



الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

---

## الأكاديمية العربية الدولية

## المقررات الجامعية

---

• مقدمة

العمليات الإدارية تقوم على تبادل البيانات والمعلومات، ومن ناحية أخرى فإن المدير كقائد في عمله يحتاج لكي يحقق أهداف المنظمة إلى التوجيه، وكذلك يحتاج إلى أن يفهم العاملين ويوجه سلوكهم بشكل يضمن عدم تعارض هذا السلوك مع الأهداف التنظيمية على الأقل، وكل هذا يحتاج إلى الاتصال بهم باستمرار لتوجيههم وتنظيم أعمالهم ومتابعتها.

وبما أن عملية الاتصال الإداري تتضمن تبادلاً للمعلومات والحقائق وحتى الانفعالات بين العاملين على اختلاف مستوياتهم، فإنها تؤدي دوراً مهماً وحيوياً في حياة المؤسسات الإدارية، فهي بمثابة القلب النابض للعملية الإدارية وهي جوهر عمل القائد الإداري في المنظمة، حيث نجد أن كل الوظائف الإدارية التي يمارسها القادة الإداريون سواء كانت تخطيطاً أو تنظيماً أو قيادة أو توجيه أو رقابة، إنما تمارس من خلال عملية الاتصال.

ونظراً لأهمية الاتصالات في تصريف شؤون الإدارة، فهناك ضرورة قصوى لتنظيمها وتحقيق فاعليتها، بحيث تتساب المعلومات والبيانات في حركة مستمرة بين مستويات التنظيم المختلفة لما فيه خير المنظمة وتحقيق أهدافها.

• مفهوم الاتصال الإداري:

كلمة اتصال (communication) مشتقة من الكلمة اللاتينية *communis* وتعني المشاركة في الرأي أو الحديث أو المشورة أو اتخاذ القرار . (الصيغي، 2009)

ويشير القاموس اللغوي إلى تعريف عملية الاتصال على أنها "العملية التي من خلالها يتم تبادل المعلومات أو المعاني بين طرفين أو أكثر وذلك من خلال نظام مشترك من الرموز" (سلامه، 1989)

ويعرف الصرايرة وعابيش المشار إليها في الشمري (2006) الاتصال الإداري على أنه "العملية التي يقوم المدير بواسطتها بإعطاء المعلومات بشكل منظم، ونقل مضمونها إلى عدد كبير

من الأفراد العاملين في المنظمة، أو إلى الأشخاص أو المؤسسات ذات العلاقة والموجودة خارج المنظمة".

- **الأغراض العامة لاتصال الإداري:**

يشير سالمه (1989) إلى أنه يمكن حصر عدة أغراض لاتصالات الإدارية منها:

- للإعلام عن شيء.
- للإقناع بعمل شيء أو إتباع طريقة ما.
- لتوضيح رأي أو طريقة أو وجهة نظر.
- لإعطاء تعليمات أو أوامر بإتباع وسيلة أو طريقة ما في العمل.
- للحث على فعل شيء أو إثارة دافعية لعمل شيء ما.

ويرى الصيرفي (2009) أن الهدف الرئيسي لاتصال الإداري يتمثل في تبادل المعلومات بين الأفراد والعمل على تحريك وتعديل سلوكهم نحو الأداء الجيد أما الأهداف الفرعية على المستوى الوظيفي فتتمثل فيما يلي :

- شرح أهداف وخطط المنظمة للعاملين.
- إقامة الثقة والاحترام والتفاهم بين المنظمة والمجتمع.
- نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد.
- قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وحفزهم للعمل.
- تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضا في العمل ورفع الروح المعنوية.
- تحقيق التفاهم بين العاملين وبين أعضاء الإدارة العليا.

- عناصر عملية الاتصال :

من أهم العناصر التي يتكون منها الاتصال كما أشارت إليه الحريري (2010) هي:

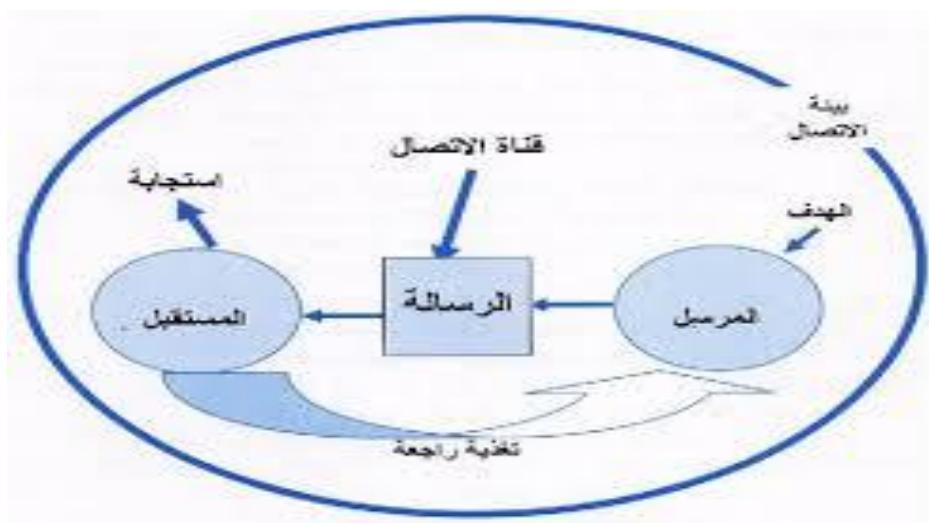
1- المرسل أو المصدر : وهو الشخص أو الطرف الذي يقوم بإرسال الرسالة ليؤثر في المستقبل، مما يتوقع منه أن يتصف بمهارات اتصالية عالية، كصياغة عباراته وانتقاء الكلمات المناسبة والانتباه لنبرة الصوت مع التعبيرات غير اللفظية المصاحبة في حال كانت الرسالة لفظية.

2- المستقبل : وهو الشخص أو الطرف المتلقى للرسالة، فيقوم بتحليل محتواها وفك رموزها والتفاعل مع مرسليها.

3- الرسالة: وهي الفكرة أو المعلومة المراد إيصالها من المستقبل إلى المرسل، ويمكن أن تكون الرسالة مكتوبة، مصورة، لفظية أو غير لفظية (حركات، إشارات، رموز). ولكي تكون الرسالة واضحة ومفهومة، على المرسل انتقاء العبارات التي تتناسب وثقافة المستقبل وخبراته، وان تكون بعيدة عن الغموض والتشكيك أو التضليل، وان تكون واضحة الأهداف بعيدة عن السلبية وتتضمن منفعة للمستقبل.

4- قناة الاتصال: وهي الوسيلة التي تتم من خلالها إرسال الرسالة، وقد تكون قنوات سمعية أو بصرية أو سمعية بصرية.

5- التغذية الراجعة: وهي ردة فعل المستقبل واستجابته للرسالة، ويمكن أن تكون ردود سمعية أو مكتوبة أو حركات غير لفظية كتعبيرات الوجه أو الإشارات والإيماءات. وتبين مدى نجاح عملية الاتصال في تحقيق الهدف منها



## نموذج عملية الاتصال وعناصرها

## • شروط الاتصال الفعال :

ويشير الطبيب (1999) انه لا تتحقق عملية الاتصال الغرض منها إلا إذا توفرت لها

### الشروط الآتية :

- الوضوح: يجب أن تكون الرسالة واضحة حتى يتمكن المستقبل من فهمها، مما يوفر له القدر الأكبر من الفائدة وتحقيق الغرض من الاتصال.

البساطة: أن يتم الاتصال بشكل مبسط خال من التعقيد ليتسنى للرسالة الوصول إلى المستقبل في أقصر وقت وحتى يتم العمل بمضمونها بدقة.

عدم التعارض: قد تستخدم أكثر من وسيلة في عملية الاتصال وبالتالي فإنه يجب الحرص على ألا يكون هناك تعارض بين هذه الوسائل، وأن تكون متفقة في الغرض والكيفية التي يتم بها الاتصال.

- الملائمة: يجب أن يكون الاتصال ملائماً من حيث الهدف والتوقيت ومن حيث التنفيذ

## • أنواع الاتصالات الإدارية:

ويشير عبوi (2008) أن أنواع الاتصال من حيث التنظيم الإداري كالتالي:

### أولاً : الاتصالات الرسمية :

وتتم من خلال خطوات السلطة الرسمية وأبعادها، وتأخذ الاتصالات الرسمية  
ثلاث اتجاهات أساسية هي:

1- الاتصالات الهابطة : وتكون من الرؤساء إلى المرؤوسين بهدف إعطاء التوجيهات  
والأوامر والسياسات والمعلومات كافة، وتوضيح الأهداف وخطط العمل والقرارات  
المتخذة من قبل الإدارة العليا.

2- الاتصالات الصاعدة: و هذه الاتصالات تكون من المرؤوسين إلى الرؤساء بعرض  
العيير عن وجهات نظر العاملين ومشاكلهم ومشاعرهم ولشكوى عن صعوبات  
تواجدهم أو لاقتراح بعض التحسينات والاستفسار عن بعض الأمور .

3- الاتصالات الأفقيه: و تتم بين أعضاء الإدارات والأقسام من نفس المستوى الوظيفي  
داخل المنظمة بهدف تنسيق الأدوار والوظائف، والتعاون بين العاملين وتحسين نوعية  
العمل في المؤسسة.

### ثانياً : الاتصالات غير الرسمية :

وهي تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، وتعتمد على مدى قوة  
العلاقات الشخصية بين أعضاء التنظيم الإداري، ويلجأ لها العاملون لتسهيل الأمور  
التنظيمية وتوفيراً للوقت في جمع المعلومات.

• مهارات الاتصال الإداري:

يشير سالمه (1989) إلى المهارات التي يجب توفرها عند المدير ليكون فعالا في إدارة مؤسسته وهي كالتالي:

1- مهارة التحدث: وهي تشير إلى قدرة المدير في توصيل المعلومات أو القرارات أو الأفكار إلى تابعيه بصورة لغوية سليمة ومفهومة وبنطق واضح وصوت مناسب.

2- مهارة الكتابة: وهي تساعد المدير على توصيل القرارات والتعليمات إلى الموظفين بطريقة مقرءة واضحة ومفهومة بواسطة الكتب الرسمية والنشرات والتعليمات المكتوبة.

3- مهارة الإنصات: وهي تساعد المدير على فهم العاملين في مؤسسته وما يقترحونه من أفكار وآراء، والإنصات الجيد طريقة فعالة لكي يستوعب المدير الأفكار الأساسية والهامة لدى الآخرين.

4- مهارة القراءة: وتعني مهارة الوصول إلى المعنى بسرعة وسهولة، والفرد الذي يقرأ بسرعة ويفهم ما يقرأ عادة ما يكون وضعه كمرسل أو مستقبل عنصرا فعالا في تحقيق اتصال فعال.

5- مهارة التفكير: وتعتبر من المهارات الواجب توافرها لكل من المرسل والمستقبل، ويختلف نوع التفكير ومستواه حسب موضوع الاتصال والرسالة المراد توصيالها وحسب حدود وإمكانيات وقدرات كل من المرسل والمستقبل.

- **أساليب الاتصال الإداري:**

هناك الكثير من الوسائل والطرق التي يمكن استخدامها لتسهيل عملية

الاتصال وهي كما أشار إليها الشمري (2006) كالتالي :

1- أسلوب الاتصال الكتابي: وتميز هذه الطريقة بأنها مسجلة ومدونة ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية، حيث تبذل عناية كبيرة في إعدادها وصياغتها، ويمكن أن تقرأ من قبل جمهور كبير عن طريق توزيعها إما بالبريد أو بشكل شخصي.

ويشمل الاتصال الكتابي

التقارير، التعليمات، الشكاوى، المجلات، المذكرات، المقترنات، الخطابات، الكتب الرسمية.

2- أسلوب الاتصال الشفهي : حيث يتم نقل المعلومات بين المرسل والمستقبل بطريقة مباشرة وجهاً لوجه، أو بطريقة غير مباشرة باستعمال الهاتف أو بإرسال مندوب، وتكون على شكل مؤتمرات، اجتماعات، ندوات، لجان، رحلات، زيارات ميدانية أو لقاءات شخصية أو جماعية تهدف إلى البحث عن حلول للمشاكل التي تواجه المؤسسة.

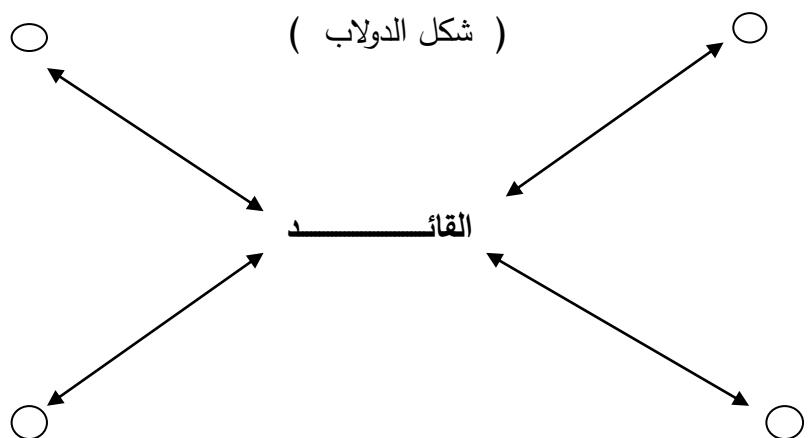
3- أسلوب الاتصال غير اللفظي: وتمثل بالحركات والإشارات والتعبيرات التي يمكن أن يستخدمها الإنسان لنقل فكرة أو معنى معين إلى شخص آخر.

- **شبكات الاتصال الإداري:**

عندما تشمل عملية الاتصال الإداري على أكثر من شخصين في المؤسسة يصبح

هناك فرصة لظهور عدد من شبكات الاتصال وقد تتخذ أشكالاً متعددة. وهي كما أوردها حسن (2001) المشار إليه في (الطويل، 1985) :

1- **شكل الدولاب :** وفي هذه الشبكة يتم تفاعل القائد مع التابعين دون توافر فرص التواصل للتابعين مع بعضهم البعض، وتستخدم من قبل القيادة الأوتوقراطية حيث المركزية تكون كاملة.



2- شكل السلسلة : ويكثر هذا النوع من شبكات الاتصال في المؤسسات البيروقراطية ويكون الاتصال صاعداً أو هابطاً ولا مجال لأى انحراف أو خروج عن البناء الرسمي للتنظيم .

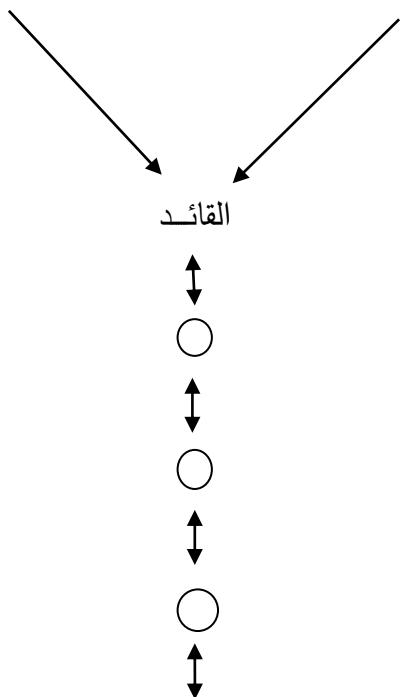
( شكل السلسلة )



القائد

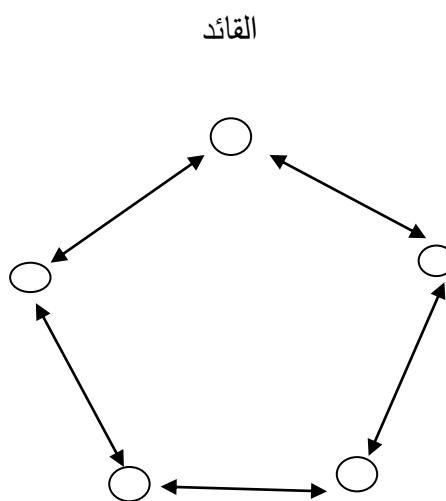
3- شكل ٧ : وفي هذا الشكل يكون الاتصال الإداري مع عدد معين من التابعين ومن ثم يتصل بالمستويات القيادية الأعلى.

(شكل ٢)



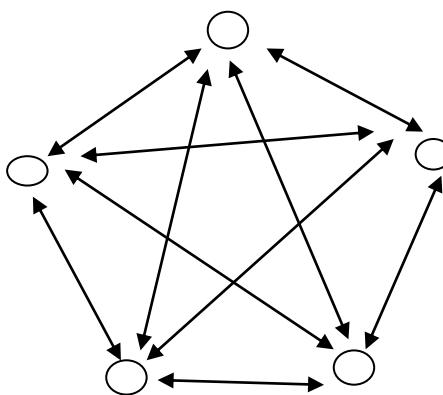
4- شكل دائري (الشبكة الدائرية) : ويتم الاتصال مع الأشخاص المجاورين فقط ودون أي مجال لتجاوز ذلك.

(الشكل الدائري )



5- شبكة النجمة (شكلدائرة الحرة) : وفي هذا النوع تكون هناك فرص لاتصال أعضاء المؤسسة مع بعضهم البعض ، ويستخدم من قبل القيادة الديمقراطية حيث تكون قنوات الاتصال مفتوحة بين مختلف المستويات الإدارية .

(شكل النجمة )



• **معوقات الاتصال الإداري:**

من أهم المعوقات التي تقف في سبيل نجاح الاتصال الإداري كما أشارت إليها الحريري (2010):

- عدم وضوح الأهداف من الاتصال.
- إساءة فهم الرسالة، فقد تكون الكلمات غير مألوفة للمستقبل. وعدم الدقة والوضوح في انتقاء الكلمات.
- تباين المستوى الثقافي والتخصص والمركز الوظيفي والمركز الاجتماعي والأهداف والصفات الشخصية بين المرسل والمستقبل.
- تضارب البيانات والمعلومات ضعف وسائل الاتصال مثل انخفاض صوت المرسل أو رداءة أسلوب كتابة الرسالة....الخ.
- عدم وجود الثقة بين أعضاء المؤسسة .
- غياب مبدأ العلاقات الإنسانية والتعاون والشعور بالانتماء للمؤسسة.

- ضعف الهيكل التنظيمي وعدم وضوح الاختصاصات وعدم وجود سياسة واضحة للمنظمة، ووجود تداخل بين المهام الإدارية.

ويمكن تصنيف معوقات الاتصال الإداري كما أشارت إليها عماد الدين (2002) على النحو الآتي:

- معوقات فردية: وهي تتعلق بطرف الاتصال (المرسل والمستقبل)، وقد تعود هذه المعوقات إلى عدة عوامل منها: اختلاف اللغة، درجة التعلم، الثقافة، المؤهل العلمي، التخصص، مستوى الخبرة، درجة الاهتمام بالاتصال أو المقاطعة، والمكانة الاجتماعية...الخ.
- معوقات تنظيمية: تتعلق بالتنظيم الرسمي للمؤسسة والتنظيم غير الرسمي السائد فيها، ويرتبط بهذه المعوقات تعدد المستويات الإدارية في المؤسسة أو كبر حجمها وانتشارها الجغرافي، إضافة إلى العادات والتقاليد والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، ودرجة التفاهم والثقة الموجودة بين العاملين فيها.
- معوقات بيئية: وتشمل البيئة بأبعادها كافة: المادية، التقنية، والطبيعية.
- معوقات تكنولوجية أو فنية: وتمثل بقصور أدوات وسائل الاتصال وعدم كفاءتها أو عدم مناسبتها للرسائل المنقولة أو عدم وضوح الأهداف أو التعليمات أو نقص الخطط والسياسات . (القريوتى, 2004)

#### • إرشادات عامة لزيادة فعالية الاتصال :

لزيادة فعالية الاتصالات الإدارية والتقليل من اثر معوقات الاتصال لابد من المدير أن يأخذ بعين الاعتبار الإرشادات التالية: (سلامه, 1989)

- لابد من تكوين مهارة الاستماع والفهم لكل من المرسل والمستقبل.
- وضوح الرسالة المرسلة وذلك عن طريق وضوح العبارات ولغة الاتصال.
- على المدير أن يكون مصدرا للسلطة ومحددا للوقت ودقيقا في المعلومات التي يبعثها.
- على المدير أن يحافظ على درجة عالية من الصدق واللين والرفق والتفاهم.

- على المدير أن يعمل باستمرار على أن تصله تغذية راجعة ليعرف رد فعل المستقبل ومدى استيعابه للرسالة المرسلة.

- قائمة المراجع :

- الحريري, رافدہ. (2010). **فاعلية الاتصالات التربوية في المؤسسات التعليمية**. دار الفكر, عمان, الأردن.
- حسن, ماهر. (2004). **القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم**. دار الكندي, عمان, الأردن.
- سلامہ, کاید. (1989). **مهارة إدارة الاتصال: مهارة أساسية للمدير الفعال**. ورقة عمل. جامعة اليرموك, اربد, الأردن.
- الشمري, عمر عربی. (2006). **درجة استخدام عمليات الاتصال الإداري لدى مديری ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت**. رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة اليرموك, اربد, الأردن.
- الصيرفي, محمد. (2009). **الاتصالات الإدارية**. مؤسسة حورس الدولية, مصر.
- الطبيب, احمد محمد. (1999). **الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها المعاصرة**. المكتب الجامعي الحديث, الإسكندرية, مصر.
- عبوی, زید منیر. (2008). **فن الإدارة بالاتصال**. دار دجلة, عمان, الأردن.
- عmad Al-Din, منى وآخرون. (2001). **دليل الاتصال الإداري الفعال**. وزارة التربية والتعليم, عمان, الأردن.