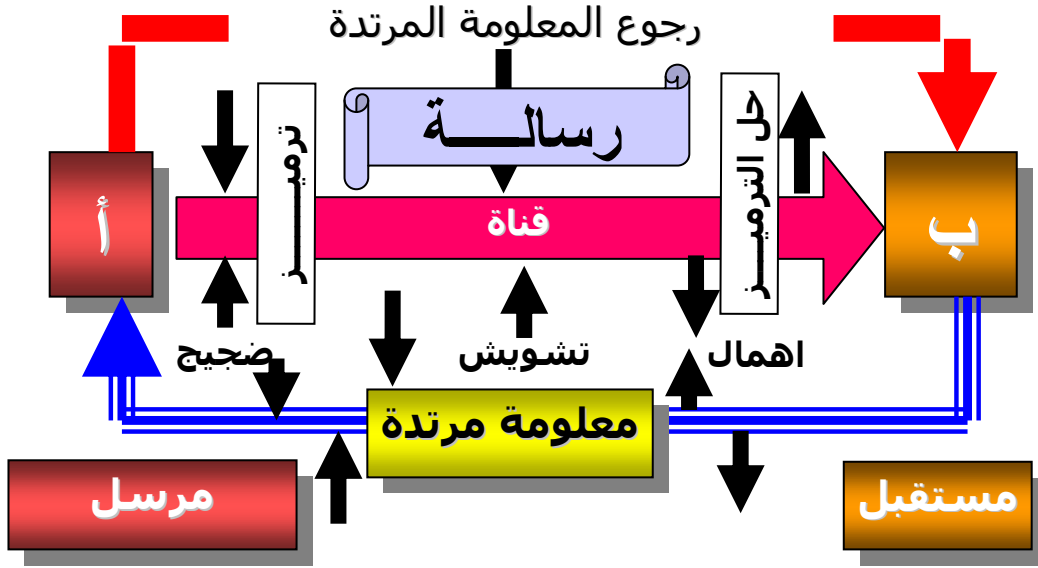
هذا النموذج شديد البساطة حيث يوضح عناصر الاتصال بدون أي تعقيد، هناك المصدر(مرسل) الذي يحدث الرموز التي تتمثل في الرسالة، والرسالة لها قناة محددة تمر عليها لتصل للمتلقي (المستقبل) الذي يتولى تحليل الرسالة وحل رموزها.



الشكل رقم 1-5: نموذج شانون Schannon للدكتور يونس عبدالعزيز مقدادي و الدكتور يحي عبد الكريم حداد من كتاب مدخل إلى علم الإدارة دار زهران، 1995، ص 101

إن نموذج شانون هو من أهم نماذج الاتصال من حيث توضيحه لكل عناصر الاتصال والعلاقة التي تربط بينهم، فالرسالة تبدأ من المرسل وتنتج إلى المرسل إليه حاملة رموز ومصطلحات تمثل مضمونها الذي يهدف إلى تحقيق غاية معينة فتمر هذه الرسالة عن طريق قناة منتقاة حسب طبيعة المضمون لضمان فاعلية في الاتصال، فتصل إلى المستقبل الذي يقوم بتحليل هذه الرموز ويعطي لها معنى ويكون حسب ما أراده المرسل وما يثبت أن الرسالة قد وفّت معناها هو التغذية العكسية وهي المعلومات المرتدة التي تنتج عن ردة الفعل من طرف المستقبل نحو المرسل و هذا إن كانت الرسالة في ظروف عادية أما إن كان هناك ما يعطلها فيطلق عليه التشويش وهو موضح هنا في هذا النموذج في اللحظة التي يكون المستقبل يفسر الرسالة فيحدث خلل في تحقيق الهدف منها وسنتطرق لهذا العنصر في المعوقات.

الشكل المبسط للاتصال



شكل رقم 1-6 نموذج لاسويل

نموذج الاتصال Laswell¹: هذا النموذج واضح ومبسط يظهر جميع عناصر الاتصال مع تحديد المعلومة المرتدة و انعكاس هذه المعلومة أيضا، بين المرسل والمستقبل وتوضيح بعض العقبات التي لها أن تعطل مسار المعلومة فماذا يتضمن هذا النموذج؟ يتضمن هذا النموذج ست أسئلة متكاملة تعطي صورة متجانسة عن هذا النموذج وهي كالآتي:

1. من المتكلم: يدفعنا هذا السؤال لمعرفة شخصية المرسل؛
2. لقول ماذا: أي تحديد المضمون، القيمة المعلوماتية، الكلمات، الأفكار، الدلائل والتأكيدات، الإنكار كل هذه النقاط تؤخذ بعين الاعتبار لكتابة رسالة هادفة؛
3. لمن: يدفعنا الحديث عن المستقبل وميزاته التي تؤمن وصول الرسالة بشكل صحيح أو يؤدي إلى إهمالها وضياعها وتفقد معناها والهدف منها؛
4. كيف: أي القناة المستعملة لنقل الرسالة ولها أن تتميز بخصائص معينة منها(صور، ألوان، رموز، أسلوب الرسالة ... الخ)؛
5. الهدف: ما الغرض من الاتصال سواء كان معلن أو سري، وإن لاحظ المستقبل أن الأهداف التي يطمح إليها المرسل لا تعنيه تؤدي به إلى إهمال هذه الرسالة.

¹ Ecole de formation secretaire générale d'université « dialogue social et communication de 05 au 07 décembre 2005 université de Biskra animé par Mr. B. OUNANE

6. النتائج: وهي معرفة مدى فعالية الاتصال، أي وصول الرسالة بالشكل الصحيح و السليم أو أنها لم تف بالغرض المطلوب منها.

المطلب الثالث: مدى فاعلية الاتصال

يتمثل الاتصال في عملية نقل المعلومات التي تتم خلال التفاعلات الاجتماعية، والسؤال الهام هنا الذي كان محور دراسات الاتصال خلال السنوات الماضية: ما هي العوامل التي تحكم فاعلية الاتصال في التأثير على مدركات وسلوك أطراف الاتصال وفي تحقيقهم لأهدافهم من هذا الاتصال.

وتتفاوت عمليات انتقال المعلومات بين أطراف الاتصال من حيث قدرتها على تحقيق معايير كفاءة أو فاعلية الاتصال ويمكن تلخيصها كالآتي:

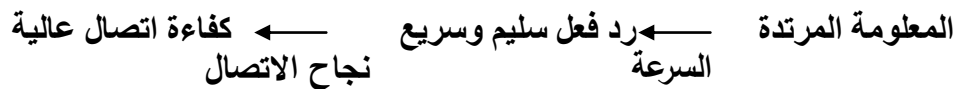
* السرعة¹: يرجى من الرسالة أخذ أقصر وقت ممكن، ولكن مدى السرعة أو البطء يعود على الوسيلة المستخدمة، وهذا عند حدوثها في ظرف زمني، وتكون الحاجة إلى معلومات أو قرارات في أسرع وقت ممكن لضرورة حتمية وهناك بعد آخر للسرعة يعني أن أهمية السرعة تتجلى في الوصول المناسب وتلبية الغاية منها لإتخاذ قرار أو إجراء معين حسب طبيعة المرسل أو المستقبل وهي:

- انتقال المعنى: ضمان فهم الرسالة من طرف المتلقي؛
- التأثير على متلقي الرسالة: أن تؤثر الرسالة في مدركات أو مفاهيم أو سلوك المتلقي كما أراد المرسل لهذا التأثير أن يكون؛
- إشباع حاجة متلقي الرسالة إلى المعلومات.

هناك بعد آخر لمعايير فاعلية الاتصال زيادة عن السرعة وهي:

- الارتداد (المعلومات المرتدة feed back): ويكون هذا الارتداد وبالشكل السريع عند استعمال الوسائل الشفهية، وتساعد أطراف الاتصال ونجاحها عكس الوسائل الكتابية (مذكرات، تقارير) فهي بطيئة وغير فعالة في تقديم المعلومة المرتدة.

الشكل 1-7: علاقة الارتداد بكفاءة الاتصال



¹ د: أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية 1986، ص، ص 224، 225

* التسجيل: إمكانية الاحتفاظ بوسائل الاتصال المكتوبة المستعملة وهذا لإمكانية الرجوع إليه وعدم مضيعة الوقت في إعادة الكتابة والتواصل من جديد، تسهل عملية التسجيل في متابعة حركة التواصل دون العودة إلى نقطة البداية. خصوصا في الحالات المستعصية والمعالجة مسبقا أما الشفوي يصعب الاحتفاظ به رسميا.

* الكثافة: تتميز بعض الوسائل بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة مثل الخطابات والتقارير، الأمر الذي يمكن من استخدامها في عرض المعلومات المعقدة والمسهبة أو الخطط أو نتائج المتابعة والرقابة، كلما قدمت وسيلة الاتصال معلومات كثيفة كلما كان أفضل وهذا لتوسيع مجال الفهم وإبعاد التساؤلات وضمان وصول المعلومات مجمل.

* الرسمية: تشمل الرسمية في الاتصال طبيعة الرسالة ومتعلقة بتصرف رسمي كعملية النقل، الترقية، التوظيف، التقاعد، المكافأة، الاجتماعات، اللجان والتقارير..... الخ ويقل مجال الرسمية في العلاقات الداخلية بين الزملاء أو الوحدات التنظيمية.

* التكلفة: كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان ذلك أفضل وتشمل التكلفة الأدوات المكتبية المستخدمة: الطبع، البريد، التليفون، أجور العمال المشتركين في الاتصال وتتمثل في تكاليف الإرسال والاستقبال والتخزين والتحليل والاسترجاع والتكلفة عنصر نسبي حيث أننا قد نقول أنها تكلفة مناسبة وذلك مقارنة بالعوائد المحققة.

والجدول رقم 1-1 الآتي يوضح وسيلة الاتصال مع خصائصها ومدى فاعليتها:

وسيلة الاتصال	السرعة	الارتداد	التسجيل	الكثافة	الرسمية	التكلفة
مقابلة غير رسمية	سريع	عالي	غير مسجل	متوسط	غير رسمي	منخفض
اجتماع رسمي أو لجنة	سريع نسبيا	عالي	مسجل	متوسط	رسمي	متوسط
تليفون	سريع	متوسط	غير مسجل	متوسط	غير رسمي	منخفض
مذكرة داخلية	متوسط	منخفض	مسجل	عالي	رسمي	منخفض
تقرير	بطيء	منخفض	مسجل	عالي	رسمي	عالي
خطاب	بطيء	منخفض	مسجل	عالي	رسمي	عالي

المصدر: فعالية وسائل الاتصال المختلفة لأحمد ماهر السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ص

364

وكل هذه الوصايا تتعلق بالمدير أو المسير بالدرجة الكبيرة، حيث عليه الالتزام في تصرفاته و أقواله لضمان مصداقية التعامل مع المستخدمين وتحقيق الهدف من الاتصال.

المركزية واللامركزية في الاتصال¹:

تعتبر من الأبعاد الأساسية التي يندرج عن طريقها الاتصال وتحدد مدى فعاليته، فحسب طبيعة تنظيم المنظمة وحسب الموقع الجغرافي، وعلى طبيعة القرارات (درجة أهمية القرار ترتكز على درجة المصدر) والتي تتخذ بجمع المعلومات التي يحكمها البعد والقرب من مصدر القرار.

فالقرارات التي تتم بطريقة مركزية لا بد وان تمر في مسالك اتصالية طويلة حتى تصل إلى المستويات التنفيذية، ويتطلب ذلك زمنا طويلا وترتيبات معقدة، حتى يمكن إيصال القرارات في الوقت المناسب، أو رفع المعلومات والتقارير في الوقت المحدد.

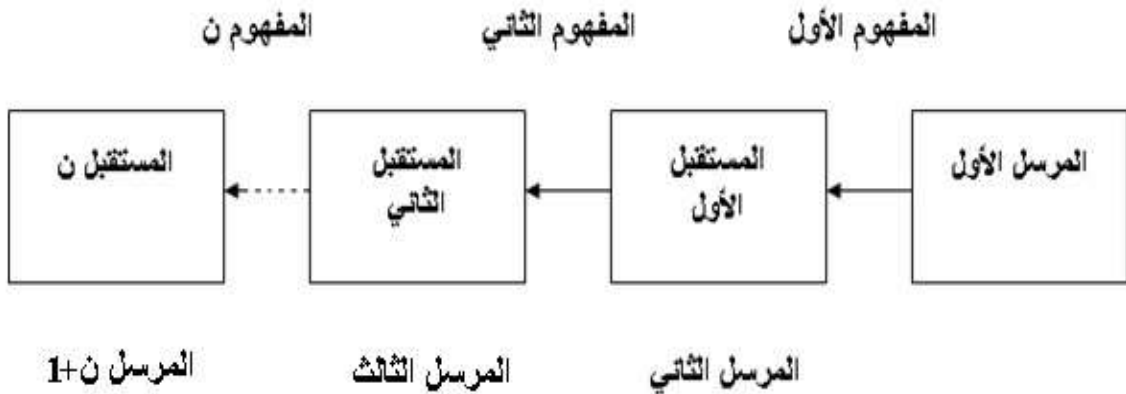
فاللامركزية تعمل على تجنب المشاكل التي تصادف الاتصال في حالة البعد وفي حالة الترتيبات والعمليات التي تحتاج إلى سلطة عليا فالتفويض يسهل من عملية اللامركزية ومن ناحية أخرى، حتى عندما تصل القرارات إلى المناطق البعيدة فمن المحتمل ألا تصل بنفس الدقة فمسالك الاتصال الطويلة

¹ د: علي الشرقاوي العملية الإدارية وظائف المديرين ، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، 2002 ص391

ذات النقاط المتعددة تميل إلى تشويه المعاني التي يتضمنها وبالتالي تبدو بعض معانيه وكأنها غامضة وتحتاج إلى تفسير، ويزداد الأمر تعقيدا وغموضا عندما تتم القرارات بتفسيرات شفوية، إذ تضاف أبعاد شخصية وإنسانية يمكن أن تحرف المعاني وتتعدّد عملية الاتصال وتفقد فعاليتها والهدف المطلوب منها الذي يتمثل في إيصال الرسالة في أكمل وجه وتنفيذ القرار بشكل فعال.

فيمكن تصور مسار الرسالة التي تنتقل عبر مسلك طويل كالتالي:

الشكل 1-8: مسار الرسالة في المسالك الطويلة



يعني أن الرسالة في حالة المركزية تنتقل عبر مسالك طويلة مما يجعل المفهوم معرض للتشويه أو الغموض أو الانحراف عن المقصود، وهذا يعتمد على كفاءة المستقبلين الذين سرعان ما يتحولون إلى ناقلين، أي كلما كان الأفراد والأيديولوجيات متقاربين تكون الرسالة في مأمن من التشويه الغموض والتساؤلات الكثيرة في نهاية المسار أي عند المستقبل الأخير الذي إما عليه إصدار قرار أو تنفيذ مهام أو نشر معلومات وكل هذا الأمر يتأثر بالشكل الشفوي أكثر منه كتابي.

خلاصة الفصل

إن الاتصال عملية مهمة جدا في الإدارة وهذا ما دلت عليه مجمل البحوث والدراسات القديمة والحديثة وكذا التعريفات التي تم التطرق إليها فهو يضمن تدفق المعلومات باستمرار، وتظهر جلية أهمية الاتصال في المستويات التي يكون عليها، فكل مستوى متميز عن الآخر ويحدد بأشكال منها الأطراف المعنية بالاتصال، أما الشكل الثاني الذي يوضح أهمية الاتصال هو من منظور الإدارة والأفراد فتعتبر وسيلة مهمة لطرح الإشكالات ومعرفة ردود الأفعال.

فللاتصال أهداف تساعد الأفراد في اتخاذ قرارات صحيحة وتبادل معلومات بالمشاركة مع الآخرين والمناقشة فيها. هناك عناصر أساسية للاتصال تتمثل في المرسل، الرسالة، الوسيلة و المستقبل وقد تعددت نماذج الاتصال حسب تبسيط أو تعقيد الاتصال فكل نموذج يوضح نقطة مهمة فيه، وقد حددت نقاط فاعلية الاتصال في السرعة، انتقال المعنى، التأثير على المتلقي، الارتداد (التغذية العكسية).

وهناك المركزية واللامركزية في الإدارة التي لها علاقة بالرسالة وطبيعتها فأهميتها تعطي الأولوية للمرسل من المركزية، وهكذا فاللامركزية تخدم الاتصالات الروتينية والعادية، أما المركزية فلها الرسائل الصعبة والإشكالات المعقدة.

الفصل الثاني: أنواع و مبادئ ومعوقات الاتصال الداخلي

مقدمة الفصل

* المبحث الأول : أنواع الاتصال

- المطلب الأول: أنواع الاتصال
- المطلب الثاني: أعمال بافلاس و باريت و ليفيت
- المطلب الثالث: شبكات الاتصال

* المبحث الثاني: مبادئ الاتصال

- المطلب الأول: مبادئ الاتصال
- المطلب الثاني: محددات اتصال الناجح

* المبحث الثالث: معوقات الاتصال

- المطلب الأول: المعوقات الشخصية
- المطلب الثاني: المعوقات المادية
- المطلب الثالث: معوقات أخرى في المنظمة

خلاصة الفصل

الفصل الثاني: أنواع و مبادئ ومعوقات الاتصال الداخلي

مقدمة الفصل

كما تم تبين أهمية الاتصال في العملية الإدارية وكيفية ربطها لجميع الوظائف الموجودة داخل المنظمة، مما يساعد تسهيل استمرارية النشاط مع تنظيم كل الوسائل التي تستدعي سرعة التواصل، يتم الحديث في هذا الفصل عن الأنواع التي يتخذها الاتصال ، وما هي الحالات التي يكون فيها الاتصال (مقابلات، تقارير..)، ثم نتحدث عن الأعمال التي قام بها الباحثون في تحديد شبكات الاتصال و خصائصها، ثم نتطرق إلى معرفة مبادئ الاتصال التي تساعد في فاعلية الاتصال، ويتم إدراج محددات الاتصال الناجح التي تحدث عنها روبرت أدنر وزميله موريس ولف. و في المبحث الأخير الذي يعني مباشرة الموضوع الرئيسي وهو معوقات الاتصال فكيف تكون، وما العوامل التي تدخل فيها.

المبحث الأول: أنواع الاتصال

تمهيد

عندما نبحث عن اتصال جيد وعن كفاءة عالية لإرسال المعلومات واستقطابها، يستدعي منا الأمر البحث عن وسائل معينة ومناسبة لطبيعة الرسالة، فتعددت أنواع الاتصال من حيث عدة مقاييس منها طبيعة الرسالة واتجاه الاتصال وأطراف الاتصال، حيث يتم الحديث عنه في المطلب الأول، كما أن المطلب الثاني يتم التطرق فيه عن أعمال بافلاس و باريت و أهمية هذه الأعمال في الاتصال أما المطلب الثالث فيكون عن الشبكات.

المطلب الأول: أنواع الاتصال

تنوع الاتصال حسب طبيعة الرسالة والوسيلة فلكل أهميتها حسب وقت وكيفية استعمالها فتجزأ إلى ثلاث أشكال، حسب الطبيعة والاتجاه والأفراد.

1. **حسب الطبيعة:** أي أن الاتصال يكون على أربع حالات إما كتابي أو شفوي أو إلكتروني أو عبارة عن حركات جسمية.

(1) **الاتصال الكتابي:** يتخذ الطابع الرسمي في المنظمة أي لا مجال من التملص من المسؤولية في حالة وقوع الأخطاء، ويتمثل الكتابي فيما يأتي¹:

- **الخطابات (الرسائل):** وهي تمثل وسيلة من الوسائل الرسمية للاتصال مع الأفراد خارج المنظمة الموجودين في وحدات خارجية أو فروع أخرى؛
- **المذكرات:** وترسل أو توجه عادة للأفراد والجماعات داخل المنظمة، وتميل المذكرات للتعامل مع موضوع واحد كما أنها تمثل وسيلة غير شخصية لأنها توجه لأكثر من فرد، وهي أيضا أقل رسمية من الخطابات؛
- **التقارير:** وتلخص التقارير عادة النتائج المتعلقة بمشروع معين أو توضيح التقدم في موضوع أو مشكلة معينة وعندما يقدم التقرير معلومات يمكن استخدامها في اتخاذ القرار؛
- **الكتيبات:** وتشتمل الكتيبات على وظائف عديدة منها: الإرشاد و التوجيه، قوانين، تعليمات و أوامر، وهناك كتيبات تشغيلية تصف كيفية أداء المهام لتسهيل التواصل بين الفرد والمهمة؛
- **النماذج:** وهي وثائق نمطية والتي تدون عليها معلومات التقارير، وتقدم النماذج لجعل الاتصال أكثر كفاءة وفعالية.

¹ د: راوية حسن، السلوك في المنظمات الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999 ص 191

وهناك نماذج أخرى تكون في حالات خاصة إما لحدوث منازعات داخلية أو لمتابعة البرامج المتعلقة بالحياة المهنية أو تكون هناك أحداث جديدة تتمثل فيما يلي: نماذج الشكاوي الطلاب الخاصة بالترقية، النقل، المشاركة في المسابقات المهنية و الملصقات التي تكون على لوح الإعلانات الخاص بالمنظمة ويتعلق بالأحداث الجديدة التي تطرأ في المنظمة يرجى إعلام المستخدمين بها.

(2) الاتصال الشفوي: وهو أكثر أنواع الاتصال التنظيمي تداولاً، ويتم الاتصال الشفوي في كل مكان في المنظمة ويتمثل في المحادثات غير الرسمية، وعند الشروع في أي عمل، وفي المقابلات والاجتماعات، وفي المحادثات الرسمية ويتميز هذا النوع من الاتصال بقوة تأثيره ويرجع هذا إلى التركيز على: كلمات المتحدث، التغيير في نبرات الصوت، التغيير في حدة وقوة الصوت.

وتتمثل قوة الاتصال الشفوي في التأثير على المتلقي أو المستمع في الجوانب الثلاثة السالفة الذكر مما يسهل على المستمع فهم الرسالة وتفسيرها بطريقة صحيحة ومن المواقف الصعبة التي ينطوي عليها الاتصال الشفوي، عند إبلاغ المروءوس لرئيسه عن بعض المشاكل الخاصة بالعمل مثل عدم تحقيق الأهداف المطلوبة، نقص المعلومات، عدم تطبيق القوانين بحذافيرها، ولكن بالرغم من هذه الصعوبة أكد الباحثين مدى فعالية الاتصال وجها لوجه خاصة في نقل الأخبار، وقد يكون من المفيد تدعيم هذا الاتصال ببعض المستندات والحقائق المكتوبة.و يعتبر كأسلوب أكثر فاعلية للفت الانتباه والنظر أو التأديب (إجراء عقابي، أو التشدد لحزم الأمور بين المستخدمين فيما يتعلق بمشاكل العمل).

تتمثل مجمل الحالات الشفوية التي تكون فيها العملية الاتصالية في المنظمة¹:

إصدار الأوامر والتعليمات، المقابلات (مقابلة التوظيف، ، مقابلة الترقية، مقابلة النظر في الشكاوي، مقابلة الإجراءات التأديبية ...الخ)، نظام الاستشارات للمستخدمين كحل للمشكلات ونحوها، الاجتماعات (اليومية، أو الأسبوعية، أو الشهرية، أو السنوية)، البرامج التدريبية وهي زيادة معلومات ومهارات المستخدمين وتطوير مستوياتهم المختلفة، المؤتمرات (وتكون بالشكل الأكثر تجمعا لمناقشة مواضيع لها تأثير بالمنظمة)، الندوات (وتكون لبحث سبل وطرق جديدة في تحسين شؤون المنظمة الداخلية)، اللجان (ويتم فيها عقد اجتماعات لمناقشة أمور الموظفين المهنية والاجتماعية)، الحلقات والزيارات مثل لقاءات الرئيس بالمروءوسين لحل المشكلات أو مراجعة الأداء أو التعرف على المعلومات المرتردة عن طريق إبلاغ بمعلومات جديدة و استعمال تقنيات حديثة.

¹ د: محمد صالح الحناوي، صلاح محمد عبد الباقي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999 ص 238

3) **الاتصال الإلكتروني**¹: ويمثل هذا النوع كل المعلومات والقرارات التي تتداول عن طريق الإنترنت أو الإنترنت أو الفاكس، فهي تعزز نمو وفاعلية الاتصال بين الأفراد ويمكن اتسامها بالغموض أو عدم الفهم الصحيح. ولهذا على المنظمة مراعاة أهمية هذا الاتصال لضرورته الحتمية في هذا العصر المتطور فيكون ملاس للواقع والمستقبل التقني المزدهر بلا توقف.

ومن أهم أنواع الاتصالات الحديثة **الإنترنت** الذي هو عبارة عن دمج كلمتين إنترنا التي تعني داخلية ونت التي تعني شبكة وهي تقصير لكلمة network والمعنى ككل هو الشبكة الداخلية في المنظمة، حيث أنها تعمل على توزيع المعلومات عبر مكاتب وأقسام المنظمة بواسطة شبكة الحواسيب التي توفرها لهذا الغرض، ويتسم هذا النظام بالسرعة وضمان التواصل فيما بين الأفراد، فتعمل المنظمة على تطوير مهارات مستعملي الإنترنت.

■ خصائص الإنترنت²:

وللإنترنت خصائص جيدة تخدم العملية الاتصالية في نحو كل العقبات الخاصة بالوقت والمسافة فبإمكان هذا النوع من الاتصال إرسال رسالة أو عدة رسائل لمستقبل أو عدة مستقبلين في آن واحد ومهما كان موقع هذا المستقبل داخل المنظمة أو لفرع بعيد عنها فيمكنها السيطرة على الحيز المكاني والزمني. وتتمثل الخاصية الثانية في تحديد المرسل إليه في حالة رسائل خاصة معينة بأطراف محددين فيتم الاتصال عن طريق البريد الإلكتروني الشخصي للمعني، فبهذه الطريقة يضمن الوصول السريع للرسالة مع ضمان الرد بالسرعة المماثلة.

أما الخاصية الثالثة وهي المهمة التي تتمثل في وفرة المعلومات حيث أن الإنترنت تعمل على مدار 24 ساعة / 24 ساعة الذي يساعد الباحثين عن المعلومة في إيجادها بأسهل طريقة والحفاظ عليها بتسجيلها واستعمالها عند الضرورة مما يقوي الإحساس بتحمل المسؤولية.

¹ http://ar.wikipedia.org/wiki/الاتصالات_الإدارية

² Philippe Détrie / Cathrine Broyez . La communication interne au service du management. Liaisons 2001,pp 144-145

(4) **الاتصال غير اللفظي:** يأخذ هذا النوع من الاتصال مركز الوسط بين الاتصال الكتابي والشفوي، ويتضمن كل العناصر المرتبطة بالاتصال الإنساني الذي يعبر عنه بطريقة مكتوبة أو شفوية، وفي بعض الأحيان يكون الاتصال غير اللفظي معبر وله معنى يفوق النوع الأول والثاني وتشمل العناصر الإنسانية كل من التعبيرات بالوجه، الحركات الجسمانية المقصودة وغير المقصودة وتصنف التعبيرات بالوجه إلى: الاهتمام- الإثارة الاستمتاع-البهجة، الدهشة- الصدمة، الخوف-الرعب الغضب-الانفعال، وتعد العين من أكثر مكونات الوجه تعبيراً. وهناك أشكال أخرى يأخذها الاتصال غير اللفظي وتكون فعالة ومباشرة وتتمثل فيما يأتي¹:

- **السكوت والإنصات:** ويعتبر أسلوب فعال للاتصال حيث يخطط بطريقة يستدل من الإنصات والسكوت على أن المقصد قد نقل، حيث هناك بعض الحالات لا تستوجب النتيجة بشكل شفوي أو كتابي، ويكون السكوت والإنصات أوقع أثر منهما، وإن كانت الرسالة في هذه الحالة لا تشكل أي أثر على المستقبل خصوصاً عند تكرارها أكثر من مرة دون لمس الحقيقة فيها، فتفقد مصداقيتها وهذا الجانب السلبي من حيث السكوت والإنصات؛
- **الحركات وإيماءة الرأس:** يستخدم هذا الأسلوب للتعبير عن المعنى كالتعبير بالوجه وغمز العينين، إيماءة الرأس، هز الكتفين، الصفير، التعبير العاطفي، كالدموع والغضب، الإشارات باليد، فهذه التعبيرات والحركات تسمى بلغة الجسد أو البدن فهي دليل على نقل الرسالة والتفاعل معها وتكون كرد فعل تلقائي من قبل المستقبل يشير لمدى تأثره بالرسالة وعلى موافقته أو غير الموافقة ويتطلب هذا الشكل المقابلة المباشرة والرسالة القصيرة أو المتوسطة؛
- **التدريب العملي:** وتؤدي هذه الوسيلة لنقل الرسالة بدون اللجوء للتخاطب، فتعريف الفرد عملياً بكيفية تشغيل وإدارة آلة أفضل من كتابة تعليمات له، أو بيان ذلك شفويًا وبمعنى آخر فإن الأداء الفعلي أو العملي في حد ذاته وسيلة اتصال، وتعتبر هذه الوسيلة مباشرة ومنظمة وتعمل على توفير الوقت في إيصال الرسالة وإبعاد التساؤلات الممكنة مواجهتها أثناء عمليات التدريب كما أنها تسهل من عملية اكتشاف الأخطاء والسرعة في التصحيح و ضبط آليات الاستخدام والممارسة، فالمدير أو المدرب هو موجه ومرشد يراقب العملية التدريبية مما يعمل على تركيز المستقبل في محاولة جديده لفهم ما هو مطلوب وإبراز مهاراته في التنفيذ.

¹ د: عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002 ص ص 294, 295

فهذه العلاقة المباشرة التي تعتمد على الأداء المطلق تكون أكثر تطبيقية وأسهل للعملية التنفيذية و الغرض منها الاستفادة من الخبرة بطريقة مطلقة وبسيطة من طرف الأفراد المتعلقين بالتدريب خصوصا في الحالات العملية.

وهذه الأشكال الأربعة يعبر عنها بالأطراف المعنيين بالاتصال، ومن هنا يتم التطرق إلى الشكل الثاني المتمثل في نوع الأطراف المعنية به فما هي خاصيته؟

2. حسب الأطراف المعنية

وتعتمد العملية الاتصالية في جديتها ودقتها على أطراف الاتصال المشاركين في هذه العملية مما يجعلها تأخذ شكل خاص لإيصال الرسالة و ينقسم إلى قسمين الاتصال الشخصي والاتصال الجماعي.

(1) الاتصال الشخصي: ويتمثل هذا الاتصال بين شخصين وجها لوجه، وهو في الإطار

التنظيمي يمثل أشكالا من المقابلات التي يمكن أن تكون فعالة إذا أحكم إدارتها فعن طريق الاتصال الشخصي يتم أحيانا حل بعض المشاكل، واتخاذ قرارات هامة تؤثر في تطوير المنظمة أو التخطيط لها.

وهذا النوع من الاتصال يتيح تفسير الرسالة المرغوب إرسالها وإعادة التفسير في حالة المعلومات المرتدة التي تعمل على تأكيد وصول الرسالة بالشكل المطلوب، مما يخلق التفاهم بين الأطراف المتشاركين في العملية الاتصالية، بالشكل الصحيح وعليه يتمثل الاتصال الشخصي في عدة أشكال هي كالآتي¹:

1. مقابلة التوظيف: وهي تهدف إلى ملء وظيفة شاغرة، وعادة فإن المقابلة تحاول أن تسد النقص الذي لا تقيه استمارة طلب التوظيف، وتتيح المقابلة الحكم على شخصية طالب الوظيفة؛
2. مقابلة المعلومات: وهي المقابلة التي تتم بهدف الحصول على معلومات من مستجوب حول مسألة ما، كأن يستدعي المدير العام مدير الحسابات ليعرف منه الوضعية المالية للمنظمة؛
3. المقابلات الاستشارية: تهدف إلى معالجة المشاكل التي يعاني منها الموظفون بمحاولتها إعطاء أبعاد للمشكلة لاكتشاف الحل والتعامل معها؛
4. مقابلة التقييم: ومهمة هذه المقابلة تقييم كفاءة أداء الفرد لعمله.
5. المقابلة الانضباطية (التأديبية): ومهمتها تصحيح موقف أو سلوك للموظف مثل إضاعة الوقت، التأخر عن الحضور، الغياب؛

¹ د: صالح خليل أبو أصعب، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق، عمان، الطبعة الأولى 1998 ص56

6. المقابلة الإقناعية: ومهمة هذه المقابلة أن تغير سلوك أو قيم أو مواقف الشخص الذي تجرى معه المقابلة؛

7. مقابلة ترك العمل: وهي المقابلة التي تجرى مع شخص يرغب في ترك العمل ويكون هدفها الحيلولة دون فعل ذلك، إذا كان الشخص كفؤ وتركه للعمل يسبب خسارة ليس سهلا تعويضها.

إن الاتصال الشخصي لا يعني بالتحديد أن يكون هناك شخصين فقط في أطراف الاتصال، فهناك حالات معينة تعتمد على قدرة وكفاءة المرسل أو المستقبل وإن كان في حالة جماعة يدفع بكل شخص أنه معنى بالرسالة شخصيا، كمحاولة تأنيب بالشكل الجماعي أو محاولة تحفيز أو إقناع.

(2) **الاتصال الجماعي أو بين الجماعات:** الاتصال بين الجماعة هو عنصر أساسي في

الإدارة وهو يحقق جملة من الأهداف التي تتعلق بمهام العمل والاجتماعيات:

- أهداف تتعلق بمهام العمل: وتتمثل في الاجتماعات التي تعقد لأجل اتخاذ القرارات ويتم اتخاذ القرار بعد التشاور الجماعي وتقديم حل الاقتراحات والتركيز على أفضل البدائل المتاحة. وفي الاجتماعات التي يقدم فيها المعلومات لجميع أفراد المنظمة بلا استثناء، وفي اللجان المتخصصة في حل النزاعات والإجراءات العقابية، وهناك اجتماعات خاصة تتم بين الأقسام لمناقشة المواضيع الجامعة بينهم، وفي حالة الاجتماعات العملية الخاصة بالبرامج التدريبية التي يكون فيها التدريب جماعي ويشمل الفئة المتخصصة بالجانب التدريبي سواء كانوا أفراد جدد، أو في حالة إدخال تقنيات جديدة على المنظمة تستدعي من العمال التجاوب مع هذا التغيير، وفيما يخص ندوات التوجيه التي تقوم بها المنظمة فهي تعمل على تذكير الجماعات بخطط العمل وبأهداف المنظمة لتفادي انحرافها عنها وهذا كله يتم بالشكل الجماعي لأنه يعني كل أفراد المنظمة دون استثناء.
- الأهداف الاجتماعية: وتتمثل في جميع الأحداث التي تخص المنظمة من إحياء الحفلات الخاصة بالتكريم، المناسبات المتميزة كتاريخ تأسيس المنظمة، تحقيق أرباح بجهود الجميع، توسيع المنظمة، توديع شخصيات مميزة بتكريمهم والاعتراف بتفانيهم والدعوة للإقتداء بهم لرفع معنويات الباقين، مع إقامة رحلات أثناء العطل لتجديد النشاط وزيادة التواصل بين المستخدمين، مع السماح بوجود الاجتماعات غير الرسمية لتداخل المستخدمين فيما بينهم وتوسيع مجال التعامل فيما بينهم من حيث تبادل الآراء والأفكار والمعلومات المفيدة والتي تدخل في صميم العلاقات العامة داخل التجمعات الإدارية.

وبعد التطرق للنوع حسب الأطراف والتعرف على الحالات التي يكون فيها نتطرق إلى النوع الأكثر أهمية والمتمثل في الاتجاه الذي يتخذه الاتصال، وتحديد المواقع التي يتم منها تحديد الاتجاه ونحاول معرفة الأكثر استعمالاً.

3. **حسب الاتجاه:** وتقسّم إلى أربعة اتجاهات ويحدد الاتجاه انطلاقاً من مصدر الرسالة، فموقع المصدر في المنظمة هو الذي يوضح مسار الرسالة و في أي مستوى هي عليه المعلومة، ولأي درجة يصل تأثيرها ففي هذه الحالة يحدث توازن في العملية الاتصالية ولا تقتصر على القرارات والأوامر والسياسات التي تكون من أعلى إلى أسفل بل تدفع بجميع الأفراد إلى المشاركة في اتخاذ القرار وزيادة الترابط والتواصل فيما بين المستويات، مما يزيد من فاعلية الاتصال وثقة الرؤساء بالمرؤوسين واستيعاب كل ردود الفعل من جراء السياسات والتوجيهات المصدرة من طرفهم وتكون الاتجاهات كالاتي:

(1) من أعلى إلى أسفل (الاتصال الهابط)¹: وهو الاتصال الذي يبدأ من المستويات العليا ويتجه إلى المستويات الدنيا وله أهداف تتمثل في تفسير السياسات والأهداف وتوضيح الخطط والبرامج، وحفز الأفراد لتحسين الأداء ويعتبر من أهم واجبات المستويات العليا. ورغم أن هذا النوع من الاتصال يعتمد على المسالك والقنوات التنظيمية وبذلك يبين رسمية المراكز الاتصالية بدقة.

إلا أنه يواجه العديد من الصعوبات التي تنشأ من تعدد المستويات الإدارية، واختلاف المستوى التعليمي والثقافي والاجتماعي بين المستويات وتباعد المواقع الجغرافية وتحديد المراكز المطلوب إعلامها.

¹د:علي الشرفاوي, العملية الإدارية وظائف المديرين, دار الجامعة الجديدة, الإسكندرية, 2002 ص427

وقد حدد كاتز ورفيقه كاهن Katz&Kahn أصناف هذا الاتصال الهابط¹:

- توجيهات محددة حول مهمة ما أو تعليمات حول أداء العمل؛
- معلومات مصممة لتحقيق فهما للمهمة وعلاقتها بمهام المنظمة الأخرى وبشكل أساسي لها وظيفة تنسيقية؛
- معلومات حول إجراءات المنظمة وممارساتها متضمنة سياسات وقوانين ولوائح خاصة بالمنظمة؛
- رجع الصدى إلى المرؤوسين فيما يتعلق بأداء عملهم؛
- رسائل دعائية مصممة بهدف تحفيز المستخدمين وجعلهم يشعرون بالالتزام نحو أهداف المنظمة.

يستخلص من هذه الأصناف أن طبيعة الرسالة في الاتصال الهابط تعتمد على تقديم توجيهات تحرص على محافظة الأفراد على أهداف المنظمة وتقديم المعلومات المساعدة على تحقيق المطلوب وأن تكون المستويات العليا على دراية تامة بما يحدث في المستويات الدنيا وتدخّلها في كل ما يتعلق بأداء المهام في المستويات السفلى مما يدل على أن العملية الإدارية متوازنة بين المستويات العليا والدنيا حيث أن الأعلى يقدم المعلومات والتوجيهات والأدنى يعمل على الاستجابة بالطريقة المرضية لاكتساب الثقة وضمان الاستقرار، والبحث عن الصورة الجيدة من طرف المستخدمين لتقديمها للرؤساء.

(2) من الأسفل إلى الأعلى (الاتصال الصاعد): وهو الاتصال الذي يبدأ من المستويات الدنيا ويتجه إلى المستويات العليا، ويهدف إلى تحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات وتوفير مصدرا للمعلومات يتناول الاقتراحات والشكاوي، كما يستخدم هذا الاتصال لرفع تقارير التقدم في العمل وهو من أهم واجبات المشرفين لأنهم أكثر الأشخاص ارتباطا بالمستويات التشغيلية، وهذا الاتصال الصاعد مهم جدا للمرؤوسين إذ أنه يحقق لهم الشخصية المرجوة، والراحة من التوتر العاطفي والشعور بالانتماء للمنظمة، ويفيد الرؤساء معرفة مدى تقبل المرؤوسين لرسائلهم الهابطة ويعتبر رجع صدى للرسائل.

¹ د: صالح خليل أبو أصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق، عمان، الطبعة الأولى، 1998 ص 65

إن هذا النوع من الاتصال يعتمد أساساً على التدفق المستمر للمعلومات من مختلف المراكز الموجودة داخل المنظمة، ويساعد في سرعته على اتخاذ القرارات التي تمتاز بالدقة والوضوح للسرعة في تقديمها، وتكون المعلومات على شكل توصيات، اقتراحات، توضيحات، تقارير، كشوف توضح الوضعية المستفسر عنها من طرف الرؤساء فهو يمثل نظام معلومات مرتدة يقوم به المرؤوسين.

(3) الاتصال الأفقي أو الجانبي: وهو الاتصال الذي يتم بين أجزاء المنظمة التي تعمل في

مستوى إداري واحد أو بين الإداريين المنفذين وأعضاء الهيئة الاستشارية كالالاتصال الذي يتم بين إدارة الإنتاج و إدارة التسويق أو بين مهندس الإنتاج ومدير البيع... الخ والهدف من هذا النوع هو تقديم المشورة والتوصيات في المسائل الفنية وتقديم التوجيهات والإرشادات. وهذا النوع من الاتصال يسهل في التنسيق مع جميع الأقسام الموجودة في المنظمة بتبادل المعلومات، خاصة التي لها علاقة فيما بينها، وتضمن استمرارية العمل داخل المنظمة سواء كان إداري أو إنتاجي أو تسويقي.

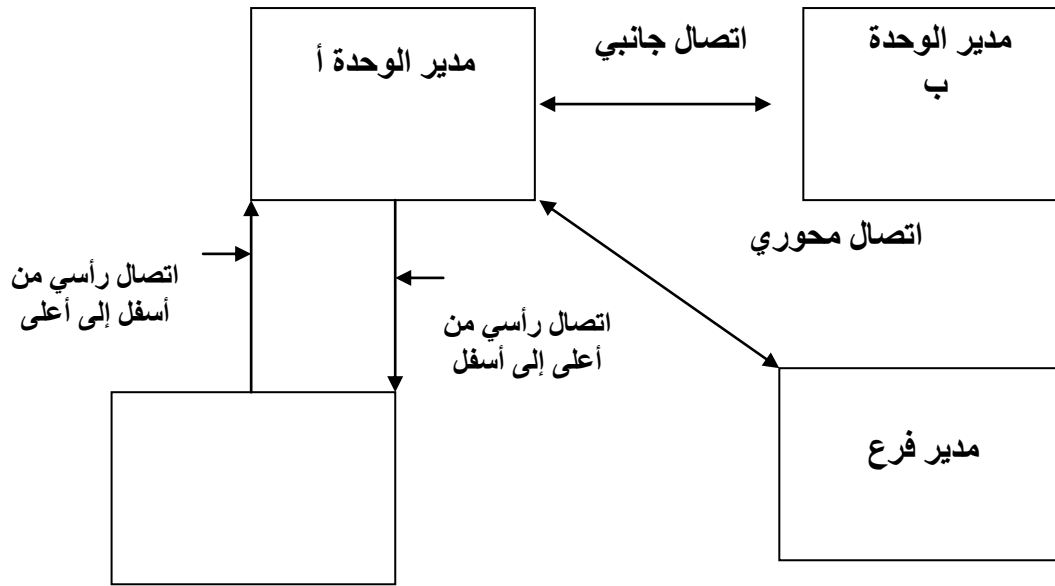
(4) الاتصال المحوري أو القطري: إن هذا النوع أقل استخداماً من الاتصال الرأسي بنوعيه

(الهابط، النازل) والاتصال الأفقي، فهو ذا أهمية بالنسبة للأفراد الذين لا يستطيعون إرسال أو استقبال الرسائل بفاعلية من خلال مسالك أخرى حيث يسود هذا النوع في حالة تعدد السلطة أي وجود سلطة إدارية و أخرى وظيفية.

في حالة هذا الاتصال يكون الأمر غير رسمي حيث انه نادر الحدوث إذا كانت المنظمة في نظامها الداخلي وطابع التسيير لديها يفرض السلطة والاتصالات الرسمية في العلاقات بين الأفراد ومراكزهم التي تعتمد على السلم الهرمي المعتمد من طرف المنظمة.

وفي هذا الشكل رقم 1-2 يتم توضيح الاتجاهات الأربعة للاتصال:

الشكل رقم: 7



شكل الاتصال واتجاهاته الأربعة

د: عبد الغفار حنفي, السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص 402

المستويات العليا والمستويات الدنيا والمستويات الأفقية والتي نادرا حدوثها الاتصال المحوري فيبين الشكل حتى طبيعة الأفراد المشاركة في الاتصال. والكل يعمل على إيصال الرسالة في أكمل وجه وابطس مفهوم، من موقعه الذي يتم منه إصدار الرسالة أو التغذية العكسية التي توضح مدى فعالية الرسالة بالتأثير على المستقبلين، ومن هنا يتم إحداث شبكات تربط بين هؤلاء الأفراد وقد تنوعت أشكال هذه الشبكات حسب موقع القائد الذي يعمل على الربط بين الأفراد ويتم التركيز عليه في تقديم المعلومة أو توضيحها وقد قام باحثون بأعمال توضح فيها ميزات هذه الشبكات ومن أهم هذه الأعمال هي أعمال بافلاس و باريت وأيضا ليفيت **Bavelas&Parrett** و **Leavitt** وستعرض لها بالتفصيل.

من مصطلح الشبكة يتبين لنا أن هناك عدة أفراد متشاركين في العملية الاتصالية وتحكم هذه الشبكة في نوعها الهيكل التنظيمي للمنظمة أو طبيعة القائد، وسنجد هناك عدة أنواع من الشبكات وسنتطرق لكل واحدة منها، مع توضيح مدى فاعليتها وتأثيرها على مسار المعلومة (الرسالة) والمعنيين بها (الأفراد).

المطلب الثاني: أعمال بافلاس و باريت وليفيت

• أعمال بافلاس و باريت و ليفيت 1951¹: قد تم تصميم أربعة نماذج لعلاقات

الاتصال في أربعة جماعات تتكون كل جماعة منها من خمسة أفراد وسنعرض هنا

النموذجين المتطرفين من النماذج الأربعة التي استخدمت في هذه الدراسات.

ففي النموذج الأول تتمركز علاقات الاتصال حول فرد في الجماعة يمكن للأربعة الأفراد الآخرين

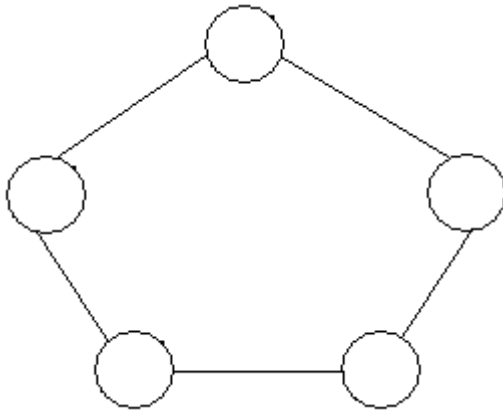
تبادل المعلومات معه، لكن لا يسمح لهم بتبادل المعلومات مع بعضهم البعض ويطلق عليه في هذه

الحالة نموذج العجلة أو حرف X .

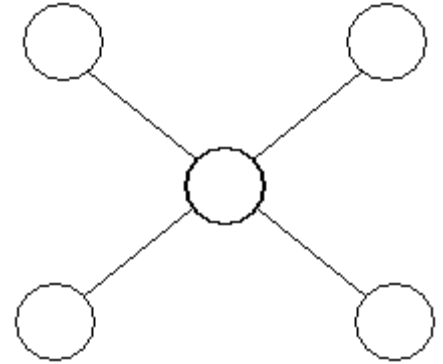
أما النموذج النقيض له يمكن لكل فرد في الجماعة أن يتصل بفردين مجاورين له ويطلق عليه نموذج

الشكل رقم 2-3

الدائرة أو حرف O. الشكل رقم 2-2



نموذج الدائرة
Circle



نموذج العجلة
Wheel

على أفراد كل نموذج أن يقوموا بالاتصال بعضهم البعض وفق علاقة الاتصال المحددة لهم كتابة،

وكانت المهمة المطلوبة منهم في إحدى هذه الدراسات 1951 Leavitt هي أن يتعرفوا على الرمز

الشائع في القوائم الخمسة التي أعطي كل واحد منهم واحدة منها وكانت كل قائمة تحتوي على خمسة

رموز مختلفة.

ولقد تم قياس الزمن الذي استغرقته كل جماعة حتى الانتهاء من المهمة المطلوبة، وعدد الأخطاء

التي قامت بها كل جماعة ودرجة رضا أفراد الجماعة عن المهمة التي قاموا بها وقدرة الجماعة على

التعرف على الفرد ذي المركز القيادي فيها وقد كانت النتائج كالآتي:

¹د: أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، 1986، ص، 228، 229

- (1) من حيث السرعة والدقة: تفوقت شبكة العجلة على شبكة الدائرة بسرعة انتهاء المهمة في زمن قليل وبأخطاء قليلة؛
- (2) من حيث رضا الأفراد: تفوقت شبكة الدائرة على شبكة العجلة أي أن الأفراد أبدوا رضا أكبر عن المهمة التي قاموا بها على أفراد شبكة العجلة؛
- (3) من حيث إمكانية التعرف على القائد: كان هناك اتفاق من جانب أفراد شبكة العجلة على أن الفرد الذي تتمركز حوله علاقات الاتصال (الفرد الذي يقع وسط الشبكة) هو القائد في حين لم يحدث اتفاق بين أفراد شبكة الدائرة على من هو القائد.

ومعنى النتائج السابقة هو أن شبكة الاتصال التي تمكن من تجميع المعلومات في جهة مركزية بحيث يتمركز الاتصال في هذه الجهة يمكنها أن تضع القرارات التي تتضمن تجميع المعلومات بسرعة ودقة أكبر عن تلك التي يتساوى فيها أفراد الشبكة من حيث موقعهم في الشبكة ويكون الاتصال فيها لا مركزيا، وهذه الكفاءة تتحقق في الشبكات المركزية على حساب رضا أفراد الاتصال، حيث يشعر معظمهم بأن فرص اتصالهم وما يتبادلوه من معلومات أقل من تلك المتاحة، في حالة الشبكات اللامركزية مثل الدائرة.

و يجب أن نلاحظ هنا كفاءة الشبكات اللامركزية تكون في حالة كون المشكلة المطلوب حلها بسيطة لا تتضمن سوى تجميع المعلومات أما في حالة كون المشكلة معقدة تتضمن ابتكارا وتكيفا مثلا من جانب الاتصال فإن الشبكات اللامركزية مثل الدائرة تتفوق على الشبكات المركزية « 1955 Guetzow et Simon » .

إن شكل الاتصال يعطيه خصائص تميز كل شكل عن آخر ففي المطلب الموالي نتحدث عن هذه الشبكات وخصائصها و ما هي العوامل التي تحدد هذه الخصائص؟

المطلب الثالث: أنواع الشبكات وخصائصها

وهناك شكلين آخرين لشبكة الاتصال وهما شبكة الاتصال شكل السلسلة وشبكة الاتصال الشكل الكامل المتشابه¹.

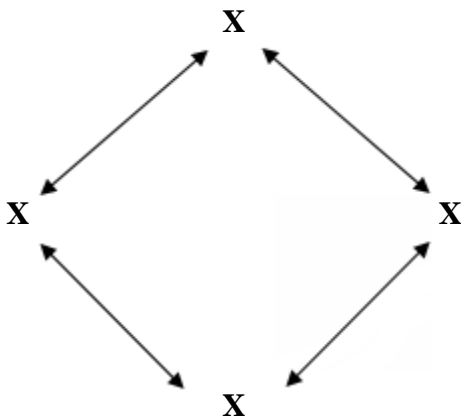
(1) شبكة الاتصال شكل السلسلة: وفي هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر أو بفردين إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكثر في منصبه الوسط.

(2) شبكة الاتصال الشكل الكامل المتشابه: في هذا النمط يتاح لكل من أفراد المنظمة الاتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر إن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية إيصال المعلومات وإلى إمكانية زيادة التحريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة، ولا تلتزم الجماعة بهيكل رسمي.

كما قام الباحثان **Bavelas & Barrett** بدراسة مدى النجاح والفشل في تحقيق الأهداف المشار إليها في ثلاث شبكات، تتميز جميعها بوصول الاتصالات ذات الاتجاهين، إلا أنها اختلفت من حيث الشكل التنظيمي الداخلي بحيث تدرج من شبكات ديمقراطية إلى شبكات أقل ديمقراطية وهي على النحو التالي ونتطرق فيما بعد إلى كل شبكة على حسب طبيعة كل قائد ومميزاتها المتعلقة بعلاقة الأفراد فيما بينهم. والشبكات الثلاث هي كالآتي²:

(1) شبكة الاتصالات الأولى: تكون في الجماعة، منظمة في شكل دائرة أي دون تحديد

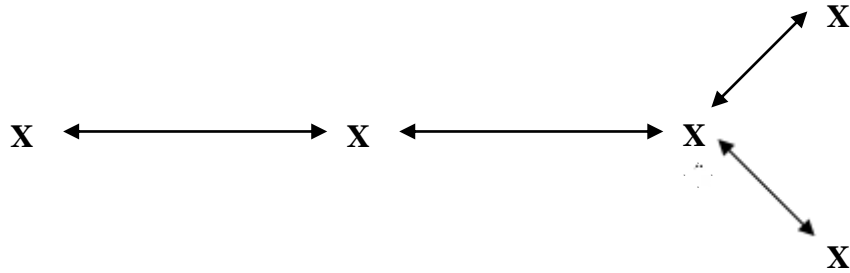
واضح لمن هو رئيسها تعتبر أكثر ديمقراطية؛ الشكل رقم 2-4



¹د:محمد صالح الحناوي د: صلاح محمد عبد الباقي د: محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، 1999 ص 228
²د:محمد صالح الحناوي، د صلاح محمد عبد الباقي، د محمد سعيد سلطان، نفس المرجع، 1999 ص، ص، ص 233، 232، 234

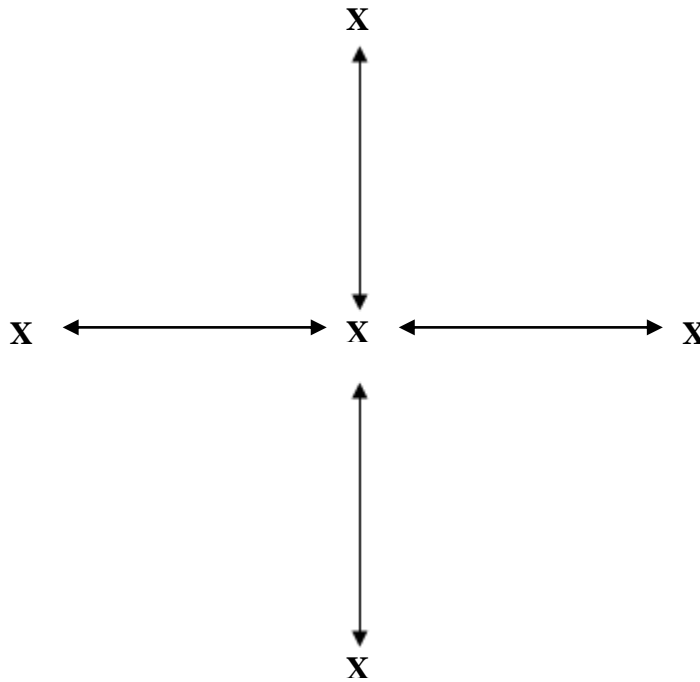
(2) شبكة الاتصالات الثانية: وتكون في الجماعة، منظمة في شكل ثلاثة مستويات توضح من هو رئيس الجماعة وتعتبر أقل ديمقراطية؛

الشكل رقم 2-5



(3) شبكة الاتصالات الثالثة: تكون في الجماعة، منظمة في شكل مستويين إداريين يوضحان من هو رئيسها وتعتبر أقل الشبكات ديمقراطية؛

الشكل رقم 2-6



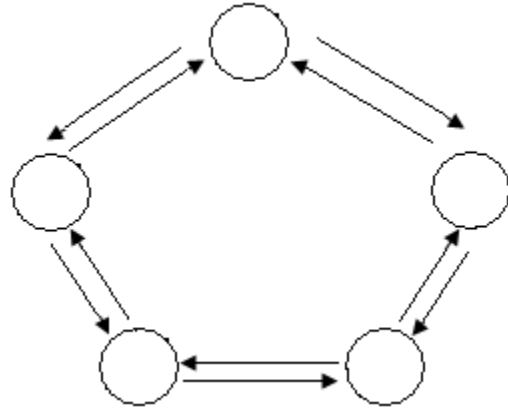
وهناك خصائص تميز هذه الشبكات وتعتمد هذه الخصائص على خمسة عناصر تحددتها:

1. السرعة في إنجاز العمل؛
2. الدقة في إنجاز العمل؛
3. التنظيم الداخلي للجماعة؛
4. القيادة داخل الجماعة؛
5. الحالة المعنوية داخل الجماعة.

والشكل الآتي يوضح الخصائص المميزة لكل شبكة:

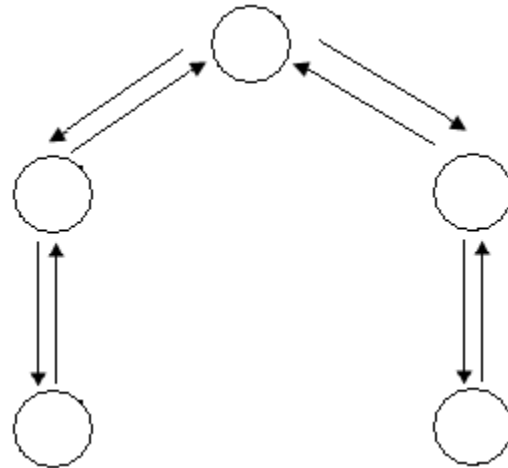
الشكل رقم 2-7

- (1) السرعة / بطيئة
- (2) الدقة / ضعيف
- (3) التنظيم / ليس هناك شكل ثابت للتنظيم
- (4) ظهور القائد / غير موجود
- (5) المعنويات جيدة جدا



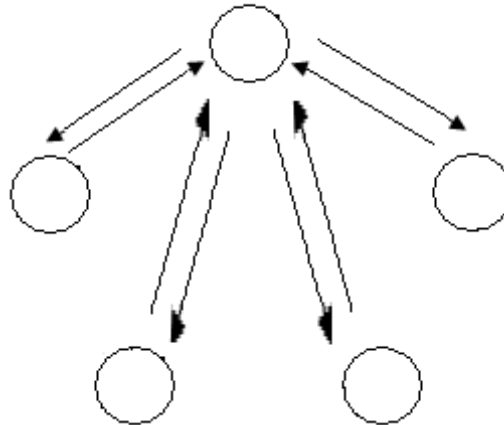
الشكل رقم 2-8

- (1) السرعة / سريع
- (2) الدقة / جيد
- (3) التنظيم / تنظيم مستقر لكن بطيء الظهور
- (4) ظهور القائد / ملاحظ
- (5) المعنويات / ضعيفة



الشكل رقم 2-9

- (1) السرعة / جيد
 (3) التنظيم / تنظيم مستقر وفوري
 (4) ظهور القائد / معنن تماما
 (5) المعنويات / ضعيفة جدا



ومن أهم نتائج دراسة هذه الشبكات هي:

1. أن شبكة الاتصالات الأوتوقراطية تؤدي بشكل حتمي إلى الشعور بالاستياء أما العمل فقد يكون مرضيا أو غير مرضى ويتوقف ذلك على المقدرة الفنية للرئيس.
2. أن شبكة الاتصال الديمقراطية تؤدي بشكل قطعي إلى الشعور بالرضا لدى الأفراد، أما من حيث انجاز العمل فإن الأداء عادة ما يكون متوسطا، وذلك نتيجة لمحاولة التقريب بين الآراء المتعارضة.

بعد التطرق لأنواع وشبكات الاتصال يدفعنا الأمر للحديث عن العوامل التي تؤثر على هذه الشبكات وإلى أي مدى يكون هذا التأثير لضمان وصول الرسالة بشكل صحيح وتنفيذها بطريقة سليمة فما هي هذه العوامل؟

العوامل المؤثرة في شبكات الاتصال:

هناك عوامل مؤثرة على شبكات الاتصال في الجماعات حيث أن شبكات الاتصال تكون بطريقة طبيعية وفقا لتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض ولا تتصف شبكات الاتصال بدوامها، حيث أنها تتغير وفقا لتغير المهام والتفاعلات والأفراد، وتتحدد هذه العوامل ب:

أ- المهام ب- البيئة ج- الخصائص الفردية د- عوامل متعلقة بأداء الجماعة

أ. فإن كانت مهمة الجماعة هي اتخاذ القرارات، فإن نموذج الاتصال في جميع الاتجاهات هو النموذج المناسب لتوفير المعلومات الضرورية لتقييم البدائل، أما إذا كانت المهمة تتمثل في تتابع تنفيذ العمل، فإن نموذج اتصال السلسلة هو المناسب.

ب. أما البيئة (مثل حجرة الاجتماع، ترتيب المقاعد، وضع الكراسي على المائدة وغيرها)، فإنها تؤثر في تكرر التفاعل بين الأعضاء فاتصال الأفراد الذين يعملون في نفس الطابق من المبنى يكون أسهل من الأفراد الذين يعملون في أماكن أخرى.

ج. العوامل الشخصية: فهي تؤثر على تنمية شبكات الاتصال وتشمل هذه العوامل، الخبرة الفنية، والانفتاح، والقدرة على الحديث، فمثلا في حالة إذا ما كان اهتمام الجماعة بالمشاكل الفنية بدرجة عالية، فان الفرد الذي لديه خبرة فنية يسيطر على تدفق المعلومات أثناء الاجتماع.

د. أما العوامل المتعلقة بأداء الجماعة فهي تؤثر على شبكة الاتصال وهي تتضمن تكوين الجماعة، وتماسكها، وحجمها، ومعاييرها، فمثلا قد تسمح معايير الجماعة في منظمة ما بالاتصال في جميع الاتجاهات، أي الاتصال مفتوح عبر المستويات والوحدات المختلفة، بينما لا تسمح معايير جماعات أخرى في منظمة أخرى تمثل هذا النوع من الاتصال.

كما أن شبكات الاتصال تؤثر على فعالية المنظمة من خلال فعالية التنسيق بين الأفراد، لذلك لابد للمدير من تنمية علاقات عمل فعالة في المنظمة، وهذا لكي يضمن تدفق المعلومات بصورة جيدة وتكوين شبكات الاتصال بطريقة فعالة فمثلا قد يرتب المدير المكاتب بطريقة معينة ليسهل اتصال الأفراد، أو أن يختار الجماعات الأكثر تفهما فيما بينها لئلا يبعد سوء الفهم في العملية الاتصالية.

تحتاج الرسالة في العملية الاتصالية إلى مبادئ معينة كي تفي بالغرض منها، وعلى الأفراد معرفة كيف التعامل مع هذه المبادئ سواء كان المرسل رئيس أو مرؤوس والمستقبل كذلك فلهذه المبادئ دور كبير جدا في كيفية التعاطي مع الرسالة ومضمونها فما هي هذه المبادئ؟

المبحث الثاني: مبادئ الاتصال

تمهيد

تتمتع العملية الاتصالية بمبادئ تساعد على تحقيق الفعالية وجعل الاتصال ذا مغزى متميز، وضمان الهدف من انتهاج المسلك الاتصالي بين الأفراد بالشكل السليم، فما هي هذه المبادئ و إلى ما ترمز؟

المطلب الأول : مبادئ الاتصال

إن هذه المبادئ ترمز إلى حقيقة وغاية الاتصال بين الأفراد فاكتساب هذه المبادئ يمنح خصوصية لكل عنصر من عناصر الاتصال، بحيث أن المبادئ تخضع لطبيعة كل عنصر منه فبعد التعرف على المبادئ نتجه إلى مدى فعالية الاتصال ثم إلى الوصايا العشر الخاصة بالمسئول التي يلتزم بها لأجل ضمان الاتصال الفعال وهي كالآتي¹:

- **مبدأ الوضوح:** لكي يتم الاتصال لابد من استخدام اللغة وهي مسئولية المرسل بتصميم وصياغة الاتصال والتعبير عن ذلك بطريقة مفهومة سواء بالكتابة أو الكلام والتخاطب، ويقوم هذا على استخدام الألفاظ بلغة يفهمها المرؤوسين والرؤساء والزملاء ويؤدي تطبيق هذا المبدأ إلى التغلب على كثير من العقبات والحواجز كالتعبير السيئ عن الرسالة و الأخطاء الناجمة عن الصياغة والنقل وعدم وضوح عناصرها.
- **مبدأ الاهتمام والتركيز:** أي إعطاء كل الانتباه والاهتمام لاستقبال الاتصال، مع وجود مبدأ الوضوح فأي اتصال لا يمكن أن ينجح إذا لم يكن مفهوماً ويتطلب مزيد من الاهتمام، فإعطاء الاهتمام الكامل للرسائل المركبة ليست مسألة سهلة، 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 عديد من الحواجز كعدم الاهتمام، نقص أو ضعف الرسالة المنقولة ضعف الذاكرة وأيضاً تطوير عملية الاستماع والقراءة ويشعر المتصل بالفخر نتيجة مجهوداته.
- **مبدأ التكامل والوحدة:** يساعد هذا المبدأ على مساندة الأهداف التنظيمية حيث يتصل بأغراض وأهداف الاتصال، فالوحدة بالنسبة للمدير عبارة عن وسيلة وليس غاية، أي أنه أحد وسائل المدير لضمان الحفاظ على التعاون وتحقيقه كمدخل لتحقيق أهداف

¹د: حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، 1993 ص 400

المنظمة؛ يتوقف تكامل المنظمة على تدعيم مراكز المديرين التابعين، فعندما يشغلون مراكز اتصال فيجب تشجيعهم على استغلال مراكزهم لتحقيق هذه الغاية.

■ **مبدأ إستراتيجية استخدام التنظيم غير الرسمي:** تقوم التنظيمات غير الرسمية بسبب الحاجة لنقل البيانات ونشرها وتنشأ هذه التنظيمات بموافقة أو بدون موافقة المديرين، ويكون لها تأثيرها النافع أو الضار على المنظمة، لذلك لا يجب تجاهلها بل الاستفادة منها في نقل واستقبال المعلومات المكملة للاتصال الرسمي، فتدقق الرسائل قد يتم رسمياً من الرئيس إلى المرؤوس ومن المرؤوس إلى الرئيس وهذا المنفذ قد لا يكون ملائماً أو لا يثق به لنقل كل أنواع الرسائل، لذلك يجب أن يستفيد المديرين من المدخل غير الرسمي أي الشخصي في الإبلاغ أو من خلال الآخرين.

تمثلت هذه المبادئ في مجمل الخصائص التي تكون عليها العملية الاتصالية من حيث الوضوح إذ لا يمكن أن تكون هناك عملية اتصالية غير واضحة و مفهومة لكلا طرفي الاتصال ويعتمد الوضوح الجيد على حسن اختيار الكلمات والصيغ حسب طبيعة الرسالة، إن كانت بيانات أو أوامر أو اقتراحات... الخ فلكل منها عبارات خاصة تستعمل في توصيل المعلومة، هذا من جهة أما الجهة الثانية فتعتمد على المستوى الذي يكون عليه مستقبل الرسالة و الذي يحدد درجة الوضوح عند الاستقبال أي أن مهارة الطرف الآخر تؤثر على هذا المبدأ في درجة ضمان وصول الرسالة سليمة وهادفة.

أما فيما يخص مبدأ التكامل فيعمل المدير أو المسئول على الجمع بين أهداف المنظمة وأهداف الاتصال وتوحيدها لتسهيل عملية تحقيقها، فتعتبر كوسيلة ينتهجها المسئول ويذكر بها المستخدمين أن الهدف الأكبر الذي يجمع بينهم و يدعم استمرارهم هو العمل الجماعي الذي يكون فيه التفاهم والتواصل والتعاون في تحقيق الهدف المشترك حيث كلما كانت المنظمة قوية ومستمرة كلما كانت فرصة نجاحهم وتحقيق هدفهم واستقرارهم كبيرة لهذا يربط المسئول أهداف المنظمة بأهداف المستخدمين كأداة تحفيزية لتفعيل نشاطهم.

يتسم المبدأ الرابع بذكاء المسئولين في استغلال الاتصال غير الرسمي لفائدة المنظمة بمساهمته في نقل المعلومات بين المستخدمين في كافة المستويات، وهذا يقلل من تكلفة الاتصال ويضمن الوصول السريع للمعلومة في أكثر من نطاق (جميع الأطراف المعنية بالاتصال) فيعمل المسئول في هذه الحالة في تسهيل وتشجيع الاتصال غير الرسمي فليس في كل الحالات يكون الاتصال الرسمي هو الأكثر فعالية فهناك بعض الرسائل لا تحتاج إلى رسمية في عملية إيصالها كالاقتراحات والاستشارات والنصائح والتدريب العملي... الخ.

زيادة على هذه المبادئ على المدير أن يتسم بصفات وخصائص مميزة ليسهل الاتصال، بما أنه حلقة الوصل بين المنظمة والمستخدمين فالجهد يكون متمركزا فيه وبمدى تأثيره على الأفراد داخل المنظمة فالعملية الاتصالية الجيدة والفعالة والإيجابية ليست سهلة ومتاحة لجميع أنماط المسيرين ولهذا الغرض أقيمت دراسات للبحث عن هذه الخصائص ليتسم بها المديرين لضمان تفعيل العملية الاتصالية وتأثيرها في المعنيين بها فما هي هذه الخصائص؟

المطلب الثاني: محددات الاتصال الناجح

يحتاج كل مدير أو مسئول إلى بعض الميزات والخصائص لتسهيل التواصل بينه وبين مستخدميه للرفع من مصداقية حديثه ولفت انتباه المستمعين وشد تركيزهم إليه فتتمثل هذه الخصائص فيما يأتي: هناك عشر وصايا للاتصال الجيد التي وضعتها جمعية الإدارة الأمريكية والتي ذكرها كل من روبرت أدنر Robert Adner وزميله موريس ولف Morris Wolf وجيمس بلاك James Black وهي تعمل على جعل الاتصال أكثر فاعلية ونورد تلخيصا لها¹:

1. خطط جيدا قبل اتصالك، حلل الفكرة المنوي نقلها واعرف أهداف واتجاهات من سيتأثرون بالاتصال؛ إن التخطيط الجيد ومعرفة الأهداف المراد الوصول إليها هي أكبر مهمة بالنسبة للمرسل مع مراعاة مع من سيكون التعامل.
2. اسأل نفسك ما الذي تريد تحقيقه من وراء ذلك الاتصال؛ السؤال المهم دائما هو معرفة المراد والهدف وبالاتصال يمكن تحقيق الأهداف لكن يجب تحديدها وبأي طريقة يمكن الوصول إليها.
3. تذكر دائما من ظروف الجماعة المستهدفة في الاتصال، وتوقيت الاتصال ومدى سرية الاتصال أو علانيته؛ إن معرفة المرسل أمر أساسي لضمان مسار الرسالة مع تحديد الوقت المناسب لإرسالها مع مراعاة سرية أو علانية هذا الاتصال أي ما الذي يخدمه أكثر ويحقق فاعليته.
4. استشر الآخرين في عملية الاتصال، استشر المعنيين في الأمر، وذلك لكي تلزمهم أدبيا في تحقيق أهداف الاتصال؛ مبدأ المشاركة يضمن للمرسل استجابة الرسالة حيث بالمشاركة يعرف الآخريين بمسؤولية الموضوع.
5. حافظ على لهجتك متجنبنا الصوت المرتفع أو الضعيف؛ إن نبرة الصوت في حال كان الاتصال شفوي مهمة جدا حيث قوتها تنفر المستمع وضعفها لا يؤدي إلى وصول الرسالة و تهمل بشكل مباشر.

¹ د: مهدي زويلف، د: علي العضيلة، إدارة المنظمة نظريات وسلوك، 1996 ص، ص 287، 288

6. خاطب الأفراد بحاجاتهم؛ إن تطرق ماسلو إلى حاجات الأفراد كان له مغزى كبير حيث أن الفرد يعطي اهتمام للأمر حسب احتياجه لها فعلى المرسل أخذ هذه الحاجات بعين الاعتبار.
7. شجع الآخرين على التعبير عن ردود فعلهم ومشاكلهم للتعرف على مدى نجاحك في عملية الاتصال؛ إن التداخل ما بين الأفراد يولد احتكاك وتقارب فيما بينهم مما يسهل التواصل فيما بينهم وإخراج المكونات لسلامة رد الأفعال وحصرها في نطاق القدرة في التحكم فيها فيعطي للمرسل فرصة في نجاح العملية الاتصالية
8. حاول أن يكون الاتصال منسجما مع الاهتمامات الطويلة الأجل؛ يجب أن يكون للاتصال إستراتيجية تخدم أطراف الاتصال لفترة طويلة لأن سرعة تغير الأهداف تحبط من عزيمة العمل وتثير العجز والتذمر في نفوس الأفراد.
9. اقرن أقوالك بأفعالك، إذ ما يقنع العاملون هو ما يفعله الرئيس لا ما يقوله؛ الثبات في الرأي والثقة في النفس هي المفتاح الرئيسي لكسب قناعة الآخرين
10. كن مستمعا جيدا؛ وهي ليست بالمهارة السهلة ولكن يجب التميز بها لعدة أسباب منها معرفة الآخرين عن قرب، الابتعاد عن الوقوع في الخطأ عند الحديث المطول اكتساب مهارات الآخرين بشكل غير مباشر.

المبحث الثالث: معوقات الاتصال

تمهيد

العملية الاتصالية عملية دقيقة جدا وحريصة على تحقيق الهدف منها، والذي يتمثل في إبلاغ الرسالة بالطريقة الصحيحة وكما هي، تعتمد هذه الرسالة على العناصر التي تخدم الاتصال فكل في مكانه ودوره يسعى جاهدا إلى الحفاظ على الهدف من الاتصال، وضمان سير العمل في المنظمة لتحقيق الاستمرارية والأداء الجيد بداخلها لخدمة مصالح كل من في المنظمة، لكن هناك عوامل وعوائق تؤثر على هذه العملية الاتصالية و التي تحول دون الوصول إلى الهدف المطلوب.

هذه العوائق تتباين وتختلف حسب العناصر الاتصالية وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث حيث يتم التحدث عن كل عنصر على حدا وما مدى درجة تأثيره في إعاقة الاتصال، ويقسم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب ففي المطلب الأول يكون الحديث عن المعوقات المتعلقة بالأطراف (المرسل، المستقبل) وتصنف معوقات شخصية لكونها تتعلق بالأفراد المعنيين بالاتصال.

أما المطلب الثاني فتصنيفه مادي ويتم الحديث فيه عن طبيعة الرسالة والوسيلة التي يتم الإرسال بها، وفي المطلب الثالث يتم الحديث عن المنظمة وخصائصها من حيث الحجم و المحيطة بها ثم كيف تكون هذه العناصر عوامل تعيق الاتصال وكيف يمكن تفاديها أو تصحيحها عند الوقوع.

المطلب الأول: المعوقات الشخصية

المعوقات الشخصية هي المعوقات المتعلقة بالأطراف الاتصالية المرسل والمستقبل فكل منهما يحمل خصائص مميزة، تؤثر هذه الخصائص بشكل مباشر أو غير مباشر على الهدف من الاتصال فما هي هذه الخصائص لكل طرف وما تأثيرها. نبدأ بالطرف الأول المعني بالإرسال ثم الطرف الثاني المعني بالاستقبال.

■ المرسل

المرسل من أهم عناصر الاتصال وهو منطلق العملية الاتصالية وتعتمد عليه الرسالة اعتماد كلي في مدى قدرته على تكوين هذه الرسالة وعلى تحديد الهدف منها.

فالمرسل يتميز بميزات معينة تعطيه الأهلية الحتمية في ممارسة هذا الأداء، من هذه الميزات القدرات الخاصة، المستوى الثقافي، المصادقية، الصورة الجيدة التي يحكم عليها الآخرين فكلما كانت هذه الميزات متوافرة ومتكاملة فيما بينها في المرسل سواء كان فرد، جماعة، منظمة كلما كان ضمان صحة الرسالة ووصول الهدف المحدد أما إذا كان هناك نقص في هذه العناصر إما بعدم توفرها أو أنها ناقصة لا يخدم مصلحة الاتصال ومن هنا تكون الإعاقة في الاتصال من ناحية المرسل فكيف تكون هذه الإعاقة؟

الإعاقة هي ذلك السبب السلبي الذي يحول دون الوصول إلى الهدف المرجو، وبما أن جوهر الموضوع هنا هو المرسل. فكيف يكون المرسل سببا يعيق العملية الاتصالية؟ كما ذكرنا سابقا أن للمرسل ميزات خاصة فمن هذه الميزات يمكن استنباط الأسباب المعيقة التي يتسبب فيها:

- **القدرات الخاصة بالمرسل:** تتمثل في مهارته في اختيار المعلومات الصحيحة مع اختيار الوقت المناسب والوسيلة الأنسب لإيصال الرسالة بفعالية أما إن كان المرسل اعتباطي وعشوائي في تصرفاته ولا يدرك مدى مسؤولية هذه المعلومات والتصرف فيها؛ فإرسال معلومات لأطراف غير معنيين بها يبطل مفعولها ويعقد مسارها خصوصا في حالة اللارجوع لهذه المعلومات فتصبح في الإهمال رغم أهميتها في مواقع أخرى فيكون خطأ فادح وكبير جدا أما إن كان هناك رجوع لهذه الرسالة فيكون هناك ضياع للوقت وتكاليف الإرسال مما يفقد الرسالة أهميتها. وهناك قدرات خاصة تعني الشخص بحد ذاته كالصوت والإنصات والحركات الجسمية، فالصوت مثلا إن كانت الرسالة شفوية يحتاج إلى أن يكون معتدلا لا مرتفع يشمئز منه المنصتين ويبعدهم على الهدف الأساسي هو الرسالة أما إن كان منخفض فلا يعطي المجال للرسالة بالوصول أبدا، أما الحركات الجسمية إن كانت الرسالة تحتاج إليها للتأكيد أو الزيادة في أثرها،

فعليتها أن تكون بشكل متفق عليه كي لا يحدث إبهام في التعامل مع هذه الحركات بين المرسل والمستقبل؛

● **المستوى الثقافي للمرسل:** المرسل ذا مستوى ثقافي معين يساعده على تركيب الرسالة بكل منطقي ومنهجي مع ترتيب المعلومات وتحديد مستقبلها، أما إن كان المرسل غير منظم وغير واعي لأهمية الرسالة فيبطل مفعولها، مع استعمال أدوات معينة في الرسالة كاستعمال أسلوب معقد لفكرة بسيطة أو العكس، أسلوب واهي وضعيف لفكرة مهمة، استعمال لغة معينة يريد المرسل إثبات قدراته على حساب الرسالة وتكون غير مفهومة من طرف المستقبل؛

● **مصادقية المرسل:** هذه النقطة مهمة للغاية فهو يمثل صورة جادة للآخرين فإن كان المرسل غير مسئول عن هذه الصورة يدفع بالرسالة إلى الإهمال والضياع واللامبالاة، حيث عندما تصل إلى المستقبل لا يعرّها اهتمام بمجرد معرفة من هو المرسل، وحتى في حالة إن كان صادقاً. فعلى المرسل الحرص الأكيد على صورته داخل المنظمة "كما أن المراكز الإدارية لها تأثير على درجة المصادقية فالإتصال الذي يأتي من شخص في مستوى الإدارة العليا له وزن كبير عن ذلك الذي يأتي من شخص في مستوى الإدارة الدنيا"¹ ، أي أن المصادقية ترتبط بالمسؤولية حيث كلما كان المرسل في هيئة عليا تكون المعلومات ذات قوة ورسالة عكس الهيئات الدنيا التي يمكن أن تكون المعلومات فيها غير رسمية وغير أكيدة؛

● **صورة المرسل:** هي الصورة التي يقدمها الآخرين له حسب تصرفاته معهم ومن أهم هذه التصرفات، الثقة و السلوك الحسن مع الجميع فله أثر كبير على الرسالة فإن كان المرسل عديم الثقة من طرف الآخرين فيعقد تعامله معهم، ومن الأخلاق السيئة التي تكون سببا مهما في إعاقة الإتصال هو أنانية المرسل في مضمون المعلومات مما يؤدي إلى الرغبة في إخفاءها أو إخفاء البعض منها وهناك دوافع تجعل المرسل بهذه الصورة تتمثل في رغبته الشديدة في الاحتفاظ بالقوة والنفوذ وعدم ثقته في المستقبل. فعلى المرسل أن ينصب اهتمامه بالرسالة وتحديد صلاحية المستقبل منها وعليه أن يكتسب الثقة في الآخرين وفي تصرفاتهم، فالأفكار السلبية دون دافع أو دون سبب يضيع فرصة نجاح وصول الرسالة وتحقيق الهدف منها.

¹ د: حنفي عبد الغفار ، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد المكتب العربي الحديث الإسكندرية 1993 ص 404

■ المستقبل

المستقبل هو الطرف الثاني المعني بالرسالة فكيف يكون هذا الاستقبال فقد تكون هناك مشاكل عدة مرتبطة بالمستقبل تعيق من فاعلية الاتصال ففيما تتمثل هذه الإعاقات؟
تخص مشاكل المستقبل القدرات الخاصة به التي تؤهله لاستقبال الرسائل فالقدرات لها أثر كبير في التعامل مع الرسالة، فمستواه الثقافي ومهارته الجسمية، وقدرته على انتقاء المعلومات كلها تؤثر عليه فكيف يكون هذا التأثير؟

إن مهارة المستقبل في كيفية استقبال الرسالة توحى إلى دقته وحرصه، أما إن كان هذا المستقبل غير مبال خصوصا عندما لا تتوافق الرسالة مع أفكاره ومعتقداته فيدعوه إلى النفور منها وهناك حالة انتقاء المعلومات، يلجأ المستقبل إلى فرز المعلومات وأخذ أجزاء من الرسالة مما يجعلها ناقصة ولا تخدم الهدف منها.

يعير المستقبل اهتماما كبيرا إن كانت الرسالة من مصدر مهم ذو خبرة أو ذو مكانة عالية في الترتيب السلمي، كما ذكرنا سالفا أن صورة المرسل لها وقع كبير على الرسالة. وإن كانت الرسالة على شكل إلكتروني وكان المستقبل متكاسل عن فتح الحاسوب أو لا يبالي أصلا بالحواسيب فكل الرسائل الإلكترونية لا تلقى استقبال من طرفه وإن كان لا يكون في الوقت المناسب ولا يعمل على الرد عليها إن كانت تحتاج إلى الرد، أو العمل بها إن كانت أوامر أو تعليمات أو قوانين يتبعها في انجاز أعماله فهذا يعيق الهدف من الاتصال بشكل كبير ومباشر.

فتميز المستقبل يكون باهتمامه المتواصل في البحث عن الجديد في إطار عمله بالشكل المتطور ومدى قدرته في التعامل مع التطورات الجديدة من الناحية التقنية، القانونية أو النظام الداخلي في منظمته.

فكلما كان المستقبل ذو إدراك مميز ثقافيا وعمليا وقدرته على انتقاء الأهم ثم المهم من المعلومات التي يحتاجها وفهم الرسالة بالشكل الصحيح كان ضمان نجاح العملية الاتصالية كبير.

المطلب الثاني: المعوقات المادية

بعدما تطرقنا إلى العقبات الشخصية التي تعني الأطراف الاتصالية، نتطرق الآن إلى العقبات المادية التي تتمثل في الرسالة بحد ذاتها وإلى وسيلة الاتصال المستعملة، وكيف لهما أن يكونا سببا في الإعاقة؟

■ الرسالة

الرسالة هي ذلك المضمون الذي ينتقل من المرسل إلى المستقبل وله مغزى هادف، حيث أن المرسل يحاول إيصال أفكار أو معلومات للمستقبل، ويكون هناك تعاون وتوافق في سير العمل داخل المنظمة لكن أحيانا يكون هناك خلل وتشويش في الرسالة فلا تصل كما ينبغي ولا تخدم الهدف منها وتتمثل فيما يأتي:

- استعمال لغة غير مفهومة من طرف المرسل مما يصعب الاستيعاب عند المستقبل؛
- استعمال مصطلحات غير متداولة تبهم مفهوم الرسالة؛
- الإطناب و الحشو الزائد الذي يطغى على أساس الرسالة؛
- الرسالة التي ترسل للطرف غير المعني بها يكون مصيرها الإهمال والضياع؛
- إخفاء بعض المعلومات لأغراض شخصية خصوصا إن كانت تحمل معلومات تخدم أطراف الاتصال؛
- تزيف المعلومات خصوصا إن كان الاتصال صاعدا، فالمرسل في هذه الحالة يحاول دائما جعل الرسالة في أحسن صورة، بتحريف التقارير وإسماح المستقبل فقط ما يرضيه خصوصا إن كان عامل الرقابة غائب؛
- المستويات المعنية بالاتصال، أي طول سلسلة المستويات المتعلقة بإرسال المعلومات يؤثر سلبا على الرسالة، حيث اختلاف طبيعة المستقبلين تغير من مفهوم الرسالة تدريجيا ناهيك عن وضع لمسات شخصية لمعتقدات وأفكار المستقبلين فلا تخدم الرسالة الهدف منها؛
- الحالات النفسية لأطراف الاتصال تؤثر على مضمون الرسالة فالحالة السعيدة ليست كالحزينة والقلقة فدرجة الاستيعاب تتأثر بالانفعالات الشخصية وإرسالها واتخاذ القرارات أيضا يكون متأثرا جدا بها؛
- طبيعة الرسالة في حد ذاتها إن كانت مكتوبة، شفوية، إلكترونية، أو حركات جسمية فكل منها لها طابع خاص في تشكيلها وأسباب لاختيار أحدها، فالاعتباطية في اختيار طبيعة الرسالة يؤدي بها إلى الإهمال والضياع ولا تخدم الهدف الحقيقي من العملية الاتصالية؛

■ تناسق محتوى المعلومات إذا احتوت المعلومات على تناقضات بين جزئياتها أو إذا اعتمدت على خلفيات أو مدركات متناقضة فيما بينها، فإن فاعلية الاتصال تقل بمقدار هذا التناقض فمثل هذه التناقضات تخلق اضطراباً في استيعاب متلقي المعلومات أو قد تدفعه إلى الانتقاء من المعلومات المعطاة فقط تلك الجزئيات المتناسقة فيما بينها أو التي تتفق مع خلفياته ومدركاته¹.

■ الوسيلة

من أهم العناصر الاتصالية التي لها دور كبير في تفعيل الاتصال وجعله ناجحاً بشكل صحيح ودقيق هي الوسيلة المستعملة في نقل الرسالة وتختلف الوسيلة حسب دواعي الرسالة وقدرات المستقبل واختيار المرسل لها حسب ما يراه الأنسب، فكيف تكون الوسيلة سبباً معيقاً للاتصال؟ من خصائص الوسيلة التي تجعل منها سبباً لإعاقة الاتصال ما يأتي:

- الأبعاد الحسية للوسيلة: تتفاوت قدرة الوسيلة على التأثير في متلقي المعلومات على نوعية الحواس التي تتلقاها، فاستعمال المرئي والسمعي كل على حدا أقل فاعلية من استعمالها في مرة واحدة (في حالة إرسال معلومات موحدة) أي كلما تعددت الحواس التي تتلقى المعلومات كلما كانت فاعلية هذه المعلومات أكبر على المتلقي²؛
- قدرة الوسيلة على إعطاء المعلومات المرتردة: تعتبر ردود فعل من جانب متلقي المعلومات لمرسلها عاملاً ميسراً لفاعلية الاتصال حيث تمكنه من التعرف على درجة استيعاب ومتابعة متلقي الرسالة ودرجة تأثيرها عليه و مثل هذه المعلومات تمكنه من تكييف عملية إرسال المعلومات لها يحسن من فاعلية تأثيرها؛
- قدرة الوسيلة على التوصيل الجيد: تتفاوت وسائل الاتصال من حيث قدرتها على نقل المعلومات إلى متلقيها بما يسمح له باستيعابها فعلى المرسل مراعاة كل الظروف الخاصة بالوسيلة لضمان تقديم مهمتها بشكل أفضل؛
- تعدد قنوات الاتصال حيث لاحظنا أنه سيكون من المحتمل أن تتلاعب هذه القنوات بالرسالة فتحرفها أو تحول دون توصيلها في الوقت المناسب، وتكون الآثار المترتبة على ذلك سلبية بالنسبة للهدف المطلوب حتى ولو تم ذلك بصورة عفوية من قبل هذه القنوات وبالطبع كلما تعددت القنوات كلما ازدادت احتمالات التشويش³.

¹ د: أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، 1986 ص 226

² د: أحمد صقر عاشور، نفس المرجع 1986 ص 237

³ د: عبد المعطي عساف، مبادئ الإدارة المفاهيم والاتجاهات الحديثة، دار زهران، عمان، 2000 ص، ص 267، 268

المطلب الثالث: معوقات أخرى خاصة بالمنظمة

■ **عامل الوقت:** يمثل الوقت عامل أساسي ومورد مهم في المنظمة ففي الاتصال الإداري يحدد مدى كفاءة عناصر الاتصال فإن كان هذا الوقت لا يستغل بالطريقة الصحيحة أي لا يتبع خطة مدروسة في انتهاجه، تكون منجزة عن طريق المسؤولين عن العملية الاتصالية. فنوع الرسالة يحدد المدى الزمني لها، فكل نوع يحتاج إلى مدة معينة أو مقدرة لإيصاله فالالاتصال المكتوب يتخذ مسار رسمي وطول السلسلة تؤدي إلى ضياع الوقت خصوصا عند الأخطاء الإدارية حيث توجه الرسالة إلى المكان الخاطئ غير معني وتبقى تتداول بين الأقسام أو المكاتب. أما الاتصال الإلكتروني فعند استعمال الفاكس مع كثرة خطوطه تطيل المدة إن كانت هذه الخطوط غير مرتبة ومحددة لرقم المكتب أو القسم المعني، وإن كان البريد الإلكتروني ففتح الرسالة الإلكترونية يعتمد على المستقبل، فإن كان مطلع يوميا أو متباعد الفترات فيؤدي إلى بطئ في استقبال الرسالة مع نشاط شبكة الإنترنت فإن كان نشط تكون العملية متواصلة أما إن كان غير نشط يعيق التواصل الإلكتروني؛

■ **حجم المعلومات:** إن لحجم المعلومات أثر كبير، فتراكمها واللامبالاة بتصريفها و إرسالها للمعنيين في وقتها يؤدي إلى ضياع المعلومات وفقد مصداقيتها مع طول الوقت لدى على المسؤولين على العملية الاتصالية الحرص على توصيل المعلومات متسلسلة ومتفرقة خصوصا إن كان إدراك المتلقي لا يسع التراكم وتجميع المعلومات. فحجم المعلومات الكبير يصعب على المدير أو المسؤول من دراستها فزيادة واجباته عن طاقته تقلل من كفاءته المهنية؛

■ **حجم المنظمة:** إن لحجم المنظمة دور كبير في الاتصال فكلما زاد حجمها زاد عدد الأطراف المعنية بالاتصال كان التوسع داخلي أو خارجي، فالداخلي يتم توسيع الشبكة الاتصالية وتطول السلسلة الهرمية فيطول تداول الرسالة فتلجأ المنظمة إلى سياسة اللامركزية وتفويض السلطات خصوصا في الأمور العادية والروتينية، وبالنسبة للتوسع الخارجي كوجود وحدات أو أقسام خارجية تتبع إداريا الإدارة الأم فيعتمد خطوط اتصال خاصة لها لتبقى على تواصل مستمر و إعلامها بكل مستجدات الأمور والقوانين؛

- **البيئة:** إن المكان الذي يتعامل فيه الأفراد له تأثير كبير جدا من حيث الحيز المكاني و الإضاءة ، التهوية، فضيق المكان يعطي انطباع حاد، عكس المكان المتسع، كما أن درجة الحرارة الشديدة تؤثر على التعاملات، مع الإضاءة الشديدة لها نفس التأثير فيلزم على الإدارة أن تأخذ كل هذه العناصر البيئية بعين الاعتبار عند الإنشاء أو إعادة التهيئة¹؛
- **الضوضاء:** تمثل الضوضاء أي شيء يعوق نقل وفهم الرسالة، وهي تؤثر على جميع الروابط والعلاقات في عملية الاتصال. وتشمل الضوضاء عوامل عدة مثل: الحديث في وقت واحد، الخطوط التليفونية غير الواضحة، الخط اليدوي غير الواضح، الإحصائيات غير الواضحة أو غير الدقيقة في التقارير أو المذكرات، السمع الضعيف، بعد المسافة بين المرسل والمستقبل. ويمكن للمدير أن يحسن من دقة الاتصال من خلال تخفيض الضوضاء ومن أمثلة ومصادر الضوضاء التي يحتاج المدير التعامل معها داخل المنظمة، هي التنوع المتزايد للقوى العاملة. مما أدى بكثير من الشركات كبيرة الحجم إلى تدريب أفرادها لتحسين مهارات الاتصال بين الأفراد المتنوعين²؛
- فتؤدي هذه الضوضاء إلى إبعاد الرسالة عن هدفها المرجو حيث أن كل عنصر من عناصر الاتصال تتعرض للضوضاء على حسب تأثير العنصر يفقد فعاليته وتؤثر فيه.
- **النزاع بين الأفراد داخل المنظمة:** يشكل النزاع داخل المنظمة إعاقة مباشرة للاتصال حيث يتم قطع كل الطرق التي يتم بها الاتصال لأن طرفي النزاع هما طرفي الاتصال فتكون الرسالة في حالة إهمال وضياع ويكون من أسباب النزاع أسباب شخصية وأخرى مهنية، فيعتبر النزاع كنوع من رد الفعل لسوء التفاهم الذي يحدث بين الأفراد حيث أنه لا يمكن للمنظمة جعل كل فرد فيها راض دون المساس بأفراد آخرين فالرضا غاية لا تدرك فبعض الأسباب تتمثل في عدم تطبيق القوانين، فرض السلطة المجحفة، عدم التفهم، سرعة الغضب، تضارب المصالح والاختلاف في الطموحات؛
- **تجاهل المعلومات المتضاربة:** يتجاهل الفرد ويرفض الاتصالات التي تتعارض مع آرائه ويتم تحريف معانيها لتتفق مع الأفكار السابقة ، وعندما تتعارض أي رسالة مع الآراء الموجودة فإن المتلقي يرفض مصداقيتها ويتجنب مواجهتها وسرعان ما ينساها ويحرف في ذاكرته ما سمعه عنها؛

¹ <http://ar.wikipedia.org/wiki> معوقات الاتصال

²د: راوية حسن، السلوك في المنظمات،الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999 ص 198

- **الانفعالات:** الانفعالات تشوه القدرة على نقل أو تلقي الرسالة الحقيقية، فما يسمع عند الانفعال يبدو أكثر تهديداً من الأوقات التي يسمع فيها عند الاطمئنان، وعند الشعور بالحزن أو الغضب يرفض ما يبدو معقولاً من المطالب والأفكار المفيدة أثناء المناقشات الحامية قد لا تفهم كثيراً من الأشياء التي تقال وربما يتم تحريفها؛
- **التغذية العكسية:** إن التغذية العكسية لها أهمية كبيرة جداً في الاتصال الداخلي في المنظمة حيث تؤكد من وصول الرسالة بوضوح وهذا حسب كيفية رجوعها، فإن كان العكس ولم تحدث التغذية العكسية إطلاقاً يعني أن الرسالة إما لم تصل أو أن الرد كان سلبياً من طرف المستقبل مما يسبب إعاقة في التواصل بين المرسل والمستقبل.

خلاصة الفصل

إن تنوع الاتصال يعطي فرص عديدة لتميزه وإعطاء فرص أيضا لمستعمليه في اختيار النوع المناسب حسب الضرورة والحاجة فكل نوع يتميز بخصائص معينة تجعله المفضل أو الأكثر استعمالا في المنظمة.

تنقسم الأنواع إلى ثلاث أشكال تحدد حسب الطبيعة والأطراف وكل منها له أهمية كبيرة في التعاملات الإدارية وتخدم مصالح الإدارة والأفراد على السواء.

كما تنوعت الشبكات حسب موقع المسئول فيها، وتحدد أيضا نوع الرسالة فيه وهناك عناصر محددة لخصائص الشبكات تساعد على تفعيل الاتصال.

وقد أوضحت أعمال بافلاس وباريت مدى نجاح وفشل هذه الشبكات ورجحت الكفة إلى أن الشبكة المتميز بالديمقراطية تعطي الشعور بالرضا لدى الأفراد وهذه غاية من غايات الإدارة لضمان الاستقرار فيها.

وهناك مبادئ تعمل على منح طابع الجدية والتميز للاتصال من وضوح واهتمام وتكامل بين الرئيس ومرؤوسيه، ويتحمل الرئيس المسؤولية الكاملة اتجاه المعاملات مع الأفراد لدى قدم أدنر روبرت وزملائه وصايا تساعد المتصل في كسب ثقة الآخرين والتميز عنهم.

لكن عندما يحدث خلل في الاتصال تنتوع الأسباب وتحبط من فعاليته ويكون سلبي ومهمل وينتج عنه تعطيل المهام وسوء الفهم بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الأفراد فيما بينها، فيبرز ضعف الإدارة وسوء التسيير فيها وتشوه كل العلاقات الإدارية وتخلق نزاعات وصراعات داخلية.

الفصل الثالث: القيادة و المهارات

مقدمة الفصل

* المبحث الأول : القيادة

- المطلب الأول: مفهوم القيادة
- المطلب الثاني: أنماط القيادة
- المطلب الثالث: المبادئ القيادية

* المبحث الثاني: المهارات

- المطلب الأول: المهارات المتعلقة بالفرد
- المطلب الثاني: المهارة الاتصالية
- المطلب الثالث: التدريب

* المبحث الثالث: نظام المعلومات

- المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات
- المطلب الثاني: القرارات الإدارية

خلاصة الفصل

الفصل الثالث: القيادة والمهارات

مقدمة الفصل

للقيادة علاقة وطيدة بموضوع الاتصال، حيث أن لا قيادة بلا اتصال، وتصف لنا نوع من أنواع الاتصال المتمثل في الاتصال بين الرئيس و المرؤوسين أي الاتصال من الأعلى إلى الأسفل، وفي هذا الموضوع يكون الحديث عن القيادة من شكل أنواع المفاهيم عنها التي لها علاقة بالموضوع الرئيسي، أي النقاط المؤثرة على الاتصال ويتم التطرق لأنماط القادة وحالة الاتصال فيها، حيث أن علاقة الرئيس بالمرؤوسين لها تأثير كبير على سير العملية الاتصالية وضمان الوصول إلى أهداف المنظمة بشكل عام.

تتطلب القيادة مهارات معينة ليس فقط من القائد لكن تركز بنسبة كبيرة وبشكل خاص على القائد، لأنه المسؤول عن ضمان وصول الأهداف بفاعلية و بأفضل شكل ممكن وبأفضل الطرق المتاحة فالمهارات تختلف من حيث طبيعتها فهناك الذاتية وتشتمل خصائص معينة ثم الفنية وتتميز بالشكل العلمي وكفاءة الأفراد، والإنسانية فترتبط بالعلاقة بين الأفراد وقدرة جمع الشمل وبث روح التعاون، أما فيما يخص الذهنية فهي تربط الفرد بعمله أي مدى فهمه وتركيزه على وظيفته وكل سنتطرق إليها بالتفصيل.

أما فيما يخص نظام المعلومات فيتم الحديث عنه في المبحث الثالث حيث يتم التعرف على نظام المعلومات وعلاقته المتلازمة مع الاتصال، خاصة في العصر الحديث حيث المادة الأساسية في الاتصال التي تعتمد على نظام المعلومات هي القرارات وكيفية اتخاذها، التي تعتبر لب نظام المعلومات فكيف يتم الربط بين الاتصال و نظام المعلومات والقرارات.

المبحث الأول: القيادة

تمهيد

لقد تعددت تعريفات القيادة واختلفت باختلاف المعرفين علماء أو قادة ظهوروا في التاريخ، ولم تستدع هذه التعريفات الجدل فيما بينها أو نوع من التناقض بل دفعت إلى دراستها ومناقشتها، مع التأثير بالخبرات الشخصية حيث أن لب القيادة هو القدرة على التأثير والإقناع لتحريك مشاعر الآخرين للأفضل وبما أن الموضوع الرئيسي هو الاتصال يجب إيجاد العلاقة بين الاتصال والقيادة التي تدفع إلى تحقيق أفضل النتائج للوصول إلى أهداف الاتصال الفعال.

بما أن القيادة هي عملية التحفيز والتأثير والإقناع على سلوكيات الأفراد لأجل طويلة، لضمان وحدة التصرف، و لتحقيق الأهداف المرجوة الطويلة المدى فنقدم مجموعة من التعريفات للقيادة.

المطلب الأول: مفهوم القيادة

إن كلمة قيادة تنطوي على علاقة اعتمادية متبادلة بين من يصدر الأمر ومن ينفذه أي أن العملية القيادية تربط بين إصدار الأوامر وبين من ينفذها فكيف يتم ضمان انجاز هذه الأوامر التي تعتبر واجب على من يطلب منهم وسنتطرق إلى الأسس النفسية والاجتماعية للقيادة ثم سندرج بعض التعريفات التي اشتملت على مفهوم القيادة.

الأسس النفسية¹: ركز علماء النفس اهتمامهم على العلاقات وعملية التأثير والتأثير التي تقوم عليها أي معرفة طبيعة قوة التأثير التي يمتلكها الفرد ويدفع الآخرين إلى الاستجابة له و لتوجيهاته. وكان جل اهتمام علماء النفس في مجال القيادة هو البحث عن السمات اللازمة للقائد في كل المواقع الإدارية، وتوضيح أهمية العلاقات غير الرسمية بين العاملين في المنظمة التي تساعد على معرفة معتقدات واتجاهات الأفراد وهذه المعرفة تسهل للقائد في اختيار الأسلوب الناجع في تحقيق الهدف بهذه المعطيات.

الأسس الاجتماعية: أما بالنسبة لعلماء الاجتماع فتعتبر القيادة ظاهرة اجتماعية توجد في كل موقف اجتماعي، إن وجود جماعة يتطلب وجود من ينظم علاقاتها، لا يمكن أن تعمل دون توجيه من شخص مميز ففي وسط هذه الجماعة يتم التطلع على الشخص القادر على التأثير فيهم والتفاعل معهم وجعله القائد الذي من واجبه الوصول بهم إلى بر الأمان (تحقيق الهدف المرجو).

¹ د: نواف كنعان القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، عمان، الطبعة الثالثة 1992 ص، ص 88، 89

فهذه الأسس تساعد على تحديد مفهوم القيادة، حيث أن التعريفات التي اتخذتها القيادة كلها تتمحور حول التأثير على السلوكيات الخاصة بالأفراد، لغرض الإقناع والإنجاز فندرج بعض من هذه التعريفات¹:

- القيادة هي التأثير الفعال في الآخرين لتأدية الأعمال التي يريد القائد إنجازها.
- القيادة هي القدرة في التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف المشتركة عن طريق الاتصال بالآخرين وتوجيههم لأداء أعمالهم بكفاءة.
- قدرة المدير على التأثير في المرؤوسين للعمل بحماس وثقة لإنجاز الأعمال المحددة لهم.
- هي مقدره فرد في التأثير على الآخرين من أجل القيام بتنفيذ أهداف محددة.
- مجموعة من التصرفات من جانب المدير بقصد التأثير على المرؤوسين للحصول على تعاونهم في تحقيق الأهداف المحددة.
- القدرة على إقناع الآخرين بمحاولة تحقيق أهداف محددة بحماس.
- القيادة هي نشاط التأثير على الناس لكي يعملوا برغبتهم على تحقيق أهداف الجماعة.

فمستخلص هذه التعريفات هو أن القيادة تقوم بصورة أساسية على التفاعل بين القائد والمرؤوسين والذي يعتمد على مهارات القائد في تحقيق التفاعل الإيجابي.

كما أن القيادة تتطلب المشاركة الفعالة مع العاملين لتحقيق الأهداف، وعدم الاكتفاء بدور التوجيه فقط بل أكثر من ذلك، أي أن القائد يزرع الثقة فيما بين الأفراد ليركزوا على تحقيق الهدف الواحد الذي يخدم مصلحة المنظمة ومصالحهم في آن واحد.

وتتطلب القيادة بصورة أساسية توافر العناصر التالية²:

- القائد: المتمتع بالمهارات الفكرية والسلوكية والفنية والقادر على توجيه مجهودات الأفراد الآخرين والتأثير عليهم لتحقيق الأهداف المرجوة.
- المرؤوسين: الذين يختلفون فيما بينهم في المواقع، السمات السلوكية المهارات الإدارية، الكفاءات الوظيفية الخ والذين يتوقعون من القائد القيام بالأدوار المحددة تساعدهم على تحقيق أهدافهم وكذلك أهداف المنظمة.
- الموقف: وهو يتغير دائما بتغير الأهداف والمشكلات و طبيعة العمل ... الخ ويتطلب قدرات متطورة من القائد يتمكن من خلالها إدارة الأفراد التابعين له في المواقف المختلفة بكفاءة.

¹: جازية زعتر، أصول التنظيم وإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997، ص 194
²: جازية زعتر، نفس المرجع 1997 ص 196

بعد التطرق إلى التعريفات الخاصة بالقيادة يدفعنا الأمر إلى معرفة الأنماط القيادية التي تختلف حسب إيديولوجيات القادة فما هي هذه الأنماط وما هو النمط المفضل في الإدارة والمنظمة بشكل عام؟

المطلب الثاني: أنماط القيادة

عني بنمط القيادة الشكل الذي يتخذه القائد في معاملاته مع المرؤوسين، واتجاه المواقف حيث اختلاف هذه الأشكال تعطي نمطا خاصا للقيادة وتؤثر في النمط المتخذ عوامل عدة تكون متعلقة بالقائد في حد ذاته من هذه العوامل المستوى الفكري المستوى الأخلاقي و المستوى الاجتماعي وتباينها فيما بينها يعطي النمط الخاص بالقائد.

لقد تعددت التصنيفات في هذا المجال وأجريت عدة أعمال منها دراسة كل من روبرت بلاك وجان موتون Robert B Blake & J Mouton بهدف تصميم شبكة إدارية تركز على

* الاهتمام بالعاملين

* الاهتمام بالإنتاج

فيندرج عن هذا أن هناك خمسة أنماط للقيادة وتقسم حسب شبكة خاصة:¹

الشكل رقم 3-1 أنماط القيادة



د: جازية زعتر أصول التنظيم والإدارة ص 322

¹ د: جازية زعتر، أصول التنظيم والإدارة، مكتبة عين شمس الطبعة لثالثة القاهرة 1999 ص، ص 321، 322

النمط الأول 1/1: قائد اهتمامه قليل لكل من الإنتاج والعاملين، أي أن درجة تواصله مع الأحداث والأشخاص ضعيفة جدا ومهملة فتكون العملية الاتصالية بينه وبين المنظمة ككل من أشخاص وظائف شبه معدومة تتسم بطابع اللامبالاة.

النمط الثاني 9/1: قائد مهتم بدرجة عالية بالعاملين، وغير مبال بالإنتاج أي تركيزه معتمد على الأشخاص، له طابع اجتماعي.

النمط الثالث 1/9: هذا النمط عكس النمط الثاني، حيث التركيز التام على الإنتاج لا يهتم بالعاملين له طابع ربحي.

النمط الرابع 5/5: هذا القائد متوازن في الاهتمام كما يهتم بالعاملين يهتم بالإنتاج لكن بدون فعالية.

النمط الخامس 9/9: هذا القائد يعتبر مثالي حيث درجة الاهتمام عالية جدا لكل من العاملين والإنتاج ويطمح إلى تحقيق أهداف المنظمة من جهة وإلى الرضا الوظيفي والروح المعنوية العالية لدى الأفراد من جهة أخرى فهو الأسلوب الأنجع والأفضل للمنظمة.

لكن القائد دائما يبقى حبيس المواقف التي يصادفها وكيفية معالجتها، فطريقة المعالجة الصحيحة هي الميزة الخاصة والطابع المميز للقائد، و إن كانت الأمور تجري بصورة طبيعية لا تحتم أي موقف استعجالي أو اضطراري لبحث حل سريع وذكي فيكون القائد بشكل عادي يصدر قرارات عادية و روتينية.

وهناك نموذج آخر تحدث عنه ليكرت، حيث قام مع مجموعة من زملائه بدراسة أفضل أنواع القيادة وخصائص كل قائد، فكانت نتيجة هذه الأعمال تصنيف القادة إلى أربعة أنواع:
الجدول رقم 3-1 أصناف القادة

النظام الرابع قائد ديمقراطي	النظام الثالث قائد مشارك	النظام الثاني قائد ارسنقراطي متعاطف	النظام الأول قائد ديكتاتور أوتوقراطي	نمط القيادة أسلوب القيادة
ثقة كاملة في جميع الموضوعات	لديه ثقة كبيرة لكن ليست كاملة	لديه ثقة كبيرة	لا يثق في المساعدين	الثقة في المساعدين
حرية كاملة في المناقشة بين الرئيس والمرؤوسين	حرية أكبر في المناقشة بين الرئيس والمرؤوسين	يوجد قدر ضئيل من الحرية في المناقشة بين الرئيس والمرؤوسين	لا توجد حرية في المناقشة بين الرئيس والمرؤوسين	حرية المرؤوسين
دائما يأخذ رأي المساعدين والمرؤوسين في اتخاذ القرار	عادة يأخذ رأي المرؤوسين والمساعدين	أحيانا يأخذ رأي المرؤوسين	نادرا ما يشترك المرؤوسين في اتخاذ القرار	المشاركة في اتخاذ القرار

جازية زعتر مرجع سابق 1999 ص 324

وقد اتضح من هذه الدراسة أن أفضل نوع للقيادة هو الرابع الذي يتضمن أفضل الصفات التي تتمثل في الثقة الكاملة وحرية المناقشة وإبداء الآراء مع المشاركة في اتخاذ القرار، مما يمكن من تحقيق الفعالية في المنظمة، وتبين مدى العلاقات الإدارية الناجحة بين الأفراد باختلاف المستويات وهذا ما ينجر عنه حسن العلاقات الاتصالية بين مختلف الأفراد، فالإتصال يسهل في التعامل مع القائد الأوتوقراطي الفاتح المجال للمرؤوسين الذين لهم الأذان الصاغية والعقول الواعية والإدراك المسئول، محاولين وضع أنفسهم في المستوى المراد لتحقيق أهدافهم المشتركة والأساسي فيها أهداف المنظمة.

وهناك تصنيف آخر للأنماط القيادية وندرجها لتوسيع مجال النقاط التي تحدد النمط القيادي، فيقسم بالشكل العام إلى ثلاثة أنماط¹:

(1) النمط الأول: يقسم إلى ثلاثة حالات حسب درجة الشدة وتتمثل في:

- النمط الديكتاتوري: من الاسم يتميز هذا النمط بالتركيز على السلطة في يد القائد لا مجال للمشاركة، التنفيذ الحرفي للأوامر اعتماد أساليب التهديد والتخويف للوصول للهدف.
- النمط الأوتوقراطي: شبيه بالأول لكن بأقل شدة مع التركيز على السلطة وممارسة إقناع المرؤوسين بالقرارات والأوامر بدل التخويف.
- النمط البيروقراطي: وهو أقل تشددا من النمط الثاني حيث لا يركز على التسلط ويتيح فرصة المشاركة ويعتمد على أسس ينتهجها وغير مسموح الخروج منها.

(2) النمط الثاني: وهو النمط الديمقراطي وأساس هذا النمط المشاركة والتشاور في اتخاذ القرارات ويبقى القائد هو الموجه والمراقب ويعتبر هذا الأسلوب من القيادة هو الأفضل في الإدارة الحديثة ويخلق جو من التعاون والتكافل بين الأفراد و القائد والأفراد فيما بينهم لأن هذا هو الجوهر الذي يساعد على سير المهمة بأكمل وجه وسهولة الإتصال وضمان تبادل الرسائل بوضوح لغرض تحقيق الهدف دون غموض أو تحريف.

(3) النمط الثالث: وهو النمط المتساهل، ويعتمد على اللامبالاة وعدم التدخل والمبادرة فيكون للقائد هنا دور سلبي و لا يتصرف إلا إذا سئل فتبقى المنظمة في حالة تسبب وتنتاب الأفراد حالة عدم الرضا والتذمر من تصرفات القائد، لأنه لا يمكن الاعتماد عليه في حل المسائل أو في ضبط الأمور مما يؤثر سلبا على العلاقة بين الأفراد ويصعب عملية الإتصال إن كانت لأن هناك حلقات مفرغة بين القائد والأفراد وبين الأفراد فيما بينهم.

¹ د: فايز زعبي، د: محمد ابراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل، عمان، 1997، ص ص 147، 148

وبرغم اختلاف الدراسات في تصنيف القادة وتحديد النقاط المميزة لهم، فيبقى دائما هناك القائد المتزن والمثالي هو الذي يراعي كل ظروف الأفراد والمنظمة وينسق بينهم، ويضع تحقيق هدف المنظمة وضمان تواصلها واستمراريتها بشكل فعال هو الهدف الأول والأسمى.

فالقائد يتصف بمواصفات مؤهلة لأنه يملك زمام الأمور ليس فقط برأيه بل برأي من يحيطون به ويدركون قدراته ومهاراته وهذا ما سنتطرق إليه في المبحث الموالي، لكن اختيار النمط القيادي المتبع يعتمد على ظروف المنظمة وطبيعة الأفراد والنمط الذي يوفق بينهما هو النمط الديمقراطي حيث يعتبر الأفضل، لأنه معتدل ليس فيه تعصب ولا انسياب ويحتاجه المرسل إن كان قائدا وإن كان مرؤوس ، ويعتمد على التشاور والمشاركة وفرصة النقاش والحوار واردة ومطبقة في هذا النمط.

تحتاج العملية القيادية إلى مبادئ ترتكز عليها كي يتم التواصل بين القائد ومرؤوسه بشكل واضح ويعتمد عليها القائد أكثر من غيره لأنها مفتاح القيادة الصحيحة فما هي هذه المبادئ؟

المطلب الثالث: المبادئ القيادية

إن العملية القيادية حساسة ولها دور أساسي في تسيير المنظمة، وعليه يجب أن تتسم بمبادئ على أساسها يكون الأسلوب القيادي صحيح وواضح ويخدم مصالح الجميع القائد الأفراد المنظمة. وتهدف هذه المبادئ أيضا إلى تفعيل مستوى القائد وجعل منها طابع اتصالي حيث على القائد (المرسل) أن يتخذ بعض المواقف الصارمة وبعض الصفات الحازمة لجلب المعنيين إلى الإنصات والاستجابة بالطريقة الصحيحة التي تخدم الهدف من الاتصال ويمكن أن يطلق على هذه الحالة الاتصال القيادي حيث أن الاتصال يرتكز على القائد وكيفية تعامله وتأثيره على المرؤوسين فتتمثل هذه المبادئ في¹:

(1) اعرف نفسك واعمل على تطويرها: أي معرفة نقاط الضعف والسيطرة عليها والتركيز على نقاط القوة، مع تحديد مدى القدرات وضبط العلاقات الاجتماعية لئلا تكون عامل سلبي في اتخاذ قراراته؛

(2) كن كفؤا من الناحية الفنية والتكتيكية: على القائد هنا معرفة الأمور بشكل أوسع وميداني لأن تحديد الخطط والتوجيهات تتطلب هذا، فلا يمكن تقديم خطة أو توجيهات عن شيء ليست هناك دراية به؛

¹د: ظاهر محمود كلادة، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران، عمان، 1999 ص،ص 172، 173

- (3) ابحث عن المسؤولية وتحمل مسؤولية أعمالك: المسؤولية هي قيمة مهنية حساسة والبحث عنها يعني الانتماء والإخلاص فالمسئول عليه أن يكون مدركا لحساسية مسؤوليته مما يدفعه إلى تحمل المتاعب والمصاعب الناتجة عنها.
- (4) اتخاذ القرار المسموع في الوقت المناسب: إن اتخاذ القرار هي الصفة المتميزة عند القائد لدى عليه أن يكون بقدر هذه الصفة وجعل قراره له أهمية باختيار القرار الصحيح وإصداره في الوقت المناسب لأن الوقت مهم جدا بالنسبة لصحة القرار وتنفيذه؛
- (5) كن مثلاً أعلى: أي التركيز على التطبيق العملي وإدراك قدرة الآخرين على التطبيق والابتعاد عن الإسهاب في التصورات والشرح النظري المطول لأن الأفراد يؤمنون بالفعل وليس بالكلام، وعليه أيضاً بالثبات في قراراته والثقة فيها لأن الاضطراب والتردد يفقده الثقة عند الآخرين؛
- (6) اعرف رجالك و اسع لرفاهيتهم: لكل قائد مجموعة وتختلف هذه المجموعة من الناحية الإنسانية من حيث الأفكار والحاجات والسن والجنس فعليه أن يكون مطلعاً بكل هذه الأمور والتركيز أولاً على تحقيق المهمة مع العمل على إرضاء حاجات الأفراد بالشكل الحكيم وهذا هو الأمر الصعب الذي يثبت قدرة القائد الحقيقية؛
- (7) ابق رجالك مطلعين: يركز هذا المبدأ على عامل الاتصال الذي هو موضوعنا الرئيسي حيث أن الاتصال هنا بين القائد والتابعين حسب التدرج السلمي، فتحقيق المهمة والأهداف يستوجب أفراد آخرين كل حسب موقعه ودوره فيجب أن يكون مطلعاً بما يخص المهمة وتنفيذها؛
- (8) طور الإحساس بالمسؤولية لدى التابعين: على القائد أن يثبت روح المسؤولية في تابعيه ليشمل تضافر الجهود وهذا يعتمد على مبدأ المشاركة والإيمان بالهدف الرسمي، والإشعار بقدسية العمل وإتقانه لأجل الفائدة الخاصة والعامة، مع التفويض القليل للسلطة الذي يثبت فيهم روح الثقة والاهتمام وعدم السيطرة والتجاهل؛
- (9) تأكد بأن المهمة مفهومة ومشرف عليها ومنجزة: هذا المبدأ أيضاً يعتمد اعتماد كلي على الاتصال، فيه نستطيع أن نتحقق من أن المهمة قد أصبحت مفهومة وتم إنجازها من خلال المتابعة والإشراف في كل المراحل، وهذا بالتعامل مع الآخرين بتقديم نصائح أوامر تقارير... الخ؛
- (10) درب رجالك أن يعملوا كفريق: بث روح التعاون والانسجام بين الأفراد يساعد على وحدتهم والتحكم في تصرفاتهم وتحديد مسارها في تحقيق الهدف المشترك؛
- (11) استخدم وحدتك طبقاً لإمكاناتها: إذا كانت المهمة أكبر من قدرة الجماعة فهي تثبط العزيمة والمعنويات لدى الأفراد، على المهام أن تتناسب طردياً مع الإمكانيات والعوامل التي تؤثر

عليها هي القيادة الجيدة، التدريب المتواصل وإلا حدث فتور بين القائد وتابعيه "إن الله لا يكلف نفسا إلا وسعها".

إن القيادة فن متميز يحتاج إلى مهارات متميزة تخدم العملية الاتصالية فالأمر ليس سهلا بالنسبة لقائد أو للأفراد الذين تحت إشرافه وهذه المهارات لا تعني القائد وحده بالضرورة لكن المتعاملين معه أيضا معنيين بالأمر، لأن الرسالة تخص كلا الطرفين ومن المهم تأكيد سلامة وصولها وفهمها فبهذه المهارة يسهل التواصل بين الأطراف، فما هي المهارات وكيف يمكن التعامل معها لخدمة الهدف من الاتصال و تحقيق أهداف المنظمة ككل؟

المبحث الثاني: المهارات

تمهيد

المهارة هي تلك العمل الذي يقوم به الفرد ويتسم بالدقة والسهولة والاقتصاد فيما يبذله الفرد من جهد ووقت، وترتبط بالمهارة العادة من حيث أن المهارة هي عادة حركية لها أهداف اجتماعية كمهارة الكتابة على الآلة الكاتبة ... بينما العادة عبارة عن نشاط يقوم به الفرد آليا وبسهولة نتيجة التكرار....¹

المهارة لا تكون إلا إذا أراد الشخص اكتسابها، فمثلا إن كان يعمل في نشاط ما لمدة طويلة ويبقى هذا النشاط روتيني لا يحاول تطويره أو العمل فيه بشكل أفضل والبحث عن طرق لتحسينه من ناحية الوقت والإتقان وتنظيم العمل ولكن إن أراد أن يكتسب مهارة هذا العمل فلا يتجاوز السنة حتى يصبح العمل فيه مميز وينتقل إلى مستوى أفضل و طرق أريح، فالمهارة تتطلب من الفرد التركيز والبحث عن الأفضل كي لا تبقى روتين ممل ومضجر ويتسم بالتكرار غير المفيد.

وتكون المهارة مرتبطة بالصفات المتواجدة في الأفراد عن طريق الفطرة أو الاكتساب وتقسم هذه المهارات بشكل عام إلى قسم أول متعلقة بالفرد تتمثل في مهارة فكرية، مهارة فنية، مهارة إنسانية وكيف تخدم الفرد في ذاته. أما القسم الثاني فيكون على شكل مهارات يحتاجها الفرد في تسهيل العملية الاتصالية بينه وبين الآخرين كمهارة الاستماع المحادثة التعبير وسنتطرق إلى القسمين لمعرفة كيف تخدم هذه المهارات الاتصال وجعله فعال.

المطلب الأول: المهارات المتعلقة بالفرد:

1. **المهارة الفكرية²:** وتعبر عن التخطيط الجيد والواقعية في دراسة الأمور والقدرة على رؤية المستقبل بعين الحاضر، أي حسن التقدير فيجب أن يكون العقل ملم بكل الأمور لتوضيح الصورة وتحديد المسار الذي يقود إلى تحقيق الهدف بأقل ضرر وبروح مشاركة وعقل مدبر، إن هذه المهارة تتطلب من القائد حسن التصور لإيصال هذه المعطيات لمؤوسيه فيضيف إلى هذه المهارة الفكرة الصائبة مع القدرة على الإقناع وإبراز ذكائه في تحليل الأمور وضبط الخطط لأن المستمع لا يحتاج فقط إلى الإنصات بل إلى دلائل واقعية تثبت له ما يسمعه، فيكون على القائد مهمة صعبة في محاولة جمع مختلف الأفراد ذوي الاعتقادات المختلفة في خط واحد ويتم التركيز على الهدف الأساسي وتقريب المفاهيم حسب كل فرد وهذا ما يتطلب منه المهارة الفكرية حيث أنها تختص بالمرسل القائد.

¹ د: نواف كنعان، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، عمان، 1992، الطبعة الثالثة ص 319
² د: نواف كنعان، المرجع السابق، 1992 ص 320

ويتمتع هنا المرسل القائد الذكي بسمتين مميزتين هما.....: القدرة على التصور وروح الدعابة، فالقدرة على التصور تساعده على التعرف على المشكلات ومواجهتها مع سرعة البديهة والتقدير الشخصي السليم، ويساعد التصور المرونة الذهنية ودرجة نقل الأفكار الجديدة ودمجها مع المفاهيم السابقة، أما روح المرح والمداعبة فتكسبه علاقات ودية مع المرؤوسين مع إعطاء روح التقارب فيما بينهم.

وعلى المرسل القائد أيضا أن يمتلك خصائص تساعد على تمييز المهارة الفكرية لديه وتتمثل هذه الخصائص في¹:

- المبادأة والابتكار: أي السيق إلى العمل والميل إلى الاقتراحات وهذا ليكون قدوة للآخرين وترتكز على الشجاعة والقدرة على حسم الأمور والتوقع الصحيح للمواقف.
- ضبط النفس: أي ضبط الحساسية وقابلية الانفعال والحذر من التأثير السلبي على القرارات، يركز على إدارة النفس أولا قبل إدارة الآخرين، مع الاتزان العاطفي ليحافظ على علاقاته مع المرؤوسين، بالإجمال التحكم في عواطفه وحسن توجيهها.

2. **المهارة الفنية:** وتكمن في استغلال الخبرات والمعارف المتاحة لكل فرد لانجاز مختلف الأنشطة والأعمال فهي تظهر في الجانب العملي للمنظمة ولها علاقة بالاتصال في مجال التدريب حيث أن كل فرد يحاول إبراز قدراته في سرعة الفهم والتطبيق وسرعة التعلم والابتكار والإتقان فهذا التنافس في إبراز هذه المهارة يدفع بالتواصل فيما بينهم ويقدم مصلحة المنظمة على المصلحة الخاصة.

وتعتبر المهارة الفنية سهلة الاكتساب عكس المهارات الأخرى، وهذا لطبيعتها العملية أو الثقافية حيث أن الفرد يمكنه السعي وراء هذه المهارة للزيادة في مستواه في أي مجال كان. وتعتمد هذه المهارة على أربع سمات خاصة وهي كالآتي²:

- القدرة على تحمل المسؤولية: أي الالتزام بما قرره دون التهرب وإلقاء المسؤولية على الغير؛
- الفهم العميق والشامل للأمور: ليس بالضرورة الإلمام بكل شيء، لكن يعمل على تنوع المعارف التي تخص مجال عمله لكسب الثقة في النفس والآخرين؛
- الحزم: أي أن تكون أوامره قاطعة مع المهارة في التوفيق بين الحزم ومراعاة شعور الآخرين، مما يساعد على اتخاذ القرارات وتحمل نتائجها مع الدفاع عنها؛

¹د: نواف كنعان : القيادة الإدارية ، مكتبة دار الثقافة ، عمان، الطبعة الثالثة، 1992 ص، ص 319، 327
²د: نواف كنعان، المرجع السابق، 1992 ص، ص، ص 328، 329، 330

- الإيمان بالهدف وبإمكانية تحقيقه: يحتاج القائد إلى الإيمان بهدفه وبإمكانية تحقيقه لإقناع المرؤوسين به وتحتاج القناعة بالهدف والقناعة بالعمل وجدية الوصول إلى النجاح.

3. **المهارة الإنسانية:** يحتاج الاتصال بين الأفراد إلى مهارة إنسانية وهي القدرة على التعامل مع الآخرين لكسب علاقات جيدة وبث روح التفاهم والود بينهم لأن إيصال رسالة ما يجب أن يكون لها طريق ممد ومعبد وهذا الطريق هو العلاقات الطيبة فيما بينهم مما يقلل من الاحتدام بين الأفكار أو قطع الرسالة أو تضارب المصالح فهذه المهارة يتطلبها كل من المرسل والمستقبل أيا كان نوعه وترتكز على الثقة المتبادلة والخلق الجيد. وتعتمد هذه المهارة على العلاقة الطيبة بين الرئيس والمرؤوسين تكون كما يأتي¹:

- سيادة روح الود والتعاون بينه وبين العاملين عن طريق العدالة والنظرة الموضوعية للأمور، أي لكي يكون هناك تعاون يجب أن يكون هناك عدل؛
- الاستماع إلى آراء ومقترحات العاملين وكذلك شكواهم والعمل على حلها، عندما يجد الفرد من ينصت إلى مشاكله وانشغالاته تقلل من حدة التوتر عنده ودرجة الاصطدام مع الرؤساء أو الزملاء مع البحث عن حلول مرضية للجميع فالتواصل هنا يلعب دور اجتماعي وإنساني كبير؛
- اشتراك العاملين في عملية اتخاذ القرار بما يضمن الفعالية وتحقيق الأهداف بكفاءة إن عملية الاشتراك في القرارات المتعلقة بمصلحة المنظمة تعني مدى الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين التي تسهل في إجراءات العمل وتواصله؛
- الموضوعية في تقييم أداء العاملين والبعد عن المحاباة والتفرقة بين العاملين، إن الانحياز لبعض الأفراد وإهمال البعض الآخر يشكل عقبة كبيرة في المنظمة ويوتر العلاقات داخلها لدى يجب التركيز على الموضوعية دون محسوبيات؛
- التفويض المناسب للسلطات الذي يشجع العاملين على تحمل المسؤولية، إن عملية التفويض مهمة للغاية في التعامل مع الأفراد حيث يجب حسن الاختيار والثبات في المواقف، مما يدفع الأفراد إلى الظهور في أتم النشاط والدقة في العمل لاستحقاق هذا التفويض؛

¹د: جازية زعتر: أصول التنظيم والإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، الطبعة الثالثة، 1998 ص108

- إعطاء المرؤوسين قدر مناسب من حرية تصريف بعض الأمور حتى يشعروا بأهمية الدور الذي يقومون به في تحقيق أهداف المنظمة، بث روح العمل والحرية في التصرف بعقلانية من الميزات الخاصة في التعاملات الإنسانية؛
- إتباع سياسة حكيمة للثواب والعقاب من شأنها مكافأة المجتهد وعقاب المقصر دون مغالاة أو محاباة، إن عملية الثواب والعقاب عملية حساسة جدا يجب عدم الإفراط في كليهما للاحتفاظ بقيمتها الاجتماعية والإنسانية؛
- الابتعاد عن مهاجمة المرؤوسين دون داع حيث أن موقف الدفاع عن النفس يؤدي إلى إفساد العلاقات الإنسانية الطيبة بين المدير ومرؤوسيه، يعتمد هذا العنصر على الانضباط في العمل؛
- يجب على المدير أن يوفر للعاملين معلومات كافية عن مستويات أدائهم ويناقش معهم الأخطاء التي يقعون فيها بالشكل الذي يمكنهم من أداء العمل بشكل أفضل، على المدير إبراز اهتمامه بالعاملين وما يقومون به للدفع بهم إلى العمل بأحسن وجه؛
- الاهتمام بتدريب وتنمية مهارات العاملين وإرشادهم إلى كيفية تطورهم وظيفيا، وهذا أهم شيء للتواصل بشكل عملي بين الأفراد والمرؤوسين وهذا ما سنتطرق إليه في المطلب الثالث.

إن المهارة بحد ذاتها أمر مسئول ومهم، على الأفراد اتخاذه بشكل جدي فمهما كان طبيعتها ولمن كانت مكتسبة، يحتاج الاتصال إلى قدرات ومهارات مميزة تخص العملية الاتصالية ففي ما تتمثل هذه المهارات هذا ما سنعرفه في المطلب الموالي.

المطلب الثاني: المهارة الاتصالية

الاتصال الإداري يعتمد على مهارات خاصة تخص الرسالة بوجه الخصوص من ناحية المضمون فكيف تكتب وكيف تقرأ إن كانت مكتوبة، وفي حالة كانت منطوقة كيف تكون المحادثة والإنصات¹.

1. **مهارة الكتابة:** لا تكون الرسالة المكتوبة مجرد كلمات على سطور، بما أن هذه الرسالة هادفة تحتاج إلى اختيار دقيق ومهم للكلمات وصياغة مميزة لها، و حتى تكون مادة اتصالية ناجحة يجب توافر شروط أساسية هي:

- أن تكون المادة المكتوبة محددة العنوان والموضوع والهدف بصورة واضحة ومعبرة، أي يجب تحديد الهدف من الرسالة بشكل واضح مع إبراز الهدف الرئيسي منها كإعلان عن فتح مكاتب جديدة، أو إعلان عن رفع الأجور؛
- أن تكون المادة المكتوبة مرتبطة بالعنوان وبالهدف بصورة مباشرة أي أن ترتبط الرسالة بالعنوان ولا تحيد إلى موضوع آخر ويكون الارتباط مباشر ليس منوه به؛
- أن تكون المادة المكتوبة واضحة المعاني والمفاهيم المستعملة حتى لا يساء فهمها وحتى لا تتعدد تفسيراتها، استعمال كلمات محددة وواضحة المعنى لإغلاق المجال على تعددية التفسيرات خصوصاً لدى الأفراد البسيطين الفهم؛
- أن تكون المادة المكتوبة ملتزمة بأصول الكتابة وقواعدها اللغوية وذلك لتجنب الوقوع في أخطاء إملائية أو نحوية، أي الحرص الشديد في استعمال اللغة وضوابطها لأن القواعد اللغوية تلعب دور كبير في تحصيل المعنى الصحيح؛
- التسلسل المنهجي والمنطقي في فقرات المادة المكتوبة وذلك بأن يلتزم المرسل وهو يرتب أفكاره، إما بالمنهج الاستنباطي الذي يجعله يتسلسل من الكل إلى الجزء، أو من العام إلى الخاص، وإما بالمنهج الاستقرائي الذي يتسلسل الكاتب خلاله من الجزء إلى الكل أو من الخاص إلى العام، السياق المنهجي ضروري في الرسالة لأنه يحسس بقوتها ويحافظ على اتزانها أمام قارئها؛
- أن تكون المادة المكتوبة بعيدة عن الإطناب أو اللف الدوران وتجنب الحشو الزائد عن مستلزمات توضيح ومعالجة الموضوع المراد تغطيته، أي الابتعاد عن كثرة الكلمات التي تضعف الرسالة والأساس يضيع في وسط الكم الهائل من الكلمات غير المجدية فتبقى الرسالة غير هادفة؛
- أن يميز الكاتب في أفكاره بين ما هو مهم ويمثل جوهر الموضوع، وبين ما هو أقل أهمية وأن يركز كل جهده في إبراز ما هو مهم، وقد يستعمل بعض الإرشادات

¹د: عبد المعطي عساف: مبادئ الإدارة المفاهيم والاتجاهات الجديدة، دار زهران، عمان، 2000 ص ص 262، 263

كوضع خط أو استعمال لون كتابة مختلف أو استعمال حروف أكبر وذلك لإبراز النقاط الأساسية في رسالته، لأن ضرورة توضيح معايير الأهمية ضمن الرسالة يساعد القارئ في معرفة لب الموضوع والتركيز عليه ولا يساء الفهم في إعطاء الجوانب الثانوية أهمية لا تخدم فهم المضمون بالكل الصحيح؛

■ أن يستعمل دليلاً للمصطلحات أو المفاهيم التي تداولها أثناء الكتابة وذلك إما في صورة قائمة مستقلة وإما في صورة تعريفات هامشية موازية لكل مصطلح، يحدث أحياناً استعمال مصطلحات غير متداولة بين الأفراد لتجنب مشكل الإبهام لديهم فيجب وضع دليل إيضاحي يبين معاني المصطلحات الجديدة وعلى المرسل أن يتفطن لمثل هذا مما يبرز مهارته الحقيقية؛

■ أن يراعي الكاتب المستوى الذي يكتب إليه، وذلك من حيث جزالة اللغة والأسلوب أو بساطتها فالكتابة للمرؤوسين في المستويات الدنيا تختلف عنها في حالة المستويات العليا، فعلى الكاتب أن يضع نفسه في موقع القارئ دائماً، هذه النقطة مهمة جداً حيث المستوى الموجه إليه الرسالة يلعب دور كبير جداً فإن كان من نفس المستوى له أسلوب خاص ومميز ومتقارب الفهم، أما بالنسبة للمستويات الدنيا فيختلف أسلوبها باستعمال البساطة والكلمات الواضحة وتحديد المطلوب مباشرة.

■ 2. مهارة القراءة: وهنا تجدر الإشارة إلى أن الكتابة تفقد معناها ومهما كانت متقنة في أسلوبها وصياغتها... الخ إذا كان الشخص الذي يتعامل معها لا يتقن القراءة، وأبرز ما يميز هذه المهارة:

■ أن يرتبط القارئ بهدف المادة المكتوبة ولا يحيد عنه طوال تعامله معها، فالقارئ عليه الإدراك من أول وهلة عند القراءة هدف الرسالة، وهذا مهم جداً لاعتباره الانطلاقة الصحيحة للفهم الصحيح؛

■ أن يستطيع القارئ التمييز بين الأفكار الرئيسية والأفكار الفرعية والأخرى الثانوية والتركيز على ما هو رئيسي بالدرجة الأولى، أي على القارئ أن يجيد التفريق بين المهم والأهم من الرسالة حسب ما هو مكتوب عليها وهذه المهارة تتطلب التركيز المعمق، وتحديد معيار الأهمية متعلق بالموضوع الرئيسي؛

■ أن يستطيع تمييز ما هو في إطار الموضوع وما هو خارج عنه في صورة حشو وإطناب... الخ والعمل على إهمال ما هو خارج الموضوع، يجب أن تكون لدى القارئ القدرة على تفادي الحشو والإطناب والتوجه إلى صلب الموضوع؛

- على القارئ أن يحاول معرفة ما أراد الكاتب أن يقوله في رسالته ولذلك عليه أن يضع نفسه في مكان الكاتب و أن ينظر بمنظاره، وضع النفس في مكان الآخر تسهل الفهم والوصول إلى المبتغى دون انحراف في المفاهيم؛
- أن يكون القارئ ملتزما بالموضوعية ولا يترك لانطباعاته وآرائه الشخصية دورا في الحكم على المادة المكتوبة ولا بد أن يلتزم بقواعد النقد والتقييم الموضوعي الخالية من المجاملة أو التحامل، الموضوعية نقطة أساسية و صفة مهمة للقارئ تبعد كل الالتباسات أو النقد غير البناء اتجاه الرسالة و ينظر إليها بصورة حيادية تخدم المصلحة العامة، لدى الاختلاف في الأفكار والآراء لا يجب أن يطغى على مواقف القارئ؛
- أن يحاول القارئ الارتفاع إلى مستوى المادة المكتوبة إذا كانت ذات مستوى أعلى من مستواه أما إذا كانت ذات مستوى أدنى فلا يجوز نعتها بالتفاهة إلا إذا كانت مفترقة لأصول الكتابة وقواعدها الأساسية، إن المستوى مهم جدا بالنسبة للرسالة ومستعملها سواء كان كاتب أو قارئ، فبالنسبة للقارئ عليه رفع هذا المستوى لخدمة مستوى فهمه وإدراكه للأمور دون الأخذ فيها بصورة تفقد صحة المعاني أو في حالة العكس إن كان المستوى متدني ينظر إلى الرسالة بتفاهة فعلى الآخرين الاحترام المتبادل وإعطاء الأمور جوهرها.

تكون هذه المهارات متعلقة بالرسالة المكتوبة حيث يتطلب كل من الكاتب والقارئ التميز بها أو بأغلبها لتكون الرسالة مادة اتصالية هادفة، وفيما يأتي سنتحدث عن طبيعة الرسالة المسموعة وما هي المهارات المطلوبة فيها؟

3. **مهارة المحادثة:** لا تقل مهارة المحادثة أهمية عن مهارة الكتابة بل قد تبدو ذات خصوصيات تعطيها مزيدا من العناية وذلك أن المتحدث قد لا يملك الفرصة الكافية للمراجعة والتعديل كتلك التي يمتلكها الكاتب، ولذلك فإنه لا بد من الحرص على بعض المهارات التي تجعل من المحادثة عملية مثمرة وفعالة ومن أهمها:

- (1) أن يتجنب المتحدث الخوض في أي موضوع لا يرفه أو لا يمتلك المعلومات الكافية حوله، فهذا يسبب له عوائق بين المنصتين خصوصا إن كانوا أدرى منه؛
- (2) أن يركز على جوهر الموضوع وعدم الانسياق إلى أية مواضيع جانبية تخرجه عن هدفه وتربك السامع وتجعله غير قادر على المتابعة، إن الكلام أصعب بكثير من الكتابة ووقعه أسرع ومباشر لدى المرسل أن يكون شخص ذا تركيز

عالي ويحدد جوانب الأهمية و يسلسلها لأن السامع يكون أشد انتباها والتأثير واضح في تصرفاته مما يربك الناطق؛

(3) أن لا يفرط في الحماس لما يقول أو ما يطرح من أفكار، والحرص على امتلاك الحجة المقنعة بدلا من ذلك فالحماس مهما كان مؤثرا سوف ينتهي أثره بانتهاء الحديث ولا تبقى إلا القناعات، إن الرزانة في الحديث مؤثرة ومقنعة لدى المستمعين أكثر من أي تأثير آخر خصوصا لدى المستمعين المتخصصين؛

(4) أن يسمح المتحدث بالمنافسة والاستفسار وذلك حتى يستطيع أن يتأكد بأن المستمعين قادرين على متابعته كما أن ذلك يساعد على توضيح ما يراه المستمعون غامضا ومن هنا على المتحدث أن يعمل على إدارة المناقشة وإحيائها خاصة عندما لا يقوم بذلك المستمعون؛

(5) أن يراعي المتحدث أنه يتحدث بسرعة عادية بحيث يمكن للمستمعين متابعته بوضوح، إن للسرعة تأثير كبير لدى المستمعين حيث أن السرعة العادية هي المطلوبة لتفي غرض الرسالة، فالرسالة البطيئة مملة والسرعة تعقد النطق؛

(6) أن يراعي نبرة صوته بحيث تكون دائما متفقة مع طبيعة الأفكار التي يطرحها ومع طبيعة السياق العام للحديث، وإذا لم يستطع ذلك فقد تأتي نبرته بالتساؤل حيث يجب أن تكون إجابة، ولا بد للمتحدث أن يكون عارفا باتجاهات سامعيه وذلك حتى يجعل مواقف حديثه تنسجم مع هذه الاتجاهات؛

(7) أن يراعي المتحدث وهو يسعى للرد على وجهات نظر الآخرين أن يبدي احترامه لها حتى ولو كانت متعارضة مع وجهة نظره، وإلا فقد يجد من يسفه ما يقول كما يفعل هو مع الآخرين فيفقد الكثير؛

(8) أن يركز المتحدث على ما هو جديد من أفكار وآراء وأن لا يغالي أو يطنب في الحديث فيما هو معروف، لأن المستمع يحاول دائما البحث عن الجديد في الأمور كلها ولا يبالي بما هو معروف.

4. **مهارة الإنصات:** ولعلنا نميز في هذا المجال بين عملية الاستماع وعملية الإنصات، وذلك على اعتبار أن الاستماع يقتصر على سماع المستقبل لحديث المرسل وحسب، وذلك بغض النظر على مدى تركيزه على ما يقول أو على ما يهدف إليه... الخ وقد يكون ذلك الاستماع من قبيل المجاملة أو بحكم الوجود في المكان كأمر واقع... الخ أما الإنصات فعلى خلاف ذلك أنه يتضمن الاستماع ولكن ضمن متابعة وتركيز واعيين لما يجري من حديث وذلك بهدف الاستفادة منه أو بهدف الوقوف على أهم مضامينه و أفكاره ومرامييه والعمل على ترتيبه

وتقويمه والرد على تنفيذه أو للمساهمة في مزيد من إثرائه...الخ ومن هنا فإننا نركز على ضرورة اكتساب مهارة الإنصات وذلك بالدعوة إلى مراعاة ما يلي:

(1) تنمية القدرة على احترام ما يقوله الآخرون ومهما كانت وجهات نظرهم تبدو مختلفة أو متعارضة مع وجهة نظر من يصغي إليهم فكما يوجد لديك وجهة نظر فإن للآخرين وجهات نظرهم أيضا؛

(2) تنمية القدرة على المعرفة أين نقاط الالتقاء مع وجهة نظر وأين نقاط الاختلاف، وأين ما هو جديد في طرح المتحدث وأين ما هو عادي ومعروف وأين ما هو خارج عن سياق الموضوع، يتطلب هذا معرفة النفس جيدا ثم معرفة الآخرين لتحديد وجهات نظرهم ويكون المستمع مدرك جيدا لما يستمع ولا يكون متعجلا في اتخاذ المفاهيم؛

(3) الحرص على عدم مقاطعة المتحدث وهو يتناول أية فكرة من أفكاره إلا بعد الانتهاء منها وأن يعطي الفرصة لإكمال حديثه إذا ما طلب المتحدث ذلك ولكن لا بد أن يمتلك المصغي القدرة على رد المتحدث إلى صلب الموضوع كلما لاحظ أنه يبتعد عنه، إلا إذا كان للمصغي حكمة في جعل المتحدث يسير على سجيته وبتلقائية، هنا يتم التطرق إلى آداب الحوار ما يجب على المستمع وما يجب على المتحدث وإن التزمت هذه الخصائص كان الحوار مجديا وهادفا والرسالة تضمن وصولها بالشكل السليم والهادف؛

(4) الحرص على إبراز ملامح الاهتمام والجدية أثناء متابعة الحديث فالفتور أو الامتعاض يربك المتحدث كما أنه قد يعطل عملية الاتصال، إن النظر والتفاعل مع المتحدث له تأثير كبير في سير سياق الحوار والحديث من طرف المستمع فالمتحدث يركز على تفاعل المستمعين لما يقوله، لدى على المستمع أن يكون حريص في هذا التفاعل لعدم إحراج المتحدث وتولييه الاهتمام لما يقوله للابتعاد عن سلبيات كثيرة تؤثر على الرسالة وضمان وصولها دون إرباك المرسل وهذا العنصر يوحى إلينا بنقطة جد هامة وهي سبب إعاقه وصول الرسالة.

المطلب الثالث: التدريب

تحتاج المهارة إلى تدريبات معينة لتنمية المعارف واكتساب الخبرات مما يساعد في التعامل مع الأفراد وحثهم على تطوير مستوياتهم، فهذا التدريب يكون خاضع إلى عدة مبادئ ويكون على نوعين، التدريب الخاص بالأفراد العاملين والتدريب الخاص بأعضاء الإدارة لتنمية مداركهم ومعارفهم التخصصية.

وللتدريب العديد من المزايا فهو يؤدي إلى زيادة إنتاجية الفرد وتحسين معنوياته، وتقليل الحاجة إلى الإشراف عن قرب وتخفيض حوادث العمل ويعزز ويدعم استقرارية التنظيم ومرونته.

ولا يكون التدريب عشوائيا بل وفق خطط وبرامج محددة حسب الاحتياجات الخاصة بالمنظمة والفرد، ويمكن أن يسعى الفرد إلى التدريب الذاتي الذي يكون من تلقاء نفسه عن طريق المحاولة والخطأ أو عن طريق ملاحظة ما يقوم به الآخرين.

وللتدريب مبادئ توجيهية تساعد على نقل المهارة والمعرفة وتكون تتماشى مع مصلحة المنظمة ومن أهم هذه المبادئ ما يلي¹:

1. ضروري خلق الدافع لدى المتدرب: الدافع مهم جدا يعطي الرغبة الشديدة في التعلم واكتساب المعارف والمهارات الجديدة لدى الفرد خصوصا المعين الجديد، وللمشرف دور في التدريب بعد عودة المتدرب بمتابعته وتشجيعه مع معالجة الضعف لديه وحثه على المزيد من التدريب لمستويات أعلى؛
2. متابعة تقدم المتدرب: كثرة المعلومات لا تكفي في حد ذاتها لاكتساب المهارة وإنما الفهم السليم والصحيح لما تعنيه هذه المعلومات واستيعابها فعلى المدرب متابعة المتدرب والتحقق من استيعاب المعلومات من الناحية النظرية والعملية؛
3. ربط التدريب ببرنامج للتدعيم: لكي هناك تدريب متجانس ومتوافق لا بد أن يرتبط بنظام الثواب والعقاب، أي تقدير ومكافأة الفرد المتدرب مع الأخذ بعين الاعتبار احتياجات المنظمة لهذا التدريب وما يهمنها هو المهارة الاتصالية أي على الفرد أن يوفق في تدريباته لتسهيل العمل الاتصالي في كافة المستويات؛
4. ضرورة الممارسة العملية للمتدرب: لضمان معرفة نجاح واكتساب الفرد للمهارة بفاعلية لا بد من إعطائه الفرصة و الوقت المناسبين وعليه معرفة الهدف من التدريب مع التركيز على الجانب العملي للتعامل الاتصالي؛

¹د: عبد الغفار حنفي، د: حسين القزاز، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999 ص، ص 584، 585

5. الانتقال من الكليات للجزئيات: ويقصد به هل على المتدرب التعلم والتدريب مرة واحدة أو على مراحل متتالية، وهذا حسب المهارة التي يراد اكتسابها إن كانت تحتاج طبيعتها إلى التدريب مرة واحدة أو على مراحل مثل مهارة الاستماع، القراءة، التعامل مع الأفراد حسب المواقف كلها تكون على مراحل لمعرفة مدى فعاليتها ودقة تعلمها؛
6. ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد: إن التدريب الجماعي أقل تكلفة، ولكن الأفراد متفاوتون من حيث مستوى الذكاء والاستعداد فيجب مراعاة هذا التفاوت والاختلاف في برامج التدريب.

المبحث الثالث: نظام المعلومات

المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات

أولا علينا تعريف مصطلح المعلومات فهو يشير إلى الحقائق و الآراء والأحداث والعمليات المتبادلة في الحياة العامة فالمعلومات هي البيانات التي خضعت للمعالجة والتحليل والتفسير بهدف استخراج المقارنات والمؤشرات والعلاقات التي تربط الحقائق والأفكار والظواهر بعضها مع بعض. فالنواة الأساسية للاتصال تتمثل في المعلومة حيث هي التي يعمد المرسل إلى إيصالها بأي شكل أو بأي نوع إلى المستقبل، فنوع المعلومة يحدد نوع الاتصال مع الآخرين. يتمثل نظام المعلومات في ثلاث أجزاء رئيسية هي¹:

1. المدخلات: وهي البيانات التي تم إدخالها إلى النظام وهي تشمل على بيانات تجمع داخل المنظمة تخص كل المعطيات التي تتعامل معها على حسب نشاطها.
2. العمليات أو الأنشطة وهي تلك المتصلة بالتعامل مع البيانات والتي تشمل: التجميع، التصنيف، التحليل، التداول، الحفظ والاسترجاع.
3. المخرجات: تتمثل في مجموعة التقارير والإحصائيات التي تنتج من العمليات السابقة مثال ذلك سلعة أو خدمة.

وهناك أجزاء أخرى لها علاقة بالنظام تعتبر مكملة للأجزاء الرئيسية تتمثل في:

- المعلومة المرندة: تعتبر أداة تصحيحية وأداة لتحقيق الرقابة على أداء النظام وبهذا تكون على نوعين أولا معلومات مرندة تصحيحية يقصد بها إرجاع الأشياء إلى وضعها الصحيح، ثانيا معلومات مرندة تطويرية تعمل على تطوير أداء النظام أو تغيير الأهداف
- العلاقات: تمثل الوسيلة التي من خلالها يتم ربط النظم الفرعية ببعضها البعض وأيضا ربط النظام ببيئته؛
- حدود النظام: تتمثل حدود النظام في الغشاء الذي يحيط به ويفصله عن بيئته، فهي غير ثابتة لأنها تتوقف على أهداف النظام ودرجة تعقيده.

وهناك تعريف آخر لنظام المعلومات هو عبارة عن مجموعة من العناصر (وسائل، برمجيات، أو أفراد) تسمح بحيازة، معالجة، تخزين وإرسال المعلومات².

¹ الجمعية العامة نادي الدراسات الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ملحقة الخروبة الطابق الأول
² كاريش صليحة، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2000/99 ص 74

فمن هذا التعريف نظام المعلومات عبارة عن كل الأشخاص الذين يستقبلون، يستعملون ويرسلون المعلومات من خلال مختلف الآلات الكاتبة، والناسخة والحاسبة، تعمل على تسجيل وتخزين وترتيب وإرسال المعلومات للأطراف المعنية¹.

بعد تحليل هذا التعريف نرى بوضوح العملية الاتصالية من مرسل ورسالة و وسيلة ومستقبل، فنظام المعلومات هو مجسم للاتصال التقني الذي يحتاج إلى لتواصل بالآلات لمعالجة الرسالة والتخزين والتسجيل والإرسال. فما هي مكانة ودور نظم المعلومات في المنظمة.

إن ظهور أول نظام للمعلومات في المنظمة كان في القرن الخامس عشر بابتكار النظام المحاسبي الذي بقي لسنوات عديدة النظام الرسمي الوحيد للمعلومات، ثم تطور هذا النظام ليشمل مجالات أخرى في الإدارة مع ظهور واستخدام النماذج الرياضية وبحوث العمليات في اتخاذ القرارات.

و تجدر بنا الإشارة إلى أن نظام المعلومات في المنظمة يظهر بين نظام التنفيذ و القيادة : النظام التنفيذي يقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات بغرض تحقيق الأهداف المسطرة، ويقوم نظام القيادة بمراقبة وتعديل ما ينجز من طرف النظام التنفيذي، أما دور نظام المعلومات فيعمل على التنسيق بين النظامين: القيادة والتنفيذ وهذا ما يوضحه الشكل رقم 2-3 الأتي:

الشكل رقم 2-3 : نظام المعلومات بين القيادة والتنفيذ



كاريش صليحة دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة رسالة ماجستير معهد علوم الاقتصادية وعلوم لتسيير 1999/2000 ص 74

¹ كاريش صليحة، نفس المرجع، 2000/99 ص 74

وعند ظهور الحاسوب وبرمجياته ارتبطت نظم المعلومات به في تجميع المعلومات وتحويلها وإرسالها في المنظمة وكان لهذا النظام مبادئ¹ هي:

1. الخدمة: يقصد بها أن يكون النظام مصمم لضمان خدمة المستخدمين؛
2. التوقيت: إن عامل الوقت مهم جدا حيث به تكون أهمية المعلومة وعلى النظام أن يعمل على تقديم المعلومات حيث تكون مطلوبة؛
3. التوحيد: عند معالجة المعلومات على الطرق أن تكون موحدة لسهولة تداولها بين جميع الأجزاء؛
4. التطوير: وهو أساس المحافظة على استمرار كفاءة النظام في مواجهة التغيرات المتعددة، لتحسين طرق المعالجة وزيادة سرعة توصيل المعلومة.

نظام المعلومات الإدارية: فهو نظام شامل يعمل على جمع كل المعلومات لجميع وظائف الإدارة لهدف دعم الإداريين خاصة المديرين بإتاحة المعلومات الدقيقة والواضحة التي تساعد اتخاذ القرارات، وتعتبر مزيج من معطيات علوم الحاسوب و تكنولوجيا المعلومات وبحوث العمليات والرياضيات ويتكون النظام من:

1. **الأجهزة:** حواسيب آلية شخصية، متوسطة وكبيرة الحجم أو شبكة؛
2. **البرمجيات:** وهي أنظمة تشتغل بواسطتها الحواسيب وهي على قسمين برمجيات النظم تساعد على تنفيذ العمليات (ترتيب البيانات واسترجاعها من الذاكرة) وبرمجيات التطبيقات التي تقوم بتشغيل بيانات المنظمة (برامج الأجور، المحاسبة)؛
3. **قواعد البيانات:** وهي عبارة عن المخزن الذي يحوي على البيانات التي تصف كل الأحداث والعمليات الجارية في المنظمة، وتكون مخزنة على شكل ملفات يدوية أو الكترونية، بواسطتها يعمل نظام المعلومات على تحويلها إلى معلومات.

¹د: محمد فتحي عبد الهادي، علم المكتبات والمعلومات، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة، الطبعة الأولى، 1996 ص 52

4. الإجراءات: وهي خريطة مسار النظام تقوم بشرح ما الذي يجب عمله.
5. الأفراد: هو المورد الأساسي لتشغيل المكونات الأخرى والسيطرة عليها ويعتبر من أهم عناصر النظام حيث يقوم بتحليل المعلومات و وضع البرامج وإدارة نظم المعلومات.

إن نظام المعلومات يسهل جدا عمليات اتخاذ القرار، وهذا بتجميع المعلومات ومعالجتها كقوة القرار وسلامته تعتمد على صحة المعلومات وطريقة معالجتها والقرار هو لب موضوع المطلب الموالي.

المطلب الثاني: القرارات الإدارية

إن اتخاذ القرار في المنظمة من اختصاص الإدارة العليا و القيادة، وهناك شقين في اتخاذ القرار على حسب مفاهيم المدارس.

- المدرسة الكلاسيكية التي تعتمد اعتمادا كلي و قطعي على الإدارة العليا وإهمال الأفراد العاملين ومع اعتماد مبدأ المركزية الذي يعني أن كل المجالات المختلفة بتحكم شخصية واحدة التي تتمثل في المدير دون أي أدنى اعتبار إلى أداء الأفراد الآخرين.
- ويأخذ المدير الأبعاد التالية في اتخاذ القرار¹:

1. المعلومات: وهي البيانات الموجودة و المتوفرة التي تساعد على توقع النتائج المستهدفة؛
2. قواعد القرار: و هي الطرق و الأساليب التي توضح لمتخذ القرار الطريقة التي يستخدمها حسب الظروف؛
3. المخاطرة: بمعنى أخذ القرار دون الاعتماد على معلومات و دون التأكد من النتائج أي يبقى في مجال النجاح أو الفشل؛
4. مساعدة القرار: وهذا يعني استخدام بعض الوسائل في اتخاذ القرار كالإحصائيات، المقررات.

¹ محمد رسلان الجبوسي ، أ. جميلة جادالله، الإدارة علم وتطبيق، عمان، دار المسيرة 2000 ص، ص 71، 72

- المدرسة السلوكية: أما في مفهوم السلوكية يختلف كل الاختلاف عن الكلاسيكية، يتم اتخاذ القرار بالمعقولية و المنطق الرشيد و المشاركة مع الأفراد العاملين على أنه عنصر فعال له أهمية كبيرة في المساعدة باتخاذ.

وللقرار أركان شكلية متمثلة فيما يأتي:

1. ركن الاختصاص: أي أن الجهة المصدرة للقرارات ذات اختصاص في موضوعه
2. ركن الشكل: أن يصدر القرار تبعاً لعدد محدد من الإجراءات الواضحة التي تحول دون أي غموض أو التباس مخل؛
3. ركن السبب: بمعنى أن يكون القرار مسبباً سبباً معنوياً أو مادياً أو قانونياً، ولا يشترط أن يكون بارزاً فغالباً ما يكون مفهوماً ضمناً؛
4. ركن الغاية: أي لا بد أن تكون له غاية محددة و متفقة مع عمومية القرار حتى يتم تجريد القرار من الأهواء و النزاعات الذاتية التي تهدد مشروعيته و شرعيته؛
5. ركن المحل أو الأثر: أي وجود جهة ما يقع عليها أمر القرار الذي تم إصداره، وعلى هذا الأمر أن يكون ممكن عملياً و جائزاً شرعياً.

وهذه الأركان تساعد القرار أن يكون رسمياً وفعالاً ومفهوماً و ذو طابع إداري محض، وللقرار عدة أنواع تتمثل في¹:

1. القرارات المبرمجة: هي القرارات الروتينية و المتكررة حيث يتم أخذها بسرعة بناء على الخبرة، المعرفة و التجربة السابقة، كما لا تحتاج إلى جهود إدارية مثل تقسيم العمل...؛
2. قرارات غير مبرمجة: هي قرارات متعلقة بجوانب متعددة و مختلفة تتطلب الاهتمام و الدراسة و التفكير و الابتكار، وتحتاج إلى وقت طويل في اتخاذها و تصنف إلى قرارات تؤخذ في حالة التأكد في الذات، تؤخذ في حالة عدم التأكد، وفي حالة المخاطرة و يستخدم نظام المصفوفات كنموذج رياضي يعطي الإجابات الدقيقة؛

¹ محمد رسلان الجبوسي ، أ. جميلة جاد الله، نفس المرجع، ص 73

3. القرارات التنظيمية و القرارات الفردية:

- القرارات التنظيمية ما يتخذه المدير من أمر أو قرار أثناء تأديته لوظيفته الرسمية مثل وضع هدف الموافقة على خطة و تنفيذ هذه القرارات يتم عن طريق تفويضه إلى الآخرين.
- القرارات الفردية: هي ما يتعلق بالمدير كفرد وليس مؤديا لوظيفة إدارية وهي لا تفوض لأحد مثل قرار أخذ عطلة، أو التقاعد.

ولكل قرار مراحل يمر بها ليتم اتخاذه تتمثل فيما يلي¹:

1. تحديد المشكلة: التعرف على جميع جوانب المشكلة موضوع اتخاذ القرار؛
2. تطوير البدائل: جمع جميع البدائل التي تلبي نفس الحاجة لكن بصورة مختلفة؛
3. تقييم البدائل: مقارنة البدائل مع بعضها البعض للوصول إلى الهدف؛
4. اختيار أفضل بديل: اعتماد البديل الأكثر تناسبا مع ظروف المنظمة من كافة النواحي؛
5. متابعة القرار: التأكد من صحته، ومعالجة أي خطأ عند الحدوث.

عوامل مؤثرة في فاعلية اتخاذ القرار:

هناك عدة عوامل مؤثرة في فاعلية اتخاذ القرار تتمثل في:

1. القوانين و الأنظمة: حيث تكون بمثابة قيود تتحكم في قراره فعليه الأخذ بمشاركة الأفراد، الأخذ بالآراء، الاعتمادات المالية المخصصة، مدى أثر القرار على السلطات العليا التي يجب أن توافق عليه؛
2. عوامل إنسانية: تتمثل في المدير ، مساعديه ومرؤوسيه
 - المدير: شخصيته، حالته النفسية، مؤهلاته(الثقافية والعلمية)، مركزه الاجتماعي والمالي، بيئته الاجتماعية اتجاهاته ومعتقداته الفكرية؛
 - مساعديه: أسلوب تفكيرهم وطرق عرضهم وتناولهم للموضوعات، فاختيار المساعدين له أهمية كبيرة؛
 - المرؤوسين: مهاراتهم، رغباتهم، دوافعهم، كلها لها أثر في تفسير القرارات أو المساعدة في اتخاذها والعمل على تبسيط اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة؛
 - الضغوط وهي خارجية وداخلية أما الخارجية تتمثل في ضغوط الرؤساء، السلطات العليا مع أن للبيئة الخارجية تأثيراتها من الناحية السياسية، الاقتصادية والرأي العام فإذا كان القرار فعالا في منطقة لن يكون في أخرى. أما الداخلية فتخص ضغوطات التنظيم

¹ محمد رسلان الجبوسي ، أ. جميلة جاد الله، نفس المرجع، ص 73

غير الرسمي من خلال القادة والأتباع فلا يعطي فرصة في التفكير والحصول على بدائل أخرى مع دراستها وتعددتها مع كثرة وجهات النظر.

نظم المعلومات واتخاذ القرار¹: عرف ماكليود نظام المعلومات الإدارية باعتباره نظاما مبنيا على الحاسوب الآلي، يوفر المعلومات للمديرين المسؤولين عن وحدة تنظيمية رسمية سواء كانت المنظمة ككل أو أحد المجالات الوظيفية بها، والذين لديهم احتياجات متشابهة للمعلومات وتصنف هذه الأخيرة حسب حدوثها في الإطار الزمني (الماضي، الحاضر، المستقبل) وتتوافر هذه المعلومات في شكل تقارير دورية خاصة نماذج رياضية... وتستخدم هذه المعلومات في صنع القرارات لحل المشكلات. أما دافز فقد عرف نظم المعلومات الإدارية بأنها نظام متكامل من العنصر البشري والآلات يهدف إلى تقديم معلومات لدعم عمليات اتخاذ القرارات في المنظمة ويستخدم النظام في ذلك أجهزة وبرمجيات الحاسب الآلي والإجراءات اليدوية ونماذج اتخاذ القرارات وقواعد البيانات.

دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات :

أوضح ماكليود أن نظم المعلومات الإدارية يمكن أن تسهم في حل المشكلات بطريقتين أساسيتين:

1. توفر المعلومات التي تغطي المنظمة ككل.
2. التعرف وفهم المشكلات بشكل مبدئي.

إن نظام المعلومات الإدارية يكون ملتزما رسميا أمام الإدارة العليا للمنظمة بتوفير حواسيب آلية لكل المديرين في المنظمة باعتبارها أحد الموارد التنظيمية.

إن نظم المعلومات الإدارية توفر للمديرين المعلومات التي يحتاجونها والتي تمكنهم من التعرف على المشكلات والمساعدة في فهمها.

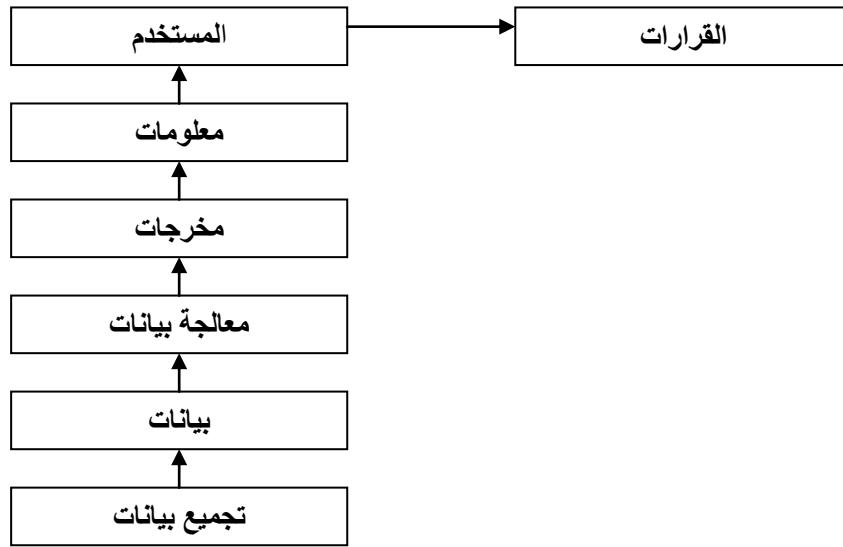
وقد ظهر نظام دعم القرارات في التعامل مع المشكلات غير المبرمجة أو شبه مبرمجة وأنه نظام قادر على دعم تحليل البيانات وهو موجه نحو التخطيط الاستراتيجي وطويل الأجل وهذه النظم مبنية على الحاسوب الآلي تتكون من ثلاث مكونات متفاعلة.

1. نظام اللغة: وهي وسيلة تحقيق الاتصال بين المستخدم ومكونات نظام دعم القرار؛
2. نظام المعرفة: ويعبر عن المعرفة المرتبطة بمجالات المشاكل، والتي تتوافر على شكل بيانات أو إجراءات؛

3. نظام معالجة المشاكل وهو أداة الربط بين نظام اللغة ونظام المعرفة، إن الهدف من نظام دعم عمليات اتخاذ القرار هو تحسين عملية القرارات وزيادة فعاليتها خصوصا القرارات الفردية والقرارات التنظيمية.

¹سونيا محمد البكري، علي عبد الهادي مسلم، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الاسكندرية 1995، ص 148

الشكل 3-3 : نموذج مبسط لنظام المعلومات



المصدر: د.سونيا محمد البكري، د.علي عبد الهادي مسلم، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، الإسكندرية الدار الجامعية 1995، ص 18

خلاصة الفصل

تميز الفصل الثالث بتمحوره على عناصر أساسية وعوامل رئيسية في الاتصال تمثلت في القيادة والمهارات ونظام المعلومات.

فالقيادة أساسها القائد وليس بالضرورة الرئيس فالقائد هو الذي يجمع الأفراد على رأي واحد ويحثهم على تنفيذ أوامره والانصياع لرغباته دون اللجوء إلى العنف والتشدد إلا في مواقف معينة، فيلتم الأفراد على شمله لتميزه بخصائص تخدم مصلحته ومصالحهم.

أما المهارة فهي تاج الاتصال وتتنوع المهارات إلى فردية تتمثل في (المستوى الثقافي، الاجتماعي، العلمي، الخبرة والذكاء....الخ)، ومهارات أخرى اتصالية تتمثل في (القراءة، الكتابة، الإنصات، الإقناع والصياغة النحوية... الخ) فكلما كانت هذه العوامل متميزة ومكتسبة وبشكل صحيح كان الاتصال فعالاً وناجحاً.

ولقد خدم التطور الإدارات والمنظمات في كثير من المجالات منها الاتصال باستعمال الحواسيب والانترنت في الإدارة لتسهيل تجميع المعلومات والبيانات وتخزينها ومعالجتها لتصبح معطيات تساعد في اتخاذ قرارات مختلفة وإرسال الرسائل بوضوح وبأقل التكاليف وبسرعة متميزة تجعل من الاتصال عملية مريحة ومستقطبة من الآخرين.

الفصل الرابع: دراسة الحالة

مقدمة الفصل

* المبحث الأول: لمحات تاريخية

- المطلب الأول: الإدارة
- المطلب الثاني: المديرية الجهوية للميزانية

* المبحث الثاني: دراسة الحالة

- المطلب الأول: الاتصال الداخلي في المديرية
- المطلب الثاني: الصعوبات التي تواجه الاتصال في المديرية
- المطلب الثالث: تحليل الاستقصاء

خلاصة الفصل

مقدمة

الاتصال في الإدارة الجزائرية لا يختلف عن الاتصال في أي إدارة أو منظمة أخرى، فهو يحتاج إلى أفراد متعاملين ورسائل يراد بعثها بطرق مختلفة وشتى تحقق الهدف من الاتصال.

في هذا الفصل تم تناول موضوع الاتصال في المديرية الجهوية للميزانية لولاية بشار وتم إسقاط عناصر البحث النظري عليها لمعرفة ما تتوفر عليه المديرية من ميزات اتصالية.

وعزز البحث بإعداد استقصاء للأفراد على شكلين، الشكل الأول استقصاء سلوكي في المجموعات والشكل الثاني استقصاء الاتصالات الشخصية بين الأفراد، فكل له هدف يساعد على معرفة الاتصال الناجح وما العوامل المساعدة له بصفة جماعية وفردية، حيث أن لكل صفة خصائص تميزها يظهر الاتصال فيها بشكل مختلف وهام، فللجماعة أثر فعلي في الإدارة تسهل من إنجاز المهام بصورة جديّة وهامة.

الفصل الرابع: دراسة الحالة الاتصال الداخلي في الإدارة الجزائرية ومعوقاته

المبحث الأول: لمحات تاريخية

تمهيد

عرفت الإدارة منذ القدم أي منذ وجود الإنسان، حيث بدأ يفكر في كيفية معالجة أموره في جميع المجالات، وكانت الإدارة هي الطريقة الوحيدة لتحقيق أهدافه بشكل منظم ومرتب، لكن لم تكن بهذه الصورة فقد تطورت بتطور الإنسان مرحلة بمرحلة إلى أن وصلت بالشكل الحديث مع تطور الوسائل و العنصر البشري وسهولة إيجاد الموارد التي تساعد على تحقيق الهدف المسطر.

المطلب الأول: الإدارة

إن للإدارة مفهوم عام فهي: عبارة عن مجموعة من الأعمال والنشاطات والقواعد التي تهدف إلى الحصول على الغايات والأهداف المطلوبة والمخطط لها، من خلال العمل والجهد الجماعي للقوى العاملة ضمن الوظائف الإدارية التي تضمنت تحقيق الأهداف والتي تلبى رغبة الإدارة في الاستمرارية وهي التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه، والرقابة¹.

وفي الإدارة لا بد أن يجتمع لتحقيق الأهداف المسطرة، العقل المفكر الذي يتمثل في الإدارة العليا والأفراد العاملون الذين يمثلون الإدارة الوسطى والدنيا مع توفر الموارد والأدوات والآلات في فترة زمنية محددة ومكان خاص ومحدد.

وترتكز أهمية الإدارة في عدة نقاط تتمثل فيما يلي:

1. مواجهة التغيرات والظروف البيئية المختلفة؛
2. قيادة وتوجيه المنظمة لتحقيق أهدافها؛
3. تحقيق الاستقرار وهذا حسب الظروف البيئية المحيطة؛
4. تحقيق العدالة والحوافز للأفراد.

¹ محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم و تطبيق ، عمان، دار المسيرة 2000 ص 17

وتعتمد الإدارة على وظائف أساسية تتمثل في مسار الإدارة لتحقيق أهدافها على أكمل وجه، وهي أربعة وظائف متكاملة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)¹.

(1) **التخطيط** : إن التخطيط من أهم الوظائف الأساسية في الإدارة وهو أول عملية وإجراء يتخذ ويعتمد على:

- تحديد الأهداف الطويلة والقصيرة الأجل والمتوسطة بواسطة الإدارة العليا؛
- وضع الخطط الإستراتيجية والتي تمثل خطوط الإرشاد العامة التي تحدد المسار المستقبلي للمنظمة ويتم بواسطة الإدارة العليا أيضاً؛
- وضع الخطط التكتيكية يتولاها مديرو الإدارة التنفيذية والوسطى.

أما عملية اتخاذ القرارات فإنها تدخل في ثنايا هذه المراحل الثلاثة.

- (2) **التنظيم** : وهي عملية تجميع الأنشطة والموارد في وحدات بطرق منطقية ومناسبة فيتكون عدد من الإدارات والأقسام، ولكل منه عمل أو مجموعة من الأعمال وتضمن وظيفة التنظيم، تحديد طرق التعاون و الاتصال بين الأقسام والإدارات المختلفة.
- (3) **التوجيه** : وتشمل الطريقة التي يتعامل بها المدير مع مرؤوسيه من حيث كيفية إصدار الأوامر وتحفيزهم للعمل وإشراكهم في اتخاذ القرارات و كيفية التعامل مع النزاعات التي تنشأ بينهم .
- (4) **الرقابة** : وهي آخر هذه الوظائف وتعني متابعة الأداء وتعديله بما يتفق مع ما سبق تحديده من أهداف.

¹ د . علي شريف، د محمد سلطان، المدخل المعاصر في مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، 1998 ص، ص 26 ، 27

تمهيد

تتوفر المديرية على مستخدمين الذين يعملون على تطبيق القوانين والمهام المسندة إليهم، والمهم في الموضوع هو كيف يتم التواصل بين الأفراد والإدارة وبين الأفراد فيما بينهم لضمان وصول كل المعلومات التي تخص كيفية المراقبة التي هي هدف الإدارة، فهل هناك طرق معتمدة من طرف المسؤولين أو من طرف الأفراد فيما بينهم، أو هناك طرق غير رسمية مستعملة لتسهيل التعامل وتحقيق المهام بالشكل الصحيح، وما هي الطرق الأكثر استعمالاً، و ما معنى الاتصال في مفهوم المسؤولين والأفراد وهل يحظى بأهميته الحقيقية التي تسهل العمل الرقابي وهناك تساؤلات أخرى يتم التعرض إليها عند الدراسة.

المطلب الثاني: المديرية الجهوية للميزانية

إن المديرية الجهوية للميزانية نشأت عند التنظيم الهيكلي الجديد الذي أحدثته الجزائر سنة 1991 ، وهي تابعة للمصالح الخارجية للمديرية العامة للميزانية، وتشمل المديرية الجهوية للميزانية على ستة (6) مراكز للمراقبة المسبقة موزعة على ست ولايات مما أعطاه الطابع الجهوي وهذه الولايات هي، بشار، سعيدة، البيض، النعامة، أدرار، تندوف، وهذا حسب القرار الوزاري رقم 01851 المؤرخ في 12 ماي 1992 الذي به تم إنشاء جميع المديريات الجهوية، حيث لكل مصلحة مراقب مالي يعمل على تنظيمها، زيادة على وظائفه الرسمية الأخرى، أما فيما يخص تسيير المديرية فالمرسوم التنفيذي رقم 91 - 496 المؤرخ في 14 جمادى الثانية 1412 الموافق 21 ديسمبر سنة 1991 يتضمن تنظيم المصالح الخارجية في المديرية العامة للميزانية، يحدد مسؤوليات كل من المدير الجهوي للميزانية و المراقب المالي في المصلحة، و هذا في المادة 3 من هذا المرسوم، نذكر أولاً ما الذي يتولاه المدير الجهوي ا في مجال الميزانية و ثانيا في مجال التسيير:

1. في مجال الميزانية:

- يشارك في توفيق مناهج الرقابة القبلية للنفقات العمومية؛
- يساهم في إقامة نظام الرقابة وتسييره ومعالجة المعلومات المتعلقة بالعمليات الخاصة بالميزانية؛
- يقدم أي اقتراح يرمي إلى جعل التشريع والتنظيم المتعلقين بالرقابة القبلية للنفقات العمومية تتلاءم مع مدونة الميزانية؛
- يشارك ويسهر بالاتصال مع المصالح المركزية والمصالح المحلية المكلفة بالرقابة المالية في حسن تطبيق قواعد الرقابة ويسهر على ذلك؛
- يعد الحصائل والتقارير الدورية عن عمل الرقابة القبلية للنفقات العمومية في الجهة.

2. في مجال التسيير:

- يقوم بأية مهمة تدقيق في المصالح المحلية المختصة بالرقابة المالية في إطار برنامج تضبطه المديرية العامة للميزانية؛
 - يقوم بالاتصال مع المراقبين الماليين في الولاية؛
 - يقوم حاجات المصالح إلى الوسائل البشرية والمادية والتقنية والمالية ويعد التقديرات الميزانية المطابقة لها؛
 - يقوم بناء على اقتراح المراقب المالي في الولاية بتوظيف المستخدمين الذين لم تقرر طريقة أخرى لتعيينهم؛
 - ينظم وينفذ أعمال التكوين وتحسين المستوى التي تباشرها الإدارة المركزية؛
 - يكون ويسير للرصيد الوثائقي في المديرية الجهوية للميزانية ويتولى توزيع الوثائق على المراقبين الماليين؛
 - يسهر على مسك جرود الأملاك المنقولة والمحافظه على المستندات المحلية للرقابة على المصالح المالية؛
 - يتولى تسيير المستخدمين و اعتمادات الميزانية التي تسند إليه، ويمسك محاسبتها طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.
- أما فيما يخص المراقب المالي فله مسؤوليات محددة من طرف القانون رقم 90- 21 في المادة رقم 58 المؤرخ في 15 أوت 1990 الخاص بالمحاسبة العمومية وتمثل فيما يلي:
- السهر على صحة توظيف النفقات بالنظر إلى التشريع المعمول به؛
 - التحقيق مسبقا من توفر الاعتمادات ؛
 - إثبات صحة النفقات بوضع تأشيرة على الوثائق الخاصة بالنفقات أو تعليل رفض التأشيرة عند الاقتضاء، وذلك ضمن الأجل المحددة عن طريق التنظيم والتي تراعي طبيعة الوثيقة،
 - تقديم نصائح للأمر بالصرف في المجال المالي؛
 - إعلام الوزير المكلف بالمالية شهريا بصحة توظيف النفقات وبالوضعية العامة للاعتمادات المفتوحة والنفقات الموظفة.
- تتكون المديرية الجهوية من مديريتين فرعيتين حسب القرار الوزاري رقم 1852 المؤرخ في 12 ماي 1992 الذي يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية:
- 1.2 المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين والوسائل، وتنقسم بدورها إلى مكتبين وهما على التوالي:

1.1. مكتب المستخدمين والتكوين المكلف ب :

- السهر على استخدام الترتيبات القانونية والتنظيمية؛
- إحصاء الاحتياجات الحقيقية لمختلف المصالح والمكاتب وتقديرات الاحتياجات في المناصب المالية وينشط تقسيم وتحركات المستخدمين؛
- السهر على تنظيم وتطبيق النشاطات المتعلقة بالتكوينات التحسينية و إعادة التأهيل التي تلزمها المديرية العامة للميزانية؛
- السهر على تحضير و تنظيم وتنشيط الملتقيات الإقليمية؛
- السعي لتطبيق أي نشاط من شأنه تحسين معلومات وقدرات المستخدمين.

2.1. مكتب الميزانية والوسائل مكلف ب :

- تقدير الموارد المالية والعتاد والأدوات بالتنسيق مع المصالح المعنية؛
- القيام بعمليات الشراء والتمويل الضروري لتسيير المصالح؛
- السهر على صيانة وترميم المعدات والعقارات المشغولة من طرف المصالح؛
- فتح سجل خاص بجرد المعدات والأدوات والعقارات المتواجدة في المحيط الجغرافي التابع له؛
- القيام بدراسة وتحضير وتقديم مشروع ميزانية التسيير الخاصة بالمصالح التابعة للمديرية العامة؛
- السهر على تسيير الاعتماد المالي المخصص لتسيير المصالح؛
- القيام بمراحل صرف النفقة من التزامات وتصفية وصرف نفقات التسيير والتجهيز ومسك المحاسبية طبقا للإجراءات المعمول بها؛
- السهر على التسيير الحسن للأرشيف وفق الإجراءات المعمول بها.

2. المديرية الفرعية لتطبيق التنظيم والتفتيش: و تنقسم إلى مكتبين هما كالآتي:

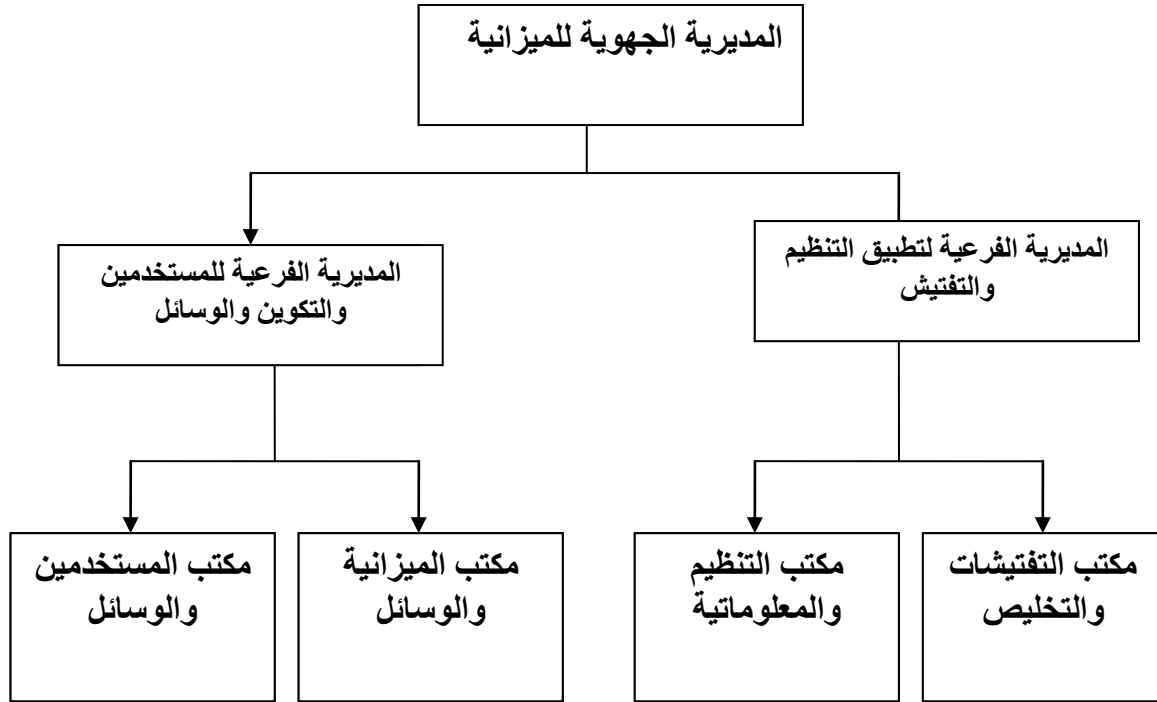
1.2. مكتب التنظيم والمعلوماتية ويتكلف ب:

- نشر كل نص أو وثيقة ذات صفة قانونية أو تنظيمية خاصة بالنفقات العمومية وتسيير الميزانية والسير على تنشيط وتنسيق المصالح الخارجية للمراقب المالي؛
- الاقتراح على المديرية العامة للميزانية كل نص أو تغيير في نص ذا صفة تنظيمية مبررة بالضرورة من أجل ضمان التسيير الحسن للأموال العمومية؛
- استقبال والتحقق في كل الطعون المقدمة من الأمرين بالصرف بعد رفضها من طرف المراقبين الماليين من أجل عرضها على المديرية المركزية لاتخاذ القرار النهائي؛
- إرسال تقارير دورية إلى مصالح المديرية العامة للميزانية متضمنة مدى تطبيق النصوص من طرف المراقبين الماليين للولايات التابعة لها واقتراح أي جديد؛
- السعي في إطار المخطط المحدد من طرف الإدارة المركزية لمعلوماتية كل المهام الضرورية لمصالح المراقبين الماليين للمنطقة.

2.2. مكتب التفتيش والتخليص ويتكلف ب:

- القيام بعملية المراقبة والتفتيش لجميع مصالح المراقبين الماليين وإرسال تقارير إلى المديرية العامة للميزانية؛
- استعمال تقارير التسيير المرسله من طرف المراقبين الماليين لتحرير تقرير شامل يوجه إلى المصالح المعنية لدى المديرية العامة للميزانية؛
- القيام بمراقبة كل مهمة أو عمل دقيق لاسيما تلك المتعلقة بتقديرات الميزانية المحددة من طرف المصالح المركزية.

والشكل رقم 4-1 يمثل مخطط لهيكل التنظيمي الخاص بالمديرية:



وقد أسست هذه المديرية لتسيير المراقبة المالية التي تعمل على مراقبة المال العام للدولة الموزع على جميع المؤسسات العمومية والمصالح اللامركزية التابعة للدولة، حسب القوانين والقرارات والتعليمات المحددة لكيفية هذه المراقبة وأهم مرسوم تنفيذي لهذه العملية هو رقم 92-414 المؤرخ في 15 مارس 1992. الذي تم التحديد فيه كل القوانين الخاصة بطريقة المراقبة للالتزامات المسبقة المقدمة من طرف جميع المديريات والمؤسسات ذات الطابع الإداري والولاية، فيكون الاتصال من جانب آخر وهو الخاص بالأطراف المعنيين حين يتم تبادل المعلومات والقوانين المستجدة لديهم.

كما ذكرنا سابقا أن المرسوم التنفيذي 92-414 يحدد كيفية المراقبة لدى الرقابة المالية فسندكر بعض المواد المهمة التي تعطينا المفهوم المقرب للرقابة وهي كالآتي:

المادة الأولى: يحدد هذا المرسوم مجال تدخل رقابة النفقات التي يلتزم بها والقواعد التي يطبق عليها.
 المادة 2: تطبق رقابة النفقات التي يلتزم بها على ميزانيات المؤسسات والإدارات التابعة للدولة والميزانيات الملحقة، وعلى الحسابات الخاصة للخزينة وميزانيات الولاية والمؤسسات ذات الطابع الإداري. و تبقى ميزانيتنا المجلس الشعبي الوطني والبلدية خاضعتين للأحكام التشريعية والتنظيمية المطبقة عليهما.

والمراقب المالي يعمل على منح التأشيرة للقرارات المتضمنة التزاما بالنفقات، قبل التوقيع عليها الذي نصت عليه المادة 5 وتمثل فيما يلي:

(1) قرارات التعيين و التثبيت والقرارات التي تخص الحياة المهنية للموظفين ودفع

مرتباتهم باستثناء الترقية في الدرجة؛

(2) الجداول الاسمية التي تعد عند قفل كل سنة مالية؛

(3) الجداول الأصلية الأولية، التي تعد في بداية السنة والجداول الأصلية المعدلة التي تطرأ

أثناء السنة المالية؛

المادة 6: تخضع لتأشيرة المراقب المالي أيضا الالتزامات بنفقات التسيير والتجهيز أو الاستثمار.

المادة 7: يخضع فضلا عن ذلك لتأشيرة المراقب المالي:

- كل التزام مدعم بسند الطلب أو الفاتورة الشكلية عندما لا يتعدى المبلغ المستوى المحدد

لإبرام الصفقات العمومية.

- كل مقرر وزاري يتضمن إعانة أو تفويضا بالاعتماد أو تكفلا بالحق أو تحويل اعتمادات.

- كل التزام يتعلق بتسديد مصاريف التكاليف الملحقه والنفقات التي تصرف من الإدارة

المباشرة، والمثبتة بفاتورات نهائية.

المادة 9: يجب أن تحصل الالتزام والقرارات المنصوص عليها في المواد 5، 6 و 7 أعلاه على تأشيرة

المراقب المالي بعد فحص العناصر الآتية وذلك طبقا لأحكام المادة 58 من القانون 90-21 المؤرخ في

15 أوت 1990:

- صفة الأمر بالصرف مثلما هو محدد في القانون المذكور أعلاه لاسيما المادة 23 منه؛

- مطابقتها التامة للقوانين والتنظيمات المعمول بهما؛

- توفر الاعتمادات المالية أو المناصب المالية؛

- التخصيص القانوني للنفقة؛

- مطابقة مبلغ الالتزام للعناصر المبينة في الوثيقة المرفقة.

المبحث الثاني: دراسة الحالة

المطلب الأول: الاتصال الداخلي في المديرية

للاتصال أهمية كبيرة ومميزة في التعامل مع الأفراد من جميع المستويات فهو الرابط الذي يوضح المهام والأهداف المطالب إنجازها داخل الإدارة، فالمستخدمين في طبيعة علاقتهم مع بعضهم البعض يتم التساؤل عن بعض الأعمال كيف يتم إنجازها بالطريقة الصحيحة، ويتم التبادل للمعلومات والقوانين حيث كل مستخدم مطالب بتنفيذ مهامه وله تخصصه المدرج في القوانين فالمديرية تنقسم إلى عدة مكاتب كما حددناها سالفًا وكل مكتب له المهام الخاصة به ويلزمه معلومات وقوانين متعلقة بكيفية تنفيذ هذه المهام.

والمسئول عن توفير هذه القوانين هو المدير العام للميزانية والمديرين الفرعيين ورؤساء المكاتب وكل في مجال تخصصه وصلاحياته ففي الإدارة الجزائرية القوانين هي التي تتحكم في سير المصالح الإدارية وهذه القوانين تكون مركزية أي من المديرية العامة أو من الوزارة الوصية وهناك قوانين داخلية يتحكم فيها المسئول بنفسه.

كما تحدثنا سالفًا عن الولايات التي تتبع المديرية الجهوية إقليميا تتمثل في ست ولايات هي سعيدة، البيض، النعامة، بشار، أدرار، تندوف وبما أن هذه الولايات متباعدة عن بعضها البعض وعن المديرية الجهوية ماعدا مصلحة بشار المتواجدة في مقر المديرية فهي تحتاج إلى طرق معينة للاتصال وتختلف أساليب التعامل مع طبيعة الأفراد المتواجدين في هذه المصالح.

يعتمد الاتصال على عناصر محددة تتمثل في مرسل، مستقبل، وسيلة اتصال، رسالة و التغذية العكسية، ففي المصلحة حسب نوعية الاتصال تتميز هذه العناصر فالمرسل أو المستقبل يتمثل إما في الرئيس و المرؤوس أو بين المرؤوسين أو بين الرؤساء فتحدد نوعية الوسيلة إما مباشرة أو غير مباشرة وتكون الرسالة موضوع الاتصال لها.

إن أهمية الاتصال متجلية في كل الأعمال والمهام التي يقوم بها الأفراد المستخدمين في الإدارة، حيث بدءاً من توظيف الفرد يبدأ الاتصال معه ويدخل تحت إطار موظف مكلف بالقيام بمهام تخص مكانته الإدارية، فطريقة إدراك الفرد تحتاج إلى اتصال وتعاملاته مع الموظفين الآخرين سواء كانوا جدد أو قدامى، حيث أن الاتصال يعتبر العجلة السيارة التي تضمن التعاملات بين جميع الأفراد من رؤساء ومرؤوسين.

فانقسام المديرية إلى فرعين ومكاتب يحدد طبيعة المعلومات التي ترد وتصدر منها، ومنهم الأفراد المتعلقين بالمعلومات، والمديرية أيضاً تتكون من 6 ستة مصالح للمراقبة موزعة على 6 ولايات كما ذكرنا سابقاً وهي أيضاً لها تعامل وشكل خاص من الاتصال فسيكون الحديث عن اتصالات بين أفراد في نفس الحيز وعن أفراد خارجه.

نبدأ أولاً بالاتصالات المتواجدة داخل المديرية، فعلاقة الأفراد بها من ناحية المهام، تغطي عليه الطابع الرسمي حيث أن كل فرد موكلة إليه مهمة معينة عليه القيام بها لوحده أو مع فريق العمل المتواجدة معه، وهذه المهام تعتمد اعتماد كلي على تطبيق القوانين، حيث لا يتم هناك إبداع أو مبادرة ولكن الذي يسهل العمل هو الفهم الصحيح والدقيق لهذه القوانين والنصوص.

والعمل في المديرية يتركز على إدارة شؤون الأفراد المستخدمين في كافة المصالح الرقابية الست من الناحية المهنية والمالية فهي الإدارة الأم، والمورد البشري فيها قليل مقارنة بالمصالح الرقابية مما يسهل العمل والتواصل فيما بينهم فكل مكتب مسئول عن مهام معينة فهذه التقسيمات تنوع المعلومات وتحدد الصلاحيات، ونوع الاتصال المهيمن على المديرية هو الاتصال من الأعلى إلى الأسفل فالأوامر والتعليمات تصدر من المدير الجهوي ولا تعتمد على مبدأ المشاركة حيث أن المديرية تابعة للقطاع العام.

نحاول التركيز على أنواع وشبكات الاتصال المتواجدة في المديرية بالتسليط الضوء على كيفية التعاملات بداخلها.

أنواع وشبكات الاتصال الموجودة:

1. الأنواع:

يتنوع الاتصال في المديرية إلى كتابي وهو الغالب كما ذكرنا سابقا وإلى شفوي وإلكتروني وهذا حسب التقسيم في النظري وإلى فردي وجماعي، وحسب الاتجاه.

فالكتابي هو الشكل العادي في الإدارة حيث كل المعلومات عليها أن تكون موثقة ومسجلة لتفادي الضياع والإهمال ولأن الإدارة تكتسي الطابع الرسمي، على كل شيء أن يكون رسمي ولا يعترف بغير ذلك، أما الشفوي فيلاحظ في تناقل المعلومات بين الأفراد ومناقشتها، ويسهل التواصل بينهم بشكل مباشر وغير رسمي، ويكون أيضا بين الرؤساء والمرؤوسين في حالة النصح والإرشاد والتوجيه وطرح بعض المشاكل والصعوبات المهنية، أما الاتصال الإلكتروني فهو التعامل بالأجهزة الإلكترونية الحواسيب حيث أن في كل مكتب حاسوب أو أكثر حسب احتياج المكتب له ويستعمل هذا الحاسوب في إدخال كل المعلومات التي يتم فيما بعد مراقبتها التزامات فواتير، أجور و منح مختلفة و صفقات عمومية... الخ وهناك اتصال بين الحواسيب بالشبكة وهناك مهندس في الإعلام الآلي مسئول عن كل صغيرة و كبيرة فيما يخص الحواسيب ويوجد الإنترنت في كل مكتب و هدف الإدارة منه هو التواصل بالعالم الخارجي، وتطوير المستويات وتجديد المعلومات العامة والخاصة، لكن الإنترنت لم تصل الإدارة إليه بعد.

أما النوع حسب الأفراد جماعي أو فردي فهو يتجلى في إن كان الاتصال بين فردين مهما كان المنصب رئيس أو مرؤوس أو أفراد فيما بينهم يكون على شكل أوامر، تعليمات أو نصائح وتوجيهات بالترتيب، والجماعي يتجلى في أن المكاتب تتضمن أفراد في موقع واحد يتم التداخل فيما بينهم في كل الأمور العملية وأحيانا حتى الشخصية، فيكون المكتب كخلية نشيطة يكون العمل فيها جماعي فينتشاورون ويتعاونون لتأدية المهام في ظروف عادية، أحيانا يحدث سوء تفاهم بين الأفراد لأسباب مختلفة تتولى الإدارة أي المسؤولين حلها إما بالصلح أو إعادة توزيع الأفراد.

أما النوع الذي يكون فيه الاتصال حسب الاتجاه فيقسم إلى من أعلى إلى أسفل، ومن أسفل إلى أعلى، واتصال أفقي وآخر محوري.

يعتمد اتجاه الاتصال على طبيعة الرسالة فإن كانت على شكل أوامر وتعليمات فتكون من أعلى إلى أسفل، من رئيس إلى مرؤوسين عندما يكون هناك جديد في المسار المهني على المسئول إعلام مستخدميه به بأي طريقة كانت كتابي، اجتماعات على البعد الضيق أي إعلام المسئولين المباشرين وعليهم إبلاغ الآخرين حسب الاختصاص أو على البعد الواسع وهو إجراء اجتماع للكل دون تسلسل.

أما إن كان الأمر يتعلق بالاتجاه من أسفل إلى أعلى فهو عبارة عن رفع تقارير أو رفع ملفات للتأشيرة أو مذكرات رفض أو طلبات شخصية... الخ فتكون من المستخدمين إلى الرؤساء، تكون أيضا عبارة عن طرح تساؤلات مناقشة قضية صعبة استفسار عن بعض القوانين... الخ.

فيما يخص الاتجاه الأفقي فيقصد به الاتصال الذي يكون فيه الأطراف من نفس المستوى فالأمر لا يتعلق بتعليمات أو توجيهات بل مناقشة مواضيع أو غيرها، لأن السلطة السلمية غير موجودة.

أما الاتجاه المحوري وهو قليل جدا وغير رسمي و يتجه إليه الفرد في حين احتاج تفسيرات عن ملفه الشخصي أو عن معلومات تخص مساره المهني فمن الفرد إلى المسئول في مكتب المستخدمين في المديرية.

2. شبكات الاتصال:

تختلف شبكات الاتصال حسب الأطراف والمستويات وعلاقة الأفراد فيما بينهم، فلا يمكن تحديد شكل خاص و حتمي للاتصال في المديرية إلا أن الطابع الرسمي الذي تكون عليه الإدارة يفرض نمط الشكل السلسلة الذي هو الترتيب السلمي للرتب حيث علاقات الأفراد طبعها رسمي محض ويكون انتقال المعلومات والرسائل فيها حسب الترتيب وبالمستوى، أما في وسط المكاتب حيث علاقات الأفراد تنسم بالطابع الجماعي فالاتصال يأخذ شكل الدائرة حيث تتناقل المعلومات و الرسائل دون وساطة ودون ترتيب بشكل دائري، وأثناء تأدية المهام يتطلب من المسئول عن الجماعة أن يوصل كل المعلومات المطلوبة لأعضاء فرقته فيكون الشكل هنا شكل العجلة حيث أن الرئيس هو مركز الجماعة وكل مطالب بالاتصال معه.

وكما حسن استعمال هذه الشبكات زادت فاعلية الاتصال والتنسيق بين الأفراد، يضمن تدفق المعلومات بشكل جيد وفعال ويوضح مدى تفاعل الجماعة بشكل إيجابي أو سلبي وفي كل حالة لها تعاملها.

نحاول تسليط الضوء على النقاط الأساسية التي ترتبط مع الاتصال المتمثلة في القيادة، المهارة ونظام المعلومات واتخاذ القرارات الإدارية:

1. القيادة في المديرية

تعتبر القيادة من المفاهيم الأساسية في الإدارة حيث تبنى على أساسها جل الأعمال، بتحديد المهام واحترام المسؤوليات، فتتطلب من كل فرد في محل وظيفته أن يعمل على تنفيذ الأوامر المطلوبة منه، وهنا يلعب دور القيادة الفني أو الإداري، حيث طلب تنفيذ الأوامر والانصياع لها يكون إما بالرضا والتقبل أو بالفرض والتشديد ولكن لكل طريقة لها مجالها وأولوياتها فترضية الجميع غير ممكنة.

وبما أن الإدارة تهتم بمستخدميها تبحث عن المجالات التي تدفع بالأفراد للانصياع للأوامر والقوانين وتفهمها، فلا بد أن تكون الفكرة الرئيسية للقيادة هي الإقناع والفهم فهذا يؤثر في الأفكار القبلية من أن تساعد الأفكار الجديدة في التأقلم، و من بين المجالات والأساليب المتوفرة في الإدارة هي اجتماعات التي يتم الحوار والمناقشة فيها وتكون هذه الاجتماعات إما بين الرؤساء فيما بينهم ثم يتم التبليغ بالنتائج للمرؤوسين.

وهناك حالات تستدعي دعوة جميع الأفراد للحضور في الاجتماعات، وهناك أيضا الإعلام بصدور قوانين جديدة وكيفية تطبيقها بتعليمات مرافقة، فعلى الفرد أن يكون دائما مطلع للجديد في أمور مهامه خصوصا التي لها علاقة مباشرة في استعمالاته اليومية لإنجاز مهامه.

بما أن الحديث يخص الإدارة فهي تعتمد اعتماد كلي على الترتيب السلمي، وله أثر كبير في التعاملات الإدارية بين الأفراد، وهذه التعاملات هي لب الاتصال في الإدارة حيث أن العمل الإداري عليه أن يمر بمراحل حسب رتبة كل فرد لتحقيق المصلحة العامة، والهدف الرئيسي من المهمة الإدارية المطلوب تحقيقها فالتعامل الإداري بالترتيب السلمي مطالب به كل مستخدم وأي خروج عن هذا النطاق يعاقب عليه القانون، فالقيادة محصورة في هذا المجال بالشكل الرسمي حيث أن كل مسئول يشعر بقيادته أمام الآخرين دون أخذ بالاعتبار لمؤهلات أخرى ومكتسبات شخصية مساعدة.

فكل رئيس يحاول تطبيق ما نص عليه القانون من صلاحيات فيحمي نفسه من كل الإشكالات، وهذا يؤدي بالقيادة إلى التجرد من كل فن ومهارة ولا يكون فيها روح المشاركة والتعاون ولا حتى المبادرة و التحسيس بالمسؤولية الشخصية في موضع المهام.

مع ذلك يحاول المسئولين التقرب من الأفراد لإيصال الأفكار والمفاهيم دون التحيز والعصبية الإدارية لخدمة المصلحة العامة وتتطلب هذه المحاولات أشكال معينة من الشخصيات التي تحدد نمط القائد المناسب كما ذكرنا في السابق عن أنماط القادة فمن الصعب تحديد النمط القيادي في الإدارة.

فطريقة تنفيذ المهام لا تخول كمسئول باتخاذ نمط محدد فكل موقف له ميزته إذا كان الأمر متعلق بين الأفراد يكون هناك تواصل وتفاهم والبحث في الإشكالات الخاصة أما بالنسبة لتنفيذ المهام فيعتمد اعتماد كلي على تطبيق الأوامر والتعليمات ومهمته الحرص على معرفة كيفية الأداء.

وعلى القائد الإداري كمسئول ومرتبطة بالسلم الإداري أن يتبع مبادئ معينة تساعد في كسب ثقة الآخرين وتسهيل العملية الاتصالية معهم وهذه المبادئ لها تأثير مباشر على الشخصية الذاتية للقائد، ونذكر من بين هذه المبادئ التي لها علاقة بالإدارة على المسئول التزامها تتمثل فيما يأتي:

- أن يكون كفؤ من الناحية الفنية والتكتيكية: تعتمد هذه النقطة على أن يكون المسئول أكثر دراية بأمور عمله و أن يكون في مستوى المسئولية المعطاة له قلباً وقالباً؛
- تحمل مسئولية الأعمال: المسئولية ليست إطار يزين به الفرد نفسه ولكن هي عبئ عليه تحمله لتسيير الأعمال وإيصالها لبر الأمان وتحقيق الهدف؛
- السعي في البحث عن الجديد لتزويد الأفراد به ويكون محفز ومقو للتعاملات بين الرئيس والمرؤوس.

2. المهارات في المديرية

ومن الفرص المتاحة للأفراد في تحسين المهارات هو التكوين حيث يحتاج الفرد لتطوير القدرات وتنمية المهارات وينقسم التكوين إلى:

- تكوين طويل المدى من 6 ستة أشهر إلى ما فوق حسب الرتبة المعنية؛
- تكوين قصير المدى من 3 ثلاثة أشهر 6 ستة أشهر حتى سنة واحدة.

كلما كان الاهتمام بالأفراد مميز زادت قيمتهم العملية وتطلعهم للأفضل والأحسن في تأدية المهام وخلال التكوين يتم الاتصال بين المستخدمين وتبادل المعلومات وتحديثها ويعزز الاتصال بالتغيير في طرق التفكير.

وهناك أهداف أخرى للتكوين تخدم الفرد بحد ذاته فالنوع الأول يهدف إلى اكتساب رتبة أعلى حيث يكون هنا التكوين متخصص.

أما النوع الثاني الذي تكون مدته قصيرة بهدف تحسين المستوى ويستفيد الفرد منه في حالة وجود مناصب للترقية.

فهذه الفرص المعطاة للفرد تجعله دائماً في طليعة ترقية معلوماته وتجديد أفكاره وهذا مهم جداً له ولمكانة عمله.

ومن المهارات أيضا المهارة الكتابية ومهارة القراءة ومهارة الإنصات ومهارة التعامل نذكر كل واحدة منها على حدى.

■ **المهارة الكتابية:** عندما يركز الاتصال على الكتابة ارتكازا مهما، عليها أن تكون متميزة وتخدم هدف الاتصال منها فمضمون الرسالة بطريقة صياغتها والتركيز على تحديد الكلمات المستخدمة، ويحدد الأسلوب والكلمات على حسب المرسل والمستقبل، إن كان المرسل مسئولاً أو هو المستقبل فالصيغ تختلف ونوع الرسالة أيضا، حيث هناك نماذج خاصة موجودة في الإدارة لها خصوصياتها بإعلام الأفراد بمواضيع معينة أو طلب أمور منهم (مذكرة، قرارات خاصة بالفرد تعيين، ترقية، استمارة بيانات... الخ) ونفس الأمر بالنسبة للأفراد هناك نماذج متعلقة بما يخص علاقة الفرد بالإدارة (طلب عطلة، طلب انتقال... الخ) هذا في ما يخص العلاقة الداخلية للفرد بالمصلحة وهناك شكل آخر للاتصال الكتابي يتعلق بمهام المصلحة كالتقارير ومذكرات الرفض وجداول إحصائية فهي تحتاج إلى مهارة مميزة حيث أنها العلاقة الرابطة بين الإدارة والمصالح الخارجية؛

■ **مهارة القراءة:** إن القراءة من المهارات الأساسية حيث كلما كانت الرسالة متقنة ومحددة وواضحة تضيق مفهومها وتقلل من اتساع الاختلاف فيها، فالرسالة الصحيحة التي تبلغ الهدف المرجو منها تكون بكفاءة القراءة بتحليلها وتصورها المنطقي ويحكم كل هذا المستوى الذي يكون عليه المستقبل الثقافي العلمي والخبرة المهنية خصوصا إن كانت الرسالة في صميم العمل كالقوانين والمراسيم والتعليمات، فسوء الفهم يؤدي إلى أخطاء مهنية جمة تسيء إلى الفرد وإلى خبرته، فهي تعتبر كالسراج المنير في الدرب المظلم والتخطيط الجيد في المهام الصعبة، لدى يكون هناك اتصال مع الأفراد المستخدمين في التساؤل والتشاور فيما بينهم إن كان هناك إبهام أو غموض في شأن من شؤون العمل وتعقد اجتماعات لتوضيح الغموض والتساؤلات وتكون السلطة السلمية مسئولة عن التوضيح بالتدرج؛

■ **مهارة الإنصات:** وهذه المهارة تعتبر عملة نادرة في الاتصال حيث الكل يتسارع في توضيح أفكاره قبل الآخر، فالذكي والخبير الذي ينصت أكثر مما يتكلم ويلاحظ الأمر بالمباشر أثناء الاجتماعات، حيث يستطيع الفرد قياس مدى إنصاته في التركيز لما يقال وإدراكه، فأحيانا يكون الفرد مشغول بأمور أخرى أو يرى أن الأمر لا يعنيه أو لا يثق في حديث المتكلم أو يشعر بإطناب، حيث أن المتحدث مسئول مسؤولية كاملة عن الإنصات

باستعماله أسلوب التشويق والتركيز على الأهم ثم المهم و يحذر من الخروج عن الموضوع فكل هذه العوامل تعمل على قطع الاتصال بين المنصت والمتحدث؛

■ **مهارة التعامل:** وهي مهارة اجتماعية خلقية فالخبرة في التعامل من أهم الخبرات المساعدة في توطيد العلاقات بين الأفراد وبالتالي فعالية الاتصال بينهم، فكل فرد يحتاج إلى اهتمام ومراعاة مشاعره واحترام شخصيته، وبالشكل المعاكس يكون الأمر فإن أدرك الفرد هذه الأولوية وهذه المسؤولية سهل الأمر على الإدارة في تخطي النزاعات التي تحدث بينهم، فتبادل الأفكار والتغاضي عن الشحنات يقرب المشاعر الطيبة أما إن كان الفرد سلبي في تعاملاته تحدث قطيعة بين الأفراد و تصعب التعاملات فيم بينهم وتكون الإدارة الأكثر تضررا مع المصالح العامة.

3. نظام المعلومات و القرارات الإدارية في المديرية

في هذا العصر كل الإدارات مجبرة على استعمال الحواسيب لأنها هي مظهر التطور وتستعمل هذه الحواسيب لكل مهام الإدارة في تجميع المعلومات وحفظها ومراجعتها عند الحاجة وتسهل علينا التحليل والتفسير والمعالجة لمعلومات مختلفة، فنظام المعلومات يعتمد على تجميع معلومات وتحصيلها وهذه المعلومات مختلفة حسب الجهة المستعملة ويخص هذا النظام بتسهيل المهام على المسؤولين في اتخاذ قرارات مختلفة ومهمة، ففي المديرية مكتب خاص بالتنظيم والمعلوماتية المسئول عن الجانب المعلوماتي والذي يربط بين المديرية الجهوية والمديرية العامة بإرسال تقارير دورية وتجميع كل القوانين والنصوص المعمول بها في تأدية المهام... الخ وهذا كله يتم تجميعه في الحاسوب والتعامل معه حسب الحاجة (تخزين، تحليل لأجل أخذ قرار، كتابة تقارير... الخ).

أما بين المديرية والمصالح الرقابية فهناك مكتب في كل مصلحة رقابية مسئول عنه تقني سامي في الإعلام الآلي له رابط مع مكتب التنظيم والمعلوماتية يعمل على إرسال التقارير المعدة من طرف المراقبين الماليين أو إرسال معلومات تخص المستخدمين أو طرح بعض التساؤلات التي يمكن أن تواجه المراقبين في تأدية مهامهم وهذا كله إما إلكترونيا أو بالفاكس وأحيانا بالهاتف والعكس عندما يكون الإرسال من المديرية إلى المصالح الرقابية بغرض معرفة بعض المعلومات في كيف يتم العمل في كل مصلحة و إرسال إجابات عن التساؤلات المطروحة ويكون العمل أوسع من ذلك مع استعمال السكايب المتواجد في كل مصلحة ويتم التعامل به عن طريق الإنترنت حيث يكون تداول الرسائل والمعلومات بشكل سريع وغير مكلف.

الاتصال في الرقابة المالية

تعتبر الرقابة المالية مصلحة تنفيذية أو عملية حيث يتم فيها تطبيق المهام التي أنشئت عليها المديرية الجهوية.

حيث كل فرد في هذه المصلحة موكلة إليه نفس المهام باختلاف الرتب وهي مهمة الرقابة المالية في تسيير المصالح العامة للقطاع العام، وتنقسم أعمال الرقابة المالية إلى رقابة الموارد البشرية، والميزانيات للمصالح اللامركزية والمؤسسات ذات الطابع الإداري... الخ وكل ما يدخل في إطار قطاع الوظيفة العمومية، فهي خلية عمل نشيطة والمهام واضحة بتطبيق القوانين، فجل المعلومات تعتبر قوانين، نصوص، أوامر، تعليمات و مراسيم فعلى الفرد في المصلحة الرقابية أن يكون دائما في الطليعة في تجدد المعلومات لتكون المهام في مسارها الصحيح، فالمراقب المالي الذي يعطي تأشيرته يعتمد اعتماد كلي على كفاءة الفرد في تأدية مهامه وتقليص من نسبة الخطأ، وهناك أعمال متجددة بتجدد القوانين.

فالمورد البشري المتواجد في الرقابة المالية هو مورد مهم ويتم تقسيم هذا المورد حسب احتياج القطاع فالمديريات أو المؤسسات توزع حسب القطاعات ونذكر بعض هذه القطاعات:

- قطاع المالية و يجمع كل المديريات التابعة لوزارة المالية؛
- قطاع المؤسسات ذات الطابع الإداري يجمع كل المؤسسات والمراكز الصحية والجامعة والإقامة الجامعية؛
- قطاع الولاية ويهتم بميزانية الولاية وكيفية تسييرها؛
- قطاع الداخلية الذي يجمع كل المؤسسات التابعة لوزارة الداخلية.

وهناك أيضا قطاعات أخرى تختلف فقط في كيفية التسيير فالتعامل مع هذه القطاعات الخارجة عن الحيز المكاني للرقابة المالية يخلق شكل آخر من الاتصال يكون في التعاملات في سير المهام بالفرد أو العون المكلف بالرقابة يسعى دائما في البحث عن كل ما يتعلق بالمصلحة المكلف بها وهذا يكون إما داخليا أو خارجيا عن طريق المصلحة ذاتها وأغلب الاتصال يكون كتابي يكون على الأشكال الآتية: جداول إرسال مذكرات رفض، قوانين، مراسيم، تعليمات، أوامر، ملفات و التزامات... الخ، ويتم أيضا إعداد نماذج لجداول إحصائية من كل فترة شهرية، سداسية و سنوية بخصوص كل المعطيات والمعلومات التي تم تحصيلها.

فهمة الرقابة تكون بالاتصال مع أفراد خارجين عن المصلحة لمناجاة أعمالهم ومصالحهم فيعتبر اتصال خارجي حيث تكون سرعة وكفاءة الاتصال الخارجي حسب كفاءة العون المتعامل معه وإذا كان هناك تماطل وإهمال يفقد الاتصال هدفه والغاية المرجوة منه، هذا من الناحية العملية للفرد، أما بالنسبة للناحية المهنية للفرد فعلاقته في الرقابة المالية تكون تحت إشراف المراقب المالي الذي تكون صلاحياته متمثلة في تنقيط الأفراد لأجل منح المردودية وتنقيط الأفراد لأجل الترقية ، اتخاذ قرارات خاصة (تكليف بمهام معينة، خصم، طلب اجتماعات فردية أو جماعية) تحديد فترات العطل للأفراد لإبقاء التوازن في تواجد الأفراد لتأدية المهام أثناء فترة العطلة، وهناك بعض القرارات تبلغ للمدير الجهوي للتنفيذ كالخصم ونقاط الترقية ونقاط المردودية... الخ.

بعد التطرق إلى كل من الأنواع والشبكات والعناصر الأساسية في الاتصال (قيادة، مهارات، نظام معلومات، نتحدث عن الصعوبات التي تعيق الاتصال و تفقده فعاليته في بلوغ الأهداف

المطلب الثاني: الصعوبات التي تواجه الاتصال في المديرية

إن عملية الاتصال لأهميتها الشديدة في الإدارة هي أساس التعامل حيث لا مهام بلا اتصال فتأدية هذه المهام يكون بتواصل الرؤساء مع المرؤوسين بإصدار أوامر، تقديم تعليمات، رفع تقارير تقديم طلبات و شكاوي ... الخ كلها عمليات تكون طوال اليوم تعتبر روتينية وهناك اتصال في أوقات معينة كالاجتماعات و المقابلات الشخصية، ويتعرض الاتصال إلى إعاقات وصعوبات مختلفة تختلف حسب كيفية الاتصال ومن أطراف الاتصال كما ذكرنا سابقا أن معوقات الاتصال مقسمة إلى معوقات شخصية و مادية ومعوقات أخرى نتحدث عنها في المديرية.

1. **معوقات شخصية:** تتمثل في أطراف الاتصال حيث لا اتصال بلا أطراف ويتميز الاتصال بتميزهم، أي أن للأطراف (المرسل والمستقبل) ميزات معينة تتمثل في عدة أمور مختلفة تحدد طبيعة العلاقة مع الآخرين وبالتالي كيف يكون هذا الاتصال ومن هذه الميزات المستوى الثقافي، المستوى الاجتماعي، المستوى التعليمي و الترتيب السلمي الإداري... الخ، كلها عوامل تحدد مدى إعاقة الاتصال،

فالمستوى الثقافي يقصد به الكم الثقافي الذي وصل إليه الفرد بلا مستوى علمي خصوصا فيما يتعلق بالعمل، فالباحث الجدي عن كل أمور العمل يكسب الفرد التعامل الصحيح مع الأمور ويكون ملجأ لكل ضال عن المعلومات ولا تكون الرتبة عاملا أساسيا في هذا المستوى، إذ أن هناك رتب عالية لا تهتم بالبحث والتنقيب عن المعلومات والقوانين عكس الرتب العادية فيضع الفرد لنفسه هبة مهنية ويعتبر طرف فعال في الاتصال أما العكس سواء كان في الرتب العالية أو الرتب العادية فسيؤثر على

العمل بشكل خاص حيث يطول وقت البحث وتضيع الرسالة بين الأفراد بلا مبالاة و لا مسؤولية وهذا سبب مباشر لقطع خط الاتصال وتعطيل أداء المهام.

أما المستوى الاجتماعي يقصد به الطابع الخاص بالأفراد فسوء المعاملة والتكبر وكثرة النزاعات تؤدي بقطع الاتصال من أوله، فيكون هناك نفور في التعامل مع مثل هذه الشخصيات حيث عندما يتعلق الأمر بالمهام يحسب الفرد المتصل بحسابات عدة فتجعله يتراجع في التواصل خصوصا إن كان هذا الطبع في المسؤولين فيتم النفور والابتعاد عن التواصل وتأدية المهام بشكل جاف وغير مبال وإن كانت هناك أخطاء تؤثر تأثير سلبي في تأدية المهام الذي هو هدف الاتصال الأول والأساسي.

أما المستوى التعليمي فيكون في درجة التعليم عند الفرد وتعتبر كفاءة خاصة تعطي الفرد الرتبة المناسبة، فهية هذا المستوى باكتساب المعلومات وحسن التدبير تسهل الاتصال مع الأطراف الآخرين ولكن يحدث خلل عندما لا تعطى فرص في تفجير هذه الطاقات وحسن استغلالها بالضغط عليها و سوء معاملتها من طرف المتعاملين سواء مسئولين أو/ و مرؤوسين، فالخوف من المستويات العلمية يكون مكنه الضعف الشخصي الداخلي في إبراز نقط الضعف الخفية في المستويات العالية فكل تفكير جديد معرض للإهمال وإن كان في صالح الإدارة بحجة يبقى الحال على ما هو والخوف من التغيير.

وفي الترتيب السلمي الإداري يكون الفرد في الرتبة التي تتوافق مع مستواه العلمي وشروط القبول في هذه الرتبة، والمهم في هذه النقطة في إعاقة الاتصال هو استغلال هذه الرتب بالشكل السلبي حيث يتم التسلط فيه وتثبيط القدرات بسوء المعاملة وسوء تقدير جهود الأفراد في تأدية المهام مما يدفع بهم إلى التكاثر واللامبالاة والتقصير في تأدية مهامهم و قطع سبل التفاهم والتواصل.

2. **المعوقات المادية:** وهي معوقات تخص الرسالة ومضمونها و الوسيلة المستعملة في إيصالها

نذكر العوامل المعيقة الخاصة بالرسالة أولا ثم بالوسيلة ثانيا:

الرسالة: عندما تكون الرسالة غير واضحة ومبهمة تصعب من وصول المفهوم وهذا الغموض يكون إما باستعمال مصطلحات غير واضحة وغير متداولة والإطناب في السرد، فعلى المرسل اختيار المفردات الواضحة والمتجانسة مع موضوع الرسالة ومراعاة المستويات التي ستستقبلها فكل فرد له مستوى استيعابي معين؛ وأحيانا ترسل لأفراد غير معنيين بها فإما تصل متأخرة أو تتعرض للإهمال، وفي الحالات النفسية لأطراف الاتصال تتأثر الرسالة بالفرح ليس كالحزن والغضب فإما يكون وصولها في أحسن الأحوال بالفرح أو تناسيها والتعاضى عنها في الحزن، طبيعة الرسالة فالمكتوب ليس كالشفهي ولا كالألكتروني و لا الحركات الجسمية فكل له وقعه على المستقبل، فيجب اختيار الرسالة حسب طبيعة المستقبل، والرسالة عليها أن تحمل معلومات متناسقة ومتكاملة فالتناقضات التي يمكن أن تطغى عليها تصعب من الاستيعاب والإدراك فلا يبلغ الهدف من الاتصال غايته.

الوسيلة: إن الوسيلة المستعملة تلعب دور كبير في وصول الرسالة بشكل صحيح وتحقيق الهدف منها، فسوء اختيار هذه الوسيلة يسبب مشاكل جمة وعراقيل كثيرة لا تخدم المصلحة و لا المهام أيضا فإيراعي المسئول الوسيلة الناجعة التي تسهل عليه الإرسال وعلى المستقبل الاستلام وطبيعة الرسالة وحجمها وأهميتها وسريتها وعلانياتها، كلها عوامل تحدد نمط الوسيلة فسوء الاختيار يشكل تشويش واختلال وفوضى في التسيير، وعلى الوسيلة تضمن فرصة المعلومات المرتدة في حين الحاجة إليها لأن أحيانا أطراف الاتصال يطلبون معلومات مرتدة تكون استجابة للرسالة الأم فهذا يؤكد فاعلية الاتصال بالوسيلة الصحيحة والإدراك الجيد للمستقبل فإن كانت الوسيلة في غير محلها تكون المعلومات معرضة للإهمال ويفقد الاتصال فاعليته بشكل مباشر.

وهناك معوقات أخرى تتعلق بالمديرية: نذكر منها

- **عامل الوقت:** إن الوقت هو العملة الثمينة في الاتصال فسوء استغلالها يقلل من فعالية الاتصال، بالوصول المتأخر أو الخطأ للرسالة أو عدم وضوحها فيعيد الرسالة إلى الصفر في إعادة الصياغة وتحديد الجهة المستقبلة، وأيضا طول السلسلة في توصيل المعلومات بالاعتماد على الترتيب السلمي يطيل في وصولها مما يؤخر تنفيذ المهام المتعلقة بها؛
- **حجم المعلومات:** إن حجم المعلومات الكبير يؤثر على الرسالة سلبا فإن كانت طويلة وفيها إطناب لا يعيرها الأفراد أي اهتمام فالاعتماد على توضيح النقاط المهمة يسهل من استيعاب الهدف من الرسالة؛
- **حجم المديرية:** تعتبر المديرية جهوية حيث أنها تجمع 5 خمس ولايات أخرى مع ولاية بشار حيث كل هذه الولايات بها مصلحة مراقبة مالية خاضعة في تسيير أفرادها إلى المديرية الجهوية فتباعد الأفراد يؤثر في متابعة مصالحهم رغم الجهود المبذولة من طرف المراقبين الماليين لدى كل ولاية في تذليل المصاعب، حيث أن هناك بعض الصلاحيات ممنوحة لهم لأجل تسيير هذه المصلحة لكن كل متعلقات الفرد المهنية موجودة في مكتب المستخدمين والوسائل؛
- **الموقع الجغرافي:** إن موقع المصالح المراقبة في الولايات البعيدة جغرافيا بها يعتمد على اتصالات هاتفية، بالفاكس، الانترنت الانتقال الشخصي فيحدث تشويش وخلل في بعض الأحيان أو عطل الأجهزة؛
- **الضوضاء:** وهي كل تشويش يدخل على العملية الاتصالية في كل حالة من حالات الاتصال كخلل في الأجهزة المرتبطة بالاتصال، المعلومات الخاطئة مهارات الأفراد المتردية سوء العلاقات فيما بينهم؛

- النزاعات داخل المديرية: تلعب النزاعات دور فعال في تعطيل الاتصال حيث يحدث بتر للعلاقات الوظيفية و إعاقة في تنفيذ المهام؛
- تجاهل وتضارب المعلومات: إن كانت المعلومات لا تخدم المتلقي أو المرسل فلا يعيرها أي اهتمام ولو كانت مهمة لآخرين فيتم إهمالها وضياع فرصة الاستفادة منها وهناك حالة المعتقدات والآراء فإن اختلفت مع المستعمل فيرفضها ويشكك في مصداقيتها؛
- الانفعالات: فهي المشاعر التي يكون عليها المرسل أو المتلقي أثناء الاتصال فحدثها وهدوؤها يؤثر في الاتصال سلبا أو إيجابا حسب الموقف؛
- التغذية العكسية: تعطي نتيجة الاتصال حيث يتم بها معرفة هل الرسالة حققت الهدف منها بالرد على المرسل فنتيجتها تعتمد اعتماد كلي على التوافق بين المرسل والمتلقي.
- المركزية واللامركزية: تعتبر المديرية مصلحة من المصالح الخارجية للدولة فلها الطابع المركزي في التعامل مع بعض الملفات فطول انتظار الرد أو وجود صعوبات في التمكن الرسمي.

هناك معوقات أخرى: فهي تخص التعامل مع الحواسيب تتمثل في:

- سوء استعمال البرامج من طرف الأفراد؛
- لا مبالاة الأفراد للاتصالات الإلكترونية؛
- عدم تطابق برامج الإعلام الآلي مع النماذج المرسله؛
- بطئ الحواسيب في معالجة المعلومات لسبب قدمها؛
- الفيروسات؛
- الأرشيف عدم تنظيم الأرشيف يصعب من البحث عن معلومات المستحقة في السنة الحالية سواء كتابي أو على الحواسيب فكلها عوامل تعرقل من سير المهام.

المطلب الثالث: الدراسة الميدانية تحليل الاستقصاء

لتعزيز البحث الميداني قمنا بإعداد استقصاء في محورين يخدم كل منهما الموضوع الرئيسي الذي هو الاتصال الداخلي في الإدارة ومعوقاته. وهذه المحاور هي كالآتي:

(1) استقصاء سلوكي في المجموعات: ويتكون من 14 سؤال يتم الإجابة عليها بأربعة

احتمالات هي:

الإجابة الأولى: نادرا

الإجابة الثانية: أحيانا

الإجابة الثالثة: غالبا

الإجابة الرابعة: دائما

والهدف من هذا الاستقصاء هو معرفة سلوك الفرد في المجموعة وما مدى تأثيره بالآخرين وأثره على الاتصال.

استقصاء الاتصالات الشخصية بين الأفراد: وتتكون من 28 سؤال تكون الإجابة عليها في ثلاث احتمالات هي:

الإجابة الأولى: نادرا

الإجابة الثانية: أحيانا

الإجابة الثالثة: دائما

يركز على التعاملات الشخصية إزاء الرسائل وتأثير العلاقات الفردية عليها، فالهدف من هذا الاستقصاء هو معرفة سلوك الفرد في الجماعة.

وقد قدمت هذه الأسئلة لكل من المستخدمين في المديرية على السواء وقد بلغ عدد المتطوعين للإجابة بشكل إجمالي 125 في الاستقصاء الأول و 128 في الاستقصاء الثاني، والفرق كان سببه عدم الإجابة على الاستقصاء بحد ذاته من طرف الأفراد المستخدمين.

وبعد استرجاع جميع الإجابات تم ملؤها في برنامج إحصائي عالج كل البيانات بطريقة التحليل الوصفي والبرنامج هو *spss* (Statistical Package of Social Science) (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية).

تحليل بيانات الاستقصاء الأول "استقصاء سلوكي في المجموعات

1- أنصت بامعان واسترسال

Q1

	التكرار	نسبة التكرار	نسب قيم المحسوبة	نسبة التراكم
نادرا	5	4.0	4.1	4.1
أحيانا	13	10.4	10.7	14.9
غالبا	46	36.8	38.0	52.9
دائما	57	45.6	47.1	100.0
المجموع	121	96.8	100.0	
الناقصة	4	3.2		
المجموع الكلي	125	100.0		

نلاحظ من الجدول أن أكبر نسبة المتمثلة في 45.6% هي للإجابة الرابعة دائما وتليها 36.8% للإجابة الثالثة غالبا، ثم 10.4% للإجابة الثانية أحيانا ونسبة 4% للإجابة الأولى نادرا، إن الأفراد في وسط الجماعة يحتاجون للإنصات فيما بينهم هذا ما أوضحت النتيجة. نستنتج أن مهارة الإنصات جيدة لدى معظم الفئة المجيبة مما يسهل الاتصال بينهم ويزكي انطباع التفاهم لديهم

2- اعبر بحرية عن مشاعري للآخرين

Q2

	التكرار	نسبة التكرار	نسب قيم المحسوبة	نسبة التراكم
نادرا	9	7.2	7.3	7.3
أحيانا	29	23.2	23.4	30.6
غالبا	36	28.8	29.0	59.7
دائما	50	40.0	40.3	100.0
المجموع	124	99.2	100.0	
الناقصة	1	.8		
المجموع الكلي	125	100.0		

نلاحظ من الجدول أن الإجابة الرابعة دائما، كانت أكبر نسبة بـ 40% والإجابة الثالثة غالبا بـ 28.8% وتليها نسبة 23.2% للإجابة الثانية أحيانا، و أصغر نسبة عي في الإجابة الأولى نادرا بـ 7.2%، إن التلقائية في المشاعر عامل أساسي في توطيد العلاقات فالنسبة الأكبر هي لـ دائما. إن التعبير التلقائي والحر للمشاعر في المجموعة يساعد الأفراد في التواصل فيما بينهم دون تعقيدات أو حواجز فيضمن تحقيق الهدف من الاتصال.

3- أطر اختلافاتي بحرية

Q3

	التكرار	نسبة التكرار	نسب قيم المحسوبة	نسبة التراكم
نادرا	4	3.2	3.2	3.2
احيانا	32	25.6	25.8	29.0
غالبا	37	29.6	29.8	58.9
دائما	51	40.8	41.1	100.0
المجموع	124	99.2	100.0	
الناقصة	1	.8		
المجموع الكلي	125	100.0		

نلاحظ من الجدول أن الإجابة الرابعة دائما تحظى بأعلى نسبة 40.8% وتليها الإجابة الثالثة بـ 29.6% لغالبا، أما أحيانا الإجابة الثانية بـ 25.6% والإجابة الأولى بأقل نسبة 3.2% ، طرح الاختلافات يسهل من معالجتها فجل الأفراد يسعون إلى طرح الاختلافات.

إن السلوك الجماعي يعطي فرص لتوضيح الاختلافات لإبعاد سوء الفهم وضمان اتصال سليم.

4- أبادر في طرح الانشغالات

Q4

	التكرار	نسبة التكرار	نسب قيم المحسوبة	نسبة التراكم
نادرا	6	4.8	4.9	4.9
احيانا	54	43.2	43.9	48.8
غالبا	40	32.0	32.5	81.3
دائما	23	18.4	18.7	100.0
المجموع	123	98.4	100.0	
الناقصة	2	1.6		
المجموع الكلي	125	100.0		

من الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة هي للإجابة الثانية بـ 43.2% ثم تليها غالبا بنسبة 32% ودائما بنسبة 18.4% والإجابة نادرا تحظى بأقل نسبة 4.8% ، هذا السؤال يتميز بتوضيح خاصية المبادرة في الجماعة فالفرد في وسط الجماعة يحب وصول الأهداف عن طريق الآخرين.

فالمبادرة غير متوافرة بشكل رسمي لكن نسبة 32% تعطي أمل في وجود أفراد مبادرين.

5- أفهم مشاعر الآخرين

Q5

	التكرار	نسبة التكرار	نسب قيم المحسوبة	نسبة التراكم
نادرا	6	4.8	4.8	4.8
احيانا	41	32.8	32.8	37.6
غالبيا	38	30.4	30.4	68.0
دائما	40	32.0	32.0	100.0
المجموع الكلي	125	100.0	100.0	

من الجدول نلاحظ أن الإجابتين الثانية أحيانا والرابعة دائما متقاربتين على الترتيب بـ 32.8% و 32% أما الإجابة الثالثة غالبا فكانت النسبة 30% متقاربة مع الإجابتين سالفتين الذكر والنسبة الأخيرة هي للإجابة الأولى نادرا 4.8%، تشعر بروح الإنسانية في الجماعة بإحساس التفهم لمشاعر الآخرين. إن العلاقة في المجموعة تتطلب التفهم بين أفرادها لاستمرارية هذا التمثل، والتغاضي عن الصراعات فيما بين الأفراد بداخلها.

6- أتردد في الاختلاف مع الأعضاء البارزين

Q6

	التكرار	نسبة التكرار	نسب قيم المحسوبة	نسبة التراكم
نادرا	41	32.8	33.6	33.6
احيانا	48	38.4	39.3	73.0
غالبيا	17	13.6	13.9	86.9
دائما	16	12.8	13.1	100.0
المجموع	122	97.6	100.0	
الناقصة	3	2.4		
المجموع الكلي	125	100.0		

من الجدول نلاحظ أن النسبة الكبرى تصل إلى 38.4% للإجابة الثانية أحيانا والإجابة الأولى نادرا بنسبة 32.8% وتتقارب الإجابتين الثالثة والرابعة في النسب كالاتي على التوالي 13.6% و 12.8%، الاختلاف وجه من أوجه الصعوبات التي تواجهها الجماعة فكل الأفراد يهتمون لهذه النقطة. يوضح هذا السؤال مدى احترام الأفراد فيما بينهم وحفظ المقامات في وسط الجماعة مما يجعل الأفراد يترددون في الاختلاف والمواجهة حفاظا على استقرار الجماعة.

7- أتقبل الملاحظات الناقدة لسلوكي

Q7

	التكرار	نسبة التكرار	نسب قيم المحسوبة	نسبة التراكم
نادرا	7	5.6	5.7	5.7
احيانا	37	29.6	30.3	36.1
غالبيا	26	20.8	21.3	57.4
دائما	52	41.6	42.6	100.0
المجموع	122	97.6	100.0	
الناقصة	3	2.4		
المجموع الكلي	125	100.0		

من الجدول نلاحظ أن الإجابة الرابعة دائما تحظى بالنسبة العالية 41.6% تليها الإجابة الثانية أحيانا بنسبة 29.6%، ثم الإجابة الثالثة غالبا بنسبة 20.8% وأخيرا الإجابة الأولى نادرا بنسبة 5.6%، إن النقد من السلوكيات التصحيحية والمفيدة في العمل تساعد الأفراد في تعلم الكثير، إن معظم الأفراد في المجموعة ليس لها أي إشكال في النقد وهذا من ميزات اجتماعية راقية ومستوى ثقافي عالي.

8- أبحث عن التواصل في الجماعة

Q8

	التكرار	نسبة التكرار	نسب قيم المحسوبة	نسبة التراكم
نادرا	3	2.4	2.4	2.4
احيانا	16	12.8	12.9	15.3
غالبا	37	29.6	29.8	45.2
دائما	68	54.4	54.8	100.0
المجموع	124	99.2	100.0	
الناقصة	1	.8		
المجموع الكلي	125	100.0		

نلاحظ في الجدول أن أعلى نسبة هي 54.4% هي للإجابة دائما تليها الإجابة غالبا بنسبة 29.6%، ثم الإجابة الثانية أحيانا بنسبة 12.8% وأخيرا الإجابة الأولى نادرا بنسبة 2.4%، فالتواصل من أهم أسباب نجاح الاتصال فنسبته عالية مقارنة مع الآخرين.

فالفرد يسعى نحو التواصل في الجماعة ويسعى إلى تحقيق الهدف الإداري من الاتصال بالتوافق مع أفراد الجماعة خصوصا أن الفرد اجتماعي بطبعه.

9- أتجنب مواجهة الصراعات

Q9

	التكرار	نسبة التكرار	نسب قيم المحسوبة	نسبة التراكم
نادرا	4	3.2	3.3	3.3
احيانا	12	9.6	9.8	13.0
غالبا	33	26.4	26.8	39.8
دائما	74	59.2	60.2	100.0
المجموع	123	98.4	100.0	
الناقصة	2	1.6		
المجموع الكلي	125	100.0		

نلاحظ من الجدول أن أعلى نسبة هي للإجابة الرابعة دائما بنسبة 59.2% تليها الإجابة الثالثة غالبا بنسبة 26.4% والإجابة الثانية أحيانا ب 9.6% و الإجابة الأولى نادرا بنسبة 3.2%، الصراع أسلوب غير حضاري ولا اجتماعي فالجماعة تطمح في الرقي بالتعاملات الحسنة هذا ما أثبتته النتائج.

إن مواجهة الصراعات من العوامل الأساسية في حل الرابط الجماعي فالأفراد يسعون لتجنب كل الصراعات حفاظا على بقاء الجماعة.

10-شديد الحساسية لمركزي في الجماعة

Q10

	التكرار	نسبة التكرار	نسب القيم المحسوبة	نسبة التراكم
نادرا	33	26.4	27.5	27.5
أحيانا	34	27.2	28.3	55.8
غالبا	26	20.8	21.7	77.5
دائما	27	21.6	22.5	100.0
المجموع	120	96.0	100.0	
الناقصة	5	4.0		
المجموع الكلي	125	100.0		

نلاحظ من الجدول أن النسب متقاربة بين الإجابتين الثالثة غالبا والرابعة دائما بنسب 20.8% و 21.6% ومتقاربة أيضا في الإجابتين الأولى نادرا والإجابة الثانية أحيانا بالنسب 27.2% و 26.4% حيث النسبة العالية للإجابة الثانية أحيانا، الرتبة عامل مهم لكن العلاقات الاجتماعية عامل أهم هذا ما وضحته الإجابات.

إن حساسية المركز تؤثر في العلاقات فإذا كانت الحساسية شديدة كانت العلاقات مضطربة وكلما قلت سهلت التعاملات بين الأفراد في الجماعة.

11-أتحكم في انفعالاتي

Q11

	التكرار	نسبة التكرار	نسب القيم المحسوبة	نسبة التراكم
نادرا	6	4.8	4.8	4.8
أحيانا	43	34.4	34.4	39.2
غالبا	47	37.6	37.6	76.8
دائما	29	23.2	23.2	100.0
المجموع الكلي	125	100.0	100.0	

من الجدول نلاحظ توزع النسب كالاتي 37.6% للإجابة الثالثة غالبا و 34.4% للإجابة الثانية أحيانا، ونسبة 23.2% للإجابة الرابعة دائما والإجابة الأولى نادرا بنسبة 4.8%، الانفعال في الجماعة له تأثير قوي لدى الأفراد يحرصون على حفاظ اتزانهم بالإجابة على غالبا بأكبر نسبة. إن من أصعب التصرفات الإنسانية هي التحكم في الانفعالات فهي مسؤولية كبيرة داخل المجموعة لدى تراوحت النسب العليا بين غالبا وأحيانا.

12- يتأثر غيري بأفكاري وآرائي

Q12

	التكرار	نسبة التكرار	نسب القيم المحسوبة	نسبة التراكم
نادرا	12	9.6	9.8	9.8
احيانا	70	56.0	56.9	66.7
غالبا	32	25.6	26.0	92.7
دائما	9	7.2	7.3	100.0
المجموع	123	98.4	100.0	
الناقصة	2	1.6		
المجموع الكلي	125	100.0		

أغلبية الإجابات كانت للإجابة الثانية أحيانا بنسبة 56% وتلتها الإجابة الثالثة غالبا بـ 25.6% وأدنى النسب كانت للإجابة الرابعة دائما بـ 7.2% أما الإجابة الأولى نادرا فنسبتها 9.6%، الأفكار والآراء ذات ميزات شخصية والاحتكاك في الجماعة يولد هذا التأثير. إن التأثير في أفكار الغير يتطلب مهارة شديدة، لدى أغلب الإجابات كانت أحيانا فليس جميع الأفراد متميزين.

13- أعرض أفكارى بوضوح

Q13

	التكرار	نسبة التكرار	نسب القيم المحسوبة	نسبة التراكم
نادرا	4	3.2	3.2	3.2
احيانا	13	10.4	10.4	13.6
غالبا	39	31.2	31.2	44.8
دائما	69	55.2	55.2	100.0
المجموع الكلي	125	100.0	100.0	

من الجدول نلاحظ أن الأغلبية للإجابة الرابعة دائما بنسبة 55.5% وتليها نسبة 31.2% بالإجابة غالبا ثم 10.4% على أحيانا وأخيرا 3.2% على نادرا، تحتاج الجماعة لعرض أفكار جديدة لمسايرة التطورات وهي الأرض الخصبة التي يتم فيها عرض الأفكار. إن عرض الأفكار ليس بالعملية الصعبة، حيث يجد الأفراد توافق فيما بينهم و الأفكار لا تؤثر سلبا إن كانت تخدم مصلحة الجميع وتتطلب من العارض مهارة في صياغة هذه الأفكار باختيار أبسط الطرق.

14- أنتظر كثيرا عند اتخاذ أي قرار

Q14

	التكرار	نسبة التكرار	نسب القيم المحسوبة	نسبة التراكم
نادرا	5	4.0	4.1	4.1
أحيانا	16	12.8	13.2	17.4
غالبا	43	34.4	35.5	52.9
دائما	57	45.6	47.1	100.0
المجموع	121	96.8	100.0	
الناقصة	4	3.2		
المجموع الكلي	125	100.0		

نلاحظ من الجدول أن النسبة العالية كانت للإجابة الرابعة دائما بنسبة 45.6% والإجابة غالبا بنسبة 34.4%، ثم الإجابة أحيانا بنسبة 12.8% والإجابة نادرا بنسبة 4%، من أهم العمليات الإدارية هي اتخاذ القرار لدى الإجابة دائما كانت هي الأكثر.

فعملية اتخاذ القرار تتطلب صبر واطمئنان فهي أخطر المراحل الإدارية فكل الأعمال تعتمد على الأوامر المصدرة على شكل قرارات، وفي الجماعة على الأفراد التحلي بالصبر والرزانة في اتخاذ القرار لأنه محدد لمصيرها.

تحليل البيانات للاستقصاء الثاني استقصاء الاتصالات الشخصية

1- هل أسلوبك واضح في المناقشات

Q1

	التكرار	نسبة التكرار	نسب القيم المحسوبة	نسبة التراكم
نادرا	3	2.3	2.4	2.4
أحيانا	49	38.3	39.2	41.6
دائما	73	57.0	58.4	100.0
المجموع	125	97.7	100.0	
الناقصة	3	2.3		
المجموع الكلي	128	100.0		

من الجدول نلاحظ النسبة الأكبر في الإجابة الثالثة دائما بنسبة 57% وتليها الإجابة الثانية أحيانا بنسبة 38.3% ثم الإجابة نادرا بـ 2.3%، تبين الأغلبية أن الأفراد مهتمون بوضوح الرسالة وهذا من الإدراك الجيد.

فوضوح الأسلوب في المناقشات مهم جدا لضمان وصول الرسالة بمفاهيمها الصحيحة.

2- إذا كان السؤال غير واضح هل تطالب بالشرح.

Q2

	التكرار	نسبة التكرار	نسب القيم المحسوبة	نسبة التكرار
نادرا	5	3.9	3.9	3.9
أحيانا	28	21.9	22.0	26.0
دائما	94	73.4	74.0	100.0
المجموع	127	99.2	100.0	
الناقصة	1	.8		
المجموع الكلي	128	100.0		

نلاحظ من الجدول أن النسبة العالية 73.4 % استحوذت عليها الإجابة الثالثة دائما ثم الإجابة الثانية أحيانا بـ 21.9 % ثم الإجابة الأولى نادرا بـ 3.9 %، توضح هذه الأغلبية أن هناك سهولة في التواصل بين الأفراد بمطالبة الشرح وهذا من مصلحة الإدارة.

فالأفراد مستعدين لإبعاد الغموض عنهم خصوصا في تأدية المهام، ويساعد الاتصال في هدفه ببلوغ الرسالة بوضوح لشعور الفرد بهذه المسؤولية.

3- هل تجد صعوبة في التحدث مع الآخرين

Q3

	التكرار	نسبة التكرار	نسب القيم المحسوبة	نسبة التكرار
نادرا	66	51.6	52.4	52.4
أحيانا	54	42.2	42.9	95.2
دائما	6	4.7	4.8	100.0
المجموع	126	98.4	100.0	
الناقصة	2	1.6		
المجموع الكلي	128	100.0		

يلاحظ من الجدول أن أعلى نسبة هي في الإجابة الأولى بنسبة 51.6 % الإجابة الثانية أحيانا هي بنسبة 42.2 % ثم تليها الإجابة الثالثة بنسبة 4.7 %، إن حسن المعاملة يشجع التقارب بين الأفراد فالعلاقات الطيبة بين الأفراد تسهل في التعامل فيما بينهم لدى لا توجد صعوبة في الحديث فيما بينهم.

4- هل تضع نفسك في مكان الآخرين في المحادثة Q4

	التكرار	نسبة التكرار	نسب القيم المحسوبة	نسبة التكرار
نادرا	49	38.3	38.3	38.3
احيانا	52	40.6	40.6	78.9
دائما	27	21.1	21.1	100.0
المجموع الكلي	128	100.0	100.0	

من الجدول نلاحظ نسبة الإجابة الثانية أحيانا هي العليا بـ 40.6 % ثم تليها الإجابة الأولى نادرا بنسبة 38.3 % والإجابة الثالثة دائما بنسبة 21.1 %، لا يضع الأفراد أنفسهم في مكان الآخرين غالبا حسب هذه النتائج فكل يفكر فيما يناسبه ويتصرف حسب موقفه.

إن الإحساس بالغير يسهل من توضيح المواقف ولكن ليست الأسلوب المنتهج من طرف الآخرين

5- في سياق المحادثة هل تحاول أن تتكلم أكثر من الشخص الآخر

Q5

	التكرار	نسبة التكرار	نسب القيم المحسوبة	نسبة التكرار
نادرا	98	76.6	76.6	76.6
احيانا	29	22.7	22.7	99.2
دائما	1	.8	.8	100.0
المجموع الكلي	128	100.0	100.0	

من الجدول نلاحظ أن النسبة العالية هي للإجابة الأولى نادرا بـ 76.6 % ثم الإجابة الثانية أحيانا بنسبة 22.7 % والإجابة الأخيرة دائما بنسبة 8 %، تعني هذه النتائج أن هناك تقدير واحترام الآخرين أثناء المناقشات.

إن من آداب الحديث نسمع ولا نقاطع الأشخاص لدى كانت الإجابة أغلبيتها في نادرا ما يتم المقاطعة وهذا يخدم الاتصال في ضمان وصول الرسالة دون تشويش أو خلط

6- هل تدرك أثر نغمة صوتك على الآخرين

Q6

	التكرار	نسبة التكرار	نسب القيم المحسوبة	نسبة التكرار
نادرا	34	26.6	27.9	27.9
احيانا	71	55.5	58.2	86.1
دائما	17	13.3	13.9	100.0
المجموع	122	95.3	100.0	
الناقصة	6	4.7		
المجموع الكلي	128	100.0		

من الجدول نلاحظ أن الإجابة الثانية أحيانا تحظى بالنسبة العالية 55.5 % ثم الإجابة الأولى نادرا بنسبة 26.6 % والإجابة الأخيرة دائما بنسبة 13.3 %، تؤثر نغمة الصوت في التعاملات الفردية إن نغمة الصوت حساسة في الاتصال، فارتفاعها يضجر الأفراد بالصراخ وهمسها يبعدهم عن الاستماع أما الاعتدال فهو الطريقة الصحيحة في انجذاب الآخرين للاستماع.

7- هل تجد صعوبة في تقبل النقد البناء من غيرك

Q7

	التكرار	نسبة التكرار	نسب القيم المحسوبة	نسبة التكرار
نادرا	59	46.1	46.8	46.8
احيانا	45	35.2	35.7	82.5
دائما	22	17.2	17.5	100.0
المجموع	126	98.4	100.0	
الناقصة	2	1.6		
المجموع الكلي	128	100.0		

نلاحظ من الجدول أن النسبة العالية هي في الإجابة الأولى نادرا بنسبة 46.1 % وتليها الإجابة الثانية أحيانا بنسبة 35.2 % والإجابة الأخيرة دائما هي بنسبة 17.2 %، إن النقد من أصعب الملاحظات التي يتقبلها الأفراد فليس جميع الأفراد يتقبلونها.

إن السلوك هنا يختلف عن السلوك في الجماعة حيث النقد غير متقبل في أغلب الأحيان لأن الأفراد يسعون إلى الظهور في أحسن المستويات دون أي مساوئ أو نقائص فهذا يقلل من فعالية الاتصال.

8- عندما يؤدي أحدهم شعورك هل تناقش معه الأمر

Q8

	التكرار	نسبة التكرار	نسب القيم المحسوبة	نسبة التكرار
نادرا	29	22.7	23.2	23.2
أحيانا	63	49.2	50.4	73.6
دائما	33	25.8	26.4	100.0
المجموع	125	97.7	100.0	
الناقصة	3	2.3		
المجموع الكلي	128	100.0		

من الجدول نلاحظ أن الأغلبية للإجابة الثانية أحيانا بنسبة 49.2 % تليها نسبة 25.8 % للإجابة الثالثة دائما، أما الإجابة الأولى نادرا حظيت بنسبة 22.7 % ، إن الأفراد غير مهتمين بكل الاختلافات التي تحدث وهذا لتفادي تطوير المواقف إلى الأسوأ.

إن مناقشة الأمور الشخصية من أخرج المناقشات فليس كل الأشخاص يرغبون في مناقشة المواقف وهذا محاولة منهم إغلاق ثغرات النزاع وفتح أبواب الاختلاف فلا يسعى أغلب الأفراد في فتح أبواب مغلقة.

9- هل تعتذر فيما بعد لمن تواجهت واختلفت معه

Q9

	التكرار	نسبة التكرار	نسب القيم المحسوبة	نسبة التكرار
نادرا	11	8.6	8.9	8.9
أحيانا	55	43.0	44.4	53.2
دائما	58	45.3	46.8	100.0
المجموع	124	96.9	100.0	
الناقصة	4	3.1		
المجموع الكلي	128	100.0		

يلاحظ من الجدول أن الإجابة الثالثة دائما بنسبة 45.8 % وهي أعلى نسبة تليها الإجابة الثانية أحيانا بنسبة 43 % أما الإجابة الأولى فنسبتها 8.6 %، توحى النتائج على روح المحبة والتسامح بين الأفراد

إن من الشجاعة هو التقدم للاعتذار لمن اختلفنا معه فهذا التصرف يقلل من الاحتدام والنزاع بين الأفراد ويوطد العلاقات مما يجعل الاتصال ناجح.

10- هل تنزعج من اختلافك مع الآخرين

Q10

	التكرار	نسبة التكرار	نسب القيم المحسوبة	نسبة التكرار
نادرا	53	41.4	41.4	41.4
احيانا	46	35.9	35.9	77.3
دائما	29	22.7	22.7	100.0
المجموع الكلي	128	100.0	100.0	

من الجدول نلاحظ أن النسبة العالية تجلت في الإجابة الأولى المتمثلة في نادرا بنسبة 41.4 % و 35.9 % على الإجابة الثانية أحيانا، أما الإجابة الثالثة دائما كانت النسبة فيها 22.7 %، إن التأثير بالغير أمر طبيعي لكن حسن استغلاله أو التغاضي عنه يحسن من العلاقات لفترة طويلة

إن النتائج المستخرجة من هذا السؤال هو أن الأفراد لا ينعجون من اختلافهم مع الآخرين، حيث أن الاختلاف يبقى أمر روتيني بينهم وهذا يخدم الاتصال من حيث ضمان التواصل بين الأفراد رغم الاختلاف.

11- هل تجد من الصعب أن تفكر بوضوح عندما تكون غاضبا

Q11

	التكرار	نسبة التكرار	نسب القيم المحسوبة	نسبة التكرار
نادرا	28	21.9	22.2	22.2
احيانا	68	53.1	54.0	76.2
دائما	30	23.4	23.8	100.0
المجموع	126	98.4	100.0	
الناقصة	2	1.6		
المجموع الكلي	128	100.0		

يتضح من الجدول أن أكبر نسبة هي في الإجابة الثانية أحيانا بـ 53.1 % وتليها الإجابة الثالثة دائما بنسبة 23.4 % ثم الإجابة الأولى نادرا 21.9 %، إن الإحساس بالغضب تصرف طبيعي في الأفراد لا يمكن التغاضي عنه.

يؤثر الغضب في التفكير تأثيرا مباشرا، حيث لا يستطيع الفرد التركيز في حالة الغضب مهما كانت الأمور التي يفكر فيها بسيطة أو معقدة.

12- هل تتحاشى الخلاف مع الآخرين خشية غضبهم

Q12

	التكرار	نسبة التكرار	نسب القيم المحسوبة	نسبة التكرار
نادرا	31	24.2	24.4	24.4
أحيانا	52	40.6	40.9	65.4
دائما	44	34.4	34.6	100.0
المجموع	127	99.2	100.0	
الناقصة	1	.8		
المجموع الكلي	128	100.0		

نلاحظ من الجدول أن النسبة العالية هي للإجابة الثانية أحيانا بنسبة 40.6% ثم تليها الإجابة الثالثة بـ 34.4% دائما، والإجابة الأولى نادرا بنسبة 24.2%، حسن العلاقات بين الأفراد يقدر المواقف ويعزز الروابط ويهتم بمشاعر الآخرين فليس دائما نلجأ للخلاف.

تحكم العلاقات الجيدة بين الأفراد مراعاة مشاعر الآخرين فإن اتسمت هذه العلاقات بالاحترام والانضباط كان هناك خشية على المشاعر.

13- هل أنت راض من طريقة تسوية خلافك مع الآخرين

Q13

	التكرار	نسبة التكرار	نسب القيم المحسوبة	نسبة التكرار
نادرا	6	4.7	4.7	4.7
أحيانا	61	47.7	47.7	52.3
دائما	61	47.7	47.7	100.0
المجموع الكلي	128	100.0	100.0	

يلاحظ من الجدول أن النسبة العالية هي للإجابة الثانية و الثالثة أحيانا و دائما على التوالي بنسبة 47.7%، وتتخذ الإجابة الأولى نسبة 4.7% نادرا، التفكير غير موحد في معالجة الأمور والطرق مختلفة في تسويتها لدى لا يمكن الجزم بالرضا وهذا ما أوضحته النتائج، حيث تساوت إجابتين متعاكستين.

إن مسألة الرضا هي مسألة نسبية عند الأفراد، فالذي يرضي فرد معين لا يرضي آخر فطريقة التسوية للخلافات تعتمد على مهارة الفرد الاجتماعية لدى نلاحظ تساوي بين الإجابتين الثانية و الثالثة (أحيانا ودائما). فطبيعة الأفراد مختلفة في إدراك الأمور.

14- هل تطول فترة انزعاجك من الآخرين

Q14

	التكرار	نسبة التكرار	نسب القيم المحسوبة	نسبة التكرار
نادرا	71	55.5	56.3	56.3
احيانا	47	36.7	37.3	93.7
دائما	8	6.3	6.3	100.0
المجموع	126	98.4	100.0	
الناقصة	2	1.6		
المجموع الكلي	128	100.0		

من الجدول نلاحظ أن النسبة الأعلى هي للإجابة الأولى 55.5% أي نادرا وتليها الإجابة الثانية أحيانا بنسبة 36.7% ، ثم الإجابة الأخيرة دائما بنسبة 6.3%، يعني أن من النادر أن تطول فترة الانزعاج.

فالأفراد في الإدارة كأسرة واحدة يتم الخلاف ثم الصلح إلا في حالة المشاكل العويصة تلجأ لطرق قانونية في المعالجة، فهذه الخاصية تخدم الاتصال بشكل فعلي، لأن طول الانزعاج يعيق الاتصال وتهمل الرسائل.

15- هل تشعر بالحرج الشديد عندما يمدحك أحد

Q15

	التكرار	نسبة التكرار	نسب القيم المحسوبة	نسبة التكرار
نادرا	27	21.1	21.1	21.1
احيانا	76	59.4	59.4	80.5
دائما	25	19.5	19.5	100.0
المجموع الكلي	128	100.0	100.0	

من الجدول نلاحظ أن النسبة العالية كانت للإجابة الثانية أحيانا بنسبة 59.4% وتليها الإجابة الأولى نادرا بنسبة 21.1%، ثم الإجابة الثالثة دائما بنسبة 19.5%، إن الحرj الشديد عند المدح لا يخدم الاتصال فعبرت النتائج أنها قلما تشعر به .

إن النتائج توضح أن الإحساس بالحرج يراود بعض الأفراد فهو لا يفيد الاتصال بشكل كافي لأن المدح الهدف منه رفع معنويات الفرد وعليه أن يدرك هذا الأمر.

16- هل تتفق بالآخرين عموماً

Q16

	التكرار	نسبة التكرار	نسب القيم المحسوبة	نسبة التكرار
نادراً	31	24.2	24.8	24.8
أحياناً	69	53.9	55.2	80.0
دائماً	25	19.5	20.0	100.0
المجموع	125	97.7	100.0	
الناقصة	3	2.3		
المجموع الكلي	128	100.0		

من الجدول نلاحظ أن النسبة الكبرى هي للإجابة الثانية بنسبة 53.9% وتليها الإجابة الأولى نادراً بنسبة 24.2%، ثم الإجابة الثالثة دائماً بنسبة 19.5%، العلاقات الجيدة بين الأفراد تنمي إحساس الثقة مع وجود مخاوف تقلل من نسبتها

إن عامل الثقة من أساسيات الاتصال حيث أن مصداقية المرسل والمستقبل تؤثر على الرسالة وطريقة بعثها، فنلاحظ أن نسبة الثقة هي 53.9% لأحياناً لا تخدم الاتصال البتة فيدخله الريب في تأدية المهام.

17- هل تجد صعوبة في مدح ومجاملة الآخرين

Q17

	التكرار	نسبة التكرار	نسب القيم المحسوبة	نسبة التكرار
نادراً	44	34.4	36.4	36.4
أحياناً	56	43.8	46.3	82.6
دائماً	21	16.4	17.4	100.0
المجموع	121	94.5	100.0	
الناقصة	7	5.5		
المجموع الكلي	128	100.0		

من الجدول نلاحظ أن النسبة العالية هي 43.8% للإجابة الثانية أحياناً وتليها الإجابة الأولى بنسبة 34.4% نادراً، أما الإجابة الثالثة دائماً فكانت النسبة 16.4%، المدح صفة مميزة في الفرد يعطيه الإحساس بجهود الآخرين وتقديرها .

إن مدح ومجاملة الآخرين هي مسؤولية كبيرة على الرؤساء تحملها، لأن المدح لا يكون اعتباطياً بل بإجراء مهام غير اعتيادية مقارنة مع الآخرين أما مجاملة الأفراد فيما بينهم تعتبر مجاملة تحسين العلاقات واثبات المستوى بينهم لدى لا نجد الأغلبية في النسبة لدائماً.

18- هل تحاول متعمدا إخفاء أخطاء عن الآخرين

Q18

	التكرار	نسبة التكرار	نسب القيم المحسوبة	نسبة التكرار
نادرا	77	60.2	62.1	62.1
أحيانا	35	27.3	28.2	90.3
دائما	12	9.4	9.7	100.0
المجموع	124	96.9	100.0	
الناقصة	4	3.1		
المجموع الكلي	128	100.0		

نلاحظ من الجدول أن النسبة الكبرى والساحقة هي للإجابة الأولى نادرا بنسبة 60.2% وتليها نسبة 27.3% للإجابة الثانية أحيانا ، ثم الإجابة الثالثة بنسبة 9.4%، الاهتمام بالمهام وحسن تأديتها يفرض إظهار الأخطاء غرض التصحيح.

إن الأخطاء متداولة أثناء تأدية المهام فمن الجدول نلاحظ أن الأغلبية توافق بكشف الأخطاء وهنا الأمر يتعلق بتصحيحها لضمان تأدية مهام سليمة وخدمة متميزة فالأخطاء هي عامل سلبي ومؤثر في الاتصال إن تم تداولها بين الأفراد دون تصحيحها.

19- هل تساعد الآخرين على فهمك بأن توضح ما تفكر وتشعر وتعتقد

Q19

	التكرار	نسبة التكرار	نسب القيم المحسوبة	نسبة التكرار
نادرا	14	10.9	11.2	11.2
أحيانا	43	33.6	34.4	45.6
دائما	68	53.1	54.4	100.0
المجموع	125	97.7	100.0	
الناقصة	3	2.3		
المجموع الكلي	128	100.0		

من الجدول نلاحظ أن النسبة العالية استحوذت عليها الإجابة الثالثة دائما بنسبة 53.1% والإجابة الثانية أحيانا بنسبة 33.6% أما الإجابة الأولى نادرا فحظيت بنسبة 10.9% مما يعني أن معظم الأفراد يحاولون إثبات أنفسهم أمام الآخرين بأسلوب منهجي وفكري بالتقرب إليهم لتوضيح الأفكار والمعتقدات.

ومنه فإن للاتصال فرصة كبيرة في النجاح و استمرارية تدفق المعلومات والرسائل فيما بين الأفراد عندما يكون التعامل صحيح و متميز.

20- هل تقاطع محدثك في سياق الكلام

Q20

	التكرار	نسبة التكرار	نسب القيم المحسوبة	نسبة التكرار
نادرا	84	65.6	66.7	66.7
أحيانا	36	28.1	28.6	95.2
دائما	6	4.7	4.8	100.0
المجموع	126	98.4	100.0	
الناقصة	2	1.6		
المجموع الكلي	128	100.0		

نلاحظ من الجدول أن النسبة العالية هي للإجابة الأولى نادرا بنسبة 65.6% ثم الإجابة الثالثة دائما بنسبة 4.7%، أي لا يوجد قطع للمحدث فمن احترام الأفراد فيما بينهم واحترام السلم الوظيفي يفرض على المستمع عدم المقاطعة والتركيز على الإنصات.

ومنه الاتصال يكسب بهذه الخاصية مهارة جيدة للمستمعين و تفادي العراقيل التي تحت من سوء الاستماع.

21- هل تلاحظ أنك لا تكون منتبها أثناء محادثك للآخرين

Q21

	التكرار	نسبة التكرار	نسب القيم المحسوبة	نسبة التكرار
نادرا	81	63.3	64.3	64.3
أحيانا	39	30.5	31.0	95.2
دائما	6	4.7	4.8	100.0
المجموع	126	98.4	100.0	
الناقصة	2	1.6		
المجموع الكلي	128	100.0		

نلاحظ من الجدول أن النسبة العالية هي للإجابة الأولى نادرا بنسبة 63.3% وتليها الإجابة الثانية أحيانا بنسبة 30.5% ثم الإجابة الأخيرة دائما بنسبة 4.7%، فالنتائج تعبر على أن الأفراد في أتم التركيز أثناء المحادثة خصوصا إن كان الموضوع مثير الاهتمام.

إن حسن الانتباه والتركيز على المتحدث عاملان أساسيان في نجاح الاتصال ومن مميزات المستقبل الجيد ومن خصائص المرسل الفذة.

22- هل يبدو على الآخرين أنهم يصغون إليك

Q22

	التكرار	نسبة التكرار	نسب القيم المحسوبة	نسبة التكرار
نادرا	13	10.2	10.3	10.3
أحيانا	68	53.1	54.0	64.3
دائما	45	35.2	35.7	100.0
المجموع	126	98.4	100.0	
الناقصة	2	1.6		
المجموع الكلي	128	100.0		

من الجدول نلاحظ أن نسبة 53.1% هي للإجابة الثانية أحيانا وتليها نسبة 35.2% للإجابة الثالثة دائما ثم 10.2% فالإصغاء من خاصيات المستقبلين ونلاحظ أن النسبة العليا كانت للإجابة أحيانا أي الأفراد ليسوا دائما مصغين.

إن هذه الإجابات توحى بوجود متغيرات أخرى تؤثر على الإصغاء من طرف الآخرين وتكون من هذه المتغيرات الاعتبارات الشخصية الترتيب السلمي من الأسفل إلى الأعلى أي وجود استخفاف في الإصغاء للرتب الدنيا المستوى الفكري والثقافي للمتحدث... الخ

23- في خلال المحادثة هل تستطيع إدراك الفرق بين ما يقوله محدثك وما يشعر به فعلا

Q23

	التكرار	نسبة التكرار	نسب القيم المحسوبة	نسبة التكرار
نادرا	22	17.2	17.9	17.9
أحيانا	74	57.8	60.2	78.0
دائما	27	21.1	22.0	100.0
المجموع	123	96.1	100.0	
الناقصة	5	3.9		
المجموع الكلي	128	100.0		

نلاحظ من الجدول أن الإجابة الثانية أحيانا هي ذات النسبة العالية 57.8% وتليها الإجابة الثالثة دائما بـ 21.1%، ثم الإجابة الأولى بنسبة 17.2%، أي إدراك الفرق ليس دائما ولكن هناك من يدرك الفرق وهذا حسب شخصيات المستقبلية ومهارتهم في تمييز المحدث.

هناك خلفيات تساعد في هذا الإدراك تتمثل في شخصية المرسل بحد ذاتها ومعرفة المستقبل له فكلما كانت معرفة المستقبل للمرسل جيدة كان الإدراك للفرق عال والعكس صحيح.

24- هل تدرك رد فعل الآخرين إزاء ما تقوله

Q24

	التكرار	نسبة التكرار	نسب القيم المحسوبة	نسبة التكرار
نادرا	14	10.9	11.6	11.6
أحيانا	68	53.1	56.2	67.8
دائما	39	30.5	32.2	100.0
المجموع	121	94.5	100.0	
الناقصة	7	5.5		
المجموع الكلي	128	100.0		

نلاحظ من الجدول أن النسبة العالية 53.1% كانت للإجابة الثانية وتليها الإجابة الثالثة دائما بـ 30.5% و نسبة 10.9% للإجابة الأولى أحيانا، فإدراك ردود الفعل تعتبر معرفة لنتيجة الاتصال، وتحكم عليها قدرات المتحدث.

إن من خصائص المتحدث (المرسل) القدرة على معرفة تأثير الآخرين برسالته فيها يتأكد نجاح اتصاله معهم لكن غموض المستقبلين أحيانا وعدم مبالاتهم وإهمالهم للاتصال يؤثر على إدراكه لردود أفعالهم.

25- هل تسعى أن تكون كما يكون الغير

Q25

	التكرار	نسبة التكرار	نسب القيم المحسوبة	نسبة التكرار
نادرا	40	31.3	32.3	32.3
أحيانا	38	29.7	30.6	62.9
دائما	46	35.9	37.1	100.0
المجموع	124	96.9	100.0	
الناقصة	4	3.1		
المجموع الكلي	128	100.0		

نلاحظ من الجدول أن النسب هنا تتراوح بين 35.9% و 31.3% و 29.7% للإجابات الثالثة دائما ثم الإجابة الأولى نادرا والإجابة الثانية أحيانا على الترتيب وهذا طبيعي لأن اختلاف معتقدات الأفراد تؤثر في النتيجة.

إن إرضاء الناس غاية لا تدرك فالسعي وراء أن أكون كما يريد غيري يعتمد على الشخصيات المختلفة و طموح الفرد فإن كان الشخص المراد التشبه به ذا شخصية متميزة ومستوى عال فبطبيعة الحال يكون التفكير الطبيعي غير أن هناك شخصيات تكثفي بأن تكون كما هي.

26- هل تعترف بخطئك عندما تعلم أنك مخطئ

Q26

	التكرار	نسبة التكرار	نسب القيم المحسوبة	نسبة التكرار
نادرا	2	1.6	1.6	1.6
احيانا	31	24.2	24.4	26.0
دائما	94	73.4	74.0	100.0
المجموع	127	99.2	100.0	
الناقصة	1	.8		
المجموع الكلي	128	100.0		

نلاحظ من الجدول أن أعلى نسبة كانت للإجابة الثالثة دائما 73.4% وتليها نسبة 24.2% للإجابة الثانية أحيانا، ثم 1.6% للإجابة الأولى نادرا، فالأفراد هنا متميزين ومدركين بإعطاء هذه النتائج.

إن الاعتراف بالخطأ هو من أجراً الصفات واكتسابه يسهل في التعاملات الفردية والتعاملات الرسمية ويسهل من عملية الرقابة ويضمن انتقال معلومات سليمة ويعطي الإحساس بالمسؤولية إزاء تنفيذ المهام.

27- هل تؤثر مشاعرك في معاملة غيرك

Q27

	التكرار	نسبة التكرار	نسب القيم المحسوبة	نسبة التكرار
نادرا	24	18.8	19.4	19.4
احيانا	80	62.5	64.5	83.9
دائما	20	15.6	16.1	100.0
المجموع	124	96.9	100.0	
الناقصة	4	3.1		
المجموع الكلي	128	100.0		

من الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة هي للإجابة الثانية أحيانا 62.5% وتليها 18.8% للإجابة الأولى نادرا ثم 15.6% للإجابة الثالثة دائما، تتغلب الإجابة أحيانا في النسبة لكون المشاعر هي حبل الوسيط بين الأفراد.

تعتبر المشاعر هي المرآة العاكسة لتصرفات الأفراد فهي تؤثر في التعاملات وهذا ما ظهر جليا في الإجابات لأن التعامل والشعور فرح غير التعامل والشعور حزين مع ذلك هناك من يسعى إلى التفريق بين المشاعر والعمل ويصعب أحيانا.

28- هل تدعى أنك تستمع للآخرين بينما أنت منصرف عنهم في واقع الأمر

Q28

	التكرار	نسبة التكرار	نسب القيم المحسوبة	نسبة التكرار
نادرا	96	75.0	76.8	76.8
أحيانا	23	18.0	18.4	95.2
دائما	6	4.7	4.8	100.0
المجموع	125	97.7	100.0	
الناقصة	3	2.3		
المجموع الكلي	128	100.0		

نلاحظ من الجدول أن أكبر نسبة هي للإجابة الأولى نادرا بـ 75٪ وتليها أحيانا الإجابة الثانية بـ 18.4٪ ، ثم الإجابة الثالثة دائما بنسبة 4.7٪ هذه النسبة للإجابة الأولى ساحقة توحى أن التركيز موجود.

إن التركيز من مبادئ الاتصال وهو المعبر الأساسي لتواصل الأفراد ويبين مدى اهتمامهم بالتعاطي مع الرسائل، وتساعد أمور عدة في التركيز لدى الاتصال منها صفة المرسل، أهمية الموضوع، الوسيلة المستعملة، الاحترام بين الأفراد، التجاوب مع الموضوع، حماسة المرسل وذكائه في طرح الموضوع كلها أمور مستقطبة لتركيز المستمعين فتثبت حسن استعمال العناصر الأساسية للاتصال.

خلاصة الفصل

تميزت المديرية الجهوية بعلاقات جيدة بين أفرادها في مختلف المستويات ومختلف مصالح المراقبة المالية في كافة الولايات التابعة لها إقليمياً، فرغم البعد الجغرافي يعمل المراقبون الماليون بإرسال كل ما هو مطلوب من تقارير، استعلامات، إحصائيات، تنقيط الأفراد المتواجدين تحت سلطتهم لغرض الترقية أو منح المردودية... الخ، وبدوره المدير الجهوي يعمل على معالجة هذه المعلومات وهكذا فتكون المديرية في نشاط مستمر وعمل مثمر مع مصالح المراقبة المالية.

والاتصالات كانت بشكل جيد حيث كل واحد في منصبه يسعى جاهداً في تأدية مهامه في أكمل وجه، والبحث عن الجديد من إصدارات قانونية وتعليمات وزارية لمواكبة العمل المهني المتجدد وضمان استمرارية تنفيذ المهام بالشكل المطلوب.

وقد قدم الاستقصاء لتوضيح مدى العلاقات الجيدة والصفات المتميزة لدى الأفراد بشكل فردي وجماعي وكانت النتائج كالاتي:

فالهدف من استقصاء سلوكي للمجموعات هو معرفة كل ما يتعلق بالتصرفات داخل المجموعة و تأثيرها على الاتصال وفعاليتها فكانت كلها إجابات منطقية ورجحت الكفة للإجابة دائماً للإيجابية الأسئلة فيها وتمثلت في الإنصات الجيد للآخرين، التعبير بحرية، تفهم الآخرين، التحكم في الانفعالات، تجنب المواجهات، التأثير في الغير والثاني في اتخاذ القرار فهي صفات جمعت في أفراد المجموعة محاولة منها تثبيت الجمع ودوام الاستقرار وهي عوامل شخصية تؤثر على الاتصال وقوته وحسن استغلاله.

و كان الهدف من استقصاء الاتصالات الشخصية هو معرفة مدى تواصل الأفراد فيما بينهم والنقاط الأساسية المؤثرة فيها فكان اختيار الأسئلة موحى من هذا الغرض فدارت مجملها على العلاقات الفردية من مناقشات، تقبل النقد، آداب الحديث، التركيز أثناء المحادثة، مدح مجاملات، حسن الإصغاء، الثقة والخلافات فاختلقت في التقديرات حسب إجابات الأفراد مع وجود بعض الإجابات الناقصة في مختلف الأسئلة لأسباب معينة (تجنب الإجابة، سؤال غير مفهوم...)، فكانت أغلب الإجابات توضح حسن العلاقات بين الأفراد ورغبتهم في التواصل مع الآخرين لتأدية المهام في أحسن الظروف.

الختام العامة

إن الاتصال في الإدارة من أهم عملياتها، فيعتبر العصب المحرك لها، وكسلوك اجتماعي يعتمد على علاقات بين أفراد معنيين بالاتصال وفي نفس الحيز المكاني أو برابط وظيفي فالاحتكاك بينهم يولد طاقات ومهارات وتجديد روابط وتحقيق أهداف، فمن دراستنا لهذا الموضوع حاولنا إظهار أهمية الاتصال من كل الجوانب الإدارية والفردية التي استنتج منها أن لا الإدارة ولا الأفراد يمكنهم الاستغناء عن الاتصال بحكم استعماله كوسيلة للتسيير والتنظيم... الخ، فلا يمكن تصور علاقة بلا اتصال.

وقد تطور الاتصال في مفاهيمه وطرق استعماله مع تطور العصور مما جعل الأمور أكثر سهولة وممكن من التحكم في الوقت الذي كان يعتبر المشكل الرئيسي في إرسال وتلقي الرسائل أو المعلومات.

وكان التركيز أيضا على العلاقات بين الأفراد فهم الأطراف المعنيين بالاتصال فطبيعة كل عنصر والخصائص المميزة له تساعد في الحكم على الاتصال إن كان فعالا وناجحا أو سلبي فاشل.

فكل هذه العوامل عززت من الاتصال بالتقرب إلى مفاهيمه والتعرف على ميزاته ومبادئه المهمة، ولا يخلو أمر من تعقيد فكل عملية إدارية هناك مشاكل وصعوبات في إنجازها وتحقيق الهدف منها، فالالاتصال أيضا له معوقات مختلفة شكلا ومضمونا تمنعه من تحقيق الأهداف المرجوة منه، فكانت هذه المعوقات من العوامل الأساسية التي تم البحث فيها وكانت الدراسة الميدانية التي تم فيها معالجة كل المعطيات النظرية وكانت المديرية الجهوية للميزانية هي محل الدراسة، ومن أسباب اختيارنا لهذه المديرية هو توفر المعلومات والتنظيم الإداري لها بكونها مديرية جهوية لها مصالح للمراقبة المالية في ولايات متباعدة فكيف يكون الاتصال فيها.

فالمديرية الجهوية عبارة عن خلية إدارية نشيطة بحيث تضمن تدفق معلوماتي متجدد، استعمال النصوص والقوانين في تأدية المهام التي هي متشاركة بين الأفراد،

فيمكن تقديم بعض التوصيات التي تخدم الاتصال مستقبلا:

- اهتمام المديرية بموردها البشري لكونه رأس مال متجدد؛ وهذا باستثمار كفاءة المورد الذي يحال على التقاعد فالخبرة لا تعطى بل تكتسب؛
- إعطاء الفرص للمناقشات المتعلقة بالنصوص والقوانين لضمان وحدوية الفهم لجميع الأفراد؛ تعمل على تفادي تعدد المفاهيم والآراء للأفراد وإبعاد الغموض عنهم؛
- فتح الحوار أمام جميع المستويات لأجل الاستفادة الجماعية؛ لا يكون التحيز لمراتب معينة أو عليا فالكل يطمح في التعلم والتطور في المستويات؛
- عقد اجتماعات دورية لمناقشة كيفية انجاز المهام مع ذكر الصعوبات التي تواجه الفرد أثناء تأدية المهام؛ تعزز من العلاقات الفردية وحتى الجماعية بتوسيع مجال المناقشة لضمان تحقيق الأهداف بفعالية؛
- استغلال المناسبات الوطنية لتذكير فيها الأفراد بأهمية العمل الجماعي وتقديم الشكر والعرفان للأفراد المتميزين؛ فالمناسبات الوطنية هي مجال من مجالات توطيد العلاقات والظهور أمام الآخرين بشكل غير رسمي يسعد الأفراد؛
- إعداد كتيبات تحمل النصوص والقوانين الأكثر استعمالا؛ وهذا شكل من أشكال حفظ المعلومات بشكل كتابي والرجوع إليه بصورة سهلة وفي أوقات مختلفة؛
- الاعتماد على الأرشيف لحفظ المعلومات بشكل منظم وسهل التناول؛ الأرشيف هو ماضي الإدارة يستحق الحفظ بالشكل اللازم لتسهيل استعماله؛
- تطوير مهارات الأفراد التقنية لتركز المهام على التعامل التقني مع الأجهزة؛ فكل المهام أصبحت تقنية مما يتطلب من الفرد تطوير مهارته التقنية؛
- تقسيم المناصب بالشكل الذي يخدم الموظفين الداخليين (استحقاق الترقيّة)؛ يكون هنا في بعض الأحيان تراكم للأفراد المعنيين بالترقية فيحدث تراكم في رتب معينة فلا بد من إعطاء الأولوية للترقية فهي تخدم العلاقات الجيدة بين الإدارة والفرد لإحساسه بالاهتمام؛
- إعداد فترات تكوينية لتحسين المستوى لدى الأفراد؛ تكون هناك فترات تكوينية يحددها القانون وتخص بعض الأفراد بغية الترقية، لكن التكوين في المجال العادي هو الذي يجب أن يكون بين الفينة والأخرى لتفادي الأخطاء الواردة؛
- تأييد المكاتب بالشكل اللائق والملائم للمستعملين فهي تعطي انطباع بالتميز لدى الفرد؛ يلعب التأييد المكتبي دور مهم ومميز في شخصية الأفراد خصوصا ذوي المناصب العليا فهو استحقاق خاص بالمستوى؛

- العدل في التنقيط وتقديم التقارير من طرف المسؤولين فهذا مبدأ من مبادئ الإدارة حيث أن الفرد يحب ممارسة العدل في الإدارة للشعور بالأمن والمساواة؛
 - توفير للأفراد كل ما يلزم من احتياجات مكتبية لتسهيل أداء المهام؛ يحتاج الفرد لمستلزمات مكتبية لتأدية المهام.
- فهذه التوصيات تساعد في تحقيق التفاهم بين الإدارة والأفراد وتحسين مستوى التعامل وتوطيد الاتصال بين الأفراد من رؤساء ومرؤوسين وزملاء.
- ويبقى الاتصال الشغل الشاغل للدارسين باختلاف التخصصات مع مواكبة التطورات الحديثة فهو معني بها في كل الجوانب.

قائمة المراجع

- (01) د : فايز الزعبي ، د : محمد عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل، عمان، 1997؛
- (02) د : مهدي زوليف، د : علي العضيلة، إدارة المنظمة نظريات وسلوك، المجدلأوي، عمان 1996؛
- (03) د : فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، عمان، الطبعة السادسة، 1998؛
- (04) د : علي الشرقاوي : العملية الإدارية وظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002؛
- (05) د : محمد صالح الحناوي، د : صلاح محمد عبد الباقي، د : محمد سعيد سلطان : السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999؛
- (06) د : راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999؛
- (07) د : أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999؛
- (08) د : عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002؛
- (09) د : أندرودي سيزلاقي، مارك جي والإسن ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي والأداء الإدارة العامة للبحوث، الطبعة الرابعة، المملكة العربية السعودية، 1991؛
- (10) د : حسين محمود حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار حامد، عمان، الطبعة الثانية، 2000؛
- (11) د : يونس عبد العزيز مقدادي، د : يحي عبد الكريم حداد، مدخل إلى علم الإدارة، دار زهران، عمان، 1995؛
- (12) د : أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1986؛
- (13) د : صالح خليل أبو أصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق، عمان، الطبعة الأولى 1998؛
- (14) د : حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، 1993؛
- (15) د : عبد المعطي عساف، مبادئ الإدارة المفاهيم والاتجاهات الحديثة، دار زهران، عمان 2000؛
- (16) محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار الميسرة 2000؛
- (17) د : علي شريف، د محمد سلطان، المدخل المعاصر في مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 1998؛
- (18) د : نواف كنعان، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، عمان، الطبعة الثالثة، 1992؛

- 19) د : جازية زعتر، أصول التنظيم والإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997؛
- 20) د : ظاهر محمود كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران، عمان 1999؛
- 21) د : عبد الغفار حنفي، د : حسين القزاز، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999؛
- 22) د : محمد فتحي عبد الهادي، علم المكتبات والمعلومات، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة الطبعة الأولى 1996؛
- 23) سونيا محمد البكري، علي عبد الهادي مسلم، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية 1995؛
- 24) د : جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، دار النهضة العربية، بيروت، 1986؛
- 01) Phillip Détrie, Catherine Broyez, la communication interne au service du management, liaison, paris, 2^e édition, 2001 ;
- 02) Jean-Pierre Citeau, Gestion des ressources humaines et ces pratiques, édition Armand Colin, Paris, 2001 ;
- 03) Marie-Hélène Westphalen, communication, édition, Dunod, Paris, 2001 ;
- 04) Nicole Aubert, diriger et motiver art et pratique du management, nouvelle édition organisation, Paris, 2003 ;
- 05) Jean-Marie Peretti, gestion des ressources humaines, édition Vuibert, Paris, 1998 ;
- 06) Dialogue social et communication séminaire animé par Mr. B. OUNANE Consultant formateur en G.R.H ;
- 07) Loïc Cadin, Francis Guérin, Frédérique Pigeyre, Gestion des Ressources Humaines, pratique et éléments de théorie, Dunod, Paris, 1997 ;
- 08) Jean-Marie Peretti, Ressources humaines, et gestion Du Personnel, 2^e édition Librairie Vuibert, avril 1998 ;

مواقع إلكترونية :

- 01) <http://bestofcompta.free.fr/OGE/Les théories en matière d'organisation de entreprise.htm> ;
- 02) [http://ar.wikipedia.org/wiki/الاتصالات الإدارية](http://ar.wikipedia.org/wiki/الاتصالات_الإدارية)
- 03) [http://ar.wikipedia.org/wiki/معلومات لاصتال](http://ar.wikipedia.org/wiki/معلومات_لاصتال)
- 04) <http://bestofcompta.free.fr/OGE/les théories en matière d'organisation de entreprise>
- 05) <http://siironline.org/alabwab/josoor/> معوقات الاتصالات الإدارية
- 06) [http://annajah.net/news/article.مهارات الاتصال مركز التميز للمنظمات غير الحكومية](http://annajah.net/news/article.مهارات_الاتصال_مركز_التميز_للنظمات_غير_الحكومية)
- 07) <http://www.ngoce.org/content/comno.doc> مفهوم الاتصال. جبريل على الحازمي

نصوص وقوانين :

- 01) القانون 90-21 المؤرخ في 15 أوت 1990 الخاص بالمحاسبة العمومية؛
- 02) مرسوم تنفيذي رقم 91-496 مؤرخ في 14 جمادى الثانية عام 1412 الموافق 21 ديسمبر سنة 1991 يتضمن المصالح الخارجية في المديرية العامة للميزانية؛
- 03) مرسوم تنفيذي رقم 92-414 مؤرخ في 19 جمادى الأولى عام 1413 الموافق 14 نوفمبر سنة 1992 يتعلق بالرقابة السابقة للنفقات التي يلتزم بها؛
- 04) قرار يحدد التنظيم والتسيير للمديريات الجهوية للميزانية المؤرخ في 12 ماي 1992؛
- 05) مرسوم تنفيذي رقم 96-92 مؤرخ في 14 شوال 1416 الموافق 03 مارس 1996 يتعلق بالتكوين وتحسين المستوى والرسكلة للموظفين؛
- 06) قرار يحدد للمديريات الجهوية للميزانية مقرها إقليميا مؤرخ في 04 ماي 1992 تحت رقم 1851؛
- 07) المرسوم التنفيذي رقم 06-03 مؤرخ في 14 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو 2006 يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

الأطروحات :

- 01) الهزام محمد، سياسة الأجور ودافعية المستخدمين، دراسة حالة، مؤسسة الرياض وحدة مطاحن بشار، رسالة ماجستير، 2007/2006؛
- 02) بن لخضر محمد العربي، المزيج الترويجي في المؤسسة الخدمية، دراسة حالة : موبيليس، رسالة ماجستير، 2008/2007؛
- 03) كاريش صليحة، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 2000/99.

فهرس الأشكال والجداول

الصفحة	البيان	رقم الشكل
6	ترتيب الحاجات الأساسية من وجهة نظر ماسلو	1-1
10	الوسائل التقنية الرابطة بين الأفراد	2-1
24	أهداف الاتصال في المنظمة	3-1
26	نموذج بيرلو	4-1
27	نموذج شانون	5-1
28	نموذج لاسويل	6-1
29	علاقة الارتداد بكفاءة الاتصال	7-1
32	مسار الرسالة في المسالك الطويلة	8-1
45	شكل الاتصال واتجاهاته	1-2
46	نموذج العجلة	2-2
46	نموذج الدائرة	3-2
48	الخصائص المميزة للشبكات	4-2
49	الخصائص المميزة للشبكات	5-2
49	الخصائص المميزة للشبكات	6-2
50	شبكة الاتصال الأولى	7-2
50	شبكة الاتصال الثانية	8-2
51	شبكة الاتصال الثالثة	9-2
71	أنماط القيادة	1-3
90	نظام المعلومات بين القيادة والتنفيذ	2-3
96	نموذج مبسط لنظام المعلومات	3-3
106	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للميزانية	1-4
31	وسيلة الاتصال مع خصائصها ومدى فعاليتها	جدول 1-1
73	أصناف القادة	جدول 1-3

استقصاء سلوكي في المجموعات

دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	
				1. أنصت للآخرين بإمعان
				2. اعبّر بحرية عن مشاعري للآخرين
				3. اعبّر بحرية عن اختلافاتي مع الآخرين
				4. آخذ المبادرة في الجماعة
				5. افهم مشاعر الآخرين
				6. أتردد في الاختلاف مع الأعضاء البارزين
				7. أتقبل الملاحظات الناقدة لسلوكي
				8. أعمل على إيجاد صلة مع الآخرين في الجماعة
				9. أتجنب مواجهة الصراعات
				10. شديد الحساسية لمركزي في الجماعة
				11. أتحكم في انفعالاتي
				12. أسهم في نشاط الجماعة
				13. يتأثر غيري بأرائي و تفكيري
				14. اعرض أفكارى بدقة
				15. أنتظر كثيرا قبل اتخاذ أي قرار

استقصاء الاتصالات الشخصية بين الأفراد

دائما	أحيانا	نادرا	
			<p>1. هل تخرج كلماتك على نحو ما تود في محادثتك</p> <p>2. إذا كان السؤال غير واضح هل تطلب الشرح</p> <p>3. هل تجد صعوبة في التحدث إلى الآخرين</p> <p>4. هل تحاول في المحادثة أن تضع نفسك موضع من تحادثه</p> <p>5. في سياق المحادثة هل تحاول ان تتكلم أكثر من الشخص الآخر</p> <p>6. هل تدرك أثر نغمة صوتك على الآخرين</p> <p>7. هل تتحاشى قول شيء تعرف أن نتيجه تؤذي الآخرين</p> <p>8. هل تجد صعوبة في تقبل النقد البناء من غيرك</p> <p>9. عندما يؤدي احدهم شعورك هل تناقش معه الأمر</p> <p>10. هل تعتذر فيما بعد لمن آذيت شعوره</p> <p>11. هل يزعجك كثيرا أن يختلف أحد معك</p> <p>12. هل تجد من الصعب أن تفكر بوضوح عندما تكون غاضبا من أحد</p> <p>13. هل تتحاشى الخلاف مع الآخرين خشية غضبهم</p> <p>14. هل أنت راض من طريقة تسوية خلافك مع الآخرين</p> <p>15. هل تظل عابسا متجهما فترة طويلة إذا أثارك احد</p> <p>16. هل تشعر بالحرج الشديد عندما يمدحك أحد</p> <p>17. هل تثق بالآخرين عموما</p> <p>18. هل تجد صعوبة في مدح و مجاملة الآخرين</p> <p>19. هل تحاول متعمدا إخفاء أخطاء عن الآخرين</p> <p>20. هل تساعد الآخرين على فهمك بأن توضح ما تفكر و تشعر و تعتقد</p>

الاتصال الداخلي في الإدارة الجزائرية
المديرية الجهوية للميزانية

			<p>21. في سياق المحادثة هل تدع محدثك ينهي كلامه قبل أن ترد على ما يقول</p> <p>22. هل تلاحظ أنك لا تكون منتبها أثناء محادثك للآخرين</p> <p>23. هل يبدو على الآخرين أنهم يصغون إليك</p> <p>24. في خلال المحادثة هل تستطيع إدراك الفرق بين ما يقوله محدثك وما يشعر به فعلا</p> <p>25. هل تستطيع و أنت تتكلم أن تدرك رد فعل الآخرين إزاء ما تقوله</p> <p>26. هل تشعر أن الآخرين يتمنون لو كنت من طراز آخر من الناس</p> <p>27. هل تعترف بخطئك عندما تعلم أنك مخطئ</p> <p>28. هل تحاول تغيير الموضوع عندما تتناول المناقشة مشاعرك</p> <p>29. هل تدعي أنك تستمع للآخرين بينما أنت منصرف عنهم في واقع الأمر</p> <p>30. هل يلمح الآخرون إنك تبدو واثقا من صواب رأيك</p>
--	--	--	--

الفهرس

أ	المقدمة العامة
	<u>الفصل الأول: ماهية وأهمية الاتصال</u>
2	مقدمة الفصل
	* المبحث الأول : ماهية الاتصال
3	■ المطلب الأول: لمحة تاريخية عن واقع الاتصال
10	■ المطلب الثاني: ماهية الاتصال
	* المبحث الثاني: أهمية الاتصال
17	■ المطلب الأول: مستويات الاتصال
18	■ المطلب الثاني: دور الاتصال حسب كل موقف
21	■ المطلب الثالث: أهمية الاتصال في التنسيق
	* المبحث الثالث: فاعلية الاتصال
22	■ المطلب الأول: أهداف الاتصال
23	■ المطلب الثاني: عناصر الاتصال ونماذجه
28	■ المطلب الثالث: مدى فاعلية الاتصال
32	خلاصة الفصل
	<u>الفصل الثاني: أنواع ومبادئ ومعوقات الاتصال الداخلي</u>
34	مقدمة الفصل
	* المبحث الأول : أنواع الاتصال
35	■ المطلب الأول: أنواع الاتصال
45	■ المطلب الثاني: أعمال بافلاس و باريت و ليفيت
47	■ المطلب الثالث: شبكات الاتصال
	* المبحث الثاني: مبادئ الاتصال
52	■ المطلب الأول: مبادئ الاتصال
54	■ المطلب الثاني: محددات اتصال الناجح
	* المبحث الثالث: معوقات الاتصال
57	■ المطلب الأول: المعوقات الشخصية
59	■ المطلب الثاني: المعوقات المادية
62	■ المطلب الثالث: معوقات أخرى في المنظمة

65	خلاصة الفصل
	<u>الفصل الثالث: القيادة و المهارات</u>
67	مقدمة الفصل
	* المبحث الأول : القيادة
68	■ المطلب الأول: مفهوم القيادة
70	■ المطلب الثاني: أنماط القيادة
74	■ المطلب الثالث: المبادئ القيادية
	* المبحث الثاني: المهارات
77	■ المطلب الأول: المهارات الفردية
81	■ المطلب الثاني: المهارة الاتصالية
86	■ المطلب الثالث: التدريب
	* المبحث الثالث: نظام المعلومات
88	■ المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات
91	■ المطلب الثاني: القرارات الإدارية
96	خلاصة الفصل
	<u>الفصل الرابع: دراسة الحالة</u>
98	مقدمة الفصل
	* المبحث الأول: لمحات تاريخية
99	■ المطلب الأول: الإدارة
101	■ المطلب الثاني: المديرية الجهوية للميزانية
	* المبحث الثاني: دراسة الحالة
107	■ المطلب الأول: الاتصال الداخلي في المديرية
116	■ المطلب الثاني: الصعوبات التي تواجه الاتصال في المديرية
120	■ المطلب الثالث: تحليل الاستقصاء
142	خلاصة الفصل
143	الخاتمة العامة
I	قائمة المراجع
V	فهرس الأشكال والجداول
	الملاحق

الفه ررس

الملاحق

المقدمة العامة

الخاتمة العامة

المفصل الأول

ماهية و أهمية الاتصال الداخلي

الفصل الثاني

أنواع و مبادئ و معوقات الاتصال

الفصل الثالث

القيادة و الممارات

الفصل الرابع

دراسة الحالة:

المديرية الجموية للميزانية بشار