

# الاتصال الاداري

**Administrative Comonocation**



د. هشام كمال محمد درونكي

## تمهيد

- التغيرات والتحولات التي يشهدها العالم المعاصر بمختلف جوانب الحياة قادت إلى تطبيق خطة واضحة لتحديد الاهداف ومتابعة تطبيقها
- يعتبر موضوع الاتصالات الإدارية من المواضيع الحيوية في حياة الإنسان والمنظمات معاً
- الاتصالات الإدارية وسيلة جوهرية من أجل اتخاذ القرارات الإدارية الصائبة وهي ذات أهمية بي المنظمات لتحقيق تكافف وتعاون جميع الأقسام بي المنظمة يعمليه الاتصال مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بي تفاعل العاملين داخل المنظمة لتحقيق التواصل وتداول المعلومات والأحداث والخبرات
- الاتصال الإداري أحد الركائز الأساسية التي تساهم في تحقيق الفعالية داخل المؤسسات والمنظمات

- يشكل الاتصال الإداري الوسيلة التي من خلالها يتم تبادل المعلومات والأفكار بين الأفراد والفرق المختلفة مما يسهم في تنسيق الجهود وتحقيق الأهداف المشتركة ويتجاوز الاتصال الإداري مجرد نقل المعلومات فهو يتضمن أيضاً إنشاء علاقات متينة وبناء ثقة بين العاملين
- بالمنظمات المختلفة يعتبر الاتصال الإداري أداة حيوية لتوجيه الأنشطة وحل النزاعات وتعزيز روح العمل الجماعي
- يتطلب الاتصال الفعال مهارات متعددة مثل الاستماع الجيد والقدرة على التعبير بوضوح وفهم الثقافة التنظيمية والاحترام المتبادل

## مفهوم الاتصال

هو عملية تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر والاتجاهات بين شخص وآخر أو بين جماعات وذلك عبر وسائل لفظية أو غيرها

## مفهوم الاتصال الإداري

- هو العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والأفكار والآراء بين الأفراد داخل المنظمة أو بين المنظمة وأطرافها الخارجية وذلك بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز الفعالية والكفاءة
- الاتصال الإداري هو العملية التي تهدف إلى توصيل البيانات والمعلومات في شكل حقائق بين أقسام المؤسسة المختلفة ب مختلف اتجاهات الاتصال من أجل تنسيق الجهود وتحقيق عملية الترابط والتعاون وتبادل الآراء الأفكار ووجهات النظر بكل جوانب العمل مما يحقق التجاوب المطلوب بين العاملين بالمنظمة
- الاتصالات الإدارية هي وسيلة الإداريين لدارة أنشطتهم الإدارية وتحقيق أهداف العمل وذلك باعتبار أن الاتصالات تساعد في تحديد الأهداف الواجب تنفيذها وتساعد في التعريف بمشاكل وسبل علاجها

- عملية تفاعلية تبادلية مستمرة تشمل مرسلين  
ومستقبليين لرسائل توأمية قد يتم تفعيلها بأفعال  
مادية أو نفسية

- هي عملية تبادل ونقل المعلومات والمعرفة والتجارب  
وذلك لفظياً أو باستعمال الرموز والكلمات والصور  
بقصد الإقناع أو التأثير على السلوك

- الاتصال الاداري  
عملية مرسل واستقبال الرسائل ويكون ذا  
فاعلية عندما يتم فهم الرسالة من قبل المستقبل  
وتشجعه للتفكير بأسلوب جديد

- الاتصال هو  
نقل المعلومات وال حاجات والمشاعر والمعرفية  
والتجارب بشكل شفوي أو باستخدام وسائل أخرى  
لأحداث تأثير مطلوب

- هو عملية ادارية واجتماعية وسلوكية تعمل على

## ايصال البيانات والمعلومات والقرارات لأفراد المنظمة للوصول الى الهدف المشترك

- الاتصال الاداري هو عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخليا وخارجيا
- عملية منظمة او عفوية وتنطوي على ارسال وتحويل المعلومات والبيانات من طرف الى طرف آخر
- هي الأنشطة الأساسية للمنظمات وأنها من مؤشرات كفائها في الوصول الى الآخرين وقدرتها في تحقيق استجاباتهم المطلوبة

### مشتملات ومكونات الاتصال

يشمل الاتصال الإداري جميع أشكال التواصل التي تحدث في بيئة العمل سواء كانت رسمية أو غير رسمية وتتضمن العديد من العناصر الأساسية :

## 1. الأطراف المعنية

الاتصال الإداري يتم بين عدة أطراف، تشمل العاملين بمختلف مستوياتهم (الإدارة العليا، الوسطى، والعمال)، وكذلك الأطراف الخارجية مثل العملاء، الموردين، والشركاء

## 2. المعلومات

تمثل المعلومات جوهر الاتصال الإداري حيث تشمل البيانات والحقائق والتوجيهات والإرشادات التي يتم تبادلها لتحقيق الأهداف ويجب أن تكون هذه المعلومات دقيقة ومحذة وملائمة لتكون فعالة

## 3. قنوات الاتصال

تتعدد قنوات الاتصال الإداري حيث يمكن أن تكون شفوية (مثل الاجتماعات والمكالمات الهاتفية) أو كتابية (مثل التقارير والرسائل البريدية والبريد الإلكتروني) أو مرئية (مثل العروض التقديمية) ان اختيار القناة المناسبة يعتمد على طبيعة الرسالة والجمهور المستهدف

#### 4. التغذية الراجعة

تعتبر التغذية الراجعة جزءاً أساسياً من الاتصال الإداري حيث تعكس ردود الأفعال واللاحظات حول الرسالة المرسلة وتساعد التغذية الراجعة في تحسين التواصل وتعديل الاستراتيجيات حسب الحاجة

#### 5. السياق

تلعب البيئة والسياق الذي يحدث فيه الاتصال دوراً كبيراً في تأثير الرسالة حيث تشمل العوامل الثقافية والزمان والمكان والموضوع التي يمكن أن تؤثر على كيفية تلقي الرسالة وفهمها

#### 6. الأهداف

يهدف الاتصال الإداري إلى تحقيق نتائج محددة، مثل تحسين الأداء، تعزيز التفاعل بين الفرق، تعزيز روح التعاون، وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف التنظيمية

### لمحة تاريخية عن الاتصال الإداري

- يعتبر الاتصال الفعال أساس نجاح أي منظمة وله تاريخ طويل تطور عبر العصور المختلفة وذلك كما يلي :

**العصور القديمة :**  
استخدم البشر الأوائل طرقاً بدائية للتواصل مثل الرموز  
والرسوم على الجدران

- مع تطور الحضارات مثل الحضارة المصرية القديمة  
والبابلية بدأت تظهر وسائل كتابة أكثر تقدماً مثل  
**الكتابة المسمارية**

**العصور الوسطى :**  
- في هذه الفترة تم تطوير أساليب الكتابة والنشر تطور  
نظام البريد في الإمبراطوريات الكبرى مما سهل  
التواصل بين المناطق المختلفة

- ظهور الجامعات وبعض المؤسسات المعنية بنشر  
العلوم والمعلومات جعل الاتصال أكثر تنظيماً

**عصر النهضة :**  
- مع اختراع الطباعة على يد يوهان غوتنبرغ في القرن  
الخامس عشر شهد الاتصال الإداري قفزة نوعية حيث

أصبح بالإمكان طباعة الوثائق والمعلومات بشكل أسرع وأوسع وأدى هذا إلى زيادة المعرفة وانتشار الأفكار مما أثر على كيفية إدارة الشؤون المختلفة

### العصر الحديث:

- مع تقدم التكنولوجيا أصبحت وسائل الاتصال أكثر شمولًا مع ظهور الإنترن特 والبريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي
- تطورت استراتيجيات الاتصال الإداري، وأصبح هناك تركيز أكبر على التواصل الداخلي والخارجي، مما ساهم في تحسين الكفاءة والفعالية في المنظمات

## الاتصالات الإدارية وكفاءة العمل

الكفاءة في العمل هي النتيجة المباشرة لتطبيق نظام اتصالات إدارية جيد يتم ذلك عبر سبع اجرات وآليات رئيسية :

1. تسريع وتيسير تدفق المعلومات

يسهم نظام الاتصال بتدفق المعلومات فورياً بين الأطراف المعنية. فبدلاً من إرسال مذكرة ورقية ويتم إرسال إشعار فوري بال مهمة إلى المسؤول التالي في سير العمل مما يقلل زمن الاستجابة إلى ثوانٍ

## 2. تقليل الأخطاء الإدارية

من خلال قنوات اتصال رقمية موحدة وتصنيف آلى للمستندات، يتم تجنب الأخطاء الناتجة عن سوء فهم التوجيهات أو ضياع الوثائق مما يقلل من الحاجة إلى إعادة العمل

## 3. تحسين تنظيم الوثائق والأرشفة

يعمل نظام الاتصالات الإدارية على أرشفة جميع المراسلات بشكل فوري ومنظم باستخدام كلمات مفاتيحية وفهارس دقيقة، مما يسهل استرجاع أي وثيقة بكلسفة زر موفراً بذلك الجهد والوقت

## 4. تقوية التعاون بين الفرق

يتيح النظام للمنصات التواصل ومشاركة الوثائق والمشاريع المشتركة مما يسهل التنسيق ويساعد على تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة بشكل أسرع وأكثر تناجماً

## 5. توفير حلول دقيقة للأداء

يولد النظام تقارير مفصلة عن مدة معالجة المعاملات في كل قسم مما يتيح للإدارة تحديد نقاط الضعف وال مجالات التي تحتاج إلى تحسين

## وظائف الاتصال الإداري

الاتصال الإداري يلعب دوراً حيوياً في نجاح أي منظمة ويؤدي مجموعة من الوظائف المهمة التي تسهم في تعزيز الكفاءة وتنظيم العمل من بين هذه الوظائف :

### 1. تبادل المعلومات :

يسهل الاتصال الإداري نقل المعلومات بين الأفراد داخل المنظمة مما يساعد في فهم الأدوار والمسؤوليات

### 2. التنسيق :

يعمل على تنسيق الأنشطة بين الأقسام المختلفة مما يضمن أن جميع الأفراد يعملون نحو الأهداف المشتركة

### 3. التحفيز :

يساهم الاتصال الفعال في تحفيز الموظفين من خلال تقديم التغذية الراجعة والتواصل حول الإنجازات والتحديات

### 4. اتخاذ القرارات :

**يوفـر المـعلومات الـضرورـية لـصـنـاع القرـار مما يـسـاعدـهـم  
في اـتـخـاذ القرـارات المستـنـيرـة والـفعـالـة**

#### **5. بناء العلاقات :**

**يعـزـز الـاتـصال الجـيد العـلـاقـات بـيـن الموـظـفـين ويـزـيدـهـمـا  
الـتفـاهـم وـالـتعـاوـن بـيـنـهـم ما يـخـلـقـهـمـا بـيـئـة عـمـل صـحـيـة**

#### **6. إدارة التغيير:**

**يلـعـب دورـاً أـسـاسـياً في إـدـارـة التـغـيـير حيث يـسـاعدـهـمـاـ فيـ تـوـضـيـح الأـهـدـاف وـالـرـؤـيـة الجـديـدة وأـسـبـاب التـغـيـير  
لـلـموـظـفـين**

#### **7. إدارة الأزمات :**

**يسـهمـ فيـ تـبـادـلـ المـعـلـومـاتـ السـلـيمـةـ وـالـشـفـافـةـ أـثـنـاءـ  
الـأـزـمـاتـ مـاـ يـسـاعـدـهـمـاـ فيـ تـقـلـيلـ الذـعـرـ وـزـيـادـةـ الثـقـةـ بـيـنـ  
الـموـظـفـينـ**

#### **8. نقل الثقافة التنظيمية :**

**يسـاعـدـهـمـاـ فيـ نـشـرـ الـقـيـمـ وـالـمـفـاهـيمـ التـقـاـفـيـةـ لـلـمـنـظـمـةـ، مـاـ  
يسـهمـ فيـ بـنـاءـ هـوـيـةـ مـؤـسـسـيـةـ قـوـيـةـ**

## 9. تقديم الدعم والمساعدة :

يضمن أن يكون الأفراد على اتصال ببعضهم البعض لتبادل الموارد والدعم، مما يسهل الوصول إلى المساعدة عند الحاجة

## 10. تنمية المهارات :

يسهم في تطوير مهارات الاتصال لدى الموظفين، مما يعزز كفاءتهم الشخصية والمهنية عموماً الاتصال الإداري يعد ركيزة أساسية تساهم في نجاح المنظمات وتنميتها حيث يسهل التفاعل الإيجابي ويزيد الإنتاجية

## أنواع الاتصال

الاتصال الإداري يمكن تصنيفه إلى عدة أنواع بناءً على السياق والمحتوى وطريقة التواصل وأهم أنواع الاتصال الإداري هي :

### 1. الاتصال الرسمي :

يتم عبر القنوات الرسمية المعتمدة داخل المؤسسة مثل التقارير والاجتماعات والمذكرات ويشمل القرارات والسياسات والإجراءات الرسمية

## 2. الاتصال غير الرسمي :

يحدث بشكل غير رسمي ويشمل المحادثات العادبة بين الموظفين

يمكن أن يساهم في بناء العلاقات وتعزيز التعاون لكنه قد يؤدي أحياناً إلى انتشار الشائعات

## 3. الاتصال العمودي :

يُقسم إلى نوعين :

الاتصال العمودي الصاعد: من الموظفين إلى الإدارة العليا (مثل اقتراحات التعزيز أو الشكاوى)

الاتصال العمودي النازل: من الإدارة العليا إلى الموظفين (مثل التعليمات والسياسات الجديدة)

## 4. الاتصال الأفقي :

يحدث بين الأفراد أو الفرق في نفس المستوى الإداري،  
ويساعد في التنسيق والتعاون بين الأقسام أو الفرق  
**المختلفة**

#### 5. الاتصال الداخلي :

يشير إلى الاتصالات التي تتم داخل المنظمة بين الأفراد  
أو الأقسام المختلفة يهدف إلى تحسين الأداء وزيادة  
**الفعالية**

#### 6. الاتصال الخارجي :

يتم بين المنظمة والأطراف الخارجية مثل العملاء  
وموردين المستثمرين ويشمل أي شكل من أشكال  
التواصل مع العالم الخارجي بهدف تعزيز العلاقات أو  
الترويج للمنتجات والخدمات

#### 7. الاتصال الرسمي الشفهي :

يتضمن المحادثات الشخصية أو المكالمات الهاتفية أو  
الاجتماعات الرسمية

#### 8. الاتصال الرسمي الكتابي :

يشمل الوثائق المكتوبة مثل التقارير والمذكرات والبريد  
الإلكتروني والنشرات

## 9. الاتصال الرقمي :

يشمل استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل البريد الإلكتروني وتطبيقات الدردشة ووسائل التواصل الاجتماعي وأنظمة الإدارة الرقمية

## 10. الاتصال بين الثقافات :

وهو التواصل بين أشخاص أو فرق من خلفيات ثقافية مختلفة مما يتطلب فهماً واحتراماً للاختلافات الثقافية

كل نوع من هذه الأنواع من الاتصال يلعب دوراً مهماً في كيفية إدارة المعلومات والتفاعل داخل المنظمة حيث يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز فعالية الأداء

## مميزات الاتصال

- يتميز الاتصال بعدة أنواع سواء كان الاتصال رسمياً أو غير رسمياً أو تبادلياً أو تنازلياً كل منها يلعب دوراً محدداً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ويرتبط الاتصال الإداري بشكل وثيق بالเทคโนโลยيا الحديثة

حيث أصبح الاتصال الرقمي أداة لاغنى عنها في  
بيئات العمل المعاصرة مما يسهل الوصول إلى  
المعلومات بسرعة وكفاءة

- في هذا السياق يتطلب التواصل الإداري أيضًا الانتباه  
إلى التحديات التي قد تواجهه مثل سوء الفهم  
والاختلافات الثقافية والتكنولوجيا الحديثة التي قد تعيق  
ال التواصل الشخصي لذلك فإن فهم آليات الاتصال  
الإداري ومبادئه يعد أمراً بالغ الأهمية لتحقيق النجاح  
في أي منظمة وتحسين الأداء العام فيها

- يعد الاتصال الإداري عنصراً حيوياً في أي بيئة عمل  
حيث يسهم في تعزيز التنسيق والتعاون بين الأفراد مما  
يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق  
نتائج إيجابية

- الاتصالات الإدارية من الأمور المهمة بالمؤسسات  
والمنظمات ولا يمكن نقل وتمرير  
التعليمات والتوجيهات بين العاملين بالمؤسسة إلا من  
خلال وجود شبكة اتصالات تخدم  
هذا الجانب ووجود مثل هذه الشبكة الفعالة يساعد العام

لين في واستيعاب جميع الحقوق والواجبات والأدوار المناطة بهم مما يزيد من انتاجية وفاعلية المنظمة

- الاتصالات الإدارية جزء هاما من منظومة الإدارة لهذا مهم الوصول إلى خريطة واضحة من الاتصالات الإدارية بأنواعها وما يندرج عنها (تدقيق المعلومات التنسيق والمشاركة وفاعلية الاتصال والتوفيق) تمكن العامل من أداء عمله على أفضل وجه

- أصبحت الاتصالات الإدارية ليس هدفا بحد ذاته وإنما هي وسيلة لبلوغ الهدف من حيث رفع كفاءة العاملين مما يؤدي لتحقيق أهداف المجموعة واتاحة الفرصة لهؤلاء العاملين أن يتفوقوا بالأهداف ويحققوا فرص الترقية والنمو وهذا يساعدهم على اشباع حاجاتهم من تقدير واثبات الذات واحترام الآخرين

## مبادئ الاتصال الإداري

لعملية الاتصال الإداري عديد من المبادئ يقوم ويعتمد عليها وأهمها هو :

**-1 تحديد الهدف (لماذا؟) :**

يجب أن يكون لكل اتصال هدف واضح ومحدد مسبقاً سواء كان لإعطاء تعليمات أو جمع معلومات أو حل مشكلة

**-2 تحديد المحتوى (ماذا؟) :**

صياغة رسالة واضحة ودقيقة وموجزة خالية من الغموض والتعقيد

**-3 تحديد المستهدف (من؟) :**

معرفة خصائص المتلقى (مستواه، احتياجاته)  
لاختيار الأسلوب المناسب

**-4 اختيار الوسيلة (كيف؟) :**

استخدام القناة الأكثر فعالية (شفوي، مكتوب، إلكتروني) لتوصيل الرسالة أو المحتوى

**-5 الوضوح والإيجاز:**

الرسالة يجب أن تكون مباشرة وسهلة الفهم

**-6 الدقة والموضوعية :**

التأكد من صحة المعلومات وتجنب التحيز

**-7 الشمولية والواقعية**

تغطية الجوانب الهامة وتقديمها بما يتفق مع الواقع

8- المرونة :

القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة

9- الاستماع الفعال :

الاتصال عملية ثنائية تتطلب الإنصات لفهم الرسالة

وتلقي الملاحظات

10- التغذية الراجعة :

التأكد من استلام وفهم الرسالة من قبل المتلقى

## معوقات الاتصال الإداري

- الاتصال الإداري مهارة أساسية تتضمن كتابة المراسلات مثل المذكرات والتقارير والرسائل والتحدث في الاجتماعات والعروض التقديمية والاستماع إلى جميع مستويات الموظفين وزملاء العمل والرؤساء ليكونوا منتجين وفعالين في المنظمة بالإضافة إلى ذلك تؤثر جودة الاتصالات على الأعمال وللاتصال معوقات عدّة أهمها ما يأتي :

1- معوقات تنظيمية

يُعنى بالمعوقات التنظيمية بأنّها عدم شرح الهدف بوضوح وشفافية ونقص البيانات والمعلومات إضافة إلى عدم وضوح مراكز الاتصال بين الموظفين في الشركة أو المنظمة وهذا ما يسبب في اعتماد القيادات الإدارية على عملية الاتصال غير الرسمي مما يسهم في كثير من الأحيان بعدم الاتفاق مع الأهداف التنظيمية في المنظمة

## 2-معوقات إنسانية

يُعنى بهذه المعوقات بأنّها مجموعة من المؤثرات التي ترجع في عملية الاتصال إلى المرسل والمستقبل وهذا ما يسبب أثر عكسي في عملية الاتصال الإداري كما أنّها مجموعة من الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يتضاربون في حكمهم وفهمهم للاتصال والاستجابة له إضافة العواطف بين هؤلاء الأفراد كما أنّ مدى الثقة بين الأفراد في المنظمة يؤدي إلى عدم التشارك والتعاون وهذا يسهم في حجب المعلومات والبيانات عن بعضهم البعض وهذا ما يسبب تعقيد عملية الاتصال ويحدّ من فاعليتها وصحتها وشفافيتها في ما بينهم

## 3-معوقات لغوية تُعرّف العوائق اللغوية بأنّها مجموعة في اختيار الكلمات السيئة أو وضع القواعد النحوية

غير الصحيحة وكيفية هجاء الكلمات ووضع علامات الترقيم التي تجعل الرسالة غير واضحة وهذا ما يسبب محاولة المرسل له في استنتاج مفهوم الرسالة أو عدم فهمها من الأصل وهذا ما يعيق الاتصال الإداري في ما بين الأفراد في المنظمات

#### 4- معوقات خاصة بالمعلومات والمحظوي

تُعرّف المعوقات الناتجة عن المعلومات أو البيانات بأنّها التي تحدث بسبب كثرة المعلومات فهي تؤدي إلى إرباك المستلم حول الرسالة وبالتالي عدم فهمها كذلك نقص المعلومات تسبّب في عدم فهم الهدف من عملية الاتصال الإداري بالإضافة إلى ذلك عدم توافر معلومات في الرسالة تجعل المرسل غير قادر في معرفة ما المطلوب منه وبالتالي تجاهلها

#### 5- معوقات خاصة بالبيئة

يقصد بالمعوقات الخاصة بالبيئة بأنّها مجموعة من المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال الإرادي والتي تعود إلى مجموعة من العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الشخص سواء داخل الشركة أو خارجها ومن هذه العوامل اللغة التي يستخدمها الفرد

حسب عاداته وتقاليده بالإضافة إلى عدم كفاءة أدوات الاتصال بين الأفراد بالإضافة إلى ذلك عدم وجود نشاط اجتماعي بين نطاق كبير من المنظمات يسهم في إعاقة الاتصال ويُشار إلى أن العامل الجغرافي أو المكاني يؤثر وبشكل قوي في هذه العملية حيث أن كلما كانت المنظمة أكبر كلما كانت المعوقات بين الأفراد أكبر

## مزايا ومساوئ الاتصال

- الاتصال الإداري هو جزء أساسي وركيزة من أي منظمة ويؤثر بشكل كبير على فعالية العمل والتعاون بين الأفراد وفيما يلي بعض المزايا والمساوئ المرتبطة بالاتصال الإداري :

أولاً المزايا

### 1- تحسين التنسيق

يسهم الاتصال الفعال في تنسيق الجهود بين الفرق المختلفة مما يعزز الأداء العام للمنظمة

### 2- زيادة الوضوح

يساعد في توضيح الأهداف والسياسات مما يؤدي إلى فهم أفضل للمؤوليات

### -3 تعزيز العلاقات

يعزز من العلاقات بين الأفراد داخل العمل مما يؤدي إلى تحسين روح الفريق وبناء الثقة

### -4 دعم اتخاذ القرار

توافر المعلومات بشكل صحيح وفي الوقت المناسب يعين القادة والموظفين على اتخاذ قرارات صحيحة

### -5 التكيف مع التغيرات

يسهل الاتصال الفعال عملية التكيف مع التغيرات في البيئة التنظيمية أو السوق

## ثانياً المساوى

### -1 الفهم الخاطئ

قد يؤدي سوء تفسير المعلومات إلى اتخاذ قرارات غير صحيحة أو تصرفات غير ملائمة

## -2 زيادة التعقيد

في بعض الأحيان، يمكن أن يؤدي وجود  
قنوات اتصال متعددة إلى زيادة التعقيد  
والتشويش

## -3 التأخر في المعلومات

في حالة عدم توفير المعلومات بسرعة، قد  
تتأثر العمليات والقرارات بشكل سلبي

## -4 المعلومات الزائدة

يمكن أن يؤدي التدفق الكبير للمعلومات إلى  
فقدان التركيز على الأمور المهمة

## -5 علاقات متواترة

إذا لم يتم الاتصال بشكل فعال قد تنشأ مشاكل  
وضعف في العلاقات بين الأفراد

- عموماً يعتمد نجاح الاتصال الإداري على كيفية إدارة  
هذه المزايا والمساوئ لتحقيق بيئة عمل فعالة

## **مؤشرات عدم فعالية الاتصال**

- للاتصال مؤشرات وعلامات تشير الي عدم جودته  
وعدم فعاليته واهماها هو :

أ. إنخفاض الكفاءة الانتاجية

ب. زيادة معدل تسبيب وغياب العاملين

ت. زيادة معدل دوران العمل

ث. التنسيق الضعيف بين الاقسام والوحدات داخل  
التنظيم

- المدير الفعال هو الذي يسعى دوما لنجاح الاتصال  
بتنظيمه ويتفقد هذه العملية ويعمل علي تطويرها  
باستمرار

## **جودة وفعالية الاتصال**

- نجاح المنظمة لتحقيق أهدافها يتوقف على نظام  
الاتصالات الفعال والنشط بها ووضوح قنواته داخل  
التنظيم وقدرتها على انسياط وتدفق المعلومات داخلها  
وتحقيق الأهداف فان هذا التنظيم يصبح ذا فعالية

- ويعرف خبير الاتصال ببترادر اكر الاتصال الفعال  
بأنه عملية ادارية

تعني بانتاج أو تحرير أو تجميع البيانات  
والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية ونقله  
أو تبادلها أو اذا عتها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة من  
احاطة الغير

بأمور أو أخبار أو معلومات جديدة وهذه العمليات تتبع  
ادة في صورة متبادلة من الجانبين لا من جانب واحد

- فاعالية الاتصال هي نقل المعلومات بشكل دقيق واضح  
ومتبادل لا يحتمل التأويل والتفسيرات المختلفة مع  
الاستماع للمتحدثين  
بانتباه واستخدام أيصال الوسائل المناسبة بالاتصال

- من خلال ما سبق نلاحظ أن فاعالية الاتصال  
تشترط أمور من بينها ضرورة انتاج و توفير  
المعلومات والبيانات هذه المعلومات والبيانات يجب أن  
تصف بصفة الاستمرارية بمعنى انه لا يمكن  
ويقبل أن يكون انقطاع البيانات  
والمعلومات فما الجدوى من الاتصال اذا كان  
غير مستمر وكذلك خاصية التبادل مع الآخرين ومع الغ

ير بمعنى الاتصال يجب أن يكون متبادل من الجانبين  
وليس من طرف واحد

- بعض الخصائص لفاعلية  
الاتصال حيث يكون نظام الاتصال جيد وأكثر فائدة  
للمنظمة ومن الشروط والخصائص الضرورية ونذكر

:

-1

فعالية الاتصال تتعلق أول شيء من المستوى القيادي  
حيث تستلزم تعلم ومزاولة العملية  
الاتصالية ويجب على  
المدير زيادة التفاعل وتبادل الرأي بين الإدارة والعاملين  
حيث تكون الاتصالات ذات اتجاهات من الأعلى إلى  
الأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى وافقى وخطرهم  
بمسؤولياتهم وواجباتهم في تعريف العاملين بما يجري  
في التنظيم

2- معرفة الوقت المناسب لإرسال الرسائل لأن  
هذا يؤثر سلبا أو إيجابا على عملية الاتصال

3- وجود قنوات اتصال  
متعددة و اختيار وسيلة الاتصال

الملائمة  
لطبيعة و هدف الرسالة مما يضمن دقة المعلومات

-4

تشجيع تدفق المعلومات في كل الاتجاهات و ابراز أهمية

المعلومات المرتدة لاتخاذ القرارات والالتزام بالشفافية

و حفظ الأسرار

-5

تدريب الأفراد على حسن استخدام وسائل الاتصال بالإ  
تقان و الاعتماد على التقنيات الحديثة

6- تعود الإدارة على تلقي واستقبال الأخبار سواء كانت  
سيئة أم جيدة وهذا ما يدفع أفراد المؤسسة لنقل  
وارجاع المعلومات دون تشويه أو تحريف

- لفاعالية الاتصال شروط أساسية ينبغي توافرها والا  
سيفشل الاتصال في بلوغ أهدافه ومن هذه الشروط :

1- معرفة بالمعلومات والبيانات والتوجيهات المراد  
ايصالها للغير

2- الثقة في مصدر الرسالة حيث انه بدون هذه الثقة  
فإن الرسالة لن تحقق أهدافها

- 3 يجب أن تتضمن الرسالة معلومات محددة بتساو لا  
ت العاملين
- 4 اختيار الوقت الملائم لتوجيه الرسالة
- 5 يفضل أن تعالج الرسالة موضوعا واحدا مما يسع  
د في تسهيل فهم موضوع الرسالة
- 6 لتشجع التعاون المتبادل فيما بين المرسل والمرسل  
إليه يجب اعتبار الملاحظات الآتية :
- 7 أكتب بأسلوب ودي واستخدم أسلوب مقبول
- 8 استخدم عبارات المودة والمجاملة مثل من فضلك،  
لو سمحت، شكرأ
- 9 عبر عن اهتمامك واحترامك للقارئ او المستلم
- 10 أكتب بشكل مباشر للقارئ المعنى حسب كل حالة
- 11 تجنب أن تكون واعظاً ومرشدا
- 12 تجنب إظهار الغضب
- 13 كن صادقاً ويجب أن تقنع القارئ بأنك تعني ما  
تقول وأن
- 14 وراء هذه اللباقة والكياسة نوايا حسنة
- 15 تجنب المبالغة
- 16 ابتعد عن الحدة أو بلادة الإحساس

## مراحل عملية الاتصال

يمكن إيجاز مراحل عملية الاتصال في عدد ستة مراحل متتالية وفق الآتي :

- 1- مرحلة اتخاذ القرار
- 2- مرحلة تحويل مضمون الرسالة إلى لغة (الإنشاء)
- 3- مرحلة اختيار وسيلة الاتصال
- 4- مرحلة تلقي الاتصال
- 5- مرحلة الاستجابة (رد الفعل)
- 6- مرحلة تبادل الاتصال

## خصائص الاتصال

- الاتصال عملية متشابكة العناصر حيث أنها تمتلئ بالرموز اللغوية وغير اللغوية التي يتبادلها المرسل والمستقبل في ظل الخبرات الشخصية والتصورات الثقافية لكل متصل ولذلك لابد من معرفة الخصائص العامة التي تعبر عن هذه العملية الاتصالية فهي تتميز بما يلي :

- الاتصال عملية مستمرة

- الاتصال يشكل نظاماً متكاملاً
- الاتصال تفاعلي ومتغير
- الاتصال غير قابل للتراجع أو التفادي

## عملية الاتصال الاداري

أن الاتصال الاداري ليست عملية سهلة وبسيطة بل هي عملية معقدة وصعبة وتتضمن عدد عشرةً من الخطوات والعناصر وهي :

- 1- تبدأ عملية الاتصال بوجود شخص مرسل (مصدر الاتصال) يرغب في إبلاغ طرف آخر (مستقبل) معلومات معينة من أجل التأثير في سلوكه
- 2- يقوم المرسل بتطوير فكرة ذهنية (فكرة في عقل المرسل) حول موضوع معين يود إبلاغه لشخص أو جهة أخرى
- 3- بعد إتمام بلوحة الفكرة الذهنية وموضوعاتها يقوم

## المرسل بتحويلها إلى رموز أو لغة يستطيع المستقبل فهمها

4- ينتج عن عملية الترميز الرسالة التي يود المرسل  
إرسالها إلى المستقبل

5- بعد إتمام الترميز يختار المرسل وسيلة أو قناة لنقل  
الرسالة وإيصالها إلى المستقبل وهناك الوسائل  
الكتابية والوسائل الشفهية

6- يتسلم الطرف الآخر أي المستقبل الرسالة

7- يقوم المستقبل بتحليل الرموز أو اللغة وتفسير وتفهم  
الرسالة

8- نتيجة لتفسير وتحليل الرسالة يتوصل المستقبل إلى  
المعني أو الفكرة المقصودة يقوم المستقبل بقبول  
الرسالة أو رفضها

9- التغذية الراجعة حيث يقوم المستقبل بإبلاغ  
المرسل تسلمه للرسالة وفهمه لها وكيفية استجابته  
ورده عليها وهنا يتحول المستقبل إلى مرسل حيث

يقوم ببلورة رّده وتحويله إلى رسالة و اختيار وسيلة  
لتوصيلها إلى المرسل

## مهارات الاتصال الاداري

- تتمثل أشكال مهارات الاتصال الفعالة والأساسية في القدرة على الكتابة السليمة والتحدث والاستماع الفعال وإدارة الوقت والتنظيم والتفكير الجيد وحل المشاكل والتعبير عن الأفكار بوضوح ودقة واستخدام لغة الجسد والتعبير الوجهى وكذلك القدرة على التعامل مع الآخرين بطريقة إيجابية وفعالة وأبرز المهارات هي :

### 1- التحدث والاستماع الفعال

يتضمن التحدث والاستماع الفعال القدرة على الانصات بعناية لآخرين والتعبير عن الأفكار بوضوح ودقة كما يشمل الأمر تنظيم الأفكار وتحليل المعلومات بطريقة منظمة ومنطقية

### 2- إدارة الوقت والتنظيم

يتعلق هذا الجانب بالقدرة على تحديد الأهداف وتنظيم المهام والأنشطة بطريقة فعالة وإدارة الوقت بشكل جيد لتحقيق الأهداف المرسومة

### 3- تفكير جيد وحل المشاكل

ويتضمن هذا الجانب القدرة على التفكير بطريقة منطقية وتحليل الأوضاع والموافق بشكل عميق وجيد ومن ثم اتخاذ القرارات الصائبة وحل المشاكل بكفاءة

### 4- التعبير عن الأفكار بوضوح ودقة

يشمل هذا الجانب القدرة على التعبير عن الأفكار والمشاعر بوضوح ودقة و اختيار الكلمات الصحيحة للتعبير عن الرسالة بشكل مفهوم وواضح

### 5- استخدام لغة الجسد والتعبير الوجهى

يتضمن هذا الجانب استخدام لغة الجسد والتعبير الوجهى بطريقة فعالة وتحديد مدى تأثيرها في عملية التواصل والاتصال

### 6- التعامل مع الآخرين بطريقة إيجابية وفعالة

يتعلق هذا الجانب بالقدرة على التعامل مع الآخرين بطريقة إيجابية وفعالة وإدارة الصراعات وحل المشكلات بشكل بناء كما يتضمن الأمر قدرة الفرد على بناء علاقات شخصية ومهنية قوية ومتينة مع الآخرين

## فعاليات تحسين وتجويد الاتصال الإداري

لعملية الاتصال الإداري أعمال تزيد من فعاليته وكفائه وأهمها هو :

1. كن واضحاً ومبashراً
2. استخدم لغة بسيطة وخلالية من الغموض
3. استمع جيداً
4. خلي بالك من التغذية الراجعة
5. استخدم القنوات المناسبة
6. اختار الوسيلة التي تناسب نوع الرسالة والمستقبل
7. كن مرنناً
8. حاول تفهم وجهات نظر الآخرين
9. تأكد من الفهم
10. اسأل عن تأكيد فهم الرسالة

11. استخدم التكنولوجيا بفعالية
12. استفد من الأدوات الرقمية لتحسين التواصل
13. أبني علاقات قوية
14. كن صريح وموثوق
15. قدم تغذية راجعة بناءة ركز على السلوك لا الشخص
16. كن متاحاً وخليلك مفتوح للتواصل مع فريقك
17. تابع وقيم راقب فعالية التواصل وحسن منه

## الأهداف العامة لعملية الاتصال

تقسم عملية الاتصال إلى عدة أهداف وأهمها ما يلي :

### - الأهداف التوجيهية

تهدف إلى تشكيل اتجاهات جديدة (إسلوب تفكير منظم) أو تعزيز أو تعديل اتجاهات موجودة لدى المستقبل

### - الأهداف التدريبية

تركتز على اكتساب المستقبل لمعارف ومفاهيم

ومهارات جديدة بهدف تطبيقها في ممارسة مهنية

معينة

#### - الأهداف التثقيفية

تسعى إلى زيادة وعي المستقبل وتوسيع آفاقه المعرفية  
كما يحدث في وسائل الإعلام

#### - الأهداف الترفيهية

تهدف إلى إدخال السرور والبهجة والترفيه على  
نفوس المتصلين

#### - الأهداف الاجتماعية

تتيح للمستقبل فرصة زيادة التفاعل الاجتماعي مع  
 الآخرين وتعزيز الروابط الاجتماعية

#### - الأهداف الإدارية

تساعد على تحسين سير العمل وتنظيم التفاعل بين  
العاملين وتوزيع المسؤوليات بالعمل

- إضافة لما سبق ذكره إن للاتصال مزيد من الاهداف وأهمها هو :

- أ. قبول المستقبل للرسالة الموجهة إليه من المرسل
- ب. قيام المستقبل بالتصرف وفق الرسالة المستلمة
- ت. يكمن الهدف الأساسي من عملية التواصل وهي التعبير عن الأماني وتوضيح وجهات النظر اتجاه الآخرين بطريقة مبدعة ويتم التعبير عن هذه الأفكار من خلال الكلمات أو الصور أو الأصوات
- ث. يتحقق الهدف من الاتصال حينما يتفهم المستقبل معنى الرسالة الموجهة إليه ويستجيب لها باتخاذ أو إجراء العمل المناسب والمطلوب

## وسائل الاتصال الاداري بالمنظمات

- تعدد وسائل وسبل الاتصال بالمنظمات وأهمها هو :
  - 1 وسائل كتابية
  - 2 وسائل شفهية

## 5- أخرى

- من بين أنواع الاتصال الكتابي الرسائل والمذكرات الداخلية والتقارير والمنشورات والكتيبات والملصقات وغيرها يفضل العاملون في المنظمات بصورة عامة هذا النوع من الاتصال لما له من مزايا وإيجابيات وأهمها :
  - 1 الرسائل والمذكرات الداخلية والتقارير وغيرها من المراسلات وثائق / مستندات أداة تتضمن ما تم اتخاذه من قرارات وحلول وإجراءات ويمكن الرجوع إليها عند الحاجة
  - 2 التوثيق لما يتم من اتفاقيات وتعاملاً وعقود فيما بين المنظمة والجهات الأخرى لحفظ حقوق المنظمة ومصالحها ويقلل من احتمالات نشوء أي نزاعات
  - 3 توثيق التعليمات والأوامر والتوجيهات فيما بين العاملين أنفسهم داخل المنظمة يحدد المسؤولية والمساءلة ويحول دون وقوع أي خلافات أو نزاعات تنظيمية

-4- تعتبر الاتصالات الكتابية أكثر فاعلية من الاتصالات الشفهية في حال تضمنت الرسائل معلومات غزيرة ومكثفة واشتملت على بيانات إحصائية من جداول ورسوم وأشكال وغيرها

-5- الرسائل الكتابية تسمح للمستقبل بقراءة الرسالة في الوقت المناسب وبالسرعة المناسبة فالمستقبل لا ينبغي أن يكون متواجداً ليستقبل الرسالة (كا هو في حالة الرسالة الشفهية) فإذا ما كان مشغولاً أو خارج المكتب أو في حالة نفسية غير مرحة فيمكنه أن يقرأ الرسالة فيما بعد حين عودته من المكتب أو شعوره بالارتياح وهذا فإن الرسائل الكتابية غالباً ما تناسب المستقبل أكثر من الاتصالات الشفهية

-6- تعتبر الرسائل الكتابية أقل تكلفة من الاتصالات الشفهية وذلك حينما يرغب المرسل في إرسال نفس الرسالة إلى مجموعة من الأشخاص أو إرسال الرسالة إلى مكان بعيد

- تعتبر الرسالة الكتابية أكثر نجاحاً وفاعلية لأنها تتبع للمرسل وقتاً أطول لتخطيط الرسالة وتنظيمها وكتابتها

ومراجعتها كا تتيح للمستقبل أيضاً وقتاً كافياً لقراءة  
الرسالة بتمعن وإعادة قراءتها حتى يتفهمها ويستوعبها

- ساعدت وسائل الاتصال على انتشار المعرفة  
والمعلومات بين الناس في جميع أنحاء العالم فالمؤلفين  
والكتاب مثلاً يستطيعون نقل معارفهم من خلال كتبهم  
والمؤسسات من خلال تبادل الأفكار مع العلماء  
والطلاب مع أسانتذهم وهكذا سهلت على الناس معرفة  
الأخبار والأحداث العالمية والمحليه والدولية في نفس  
اللحظة من حدوثها وهذا ما حققه شبكة الأنترنت  
وجميع برامج التواصل الاجتماعي في نقل المعلومة  
بشفافية وبأسرع وقت ساعدت على نشر المعرف  
بوسائل تعليمية بسيطة بحيث يمكن أي شخص يملك  
شبكة إنترنت من التعلم في جميع المجالات بطرق  
بسيطة ومجانية

- يعد الاتصال أساس كل العلاقات الإنسانية فتشكل  
العلاقات يبدأ من الحوار والتفاعل ومبادلة الأراء ومن  
ثم تتطور إلى علاقات إنسانية قد تدوم لفترات طويلة  
وتساعد على التعبير عن الأفكار والمشاعر وفهم  
مشاعر الآخرين وأفكارهم وتساهم في تطوير العلاقات  
مع الآخرين

## **أهمية الاتصال الاداري في المنظمات**

- تتدفق الاتصالات الكتابية في داخل المـنظمة في جميع الاتجاهات والمـستويات من الرؤساء للمرؤوسين وبالعكس وفيما بين الرؤساء وبين المرؤوسين (تتدفق نزولاً وصعوداً وأفقياً)

- الاتصالات الكتابية تتدفق فيما بين المـنظمة والجهات الخارجية من عملاء وموردين ومالكين ومساهمين وجهات حكومية ووسائل الإعلام والجمهور عامـة

- أيـا من هذه المراسلات تخدم واحداً أو أكثر من الأغراض الرئيسة الآتـية :

- 1 إبلاغ وإعلام المـستقبل أمراً معيناً
- 2 طلب من المـستقبل معلومات معينة
- 3 بناء سمعة طيبة وحسنة عن المـنظمة لدى المـستقبل

-4 كل رسالة ينبغي أن تخدم غرضين :

- الأول وهو الغرض الفوري من الرسالة وطلب  
معلومات أو الإجابة عن استفسار ما وغيرها

- أما الغرض الثاني بعيد المدى فهو بناء علاقات جيدة  
وسمعة طيبة وعلاقات تعاون مثمر فيما بين المرسل  
والمستقبل

- المراسلات التي لا تكتب بصورة جيدة وسليمة تلحق  
ضرراً كبيراً بالمنظمة يتمثل أساساً في هدر الوقت  
والجهد وفقدان السمعة الطيبة وينتج هدر وإضاعة  
الوقت من الكتابة السيئة تتطلب وقتاً أطول للقراءة

- الرسالة التي كتبت بصورة غير سلية قد تحتاج إلى  
إعادة كتابتها

- الكتابة غير الناجحة يمكن أن تؤدي إلى غموض  
الأفكار والذي يقود بدوره إلى مزيد من النقاش  
والحوار الطويل غير المبرر وغير الهدف

- الرسائل غير الكاملة أو غير الواضحة قد تقود القارئ إلى طلب مزيد من المعلومات من المرسل ما قد يتسبب في إزعاجه

- تعزز العلاقات الإنسانية وتزيد من كفاءة العمل من خلال تسهيل تبادل المعلومات والأفكار بفعالية كما أنها تساهم في تطوير المهارات القيادية وتحسين فرص النجاح المهني إذ تعد عاملاً أساسياً في بناء شبكات العلاقات المهنية

- يكمن الهدف الأساسي من عملية التواصل وهي التعبير عن الأماني وتوضيح وجهات النظر اتجاه الآخرين بطريقة مبدعة ويتم التعبير عن هذه الأفكار والاتجاهات من خلال الكلمات أو الصور أو الأصوات الخ....

## الخاتمة

- الاتصال الإداري الفعال هو مفتاح نجاح أي منظمة من خلال تحسين مهارات التواصل ويمكننا تعزيز التعاون وتحفيز الموظفين واتخاذ قرارات أفضل

- تذكروا دائمًا أن الاتصال ليس مجرد نقل معلومات بل  
بناء فهم مشترك وتحقيق الأهداف المشتركة

- كونوا مستمعين جيدين واضحين في رسائلكم ومرندين  
في تعاملاتكم التواصل الفعال بيصنع الفرق

إنتهي

بالتوفيق إنشاء الله