



جامعة الريان
— AL RAYAN UNIVERSITY —
كلية الاقتصاد

اسم الطالب :

السمستر (السابع - الثامن)

اسم المادة (اتصالات ادارية)

الشيت (الاول)

مركز كلية جامعة

الريان كرنه

السمستر (4 كينار)

اعداد الاستاذ

د. منصف جبريل

— AL RAYAN UNIVERSITY —

يوجد لدينا

اوراق بحثية

سحب بحوث

تنسيق بحوث

من الهاتف

للسحب من الهاتف الارسال علي رقم

0917902355

الشيت المباع لا

يرد ولا

يستبدل

فارجوا التأكد

من طلبك قبل

المجيء لكي لا

تخرج نفسك

وتخرجني

معك

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 الإتصالات الجيدة. وفي عصرنا الحاضر ازدادت أهمية الاتصالات ، سواء على مستوى التقنيات المستخدمة أو في كم المعلومات المطلوبة لأداء نشاط معين. والكم الهائل لهذه المعلومات لا فائدة منه إلا بوجود نظام فعال للاتصال يضمن الاستخدام 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.

ويعد الاتصال من الوظائف الأساسية في العملية الإدارية ، فممارسة هذه الوظائف من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لن تكون ممكنة ما لم يتوفر 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 واختيار 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 ، عرّفت منظمة تدريب المشرفين الأمريكين عملية الاتصال بأنها تبادل المعلومات والآراء من أجل إحداث تفاهم وثقة متبادلة أو إحداث علاقات إنسانية جيدة. وعرفها كونتتز وزملاءه بأنه إرسال وتحويل للمعلومات من المرسل إلى المستقبل مع

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

يلاحظ من خلال التعاريف السابقة 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 ممكن أن تكون شفوية أو إلكترونية أو مكتوبة واختيار أحد هذه الطرق عن غيرها يعتمد على طبيعة المرسل والمستقبل وطبيعة الموقف الذي يملئ عليه عملية الاتصال.

وبشكل عام يمكن التمييز بين الطرق الأربعة التالية:-

١- الاتصالات الشفهية:

يتم الاتصال الشفوي وجها لوجه أو بالتليفون بالتقاء المرسل بالمستقبل. أو العرض الرسمي أو الخطابات الشفهية 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 وجها لوجه أو المواضيع السريعة التي يتم الاتصال فيها من خلال التليفون. لكن من عيوب الاتصال الشفهي استغراقه 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، الشكاوي، وتتميز 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 اليد مثلاً 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: تدقق الاتصالات..

بشكل عام هناك ثلاثة أنواع رئيسية لتدقق الاتصالات الرسمية في المنظمة:

١- اتصال نازل (أي من أعلى إلى أسفل)

يكون اتجاه الاتصال الرسمي فيه من الرؤساء إلى مرؤوسيهم وتتضمن عادة القرارات والأوامر والتعليمات والسياسات التي تصدرها الهيئة الإدارية بغرض 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 المرؤوسين إلى الرؤساء كرد فعل للاتصال المستقبل (من أعلى إلى أسفل) أو كمعلومات وبيانات واقتراحات ترفع للإدارة العليا في المنظمة. وهذا النوع من الاتصالات يساهم في دور المرؤوسين 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 التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة ومن الأساليب المستخدمة في هذا النوع من الاتصال الاجتماعات واللجان والمقابلات.

خامساً : عملية الاتصال ..

تتكون عملية الاتصال من العناصر الأساسية التالية :-

١- المرسل ..

ويقصد به شخص أو مجموعة أو أي مصدر آخر كال تلفزيون أو الكتاب أو الإذاعة يراد منه التأثير في الآخرين بطريقة معينة ، ودلت الأبحاث والدراسات بأن المصادر الموثقة بالاتصال لها القدرة الكبيرة على التأثير في سلوك الأفراد والجماعات من المصادر غير الموثوق بها . ولكي يكون مصدر الرسالة فعالا لابد أن تكون الفكرة المراد إرسالها واضحة وتختار بالوقت والوسيلة المناسبين لتوجيه 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 . ولكي تحقق الرسالة أهدافها لابد أن تكون واضحة ومفهومة وتصاغ بأسلوب سهل : ترسل في الوقت والوسيلة المناسبة.

٣- قناة الاتصال ..

وهي الوسيلة التي تمكن من وصول رسالة المرسل إلى المستقبل سواء كانت هذه الوسيلة شفوية أو كتابية أو مرئية أو حسية أو جميعهما معا . 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 يتأكد من ان 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 مجالاً 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 كالتشويش والتي قد تأتي عن مؤثرات بيئية كالأصوات 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 الإصغاء . بعض الأفراد لا يصغون بشكل جيد على الرغم من محاولته التظاهر بالانتباه إلا أن تفكيرهم بعيد كل البعد عن مجرى الحديث.
- ٩- عدم الثقة والخوف بين الرئيس والمرؤوسين 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 فعالية 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 وليست عبارات عامة أو مبهمه
- 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

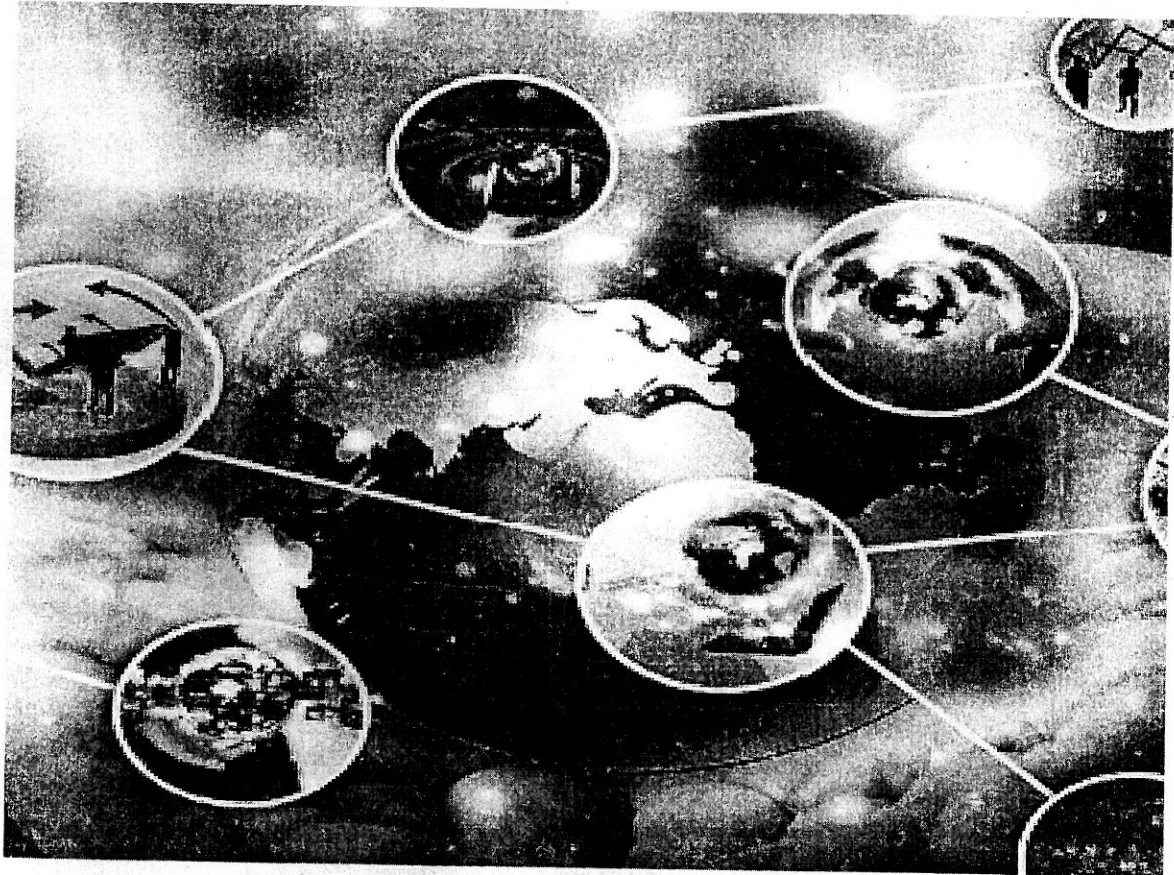
ثامناً: اختيار وسيلة الاتصال

- لا يوجد هناك وسيلة واحدة للاتصال 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 مرتدة 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 تحثري 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 الأسر استخدام الاتصال الشخصي أما إذا تباعدت الأماكن فيفضل استخدام وسيلة الاتصال الكتابي .

الفصل الثاني :

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: الإتصالات الإدارية



2-1-1-1- مقدمة

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

وباعتبار أن 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 والاتصال تعريفات عديدة للاتصال، عكست أهمية الاتصال ودوره في الحياة المتنوعة، باعتباره ظاهرة حياتية تلازم الإنسان في كل تحركاته، سواء في محيطه القريب أو عبر المسافات الشاسعة، وسواء استخدام الكلمات المنطوقة أو الإشارات والإيماءات مما يعرف بالاتصال غير اللفظي.

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

2-1-3- أهمية الاتصال الإداري

1- للاتصالات أهمية كبيرة ودور بارز داخل المنظمة، فهي على درجة عالية من الأهمية سواء كانت هذه الاتصالات رسمية أو غير رسمية، وقد أتت الدراسات والأبحاث بأن الاتصالات تمثل ما يقارب 75 % من نشاط المنظمة. (الشماخ، محمود، 2000، 20)

2- وكذلك يُعتبر 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 محيطه الاجتماعي والإنساني، ومن ثمة تفهم ظروف وأحوال الآخرين. (جودت، 2006، 214)

3- تمكين 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 الإشراف والسلطة والرقابة الإدارية من تخطيط واتخاذ القرارات.

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

2-1-4 - 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 واشباع الحاجات البشرية، حتى يكون الأفراد على علم تام بنشاط المنشأة وأهدافها وخططها وبرامجها. (ماهر، 2004، 59)

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

- الإتصال عملية ديناميكية: حيث تعتبر عملية الإتصال عملية تفاعل اجتماعي تمكنا من التأثير في الناس والتأثير 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 دائرية: ويعني 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 وتأثر. ✓
- 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 والاسيफल الإتصال. ✓

16
4/60
4
20

2-1-5 - أهداف الإتصال

❖ يتمثل الهدف من عملية الاتصال 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 مقترح أو اختيار بديل لمنتج أو شركة لمنتج أو خدمة.

4 - المساعدة في تنمية الموارد البشرية.

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

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

7- تذليل الكثير من الصعوبات التي تعترض سير المنظمة.

2-1-6 - وسائل الإتصال

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

❖ الإتصال من حيث اللغة المستخدمة:

- **الإتصال اللفظي:** يُبنى هذا الإتصال على الكلام المنطوق كوسيلة لإرسال رسالة ما وإيصالها إلى المُتلقي الذي يستقبلها عن طريق حاسة السمع.
- **الإتصال غير اللفظي:** يسمى أيضاً باللغة الصامتة وهي التي لا يستخدم فيها الكلام مُطلقاً 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:** حيز هذا الإتصال هو عقل الانسان عندما يتحدث المرء مع نفسه.
- **الإتصال الشخصي:** فيه يستخدم الانسان حواسه الخمسة كطريقة للتواصل والتفاعل مع شخص آخر أو مجموعة أشخاص وتنشأ العلاقات والصدقات 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:** يُمكن من خلال هذا النوع من الإتصال توصيل رسالة معينة بسرعة كبيرة وفي نفس الوقت إلى عدد كبير من الناس ذومستويات واتجاهات مختلفة وغير معروفين للجهة التي تقوم بعملية الإتصال، كما يُوجد القدرة على إيجاد رأي عام أو تنمية اتجاهات غير موجودة بالأصل.
- **الإتصال الوسطي:** فيه تُرسل رسالة ذات طابع خاص إلى شخص معروف، ويأتي هذا الإتصال ما بين الإتصال المواجهي والجماهيري ولذلك سُمي وسطياً.

2-1-7- خطوات الإتصال الإداري الفعال

- تحقق من جدوى الإتصال أسال نفسك قبل الدخول في أي عملية اتصال : ما الهدف منها ؟ إذا كان هدفها واضحا ويستحق المتابعة فالإتصال هنا أمر مطلوب وإلا كان تركه أفضل.
- وسع دائرة التفكير لديك تذكر بأن الكلمات عبارة عن رموز وكلما ازدادت معرفتنا ومعلوماتنا عن القضايا التي نتحدث 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 تجعلهم يتفاعلون معك بناء يحملون من خلفية ومعرفة.
- أعرف ما ستحدث عنه .
- كن واضحا ومحددا .
- تذكر أن أي شيء يصل للآخرين هو وسيلة إتصال إن الحرص على الشكليات المقبولة وبدون مبالغة ونبرة الصوت وارتفاعه وحدته، 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 تلفيقها يضاعف فقط من المشاكل .
- توجه إلى أولئك الذين تتحدث إليهم بكل انتباهك .
- تأكد أن الإتصال وجها لوجه هو عملية مستمرة.
- ضع مصدر الرسالة في اعتبارك على الدوام .
- لا تقاطع الشخص الآخر.
- ابتعد عن الوقوف في مصيدة عبارة اما أو وذلك لان كثير من الاشياء في الحياة لاتقع تحت تصنيف الابيض والأسود ببساطة .
- حاول طرح افكار في المكان والوقت المناسبين.

2-1-8 - المهارات اللازمة لعملية الإتصال

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

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

2-1-9- 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 .

2-1-9-1- الإتصال الرسمي : وهو الذي يحدث من خلال اللوائح والقوانين المؤسسة، ويتبع في صيرورته وانتقاله من مستوى إلى آخر، اللوائح والقرارات المكتوبة، وفق الشكل والطرق المضبوطة والمؤطرة سلفاً لهذا النوع من الإتصال، لما يخدم الهدف الذي انشأت من اجله 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. (بو منجل، 2004، 470)

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

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

لحرف الإتصال الرسمي
منه الرسمي

- **الإتصال الصاعد:** تنتقل المعلومات والرسائل في الانتقال الصاعد من الاسفل إلى الاعلى، وإنما لديهم امكانية ارسال التقارير والشكاوي، كما ان هذا النوع هو الوحيد الذي يتمكن من خلاله الموظفين من تبليغ مسؤولياتهم عن العمل، ومواقفهم وكذلك عن ارائهم حول مختلف المواضيع. (خواجه، 2005: 175) وتتم الإتصالات الصاعدة على عدة اشكال نذكر منها :

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

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

2-9-1-2- الإتصالات الغير الرسمية.

لا تنحصر الإتصالات في اية مؤسسة بالبناء التنظيمي الرسمي بالإتصالات الرسمية، فعمليات التفاعل لا تتوقف فقط على العلاقات الوظيفية، بل تتجاوز باستمرار القنوات الرسمية التي تحددها التنظيم. (الحجازي، 2000: 128)

- الإتصال الإداري الغير الرسمي. هو الإتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون هذا الإتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة وتتميز هذه الإتصالات بسرعة إنجازها قياساً بالإتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط وإجراءات رسمية محدد للإتصال. (الدعيج، 2011: 150)
- ❖ **ومن امثلة الإتصالات غير الرسمية مايلي :**

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

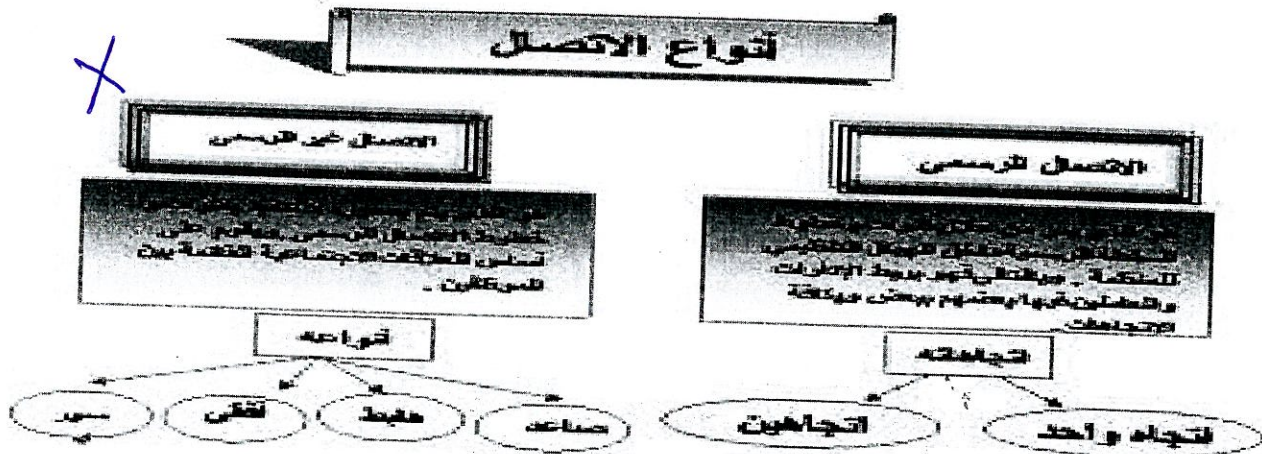
• تصنيف آخر لأنواع الإتصال

- **الإتصال المباشر وجها 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)

○ الإتصال 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 بأحدهما، والإتصال الكتابي).



<http://keyadatalex1.canalblog.com>

الشكل رقم (2)

2-1-10- أساليب الإتصال الإداري

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

2-1-10-1- 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 لا بد أن يكون الإتصال كتابيا لما فيه من تحديد للمسؤوليات.
- عيوب الإتصال الكتابي: - البطء في نقل مضمون الإتصال في حالة عدم استخدام التكنولوجيا.
- يستغرق وقتا في عملية الاعداد والصيغة.

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

2-10-1-2- الإتصال الشفوي: الإتصال الشفوي يعتبر من أقدم وأكثر أساليب الإتصال شيوعاً وأفضلها استخداماً وذلك لما يوفره من الوقت، والسماح أيضاً للإتصال الشخصي أي الإتصال وجهاً لوجه، حيث يشجع على تبادل الأسئلة والأجوبة، وبالتالي تبادل الآراء والأفكار وخاصة بعد أن أضافت إليه التكنولوجيا الحديثة بعداً آخر وهو إمكانية الإتصال الشفوي عن طريق الهاتف، والانترنت والذي يتم عن طريق تبادل الحديث بين المتصل (لمرسل)، والمتصل 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 الاتصال المباشر فرصة فهم مضمون الرسالة .
- يحافظ على قدر كبير من السرية.
- **عيوب الإتصال الشفوي :** - عدم وجود الإثبات المكتوب للحديث، للرجوع إليه فيما بعد
- لا يصلح الإتصال الشفوي دائماً في نقل بعض المعلومات التي تخص الأمور المالية والإنتاجية مثلاً. ✓

- 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 المصورة والمرمزة)

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

2-10-1-3- الإتصال غير اللفظي: يعتبر الإتصال غير اللفظي من أقدم طرق الإتصال التي استخدمها الإنسان لتبادل 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).

2-10-1-4- 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 المرنة وأجهزة العرض غيرها) (madhukar 2003:9)

2-10-1-5- الإتصال الإلكتروني: هي القرارات اوالمعلومات التى تصل للعاملين عن طريق التقنيات الانترانت والانترنت والفاكس فالإتصالات الإلكترونية من الممكن ان تعزز نمو وفاعلية الإتصال بين العاملين، إلاأنهامن الممكن أن تحاط بعدم الفهم الصحيح إذا لم تكتب بطريقة واضحة مثل الإتصالات الكتابية، وغالباً ما تكثر الإتصالات الإلكترونية مع المنظمات الافتراضية التى تستخدم التجارة الإلكترونية لتحقيق الإتصال مع العاملين والمديرين والعملاء ومع ظل التطور الهائل فى تكنولوجيا الأتصال، فإن المستقبل هوالاتصالات الإلكترونية خصوصاً فى 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 واقعا ملموسا، من خلال تبنى سياسات حديثة للإتصال تكون مواكبة للتطور التقنى وتتم عن طريق قراءة جيدة للواقع والمستقبل، الذى يؤكد ان اليوم والمستقبل هو لهذا النوع من الإتصالات.

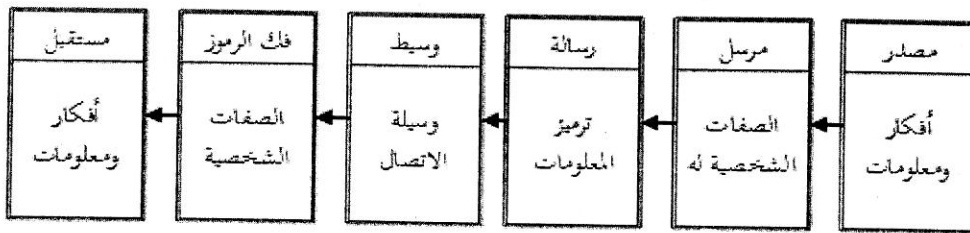
2-1-1- عناصر الاتصال الإداري X

❖ تتكون عملية الاتصال من عناصر مختلفة وهي كالآتي

- **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 تتباين قدرات الفرد على إرسال الأفكار حسب قدرته الاتصالية وثقافته والمرسل هوالعنصر 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 أواعتبارية وفي حال استقبل الرسالة يتبادل الأدوار مع المرسل.
- **الرسالة:** هي محورأساسي في عملية الإتصال فهي عبارة عن المعلومات والأفكار ونبرة الصوت والإيماءات والانطباع يبينه 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 الاتصال ارتباطاً وثيقاً بنجاح المرسل باختيار وسيلة الاتصال المناسبة.
- **التغذية الراجعة:** هي رد الفعل الآني من المستقبل على الرسالة الموجهة إليه من المرسل وهي ما يريده المرسل من المستقبل أثناء العملية الاتصالية وتبين التغذية الراجعة نسبة نجاح العملية الاتصالية، 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 الاتصال لذا على المرسل أن يحدد الهدف من نقل الرسالة إلى المستقبل ويحدد المستقبل الذي يود توجيه الرسالة إليه بطريقة واضحة ومناسبة بالنسبة له والمستقبل.
- **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)

2-12-1-2- تقنيات الإتصال

2-12-1-1- مفهوم تقنيات الإتصال :

وتعرف تقنيات الإتصال 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 علي أنها "نشاط يتم في الفعل والواقع المادي علي مستوى أعلي من مستوى الإنتاج نفسه، بهدف تعديل الطريقة أو التوصيل إلي طرق أخرى للإنتاج والتقنية (نشاط إنساني ديناميكي) غريب الطابع والنشأة". (البكري، 2003 :ص16)

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

لقد أصبح تقنيات الإتصال دور مهم في انجاح الكثير من المؤسسات الإنتاجية سواء كانت سلعية أو خدمة وذلك بتقديم المعلومات وتحليلها وباسترجاعها وهناك عدة عوامل أو أسباب التي تلجأ المنظمة للاستعانة بتقنيات الإتصال 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 إلي جمعها وترتيبها والاستفادة منها في المناشط والوظائف السالفة الذكر.

4 - ازدياد الطلب على المعلومات ذات الصبغة أو السمعة العالمية وذلك بسبب تطور عمليات التبادل الثقافي والاقتصادي والسياسي والعلمي، فوسائل الإتصال والتقنيات الحديثة قرّبت 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)

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

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

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

3- صعوبة التخلي علي نظم الإتصالات التقليدية (مقاومة التغير)، وعدم توفر المهارات اللازمة التي تعمل على هذه التقنيات الحديث وعدم توفر مجالات التدريب وصعوبة الصيانة لتعقيد هذه النظم من الإتصالات. (الوردي وقنديلجي، 2005، ص ص: 302-303)

2-12-4 - انواع تقنيات الإتصال الحديثة :

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

- الأقمار الصناعية: التي تقوم بتغطية الإتصال مثل الهواتف والتلكس والاستنساخ النقل المباشر للتلفزة (TV) وذلك بربط محطات المتحركة مثل الطائرات والسفن وغيرها.

(بيوض، 1995، ص 71)

- تكنولوجيا الإتصال عن بعد: ومنها .

- الإتصال الكابلي (عن طريق الكوابل) استخدامها لنقل المعلومات الصوتية والمرئية والنصوص عن طريق الأسلوب التماثلي، (analog) او بالأسلوب الرقمي (spectruga electromagnetic) كما هو الحال في ارسال الراديو والتلفزيون ومن خصائص هذا النوع من التكنولوجيا وضوح عملية الإتصال، وتقديم خدمات برمجية مناسبة لبعض المنظمات مثل (الجامعات)، و امداد العملاء بتنوع واسع من البرمجيات كذلك امكانية توصيله بوسائط اتصالات اخرى مثل الحاسب الالكتروني وإتاحة عدد كبير من الخدمات من داخل المنزل وخارجه .
- 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. (مكاوي، 1998)
- تكنولوجيا الإتصالات الرقمية: والتي تستخدم في نقل المعلومات الحاسوبية والصوت عبر الهاتف وعلى قدر عالي من الدقة والجودة . (مكاوي، 1998، ص ص: 137-143)
- تكنولوجيا الإتصال الهاتفي: استخدام الهواتف العادية واستخدام الفاكس والتلكس على مناطق جغرافية واسعة بأقل تكلفة وسرعة فائقة وذلك بالإتصال المباشر والغير مباشر.
- الفاكسميلي الناسخ الهاتفي: وهو نقل الوثائق المطبوعة او المكتوبة عبر الإتصال الهاتفي، إلى أى مكان فى العالم ويتم استقبالها فى الحال عن طريق الفاكس الذى يعمل على نقل الرسائل بأى كمية وفى أى وقت وكذلك نسخ هذه الرسائل فى حالة الاحتياج الي نسخ احتياطية.
- الإنترنت: هو الشبكة البينية او العالمية وهو شبكة توفر الإتصال بالآلاف او الملايين بين شبكات الكمبيوتر المنتشرة فى جميع انحاء العالم . (اغا، 1997: ص 22)

2-12-5- اسهامات الانترنت فى عملية الإتصال

- 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 البحوث والدراسات ولهذا 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 فى التعاملات التجارية والتجارة العالمية بتحويل ارقام الحسابات والتعاملات المصرفية والخدمية الأخرى.

1-2-13- معوقات الإتصال الإداري

تتأثر عملية الإتصال بأي عامل او مؤثر قد يتدخل يعيق أى خطوة او عنصر في الاتصال ذات الخطوات والعناصر العديدة التي اشرنا اليها سابقاً، وعملية الإتصال 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 تعترض 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 الإتصال 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 الإتصال المناسبة .

• معوقات مصدرها المستقبل .

- عدم تمكن المستقبل من تحليل وتفسير الرسالة، والتوصل إلى المعنى أي الفكرة الصحيحة التي يقصدها المرسل .
- ميل المستقبل إلى اصدار الاحكام (تقييم الامور) على رسالة المرسل قبل قراءتها او سماعها كاملة .

○ كثافة / غزارة المعلومات التي يستقبلها الفرد التي يحول دون استطاعة الفرد لدارستها بتمعن ودقه ومعرفة جميع الحقائق. (الصرفي، 2007، 33-34)

• معوقات مصدرها الرسالة .

○ تتعرض 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 ومعبرة .

• 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 و حدوث 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، 176-177)

1-2-14- العوامل المؤثرة في عملية الإتصال

❖ لكي تحقق عملية الإتصال الأهداف المنشودة فإنه لا بد أن تتوافر مجموعة من الظروف والشروط

المناسبة لحدوث اتصال فاعل ومن هذه الشروط:-

• وحدة اللغة: ونعني بوحدة اللغة وجود لغة مشتركة بين أطراف عملية الإتصال، واللغة 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 مرسلًا والآخر مستقبلًا.
- 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.

2-15-1- تحسين فعالية الإتصال

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

❖ وفيما يلي اهم الاقتراحات لتحسين فعالية الإتصالات في المنظمة:

- **الوضوح:** اذ يعد المرسل الرسالة بشكل واضح ويستخدم المفردات والعبارات السهلة البسيطة المألوفة والدقيقة.
- **الشمول:** ان تتضمن الرسالة جميع الحقائق والمعلومات اللازمة ليفهمها المستقبل ويتصرف وفق رغبة المرسل .
- **الإيجاز والصدق والنزاهة:** الحديث بشكل مباشر عن الموضوع وتجنب التكرار والإطالة غير المبررة وبالغة والدوران حول الموضوع .
- **الصدق و النزاهة:** 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 يتوافق 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 قراءتها والاستماع إلى كامل الحديث.
- **تدريب العاملين لزيادة قدراتهم ومهاراتهم في الاتصال.** (حريم ، 2009 ، 28)

2-1-16- مراحل عملية الإتصال

- إدراك الرسالة : يتخذ المرسل قراره بإرسال الرسالة قد ينتج ذلك عن حاجة (فكرة ، أي مؤثر آخر) .
- الترميز : يحول المرسل أفكاره إلى اللغة أو الرموز المناسبة (كلمات، رسالة، تقرير، صورةالخ) .
- اختيار وسيلة الإتصال : (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 بالتغذية الراجعة : من قبل المستقبل والتي تبين مدى فهمه للرسالة وتفاعله مع مضمونه.

2-1-17- وظائف الإتصال

تعتمد المؤسسة على الإتصال كدعامة رئيسية في الإدارة من كمنطلق المهام التي تؤدي من خلال مزاوله عملية الإتصال، فلإتصال أربع وظائف رئيسية (إعلامية، انضباطية، اقناعية، وتكاملية).

2-1-17-1- الوظيفة الإعلامية للإتصال

و تظهر من خلال تدفق المعلومات على كافة المستويات الإدارية والتنفيذية فالمدیر 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 أوبسياسات المؤسسة وبالتغيرات المستمرة، وقد توجد معلومات أخرى ليس لها علاقة بالمؤسسة أوالأداء الوظيفي إلا أن العاملين يحرصون على الاستخبار والعلم بما يجرى حولهم.

2-1-17-2- الوظيفة الانضباطية للإتصالات

يعتمد سير العمل بالمؤسسة على مزاوله الكثير من العمليات الإدارية من ضبط ورقابة وتنسيق بين الأنشطة المختلفة، وبالتالي يستلزم وجود سياسات واستراتيجيات ومجموعة من التعليمات، القرارات والإرشادات والذكرات الدورية، التي توضع اعضاء المؤسسة وما يجب إتباعه أوتجنبه وتستمد المهمة الانضباطية للاتصال أبعادها من منطلقين، فالأول يرتبط بتحكم بالإدارة في نقل المعلومات

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

2-1-17-3- الوظيفة الإقناعية للإتصالات

لا يكفي تمتع 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 يجول بخاطر العامل، وقد أكد تطور الفكر الإداري على أهمية الإقناع في الأداء الوظيفي.

2-1-17-4- 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 لعملية 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 كالخطيط التنظيم، التوجيه والرقابة { ويشترك في إنجاز هذه الوظائف عناصر متعددة تسير وتعمل وفق نماذج معينة.

2-1-18- 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 وإلا كانت مجرد إتصالات مزعجة لا طائل منها كما يقوم (الهوري).

2- تحديد الهدف المخطط 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- إجادة فن الاستماع فقد أورد (الخازندار) في دراسته الاستماع الفعال وتأثيره على الإتصالات 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 والتعميم الضرورية لعقد اجتماع تفترض أن الهاتف أفضل من الخطابات الرسمية و يشير (الطنوبي) 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 إتصاليه مباشرة بين القائد لمنصت وبين مرؤوسيه .

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