

# الجامعة السورية الخاصة كلية إدارة الأعمال

## مقرر مبادئ الإدارة

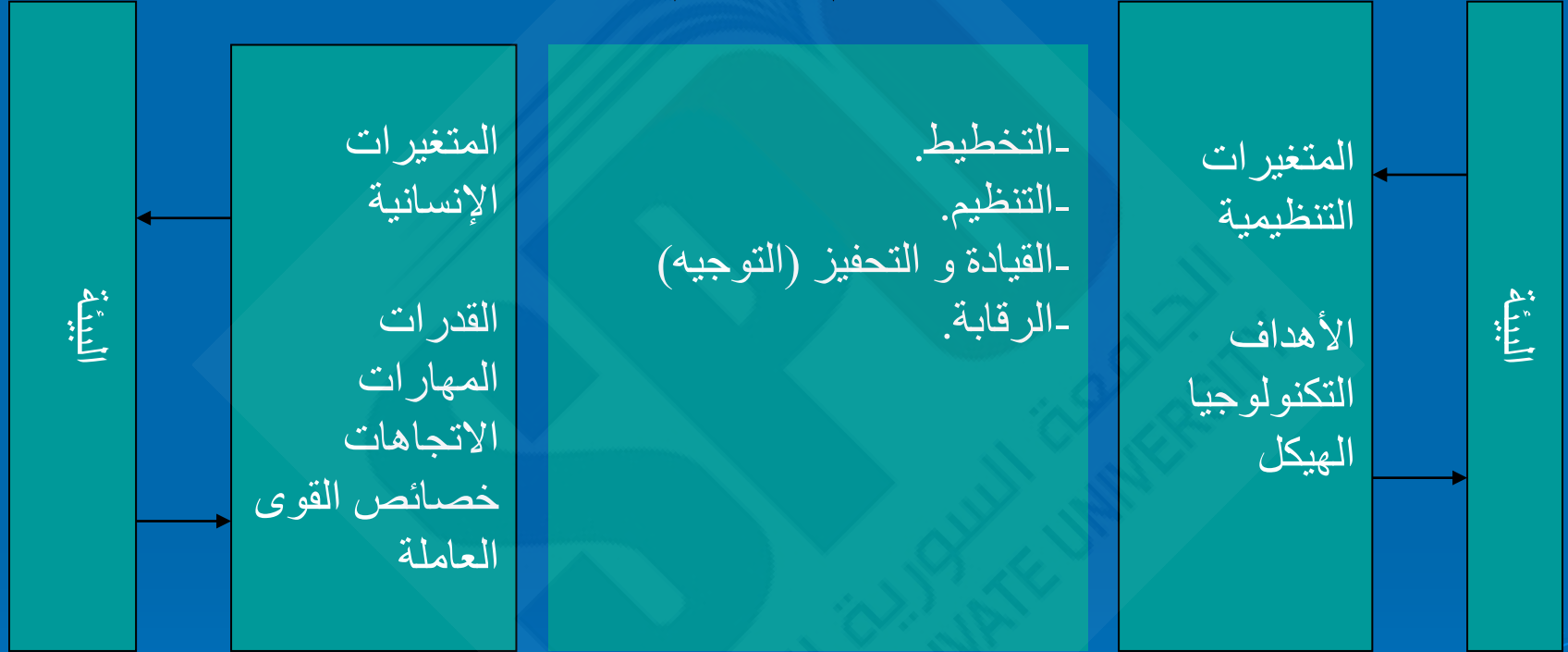
الفصل التاسع : عملية الاتصال

د. عصام حيدر

# مقدمة

- تمثل عملية الاتصال أحد العناصر الأساسية في التعامل الإنساني و من خلال أنظمة الاتصال الجيدة تفاعلت الجماعات و المنظمات مع بعضها البعض، و تمكنت من تحقيق تقدم ملموس في نمو المجتمعات الاقتصادية و اجتماعيا و حضاريا، و في نفس الوقت فإن أنظمة الاتصال السيئة تسبب نشوء الكثير من المشكلات الاجتماعية و الاقتصادية.
- في منظمات الأعمال نجد أن التنظيم بمكوناته المادية و الإنسانية لا يمكن أن تدب فيه الحياة دون الاتصال الفعال.
- عمليات الاتصال هي بمثابة الشرايين التي تربط بين أعضاء المنظمة و بين وحداتها و أنشطتها المختلفة. بل و بين الوظائف الإدارية المختلفة لتحقيق التلاحم و التكامل بينها، كما تربط بين مراكز القرارات في المنظمة و تعمل على ترشيد عملية اتخاذ القرار.

وظائف الإدارة



نظام الاتصال

# طبيعة الاتصال

- تبادل المعلومات و إرسال للمعاني.
- عملية تفاعل ذات مغزى بين الأفراد.
- إرسال و تحويل المعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة فهم المعلومات من قبل المستقبل.
- العملية التي يتم من خلالها إرسال و استقبال المعلومات و الحقائق و المعاني و الاتجاهات و الغرض الرئيسي للاتصال هو جعل المستقبل يفهم ما يقصده المرسل.

# عملية الاتصال

- مصدر الاتصال: شخص واحد أو جماعة، كتب، تقارير أو سجلات أو نشرات، وسائل نشر مسموعة أو مرئية. و قد يكون المرسل هو نفسه مصدر الاتصال أو قد يستقي معلوماته من مصدر أو عدة مصادر أخرى، و كلما زادت الثقة في مصدر الرسالة فإن تأثيرها على سلوك الأفراد يكون أكبر.
- ترميز الرسالة: يتم من خلال صياغة الرسالة بشكل يبسر على مستقبلها فهمها و استيعابها و يتوقف ذلك على المستوى الثقافي و العلمي لمستقبل الرسالة حيث يتم استعمال اللغة أو الرموز أو الاصطلاحات الفنية أو التعبيرات الرياضية المتفق عليها مع المستوى الذي ترسل إليه.
- الرسالة: تتضمن رأياً معيناً أو حقيقة أو إشاعة أو شكوى أو اتجاه معين أو خبر أو تعليق... و يعد مضمون الرسالة هو أساس العلاقات الاجتماعية بين الأفراد.
- وسيلة الاتصال: الأداة التي تستخدم لتحقيق الاتصال، و تتخذ شكل الكتابة أو القول أو السلوك و يتوقف اختيار وسيلة الاتصال على طبيعة عملية الاتصال و طبيعة الأفراد و الموضوع محل الاتصال و سرعة الاتصال و تكلفة عملية الاتصال و درجة السرعة و درجة السرية المطلوبة.

# عملية الاتصال

- تحليل الرموز و فهمها: يقوم المرسل إليه بفك رموز الرسالة ليحصل على المعنى المقصود من الرسالة و يتفهمها. و يجب أخذ الحيطة و الحذر من الفهم الخاطئ للمعنى المقصود و نتائج ذلك على السلوك التالي.
- المستقبل: قد يكون فرد أو جماعة أو الجمهور بصفة عامة و قد ينتج عن عملية الاتصال استجابة المستقبل للبيانات المنقولة إليه في ضوء فهمه لها و إدراكه لمحتواها على أساس اتجاهاته و خبراته أو عدم استجابته.
- التغذية المرتدة: لا تقف عملية الاتصال عند هذا الحد بل يجب على المرسل أن يتأكد من فهم المرسل إليه للرسالة المنقولة الفهم الصحيح و التعرف على رد الفعل لعملية الاتصال حتى يمكنه تقييم عملية الاتصال.
- التشويش: تمثل العوامل التي قد تعيق عملية الاتصال أو فهم الرسالة أو توصيلها أو تطيل الوقت اللازم لاستيعابها. و قد يحدث ذلك نتيجة للضوضاء المحيطة والملموسة أو نتيجة للضوضاء النفسية من داخل الفرد نفسه أو نتيجة للضوضاء اللغوية. و تساعد عملية التغذية المرتدة على بيان مدى فعالية عملية الاتصال و تحديد مصادر الضوضاء أو التشويش في عملية الاتصال و بالتالي اتخاذ الاحتياطات اللازمة للتغلب عليها.

# أنواع الاتصالات

- الاتصالات اللفظية: تتمثل في نقل الرسالة عن طرق استخدام اللغة المنطوقة أو المكتوبة و تشمل:
- الاتصالات الشفوية: تشير إلى تبادل الأفكار و المعاني و البيانات بين المرسل و المرسل إليه من خلال استخدام الكلمات المنطوقة و من أمثلة ذلك الاتصال المباشر وجها لوجه، استخدام الهاتف، الاجتماعات، المناقشات... و يتميز هذا النوع من الاتصالات بإمكانية التعرف على ردود أفعال مستقبل الرسالة بما يسمح بتعديل الموقف أو القرار بصورة سريعة.
- الاتصالات الكتابية: تشير إلى نقل الرسالة من خلال الكلمات المكتوبة (المذكرات و رسائل و التقارير و المستندات) و تمتاز بإمكانية نقل المعلومات إلى عدد كبير من الأفراد في وقت واحد بجانب وصول مستند للاتصال يمكن الرجوع إليه عند الحاجة. إلا أن هذا النوع من الاتصال يفتقد للتغذية المرتدة.
- الاتصالات الالكترونية: باستخدام التكنولوجيا الحديثة و لكن لا تغني هذه الوسائل و لا يمكن أن تكون بديلا عن مهارة الإنسان في الاتصال و ضرورة إتقان الوسيلة المستخدمة.

# أنواع الاتصالات

- الاتصالات غير اللفظية: تتمثل فيما يصدر عن الفرد من إيماءات و إشارات و تعبيرات أو سلوك أو مجرد حركات الجسم، و هذه التعبيرات المختلفة وإن كانت تصدر عن قصد أو غير قصد من مستخدميها إلا أن لها معان معينة لدى مستقبل الرسالة و كثيرا ما يكون لها تأثير أقوى من الوسائل اللفظية.
- من أمثلة تلك الاتصالات: الزي الخاص، تعبيرات الوجه، حركة اليدين، الصمت، النظرات، الابتسام، طريقة الجلوس...
- إن فهم الرسائل غير اللفظية و ترجمتها إلى معاني ليس بالأمر اليسير لارتباطه بثقافة البيئة.



# الاتصالات التنظيمية

- الاتصالات الرسمية : تشير إلى انسياب المعلومات و البيانات من خلال القنوات الرسمية للاتصال التي تحددها المنظمة وفقا لخطوط السلطة و هذه الاتصالات تفيد في عدة مجالات:
  - تعريف المرؤوسين بالأهداف و السياسات و النظم الطبقية.
  - تلقي الاستفسارات و الشكاوى و الرد عليها.
  - إصدار التوجيهات إلى المرؤوسين.
  - إطلاع الرؤساء على نتائج العمل.
  - تعديل و تطوير اتجاهات العمل.

# الاتصالات الرسمية

➤ الاتصالات الرأسية من أعلى إلى أسفل : يشير إلى الأوامر و التعليمات و القرارات و التوجيهات التي تتم من الرئيس إلى المرؤوسين في التنظيم طبقا لخط السلطة الذي توضحه الخريطة التنظيمية.

- تتميز هذه الاتصالات بوضوح خطوط الاتصال و تسلسلها إلا أن كبر حجم التنظيم و تعدد المستويات الإدارية غالبا ما يؤدي إلى بطء عملية الاتصال و زيادة صعوبتها و احتمال تغير أو تحريف البيانات و المعلومات أثناء انتقالها لذا يجب الحرص على متابعة الاتصالات الهابطة و زيادة فعاليتها من خلال التغذية المرتدة و تحديد مراكز الاتصال بشكل واضح مع الحرص على اتباع أسلوب اللامركزية.

# الاتصالات الرسمية

➤ الاتصالات الرأسية من أسفل إلى أعلى : يشير هذا النوع من الاتصالات إلى التقارير و الشكاوى و المقترحات و بيانات الأداء التي يرفعها المرؤوسين إلى الرؤساء.

- يتميز هذا النوع من الاتصالات بأنه يزيد من مشاركة المرؤوسين في العملية الإدارية، بجانب أنه يتيح للإدارة أن تتعرف على فهم المرؤوسين و قبولهم للبيانات و المعلومات التي نقلت إليهم من خلال الاتصال من أعلى إلى أسفل يضاف إلى ذلك أن هذا النوع من الاتصالات يضمن تدفق ثابت من المعلومات و البيانات من المستويات الإدارية الدنيا إلى الإدارة العليا يمكنها من متابعة التنفيذ و اتخاذ القرارات السليمة في التوقيت المناسب.

# الاتصالات الرسمية

➤ الاتصالات الأفقية: يشير هذا النوع من الاتصالات إلى انسياب البيانات و المعلومات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري داخل المنظمة بغرض تبادل المعلومات و الآراء و وجهات النظر حول المسائل أو الأمور المشتركة بينهم و حل المشكلات القائمة و المتشابهة التي تهم جميع الأفراد و الإقلال من حدة الصراعات و الاحتكاك و دعم التعاون بين العاملين بالإدارات و الأقسام المختلفة.

➤ الاتصالات القطرية: تنساب في التنظيم بشكل قطري بين افراد في مستويات إدارية مختلفة لا تربطهم علاقة رئاسية واحدة و تتمثل هذه الاتصالات أساسا في العلاقة بين السلطة التنفيذية و السلطة الاستشارية في المنظمة حيث تعرض السلطة التنفيذية على الاستشارية مشكلة معينة تحتاج للدراسة و تتولى الأخيرة دراسة هذه المشكلة و تقديم توصياتها و مقترحاتها للسلطة التنفيذية التي تتولى اتخاذ القرار المناسب حسبما ترى.

# الاتصالات غير الرسمية

- يتم هذا النوع من الاتصالات من خلال التنظيمات غير الرسمية بعيدا عن خطوط الاتصال الرسمية التي تتم وفقا للتسلسل الهرمي للسلطة.
- ينشأ هذا النوع من الاتصالات نتيجة لوجود العاملين في أماكن متقاربة أو رغبتهم في إشباع حاجات مشتركة أو تحقيق أهداف واحدة، أو للعلاقات الشخصية بينهم والثقة المتبادلة أو رغبة في التعبير عن شكواهم و أفكارهم.
- هذه الاتصالات تختصر الوقت و تتيح أكبر قدر ممكن من التغذية المرتدة للمعلومات بجانب أن هذه الاتصالات يستحيل القضاء عليها أو منعها أو فرض رقابة الإدارة عليها. يضاف إلى ذلك أن معظم البيانات الرسمية في المنظمة هي نتيجة لمناقشات و اتصالات غير رسمية.

# مهارات الاتصال الشفهي

- التفكير.
- الملاحظة.
- الحديث.
- الاستماع و الإنصات.
- الفعل.

# مهارات الاتصال الكتابي

- القراءة.
- الكتابة.

الجامعة السورية الخاصة  
SYRIAN PRIVATE UNIVERSITY