



GRADE
12

Business Administration

ادارة الاعمال

المستوى الثاني عشر

كتاب الطالب

الفصل الدراسي الأول
طبعة 2023-1445



حضره صاحب السّموّ الشيخ تميم بن حمد آل ثاني
أمير دولة قطر

النشيد الوطني

قَسَمًا بِمَنْ رَفَعَ السَّمَاءَ	قَسَمًا بِمَنْ نَشَرَ الْخِيَاءَ
قَطَرُ سَتَبَقَى حُرَّةً	قَطَرُ سَتَبَقَى حُرَّةً
سِيرُوا عَلَى نَهْجِ الْأَلَى	سِيرُوا عَلَى نَهْجِ الْأَلَى
قَطَرُ بِقَلْبِي سِيرَةً	قَطَرُ بِقَلْبِي سِيرَةً
قَطَرُ الرِّجَالِ الْأَوَّلِينَ	قَطَرُ الرِّجَالِ الْأَوَّلِينَ
وَحَمَائِمُ يَوْمِ السَّلَامِ	جَوَارِحُ يَوْمِ الْفِدَاءِ



الإعداد والإشراف العلمي والتربوي

قسم إدارة الأعمال - إدارة التوجيهي التربوي

خبرات تربوية وأكاديمية من المدارس

المراجعة والتدقيق العلمي والتربوي

قسم إدارة الأعمال - إدارة التوجيهي التربوي

خبرات تربوية وأكاديمية من المدارس

كلية الإدارة والإقتصاد - جامعة قطر

إدارة المناهج الدراسية ومصادر التعلم

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

رسالة للطالب

عزيزي الطالب

إن للعلم أهمية كبيرة في رقي المجتمعات وتقدمها منذ الأزل، كما أن ديننا الحنيف وشريعتنا السمحاء قد أمرت منذ بداية الوحي بطلب العلم، فكانت أول آية نزلت على المصطفى ﷺ **أَقْرَأْ يَا سَمِّ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ** (سورة العلق)، وقد أوصى النبي ﷺ أصحابه بطلب العلم، فقال عليه الصلاة والسلام: ”فضل العالم على العايد، كفضلي على أدناكم“.

لهذا كان حريًّا بنا أن نحمل أمانة العلم لرفع راية الحق، وإيصال المعرفة لكل من يحتاجها، فوجب علينا أن نعطي العلم حقه، فنقوم به خير قيام، وأن نقدر نعمة الله بها من علينا من فضل، ويُسر لنا سبل العلم والمعرفة مما نراه حولنا من المباني الفاخرة، والتجهيزات الحديثة، والكتب المتطورة، ومجانية التعليم في بلد العز والكرامة؛ دولتنا الحبيبة قطر.

كما أمرنا بتوقير وتبجيل المعلم، الذي له فضل كبير في إيصال المعرفة والعلم النافع، وغرس القيم والأخلاق الحميدة، حيث قال النبي ﷺ في الحديث: ”إِنَّ اللَّهَ عَزَّ وَجَلَّ وَمَلَائِكَتَهُ، وَأَهْلَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ، حَتَّى النَّمَلَةَ فِي جُحْرِهَا، وَحَتَّى الْحَوَّةَ، لِيُصَلُّوْنَ عَلَى مَعْلِمِ النَّاسِ الْخَيْرِ“، وصدق الشاعر إذ قال:

قُمْ لِلْمَعْلِمِ وَفِيهِ التَّبْجِيلَا كَادَ الْمَعْلِمُ أَنْ يَكُونَ رَسُولا

ولهذا عزيزي الطالب، فكما نراك نحن أمل هذه الأمة، وثروة هذا المجتمع وعماده، وخير استثمار لهذا البلد المعطاء، فكن أنت جديراً بالثقة وابذل قصارى جهدك لتحصيل العلم والمعرفة، فنحن في بداية العام الدراسي، فحدد أهدافك، وجدول أوقاتك، وشد أزرك، وكن خير عنوان لأهلك ووالديك.

المعلم

رسالة لولي الأمر



إلى ولني أمر، ومن أكن له الاحترام والتقدير، ومن له الفضل عليّ من بعد الله في تربيتي، وتوفير متطلبات الحياة لي، والسهر على راحتني، ومن في قلبه هم مستقبلي، ومن لا أستطيع رد الجميل إليه ما حبيت.

إلى من أرسلني لتلقي التعليم، أتعهد إليك بعهد الأوفياء، وبميثاق الصادقين، بأنني سوف أبذل قصارى جهدي لأحقق أعلى الدرجات في جميع المواد، وأتخرج في نهاية العام بمعدل، وأن أكون دائمًا عند حسن ظنك بي.

وأن أكون ملتزماً بجميع القيم والأخلاق العالية والرفيعة، وعادات المجتمع القيمة، وأن أكون مواطناً صالحاً أنفع نفسي وأنفع أهلي وأمتى.

ولي الأمر

الطالب

.....

الاسم:

الاسم:

.....

التوقيع:

.....

التوقيع:

الوحدة الأولى: اتخاذ القرارات وحل المشكلات

1

12	المقدمة	[Green Box]
13	مفهوم القرار	[Green Box]
19	مراحل عملية اتخاذ القرارات	[Green Box]
24	أنواع القرارات	[Green Box]
43	أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في دعم عملية اتخاذ القرارات	[Green Box]

الوحدة الثانية: الاتصال

2

48	المقدمة	[Green Box]
49	مفهوم ونشأة الاتصال	[Green Box]
57	أهمية عملية الاتصال في العملية الإدارية	[Green Box]
69	أشكال وطرق الاتصال	[Green Box]
86	فاعلية عملية الاتصال	[Green Box]
99	أثر التكنولوجيا في عملية الاتصال	[Green Box]



الوحدة الثالثة: الدافعية والتحفيز

108	المقدمة	
109	مفهوم الدافعية	
114	أنواع الحواجز	
126	الاتجاهات الحديثة في التحفيز	



الوحدة الأولى

اتخاذ القرارات وحل المشكلات Decision making and problem solving



Unit

1

اتخاذ القرارات وحل المشكلات

Decision Making and Problem Solving



مقدمة

بعد أن تنهي المنظمة عملية التخطيط تبدأ مرحلة التنفيذ التي يتم من خلالها اتخاذ السياسات والإجراءات والخطوات الالزمة لتوجيه القائمين على تحقيق تلك الأهداف وخلال هذه العملية تحدث بعض المشاكل التي تحتاج إلى حلول، مما يترتب عليه اتخاذ قرارات بشأنها. وتظهر الحاجة إلى استمرارية عملية اتخاذ القرارات بوجود المنظمة واستمراريتها، كيف لا وعملية اتخاذ القرارات هي أساس عمل الإدارة وقلبها النابض.

يتوقع من الطالب في نهاية هذه الوحدة أن يحقق الأهداف الآتية:

- يوضح مفهوم القرار.
- يبين أهمية اتخاذ القرار وعلاقته بالوظائف الإدارية.
- يحلل مراحل عملية اتخاذ القرار.
- يقارن بين أنواع القرارات.
- يقارن بين اتخاذ القرار وصنع القرار.
- يوضح أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في دعم عملية اتخاذ القرار.
- يوظف الأساليب الابتكارية في حل المشكلات باستخدام حالة إدارية.



مفهوم القرار

The Concept of Decision



صورة لشخص أمام مفترق طرق يريد الوصول إلى هدف ما.

- تواجه أي انسان موقفاً متنوعة تتطلب منه اتخاذ قرارات بخصوصها.
- هل قمت باتخاذ قرارات تتعلق بحياتك المستقبلية ولماذا؟
- هل قمت باتخاذ هذه القرارات وحدك؟
- هل استعنت بأحدٍ لماذا؟
- هل كانت لديك بدائل متعددة؟

يعد القرار جزءاً مهماً من حياة الإنسان المستقبلية، فمثلاً يمكن أن يشتمل موقف القرار بكل بساطة على اختيار المسار الدراسي الذي يلبي رغبات الطالب في المرحلة الثانوية، أو اختيار نوع التخصص في الجامعة، أو اختيار نوع العمل في منظمة ما، وهكذا تتخذ قرارات كثيرة في مختلف جوانب الحياة التي نعيشها، وهذا يتطلب مجموعة من البدائل المطوبة التي يجب أن نختار من بينها البديل الذي يناسبنا وينتفق مع طبيعة هذا الموقف، وقد يتعلق القرار بأمر شديد البساطة والأهمية، ومثال ذلك اتخاذ قرار بزيادة رواتب العاملين في المنظمة، أو يكون القرار من الخطورة بحيث يؤثر على بقاء المنظمة ذاتها أو استمرارها في مجال الأعمال، ومثال ذلك اتخاذ قرار بفتح فرع جديد لمنظمة ما، وهنا لا بد من الإشارة إلى أن جميع القرارات التي تتخذ على مستوى المنظمة تؤثر على تحقيق أهداف المنظمة أو أدائها وإنجازها.

يمكن تعريف اتخاذ القرار

"عملية إدارية هادفة تتضمن المفاضلة بين مجموعة من البديل، و اختيار البديل الأنسب لمواجهة موقف ما، او حل مشكلة ما، او الوصول إلى غاية محددة".

نشاط إثري (1-1): يوم تطوعي

يواجه مدير مدرسة عمر بن الخطاب مشكلة تحتاج إلى اتخاذ قرار، حيث تنطوي هذه المشكلة على قيام طلبة المدرسة بعمل يوم تطوعي لخدمة المدرسة بلا مخصصات مالية شريطة أن يعود هذا العمل على المدرسة بأفضل إنتاج أو خدمة، من خلال العمل في مجموعات، ادرس المشكلة وحللها وطور بديل حل هذه المشكلة، واختر الحل الأنسب لمساعدة مدير المدرسة على اتخاذ القرار المناسب، بعد ذلك قم بعرض قرار مجموعتك وناقشه مع طلبة الصف.

نشاط إثري (1-2): مفهوم القرار

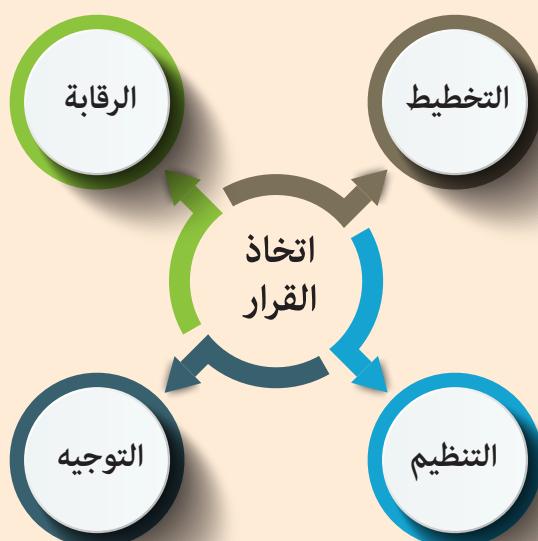
باستخدام شبكة الانترنت أو أية مصادر أخرى متوافرة لديك ابحث عن مفهوم القرار من وجهات نظر متعددة، واكتب تقريرا بذلك ثم ناقشه مع زملائك.



دعى مدير عام مؤسسة الإخلاص لإنتاج المنظفات الكيماوية مديرى الإدارات المتعددة لمناقشة انخفاض مبيعاتها المستمرة لأحد أنواع مساحيق الغسيل بسبب ما ، وفي نهاية الاجتماع تم التوصل إلى مجموعة من البديل التي يمكن من خلالها وقف هذا الانخفاض ، منها : زيادة كمية المسحوق في العبوة الكرتونية المتوسطة الحجم ، تكثيف الحملات الإعلامية، وضع جوائز داخل العبوة الكرتونية تخفيض الأسعار ، بعد دراسة هذه البديل والمفاضلة بينها بما يتواافق مع حاجة السوق اتخاذ المدير قراراً بزيادة الكمية في العبوة الكرتونية ذات الحجم المتوسط مع الإبقاء على سعرها كما هو .

استنتج من النص السابق مفهوم اتخاذ القرار؟

أهمية اتخاذ القرار وعلاقته بالوظائف الإدارية



الشكل (1-1) أهمية اتخاذ القرار وعلاقته بالوظائف الإدارية

- ما الذي يدفع المدير إلى اتخاذ قرار معين؟
- هل بإمكان المدير وحده اتخاذ جميع القرارات المتعلقة بالمنظمة؟
- من الذي لديه القدرة على اتخاذ قرار يتعلق ببيع المنظمة التي يعمل فيها؟
- من المسؤول عن اتخاذ قرار بتعيين موظف ما؟ من الذي أعطاه الحق في اتخاذ مثل هذا القرار؟

إن اتخاذ القرار في المنظمات الرسمية، هو جزء من ممارسة السلطة القانونية وتفعيل للأدوار المرسومة للأفراد من اتخاذ قرارات عديدة تتضمن خياراتها البديلة في مجالات عملهم، ومتنحهم الشرعية والقدرة على إلزام المعينين بها، وتنفيذ الإجراءات والنشاطات الالزمة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

تتضمن علمية اتخاذ القرار مجموعة من البدائل الإيجابية والسلبية أمام متخد القرار - أي أن متخد القرار يتبنى بديلاً محدداً من بين مجموعة من البدائل المتاحة، وعلماً بأنه من المفترض وجود مشكلة ما تستدعي حلأ أي وجود حاجة لدفع متخد القرار وحفظه على التصرف بطريقة تناسب مع الموقف. وتتخذ المشكلة أشكالاً عديدة تشمل قضايا عملية، وأهداهاً مرغوبة، ومظاهر خلل ومعالجات لأوضاع وافعال محددة، أو ردود فعل لمتغيرات داخلية أو خارجية وما إلى ذلك من مواقف ذات صلة بعمل المنظمة. لذلك فإن عملية اتخاذ القرار هي جزء من عملية حل مشكلة ناجمة عن موقف معين يستدعي التدخل والتصرف من قبل شخص أو جهة مخولة قانونياً ومختصة وظيفياً.

إن عملية اتخاذ القرار في المنظمة مستمدّة من التفوّض الرسمي والقانوني لمتخد القرار، ومن دوره التنظيمي المستمد من مركزه الوظيفي، والمواقف التي تقمي عليه التصرف استجابة للمشكلة، وتبني الخيار الذي يراه مناسباً لها.

وعملية اتخاذ القرار بطبيعتها عملية حيوية مستمرة تتدخل مع الوظائف الأساسية للإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة. فمن دون القرارات لا يمكن لوظائف الإدارة أن تأخذ مكانها في التطبيق، حيث تتضمن هذه الوظائف قرارات إدارية في جميع مراحل العمل الإداري ومستوياته المتنوعة على النحو التالي:

علاقة اتخاذ القرار بالتخطيط يقوم على سلسلة من المهارات التي تتمحور حول صياغة الأهداف وتحديد برامجها التنفيذية، أي أن القرار يحدد العمل الذي يجب إنجازه، والأساليب التي ينبغي اتباعها لإنجاز ذلك العمل، فمثلاً عند التخطيط لشراء الآت الخياطة التي يمكن استخدامها في صنع الملابس الرجالية ضمن مواصفات محددة فإن هذا الأمر يتطلب اتخاذ قرار لشراء هذه آلات حسب المواصفات المطلوبة في الوقت المحدد في الخطة.

علاقة اتخاذ القرار بالتنظيم فالقرار يحدد طبيعة العمل الذي سيمارسه العاملون في المنظمة، وتفوّض قدر معين من السلطة يمكنهم القيام بالعمل المحدد لهم، كما يتضمن التنظيم قرارات التنسيق، وتوزيع الأدوار التنظيمية الفردية والجماعية، وبناء علاقات السلطة والمسؤولية، وتكامل الموارد والمدخلات التنظيمية وتوجيهها لإنجاز الأهداف التنظيمية المرسومة سلفاً من خلال نظام التخطيط.

ويتم توظيف العناصر البشرية بقرارات تنظيمية مخططة ليقوموا باتخاذ قرارات تشمل جميع نشاطات المنظمة، حيث أن العنصر البشري هو بمنزلة المحرك لآلية التنظيم ومحور نجاحها أو فشلها في ضوء ما يمتلكه من خصائص وخبرات ومؤهلات وإمكانات واستكمالاً للمثال السابق فإن ذلك يتطلب اتخاذ قرارات تتعلق بتحديد الوظائف المرتبطة بخط انتاج الملابس الرجالية.

علاقة اتخاذ القرار بالتوجيه تتضمن سلسلة من القرارات المتكاملة والمترابطة التي تسعى بمجملها إلى تعزيز قدرات المنظمة من خلال تضافر الجهود البشرية في توظيف جميع المدخلات المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة، فمثلاً قد يتم اتخاذ قرارات لها علاقة بمتتابعة مهام العاملين في خط الإنتاج الواحد، بحيث يسير العمل بشكل انساني.

وأخيراً فإن **وظيفة الرقابة** بما تتضمنه من تقويم الأداء (الفردي والتنظيمي) هي عملية إدارية متواصلة وموازية لمراحل العمل التنفيذي كافة، حيث تتضمن قرارات هدفها العام ضمان سير مختلف النشاطات التنظيمية في إطارها

السليم، فمثلاً يجب مراقبة عملية الانتاج في مراحلها المتنوعة، وهي حال حدوث أخطاء في المواصفات المتفق عليها يتم اتخاذ قرارات لمعالجة هذه الأخطاء حتى يصبح المنتج مطابقاً لمعايير الجودة المتفق عليها سواء كان ذلك خلال الإنتاج أم بعده.

وخلاصة القول إن عملية اتخاذ القرار ما هي إلا عملية مستمرة، تتكمّل وتسيّر جنباً إلى جنب مع بقية الوظائف الإدارية، فمختلف النشاطات اليومية والاعمال التي تقوم بها منظمة ما هي مجموعة من القرارات التي تحدد مسارات العمل وبرامجه وعلاقاته الهدافـة وعليه فيمكن النظر لأية منظمة على أنها شبكة متكمّلة ونظام معقد لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحويل الموارد والمدخلات كافة إلى نتائج ملموسة.

قرارات التمويل : نشاط إثرائي (3-1)

ضمن عملك خلال مجموعات العمل قم بزيارة احدى المؤسسات القرية من منطقتك وتعرف على مفهوم التمويل، ثم اطلع على القرارات المتعلقة بعملية التمويل في تلك المؤسسة، واتكتب تقريراً بذلك ثم ناقشه مع زملائك.





1. عرف اتخاذ القرار.

2. اذكر وظائف العملية الإدارية الأربع.

3. وضح علاقة اتخاذ القرار بوظائف العملية الإدارية الأربع بكلٍ مما يلي:
أ. التخطيط.

ب. التنظيم.

ج. التوجيه.

د. الرقابة.



مراحل عملية اتخاذ القرارات Decision – Making Steps

تعد عملية اتخاذ القرار جزءاً من عملية حل المشكلة، ويمثل الشكل (2-1) المراحل التي تمر بها عملية اتخاذ القرارات ك حلقات متكاملة ومتسلسلة منطقياً ومتفاعلة كنظام فرعي موحد ضمن عملية حل المشكلة.



مسألة للمناقشة (١ - ١):

ضمن مجموعة العمل، ناقش السؤال التالي: هل تعبّر المشكلة دائمًا عن ظاهرة سلبية؟

"هي عملية استخدام المعلومات، والمعرفة، والحدس لحل مشكلة تم تحديدها مسبقاً".

وكما هو واضح من الشكل (1-2) فإن عملية حل المشكلة تمر بخمس خطوات هي:

1. تحديد المشكلة: يتم في المرحلة الأولى البحث في البيئة عن حالات تستدعي اتخاذ القرار، حيث يتم التفريق بين اعراض المشكلة وأسبابها الحقيقية، ويتم هنا استكشاف البيئة وجمع البيانات المرتبطة بالمشكلة المحددة وتحليلها، وفي هذه المرحلة لا بد من التنبه إلى أهمية الحصول على بيانات كاملة ودقيقة. وضرورة إبراز البيانات التي يتطلبها القرار على نحو واضح وكما تلاحظ في الشكل (1-2) فإن جمع المعلومات وتحليلها للكشف عن المشكلة هو مرحلة حاسمة تقود إلى فعالية القرار الذي سيتخذ، إذ تساعد في تحديد وصياغة المشكلة المراد حلها بشكل دقيق وبمعنى آخر، فإنك قد تبتكر حلولاً جيدة، إلا أن هذه الحلول عديدة لمشكلة كيفية زيادة فروع المنظمة، إلا أنك قد تقوم بصياغة المشكلة على النحو الآتي: "كيف اتجنب فتح فروع جديدة بالاستفادة من إمكانات التجارة الإلكترونية؟"

2. وضع البديل وتطويرها: تتضمن هذه المرحلة وضع البديل وتطويرها وتقويم النتائج المتوقعة حدوثها بالنسبة لكل بديل، ففي هذه المرحلة ينبغي الإحاطة بالمشكلة وتطوريها للحل - أن تكون البديل التي تم تطويرها بديل حقيقية تتماشى مع واقع المنظمة ومواردها الممتلكة.

وكذلك فإن من الضروري تطوير معايير ونماذج قادرة على تقويم البديل، حيث تختلف بدائل علاج أية مشكلة في جودتها ، وكلفتها المالية والبشرية والزمنية ، وقدرتها على مواجهة المشكلة ، ومدى انسجامها مع مبدأ الشرعية القانونية ، وملاءمتها للظروف البيئية المحيطة ، وإمكان تطبيقها على أرض الواقع العملي، ويجب أن تسفر المقارنة والمقارنة بين البديل عن سلم للأولويات ، بحيث يتم ترتيب البديل وفقاً لأهميتها النسبية ومدى انطباق المعايير على كل منها ، ومن الأفضل إعطاء أوزان نسبية للمعايير لتسهيل عملية المقارنة بينها.

3. الاختيار: وهي مرحلة اختيار البديل الأنسب وتنطوي هذه المرحلة على أهمية تسوية الأهداف والمصالح المتضاربة، وإدارة عمليات اتخاذ القرار الجماعي ويكون متاحاً في هذه المرحلة مجموعة من بدائل الحل، وترتيب كل بديل وفقاً لمعايير موضوعية تساعد في اختيار البديل الأنسب، وهنا تأتي الصلاحية التقديرية والاجتهاد لمتخذ القرار من أجل تحديد البديل الملائم لوقف القرار ومتطلبات العمل وظروفه.

وكما تلاحظ من الشكل (1-2) فإن عملية اتخاذ القرار تنتهي عند هذه المرحلة، فهي تمثل المراحل الثلاث الأولى من عملية حل المشكلة، وعليه فإن عملية اتخاذ القرار تمثل جزءاً من العملية الأوسع، وهي عملية حل المشكلة.

4. التنفيذ: وهي مرحلة وضع القرار موضع التنفيذ من خلال توضيح القرار للأفراد أو الجماعات ذوي العلاقة بالقرار، وبناء الرأي الجماعي حول أهمية القرار، وخلق نوع من الالتزام ملتا به، وهنا لابد من التنبه جداً إلى أن القرار ومضمونه مفهومه وواضحة لكل المعنيين بالتنفيذ.



5. المتابعة والتقييم: في هذه المرحلة تتم متابعة عملية تنفيذ القرار المتتخذ والكشف عن الانحرافات وتصحيحها وهذه المرحلة أهمية كبيرة في إقصاء الأخطاء منذ بدايتها، وكذلك وضع الاحتياطيات الضرورية لتنفيذ القرار وإنجاحه، فهذه المرحلة تمثل تغذية راجعة لمتخذ القرار لإعادة النظر في قراره إذا اقتضى الأمر ذلك.

مثال رقم (1-1)

قد تتخذ وزارة التربية والتعليم العالي قراراً لحل مشكلة تأثير حمل الكتب المدرسية حيث أثبتت الفحوصات الطبية أنها تؤثر على العمود الفقري للطلبه ، ومن خلال المراحل السابقة لعملية اتخاذ القرار، فإنه يمكن تطبيق هذه المراحل على النحو التالي:

نبدأ بمرحلة اتخاذ القرار المتمثلة بتحديد المشكلة، حيث نعمل على جمع بيانات كاملة تتعلق ببنسب حالات اعتلال العمود الفقري في مختلف المدارس موزعة حسب المناطق والصفوف. بعد ذلك نقوم بتحليل هذه البيانات، لتحديد مجموعة الحالات ونسبها في كل مرحلة أو صف دراسي. الخ. كما يتم دراسة المشكلة بشكل منظم بحيث يمكن تحديدها بدقة أكبر، وتحديد أسبابها، وتأثيرها على نفسية الطالب.

في مرحلة وضع البديل وتطويرها، يتم وضع بدائل تساهم في حل المشكلة مثل: ترك الكتب في المدرسة، تحويل المناهج الدراسية إلكترونياً على الحاسوب، تسليم الطالب نسختين من الكتاب ليترك نسخة في المدرسة ونسخة في البيت، توزيع المحتوى الدراسي على أكثر من كتاب (وحدتان في الكتاب) بعد تحديد هذه البديل يتم تقويم النتائج المتوقعة حدوثها لكل بديل (تحديد كلفة البديل المادية، وأثر كل بديل على صحة الطالب ونفسيته وتحصيله).

وفي المرحلة الثالثة يتم اختيار أنساب البديل، بعد ترتيبها من حيث التكلفة والآثار الناتجة على تطبيقها والجهات التي ستتأثر بالقرار داخل الوزارة وخارجها ولنفترض أنه تم اختيار البديل (تحويل المناهج الدراسية إلكترونياً على الحاسوب).

فبعد هذه المرحلة يتم اتخاذ القرار والذي قد يكون كما يأتي:

"قررت وزارة التربية والتعليم العالي حوسبة الكتب المدرسية لتكون على شكل كتب الكترونية للطلبة من الصف الأول الابتدائي ولغاية الصف السادس الابتدائي اعتباراً من العام الدراسي القادم وللصفوف الأخرى اعتباراً من العام الذي يليه".

في المرحلة الرابعة يتم وضع القرار موضع التنفيذ، وفي هذه الحالة يتم عقد اجتماعات مع كل من له علاقة بالقرار سواء داخل وزارة التعليم والتعليم العالي أو خارجها لتوضيح القرار واهتماميه وطرح مناقصة ل hosesية الكتب المدرسية من قبل احدى الشركات والمباشرة بتنفيذ القرار.

مع بدء مرحلة تنفيذ القرار، تبدأ المرحلة الخامسة حيث يتم تشكيل فرق متابعة عملية تأليف الكتب الكترونية، ومتابعة سير العمل وتقييمه في كل برنامج من البرامج التي لها علاقة بالقرار مثل طرح العطاء وتدريب المعلمين وموازنة المشروع وبناء الرأي العام .

رامي طالب في الصف الثاني عشر / تخصص مسار تكنولوجي مستوى العلمي جيد جدا، يرغب في استكمال دراسته الجامعية في إحدى الجامعات القطرية، وهو يواجه مشكلة في اختيار التخصص الذي سيكمل فيه دراسته الجامعية.

كيف يتوصّل رامي إلى اتخاذ قرار صحيح مبني على أساس علمية تتفق مع:

1. مستوى الدراسي.
 2. مستوى دخل أسرته البالغ 10000 ريال شهريا.
 3. رغبته في التخصص (هندسة الحاسوب، نظم معلومات إدارية، علوم الحاسوب).
 4. مكان إقامته (الدوحة، الوعب بجوار فيلا جيو مول).
 5. حاجات سوق العمل.

مسألة للمناقشة (2 - 1)

ضمن مجموعة العمل، ناقش السؤال التالي: هل ينبغي أن تمر مختلف أنواع القرارات بالمراحل السابقة؟



1. عرف حل المشكلة.

٢. ي Cyr اتخاذ القرار بعدة مراحل متسلسلة اذكرها:

..... أ.

ب۔

ج

.....5

.....

3. اجب بنعم أو لا على كل عبارة من العبارات الآتية ثم صلح الخطأ إن وجد:

(أ.) () أول مرحلة من مراحل عملية اتخاذ القرار هي التنفيذ.

ب.) اتخاذ القرار هي عملية إدارية هادفة تتضمن المفاضلة بين مجموعة من البديل واختيار البديل الأنسب لمواجهة موقف أو حل مشكلة ما.

جـ) لا علاقة لوظائف العملية الإدارية الأربع بعملية اتخاذ القرار.

٥. () المراحل الأولى من عملية اتخاذ القرار هي تحديد المشكلة .

هـ) حل المشكلة هو عملية استخدام المعلومات، والمعرفة ، والحدس لحل مشكلة تم تحديدها مسبقا.



أنواع القرارات Types of Decisions

ما نوع القرار الذي يمكن أن تتخذه في تحديد مسارك الأكاديمي؟

ما نوع القرارات التي يمكن أن تتخذها على مستوى الأسرة؟

تنوع القرارات الإدارية باختلاف الأهداف، والنشاطات، و مجالات العمل والأساليب المستخدمة وطبيعة الظروف المحيطة بها وما إلى ذلك من متغيرات مؤثرة في تحديد نوعية القرار وتتأثر عملية اتخاذ القرار بمجموعة من المؤثرات والاتجاهات (سياسية، واجتماعية، واقتصادية، وتنظيمية، وقانونية، ونفسية، وتربيوية وإعلامية) مما يتطلب مراعاة المديرين لهذه الجوانب كافة عند دراسة القضايا التي يراد اتخاذ القرار المناسب بشأنها. وعليه فان طرق تصنيف القرارات وأساليب تبويبها وتحديد أنواعها تتعدد بعدها لذلك والشكل (3-1) يوضح معايير تصنيف هذه القرارات.



الشكل (3-1) معايير تصنيف القرارات



وفيما يلي توضيح لأهم هذه المعايير:

1. درجة الهيكلة

الشكل الآتي يمثل أنواع القرارات وفقاً لمعايير درجة الهيكلة وعلاقتها بالمستويات الإدارية الثلاثة:



ويتضح من الشكل رقم (1-4) أن القرارات غير المهيكلة يتم اتخاذها في أغلب الأحوال على مستوى الإدارة العليا، ونادرًا ما يتم اتخاذها على مستوى الإدارة الدنيا، والقرارات شبه المهيكلة تتخذ غالباً على مستوى الإدارة الوسطى، ويتم اتخاذ القرارات المهيكلة (الروتينية) على مستوى الإدارة الدنيا، ويمكن اتخاذها على مستوى الإدارات المتعددة.

وتقسم القرارات وفقاً لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع تتكامل فيما بينها.

أ. القرارات المهيكلة

تشير إلى القرارات المبرمجية أو القرارات التقليدية أو القرارات الروتينية التي تتخذ وفقاً لقواعد إجرائية محددة مسبقاً، وهذه القرارات لا تحتاج إلى جهد فكري، حيث تتسم بالبساطة والتكرار والوضوح، ولا تحتاج إلى وقت كبير لاتخاذها، لأن المعلومات متاحة لاتخاذ القرار، وفي هذه الحالة يمكن إلغاء القرار أو تعديله دون أن يتربّط على اتخاذها أية آثار سلبية على المنظمة، وعادةً ما يتم اتخاذ هذه القرارات على مستوى الإدارة الدنيا، ومن أمثلتها العديد من المشاكل اليومية المتكررة التي تواجه المديرين في عمليات الإشراف على سير العمل، ومراقبته مثل القرارات التي تتعلق بدوام الموظفين وإجازاتهم، وصرف الرواتب شهرياً، وقرارات تتعلق بتوزيع المنتجات على الزبائن.

ب. القرارات شبه المهيكلة

تجمع هذه القرارات بين بعض خصائص القرارات المهيكلة وبعض خصائص القرارات غير المهيكلة، حيث إن المعلومات التي يتطلبها القرار وإجراءات اتخاذه معروفة (مهيكلة)، إلا أن جوانب أخرى تعتمد على تقدير متخذ القرار ورأيه (غير مهيكلة). فعلى سبيل المثال، قد يتخد المدير قراراً يتعلق بإنتاج سلعة معينة بناءً على معلومات دقيقة وواضحة حول نوع السلعة ومواصفاتها وحجم الإنتاج وغير ذلك مما يطلبه السوق، ومع ذلك فالقرار قد يحتاج إلى تقدير متخذ القرار وحده وخبراته في جوانب أخرى تتعلق بأماكن التوزيع والعرض مثلاً.

ج. القرارات غير المهيكلة

تشير إلى القرارات غير المبرمجية التي عادةً ما تقوم بمعالجة المشاكل غير المتكررة وتتميز هذه القرارات بأنها جديدة ولها آثار مهمة على نشاط المنظمات. ففي هذا النوع يصعب تحديد المعلومات التي تتطلبها عملية اتخاذ القرار أو طريقة اتخاذها أو معايير تقويمه، ولذلك فإن مثل هذه القرارات تتصرف بالتعقييد وعدم التكرار وارتفاع درجة المخاطرة وعدم التأكيد من ظروفها ونتائجها وأثارها المحتملة ، لأنها عادةً ما تتم في ظل ظروف متغيرة غير معروفة، وتمارس الإدارة العليا دوراً رئيسياً في اتخاذ مثل هذه القرارات في المنظمة، إذ إنها تتعلق بالسياسات العامة والاستراتيجيات، ومن أمثلة هذه القرارات تلك التي تتخذ وقت حدوث الأزمات كالارتفاع المفاجئ في أسعار النفط، أو انخفاض حاد في سعر صرف إحدى العملات أو اضطراب العاملين

إن هذا النوع من القرارات يعتمد على الخبرة، والحدس، والمحاولة والخطأ، وغالباً ما تتخذ مثل هذه القرارات على مستويات إدارية عليا، وفقاً لما يطلبه موقف القرار وما يتضمنه من مخاطر وأثار احتمالية، وتتخذ مثل هذه القرارات في حالة حدوث مشكلات طارئة لم تكن متوقعة، مثل تعطل آلية ما، أو تعيين مدير بسبب وفاة أحد المديرين، أو اختيار شكل غلاف ولوحه لسلعة ما، وبناء على ما سبق، فإنه يمكننا المقارنة بين خصائص كل من القرارات المهيكلة والقرارات غير المهيكلة كما يوضحها الجدول رقم (1-1).

جدول (1-1): مقارنة بين خصائص القرارات المهيكلة والقرارات غير المهيكلة

القرارات غير المهيكلة	القرارات المهيكلة
1. معقدة وغامضة	1. بسيطة
2. بيانات غير مؤكدة نسبياً	2. بيانات مؤكدة نسبياً
3. غير متكررة (جديدة) ليس لها مثيل يقاس عليه	3. متكررة
4. ظروف متغيرة أو ديناميكية	4. ظروف ثابتة
5. لا توجد معايير وإجراءات جاهزة	5. وجود إجراءات ومعايير جاهزة
6. تحتاج إلى جهد ذهني كبير وتفكير وابداع	6. لا تحتاج إلى تفكير وجهد ذهني
7. تتخذ عادةً من قبل الإدارة العليا	7. تتخذ عادةً من قبل قبل الإدارة الدنيا

من خلال مجموعات العمل، قم بالبحث عن القرارات المهيكلة والقرارات غير المهيكلة وخصائص كل منها، مستخدما شبكة الانترنت أو أية مصادر أخرى متوافرة لديك، ثم ناقش زملاءك فيما توصلت إليه.

.....
.....
.....
.....
.....

مسألة للمناقشة (1 - 3):

حضر أحد العملاء مقابلة رئيس قسم التسهيلات في أحد البنوك بهدف طلب الموافقة على تمويل إقامة مشروع تجاري صغير بمبلغ (35000) ألف ريال، علما بأن المبلغ المطلوب أقل من السقف المحدد من البنك. وضح نوع القرار الذي يتخذ في حالة:

1. معرفة سمعة العميل الجيدة، وثبات دخله الشهري، وقدرته على تقديم الضمانات المطلوبة كافة، وموافقته التامة على جميع الشروط المحددة علما بأن دراسة الجدوى الاقتصادية التي قدمها لمشروعه تدل على وجود مخاطر تنافسية في السوق.

2. معرفة سمعة العميل الجيدة، وثبات دخله الشهري، وقدرته على تقديم جميع الضمانات المطلوبة، وموافقته التامة على جميع الشروط المحددة علما بأن مؤشرات الجدوى الاقتصادية التي قدمها جيدة.

3. العميل غير معروف، دخله الشهري غير محدد، وهو قادر على تقديم كل الضمانات المطلوبة، مع الموافقة التامة على جميع الشروط المحددة، علما بأنه لم يقدم دراسة جدوى اقتصادية.

افترض أنك مدير إدارة التسهيلات في البنك ، كيف تتخاذ القرار المناسب في الحالات الثلاث السابقة، علل اجابتك.

.....
.....
.....
.....
.....

2. جهة القرار

يمكن تقسيم القرارات وفقاً لهذا المعيار إلى خمسة أنواع:

أ. قرارات فردية

تشير القرارات الفردية إلى تلك القرارات التي يقوم باتخاذها فرد أو شخص محدد، وفقاً للدور الوظيفي المرسوم له بناء على القوانين والأنظمة ومتطلبات التخصص والخبرة وغيرها من قواعد العمل الرسمي، ومع أن الفرد مسؤول عن اتخاذ القرارات الشخصية الخاصة به، إلا أن ما يهمنا في هذا المجال هو الصفة الرسمية والدور الوظيفي متخذ القرار، حيث أن كل شخص يتخد في كل لحظة من حياته قرارات عديدة ومتنوعة مثل خياراته الشخصية والخاصة به، أما في مجال العمل الإداري فيتم تفويض صلاحيات إلى الأفراد لاتخاذ قرارات محددة في إطار الشرعية القانونية والتخصص الوظيفي تحت طائلة المسئولية العامة، ومن الأمثلة على ذلك قيام مدير الموارد البشرية باتخاذ قرار بتعيين رئيس لقسم التسويق وفقاً لتخصصه الوظيفي (مدير للموارد البشرية) ووفقاً لنظام المنظمة، وبما يتناسب مع السلطة المفروضة إليه من الإدارة العليا.

ب. قرارات جماعية

ما نوع القرارات التي يتم اتخاذها في ظل الكوارث الطبيعية؟

تشير القرارات الجماعية إلى تلك القرارات التي ضمن مسؤولية مجموعة من الأفراد وسلطتهم وفقاً للاختصاص القانوني والإداري وقد يتخد القرار الجماعي شكل لجنة أو مجلس أو هيئة أو وحدة تنظيمية أو أي مسمى قانوني آخر لمجموعة عمل مخولة بدراسة بديل (قرار) وتحليله و اختياره في مجال وظيفي أو مهني معين. وفي العادة تتخذ القرارات الجماعية بإجماع كل أفراد اللجنة أو بأغلبية الأصوات، ومثال ذلك تشكيل لجنة تضم عدداً من الصيادلة العاملين في مصنع الأدوية لاتخاذ قرار يتعلق بإنتاج مركب دوائي.

تتميز القرارات الجماعية عن غيرها من القرارات الفردية بمجموعة من الخصائص والمزايا، فعلى سبيل المثال، تتيح القرارات الجماعية فرصة أكبر لجمع المعلومات وتحليلها والخبرة والمعرفة والمفاضلة بين الآراء المتعددة من تلك التي تنتجهها القرارات الفردية. والقرارات الجماعية تعد أكثر كلفة من القرارات الفردية من حيث الوقت والجهد والمالي، مع أنه يمكن تبرير مثل هذه الكلفة عندما تكون الفائدة الاحتمالية للقرارات الجماعية عالية.

ونجد كثيراً من الشواهد والأدلة على دور الشورى في عملية اتخاذ القرارات ماثلة في المنهج الإسلامي قال تعالى: ﴿...وَشَاوِرُوهُمْ فِي الْأَمْرِ إِذَا عَرَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ..﴾ [آل عمران 159] ومدح الله المؤمنين على التزامهم بالشورى في جميع أمورهم فقال ﴿...وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ﴾ .

[الشورى 38]

وكان النبي ﷺ أكثر الناس استشارة لأصحابه فعن أبي هريرة ﷺ قال: "ما رأيت أحداً أكثر مشاورة لأصحابه من رسول الله ﷺ" فقد استشارهم بشأن معركة بدر الكبرى، حيث قال: "اشروا على أيها الناس"، وكرر ذلك أكثر من مرة، فأشار عليه الصحابي الجليل حباب بن المنذر -رضي الله عنه- في غزوة بدر بتغيير موقع المعسكل فاتخذ قراراً بذلك، كما أنه استشار المسلمين في أسرى بدر.

وكلنا نعلم نتيجة معركة الخندق التي أسفرت عن خذلان الأحزاب وانتصار المسلمين بفضل الله أولاً ثم رجاحة رأي الصحابي الجليل سلمان الفارسي -رضي الله عنه- الذي أشار على الرسول ﷺ بحفر الخندق حول المدينة فتبني

ولقد مارس الصحابة -رضوان الله عليهم- عملية اتخاذ القرار في حياتهم بعد وفاة رسول الله ﷺ، ومن صور ذلك عملية الشورى التي تمت في سقيفة بنى ساعدة لاختيار من يخلف رسول الله، وأسفرت عن انتقال الخلافة إلى أبي بكر الصديق رض. بمنتهى السلامة والسهولة. ويقول عمر بن الخطاب رض: "لا خير في أمر أبْرَمَهُ مِنْ غَيْرِ شُورَىٰ" ، وقال على بن أبي طالب رض في المشورة سبع خصال: "استنباط الصواب، واكتساب الرأي، والتحصن من السقطة، والحرز من الملامة والنجاة من الندامة، وألفة القلوب، واتباع الآخر".

موقف إداري (1 - 2): استحداث التاريخ الهجري

ومما يرويه المقرizi عالم التاريخ المسلم حول مسألة استحداث التاريخ الهجري أن عمر بن الخطاب رضي الله عنه جمع وجوه الصحابة، وعرض عليهم مسألة أن الأموال قد كثرت في بيت مال المسلمين، وأن ما يتم اقتسامه منها غير خاضع للتوقيت واستشارتهم بالكيفية المناسبة لضبط تاريخ دخولها إلى بيت المال وخروجها منه أول السنة، وسألهم عن أنساب شهر لهذا الأمر "فقالوا شهر رجب"، فإن أهل الجاهلية كانوا يعظمونه وقال آخرون: "ذو الحجة فيه الحج" وقال آخرون: "الشهر الذي خرج فيه من مكة"، وقال آخرون: "الشهر الذي قدم فيه" قال قائل: "اكتبوا على تاريخ الروم"، فقيل: "إنه يطول، وانهم يكتبون من عند ذي القرنين"، فقالوا: "يجب أن يعرف ذلك من رسوم الفرس"، فاستحضر عمر الهرمزان وسأله عن ذلك فقال: "إن لنا حساباً نسميه "ماه روز" معناها حساب الشهور والأيام وبينه لهم"، فأراد عمر -رضي الله عنه- والناس أن يكتبوا من بعث رسول الله صلى الله عليه وسلم، ثم قالوا: "من عند وفاته"، ثم قالوا: "من مولده"، وقال علي -رضي الله عنه-: "منذ خرج النبي صلى الله عليه وسلم من أرض الشرك يوم هاجر".

فاتفقوا على أن يكون المبدأ من سنة الهجرة، وكانت الهجرة النبوية من مكة إلى المدينة في ربيع الأول فقال: "بأي شهر نبدأ فنسيره؟" فقال عثمان -رضي الله عنه-: "أرجو من المحرم أول السنة وهو شهر حرام وأول شهور في العدة وهو منصرف الناس عن الحج".

حلل الموقف السابق موضحاً مراحل عملية اتخاذ القرار؟ ونوع القرار الذي تم اتخاذـه.

ضمن مجموعات العمل، استعرض أنت وزملائك طبيعة القرارات التي يتخذها مدراء إدارات وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي، وناقشوا طبيعة تلك القرارات على المستوى الفردي والمستوى الجماعي، ثم اكتبوا تقريراً بذلك وناقشوه مع زملائكم في مجموعات العمل الأخرى.

جـ. قرارات تنظيمية

ما نوع القرارات التي يمكن اتخاذها لفتح فروع جديدة للمنظمة؟

تتخذ هذه القرارات على مستوى المنظمة، وتشير هذه القرارات إلى مجموعة الخيارات ذات العلاقة بالسياسات العامة والاستراتيجيات بالمنظمة، وتسمى هذه القرارات الاستراتيجية، وتعرف بأنها تلك القرارات المهمة المتعلقة بالمدى البعيد، وتقع مسؤولية اتخاذ القرارات التنظيمية وسلطتها "السياسات العامة والاستراتيجية" ضمن اختصاص الإدارة العليا في المنظمة، ومثال ذلك، اتخاذ قرار على مستوى الإدارة العليا حول فتح فروع إقليمية للمنظمة.

دـ. قرارات مجتمعية

ما نوع القرارات التي يمكن اتخاذها لرفع أسعار المحروقات؟

ما نوع القرارات التي تتخذها الدول في ظل الحرب أو السلم؟

تشير هذه القرارات المجتمعية إلى تلك القرارات ذات العلاقة بالمجتمع المدني وهيئاته الشرعية وفقاً لدستور الدولة، وتتصف هذه القرارات بالخصائص والطبيعة الاستراتيجية والتأثير الواسع في جميع نواحي الحياة المجتمعية، وكذلك تشارك في صياغتها وتحديد بدائلها وتبيينها القيادات والهيئات السياسية والإدارية العليا في الدولة خصوصاً السلطة التشريعية (مجلس الأمة) أو السلطة التنفيذية (رئيس الدولة ومجلس الوزراء وكبار الشخصيات في الدولة)، أو السلطة

القضائية، ومختلف فعاليات المجتمع المدني وهيئاته (الأحزاب والنقابات غيرهم)، ومن الأمثلة على ذلك، اتخاذ مجلس الوزراء قراراً حول تخفيض الرسوم الجمركية، أو القرارات المتعلقة باتخاذ الإجراءات الالزمة لمواجهة مرض أنفلونزا الطيور، أو القرارات الالزمة لفتح مراكز الأمومة ورعاية الطفولة....الخ

هـ. قرارات دولية

ما نوع القرارات التي يمكن أن تتخذها هيئة الأمم المتحدة لمواجهة الخلافات الدولية؟

تشير القرارات الدولية إلى تلك القرارات ذات العلاقة بالمجتمع الدولي وجميع الهيئات الشرعية التي تعمل وفقاً للقانون الدولي، وتتصف هذه القرارات بالخصائص والطبيعة الاستراتيجية لهذه الهيئات والمنظمات الدولية، ويشارك في صياغتها وتبني قراراتها هيئات السياسية والمنظمات الدولية والإقليمية مثل هيئة الأمم المتحدة، ومنظمة اليونسكو التابعة لها، وجامعة الدول العربية.

مسألة للمناقشة (١ - ٤):

تعاون مع زملائك في إعطاء أمثلة على كل من القرارات الفردية والقرارات الجماعية، والقرارات التنظيمية التي يتم اتخاذها في مدرستك خلال العام الدراسي.

ضمن مجموعة العمل، قم بزيارة مدير المدرسة في مكتبه أو أحد نوابه، ومن خلال اللقاء تعرف على مختلف أنواع القرارات التي يتم اتخاذها، والظروف المحيطة بالمواقف المختلفة لكل نوع، ثم قم بإعداد تقرير يتضمن أمثلة على كل نوع من هذه القرارات، ناقش ذلك مع مجموعات العمل الأخرى.

3. حالات اتخاذ القرار

تتأثر القرارات عموماً بطبيعة الظروف البيئية المحيطة بها التي تسمى حالات الطبيعة سواءً كانت في مرحلة دراسة القرارات وتصميمها، أم في مراحل تنفيذها وتقويمها، وعادةً ما يكون أثر المتغيرات البيئية على القرارات الروتينية المهيكلة محدوداً، بينما يكون هذا الأثر كبيراً في مجال القرارات الابتكارية أو غير المهيكلة، كما أن ارتفاع وتيرة المتغيرات البيئية (كما ونوعاً) يتطلب قرارات على درجة مرتفعة من الابتكار والتجديد، ويحتم توظيف الخبرات المهنية والمعرفية والمعلوماتية وأساليب التحليل المتطورة في صنع القرارات واتخاذها، بما يتلاءم وموافق القرارات، وتتخذ القرارات في ظل ثلاثة حالات:

أ. اتخاذ القرار في ظل حالة التأكيد (اليقين)

تشير حالة التأكيد إلى أن متخد القرار يكون على علم تام بكل المعلومات الالزمه لاتخاذ هذا القرار، بالإضافة إلى معرفته التامة بكل البديل الممكنة، ونتائج الأنسب الذي يعود على المنظمة بأعلى عائد ممكناً، ومثال على ذلك عندما يقوم شخص بشراء سلعة ما ذات مواصفات محددة وبأسعار متعددة كما يوضح الجدول رقم (2-1).

جدول (2-2): بدائل في ظل حالة التأكيد	
البدائل	سعر السلعة (بالريال)
مركز تسوق 1	25.00 ريال
مركز تسوق 2	30.00 ريال
مركز تسوق 3	32.00 ريال

في هذه الحالة، أنت متأكد تماماً من نتيجة كل بديل، فالمتوقع يقضي باختيار شراء السلعة من مركز التسوق رقم 1 الذي يعرضها بأقل الأسعار.

ب. اتخاذ القرار في ظل حالة عدم التأكيد (عدم اليقين)

تشير حالة عدم التأكيد إلى أن متخد القرار لا يكون لديه أية معلومات عن القرار المراد اتخاذه، علماً بأن لهذا القرار بدائل متعددة، ولكل بديل نتائج متعددة أيضاً، إلا أن احتمالات كل نتيجة منها غير معروفة، فمتخد القرار في هذه الحالة يكون أمام موقف غامض، وللتغلب على هذا الموقف الناتج عن عدم توافر المعلومات يقوم متخد القرار باستخدام عدة معايير يمكن على أساسها المفاضلة بين البديل المتعددة، ومن هذه المعايير، معيار التفاؤل، ومعيار التشاؤم، ومعيار لابلاس (Laplace Standard) ... إلخ.

والمثال الآتي يوضح كيفية استخدام هذه المعايير:

يرغب شخص في استثمار أمواله في أحد المشاريع الثلاثة الآتية: (محطة وقود، مركز تسوق، مطعم) في ظل ثلاث حالات طبيعية محتملة (منافسة شديدة، منافسة متوسطة، منافسة منخفضة) وكما هو موضح في الجدول رقم (3-1). فإن المنظمة تتوقع الأرباح المحددة في ظل ثلاث حالات طبيعية تتعلق بدرجة المنافسة.

جدول (3-1): الأرباح المتوقعة في ظل عدم التأكيد

حالة الطبيعة - البديل	منافسة شديدة	منافسة متوسطة	منافسة منخفضة
البديل الأول (محطة وقود)	100	120	190
البديل الثاني (مركز تسوق)	75	135	170
البديل الثالث (مطعم)	85	110	210

ولتوضيح ذلك نعرض كيفية استخدم هذه المعايير من خلال هذا المثال مع اختيار البديل الذي يحقق أعلى ربحية:

١- معيار التفاؤل

يشير معيار التفاؤل إلى أن متخد القرار يفترض أن البيئة تعمل لصالحه، ولذلك فإنه يختار(البديل) الذي يحقق له أعلى ربحية عند المقارنة بين الأرباح، والبديل الذي يحقق أدنى تكلفة عند المقارنة بين التكاليف، ويفضل استخدام هذا الأسلوب في الحالات التي تكون فيها الخسارة قليلة بالنسبة للأرباح المتوقعة.

ملاحظة: سيكون الحل على أساس اختيار البديل الذي يحقق أعلى ربحية

الحل: في هذه الحالة يتم البحث عن أعلى قيمة من قيم حالات الطبيعة لكل بديل من هذه البديل وهي (210-170-190) ثم يتم اختيار البديل الثالث الذي يمثل أعلى قيمة وهو الرقم (210).

القرار: استخدام البديل الثالث (مطعم)

٢- معيار التشاوؤم

يشير معيار التشاوؤم إلى أن متخد القرار يفترض أن البيئة لا تعمل لصالحه، ولذلك فإنه يختار البديل الذي يحقق أدنى خسارة ممكنة، وهنا يتم اختيار البديل الذي يحقق أدنى قيمة بالنسبة للأرباح المتوقعة و عند المقارنة بين الأرباح، والبديل الذي يحقق أعلى النواتج يتم اختيار البديل الذي يمثل أعلى قيمة بينها.

الحل: في هذه الحالة يتم البحث عن أدنى قيمة من قيم حالات الطبيعة لكل بديل من هذه البديل وهي (85-75-100) ثم يتم اختيار البديل الذي يمثل أعلى قيمة بينها وهو (85).

القرار: استخدام البديل الأول (محطة الوقود)

جـ. اتخاذ القرار في ظل حالة المخاطرة

تشير هذه الحالة إلى أن متخد القرار يتوافر لديه عدة بديل، ولكل بديل نتائج متعددة، واحتمال حدوث كل نتيجة منها معروف لديه أو ممكн حسابه، إلا أنه لا يعرف أي حالة ستحدث، وفي مثل هذه الحالة غالبا ما يلجأ متخد القرار إلى أساليب تقديرية أساسها نظرية الاحتمالات في دراسة خيارات القرار وبديله وتحليلها حيث يحاول تحديد درجة المخاطرة المحسوبة التي تنشأ عن كل من البديل المتاحة بهدف المفاضلة بينها و اختيار أقلها مخاطرة.

ولتوضيح أسلوب اتخاذ القرار في ظل حالة المخاطرة افترض أن إحدى المؤسسات الإنتاجية تتوقع ارتفاعا على أسعار المواد الخام خلال أسبوع بناء على هذا التوقع وقفت المؤسسة أمام حالة لاتخاذ قرار يتعلق باختيار بديل من بين ثلاثة بديل، وهي تخزين مواد تكفيها لمدة ستة أشهر أو لمدة ثلاثة أشهر، أو التخزين لمدة شهر واحد كما في الجدول (4-1)، لذلك فإن المؤسسة تتوقع حدوث حالتين من حالات الطبيعة، حالة ارتفاع الأسعار واحتمال حدوثها من (0.4)، وحالة ثبات الأسعار واحتمال حدوثها (0.6) والربح الصافي الذي تتوقعه في ظل كل حالة مبينا إزاء كل بديل.

جدول (٤-١) اتخاذ القرارات في حالة المخاطرة

حالات الطبيعة - البديل	ارتفاع الأسعار $H : 0.4$	ثبات الأسعار $H : 0.6$
التخزين لمدة 6 أشهر	200 ألف ريال	100 ألف ريال
التخزين لمدة 3 أشهر	150 ألف ريال	140 ألف ريال
التخزين لمدة شهر	75 ألف ريال	180 ألف ريال

4. المدخل الفكري لاتخاذ القرارات

يمكن تصنيف القرارات الإدارية وفقاً لهذا المدخل إلى نوعين تقليديين المدخل الفكري العقلاني والمدخل التدرجى.

أ. القرارات العقلانية (الرشيدة)

ترتكز هذه القرارات على منطق التفكير العلمي والعقلي الذي يجب أن تتوافر فيه متطلبات أساسية، أهمها رغبة متخد القرار وميله إلى العقلانية أسلوباً للتحليل والتفكير المنطقي، وقدرته المهنية والمعرفية، وتتوافر نظام معلومات متطور، والملاءمة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية وتخضع القرارات العقلانية لحلقات متسلسلة منطقياً تشمل تحديد مشكلة القرار بدقة وتطوير بدائل معالجتها و المفاضلة بين هذه البدائل وفقاً لمعايير مدققة وترتيبها واختيار انسابها.

ب. القرارات التدرجية

يشير القرار التدرجى إلى إجراء تعديلات جزئية على الأوضاع القائمة وتقديم حلول عملية مرضية للمشكلات والبحث عن معالجات مباشرة لها حال ظهورها ويرتكز هذا النوع على حقيقة أن متخد القرار يكون مدركاً للمحدودات والقيود والمشكلات التي لا تسمح بتطبيق كامل للأسلوب العقلاني، فالمحدودات تشتمل على نقص في البيانات والمعلومات، وصعوبة حصر البدائل الممكنة كافة وصعوبة قياسها بدقة، ومعرفة نتائجها واثارها إضافة إلى ارتفاع درجة المخاطرة في البيئة الخارجية التي تتسم بالتعقيد والتغير الدائم، فمثلاً عند اتخاذ قرار بإدخال التكنولوجيا في إحدى المنظمات، يبدأ المدير بتأهيل العاملين في مجال التكنولوجيا بتدريبهم على استخدام أجهزة الحاسوب ونظم المعلومات وفي مرحلة أخرى يقوم باتخاذ قرار بإدخال جزء من التكنولوجيا التي تدرب عليها العاملون، وهكذا يتدرج في اتخاذ القرارات حتى تصبح المنظمة معتمدة اعتماداً كلياً على التكنولوجيا.

نماط (1-8): القرارات العقلانية والتدرجية

باستخدام شبكة الانترنت أو أية مصادر أخرى متوفرة لديك، ومن خلال مجموعات العمل، قم بالبحث عن مفهوم القرارات العقلانية (الرشيدة) والقرارات التدرجية، وكيفية اتخاذ كل منها، ثم اكتب تقريراً بذلك وناقشه مع زملائك.

اتخاذ القرار وصنع القرار

إن أساس العمل الإداري يرتكز على مجموعة الخيارات التي تبنيها المنظمة في عملها اليومي وفي مختلف الأجيال الزمنية والأبعاد الموضوعية والاستراتيجية، ويمكن التمييز بين عملية اتخاذ القرار وعملية صنع القرار، ورغم أنهما متشابهان من حيث ترابطهما وتكميلهما إلا أن الفرق بينهما دقيق. حيث يلاحظ في معظم أدبيات الإدارة حالياً ظهور مفهوم اتخاذ القرار متضمناً عملية صنع القرار دون الفصل بينهما.



فعملية اتخاذ القرار مستمدة من التفويض الرسمي والقانوني لمتخذ القرار، ومن دوره التنظيمي المستمد من مركزه الوظيفي، المواقف التي تملي عليه التصرف لفعل القرار، واتخاذ البديل الذي يراه مناسباً لها، بينما تمثل عملية صنع القرار في القدرة المهنية والتقنية على تحديد المشكلة، وعملية جمع البيانات التي لها علاقة بها وترتيبها وتصنيفها، ثم عملية وضع البدائل وتحليلها وتقويمها تمهيداً لقيام متخذ القرار باختيار أنسابها وأكثرها ملائمة لوقف القرار، حيث تتجلّى في علمية صنع القرار خصائص متخذ القرار العلمية والمهنية وخبراته العملية وإبداعاته الشخصية في بناء القرار وصياغته.

مثال رقم (2-1)

لتوضيح مفهومي صنع القرار واتخاده، إليك المثال الآتي:

احتاجت منظمة ما شراء آلة تصوير، فطلب المدير إلى الموظف الفني بقسم التصوير تحديد مواصفات الآلة، والبحث في الأسواق عن الآلة المناسبة، بدا هذا الموظف بجمع البيانات المتعلقة بأنواع الآلات المتوفرة في الأسواق وأشكالها والوظائف التي تؤديها والأسعار المعروضة لدى كل تاجر، بعد ذلك قام بدراسة جميع هذه البيانات للمفاضلة بين مختلف العروض، وسلم مديره تقريراً يتضمن هذه العروض، ويوصي بشراء آلة معينة من بينها، وافق المدير على ذلك وأمر بالتنفيذ.

في هذا المثال، **يعد هذا الموظف صانعاً للقرار**، حيث جمع البيانات وأوصى بشراء تلك الآلة من خلال قدرته وخبراته المهنية والعملية والتقنية في تحليل البدائل وبيانها و اختيار أفضلها. **أما المدير فهو متخذ للقرار** بحكم دوره التنظيمي المستمد من مركزه الوظيفي مديرًا للمنظمة، فهو مفوض رسميًا وقانونياً باتخاذ مثل هذا القرار.

ومن الطبيعي أن يكون اتخاذ القرار وصنعه يثنان وجهين لعملة واحدة بتعزيز التكامل والترابط والتفاعل الإيجابي بينهما، وتظهر حاجة أكبر للتكميل والتنسيق بين عمليتي اتخاذ القرار وصنعه عندما تتعدد وتختلف الأطراف المشاركة فيها، وخصوصاً عندما يتم تكليف خبراء من خارج المنظمة بصنع قرارات محددة، حيث يكون اتخاذ القرار محصوراً داخل البناء الرسمي للمنظمة، بينما يمكن أن يكون صنعه داخلياً أو خارجياً.





1. قارن بين القرارات المهيكلة وشبكة المهيكلة وغير المهيكلة من حيث:

غير المهيكلة	شبكة المهيكلة	القرارات المهيكلة	وجه المقارنة
			القضايا التي تتعلق بها
			المستويات الإدارية التي يمكن ان تتخذها
			الظروف التي تتخذ فيها
			أهمية كل منها في تسيير العمل الإداري وتدفقه في المنظمة

2. علل ما يلي:
تسمى القرارات غير المهيكلة بالقرارات الابتكارية.

.....

.....

.....



3. ما المقصود بالمفاهيم التالية:

أ. القرارات المهيكلة.

ب. القرارات شبه المهيكلة.

ج. القرارات غير المهيكلة.

د. القرارات الفردية.

هـ. القرارات الجماعية.

وـ. القرارات المجتمعية.

زـ. القرارات التنظيمية.



ح. القرارات الدولية.

ط. القرارات العقلانية.

ي. القرارات التدريجية.

ك. معيار التفاؤل.

ل. معيار التشاوُم.





4. أجب بنعم أو لا على كل عبارة من العبارات الآتية ثم صح الخطأ إن وجد.

- أ. () القرارات المهيكلة بسيطة وغير معقدة وتتخذ من قبل الإدارة الدنيا.
- ب. () القرارات الدنيا تحتاج إلى تفكير وظروفها غير ثابتة.
- ج. () القرارات غير المهيكلة ظروفها متغيرة وдинاميكية.
- د. () تتخذ القرارات غير المهيكلة من قبل الإدارة العليا.
- هـ. () في حالة عدم التأكيد يلجأ متخذ القرار إلى اتخاذ قرار من خلال بدائل متوفرة لديه واحتمال حدوث كل نتيجة منها معروفة لديه أو ممكناً حسابه.
- و. () في حالة معيار التشاؤم يلجأ متخذ القرار إلى اختيار البديل الذي يحقق أعلى الأرباح.
- ز. () في حالة معيار التفاؤل يلجأ متخذ القرار إلى اختيار أقل تكلفة وأعلى الأرباح.
- حـ. () الشخص الذي يقوم باتخاذ قرار من خلال دوره التنظيمي المستمد من مركزه الوظيفي بشكل رسمي وقانوني هو صانع القرار.
- طـ. () الشخص الذي يقوم بجمع البيانات والمعلومات من خلال خبراته وقدراته المهنية والتقنية هو متخذ القرار.

5. تتميز القرارات الجماعية عن القرارات الفردية بعدة مزايا، اذكر ثلاثة منها:

.....
.....
.....

6. اختار الإجابة الصحيحة من بين الاختيارات التالية:

أ. تتخذ هذه القرارات على مستوى المنظمة وتشير إلى خيارات ذات علاقة بالسياسات العامة في المنظمة:

- قرارات تنظيمية
- قرارات فردية
- قرارات دولية
- قرارات جماعية



بـ. قرارات تتخذ على مستوى الفرد نفسه:

- قرارات تنظيمية
- قرارات فردية
- قرارات دولية
- قرارات جماعية

جـ. قرارات ذات علاقة بالمجتمع المدني وهيئاته الشرعية وفقاً لدستور الدولة:

- قرارات تنظيمية
- قرارات مجتمعية
- قرارات دولية
- قرارات جماعية

7. في ظل حالة التأكيد التام أي السلع سوف تختار من بين البدائل التي في الجدول:

سعر السلعة (بالريال)	البدائل
25,000 ريال	مركز تسوق 1
30,000 ريال	مركز تسوق 2
32,000 ريال	مركز تسوق 3

في ظل التأكيد التام اختيار مركز رقم



8. قارن بين حالات اتخاذ القرار من حيث:

حالة المخاطرة	حالة عدم التأكيد	حالة التأكيد	وجه المقارنة
			المعلومات
			البدائل
			النتائج

9 . ما الفرق بين اتخاذ القرار وصنع القرار؟

.....

.....

.....





أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في دعم عملية اتخاذ القرارات

The Importance of Using Information Technology in Decision-Making

تعد المعلومات والبيانات الأساس والمنطق الموضوعي لعملية اتخاذ القرار التي من دونها يصبح القرار مجرد تقديرات شخصية وعشوبائية يمكن أن تصيب الهدف و تعالج المشكلة، كما يمكن أن تخطيء في ذلك، وقد تكاثرت المعلومات والبيانات في العصر الحديث بشكل تجاوز القدرة الإنسانية في التعامل معها واستخدامها مما حتم الاستعانة بالوسائل التقنية للسيطرة على ثورة المعلومات والمعرفة، وتسخيرها لخدمة القرارات، ومن الطبيعي أن يأتي الحاسوب في طليعة الإبداعات التكنولوجية التي تخدم متعدد القرارات في المجالات والمستويات كافة.

وقد اطلق على عملية الدمج بين المعلومات والتكنولوجيا مصطلح تكنولوجيا المعلومات الذي يمثل مجالاً علمياً وتطبيقياً يخدم جميع مجالات الحياة الإنسانية وتتضمن تكنولوجيا المعلومات جوانب معرفية ومعلوماتية وبيانات وأدوات وأجهزة ووسائل الكترونية ورقمية للاتصال وتبادل المعلومات والخدمات، وما إلى ذلك من جوانب ومجالات عمل وتلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً حيوياً في تعزيز قدرات متخذين القرارات في مجالات الحياة جميعها وتسهم في تفعيل القرارات من حيث التصميم والتنفيذ والتقويم والمتابعة والسرعة والدقة والسهولة وغير ذلك من إيجابيات.

فمن خلال الخصائص والإمكانات التي يتيحها الحاسوب، يمكن تحليل البيانات المدخلة لتحديد البديل والمقارنة بينها ثم اختيار الأفضل، وفيما يلي بعض أوجه استخدامات الحاسوب وما يرتبط به من تكنولوجيا المعلومات في مجال العلم الإداري بما في ذلك اتخاذ القرارات:

1. يسهم في تسهيل عملية اتخاذ القرارات الروتينية المتكررة كتوفير المواد والتأكد من توافرها في المستودعات لاستخدامها عند الحاجة، وإعطاء تقارير في الوقت المناسب تتضمن حجم المبيعات، حجم الطلب، المواد الراكرة...

2. برمجة القرارات وأنظمة العمل وأتمتها وتسهيل استخدامها وتطبيقها مما يعكس إيجابياً على الأداء الفردي والمؤسسي، وزيادة فعاليته ورفع كفائه وتطويره باستمرار فعلى سبيل المثال: أنظمة الحضور والانصراف، أنظمة الإجازات، برمجة القرارات المتعلقة بالزيادة السنوية على راتب الموظف تتناسب مع درجة الوظيفة.

3. تطوير أساليب تقديم الخدمات والاتصال بالجمهور من خلال التطبيقات العملية المتعددة في هذا المجال وخصوصاً الانترنت والحكومة الإلكترونية وغيرها من أساليب إلكترونية ورقمية.

4. المساعدة في إجراء الدراسات وتحليل بياناتها وتنظيم تقاريرها وحفظها وتعديلها وتبادلها بين الجهات المعنية بها بسهولة وفعالية.

5. عقد المؤتمرات والاجتماعات وتبادل الآراء والمعرفة والمعلومات والخبرات وغيرها من خلال الأشكال المتعددة لاستخدامات الحاسوب والانترنت مثل المشاركة في المؤتمرات عن بعد.

6. تعزيز نظم الاتصال والرقابة وتفعيلها باستخدام تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها المتنوعة.

7. تسهيل استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات نظراً لقيامها على مفاهيم وأساليب ونماذج رياضية واحصائية وقياسية ونظامية معقدة تتضمن كميات ونوعيات هائلة من المعلومات والبيانات والمتغيرات التي تفوق القدرات الشخصية للأفراد.

8. بناء نماذج مناظرة للواقع الفعلي والواقع الافتراضي (أسلوب التماثل VR) حيث يمكن على سبيل المثال، تصميم نموذج سيارة وإجراء التعديلات المناسبة عليها من حيث الشكل والحجم واللون والارتفاع ، وهذا يفيد في سرعة التعديل والتقليل من تكلفة إنتاج عدد كبير من السيارات التجريبية.



أسئلة الدرس



1. ما أهمية استخدام التكنولوجيا في عملية اتخاذ القرار.

-1
-2
-3
-4
-5

2. اذكر بعض أوجه استخدامات الحاسوب وما يرتبط به من تكنولوجيا المعلومات في مجال العلم الإداري.

-1
-2
-3
-4
-5



الوحدة الثانية

الاتصال Communication



Unit

2



مقدمة

في عصر ترتكز فيه معظم أنشطة الفرد الاجتماعية والسياسية والشخصية والتجارية على مدى ما يتمتع به من قدرات وملكات اتصالية بالآخرين، يمكن لنا أن نسمي هذا العصر عصر الاتصالات، فالاتصال بالآخرين هو قلب نشاط المنظمات، وهو بمنزلة خطوط تربط أوصال البناء التنظيمي لأية منظمة ربطاً وثيقاً، فلا نستطيع تصور منظمة أيّاً كان نشاطها دون تصور عملية الاتصال التي تحدث بين أقسامها وأفرادها، وتجعل منها وحدة متكاملة تسمح بالقيام بالنشاطات المطلوبة، إن تبادل المعلومات من فرد لآخر في أية منظمة مهما كان نوعها من الضروريات الجوهرية التي بواسطتها يمكن تعديل السلوك وإحداث التوازن المطلوب لتحقيق الأهداف.

يتوقع من الطالب في نهاية هذه الوحدة أن يحقق الأهداف الآتية:

- يوضح مفهوم الاتصال.
- يتبع نشأة الاتصال وتطوره.
- يبين أهمية عملية الاتصال في العملية الإدارية.
- يحلل عملية الاتصال.
- يوضح أهداف عملية الاتصال.
- يقارن بين أشكال الاتصال.
- ينفذ عملية الاتصال بطريق متنوعة.
- يستنتج مقومات الاتصال الناجح.
- يستنتاج معوقات الاتصال.
- يوضح أثر التكنولوجيا في عملية الاتصال.





مفهوم الاتصال

The Concept of Communication



الشكل (1-2) مفهوم الاتصال

أي من الصور أعلاه تجدها أقرب إلى مفهوم الاتصال لديك؟ برأ إجابتك.
اقترح صوراً أخرى تمثل الاتصال، وناقشها مع زملائك.

لاحظ المدير العام في مؤسسة الهدى للمنسوجات القطنية كثرة غياب العاملين في أحد أقسام المؤسسة. فقام بالاتصال بمدير دائرة شؤون الأفراد، طالباً منه دراسة حالة الغياب وتحليل أسبابها، وتقدیم تقریر عن أعداد العاملين المتخلّبين عن العمل خلال الشهر الماضي وأسباب التخلّب.

حلل الموقف السابق واستنتج من خلاله مفهوم الاتصال.

يمكن تعريف الاتصال بأنه

"العملية التي يتم من خلالها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر أو إلى آخرين بصورة تحقق الأهداف المنشودة".

يتم من خلال عملية الاتصال نقل معلومة من شخص إلى آخر بهدف إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما، وبالاتصال يتم تبادل الأفكار والقيم والحقائق بين الناس، والعامل الجوهري في عملية الاتصال ليس في استقبال المعلومات فحسب وإنما في فهمها وإدراكتها كما أرادتها مرسلها.

وعلى الرغم من وجود تعريفات عدّة لمفهوم الاتصال في الأدبيات الإدارية إلا أن معظمها اتفقت على الأبعاد الرئيسية الآتية:

1. أن يكون الاتصال هادفًا.
2. أن يتم الاتصال من خلال طريقة ما أو فعل أو سلوك معين.
3. أن يكون هناك عدة أطراف لعملية الاتصال أو طرفان على الأقل لتحقيق العملية أهدافها.

نشاط إثراي (1-2): مفهوم الاتصال

يستخدم الناس كلمة الاتصال سواءً أكانوا في مؤسسات أم في المدارس أو الجامعات، وقد يتفقون أو يختلفون فيما يقصدونه بالاتصال باستخدام شبكة الإنترنت أو أي مصدر من مصادر المعلومات المتوفرة لديك. اكتب تقريرًا توضح فيه المقصود بمفهوم الاتصال في كل من اللغة، علم النفس، نظم المعلومات الإدارية، الإدارة، واعرضه أمام زملائك في الصف.

أسئلة الدرس



1. عرف الاتصال.

2. اذكر أبعاد الاتصال.

..... 1

..... 2

..... 3



نشأة الاتصال وتطوره

Origin and Development of Communication



تطورت عملية الاتصال ووسائله وقنواته تطوراً كبيراً عبر العصور، فالإنسان منذ البداية كان حريصاً على نقل أفكاره وخبراته ومشاعره وحاجاته للآخرين، فقد استخدم في بداية الأمر الأصوات والإشارات اليدوية والجسدية ثم وسيلة الاتصال الشفوية التي تعد محدودة بالزمان والمكان، ولا تتجاوز الأشخاص الذين يشاركون فيها بشكل مباشر، ويصعب بواسطتها نقل الماضي وتراثه من خلال الاعتماد على الذاكرة، لذا بدأ الإنسان يسجل الأفكار والحوادث من خلال

الصور التي نقشها على جدران الكهوف والحجارة والأخشاب والعظام، ثم فكر بطريقة أسهل للكتابة بحيث يدل الرمز على صوت معين فظهرت الأبجدية أو الهجائية. وبعد ظهور الكتابة، أصبح الإنسان في حاجة إلى مواد ليكتب عليها ويسجل تاريخه وأفكاره بهدف نقلها إلى الأجيال اللاحقة، فكتب على الحجارة والطين والخشب والمعدن وسعف النخل والجلود وأوراق البردي وغيرها من المواد. وقد كانت مواد الكتابة هذه غير قادرة على الاحتفاظ بالأفكار والمعلومات والتجارب وقتاً طويلاً، وكان من الصعب توافرها فاخترع الإنسان الورق، الذي كان وما يزال من أكثر المواد المستعملة شيوعاً في نقل المعلومات. وبقي الإنسان يكتب أفكاره ومعلوماته وتراثه بخط يده، ولكن المخطوطات كانت مكلفة وعاجزة عن نقل المعرفة إلى نطاق واسع من الناس، وعاجزة أيضاً عن الوصول إلى مسافات واسعة من العالم لتلبية حاجات الناس المتزايدة للعلوم والمعارف، فظهرت الطباعة لتسهم في نشر ملابس الكتب في وقت واحد وبتكليف وجهود قليلة نسبياً.

وبقيت الكتب الوسيلة الرئيسية في نشر المعلومات حتى ظهرت وسائل أخرى تنافسها في هذا الدور، فظهرت الصحف والمجلات، ثم جاءت الإذاعة والسينما والتلفزيون والمسرح وشبكات الاتصال العالمية، فأصبحت هذه الوسائل أكثر جماهيرية من الكتب لما لها من ميزات في نقل المعلومات وإيصالها إلى أكبر عدد ممكن من الناس بأسرع وقت وأقل جهد.

1. ابحث في أية مصادر للمعلومات متوافرة لديك عن مقالة أو قصة تاريخية، تتحدث عن استخدام الحمام الزاجل كوسيلة من وسائل الاتصال، وأطلع زملائك عليها.

.....
.....
.....
.....

2. لم تولد عملية الاتصال الإنساني مكتملة، بل مررت في مراحل عده من التطور. عُبر عن هذه المراحل بطريقة الرسم، واعرضها أمام زملائك.

.....
.....
.....
.....

الاتصال في الإسلام:

لقد كان للاتصال دور مهم في توصيل رسالة الإسلام للبشرية ونقل رسالة الوحدانية، تلك الرسالة التي حملها جميع الأنبياء والرسل للناس أجمعين.

وما كان لدعوات الرسل والأنبياء أن تنتشر بين الناس من غير اتصال وتواصل، ولقد اهتم الرسول الكريم - صلى الله عليه وسلم - بوسائل الاتصال المتعددة لنشر الدعوة. فقد كان استخدام الاتصال الشخصي بأشكاله المختلفة أول وسائل الرسول صلى الله عليه وسلم الاتصالية بالأفراد والتجمعات الموسمية والقبائل، كما استخدم عليه الصلاة والسلام الوسائل الاتصالية المتاحة في ذلك العصر التي كان أهمها الخطابة والمكتبات للملوك والقياصرة، وفيما يلي بعض أهم مظاهر الاتصال في الإسلام:

1. دعوة الرسول - صلى الله عليه وسلم - الناس بالحكمة والموعظة الحسنة امثلاً لأمر الله تعالى: ﴿أَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْخَيْرَةِ وَجَادِلُهُم بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهَتَّدِينَ﴾ [سورة النحل- 125]

فدعوة الناس بالحكمة والموعظة الحسنة تحتاج من المرسل التخطيط الجيد والتفكير العميق في كيفية صياغة الرسالة بالشكل الذي يحقق الأهداف المقصودة من تلك الرسالة.

2. يقول الله تعالى: ﴿وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾ [سورة القلم- 4] ويقول الله تعالى أيضًا: ﴿فِيمَا رَحْمَةً مِّنَ اللَّهِ لَنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيلًا لَّا نَفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ [سورة آل عمران- 159]

وهنا يصف الله تعالى الرسول ﷺ بأنه على خلق عظيم وأنه لو كان قاسيًا لتفرق الناس عنه، ولم يستمعوا إليه، ولابعدوا عن تلك الرسالة ولم يحقق النتيجة من عملية الاتصال بالناس، وهي هدایتهم وإخراجهم من الظلمات إلى النور.

3. لغة الرسالة في عهد الرسول ﷺ هي لغة قومه، وهذا هو حال الرسائلات السماوية، نزلت جميعها تخاطب أقوامها بلغتهم التي يفهمونها، لقوله تعالى: ﴿وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ رَّسُولٍ إِلَّا بِلِسَانٍ قَوْمَهُ لِيُبَيِّنَ لَهُمْ فَيُنَصِّلُ اللَّهُ مَنْ يَشَاءُ وَيَهْدِي مَنْ يَشَاءُ وَهُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ﴾ [سورة إبراهيم- 4]

وهكذا جاءت رسالة الإسلام بلسان عربي مبين لتنسجم مع اللغة المستخدمة والبلاغة السائدة عند العرب، وهذا أساس مهم في الاتصال، أن يخاطب المرسل ويصمم رموز الرسالة بحيث تتناسب مع مستوى الرموز واللغة التي يفهمها المستقبل.

4. فن الإصغاء وحسن الاستماع: كان الرسول ﷺ مثلاً يقتدي به في الإصغاء وخير دليل على ذلك :- قصة صلى الله عليه وسلم مع عتبة بن ربيعة، فقد جاء في مضمونها: أن الرسول صلى الله عليه وسلم لما جاءه عتبة بن ربيعة استمع له حتى أنهى كلامه ثم قال له: أفرغت يا أبا الوليد، قال: نعم، قال: فاستمع مني، قال: أفعل، فقرأ الرسول عليه من بداية سورة فصلت حتى انتهى إلى السجدة.

مسألة للمناقشة (2 - 1) :

فكر أنت وزملاؤك في كيفية تطبيق مثل هذه القيم العليا في الاتصال مع الآخرين، وأثرها في السلوك وتحسين العلاقات بين الناس.





1. رتب وسائل الاتصال الآتية بالترتيب حسب التسلسل التاريخي من الأقدم إلى الأحدث:

الأقمار الصناعية وشبكة الإنترنت.

الكتابة على الحجارة والمعدن والجلود وأوراق البردي.

الصحف والمجلات.

نقش الصور على جدران الكهوف والحجارة والأخشاب.

الإذاعة والتلفزيون والسينما.

2. استنتج فائدتين من فوائد الاستماع وحسن الاستماع في إنجاح عملية الاتصال.

3. ما الحكمة من الرسائل السماوية التي تخاطب الأقوام بلغتهم؟ وما علاقة ذلك بالاتصال?

4. أجب بـ(نعم) أو (لا):

() أ. لم نلاحظ أي تطور يذكر على عملية الاتصال وقنواته منذ العقود الماضيين.

() ب. تعد الصور والنقوش أولى وسائل الاتصال الإنسانية.

() ج. إحدى مزايا شبكات الاتصال أنها توصل المعلومة بأقل جهد ووقت.



أهمية عملية الاتصال في العملية الإدارية

Importance of Communication In Management Process

ما أهمية الاتصال؟ وما دوره في منظمات الأعمال؟

برأيك، ماذا يحدث لو انقطعت كل وسائل الاتصال بين المنظمات أو بين الأفراد في المنظمة الواحدة؟

تظهر أهمية الاتصال ودوره في منظمات الأعمال من خلال تأكيد بعض النظريات الإدارية على مبدأ المشاركة والتفاعل كأساس للإدارة الناجحة.

إن الاتصال بمنزلة الشرايين في جسم الإنسان، فكما أن الإنسان لا يستطيع العيش دون شرايين تحمل له الدم إلى سائر جسده، فإن المنظمات لا تستطيع العيش أو الاستمرار بلا اتصالات تحمل المعلومات والأوامر والتعليمات والتوجيهات وغيرها.

فمن أهم المهارات التي ينبغي على المدير تطويرها والتمتع بها الاتصال وبناء العلاقات الاجتماعية، فالعاملون في أي قسم من أقسام المنظمة يحتاجون إلى نقل الآراء والأفكار وتبادلها مع الآخرين. فنجاح الإدارة يعتمد إلى حد كبير على الكفاءة والفاعلية في تداول المعلومات ونقلها والاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات الصحيحة. إن عملية الاتصال الفاعلة تتيح بناء علاقات عمل جيدة والحفاظ عليها فيما بين العاملين من خلال الحوار والإصغاء الجيد لآخرين في العمل، فلا يتسعى مثلاً حل الصراعات والقدرة على التفاوض داخل العمل بنجاح دون أن يكون المفوض بذلك متصلًا جيداً، لهذا فإن المديرين يفضلون العاملين الذين توافر لديهم مهارات الاتصال الفعال والعلاقات الاجتماعية الجيدة ممثلين للمنطقة في التفاوض أو إجراء المقابلات.

والاتصال عبارة عن سلسلة من عمليات التفاهم التي تربط مختلف وحدات المنظمة ومختلف المستويات الإدارية بعضها البعض، فالاتصال يُعد جزءاً أساسياً لجميع وظائف العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

فلا يمكن للتخطيط العلمي أن يتحقق إلا من خلال نظام للاتصالات يمكن من خلاله جمع المعلومات التي تساعد على التنبؤ الجيد للتعامل مع مجموعة الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية المتغيرة التي تساعد أيضاً في بناء البديل المناسب واختيار البديل الأنسب.

وكذلك من خلال نظام الاتصالات الفعال يمكننا معرفة ظروف التنظيم وإمكاناته ومشاكله، والعمل على اتخاذ القرار المناسب، وتعتمد وظيفة التنظيم في خطواتها المتعددة بشكل كبير على توافر المعلومات سواء في تقسيم العمل وتوزيعه، أو في تحديد الصالحيات والمسؤوليات، أو في تحديد الأدوات التنظيمية المناسبة ونطاق الإشراف.

أما التوجيه فهو عملية التأثير في الآخرين وترغيبهم في العمل للوصول إلى الأهداف، وهو أساساً عملية إصدار التعليمات والأوامر وإيصالها إلى المرؤوسين، بإصدار التعليمات في ذاتها لا يُعد توجيهها، وإنما يجب أن تصل هذه التعليمات إلى المرؤوسين بالأسلوب المناسب ليفهموها بالشكل الذي أراده المدير.

ويتبّع مما سبق أن التوجيه قد يصبح مستحيلاً إن لم يكن هناك اتصال بين العاملين في المنظمة، فالقائد في علاقاته مع مرؤوسيه يُحدث تأثيراً في نطاق مقدراته على نقل أفكاره وآرائه ومشاعره وقراراته إليهم، وهم بدورهم يقومون بالاتصال مع قادتهم حتى يدرك مقدار استجابتهم لتعليماته ويتفهم مشاعرهم ومشاكلهم مما ينعكس على أدائهم وانتمائهم للعمل.

أما فيما يتعلق بوظيفة الرقابة فتعتمد عملية متابعة أداء العاملين وتقييمه على مشاهدة نشاطاتهم وسلوكياتهم وملاحظتها وتحليلها، ويطلب ذلك توفير بعض مهارات الاتصال الشفوية في إجراء مقابلات التقييم مع المرؤوسين أو الرؤساء، وكذلك مهارات الاتصال المكتوبة على شكل تقارير دورية تتصل بإنجاز العمل لمختلف نشاطات المنظمة.

مسألة للمناقشة (2 - 2) :

من خلال مجموعات العمل، ناقش زملاءك في العلاقة بين عملية اتخاذ القرار وعملية الاتصال داخل المنظمات.



أسئلة الدرس



1. من خلال دراستك للوظائف الإدارية وارتباطها وعلاقتها بالاتصال وضح علاقة الاتصال بالوظائف الأربع وضرورتها.

.....
.....
.....
.....

2. اختر الإجابة الصحيحة وضعها في مكانها المناسب:

(الخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة)

أ. يتحقق نظام الاتصال في جمع البيانات والمعلومات التي تساعد في التنبؤ

ب. يتحقق نظام الاتصال في تقسيم العمل وتوزيعه وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات من خلال

ج. يتحقق نظام الاتصال في التأثير على الآخرين وترغيبهم في العمل للوصول إلى الأهداف من خلال

د. يتحقق نظام الاتصال في عملية متابعة العاملين وتقييمهم ومشاهدة نشاطاتهم وملاحظتها من خلال



عملية الاتصال Communication Process



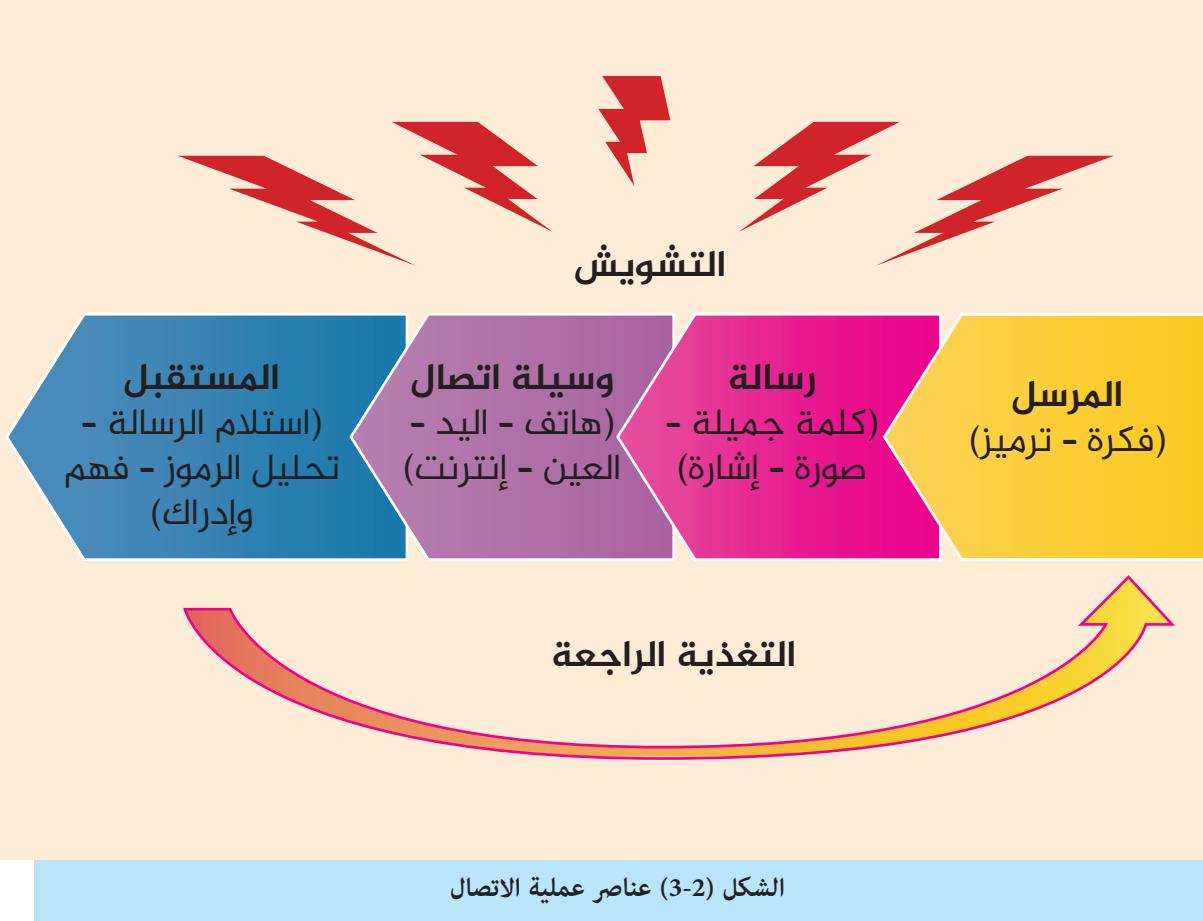
الشكل (2-2) أستاذ يحاضر في احدى الجامعات

تأمل الصورة أعلاه وصفها أمام زملائك.
أين المرسل وأين المستقبل في الصورة؟

لأشك في أنك تلاحظ أن عملية الاتصال طريق ذو اتجاهين، أي أن كل فرد في عملية الاتصال هو مرسل ومستقبل للمعلومات والأفكار التي تتضمنها هذه العملية في آن واحد. لاحظ أن المدرس والطلبة يمثلون جماعة واحدة تلتقي لأداء عملية اتصالية، يتم التواصل فيها من خلال الحديث والحوار، فالمدرس يقوم بشرح الموضوع المتضمن للمعلومات المفيدة، والطلبة يتلقون هذه المعلومات، ثم يتأكد المدرس من وصول المعلومة من خلال الأسئلة والنقاش.

وعليه فإن عملية الاتصال تتضمن عناصر عدة تؤثر فيها، وهذه العناصر هي:

1. المرسل.
2. الرسالة.
3. وسيلة الاتصال.
4. المستقبل.
5. التغذية الراجعة.
6. التشويش.



1. المرسل Sender

يمثل الحلقة الأولى لعملية الاتصال، أو هو مصدر الرسالة الذي يقدم المعلومات أو الاستفسارات التي يريد توصيلها إلى طرف آخر، وهو الذي يختار نوع الرسالة ووسيلة الاتصال، ويقوم أيضًا بتحديد رموز الرسالة (عملية الترميز) أو اللغة المناسبة للرسالة المراد إيصالها للمستقبل.

وعلى سبيل المثال، إذا لاحظت أثناء عملك في منظمة صناعية مثلاً حدوث خلل في الآلة التي تعمل عليها، فإن هذا الخلل هو بمنزلة محرك يبعث فيك الرغبة في تحويل ما تشعر به نتيجة لخلل الآلة إلى أفكار ومعان تقوم بإيصالها إلى المعنين أو المختصين.

ما المقصود بعملية الترميز؟

تعريف الترميز

"هي عملية تحويل الأفكار أو المشاعر من خلال وسيلة اتصال إلى ألفاظ أو كلمات أو صور أو حركات لها معنى من قبل المستقبل".

2. الرسالة Message

هي الفكرة أو المعلومة التي يتم صياغتها بلغة مفهومة من قبل المرسل وتتضمن ما يرغب في إيصاله للمستقبل، ويتم التعبير عن الرسالة بكلمات أو جمل أو عبارات أو رسوم ونقوش أو حركات، وغيرها، وقد تكون الرسالة حقائق أو مفاهيم أو معتقدات أو مشاعر كالخوف والقلق أو الفرح، أو غير ذلك مما يمكن أن يتضمنه موضوع الاتصال.

3. وسيلة الاتصال The Medium

وهي الأداة التي تستخدم لنقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل، ويوجد العديد من الوسائل التقليدية والحديثة المتاحة أمام المرسل للاختيار بينها، إلا أن الاختيار يعتمد على خصائص طبيعة الرسالة وأهدافها، وخصائص المستقبل من جهة أخرى. ومن الأمثلة على وسائل الاتصال: الهاتف، البريد، التلفاز، الإنترنت، الخطابات، وغيرها.

4. المستقبل Receiver

وهو من يتلقى الرسالة ويقوم بفك رموزها ثم إدراك محتواها والإحاطة بمعناها، ويتم هذا الإدراك والفهم وفق تجاربها الماضية وتوقعاته وقدرته على الإدراك والاستيعاب.

ما المقصود بفك رموز الرسالة؟

تعريف فك رموز الرسالة

"هي عملية تفسير المحتويات (الألفاظ، الكلمات، الصور، الحركات...) المتضمنة في الرسالة المستلمة من قبل المستقبل، حيث يتم ترجمة الرسالة إلى شكل ذو معنى مفهوم لدى المستقبل".

5. التغذية الراجعة Feedback

هي رد فعل المستقبل أو استجابته للرسالة التي تلقاها من المرسل، فاتجاه التغذية الراجعة دائمًا عكس اتجاه الرسالة. وقد سميت كذلك لأنها تردد من المستقبل إلى المرسل لتغذيته بالمعلومات التي تجعله قادرًا على الاستمرار في عملية الاتصال، وهي أفضل طريقة للتأكد من أن الرسالة قد تم استقبالها وفهمها ولا ينبغي افتراض أن كل ما يكتب أو يقال في الرسالة قد تم استيعابه بمعنى المقصود نفسه، لذلك فإن على المديرين تشجيع المرؤوسين على التغذية الراجعة من أجل استمرار عملية الاتصال حتى يفهم المراد من الرسالة، سواءً أكانت شفهية أم مكتوبة أم غير ذلك.

وتكمel حلقات عملية الاتصال بالتغذية الراجعة من المستقبل، لأن هذه الحلقة تمثل الدليل على وصول الرسالة للمستقبل، وربما تعد بداية الطريق نحو الحوار بين أطراف عملية الاتصال.



ويقصد بالتشویش أي عامل يتدخل في عملية الاتصال وينتج عنه تقليل فاعلية الاتصال ودقته، أو تعطيله أو إعاقته للرسالة، ويمكن حدوثه في أية مرحلة من مراحل الاتصال أو من خلال أي عنصر من مكونات عملية الاتصال، بدايةً من المرسل الذي يمكن أن يسبب تشويشاً من خلال عيوب في صوته أو فكره أو قدرته على ترميز أفكاره، أو الوسيلة سيئة التوصيل، لوجود بعض العيوب أو القصور بها، أو عدم المعرفة بكيفية تشغيلها. ويمكن أن يكون التشويش بسبب المستقبل نفسه في فكره أو قدرته على تحليل الرموز وفكها، أو إظهار استجابات خاطئة. ويمكن أن يوجد تشويش طبيعي أو فني من البيئة المحيطة.

وعملية التغذية الراجعة في نموذج الاتصال تبين مدى تأثير التشويش في فاعلية عملية الاتصال، وهذا يفيد في تحديد المشكلة في عملية الاتصال واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها.

نشاط (3-2) : عناصر عملية الاتصال:

بمشاركة زملائك في مجموعة العمل، وبعد الاتفاق على موضوع موحد للمجموعات كافة، أُلف حواراً مكاملة هاتفية، أو قُم بإعداد موقف إداري يتضمن كل عناصر عملية الاتصال. وقم بأداء الحوار- ضمن مجموعة العمل- أمام زملائك، ليستنتجوا عناصر عملية الاتصال التي انطوى عليها الأداء.



1. عرف كلا مما يلي:

..... أ. المرسل:

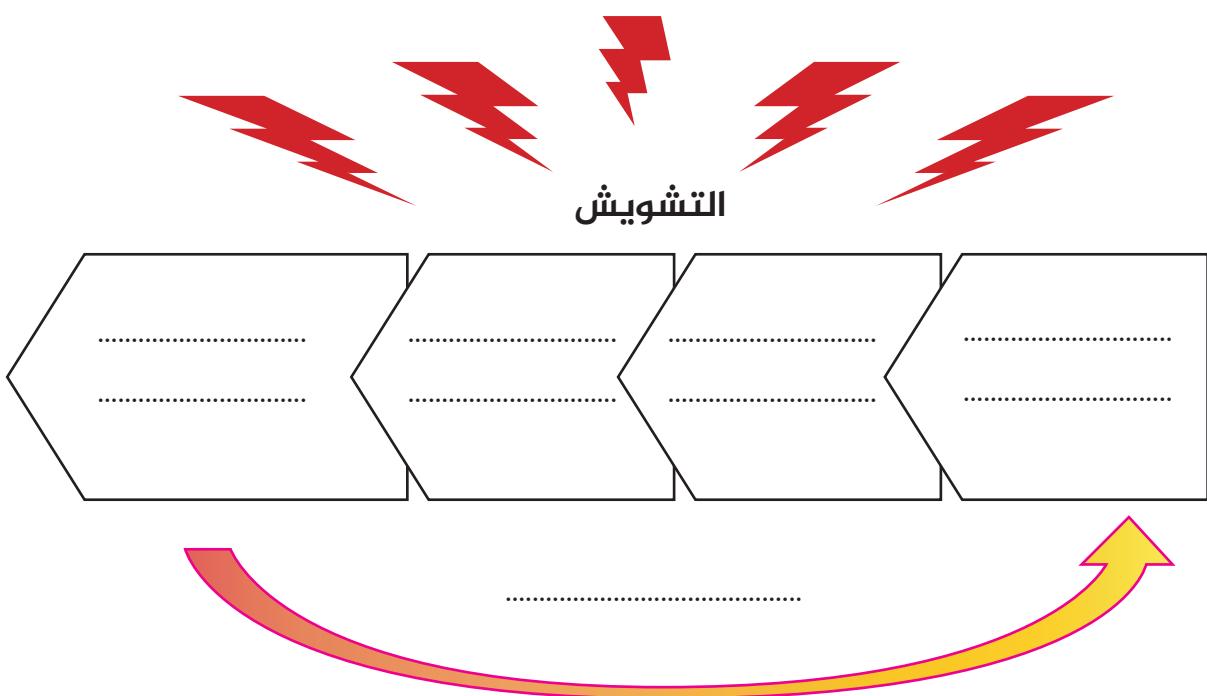
..... ب. المستقبل:

..... ج. وسيلة الاتصال:

..... د. التغذية الراجعة:

..... ه. التشويش:

2. أكمل الرسم البياني الآتي الذي يمثل عناصر عملية الاتصال:





3. اختر الإجابة الصحيحة وضعها في مكانها المناسب:

(التمييز - التشويش - المرسل - المستقبل- فك الرموز)

- أ. أي عامل يتدخل في عملية الاتصال وينتج عنه تقليل فاعلية الاتصال أو تعطيله أو اعاقته للرسالة ..
- ب. هو عملية تفسير محتويات الرسالة (الفاظ - صور - كلمات) أو حركات لها معنى ..
- ج. هو عملية تحويل الأفكار أو المشاعر من خلال وسيلة اتصال إلى ألفاظ أو كلمات أو صور أو حركات لها معنى من قبل المستقبل ..
- د. هو الذي يختار نوع الرسالة ووسيلة الاتصال ويقوم بتحديد رموز الرسالة (عملية التمييز) ..
- هـ. هو من يتلقى الرسالة ويقوم بفك رموزها وفهم محتواها والإحاطة بمعناها ..



أهداف عملية الاتصال Objectives of Communication Process

لماذا يتصل مدير المبيعات مع المدير العام؟ لماذا يتصل عامل في قسم الإنتاج مع مديره؟ ولماذا يتصل مدير التسويق مع مدير المبيعات؟

برأيك هل تختلف أهداف الاتصال في المنظمات وفقاً لنوعها أو حجمها أو طبيعة عملها؟
تهدف عملية الاتصال في أية منظمة مهما كان نوعها وحجمها وطبيعة عملها إلى ما يلي:

1. تسهيل عملية اتخاذ القرار على المستويات كافة.
2. تمكين المروءسين من التعرف على الأهداف والغايات التي يُطلب من التنظيم تحقيقها، إضافة إلى المسؤوليات التي يُوكل للعاملين القيام بها، والصلاحيات الممنوحة لهم في سبيل تحقيقها.
3. التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعيقات التي تواجه التنفيذ، وموافق المروءسين من هذه المعيقات وسبل علاجها.

بعض الأهداف عند الاتصال بالمروءسين:

- تعريفهم للأهداف والسياسات والبرامج والخطط قيد التنفيذ.
- توضيح المسؤوليات الموكلة إليهم والصلاحيات الممنوحة.
- نقل التعليمات والأوامر إليهم وتوضيحها.
- توجيه العاملين وإثارة دافعيتهم للعمل.
- المدح والمكافأة.
- الاعتراف بهم أفراداً وإقامة الثقة والاحترام المتبادل.
- تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضا في العمل.
- تغيير اتجاهات الأفراد وارائهم نحو العمل لإقناعهم بأهمية التغييرات.

بعض الأهداف عند الاتصال بالرؤساء:

- الاستفسار بهدف الحصول على توضيح الأوامر والتعليمات التي صدرت عنهم.
- طلب مساعدتهم في حل المشاكل.
- تزويدهم بإجابات عن طلباتهم.
- توضيح مستويات الإنجاز ومعدلاته، لكي يتم تقييم الأداء.
- تزويدهم بالأفكار والاقتراحات لتحسين العمل.

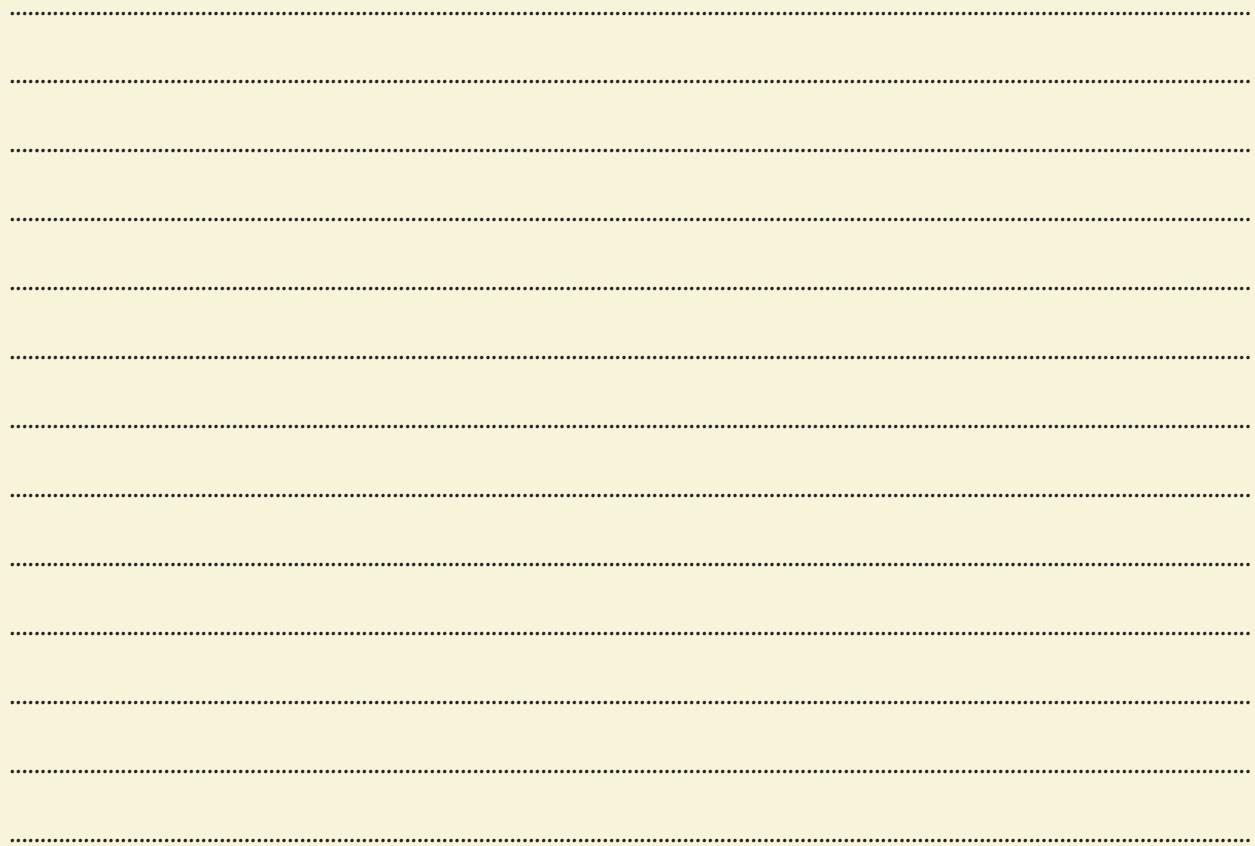


بعض الأهداف عند الاتصال بنظراء (زملاه) العمل من المستوى الوظيفي نفسه:

- تبادل المعلومات بين وحدات المستوى التنظيمي الواحد التي تساعده على تحقيق التكامل لإنجاز الأعمال والتنسيق فيما بينها.
 - مشاركتهم في الأفكار من أجل تحسين العمل.
 - تزويدهم بالمساعدة التي قد يحتاجونها، مما يدعم صلات التعاون بينهم.
 - الاعتراف بهم أفراداً، وخلق مناخ ملائم لتأكيد روح الفريق وروح الجماعة والانتماء للمنظمة.

نشاط (4-2): العلاقة بين عملية اتخاذ القرار وعملية الاتصال

من خلال مجموعات العمل، نقاش زملاءك في العلاقة بين عملية اتخاذ القرار وعملية الاتصال داخل المنظمات.





1. املأ الجدول بما يناسبه من الجمل الآتية:

- تعريفهم الأهداف والسياسات والبرامج والخطط قيد التنفيذ.
- توضيح المسؤوليات الموكولة إليهم والصلاحيات الممنوحة.
- نقل التعليمات والأوامر إليهم وتوضيحتها.
- الاستفسار بهدف الحصول على توضيح الأوامر والتعليمات التي صدرت عنهم.
- طلب مساعدتهم في حل المشاكل.
- تزويدهم بإجابات على طلباتهم.
- تبادل المعلومات بين وحدات المستوى التنظيمي الواحد التي تساعده على تحقيق التكامل لإنجاز الأعمال والتنسيق فيما بينهم.
- مشاركتهم في الأفكار من أجل تحسين العمل.
- تزويدهم بالمساعدة التي قد يحتاجونها، مما يدعم صلات التعاون بينهم .

بعض الأهداف عند الاتصال بالنظراء (الزملاء) العمل من المستوى الوظيفي نفسه	بعض الأهداف عند الاتصال بالرؤساء	بعض الأهداف عند الاتصال بالمروءوسين



أشكال الاتصال Forms of Communication

كيف تتصل الوحدات الإدارية بعضها مع بعض؟
ما الغاية من اتصال وحدة معينة مع وحدة أخرى؟
يمكن تقسيم الاتصال بشكل عام في المنظمات إلى:

1. الاتصال الرسمي.
2. الاتصال غير الرسمي.



الشكل (4-2) أشكال الاتصال

الاتصال الرسمي



تعريف الاتصال الرسمي:

وهي الاتصالات التي تحصل من خلال خطوط السلطة الرسمية المعتمدة بوجب اللوائح والقرارات المكتوبة.

وقد تكون الاتصالات داخلية (داخل المنظمة) أو خارجية (مع منظمات أخرى) وهي بصفة عامة تقسم إلى أربعة أشكال على النحو الآتي:

1. الاتصال النازل

وهي الاتصالات التي تتجه من أعلى إلى أسفل، أي من الرؤساء إلى المروءسين - انظر الشكل (5-2) - وفيها يتم تدفق المعلومات من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

نشاط (5-2): أمثلة على الاتصال النازل

أعط الأمثلة على توجيهات أو تعليمات معينة تم إصدارها من وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي إلى المدرسة، ثم إلى الطلبة عبر ما يسمى بالاتصال النازل.



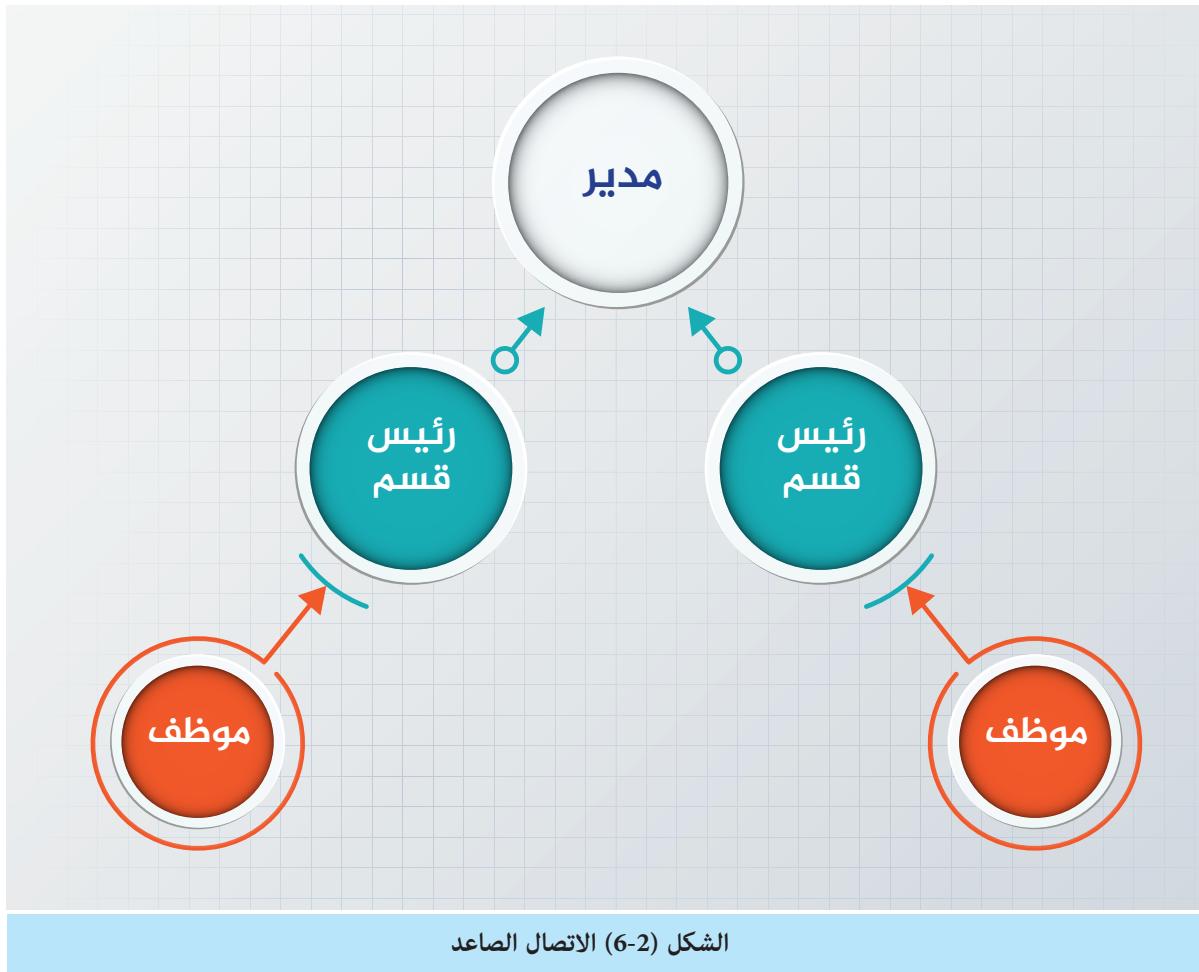
من عيوب هذا النوع من الاتصالات أنه في كثير من قنواته يتم بعيداً عن العلاقات الإنسانية مما يخلق عزلة القيادة عن المرؤوسين وعدم المرونة، وغالباً ما يحدث تحريف للمعلومات التي تناسب من أعلى إلى أسفل، ولهذا يجب دائماً متابعة هذه التوجيهات والتعليمات والحصول على ردود فعل معينة على شكل تغذية راجعة للتأكد من وصول هذه التعليمات وفهمها بشكل صحيح؛ كما يجب على المدير عندما يصدر التوجيهات أن يتلوخى الدقة والوضوح في التعليمات ليتجنب المرؤوسين الارتباك والحيرة في محاولة معرفة ما يقصد من تعليمات. وكذلك من واجب الرؤساء تهيئة المرؤوسين نفسياً لتقبل التوجيهات بحيث لا يُفاجئون بأية تغييرات، ومن المناسب أن يتصل المديرون بالمؤوسسين لسماع وجهات نظرهم وإشراكهم في التفكير بما يجب عمله لتحسين الأداء والإنتاجية، حيث أثبتت الدراسات أن المشاركة في اتخاذ القرارات تقلل مقاومة المعنيين بها، وتزيد من حماسهم لتنفيذها.

وإليك بعض قنوات الاتصال النازل:

1. المذكرات الداخلية.
2. الاجتماعات.
3. صحيفة المنظمة.
4. لوحات الإعلانات الداخلية.
5. الملصقات.
6. الاتصالات الهاتفية.
7. تسجيلات الفيديو.
8. حدث موجه لكل الموظفين.
9. الرسائل الموجهة إلى الموظفين.
10. المقابلات.

2. الاتصال الصاعد

وهي الاتصالات التي تتجه من أسفل إلى أعلى، أي من المروءسين إلى الرؤساء - انظر إلى الشكل (6-2) - وفيها يتم تدفق المعلومات والتقارير من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا في المنظمة.



ومن عيوب هذا النوع من الاتصال أنه كثيراً ما يتم خلاله نقل المعلومات التي تنسجم مع توقعات المديرين لمحاولة إرضائهم وكسب ودهم.

وإليك بعض قنوات الاتصال الصاعد:

1. شكاوى
2. تقارير
3. اقتراحات
4. اجتماعات
5. حفلات
6. اتصالات هاتفية



3. الاتصال الأفقي

هو تبادل المعلومات بين الأفراد الذين هم من المستوى الإداري نفسه أو الوحدات الإدارية نفسها في المنظمة، ومثال ذلك اتصال مدير الإنتاج بمدير التسويق أو اتصال موظفي التسويق بعضهم ببعض، انظر الشكل (7-2).



وفيما يلي بعض قنوات الاتصال الأفقي:

- | | |
|-----------------------|---------------|
| 4. الاتصالات الهاتفية | 1. الاجتماعات |
| 5. المذكرات | 2. الناقشات |
| 6. التقارير | 3. الرسائل |

نشاط (6-2): قنوات الاتصال

تعد الاجتماعات مثلاً على مختلف قنوات الاتصال. ناقش في مجموعة العمل مختلف الأمثلة المشتركة كالرسائل والاتصالات الهاتفية وغيرها، موضحاً من خلال مواقف إدارية كيف تكون اتصالاً صاعداً في مواقف معينة، وكيف تكون اتصالاً نازلاً في مواقف أخرى، وهكذا.

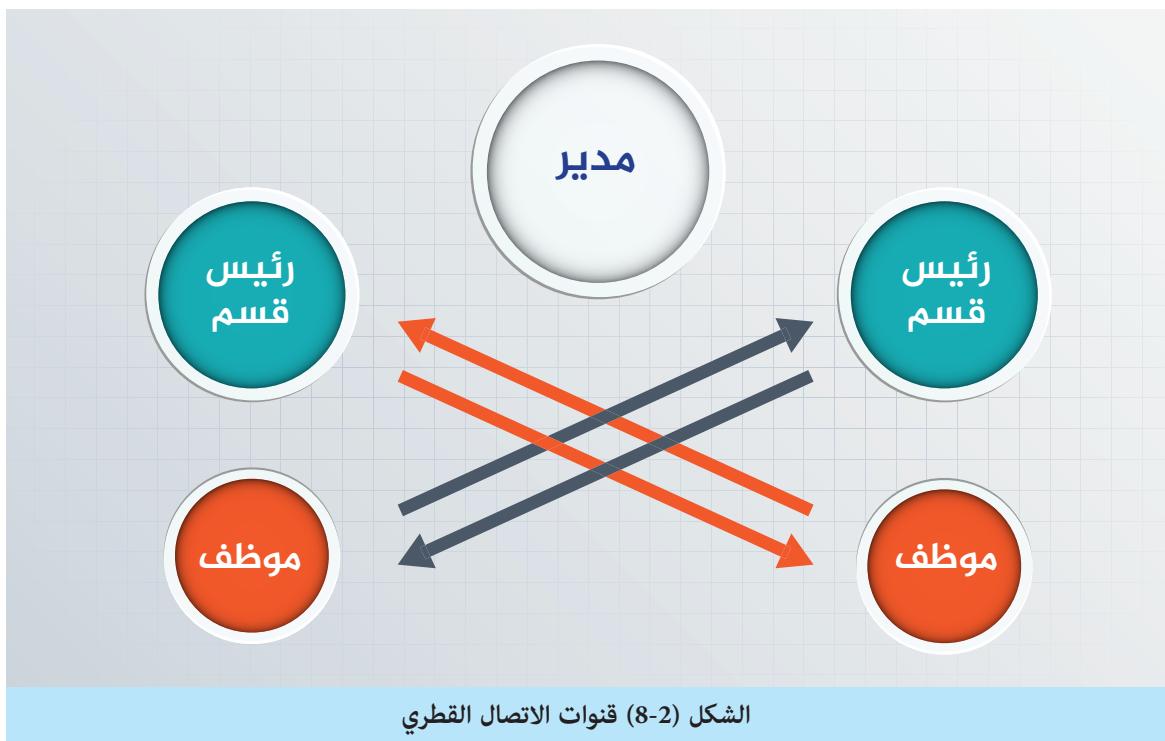
اعرض ما توصلت إليه مجموعتك أمام الطلبة للمناقشة.



4. الاتصالات القطرية

هي تبادل المعلومات بين الأفراد في مستويات تنظيمية متنوعة، وليس بينهم علاقة تنظيمية مباشرة بالضرورة في مجال تقديم التقارير أو توجيه التعليمات والأوامر، أي الاتصال بين فرد في مستوى إداري معين مع فرد آخر في مستوى إداري أعلى أو أدنى في دائرة أو قسم آخر.

ويستخدم هذا النوع من الاتصالات لتسريع تدفق المعلومات، وتحسين فهمها، وتنسيق الجهد من أجل تحقيق أهداف المنظمة. ومثال ذلك أن يتصل رئيس قسم الدائرة المالية بمدير الإنتاج في المنظمة، أو أن يتصل مندوب المبيعات في قسم التسويق برئيس قسم المعلوماتية في المنظمة نفسها، انظر الشكل (2-8).



نشاط (7-2): أشكال الاتصال

في مجموعة العمل انظر الشكل أدناه وحدد شكل الاتصال الذي تمثله الخطوط الآتية:
الخط المتصل — النظراً، الخط المتقطع ---- الصاعد، الخط المنقط ... النازل، الخط المتعرج ~~ القطري:



الاتصال غير الرسمي **Informal Communication**

مما تم دراسته سابقاً في أنواع التنظيم، تعلمت أنه لابد من أن يتناقل العاملون أخباراً ومعلومات وتساؤلات تتعلق بظروف عملهم مع بعضهم البعض أو مع أشخاص من المحيط الخارجي، دون أن يخضع هذا التداول إلى تنظيم رسمي أو ضوابط معينة، فقد تنتشر من أعلى إلى أسفل، ومن أسفل إلى أعلى وأفقياً دون حواجز. ومن الأمثلة على الاتصال غير الرسمي تبادل المعلومات في حفلات العشاء غير الرسمية والزيارات الاجتماعية وغيرها.

تعريف الاتصال غير الرسمي

"هي الاتصالات التي تنشأ بوسائل غير رسمية ولا تتضمنها اللوائح والإجراءات الرسمية، وإنما تحددها الصلات الشخصية والعلاقات الاجتماعية والاحتاجات النفسية لدى الأفراد".

هل تعتقد أن للاتصالات غير الرسمية أهمية داخل المنظمات؟

يمتاز هذا النوع من الاتصالات بسرعته قياساً بالاتصالات الرسمية، وقد أشارت بعض البحوث إلى أنه يختصر أكثر من 75 % من الوقت في نقل المعلومات، وهو يقدم معلومات أوفر وأكثر تفصيلاً من الاتصال الرسمي.
ويعزز هذا النوع الاتصالات الرسمية إذا ما اتفق معها في الأهداف.

وفي حالات أخرى قد تحدث فجوة بين الاتصالات الرسمية وغير الرسمية، إذ قد تكون هذه المعلومات غير دقيقة أو مجرد إشاعات مما يعيق مصالح العمل، ويؤخر الوصول إلى الأهداف، ويصيب الأفراد بالإحباط، لذا تحاول كثير من المنظمات التقليل من فرص الاتصال غير الرسمي، وتحاول أن توصل المعلومات الدقيقة لكل موظف حتى تخلص من الإشاعات.

ومع ذلك فالاتصالات غير الرسمية تهدف إلى تحقيق عدة أغراض من أهمها:

1. إشباع حاجات الأفراد الاجتماعية كحاجة الفرد لبناء علاقه مع الآخرين والمساهمه في تقويه علاقه الرؤساء والأفراد بعضهم ببعض.
2. التغلب على مشاكل الملل والضجر.
3. محاولة التأثير في سلوك الآخرين وتذليل بعض العقبات التي تعترض المنظمة.
4. تعد مصدراً للمعلومات المتعلقة بالعمل، التي لا توفرها الاتصالات الرسمية.



ومن هنا تستطيع أن ترى أن الاتصال الرسمي وغير الرسمي يسهم في تقوية العلاقات وتسهيل التعامل بين إدارة المنظمة والعاملين، وتطوير قدراتهم وتقديرهم، كما يسهم في مد الجسور مع الجهات الخارجية من العملاء والمساهمين والمنظمات الأخرى، مما يساعد في زيادة فاعلية الأداء الإداري والاستثمار الأفضل للموارد وكفاءتهم، كما تلعب هذه الاتصالات دوراً مهماً في التسويق والتعاون وتبادل الخبرات.

نشاط (8-2): أمثلة على الاتصال غير الرسمي

1. أعط أمثلة على الاتصال غير الرسمي من واقع بيئتك المدرسية.

.....
.....
.....

2. يقال إن من أفضل أنواع الاتصالات غير الرسمية، ذلك المعروف باسم شجرة الدولي ابحث أنت وزملاؤك في مجموعة العمل في أي مصدر من مصادر المعلومات المتوافرة لديك عن الآتي:

أ. سبب تسميتها بهذا الإسم؟

.....

ب. هل يمكن تجنبها، أو استبعادها من قبل المديرين؟

.....

ج. ما مدى أهميتها للمنظمة؟

.....

د. قارن بين ما توصلتم اليه وما توصلت اليه مجموعات العمل الأخرى؟

.....

أسئلة الدرس



1. عرف كل مما يأتي:

أ. الاتصال الرسمي:

.....

ب. الاتصال غير الرسمي:

.....

2. فيما يأتي قائمتان تتضمن الأولى أشكال الاتصالات الرسمية أما القائمة الثانية فتتضمن قنوات للاتصال، صل من القائمة الأولى ما يناسبها في القائمة الثانية:

قنوات الاتصال	أشكال الاتصال
الملصقات	الاتصال النازل
اقتراحات	الاتصال الصاعد
مذكرات	الاتصال الافقى
تقارير	الاتصال القطري
لوحة الإعلانات الداخلية	
شكاوى	
اتصالات هاتفية	
اجتماعات	
نقاشات	



3. (إن الاتصالات التي تنشأ بالعلاقات الشخصية والاجتماعية داخل المنظمة ولا تخضع للوائح والإجراءات الرسمية، تساعد في تحقيق أهداف المنظمة) ما رأيك في العبارة السابقة، وهل للاتصالات غير الرسمية أهداف، فما هي؟

4. اختر الإجابة الصحيحة وضعها في مكانها المناسب:

(الاتصال النازل - الاتصال الصاعد - الاتصال الافقى - الاتصال القطري)

- أ. هي الاتصالات التي تتجه من أعلى إلى أسفل، أي من الرؤساء إلى المرؤوسين
- ب. هي الاتصالات التي تتجه من أسفل إلى أعلى ، أي من المرؤوسين إلى الرؤساء
- ج. هو تبادل المعلومات بين الأفراد الذين هم من المستوى الإداري نفسه أو الوحدات الإدارية مع وحدات إدارية نفسها
- د. هي تبادل المعلومات بين الأفراد في مستويات إدارية متنوعة وليس بينهم علاقة تنظيمية

5 . علل/ تحاول كثير من المنظمات التقليل من فرص الاتصال غير الرسمي.

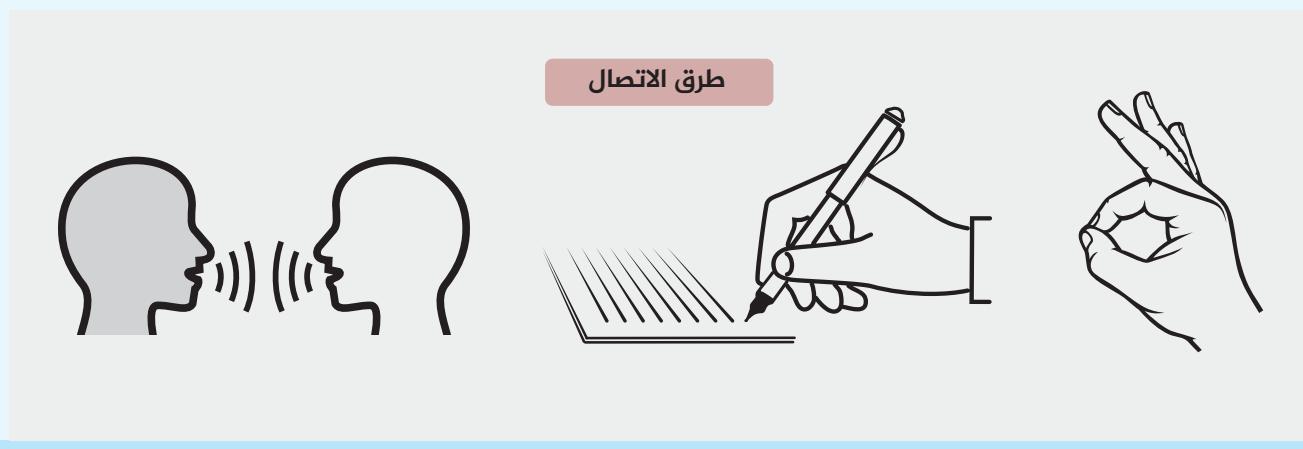


طرق الاتصال

Methods of communication

ما طرق الاتصال؟ هل يمكن اعتبار طريقة معينة من طرق الاتصال أفضل من الطرق الأخرى؟
هل تصلح طريقة معينة من طرق الاتصال في جميع المواقف والظروف؟

لستنتاج الإجابة عن هذه الأسئلة من خلال عرضنا لطرق الاتصال، حيث يوجد أكثر من طريقة يمكن استخدامها لتسهيل عملية الاتصال، و اختيار إحدى هذه الطرق دون غيرها يعتمد على طبيعة المرسل وطبيعة المستقبل وطبيعة الموقف، وبشكل عام فإنه يمكن التمييز بين الطرق الآتية كما يوضحها الشكل (2 - 9).



الشكل (9-2) يوضح بعض طرق الاتصال

الاتصال الكتابي

يُعبر عن الاتصال الكتابي بالاتصال (غير الشخصي)، ويعتمد على الكلمات والألفاظ اللغوية المكتوبة، حيث لا يتم فيه مقابلة المستقبل وجهاً لوجه أو صوتاً لصوت. وهو على جانب كبير من الأهمية في الأعمال الإدارية على اختلافها؛ فالتقارير والمذكرات والأوامر الإدارية والشكاوى والاقتراحات وغيرها يجب أن تكون مكتوبة حتى يتمكن المستقبل من دراستها بامان وتفكر، ثم يقوم بحفظها ليتسنى الرجوع إليها عند الحاجة، وكذلك يوفر الاتصال الكتابي إمكانية التفكير بحرية، وإتاحة الوقت لصياغة الرسالة بشكل نهائى بعد القيام بعملية التصحيح الممكنة، كما يمكن إيصالها إلى أكبر عدد من العاملين في التنظيم بسرعة ويسراً، وهي أقل عرضة للتحريف والتشويه، وتناسب المعلومات الفنية المعقدة، كما أن الموضوعات التي تنتهي على الكثير من الأرقام وعلى بيانات تفصيلية لا يمكن إيصالها بفاعلية إلا عن طريق الكتابة.

ومن عيوب الاتصال الكتابي أنه لا يوفر في العادة فرصة سريعة للتغذية الراجعة بين المرسل والمستقبل، كما أنه يستغرق وقتاً طويلاً لمعرفة فيما إذا كانت الرسائل قد استلمت وتم فهمها وإدراكتها، كما أنه ليس كل المديرين ماهرين وقدرين على صياغة الاتصالات الكتابية بشكل جيد، وفي هذه الحالة تكون الرسالة غير واضحة، وتكون ضعيفة بسبب عدم كفاءة محرريها. غالباً ما تخلق الرسائل المكتوبة كميات هائلة من الورق المتراكم، وأحياناً قد لا يعطي المستقبل الاهتمام الكافي للاتصالات غير الشخصية، إذ ان الاتصالات المهمة تختلط مع غير المهمة، ويمكن أن ينظر إليها على أنها ليست عاجلة، لذلك يستحسن عدم استخدام الوسائل غير الشخصية إذا كانت الرسائل عاجلة، وبحاجة إلى عناء المستقبل السريعة.

الاتصال الشفهي

ويشار إليه غالباً (بالاتصال اللفظي أو الشخصي)، وهو يتم عادة بين المرسل والمستقبل، إما وجهاً لوجه أو من خلال الاجتماعات أو إلقاء الخطاب أمام جمهور.

وهو الاتصال الذي يتم من خلال استخدام اللغة المنطقية (الكلام) في توصيل الرسالة أو المعلومات إلى المستقبل. ومتاز الاتصالات الشفهية عادة بالبساطة والوضوح، وبأنها تعطي ردود فعل مباشرة وتبادلاً سريعاً للأفكار بحيث يسهل فهمها وتعديلها، كما أنها تخلق جواً من الألفة والصداقه وروح التعاون في العمل، كما متاز أيضاً بالسرعة مقارنة مع الاتصال الكتابي، فقد بينت إحدى الدراسات أن 75% من التعليمات والمهام التي يصدرها الرؤساء تتم بشكل شفهي، وأن المديرين يفضلون الاتصالات الهاتفية والاجتماعات على غيرها من طرق الاتصال الأخرى، خاصة إذا كانت الأمور عاجلة أو تتطلب التفاهم بين المرسل والمستقبل حول العديد من القضايا، إلا أن عيوب هذه الطريقة من الاتصال تكمن أحياناً في عدم الدقة وعدم قدرة بعضهم على الاتصال الشفهي، وربما تفقد الرسائل جزءاً من محتواها بعد صدورها مباشرة، كما أنها في بعض الأحيان قد تؤدي إلى ضياع الوقت وارتفاع في التكلفة كما يلاحظ في اجتماعات اللجان.

وقد تؤدي الاتصالات الشفهية إلى سوء فهم المستقبل لأقوال المرسل مما يؤدي إلى أخطاء غالبة الثمن. فكر، ثم شارك زميلك بإعطاء أمثلة تطبيقية على مزايا الاتصال اللفظي وعيوبه. ولمزيد من التوضيح اطلع على الجدول الذي يلخص مزايا الاتصال الكتابي والشفهي وعيوبهما.



جدول (1-2): مزايا الاتصال الكتابي والشفهي وعيوبهما

مزايا الاتصال الكتابي	عيوب الاتصال الكتابي
<ul style="list-style-type: none"> • يتميز بأنه ذو سلطة. • يمكن حفظه في سجل أو ملف. • وسيلة اتصال ممتازة لتوضيح المعلومات المعقدة. • وسيلة مهمة لمساعدة الذاكرة. • تبقى الرسالة كما هي ولا تتغير صيغتها عند انتقالها من شخص إلى آخر. 	<ul style="list-style-type: none"> • رسمي إلى حد كبير. • لا يوجد استجابة فورية له. • يخاطب حاسة واحدة فقط (العين). • قد يسيء المستقبل فهمه. • درجة سريته ضعيفة. • يحتاج إلى وقت من حيث الإرسال.
مزايا الاتصال الشفهي	عيوب الاتصال الشفهي
<ul style="list-style-type: none"> • سريع الإرسال والاستقبال. • مرن. • يسمح للشخص بالاستفسار والاستيضاح عن الأمور مباشرة. • يمكن إعادةه حتى يتم الفهم. • سهل الاستعمال لمناقشة الأمور الحساسة. • تسير في اتجاهين. • يستقبل بأكثر من حاسة مثل السمع والبصر. 	<ul style="list-style-type: none"> • يمكن أن يُنسى. • إذا انتقل من شخص إلى آخر يطرأ عليه تغيير أو تشويه. • عدم الدقة وسوء الفهم. • ضياع في الوقت وارتفاع في التكلفة كما يلاحظ في اجتماعات اللجان.

نشاط (9-2): طرق الاتصال

ضمن مجموعة العمل، اختر طريقة الاتصال المناسبة (الاتصال الكتابي، الاتصال الشفهي) لكل من المواقف الإدارية الآتية مبرراً إجابتك:

1. يرغب المدير العام في إحدى المنظمات بعقد اجتماع مع مديرى الدوائر ورؤساء الأقسام مرة كل أسبوعين.

.....

2. يرغب مدير الدائرة المالية في الحصول على تسهيلات بنكية من المدير العام لبنك الصادرات.

.....

3. يرغب مدير إدارة الأفراد في دعوة جميع العاملين لحفل عشاء في أحد الفنادق.

.....

4. ترغب إحدى السكرتيرات في الحصول على مغادرة استثنائية لمرافقه والدتها إلى المستشفى.

.....

5. يرغب أحد العاملين في تقديم بعض الاقتراحات لمديره المباشر.

.....

6. بينما كان مديرك في اجتماع في دولة أخرى، اتصل بك أحد العملاء طالباً تحديد موعد مقابلة المدير للأهمية، وطلب العميل جواباً قاطعاً خلال 24 ساعة.

قارن ما توصلت إليه مع مجموعات العمل الأخرى.

الاتصال غير اللفظي



الشكل (10-2) يمثل اتصال غير لفظي

ما التعبير التي تحملها كل من الصورتين؟

تعني بالاتصال غير اللفظي المشاركة بمعلومات من غير استخدام كلمات لنقل الأفكار ويتم الاتصال غير اللفظي عادة باستخدام إيماءات (تعابير غير لفظية، نبرات الصوت، استعمال الوجه ولغة العيون وحركة الجسد)، وفيه تتم المشاركة بين المرسل والمستقبل في المعلومات من غير استخدام كلمات لنقل الأفكار.

ومن مميزات الاتصال غير اللفظي أنه يوفر سرعة في الاتصال والتفاعل مع فرصة فورية للتغذية الراجعة، كما أنه غير مكلف مقارنة مع غيره، ويقدم الفرصة للمرسل والمستقبل ليتعرف بعضهم على بعض بشكل مباشر، وخاصة الجوانب الشخصية التي لا يستطيع نقلها الاتصال الكتابي مثلًا.

أعط أمثلة من حياتك الواقعية لواقف كانت فيها حركات الجسم أو تعبير الوجه معبرة تماماً عن الكلام. أدع هذه الحركات أمام زملائك.

هل تعتقد أن على المديرين ضرورة الانتباه والحذر عند الاتصال غير اللفظي؟

1. لغة الإشارة

وت تكون من الإشارات التي يستخدمها الإنسان في التفاهم مع الآخرين، سواءً أكانت هذه الإشارات بسيطة أم مركبة مما يصدره من حركات تعبيرية عن طريق اليد، والوجه، والعين، حيث ينقد من خلال هذه الحركات الكثير من المعاني والمعلومات، فحركة الرأس إلى الأعلى تعبر عن عدم الموافقة، بينما حركته إلى الأسفل تعبر عن الموافقة أو الإجابة بنعم وهكذا.

2. لغة الفعل



ت تكون لغة الفعل من حركات الجسم أو الأفعال التي لم يقصد منها بالتحديد استبدال الكلمات، ولكن تفسير المعنى، فمثلاً وجود طالب يمشي ذهاباً وإياباً بالقرب من مكتب أحد المدرسين، يدل على أنه يرغب في الحديث معه على انفراد، وهكذا. فكر ثم شارك زميلك في تقديم أمثلة أخرى.

3. لغة الموضوع أو لغة الأشياء

ويقصد بها كل ما يستخدمه المرسل من غير الإشارة أو الفعل أو اللغة للتعبير عما يريد إرساله من مشاعر أو أحاسيس أو أفكار إلى المستقبل، فمثلاً قد يدل أثاث المكتب وحجمه وموقعه على أهمية شاغل المكتب في المنظمة، كذلك تدل ملابس الشخص على منزلته الاجتماعية وهكذا. أعط أمثلة أخرى.

نشاط (10-2): إيماءات الرأس والجسد

حاول أنت وزميلك أن تحدد حركة معينة بالجسد أو الرأس والعيون أو جميعها معًا توضح الحالات الآتية:

1. إيماءة تعبّر عن التشجيع وأن ما يحدث هو رائع.
2. إيماءة تعبّر عن أنك توافق الفرد الذي تسمعه.
3. إيماءة تشير إلى الاعتراض والرفض.
4. إيماءة تشير إلى أن ما سيحدث مستحيل.



1. قارن بين كل من الاتصال الكتابي والاتصال الشفهي من حيث المزايا والعيوب:

الاتصال الكتابي	الاتصال الشفهي	وجه المقارنة
		المزايا
		العيوب

2. إختر الإجابة الصحيحة من بين الإجابات التالية:

أ. هو أحد طرق الاتصال الذي يتم من خلال الإيماءات كحركات الجسم وتعابير الوجه ولغة العيون:

- الاتصال الشفهي.
- الاتصال الكتابي.
- الاتصال غير اللفظي.
- الاتصال الإلكتروني.





3. أنت مدير مؤسسة إنتاجية، وصلتك طلبية عاجلة، ويجب أن تمرر التفاصيل إلى مدير الإنتاج الموجود في البنية المجاورة:

أ. برأيك ما الطريقة المناسبة التي يمكنك إيصال المعلومات بها إلى مدير الإنتاج؟

.....
.....

ب. أية وسيلة من وسائل الاتصال ستختار في مثل هذه الحالة؟ ببرر إجابتك.

.....
.....

ج. ماذا يمكن أن يحدث لو أن المعلومات لم تصل بالسرعة والدقة المطلوبتين؟

.....
.....





فاعلية عملية الاتصال Effectiveness of Communication

هل تعتقد أن على المديرين زيادة فاعلية اتصالاتهم في المنظمة؟ كيف؟ وماذا؟ ما المسؤولية التي يجب أن يقوم بها المدير عند محاولة الاتصال مع المرؤوسين؟ برأيك هل تعتمد فاعلية الاتصال في المنظمة على المدير فقط؟ هل يمكننا الاهتمام بأحد عناصر العملية الاتصالية دون العناصر الأخرى لتحقيق النتائج المرجوة من الاتصال؟

تعريف فاعلية الاتصال:

"هو إيصال الرسالة بأقل وقت وأقل جهد كما أرادها مرسليها".

لكي تتم عملية الاتصال بشكل فاعل وتوهي النتائج الإيجابية فإن على المرسل والمستقبل القيام بالمسؤوليات الآتية:

مسؤوليات المرسل

يعد المرسل من أهم العوامل المؤثرة في نجاح أية عملية اتصالية، وللوصول إلى تحقيق الأهداف على المرسل القيام بما يلي:

1. التأكد من غرض الاتصال

يجب أن لا يُترك الاتصال الفعال محض الصدفة، وإنما يجب التخطيط الجيد له قبل البدء بعملية الاتصال. احصل على نصيحة الآخرين في تخطيط الاتصال عندما يكون لذلك قيمة. اسأل نفسك دائمًا ما الهدف الذي أريد تحقيقه من الاتصال؟ فإذا تم تحديد هذا الهدف، فإن الاتصال يمكن تصميمه بشكل صحيح.

2. معرفة المستقبل وطبيعة شخصيته

إن تحديد من هو المستقبل يجنبنا إزعاج آخرين غير مقصودين بالرسالة، ويوفر الوقت والجهد للمرسل، وإن معرفة طبيعة المستقبل وشخصيته يمكننا من صياغة الرسالة وتركيزها بالشكل الذي يناسب درجة استيعابه واهتمامه ومستوى إدراكه وتلبية احتياجاته.

3. صياغة الرسالة بشكل مناسب

لابد أن يقوم المرسل بصياغة الرسالة جيداً، ويضمنها عنصر التشويق الذي يخاطب إدراك المستقبل، ويضمن قوة تفاعله. ومن أهم خصائص الرسالة الجيدة التي يوضحها الشكل (10-2) ما يلي:



الوضوح: يجب أن تكون أهداف الرسالة واضحة حتى يتتجنب المرسل التباس الفهم على المستقبل.

الدقة: إن الدقة شيء أساسى عند إعداد الرسالة، لذا قم بتحديد المطلوب بطريقة صحيحة ولغة سليمة ولا تلجأ إلى التخمينات.

التأثير: يجب أن تكون الرسالة قادرة على التأثير حتى تحفز المستقبل على الاستجابة لها.

البساطة والسهولة: الرسالة هي وسيلة لتحقيق الهدف، لذلك يجب أن لا تكون طويلة إلى درجة الإسهاب، أو مختصرة، حيث إن كليهما قد يؤدي إلى فقدان المعنى.

الاكتمال: يجب عليك التأكد أنك قمت بتغطية كل النقاط الأساسية المطلوبة لتحقيق الهدف من الرسالة، وتأكد من أنك قد أجبت عن المفاتيح الخمس الآتية لكل رسالة:

من؟ ماذا؟ لماذا؟ متى؟ كيف؟ وعلى سبيل المثال: إذا أردت أن ترسل رسالة أو مذكرة لـ مدیر الإنتاج لديك بما تم في المجتمع مع مزود ما للمنظمة، فأنت تحتاج إلى الإجابة عن الأسئلة السابقة من كان في الاجتماع؟ ماذا قالوا؟ لماذا قالوا ذلك؟ متى وكيف سيتم التسلیم؟ وهكذا...

4. اختيار الوسائل الأكثر ملاءمة

وتكون من الإشارات التي يستخدمها الإنسان في التفاهم مع الآخرين، سواءً أكانت هذه الإشارات بسيطة أم مركبة مما يصدره من حركات تعبيرية عن طريق اليد، والوجه، والعين، حيث ينقل من خلال هذه الحركات الكثير من المعاني والمعلومات، فحركة الرأس إلى الأعلى تعبر عن عدم الموافقة، بينما حركته إلى الأسفل تعبر عن الموافقة أو الإجابة بنعم وهذا.

إن اختيار الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة يعتمد جزئياً على محتوى الرسالة ومستقبل الرسالة ومكان المستقبل وببيئته والوقت الذي يتم اختياره لإرسال الرسالة، وكلما توافر عدد من الوسائل أمام المرسل ازدادت الفرصة أمامه لاستخدام الوسيلة المناسبة لرسالته التي تتناسب مع الهدف المقصود، ومع طبيعة المستقبل وخصائصه.

إن محتوى الرسالة قد يتطلب من المرسل القيام بزيارة شخصية بدلاً من استعمال مكالمة هاتفية أو إرسال رسالة.

أما المستقبل فقد يشترط استعمال وسيلة معينة للاتصال به، فإذا كان مثلاً يفضل استخدام وسيلة الاتصال المكتوبة لأنه يُعدُّها أكثر الوسائل كفاية لرغبته بالاحتفاظ بها لغايات مستقبلية، فيمكن استعمالها. وبشكل عام يمكن القول: إذا طلب المستقبل الاتصال به باستعمال وسيلة معينة من وسائل الاتصال، فعلى المرسل أن يستعمل تلك الوسيلة، كما أن مكان (موقع) المستقبل وببيئته قد تؤثر في اختيار وسيلة الاتصال، فعلى سبيل المثال: المكان الكثير الضوضاء قد لا يكون مناسباً للاتصال الشخصي، أي المحادثة وجهاً لوجه. والتنوع في استخدام الوسائل المتعددة يزيد من فرص مقابلة الفروق الفردية بين الأفراد المستقبليين، وهذا بالتأكيد يساعد على إنجاح عملية الاتصال.

5. اختيار الوقت المناسب للاتصال

إن حسن اختيار الوقت الملائم لطبيعة المستقبل وطبيعة الرسالة وهدفها يشكل عاملًا مهمًا في ضمان تأثيرها على المستقبل، وعلى سبيل المثال: فإن القيام باتصال طويل ومفصل قبل عشر دقائق من وقت الاجتماع لا يعد الوقت المناسب للاتصال.

6. استخدام التغذية الراجعة

وهي أن يقوم المرسل بمتابعة رسالته الاتصالية للتأكد من أن الهدف المرجو منها قد تحقق، وأمام المديرين عدة وسائل لتشجيع التغذية الراجعة من المرؤوسين مثل خلق البيئة المشجعة لذلك، فكلما زاد اتصال المدير وتفاعله مع مسؤولييه زاد حجم التغذية الراجعة التي يحصل عليها، وبإمكان المدير طرح مجموعة من الأسئلة بعد إنتهاء رسالته الاتصالية أو من خلال جولات المديرين في العمل وغيرها.

بمشاركة زملائك في مجموعة العمل، قم بإعداد استبانة تتضمن جميع وسائل الاتصال، وقم بتوزيعها على عينات من الطلبة في المدرسة لمعرفة آرائهم في الوسيلة الأكثر تفضيلاً لديهم للحصول على المعلومة، ثم باستخدام البرمجة المناسبة أعد رسمياً بيانياً يبين نتائج تحليل الاستبانة، واعرضه أمام زملائك.

مسؤوليات المستقبل

1. الإصغاء بفاعلية للمرسل يعد أحد أهم المبادئ التي تساعد على فاعلية الاتصال، لأن الإصغاء الجيد للمرسل يجعله يشعر بأهمية ما يقول، ويشجعه على المزيد من المشاركة والحديث والانفتاح، ومن غير الإصغاء لن يستطيع المستقبل أن يتفهم كلام المرسل أو يستجيب له، والإصغاء يتطلب الإدراك والفهم والتذير لما يقوله المرسل، فقد قال تعالى في ذلك:

﴿وَإِذَا قُرِئَ الْقُرْآنُ فَاسْتِمْعُوا لَهُ وَأَنْصِتُوا لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ﴾ [سورة الأعراف 204]

توجد بعض النصائح لممارسة الإصغاء الجيد، ومنها:

1. إيقاف الكلام عند بدء الطرف الآخر بالحديث.
2. محافظة المستمع على حركاته ومزاجه.
3. إعطاء المرسل الوقت الكافي للحديث دون مقاطعة.
4. توجيه بعض الأسئلة من المرسل للمستقبل بلطف عند الحاجة إلى مزيد من المعلومات أو الحقائق.
5. الإيحاء للمرسل بأنك راغب في الاستماع إليه.

2. أن يكون حساساً للمرسل متعاطفاً معه، محاولاً لهم شعوره بالإضافة إلى محتويات الرسالة.
3. تزويد المرسل بالتغذية الراجعة التي تدل على فهمك أو عدم فهمك للرسالة.

وعلى المستقبل أن يأخذ زمام المبادرة بتزويد المرسل بالتغذية الراجعة، لأن يطلب منه توضيحاً للرسالة عن طريق الأسئلة أو أن يعترف بفهمه ويقوم بإجراء اللازم.

مسألة للمناقشة (2 - 3)

ناقش زملائك في مقوله: "الاتصال والإصغاء تؤمنان" تبادل مع زملائك الأفكار لتأييد أو دحض هذا القول.
فكر أنت وزملائك في تحديد الفرق بين الاستماع والإصغاء.

أسئلة الدرس



1. عرف فاعلية الاتصال.

2. لكي تتم عملية الاتصال بشكل فعال ولكي تؤدي النتائج الإيجابية، فإن على المرسل والمستقبل القيام بمسؤوليات ضرورية. وضح ثلاثة من مسؤوليات كل من المرسل والمستقبل:

• مسؤوليات المرسل:

• مسؤوليات المستقبل:

3. علل كل مما يأتي:
أ. إن الاتصال الشخصي يُعد من أفضل أنواع الاتصال.

ب. يُعد إصغاء المستقبل واستماعه الجيدان من عوامل نجاح الاتصال.

4. هي أحد خصائص الرسالة الجيدة التي تفيد بأن لا تكون الرسالة طويلة لدرجة الإسهاب أو مختصرة، فكليهما يؤديان إلى فقدان المعنى:

.الوضوح.

.الدقة.

.التأثير.

.البساطة والسهولة.





معوقات الاتصال Obstacles to Communication



فكرة، ثم شارك زميلك بتفسير المقوله أعلاه، هل وجدت صعوبة في ذلك؟ برب إجابتك لماذا تنحرف عملية الاتصال بالأفراد أحياناً عن هدفها المنشود؟

هل تتذكر موقفاً حدث معك أو مع أحد معارفك لم يتم فهم الرسالة فيه كما أرادتها مرسليها؟ اترك المجال لزملائك لاستنتاج السبب الحقيقي لعدم فهم الرسالة.

تعريف معوقات الاتصال:

"هي العوامل أو المتغيرات التي تمنع أو تعيق عملية تبادل المعلومات أو الأفكار أو المشاعر أو تؤخر إرسالها واستقبالها، أو تحرّف أو تُشوّه معناها مما يؤدي إلى رفضها من المستقبل، أو فهمها بمعنى مختلف عما أراد مرسليها".



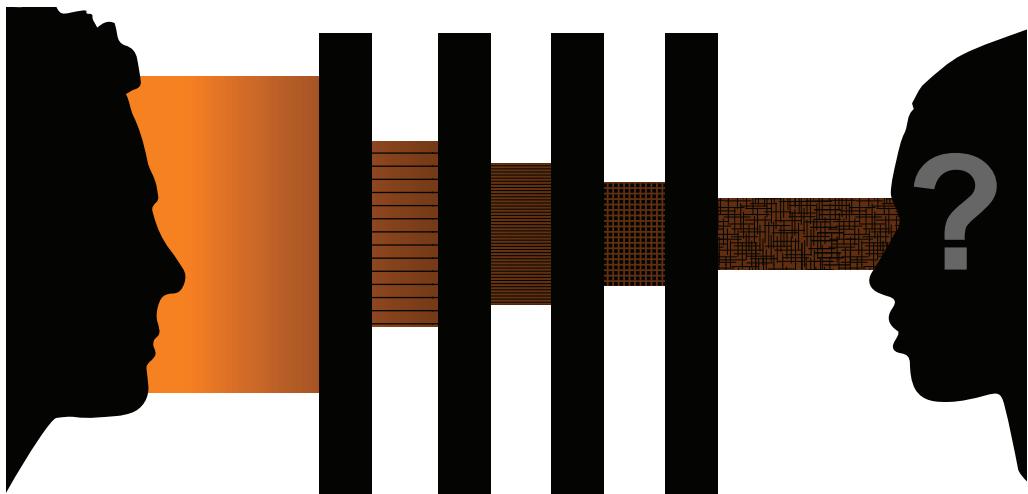
ويمكننا تصنيف معوقات الاتصال حسب عملية الاتصال إلى:

1. المعوقات بالنسبة للمرسل.
2. المعوقات بالنسبة للمستقبل.
3. المعوقات بالنسبة للرسالة.
4. المعوقات بالنسبة لوسيلة الاتصال.
5. التشويش.

• المعوقات بالنسبة للمرسل وتتضمن ما يلي:

1. عدم مخاطبة المستقبل بلغته، أي أن يستخدم المرسل كلمات أو حركات غير واضحة أو غير مفهومة في ثقافة الطرف المستقبل للرسالة، فعلى سبيل المثال قد يكون معنى تلويع أحد أصابع اليد له معنى مختلف من ثقافة إلى أخرى.
2. الحالة النفسية للمرسل التي تؤثر على شكل المعلومات، وحكمه على الآخرين (كأن يبدو على المتحدث علامات الفرح في موقف يتطلب الجدية).
3. سوء اختيار الرموز أو الكلمات بحيث يكون الكلمة أو العبارة أكثر من معنى مما يؤدي إلى إرباك المستقبل لعدم معرفته بهذه المعاني المتعددة الذي من شأنه أن يؤدي إلى سوء فهم الرسالة.
4. عدم الفصاحة في الكلام والكتابة - التلعثم أو نطق الكلمات بطريقة غير واضحة، وهنا نستذكر قصة موسى عليه السلام- عندما طلب من الله عز وجل أن يرسل معه أخاه هارون إلى فرعون وقومه لما يتميز به من فصاحة في القول وقوة حجة فقال تعالى: ﴿ قَالَ رَبِّ أُشْرَحْ لِي صَدْرِي ٦٥٠ وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي ٦٦٠ وَاحْلُلْ عُقْدَةً مِّنْ لِسَانِي ٦٧٠ يَفْقَهُوا قَوْلِي ٦٨٠ وَأَجْعَلْ لِي وَزِيرًا مِّنْ أَهْلِي ٦٩٠ هَرُونَ أَخِي ٧٠ أَشْدُدْ بِهَهْ أَزْرِي ٧١٠ وَأَشْرِكْهُ فِي أَمْرِي ٧٢٠ ﴾ [سورة طه].
5. عدم اختيار المرسل للوقت أو المكان المناسبين لإرسال الرسالة، حيث أن لعنصر الوقت أهمية حيوية في ضمان نجاح الإدارة في تحقيق وظائفها بكفاءة عالية، فالوقت من العوامل التي تؤدي إلى عرقلة عملية الاتصال أو فشلها أو في جعل الاتصال ضعيفاً أو قوياً؛ وكذلك فإن لعنصر الوقت أهمية في تقديم المعلومات، فاتخاذ القرارات على أساس سليم يتطلب توافر المعلومات في الوقت المناسب.

• المعوقات بالنسبة للمستقبل وتتضمن ما يلي:



الشكل (2-13) : المعوقات بالنسبة للمستقبل

1. عدم انتباه المستقبل، وذلك إما بتعاليه على المرسل بالإعراض عن الإصغاء أو الاستماع إلى الرسالة أو قراءتها أو مشاهدتها، أو أن يكون ذهنه مشغولاً بالتفكير بأشياء أخرى، فكثير من الأفراد يتظاهرون بالانتباه، لكن تفكيرهم بعيد كل البعد عن مجرى الحديث.
2. الفهم الخاطئ للمعنى بسبب تفاوت المستوى التعليمي أو الثقافي أو اللغوي، أو لاختلاف الإدراك بين الأفراد أو لسوء العلاقة بين المرسل والمستقبل أو لعدم وجود الثقة بينهما.
3. الحالة النفسية للمستقبل التي تؤثر على طريقة تفسيره للرسالة وفهمها.
4. تجاهل المستقبل للمعلومات التي تتعارض مع ما يعرف أو يعتقد أو نتيجة لتعامله مع كم هائل من الرسائل مما يؤدي إلى تعامله مع بعضها، وتتجاهل بعضها الآخر وإهماله.
5. الاستماع إلى ما نتوقع أن نسمعه، فكم مرة شاركتنا في محادثة ثم قمنا بمقاطعة المتكلم أثناء حديثه بحجة أنها نعرف تماماً ما الذي سيقوله؟ إذا فعلنا ذلك فإننا نكون قد خلقنا عائقاً بيننا وبين المرسل.
6. تسرُّع المستقبل في إصدار أحكامه، إذ يجب عند استماعنا إلى رسالة اتصال معينة ألا نجعل أذهاننا تنحاز ضدها لمجرد انطباع عابر، إن هذا الأمر مهم بالنسبة للمديرين، لأن أحكامهم ينتج عنها نوع القرار الذي يصدرونه بحق موظفيهم، وإن المدير لا يخسر شيئاً إذا استمع إلى الحديث الكامل الذي يدلي به أحد الموظفين.



• المعوقات بالنسبة للرسالة:

1. نقص المعلومات الواردة في الرسالة الاتصالية لأن يتصل شخص آخر ويحددان موعداً للجتماع في التاسعة صباحاً من اليوم التالي، وعندما تنتهي المحادثة يفترض كل منهما أن مكتبه هو مكان الاجتماع.
2. تحريف المعلومات بالإضافة أو بالحذف، وذلك للتأثير على متخذ القرار.
3. عدم الترابط بين الأفكار والمعاني الواردة في الرسالة، وسوء ترتيب الأفكار، و اختيار ألفاظ لا تمت إلى الموضوع بصلة كبيرة، مما ينتج عن هذه الأخطاء الكثير من الجهد والتكاليف التي يمكن الاستغناء عنها لو أن الرسالة أعدت أساساً في صيغة مناسبة.
4. الرقابة على محتوى الرسالة وحذف بعض أجزاء منها يؤدي إلى صعوبة فهم المقصود أو الغرض من عملية الاتصال وعملية الرقابة هذه موجودة في كل المنظمات.

• المعوقات بالنسبة لوسيلة الاتصال:

إن عدم مناسبة وسيلة الاتصال لمحظى الرسالة ولطبيعة الشخص المرسل إليه، تسبب في كثير من الأحيان فشل الاتصال، ومن أهم هذه المعوقات:

1. استخدام وسائل اتصال لا تتناسب مع طبيعة موضوع الرسالة، لأن يستخدم المرسل وسيلة الكتابة لتبلغ المستقبل أمراً ما، بينما كان الأمر يستدعي منه القيام بزيارة شخصية لتحقيق ذلك.
2. استخدام وسائل اتصال لا تتناسب مع طبيعة الجمهور المستهدف في الاتصال، لأن يستخدم البريد الإلكتروني للاتصال بموظفي لا يعرفون استخدام هذه الوسيلة، أو أن بعضهم لا يتواجد في مكتبه جهاز حاسوب.
3. استخدام وسائل اتصال لا تتناسب مع الوقت المتاح للاتصال الآخرين، لأن يتم الاتصال بموظفي في وقت يكونوا فيه خارج مكاتبهم.

نشاط (12-2): أسباب ضعف الاتصال

تعاني بعض المدارس من ضعف اتصالاتها مع منظمات المجتمع المحلي في مجموعة العمل، ابحث ثم حلل أسباب معوقات الاتصال لدى تلك المدارس، ثم اقترح أسلوبين على الأقل لمعالجة هذا الضعف، ببر اقتراحك.

.....
.....
.....
.....
.....



• التشويش

لقد درست أن التشويش يمكن أن يتم في أية خطوة من خطوات الاتصال، وأن أي عنصر من عناصر الاتصال السابق ذكرها قد يتضمن أو يتعرض لمجموعة من المعوقات التي تقلل من فاعلية الاتصال. والتشويش نوعان: التشويش على المعنى والتشويش المادي.

1. التشويش على المعنى

وهو الذي يطأ على الكلمات أو العبارات أو الجمل التي تتكون منها الرسالة الاتصالية، ويحصل هذا النوع من التشويش بأن يكون للكلمة أو العبارة أو الجملة أكثر من معنى، مما يؤدي -كما شرحنا سابقاً- إلى إرباك المستقبل لعدم معرفته بهذه المعاني المتعددة، ومن شأن ذلك أن يؤدي إلى سوء فهم بين المرسل والممستقبل. وبما أن التشويش على المعنى داخلي فإنه من الصعب معرفته أو التخلص منه.

2. التشويش المادي

الذي يطأ على الوسيلة بسبب مشاكل فنية مثل: التشويش الإلكتروني، صوت صفارة الإنذار، أو أزيز الطائرات، أو التأتأة أثناء الكلام، أو لم معين يصيب بعض الحواس في حالة الاتصال الذاتي، وينتج عن مثل هذا النوع من التشويش فقدان أجزاء من الرسالة الاتصالية أو كلها أو عدم وضوحها تماماً بالنسبة للم المستقبل، ومن السهل معرفة التشويش المادي والتخلص منه، فمثلاً يمكن التخلص من التشويش الإلكتروني بتغيير موجة البث أو إعادة بث الرسالة في أوقات متعددة وليس في وقت محدد، وفي حالة صفارات الإنذار نرفع أصواتنا أو نصمت حتى يزول الإزعاج ونعاود الحديث، وقد نعود إلى بداية الحديث لإعادته أو نؤجله، وفي حالة عدم وضوح الصورة نعيد طباعتها، وهكذا.

مسألة للمناقشة (2 - 4):

برأيك ما الفائدة التي تعود على المنظمة من إدراكتها ومعرفتها معوقات عملية الاتصال فيها؟
هل يُعد ارتفاع عدد المستويات الإدارية في المنظمة مُعوّقاً من معوقات الاتصال؟ برأيتك.

أسامي سعيد مدير الإنتاج في منظمة الازدهار اتصل هاتفياً بشركة الوفاق وهي الشركة التي تزود مؤسسته بالمواد الخام، وطلب التحدث إلى المدير العام فيها الذي كان في اجتماع حينها، وكانت سكرتيرته خارج المكتب، فترك أسامي رسالة لدى الموظف سامر -الذي حولت إليه المكالمة- لضرورة اتصال المدير به عند عودته، فقد نسي سامر إعلام سكرتيرة المدير العام بر رسالة أسامي.

وفي اليوم التالي عاود أسامي الاتصال مجدداً، وأعطى وصفاً للمواد الازمة والضرورية للمنظمة، إلا أن المدير العام لانشغلة بأمور أخرى لم يمرر الطلبيه للموظف المعنى هاني إلا بعد يومين من اتصال أسامي، واعتقد الموظف هاني أنه سيتذكر التفاصيل التي أخبره بها مديره فلم يدونها كتابياً، وبعد أيام وصلت الطلبيه إلى شركة أسامي لكنها ليست مطابقة تماماً لما هو مطلوب مما أدى إلى خسارة منظمة أسامي خسائر مالية كبيرة كان بالإمكان تفاديتها لو أحسن التصرف.

ثم أجب على الأسئلة التالية:

- وضح معوقات الاتصال التي حدثت في الحالة السابقة.
- اقتصر كيف كان من الممكن تدارك هذه الأخطاء؟
- برأيك ما وسيلة الاتصال الفاعلة التي كان يجب على السيد أسامي سعيد اختيارها منذ البداية؟ برجوا إجابتك.



1. الرقابة على محتوى الرسالة تعد مُعوّقاً من معوقات عملية الاتصال، علل ذلك.

2. عرف معوقات الاتصال.

3. اذكر اثنين من معوقات الاتصال لكل مما يأتي:

أ. بالنسبة للمرسل.

ب. بالنسبة للمستقبل.

ج. بالنسبة لوسيلة الاتصال.



أثر التكنولوجيا في عملية الاتصال The Impact of Technology on Communication

لقد شهد العالم في السنوات الأخيرة تطويراً مذهلاً في تكنولوجيا الاتصالات ووسائلها. وقد أدى هذا التطور إلى نتائج إيجابية مهمة في مجال زيادة كفاءة المنظمات وفعاليتها، ومن الأمثلة على ذلك البنوك وفروعها المنتشرة في جميع أنحاء العالم، وقد كان لهذا التطور الأثر الواضح في تطور التعليم بأنواعه كافة، حيث يمكننا نقل المعلومات من أي مكان في العالم إلى أي مكان آخر بفاعلية وسرعة عالية، وأصبح من السهل جدًا الاتصال مع نظم المعلومات وشبكاتها المنتشرة في كل بلاد العالم.

فما أثر التكنولوجيا في عملية الاتصال داخل المنظمات؟

1. تُسهم تكنولوجيا المعلومات إسهاماً واضحاً في كسر العوائق لجعل الاتصال أكثر سهولة وكفاءة.
2. تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في تحسين مستوى الاتصال بين وحدات المنظمة وأقسامها المتنوعة، وذلك بإيصال المعلومات وتداولها بين فروع المنظمة بشكل أسرع وأكثر كفاءة.
3. تُسهم في تحسين مستوى الاتصال بين المنظمة والبيئة المحيطة بها من منظمات خارجية.
4. تستطيع المنظمات بفضل المعلومات الدقيقة والإمكانات الهائلة للحاسوب، اتخاذ القرارات الأنسب في العمل.
5. تصبح المنظمات من خلال تكنولوجيا المعلومات أكثر مرونة واستجابة لمتطلبات العملاء واحتياجاتهم وسرعة التفاعل مع رغباتهم، فمثلاً بعض المنظمات لديها قواعد بيانات تحتوي على اتجاهات الزبائن ورغباتهم وميولهم وقدراتهم الشرائية، مما يمكن هذه المنظمات من تحديد السلع والأسعار، ومنافذ التوزيع ووسائل الترويج التي تتناسب مع زبائنها بشكل يعطيها ميزة تنافسية أفضل من غيرها.

وفيما يلي شرح مختصر عن بعض وسائل الاتصال:

الهاتف

يُعد الهاتف من أهم وسائل الاتصال الصوتي ومن أقدمها وأكثرها انتشاراً بين الناس ولقد تطور الهاتف في حجمه وشكله ومزاياه وإمكاناته عدة مرات، ومن أحدث الابتكارات في عالم الاتصالات الهاتف الصوتي والمرئي (فيديو) الذي يستطيع نقل الصورة مع الصوت بسرعة هائلة، وجهاز الهاتف النقال وخدمة البريد الصوتي.

الناسوخ (الفاكس)



وهو جهاز يقوم ببث الرسائل والنصوص والصور والوثائق المكتوبة عبر خط الهاتف العادي، ولهذا فهو يشبه آلة التصوير الصغيرة غير أنها مزودة بهاتف وإرسال الرسالة عن طريق هذا الجهاز ما على المرسل إلا أن يضعها في الجهاز ثم يتصل برقم جهاز الهاتف المرسل إليه، ثم يقوم الجهاز بتحويل الصفحة إلى إشارات كهربائية رقمية تنتقل عبر خط الهاتف إلى جهاز ناسوخ المستقبل الذي يعيد الإشارات الكهربائية الرقمية مرة أخرى إلى صور مطابقة للوثيقه الأصلية.

المؤتمرات المرئية



ولها أهمية كبرى في توفير الوقت والجهد الذي يت肯ده المديرون في سفرهم لمسافات كبيرة لعقد مؤتمر أو لقاء معين، وهو نقل حي للصوت والصورة، وتستخدم أيضاً في مجال التعليم عن بعد وقنوات التلفاز الإخبارية.



الأقمار الصناعية



وهو عبارة عن محطة صغيرة في جسم متحرك عائم في الفضاء تعمل على موجات متناثرة الصغر وتقوم المحطة باستقبال وإعادة إرسال الموجات الدقيقة التي تحمل الرسائل والمعلومات من الأرض وإليها عبر المحطات الأرضية الموزعة في مناطق المشتركين ويتم إرسال الموجات واستقبالها عن طريق هوائيات مثبتة على سطح القمر الصناعي العلوي المواجه لسطح الأرض.

الإنترنت

هي شبكة ضخمة من شبكات الحاسوب الممتدة عبر الكره الأرضية بدولها كافة، وهي اتفاقية عملاقة بين ملايين الحواسيب لارتباط بعضها مع بعض، ولهذا يطلق عليها شبكة الشبكات، وهي شبكة عالمية مفتوحة تجعل المشترك قادرًا على الوصول إلى آلاف المصادر والخدمات المتنوعة في مجال المعلومات.

ما أهم استخدامات الإنترنت في الاتصال؟

وما الفوائد التي يحققها الإنترت للمنظمات في وقتنا الحاضر؟

وإليك بعض هذه الاستخدامات والفوائد:

1. الحصول على معلومات تجارية واقتصادية وأسعار الأسهم وغيرها.
2. الحصول على نشرات فنية وصناعية متنوعة من جميع أنحاء العالم.
3. استخدامه في التعامل التجاري وإبرام العقود بين الشركات وعقد الصفقات وإنجازها عن بعد، هذا بالإضافة لعمليات الدفع والتحصيل وغيرها.
4. إمكانية القيام بعمليات الدعاية والإعلان والترويج والبيع والشراء ومختلف مجالات التسوق عبر هذه الشبكة.
5. الاتصال الصوتي المتبادل بالهاتف، وهي إحدى الخدمات التي تؤدي إلى توفير كبير في مصاريف المكالمات الهاتفية.

6. جمع الأخبار والحقائق وخزنها في الحاسوب لاستعمالها لأغراض مرجعية.
7. العمل كدليل للعناوين الكاملة للمنظمات في جميع أنحاء العالم.
8. الاستفادة من خدمة المحادثة بين الأفراد في جميع دول العالم.
9. من أهم الاستخدامات التي يستفاد منها في الإنترت ما يعرف عالمياً بالبريد الإلكتروني الذي يساعد على استقبال وإرسال الرسائل الإلكترونية عبر خطوط الاتصال في الشبكة إلى جميع دول العالم بسرعة، وتكليف محدودة جداً مع إمكانية دمج النصوص والأصوات والصور والفيديو مع هذه الرسائل.

نشاط (13-2): البريد الإلكتروني

بمساعدة المعلم أنشئ بريداً إلكترونياً خاصاً بك، واحصل على عناوين زملائك لإرسال رسالة إليهم تتعلق بمفهوم البطالة واقتراحتك للتخفيف منها أو القضاء عليها في بلدتك مراعياً أن تتصف رسالتك بخصائص الرسالة الجيدة.

يسهم البريد الإلكتروني في تفعيل عملية الاتصال بين أفراد المنظمة في مختلف المستويات، ويستخدم وسيلة اتصال ذات كفاءة عالية عوضاً عن الاتصال بالطريقة التقليدية، إلا أن مثل هذا التغيير يحتاج إلى رؤية إدارية تتبنى هذا النظام، مما يستدعي تغيير نظم المعلومات في المنظمة، بحيث تتوافر هذه الوسيلة في مكاتب العاملين، أو يكون لديهم إمكانية استخدام الإنترت والإنترانت والإكسبرانت وتوفيرها وسيلة رسمية للاتصال أو مساعدة للوسائل الأخرى، كذلك عقد الدورات التدريبية للموظفين للتمكن من الممارسة الصحيحة التي تحقق أهداف المنظمة المرغوبة.



مسألة للمناقشة (2 - 5) :

ناقش أنت وزملاؤك أهم معوقات الاتصال عند استخدام البريد الإلكتروني داخل المنظمات.

نشاط (14-2) : مزايا الإنترنـت

من خلال مجموعة العمل قم بتصفح بعض مواقع المنظمات التجارية العالمية، وقارن بين صفات هذه المواقع مع ما تعلمته من مزايا الإنترنـت في درسك السابق. قدّم بعض التوصيات لهذه المنظمات للاستفادة التامة من مزايا الإنترنـت لعملية الاتصال؛ اعرض التقرير أمام زملائك.

بعد أن وصلت مؤسسة الصناعات الوطنية إلى قمة النجاح وتربعت عليه ملدة خمسة عشر عاماً، بدأت تعاني بعد مدة من استقالة السيد مصلح عبد الله وتسلّم السيد عاصم الناجي منصب المدير العام، من مشكلات كثيرة أهمها: المنافسة الشديدة لعدم مواكبة التطورات في التكنولوجيا ووسائل الإنتاج، ونقص في الأرباح، وزيادة معدل دوران العمل، وعطل متكرر في خطوط الإنتاج، وزيادة في السلع التالفة، وبشكل عام هناك زيادة في تكاليف الإنتاج حاول السيد سعود مدير الإنتاج وهو من أصحاب الخبرة الطويلة في المؤسسة، تقديم المساعدة لحل مشاكل المؤسسة بأن اقترح على المدير العام تشكيل لجنة استشارية بحثية للوقوف بدقة على الأسباب الحقيقية للأوضاع المتدحورة للمؤسسة؛ وقد وعده المدير العام بإقرار هذه اللجنة في أقرب وقت ممكن، ولكنه وبعد اجتماع مطول مع المدير المالي السيد سعيد نصار في المؤسسة عاد وترابع عن تكوين هذه اللجنة، وبعث مذكرة خطية لمدير الإنتاج (دون التحدث إليه مباشرة)؛ موضحاً له أن هذه اللجنة ستسبب هدراً للوقت وزيادة في التكاليف بدلًا من تخفيضها. بدأت المؤسسة تسير من سيء إلى أسوأ، وحاول مدير الإنتاج وحده أن يجمع معلومات حول المشاكل وأسبابها؛ وبعد محاولات عديدة للاتصال بالمدير العام الذي كان يعتذر في كل مرة عن مقابلة مدير الإنتاج، قبل أخيراً اتصالاً هاتفياً منه، وفي أثناء الاتصال الهاتفي كان الخط غير واضح، فطلب منه إرسال تقرير مكتوب بما توصل إليه من مقتراحات حول المشاكل التي تواجهها المؤسسة. على أية حال كان المدير العام غير مقتنع من حيث المبدأ بتدخل مدير الإنتاج، وعند وصول التقرير طلب من سكرتيه قراءته له، وأثناء القراءة كان يتلقى العديد من المكالمات الهاتفية ويراجع البريد اليومي، وفي ختام التقرير دوّن المدير العام بعض الملاحظات على ورقة أمامه وطلب من السكرتير الانصراف. ووضع التقرير في أحد الملفات لإشعار آخر، دون أن يتتسنى له معرفة تفاصيل التقرير بشكل دقيق وجيد.

مضى شهراً ولم يتلقى السيد سعود مدير الإنتاج أي خبر حول التقرير، فقام بالاتصال ببعض مديري الأقسام مثل التسويق، والمالية، والأفراد، محاولة إقناعهم برؤيته. ولكنهم اعتذروا عن لقائه لأسباب متنوعة. وأخيراً أمر المدير العام بتخفيض عدد العاملين في خطوط الإنتاج إلى النصف بسبب انخفاض مستوى الطلب على منتجات المؤسسة التي بدأت تتراجع بشكل ملحوظ.

ما معوقات عملية الاتصال:

أسئلة الدرس

1 - برأيك، ما المشكلة الرئيسية والحقيقة في الحالة السابقة؟

.....
.....

2 - حلل كيف يمكن أن تكون هذه المشكلة أساساً لكل المشكلات الأخرى التي تواجهها مؤسسة الصناعات الوطنية.

.....
.....

3 - ما معوقات الاتصال التي واجهها السيد سعود مدير الإنتاج في الحالة السابقة؟

.....
.....

4 - ما الاقتراحات التي يمكن تقديمها للمدير العام لإنقاذ المؤسسة من الأوضاع التي تواجهها؟

.....
.....

5 - أعط مثلاً واحداً من الحالة الإدارية السابقة على كل من: الاتصال الأفقي، الاتصال الصاعد، قناة اتصال.

.....
.....





1. للتكنولوجيا أثر كبير في حياتنا اذكر اثر التكنولوجيا في عملية الاتصال داخل المنظمات؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. نجاح المنظمة في إدارة علاقتها الخارجية مرهون باستخدامها تكنولوجيا المعلومات. علل ذلك.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الوحدة الثالثة

الدافعية والتحفيز Motivation

المقدمة

مفهوم الدافعية

أنواع الحوافز

الاتجاهات الحديثة في التحفيز

Unit

3





مقدمة

تتصدر الداعية والحفز الإنساني قائمة اهتمام وأولويات المديرين في شتى المنظمات، فهم يسعون باستمرار وبشتي الوسائل والطرق الممكنة لحث الأفراد ومحفزهم علىبذل أقصى جهد وعطاء لتحقيق أعلى مستويات الأداء، فتارة يلجأ المدير إلى زيادة الراتب وتارة يلجأ إلى منح الحوافز وقد يلجأ إلى وسائل أخرى، ومع ذلك قد لا ينجح المديرون في كافة الأحوال ويعود السبب إلى مدى تعقد دافعية الأفراد العاملين من ناحية وتختلف دافعية الأفراد من شخص لأخر

ومن هذا المنطلق فإن الأفراد عادة لا تتبادر قدراتهم الفردية في إنجاز المهام أو الأنشطة وإنما التباين الحقيقي يكمن في الرغبة في إنجاز تلك الأعمال إذ أن الله سبحانه وتعالى أعطى الفرد قدرات عالية من الكفاءة ولا سيما العقل الإنساني يمتلك طاقات هائلة لو استثمرت بشكل سليم لتحقيق نمو وتطور كبير في مختلف ميادين الحياة

- يتوقع من الطالب في نهاية هذه الوحدة أن يحقق الأهداف الآتية:
- أن يفهم مفهوم الداعية وإدراك أهميتها
 - أن يتعرف على وسائل وطرق زيادة فاعلية العاملين
 - أن يتعرف على أنواع الدوافع
 - أن يفهم مفهوم التحفيز
 - أن يتعرف على أنواع الحوافز التي يجب على المنظمة توفيرها للعاملين
 - أن يتعرف أنواع التحفيز الإيجابية والسلبية
 - أن يفهم نظريات التحفيز وإدراك الفروق بينها
 - أن يفهم ويفصل الاتجاهات الحديثة في التحفيز





مفهوم الدافعية The Concept of Motivation

تعتبر الدوافع والحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دوراً هاماً وحيوياً في سلوك الأفراد ومن خلالها يمكن توليد الرغبة لديهم في الأداء، الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد ووضع نظام فاعل للحوافز التي توجه لإثارة الدوافع عند العاملين للإنتاج وتحقيق الرضا عن العمل وتؤدي لارتفاع الروح المعنوية.

ومن الجدير بالذكر أن الدافع قد يتولد من عامل داخلي يثير السلوك ويساهم في توجيهه نحو حالة معينة، أما الحاجة فهي رغبة بإشباع نقص أو عوز معين لدى الفرد، وقد يكون هذا النقص أكثر إلحاحاً أو أقل وفق سلم أولويات يحدده الفرد ذاته.

وبالتالي فالدowافع عبارة عن محركات داخلية توجه سلوك الفرد نحو الوصول إلى هدف محدد ويجب أن تميز هنا بين مفهومي الدوافع والحوافز، حيث أن المقصود بالحوافز تلك المحركات الخارجية للفرد التي تؤثر على سلوكه فقد يستخدمها المدير لغرض إثارة الحاجات لدى مرؤوسيه ومن ثم إشباعها وتلبيتها لذا فإن الحوافز تتيح فرصاً أمام الفرد لإشباع حاجاته التي تحرك دوافعه.

يمكن تعريف الدافعية بأنها:

"قوى داخلية تحرك الفرد وتوجه سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف أو منفعة لإشباع حاجة معينة فسيولوجية أو نفسية"

ولا يمكن مشاهدة الدافعية أو ملاحظتها وإنما يمكن استنتاجها من السلوك الظاهري للفرد من خلال أفعاله أثناء العمل مثل:

1. المواظبة والالتزام بمواعيد العمل الرسمية
2. التعاون البناء مع الآخرين
3. عدم التغيب
4. عدم التمارض
5. الحرص على إنجاز ما يسند للفرد من مهام بأفضل صورة ممكنة
6. تكريس جهد ووقت الفرد للعمل

ومن مظاهر عدم الرضا الوظيفي وافتقاد الدافعية والتي تتمثل في سلوكيات الفرد ومن أهم الأمثلة عليها ما يلي:

1. التغير المستمر لمكان العمل.
2. ترك العمل.
3. المبالغة في جذب الانتباه.
4. الشكوى المستمرة.
5. الكذب والتبرير.

وإذا فشل الفرد في إشباع حاجاته فإنه عادة ما يصاب بالإحباط ويتمثل ذلك في سلوك دفافي يأخذ شكل التبرير أو الإسقاط.

أهمية الدافعية

يمكن أن يتضح لنا أهمية الدافعية في تفسير نموذج السلوك الإنساني بصفة عامة من خلال الجوانب الآتية:

1. الدافعية تحرك السلوك، أي أن دوافع الفرد المختلفة تمثل القوة لسلوكه وهي أيضاً الموجهة لهذا السلوك.
2. الدافعية تحدد شدة السلوك، فدوافع الفرد تحدد على أساسها شدة السلوك وفعاليتها عندما تكون أحد جوانب السلوك ملحة مثل تقدير الذات مثلاً فإن هذا المستوى من الدافعية يحدد مستوى شدة سلوك هذا الفرد في تحقيق هذا الدافع.
3. الدافعية توجه السلوك حيث كل سلوك له هدف، ويوجه إلى تحقيق هذا الهدف ودوافع الفرد هي التي توجه السلوك نحو الهدف.

نشاط (1-3): مظاهر الرضا الوظيفي للموظفين وتوفّر الدافعية وافتقادها

مظاهر عدم الرضا وافتقاد الدافعية	مظاهر الرضا وتوفّر الدافعية
.....
.....
.....
.....
.....
.....



ذهب أحد مديري الإنشاءات إلى موقع من المواقع حيث كان العمال يقومون بتشييد أحد المباني الضخمة في المدينة واقترب من أحد العمال وسأله ماذا تفعل؟ فرد عليه العامل بطريقة عصبية قائلاً أقوم بتكسير الأحجار الصلبة بهذه الآلات البدائية وأقوم بترتيبها كما قال لي رئيس العمال وأتصبب عرقاً في هذا الحر.

تركه مدير الإنشاءات وذهب إلى عامل آخر وسأله السؤال نفسه، فرد عليه العامل الثاني أنا أقوم بتشكيل هذه الأحجار إلى قطع يمكن إستعمالها وبعد ذلك تجمع الأحجار حسب تخطيط المهندس المعماري وهو عمل متعب وأحياناً يصيبني الملل ولكنني أكسب منه قوت عيشي أنا وزوجتي وأولادي وهذا أفضل من أن أبقى بدون عمل.

بعدها ذهب إلى عامل ثالث وسأله أيضاً عما يفعل، فرد العامل الثالث قائلاً وهو يشير للأعلى "ألا ترى بنفسك؟! أنا أقوم ببناء ناطحة سحاب"

من واقع القصة السابقة ما رأيك في سلوكيات العمال الثلاثة؟ وعلاقة ذلك بما درست؟

مفهوم التحفيز:

تعد دراسة التحفيز أساساً لتفسير الأسباب التي تدفع الفرد إلى القيام بسلوك معين وأن أي سلوك يقدم عليه الفرد له سبب ما ولهذا السلوك دافع أو أكثر يوجهه نحو تحقيق غاية أو نتيجة معينة

مفهوم التحفيز:

هو ممارسة إدارية للمديرين للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات وال حاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعداداً لتقديم أفضل ما عندهم كي تتحقق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المنظمة.

في أحد التجارب كلفت مجموعة من الأشخاص بحل عشرة ألغاز لكل واحد منهم وكانت الألغاز نفسها لدى الجميع، وبعد أن انتهوا من حلها جمعت كلها وأعلنت نتائج وهمية فقد قيل لنصف المشاركين أنهم قد عملوا جيداً بحيث توصلوا لسبعة حلول من أصل عشرة ألغاز بينما قيل للنصف الآخر أنهم أخفقوا حيث لم يتوصلا إلا لثلاث حلول فقط من عشرة

بعد ذلك أعطيت عشرة ألغاز أخرى لكل شخص من جديد فكانت النتيجة أن الأشخاص الذين أخبروا أنهم وفقو في المرحلة الأولى عملوا أفضل في المرحلة الثانية بينما الذين أخبروا بأن أدائهم كان ضعيفاً في المرحلة الأولى عملوا أسوأ في المرحلة الثانية برغم أن الانتقاد الذي وجه لهم كان وهمياً وليس حقيقياً من خلال قراءتك للموقف، ما الفرق بين الحالتين، وما الذي يستفاد من الموقف؟

أسئلة الدرس



1. عرف كل مما يأتي:

أ. عرف الدافعية

ب. عرف التحفيز

2. اختر الإجابة الصحيحة:

أ. من مظاهر الرضا وتتوفر الدافعية:

التغيير المستمر لمكان العمل

التعاون البناء مع الآخرين

ترك العمل

ب. عبارة عن محرّكات داخلية توجه سلوك الفرد نحو الوصول إلى هدف محدد

الهدايا

الحوافز

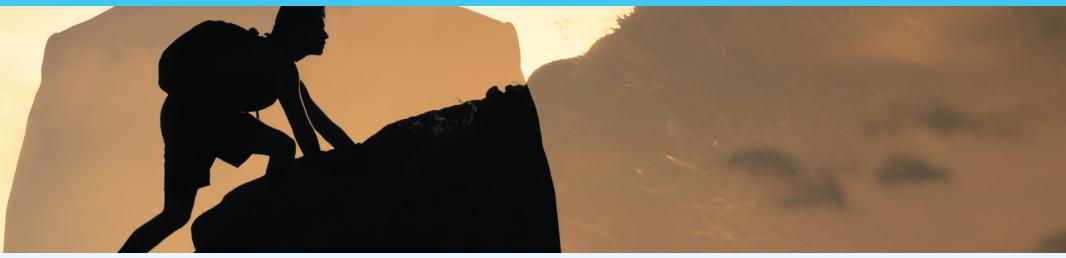
الدّوافع

3. أذكر أهمية الدافعية:

 .1

 .2

 .3



أنواع الحوافز Types of incentives

إن الدوافع هي قوى داخلية تحرك الإنسان ملزid من العمل. أما الحوافز فهي المؤشرات الخارجية التي تؤثر في القوى الداخلية للإنسان، بمعنى تحفزه على إنجاز عمل ما بنجاح. فيما يلي إيجاز لأنواع هذه الحوافز التي يتبعها على المنظمة توفيرها للعاملين لديها وهي:

الحوافز المادية:

وتأخذ شكل الزيادة الدورية وغير الدورية في الأجر والمكافآت، أو الترقية، أو تحسين ظروف العمل المادية والنفسية.

الحوافز المعنوية:

هي عبارة عن عوامل غير ملموسة مثل المشاركة في إتخاذ القرار أو المعاملة الحسنة أو شهادة تقدير أو الإعتراف بالإنجاز الناجح للفرد من قبل مسؤوليه.

موقف إداري (٣ - ٣): أداء العاملين في مصنع الأثاث

حصل مختص أحد أصحاب المصانع في مجال الأثاث على تقارير مستوى أداء العاملين بالمصنع ووجد تباين كبير بين العاملين من الإجادة والإتقان من ناحية وضعف الأداء وعدم تحقيق الأهداف المطلوبة من ناحية أخرى، واجتمع مع مدير الموارد البشرية لتنفيذ اللائحة لتحفيز ومكافأة العاملين أصحاب الإجادة، تقرر منح علاوات ومكافآت لبعض العاملين وتقرر ترقية ثلاثة منهم وتم شكرهم في حفل كبير وتوزيع شهادات تقدير.

في ضوء الموقف السابق استخرج الحوافز التي قدمها مختص للعاملين؟ وصنفها حسب أنواعها؟



ما الفرق بين الدوافع والحوافز؟

مما سبق نستطيع أن نستخرج فروق بين الدوافع والحوافز على الرغم من التشابه الكبير بينهما إلا أن هناك بعض الاختلافات بالجدول التالي:

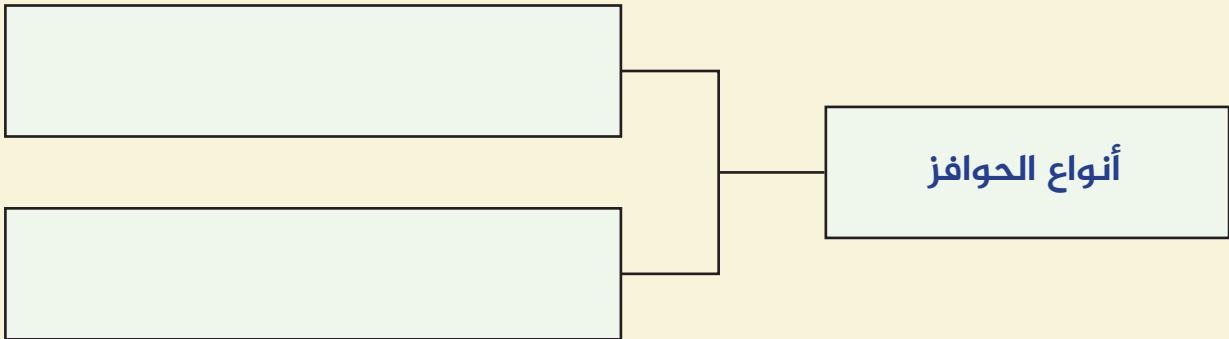
جدول (1-3): الفرق بين الدوافع والحوافز

الحوافز	الدوافع	أوجه المقارنة
خارجي يؤثر على السلوك	داخلي يوجه السلوك	محرك السلوك
إشباع حاجة معينة	الوصول لهدف محدد	الهدف
محدودة وقصيرة	يستمر مدة طويلة	المدة الزمنية
- الترقية - شهادات التقدير - الحافز المادية - الثناء والمدح - زيادة الراتب	الشعور بالمسؤولية - الشعور بالإيجابية - الحاجة لإثبات الذات	أمثلة

نشاط (2-3): صنف الأمثلة الآتية في ضوء ما درست:

الشعور بالمسؤولية - ترقية الموظف - تحقيق النجاح - زيادة في الراتب - الحصول على شهادة تقدير - الثناء والمدح - الشعور بالأمن الوظيفي - المشاركة في اتخاذ القرار - السعي لتحقيق تنافسية عالية - اعتراف المسؤولين بنجاحه - المعاملة الحسنة - هدايا عينية - رحلات ترفيهية - تخصيص جزء من الإنتاج كهدية للموظف.

حوافز معنوية	حوافز مادية	الدوافع
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....



نظريات التحفيز

التحفيز في الإسلام



إن التحفيز هو منهج رباني، ورد ذِكرُه في العديد مِن آيات القرآن، مفاده دَفع الناس إلى الخير والعمل، وتحذيرهم مِن الشُّرِّ والفشل؛ إذ وردَت في غير موضع من كتاب الله آياتٌ تحتُ على التحفيز بشَتَّى أنواعه:

- قال تعالى: ﴿مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَى وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيهِ حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ﴾ [النحل: 97]، قيل: هي حياة الجنة، وقيل: في الدُّنيا بالقناعة، أو الرُّزق الحلال.
- قال تعالى: ﴿إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلاً﴾ [الكهف: 30]، الأجر هنا يشمل مُجمل المزايا التي يَمْنَحُها الله لعباده الصالحين، سواء أكانت مادّية أو معنوية.
- ويقول - عزَّ من قائل - ﴿فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ * وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ﴾ [الزلزلة: 7 - 8]، يمنح اللهُ الحوافر للعاملين في صورتها الإيجابية (الثواب)، والسلبية (العقاب)، فهو يَعِدُّ الذين يفعلون الخير بِأَنَّ لهم ثواباً كبيراً، والذين ي عملون الشَّرَّ لهم عذاب عظيم.
- كما اهتمَّ الإسلامُ بقضية المكافأة على العمل الصالح والعمل المشمر، وفي ذلك يقول الله تعالى: ﴿مَنْ جَاءَ بِالْحُسْنَةِ فَلَهُ عَشْرُ أَمْثَالِهَا﴾ [الأنعام: 160]، فهذه مكافأة على عمل واحد إيجابي، يُكافأ بعشر أمثاله، وهذا تعزيز ودعم معنوي، ودافع مستمر في عمل الصالحات.

من خلال الآيات السابقة رأينا أن التحفيز منهج رباني وله الريادة في الإسلام كسائر العلوم الإدارية التي يتم إكتشافها حديثاً، يستخرج من الآيات ما تدعو إليه من حواجز إيجابية وسلبية أو مادية ومعنوية.

قم بذكر قصة أو موقف من بعض مواقف النبي محمد صلى الله عليه وسلم وأصحابه رضوان الله عليهم في التحفيز وأنواع الحواجز

إن نظريات الرضا عن العمل كأساس محرك للدافعية هي النظريات التي تقدم مميزات عند الإنسان ومن ضمنها:

1. نظرية ماسلو (هرم الحاجات) Maslow's Hierarchy of Needs Theory

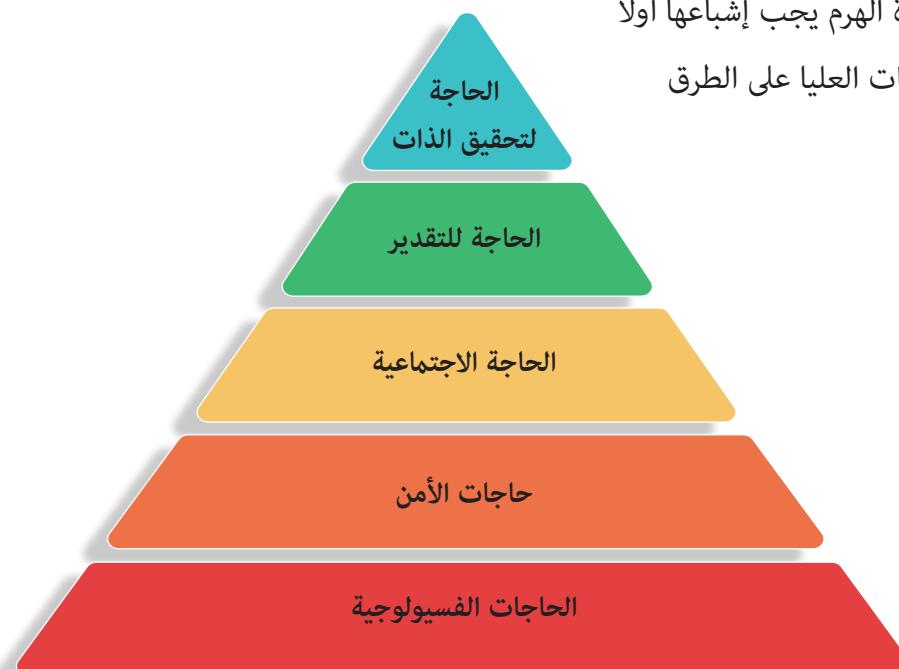
يرى عالم النفس ماسلو أن حاجات الناس مرتبة ترتيباً هرمياً طبقاً للحاجات الشخصية والفيسيولوجية ويضع ماسلو افتراضات أربعة تحكم مفاهيم نظريته وهي:

1. إذا تم إشباع حاجة فإنها لا تعود دافعاً للسلوك

2. إن في داخل كل إنسان شبكة حاجات معقدة متراقبة

3. إن الحاجات التي تقع في قاعدة الهرم يجب إشباعها أولاً

4. تفوق الطرق التي تشبع الحاجات العليا على الطرق التي تشبع الحاجات الدنيا



الشكل (1-3) هرم ماسلو للحاجات الإنسانية



و حول الشخصية والدافعية يرى ماسلو أن لدى الإنسان عدة دافع أو حاجات يمكن ترتيبها بشكل هرمي كما في الشكل والمغزى من وراء ترتيبها بهذه الصورة هو أهمية هذه الحاجات للإنسان فالطعام والشراب أولى الحاجات ويليها الحاجة للأمان وبباقي الحاجات الأخرى في الهرم.

وبالعكس عدم إشباع حاجات الفرد التي يشعر بأهميتها تؤدي إلى نتائج عكسية وقد تؤدي إلى سلوك عدواني لديه وعدم الرغبة في التعامل مع الإدارة.

وهكذا تظل نظرية ماسلو بسيطة وواضحة تصلح إلى حد كبير لتفسير ظاهرة الحافز والدافعية بتحديد الحاجات التي تحرك السلوك الإنساني ونظرًا لبساطتها وقدرتها على تفسير الواقع فإنها تظل مقبولة لدى كثير من المديرين وعلماء النفس ويمكن تقسيم الاحتياجات كما يلي:

جدول (2-3): الحاجات الإنسانية في هرم ماسلو

النوع	الحاجة	الشرح
1	الفيسيولوجية	هي قاعدة الهرم وتمثل أهم الأشياء الأساسية بالنسبة للإنسان ومنها (الطعام - الهواء - الماء - المسكن)، وهذه الفئة يمكن أن يتحصل عليها العامل عن طريق الراتب الذي يتلقاه.
2	الأمن	في المستوى الثاني حاجات الأمن والأمان فالأمان حاجة أساسية في حياة كل إنسان ومن دونه لا يمكن له أن يعيش حتى بتوفيق كافة الحاجات الفيسيولوجية فهذه الحاجات هي حاجات لحفظ على وجوده مثل أمان ممتلكاته الشخصية والأمان الوظيفي والأمان المالي.
3	الاجتماعية	وضع ماسلو الاحتياجات الاجتماعية في المرتبة الثالثة بالهرم مثل تكوين صداقات والحب والأسرة والعمل الجماعي، فالإنسان بطبيعة يحب الانتماء إلى جماعات مختلفة ويبتعد عن الوحدة والانعزal.
4	التقدير	الحاجة إلى التقدير، فلابد للإنسان أن يشعر بتقدير ذاته وأهميتها أولاً لينعكس ذلك على المجتمع ثانياً ويكتسب احترامهم وتقديرهم فتقدير المجتمع يكون بعد تقدير الذات ومن بين العوامل التي أوضحتها ماسلو والتي تساهم بتقدير الشخص (مثل السمعة الطيبة، الشهرة، النجاح)
5	تحقيق الذات	وعلى رأس الهرم افترض ماسلو أن أسمى الحاجات هي حاجة الفرد إلى تحقيق ذاته، وقام بتسميتها بال حاجات العليا والتي تكون من خلال تعظيم استخدام الفرد لقدراته ومهاراته الحالية والمحتملة لتحقيق أكبر قدر ممكن من الإنجازات

موقف إداري (3 - 4): الحوافز في المنظمات

1. يرغب المهندس عبد العزيز أن يصبح مديرًا عامًا لمصنع كبير يعمل به ولذلك كان يطور نفسه باستمرار من خلال الدورات التدريبية والاستفادة من الآخرين وبعد أن استقال المدير العام قدم المهندس عبد العزيز طلباً خطياً ووافقت الإدارة على تعيينه بدلاً عنه

أ. استنتج من الحالة سلوكاً لإشباع الحاجة

ب. استنتاج من الحالة السابقة مثلاً على الحاجة لتحقيق الذات

2. حصل قسم الإنتاج في مؤسسة الغزل والنسيج على شهادة تقدير ومكافأة عينية لكل موظف لأنهم استطاعوا إنتاج كمية كبيرة بدون وجود تالف في الإنتاج

أ. ما نوع التحفيز الذي قامت به الإدارة تحفيز فردي أم جماعي؟

ب. أذكر مثلاً على حافز معنوي

ج. أذكر مثلاً على التدعيم الإيجابي

3. قدم المحاسب استقالته من مؤسسة الدولة حينما تم قبوله في وظيفة حكومية براتب أقل ولكنه برأ ذلك بأن الوظيفة الحكومية تمثل الاستقرار الوظيفي وتتضمن تأميناً صحياً وتقاعداً

أ. ما الحاجة التي يبحث عنها المحاسب حسب نظرية هرم الحاجات ماسلو؟

ب. برأيك كيف يمكن لمؤسسة الدولة أن تحافظ على موظفيها مستقبلاً؟

4. أعطت إدارة المصنع الموظف نايف ترقية بعلاوة مالية بعد أن قدم لها حلاً عملياً يساعدها على تخفيض الهدر في الإنتاج تطلب منه مجھوداً كبيراً في الوصول إليه

أ. ما الحاجة التي تم إشباعها عند الموظف نايف بعد حصوله على الترقية حسب نظرية ماسلو؟

ب. استنتاج من الحالة السابقة: حافز فردي - حافز مادي ومعنوي



2. نظرية فريديريك هيرزبيرج

تركز نظرية هيرزبيرج على دور العمل وأهميته في حياة الأفراد العاملين حيث قسم نظريته إلى فئتين من العوامل

1. العوامل الدافعية التي تتعلق بالفرد

- الشعور بالإنجاز
- إدراك الشخص لقيمة عمله نتيجة إتقانه
- أهمية العمل نفسه كونه إبداعياً وفيه نوع من التحدي
- المسؤولية ومدى تحكم الشخص في وظيفته ومدى مسؤولية الشخص عن الآخرين
- إمكانية التقدم في الوظيفة
- التطور والنمو الشخصي

ولقد بين هيرزبيرج أن العوامل الدافعة إن وجدت فهي تؤدي إلى تحسين الإنتاج لأنها دوافع ذاتية وتتوفر شعوراً إيجابياً لدى الأفراد وتعطيهم فرصاً للتطور الشخصي مما يدفعهم لمزيد من العمل وتحسين الإنتاجية

2. العوامل الوقائية التي تتبعها المنظمة

- سياسة المنظمة
- نمط الإشراف
- العلاقات مع الرؤساء
- ظروف العمل
- الأجر والرواتب والمكافآت
- المركز الاجتماعي
- الأمن الوظيفي
- التأثيرات على الحياة الشخصية

إلا أن نظرية هيرزبيرج كما هو الحال مع نظرية ماسلو قدمت إطاراً هاماً ومفيداً لمفهوم الحاجات الإنسانية الحافزة والتي تعتبر مهمة في دفع العاملين للعمل إلا أن نظريته فشلت كونها لم تقدم نموذجاً دقيقاً كعملية تبين كيف تؤثر هذه الحاجات على سلوك الأفراد وإنجازهم

العوامل الوقائية التي تتعلق بالعمل

- سياسة الشركة
- نمط الإشراف
- العلاقات مع الرؤساء
- ظروف العمل
- الأجر والرواتب والمكافآت
- المركز الاجتماعي
- الأمن الوظيفي
- التأثيرات على الحياة الشخصية

العوامل الدافعية التي تتعلق بالفرد

- الشعور بالإنجاز
- إدراك الشخص لقيمة عمله نتيجة إتقانه
- أهمية العمل نفسه كونه إبداعياً وفيه نوع من التحدي
- المسؤولية ومدى تحكم الشخص في وظيفته ومدى مسؤولية الشخص عن الآخرين
- إمكانية التقدم في الوظيفة
- التطور والنمو الشخصي



التحق سالم بإحدى الوظائف الجديدة وتحصل على راتب أقل من الراتب الذي كان يتتقاضاه في الشركة الأولى. وبالرغم من ذلك، عندما دُعي مرة أخرى للعودة إلى عمله في الشركة القديمة، رفض سالم، وفضل الاستمرار في عمله الجديد، لماذا؟

سبب ذلك هو أنه وجد الشركة أقل بيروقراطية وصرامةً في أنظمتها من الشركة القديمة كما أن ساماً معجب بفلسفه الشركة الجديدة في مجال علاقة الإدارة بالعاملين. حيث لاحظ بأن العاملين في المستويات الإدارية الدنيا يعاملون بالطريقة نفسها التي تعامل بها الإدارة العليا.

كما أن العاملين يحصلون على رواتبهم شهرياً، ويشاركون في نظام الضمان الاجتماعي في الشركة، ولا يقتطع من رواتبهم في حالة الغياب بسبب المرض. بالإضافة إلى أن المشرفين في الشركة لا يستخدمون أسلوباً رقابياً صارماً ومتوافقاً، وبناءً عليه اعتبر سالم بيته العمل في الشركة الجديدة صحية ومشجعة.

ومن الأمور التي لفتت انتباه سالم حال استلامه العمل الجديد أنه لم يسمع المدير يلقي قائمة طويلة من القواعد والإجراءات الانضباطية في العمل. وبدلًا من ذلك سمعه يُصرّح بأن الشركة تعتبر العنصر البشري الأهم في إنجاز العمل بشكله المطلوب مما دفع سالم لإنجاز العمل بالشكل الأفضل. وحجم زيادة الانتاج ارتفع بشكل ملحوظ نتيجة سياسات الإدارة الجيدة. وانخفضت نسبة الذين يتذمرون العمل من مجموع العاملين في السنة مقارنة بشركات أخرى.

- ما هي الحاجات حسب هرم ماسلو التي وفرتها الشركة الجديدة؟
 - من خلال الحالة السابقة حدد العوامل الوقائية والدافعة طبقاً لنظرية هيرزبيرج؟
 - هل ترى إمكانية القبول براتب أقل مقابل مزايا أخرى؟

(McClelland's Three - need Theory) نظرية مكليلاند في الحاجات

لم يتأثر مكليلاند بنظرية ماسلو في تدرج الحاجات وإنما اهتم ببحث حاجات الأفراد ودرس الاختلافات الفردية بينهم من خلال تركيزه على اختبارات مكونة من مجموعة من الأشكال والصور المطلوب من الأفراد التعليق عليها ببحث مدى ارتباط التعليقات والكتابات بالوظيفة التي يشغلها الفرد أو بقدراته وسلطته أو علاقاته وانت茂مه اقترح مكليلاند نظريته في الإنجاز حيث يرى أن حاجات الأفراد تمثل في ثلاثة مجموعات وهي

1. الحاجة إلى الإنجاز:

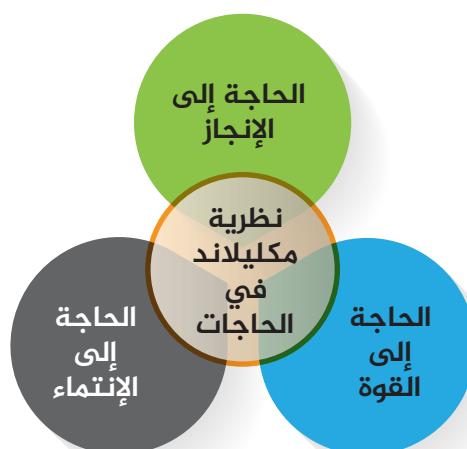
إن الأفراد الذين يحتاجون لتحقيق الإنجاز هم غالباً ما يسعون لبلوغ النجاح وتقادهم حالات الفشل وغالباً ما يقوم هؤلاء الأفراد بتحديد الأهداف الخاصة بهم ويسعون لتحقيقها وهم يتميزون بقدرة عالية على تحمل المسؤولية ويرغبون بمعرفة تقييم الآخرين لمستوى الإنجاز المتحقق إذ أنهم يشعرون برغبة كبيرة في الثناء من الآخرين عند قيامهم بتحقيق إنجاز معين

2. الحاجة إلى القوة (السلطة):

إن الأفراد الذين يتميزون بحاجتهم للقوة غالباً ما يتصرفون تجاه الآخرين برغبة كبيرة في الحصول على مراكز القيادة ويتسمون بقوّة الشخصية واللباقة والإصرار والقدرة على فرض الآراء كما إنهم غالباً يحرصون على الظهور في المناسبات العامة بصورة متميزة عن سواهم من الأفراد

3. الحاجة إلى الانتماء:

إن الأفراد الذين يحتاجون للانتماء غالباً ما يشعرون بسعادة جامحة حينما يحبهم الآخرون ويسعون بشكل حثيث إلى التخلص من الرفض الاجتماعي ويتسم سلوكهم غالباً بإقامة العلاقات الاجتماعية ويرغبون بمساعدة الآخرين والتفاعل معهم بصورة مختلفة والسعى دوماً لحل المشكلات التي يعاني منها الآخرون ويعتقد ماكليلاند أن الحاجات الثلاث المذكورة تتغير من فرد إلى آخر مع مرور الزمن وإن الحاجة الأكثر قوّة هي التي تدفعه إلى السلوك الذي يستطيع من خلاله أن يشعّ بها.



شكل (2-3): نظرية مكليلاند

نظريّة مكيليلاند

فريديريك هيرزبيرج

نظريّة ماسلو

الحاجة إلى الإنجاز

الحاجة إلى القوة
(السلطة)

الحاجة إلى الابناء

العوامل الدافعية

العوامل الوقائية

الحاجة لتحقيق الذات

الحاجة للتقدير

ال حاجات الإجتماعية

حاجات الأمان

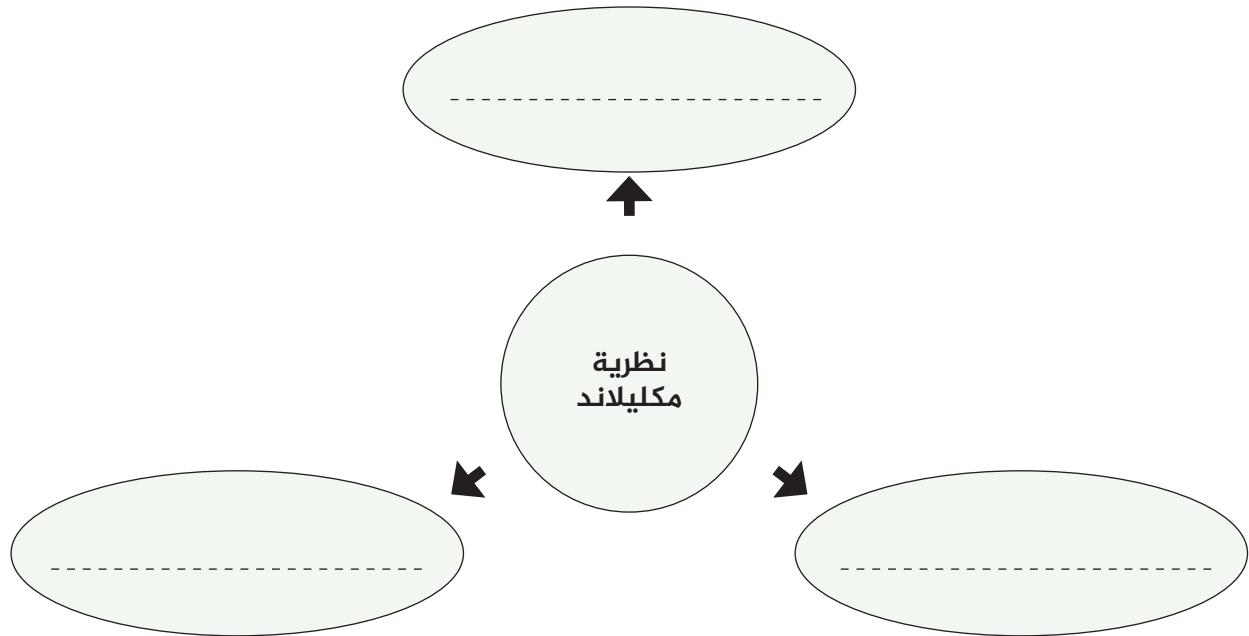
ال حاجات الفسيولوجية

شكل (3-3): نظريات التحفيز





أ. أكمل الشكل التالي:



ب. أجب عن الأسئلة الآتية:

أ. يرى عالم النفس ماسلو أن حاجات الناس مرتبة ترتيباً هرمياً من أسفل لأعلى كالتالي:

-1
-2
-3
-4
-5

ب. تركز نظرية هيرزبيرج على دور العمل وأهميته في حياة الأفراد العاملين حيث قسم نظريته إلى فئتين من العوامل:

-1
-2





3. أذكر آية من القرآن الكريم تدل على أن التحفيز منهج رباني.

4. ضع علامة (✓) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (✗) أمام العبارة الخطأ مما يلي:

- أ. () ركزت نظرية ماكيلاند على الاهتمام بالأفراد و حاجتهم إلى السلطة.
- ب. () اهتم ماسلو بترتيب الحاجات الفسيولوجية أعلى هرم الحاجات.
- ج. () بين هيرزبيرج أن العوامل الوقائية تؤدي إلى تحسين الإنتاج لأنها دوافع ذاتية.
- د. () فشلت نظرية هيرزبيرج كونها لم تقدم نموذجاً دقيقاً كعملية تبين كيف تؤثر هذه الحاجات على سلوك الأفراد وإنجازهم.



الاتجاهات الحديثة في التحفيز

لقد دفع الاهتمام بزيادة الإنتاج الكلي وزيادة مساهمة العاملين فيه كثيراً من الباحثين إلى تبني بعض الأساليب الجديدة في الحفز التي تقوم على زيادة مشاركة المروّض في اتخاذ القرارات التي يقوم بتنفيذها. فكرة الإدارة بالمشاركة مبنية على الفكرة القائلة بأن الأفراد يميلون إلى دعم القرارات التي يشاركون بوضعها.



شكل (3-4): الاتجاهات الحديثة في التحفيز

وفيما يأتي شرح أهم هذه الأساليب:

1. **أسلوب مشاركة العاملين:** ومن أشكال وصور المشاركة الشائعة: الإدارة بالمشاركة والتمكين وحلقات الجودة وخطط ملكية أصحاب المنظمة والإدارة الذاتية. والغرض من المشاركة استخدام كامل طاقات وإمكانات الأفراد وتأكيد التزامهم بنجاح المنظمة وزيادة التزامهم تجاهها وزيادة إنتاجهم ورضاهم عن أعمالهم.

2. **أسلوب توسيع العمل:** يتضمن هذا الأسلوب إضافة واجبات ومهام أخرى للعمل الذي يقوم به الفرد على مستوى الإداري نفسه بدلاً من أن يقتصر عمله على القيام بعمل محدد متخصص، فمثلاً موظف قسم الودائع بدلاً من أن يقتصر عمله على استلام ودائع حسابات التوفير يمكن أن يوسع عمله باستلام ودائع الحسابات الجاري، أو الودائع لأجل، والمراقبة على صرفها للبيان، وكان هذا الأسلوب هو رجوع عن مبدأ التخصص في العمل الإداري.

3. أسلوب التدوير الوظيفي: يقترح أسلوب التدوير الوظيفي زيادة تنوع المهام والواجبات التي يؤديها الموظف وذلك من خلال تنقل الموظف من عمل إلى آخر سواء في الدائرة نفسها أو من دائرة إلى أخرى في الفرع نفسه أو من فرع إلى آخر. إن الهدف من هذا الأسلوب هو تخفيض حالات الشعور بالضجر والروتين، إلا أنه لا يحقق الهدف منه في حالات كثيرة حيث يستمر الموظف في معاناته إذا لم يجري التغيير في جوهر مهام العمل.

4. أسلوب إثراء العمل: يركز هذا الأسلوب على إثراء العمل من خلال تصميم الوظيفة لكي تتضمن إضافة واجبات أخرى على مستوى أعلى بحيث تتطلب معرفة أكثر ومهارات أدق، أي التوسع في هذه الحالة يكون عمودياً وليس أفقياً.

5. أسلوب العمل المكثف: يتضمن هذا الأسلوب السماح للعامل بقضاء ساعات العمل الأسبوعية (40 ساعة مثلاً) خلال عدد أيام أقل مثلاً أربعة أيام بدلاً من خمسة، وهذا يسمح للعامل بقضاء وقت أطول للراحة والتسلية والأعمال الشخصية. وقد أشارت نتائج استخدام هذا الأسلوب إلى زيادة في الرضا الوظيفي للعاملين وإنتاجياتهم وتقليل معدلات دوران العمل والغياب وبالمقابل أدى هذا الأسلوب إلى تعب العامل وإرهاقه فقللت جودة المنتجات وخدمة الزبائن.

6. أسلوب مجموعات الجودة: وهي عبارة عن مجموعات صغيرة من العاملين تجتمع معاً وباستمرار خلال وقت العمل في المنظمة لمناقشة وتطوير أفضل الطرق والوسائل التي تستطيع تحسين نوعية العمل والإنتاج وقد بينت الدراسات أن هذا الأسلوب كان فعالاً في حفز العاملين وتحسين مستوى إنتاجية الفرد كماً ونوعاً.

7. أسلوب العمل المرن: يعطي الموظف حرية في اختيار ساعات العمل التي تتناسب مع ظروفه، أي أن له الحرية الكاملة في الحضور إلى الدوام وقتاً يشاء والانتهاء منه كذلك في الوقت الذي يناسبه، بشرط إكمال عدد الساعات المطلوبة منه، وضرورة وجوده في العمل في ساعات محددة تمثل على الأغلب ساعات الذروة بالنسبة للعمل.

وقد تكون ساعات الذروة محددة في وقت واحد (بين الساعة العاشرة وحتى الواحدة مثلاً) أو محددة على فترتين إحداهما صباحية والأخرى مسائية، وأبرز الأمثلة على ساعات العمل المرن ما تفعله شركة (محرك البحث Google) حيث تعطي موظفيها الحرية بأن يختاروا ساعات الدوام التي تناسبهم.

8. أسلوب عبء العمل المخفض: قد يمنح المديرون ذوي الأداء العالي والذين حققوا نتائج جيدة، تخفيضاً في عبء العمل، مثلاً بأن يعملوا عدد ساعات أقل لفترة معينة، وذلك لكي يستفيدوا من الوقت في مجالات خاصة بهم مثل إكمال تعليمهم العالي، أو العناية بولود جديد أو الاهتمام بوالدين مريضين أو ما شابه ذلك.

من خلال دراستك الاتجاهات الحديثة في التحفيز صل من العمود (1) ما يناسبه من العمود (2) في المواقف الآتية:

العمود رقم (2)	العمود رقم (1)
سمح المدير العام لبعض العاملين المتميزين فرصة لتخفيف ساعات العمل بهدف دعمهم للدراسة الأكademie.	أ 1 أسلوب مجموعات الجودة
عقد المدير العام اجتماعاً بمديري الوظائف المختلفة وطلب مقترحاتهم وإعداد خطة المنظمة السنوية مع التأكيد على تحقيق إنتاجية عالية وتحقيق استقرار للعاملين.	ب 2 أسلوب العمل المرن
قام المدير العام بتشكيل لجنة التطوير والجودة بالمنظمة لبحث سبل تطوير العمل وتحسين إنتاجية العاملين.	ج 3 أسلوب التدوير الوظيفي
كلف المدير العام العاملين ببعض الوظائف الإدارية بالتنقل من وظيفة لأخرى بهدف كسر الروتين وتقليل الضجر.	د 4 أسلوب عباء العمل المخفض
أعطى المدير العام ملندوي المبيعات بالمنظمة إذنًاً بعدم الالتزام بالأوقات الرسمية والتركيز على تحقيق حجم مبيعات متميز على أن يتزموا بالحضور ببعض أوقات الذروة.	هـ 5 أسلوب مشاركة العاملين

(..... / 5) (..... / 4) (..... / 3) (..... / 2) (..... / 1)

أسئلة الدرس



1. أذكر أربع من الاتجاهات الحديثة في التحفيز:

-1
-2
-3
-4

2. صل من العمود (1) ما يناسبه من العمود (2):

العمود رقم (2)		العمود رقم (1)	
يركز هذا الأسلوب على إثراء العمل من خلال تصميم الوظيفة لكي تتضمن إضافة واجبات أخرى على مستوى أعلى بحيث تتطلب معرفة أكثر ومهارات أدق	أ	أسلوب مشاركة العاملين	1
يتضمن هذا الأسلوب السماح للعامل بقضاء ساعات العمل الأسبوعية (40 ساعة مثلاً) خلال عدد أيام أقل، مثلاً أربعة أيام بدلاً من خمسة	ب	أسلوب توسيع العمل	2
من أشكال وصور المشاركة الشائعة: الإدارة بالمشاركة والتمكين وحلقات الجودة وخطط ملكية أصحاب المنظمة والإدارة الذاتية	جـ	أسلوب التدوير الوظيفي	3
يتضمن هذا الأسلوب إضافة واجبات ومهام أخرى للعمل الذي يقوم به الفرد على مستوى الإداري نفسه بدلاً من أن يقتصر عمله على القيام بعمل محدد متخصص	دـ	أسلوب إثراء العمل	4
يقترح أسلوب التدوير الوظيفي زيادة تنوع المهام والواجبات التي يؤديها الموظف وذلك من خلال تنقل الموظف من عمل إلى آخر سواء في الدائرة نفسها أو من دائرة إلى أخرى في الفرع نفسه أو من فرع إلى آخر	هـ	أسلوب العمل المكثف	5

(..... / 5) (..... / 4) (..... / 3) (..... / 2) (..... / 1)

