

الاتصال والتحرير الإداري

مفاهيم نظرية مدعمة بأسئلة للتدريب

وأمثلة ونماذج موضحة ومصطلحات مترجمة

تأليف

د. محمد وزاني

الناشر



AlphaDoc
ألفا للوثائق للنشر والتوزيع

2022

المحتويات

15 مقدمة

الفصل الأول : مدخل للاتصال

21	تمهيد
23	١- مفاهيم تمهدية في الاتصال
31	٢- خصائص، وأنواع، ووسائل الاتصال
43	٣- أهداف الاتصال
47	٤- مهارات الاتصال وعوائقه
52	٥- فعالية الاتصال، وكفائه
56	أمثلة للمراجعة

الفصل الثاني : الاتصال الإداري

59	تمهيد
60	١- مفهوم الإدارة
62	٢- وظائف العملية الإدارية
64	٣- أهداف الإدارة
65	٤- الاتصال الإداري
78	٥- مقومات الاتصال الإداري
79	أمثلة للمراجعة والبحث
80	حالات دراسية للنقاش

مقدمة

يعد الاتصال القوة الدافعة في العلاقات البشرية وهو العنصر الحاكم في قيام أي مجتمع إنساني وفي عمليات التفاعل الاجتماعي . وبه تنمو وتطور العلاقات الإنسانية، وبذلك يمكن القول بأنه بدون الاتصال لا يمكن أن تعيش وتستمر أي جماعة إنسانية أو منظمة اجتماعية كالأسرة والمدرسة، وجماعات الرفاق والجمعيات، ولا سيما المؤسسات المهنية.

الاتصال عملية اجتماعية، تهدف إلى تحقيق التفاعل والمشاركة بين الأفراد، والجماعات، داخل المجتمع، وبين المجتمعات مع بعضها البعض لتحقيق المصالح والأهداف المشتركة، وهي عملية يومية، ومتكررة نمارسها في حياتنا العامة والخاصة لتحقق من خلالها أهدافنا، ونشبع بها مختلف حاجاتنا.

إن العمل بالمنظمات يقوم على تكافف جهود العاملين بها وتفاعلهم المستمر عن طريق الاتصال مع بعضهم على جميع مستويات المنظمة وكافة أجزائها وفروعها المختلفة بين الأفراد والجماعات والعمال والمسؤولين في المكاتب وبين المصالح بأشكال ووسائل كثيرة ومتعددة، فالاتصال في المنظمة عملية حيوية ديناميكية تسري في كل أرجاء المنظمة بلا توقف لتحقيق أهدافها.

وتبدو أهمية الاتصالات ودورها بالمنظمة وفي التنظيم الإداري من خلال تأكيد بعض النظريات الإدارية وخاصة أنصار المدخل السلوكي في الإدارة الذي يرى أن الإدارة ليست مجرد هيكل وأقسام إدارية كما يوحي المدخل البنائي أو الهيكلية في الإدارة، فالتنظيمات الإدارية من وجهة النظر السلوكية ليست إلا علاقات واتصالات تجري في محيط العمل الإداري.

ويشكل تفعيل شبكة الاتصالات بالنسبة لمختلف المنظمات وسيلة جوهرية في تحقيق أهدافها المسطرة، حيث يتم نقل المعلومات وتبادلها من وإلى كل الاتجاهات سواء داخل المنظمة أو خارجها. هذه المعلومات أصبحت المورد والمصدر الأساسي في تطوير وتحسين مخرجات هذه المنظمات، وعليه كان من الضروري تأثيرها في شكل سليم ومنطقي لتحقيق الفعالية المرجوة.

فالاتصال والمعلومات مصطلحان مختلفان لكنهما يعتمدان على بعضهما البعض. فالمعلومات تصبح عديمة الفائدة إن لم يتم إيصالها إلى طرف آخر. وعادة ما ترسل المعلومات برموز خاصة بها، ولكي تستقبل هذه المعلومات بطريقة فعالة يجب أن تكون الرموز معروفة ومفهومة لدى المتلقى.

يعتمد النشاط الإداري عموماً والاتصال بوجه خاص، في الإدارات والمؤسسات العمومية، على الوسائل الكتابية والدعائم الورقية بشكل أساسي، وذلك لاعتبارات عملية وتنظيمية وقانونية؛ وعليه يمكن القول أن نجاعة الإدارة العمومية وفعالية أنشطتها يرتبطان ارتباطاً وثيقاً بمدى صلاحية وسلامة الوثائق والنصوص المحررة فيها، ومن ثم يتوجب على الموظفين العموميين، على اختلاف مستوياتهم ووظائفهم، حيازة المؤهلات اللازمة لتحرير المراسلات والوثائق الإدارية بشكل سليم وصحيح، شكلاً ومضموناً. وعليه برزت أهمية التحرير الإداري كشكل ونوع من أنواع الاتصال الذي يعتمد على الإطار المنهجي الذي يضع المعلومة في قالبها الصحيح حتى تتحقق الفهم المقصود والفعالية في أداء الأفراد.

ويعتبر التحرير الإداري أحد أدوات الاتصال بالمنظمة فهو يخضع لمجموعة مبادئ وشكليات وصيغ تقتضي الضرورة احترامها والتقييد بها عند تحرير مختلف الوثائق اللازمة لأنها تلعب دوراً أساسياً في مختلف المؤسسات عمومية والإدارات والمرافق العمومية.

إن تحرير الوثائق الإدارية سواء ما تعلق منها بتبليغ معلومات (رسائل، تقارير...) أو إصدار توجيهات (مذكرات، تعليمات...) أو خلق وضعيات قانونية (قرارات، مقررات...) أو غيرها يتطلب مراعاة جملة من المبادئ والقواعد المعبرة عن طبيعة الملف الإداري باعتباره مثلاً للسلطة العمومية من جهة، والمندمجة ضمن نظام قيمي ومعياري يحدد العلاقات بين مختلف المصالح والوحدات الإدارية، وعلاقة هذه الأخيرة بمستخدميها وبمستعملها المرافق العامة من جهة ثانية.

هذه الاعتبارات جميعها تضفي على التحرير الإداري صفات خصوصية تميزه عن باقي أنواع التحرير (التجاري، الإعلامي، الاجتماعي ...)، وتقتضي من ثم تحديد الإطار العام لهذا الحقل المعرفي وتوصيف التقنيات الخصوصية لتحرير مختلف الوثائق الإدارية.

يقتضي كل إنشاء إداري قبل كل شيء معرفة كافية للغة التي بواسطتها يتم التحرير وإن كان التحرير غير صحيح، وقد يصبح خطراً في بعض الأحيان عند الإساءة والخطأ في التعبير أو الصياغة كون اللغة المستعملة داخل الإدارة ليست لغة خفية، فهي تستعمل مجموعة من المصطلحات الجارية التي يجب أن تفهم من طرف الغير (المتلقى).

إن العناية بالتحرير الإداري وحيازة القدرات والمؤهلات الالزمة لكتابة المحررات الإدارية بشكل جيد وسليم، ينبغي أن تشكل إحدى الأولويات لدى كل موظف عمومي مهما كانت وظيفته أو مستوى التدرج، لأن الجميع مدعوون بشكل مستمر أو ظرفي إلى إنجاز عمليات التحرير الإداري، كما أن صورة الموظف، كفاءاته وشخصيته تبرز بشكل كامل وصريح من خلال محرراته وكتاباته، لذلك ينبغي على كل موظف عمومي بذلك قصارى جهده واغتنام هذه الفرصة الثمينة لتحصيل التقنيات الخاصة بالتحرير الإداري والإلمام بها.

ويأتي هذا الكتاب البيداغوجي بهدف تمكين الموظف (المحرر) من حيازة القدرات والمؤهلات اللازمة لإنجاز محرراته الإدارية وفق الضوابط والمواصفات الخصوصية، تحقيقاً لدرجة عالية من المصداقية والفعالية، وهو ما يتطلب من كل متكون ومعني بالتحرير عموماً بحكم الطبيعة العملية ل مجال التحرير الإداري، الاعتناء الكبير بالجانب التطبيقي عبر تكثيف المحاولات الإنسانية.

وعليه قمت بتقسيم هذا الكتاب إلى خمسة فصول قصد الوصول إلى تغطية موضوعية لمتطلباته، حيث تطرقت في الفصل الأول إلى مدخل للاتصال والهدف من وراء ذلك هو محاولة الإمام بمفهوم الاتصال وأهميته وكذا التعرف على مختلف مجالات تطبيقه، لأعرض في الفصل الثاني الاتصال الإداري حيث قمت بإسقاط المفاهيم الشاملة السابقة الذكر على النشاط الإداري بالمنظمات، وخصصنا الفصل الثالث لإدارة بعض الحالات الاتصالية وذلك من خلال التطرق إلى الاجتماعات-لقاءات التوظيف-... الخ، ثم يليه الفصل الرابع الذي تناول التحرير الإداري وتقنياته حيث تم التعريف بالتحرير الإداري، وكيفية التقيد بالجوانب الشكلية والموضوعية للمحرر الإداري (رسالة- محضر- تقرير- مذكرة- جدول إرسال-... الخ)، وبعده جاء الفصل الخامس لنتعرض فيه إلى صيغ التعبير وكيفية تحرير وصياغة بعض الرسائل (الشخصية والمصلحية) عبر نماذج، وختمنا الفصول السابقة الذكر بالفصل السادس الذي تطرق فيه إلى محررات إدارية (مذكرة، تقرير، ... الخ) وكيفية تحريرها عبر أمثلة ونماذج، هو ما يمثل الجانب التطبيقي مع الفصل السابق حيث يجد القارئ نفسه أمام أمثلة ونماذج لختلف المحررات الإدارية التي تصادفه في حياته المهنية والشخصية بصفة عامة.

الفصل الأول

مدخل للاتصال

الفصل الأول : مدخل للاتصال

تمهيد :

يعتبر الاتصال من أبرز العوامل التي مكنت الأفراد من تنظيم وتنسيق الأعمال والنشاطات فيما بينهم من خلال تبادل معلومات وأفكار والتي تكون أولاً وأخيراً مضمون الاتصال. ومهما اختلفت الوسائل وطرق العمل فبتنظيمها يمكن تحقيق الهدف المسطر، وبالتالي عملية الاتصال هي بمثابة الجهاز العصبي للمنظمات.

يمكن تشبيه الاتصالات داخل المنظمات بالدم الذي يجري في عروق الإنسان ويحمل الغذاء إلى كافة أنحاء الجسم، وبالمثل، لا يمكن تسيير أمور المنظمات، ولا يمكن للأفراد تأدية مختلف الأعمال ما لم يكن هناك أنظمة اتصالات جيدة داخل المنظمة، ولديهم المهارات الفردية اللازمة للاتصال بغيرهم.¹

إن الناس مشغولون بالاتصال، ويستخدمونه كوسيلة لتحقيق أهداف معينة في العمل الذي يؤدونه، وهو لا يستخدم كغاية أو هدف نهائي.

إننا نستخدم الاجتماعات واللجان، والخطابات، والمذكرات، والتقارير.... الخ ليس جبا فيها وإنما كوسيلة مناسبة لنقل المعلومات الخاصة بالعمل من طرف إلى طرف آخر. ويتوقف نجاح أو فشل الاتصال على مجموعة من الاعتبارات، مثلاً كـ:

- علم الفرد القائم بالاتصال بموضوع الاتصال؛

- الخبرة في صياغة الأفكار؛

- استخدام وسيلة الاتصال المناسبة؛

- فهم تصرف الفرد الآخر (المستقبل)؛

¹-أحمد ماهر، *كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال*، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 24.

-... الخ.

سأحاول التفصيل في المخاور الموالية قصد الالام بالاتصال بصفة عامة.

1-مفاهيم تمهيدية في الاتصال؛

2-خصائص، وأنواع، ووسائل الاتصال؛

3-أهداف الاتصال؛

4-مهارات الاتصال ومعوقاته؛

5-فعالية الاتصال، وكفائه.

[مفاهيم تمهيدية في الاتصال :

الاتصال عملية مستمرة ومتواصلة، فهو سبيل التفاهم بين الأفراد والمجتمعات، فلا يمكن تحقيق أي نوع من التفاهم أو تسخير العمل في أي منظمة إلا في وجود الاتصال بعناصره المختلفة، بل إن رداءة الاتصالات كفيلة بتقويض جهود المنظمات الإدارية، وخفض مستوى الأداء بدرجات متباعدة نتيجة ضعف عمليات الربط والتنسيق والتوجيه المترتبة على سوء الاتصالات.

أصبح الاتصال محل اهتمام الكثير من العلماء والدارسين في مختلف فروع المعرفة الإنسانية الذين أسهموا بقدر أو باخر في توضيح مفهوم الاتصال وتعريفه على نحو واضح يعمق المعرفة به، وقد كان ذلك الاهتمام من واقع الدور الكبير الذي يسهم به الاتصال في إحداث التفاهم المرغوب على جميع المستويات وتحقيقاً للفعالة الاتصال.

1-تعريف الاتصال :

للتعرف على معنى الاتصال لابد أن نقف عند هذا المفهوم بالتعريف اللغوي والاصطلاحي أولاً:

-التعريف اللغوي للاتصال:

عرف "ابن منظور" الاتصال في لسان العرب بقوله: وصل وصلت الشيء وصلة، ولوصل ضد المجران.

وورد في قاموس علم النفس عن سيلامي أنه (تبادل عن قصد أو عن غير قصد للمعلومات بين الأفراد)¹.

¹ -Norbert Sillamy: Dictionnaire de la psychologie 2 eme édition ,Hachette, France,1982 , P68.

كما يعني الاتصال في اللغة الإنجليزية Common أي عام أو مشترك، وأي من هذه المفاهيم يوضح لنا أن الاتصال عملية تتضمن (المشاركة - التفاهم) حول (موضوع - فكرة) لتحقيق (هدف - برنامج) معين.

وعليه فإن المعنى اللغوي لكلمة الاتصال يشير إلى الربط بين طرفين، ويكون ذلك بانتقال المعلومات بينهما لإحداث الفهم المشترك بينهم.

- التعريف الاصطلاحي للاتصال.

لتوضيح المعنى الاصطلاحي للاتصال لا بد من الرجوع إلى مجموعة من التعريفات التي وضعها عدد من الباحثين في مجالات العلوم الإنسانية والاجتماعية، منها علم النفس وعلم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي:

ويعتبر الاتصال من منظور علم النفس العملية التي تؤدي إلى النشاط النفسي والسلوكي للإنسان، فهو يهتم بمستوى تعقيد السلوك المتضمن في عملية الاتصال وتحليله كالاستيعاب والتذكر والإدراك وتغيير الاتجاهات ومختلف الظواهر النفسية المتعلقة بالإنسان¹.

يعرف علماء النفس الاتصال على أنه " العملية التي يقوم بها الفرد لنقل مثير معين بهدف تعديل سلوك الآخرين².

ويؤكد علم النفس في تعريفه للاتصال على عدة أساس تحصن الطرف المستقبل وهي:

- ضرورة استثارة انتباذه واستخدام رموز مفهومة.

- أن ترتبط الرسالة بحاجات المستقبل وتتوافق مع قيمه ومعاييره.

- مراعاة حالته النفسية باختيار الظروف والوسائل المناسبة.

¹ - عمر نصر الله وآخرون، بطيء التعلم وصعوباته، دار اليازوري العلمية، عمان، 2001، ص 24.

² - محمد إسماعيل، "السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق"، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005، ص

ويؤكد ذلك "محمد بن علي المانع" في قوله لا بد على المرسل أن يضع في اعتباره إعداد رسالته بحيث تكون واضحة المعنى ومفهومة وتناسب مع المستقبل¹.

وينظر علماء الاجتماع إلى الاتصال بأنه عملية اجتماعية تتم بين أعضاء المجتمع عن طريق تبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات والمشاعر بهدف الوصول إلى التوافق بينهم وتحقيق النشاط المتبادل مع الحفاظ على استمرار النظام.

ويعرف "محمد عاطف غيث" الاتصال على أنه انتقال المعلومات أو الأفكار أو الاتجاهات أو العواطف من شخص إلى آخر أو من جماعة إلى أخرى.

ونفس التعريف تقريباً يورده "غريب سيد أحمد" للاتصال حيث يقول أنه توصيل فكرة أو معنى أو حالة عاطفية من شخص إلى آخر أو من شخص إلى جماعة أو من جماعة إلى شخص أو من جماعة إلى جماعة.

وتعرفه "سامية محمد جابر" بأنه عملية اشتراك ومشاركة في المعنى من خلال التفاعل الرمزي، وتتميز بالانتشار في الزمان والمكان فضلاً عن استمراريتها وقابليتها للتنبؤ. وبعد هذا التعريف من أكثر تعريفات الاتصال شمولاً لاحتوائه على كل عناصر عملية الاتصال في إطار علم الاجتماع وهي:

- انتشار عملية الاتصال عبر الزمان والمكان: أي أن الاتصال عملية ملزمة للإنسان في كل لحظات حياته اليومية وموافقها المختلفة.

¹ - فائزه رويم، فاعلية الاتصال الإداري في المؤسسات العامة وعلاقته بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للموظفين في ضوء بعض التغيرات الديمografية، رسالة دكتوراه في علم النفس الاجتماعي، 2013، نقل عن محمد بن علي المانع: تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.

-استمرارية عملية الاتصال :يمتد الاتصال من الماضي مارا بالحاضر ومتوجه نحو المستقبل فهو مستمر دون بداية له ولا نهاية، وهذه الطبيعة للاتصال تفرضها طبيعة حياة الإنسان المتغيرة.

-تقوم عملية الاتصال على التفاعل والمشاركة :حيث يحاول الإنسان بالاتصال، والاشتراك والتفاعل مع ما يحيط به وما يجري من حوله من خلال إثارة منبهات معينة تحمل معاني يتحمل فيها أن تكون متشابهة لمعاني غيره.

-قابلية عملية الاتصال للتبؤ :يمكن للاتصال في إطار إدراك الحاضر ولكونه عملية ليست عشوائية تصور ما يمكن حدوثه في المستقبل.

ومن هنا يمكن القول بأن الاتصال هو عملية ديناميكية ملزمة للإنسان تقوم على الاشتراك والمشاركة في المعنى وتهدف إلى التنبؤ.

ومما سبق نجد أن علم الاجتماع قد أخذ مسلكا مختلفا تماما عن علم النفس، إذ يهتم علم الاجتماع بدراسة الظواهر الاجتماعية والنظم الاجتماعية ودراسة العلاقات بين الجماعات وهو لا ينطلق من الفرد كبداية وإنما يذيب شخصيته داخل الجماعة، حيث يقول "إميل دوركاييم" إذا اخذا الباحث الأفراد نقطة بدء لدراسة الظواهر الاجتماعية فلن يستطيع أن يفهم شيئا عن حقيقتها.

لقد كان منظور كل من علماء النفس وعلماء الاجتماع في تفسير معنى الاتصال مظاهر ووجهات نظر مختلفة لحقيقة لا يمكن تجزئتها عن بعضها، فالأفراد لا يمكن فهمهم بعزل عن علاقتهم مع بعضهم البعض كما لا يمكن فهمهم العلاقات بعيدا عن الأجزاء والوحدات المكونة لها وهي الأفراد .من هنا جاء علم النفس الاجتماعي موفقا بين الاتجاهين ليعطي النظرة المتكاملة في تفسير معنى الاتصال، ونوضح ذلك من خلال التعريف التالية:

تعريف جورج لندربرغ: قام "جورج لندربرغ" بتعريف الاتصال بأنه "التفاعل بواسطة الرموز والإشارات التي تعمل كمنبه أو مثير يؤدي إلى إثارة سلوك معين عند المتلقي".

تعريف جودت عزت عطبيوي: الاتصال هو تبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات بين الأفراد في إطار نفسي واجتماعي وثقافي معين مما يساعد على تحقيق التفاعل بينهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة".

ولقد ظهرت تعريفات عديدة لا يمكن حصرها لمفهوم الاتصال من قبل الباحثين المختصين في علوم الإعلام والاتصال، ومن هذه التعريفات على سبيل المثال:

يعرفه خضرى كاظم محمود على انه "وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة بشكل عام، حيث يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والأراء والأفكار بين الأفراد عبر وسيلة معينة لغرض تحقيق المستهدف للمنظمة"¹.

ويعرفه بعض الكتاب العرب على انه " العملية المادفة الى نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد الفكر وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات"².

. ويعرفه Lazary من خلال " إيصال المعلومات بهدف تغيير سلوك المستقبل"³.

. كما اهتم به المختصون في إدارة الأعمال والتسويق باعتباره أداة لخاطبة المستهلك

وتوصيل الرسالة الإعلانية.⁴

¹- خضرى كاظم محمود "مبادئ إدارة الأعمال"، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 348.

²- حمد أبو سمرة "الاتصال الإداري والعالمي" ، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 10.

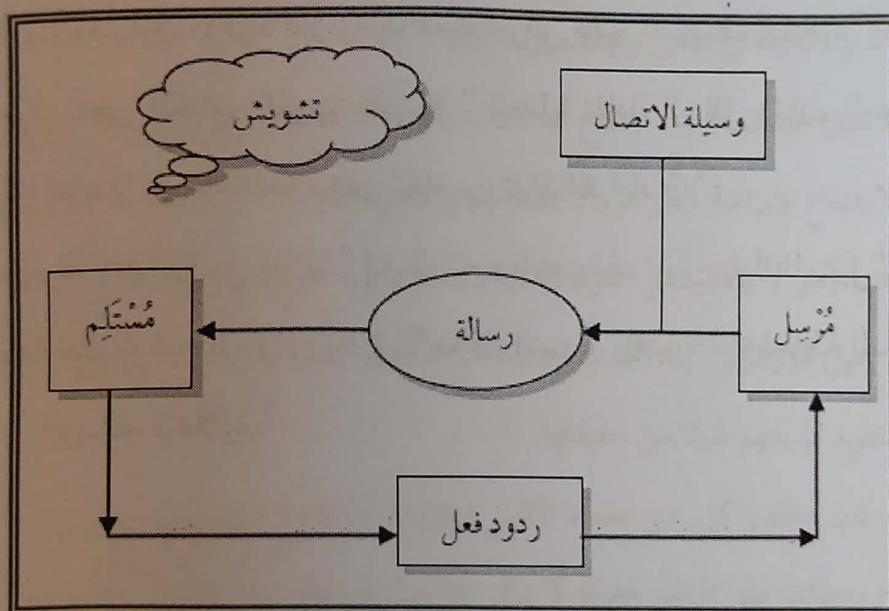
³- Lazary "Economie de l'entreprise ", sans maison d'Edition, Alger, 2001, p 163.

⁴- محمد صبري فؤاد النمر، *أساليب الاتصال الاجتماعي*، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص 19.

بناء على التعريف السابقة سنحاول إعطاء تعريف شامل للاتصال:

الاتصال هو العملية التي يقوم بها الفرد ويتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات والأراء والأفكار بين الأفراد بهدف تعديل سلوك الآخرين وخلق التفاهم المتبادل، وذلك باستخدام الرموز أو الاشارات أو الإيماءات التي يتم انتقاها وفقاً لقنوات معينة الأمر الذي يساعد على تحقيق أهداف محددة.

١-٢- عناصر العملية الاتصالية: يتفق جميع الباحثون والمختصين في مجال الاتصال على أربعة عناصر هي: المرسل - إليه - الرسالة - والقناة. وفي بيتنا الحالية يمكننا إضافة عناصر أخرى وهي على النحو التالي:
نظام الاتصال المفتوح



المصدر: العلاق، بشير عباس (2008) إدارة التسويق، دار زهران، عمان، الأردن (ص 140).

- المرسل: هو الجهة التي تبعث وترسل معلومات أو أفكار أو أراء أو انطباعات أو بيانات بقصد إثارة سلوك محدد. قد يكون فرد من المؤسسة أو خارجها، أو جماعة أو مؤسسة ككل في حد ذاتها¹.

- الترميز: ترجمة الأفكار والمعلومات الأولية.... الخ إلى رموز لها معانٍ يفهمها كل من المرسل والمرسل إليه. وهذه الرموز قد تكون على شكل كلمات مكتوبة أو منطقية أو صور أو أفعال إنسانية.

- الرسالة: بعد إتمام عملية الترميز يتم تنظيم تلك الرموز في شكل رسالة فهي جوهر العملية الاتصالية فبدون رسالة لا يكون هناك اتصال، ويرسلها المرسل إلى المرسل إليه بهدف التأثير في سلوكه عبر قناة مناسبة².

- قناة الاتصال: فهي الوسيلة التي يختارها المرسل لنقل رسالته إلى المرسل إليه بشكل يؤدي إلى فهم مضمون الرسالة وقد تكون حسية أو مرئية أو كتابية أو سمعية أو جميعها معاً.

- المرسل إليه : وهو الطرف الذي يتلقى الرسالة لأن العملية الاتصالية تتطلب على الأقل طرفين³.

- فك الرموز: يقصد به تحليل وتفسير الرسالة وقد يكون المعنى مطابقاً لما أراده المرسل وقد يكون مخالفًا⁴.

¹ - محمد قاسم القربيوني، "مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف" ، دار وائل للنشر، الأردن، ط 3، 2006، ص 289.

² - محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال" ، دار وائل للنشر، الأردن، ط 2008، 4، ص 241.

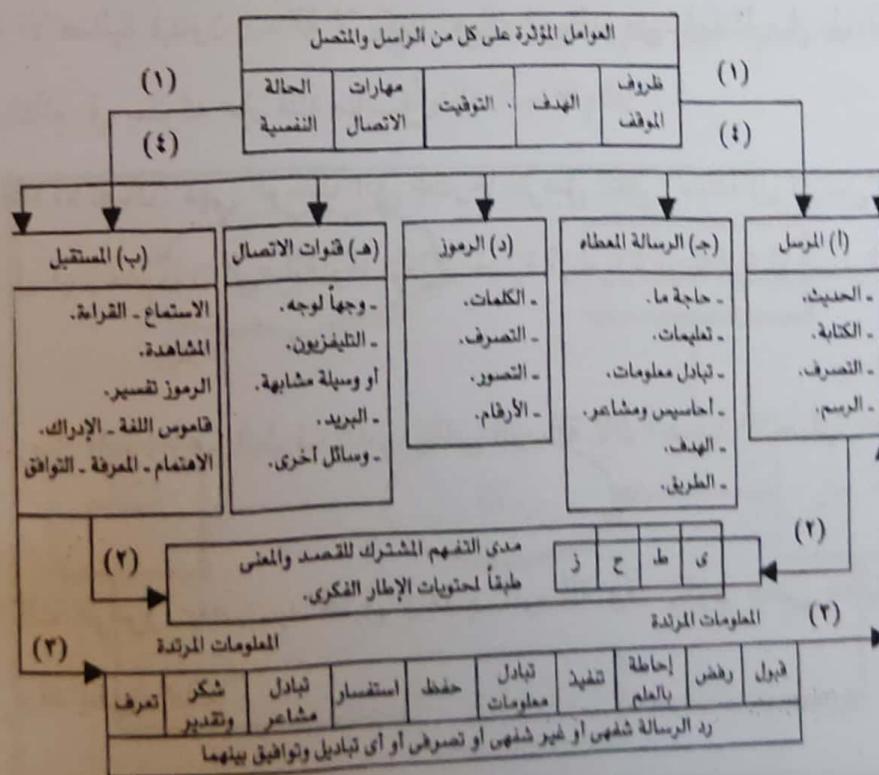
³ - محمد قاسم القربيوني، مرجع سابق ذكره، ص 289.

⁴ - محمود سلمان العميان، مرجع سابق ذكره، ص 241 - 242.

- التغذية العكسية: قد لا يعرف المرسل أن رسالته قد وصلت سليمة وبالشكل المراد إلى المرسل إليه إلا إذا رد عليه هذا الأخير. وهذا الرد يسمى بالتغذية العكسية أو التغذية الراجعة أو إرجاع الأثر، فيصبح المرسل إليه هو المرسل، والمرسل هو المرسل إليه.¹
- التشويش: هو ما يجعل دون الرسالة، أي كل ما يعيق ويؤثر سلباً على فعالية الاتصال.

- البيئة: هو الوسط الذي يتم فيه حدوث الاتصال بكل عناصره.²

وهناك مجموعة من العوامل المؤثرة على طرفين عملية الاتصال (انظر (ي)) الشكل:



المصدر: سيد عليوة، مهارات الاتصال وطرق اعداد التقارير، مكتبة جزيرة الورد، المنصورة، 2007، ص 9.

¹ - أحد الخطيب، الإدارة الحديثة: نظريات ونماذج وأسرار حديثات حديثة، عالم الكتاب الحديث للنشر،الأردن، 2009، ص 322.

² - أحد الخطيب، مرجع سابق ذكره، ص 322.

2- خصائص، وأنواع، ووسائل الاتصال :

2-1- خصائص الاتصال : من التعريف السابقة نستطيع استنتاج عدة خصائص أو مميزات للعملية الاتصالية يمكن تلخيصها فيما يلي¹ :

- إن الاتصال له مستقبل ومرسل، وهدف هذا الأخير في العملية هو التأثير على المستقبل .

- إذا خلا الاتصال من وجود معنى ينتقل بين المرسل والمستقبل فلا يمكن القول إن هناك اتصال كما أن هناك ضرورة اتمام عملية الاستقبال للطرف الثاني كشرط لاتمام عملية الاتصال .

- إن الاتصال يمكن أن يتم بعدة طرق .

- يهدف الاتصال كذلك إلى تحقيق التكامل والتفاهم بين المتصلين، وهو من بين المهام ذات الاعتبار في المجتمعات الحديثة وخاصة في المؤسسة الاقتصادية.

- يتضمن الاتصال نقل المعلومات سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

- يتضمن الاتصال الآلاف من الإشارات المحتملة.

- يتضمن الاتصال خلق معنى أو قصد لدى المستلم (المرسل).

2-2- أنواع الاتصال : لقد كتب الكثير عن الاتصال، ولكن المصادر في هذا المجال لم يتقدوا على تصنيف واحد لأنواع المختلفة للاتصال. وبشكل عام هناك نوعان من الاتصال في أي مؤسسة وهما الاتصال الرسمي وغير الرسمي .

¹ - ناصرادي عدون، " الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية" ، دار الحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص ص 15-16.

2-2-1-الاتصال الرسمي: بالنسبة للاتصال الرسمي فان إدارة المؤسسة هي التي تحدده وتضع خطوطه وقواته المضمنة، ويتم عادة في إطار التنظيم، ويتعلق مباشرة بالعمل ويسري وفق أساليب وإجراءات وقواعد رسمية محددة ومعروفة، كما انه غالبا ما يكون موئقا بصور مكتوبة ورسمية للسلطات والتخصصات والوظائف، وقد تنساب المعلومات أو القرارات أو الاوامر من الادارة العليا الى الادارة الوسطى او الدنيا، وتنتقل الاستفسارات والشكواوى والاقتراحات في الادارة الدنيا او الوسطى الى الادارة العليا . وكذلك تنتقل المعلومات بشكل أفقى بين اعضاء الادارة الواحدة. حيث نجد

هناك :

-الاتصال الصاعد: الاتصال الرسمي الرأسي يتوجه من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى في الهيكل التنظيمي. أي من المرؤوس الى الرئيس ويكون في شكل تقارير وشكاوى واقتراحات وملحوظات وتغذية راجعة الى الادارة العليا. كما أن هذا النوع من الاتصال يستخدم في نقل المعلومات التي لدى المرؤوس الى الرئيس كي تساعده في اتخاذ القرارات الصائبة في الخطة والسياسات والبرامج، والتعليمات التي تتبناها المؤسسة و تقوم بتنفيذها¹.

-الاتصال النازل: وهو الاتصال من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى في المؤسسة. أي من الرئيس الى المرؤوس، ويكون هذا النوع من الاتصال في صورة خطط وقرارات وأوامر وأنباء ومعلومات وثناء وما إليها. هذه الاتصالات الرسمية الضرورية لشرح الاهداف والسياسات وتنفيذ الخطة والبرامج وتحديد الاختصاصات وتوضيح الاعمال والبث في الامور. كما انها ضرورية في العلاقات العامة والعلاقات الانسانية في المؤسسة .

¹ - زكي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 266، 268.

وهكذا فإن الاتصالات النازلة، هي التي تنقل الأفكار من مستوى إلى مستوى أدنى منه وبها يمكن المرؤوس من التعرف على الحقائق الحبيطة بموقف معين ومن تفهم العلاقات بين هذه الحقائق وبها يعرف ويتفهم العمل المطلوب منه أداة^١.

-الاتصال الافقى: يتميز هذا النوع من الاتصالات أنه يوفر عمليات التنسيق الفضورية للعمل بين الوظائف ذات المستوى الواحد.

-الاتصال المتقطع: أو ما يسمى بالاتصال القطري فيحدث عندما يتم الاتصال بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة لزيادة سرعة وصول المعلومات وتحسين الفهم وتنسيق الجهد لإنجاز الأهداف بسرعة بأقل جهد ممكن ودون المرور عبر المستويات الإدارية المختلفة وما فيها من بيروقراطية، ويكون هذا الاتصال مثالاً وليس (صاعداً أو نازلاً).

2-2-2-الاتصال غير الرسمي: إن الاتصال غير الرسمي يتم تلقائياً ما بين الجماعات سواء داخل التنظيم أو خارجه، كذلك حسب هذا الاتصال الموظفين لا يتصلون مع بعضهم البعض بحكم وظائفهم بقدر ما يتصلون بحكم علاقاتهم وصلاتهم الشخصية والصداقه والثقة وغير ذلك. وهذا الاتصال يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها.

بالإضافة إلى الاتصال الرسمي وغير الرسمي كنوعين رئيسيين، هناك أنواع أخرى يمكن إدراجها ضمن الاتصال الرسمي أو غير الرسمي².

--الاتصال الداخلي: هو الذي يتم بين العاملين في المؤسسة وداخل نطاقها، سواء كان ذلك بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو العاملين في جميع مستوياتهم .أي تم داخل المؤسسة سواء على شكل اتصال هابط على شكل أوامر وتوجيهات وقرارات

¹- أحمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص ص 323-333.

²- زكي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص ص 266-271.

وتعليمات أو على شكل اتصال صاعد على شكل شكاوى واقتراحات وطلب إجازات أو ترقيات أو طلب معلومات.

أو قد تكون على شكل اتصال أفقى بين المدراء أو الرؤساء من نفس المستوى بقصد التنسيق والتشاور والتعاون من أجل أهداف المنشأة وتحقيقها¹.

--**الاتصال الخارجي**: إن هذا النوع من الاتصالات هو المرتبط أو الذي يهتم بتحقيق أهداف عمل المؤسسة الذي يتم أو يقام مع الأفراد أو الجماعة خارج المؤسسة، إذن هو ذلك الاتصال الذي يتم مع مجتمع المؤسسة (المجهزون، الشركات الخدمية، الزبائن، والجمهور بشكل عام)، فمن الواضح وبدون شك أي مؤسسة أعمال تعتمد على أفراد أو جماعات خارج المؤسسة في تحقيق نجاحها، وكما هو الحال بالنسبة للاتصالات الداخلية فإن الاتصالات الخارجية تعتبر أساسية لعمليات المنظمة².

ومن جهة أخرى هناك نوعان آخران من الاتصال هما الاتصال الفردي والاتصال الجماعي.

--**الاتصال الفردي**: يمكن أن يكون الاتصال الفردي رسمياً أو غير رسمياً. فيكون رسمياً من خلال مقابلة المعلومات التي تكون مع الرئيس من أجل تزويديه بمعلومات محددة أو تبادل المعلومات، وتكون المقابلة الفردية استشارية تتعلق باتخاذ القرار أو معالجة طارئة معنية وتكون تقييمية متعلقة بتقييم سير العمل وغيرها من العمليات الرسمية داخل المؤسسة..... الخ.

¹- حمد أبو سمرة، مرجع سابق ذكره، ص ص. 58-59.

²- صباح حيد علي، الاتصالات الإدارية: أسس ومفاهيم ودراسات الأعمال، دار حامد للنشر، الأردن، 2007، ص ص 23-24.

--**الاتصال الجماعي:** هو كذلك يمكن أن يكون رسمياً. فيكون رسمياً من خلال اجتماعات العمل متعددة الأهداف والتي تتحدد بناء على جدول الأعمال، تكون في شكل ندوات ومؤتمرات وأيام دراسية ومعارض ويمكن أن تكون مع المساهمين ومختلف المعاملين مع المؤسسة لضبط السياسات المشتركة¹.

كما أخذ الاتصال عدة أنواع وذلك باختلاف أسس تصنيفه، وفيما يلي هذه الأنواع:
أولاً-اتصال حسب الاتجاه: ينقسم الاتصال وفقاً لهذا الأساس إلى اتصال في اتجاه واحد واتصال في اتجاهين:

-**الاتصال في اتجاه واحد:** تنتقل الرسالة في هذا النوع من الاتصال من المرسل وتتجه وفق مسار واحد إلى المستقبل دون أن يكون لذلك رجوع أو ما يسمى بالتغذيةرجعية، فيأخذ بذلك المرسل موقفاً إيجابياً حيث هو مركز الإرسال بينما يكون الطرف المستقبل ذو موقف سلبي وشأن ذلك شأن الطريقة الإلقاء في التدريس حيث يقوم المدرس بإلقاء المحاضرة وتلقين المعلومات ويقتصر دور المتعلمين على الاستماع والتسجيل دون التعليق والمناقشة، أو كما يحدث في الاتصال عبر وسائل الإعلام كالصحف، الراديو والتلفاز فيأخذ الاتصال هنا منحى واحداً، غالباً ما يطلق على هذا الاتصال بالاتصال الناقص لعدم احتواه على عنصر التغذيةرجعية. التي تمكن من التأكد من مدى فهم الرسالة من طرف المستقبل.

-**الاتصال في اتجاهين (الاتصال المزدوج) :** وفي هذا الاتصال يحدث التفاعل والمشاركة بين المرسل والمستقبل حيث يبعث الأول برسالته إلى المستقبل ويقوم هذا الأخير بالرد والتعليق عليها أو ما يسمى بالتغذيةرجعية فيتحقق بذلك الحوار والمناقشة بين

¹ - ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2011، ص 14-15.

الاثنين والتأكد بعدها من أن الرسالة قد وصلت وتم استيعابها من قبل المستقبل، ويذهبى هذا النوع من الاتصال بالاتصال الكامل نظراً لتوفره على جميع عناصر الاتصال مع حدوث التكامل بين هذه العناصر، كما أنه أكثر دقة من الاتصال الذي يتم في اتجاه واحد، ومن هذه الاتصالات ما يحدث في طريقة التدريس الحوارية حيث يتم الأخذ والرد في المادة التعليمية بين المعلم والمتعلمين.

ثانياً-الاتصال حسب اللغة: يرى "دافيد ميسير"¹ أن الاتصال هو انتقال للمعلومات وذلك بشكل لفظي أو غير لفظي.

الاتصال اللفظي : وهو الاتصال الذي يعتمد لغة الألفاظ وسيلة يتم بواسطتها نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل.

وتعتبر هذه اللغة اللفظية هي الأداة الرئيسية لتحقيق التواصل بين أعضاء المجتمع وهي أكثر مرونة واتساعاً لإمكانيات التعبير ومساهمة في تحقيق عمليات التفاعل.

هذا ويمكن التمييز بين نوعين من الاتصال اللفظي وهما :**الاتصال الشفهي والاتصال**

الكتابي ...

أ-الاتصال الشفهي. ويقوم هذا الاتصال على استخدام الكلمات المنطقية شفهياً سواء بوجود المرسل والمستقبل مع بعض والقيام بالتحدث مباشرة كالمقابلة الشخصية والمحاضرة والندوة أو يكفي لذلك سماع الصوت كما يحدث في حالة المحادثات الهاتفية والتسجيلات السمعية.

¹ -David J. Messer. **The Development of Communication: From Social Interaction to Language**, Wiley, 30 juin 1994, p 23.

ويعتبر هذا الاتصال أكثر الأنواع نفعا وفائدة نظرالسهولته وسرعته في تبادل المعلومات الأمر الذي يؤدي إلى توفير الوقت والجهد وخلق روح الصداقة والتعاون وتشجيع الأسئلة والإجابات.

ب-الاتصال الكتابي :ويكون عن طريق استعمال الكتابة وتوثيق المعلومات ونقلها مثل الرسائل والصحف والمجلات، ويتم استخدام هذا النوع من الاتصال عند الحاجة إلى إرسال معلومات معقدة أو إلى مسافات بعيدة أو إلى جمهور كبير، ويكثر استخدامه أيضا في المؤسسات أين يكون الاتصال الرسمي، حيث تتحقق الدقة والأمانة في الرسائل الاتصالية التي يتم نقلها بين العاملين ويمكن الرجوع إلى هذه الرسائل أي المعلومات المسجلة وقت الحاجة وهذا ما لا يتوفّر في الاتصال الشفهي.

ولا يقتصر الاتصال اللفظي على مجرد الكلمات بل إنه يشتمل على نغمة الصوت كالتشديد على العبارات والبسمة والإشارة المصاحبة للكلمات وبالنسبة للاتصال الكتابي يتأثر بنوعية الورق واسم المؤسسة وعنوانها وصيغة الرسالة...

ويوضح "محمد يسري دعبس"¹ أشكال الاتصال اللفظي واستخدام كل منها كما في الجدول الموالى:

¹ - محمد يسري دعبس، الاتصال والسلوك الإنساني، ط١، دار البيطاش، الإسكندرية، 1999، ص 169.

أشكال الاتصال اللفظي و استخداماته

الاتصال الكتابي	الاتصال الشفهي
- عندما لا تزيد استجابة مباشرة.	- عندما لا تزيد استجابة مباشرة من الجمهور المستهدف.
- عندما تكون الرسالة الاتصالية مفصلة ومعقدة وتحتاج إلى تحطيط حذر.	- عندما تكون الرسالة الاتصالية بسيطة نسبياً ومن السهل قولها.
- عندما تحتاج إلى سجل دائم يمكن التحقق منه.	- عندما لا تزيد الاحتفاظ بسجل دائم.
- عندما نحاول الوصول إلى جمهور عريض وموزع جغرافياً.	- عندما نستطيع أن نجمع الجمهور بشكل مناسب وغير مكلف .
- عندما تزيد التقليل من فرص التشويه الذي يحدث عندما تمر الرسالة الاتصالية شفهياً من شخص لأخر.	- عندما تزيد أن تشجع التفاعل الاجتماعي كحل لمشكلة أو الوصول إلى قرار .

المصدر: محمد يسري دعبس، **الاتصال والسلوك الإنساني**، ط١ ، دار البيطاش، الإسكندرية، 1999، ص 169.

الاتصال غير اللفظي :ويشمل الاتصال غير اللفظي كل أنواع الاتصال التي لا تعتمد اللغة اللفظية كالاسارات والحركات والإيماءات لنقل الأفكار من المرسل إلى المستقبل، ويمكن هذا الاتصال من التعبير عن المشاعر والأفكار والاتجاهات بدقة ووضوح وصدق مما يزيد في سرعة عملية الاتصال ووضوحها.

ويمكن تقسيم الأشكال التي يأخذها الاتصال غير اللفظي إلى ثلاث لغات:

أ-لغة الإشارة :وتشمل كل الإيحاءات وخاصة إيحاءات الوجه لما يلعبه هذا الأخير من دور هام في تنشيط وتوجيه الاتصال كالابتسامة وغير ذلك مما يعبر عن شعور الشخص، حيث هي أبلغ للرسالة بصورة أعلى من الكلمات.

ب-لغة الحركة والأفعال :تشمل الحركات التي يتم القيام بها لنقل المعاني والأحاسيس للغير كالحركات التي يؤديها الممثل على المسرح دون مصاحبة ذلك بالألفاظ معينة ورغم ذلك يمكن للمشاهد فهم المعاني.

وفي حديثنا مع غيرنا أيضاً قد نلجم إلى القيام بعدة حركات جسمية كحركة اليدين أو الأرجل أو الرأس (... فهذه الحركات أو ما تسمى بالإيماءات تقوي الرسالة الشفوية وتنتقل فكرة أو عاطفة أو انفعال معين).

جد-لغة الأشياء: قد لا يلجم الشخص للقيام بحركات أو إيماءات واسارات معينة لتسلیح ما يريد من أفكار وأحساس لغيره، وإنما يلجم إلى استخدام أشياء محسوسة لها آثرها هي الأخرى في نقل المعاني كالصور والرسوم المختلفة ونوع اللباس وألوانه ... كل ذلك يوحي بمعانٍ متعددة تغنى عن القيام بالحركة أو الإدلة بكلمات، وتجدر الإشارة هنا إلى استخدام الأشياء في الاتصال يرتبط بنوع المجتمع الذي يعيشـه الشخص وعاداته وتقاليدـه.

ثالثاً-الاتصالات الالكترونية: هناك أشكال أخرى للاتصال انتشرت كثيراً في الآونة الأخيرة نتيجة للتطورات الحديثة في تكنولوجيا الاتصال وهي الاتصالات إذ يمكن للمدير في المنظمة عن طريقها توزيع تقرير حول العمل في وقت قصير جداً ولكل العمال وبكافـة أماكن تواجدهم، كما يمكن عن طريق الاتصالات الالكترونية عقد مؤتمـرات وتحقيق التواصل بين الأفراد بغض النظر عن مواقعـهم كما يمكن تلقـي وإرسـال كـم لا محدود من المعلومات.

رابعاً-الاتصال حسب الأطراف المشاركة: قد يتكون الاتصال من شخص واحد يلعب دور المرسل والمستقبل في ذات الوقت يسمى الاتصال في هذه الحالة اتصالاً ذاتياً، وقد يتكون من شخصين أحدهما مرسل والآخر مستقبل ويسمى بذلك اتصالاً شخصياً، وقد يكون المرسل عبارة عن وسائل الإعلام والطرف المستقبل هو الجمهور العام ويدعى بذلك هذا الاتصال اتصالاً جاهـيرياً وفيما يلي تفصـيل لـكل نوع:

-**الاتصال الذاتي**: يتمثل الاتصال الذاتي في اتصال الشخص مع نفسه سواء بصورة شعورية أو لا شعورية حيث يرتبط ذلك بكلة العمليات النفسية كالإدراك، التذكر، التفكير... فيستقبل الشخص المعلومات والرموز عن طريق حواسه ويقوم بتحليلها وتفسيرها وفقاً لخبراته السابقة ثم يستجيب لذلك بردود أفعال معينة، يسهم هذا الاتصال في تعريف الشخص لذاته وأدراكه لآخرين ومن ثم توجيهه تفاعله معهم.

إن الاتصال الذاتي يحدث دون الحاجة إلى وجود شخص مرسل ومستقبل، وإنما يتمثل هذين الدورين شخص واحد، فيتكلم مع نفسه ويفكر ويوضح ويعاتب نفسه، وقد يرفع يده أو يعد على أصابعه.

-**الاتصال الشخصي**: ويقصد بالاتصال الشخصي ذلك الاتصال الذي يحدث بين شخصين أو أكثر وجهاً لوجه فيتم بذلك تبادل الأفكار والمعلومات والاتجاهات عبر الحواس الخمس والتغذية الرجعية، فيصبح المرسل مستقبلاً والمستقبل مرسلاً ويتحقق التفاعل بين الطرفين دون وجود وسائل أو عوامل خارجية مساعدة.

وقد تبين تأثيره خاصية في الحملات الإعلامية والإنتخابية، حيث أن العلاقة الشخصية مع المواطن تعدّ ألغى الأعمال الإذاعية خصوصاً إذا توفرت في القائم بهذه المهمة صفات القدرة في المعرفة والإيمان والعدل، إضافة إلى الصفات الأخلاقية كالصدق والإخلاص والثقة.

وقد يكون الاتصال الشخصي مفيداً في توفير المعلومة لكل فرد أو ربط الآراء لدى مجموعة عريضة من العاملين لنفس الموضوع، كما أنه قد يكون هذا الاتصال مثيراً للضجر أو عدم الارتياب.

-**الاتصال الجماهيري**: يعتبر الاتصال الجماهيري اتصالاً منظم ومدروساً يهدف إلى نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات إلى جمهور غير من الناس غير متخصص وغير مترابط وذلك بغضن التأثير فيه وتغيير موافقه تجاه قضايا معينة،

وهو بذلك اتصال غير مباشر يعتمد على وسيلة أو أكثر من وسائل الاتصال الجماهيرية كالصحف، والمجلات، والراديو، والكتب، والتلفزيون... الخ ويمكن تلخيص مزايا، ونواقص الاتصال الجماهيري فيما يلي:

***مزايا الاتصال الجماهيري:**

- القدرة على التوصيل السريع، والسهل للأفكار، والمعلومات بحيث يمكن الاتصال لأعداد كبيرة من الناس في وقت واحد؛
- يعمل على تزويد الجماهير بأكبر قدر من المعلومات وخاصة الحديثة منها؛
- يتتصف بالتنوع وذلك بما يتناسب مع حاجات الأفراد باختلاف خصائصهم؛
- يتتصف بالاقتصاد في الوقت، والجهد، والمال مقارنة مع الاتصال الشخصي.

***نواقص الاتصال الجماهيري:**

بما أن الاتصال الجماهيري لا يتيح فرصة لاستجابة المستقبل (المتلقى) فيقل بذلك حجم التغذية العكسية أو الرجعية مما يؤدي عادة إلى عدم القدرة على التغلب على خاطر الفهم الخاطئ لمضمون الرسالة والواقع في مشاكل جمة منها:

- يتوقف تأثير الاتصال الجماهيري على المستقبل نفسه، فهو من يقرر ما يستقبله من رسائل وما يرفضه؛
- يؤدي العنف الإعلامي إلى الواقع في جرائم كثيرة (الاغتصاب، القتل، ... الخ)؛
- تنمية الروح السلبية لدى الأطفال (يتقبلون الفكار كما هي وبدون نقد)؛
- تعود الطلبة على سهولة التحصيل وبدون بذل أي جهد؛
- تربية الأطفال تربية لا تراعي المرجعيات الدينية، والحضارية حيث يتبنون عادات وتقالييد مخالفة لقيم المجتمع.

3-3-وسائل أو قنوات الاتصال : إن قناة الاتصال هي عنصر من عناصر الاتصال

وهي الوسيلة التي يتم من خلالها توصيل أو نقل الرسالة من المرسل إلى المرسل إليه .

بإمكان الإنسان أن يستعمل عدة قنوات اتصال كـ:

- **قناة اتصال بصرية:** رسوم، ألوان، رموز ونقوش، ضوء، دخان... الخ؛
- **قناة اتصال صوتية – سمعية:** الكلام، البكاء... الخ؛
- **قناة اتصال كيميائية:** روائح، أطعمة... الخ؛
- **قناة اتصال اللمس:** ملاطفة، الضرب... الخ.

ان القنوات السابقة قنوات طبيعية بيولوجية، فهي تستغل الحواس المختلفة لنقل المعلومات واستقباها.

وعملية الاتصال الشائعة لدى الإنسان هي الكلام واستعمال، اللغة أما لدى الحيوانات فهنالك لغة خاصة ترتكز على الإشارات، الرموز، الأصوات وغيرها للتعبير عن الخوف، التنبية، مكان الطعام....

هناك قنوات اتصال الكترونية لنقل المعلومات والتيتمكن من نقل المعلومات إلى نقاط جد بعيدة. وتستعمل هذه القنوات إشارات كهربائية أو الكهرومغناطيسية (الضوء أو أنواع الأشعة الأخرى المختلفة).

وتتعدد أنواع الوسائل أو القنوات بتعدد أنواع الاتصال ومن أهمها¹:

2-3-1-الوسائل المكتوبة: حيث يتم نقل المعلومات كتابيا مثل الرسائل والتقارير والمذكرات والنشرات وإعلانات الادارة الحائطية والصحف والمجلات ومجلة المؤسسة والكتب العامة والكتيبات والمطويات أو عبر الفاكس أو البرقيات أو عبر شبكة المعلومات العالمية الانترنت Internet أو رسالة قصيرة عبر الهاتف أو عن طريق البريد أو بطاقة شخصية أو في شكل شكاوى واقتراحات.

¹ - محمد أبو سمرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 73-75.

- 2-3-2-الوسائل الشفوية: يتحقق أسلوب الاتصال الشفوي بوسائل مختلفة أهمها:
المقابلات الشخصية والمكالمات الهاتفية والندوات والمؤتمرات واللقاءات والمجتمعات
الرسمية وغير الرسمية الدورية أو الطارئة، الزيارات الميدانية والمحاضرات والمذيع.
- 2-3-3-الوسائل التصويرية: يتم استخدام الصور والرسوم من أجل نقل مضمون
الرسالة المراد نقلها ويتحقق بعدة وسائل من أهمها:
التلفزيون والفضائيات والسينما والإنترنت والصور التي تنشر في الصحف
والمجلات والاعلانات والملصقات ولوحات الإعلان.

3-أهداف الاتصال:

يعتبر الاتصال عملية نفسية اجتماعية تلعب دورا هاما في حياة الإنسان مهما كان
وضعه فيها مرسلا أو مستقبلا، هذا ويمكن تصنيف أهداف الاتصال بصورة عامة وفقا لما
يليه:

- 3-1-أهداف تتعلق بالمرسل.
يسعى المرسل من خلال الاتصال إلى تحقيق عدة أهداف نصنفها فيما يلي:
- هدف توجيهي : ويتحقق هذا الهدف حينما يسعى الاتصال إلى إكساب المستقبل
اتجاهات جديدة أو تعديل وثبت اتجاهات قديمة . وأن الاتصال الشخصي أقدر على
تحقيق هذا الهدف من الاتصال الجماهيري .
- هدف ثقافي : ويتحقق هذا الهدف حينما يقوم المرسل بتزويد المستقبل بالمعلومات
والمعارف التي تهمه في أمور حياته الطبيعية والاجتماعية والثقافية .
- هدف تعليمي : ويتجسد هذا الهدف حينما يسعى الاتصال إلى إحداث تعديل وتغيير
على مستوى سلوك المستقبل من خلال إكسابه المعلومات والتجارب والخبرات، ومثال
على ذلك تعليم الأستاذ لתלמידه.

- **هدف ترفيهي** : ويكون هدف الاتصال ترفيهياً عندما يسعى إلى إدخال البهجة والسرور والاستمتاع إلى نفوس المستقبلين، وهذا بدوره يؤدي إلى التخفيف من حدة الأضطرابات النفسية كالتوتر النفسي والقلق والاكتئاب.

- **هدف إداري** : يهدف الاتصال في المنظمات الإدارية إلى مساعدة العاملين على فهم أغراض وواجبات المنظمة ومساعدتهم على التعاون فيما بينهم، كما يساعد الاتصال كذلك على اتخاذ القرارات والقيام بعمليات التخطيط والتوجيه والتنسيق والتقويم.

- **هدف اجتماعي** : بعد الاتصال العملية التي يتم بمقتضها تكوين العلاقات الاجتماعية وتقوية الصلات بين أعضاء المجتمع وقيام التفاعل بينهم وتبادل الأفكار والمعلومات وتحقيق المصالح المشتركة بالتعاون والعمل الجماعي، وهذا بدوره يسهم في إحداث التغيير الاجتماعي والتنمية الشاملة للمجتمع.

3-2-أهداف تتعلق بالمستقبل. يساعد الاتصال المستقبل في:

- زيادة فهمه للظواهر والأحداث المحيطة عن طريق حصوله على المعلومات والواقع والأخبار الحديثة.

- مواجهة مشكلات التكيف الاجتماعي أو الحصول على خدمات تشبع حاجاته الأساسية.

- القدرة على اتخاذ القرارات نظراً لتزوده بالمعرفة الشاملة لأمور الحياة المختلفة.

- التخلص من الكثير من الأضطرابات النفسية أو التخفيف من حدتها كالقلق والاكتئاب ... وذلك بمشاركة الآخرين فيها والحصول على مواساتهم ومساعدتهم.

وبذلك تتعكس آثار الاتصال على المستقبل بشكل عام عبر مراحل نموه المختلفة. فتكتسبه القيم والعادات والتقاليد والأنماط السلوكية والمعايير السائدة وذلك من خلال التعامل المباشر مع الأسرة، ثم المجتمع مما يسهم في نموه العقلي والاجتماعي والأخلاقي.

3-3-أهداف تتعلق بالمجتمع ككل. يعمل الاتصال على زيادة الروابط بين أعضاء المجتمع وتوطيد العلاقات الاجتماعية والمحافظة عليها وذلك من خلال توحيد المشاعر وتأصيل وتعزيز الاتجاهات الإيجابية وإزالة التمايز والفارق الاجتماعي والتقرير من الجماعات المتنافرة والتوحد بينها داخل سياق اجتماعي موحد الأمر الذي يزيد في معدل المشاركة بين أعضاء المجتمع والعمل على تحسين الظروف الاجتماعية والاقتصادية وتحقيق التنمية الشاملة.

ويتم عن طريق الاتصال كذلك نقل التراث الثقافي عبر الأجيال وزيادة تراكمه عبر الزمن مما يساعد على التواصل المعرفي وتبادل الخبرات بين الأجيال المتعاقبة وهذا يؤدي إلى التطور والتحضر بصفة دائمة ومستمرة.
وفي جميع المنظمات هناك الكثير من الأهداف للاتصالات تظهر عند تدفق الاتصالات ضمن المنظمة عبر الاتجاهات المختلفة حسب الجدول التالي:

أهداف الاتصال بمختلف أنواعه

الهدف	نوع الاتصال
<ul style="list-style-type: none"> - لوضيح أهداف المؤسسة وسياساتها. - للتعرف بتاريخ المؤسسة، تقدمها ومستقبلها. - لبغطبة المعلومات اليومية حول العمليات. - لشرح الأسباب خلف القرارات الإدارية. - لتوجيه ، وتدريب ، وتحفيز ، وتنمية العاملين وحل المشاكل المرتبطة بعملهم. - لعرض الأفكار الشخصية، الشكاوى، المظالم وحل المشاكل. - لطرح المقترنات المتعلقة بتحسين أو تطوير العمل. - لتأكيد قبول الأهداف. - لجعل الإدارة على علم أو إدراك حاجاتهم وطموحاتهم. - للمشاركة في اتخاذ القرارات. - لطلب الإرشاد. - لعرض الأمثلة المتعلقة بطرق وإجراءات العمل. 	1- الاتصال النازل(من المشرف إلى المستخدمين)
<ul style="list-style-type: none"> - لتحسين حالة التعاون بين الأقسام. - لتحسين وتطوير نوعية وفعالية القرارات. - لتنسيق الوظائف. - حل المشاكل. - للإقناع. - للتأثير في المبيعات. - لبناء صورة وشهرة جيدة للمؤسسة. - للاستجابة مع قوانين الدولة وتعليماتها. - للمشاركة أو الدخول في الأعمال. - للحصول على التأييد الشعبي. - للتعامل مع التطورات الجديدة والغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية. 	2- الاتصال الصاعد(من المستخدمين إلى المشرفين).
<ul style="list-style-type: none"> - لتحسين حالة التعاون بين الأقسام. - لتحسين وتطوير نوعية وفعالية القرارات. - لتنسيق الوظائف. - حل المشاكل. - للإقناع. - للتأثير في المبيعات. - لبناء صورة وشهرة جيدة للمؤسسة. - للاستجابة مع قوانين الدولة وتعليماتها. - للمشاركة أو الدخول في الأعمال. - للحصول على التأييد الشعبي. - للتعامل مع التطورات الجديدة والغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية. 	3- الاتصال الأفقي (بين الأقسام والأفراد)
<ul style="list-style-type: none"> - لتحسين حالة التعاون بين الأقسام. - لتحسين وتطوير نوعية وفعالية القرارات. - لتنسيق الوظائف. - حل المشاكل. - للإقناع. - للتأثير في المبيعات. - لبناء صورة وشهرة جيدة للمؤسسة. - للاستجابة مع قوانين الدولة وتعليماتها. - للمشاركة أو الدخول في الأعمال. - للحصول على التأييد الشعبي. - للتعامل مع التطورات الجديدة والغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية. 	4- الاتصال الخارجي(بين المؤسسات ولمؤسسات الخارجية)

المصدر: صباح حميد علي «الاتصالات الإدارية: أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال» (دار حامد للنشر ،الأردن، 2007) ص

ص 30-28

4- مهارات الاتصال ومعوقاته :

1- مهارات الاتصال الأساسية: وتتلخص هذه المهارات فيما يلي:

أولاً- مهارة القراءة: يمكن أن نقول أن الغرض من القراءة عموماً هو الحكم على الأمور موضوعياً¹. كما أنها تلبى حاجة القارئ في:

- الحصول على معلومات أو التحقق من شيء ما.

- الفهم والدراسة.

- النقد.... الخ.

وهذه بعض النصائح لتطوير مهارة القراءة، ولكي تكون على قدر كبير من الكفاءة،

وتتمثل فيما يلي :

- طور مهاراتك القرائية من خلال المطالعة المستمرة .

- ركز على المعنى خلال القراءة وليس على الحروف والكلمات .

- يفضل عدم القراءة بصوت عال (القراءة في صمت تعتبر من أنواع الاستماع بالعين).

- يجب اختيار الوقت المناسب للقراءة.

- أثناء القراءة يجب التفكير فيما يتم قراءته فقط.

- راجع معلوماتك عن الموضوع قبل فرائه.

- اقرأ وفي ذهنك هدف من القراءة، وحدد بعض الأسئلة التي تحتاج الإجابة عليها.

- يجب إعادة قراءة كل جزء حتى يتم فهمه قبل الانتقال إلى الجزء الثاني.

- دون الملاحظات والنقاط التي تشعر باهميتها وضع علامة مناسبة أو استخدم أقلام ملونة للتقطيل.

¹ - محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2006، ص 55.

- راجع ملاحظاتك التي اعددتها في المرة السابقة، وحدد هل سيتم تغطيتها فيما بعد
ام لا.

- وضع خطة يومية للقراءة والتزم بها حتى تصبح القراءة عادة يومية.
- في حالة القراءة السريعة (قراءة ملفات أو خطاب في وقت وجيز) ركز على العناوين الرئيسية والفرعية، والكلمات المكتوبة بخط عريض أو تحتها خطوط.
- ركز على الوسائل التوضيحية كالرسوم البيانية.

ثانياً- مهارة الكتابة: إن الكاتب الجيد يستطيع أن يوصل ما يريد توصيله إلى الآخرين من خلال الكتابة باسلوب بسيط ومفهوم، إن الكاتب الجيد يأخذ بعين الاعتبار المستوى التعليمي والثقافي للأشخاص الذين يكتب لهم.

نصائح للكتابة الجيدة، وتمثل فيما يلي:

- حدد الهدف من الكتابة.
- حدد المنهج أو الأسلوب المناسب قبل البدء بالكتابة.
- اجمع البيانات والمعلومات الالزمة عن الموضوع من المصادر المناسبة.
- يجب أن تكون الكتابة صحيحة لغويًا.
- اجتنب الفقرات الطويلة وحاول الإيجاز قدر الإمكان.
- يجب أن تكون مقنعاً في أسلوب عرض الأفكار والمعلومات.
- حاول أن تكون أصيلاً في الكتابة ولا تقلد كتابات الآخرين بصورة مباشرة.

ثالثاً- مهارة الاستماع: نقصد به مهارة الاستماع، الاستماع بتركيز إلى ما يقوله الآخرون وعدم الانشغال بأي أمور أخرى أثناء الاستماع.

نصائح لتطوير مهارة الاستماع، وتمثل فيما يلي:

- اجلس حيث تتأكد من سماع ورؤيه المتحدث.
- لا تضايق المتحدث أو تقاطعه ولا تظهر سلوكيات سلبية.

- دون ملاحظاتك أثناء الاستماع.

- لا تصدر حكمك إلا بعد الانتهاء من الأصوات.

- ابتعد عن كل ما يشتت انتباحك.

- أنصت إلى الأفكار جميعها بما فيها الحقيقة وغير الحقيقة.

- تأكد من المعلومات التي تسمعها ولا تخجل من الاستفهام.

- لا تفترض إنك تعرف كل ما يقوله المتحدث.

رابعاً- مهارة التحدث: وهي تتطلب أساساً التركيز على جوهر الموضوع أثناء الحديث وألا يترك الحديث يقوده إلى مواضيع أخرى متشعبه. (يستجيب الجمهور المستهدف للمتحدث إذا اقتنع بصدقائه).

نصائح لتطوير مهارة التحدث، وتمثل فيما يلي¹:

- الثقة في النفس ضرورية جداً لنجاح المتحدث ويجب تخطي عقبة الخوف قبل البدء في الحديث.

- استخدام الفكاهة بشكل صحي وفي الوقت المناسب ولما له من علاقة بالموضوع يزيد من اهتمام الجمهور.

- من المهم توزيع النظرات على جميع الحاضرين والتنقل من مكان لأخر.

- يجب مراقبة الوقت من حين لآخر وتعديل التوقيت المخصص لكل جزء من الحديث إذا لزم الأمر.

- تعرف بشكل جيد على الأفراد اللذين تتحدث معهم وذلك من أجل تفصيل الرسالة التي تناسبهم من حيث المضمون واللغة والشكل.

¹ - زكي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص ص 278-279.

4-2-معوقات الاتصال: إن عملية الاتصال عملية اجتماعية يمكن أن تعرضها

مشكلات وصعوبات عديدة، من أهمها¹:

- **غزارة وكثافة المعلومات:** في هذه الحالة يعجز المستقبل عن متابعة كل الحقائق أو يتأنّر في الاستجابة.

- **المعوقات الشخصية:** تتعلق بالمرسل والمستقبل، ومن بينها:

- المروءوس غالباً ما يميل إلى عدم الصراحة وتشويه الحقائق بشأن العمل، وهكذا فاللتغذية الراجعة من المروءوس محدودة جداً وغير دقيقة.

- عدم الاصغاء الجيد من قبل المستقبل.

- ضغط الوقت، فمثلاً لا يتسع وقت الرئيس للاتصال مع كل شخص، فيلجأ المروءوس إلى اختصار الطريق والاتصال بمستوى إداري أعلى متجاوزاً رئيسه المباشر، وهذا يؤدي إلى بعض الصعوبات وسوء الفهم والنزاع.

- الحكم المسبق من قبل المستقبل قبل إتمام قراءة الرسالة أو الاستماع إليها.

- مصداقية المرسل تشير إلى مدى ثقة المستقبل بالمرسل وأعماله وأقواله.

- تضارب الأطرار المرجعي بين المرسل والمستقبل بسبب اختلاف الشخصية والاجتاهات والميول.

- مشاكل تتعلق باللغة: قد تصبح اللغة عندما لا تكون مفهومة لدى المستقبل عائقاً للاتصال كوجود مصطلحات فنية متخصصة أو كلمات غير محددة أو كلمات تؤول إلى أكثر من معنى، أو عند استخدام المرسل لأساليب انشائية معقدة أو غامضة كل ذلك يعيق الاتصال عن تحقيقه للغرض المطلوب.

¹ - حريم حسين، *مبادئ الادارة الحديثة*، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 287-288.

- عدم قيام المرسل بترجمة الفكرة الذهنية المتعلقة بموضوع الرسالة بشكل مناسب: مثل عدم اختيار الكلمات والعبارات السهلة والدقيقة.
- عدم اختيار قنوات الاتصال المناسبة من قبل المرسل.
- معوقات مادية: وتشمل عوامل وأمور تتعلق بالبيئة المادية التي يتم فيها الاتصال مثل: عدم الاضاءة، عدم توفير مكان مريح.
- معوقات تقنية: مثل وجود عيب أو خلل في أجهزة وسائل الاتصال المختلفة مثل الحواسيب، الهاتف وغيرها من الوسائل.
- معوقات تنظيمية: وتنشأ عن سياسات المؤسسة وهيكلها التنظيمي وثقافتها. قد تخضع مثلاً رسائل الاتصال إلى كثير من التغيير والتزييف والإضافة في أثناء انتقالها عمودياً من المسؤولين إلى العمال أو العكس عبر عدة مستويات إدارية، فالعامل غالباً يميلون إلى عدم الصراحة وتزييف الحقائق لارضاء مرؤوسيهم لذا يتطلب الأمر الكثير من المتابعة والحرص والمراقبة والتأكد.

وكذلك عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية ويحدد الاختصاصات والصلاحيات وعدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المنظمة تعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال وتعن التداخل بين الوحدات التنظيمية أو قصور هذه السياسة يؤثر في تحقيق أهدافها. مما يتيح نشاط الاتصالات غير الرسمية والتي لا تتفق أهدافها أحياناً مع الأهداف التنظيمية الرسمية.

ويعتبر التخصص أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم من معوقات الاتصال، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المتخصصين.

وقد تسوء الاتصالات الإدارية بسبب عدم الاستقرار التنظيمي مظراً لتغيرات متالية أو غير ملائمة في الأدوار أو السلطات أو لوجود ثغرات في قنوات الاتصال كعدم توفير وسائل الاتصال أو تعطيلها. وقد تسوء هذه الاتصالات بحكم اعتماد شبكات اتصالية غير ملائمة فيتتجز عن ذلك عجز في الحفاظ عن سلامة رسائل الاتصال مما لا يتيح رفع كفاءة الاتصال.

- العائق النفسي: هناك عوامل نفسية تؤثر تأثيراً مباشراً في مدى فعالية الاتصال. لذا يتطلب الاتصال الجيد توفر الأمان والأمن الوظيفي لدى المسؤولين والمرؤوسين بالمنظمة.

5- فعالية الاتصال، وكفائه:

- 5-1- فعالية الاتصال: تشير الفعالية إلى القيام بشيء الصحيح أو العمل على تحقيق الأهداف المسطرة، ولتحسين فعالية الاتصال بقترح ما يلي:
 - الوضوح: وهو أن يعد المرسل الرسالة بشكل واضح ويستخدم المفردات والعبارات السهلة والبسيطة، والملائمة، والدقيقة.
 - الشمول: أن تتضمن الرسالة جميع الحقائق والمعلومات الازمة لفهمها المستقبل ويتصرف وفق رغبة المرسل.
 - الإيجاز: الحديث بشكل مباشر عن الموضوع وتجنب التكرار والاطالة غير المبررة واللف والدوران حول الموضوع.
 - الصدق والتزاهة: أن تتضمن الرسالة معلومات صحيحة وصادقة.
 - الترابط: أن تكون أجزاء الرسالة مترابطة بعضها البعض، وأن تنساق الأفكار بشكل منطقي.
 - اختيار وسيلة الاتصال المناسبة.
 - الاصغاء الجيد من قبل المستقبل.

- تنظيم تدفق المعلومات وإرسالها بالقدر الكافي وتجنب العبء الزائد من المعلومات.
- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي وسياسات الاتصال وثقافة المؤسسة مما يساعد في تحسين فعالية الاتصال.
- تهيئة وتوفير جميع التسهيلات المادية التي تسهل الاتصال الفعال.
- تدريب العاملين لزيادة قدراتهم ومهاراتهم في الاتصال.
- يجب على المرسل معرفة رد الفعل لدى المستقبل، وعدم الاكتفاء بتلقيه الرسالة.
- تكيف المعلومات على أساس الشخص المستقبل للمعلومات وليس كما يراها المرسل فقط.
- بناء وتطوير علاقات جيدة في العمل.
- ان يتعاطف المستقبل مع المرسل ويتصور نفسه مكان المرسل ويفهم موقفه ووجهة نظره ومشاعره.
- دم النظر الى السلطة من منطق كونها مصدر قوة وعقاب، بل على المدير التمسك بنظرية أعمق للسلطة من حيث القدرة على الاقناع والتأثير، لما لها من نتائج جيدة في المؤسسة.
- النظرة الى النزاع داخل المؤسسة على انه ظاهرة طبيعية، ويمكن الاستفادة منه في تقويب وجهات النظر والتأثير على الاتجاهات.

٥-٢- كفاءة الاتصال^١:

تميز الاتصالات ذات الكفاءة العالية بالخصائص التالية:

أولا - السرعة: إن مدى السرعة أو البطء في نقل المعلومات قد يعود إلى الرسالة المستخدمة. فمثلا عند مقارنة التليفون بالخطاب يتبين أن الأول أسرع بكثير من الثاني.

^١ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص-44-45.

وهناك بعدا آخر للسرعة وهو وصول المعلومات في الوقت المناسب حيث تفقد المعلومات قيمتها إن لم تصل في الوقت المناسب.

ثانياً - الارتداد: تسهل وسائل الاتصال الشفهية من إمكانية الحصول على معلومات مرتبطة تساعد على رد الفعل السليم وإتمام عملية الاتصال بنجاح. أما الوسائل المكتوبة والمذكرات والتقارير فهي بطبيعة وغير كافية في تقديم معلومات مرتبطة إلى أطراف الاتصال.

ثالثاً - التسجيل: يمكن لبعض وسائل الاتصال أن تحفظ سجلات وملفات، ويفيد ذلك في إمكانية الرجوع إليها لمتابعة التقدم في الإنجاز. أما الوسائل الشفوية فيصعب تسجيلها والاحتفاظ الرسمي بها.

رابعاً - الكثافة: تتميز بعض الوسائل بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة مثل الخطابات والتقارير، الأمر الذي يمكننا من استخدامها في عرض المعلومات المعقدة، والواقع والخطط، ونتائج المتابعة والرقابة.... وبصفة عامة كلما قدمت وسيلة اتصال (المناسبة) معلومات كثيفة كلما كان أفضل.

خامساً - الرسمية: إذا كان موضوع الاتصال رسمياً أي متعارف عليه ومكتوب، يمكن استخدام وسائل اتصال تناسب ذلك. الاتصالات الداخلية بين زملاء العمل والأقسام قد تحتاج إلى وسائل أقل رسمية مثل المذكرات الداخلية والتليفون. وهناك اتصالات داخلية قد تحتاج إلى الشكل الرسمي مثل الاجتماعات واللجان والتقارير.

سادساً - التكلفة: كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان أفضل. وهذه التكلفة تشمل الأدوات المكتبية المستخدمة، والطبع، والبريد والتليفون، وأجور العمال المشتركين في الاتصال.

كفاءة وسائل الاتصال المختلفة.

وسيلة الاتصال	السرعة	الارتداد	التسجيل	الكثافة	الرسمية	التكلفة
* مقابلة غير رسمية	سريع	عالي	غير مسجل	متوسط	غير رسمي	منخفض
* اجتماع رسمي	سريع نسبياً	عالي	مسجل	متوسط	رسمي	متوسط
* تليفون	سريع	متوسط	غير مسجل	متوسط	غير رسمي	منخفض
* مذكرة داخلية	متوسط	منخفض	مسجل	عالي	رسمي	عالي
* تقرير	بطئ	منخفض	مسجل	عالي	رسمي	عالي
* خطاب	بطئ	منخفض	مسجل	عالي	رسمي	عالي

المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 46.

الفصل الثاني : الاتصال الإداري

تمهيد :

لا يختلف الاتصال الإداري عن الاتصال بمعناه العام سوى في المجال الذي يتم فيه حيث تعد المؤسسة المهنية والهيكل التنظيمي المجال الذي يتم فيه الاتصال الإداري. وتمثل الاتصالات الإدارية أنظمة عمل وقواعد وارشادات وصلاحيات ومسؤوليات ونماذج وهي تتبع لنقل المعلومات الخاصة بالعمل والإنجازات ومشاكله، ولتعريف كافة أطراف المنظمة بالخطط والقرارات والإنجازات المختلفة. ووجود مثل هذه الأنظمة يحدد ويقتن طريقة استخدام الوسائل الخاصة بالاتصال داخل المنظمة وفي ممارسة العمل الإداري.

سيتم تناول النقاط التالية في هذا الفصل.

1-مفهوم الإدارة؛

2-وظائف العملية الإدارية؛

3-أهداف الإدارة؛

4-الاتصال الإداري؛

5-مقومات الاتصال الإداري.

١- مفهوم الإدارة:

الإدارة في مفهومها العام: هي الجهاز المكلف بتطبيق قوانين الدولة وتقديم الخدمات الضرورية للمواطنين، وذلك في إطار القوانين المرسومة والأهداف المسطرة التي وضعتها الدولة في إطار القوانين الاجتماعية والاقتصادية والثقافية.^١

وهي الشكل الذي تتعاون فيه جهود جماعية لتحقيق هدف. الإدارة هي ذلك النشاط الذي يهتم بتخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين لتحقيق الهدف.

وبحسب فريديريك تايلور في كتابه "إدارة الورشة" سنة 1903 فإن "فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما يريد الرجال عمله، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها".

وقد عرفها هنري فايلر في كتابه "الإدارة العامة والصناعية" سنة 1949م "يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة". وفي تعريف لكونتر وأدونيل سنة 1968 فقد عرّاها على أنها "وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الأشخاص".

الإدارة: هي القدرة على إشراك الفاعلين في اتخاذ القرارات والمشاركة في تحديد الأهداف، وعليه فلا يمكن إغفال خبراتهم المتمثلة في مجدهم ومعرفتهم، لذا فهي خلق التعاون الفعال بين المسيرين والمفذين، مما يسمح ويضمن تحقيق نسبة عالية من الأهداف المسطرة.

^١- هيئة التأطير بالمعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستوىهم، التحرير الإداري، دائرة البرامج والدعائم التكوينية، وزارة التربية الوطنية، الجزائر، 2010.

الإدارة : هي أن يتمكن الجميع رؤساء ومرؤوسين من القيام بجهودات مشتركة كل حسب دوره ومهنته، بحيث تستطيع المؤسسة أن تتحقق النتائج المرجوة في إطار مشروعها المسطر.

وفي نظر بعض المختصين في علم الإدارة، أن مفهومها مختلف باختلاف النظرة إليها فهناك من ينظر إليها نظرة شكلية بينما هناك من ينظر إليها نظرة موضوعية. ونستخلص من كل هذه المفاهيم في ميدان الإدارة أن القائد أو المسؤول الإداري البارع هو الذي يتلزم بتوفير الظروف الملائمة للعمل، ولديه القدرة على تنظيم وإدارة وتسخير الموارد البشرية، ويعمل على إدخال التحسينات الضرورية في أساليب التسيير، ويشجع العمل الجماعي لتحقيق النتائج المطلوبة، إضافة إلى المهمة العامة للإدارة، وهي القيام بمهام معينة وتطبيق النصوص والقوانين اعتماداً على الأفراد باعتبارهم المحرك الأساسي لأي تنظيم إنساني .

إذن فهي وسيلة وليس غاية في حد ذاتها، وأسلوب عمل ومنهجية وفن تسيير، يهدف إلى توفير المناخ الملائم للعمل والانسجام من خلال العلاقات الإنسانية، وتشجيع روح المبادرة والعمل الجماعي الخلاق والمبدع حتى يتمكن الجميع من القيام بواجباته إرادياً وبتلقائية واقتناع مع الوعي المهني والاندماج في دينامية التسيير، بعيداً عن كل أنواع الضغوطات والممارسات السلطوية التي تعقد وتعرقل وتيرة العمل في كثير من الحالات.

لماذا الحاجة إلى الإدارة في الوقت الحاضر:

- كبر حجم المنظمات: زيادة الحاجة إلى التخصصات المختلفة.
 - تنظيم - تنسيق - رقابة
- وجود انقسام بين المنظمات وملائكتها.
 - تنظيم - رقابة
- التغيرات التقنية والاقتصادية والاجتماعية.
 - تخطيط - تنظيم - التنفيذ
- المنافسة الشديدة في الأسواق.
 - التجديد والابتكار
- الندرة في الموارد البشرية والمادية.
 - ترشيد واقتصاد
- مؤسسات حماية المستهلكين وصالحهم.
 - تحسين الجودة والسعر
- مؤسسات حماية العمال.
 - تحسين الأجور وظروف العمل وشروطه

2-وظائف العملية الإدارية:

تتألف العملية الإدارية بشكل عام من الوظائف التالية:

- **التخطيط:** وهو التحديد المسبق لما ينبغي أن تنجزه المؤسسة أو المنظمة وطريقة تحقيق الأهداف، كما يتمثل في وضع البرامج والخطط الازمة لكل عمل أو نشاط خلال فترة زمنية معينة، مثال ذلك : تحضير الدخول الجامعي وتنظيم مختلف الامتحانات والمسابقات، وإعداد مشروع ملتقى ... الخ.
- **التنظيم:** وهو عبارة عن تقسيم العمل بين الموظفين وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ومهامهم واحتياجاتهم، والتنسيق فيما بينهم حتى يتمكنوا من الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة، وعليه فإن التنظيم يعتبر بمثابة الشكل وال قالب الذي يفرغ فيه الجهد الجماعي لتحقيق الأهداف المسطرة.

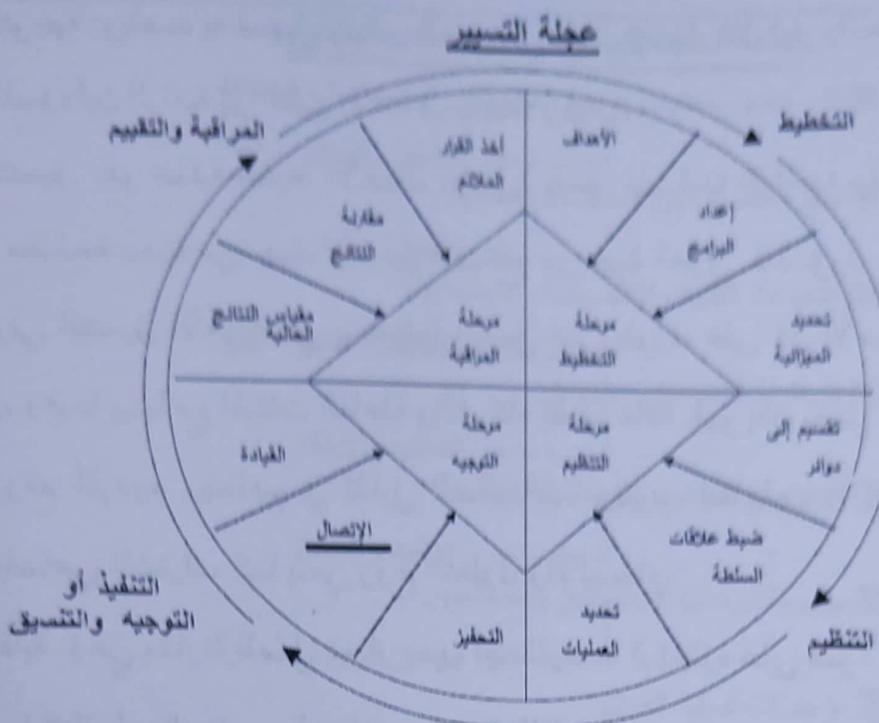
-**التوجيه**: ويقصد به تسهيل وتبسيط العمل عن طريق إصدار الأوامر والتعليمات من طرف المسؤولين الرامية إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

-**التنسيق**: هو عملية تنشيط الأعمال الإدارية داخل المصلحة الواحدة والتنسيق بين عناصر مصلحة معينة من جهة، وما بين المصالح من جهة أخرى، فالمسؤول الناجح هو الذي يولي التنسيق الأهمية التي يستحقها ويعمل على بلوغه على كل الأصعدة داخل المصالح، وفيما بينها مع الهيئات الفاعلة والشركاء بصفة عامة، فهو إذن يعمل على تحسين الأداء ورفع المردود ويساهم في تدليل الصعوبات، ويقرب الفاعلين وآراءهم، ويشمن العمل الجماعي المشترك، كما ينمّي روح التعاون والانسجام.

-**الرقابة**: وهي مقارنة العمل بمعيار معين أو مقارنة ما تم إنجازه على ضوء ما هو مخطط له ضمن الخطة أو البرنامج . أي أن عملية الرقابة تسمح بتقدير مدى تنفيذ الأعمال والنشاطات المختلفة، ويستطيع بها جميع الفاعلين بالمؤسسة من لهم مسؤولية معينة، تربطهم بالرؤساء الإداريين ورؤساء المشاريع الخ وكل حسب اختصاصه.

-**التقييم**: وهو عملية من العمليات الأساسية في كل عمل أو مشروع . فهي تساعد على اكتشاف النقائص والوقوف على أسباب تردي المردود والعمل على تصحيحها مع مجموعة من الموظفين وب بواسطتهم .

وفي الشكل المولى نوضح عجلة التسيير.



3-أهداف الإدارة:

من بين الأهداف المرجوة التي ينبغي أن تعمل الإدارة على تحقيقها ما يلي:

- ❖ القدرة على التسيير ومارسة المسؤولية.
- ❖ القدرة على تحريك الموارد البشرية والمادية، وتطوير النشاطات المختلفة.
- ❖ القدرة على قراءة الوثائق الإدارية والمراسلات، وفهمها واستغلالها استغلالا سليما.
- ❖ القدرة على تحريك المراسلات الإدارية من رسائل ومحاضر، وتقارير ... الخ، التي تسمح بتحديد المهام والمسؤوليات بوضوح.
- ❖ القدرة على التوقعات والتخاذل الإجراءات المناسبة في حينها.
- ❖ القدرة على الإعلام والاتصال والتبليغ والتواصل والتفاعل مع كل مصادرها وعطيتها.
- ❖ التشجيع على العمل الجماعي والقدرة على القيادة الجماعية.

❖ التحكم في مسک الملفات والسجلات والوثائق وكل المستندات الخاصة بتسخير شؤون الإدارة والموظفين.

❖ التحكم في القدرات الفنية والإدارية التي تعمل على تحسين الأداء ورفع المردود كما وكيفاً في القطاع المعنى.

وأخيراً يمكن القول أن الإدارة الحديثة هي التخطيط العلمي المدروس والتنظيم المحكم للأعمال والمهام والتنسيق المبني على التعاون والتكامل والتشاور والعمل الجماعي المبني على العلاقات الإنسانية، بغية خدمة مصلحة كافة الأطراف المعنيين، فالعبرة في النتائج الحقيقة.

4-الاتصال الإداري:

1-تعريفه.¹

يعرف "هادي نهر" و"أحمد الخطيب" الاتصال الإداري بأنه أداة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد والجماعات في المنظمة والاتصال وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة حيث يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والأراء، والأفكار بين الأفراد والجماعات لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمنظمة.

أما تعريف "أحمد ماهر" فيقول بأن الاتصالات الإدارية هي تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة أو المديرون أو الأفراد العاملون بالمنظمة لتوفير معلومات لباقي الأط

¹- فايز رويم، فاعلية الاتصال الإداري في المؤسسات العامة وعلاقته بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للموظفين في ضوء بعض التغيرات الديمografية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس الاجتماعي، جامعة قاصدي مرباح، ورقة، 2013، ص 61.

راف الأخرى وهي وسائل تخدم أغراض وأهداف المنظمة بصفة أساسية كما أنها تسهل عمل المديرين والعاملين بالمنظمة.¹

الاتصال ضروري لصنع القرار الفعال، فهو الوسيلة التي تنقل عبرها المعلومات المتعلقة بالقرارات، وهو أساسى لتنفيذ القرارات، والاتصال في المنظمات الإدارية، سواء كان مكتوباً أو شفرياً، رسمياً أو غير رسمياً، يكون متوجهاً نحو هدف، وبصورة عامة يقصد منها ضمان تحقيق الأداء على المستويات كافة، بحيث ينتج عنه تنفيذ القرارات وتحقيق للأهداف التنظيمية، وهو أيضاً نقل المعلومات أو إرسالها بين شخصين أو أكثر كما يتضمن الاتصال تبادل المعلومات بين الناس والآلات، وبعد عملية حيوية للمنظمات، لأنها مهم للقيادة الفاعلة والتخطيط والتنسيق والتدريب وإدارة الصراع والتخاذل القرار والعمليات التنظيمية الأخرى.²

والاتصال في الإدارة هي عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها، وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والأراء بين أعضاء التنظيم، ويحقق الاتصال التعاون الذهني العاطفي بين أعضاء التنظيم، وبذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى أو معاونه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، كما أن الاتصال عملية هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري.³

¹-العرفي عبدالله ومهدى عباس، مدخل إلى الإدارة التربوية.منشورات جامعة قاريونس بنغازي.2002، ص 190.

² العRFI عبد الله ومهدى عباس، مدخل إلى الإدارة التربوية، منشورات جامعة قاريونس بنغازي، 2002، ص 190.

³ حسان حسن والعجمي محمد، الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 273

والوسائل التي يتم بواسطتها الاتصال الإداري كثيرة ومتنوعة فقد تكون وثائق مكتوبة ترسل أو تعلق كما قد تكون شفهية تتم بشكل شخصي أو عن طريق الاجتماعات، وقد تكون مسموعة أو مرئية ويحدث ذلك بشكل رسمي يدخل في نطاق المهام المنوطة أو غير رسمي يتم بشكل عشوائي وتلقائي بين العمال.

نستنتج من خلال التعريف السابقة أن الاتصال الإداري يتمثل في عمليات تدفق البيانات والمعلومات والأفكار وتبادلها بين العاملين في إطار هيكل تنظيمي داخل المؤسسة المهنية يتم بشكل رسمي أو غير رسمي وباستخدام وسائل متنوعة كتابية أو شفهية على المستوى الفردي أو الجماعي، لتنمية العلاقات الاجتماعية والتعاون بين العاملين والمسؤولين وتنظيم أعمالهم بما يساهم في تطوير أساليب العمل وتحقيق أهداف المنظمة. أو هو عملية تبادل المعلومات والأفكار والمعاني بين العمال والمسؤولين في المنظمة من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة تجعل منهم وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح لهم بالقيام بنشاطهم في المنظمة بصورة تحقق أهدافها.

4-2-مبادئ الاتصال الإداري:

قدمنا أن الاتصال الإداري هو صورة تطبيقية للاتصال الإنساني الذي يستهدف تبادل الأفكار والمعارف والمهارات بين الأشخاص، ومن ثم فهناك مجموعة من المبادئ والقواعد الأساسية التي تضمن قيام نظام ملائم للاتصال الإداري يحقق أهدافه على الوجه المطلوب، وهي:

- ❖ تقدير وضوح الفكرة ومدى استجابة المستقبلين قبل الاتصال وهذا يعني أن المرسل (الرئيس أو المدير) يجب أن يبدأ بالتفكير في موضوع الرسالة سواء كانت شفهية أو تحريرية قبل تحويلها إلى رموز قد لا يفهمها المستقبل، أو لا يتقبلها لاختلافها مع الظروف التي يعمل فيها الاتصال، أي أن المرسل يجب أن يضع نفسه في مكان المستقبل للرسالة، ويقوم بتحليل جوانبها في ضوء الظروف الاتصالية العامة داخل المنظمة أو

المؤسسة وكذلك الظروف الاتصالية للمستقبل، ويحدد بذلك مدى الاستجابة المتوقعة، ويقوم بتغيير وتعديل الرسالة بما يتفق مع الاستجابة المستهدفة فعلاً.

❖ مراعاة الظروف الطبيعية والإنسانية أثناء عملية الاتصال: وهذا يعني اختيار الوقت المناسب للاتصال، الذي تتوفر فيه الظروف الطبيعية والإنسانية (الحالة الاجتماعية والنفسية للأفراد) وذلك حتى يضمن تحقيق الهدف من الاتصال، فمن الطبيعي ألا توجه تعليمات برفع معدلات الأداء في نفس الوقت الذي فرضت فيه عقوبات من نوع معين على العاملين، أو توجيه الرسالة الاتصالية في نهاية أوقات العمل، أو أن يكون مضمون الرسالة مخالف للقيم والمعايير الاجتماعية في المجتمع.

❖ اتفاق الأفعال مع الأقوال: لأن طبيعة نظام الاتصال يعتمد على الأقوال سواء كانت شفهية أو تحريرية، فإن الكثير من المسؤولين من يعتمدون عليها فقط في بناء نظام الاتصال، بينما تأتي أفعالهم مخالفة لهذه الأقوال تماماً، فتهتز الثقة في النظام الاتصالي كله وكذلك التنظيم الإداري أيضاً، والذي يؤكّد على الواجب الوطني في رفع معدلات الأداء لـث العاملين وإثارة دوافعهم بينما يخالف هو ذلك، يأتي بنتيجة عكسية تماماً لما يستهدفه من موضوع الاتصال.

❖ الاهتمام بآراء أصحاب الاختصاص في موضوع الاتصال: وهذا يعني أن المرسل يجب أن يستشعر اتجاهات وآراء الغير فيما يتعلق بالموضوعات التي تهمهم، فالموضوعات التي تهم العاملين يجب أن يكون الاتصال فيها في اتجاهين من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى، حيث يقف المسؤولون على آراء العاملين واتجاهاتهم قبل البدء في التنفيذ، ويقوم باستخلاص رغباتهم حتى تكون الاستجابة للأداء إيجابية.

❖ الاهتمام بآراء كل الأطراف في الموضوعات التي تهم الجميع: يقتضي هذا المبدأ أن يعمل الاتصال في كل الاتجاهات، فيما يتعلق بالموضوعات التي ترتبط بالأهداف العامة للمنظمة أو المؤسسة التي تتعكس آثارها على الأفراد العاملين وعلى المجتمع -

على سبيل المثال - خارج المنظمة، ومن ذلك استشارة الغير في مثل هذه الموضوعات، حيث يقتضي الجميع بموضوع الاتصال فيكونون أكثر استجابة له وحرصا على تنفيذه أو أدائه.

❖ الاهتمام بالاتصال الشارح: يجب أن يتحين المسؤولون كل فرصة لشرح جوانب وأبعاد موضوعات الاتصال، حتى يقتضي بها الأفراد، بدلاً من أن يقتصر الاتصال على التعليمات والأوامر الجامدة التي لا تحتوي في مضمونها دلالات أهميتها وعلاقتها بالأهداف العامة للمنظمة.

❖ مراعاة القواعد الخاصة بالاتصال الشفهي: ومنها اتفاق نبرات الصوت مع أجزاء الرسالة، ومواطن الاهتمام فيها، حيث يتتجنب المرسل الحدة عند الاستهلال، وتغليف الرسالة بالعبارات الودية مع المستقبل أو المستقبليين، وكذلك الالتزام بالإنصات في المواقف التي تتطلب ذلك حتى يتحقق من الاتصال جدواه، بالإدراك الكامل للجوانب الفكرية في الرسالة الشفوية ورد فعل المستقبل لها قبل موافقة الحديث، وملاحظة مدى تجاوب الأطراف مع موضوع الاتصال.

❖ متابعة الاتصال: هناك بعض أهداف الاتصال يحتاج إنجازها إلى أوقات طويلة، ولا تظهر معالم الاستجابة الكاملة إلا بعد فترات طويلة، مثل الرسائل التدريبية التي تستهدف رفع معلومات ومعارف العاملين، ولذلك يجب أن تكون هناك متابعة مستمرة حتى يتحقق هدف الاتصال.

4-3-أنواع الاتصال الإداري ووسائله:

تتماشى أنواع الاتصال الإداري وفقاً لما تم التعرف عليه ضمن أنواع الاتصال في الفصل السابق وهنا سيتم عرضها في إطار المنظمة وإدارتها وما يتم استخدامه من وسائل في هذا الصدد وهي:

أولاً-الاتصالات الشفوية: وهي من أكثر أنواع الاتصالات استخداماً في المنظمة أثناء استخدام المحادثات الرسمية وغير الرسمية وفي المقابلات والمجتمعات.

ويعتمد هذا النوع من الاتصال على تبادل البيانات والمعلومات والأفكار والآراء بين المرسل والمستقبل باستخدام الكلام المنطوق.

ويتميز الاتصال الشفوي بقوّة التأثير نظراً لاعتماده على الجوانب الأساسية التالية:

وهي كلام المتحدث والتغيير في نبرات الصوت والتغيير في حدة وقوّة الصوت.... الخ.

ومن أمثلة الاتصال الشفوي ما يلي:

-المقابلة الشخصية: وتعرف المقابلة بأنها عملية اتصال ثنائي يتم فيها تبادل السلوك بين طرفين من الناس - شخصين أو أكثر - حيث تتضمن السؤال والإجابة عن مسائل موضوعية بهدف محدد مسبقاً. حيث تهدف المقابلة إلى التعرف على الجوانب الشخصية المهمة للشخص من خلال الحديث والإيماءات والحركات.

ويلجأ المسؤولون في المنظمة إلى أسلوب المقابلة في عملية إنتقاء الموظفين أثناء تعيين الموظفين لأول مرة، وكذلك يمكن استخدامها في مرات مختلفة في خلال فترات العمل عند الحاجة إلى ذلك حيث يمكن المسؤول من التعرف بدقة على الجوانب الشخصية للعامل من خلال حديثه وإيماءاته وحركاته.

فهي وسيلة تستخدم للاصغاء للعمال وامتصاص غضبهم وحل مشاكلهم . والإجابة عن تساؤلاتهم وانشغالاتهم.

وقد تكون المقابلة بحضور الطرفين وجهاً لوجه في نفس المكان والزمان كما قد تكون باستخدام وسائل تكنولوجية مساعدة كالهواتف والأنترنت.

- الاجتماعات واللجان: تعتمد معظم المنظمات في إيصال المعلومات للعمال بشكل جماعي في نفس الوقت وهي تشكل دوراً حيوياً في المنظمة للتمكن من متابعة كافة الأعمال والأحداث التي تجري حولها والتعرف على حاجات جمهورها ورغباته والعمل على تلبيتها

وفق التعليمات والقوانين والتشريعات السارية وللمجتمعات أهداف مختلفة باختلاف نوع الاجتماع، حيث يمكن تقسيم المجتمعات إلى الأنواع التالية:

أ- الاجتماع السنوي العام : وتعقد هذه المجتمعات سنويا حيث تشارك فيه كافة الوحدات بالمنظمة حيث تناقش فيه السياسات العليا للمنظمة.

ب- اجتماع مجلس الإدارة : والذي يعقد إما يوميا أو أسبوعيا بحسب ما تتطلبه من قرارات عاجلة أو فورية.

ج- الاجتماع الطارئ : وتعقد عندما يظهر أمر عاجل أو مشاكل أو حالات غير متوقعة تستدعي القيام باجتماع تحتاج إلى الفصل فيها وهذه المجتمعات هي متكررة في غالب المنظمات.

د- المجتمعات اللجان : وهذا النوع من المجتمعات هو الأكثر انتشارا في مجالات عمل المنظمات العامة والمؤسسات الحكومية وتعتبر اللجان الأكثر عرضة لللوم والانتقاد في نفس الوقت.

- الندوات: وهي من وسائل الاتصال الشخصي تضم مرسل ومجموعة مستقبليين، حيث يقوم المرسل بطرح موضوع وسط مجموعة المستقبليين والذين هم على استعداد للمناقشة بالاستعانة بالمعنيين والمتخصصين للوصول إلى الأهداف المطلوبة من الندوة، وتتطلب الندوة من المتحدث الرئيسي الاعداد والتحضير الجيد لموضوع حديثه قبل طرحه وتجمیع معلومات وأدلة كافية مؤكدة عنه حتى يتمكن من توصیل الرسالة كاملة بدقة وفعالية وللقدرة على توجيه النقاش ليكون مثمرًا.

المحاضرات: تعتبر المحاضرة من وسائل الاتصال المباشر حيث يقوم الشخص المحاضر بوظيفة اتصالية لغرض معرفي أو علمي عام أو خاص في وسط المستمعين الذين تتقارب مستوياتهم الثقافية في موضوع ما يهمهم، ولتكون المحاضرة على درجة عالية من الفعالية

لابد من التخطيط المسبق لها والتحضير الجيد، وأن تقدم بسلسل منطقى بدأية بالمقدمة ثم محتوى الموضوع المحدد لا خارجه.

وتتطلب المحاضرة الاستناد إلى مجموعة من المراجع والمصادر لتكون دقيقة في مضمونها ومعلوماتها، وتعد وسائل الإيضاح والشاهد والأمثلة مطلبا أساسيا لتحقيق الآثار ولشد الانتباه ولتأكيد الفهم وترسيخه، كما على المحاضر احترام الوقت المخصص للمحاضرة ولا بد عليه التنظيم والإيجاز والبساطة والاهتمام بالمستقبلين.

-المؤتمرات : يتمثل المؤتمر في تجمع فكري وعلمي بين مجموعة من المختصين في موضوع المؤتمر بهدف الوصول إلى توصيات وقرارات مناسبة، وللمؤتمرات أنواع منها مؤتمرات مؤقتة ليس لها صفة الانتظام في إنعقادها وأخرى مؤتمرات دورية تعقد في مواعيد محددة وهناك مؤتمرات نوعية متخصصة بنشاط معرفي أو علمي أو مهني محدد، وهناك أيضا مؤتمرات محلية أو قومية أو إقليمية أو دولية.

ثانيا-الاتصالات الكتابية : وهذا النوع من الاتصالات معمول به في كافة المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة الصغيرة منها والكبيرة وهو يأخذ عدة صور منها المذكرات والاقتراحات والخطابات والأوامر والتعليمات والتقارير والشكاوى وغيرها.... حيث يتوقف نجاح الاتصال الكتابي إلى حد كبير على مهارة وقدرة المرسل على التعبير لما يريد إرساله، وكذلك على كفاءة وسيلة الاتصال.

وسنعرض بعض أنواع الاتصال الكتابي فيما يلي:

- المراسلة الإدارية: تعرف المراسلة الإدارية بأنها كل رسالة تصدر عن الإدارة في اتجاه إداره أخرى أو بين إدارة وشخص ما أو بين مصلحة ومصلحة أخرى.

تميز المراسلة الإدارية عن باقي الرسائل وأساليب الخطاب الأخرى في أسلوبها الذي يعبر عن فكرة معينة باستعمال أبسط وأسهل الألفاظ اللغوية وبالإيجاز والدقة والوضوح، كما تميز بالإقناع والتشويق والموضوعية. وتحتوي المراسلة الإدارية على عناصر ضرورية

لابد من أخذها بعين الاعتبار أثناء الكتابة (سيتم تناول هذا الموضوع والمراسلات الإدارية بنوع من التفصيل لاحقاً).

- التاريخ؛

- المرسل؛

- المرسل إليه؛

- الموضوع؛

- المرجع أو الرقم؛

- محتوى الرسالة؛

- التوقيع والختم؛

- الأوراق المرفقة؛

- نسخ الرسالة.

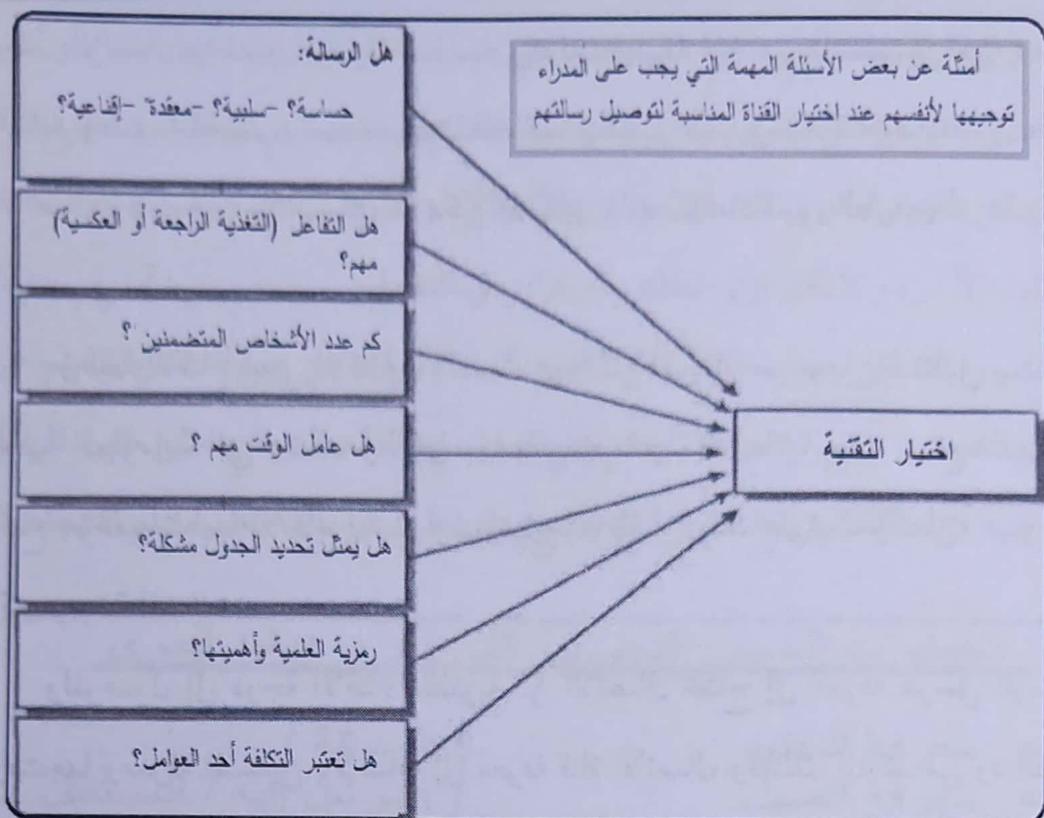
- التقرير: يعرف التقرير بأنه وسيلة تبادل المعلومات كتابياً ويكون التقرير بتحرير وثيقة من قبل الموظف أو خبير أو مندوب حول مؤسسة معينة أو قضية معينة لاتخاذ الاجراءات اللازمة، ويرفع من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا.

حيث يهدف التقرير إلى تزويد المعينين والمسؤولين بالحقائق والمعلومات حول قضية معينة واطلاعهم بكل ما يتعلق بها بالتفصيل.

- الشكاوى: يعبر العمال في المؤسسة عن مشاكلهم أو عدم رضاهם عن بعض أمور العمل برفع شكوى إما فردية أو جماعية إلى الجهة المسئولة رغبة في إيجاد حل أو تغيير للوضع المعاش. حيث ترحب الأدارات المتقدمة وتعطي الفرصة للعمال للتعبير عن مشاكلهم والاصغاء لهم ومناقشتهم واعطائهم ردوداً لإنشغالاتهم من خلال تحصيص وقت محدد ونظام رسمي للشكاوى.

ثالثاً-الاتصالات الالكترونية: وتمثل في القرارات والمعلومات التي تصل إلى العاملين عن طريق تقنيات الاتصال الحديثة كالأنترنت والأنت ارنت والفاكس فهي من الممكن أن تعزز ثبو وفاعلية الاتصال بين العاملين داخل المنظمة، إلا أنها قد لا تكون كذلك إذا لم تدعم بتكوين وتدريب العاملين عن كيفية استخدامها، وفي ظل التطورات العالمية الحاصلة على مستوى الاتصال داخل وخارج المنظمات في إطار ما يسمى بالحكومات الالكترونية التي صارت مطلباً أساسياً وفعلاً وهدفاً مستقبلياً تسعى كل الدول إلى تعميمه. لذا يجب على المنظمات الحكومية والخاصة أن تسعى جاهدة إلى تطوير إمكاناتها في هذا المجال وتدريب جميع مواردها البشرية على استخدام الاتصال الالكتروني.

رابعاً-الاتصالات غير اللفظية: وهي الاتصالات التي لا يعبر عنها بطريقة مكتوبة أو شفوية بل يعبر عنها بعبارات الوجه وحركات الجسم كوضعية الجلوس وال الهيئة أثناء الاتصال وحركات اليدين المقصودة وغير المقصودة، حيث تبدي هذه التعبيرات الاهتمام والاثارة والاستمتع والبهجة والدهشة والصدمة والخوف والرعب والغضب وكافة الانفعالات، وقد تكون لهذه الحركات والتعبيرات معنى وتأثير أقوى من أنواع الاتصال الأخرى.



المصدر: جيرالدين إي هاينز، وآخرون، الاتصال الإداري استراتيجيات وتطبيقات، مركز البحث والدراسات، الرياض، 2019، ص 149.

4-4-وظائف الاتصال الإداري:

يقوم نظام الاتصال الإداري بعده وظائف أساسية في المؤسسة المهنية كالتبليغ والاقناع والتفهيم وكذلك اتخاذ القرارات¹.

- **وظيفة التبليغ**: تعد وظيفة تبليغ المعلومات من وظائف الاتصال الإداري وهي تمثل في توصيل المعلومات والحقائق كما هي دون إضافة أو تغيير أو تعديل ودون تدخل الحكم الشخصي أو العاطفة في نقل محتوى الرسالة للمستقبل، ومن سبل ذلك تبليغ التقارير أو تبليغ تنفيذ الواجبات أو شرح خطوات العمل في فترة معينة أو تبليغ سياسات وقرارات الإدارة. وتتطلب هذه المهمة الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل كتحديد

¹-شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، ط 1 ، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 144.

وقت الاتصال واختيار الوسيلة المناسبة وكذلك معرفة من هم المستفيدون من عملية التبليغ ومدى حاجتهم واستعدادهم لذلك كما يتطلب الأمر وجود ثقة متبادلة بين طرفي الاتصال ولا بد من اجتناب كل ما يمكن أن يعيق ذلك كالمعاداة بين الطرفين أو عدم ثقة أحدهم في الآخر.

-وظيفة الاقناع :يعني الاقناع بالاتصال هو تمكّن المرسل من جعل المستقبل يستشعر أهمية المعلومات التي وصلته والأخذ بها ومن ثم تنفيذ تعليماتها. فقد يحتاج المدير إلى اقناع موظفه بأهمية الانتاج الجيد، وقد يحتاج الموظف إلى اقناع رئيسه باعطائه مسؤولية أكبر ومرتبة أفضل.

وللوصول إلى درجة الاقناع المطلوبة من الاتصال تحتاج إلى معرفة مرسل الرسالة ومنتجها ومعرفة المستقبل بالإضافة إلى معرفة قناعة الاتصال وكذلك التأكد من رد الفعل وكذا الجو والوقت المناسب لترك انطباع حسن.

-وظيفة التفهيم :وتتمثل في نقل المعلومات والخبرات المكتسبة من الطرف المرسل إلى الطرف المستقبل ويتوقف ذلك على مدى قدرة هذا الأخير على الفهم والتفاعل وعلى دقة عملية الارسال ونقل الرسالة .حيث يعتبر هذا هو المعنى الحقيقي للاتصال، وهو يتجسد في اشتراك المستقبل والمرسل في محتويات الرسالة حتى يتحقق الهدف من الاتصال، إلا أن هذا الأمر يتطلب أن يدرك المستقبل الرسالة كما يريد أن ينقلها إليه الطرف المرسل.

- وظيفة التعليم :نجد هذه الوظيفة من الاتصال الإداري عند الحاجة إلى توجيه وتدريب المرؤوسين، وفي القرارات الإدارية الخاصة بالتعليمات السلوكية لجميع المواقف داخل المنظمة، وكذلك عند حاجة الرئيس إلى متابعة مردود القرارات لدى المرؤوسين.

- وظيفة المساعدة على إتخاذ القرارات التي عملية إتخاذ القرارات اختيارياً بدليل أو أكثر من عدة بدائل ويحتاج القرار ليكون سليماً وناجحاً على مدى توفر البيانات والمعلومات، ولا يمكن الحصول على ذلك دون وجود الاتصالات التفاعلية لنقل ووصول المعلومات ولتبادل الأراء والأفكار بين متخaldi القرارات في المنظمة.

وهناك من يصنف الاتصالات على أنها " هبارة عن وسيلة تسويقية يتم عن طريقها عرض، وبيع منتجات ثمينة، ويتوقف تسويق هذه المنتجات على خبرة المرسل وما لديه من ملكة تسويقية على إقناع المشتري (مستقبل الرسالة) بأهمية هذه المنتجات".

الخطوات الخمس التسويقية التي ذكرها ديفيد إيمري

- = معرفة المنتج.
 - = معرفة العميل.
 - = معرفة البائع لنفسه.
 - = تخطيط الأسلوب التسويقي.
 - = ترك انطباع حسن.
- (رسالة).
- (المرسل إليه / المستقبل).
- (المرسل).
- (قناة الاتصال).
- (رد الفعل).

4-5- شبكات الاتصال الإداري: قام العلماء السلوكيون بوضع شبكات للاتصال محاولة معرفة مدى تأثير الهيكل التنظيمي على السرعة والدقة في التعامل مع المشكلات التنظيمية.

فقد عرف " scott " شبكة الاتصال بأنها نظاماً من مراكز القرارات مرتبطة بعضها بقنوات الاتصال¹.

¹ - محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، ط١ ، دار أسامة للنشر. والتوزيع، الأردن، 2009، ص 41.

تمكن هذه الشبكات من الاتصال بين فرق العمل وتتيح تدفق البيانات والمعلومات بين الأعضاء والأقسام المختلفة بما يحقق أهداف التنظيم والمنظمة.

5- مقومات الاتصال الإداري:

يعتبر المديرون والمسؤولون طرف أساسى في المنظمة بحيث لهم دور مؤثر وبشكل كبير على العمل. لذا تعد النقاط التالية ضرورية جداً لإنجاح الاتصال الإداري¹:

- التمتع بمهارات عالية في الحديث مع مرؤوسيهم ومهارة الإصغاء لهم.
- يجب أن تكون الكلمات في حالة الاتصال الكتابي سهلة وواضحة ولا تحتمل التأويل.

- الغرس في نفوس المرؤوسيين روح المبادرة وإعطائهم فرصة التعبير عن آرائهم ومشاكلهم في العمل وما يقتربونه من حلول.

- إعداد المسبق للاتصال والدراءة الكاملة بالهدف المطلوب منه والظروف الملائمة

للاتصال.

- السماح للمرؤوسيين بالحق في السؤال والاستفسار حول كل ما يجول بخاطرهم والحرص على إقناعهم.

- التنقل شخصياً وبشكل دوري أو مفاجئ إلى موقع العمل للحصول على المعلومات الحقيقة من مصدرها الأصلي.

- مراعاة جميع المعوقات التنظيمية والنفسية للاتصال وإبداء الاحترام والتعاون مع شخصية المستقبل مهما كان مركزه في المنشأة.

- لا بد على المدير الأخلاص في العمل وأن تكون أفعاله وتصرفاته موافقة لأقواله.

¹- نفس المرجع، ص 65.

ويركز بشير العلاق على الرسالة الاتصالية من حيث المحتوى والشكل وطريقة الإرسال ووسيلة نقلها واختيار الوقت المناسب للإعداد والإرسال باعتبارها صميم الاتصال، وبقدر قوتها بقدر قوة التأثير الذي سيحدث على مستوى الطرف المستقبل والتفاعل معها والسلوك وفقها، والعمل على تنمية مهارات الاتصال لدى العمال أيضاً¹.

أسئلة للمراجعة والبحث

أسئلة للمراجعة والبحث

- اشرح باختصار أهمية الاتصال في تحقيق الوظائف الإدارية الرئيسية .
- اشرح باختصار علاقة الاتصال بالتنظيم الإداري .
- الاتصال الإداري ثلاثة الأبعاد - اشرح هذه العبارة .
- ما المقصود بالاتصال الرسمي وغير الرسمي في الاتصال الإداري؟
- اذكر الوظائف الرئيسية للاتصال الإداري .
- هناك مجموعة من المبادئ أو الأسس التي توفر للاتصال الإداري نجاحه في تحقيق أهدافه أو وظائفه ما هي هذه المبادئ؟
- عرف الاتصال الشفهي والتحريري في الاتصال الإداري .
- ما العوامل الواجب مراعاتها في الحديث؟
- ما الشروط الواجب توافرها في الإنصات؟
- اشرح باختصار الصعوبات الأساسية في عملية الاتصال الإداري .
- ما آثار كل من العوامل الآتية في الاتصال الإداري :
 - تجاهل التغذية العكسية .
 - التبادل الدظف والاجتماعي بين الأفراد في المستويات الإدارية .
 - لغة الاتصال .
- ما هي أهمية العوامل الآتية في الاتصال الإداري؟
 - التدريب على الاتصال .
 - اللامركزية في التنظيم الإداري .
 - توفر المناخ النفسي والاجتماعي المناسب .

¹- بشير عباس العلاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة. ط١ ، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 ، ص 166.