

جامعة الريان
— AL RAYAN UNIVERSITY —
كلية الاقتصاد

اسم الطالب :

الشيت المباع لا
يرد ولا
يبدل
فارجوا التأكيد
من طلبك قبل
المجيء لكي لا
تخرج نفسك
وتحرجني
معاك

السمستر () السابع - الثامن ()

اسم المادة () اتصالات ادارية ()

الشيت (الاول)

جامعة الريان

الرمان

السهر (4 كيلو)

اعداد الاستاذ

جامعة الريان

— AL RAYAN UNIVERSITY —

يوج

اوراق بحثية

سحب بحوث
من الهاتف

تنسيق بحوث

للسحب من الهاتف ارسال على رقم

0917902355

الاتصالات الإدارية

أولاً: مقدمة ..

يعتبر الاتصال أحد الركائز الأساسية في التفاعل الإنساني ، فعبر العصور التاريخية والثقافات المتعددة استطاعت التجمعات البشرية إحراز تقدم ملموس في نمو المجتمعات البشرية اقتصادياً واجتماعياً وحضارياً عن طريق الاتصالات الجيدة. وفي عصرنا الحاضر ازدادت أهمية الاتصالات، سواء على مستوى التقنيات المستخدمة أو في كم المعلومات المطلوبة لأداء نشاط معين. والكم المأهول لهذه المعلومات لا فائدة منه إلا بوجود نظام فعال للاتصال يضمن الأستخدام الأمثل لمثل هذه المعلومات.

وتبدو أهمية الاتصال في المستويات الإدارية وبخاصة في المستويات الإدارية العليا حيث يقضي المدراء ما بين ٦٠٪ إلى ٩٠٪ من وقت العمل الرسمي في الاتصال.

و يعد الاتصال من الوظائف، الأساسية في العملية الإدارية، فممارسة هذه الوظائف من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لن تكون ممكنة ما لم يتتوفر نظام جيد للمعلومات ونقلها إلى صانع القرار عن طريق ممارسة عملية الاتصال. وهكذا تبرز أهمية الاتصال في ممارسة مختلف نواحي النشاط الإداري.

وسوف نتناول في هذا الفصل مفهوم الاتصال وطرقه وعناصر عملية الاتصال واتجاهات الاتصال، والمعوقات التي تواجه عملية الاتصال، زيادة فعالية الاتصال و اختيار وسيلة الاتصال.

ثانياً: تعريف الاتصال ..

هناك اتفاق تام على أهمية وجود نظام فعال للاتصال في المنظمة. ولكن هناك اختلاف على تحديد تعريف دقيق لمفهوم الاتصال، عرفت منظمة تدريب المشرفين الأميركيين عملية الاتصال بأنها تبادل المعلومات والأراء من أجل إحداث تفاهم وثقة متبادلة أو إحداث علاقات إنسانية جيدة. وعرفها كونترز وزملاؤه بأنه إرسال وتحويل للمعلومات من المرسل إلى المستقبل مع

ضرورة فهم المعلومات من قبل المستقبل، كذلك عرف برادن بأنها عملية جمع الكلمات، الأحرف، الرموز أو الرسائل، والطريقة التي يمكن بواسطتها لأحد أعضاء المنظمة أن يشترك في المعنى والمعنى مع عضو آخر.

يلاحظ من خلال التعريف السابق بأن الاتصال وسيلة يمكن بواسطتها نقل البيانات أو المعلومات أو الحقائق أو الأفكار بين اثنين أو أكثر عن طريق رسائل شفوية أو مكتوبة أو اعتماد على إشارات رمزية لها دلالات معينة يفهمها المستقبل من أجل تحقيق فهم جيد بين الأفراد. ويعتبر الاتصال أساسياً في عملية الإدارة فهو وسيلة يمكن بواسطتها توحيد الجهود داخل المنظمة من أجل تحقيق أهدافها والتأثير على أعمال الفرد بما يخدم مصلحة المنظمة.

ثالثاً: طرق الاتصال ..

هناك أكثر من طريقة يمكن استخدامها في عملية الاتصال وهذه الطرق يمكن أن تكون شفوية أو إلكترونية أو مكتوبة و اختيار أحد هذه الطرق عن غيرها يعتمد على طبيعة المرسل والمستقبل وطبيعة الموقف الذي يملئ عليه عملية الاتصال.

وبشكل عام يمكن التمييز بين الطرق الأربع التالية:-

١ - الاتصالات الشفهية:

يتم الاتصال الشفوي وجهاً لوجه أو بالטלيفون بالقاء المرسل بالمستقبل. أو العرض الرسمي أو الخطابات الشفوية والاجتماعات والمؤتمرات أو إلقاء خطاب أو محاضرة على الجمهور. وفائدة الاتصال الشفوي أنه يعطي ردود الأفعال سريعة ويمكن للمرسل أن يعيد الرسالة مرة أخرى إذا لم تكن واضحة للمستقبل. وهذا النوع من أنواع الاتصال يفيد في الموضوعات التي تحتاج إلى إقناع الطرف الآخر وجهاً لوجه أو المواضيع السريعة التي يتم الاتصال فيها من خلال التليفون. لكن من عيوب الاتصال الشفهي استغرقه وقت أطول كما في الاجتماعات وهذا قد يؤدي إلى سوء فهم المستمع لأقوال المرسل.

٢ - الاتصال المكتوب:

يشتمل الاتصال المكتوب على أشكال متعددة من أبرزها الخطابات ، المذكرات ، التقارير، الاقتراحات، الشكاوى، وتميز هذه الطريقة بأنها موثقة ومدونة يمكن الرجوع إليها وقت الحاجة. وتتصف أيضاً بدقة أكثر في التعبير مقارنة بالاتصال الشفوي. لكن من

عيوبها تراكم الأوراق المحفوظة كما أن صياغتها تأخذ وقتاً طويلاً وينصح دائماً أن تكون الكتابة بلغة سهلة وواضحة.

٣- الاتصالات غير اللفظية:

ويتم الاتصال هنا عن طريق تعابير الوجه ولغة العيون وحركات الجسم، وهي تعطي دلالة واضحة عن الرضا أو عدم الرضا والموافقة أو عدم الموافقة، وأحياناً يستخدم الاتصال غير اللفظي لتعزيز الاتصالات الشفهية كحركة اليدين مثلًا عند التحدث.

٤- الاتصال الإلكتروني:

وهو الاتصالات الإلكترونية المكتوبة عبر استخدام الحاسب الآلي كالبريد الإلكتروني أو استخدام الفاكس.

٥- الاتصالات المصورة:

وتشمل الشرائح - التلفزيون - الأفلام السينمائية.

رابعاً: تدفق الاتصالات..

يشكل عام هناك ثلاثة أنواع رئيسية لتدفق الاتصالات الرسمية في المنظمة:

١- اتصال نازل (أي من أعلى إلى أسفل)

يكون اتجاه الاتصال الرسمي فيه من الرؤساء إلى مرؤوسיהם وتتضمن عادة القرارات والأوامر والتعليمات والسياسات التي تصدرها الهيئة الإدارية بفرض تنظيم وتوجيه الأعمال ورقابة العاملين.

٢- اتصال صاعد(من أسفل إلى أعلى)

ينساب الاتصال فيه من أي نقطة في الهيكل التنظيمي إلى أعلى نقطة أخرى على الهيكل التنظيمي. ويقصد بهذا الاتصال الذي يتم بين المسؤولين إلى الرؤساء كرد فعل للاتصال المستقبل(من أعلى إلى أسفل) أو كمعلومات وبيانات واقتراحات ترفع للإدارة العليا في المنظمة. وهذا النوع من الاتصالات يسهم في دور المسؤولين في المشاركة في العملية الإدارية.

٣- الاتصال الأفقي

يتم الاتصال بين موظفي المستوى الإداري الواحد. كأن يتصل مدير الإنتاج بمدير شؤون العاملين. وهذا النوع من الاتصال يهدف إلى التسويق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة ومن الأساليب المستخدمة في هذا النوع من الاتصال الاجتماعات واللجان والمقابلات.

خامساً: عملية الاتصال..

ت تكون عملية الاتصال من العناصر الأساسية التالية:-

١- المرسل..

ويقصد به شخص أو مجموعة أو أي مصدر آخر كالتلفزيون أو الكتاب أو الإذاعة يراد منه التأثير في الآخرين بطريقة معينة، ودللت الأبحاث والدراسات بأن المصادر الموثقة بالاتصال لها القدرة الكبيرة على التأثير في سلوك الأفراد والجماعات من المصادر غير الموثوق بها . ولذلك يكون مصدر الرسالة فعالاً لابد أن تكون الفكرة المراد إرسالها واضحة وتحتخار بالوقت والوسيلة المناسبين لتجهيزه الرسالة.

٢- الرسالة..

وهي مجموعة من الأفكار أو التعليمات أو المهارات التي تصدر من المرسل لتحقيق هدف معين سواء كانت شفوية أو مكتوبة أو غير لفظية مثل الإشارات وحركات الجسم . ولذلك تحقق الرسالة أهدافها لابد أن تكون واضحة ومفهومة وتصاغ بأسلوب سهل، ترسل في الوقت والوسيلة المناسبة.

٣- قناة الاتصال..

وهي الوسيلة التي تمكّن من وصول رسالة المرسل إلى المستقبل سواء كانت هذه الوسيلة شفهية أو كتابية أو مرئية أو حسية أو جميعهما معاً. ويتوقف اختيار الوسيلة المناسبة على مدى أهمية الرسالة ودرجة سرية الرسالة وكذلك عدد الأفراد المطلوب توصيل الرسالة لهم وتكلفة استخدام الوسيلة.

٤- مستقبل الرسالة..

ويقصد به الطرف المقابل الذي يتلقى الرسالة لمحاولة التأثير الصادر عن المرسل لتحقيق أهداف معينة.

٥- التغذية المرتدة..

وتعني الاستجابة لمضمون الرسالة التي تلقاها المستقبل، وعلى المرسل أن يتتأكد من أن الرسالة قد فهمت وتم استيعابها من قبل المستلم وأنها قد أحدثت ردة الفعل التي يريدها. وسرعة حدوث عملية الاستجابة للرسالة تختلف باختلاف الموقف.

سادساً : معوقات عملية الاتصال .

نظام الاتصالات كأي نظام من الأنظمة الإدارية قد يواجه صعوبات تقلل من فاعلية الاتصال ومن ثم تؤثر بشكل سلبي على نجاح المنظمة، وكذلك على علاقات الأفراد مع بعضهم البعض داخل المنظمة. أوضحت إحدى الدراسات بأن حوالي ٨٠٪ من الإدارة العليا يؤكدون بأن صعوبة الاتصال هي أحد المشاكل الرئيسية التي تواجههم في عملهم. ومن أهم هذه المعوقات ما يلي:-

- ١- عدم وجود خطة جيدة للاتصال. يجب أن يكون هناك هدف محدد للغرض من الرسالة قبل إرسالها بالوسيلة المناسبة.
- ٢- عدم اختيار وسيلة الاتصال الملائمة.
- ٣- اختيار معاني وألفاظ غير واضحة في الرسالة مما يفتح مجال للإجهادات والتفسيرات المختلفة.
- ٤- مرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية المختلفة يجعلها عرضة للتحريف عند صعودها أو هبوطها.
- ٥- عدم توفر مهارات الاتصال الجيد، مثل مهارة التحدث أو الكتابة أو القراءة يعتبر معوقاً كبيراً في عملية الاتصال.
- ٦- عدم القدرة على صياغة الأفكار والمعاني بشكل جيد.
- ٧- العوائق الطبيعية كالتشوش والتي قد تأتي عن مؤثرات بيئية كالآصوات والمسافة أو مؤثرات إدراكية كالفهم والاتجاهات والميول والعوامل الثقافية بين كل من المرسل والمستقبل فهذه العوامل قد تؤدي إلى صعوبة وعدم وضوح عملية الاتصال.
- ٨- ضعف الإصقاء . بعض الأفراد لا يصنفون بشكل جيد على الرغم من محاولته التظاهر بالانتباه إلا أن تفكيرهم بعيد كل البعد عن مجرى الحديث.
- ٩- عدم الثقة والخوف بين الرئيس والرؤوسين يزيد من درجة الصعوبة في الاتصال سواء في حالة إرسالها أو فهمها من قبل المرؤوسين.
- ١٠- الرقابة على الاتصال. حذف بعض أجزاء من الرسالة يؤدي إلى صعوبة فهم الرسالة .

سابعاً : زيادة فاعلية الاتصال .

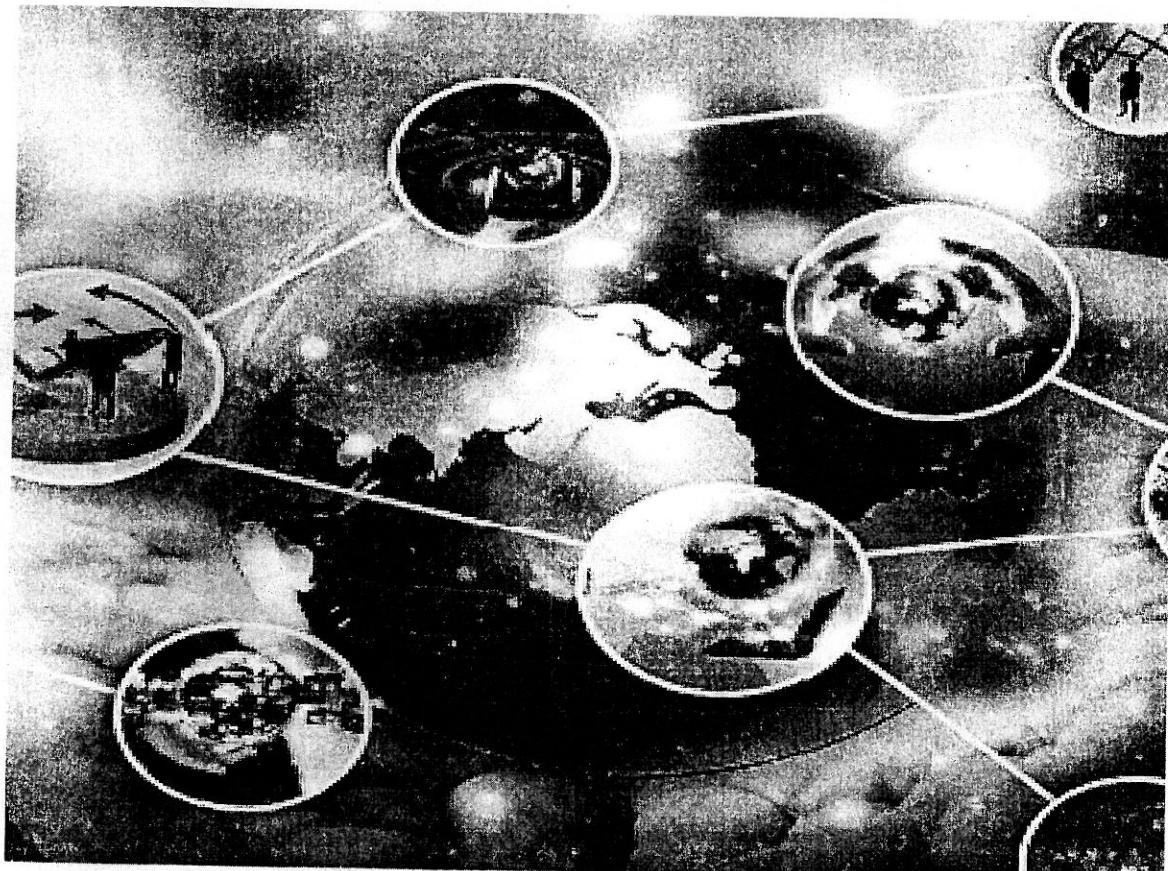
- ١- وضوح الفكرة والتعبير عنها بشكل جيد ومراعاة المستوى الثقافي لمستقبل الرسالة
- ٢- الاستفادة من ردود الفعل العكسية للتأكد من فهم عملية الاتصال
- ٣- اختيار أفضل وسائل الاتصال المناسبة للموقف

- ٤- المعرفة التامة بالمعلومات والبيانات المطلوب إيصالها للمستقبل
- ٥- الثقة في مصدر الرسالة
- ٦- يجب أن تتضمن الرسالة معلومات محددة وليس عبارات عامة أو مبهمة
- ٧- يفضل أن تعالج الرسالة موضوعاً واحداً وهذا بدوره يسهم في فهم الرسالة بدقة
- ٨- الاتصال بالوقت المناسب وهذا يتطلب اختيار الوقت المناسب للاتصال
- ٩- في الاتصالات الكتابية يجب أن تتم صياغة الأفكار بوضوح وإيجاز وتكتب بلغة خالية من الأخطاء الإملائية والنحوية

ثامناً : اختيار وسيلة الاتصال

- لا يوجد هناك وسيلة واحدة لاتصال يمكن القول أنها وسيلة اتصال ناجحة . الوسيلة الناجحة تحددها ظروف معينة تتوقف على عدد من العوامل والاعتبارات ومن أهمها ما يلي :
- ١- الأسلوب الحسي المراد نقل الرسالة به . فالأسلوب السمعي يتطلب الاتصال المباشر والأسلوب البصري يتطلب استخدام الرسائل المكتوبة أو الصور .
 - ٢- مدى العلاقة بين المرسل والمستقبل فإذا كانت العلاقة بينهما مباشرة يكون الاتصال شخصياً أما إذا كانت العلاقة غير مباشرة فيفضل الاتصال الكتابي .
 - ٣- مدى الحاجة إلى التغذية المرتجعة . إذا كانت الحاجة إلى معلومات مرتبطة من المستقبل يفضل أسلوب الاتصال الشخصي أو المباشر .
 - ٤- أهمية الرجوع إلى الرسالة مستقبلاً . يفضل في هذه الحالة استخدام وسيلة الاتصال الكتابي .
 - ٥- يفضل استخدام وسيلة الاتصال الشفوي أو الشخصي إذا كانت الرسالة تحتوي على معلومات سرية .
 - ٦- عدد الأفراد المراد إبلاغهم بمضمون الرسالة . إذا كان عدد الأفراد قليلاً يفضل استخدام وسيلة الاتصال الشخصي ، في حين يفضل استخدام الاتصال الكتابي إذا كان عدد الأفراد كبير .
 - ٧- المسافة بين طرفي الاتصال . كلما كان المستقبل والمرسل في مكان واحد كان من الأيسر استخدام الاتصال الشخصي أما إذا تباعدت الأماكن فيفضل استخدام وسيلة الاتصال الكتابي .

**الفصل الثاني:
الإطار النظري للدراسة
المبحث الأول: الاتصالات العدائية**



1-1-2- مقدمة

يتوقف نجاح أي مؤسسة كانت (مهنية، اجتماعية، اقتصادية، خدمية)، في تحقيق أهدافها على مدى نجاحها في عملية الاتصال، فلا يمكن تصور مؤسسة تخلو من عمليات الاتصال، فهو الشريان الذي تتپرس به المنظمة، كون الاتصال هو الوسيلة الحيوية التي من خلال نقل وتبادل المعلومات.

وباعتبار المؤسسة جزء لا يتجزأ من المجتمع، فإنها تمثل النسق الحيوي الذي يتفاعل فيه الأفراد والجماعات من خلال تنظيم العلاقات بين الإدارة والعامل، وذلك من أجل ضمان صيرورة المؤسسة وكافة نشاطاتها وتحقيق الأهداف المسطرة.

2-1-2- مفهوم الاتصال الإداري

لقد وضع الباحثون والمختصون في علوم الإعلام والإتصال تعاريفات عديدة للإتصال، عكست أهمية الإتصال ودوره في الحياة المتنوعة، باعتباره ظاهرة حياتية تلازم الإنسان في كل تحرکاته، سواءً في محیطه القريب أو عبر المسافات الشاسعة، سواءً استخدام الكلمات المنطقية أو الإشارات والإيماءات مما يعرف بالاتصال غير اللفظي.

- فقد عرفت عملية الاتصال بأنها: العملية التي من خلالها نفهم الآخرين ويفهموننا، ولأن الاتصال ديناميكي، فإن الاستجابة له دائمة التغير حسبما يمليه الوضع القائم. (أبو بصبع وأبو عرجه، 2010: 111)
- والإتصال عملية إرسال واستقبال الرسائل، ويكون ذا فاعلية عندما يتم فهم الرسالة من قبل المستقبل وتشجعه للتفكير بأسلوب جديد. (Thill, 2005: 4)

3-1-2- أهمية الاتصال الإداري

1- للإتصالات أهمية كبيرة ودور بارزا داخل المنظمة، فهي على درجة عالية من الأهمية سواءً كانت هذه الإتصالات رسمية أو غير رسمية، وقد أنت الدارسات والأبحاث بأن الإتصالات تمثل ما يقارب 75% من نشاط المنظمة. (الشمام، محمود، 2000، 20)

2- وكذلك يعتبر الاتصال حاجة نفسية واجتماعية لا غنى عنها للإنسان، وبالإضافة إلى ذلك كونه يفتح المجال إلى خلق الأفكار الجديدة والإبداع كما يساهم في خلق التقارب الاجتماعي والإنساني، وذلك من خلال إتاحة الفرصة للإنسان أن يتزود بأنباء الآخرين في محیطه الاجتماعي والإنساني، ومن ثمة تفهم ظروف وأحوال الآخرين. (جودت، 2006، 214)

3- تمكن كل أفراد المؤسسة من الحصول على المعلومات والبيانات الخاصة بالمؤسسة تسهيل عملية تبادل المعلومات وتسريعها، من خلال معرفة متى بدا الإتصال وأسلوبه والإطراف المشاركة فيه ممارسة عملية الأشراف والسلطة والرقابة الإدارية من تخطيط واتخاذ القرارات.

4- يلعب دور في تعزيز العلاقات الاجتماعية الإنسانية وكذلك المهنية، وتبادل الثقة والاحترام بين العمال. (ماهر، 2004، 31)

4-1-2 - خصائص الإتصال الإداري

إن من واجبات الإدارة العليا أن تعمل على خلق المناخ السليم للإتصال الفاعل، وذلك بوضع سياسة واضحة للإتصال تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية وابشاع الحاجات البشرية، حتى يكون الأفراد على علم تام بنشاط المنشأة وأهدافها وخططها وبرامجها . (ماهر، 2004، 59)

❖ ويتميز الإتصال بمجموعة من الخصائص أهمها . (جودة، 2009، 121)

- الإتصال عملية ديناميكية: حيث تعتبر عملية الإتصال عملية تفاعل اجتماعي تمكنا من التأثير في الناس والتأثر بهم، مما يمكننا من تغيير أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة.
- الإتصال عملية مستمرة: حيث لا توجد بداية أو نهاية لعملية الإتصال فنحن في عملية اتصال دائم مع أنفسنا ومع مجتمعنا وبهذا المعنى يمكننا القول بأن الإتصال هو قلب العملية الإدارية.
- الإتصال عملية دائرة: يعني ذلك أن الإتصال لا يسير في خط مستقيم من شخص لآخر فقط بل أنه عادة ما يسير في شكل دائري حيث يشترك الناس جميعا في الإتصال في نسق دائري فيه إرسال واستقبال وأخذ وعطاء وتأثير وتأثير.
- لا يمكن إلغاء الإتصال: ونقصد هنا أنه من الصعب إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الإتصالية حتى وإن كان غير مقصود فقد تتأسف للمستقبل ولكن من الصعب أن تسحب الرسالة الإتصالية إذا ما تم توزيعها.

إتصال عملية معقدة: بالإضافة إلى أن الإتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة فهي معقدة أيضاً لما تحويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الإتصال والسيفشل الإتصال.

٤
٤
٤
٤
٤

5-1-2 - أهداف الإتصال

❖ يتمثل الهدف من عملية الإتصال في :

- 1- تسهيل تبادل المعلومات مع الأفراد.
- 2- تبادل المنافع بين أفراد المجتمع ومؤسساته الخدمية والإنتاجية .

3- القدرة على اتخاذ قرارات مدروسة نحو تقديم فكرة أو مقترن أو اختيار بديل لمنتج أو شركة
لمنتج أو خدمة.

4- المساعدة في تنمية الموارد البشرية.

5- المساعدة على تنفيذ العمليات الإدارية (الخطيط / التنظيم / التوجيه / الرقابة).

6- ربط المؤسسة بالعالم الخارجي لتبادل المعلومات بينها وبين الناس.

7- تذليل الكثير من الصعوبات التي تعترض سير المنظمة.

6-1-2 - وسائل الإتصال

وسائل الإتصال هناك نوعان من الإتصال وهم يقسمان إلى ما يأتي:

❖ الإتصال من حيث اللغة المستخدمة:

• الإتصال **اللفظي**: يُبني هذا الإتصال على الكلام المنطوق كوسيلة لإرسال رسالة ما وإيصالها إلى المُتلقِّي الذي يستقبلها عن طريق حاسة السمع.

• الإتصال **غير اللفظي**: يسمى أيضاً باللغة الصامتة وهي التي لا يستخدم فيها الكلام مطلقاً كلغة الإشارة واللغة التي يُعبر عنها بالحركة والأفعال وكذلك لغة الأشياء، فالإيماءات وتعابير الوجه هي نوع من أنواع الإتصال غير اللفظي.

❖ الإتصال من حيث حجم المشاركين فيه :

• الإتصال **الذاتي**: حين هذا الإتصال هو عقل الإنسان عندما يتحدث المرء مع نفسه.

• الإتصال **الشخصي**: فيه يستخدم الإنسان حواسه الخمسة كطريقة للتواصل والتفاعل مع شخص آخر أو مجموعة أشخاص وتنشأ العلاقات والصداقات كنتيجة لهذا التواصل.

• الإتصال **الجمعي**: ينشأ هذا الإتصال بين مجموعة من الأشخاص كزملاء العمل أو الدراسة بحيث يشارك الجميع في عملية التواصل.

• الإتصال **العام**: خير مثال على هذا النوع من الإتصال هو ذلك الإتصال الذي يحدث في الجامعات أو المؤتمرات والندوات بحيث يتمكن شخص ما من التواصل مع مجموعة كبيرة من الأشخاص.

• الإتصال **الجماهيري**: يمكن من خلال هذا النوع من الإتصال توصيل رسالة معينة بسرعة كبيرة وفي نفس الوقت إلى عدد كبير من الناس ذو مستويات واتجاهات مختلفة وغير معروفين للجهة التي تقوم بعملية الإتصال، كما يوجد القدرة على إيجاد رأي عام أو تجاهلات غير موجودة بالأصل.

• الإتصال **الوسطي**: فيه ترسل رسالة ذات طابع خاص إلى شخص معروف، ويأتي هذا الإتصال ما بين الإتصال **المواجي** والجماهيري ولذلك سمي وسطياً.

7-1-2 خطوات الاتصال الإداري الفعال

- تحقق من جدوى الاتصال أسلال نفسك قبل الدخول في أي عملية اتصال : ما الهدف منها ؟ إذا كان هدفها واضحاً ويستحق المتابعة فالاتصال هنا أمر مطلوب وإلا كان تركه أفضل.
- وسع دائرة التفكير لديك تذكر بأن الكلمات عبارة عن رموز وكلما ازدادت معرفتنا ومعلوماتنا عن القضايا التي تتحدث عنها ازدادت قدرتنا على التأثير والإقناع.
- استمع بدقة واستيعاب إلى الرسالة التي ينقلها الآخرون إليك .
- صمم رسالتك بما يتناسب مع المستمعين : اختر الكلمات والمفاهيم والأفكار التي يجعلهم يتفاعلون معك بناءً يحملون من خلفية وخبرة .
- أعرف ما ستتحدث عنه .
- كن واضحاً ومحدداً .
- تذكر أن أي شيء يصل للآخرين هو وسيلة إتصال إن الحرص على الشكليات المقبولة وبدون مبالغة ونبرة الصوت وارتفاعه وحده، والسكون كلها وسائل إتصال يتوجب عليك أن تضعها في الحسبان.
- لا تخف من قول : أنا لا أعرف : فالكثير منا لا يعرف إلا القليل عن العالم الذي نعيش فيه والتظاهر بالإجابة أو تلقيها يضاعف فقط من المشاكل .
- توجه إلى أولئك الذين تتحدث إليهم بكل انتباهاك .
- تأكد أن الإتصال وجهاً لوجه هو عملية مستمرة.
- ضع مصدر الرسالة في اعتبارك على الدوام .
- لا تقاطع الشخص الآخر .
- ابتعد عن الوقوف في مصيدة عبارة أما أو وذلك لأن كثير من الأشياء في الحياة لا تقع تحت تصنيف الأبيض والأسود ببساطة .
- حاول طرح أفكار في المكان والوقت المناسبين.

8-2-1 - المهارات الازمة لعملية الاتصال

- مهارة التحدث .
 - ✓ وهي قدرة القائد على توصيل الأفكار بصورة مفهومة ويبعد عن العصبية والتكرار.
- مهارة الكتابة .
 - ✓ تساعد الكتابة القائد على توصيل التعليمات والأفكار بطريقة مقرءة واضحة وذلك عن طريق النشرات والتعليمات المكتوبة.

ذر فحلا

- مهارة الاستماع .
تساعد هذه المهارة القائد على فهم الآخرين والإلصاقات الجيد هو وسيلة فعالة يستوعب فيها القائد افكار الآخرين.
- مهارة القراءة .
الهدف من القراءة الوصول إلى المعنى بسرعة والقائد الذي يفهم ما يقرأ بسرعة يكون أكثر قدرة على التعلم والنمو.
- مهارة التفكير .
يجب أن تتوفر هذه المهارة في القائد والتابعين ويختلف مستوى النفير على حسب موضوع الاتصال وقدرات المرسل والمستقبل. (حسن، 2004 ، 119)

9-1-2. أنواع الإتصال الإداري

تتم الإتصالات داخل المؤسسة وفقاً للهيكل التنظيمي الذي يحدد توزيع المستويات، وذلك بتحديد السلطات والمسؤوليات، وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة، والإتصال الإداري في المؤسسة موجود بنوعين:

❖ الإتصال الرسمي والإتصال الغير الرسمي .

1-9-1. الإتصال الرسمي : وهو الذي يحدث من خلال اللوائح والقوانين المؤسسة، ويتبع في صيورته وانتقاله من مستوى إلى آخر، اللوائح والقرارات المكتوبة، وفق الشكل والطرق المضبوطة والمؤطرة سلفاً لهذا النوع من الإتصال، لما يخدم الهدف الذي أنشأت من أجله هذه الأهداف.

❖ وتنقسم الإتصالات الرسمية تبعاً لحركتها واتجاهاتها داخل المؤسسة إلى (3) أنواع:.

• الإتصال النازل: يكون في صورة أوامر أو قرارات إدارية، فهي تصدر غالباً من القادة لشرح أهداف المؤسسة وطبيعة العمل وهو بمثابة العمود الفقري الذي يربط بين جميع المستويات الإدارية في تنظيم واحد. (بومنجل، 2004، 470)

ويمثل أداة رئيسية في نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات من الرؤساء والمشرفين إلى المرؤوسين و ذلك من خلال تدرج السلطة حسب الهرم التنظيمي وتقسم العمال، "كاتزو كاهن"

▪ ومن أكثر الطرق المستخدمة في هذا النوع من الإتصال الإداري الاجتماعات الرسمية (النشرات الخاصة بالموظفين، كتب التنظيم مجلات التنظيم مجلات الحائط ، التقارير).

لحرفي اكريليك
رئيسم

• **الاتصال الصاعد:** تنتقل المعلومات والرسائل في الانتقال الصاعد من الأسفل إلى الأعلى، وإنما لديهم امكانية ارسال التقارير والشكاوى، كما ان هذا النوع هو الوحيد الذي يتمكن من خلاله الموظفين من تبليغ مسؤولياتهم عن العمل، وموافقهم وكذلك عن ارائهم حول مختلف المواضيع. (خواجة، 2005:175)
وتنتمي الإتصالات الصاعدة على عدة اشكال نذكر منها :

(تقارير، شكاوى وتظلمات، صناديق الاقتراحات وكذلك سياسة الباب المفتوح) .

- **الاتصال الأفقي:** يتم هذا النوع من الإتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري كان يتصل مدير الإنتاج بالمديري التسويق بغية التنسيق والتكميل وهذا النوع من الإتصالات ضرورة لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة. (الهاشمي، 2006 ، 216)
- **الاتصال المحوري:** أطلق عليه تسمية الإتصال القطري أو المائل، وكلها تصب في معنى واحد والذي يتمثل في أنها تنسب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كان يتصل مدير الإنتاج بـأحد أقسام إدارة التسويق. (ابو سمر، 2009، 244)

2-9-1-2- الإتصالات الغير الرسمية.

لا تتحصر الإتصالات في آية مؤسسة بالبناء التنظيمي الرسمي بالإتصالات الرسمية، فعمليات التفاعل لا تتوقف فقط على العلاقات الوظيفية، بل تتجاوز باستمرار القنوات الرسمية التي تحدها التنظيم . (الجazzi ، 2000 ، 128)

• **الاتصال الإداري الغير الرسمي.** هو الإتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون هذا الإتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة وتميز هذه الإتصالات بسرعة إنجازها قياساً بالإتصالات الرسمية التي تحدها ضوابط وإجراءات رسمية محدد للإتصال. (الدعيج،2011،150)

❖ ومن أمثلة الإتصالات غير الرسمية مايلي :

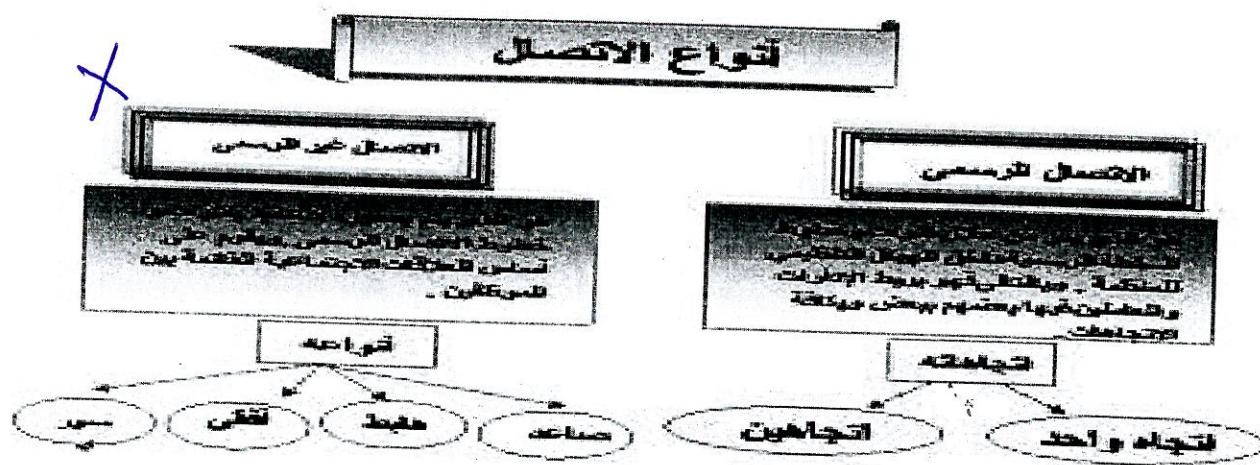
- مايدور بين زملاء العمل من احاديث عن مشكلاتهم الخاصة او امالهم او امنياتهم.
- الأحاديث الخاصة التي تتم بين كبار المديرين وسكرتيرته لنفرغ الشحنات الانفعالية لدى مدراء.
- الشكاوى والتظلمات لدى صغار الموظفين مباشرة إلى الإدارة العليا. (بدوي ، 2010،152)

• تصنیف آخر لأنواع الإتصال

◦ **الاتصال المباشر وجهاً لوجه:** يتم الإتصال المباشر الشفهي من خلال المواجهة الشخصية المباشرة التي تربط بين الأفراد بالمؤسسة أو الدولة، ويعتبر هذا الإتصال مناسباً وضرورياً للمواضيع المعقدة والمثيرة للجدل، ويمكن تقسيمه إلى أنواع وهي :

(الإتصال الرسمي، والإتصال الغير الرسمي)

- الاتصال غير المباشر: الإتصال غير المباشر هي عملية تتم فيها الإتصالات بين الأشخاص داخل المؤسسة أو المنظمة أو المنشأة مع العالم الخارجي دون اللقاء الشخصي، ويقسم هذا النوع من الإتصالات إلى فرعين وهما :
 - (الإتصال بالصوت والصورة أو بأحد هما، والإتصال الكتابي).



[/http://keyadatalex1.canalblog.com](http://keyadatalex1.canalblog.com)

الشكل رقم (2)

10-1-2- أساليب الإتصال الإداري

هناك أساليب مختلفة ومتعددة للاتصال، لكن الاستعمال اي منها يعود للظروف المتاحة في المنظمة والتعامل السائد بها، بالإضافة إلى نوعية المادة المنقولة.

10-1-2-1. الإتصال الكتابي: يعتمد هذا الإتصال على الكلمات والعبارات والمصطلحات المكتوبة نقل البيانات والمعلومات موضوع الاتصال، وإذا كانت الإتصالات الشفوية تمثل نسبتها حوالي 70% فليس معنى ذلك قلة أهمية الإتصال الكتابي، حيث يستخدمها الموظفون على اختلاف مستوياتهم الإدارية والتنظيمية .

- **مزايا الإتصال الكتابي:** - وسيلة اثبات يمكن الرجوع إليها عند الحاجة ينقل مضمون الرسالة لعدد كبير من العمال بعض المواضيع لابد ان يكون الإتصال كتابيا لما فيه من تحديد للمؤوليات.
- **عيوب الإتصال الكتابي:** - البطء في نقل مضمون الإتصال في حالة عدم استخدام التكنولوجيا .
- يستغرق وقتا في عملية الاعداد والصياغة .

- الفهم الخاطئ في ادراك المقصود حينما يكون الكلمة اكثراً من معنى فلا يتบรร إلى الذهن المستقبل الا المعنى الذي يتفق وطبيعة ثقافته ودارساته وخبرته في العمل .
- ويتحقق الاتصال الكتابي باتباع عدة طرق تشمل (التقارير، المذكرات، المقترنات، الأوامر والتعليمات والمنشورات، الكتب الدورية) .(العيان، 2005:244-245).

2-10-2- الإتصال الشفوي: الإتصال الشفوي يعتبر من أقدم وأكثر أساليب الإتصال شيوعاً وأفضلها استخداماً وذلك لما يوفره من الوقت، والسماع أيضاً للإتصال الشخصي أي الإتصال وجهاً لوجه، حيث يشجع على تبادل الأسئلة والأجوبة، وبالتالي تبادل الآراء والأفكار وخاصة بعد أن اضافت إليه التكنولوجيا الحديثة بعدها آخرون مكانته الإتصال الشفوي عن طريق الهاتف، والإنترنت والذي يتم عن طريق تبادل الحديث بين المتصل (المُرسل)، والمُتصل به ويعتمد على الوسائل المباشرة للإتصال وجهاً لوجهه . (نهر ، 2009:244)

- **مزايا الإتصال الشفوي:** - يعتبر أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة ويسراً وصراحة.
- يوفر الإتصال المباشر فرصة فهم مضمون الرسالة .
- يحافظ على قدر كبير من السرية .
- **عيوب الإتصال الشفهي :** - عدم وجود الإثبات المكتوب للحديث، للرجوع إليه فيما بعد
- لا يصلح الإتصال الشفوي دائماً في نقل بعض المعلومات التي تخص الأمور المالية والإنتاجية مثلـ .
- قد يحرف مضمون الرسالة في المنظمات الكبرى ذات الأقسام المتعددة والمستويات الإدارية .
- ❖ ومن بين أهم الأساليب المستخدمة في الإتصال الشفوي هي :

(الاجتماعات - الحديث الشفوي أو الإتصال الشفهي المباشر- الإتصالات المchorورة والمرمزة)

(عبد البافي، 2001 ، 269) ،(المجنوب، 2000 ، 255)

3-10-3- الإتصال غير اللفظي: يعتبر الإتصال غير اللفظي من أقدم طرق الإتصال التي استخدمها الإنسان لتتبادل المعلومات والأفكار، ويعرف الإتصال غير اللفظي على أنه عملية التعبير عن الرسائل التواصلية بين الأفراد والجماعات بطرق وأساليب غير لغوية، ويتم عادة عبر العديد من القنوات مثل (تعابير الوجه، وحركات العيون، والإيماءات، والهيئة، والمسافة والمظهر، والصوت). (Ober,2003:46)

4-10-1-2- الإتصال البصري أو المرئي: ويقصد بالإتصال المرئي ذلك التواصل الذي يحدث من خلال الصور والرسوم البيانية، والمخططات التنظيمية، والرموز والإشارات حيث تقوم هذه الوسائل غالباً بنقل الرسالة الاتصالية بفاعلية أكبر ويمكن استخدام هذه الطريقة في الإتصال كمكمل، أو ملحق لباقي الطرق التي ذكرت سابقاً، كما يمكن استخدامها في الإتصال مع الأفراد الذين لا يعرفون القراءة والكتابة، أو الإتصال مع الأفراد الذين لا يعرفون لغة الشخص الذي يقوم بعملية الاتصال، ومن الأمثلة على الإتصال المرئي (الأفلام، والأقراص المرنّة وأجهزة العرض غيرها) (madhukar 2003:9)

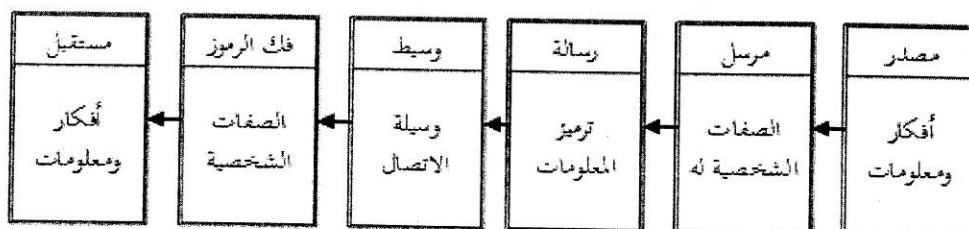
4-10-1-2- الإتصال الإلكتروني: هي القرارات أو المعلومات التي تصل للعاملين عن طريق التقنيات الانترنت والانترنت والفاكس فـالإتصالات الإلكترونية من الممكن ان تعزز نمو وفاعلية الإتصال بين العاملين، إلا أنها من الممكن أن تحاط بعدم الفهم الصحيح إذا لم تكتب بطريقة واضحة مثل الإتصالات الكتابية، وغالباً ما تكثر الإتصالات الإلكترونية مع المنظمات الافتراضية التي تستخدم التجارة الإلكترونية لتحقيق الإتصال مع العاملين والمديرين والعملاء ومع ظل التطور الهائل في تكنولوجيا الأتصال، فإن المستقبل هو للإتصالات الإلكترونية خصوصاً في ظل تطبيق اغلب دول العالم المستخدم لمبادئ الحكومة الإلكترونية، لذا يجب على المنظمات الحكومية والخاصة مراعاة هذا النوع من الإتصالات عن طريق تدريب جميع الموارد البشرية، على استخدام التقنيات وجعلها واقعاً ملماً، من خلال تبني سياسات حديثة للإتصال تكون مواكبة للتطور التقني وتتم عن طريق قراءة جيدة للواقع والمستقبل، الذي يؤكد أن اليوم والمستقبل هو لهذا النوع من الإتصالات.

1-1-2- عناصر الإتصال الإداري X

- ❖ تكون عملية الإتصال من عناصر مختلفة وهي كالتالي
 - **المرسل:** هو مصدر الرسالة الذي يريد إحداث تأثير في المستقبل حيث إن المستقبل قد يكون فرداً أو مجموعه فيقوم المرسل بإنشاء رسالة عبارة عن رموز معينة وينقلها إلى المستقبل من أجل أن يشاركه في أفكاره وتوجيهاته كما تتبادر قدرات الفرد على إرسال الأفكار حسب قدرته الإتصالية وثقافته والمرسل هو العنصر الرئيسي في عملية الإتصال ويحمل مسؤولية كفاءة وفاعلية واستمرار عملية الإتصال.
 - **المستقبل:** هو الذي يستقبل الرسالة، ويفك ورموزها ويترجمها، ثم يحللها ويفسرها ليصل إلى ما يقصده المرسل ومن هنا فقد يكون المستقبل شخصية حقيقة أو اعتبارية وفي حال استقبال الرسالة يتبدل الأدوار مع المرسل.
 - **الرسالة:** هي محور أساسي في عملية الإتصال فهي عبارة عن المعلومات والأفكار ونبرة الصوت والإيماءات والانطباع بينه المرسل وينتقل بين المرسل والمستقبل أثناء عملية الإتصال

كما أنها هي النقطة التي تجمع بين المرسل والمستقبل لهذا من المهم اختيار العبارات والرموز بعناية، وتوجد صور مختلفة للرسالة منها: (الكلمات، الإيماءات ونبرة الصوت، والمظهر الخارجي، والحركات).

- **الوسيلة:** هي القناة التي يتم عن طريقها نقل الرسالة بين المرسل والمستقبل ويرتبط نجاح عملية الإتصال ارتباطاً وثيقاً بنجاح المرسل باختيار وسيلة الإتصال المناسبة.
- **التغذية الراجعة:** هي رد الفعل الآني من المستقبل على الرسالة الموجهة إليه من المرسل وهي ما يزيده المرسل من المستقبل أثناء العملية الإتصالية وتبيّن التغذية الراجعة نسبة نجاح العملية الإتصالية، فعن طريقها يعرف المرسل إن كانت الرسالة وصلت للمستقبل وفهمها كما ينبغي أم لا وفي حال عدم فهم المستقبل للرسالة على المرسل إعادة صياغة الرسالة وتعديل الفهم الخاطئ لدى المستقبل.
- **الهدف:** هو الغاية من عملية الإتصال لذا على المرسل أن يحدد الهدف من نقل الرسالة إلى المستقبل ويحدد المستقبل الذي يود توجيه الرسالة إليه بطريقة واضحة ومناسبة بالنسبة له وللمستقبل.
- **التشويش:** هو مجموعة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في معنى الرسالة ومنها: (أصوات السيارات كعامل خارجي وأفكار قد تشوش المرسل كعامل داخلي).
- **البيئة:** هي المكان الذي تتم فيه عملية التواصل.
- **الاستجابة:** هي ردة فعل المستقبل على الرسالة التي وصلته من المرسل.



الشكل ، رقم (3)

12-1-2- تقنيات الاتصال

1-12-1-2 مفهوم تقنيات الاتصال :

وتعرف تقنيات الاتصال بأنها "الإدوات والأوعية والوسائل والتجهيزات المتطورة التي يتم توظيفها بغرض نقل المعلومات من المرسل أو المستقبل في أقصر فترة زمنية أقل تكلفه وأكثر دقة .

(مكاوي 1998:ص 43)

وقد عرفها البكري على أنها "نشاط يتم في الفعل والواقع المادي على مستوى أعلى من مستوى الإنتاج نفسه، بهدف تعديل الطريقة أو التوصيل إلى طرق أخرى للإنتاج والتكنولوجيا (نشاط إنساني ديناميكي) غريب الطابع والنشأة". (البكري، 2003 :ص16)

2-12-1-2- أسباب استخدام تقنيات الاتصال:

لقد أصبح تقنيات الاتصال دور مهم في انجاح الكثير من المؤسسات الإنتاجية سواءً كانت سلعية أو خدمة وذلك بتقديم المعلومات وتحليلها وباسترجاعها وهناك عدة عوامل أوأسباب التي تلجأ المنظمة للاستعانة بـتقنيات الاتصال في نقل المعلومات منها:-

1- كبر حجم المنظمة (أو المؤسسة) وتعقيد عملياتها.

2- حاجة المؤسسة لكم هائل من المعلومات والتي يصعب السيطرة عليها أو جمعها بالطرق التقليدية .

3- غالباً ما تكون المعلومات التي يتم الاحتياج إليها في عمليات التخطيط والتنظيم والإشراف والتوجيه موزعة على مناطق جغرافيا واسعة وفي حاجة إلى جمعها وترتيبها والاستفادة منها في المناشط والوظائف السالفة الذكر.

4 - ازدياد الطلب على المعلومات ذات الصبغة أو السمعة العالمية وذلك بسب تطور عمليات التبادل التكافي والاقتصادي والسياسي والعلمي، فوسائل الاتصال والتقنيات الحديثة قربت المسافات بين دول العالم المختلفة، لتكون هذه المعلومات أكثر شمولية ومطابقة للمواصفات العالمية ومواكبة لظاهرة العولمة والتطور التقني في هذه الدول. (أبو حشيش، 2005 ، ص:57)

3-12-1-2- معوقات استخدام تقنيات الاتصال:

1- الكلفة المالية الكبيرة لهذه التقنيات وخاصة إذا كانت بمواصفات محدودة .

2- صعوبة ملائمة هذه التقنيات، للنظم المحلية وخاصة الدول النامية .

3- صعوبة التخلی على نظم الإتصالات التقليدية (مقاومة التغيير)، وعدم توفر المهارات الأزمة التي تعمل على هذه التقنيات الحديثة وعدم توفر مجالات التدريب وصعوبة الصيانة لتعقيد هذه النظم من الإتصالات. (الوردي وقدلنجي، 2005، ص ص : 302-303)

4-12-1-2 - انواع تقنيات الاتصال الحديثة :

❖ من أهم تقنيات الاتصال التي تخدم الاعمال الإدارية مايلي :-

- **الأقمار الصناعية:** التي تقوم بتغطية الإتصال مثل الهاتف والتاكس والاستنساخ النقل المباشر للتلفزة (TV) وذلك بربط محطات المتحركة مثل الطائرات والسفن وغيرها.
(بيوض، 1995، ص 71)
- **تكنولوجيا الاتصال عن بعد: ومنها .**
- **الإتصال الكابلى** (عن طريق الكوابل) استخدامها لنقل المعلومات الصوتية والمرئية والنصوص عن طريق الاسلوب التماذى، (**analog**) او بالاسلوب الرقمي (**spectruga**) كما هو الحال فى ارسال الراديو والتلفزيون ومن خصائص هذا النوع من التكنولوجيا وضوح عملية الإتصال، وتقديم خدمات برمجية مناسبة لبعض المنظمات مثل (الجامعات)، وامداد العملاء بتنوع واسع من البرمجيات كذلك امكانية توصيله بوسائل اتصالات اخرى مثل الحاسب الالكتروني وإتاحة عدد كبير من الخدمات من داخل المنزل وخارجها .
- **تكنولوجيا الالياف الضوئية:** تعد الالياف الضوئية (**fiber optics**) : وهى تقدم مجالات واسعة لعمليات الإتصال وبكفاءة عالية وهى سهلة الاستخدام التهيئة غير انها كلفتها عالية مقارنة باستخدام الميكروويف. (مكاوى، 1998)
- **تكنولوجيا الإتصالات الرقمية:** والتي تستخدم في نقل المعلومات الحاسوبية والصوت عبر الهاتف وعلى قدر عالى من الدقة والجودة . (مكاوى، 1998، ص ص : 137-143)
- **تكنولوجيا الإتصال الهاتفي:** استخدام الهاتف العادي واستخدام الفاكس والتاكس على مناطق جغرافية واسعة بأقل تكلفة وسرعة فائقة وذلك بالإتصال المباشر وغير مباشر.
- **الفاكسミلى الناسخ الهاتفي:** وهو نقل الوثائق المطبوعة او المكتوبة عبر الإتصال الهاتفي، إلى اي مكان في العالم ويتم استقبالها في الحال عن طريق الفاكس الذي يعمل على نقل الرسائل بأى كمية وفي اي وقت وكذلك نسخ هذه الرسائل في حالة الاحتياج الي نسخ احتياطية.
- **الإنترنت:** هو الشبكة البنية او العالمية وهو شبكة توفر الإتصال بالألاف او الملايين بين شبكات الكمبيوتر المنتشرة في جميع أنحاء العالم . (أغا، 1997: ص 22)

5-12-1-2. اسهامات الانترنت في عملية الاتصال

- 1- النشر الإلكتروني للصحف والمجلات على مستوى العالم وقراءتها والإطلاع عليها والحصول على نسخ منها.
- 2- عقد الاجتماعات والندوات والمحاضرات والحوارات الجيدة، والحصول على ملخصات البحث والدراسات ولها يمكن اعتبارها مكتبة عامة.
- 3- الانترنت قوة دعم وتطوير سريعة ومن خلاله يمكن استخدام البريد الإلكتروني ووسيلة اتصال أخرى كالفاكس والتلفزيون TV.
- 4 - يساهم مساهمة كبيرة في التعاملات التجارية والتجارة العالمية بتحويل ارقام الحسابات والمعاملات المصرفية والخدمية الأخرى.

13-2-1. معوقات الاتصال الإداري

تتأثر عملية الاتصال بأي عامل او مؤثر قد يتدخل يعيق اي خطوة او عنصر في الاتصال ذات الخطوات والعناصر العديدة التي اشرنا اليها سابقاً، وعملية الاتصال ليست عملية سهلة وبسيطة كما يعتقد الكثيرون، بل هي عملية اجتماعية صعبة ومعقدة، تدخل فيها عناصر وخطوات عديدة ومتداخلة، كذلك نجد ان الاحتمالات حدوث صعوبات او معوقات تعرّض هذه العملية تبقى عالية سواء فيما يتعلق بالمرسل او الفكرة او المستقبل او قناة الاتصال او استقبال الرسالة او غيرها، والتي يمكن ان نطلق عليها اسباب او مصادر المعوقات.

❖ ومن اهم هذه المعوقات :

- معوقات مصدرها المرسل.

- عدم وضوح الهدف المراد تحقيقه من الاتصال او عدم وضوح الموضوع وان المرسل لا يملك فكرة ذهنية واضحة ومحددة يريد توصيلها للطرف الآخر .
- عدم تمكين المرسل من ترميز الفكرة لديه إلى رسائل شكل مناسب وسليم .
- عدم اختيار المرسل لوسيلة الاتصال المناسبة .
- معوقات مصدرها المستقبل .
- عدم تمكن المستقبل من تحليل وتفسير الرسالة، والتوصل إلى المعنى اي الفكرة الصحيحة التي يقصدها المرسل .
- ميل المستقبل إلى اصدار الاحكام (تقييم الامور) على رسالة المرسل قبل قراءتها او سماعها كاملة .

○ كثافة / غزاره المعلومات التي يستقبلها الفرد التي يحول دون استطاعة الفرد لدارستها بتمعن

(الصريفي، 2007 ، 33-34)

• معوقات مصدرها الرسالة .

○ ت تعرض المعلومات اثناء وضعها في الرسالة، لبعض المؤثرات التي تغير من اوتسيء إلى طبيعة وشكل المعلومات والأفكار، ويحدث الخطأ في رسالة اثناء صياغة المعلومات او ترميزها او تحويلها إلى كلمات وأرقام او اشكال او حركات او جمل وغيرها ومن اهم المؤثرات التي تتعرض لها الرسالة اثناء صياغتها.

○ سوء الادراك او الفهم للمعلومات التي تتضمنها الرسالة.

○ عدم القدرة على انتقاء كلمات سهلة وعبرة .

○ افتقار المرسل إلى القدرة على تعزيز معنى الرسالة، ببعض تعبيرات الوجه او حركات الجسد

معوقات مصدرها الإتصال.

❖ من اهم المعوقات التي يمكن ان توجد في وسيلة الإتصال:

○ اختيار وسيلة الإتصال لا تتناسب مع الموضوع محل الإتصال .

○ عدم ملائمة وسيلة الإتصال للوقت المتاح للإتصال .

○ معوقات تنظيمية . تتعلق بشكل رئيسي بالهيكل التنظيمي للمنشأة واهم هذه المعوقات :

○ عدم استقرار التنظيمي وحدوث التغيرات المتتالية في فترات متقاربة، لا يوفر المناخ الملائم للإتصال الجيد.

○ عدم وجود هيكل التنظيمي ما يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات.

○ معوقات نفسية وثقافية . - الخطأ في فهم الرسالة.

○ الانتقاء الذاتي وتجنب بعض الرسائل. (فرج، 2009 ، 17-177)

14-2-1- العوامل المؤثرة في عملية الإتصال

❖ لكي تحقق عملية الإتصال الأهداف المنشودة فإنه لابد أن تتوافر مجموعة من الظروف والشروط المناسبة لحدوث اتصال فاعل ومن هذه الشروط:-

○ وحدة اللغة: وتعني بوحدة اللغة وجود لغة مشتركة بين أطراف عملية الإتصال، وللغة لا يقصد بها فقط اللغة المحكية أو المسموعة، بل قد تكون مكتوبة أو حركات أو إيماءات، فإذا كانت اللغة واضحة فإن ذلك يسهل فهم مضمون الرسالة من قبل المستقبلين لها بحيث يفهم بالمعنى نفسه الذي قصده المرسل.

- وضوح الهدف لكل من المرسل والمستقبل.
- 1- تبادل الأدوار بين المرسل والمستقبل بحيث لا يبقى أحدهما مرسلاً والأخر مستقبلاً.
- 2- وجود قنوات إتصال متعددة يمكن أن تمر عبرها الرسالة كأن تكون لغة محكية أو نقل الرسالة من خلال جهاز أو أدوات ومواد تعليمية متنوعة.
- 3- توافر الجو النفسي والاجتماعي الذي يشجع عملية الإتصال.
- 4- توافر الدافعية التي تعمل على استمرار عملية الإتصال إلى أن تتحقق الأهداف.
- 5- توافر المقدرة لدى الإداريين على تنظيم عملية الإتصال.
- 6- قدرة الإداري على استخدام أساليب التعزيز المتنوعة.

15-1-2- تحسين فاعالية الإتصال

يمكن تحسين فاعالية الإتصال من خلال النظر بتمعن وشمولية لجميع العناصر وخطوات عملية الإتصال وإدراك المشكلات و الصعوبات المحتملة و في كل خطوة من تلك الخطوات.

❖ وفيما مالي اهم الاقتراحات لتحسين فاعالية الإتصالات في المنظمة:

- **الوضوح:** اذ يعد المرسل الرسالة بشكل واضح ويستخدم المفردات والعبارات السهلة البسيطة المألوفة والدقيقة.
- **الشمول:** ان تتضمن الرسالة جميع الحقائق والمعلومات الازمة ليفهمها المستقبل ويتصرف وفق رغبة المرسل .
- **الإيجاز والصدق والتزاهة:** الحديث بشكل مباشر عن الموضوع وتجنب التكرار والإطالة غير المبررة وبالغة والدوران حول الموضوع .
- **الصدق و التزاهة:** ان تتضمن الرسالة معلومات صحيحة وصادقة .
- **الترابط:** ان تكون اجزاء الرسالة مترابطة بعضها البعض وان تنساب الافكار بشكل منطقي وسلس .
- **اختيار وسيلة الاتصال المناسبة:** اختيار الاسلوب الذي يتواافق مع مستقبل الرسالة ومع اغراض الرسالة، اي ان يكون اسلوب سهل وسلس يمكن المستقبل من فهم الرسالة بشكل دقيق وسريع من القراءة الاولى .
- **الاصغاء الجيد من قبل المستقبل:** توقف المستقبل عن اصدار حكم مسبق على الرسالة قبل على الرسالة قبل اتمام قرائتها او الاستماع إلى كامل الحديث.
- **تدريب العاملين** لزيادة قدراتهم ومهاراتهم في الاتصال. (حريم، 2009، 28)

16-1-2. مراحل عملية الاتصال

- إدراك الرسالة : يتخذ المرسل قراره بإرسال الرسالة قد ينبع ذلك عن حاجة (فكرة ، أي مؤثر آخر) .
- الترميز : يحول المرسل أفكاره إلى اللغة أو الرموز المناسبة (كلمات، رسالة، تقرير، صورة....الخ) .
- اختيار وسيلة الاتصال : (مكتوبة، شفوية، مرئية) .
- فك رموز الرسالة من قبل المستقبل : عبر تحويلها إلى معاني مفهومة بالنسبة له.
- ترجمة وتفسير: وإدراك فحوى الرسالة من قبل المستقبل .
- تزويد المرسل بالتجذية الراجعة : من قبل المستقبل والتي تبين مدى فهمه للرسالة وتفاعله مع مضمونه.

17-1-2. وظائف الاتصال

تعتمد المؤسسة على الاتصال كدعامة رئيسية في الإدارة من كمنطلق المهام التي تؤدي من خلال مزاولة عملية الاتصال، فللاتصال أربع وظائف رئيسية (إعلامية، انصباطية، اقناعية، وتكاملية).

17-1-2-1. الوظيفة الإعلامية للاتصال

و تظهر من خلال تدفق المعلومات على كافة المستويات الإدارية والتنفيذية فالمدير الناجح هو الذي يتخذ قرارات ناجحة والتي تعتمد على كمية هائلة من المعلومات السليمة في الوقت المناسب ويعتمد تدفق المعلومات على مدى فعالية الاتصال، وعلى المستوى التنفيذي نجد أن العاملين بحاجة إلى الكثير من المعلومات المرتبطة بالأداء وظيفي أو بسياسات المؤسسة وبالتغيرات المستمرة، وقد توجد معلومات أخرى ليس لها علاقة بالمؤسسة أو الأداء الوظيفي إلا أن العاملين يحرصون على الاستخار والعلم بما يجري حولهم.

17-1-2-2. الوظيفة الانضباطية للاتصالات

يعتمد سير العمل بالمؤسسة على مزاولة الكثير من العمليات الإدارية من ضبط ورقابة وتنسيق بين الأنشطة المختلفة، وبالتالي يستلزم وجود سياسات واستراتيجيات ومجموعة من التعليمات، القرارات والإرشادات والمذكرات الدورية، التي توضع أعضاء المؤسسة وما يجب إتباعه أو تجنبه و تستمد المهمة الانضباطية للاتصال أبعادها من منطقيين، فالأول يرتبط بتحكم بالإدارة في نقل المعلومات

بحكم كونها مركز السلطة، يأتي بالمنطق الثاني من كون اقتصار المعلومات والرسائل من الإدارة على ما يتعلق بالعمل وظروفه.

3-17-1-2. الوظيفة الإقناعية للإتصالات

لايكتفي تمنع الإدارة بقوة السلطة لضمان سير العمل، بل يجب أن تكفل الإدارة العاملين بالمؤسسة حرية التعبير عن وجهة النظر، وحرية الموافقة أو عدم الموافقة مع الرؤساء وتظهر أبعاد المهام الإقناعية في إعطاء الفرصة للمستقبل لإجراء المزيد من لاستفسارات بقصد الإقناع بشيء معين ومما لا شك فيه أن العمل القائم على الإقناع يختلف في الجودة والنوعية عن العمل القائم على تنفيذ الأوامر بصرف النظر عما يحول بخاطر العامل، وقد أكد تطور الفكر الإداري على أهمية الإقناع في الأداء الوظيفي.

4-17-1-2. الوظيفة التكاملية للإتصالات

تساعد المهمة التكاملية في سيادة الوحدة بالنسبة للمؤسسة، مما يستلزم توفير وسيلة يستطيع العامل التعرف على نفسه من خلال الانتماء إلى مجموعة ما بالمؤسسة، ومن الطبيعي أنه لا يمكن تحقيق الوظائف التكاملية بالمؤسسة دون مزاولة عملية الاتصال حيث تعتمد الإدارة على الاتصال في صوره المختلفة لمحاولة الربط بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد وخلق جو من التكامل البناء لتقليل احتمالات التراجعات المختلفة وإضافة إلى الوظائف السابقة للاتصال نجد وظائف أخرى {كالتخطيط التنظيم، التوجيه والرقابة} ويشترك في إنجاز هذه الوظائف عناصر متعددة تسير وتعمل وفق نماذج معينة.

18-1-2. مقومات الإتصالات الإدارية

إن الإتصال فن له مقوماته لذلك ورد في أدبيات الإتصالات الإدارية عدة مقومات ومبادئ للإتصال الفعال منها:

1- أن تحتوي العملية على معلومات جديدة وإن كانت مجرد إتصالات مزعجة لا طائل منها كما يقوم (الهواري).

2- تحديد الهدف المُخطط له من عملية الإتصال بأن يسأل المدير أو المسؤول نفسه كما يقول (عبد الباقي) ما الذي يريد توصيله وإلى من يريد توصيله لكي يستخدم الوسيلة والمدخل المناسب.

3- إجاده فن الاستماع فقد أورد (الخازندار) في دراسته الاستماع الفعال وتأثيره على الاتصالات الإدارية أن مؤسسة أبحاث الرأي الأمريكية بينت في دراساتها أن 75 % من المشرفين تنقصهم مهارة

الاستماع وإن قيامهم بالاستماع الجيد سيساعد على تدفق المعلومات وتوفير مناخ الثقة بين الطرفين المدير والمرؤوس .

4 - ورد في (مقالة الإتصالات الإدارية) أن من مقومات الإتصال الفعال الآتي " يجب أن يكون هناك تنظيم سليم للإتصالات يكون مسؤولاً عن اقتراح وتنفيذ سياسة الإتصال في المنظمة، وأن يكون لدى الإدارة العليا قناعة بأهمية إدارة الإتصال ، ودورها في تحقيق فعالية الإتصالات في المنظمة.

5 - الوضوح والتوقيت المناسب باستخدام الوسيلة المناسبة فالإجراءات والتعيم الضرورية لعقد اجتماع تفترض أن الهاتف أفضل من الخطابات الرسمية ويشير (الطنوبى) إلى السرعة وهي وصول المعلومات في الوقت المناسب وإلا فقدت المعلومات قيمتها نتيجة التأخير وبالتالي التأثير السيئ على أهداف المنظمة .

6 - وضيف (الشيخ) مبدأ أخذ المعلومات من مصدرها المباشر وفهم الرسائل بموضوعية وفتح قنوات وطرق إتصالية مباشرة بين القائد لمنصته وبين مرؤوسيه .

7- المتابعة عن طريق التغذية الراجعة كما يقول (عامر) للتعرف على وجهة نظر الطرف الثاني ومدى تمكّنه من فهم المعلومات بطريقة صحيحة.